

D4653

รายงาน
เรื่อง

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์: ศึกษาคอนโดมิเนียมในเขตใจกลางเมือง

จัดทำโดย

กลุ่ม A

- | | |
|----------------------------|-----------|
| 1). คุณสุวิทย์ วัฒนา | เลขที่ 24 |
| 2). คุณวิกรม พรหมบุตร | เลขที่ 44 |
| 3). คุณพรเทพ ต่อสุทธิกนก | เลขที่ 60 |
| 4). คุณตรีสุข ไทยเจีย | เลขที่ 64 |
| 5). คุณเทพศักดิ์ นพกรวิเศษ | เลขที่ 66 |

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา

การศึกษาตามแนวแนะเศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหาร (พ.ศ.880) ปีพ.ศ.2540

คำนำ

รายงานฉบับนี้ เป็นการวิเคราะห์การแข่งขันธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยศึกษาธุรกิจคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมือง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชา การศึกษาตามแนวแนะ (เศรษฐศาสตร์สำหรับผู้บริหาร) พศ. 880 โดยมีเนื้อหาหลักดังนี้ ลักษณะอุตสาหกรรม อากาศอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมือง บทบาทและมาตรการของรัฐที่มีผลกระทบต่อธุรกิจคอนโดมิเนียม และกลยุทธ์การแข่งขัน

รายงานฉบับนี้ได้สำเร็จ สมบูรณ์ โดยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีของสมาชิกในกลุ่ม และ ขอขอบคุณบริษัท สยามสินธร จำกัด , บริษัทศุภาลัย (มหาชน) จำกัด ในการเยี่ยมชมบริษัท และข้อมูลที่จำเป็นในการศึกษา

สารบัญ

บทที่ 1	บทนำ	
	ขอบเขตการศึกษา	2
	ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม	2
บทที่ 2	ลักษณะอุตสาหกรรม	
	ลักษณะตลาด	3
	ลักษณะการแบ่งตลาด	3
	ขนาดของตลาดโดยรวม	4
	ส่วนแบ่งการตลาด	4
	ความยืดหยุ่นของความต้องการที่อยู่อาศัยต่อรายได้	6
	อนาคตของอุตสาหกรรม	7
บทที่ 3	ผู้ประกอบการ	
	ลักษณะขั้นตอนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์	8
	การจัดการปัจจัยการผลิต	11
	โครงสร้างต้นทุน	11
บทที่ 4	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยกลางเมือง	
	การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม	13
	ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต	13
	ผู้ซื้อ	15
	ผู้ประกอบการรายใหม่	16
	สินค้าทดแทน	16
บทที่ 5	บทบาทและมาตรการของรัฐ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจคอนโดมิเนียม	18
บทที่ 6	กลยุทธ์การแข่งขัน	22

บทที่ 1

บทนำ

สภาพปัญหาปัจจุบันของธุรกิจส่งออกสินทรัพย์โดยทั่วไปก็คือ การไม่สามารถขายสินค้าได้ ซึ่งก็มีสาเหตุหลัก ๆ มาจากการที่มีอุปทานในตลาดมากเกินไป จนเกิดภาวะอุปทานส่วนเกิน (Over Supply) และมีผลทำให้ธุรกิจส่งออกสินทรัพย์ขาดสภาพคล่องไปด้วย โดยถ้าพิจารณาในภาพรวมแล้วก็จะพบว่าสาเหตุหลัก ๆ มาจาก

- การอนุญาตให้บริษัทต่าง ๆ สามารถระดมทุนโดยตรงจากต่างประเทศได้ ซึ่งก็มีบริษัทในประเทศไทยที่มีศักยภาพหลาย ๆ บริษัทต่างพากันไประดมทุนในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของ Convertible Debenture หรือ Straight Debenture

- การเปิดกิจการวิเทศธนกิจ (BIBF) เป็นการปล่อยเงินกู้ในรูปแบบเงินตราต่างประเทศโดยธนาคารพาณิชย์ให้กับผู้ประกอบการในประเทศที่มีศักยภาพไม่เพียงพอ ในการระดมทุนโดยตรงจากต่างประเทศ

- การที่ธนาคารแห่งประเทศไทยสนับสนุนให้สถาบันการเงินประเภทบริษัทเงินทุน แข่งขันกันมากขึ้น เพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการเงิน ที่จะมีสถาบันการเงินต่างประเทศเข้ามาแข่งขันด้วย มีผลทำให้บริษัทเงินทุนต่าง ๆ พากันขยายสินทรัพย์ของตนเอง โดยการปล่อยสินเชื่อมากขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจส่งออกสินทรัพย์ที่มีความต้องการใช้เงินทุนสูง และให้ผลตอบแทนจากการให้สินเชื่อที่สูงกว่าด้วย

โดยจากสาเหตุทั้ง 3 ประการข้างต้น ทำให้ผู้ประกอบการต่าง ๆ สามารถหาเงินทุนได้ง่ายขึ้น และมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำลง ประกอบกับการคาดหวังทางด้านอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและอัตราการขยายตัวของประชากร ทำให้ผู้ประกอบการส่งออกสินทรัพย์เพิ่มการลงทุนในโครงการใหม่ ๆ หรือซื้อที่ดินไว้รอการพัฒนาในอนาคตมากเกินไป (Over Investment) จนเกิดภาวะอุปทานส่วนเกิน (Over Supply) และราคาที่ดินขยับตัวสูงขึ้น ผู้ประกอบการไม่สามารถขายสินค้าได้ มีผลต่อสภาพคล่องของผู้ประกอบการ รวมถึงความสามารถในการชำระเงินทุนและดอกเบี้ยที่ลดต่ำลงด้วย

ทางด้านสถาบันการเงินต่าง ๆ เมื่อไม่สามารถเรียกเก็บเงินทุนและดอกเบี้ยจากผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นลูกหนี้ของตนเองได้ ก็เกิดปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loan) หรือ หนี้เสีย (Bad Debt) และมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ตลอดจนความ

มั่นใจของผู้ฝากเงินว่าจะได้รับเงินที่ตนฝากไว้หรือไม่ จึงต่างพากันถอนเงินออกจากบริษัทเงินทุน หรือธนาคารที่คาดว่าปัญหาหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้หรือหนี้เสียในสัดส่วนที่สูง ซึ่งบริษัทเงินทุน หรือธนาคารเหล่านั้นก็เกิดปัญหาสภาพคล่องตามไปด้วย

ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ครั้งนี้ จะทำการศึกษาเฉพาะคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัย ในเขตกลางเมือง ซึ่งประกอบไปด้วยบริเวณสีลม, สาทร, สุรวงศ์, เพลินจิต, หลังสวน, ร่มเกล้า และถนนวิฑู

ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

ถึงแม้ว่าสภาวะเศรษฐกิจโดยรวมและอุตสาหกรรมคอนโดมิเนียมจะชะลอตัวเอง แต่เมื่อพิจารณาโอกาสการขยายตัวของตลาดคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองที่ยังมีอยู่ เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงผลักดันโดยเฉพาะสภาพปัญหาการจราจรที่ติดขัดอย่างมาก ถึงแม้จะมีระบบขนส่งมวลชน (Mass Transit) ที่กำลังก่อสร้างในปัจจุบันก็อาจจะแก้ปัญหาการจราจรได้บางส่วนเท่านั้น และมีความต้องการความสะดวกสบายมากขึ้นสำหรับวันทำงาน ประกอบกับการที่มีที่อยู่อาศัยในเขตใจกลางเมืองมีความปลอดภัยมากกว่าเขตชานเมือง เป็นต้น

อีกประการหนึ่งที่น่าสนใจก็คือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ประสบปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะสภาพคล่อง เนื่องจากไม่สามารถขายสินค้าได้ ทั้ง ๆ ที่ความต้องการคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองยังมีอยู่ ทำให้พวกที่ประสบปัญหาต่าง ๆ พยายามขายที่ดินหรือโครงการต่าง ๆ ออกมาในราคาต่ำ เพื่อให้ได้รับกระแสเงินสดเข้ามาในกิจการ ดังนั้นผู้ประกอบการที่ยังสนใจและมีกำลังเงินเพียงพอจะสามารถได้ที่ดินหรือโครงการที่ดี ในราคาถูกลง ซึ่งย่อมมีผลต่ออัตราผลตอบแทนที่สูงขึ้น

บทที่ 2

ลักษณะอุตสาหกรรม

ลักษณะตลาด

จากลักษณะของอสังหาริมทรัพย์แต่ละหน่วยหรือ แต่ละโครงการที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านารออกแบบตกแต่ง, ขนาด, ทำเลที่ตั้ง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แต่ความสามารถในการทดแทนกันมีค่อนข้างมากเพราะสิ่งที่ผู้บริโภคได้รับจากการบริโภคอสังหาริมทรัพย์ก็คือ การบริการที่อยู่อาศัย จึงอาจจะกล่าวได้ว่าอสังหาริมทรัพย์เป็นสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกัน (Heterogeneous) นอกจากนี้ ในตลาดก็มีการแข่งขันในด้านการโฆษณา และพยายามทำให้สินค้ามีความแตกต่าง (Product Differentiate) จากลักษณะดังกล่าวข้างต้นจึงอาจจะกล่าวได้ว่าตลาดของอสังหาริมทรัพย์ เป็นตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition)

ลักษณะการแบ่งตลาด

ลักษณะการแบ่งตลาดส่วนใหญ่ จะแบ่งตามระดับรายได้ (Income Class) โดยแบ่งรายได้ ออกเป็นกลุ่ม ๆ ส่วนใหญ่จะแบ่งตามระดับรายได้นี้

