

'เศรษฐา ทวีสิน' บิ๊กบอสแสนสิริ เปิด 3 สูตรเด็ด ฝ่าวิกฤตโลก-อสังหาฯ ไร้พรมแดน

ทากดีความวางการอสังหาริมทรัพย์ เชื่อได้ว่ามีน้อยคนที่ไม่รู้จักแบรนด์ "แสนสิริ" และไม่เคยได้ยินชื่อ "เศรษฐา ทวีสิน" เพราะทั้งบริษัทและศิย์แมนคนสำคัญคร่ำหวอดวงการมานานร่วม 20 ปี

บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเป็นทางการเมื่อปี พ.ศ. 2537 จากการรวม 2 บริษัท 2 ตระกูล คือ บจ.แสนสำราญ โฮลดิ้ง ของกลุ่มจุตระกูล และ บจ.สิริปัญญา ของตระกูลลำชา

ปัจจุบันมี "เศรษฐา ทวีสิน" วัย 53 กระวัด นิ่งเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่ง "เสียดิ-เศรษฐา" เป็นหนึ่งในทายาทผู้ปลูกปั้นค่ายแสนสิริมาตั้งแต่เริ่มคอกเสเข็มโครงการแรก "บ้านไข่มุก" คอนโดมิเนียมตากอากาศชายทะเลหัวหิน ผ่านวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งเมื่อปี 2540 จนปัจจุบัน "แสนสิริ" ขยายบริษัทหมมียอดรับรู้อยู่ได้หะยาน 3.8 หมื่นล้านบาท

บิ๊กบอสค่ายแสนสิริเปิดใจกับ "ประชาชาติธุรกิจ" ถึงกลเม็ด-กลยุทธ์การปรับตัวของบริษัทในวัที่โลกเปลี่ยนและไม่เหมือนเดิม

"เศรษฐา" เริ่มรับหน้า จุคแข็งที่ท้าให้แสนสิริเป็นแบรนด์ระดับท็อป 10 ของเมืองไทย มี 3 องค์ประกอบ คือ วินัยการเงิน การบริการหลังการขาย และการดีไซน์

เรื่องแรก "วินัยทางการเงิน" เป็นสิ่งทั้งแสนสิริและอีกหลายบริษัทเรียนรู้จากวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง ในวันที่บริษัทอสังหาฯมีอัคราหนีสินต่อทุนมากกว่า 8:1 กันโดยทั่วไป ทำให้บริษัทอ่อนแอ

"อสังหาฯเมื่อก่อนมีหนี้ต่อทุนสูง เก็ดวิกฤตขึ้นมาจึงไม่มีรายได้หมุนบริษัท แต่เดี๋ยวนีรับบริหารให้ไม่เกิน 2:1 เค็มที่ 3:1 วินัยการเงินการคลังสูงชั้นมีวิกฤตอะไรก็ตาม เช่น เศรษฐกิจ ก่อการร้าย ยอดขายหายไป 3-6 เดือนถ้าเรามีทุน สะสมกำไร มีวินัยการเงินแข็งแกร่ง เราจะยังผ่านไปได้"

แสนสิริมีพันธมิตรสถาบันการเงิน ทั้งสินเชื่อโครงการ (พีไฟแนนซ์) และสินเชื่อที่อยู่อาศัย (โพลีไฟแนนซ์) จึงได้เปรียบทางการเงินมากกว่าล่าสุด แสนสิริจับมือร่วมทุนกับ บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ ร่วมพัฒนาโครงการคอนโดมิเนียมแบรนด์ "เดอะ โกลด์" หนึ่งในเหตุผลของการร่วมทุนมาจากกลยุทธ์การเงินเช่นกัน

"การขอค้เวเนเจอร์กับบีทีเอส บางคมมองภาพลอบว่าต้องแบ่งกำไร 50:50 แต่เรามองอีกมุมว่า เอาไว้การกระจายความเสี่ยงและขยายฐาน

ลูกค้า มีพันธมิตรที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม เข้ามา ทำให้แสนสิริเป็นบริษัทใหญ่ขึ้น ทำธุรกิจได้มากขึ้น นี่ก็เป็นการปรับตัวอย่างหนึ่งที่เราเรียนรู้"

อีกเหตุผลคือการขยายฐานลูกค้าในต่างประเทศ เป็นส่วนผลมที่ลงค้วเพราะแสนสิริเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านที่อยู่อาศัย ขณะที่ "ศิริ กาญจนพาสณ์" เจ้าสัวบีทีเอส เป็นผู้ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในประเทศจีนกับฮ่องกง การทำตลาดกับลูกค้าชาวจีนจึงง่ายขึ้น

"เราดูเรื่องการเปิดเออีซี (ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน) ทำให้เกิดการย้ายถิ่นฐาน มีการลงทุนข้ามชาติ คนไทยไปอยู่ต่างประเทศ คนต่างชาติก็มาอยู่ที่ไทย เพราะฉะนั้นเราจึงหวังฐานลูกค้าครั้งนี้"

