

การพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวในจังหวัด
ภูเก็ตกรณีศึกษา โครงการ แคนเซีย ภูเก็ต และ โครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2562
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A DEVELOPMENT PROCESS OF RESORT CONDOMINIUM PROJECT BY SALE AND
LEASEBACK METHOD FOR LONG STAY LEASE IN PHUKET PROVINCE: CASES STUDY OF
CASSIA PHUKET AND SATURDAYS RESIDENCE PROJECTS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development in Housing and Real Estate
Development

Department of Housing
FACULTY OF ARCHITECTURE
Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบชายแล้วรับ เช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวในจังหวัดภูเก็ต กรณีศึกษา โครงการ แคสเซีย ภูเก็ต และ โครงการ แซท เทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์
โดย	น.ส.อลิสสา เลื่อนลอย
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนนัชชิตติ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีวรรณ เต๋นไพบูลย์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พัศพันธ์ ชาญวสุนันท์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.บุญยิ่ง คงอาษาภัทร)

อลิสลา เลื่อนลอย : การพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวในจังหวัดภูเก็ตกรณีศึกษา โครงการ แคสเซีย ภูเก็ต และ โครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์. (A DEVELOPMENT PROCESS OF RESORT CONDOMINIUM PROJECT BY SALE AND LEASEBACK METHOD FOR LONG STAY LEASE IN PHUKET PROVINCE: CASES STUDY OF CASSIA PHUKET AND SATURDAYS RESIDENCE PROJECTS) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.บุษรา โฉวาทอง

การพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการและมีผู้สนใจซื้อเพื่อการลงทุน วิธีการคือผู้ประกอบการขายห้องชุดให้กับผู้ซื้อ แล้วทำสัญญาขอเช่ากลับคืนมาดำเนินกิจการที่พักเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว แล้วจ่ายผลตอบแทนแก่เจ้าของห้องชุดตามสัญญา งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาแนวคิดกระบวนการพัฒนาและบริหารจัดการโครงการประเภทดังกล่าว รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนา โดยทำการศึกษาผ่านกรณีศึกษาในจังหวัดภูเก็ต 2 แห่งที่มีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้บริหารโครงการ การสำรวจพื้นที่ และรวบรวมความคิดเห็นของผู้เช่าจากเว็บไซต์การท่องเที่ยว แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความเหมือนและต่างเพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการพัฒนาโครงการ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะและองค์ประกอบทางกายภาพของโครงการ มีความคล้ายคลึงกับอาคารชุดเพื่อพักอาศัย ที่สามารถแยกทรัพย์สินส่วนบุคคล และทรัพย์สินส่วนกลางได้ ซึ่งภายในห้องชุดนั้นมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมแก่การเช่าระยะยาว ในขณะที่เดียวกันพื้นที่ส่วนกลางก็มีความคล้ายคลึงกับที่พักเพื่อการท่องเที่ยวด้วย 2) พบรูปแบบการบริหารจัดการ 2 รูปแบบ ได้แก่ บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการ และ บริหารจัดการร่วมกับเครือโรงแรม โดยที่ทั้ง 2 รูปแบบ จำเป็นต้องมีส่วนงานที่สำคัญ 2 ส่วนได้แก่ ส่วนงานดูแลผู้เช่าที่ให้บริการคล้ายโรงแรม และส่วนงานดูแลลูกค้าผู้ซื้อในด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 3) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาโครงการ คือ รูปแบบโครงการที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า การควบคุมต้นทุน บริหารจัดการบุคลากร และที่สำคัญคือการบริหารจัดการโครงการที่ดี

การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวนั้น ถือเป็น “กลยุทธ์การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์” ให้ออกให้เกิตรายได้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการทั้งด้านกายภาพ การเงินและการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งกลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มผู้เช่าได้เป็นอย่างดี โดยผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจพัฒนาโครงการ และผู้ที่สนใจซื้อให้เข้าใจโครงการประเภทนี้มากยิ่งขึ้น

สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์	ลายมือชื่อนิสิต
ปีการศึกษา	2562	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6173578225 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: sale and leaseback resort condominium, long stay lease, development process,
Phuket

Alisa Luenloy : A DEVELOPMENT PROCESS OF RESORT CONDOMINIUM PROJECT BY SALE AND LEASEBACK METHOD FOR LONG STAY LEASE IN PHUKET PROVINCE: CASES STUDY OF CASSIA PHUKET AND SATURDAYS RESIDENCE PROJECTS. Advisor: Asst. Prof. BUSSARA POVATONG, Ph.D.

The development of sale and lease back resort condominiums is popular among developers and investors. When using this method, the developer sells a condominium unit to a buyer, then signs a contract to lease back the unit to be operated by the developer as long stay accommodation. Rental returns are paid to owners. This research aims to study the concepts of this type of development, development process, including problems involved in development process, and project management by analyzing two cases in Phuket province, with different methods of project management used in each. Data was gathered from developer interviews, side surveys, and guest comments collected from Booking.com, and analyzed by comparing the similarities and differences between the two projects.

This research found that 1) Physical aspects of projects are separated into common property and personal property. Further, each unit has facilities suitable for long stay lease, while common areas are similar to other tourism accommodation options. 2) The two types of project management analyzed in this study are Manage by developer and Manage by hotel chain. Each has two important sections, which are Section for service accommodation guests and Section for buyers. 3) Key factors to keep in mind in analyzing project management styles that are appropriate for a given client are cost, human resources, and good project management.

This study shows that this type of development is an effective real estate management strategy for increasing property value by using management methods in physical design, finance, and provision of services for client satisfaction. The study results will be useful for new entrepreneurs interested in developing similar projects, and those interested in buying units in such properties.

Field of Study:	Housing and Real Estate Development	Student's Signature
Academic Year:	2019	Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากการสนับสนุนจากหลายฝ่ายดังนี้ ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.บุษรา โปวาทอง ที่กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คอยเอาใจใส่ดูแล และชี้แนะแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่องานวิจัย รวมถึงอาจารย์กรรมการสอบทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ส่งผลให้งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูล โครงการกรณีศึกษาทั้ง 2 โครงการ โดยเฉพาะ ป้าพลอย คุณพิพลอย ปลื้มอารมณ์ และ พี่ตี๋ คุณวีระชัย ปรานวีระไพบุลย์ ที่ให้ความเมตตา ดูแลประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง และให้ข้อมูลเป็นอย่างดีตลอดการดำเนินงานวิจัย

ขอขอบคุณครอบครัวเลื่อนลอย ที่คอยสนับสนุนทั้งกำลังใจและกำลังใจ ขอขอบคุณคุณชั้นที่เป็นผู้ช่วยวิจัยที่ดี จนทำให้ผู้วิจัยสำเร็จการศึกษามาได้ด้วยดีอย่างภาคภูมิใจ

ท้ายที่สุดนี้ขอขอบคุณพี่ๆชาว 31X ทุกคนที่ร่วมทุกข์และสุข ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือกันมาโดยตลอด ซึ่งประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บุคคลต่างๆที่ได้กล่าวมา

อลิสา เลื่อนลอย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	1
สารบัญรูปภาพ.....	3
บทที่ 1	1
บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในงานวิจัย	6
1.3 วัตถุประสงค์.....	6
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
1.5 ขอบเขตงานวิจัย.....	7
1.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2	8
แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดเรื่องอสังหาริมทรัพย์	8
2.2 กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืน	12
2.3 การบริหารโครงการอาคารชุด.....	16
2.4 การบริหารโครงการที่พัก.....	18

2.5 แนวคิดเรื่องการท่องเที่ยวพำนักระยะยาว	20
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
บทที่ 3	26
ระเบียบวิธีวิจัย	26
3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	26
3.2 การเลือกโครงการกรณีศึกษา	27
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	32
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	34
บทที่ 4	35
รูปแบบและองค์ประกอบของโครงการกรณีศึกษา	35
4.1 ภาพรวมตลาดอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในภูเก็ต.....	35
4.2 โครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ ภูเก็ต (Saturdays Residence).....	38
4.2.1 ความเป็นมาของบริษัทผู้พัฒนา.....	38
4.2.2 รูปแบบของโครงการ	40
4.2.3 กลุ่มลูกค้าของโครงการ.....	41
4.2.4 องค์ประกอบของโครงการ	42
4.3 โครงการ แคสเซีย ภูเก็ต (Cassia Phuket).....	47
4.3.1 ความเป็นมาของบริษัทผู้พัฒนา.....	47
4.3.2 รูปแบบของโครงการ	48
4.3.4 กลุ่มลูกค้าของโครงการ	50
4.3.5 องค์ประกอบของโครงการ.....	51
4.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบและองค์ประกอบของโครงการของโครงการกรณีศึกษา	56