กลุ่ม Luxury	เป็นผู้ที่มีรายได้สูงมาก	รายได้ต่อครัวเรือนมากกว่า 265,000 บาท
กลุ่ม A	เป็นผู้ที่มีรายได้สูง	รายได้ต่อครัวเรือนระหว่าง 165001 - 265000บาท
กลุ่ม B	เป็นผู้ที่มีรายได้ปานกลางถึงสูง	รายได้ต่อครัวเรือนระหว่าง 100,001-165,000 บาท
กลุ่ม C	เป็นผู้ที่มีรายได้ปานกลาง	รายได้ต่อครัวเรือนระหว่าง 50,001- 100,000 บาท
กลุ่ม D	เป็นผู้ที่มีรายได้ปานกลางถึงต่ำ	รายได้ต่อครัวเรือนระหว่าง 25,001 - 50000 บาท
กลุ่ม E	เป็นผู้ที่มีรายได้ต่ำ	รายได้ต่อครัวเรือนน้อยกว่า 25,000 บาท

ขนาดของตลาดโดยรวม

มีคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัย ณ กลางปี 2540 มีประมาณ 67,819 หน่วยจาก 361 โครงการในเขตกรุงเทพมหานคร โดยประมาณว่า ณ สิ้นปี 2540 นี้จะมีปริมาณคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้นอีก 12,000 หน่วย และเพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 100,000 หน่วย ณ สิ้นปี 2542 จากโครงการที่กำลังก่อสร้างอยู่ในขณะนี้

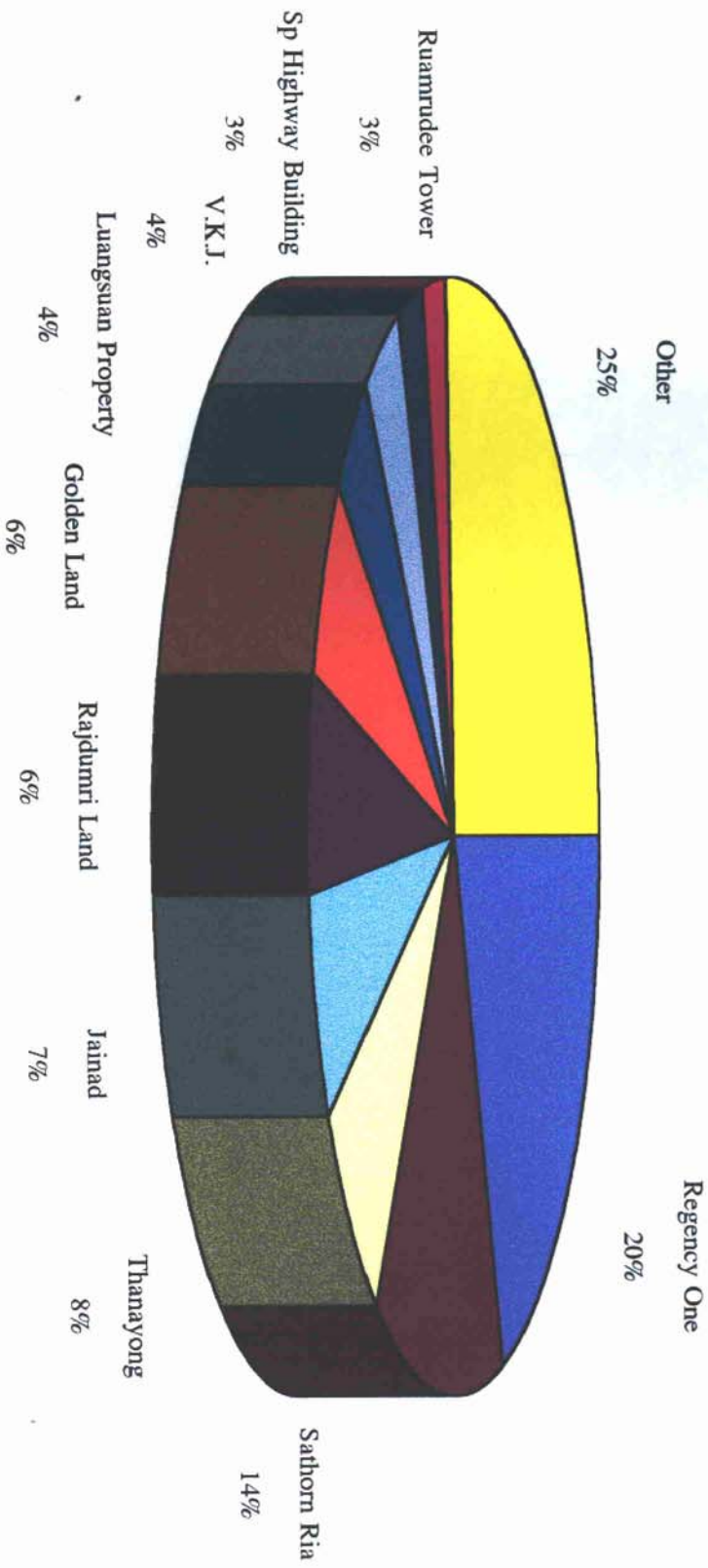
ส่วนแบ่งทางการตลาด

สำหรับตลาดคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมือง จะพบว่าไม่มีใครเป็นผู้นำตลาดอย่างแท้จริง และมีจำนวนผู้ผลิตโครงการค่อนข้างมาก และเนื่องจากลักษณะของคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมือง ซึ่งผู้บริโภคส่วนใหญ่มักจะซื้อเพียงแค่หน่วยเดียว ประกอบกับการขาดข้อมูลในอดีตของคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองที่สร้างเสร็จและขายหมดแล้ว ซึ่งข้อมูลที่น่าสนใจในการวิเคราะห์มากกว่า น่าจะเป็นข้อมูลอุปทานที่ยังคงเหลืออยู่ในตลาด โดยพิจารณาจากคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองทั้งที่อยู่ระหว่างก่อสร้างและก่อสร้างแล้วเสร็จ แต่ยังไม่ขายหมด ตามตารางในหน้าถัดไป

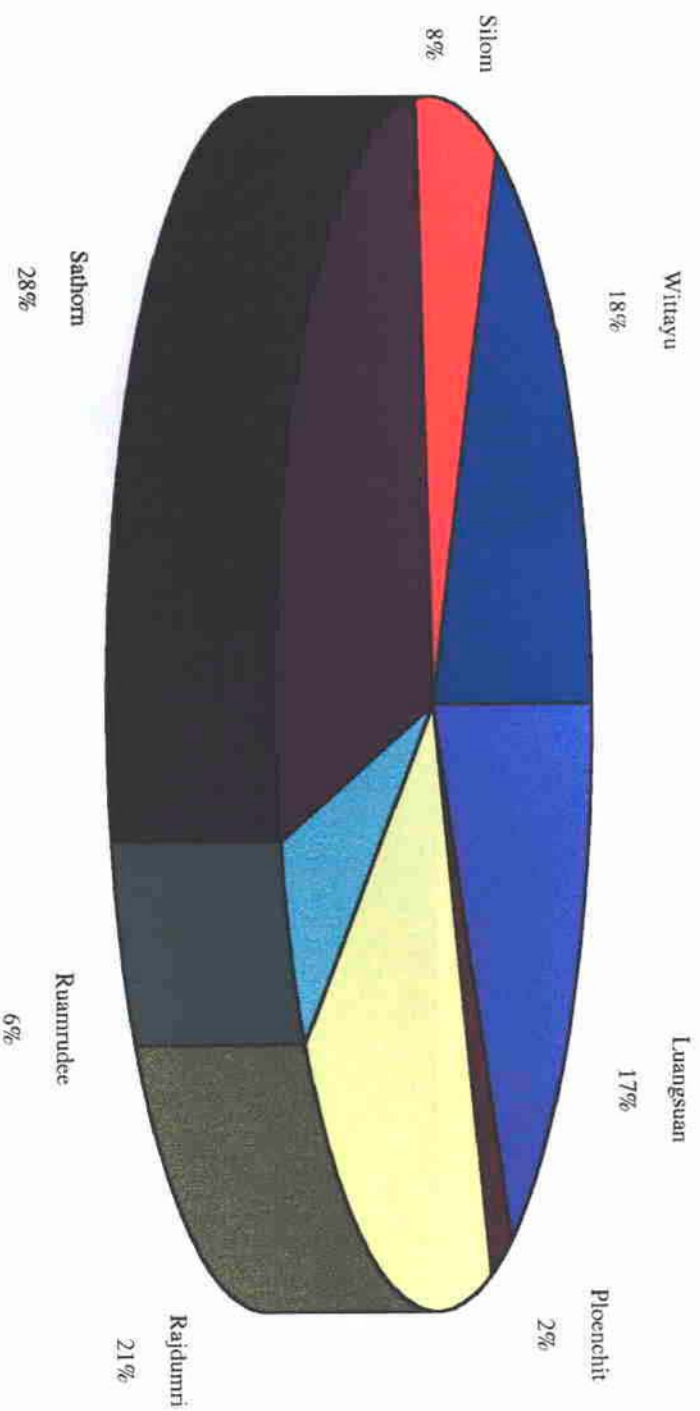
ตารางสรุปคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองที่ยังเหลืออยู่ (ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2548)

