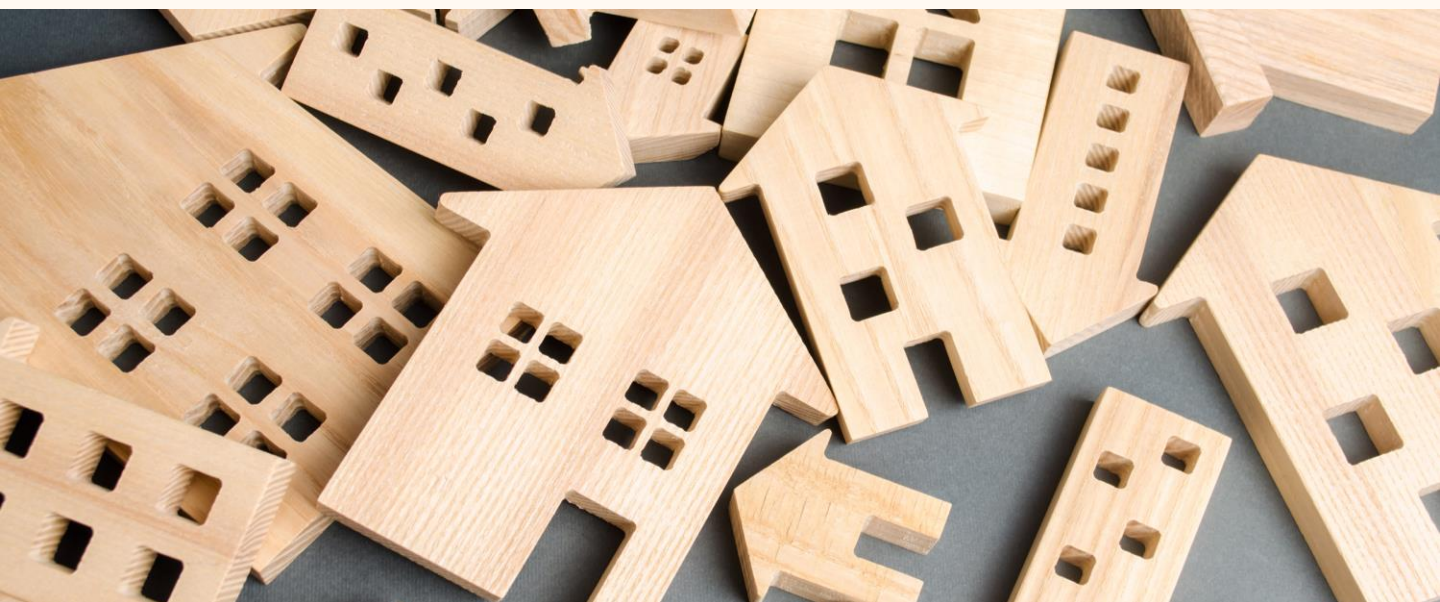




อสังหาริมทรัพย์ไทย

เจ็บแต่ไม่จบ: ปรับเกมธุรกิจฝามรสุม รอวันพลิกฟื้น

ภาคอสังหาริมทรัพย์มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจในหลายด้าน ทั้งการลงทุน การก่อสร้าง และการบริโภคครัวเรือน รวมทั้งการผลิตและบริการในอีกหลากหลายอุตสาหกรรม ช่วงที่ผ่านมา แม้ภาคธุรกิจจะเผชิญความท้าทายมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งลดราคา ปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์ และแผนการลงทุน เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางตลาดที่เปลี่ยนไป แบงก์ชาติจึงได้ติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด และรับฟังมุมมองจากผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายเล็กผ่านโครงการ Business Liaison Program (BLP) เพื่อสร้างความเข้าใจและสะท้อนภาพแรงกดดันที่ธุรกิจเผชิญ รวมถึงแนวทางการรับมือ และมุมมองในการแก้ปัญหาจากฝั่งธุรกิจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น



01 ภาวะและการปรับตัวของผู้ประกอบการ

“ผู้ประกอบการเห็นพ้องกันว่ากำลังซื้อจะยังคงอ่อนแอ การปรับแผนธุรกิจจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำ”