บทที่ 5	61
กระบวนการพัฒนาอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน	61
5.1.1 แนวคิดในการพัฒนาโครงการ	61
5.1.2 ปัจจัยในการพัฒนาโครงการ	62
5.1.3 กระบวนการพัฒนาโครงการ	63
5.1.4 การบริหารจัดการหลังการเปิดให้บริการ	65
5.1.5 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการและวิธีแก้ไข	70
5.1.6 ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว	71
5.2 โครงการ แคสเซีย ภูเก็ต (Cassia Phuket)	73
5.2.1 แนวคิดในการพัฒนาโครงการ	73
5.2.2 ปัจจัยที่ในการพัฒนาโครงการ	74
5.2.3 กระบวนการพัฒนาโครงการ	75
5.2.4 การบริหารจัดการหลังการเปิดให้บริการ	77
5.2.5 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข	82
5.2.6 ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว	83
บทที่ 6	87
สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ	87
6.1 สรุปผลการศึกษา	87
6.1.1 รูปแบบ และ องค์ประกอบทางกายภาพของโครงการ	87
6.1.2 แนวคิดและปัจจัยในการพัฒนาของผู้ประกอบการ	88
6.1.3 กระบวนการพัฒนาโครงการ	89
6.1.4 การบริหารจัดการโครงการ	91
6.1.5 ปัญหาอุปสรรคที่พบในการพัฒนาโครงการ และ ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบ จากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว	94

6.1.1 ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว	95
6.2 อภิปรายผล	96
6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ	100
6.4 ข้อเสนอแนะ	101
ภาคผนวก ก	103
ภาคผนวก ข	108
บรรณานุกรม	119
ประวัติผู้เขียน	122



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1	จำนวนหน่วยในตลาดและยอดขายของอาคารชุดตากอากาศในทำเลที่ได้รับความนิยม . 1
ตารางที่ 1.2	โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในทำเลที่ได้รับความนิยม..... 3
ตารางที่ 1.3	โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว 3
ตารางที่ 1.4	แสดงข้อมูลสถิติเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารทั้งในและระหว่างประเทศ ณ ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 – 2561 5
ตารางที่ 2.1	ตารางแสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 22
ตารางที่ 2.2	ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของการครอบครองกรรมสิทธิ์ และสิทธิการใช้งานอาคาร..... 24
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน 28
ตารางที่ 3.2	รายละเอียดโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว 29
ตารางที่ 3.3	แสดงรายละเอียดโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว 30
ตารางที่ 4.1	แสดงประเภทของห้องพักในโครงการ แซทเทอร์ไคย์ เรสซิเดนซ์ 42
ตารางที่ 4.2	แสดงพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ แซทเทอร์ไคย์ เรสซิเดนซ์ 44
ตารางที่ 4.3	Business model canvas ของโครงการ Saturdays Residence..... 46
ตารางที่ 4.4	แสดงประเภทของห้องพักในโครงการ แคสเซีย ภูเก็ต 51
ตารางที่ 4.5	แสดงพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ แคสเซีย ภูเก็ต 54
ตารางที่ 4.6	Business model canvas ของโครงการ Cassia Phuket 56
ตารางที่ 4.7	เปรียบเทียบภูมิหลังและแนวความคิดของโครงการกรณีศึกษา 57
ตารางที่ 4.8	แสดงรายละเอียดของโครงการกรณีศึกษา 58
ตารางที่ 4.9	แสดงการเปรียบเทียบสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องชุด 59
ตารางที่ 4.10	แสดงการเปรียบเทียบสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโครงการ 60

ตารางที่ 5.1	สรุปขั้นตอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการ	65
ตารางที่ 5.2	แสดงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข.....	70
ตารางที่ 5.3	คะแนนความพึงพอใจต่อการเข้าพัก แยกตามเกณฑ์ย่อย ของโครงการ Saturdays...	71
ตารางที่ 5.4	แสดงปัญหาและสัดส่วนที่พบจากความคิดเห็นของผู้เช่า	72
ตารางที่ 5.5	สรุปขั้นตอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการ	77
ตารางที่ 5.6	แสดงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข	82
ตารางที่ 5.7	คะแนนความพึงพอใจต่อการเข้าพัก แยกตามเกณฑ์ย่อย ของโครงการ Cassis.....	83
ตารางที่ 5.8	แสดงปัญหาและสัดส่วนที่พบจากความคิดเห็นของผู้เช่า	84
ตารางที่ 6.1	เปรียบเทียบแนวความคิดของโครงการกรณีศึกษา	88
ตารางที่ 6.2	แสดงขั้นตอนการพัฒนาโครงการกรณีศึกษา	90
ตารางที่ 6.3	เปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการโครงการของกรณีศึกษา	91
ตารางที่ 6.4	เปรียบเทียบการแบ่งส่วนงานในการบริหารจัดการโครงการของกรณีศึกษา.....	92
ตารางที่ 6.5	เปรียบเทียบการดูแลลูกค้าของโครงการของกรณีศึกษา	93
ตารางที่ 6.6	เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการบริหารจัดการโครงการของกรณีศึกษา.....	94
ตารางที่ 6.7	ปัญหาอุปสรรคที่พบในกระบวนการพัฒนา และวิธีการแก้ไข.....	95
ตารางที่ 6.8	เปรียบเทียบร้อยละและอันดับของปัญหาที่พบจากการเข้าพักโครงการกรณีศึกษาของผู้เช่าระยะยาว	96

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1.1 แผนที่จังหวัดภูเก็ต.....	4
ภาพที่ 2.1 แผนภาพแสดงแบบขั้นตอนการพัฒนาโครงการตามแนวคิดกระบวนการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์.....	10
ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงกลไกของการขายแล้วรับเช่ากลับคืน	13
ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการจดทะเบียนอาคารชุด และนิติบุคคลอาคารชุด.....	16
ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย	27
ภาพที่ 3.2 แผนภาพแสดงขั้นตอนการคัดเลือกโครงการกรณีศึกษา.....	31
ภาพที่ 3.3 ผังการดำเนินงาน.....	32
ภาพที่ 4. 1 แผนที่จังหวัดภูเก็ต.....	36
ภาพที่ 4.2 แผนที่แสดงตำแหน่งของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบเช่าแล้วรับเช่ากลับคืนในภูเก็ต	37
ภาพที่ 4.3 ขอบเขตการทำธุรกิจของ บริษัท ดี แอทติจูดคลับ จำกัด	39
ภาพที่ 4.4 แสดงที่ตั้งโครงการ.....	40
ภาพที่ 4.5 แสดงขอบเขตพื้นที่และอาคาร.....	40
ภาพที่ 4.6 ภาพโครงการ.....	41
ภาพที่ 4.7 ภาพห้องชุดที่ใช้โทนสีเข้มในการตกแต่ง.....	43
ภาพที่ 4.8 ภาพห้องชุดที่ใช้โทนสีสว่างในการตกแต่ง.....	44
ภาพที่ 4.9 ตัวอย่างโครงการและธุรกิจในเครือของ บริษัท ลา구나 รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด.....	48
ภาพที่ 4.10 แสดงที่ตั้งโครงการ	49
ภาพที่ 4.11 แสดงขอบเขตพื้นที่และอาคาร.....	49
ภาพที่ 4.12 ภาพบรรยากาศโครงการ	49
ภาพที่ 4.13 ห้องพักภายในโครงการ	53

ภาพที่ 5.1 กลุ่มภาพแสดงแนวความคิดในการออกแบบโครงการ	62
ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนงานบริหารโครงการ Saturdays.....	67
ภาพที่ 5.3 การใช้สีในการตกแต่งโครงการ และสิ่งอำนวยความสะดวก	74
ภาพที่ 5.4 ลักษณะของบุคลากรในโครงการที่มีความสนุกสนานและแต่งตัวด้วยสีสัน.....	74
ภาพที่ 5.5 แสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนงานบริหารโครงการ Cassia.....	80
ภาพที่ 6.1 แผนภาพแสดงระยะเวลาในการพัฒนาโครงการกรณีศึกษา	91
ภาพที่ 6.2 องค์ประกอบทางกายภาพของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน	97
ภาพที่ 6.3 แสดงโครงสร้างการบริหารอาคารชุดทั่วไป	98



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาตลาดอสังหาริมทรัพย์มีการแข่งขันสูงมาก โดยเฉพาะการแข่งขันกันของโครงการอาคารชุด ทำให้ผู้ประกอบการหาตลาดใหม่ๆ หาแนวทางการพัฒนาใหม่ๆ ผลิตสินค้าของตนออกมาให้ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าให้มากที่สุด เพื่อความสำเร็จของโครงการและตัวผู้ประกอบการ ซึ่งการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศตามเมืองท่องเที่ยวเป็นแนวทางหนึ่งที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการกลุ่มผู้ซื้อทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่สนใจเป็นเจ้าของโครงการอาคารชุดในทำเลท่องเที่ยว ผู้ซื้อกลุ่มนี้มีลักษณะเฉพาะและมีวัตถุประสงค์ของการซื้อที่แตกต่างจากอาคารชุดในเมืองทั่วไป จากการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของผู้วิจัย พบว่า โครงการประเภทนี้ยังได้รับความนิยม สะท้อนผ่านจำนวนหน่วยและยอดขายที่ยังมีอยู่สูงมากของโครงการในทำเลที่ได้รับความนิยม 4 ทำเลของไทย ได้แก่ พัทยา ยอดขายร้อยละ 82 หัวหิน-ชะอำ ร้อยละ 73 เขาใหญ่ ร้อยละ 72 และ ภูเก็ต ร้อยละ 68 มีจำนวนหน่วยรวมกว่า 64,324 หน่วย ("Plus News And Update 8 สิงหาคม 2562,") นอกจากนี้ ยังมีโครงการอาคารชุดตากอากาศที่กำลังจะเปิดตัวในตลาดอีกเป็นจำนวนมาก ธุรกิจประเภทนี้ประสบความสำเร็จและได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากความมั่นใจในภาคการท่องเที่ยวของไทยว่ายังทำกำไรให้ประเทศได้อย่างมหาศาล และยังมีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้ประกอบการมีความมั่นใจในการพัฒนาโครงการที่สนับสนุนภาคการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นและเชื่อว่ามีกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้มากพอที่จะซื้อโครงการของตน