จากตลาดที่เสรีขึ้น จึงเป็นเหตุให้แสนสิริลุยทำการตลาดในจีน เพื่อคั้นยอดรับรู้อยู่ได้จากชาวต่างชาติ 10 ปีก่อนมีไม่ถึง 1% ของยอดขายทั้งบริษัท จนปี 2558 เพิ่มเป็น 3,500 ล้านบาท หรือ 10% และ ปี 2559 คั้งเป้า 15-18% ของเป้ารับรู้อยู่ได้รวม 3.8 หมื่นล้านบาท หรือคิดเป็น 5,000 ล้านบาท มาจากยอดขายชาวจีน ฮ่องกง สิงคโปร์ มาเลเซีย และยุโรป เรื่องถัดมา "การบริการหลังการขาย" มีครบทั้งไปรคักค้ที่คอบใจพ่หากลูกค้าต้องการย้ายที่อยู่ใหม่หรือลูกหลานต้องการแยกครอบครัวมีแผนกบริหารโครงการ โบรกเกอร์ปล่อยเช่าและขาย จึงพัฒนาเป็นบริษัทย่อย คือ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ดูแลส่วนงานนี้โดยเฉพาะ

"คนซื้ออสังหาฯเขาต้องการ One Stop Shopping สมมติ 15 ปีที่แล้วเขาซื้อคอนโดฯ 1 ห้องนอนของมมไป วันนีเขาอายุ 38-42 ปี มีลูกแล้ว 1 คนอยากขยายเป็นบ้านเดี่ยว 3 ห้องนอน เขาก็มีโบรกเกอร์รองรับ อยากได้บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ คอนโดฯ เรามีให้ และมีทีมบริหารจัดการขายหรือปล่อยเช่าที่ มีแม้กระทั่งบริการขนย้ายบ้าน เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้า"

"เราเป็นคณบริหารชีวิต โลิสต์ไลฟ์ มมไม่บอกว่บริษัทเราไม่มีลูกทำร้องเรียนเลย แต่ผมเชื่อว่าคนแปปปีมากกว่าไม่แปปปี หากเริ่มมีประวัติศาสตร์ที่ค้ค้อกันมา คนเหล่านี้จะใช้บริการเราค้อไป บริการหลังการขายจึงทำให้เรามีลูกค้าอย่างค้อเนื่อง จากการบอกปากต่อปากของลูกค้า"

จุดแข็งสุดท้าย "การดีไซน์และแบรนด์" หากสำรวจโครงการที่ผ่านมาของแสนสิริ โดยเฉพาะโครงการเช็กแมนค้กลางชั้นไป จะพบเอกลักษณ์การดีไซน์แต่ละโครงการแตกต่างกัน เพื่อให้ผู้ซื้อรู้สึกพิเศษ ได้อาศัยในหมู่บ้านที่ไม่ซ้ำใคร

แต่เรื่องนี้ "เศรษฐา" ยอมรับว่า ต้องมีการปรับตัว หลัก ๆ มาจากเทคโนโลยี การก่อสร้างผนังสำเร็จรูป (พรีแคบ) ทำให้สร้างบ้านเร็วขึ้นและโอนกรรมสิทธิ์รับรู้เป็นรายได้เร็วขึ้น แต่ข้อเสียคือออกแบบบ้านให้มีเหลี่ยมมุมสวายน้อยลง คังนั้นแสนสิริจะพยายามวางสมดุลระหว่างแบบบ้านสวยกับการใช้พรีแคบเพื่อแข่งขันทางธุรกิจ ปัจจุบันบ้านเคียวแสนสิริไซส์เล็กกว่า 200 ตร.ม. และผนังภายนอกคอนกรีตเกือบทุกแบรนด์ ใช้พรีแคบแล้วทั้งหมด แสนสิริมีโรงงานพรีแคบ 2 เฟส กำลังผลิตสูงสุด 5 แสน ตร.ม./ปี

"วัสดุอื่น ๆ ก็เช่นกัน เมื่อโลกมีทรัพยากรธรรมชาติลดลง แต่ชนชั้นกลางเพิ่มสูงขึ้น การใช้วัสดุทดแทนจึงจำเป็น เช่น กระจกเปลี่ยนหินอ่อนเอ็นจิเนียริงวูด ลามิเนต เป็นประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจกับลูกค้า ให้เวลาผู้ซื้อปรับตัวยอมรับความเปลี่ยนแปลง"

สุดท้ายคือกระแสเทคโนโลยีพลังงาน เช่น โซลาร์เซลล์ เป็นสิ่งที่ต้องศึกษาให้ทันอยู่เสมอ แต่การตัดสินใจใช้ขึ้นอยู่กับความคุ้มค่า เพราะ "Technology comes with a higher cost" เมื่อต้นทุนสูงขึ้น บ้านราคาแพงขึ้น ต้องพิจารณาว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะรับได้หรือไม่