ภาวะอสังหาริมทรัพย์ไทย

ภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยยังคงเผชิญภาวะชะงักงันต่อเนื่อง โดยผู้ประกอบการเห็นว่าความต้องการซื้อชะลอลงชัดเจน สะท้อนจากผู้ซื้อตัดสินใจนานขึ้น และเข้ามาดูโครงการหลายครั้ง อีกทั้งกลุ่มที่มีความต้องการซื้อก็เข้าถึงสินเชื่อได้ยากขึ้น ซึ่งผู้ประกอบการคาดว่าอาจใช้เวลาอีกประมาณ 2-4 ปี กว่าที่ปริมาณสต็อกที่อยู่อาศัยจะทยอยลดลงมาอยู่ในระดับที่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการซื้อ ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ชะลอการเปิดโครงการใหม่ อย่างไรก็ตาม ภาคอสังหาริมทรัพย์ยังถูกซ้ำเติมจากสถานการณ์ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง ที่ไม่เพียงทำให้ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับต้นทุนที่สูงขึ้น แต่ยังทำให้ประชาชนมีกำลังซื้อที่แยงลงจากค่าครองชีพที่สูงขึ้นด้วย ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงเห็นว่าความต้องการซื้ออาจไม่ได้ฟื้นตัวกลับมาได้เร็วนัก ในเวลานี้การปรับตัวในฝั่งของธุรกิจจึงเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งหลายรายเริ่มดำเนินการอย่างจริงจังในหลายรูปแบบแล้ว



การปรับตัว

จากการพูดคุยกับผู้ประกอบการพบว่า ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายเล็กพยายามปรับตัว ทั้งด้านการดำเนินงาน และด้านกลยุทธ์ ธุรกิจ เพื่อให้ยังคงดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยผู้ประกอบการรายใหญ่มีความได้เปรียบในด้านกลยุทธ์ เนื่องจากมีทรัพยากรมากกว่าในทั้งด้านเงินทุน บุคลากร และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ จึงเห็นรูปแบบการปรับตัวที่ค่อนข้างหลากหลาย อย่างไรก็ตาม ในฝั่งผู้ประกอบการรายเล็ก แม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรมากกว่า แต่ก็สามารถดึงจุดแข็งเฉพาะตัวมาปรับแผนธุรกิจของตัวเองได้อย่างน่าสนใจเช่นกัน

ด้านการดำเนินงาน (operation)

ภายใต้ภาวะอสังหาริมทรัพย์ที่ซบเซา ผู้ประกอบการทั้งรายใหญ่และรายเล็กพยายามปรับวิธีการดำเนินงาน เพื่อรักษาผลประโยชน์

- ▶ **ปรับลดราคา** รวมถึงเพิ่มโปรโมชั่นพิเศษ เพื่อระบายที่อยู่อาศัยคงค้างที่ยังเหลืออยู่
- ▶ **ชะลอการเปิดโครงการใหม่และการก่อสร้าง** หากยังมีโครงการเดิมที่อยู่ระหว่างการรอขายหรือรอดำเนินการโอน เพื่อรักษาสภาพคล่อง
- ▶ **ลดขั้นตอนการขายลง** เช่น บางโครงการที่ผู้ประกอบการมั่นใจว่าจะเป็นที่นิยมและขายได้ง่าย ผู้ประกอบการจะไม่เปิดขายล่วงหน้า (pre-sale) เพื่อลดต้นทุนการขายและต้นทุนในการทำห้องตัวอย่าง
- ▶ **ดำเนินการตั้งแต่น้ำถึงปลายน้ำ ทั้งสร้างและขายเอง** เพื่อลดต้นทุนการจ้างงานช่วง (sub-contract) หลายทอด
- ▶ **ช่วยลูกค้าเตรียมความพร้อมในการยื่นกู้** ช่วยประเมินลูกค้าเบื้องต้น (pre-screen) รวมถึงให้ลูกค้าผ่อนค่างวดระยะเวลานานหนึ่ง เพื่อสร้างหลักฐานความสามารถในการผ่อนไปดำเนินการยื่นกู้ต่อไป

“คนไปต่อได้คือคนที่ปรับตัวและสายป่านยาว”

ด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (business strategy)