ตารางที่ 1.1 จำนวนหน่วยในตลาดและยอดขายของอาคารชุดตากอากาศในทำเลที่ได้รับความนิยม

ทำเล	ยอดขาย	จำนวนหน่วยห้องชุด
พัทยา	82%	38,015
ภูเก็ต	68%	13,755
หัวหิน-ชะอำ	73%	7,476
เขาใหญ่	72%	5,078

ที่มา รวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย จาก <https://www.plus.co.th> สืบค้นเมื่อ 2 ตุลาคม 2562

ลักษณะเฉพาะตัวของอาคารชุดตากอากาศ คือ เป็นโครงการที่พัฒนาขึ้นตามจังหวัดท่องเที่ยว มีวัตถุประสงค์สำหรับการพักผ่อนหย่อนใจในช่วงวันหยุด ซึ่งไม่เหมือนกับการไปพักตามที่พักหรือโรงแรมทั่วไป ที่เพียงจ่ายค่าเช่ารายคืน แต่เป็นการซื้อห้องชุดภายในโครงการเพื่อให้ได้เป็น

เจ้าของห้องนั้น ๆ ทำให้สามารถเข้าไปพักผ่อนได้ทุกเมื่อที่ต้องการ นอกจากนั้นยังซื้อเพื่อเก็บไว้เป็นทรัพย์สินระยะยาว และเพื่อการลงทุนจากมูลค่าที่เพิ่มขึ้นตามระยะเวลา แต่ข้อเสียของการซื้ออาคารชุดตากอากาศ คือ เมื่อซื้อแล้วเจ้าของไม่ได้เข้าไปอยู่ประจำ ขณะที่ค่าใช้จ่ายส่วนกลางในการดูแลอาคารทุกเดือน บางอาคารมีการดูแลรักษาไม่ดีซึ่งนำไปสู่ความเสื่อมโทรมจนมูลค่าทรัพย์สินลดลงจากปัญหาเหล่านี้ผู้ประกอบการจึงพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศที่อยู่ในรูปแบบของการขายแล้วรับเช่ากลับคืน (Sale and Leaseback) ขึ้นมา เพื่อให้ทรัพย์สินดังกล่าวกลับมาสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องให้กับทั้งผู้ซื้อและผู้ประกอบการ

การขายแล้วรับเช่ากลับคืน (Sale and Leaseback) เกิดขึ้นนานแล้วในต่างประเทศ ทั้งภาคการผลิต ภาคการเงิน และ อสังหาริมทรัพย์ ซึ่งการขายแล้วรับเช่ากลับคืนเป็นรูปแบบของสัญญาชนิดหนึ่ง ที่ผู้ขายขายทรัพย์สินให้แก่ผู้ซื้อแล้วผู้ขายทำสัญญาเช่าทรัพย์สินนั้นกลับคืนมา เพื่อใช้ทำให้เกิดรายได้แล้วจ่ายค่าเช่าคืนกลับให้กับผู้ซื้อ (กระทรวงการคลัง, 2546) ซึ่งเมื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาอาคารชุดพักตากอากาศ จึงหมายถึงการที่ผู้ประกอบการขายห้องชุดให้กับผู้ซื้อหรือนักลงทุน แล้วทำสัญญาเช่ากลับคืนมาดำเนินงานและบริหารโครงการเพื่อให้เกิดรายได้จากอาคารชุดนั้นๆ พร้อมจ่ายค่าตอบแทนกลับคืนไปให้เจ้าของห้องชุด ทั้งนี้ รูปแบบการบริหารมีหลากหลายทั้งแบบปล่อยเช่ารายวันรูปแบบโรงแรม ปล่อยเช่าระยะยาวรายเดือน เป็นต้น รูปแบบการพัฒนาโครงการประเภทนี้ เจ้าของห้องชุดได้รับสิทธิประโยชน์ในแง่ของการได้รับผลตอบแทนเพื่อนำมาชดเชยการจ่ายค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ได้รับสิทธิเข้าพัก เป็นต้น ขณะที่ผู้พัฒนาโครงการคำนึงถึงเรื่องกลยุทธ์การขายรวมถึงการแสวงหาเงินทุนเพื่อการพัฒนาโครงการแทนการลงทุนด้วยเงินตนเอง ดังนั้นการพัฒนาโครงการแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนจึงเสมือนว่าเกิดประโยชน์ทั้งทางด้านผู้ซื้อและผู้พัฒนาโครงการ (Ling, 2012) สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาโครงการที่ขายแล้วเช่ากลับคืนเพื่อนำมาบริหารโครงการแบบปล่อยเช่าระยะยาว

จากการรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยเบื้องต้น พบว่า จังหวัดภูเก็ตเป็นทำเลที่มีโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนมากที่สุด คือ 40 โครงการ จำนวนหน่วยรวมกว่า 7,553 หน่วย รองลงมาคือ เขาใหญ่ พัทยา และหัวหิน ตามลำดับ และจังหวัดภูเก็ตยังมีโครงการที่มีการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศขายแล้วรับคืนมาบริหารแบบปล่อยเช่าระยะยาวมากที่สุดเมื่อเทียบกับทำเลที่ได้รับความนิยมอื่นๆด้วยเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 1.2 โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในทำเลที่ได้รับความนิยม

ทำเล	แบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนทั้งหมด		ปล่อยเช่ารายเดือน	
	จำนวนโครงการ(โครงการ)	หน่วยรวม (หน่วย)	จำนวนโครงการ(โครงการ)	หน่วยรวม (หน่วย)
พทยา	8	2263	1	1702
ภูเก็ต	40	7553	29	4698
หัวหิน-ชะอำ	4	821	3	457
เขาใหญ่	11	2316	7	746
รวม	63	12953	40	7603

ที่มา ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจาก Search engines (Google) และทางโทรศัพท์
ระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน – 20 พฤศจิกายน 2562

จากการศึกษาของผู้วิจัยเกี่ยวกับโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนที่มีการให้บริการปล่อยเช่าระยะยาวในภูเก็ต มีถึง 29 โครงการ หน่วยรวมกว่า 4,698 หน่วย และเปิดดำเนินการแล้วกว่า 13 โครงการรวม 2,437 หน่วย

ตารางที่ 1.3 โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
ในทำเลภูเก็ตที่เปิดบริการแล้ว

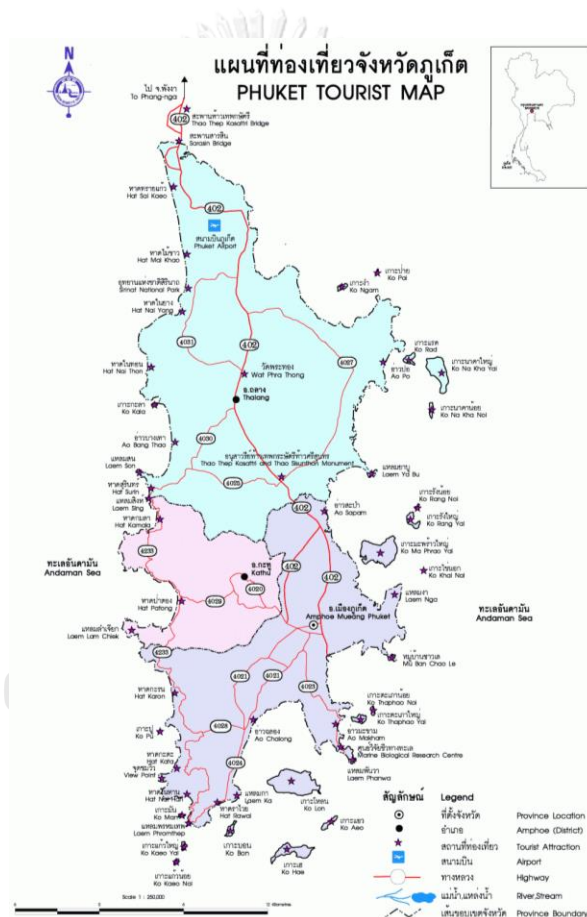
	ชื่อโครงการ	ที่ตั้ง	จำนวนหน่วย	ปีดำเนินการ	ปีที่พำนักดู	บริษัทผู้บริหารจัดการ	บริหารโดย Hotel Chain	บริหารโดยผู้ประกอบการ
1	ABSOLUTE TWIN SANDS 2	Patong	183	10 เดือน	10	Absolute world		o
2	AMARI RESIDENCES PHUKET	Patong	148	4	3	Amari	o	
3	PATONG BAY HILL	Patong	334	4	15	Phuket Holiday Service Co., Ltd.		o
4	Saturdays Residence	Rawai	119	3	3	The Attitude Club		o
5	THE REGENT Bangtao	Bangtao	151	4	3	The Regent Property Group		o
6	UTOPIA NAIHARN	naiharn	236	1	20	The Utopia property developments		o
7	CASSIA PHUKET	Bangtao	229	4	3	the Banyan Tree Group	o	
8	ARISTO	surin	293	2	3	Rinthara Development Ltd Co.		o
9	Seventh Sky Condo	Bangtao	171	4 เดือน	3	Seventh Sky Condo		o
10	THE BAY AND BEACH CLUB	Patong	26	10 เดือน	13	Phuket Holiday Service Co., Ltd.		o
11	THE PRIVILEGE	Patong	49	7	3	The Privilegeatbaycliff.co., Ltd.		o
12	Panora Phuket	surin	450	5 เดือน	3	MIDA Hotels & Resorts	o	
13	THE PROUD CONDOMINIUM	Rawai	48	1	3	THE PROUD		o