No.	Status	Project	Location	Area	Sale	Weight	Developer
1	Existing	Wittayu Complex	Wittayu	30,100	80%	6,020	V.K.I.
2	Existing	Baan Somthawil	Rajdumri	12,600	91%	1,134	Phatra Real Estate
3	Existing	Polo Park	Wittayu	12,200	98%	244	Four Musketeers
4	Existing	Ruamrudee Tower	Ruamrudee	10,926	65%	3,824	Ruamrudee Tower
5	Existing	Sathom Happyland Tower	Sathom	9,400	65%	3,290	Happy Land
6	Existing	Pearl Garden	Silom	8,100	95%	405	Silom Property
7	Existing	Sompoom Garden	Sathom	6,900	75%	1,725	UK Property
8	Existing	New House	Ploenchit	6,600	87%	858	Phatra Real Estate
9	Existing	Pipat Place	Silom	6,300	85%	945	Patanapat
10	Existing	Sathom Suite	Sathom	3,800	40%	2,280	Sathom Building
11	Existing	Luangsuan Colonnade	Luangsuan	3,600	94%	216	Central Pattana
12	Existing	Somkid Place	Ploenchit	3,000	85%	450	Pacvest Capital
13	Existing	Rudee Place	Ruamrudee	1,800	86%	252	Pawanathani
14	Proposed	Sathom Garden	Sathom	69,100	70%	20,730	Sathom Ria
15	Proposed	Regent Royal Place II	Rajdumri	40,000	85%	6,000	Thanayong
16	Proposed	Regency One	Rajdumri	36,920	22%	28,798	Regency One
17	Proposed	Gold Pine Garden	Luangsuan	31,000	72%	8,680	Golden Land
18	Proposed	All Season Place	Wittayu	30,900	90%	3,090	All Season Property
19	Proposed	Grand Luangsuan	Luangsuan	24,000	74%	6,240	Luangsuan Property
20	Proposed	Royal Rajdamri	Rajdumri	22,637	59%	9,281	Rajdumri Land
21	Proposed	Sathom House	Sathom	21,900	95%	1,095	Quality House
22	Proposed	Grand Regent	Rajdumri	18,400	72%	5,152	Thanayong
23	Proposed	Luangsuan Ville	Luangsuan	17,300	80%	3,460	Wave Development
24	Proposed	Baan Piyasathom	Sathom	16,933	44%	9,482	Jainad
25	Proposed	Lumpini Park View	Silom	12,700	70%	3,810	Totsaphon Land
26	Proposed	Piman Mansion	Sathom	11,700	95%	585	Somprasong
27	Proposed	Baan Atchasai	Ruamrudee	10,000	80%	2,000	Omland
28	Proposed	Baan Na Warang	Luangsuan	8,500	90%	850	Na Warang Development
29	Proposed	Dusita Ploenchit	Wittayu	8,000	50%	4,000	Sp Highway Building
30	Proposed	Saladeang Colonnade	Silom	8,000	80%	1,600	Omac
31	Proposed	Silom City Condo	Silom	6,350	60%	2,540	City Condo
32	Proposed	Noble House	Ruamrudee	5,000	50%	2,500	Noble Holding
33	Proposed	March Tien Sieng	Sathom	5,000	50%	2,500	March Real Estate
34	Proposed	Ruamrudee Exclusive	Ruamrudee	3,778	70%	1,133	SSP Group
				523,444	28%	145,170	

อุปทานในตลาดที่เหลือ แบ่งตามผู้พัฒนาโครงการ



อุปทานในตลาดที่เหลือ แบ่งตามพื้นที่



ความยืดหยุ่นของความต้องการที่อยู่อาศัยต่อรายได้

ในการคำนวณค่าความยืดหยุ่นของความต้องการที่อยู่อาศัยต่อรายได้นั้น ได้ใช้รายได้ประชาชาติ (GDP) เป็นตัวแทนของรายได้ ซึ่งจากการคำนวณ (ข้อมูลจากตารางข้างล่าง) พบว่าจากการใช้ข้อมูล 4 ปี มีค่าความยืดหยุ่นของความต้องการที่อยู่อาศัยต่อรายได้เฉลี่ยเท่ากับ 6.52 และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือเมื่อรายได้เพิ่มขึ้นความต้องการที่อยู่อาศัยก็จะเพิ่มขึ้นด้วย และเมื่อพิจารณาข้อมูลเป็นรายปี ก็จะพบว่าค่าความยืดหยุ่นมีค่าลดลงเรื่อย ๆ ตั้งแต่ปี 2536 แต่ถ้าพิจารณางานวิจัยในต่างประเทศหลาย ๆ งานวิจัย จะพบว่าค่าความยืดหยุ่นดังกล่าวมีค่าประมาณ 0.75¹

ตารางแสดงค่าความยืดหยุ่น ความต้องการที่อยู่อาศัยต่อผลผลิตมวลรวม

Year	% Δ GDP	% Δ D	$\frac{\% \Delta D}{\% \Delta GDP}$
2536	8.3	99.86 %	12.03
2537	8.8	52.47 %	5.96
2538	8.7	35.5 %	3.94
2539	6.7	26.85 %	4.01
		ค่าความยืดหยุ่นเฉลี่ย	6.52

จากการคำนวณค่าความยืดหยุ่นความต้องการที่อยู่อาศัยต่อรายได้ข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณารวมกับประมาณการผลผลิตมวลรวมในปี 2540 และ 2541 ซึ่งเท่ากับ 2.1² และ 1.6² ตามลำดับแล้ว ก็จะสามารถประมาณการการเปลี่ยนแปลงของความต้องการที่อยู่อาศัยได้ โดยความต้องการที่อยู่อาศัยจะเพิ่มขึ้นประมาณ 13.69 % และ 10.43 % ตามลำดับ

¹ Essential of Urban Economics. Arthur o'Sullivan Richard D. Irvin, Inc., 1993 Page 259