ทั้งหมดเป็นกลยุทธ์ทำให้แสนสิริก้าวผ่านวิกฤตของแต่ละช่วงมาได้

"สำหรับบริษัทใหญ่ การปรับตัวไม่ใช่เรื่องยากเท่ารายเล็ก เพราะรายเล็กลงทุนโครงการต่อปีน้อย เฉลี่ยค่าใช้จ่ายต่อโครงการจึงมากขึ้น เป็นจุดอ่อนต้นทุนการแข่งขัน รวมถึงเมื่อต้องการขยายสู่ฐานลูกค้าต่างประเทศจะทำได้ยาก เพราะฉะนั้นมองตลาดก่อสร้าง อนาคตรายเล็กน่าจะลำบากมากขึ้น"

ส่วนความกังวลว่าบริษัทข้ามชาติรายใหญ่อาจจะเข้ามาแข่งขันในธุรกิจ อาจเป็นแรงกระเพื่อมต่อคิวเวลอปเปอร์ไทยหรือไม่ บิ๊กบอสแสนสิริ ย้ำว่า... ไม่มีความกังวล

"แต่ไหนแต่ไรมามีคนต่างประเทศเข้ามาตลอด แต่ลองบอกสักชื่อหนึ่งที่ติดระดับท็อปเทนของไทยในภาคก่อสร้าง ไม่มีเลย เพราะพัฒนาองศาสูง เป็นเรื่องของท้องถิ่น โลกไม่มีพรมแดนก็จริง แต่เขาจะมาทำธุรกิจในไทยก็ต้องเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค เราอยู่ที่นี้มานานจึงเข้าใจดีกว่า"

ยกเว้นบางกรณี เช่น ทุนจีนพัฒนาคอนโดย่านพระราม 9 มีลูกค้าหลักคือคนจีนที่เข้ามาทำงานหรือท่องเที่ยวในไทย ถือเป็นจุดแข็งของบริษัทจีน แต่ก็เป็นที่นิชมาร์เก็ต ลูกค้ากลุ่มเล็กและมีจำนวนจำกัด

เช่นเดียวกับแสนสิริที่มีการลงทุนคอนโดฯขนาดเล็กในอังกฤษ จับกลุ่มลูกค้าคนไทยที่รู้จักแสนสิริอยู่แล้ว ฐานหลักจึงเป็นเมืองไทย

แต่ยังมีสิ่งที่สังหาฯต้องปรับตัวมากในยุคนี้ คือความนิยมโซเชียลมีเดีย และดิจิทัลมีบทบาทสูงในการทำตลาด เป็นช่วงเปลี่ยนถ่ายของการทำธุรกิจสื่อ แสนสิริมีการปรับเปลี่ยน โดยพัฒนาเว็บไซต์แสนสิริให้เป็นมิตรเข้าถึงง่าย และตรงประเด็น มีลิงก์เชื่อมจากเว็บไซต์และบล็อกอื่น ๆ

ส่วนการโฆษณาบนสื่อดั้งเดิม เช่น สื่อป้าย สิ่งพิมพ์ มีปรับจากเดิมคือมีรายละเอียดครบ เป็นการเสนอเพียงชื่อโครงการ ทำเล และเว็บไซต์ก็เพียงพอแล้ว

"ตอนนี้ให้คำนวณว่าแสนสิริใช้โซเชียลมีเดียก็เปอร์เซ็นต์ กงบอกยาก เพราะการใช้สื่อเป็นคอมบิเนชัน (การผสมผสาน) ของหลายสื่อ แต่บอกได้ว่า ระยะเวลา 5 ปีมานี้ การใช้โซเชียลมีเดียเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว"

"ถ้าถามว่า ดิจิตอลจะมาแทนสิ่งพิมพ์ไหม ก็บอกลำบากเหมือนกัน เพราะว่าเวลาผมเปิดโครงการใหญ่ ก็ต้องลงโฆษณาหน้าหนังสือพิมพ์ ผมจ่ายไปเป็นล้าน แต่เวลาติดตามผล มีคนโทรเข้ามาจากหนังสือพิมพ์ 15 สาย ถ้าคุณเท่านั้นแน่นอนว่าไม่คุ้ม แต่ผมมีความเชื่อว่า คุณจะรู้ได้อย่างไรว่ามีเว็บไซต์ ถ้าคุณไม่อ่านหนังสือพิมพ์มาก่อน"

"เศรษฐา" ตอบท้ายว่า ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์รวมถึงหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ที่อยู่คู่คนอ่านมา 40 ปี ก็ยังสำคัญอยู่ นอกจากโฆษณาแล้ว ยังต้องมีการทำข่าว การสัมภาษณ์ แต่วันหนึ่งข้างหน้าหนังสือพิมพ์อาจจะหมดบทบาทก็ได้

จึงต้องอาศัยการปรับตัวเช่นกัน !



การปรับตัวของบริษัทในวันที่โลกเปลี่ยน

จุดแข็งที่ทำให้แสนสิริเป็นแบรนด์ระดับท็อป 10

ของเมืองไทย มี 3 องค์ประกอบ คือ

วินัยการเงิน การบริการหลังการขาย และการดีไซน์



เศรษฐา ทวีสิน