พฤติกรรมผู้บริโภคและโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน เช่น การย้ายที่ทำงานบ่อย ครอบครัวยุคใหม่ที่มีลูกน้อย ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับกลยุทธ์ เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้าแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น รวมทั้งหารธุรกิจอื่นที่สร้างกำไรมาชดเชยจากอสังหาริมทรัพย์ที่ชะลอลง อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการแต่ละรายมีข้อจำกัดและศักยภาพในการปรับตัวที่แตกต่างกัน โดยขนาดของธุรกิจมีผลต่อความหลากหลายของทางเลือกในการปรับตัว

รายใหญ่ - กลาง

- ▶ **กลยุทธ์การขาย** : มีการส่งเสริมการขายมากกว่ารายเล็ก เพื่อดึงดูดลูกค้าที่เข้าถึงสินเชื่อน้อยได้ เช่น ใช้การเช่าอสังหาริมทรัพย์ (rent-to-own) เพื่อเจาะกลุ่มลูกค้ารายได้น้อยและมีวินัยทางการเงินที่ดี แต่ยังไม่สามารถเข้าถึงสินเชื่อด้วยข้อจำกัดบางอย่าง
- ▶ **จุดขายเฉพาะตัว**: เช่น โครงการที่มีพาดานสูงพิเศษ ใกล้แหล่งทำงานหรือมหาวิทยาลัย และคอนโดเลี้ยงสัตว์ได้
- ▶ **การร่วมทุนกับต่างชาติ**: เพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุน ออกแบบโครงการที่มีจุดขายพิเศษ และขยายฐานลูกค้าต่างชาติ โดยมักเป็นโครงการที่อยู่ในเมืองท่องเที่ยวสำคัญ เช่น กรุงเทพฯ ภูเก็ต และพัทยา
- ▶ **หาตลาดใหม่ที่มีการแข่งขันไม่สูง**: เช่น ขยายตลาดไปเมืองรอง หรือการรับซื้อบ้านมือสองมาปรับปรุงใหม่ ซึ่งช่วยสร้างโอกาสทางธุรกิจจากช่องว่างทางการตลาด
- ▶ **กระจายความเสี่ยงผ่านการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น**:
 - ▶ **ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตลาดที่อยู่อาศัย** เช่น ธุรกิจด้านการจัดการนิติบุคคลบริหารอาคารชุด ธุรกิจให้เช่าอสังหาริมทรัพย์
 - ▶ **ธุรกิจอื่นที่นอกเหนือจากตลาดที่อยู่อาศัย** เช่น โรงพยาบาล ศูนย์สุขภาพ ห้างสรรพสินค้า โรงแรม และคลังสินค้า ซึ่งผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์มักได้เปรียบจากความสัมพันธ์ในการเลือกทำเลที่ตั้ง

“รายใหญ่และเล็กพยายามปรับตัวด้วยกลยุทธ์หลายรูปแบบเพื่อรับมือกับแรงกดดันของตลาด”

รายเล็ก

- ▶ **กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ**: ออกโครงการที่อยู่อาศัยราคาประหยัด เพื่อแข่งขันด้านราคากับผู้ประกอบการรายใหญ่
 - ▶ **ความเชี่ยวชาญเฉพาะพื้นที่**: เปิดโครงการที่ขายลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ในพื้นที่ที่ถนัดที่ตัวเองมีความเชี่ยวชาญ หรือ ช่วยดูแลวินัยการเงินของลูกค้าในพื้นที่ที่ละราย ซึ่งทำได้เพราะรู้จักและมีความเข้าใจคนในพื้นที่เป็นอย่างดี
- อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์แต่ละรูปแบบข้างต้นมีระดับความสำเร็จที่แตกต่างกัน โดยบางรูปแบบอาจเผชิญความท้าทายมากกว่า เนื่องจากผู้ประกอบการต้องอาศัยทักษะการบริหารที่แตกต่างไปจากความเชี่ยวชาญเดิม หรือต้องเข้าไปสู่ทำเลใหม่ ๆ แต่ก็เป็นการสะท้อนว่าผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ต่างพยายามหาทางปรับตัวอย่างจริงจัง ไม่ว่าจะด้วยกลยุทธ์ที่ทำได้ง่าย หรือยากลำบาก เพื่อประคองให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้