² Eddie Lee, Vickers Ballas Investment Research, September 1997 Page 25

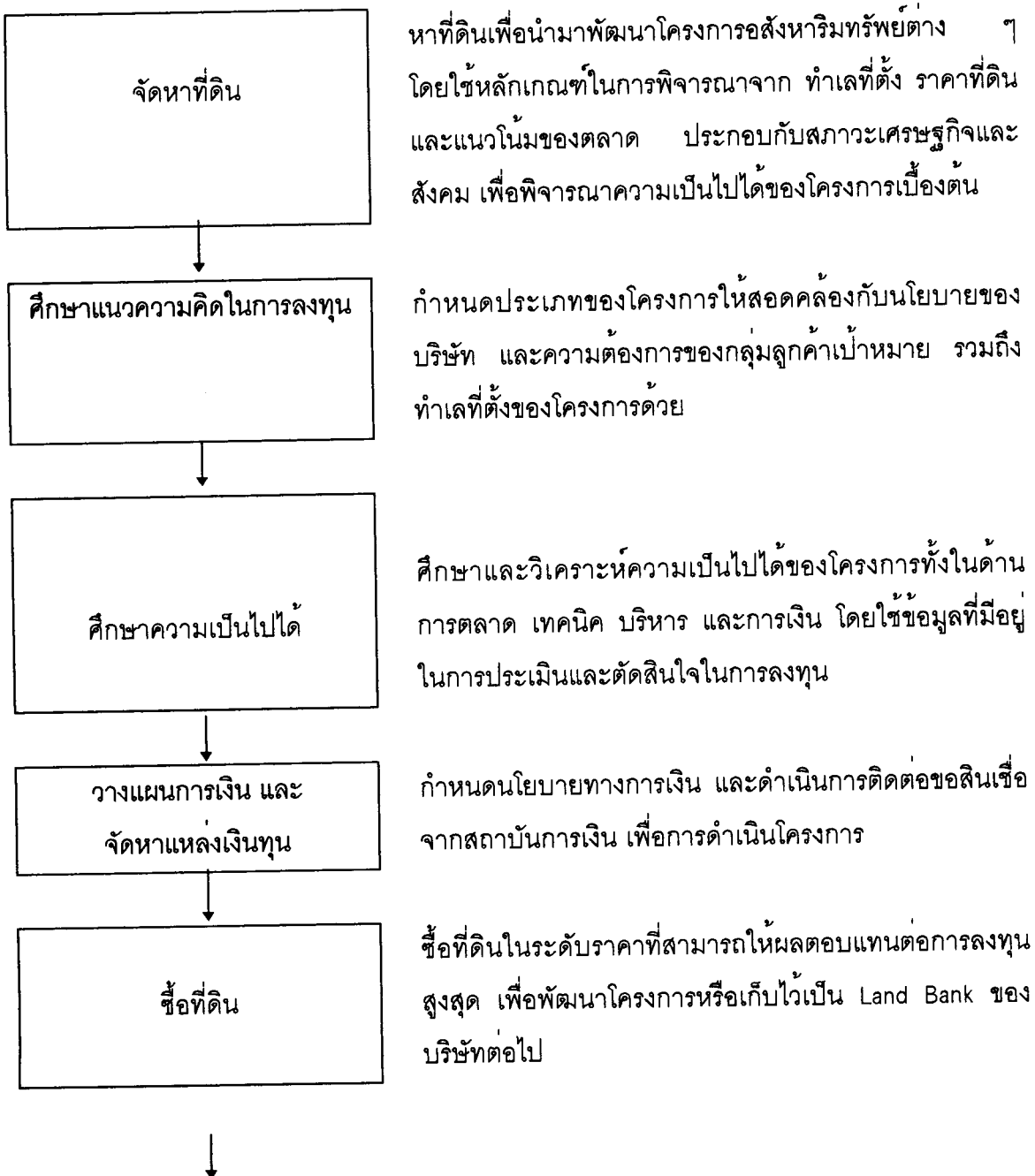
อนาคตของอุตสาหกรรม

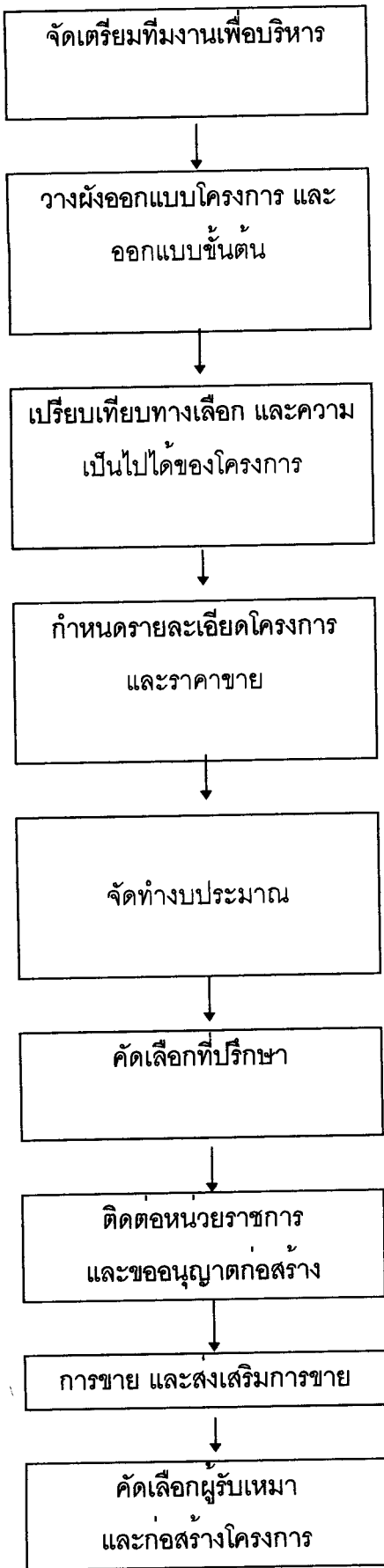
จากสภาพการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในอดีตที่ผู้ประกอบการขายอสังหาริมทรัพย์โดยตัวสินค้ายังไม่เสร็จ จะมีก็เพียงรูปภาพหรือแบบจำลองก็มีผู้บริโภคมารซื้อแล้ว แต่เมื่อเกิดปัญหาเศรษฐกิจชะลอตัวโครงการก็จะหยุดชะงักลง ทำให้ผู้บริโภคได้รับความเสียหายจากการที่ไม่ได้สินค้าตามที่ตกลงไว้โดยมีการจ่ายเงินไปแล้วบางส่วน ทำให้อุตสาหกรรมจะเกิดระบบ Escrow ขึ้นมาเพื่อป้องกันความเสี่ยงของผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์ โดยหลักการง่าย ๆ ก็คือ ในระหว่างที่โครงการยังไม่เสร็จ แทนที่ผู้ซื้อจะจ่ายเงินค่างานให้กับเจ้าของโครงการโดยตรง ผู้ซื้อก็จะจ่ายเงินให้กับตัวกลางที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินอื่น ๆ เมื่อโครงการเสร็จและมีการโอนอสังหาริมทรัพย์ ตัวกลางก็จะนำเงินก้อนนี้ไปชำระให้กับเจ้าของโครงการ แต่ถ้าโครงการไม่เสร็จ ตัวกลางก็จะคืนเงินก้อนนี้ให้กับผู้ซื้อ ซึ่งการใช้ระบบ Escrow Account นั้น ข้อดีเกิดขึ้นกับผู้บริโภคแน่นอน แต่ในด้านผู้ประกอบการแล้ว ผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นแล้วแต่ลักษณะของผู้ประกอบการกล่าวคือ ถ้าเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า จะสูญเสียความได้เปรียบในจุดนี้ไป แต่ผู้ประกอบการรายเล็กก็อาจจะถูกกำจัดออกจากรตลาดได้ ถ้าไม่มีกำลังเงินมากพอ เพราะจะไม่มีเงินค่างานจากผู้ซื้อเข้ามาเพื่อใช้ในการก่อสร้างโครงการ

บทที่ 3 ศึกษาผู้ประกอบการ

ลักษณะขั้นตอนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

ลักษณะขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์โดยทั่วไปจะประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้





จัดโครงสร้างการบริหารโครงการ กำหนดนโยบายของการดำเนินงาน รวมทั้งกำหนดบุคลากรที่ต้องรับผิดชอบ

ติดต่อสถาปนิก และวิศวกร เพื่อวางแผนผังออกแบบโครงการให้สอดคล้อง และเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และถูกต้องตามข้อกำหนดของกฎหมาย

พิจารณาคัดเลือกแบบโครงการให้ได้ผลตอบแทนสูงสุดในทุกด้าน โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม และสภาวะแวดล้อม

กำหนดมาตรฐานของโครงการพร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก และกำหนดราคาขายต่อหน่วย รวมทั้งเงื่อนไขการชำระเงินให้สอดคล้องกับกำลังซื้อของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

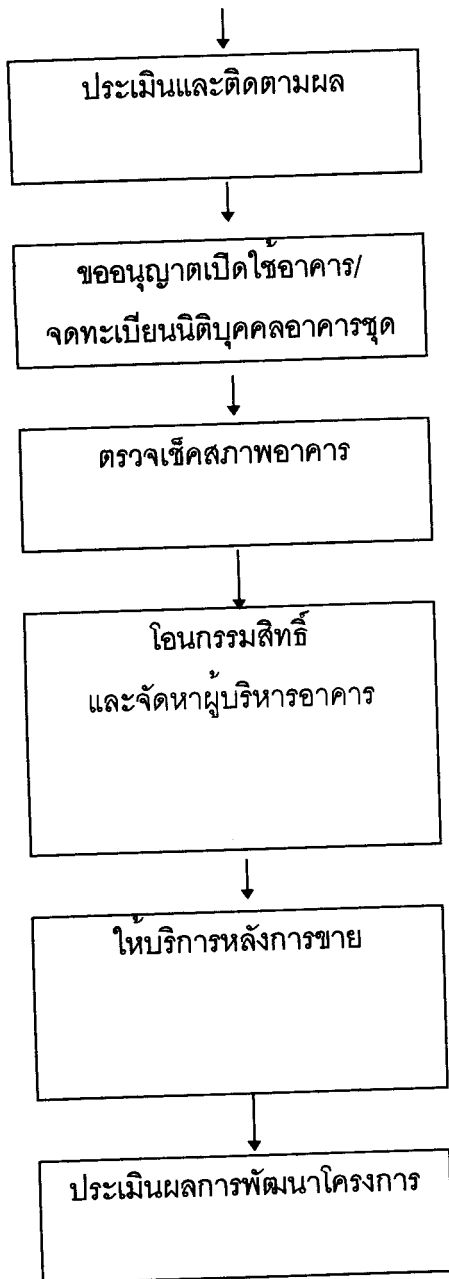
จัดทำงบประมาณรายรับ - รายจ่าย งบกำไรขาดทุน งบดุล งบการเงินอื่น ๆ ของโครงการ รวมทั้งการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน

คัดเลือกที่ปรึกษาต่าง ๆ ทั้งด้านตลาด การบริหาร และการก่อสร้างของโครงการ

ติดต่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการปลูกสร้างอาคารตามลำดับขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด

ดำเนินการขาย โดยจัดกิจกรรมเผยแพร่และส่งเสริมการขาย

คัดเลือกผู้รับเหมาที่เชี่ยวชาญงานก่อสร้างในแต่ละด้าน และเริ่มก่อสร้างโครงการตามแผนงานที่กำหนดอย่างรัดกุม



ควบคุมงาน ประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงานในทุกด้าน

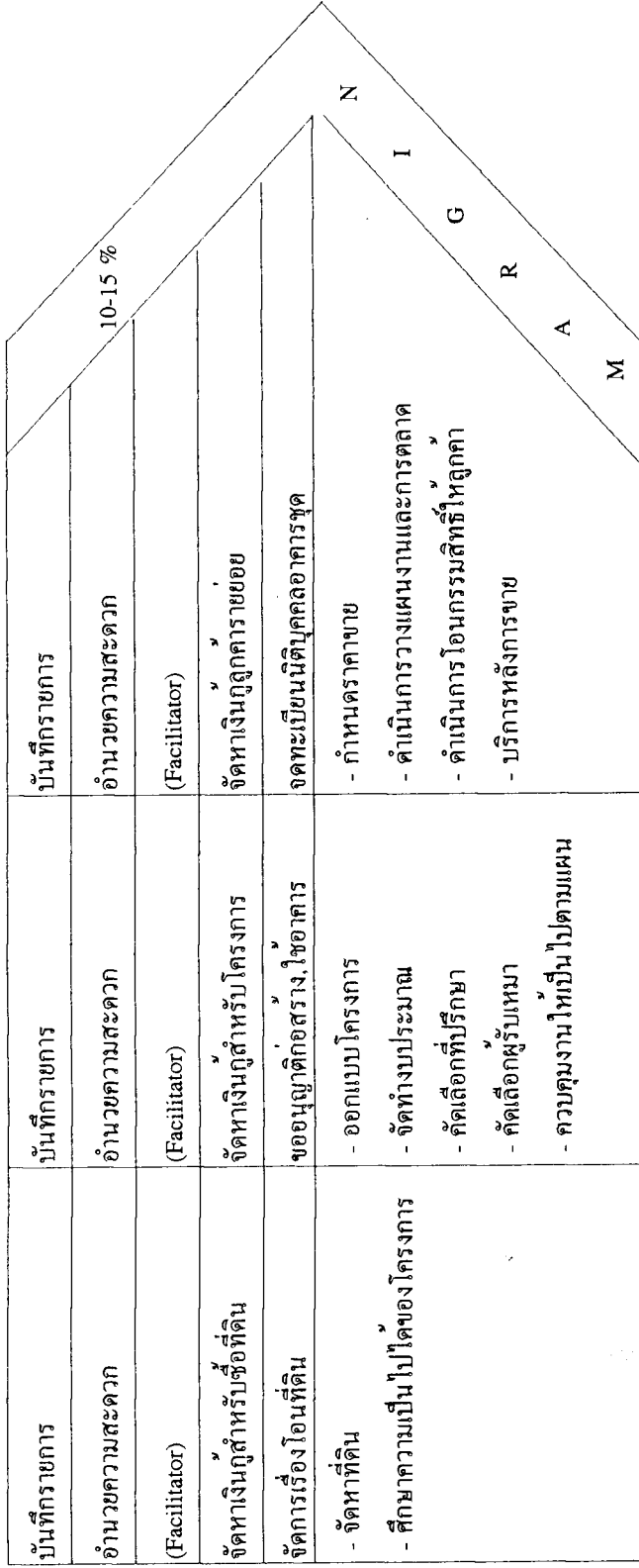
ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมายในการขออนุญาตเปิดใช้อาคาร และ/หรือจดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด

ตรวจเช็คสภาพอาคารอย่างรัดกุม เพื่อความเรียบร้อยของงานและตัวอาคาร

ส่งมอบ และโอนกรรมสิทธิ์ให้ลูกค้าของโครงการเมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จ พร้อมทั้งจัดหาผู้บริหารอาคารเพื่อจัดตั้งกองทุนในการบริหารอาคารและดูแลซ่อมแซมทรัพย์สินส่วนกลาง

แนะนำและให้ความสะดวกในการเข้ามาตกแต่ง และย้ายเข้า พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดและข้อกำหนดต่าง ๆ ของอาคาร

ประเมินผลการพัฒนาทั้งโครงการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาโครงการอื่นต่อไป



Accounting

Admin & Personnel

Finance

Legal

Business Development

Project Development

Sale & Marketing

VALUE CHAIN

การจัดการปัจจัยการผลิต

ปัจจัยการผลิตสำคัญที่เป็นส่วนประกอบของแต่ละโครงการก็คือ

1. ที่ดิน (Land) ในการจัดหาที่ดินนั้นส่วนใหญ่ ถ้าเป็นที่ดินในเขตกลางเมืองแล้ว จะได้ผ่านมาจากนายหน้าหรือตัวแทน (Agency) ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดหาที่ดินโดยเฉพาะ เช่น Richard Ellis, Chesterton เป็นต้น นอกจากนั้นก็มาจากการแนะนำของผู้ถือหุ้น หรือพนักงานในบริษัท และนายหน้าค่าที่ดินอิสระทั่วไป ในด้านราคานั้น ส่วนใหญ่ก็แล้วแต่การต่อรองกันระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ซึ่งนอกจากราคาที่ดินแล้ว ก็จะพิจารณาถึงค่าธรรมเนียมการโอน, ภาษีเงินได้จากการขายที่ดิน, ภาษีธุรกิจเฉพาะ รวมไปถึงจนถึงค่านายหน้า ซึ่งก็มักจะต้องมีการต่อรองกันว่าจะให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนใด และจะมีผลกระทบต่อราคาที่ดินที่ต่อรองกันด้วย

ปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อที่ดิน นอกจากศักยภาพในการพัฒนาแล้ว ก็อาจจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ที่ดินเป็นที่ราบหรือเนิน , มีเส้นทางการเดินทาง (Traffic Flow) ที่สะดวกหรือไม่ และมีความเป็นส่วนตัวมากน้อยเพียงใด เพราะโดยปกติแล้ว การเลือกทำเลที่ตั้งของโครงการที่อยู่อาศัยใจกลางเมือง ก็ควรจะต้องให้ความสำคัญส่วนตัว (Privacy) กับผู้อยู่อาศัยด้วย

2. การก่อสร้าง โดยปกติแล้วการก่อสร้างจะมี 2 ลักษณะคือ

- เจ้าของโครงการเป็นผู้ก่อสร้าง และจัดหาปัจจัยการผลิตต่าง ๆ เอง ไม่ว่าจะเป็นแรงงาน และวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงเป็นผู้ควบคุมการก่อสร้างเองด้วย

- เจ้าของโครงการจ้างผู้รับเหมาในลักษณะ Turn Key โดยผู้รับเหมาเป็นผู้จัดการก่อสร้างเองทั้งหมด เจ้าของโครงการเพียงแต่คอยควบคุมงานให้เป็นไปตามแบบและแผนที่วางไว้ ซึ่งโดยปกติการจ้างผู้รับเหมาในลักษณะนี้ก็ใช้วิธีการประมูล เพื่อให้ได้ราคาต่ำสุด ในขณะที่เดียวกันก็พิจารณาผลงานที่ผ่านมาของผู้รับเหมาด้วย

โครงสร้างต้นทุน

โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้น ค่อนข้างแตกต่างจากอุตสาหกรรมอื่น ที่สามารถแบ่งเป็นต้นทุนผันแปร และต้นทุนคงที่ได้ โดยส่วนใหญ่แล้วลักษณะต้นทุนของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จะแยกตามรายการดังนี้

1. ต้นทุนที่ดิน นอกจากจะเป็นค่าซื้อที่ดินแล้ว ยังรวมไปถึงค่าธรรมเนียมการโอน, ค่านายหน้าและค่าประเมินราคา

2. ต้นทุนการก่อสร้าง จะประกอบไปด้วยค่าสำรวจและตรวจสอบดิน, ค่าขออนุญาตก่อสร้าง, ค่าเสาเข็ม, ค่างานก่อสร้างทั้งหมด, ค่าออกแบบและค่าผู้ควบคุมงาน

3. ค่าใช้จ่ายทางการเงิน ประกอบไปด้วย ค่าธรรมเนียมในการจัดหาเงินทุน, ค่าธรรมเนียมในการอาวัล, ค่าดอกเบี้ยจ่าย, ค่าจดจำนอง

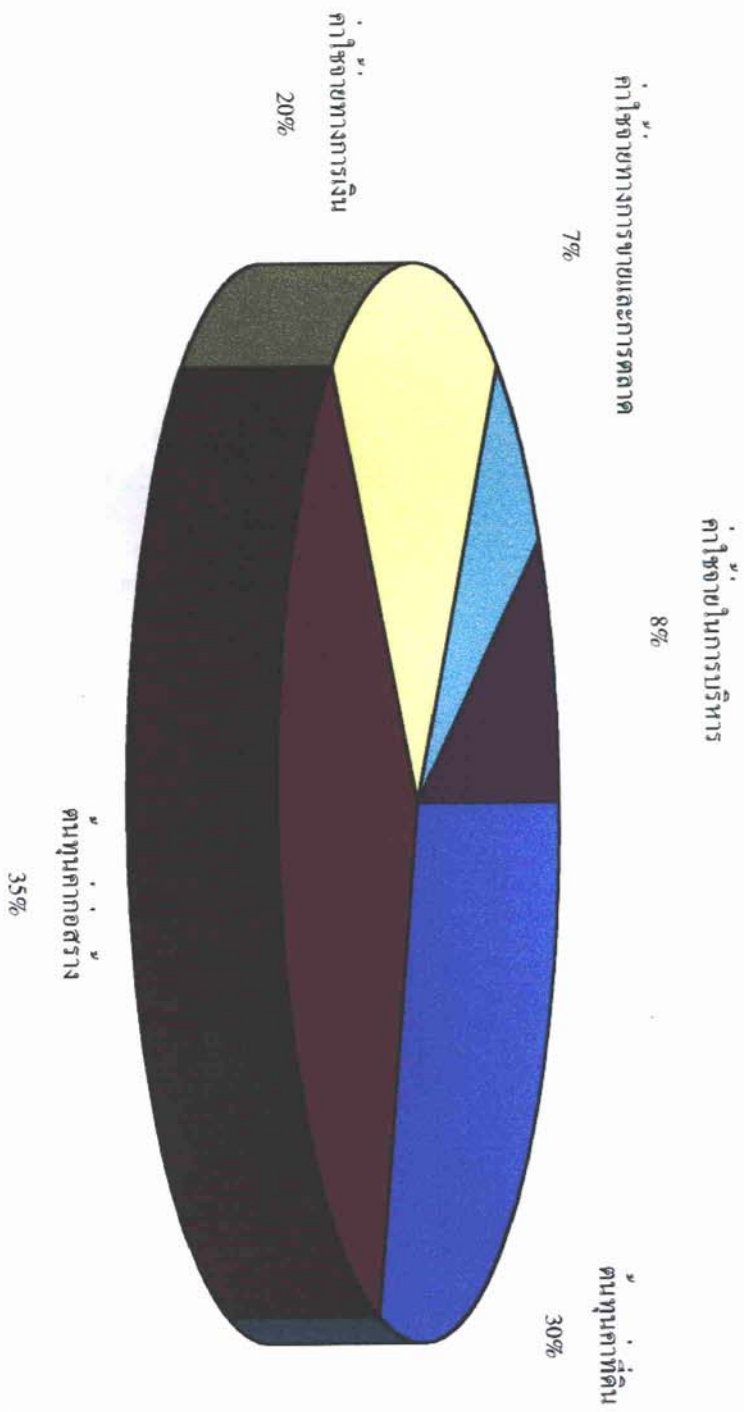
4. ค่าใช้จ่ายทางการขายและการตลาด ประกอบไปด้วย ค่านายหน้าในการขาย, ค่าการตลาดและค่าการส่งเสริมการขาย

5. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ประกอบไปด้วย ค่าธรรมเนียมการโอน, ค่าภาษีธุรกิจเฉพาะ และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

ซึ่งโดยประมาณแล้วโครงสร้างต้นทุนของแต่ละรายการจะเป็นดังนี้

ต้นทุนค่าที่ดิน	ประมาณ	30%
ต้นทุนค่าก่อสร้าง	ประมาณ	35%
ค่าใช้จ่ายทางการเงิน	ประมาณ	20%
ค่าใช้จ่ายทางการขายและการตลาด	ประมาณ	7%
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	ประมาณ	8%

โครงสร้างต้นทุน



บทที่ 4

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของตลาดคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัย กลางเมือง

1. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Competition)

การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองนั้นค่อนข้างรุนแรงมาก จากเหตุผลที่ว่าลักษณะของตลาดเป็นตลาดแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) ซึ่งการแข่งขันก็มีทั้งการแข่งขันโดยใช้ราคาและการแข่งขันโดยไม่ใช้ราคา ดังนี้

1.1 การแข่งขันโดยใช้ราคา (Price Competition) ในอุตสาหกรรมนี้นอกจากจะลดราคาให้กับลูกค้าโดยตรงแล้วก็อาจจะมีการให้ส่วนลดผ่านทางดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราต่ำ เนื่องจากตามปกติของการซื้ออสังหาริมทรัพย์จะต้องมีการกู้เงินเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการชำระราคาซื้ออยู่แล้ว