ที่มา ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจาก Search engines (Google) และทางโทรศัพท์
ระหว่างวันที่ 1 พฤศจิกายน – 20 พฤศจิกายน 2562

เมื่อศึกษารายละเอียดของโครงการประเภทนี้ในภูเก็ตพบว่าในการบริหารโครงการนั้นมี 2 รูปแบบ คือ บริหารโดยผู้ประกอบการเอง และแบบที่ผู้ประกอบการบริหารร่วมกับเครือโรงแรม โดยการให้ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จากการเข้าร่วมสัญญาขายแล้วรับเช่ากลับคืน (Rental Program) มีดังนี้ 1) สัดส่วนผลตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อปี 2) สิทธิในการเข้าพักในโครงการ และ

ส่วนลดค่าห้องพัก 3) ฟรี Furniture Package 4) การปลอดค่าส่วนกลางและค่าบำรุงรักษา และ 5) Buyback Package ในบางโครงการ

จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดหนึ่งทางภาคใต้ของประเทศไทย และจัดเป็นเกาะที่มีขนาดใหญ่ที่สุดของประเทศ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของภาคใต้ในทะเลอันดามัน มหาสมุทรอินเดีย มีลักษณะภูมิประเทศเป็นหมู่เกาะ มีเกาะบริวาร 32 เกาะ เกาะภูเก็ตวางตัวในแนวจากทิศเหนือไปทิศใต้ พื้นที่ส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 70 เป็นภูเขาและประมาณร้อยละ 30 เป็นพื้นที่ราบอยู่ตอนกลางและตะวันออกของเกาะ ด้วยลักษณะที่ตั้งจึงทำให้จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่ท่องเที่ยวที่สำคัญทั้งระดับประเทศและระดับโลก



ภาพที่ 1.1 แผนที่จังหวัดภูเก็ต

ที่มา <https://www.tat.or.th>

จังหวัดภูเก็ตมีวิสัยทัศน์ของจังหวัดที่ว่า “ภูเก็ตเมืองท่องเที่ยวนานาชาติ บนพื้นฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน” เป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนการเป็นเมืองท่องเที่ยวของจังหวัดภูเก็ตได้เป็นอย่างดี จังหวัดภูเก็ตถือเป็นจังหวัดท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆของประเทศ นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวที่จังหวัดภูเก็ตเป็นชาวต่างชาติกว่า 8.3 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 70 และ

นักท่องเที่ยวชาวไทยอีก 3.5 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 30 ต่อปี และเมื่อดูจากข้อมูลสถิติเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารทั้งในและระหว่างประเทศ ณ ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 – 2561 จะเห็นว่ามีย่านนักท่องเที่ยวและผู้มาเยือนเพิ่มขึ้นในทุกๆปี

ตารางที่ 1.4 แสดงข้อมูลสถิติเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารทั้งในและระหว่างประเทศ ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ภูเก็ต ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 – 2561

ปี พ.ศ.	จำนวนเที่ยวบิน		จำนวนผู้โดยสาร						
	จำนวน	เพิ่ม/ลด (%)	เข้า 1	ออก 2	รวม 1+2	เพิ่ม/ลด (%)	ผ่าน	รวมทั้งสิ้น	เพิ่ม/ลด (%)
2557	74,501	6.13	5,618,851	5,651,131	11,269,982	2.78	5,823	11,275,805	2.70
2558	82,000	10.07	6,252,009	6,273,855	12,525,864	11.14	12,178	12,538,042	11.19
2559	94,989	15.84	7,351,941	7,365,088	14,717,029	17.49	4,981	14,722,010	17.42
2560	96,577	10.49	7,535,166	7,517,970	15,053,136	10.21	25,083	15,078,219	10.35
2561	116,487	11.10	9,116,163	9,124,951	18,241,114	21.18	20,042	18,261,156	12.51

ที่มา การท่าอากาศยานภูเก็ต, บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ณ กันยายน 2561

ในส่วนของสัดส่วนนักท่องเที่ยวทั้งหมดที่เดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดภูเก็ต มีถึงร้อยละ 21 เป็นนักท่องเที่ยวที่พำนักระยะยาว (Long Stay) คือ พำนักตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป โดยในปี 2561 ที่ผ่านมามีจำนวนทั้งหมด 8.04 ล้านคน ซึ่งถือเป็น 1 ใน 4 ของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งหมดที่มาเยือน ทำให้เห็นถึงความนิยมของการท่องเที่ยวประเภทนี้ในจังหวัดภูเก็ต ที่มีความสอดคล้องกับจำนวนของโครงการที่พักเพื่อการท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาวที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพรอบด้านที่พร้อมสนับสนุนภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะการเป็นแหล่งพำนักระยะยาว ซึ่งส่งผลให้มีการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศเป็นจำนวนมาก และมักมีการใช้กลยุทธ์การขายแบบเมื่อขายแล้ว ผู้ประกอบการจะรับเช่ากลับคืนจากผู้ซื้อเพื่อนำไปปล่อยเช่าระยะยาว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจและตั้งคำถามถึงแนวคิดและรูปแบบการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวของผู้ประกอบการ รวมถึงการบริหารจัดการโครงการเพื่อสร้างรายได้ง่ายขึ้นให้กับผู้ซื้อห้องชุด ซึ่งมีการบริหารโดยผู้ประกอบการเองและบริหารโดยเครือโรงแรม โดยศึกษาผ่านกรณีศึกษาในจังหวัดภูเก็ต (ดูการเลือกกรณีศึกษาในบทที่ 3) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะเป็นแนวทางต่อผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการจะพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวในจังหวัดภูเก็ต และเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาโครงการประเภทนี้ในทำเลอื่นๆ ที่เป็นจังหวัดท่องเที่ยวของไทยอื่นๆต่อไป

1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1) รูปแบบของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว มีรูปแบบอย่างไร มีองค์ประกอบสำคัญของโครงการในเรื่องใด
- 2) ผู้ประกอบการมีแนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวอย่างไร และแตกต่างกันหรือไม่ระหว่างการบริหารแบบเครือโรงแรมกับบริหารด้วยผู้ประกอบการเอง
- 3) ผู้ประกอบการพบปัญหาอุปสรรคสำคัญในการบริหารโครงการลักษณะนี้เรื่องใดบ้าง และมีแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาลักษณะและองค์ประกอบทางกายภาพของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
- 2) เพื่อศึกษาแนวคิด กระบวนการการพัฒนาและรูปแบบการบริหารโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
- 3) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาและการบริหารจัดการโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
- 4) เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบ และสรุปบทเรียนสำคัญของการพัฒนาโครงการโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1) **การขายแล้วรับเช่ากลับคืน (Sales and Leaseback)** คือ รูปแบบที่ผู้ขายขายสินทรัพย์ให้กับผู้ซื้อแล้วทำการเช่ากลับคืนจากผู้ซื้อ เพื่อนำมาบริหารสร้างรายได้ โดยมีผลตอบแทนเป็นค่าเช่าให้กับผู้ซื้อ (จตุพร วาริศรี, 2554)
- 2) **การเช่าระยะยาว หรือการพำนักระยะยาว (Long stay)** คือ การเช่าที่พักหรือพำนักในที่พักตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป โดยต้องมีหนังสือสัญญาเช่า ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการพำนัก 4 แบบ คือ กลุ่มที่ต้องการเช่ามาใช้ชีวิตบั้นปลายในการท่องเที่ยว กลุ่มที่เช่ามาเพื่อรักษาสุขภาพหรือผู้ที่ต้องการหลบสภาพอากาศที่รุนแรง กลุ่มที่มีจุดประสงค์เพื่อการศึกษา และ กลุ่มที่เช่ามาเพื่อพักผ่อนกีฬา (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2544)
- 3) **การบริหารแบบเครือโรงแรม (Hotel Chain Operation)** คือ การที่ผู้ประกอบการเลือกเครือข่ายโรงแรมเข้ามาบริหารจัดการโครงการเมื่อโครงการแล้วเสร็จ (กชพรรณ เดือนฉาย, 2554)