02 ความกังวลของผู้ประกอบการ

แม้ผู้ประกอบการในภาคอสังหาริมทรัพย์จะทยอยปรับตัว เพื่อลดความเสี่ยงจากภาวะตลาดที่ชะลอตัวไปแล้วระดับหนึ่ง แต่ยังมีเผชิญแรงกดดันใหม่ ที่ซ้ำเติมทั้งด้านกำลังซื้อและต้นทุน โดยแรงกดดันที่เกิดขึ้นพร้อมกันหลายด้านไม่เพียงกระทบต่อผลการดำเนินงานในปัจจุบัน แต่ยังทำให้การวางแผน และการปรับตัวในระยะต่อไปมีข้อจำกัดมากขึ้น ผู้ประกอบการจึงสะท้อนความกังวลเพิ่มเติมต่อทิศทางตลาดในอนาคต ซึ่งมีผลต่อแนวโน้มการปรับตัว ที่อาจแตกต่างกันมากขึ้นตามศักยภาพและข้อจำกัดของแต่ละราย

“รายได้และหนี้ ยังเป็นความกังวลหลัก ที่ถูกซ้ำเติมด้วยภาวะสงคราม พฤติกรรมคนที่เปลี่ยน และการระดมทุนที่ยากขึ้น”



1. รายได้และการหนี้ยังเป็นความกังวลสำคัญ สะท้อนจากลูกค้ารายได้ระดับปานกลางถึงล่างที่มีกำลังซื้ออ่อนแอ โดยเฉพาะกลุ่มรายได้น้อยที่รายได้เติบโตไม่ทันราคามบ้าน และยังมีภาระหนี้สูงเป็นทุนเดิม และลูกค้ากลุ่มอาชีพอิสระที่มักมีหลักฐานแสดงรายได้ไม่ชัดเจนพอ ทำให้ลูกค้าทั้งสองกลุ่มเข้าถึงสินเชื่อได้ยาก ซึ่งเป็นปัจจัยกดดันหลักต่อภาวะอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบัน

2. สถานการณ์ความขัดแย้งในตะวันออกกลาง กระทบต่อราคาวัสดุก่อสร้าง แม้ผลด้านต้นทุนจะยังไม่เห็นมากนัก เนื่องจากหลายโครงการ มีการตกลงราคาไว้ล่วงหน้าแล้ว แต่เริ่มเห็นสัญญาณที่ต้นทุนมีแนวโน้มปรับสูงขึ้น ขณะที่ผู้ประกอบการอาจปรับราคาขายได้จำกัด จึงต้องแบกรับ ต้นทุนมากขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องธุรกิจที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังกังวลว่าหากสถานการณ์ยืดเยื้อ อาจทำให้เกิดภาวะขาดแคลนวัสดุ ก่อสร้างและส่งผลกระทบต่อโครงการระยะยาว

3. ลูกค้าเลือกเช่า แทนการซื้อ

สะท้อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมลูกค้า โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ จากความไม่แน่นอนของรายได้และอาชีพ ทำให้ลูกค้าบางส่วนเปลี่ยน ไปอยู่ในรูปแบบการเช่าแทนการซื้อ และเริ่มเป็นประเด็นที่ ผู้ประกอบการกังวลต่อทิศทางตลาดในระยะข้างหน้า

4. ความเสี่ยงด้านการระดมทุน (rollover risk)

ความเชื่อมั่นของนักลงทุนในตลาดตราสารหนี้ภาคเอกชนที่ลดลง โดยเฉพาะกลุ่มตราสาร หนี้ที่ให้ผลตอบแทนสูง ซึ่งเกิดจากการรู้หนี้ปริมาณมากในช่วงก่อนหน้า และความผันผวน ของตลาดช่วงที่ผ่านมาเข้ามาซ้ำเติม ทำให้ผู้ประกอบการต้องเผชิญกับต้นทุนทางการเงิน ที่สูงขึ้น หรือประสบความยากลำบากมากขึ้นในการระดมทุนให้ได้ครบตามแผนที่วางไว้