1.2 การแข่งขันโดยไม่ใช้ราคา (Non - Price Competition) โดยการแข่งขันนี้จะมีรูปแบบที่ค่อนข้างหลากหลายดังนี้

- การให้ของแถม เช่น แคมเฟอร์นิเจอร์, รถยนต์, ชุดครัว, เครื่องปรับอากาศ และตัวเครื่องบิ๊น เป็นต้น
- การนำสินทรัพย์อื่นที่มีสภาพคล่องต่ำมาชำระราคาแทนการใช้เงินสด เช่น การให้นำบัตรเงินฝากมาชำระราคาในการซื้อได้ หรือการนำรถยนต์มาชำระราคาในการซื้อ
- การทำให้ผลิตภัณฑ์แตกต่าง (Product Differentiate) ทั้งในด้านทำเลที่ตั้ง, การออกแบบและตกแต่ง รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หรือการนำข้อได้เปรียบในกรรมสิทธิ์ที่ดินมาให้ความรู้สึกที่แตกต่างกับลูกค้า
- การรับประกันอัตราผลตอบแทน (Guarantee Yield) จากการซื้อคอนโดมิเนียมว่าจะได้รับผลตอบแทนในรูปของค่าเช่าตามระยะเวลาที่กำหนด

2. ผู้จัดหาปัจจัยการผลิต (Suppliers)

ปัจจัยการผลิตที่ค่อนข้างมีความสำคัญมากในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม

2.1 ที่ดิน เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำโครงการ ในอดีตที่ภาวะเศรษฐกิจมีการขยายตัวมาก ที่ดินจะเป็นตลาดของผู้ขาย ทำให้เกิดการแข่งขันในการแย่งซื้อที่ดิน โดยเฉพาะในทำเลที่มีศักยภาพสูง ราคาที่ดินจะขยับตัวสูงขึ้นมาก แต่ภาวะปัจจุบันนี้ภาวะเศรษฐกิจอยู่ในช่วงหดตัว สภาพคล่องในระบบลดลง ผู้ประกอบการหรือเจ้าของที่ดินนำที่ดินออกมาขาย เพื่อรักษาสภาพคล่องของตนเอง ในบางครั้งจึงจำเป็นที่จะต้องขายที่ดินในราคาที่ถูกเพื่อให้การขายเกิดขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการที่คิดจะทำโครงการในอนาคตและยังมีสภาพคล่องอยู่ใช้ความได้เปรียบจากสถานการณ์นี้ต่อรองในการซื้อที่ดินได้ในราคาที่ต่ำกว่าราคาในอดีตที่ภาวะเศรษฐกิจมีการขยายตัวมาก แต่ก็มีบางโครงการเป็นเจ้าของที่ดินตั้งแต่ดั้งเดิมเอง ทำให้ต้นทุนในส่วนนี้ค่อนข้างต่ำซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบของโครงการนั้น ๆ

2.2 ผู้รับเหมา (Contractor) ผู้รับเหมาในตลาดมีค่อนข้างมาก ราย และในจำนวนผู้รับเหมาเหล่านั้น ได้มีการแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

- ผู้รับเหมาที่มีผู้ร่วมทุนหรือผู้ถือหุ้นจากต่างประเทศ ผู้รับเหมาลักษณะนี้อาศัยความได้เปรียบจากเทคโนโลยีและเครื่องมือของผู้ร่วมทุนหรือผู้ถือหุ้น ทำให้ถูกคาดหวังว่าผลงานที่ออกมาจะมีคุณภาพและสามารถทำงานได้เสร็จตรงตามเวลาที่กำหนด แต่ราคาจะค่อนข้างสูง

- ผู้รับเหมาภายในประเทศ ผู้รับเหมากลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมีขนาดเล็ก ทำให้มีข้อจำกัดในการรับเหมาทำโครงการ ประกอบกับการขาดประสบการณ์ในการทำโครงการอาคารสูง จึงไม่ค่อยได้รับความไว้วางใจในการให้ทำโครงการเท่าใดนัก ซึ่งก็แน่นอนว่าผู้รับเหมากลุ่มนี้จะรับเหมาในราคาที่ต่ำกว่า

ในการคัดเลือกผู้รับเหมาโดยส่วนใหญ่จะใช้การประมูลราคา และนอกจากจะนำราคามาเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาแล้วก็จะคำนึงถึงคุณภาพของงานในอดีตและศักยภาพของผู้รับเหมาแต่ละรายด้วย ในปัจจุบันทางด้านผู้รับเหมาจะมีการเลือกที่จะรับงานจากผู้ประกอบการ โดยดูจากประวัติในอดีต, ศักยภาพในการดำเนินโครงการ และเงินที่ผู้ประกอบการจะนำมาจ่ายให้กับผู้รับเหมา เนื่องจากผู้รับเหมา นึกอยู่เสมอว่าถ้าดำเนินการก่อสร้างแล้วเก็บเงินไม่ได้สู้อยู่เฉย ๆ ดีกว่ารับเหมาไปแล้วไม่สามารถเก็บเงินได้ เพราะผู้รับเหมาไม่ได้มีการแบกสินค้าคงเหลือไว้

2.3 สถาบันการเงิน

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจหนึ่งที่น่าสนใจ เนื่องจากผลตอบแทนที่ได้จากการปล่อยสินเชื่อเฉลี่ยแล้วมากกว่า ผลตอบแทนที่ได้จากการปล่อยสินเชื่อให้

อุตสาหกรรมอื่น อีกทั้งความเสี่ยงของธุรกิจนี้ยังไม่สูงนัก เนื่องจากความต้องการของตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยในเขตใจกลางเมืองยังมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นผลจากการที่เศรษฐกิจมีการขยายตัว ทำให้สถาบันการเงินมีการปล่อยสินเชื่อให้กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นสัดส่วนค่อนข้างมาก

ต่อมาภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว กำลังซื้อของคนโตมึนยอมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองเพิ่มขึ้นน้อยกว่าจำนวนห้องชุดที่โครงการผลิตออกมา ทำให้เกิดภาวะอุปทานส่วนเกิน (Over Supply) โครงการหลายโครงการขายห้องชุดไม่ได้ จึงเกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน ซึ่งกระทบต่อความสามารถในการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นคืนให้กับสถาบันการเงิน ทำให้เกิดหนี้สินกับสถาบันการเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้น สถาบันการเงินจึงต้องเพิ่มมาตรการระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อให้กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มากขึ้น จนในปัจจุบันอาจจะกล่าวได้ว่าสถาบันการเงินไม่ปล่อยสินเชื่อใหม่ให้กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เลย สำหรับสินเชื่ออสังหาริมทรัพย์ของเดิมที่มีอยู่ก็มีการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยให้สูงขึ้นเพื่อชดเชยกับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น เป็นผลให้ผู้ประกอบการต่าง ๆ ประสบปัญหาในเรื่องสภาพคล่องและต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มสูงขึ้น

3. ผู้ซื้อ (Buyer)

ในตลาดจะแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มตามวัตถุประสงค์

3.1 ผู้ซื้อเพื่อที่อยู่อาศัยที่แท้จริง ซึ่งเป็นความต้องการแบบ Flow (เป็นความต้องการที่อยู่อาศัยเพื่อวัตถุประสงค์ในการพักอาศัยจริง ๆ และเป็นการมองในระยะสั้น โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตลาดของความต้องการประเภทนี้ก็เป็นปัจจัยระยะสั้น เช่น เงื่อนไขในการให้สินเชื่อ, ระดับราคา และความไม่สมบูรณ์ของตลาด)

3.2 ผู้ซื้อเพื่อคาดหวังผลตอบแทนจากการให้เช่า (Capital Gain) ในอนาคต ซึ่งเป็นความต้องการแบบ Stock (เป็นความต้องการที่อยู่อาศัยเพื่อการลงทุน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะขายต่อหรือได้รับผลตอบแทนในอนาคต ซึ่งถือเป็นการมองในระยะยาว ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความต้องการประเภทนี้จะเป็นปัจจัยระยะยาวเช่น ความมั่งคั่ง (Wealth), จำนวนประชากร, นโยบายการเงินและระดับราคา

โดยในช่วงภาวะเศรษฐกิจที่มีการขยายตัวในอดีต ผู้ซื้อส่วนใหญ่จะมีความต้องการแบบ Stock โดยมองถึงผลกำไรในอนาคต โดยไม่ได้มองถึงความสะดวกสบาย หรือความต้องการที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองที่แท้จริง ทำให้ผู้ประกอบการคิดว่าความต้องการของ

ที่อยู่อาศัยในเขต^๓ใจกลางเมือง ยังมีอีกมากทำให้เกิดโครงการต่าง ๆ มากมาย ต่อมาในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันความต้องการแบบ Stock ได้หายไปจนเกือบหมด เหลือแต่ความต้องการแบบ Flow เท่านั้น โครงการต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการได้ลงทุนเริ่มประสบปัญหาในด้านยอดขาย จึงมีการกระตุ้นยอดขายโดยการลดราคา, รับประกันราคาในอนาคต (โดยโครงการรับซื้อคืนในราคาที่สูงกว่าที่ลูกค้าซื้อไป) , แคมเปญเรอโนเจอร์ ฯลฯ ทำให้ผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองและเลือกซื้อห้องชุดในเงื่อนไขที่ตนเองมีความพอใจมากที่สุด

4. ผู้ประกอบการรายใหม่ (Potential Entrants)