1.5 ขอบเขตงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

วิทยานิพนธ์นี้มุ่งเน้นการศึกษาไปที่ลักษณะโครงการ แนวคิด รูปแบบการพัฒนาและการบริหารโครงการอาคารชุดแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว และเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อโดยเฉพาะในเรื่องของผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของโครงการกรณีศึกษา

ขอบเขตด้านพื้นที่

วิทยานิพนธ์นี้ศึกษากรณีศึกษาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวในทำเลที่มีอุปทานในตลาดมากที่สุด 2 โครงการจาก ทำเลจังหวัดภูเก็ต ที่มีรูปแบบการบริหารจัดการโครงการที่แตกต่างกัน ประกอบไปด้วย โครงการ แคลสเซีย ภูเก็ต และโครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์

ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลจาก Search engines (Google) เก็บข้อมูลทางโทรศัพท์ ลงสำรวจและสัมภาษณ์กรณีศึกษาในเดือนพฤษภาคม 2562 ถึง มกราคม 2563

1.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย

เนื่องจากในช่วงของการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยฉบับนี้ เกิดโรคระบาด Covid-19 ขึ้น จนไม่สามารถเก็บข้อมูลจากผู้ซื้อห้องชุดในโครงการกรณีศึกษาได้ ทำให้ไม่ได้ข้อมูลในมุมมองของผู้ซื้อห้องชุด แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นออนไลน์ในมุมมองของผู้เช่าระยะยาวแทน เพื่อให้ทราบถึงผลของการดำเนินกิจการ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) เพื่อเป็นข้อมูลต่อผู้ประกอบการที่มีความสนใจในการทำความเข้าใจลักษณะของธุรกิจประเภทขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวมากขึ้น รวมถึงนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโครงการและบริหารโครงการต่อไป

2) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ซื้อโครงการประเภทนี้ ในการทำความเข้าใจกระบวนการพัฒนาโครงการก่อนตัดสินใจซื้อ

3) เพื่อเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการในด้านลักษณะและกระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยเพื่อการค้าในรูปแบบหนึ่งที่เกิดขึ้นมากในประเทศไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย หรือสมมติฐานที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การพัฒนาและการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์
2. กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืน
3. การบริหารโครงการอาคารชุด
4. การบริหารโครงการที่พัก
5. แนวคิดเรื่องการท่องเที่ยวพำนักระยะยาว
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเรื่องอสังหาริมทรัพย์

อสังหาริมทรัพย์นั้นเป็นภาคธุรกิจที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้ทุุกยุคทุกสมัย และก่อให้เกิดรายได้และการจ้างงานกระจายไปทุกภาคส่วน เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอื่นๆอีกมากมายไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิตวัสดุ อุตสาหกรรมเครื่องกล ภาคการออกแบบ เป็นต้น และยังมีแนวโน้มราคาที่สูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากเป็นทรัพย์สินที่มีอยู่อย่างจำกัด ความต้องการที่มากขึ้นในปริมาณผลิตภัณฑ์ที่เท่าเดิมส่งผลถึงการเพิ่มขึ้นของราคา และจากความหมายและความเป็นเอกลักษณ์ของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ทำให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่ได้รับความนิยมในการลงทุนเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตามการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์จำเป็นต้องมีความรอบคอบ และมีขั้นตอนที่ชัดเจน เพราะเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงและใช้เงินลงทุนจำนวนมาก

แนวคิดเรื่องการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หมายถึง การพัฒนาสิ่งปลูกสร้างบนที่ดินที่ผู้พัฒนาเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ หรือ บนพื้นที่เช่า ภายใต้การออกแบบให้มีความสอดคล้องกับบริบทของเมืองและสภาพแวดล้อม และศึกษาความเป็นไปได้ทางการลงทุน เพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมาย และลดความเสี่ยงในการลงทุน ในระหว่างการก่อสร้างมีการบริหารจัดการ และตรวจสอบคุณภาพอยู่เสมอ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์อสังหาริมทรัพย์ที่มีคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้

การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ตามแนวความคิดของ Patsy Healey (1991) จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การประเมินและหาทางเลือก (Evaluation) เมื่อผู้ประกอบการมีความต้องการที่จะพัฒนาโครงการผู้ประกอบการต้องศึกษาข้อมูลในหลากหลายมิติ ทั้งในเรื่องความต้องการของลูกค้า

(Demand) สินค้าที่มีในตลาด (Supply) เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมากำหนดทิศทางของโครงการทั้งเรื่องทำเล กลุ่มเป้าหมาย ประเภทของโครงการ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) ทั้งในเชิงพื้นที่และด้านการลงทุน เพื่อเป็นหนึ่งในตัวสนับสนุนการตัดสินใจที่จะลงทุนของผู้ประกอบการ

2. การจัดเตรียมข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนา (Preparation) เป็นช่วงที่จะต้องทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการอย่างละเอียด วัตถุประสงค์คือเพื่อหาแหล่งเงินทุน ทั้งในตลาดเงิน และตลาดทุน หรือแม้กระทั่งการหาผู้ร่วมทุนต่างๆ และยังเป็นการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อวางแผนและกรอบแนวคิดในการพัฒนา รวมทั้งจัดหาทีมงานทั้งนอกและในองค์กรเพื่อมาดำเนินงานโครงการในส่วนต่างๆ เช่น นักออกแบบ ผู้รับเหมา ผู้คุมงานก่อสร้าง เป็นต้น

3. การดำเนินโครงการ (Implementation) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาโครงการจริง ก่อสร้างจริงให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและเป้าหมายทางการเงินของผู้ประกอบการ

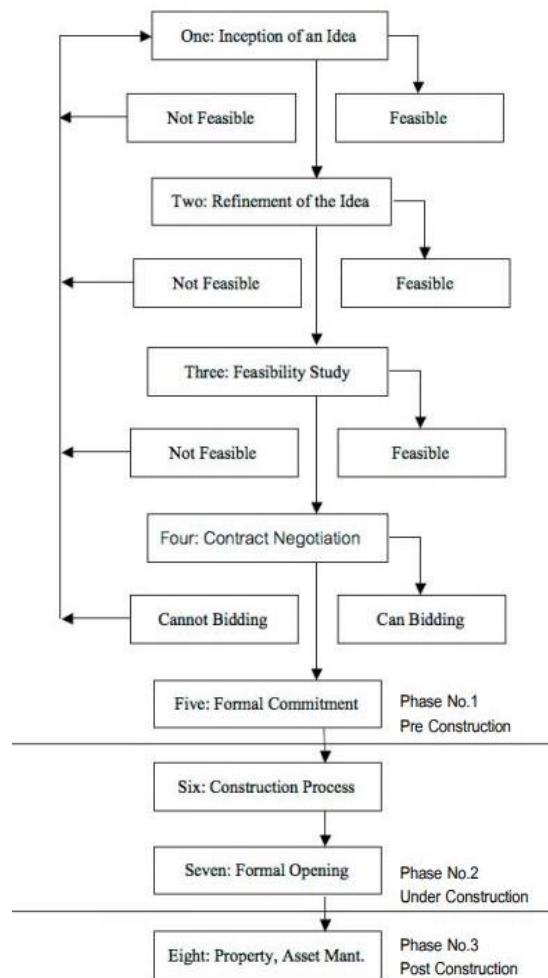
4. การส่งมอบโครงการ (Disposal) เมื่อโครงสร้างสร้างเสร็จแล้วจะต้องทำการส่งมอบอาคารให้กับผู้ใช้งานอาคารตามวัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ซึ่งมีความสอดคล้องกับขั้นตอนในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในระดับสากล ตามแนวคิดของ Mike E Miles ซึ่งมีการเพิ่มการกำหนดช่วงของการพัฒนาเป็น 3 ช่วงใหญ่ ได้แก่ ช่วงก่อนการก่อสร้าง ช่วงการก่อสร้าง และช่วงหลังการก่อสร้าง

ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre Construction Phase) ขั้นตอนที่ 1-5 ในภาพที่ 2.1 ที่เริ่มจากการริเริ่มแนวความคิดของโครงการ ปรับแต่งและพัฒนาแนวความคิดให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาแบบโครงการเบื้องต้น ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ จากนั้นทำการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างเพื่อมาก่อสร้างโครงการในช่วงต่อไป

ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่างการก่อสร้าง (Under Construction Phase) ขั้นตอนที่ 6-7 ในแผนภาพที่ 2.1 ทำการก่อสร้างและตรวจสอบความเรียบร้อยเพื่อเปิดตัวโครงการ

ช่วงที่ 3 ช่วงหลังการก่อสร้าง (Post Construction Phase) ขั้นตอนที่ 8 ในภาพที่ 2.1 หลังจากเปิดให้บริการโครงการแล้วจำเป็นต้องมีการบริหารโครงการ เพื่อให้โครงการเดินเนื้องานได้เป็นอย่างดี สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อและผู้เช่าได้ และเพื่อดูแลให้โครงการยังดูดีและมีคุณค่าอยู่เสมอ



ภาพที่ 2.1 แผนภาพแสดงแบบขั้นตอนการพัฒนาโครงการตามแนวคิดกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
ที่มา (Miles, Netherton, & Schmitz, 2015)

การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ การลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ตามการแบ่งของอนุชา กุศลวิสุทธี (2553) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนระยะสั้น เป็นการลงทุนแบบเก็งกำไร ผลตอบแทนจะ
มาในรูปแบบของกำไรจากการขายทรัพย์สินเป็นสำคัญ ผลตอบแทนสูงแต่ก็เป็นการลงทุนที่มีความ
เสี่ยงสูงด้วยเช่นกัน
2. อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนระยะยาว เป็นการลงทุนแบบถือครองทรัพย์สินไว้นานๆ
รูปแบบผลตอบแทนคือเงินค่าเช่าและอัตราการเพิ่มของค่าเช่าเป็นสำคัญ รวมถึงกำไรจากการขายต่อ
ทรัพย์สินเมื่อเลิกถือครองในระยะยาว ซึ่งการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ที่จำแนกโดยประเภทของ
อสังหาริมทรัพย์ที่มีรายได้จากการเช่า แยกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้ คือ

2.1 ให้เช่าเพื่อการเกษตรกรรม ส่วนใหญ่อยู่ตามต่างจังหวัดมีวัตถุประสงค์การเช่าเพื่อเป็นพื้นที่ทำการเกษตร เป็นการเช่าที่ให้ผลตอบแทนที่ต่ำ และการเช่าเพื่อวัตถุประสงค์อื่นเป็นไปได้ยาก

2.2 ให้เช่าเพื่อการอุตสาหกรรม และการบริการ ได้แก่ การเช่าที่ดินหรือที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง เพื่อก่อตั้งเป็นโรงงานอุตสาหกรรม หรือคลังสินค้า

2.3 ให้เช่าเชิงพาณิชย์ และสำนักงาน ทั้งขนาดเล็ก เช่น เป็นอาคารพาณิชย์ ทาวน์เฮาส์ ทาวน์โฮม ฯลฯ และขนาดใหญ่ เช่น อาคารศูนย์การค้า อาคารสำนักงานขนาดใหญ่ต่างๆ

2.4 ให้เช่าเพื่อเป็นที่พักอาศัย สามารถทำได้ตั้งแต่ต้นกลางทุนที่มีเงินทุนน้อย ที่ซื้อห้องชุดในอาคารชุด ทาวน์เฮาส์ อาคารพาณิชย์ ฯลฯ เพื่อปล่อยเช่า จนถึงธุรกิจ ที่พัก และ โรงแรมขนาดใหญ่ๆ

โดยจุดมุ่งหมายของการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ของผู้ลงทุนนั้นมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการและความเป็นไปได้ทางการเงินของผู้ลงทุน (จิรัตน์ สังข์แก้ว, 2544) โดยแยกเป็นลักษณะต่างๆ ได้ดังนี้

1. เพื่อความปลอดภัยของเงินลงทุน (Security of Principal) หมายถึง การรักษาเงินทุนตั้งต้นให้คงไว้ และป้องกันการเสื่อมของอำนาจเงินในอนาคตจากภาวะเงินเฟ้อ ส่วนมากการลงทุนประเภทนี้จะอยู่ในรูปแบบของหลักทรัพย์ที่มีเวลากำหนดในการคืนเงินต้นและดอกเบี้ยที่แน่นอน เช่น พันธบัตรรัฐบาล หุ้นกู้ หรือการลงทุนในหุ้นสามัญของบริษัทที่มีรากฐานมั่นคงหรือมีการขยายตัว

2. เสถียรภาพของรายได้ (Stability of Income) หมายถึง การลงทุนในหลักทรัพย์ที่ให้รายได้อย่างสม่ำเสมอ เช่น ดอกเบี้ย เงินปันผล ซึ่งข้อดีคือผู้ลงทุนสามารถคาดการณ์หรือวางแผนการเงินในอนาคตได้ว่าจะนำรายได้ที่ได้อย่างสม่ำเสมอไปใช้อุปโภคบริโภค หรือลงทุนใหม่ต่อไป

3. ความงอกเงยของเงินลงทุน (Capital Growth) หมายถึง การจัดการเงินทุนให้เพิ่มพูนขึ้น เช่น การนำรายได้ที่ได้รับจากการลงทุนไปลงทุนใหม่ โดยส่วนมากมักจะนำดอกเบี้ย หรือเงินปันผลที่ได้รับ ไปลงทุนต่อเพื่อเพิ่มมูลค่าของเงินลงทุน โดยเงินเหล่านี้จะให้ประโยชน์ในเรื่องของการปรับฐานะของผู้ลงทุนในระยะยาว การรักษาอำนาจซื้อ และเพิ่มความคล่องตัวในการจัดการเงิน

4. ความคล่องตัวในการซื้อขาย (Marketability) หมายถึง หลักทรัพย์ที่สามารถซื้อขายได้ง่ายและรวดเร็ว ขึ้นอยู่กับขนาด ราคาของหลักทรัพย์ และความต้องการของตลาดที่มีต่อหลักทรัพย์นั้นๆ

5. ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นเงินสด (Liquidity) หมายถึงการลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีสภาพคล้ายกับเงินสด เพื่อเตรียมไว้สำหรับการลงทุนในโอกาสการลงทุนที่มีความน่าดึงดูดใจ

ในทันที ซึ่งการลงทุนกับหลักทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูงมาก จะทำให้ความสามารถในการหากำไร (Profitability) ต่ำ

6. การกระจายเงินลงทุน (Diversifications) หมายถึง การกระจายเงินลงทุนตามความเสี่ยงต่างๆ ที่รับได้ ทั้งลงทุนผสมระหว่างหลักทรัพย์ที่มีหลักประกัน หรือมีรายได้แน่นอน กับการลงทุนกับหลักทรัพย์ที่ราคาเปลี่ยนแปลงและรายได้ไม่แน่นอน ลงทุนในหลักทรัพย์หลายๆแบบปนกัน ลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความแตกต่างทางภูมิศาสตร์ และลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีรูปแบบสินค้าที่แตกต่างกัน

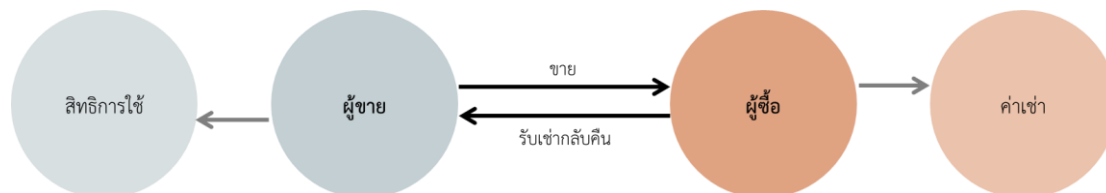
7. ความพอใจในด้านภาษี (Favorable tax status) หมายถึงการวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อรายได้หลังหักภาษีแล้วว่ามีเหมาะสมกับการเลือกลงทุนหรือไม่ เนื่องจากในการลงทุนและการได้รายได้จากหลักทรัพย์หรือการลงทุนต่างๆ มีอัตราภาษีที่แตกต่างกัน รวมถึงการเพิ่มขึ้นของอัตราก้าวหน้าภาษีที่แปรผันโดยตรงกับจำนวนรายได้

ในการเลือกลงทุนของนักลงทุนที่แตกต่างกันนั้นสามารถเลือกลงทุนในหลักทรัพย์ได้หลากหลายประเภทนอกเหนือจากที่ยกตัวอย่างไปข้างต้น เนื่องจากคำว่าเงินลงทุน หมายถึงทรัพย์สินที่สามารถตีมูลค่าตามราคาตลาดได้ หรือแปลว่าทรัพย์สินที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ทั้งทรัพย์สินที่มีตัวตนจับต้องได้ เช่น อสังหาริมทรัพย์ ทองคำ อัญมณี เป็นต้น และทรัพย์สินทางการเงิน เช่น เงินสด เงินฝาก พันธบัตร เป็นต้น ซึ่งหนึ่งในตัวเลือกของนักลงทุนรายเล็กและรายใหญ่หรือผู้ประกอบการ ที่ได้รับความนิยมและได้ผลตอบแทนสูงนั้นก็คือการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ (อัญญา ชันวิทย์, 2552)

2.2 กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืน

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาตลาดอสังหาริมทรัพย์มีการแข่งขันสูงมาก ทำให้ผู้ประกอบการหาแนวทางการผลิตสินค้าของตนออกมาให้ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าให้มากที่สุด และหากกลยุทธ์การขายที่สามารถช่วยปิดการขายได้เร็วยิ่งขึ้น เพื่อความสำเร็จของโครงการและตัวผู้ประกอบการ โดยหนึ่งในวิธีที่ให้ผลตอบแทนได้มากและสม่ำเสมอจากการติดตามผลตั้งแต่ปี 2553-2558 ของ national real estate investor association ทั่วโลกนั่นก็คือ การทำกลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืน ซึ่งการขายแล้วรับเช่ากลับคืน (Sale and Leaseback) เกิดขึ้นนานแล้วในต่างประเทศ ทั้งภาคการผลิต ภาคการเงิน และ อสังหาริมทรัพย์ กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืน เป็นวิธีการจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่เช่ากลับคืนมาจากผู้ซื้อ แล้วนำมาบริหารจัดการทรัพย์สินให้เพิ่มมูลค่า โดยวิธีนำทรัพย์สินมาประกอบกิจการโดยการเช่าใช้ มักพบในบางสาขาของอสังหาริมทรัพย์ เช่น สำนักงานให้เช่า โรงแรม ที่พัก รวมถึง โรงงาน (Joshua J. Fox, 2017) ซึ่งการขายแล้วรับเช่ากลับคืนนอกจากจะเป็นกลยุทธ์ในการ