03 แรงแหนุนจากภาคส่วนอื่นที่เอื้อต่อการปรับตัว

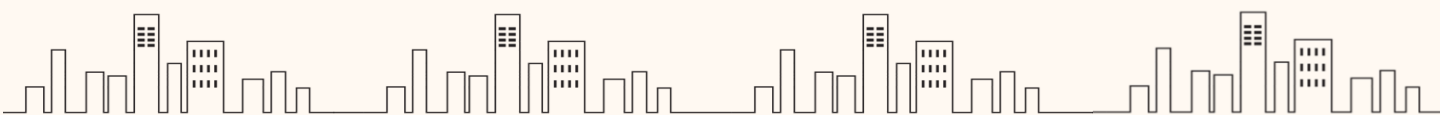
ท่ามกลางภาวะตลาดที่ยังเปราะบาง การปรับตัวของผู้ประกอบการเพียงลำพังอาจไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องมีแรงหนุน จากภาคส่วนอื่นเข้ามาเสริม โดยเฉพาะในช่วงที่เศรษฐกิจชะลอตัวและมีความไม่แน่นอนสูง อย่างไรก็ตาม แม้ผู้ประกอบการจะเห็นว่า มาตรการระยะสั้นที่ช่วยประคับประคองธุรกิจในช่วงเร่งด่วนยังมีความสำคัญ เนื่องจากธุรกิจมีสายป่านทางการเงินจำกัด แต่โดยรวม ผู้ประกอบการเข้าใจตรงกันว่ามาตรการดังกล่าวสามารถพยุงได้ชั่วคราวเท่านั้น และให้ความสำคัญกับมาตรการระยะยาว ที่จะช่วยแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างได้มากขึ้น เพื่อสนับสนุนให้ภาคธุรกิจสามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ระยะสั้น

1. มาตรการภาครัฐเพื่อประคับประคองภาวะที่ซบเซา:

ผู้ประกอบการมองว่าการต่ออายุมาตรการภาครัฐทั้งการผ่อนคลายนโยบาย Loan to Value (LTV) และการลดค่าธรรมเนียมโอนและจดจำนอง มีส่วนสำคัญ ในการช่วยประคับประคองภาคอสังหาริมทรัพย์ชั่วคราว อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เข้าใจดีว่ามาตรการเหล่านี้ไม่สามารถช่วยไปได้ตลอด และควรปรับสู่ระดับปกติหากสถานการณ์ของภาคอสังหาริมทรัพย์ และภาวะ เศรษฐกิจโดยรวมปรับตัวขึ้นเพื่อช่วยดูแลวินัยทางการเงินของครัวเรือนไทย

“แบงก์ชาติประกาศ ต่ออายุการผ่อนคลายนโยบาย Loan to Value (LTV) ไปอีก 1 ปี จากเดิมหมดอายุวันที่ 30 มิ.ย. 69 ขยายเป็นวันที่ 30 มิ.ย. 70”



“ระยะสั้นพุงได้ไม่นาน ต้องแก้ปัญหาเชิงโครงสร้าง เพื่อทำให้ตลาดเติบโตยั่งยืน”

ระยะยาว

1. ส่งเสริมกำลังซื้อทั้งในประเทศและต่างประเทศ:

- ▶ **ในประเทศ** ผู้ประกอบการมองว่าการฟื้นตัวอย่างยั่งยืนต้องมาจากฐานรายได้ครัวเรือนที่แข็งแรง ควบคู่กับการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้ครัวเรือนมากขึ้น
- ▶ **ต่างประเทศ** เสนอให้ขยายสิทธิการเช่าหรือปรับกติกาให้เอื้อต่อผู้ซื้อจากต่างประเทศที่ต้องการอาศัยจริงอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยเพิ่มฐานผู้ซื้อใหม่และสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยรวม

2. ประเมินรายได้ผู้กู้ให้สะท้อนความเป็นจริงมากขึ้น

โดยเฉพาะอาชีพอิสระ: ผู้ประกอบการมองว่ากลุ่มอาชีพอิสระมีศักยภาพในการซื้อแต่รายได้ไม่แน่นอน จึงยากต่อการแสดงหลักฐานรายได้ ผู้ประกอบการจึงเสนอให้สถาบันการเงินประเมินความสามารถในการกู้ยืมและสะท้อนสถานะทางการเงินของลูกค้ามากขึ้น