ในอดีตผู้ประกอบการหลายรายได้มุ่งสู่อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากได้ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงเป็นผลจากความต้องการทางด้านอสังหาริมทรัพย์สูง ทำให้เกิดโครงการและผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก รวมถึงโครงการคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองด้วย ในภาวะปัจจุบันอุปทานของคอนโดมิเนียมยังคงค้างในตลาดอีกจำนวนมากสาเหตุจากกำลังซื้อที่ลดลง ทำให้ผู้ประกอบการรายใหม่ยังไม่เข้ามาลงทุน เพราะความน่าสนใจในผลตอบแทนจากการลงทุนไม่สูงใจ แต่ก็ยังมีผู้ประกอบการบางกลุ่มที่รอจังหวะที่หาซื้อที่ดินเปล่า หรือโครงการที่ยังดำเนินการค้างอยู่ จากผู้ประกอบการรายเก่าที่จะต้องขายสินทรัพย์ออกมาบางส่วน ในราคาที่ถูกเพื่อให้เกิดการซื้อขายให้เร็วที่สุด เพื่อพยุงฐานะของบริษัทให้ธุรกิจอยู่รอดได้ จึงจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการรายใหม่ที่จะเข้ามาลงทุนก็ต่อเมื่อมองเห็นว่าการลงทุนในการทำโครงการนั้นสามารถแข่งขันในตลาดกับผู้ประกอบการรายเดิมได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนในการดำเนินโครงการ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่คุ้มค่า นอกจากนั้นก็อาจจะตัดปัญหาในเรื่องการจัดการหาแหล่งเงินทุนเพื่อมาดำเนินโครงการเพราะสภาพคล่องของตลาดเงินในปัจจุบันมีค่อนข้างต่ำ จึงอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดในช่วงนี้เลย

5. สินค้าทดแทน (Substitute)

คอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองจะแบ่งการทดแทนได้ออกเป็น 2 ลักษณะตามความต้องการของผู้ซื้อ

5.1 ความต้องการซื้อบ้านหลังแรก เพื่อความต้องการที่อยู่อาศัยจริง ๆ การทดแทนก็คือ ที่อยู่อาศัยทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นบ้านเดี่ยว, ทาวน์เฮ้าส์ หรือคอนโดมิเนียม ไม่ว่าจะอยู่ในเขตกลางเมืองหรือนอกเขตกลางเมืองก็ตาม

5.2 ความต้องการซื้อบ้านหลังที่สอง เพื่อสนองความต้องการในด้านความสะดวกสบายในการเดินทางไปทำงาน ไปสถานศึกษา ซึ่งสิ่งที่ทดแทนก็จะเป็นที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองเท่านั้น เช่นอพาร์ทเมนต์ เป็นต้น

บทที่ 5

บทบาทและมาตรการของรัฐ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจคอนโดมิเนียม

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กำลังประสบปัญหาต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวในบทที่ผ่านมา ทำให้บทบาทและมาตรการของรัฐที่ออกมาในขณะนี้ เป็นมาตรการที่เกี่ยวข้องด้วยอีกมากมาย มาตรการช่วยฟื้นฟูธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ตามแผนปฏิบัติการเงินและการคลัง ประกอบด้วยมาตรการหลักต่าง ๆ หลายมาตรการและหลายวาระ แต่โดยส่วนใหญ่จะเป็นมาตรการที่พยายามสร้าง Demand ให้มากขึ้นในตลาดและมาตรการที่เสริมสภาพคล่องให้กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มาตรการหลัก ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมือง อาจสรุปได้ดังนี้

1. ให้สถาบันการเงินที่เป็นเจ้าหนี้เจรจาเพื่อปรับขยายเวลาชำระหนี้และดอกเบี้ย โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการสนับสนุนให้มีการจัดโครงสร้างเงินกู้หรือ Re-Finance ของผู้ประกอบการที่ไม่สามารถชำระหนี้ในระยะเวลา 6 เดือน รวมทั้งให้ยืดระยะเวลาชำระหนี้ และดอกเบี้ยของบริษัทที่ประสบปัญหาออกไป

2. จัดตั้งองค์การบริหารสินเชื่อบริษัทอสังหาริมทรัพย์ -อบส (Property Loan Management Organization - PLMO) หรือองค์การบริหารสินเชื่อบริษัทอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นมาตรการช่วยเสริมสภาพคล่องให้กับธุรกิจเงินทุนและธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยจะออก Zero Coupon Bond เพื่อระดมทุนแล้วนำไปซื้อลูกหนี้บริษัทอสังหาริมทรัพย์จากสถาบันการเงิน โดยผู้ประกอบการไม่ต้องชำระดอกเบี้ยไปจนกว่าจะมีการคืนเงินกู้

3. มาตรการสนับสนุนกำลังซื้อของประชาชน โดยใช้มาตรการด้านเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ และการลดหย่อนภาษี โดยกำหนดให้นำภาระดอกเบี้ยของผู้บริโภคจากการโอนอสังหาริมทรัพย์ ตั้งแต่ 1 มกราคม 2540 ถึง 31 ธันวาคม 2541 นำมาหักเป็นเครดิตภาษีได้ 50% ของดอกเบี้ยที่จ่ายชำระให้กับสถาบันเงินในวงเงินไม่เกิน 100,000 บาท

4. จัดตั้งตลาดรองสินเชื่อก่อนเคหะ และสินเชื่อเพื่ออสังหาริมทรัพย์ (Secondary Mortgage Corporation : SMC)

ในขั้นแรกจะเป็นการตั้งสำนักงานตลาดรองสินเชื่อที่อยู่อาศัย (Secondary Mortgage Department - SMD) ภายใต้การรับผิดชอบของธนาคารอาคารสงเคราะห์ เพื่อซื้อสินเชื่อจากสถาบันการเงินมาเก็บไว้ที่ ธอส. ก่อน “หลังจากนั้นจะมีการจัดตั้งบริษัทตลาดรองสินเชื่อจำนอง” หรือ Secondary Mortgage Corporation - SMC ภายหลังจากมีกฎหมาย Securitization เรียบร้อยแล้ว

วิธีการ Securitization จะเป็นกระบวนการในการนำสิทธิเหนือสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำ (Non-marketable Asset) มาแปลงให้เป็นสินทรัพย์ หรือหลักทรัพย์ (Securities) ที่มีสภาพคล่องสูงกว่า (Marketable Asset) เพื่อประโยชน์ในการระดมทุน โดยจะทำให้สถาบันการเงินมีเม็ดเงินใหม่เข้ามาหมุนเวียนโดยไม่ต้องเพิ่มทุน ซึ่งจะช่วยให้ไม่กระทบกับราคารู้นในตลาดหลักทรัพย์สำหรับบริษัทจดทะเบียน

วิธีการ Securitization จะช่วยลดทรัพย์สินเสี่ยงลง ซึ่งจะทำให้สถาบันการเงินไม่จำเป็นต้องดำรงเงินกองทุนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างที่กำลังเป็นอยู่ และยังทำให้การบริหารทรัพย์สินและหนี้สิน โดยการลดหนี้ในบางสาขา ที่เกินความต้องการออกไป การทำเช่นนี้จะทำให้ต้นทุนการกู้ของสถาบันการเงินถูกลง

5. อนุญาตให้ชาวต่างชาติเข้ามาถือกรรมสิทธิ์ในที่ดิน, อาคารชุดได้อย่างเต็มที่หรือมากขึ้น

มาตรการดังกล่าวเป็นมาตรการที่มีผลกระทบโดยตรงกับธุรกิจคอนโดมิเนียมที่อยู่ในอาศัยในเขตกลางเมืองมากที่สุด เพราะจากมติคณะรัฐมนตรีที่รับหลักการการเปิดให้ต่างชาติซื้อคอนโดมิเนียมได้โดยเสรี เมื่อวันที่ 29 เมษายน 2540 ด้วยเล็งเห็นว่าปัญหาปัจจุบันของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือปัญหากำลังซื้อที่หดหายไปมาก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่หดตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้อสังหาริมทรัพย์ทุกประเภทที่เหลืออยู่จำนวนมาก ส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินหมุนเวียนของผู้ประกอบการและต่อเนื่องไปถึงความสามารถในการชำระหนี้ รวมทั้งกระทบต่อสถาบันการเงินที่ปล่อยเงินกู้ การแก้ปัญหาจึงน่าจะอยู่ที่การกระตุ้นความต้องการซื้อให้สูงขึ้น อันจะส่งผลให้ช่วยลดปริมาณอุปทานส่วนเกินลดลงได้ ในที่สุดสภาพคล่องก็จะกลับคืนมา

อย่างไรก็ตาม มาตรการดังกล่าวอาจไม่สามารถกระตุ้นความต้องการซื้อของชาวต่างชาติได้ตามที่รัฐบาลคาดการณ์ไว้ เนื่องจาก

5.1 คอนโดมิเนียมที่เหลือล้นตลาดอยู่ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่เป็นคอนโดมิเนียมในระดับกลางถึงล่าง ซึ่งมีทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านรอบนอกศูนย์กลางธุรกิจและชานเมืองเป็นสำคัญ สังเกตได้จากตัวเลขคอนโดมิเนียมที่จดทะเบียนเพิ่มขึ้นในปี 2539 เป็นคอนโดมิเนียมในย่านรอบนอกศูนย์กลางธุรกิจและชานเมืองถึงร้อยละ 89 ในขณะที่เป็นย่านใจกลางเมืองเพียงร้อยละ 11 ในขณะที่ข้อมูลจากการสำรวจของสมาคมการค้าอาคารชุดพบว่าร้อยละ 44 ของชาวต่างชาติที่เข้ามาในเมืองไทยนิยมพักเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ มีเพียงร้อยละ 18 เท่านั้นที่อาศัยอยู่ในคอนโดมิเนียม และเมื่อพิจารณาทำเลที่ตั้งพบว่า ร้อยละ 60 ของชาวต่างชาติต้องการอยู่อาศัยในย่านกลางเมือง ในขณะที่คอนโดมิเนียมที่ล้นตลาดนั้นอยู่นอกเมือง