ขายแล้วยังเป็นหนึ่งในวิธีการจัดหาแหล่งเงินทุน (Financing) ในการพัฒนาโครงการในโครงการบางรูปแบบอีกด้วย เช่น การใช้กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืนในอุตสาหกรรมที่พัก และโรงแรม



ภาพที่ 2.2 แผนภาพแสดงกลไกของการขายแล้วรับเช่ากลับคืน

ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

โดยเจ้าของทรัพย์สินหรือผู้ขาย ทำการขายทรัพย์สินให้กับนักลงทุนหรือผู้ซื้อ เมื่อขายไปแล้วเจ้าของทรัพย์สินจะกลายเป็นผู้เช่าใช้ ขอเช่าทรัพย์สินกลับคืนมาจากนักลงทุน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและประกอบธุรกิจต่างๆ ซึ่งการเช่าให้ประโยชน์แก่ทั้งผู้เช่าและผู้ให้เช่า กล่าวคือ ผู้ให้เช่าได้กำไรจากทรัพย์สินให้เช่า ส่วนผู้เช่าใช้ได้ประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สินที่เช่ามาตามความต้องการ โดยจ่ายผลตอบแทนตามระยะเวลาที่ตกลงกัน ผลตอบแทนที่ผู้ให้เช่าได้รับอาจอยู่ในรูปของค่าเช่า ในทางบัญชีสัญญาเช่าแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สัญญาเช่าการเงิน และสัญญาเช่าดำเนินงาน

สัญญาเช่า

ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 537 สัญญาเช่าหมายถึง สัญญาที่บุคคลหนึ่งเรียกว่า ผู้ให้เช่า ตกลงให้บุคคลหนึ่งเรียกว่า ผู้เช่า ได้ใช้หรือได้รับประโยชน์ในทรัพย์สินอย่างใดอย่างหนึ่ง ในระยะเวลาที่จำกัด และผู้เช่าตกลงจะให้ค่าเช่าหรือผลตอบแทนเพื่อการนั้น โดยข้อกำหนดและรายละเอียดของสัญญาเช่าที่ต้องปรากฏในสัญญาเช่า มีดังนี้

1. ระยะเวลาของการเช่าหรืออายุสัญญา (Duration) โดยในปัจจุบันเกณฑ์การทำสัญญาเช่าอสังหาริมทรัพย์นั้น คือ ไม่เกิน 3 ปีต่อรอบสัญญา
2. การจ่ายชำระค่าเช่า (Rental Payment) รวมถึงการกำหนดงวดจ่าย และเงื่อนไขการจ่าย เช่น จ่ายเป็นรายเดือน รายปี จ่ายครั้งละเท่าๆ กัน หรือจ่ายเป็นสัดส่วนจากรายได้ เป็นต้น
3. ค่าใช้จ่ายในการจัดการสินทรัพย์หรือค่าใช้จ่ายในการใช้สินทรัพย์ (Executory Costs) เป็นการตกลงกันในเรื่องการรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเช่า เช่น ค่าภาษีทรัพย์สิน ค่าประกันภัย ค่าบำรุงรักษา เป็นต้น แต่หากสัญญาใดไม่ได้ระบุไว้ ผู้เช่าจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายดังกล่าว
4. ข้อจำกัด (Restrictions) ในบางกรณีที่ผู้ให้เช่ากลัวว่าจะไม่ได้รับค่าเช่า หรือไม่ให้มีการเช่าช่วงต่อ

5. การบอกเลิกสัญญาและเงื่อนไขของการบอกเลิกสัญญา ซึ่งบางสัญญาเช่าสามารถบอกเลิกสัญญาได้ (Cancelable) หรือในบางสัญญาเช่าบอกเลิกสัญญาไม่ได้ (Non-Cancelable)
6. การผิดสัญญา ในกรณีที่มีการผิดสัญญา ผู้เช่าจะต้องรับผิดชอบค่าเช่าล่วงหน้าตามที่ตกลงกันไว้ให้ได้
7. ทางเลือกเมื่อสิ้นสุดสัญญา (Alternative of the Lease at Termination) เป็นการกำหนดช่องทางสำหรับตัดสินใจของผู้ให้เช่าต่อผู้เช่า เช่น ผู้เช่าสามารถเช่าทรัพย์สินต่อได้ในอัตราค่าเช่าที่ถูกลง สิทธิในการซื้อทรัพย์สินนั้นในราคาถูก เป็นต้น
8. มูลค่าคงเหลือที่ได้รับการประกัน (Guarantee Residual Value) ผู้ให้เช่าต้องมีการกำหนดให้มีการประกันมูลค่าทรัพย์สินเมื่อสิ้นสุดสัญญา หากทรัพย์สินไม่อยู่ในสภาพหรือมูลค่าไม่เท่ากับที่กำหนดการประกันไว้ ผู้เช่าต้องจ่ายเงินชดเชย

สัญญาเช่ามีทั้งหมด 2 ประเภท ได้แก่

1) สัญญาเช่าการเงิน (Financial Lease) เป็นสัญญาที่ความเสี่ยง (Risk) และผลประโยชน์ (benefit) ในการเป็นเจ้าของโอนจากผู้ให้เช่าไปยังผู้เช่า ซึ่งทำให้ผู้เช่ามีฐานะเสมือนเจ้าของสินทรัพย์ที่เช่านั้น สัญญาเช่าการเงินอาจเรียกว่า สัญญาเช่าชนิดลงทุน (Capital Lease)

2) สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ในทางปฏิบัติอาจเรียกว่า “สัญญาเช่าใช้” สัญญาเช่าประเภทนี้เป็นสัญญาที่ให้สิทธิผู้เช่าใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เท่านั้น โดยไม่หวังเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ ผู้เช่าสามารถบอกเลิกสัญญาได้เมื่อไม่มีความจำเป็นต้องใช้สินทรัพย์นั้นอีก หรือเมื่อสินทรัพย์ดังกล่าวหมดประโยชน์ เช่น ผู้เช่าทำสัญญาเช่าใช้อาคารเป็นระยะเวลา 3 ปี

ในมุมมองของเจ้าของทรัพย์สิน (Owner) ผู้ผลิตและขายให้กับนักลงทุนแล้วขอเช่ากลับคืนจะได้ประโยชน์จากการขายทรัพย์สิน เป็นแบบ Lump sum Capital โดยสามารถนำไปต่อยอดโครงการใหม่หรือนำเงินเหล่านี้มาใช้บริหารจัดการธุรกิจให้ดำเนินและเติบโตต่อไป และยังทำให้มีสัดส่วนหนี้สินต่อทุนที่ลดลง ช่วยลดปัญหาเรื่องดอกเบี้ยได้อีกด้วย ส่วนมุมมองของ นักลงทุน (Investor) ผู้รับซื้อทรัพย์สิน เชื่อว่าการลงทุนแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนี้เป็นการลงทุนที่ความเสี่ยงต่ำ เนื่องจากมีผู้เช่ารอเช่าสินอยู่แล้ว รวมถึงการการันตีรายได้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสัญญาจะช่วยให้นักลงทุนคาดการณ์ความเสี่ยงและผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นได้ในระดับหนึ่ง และยังได้กรรมสิทธิ์การครอบครองทรัพย์สินนั้นโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงดูแล ตลอดช่วงการเช่ากลับคืนอีกด้วย แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นกลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืนจะทำสำเร็จได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพย์สินที่จะทำการขายด้วย (Ling, 2012)