3. พัฒนาระบบนิเวศ (ecosystem) ที่เกี่ยวข้องกับภาค

อสังหาริมทรัพย์: เช่น พัฒนาผังเมืองและเชื่อมต่อบริการขนส่ง รวมถึงการใช้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกันระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการใช้ประกอบการวางแผนเพื่อเลือกทำเลได้อย่างเหมาะสม

4. ปรับปรุงโครงการภาครัฐที่สนับสนุนที่อยู่อาศัยราคา

ย่อมเยาให้นำไปใช้และบรรลุผลได้จริง: ผู้ประกอบการเห็นด้วยกับโครงการลักษณะนี้ เนื่องจากจะช่วยเหลือเสริมความต้องการที่อยู่อาศัยได้บางส่วน อย่างไรก็ตาม เสนอให้พิจารณาทบทวนรายละเอียดบางประเด็น เช่น โครงการสนับสนุนฯ ของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ควรพิจารณาปรับเพิ่มเพดานราคาขายเดิมที่อาจต่ำเกินไป เพราะจากค่าครองชีพและต้นทุนก่อสร้างในปัจจุบัน ผู้ประกอบการไม่สามารถสร้างและเปิดขายได้จริงด้วยเงินไม่ถึงงบค่า

หมายเหตุ: โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หรือ BOI (เกณฑ์บางส่วน) ระบุว่าต้องขายที่อยู่อาศัยในราคารวมค่าที่ดินหน่วยละไม่เกิน 1.5 ล้านบาท กรณีอาคารชุดต้องมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 24 ตร.ม. และบ้านแถว/บ้านเดี่ยวต้องมีพื้นที่ไม่น้อยกว่า 70 ตร.ม.

กึ่งท้ายจากผู้เขียน ...

ในภาพใหญ่ เราต่างยอมรับว่าภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยซบเซาลงกว่าอดีต รวมทั้งยังถูกท้าทายด้วยอุปสรรคทั้งเก่าและใหม่มาอย่างต่อเนื่อง แต่การรับฟังเสียงผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ในครั้งนี้ได้สะท้อนให้เห็นภาพความหวังผ่านความเก่งของผู้ประกอบการไทยที่พยายามปรับตัวในหลายรูปแบบ เก้าที่กำลังของแต่ละคนจะทำได้ อีกทั้ง ผู้ประกอบการยังเห็นถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่ชัดเจน โดยเฉพาะการพูดถึงมาตรการระยะยาวที่จะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างทั้งระบบ ซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างธุรกิจและภาครัฐจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะและการผลักดันนโยบายได้อย่างตรงจุด เพื่อประคับประคองและเสริมกำลังให้ภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยให้กลับมาเข้มแข็งได้อีกครั้ง อย่างไรก็ตาม **แน่นอนว่าเส้นทางนี้คงไม่ได้ง่าย แต่เชื่อว่าความเก่งของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ไทยที่มีมาอย่างยาวนาน และแรงสนับสนุนจากภาครัฐที่ตรงจุด จะทำให้ภาคอสังหาริมทรัพย์ไทยสามารถปรับตัวพลิกฟื้นได้อย่างยั่งยืนแน่นอน**

ผู้เขียน

** บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของหน่วยงานที่ผู้เขียนสังกัด**



เฟื่องฟ้า ทองจำรุง

เศรษฐกร ฝ่ายเศรษฐกิจมหภาค
ธนาคารแห่งประเทศไทย
Email: FuengfaT@bot.or.th



สุภัทสรส กลิ่นแจ่ม

เศรษฐกร ฝ่ายนโยบายการเงิน
ธนาคารแห่งประเทศไทย
Email: SupatsaK@bot.or.th



นฤดม สินอุดม

เศรษฐกรอาวุโส ฝ่ายนโยบายการเงิน
ธนาคารแห่งประเทศไทย
Email: NaruedoS@bot.or.th

งานเขียนชิ้นนี้ ต้องขอขอบคุณภาคเอกชนอสังหาริมทรัพย์ สำหรับข้อมูลเชิงลึก รวมถึงคุณปราณี สุภศรี คุณวรางคณา อิ่มอุดม คุณเบญนิ เหมริด คุณวศิน โรจยารุณ คุณวรวิทย์ มโนปิยอนันต์ และคุณณัฐกฤษ์ พงษ์เสียงธรรม ผู้ซึ่งทำให้งานเขียนชิ้นนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น