5.2 ปัจจุบันแม้ว่า พรบ. อาคารชุดฉบับใหม่ที่อนุญาตให้ชาวต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์อาคารชุดได้เต็ม 100% จะยังไม่มีผลบังคับใช้ แต่ในทางปฏิบัติพบว่า พรบ. อาคารชุดฉบับเดิมที่ได้ให้ชาวต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์อาคารชุดได้ 49% ของพื้นที่อาคารชุดทั้งหมดก็ยังไม่ทำให้ชาวต่างชาติถือกรรมสิทธิ์จนเต็มจำนวนดังกล่าว รวมทั้งในความเป็นจริง ชาวต่างชาติก็สามารถถือครองห้องชุดได้ 100% อยู่แล้ว เพียงแต่เป็นการถือครองอย่างไม่เปิดเผย

นอกจากนี้ มาตรการเปิดเสรีให้ต่างชาติซื้อคอนโดมิเนียมอาจก่อความเสียหายต่อธุรกิจคอนโดมิเนียมในระยะยาวได้กล่าวคือ

- การให้ชาวต่างชาติเข้ามาถือครองกรรมสิทธิ์อาคารชุดได้โดยเสรี อาจทำให้ชาวต่างชาติส่วนใหญ่เข้ามาซื้อเพื่อการลงทุนมากกว่าการเข้ามาเพื่ออยู่อาศัยโดยแท้จริง

- มาตรการเปิดเสรีต่างชาติ ซื้อคอนโดมิเนียมเป็นการแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่องของผู้ประกอบการแบบเฉพาะหน้า ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาระยะยาวแต่อย่างใด เนื่องจากผู้ประกอบการที่ขาดสภาพคล่องและไม่สามารถกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินในประเทศ

- การเปิดเสรีให้ต่างชาติซื้อห้องชุดได้ 100% ทำให้ชาวต่างชาติสามารถมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินแปลงที่พัฒนาเป็นอาคารชุดด้วย ซึ่งในอนาคตชาวต่างชาติจะสามารถสร้างอาคารชุดมาขายแข่งกับผู้ประกอบการในประเทศเอง รวมทั้งจะยิ่งเป็นการผลักดันให้ผู้ประกอบการเร่งผลิตอาคารชุดใหม่ ๆ ออกมาขายให้กับคนต่างชาติมากขึ้น

6. การให้อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราเป็นแบบลอยตัว

การที่ ธปท. ได้มีประกาศให้เปลี่ยนแปลงระบบอัตราแลกเปลี่ยนจากระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบคงที่โดยยึดกับระบบตรกร้าเงิน มาเป็นระบบอัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัวโดยมีการควบคุม (Manage Float) นั้น ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นหรือต้นทุนทางการเงินที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญที่สุดคือนี้จากการที่บางบริษัทไปกู้มาจากต่างประเทศ โดยที่ไม่ได้มีการคุ้มครองความเสี่ยง ในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนไว้ได้สูงขึ้นทันที ประมาณ 35-40% (ประมาณ บาท : USD)

อย่างไรก็ตามการให้อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราลอยตัวดังกล่าวก็ส่งผลดีในอีกแง่หนึ่ง กล่าวคือทำให้กำลังซื้อจากชาวต่างชาติเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากค่าเงินของตนเองแข็งขึ้น และเมื่อพิจารณาถึงมาตรการที่อนุญาตให้ชาวต่างชาติเข้ามาถือกรรมสิทธิ์ในที่ดิน และอาคารชุดได้ 100% ก็จะเป็นมาตรการที่เสริมกันให้สามารถแก้ปัญหาคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมือง ได้เพราะจากข้อมูลของสมาคมการค้าอาคารชุดที่ได้กล่าวมาแล้วระบุว่า ชาวต่างชาติร้อยละ 60 ต้องการอาศัยในย่านกลางเมือง

นอกจากมาตรการทั้ง 6 ดังที่ได้กล่าวมา ยังมีมาตรการที่จะส่งผลต่อธุรกิจคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมืองที่กำลังจะเกิดใหม่ ในระยะยาวนั่นก็คือ พระราชบัญญัติอาคารชุดที่มีการเพิ่มข้อบังคับต่าง ๆ ให้ผู้ประกอบการต้องปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังมีข้อบังคับของกรุงเทพมหานครอีกตัวอย่างเช่น ให้ติดตั้งผ้าใบในระหว่างการก่อสร้าง ข้อบังคับเกี่ยวกับการขนส่งวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง รวมทั้งข้อบังคับเกี่ยวกับมาตรการการรักษาความปลอดภัยเมื่อเกิดอัคคีภัย และมาตรการที่กำหนดให้อาคารต้องมีการอนุรักษ์พลังงานฯลฯ

สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นต้นทุนที่จะต้องเพิ่ม สำหรับผู้ประกอบการใหม่ที่กำลังเข้ามาในธุรกิจคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมือง

บทที่ 6

กลยุทธ์การแข่งขัน

เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจคอนโดมิเนียมที่อยู่อาศัยในเขตกลางเมือง กำลังประสบปัญหาอุปทานที่มีในตลาดยังคงมีเหลือเป็นจำนวนมาก ส่งผลกระทบทำให้ยอดขายของผู้ประกอบการลดลง ทำให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินตามมา ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถหาเงินมาชำระหนี้เงินกู้จากสถาบันการเงินได้ ส่งผลกระทบให้ไม่สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้ ดังนั้นกลยุทธ์การแข่งขันในปัจจุบันจึงจำเป็นที่จะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อให้สามารถที่จะอยู่รอดในธุรกิจต่อไปได้ ในสภาพที่ขาดสภาพคล่องดังกล่าว แล้วเมื่อสามารถที่จะอยู่รอดต่อไปได้แล้วจึงคำนึงถึงผลกำไรในอนาคต และจากการเยี่ยมชมบริษัท(Company Visit) 2 บริษัทคือ บริษัทสยามสินธรจำกัด และบริษัทศุภาลัย(มหาชน) จำกัด กลยุทธ์ที่สำคัญอาจพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. พยายามที่จะทำให้กลไกของตลาดทำงาน กลยุทธ์สำคัญที่อาจใช้ได้จึงน่าจะเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลดราคา ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะทำให้ปริมาณการขาย เพิ่มขึ้นตาม Law of Demand ถึงแม้ว่าความยืดหยุ่นต่อราคาจะน้อยกว่า 1 (Inelastic) ก็ตาม เพราะถ้ายิ่งขายต่ำลงไป ต้นทุนดอกเบี้ยก็ยิ่งเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

การลดราคาสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น ลดราคาโดยรวมลง ลดดอกเบี้ย หรือลดเงินดาวน์ แต่เมื่อพิจารณาถึงความยืดหยุ่นต่อราคาของแต่ละรูปแบบแล้วจะพบว่า การลดเงินดาวน์นั้น³ จะมีความยืดหยุ่นมากที่สุด เนื่องจากการลดเงินดาวน์จะทำให้ภาระทางการเงินในตอนแรกของลูกค้าลดลง ซึ่งอาจใช้ร่วมกับกลยุทธ์การลดดอกเบี้ยได้ โดยส่วนลดดอกเบี้ยที่จะลดให้กับลูกค้า แล้วนำมาลบออกจากเงินดาวน์ ซึ่งจะมีค่าเทียบเท่ากัน

2. หยุดโครงการที่เพิ่งเริ่มต้น และยังไม่ได้ขึ้นโครงสร้าง โดยให้ลูกค้าที่ซื้อโครงการไปแล้ว แลก Unit กับโครงการอื่นที่มีและใกล้เสร็จ หรือเสร็จแล้ว เพื่อนำเงินมาคืนเงินกู้โครงการที่ใกล้เสร็จหรือเสร็จแล้ว เนื่องจากเงินกู้ของโครงการที่เพิ่งเริ่มต้นจะมีภาระการจ่ายดอกเบี้ยน้อยกว่าโครงการที่ใกล้เสร็จแล้ว

³ Jack B. Gelfand, "The Credit Elasticity of Lower - Middle Income Housing Demand", (1996)

3. เจรจากับสถาบันการเงินผู้ให้สินเชื่อ เพื่อขอยืดระยะเวลาการชำระหนี้และขอลดดอกเบี้ย

4. นำโครงการที่สร้างเสร็จแล้ว และไม่สามารถขายได้มาปล่อยเช่า ซึ่งการปล่อยเช่าดังกล่าวอาจมีการกำหนดให้สามารถนำค่าเช่ามาเป็นส่วนลดในการซื้อห้องชุดในอนาคตได้ นอกจากนี้ในบางโครงการอาจสามารถรับประกันการซื้อคืนได้ โดยวิเคราะห์ศึกษาถึงรายละเอียดว่าในอนาคตมูลค่าของโครงการจะมีเท่าไร และรับประกันการซื้อคืน ในกรณีที่มูลค่าของห้องชุดไม่ถึงตามที่กำหนด เนื่องจากวิธีดังกล่าวจะทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในโครงการและเพิ่มยอดขายได้

5. ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบต่อคู่แข่งชั้นในธุรกิจได้ เช่น โยกย้ายพนักงานไปอยู่ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขายเพื่อเพิ่มยอดขาย หรือในบางองค์กรอาจให้พนักงานทุก ๆ คนสามารถที่จะขายผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้โดยที่ไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานขาย ในกรณีของธุรกิจคอนโดมิเนียมก็สามารถทำได้เช่นกัน ซึ่งจะช่วยให้ยอดขายเพิ่มขึ้นได้

นอกจากนี้การลดต้นทุนประเภทต่าง ๆ ในสำนักงาน, การลดเงินเดือนของพนักงาน และการพยายามช่วยกันประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับธุรกิจในช่วงสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้

6. ติดต่อหาผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศ เพื่อเพิ่มทุนมาใช้ในกิจการ

7. บริหารเงินอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัทที่มีเงินกู้เป็นเงินตราต่างประเทศ เช่น การทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าในจังหวะที่เหมาะสม

8. เเสาะหากลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เช่น ลูกค้าในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นคนไทยในต่างประเทศ หรือชาวต่างประเทศ