การทำกลยุทธ์ขายแล้วรับเช่ากลับคืนในธุรกิจอาคารชุด

การทำกลยุทธ์ขายแล้วรับเช่ากลับคืนในธุรกิจที่พักมักจะอยู่ในรูปแบบการทำสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ไม่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการเป็นเจ้าของทรัพย์สิน ณ วันสิ้นสุดสัญญา แต่ต้องการทรัพย์สินเพื่อนำมาบริหารจัดการเพื่อให้เกิดรายได้ทั้งแก่ตัวผู้ประกอบการเองและนักลงทุนหรือลูกค้า โดยเงื่อนไขของการทำสัญญาคือ ส่วนแบ่งรายได้จากการบริหารกิจการที่พัก การมีสิทธิ์ได้กลับมาพักที่โครงการการเข้าพักโดยต้องมีกำหนดการแจ้งล่วงหน้า การปลอดการชำระค่าส่วนกลาง การปลอดการเสียค่าซ่อมบำรุง สิทธิพิเศษต่าง ๆ ภายในโครงการและโครงการในเครือ ซึ่งการกำหนดเงื่อนไขดังกล่าวจะช่วยให้นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สามารถปิดการขายได้เร็วและช่วยเพิ่มสภาพคล่องให้กับโครงการอีกทั้งป้องกันการเกิดปัญหาเมื่อนำมาบริหารเป็นที่พักในอนาคต (จิรพงษ์ จันทรงาม และคณะ, 2558) ซึ่งในการพัฒนาโครงการที่ใช้กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้น จะต้องคำนึงถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับภาษีจากการเช่ารวมถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับตามกฎหมายและที่กรมสรรพากรกำหนดขึ้น ทั้งในฝั่งของผู้ประกอบการที่จะกลายเป็นผู้เช่าและผู้ซื้อที่จะกลายเป็นผู้ให้เช่าในช่วงเปิดดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการ ในช่วงของการดำเนินการที่พักจะกลายเป็นนิติบุคคลที่ทำหน้าที่ให้เช่าที่พักกับนักท่องเที่ยว กล่าวคือเงินค่าเช่าที่ได้จากการดำเนินการจะต้องจ่ายภาษีให้กับรัฐโดยหลักเกณฑ์ของภาษีเงินได้นิติบุคคล ซึ่งจะมีอัตราที่ต่ำกว่าภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา คือคงที่อยู่ที่ร้อยละ 20 และจะได้รับการยกเว้นการจ่ายภาษีมูลค่าเพิ่มจากกิจการยกเว้น ได้แก่การเช่าอสังหาริมทรัพย์อีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามในช่วงของการขายโครงการ ผู้ประกอบการจะต้องจ่ายภาษีธุรกิจเฉพาะ เนื่องจากการขายอสังหาริมทรัพย์นั้นเข้าข่ายการประกอบกิจการธุรกิจเฉพาะ
2. ผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์ จะได้สิทธิในการลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา จากดอกเบี้ยเงินกู้ยืมเพื่อลงทุนในอสังหาริมทรัพย์จากการซื้ออสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ แต่อย่างไรก็ตามในช่วงของการดำเนินการที่พัก ผู้ซื้อจะกลายเป็นผู้ให้เช่าทรัพย์สิน และจะได้รายได้จากการเช่า ซึ่งต้องจ่ายภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาในอัตราก้าวหน้าตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ตั้งแต่ร้อยละ 5-35 ตามรายได้ที่ได้รับในแต่ละปี

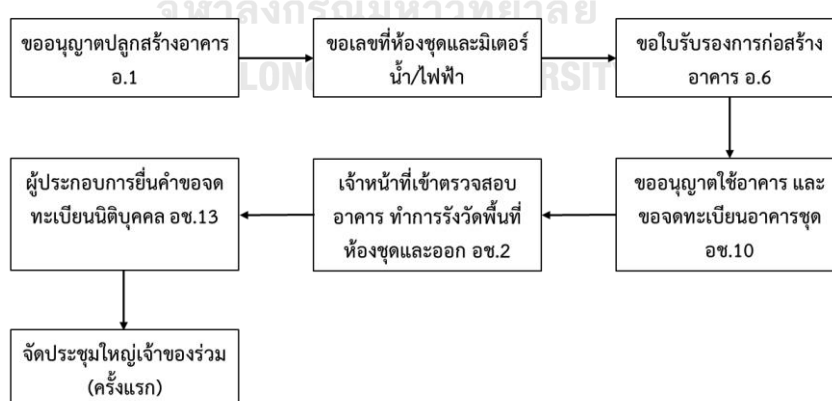
นอกเหนือจากการพัฒนาโครงการอาคารชุดที่ใช้กลยุทธ์ขายแล้วรับเช่ากลับคืนจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในพื้นฐานการพัฒนาอาคารชุด ทั้งกระบวนการพัฒนาและกฎหมายที่เกี่ยวข้องแล้วยังต้องมีความรู้และเข้าใจในหลักการบริหารจัดการโครงการ

2.3 การบริหารโครงการอาคารชุด

อาคารชุด หมายถึง อาคารที่บุคคลสามารถแยกการถือกรรมสิทธิ์ออกเป็นทรัพย์ส่วนบุคคล และทรัพย์ส่วนบุคคลได้ โดยทรัพย์ส่วนบุคคลหมายถึงตัวห้องชุด รวมพื้นที่ห้องชุด และผนังห้องชุดที่ไม่ใช่โครงสร้างรับน้ำหนัก รวมถึงพื้นที่บางส่วนนอกห้องชุดที่จัดให้แก่เจ้าของห้องชุดแต่ละราย ซึ่งจะอยู่ติดกับห้องชุดหรือไม่ก็ได้ เช่น ช่องจอดรถ สวนหย่อม โดยต้องมีรายละเอียดบอกไว้ในคำขอจดทะเบียนห้องชุด ทรัพย์ส่วนบุคคล หมายถึงส่วนอื่นๆ ของอาคารชุดที่ไม่ใช่ห้องชุด ประกอบด้วย ที่ดินที่ตั้งอาคาร โครงสร้างอาคาร ระบบต่างๆ ในโครงการ สำนักงานนิติบุคคล และทรัพย์สินส่วนอื่นๆ ที่เจ้าของร่วมสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น อัตราส่วนในกรรมสิทธิ์ร่วมในทรัพย์ส่วนบุคคลของเจ้าของร่วมให้เป็นไปตามอัตราส่วนระหว่างเนื้อที่ของห้องชุดแต่ละห้องชุดกับเนื้อที่ของห้องชุดทั้งหมดในอาคารชุดนั้น (พระราชบัญญัติ อาคารชุด พ.ศ. 2522)

ซึ่งลักษณะเฉพาะของอาคารชุดคือ ในการพัฒนาโครงการจะต้องพัฒนาทั้งตึกพร้อมกันไม่สามารถเลือกพัฒนาทีละหน่วยได้เหมือนกับบ้านเดี่ยวทั่วไป ผู้สร้างไม่สามารถหยุดสร้างแบบครึ่งๆ กลางๆ ได้ หากสร้างไม่เสร็จทั้งโครงการแปลว่าโครงการจะไม่เกิดขึ้นเลย

อาคารชุดสามารถแบ่งการถือกรรมสิทธิ์ได้เป็น 2 แบบคือ แบบขายขาด (Freehold) เจ้าของห้องชุดเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ราคาซื้อขายจะขึ้นอยู่กับราคาตลาดตามเวลา และแบบเช่าระยะยาว (Leasehold) เกิดขึ้นจากผู้พัฒนาโครงการได้เช่าพื้นที่มาจากเจ้าของที่ดินเพื่อมาพัฒนาโครงการอีกทอดหนึ่ง สิทธิในห้องชุดที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบสัญญาเช่า เมื่อหมดสัญญาก็ต้องคืนสิทธิ์หรือต่อสัญญา โดยกฎหมายในประเทศไทยนั้นจะให้สิทธิในการเช่าที่ 30 ปี (Michael A. Conway, 1974)



ภาพที่ 2.3 ขั้นตอนการจดทะเบียนอาคารชุด และนิติบุคคลอาคารชุด

ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

หลังจดทะเบียนอาคารชุด จะต้องมีการจัดประชุมใหญ่เจ้าของร่วมครั้งแรก ภายใน 6 เดือน เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการ เห็นชอบข้อบังคับ และผู้จัดการนิติบุคคล จัดเก็บค่าใช้จ่าย ส่วนกลาง และ

ต้องมีการประชุมใหญ่เจ้าของร่วมสามัญ ปีละ 1 ครั้ง โดยนิติบุคคลอาคารชุด (Residential Juristic Person) คือ กลุ่มคนในบริษัทที่ได้รับการว่าจ้างมาเพื่อบริหารจัดการดูแลทรัพย์สินส่วนกลางของอาคารชุด ซึ่งนิติบุคคลอาคารชุดจะมีหน้าที่ดูแลและจัดการในทรัพย์สินส่วนกลางเท่านั้น และจะร่วมกับคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุดในการออกแบบและปฏิบัติตามข้อบังคับของนิติบุคคลอาคารชุด ซึ่งแต่ละอาคารชุดจะมีระเบียบภายในของแต่ละอาคารชุดที่ไม่เหมือนกัน (สมยศ ใจธรรม, 2562)

การบริหารจัดการอาคารชุด หมายถึง การบำรุงรักษาทรัพย์สินส่วนกลาง สาธารณูปโภคและบริการสาธารณะภายในโครงการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการโครงการ ตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ.2522 ระบุว่าผู้ประกอบการที่พัฒนาโครงการอาคารชุด และผู้รับโอนหรือผู้ซื้อห้องชุดต้องยื่นคำขอจดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด ซึ่งจะเป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลทรัพย์สินส่วนกลาง สาธารณูปโภคและบริการสาธารณะภายในโครงการต่อจากผู้ประกอบการ ประกอบด้วยผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด และคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุด 3-9 คนที่แต่งตั้งขึ้นจากการประชุมใหญ่เจ้าของร่วมครั้งแรก ซึ่งหน้าที่ของนิติบุคคลอาคารชุดครอบคลุมเรื่อง

1. บริหารจัดการค่าใช้จ่ายส่วนกลางและเงินกองทุนที่เจ้าของร่วมต้องจ่ายเพื่อนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงทรัพย์สินส่วนกลางและงานบริการอื่นๆ รวมถึงเงินเดือนของนิติบุคคลอาคารชุด และผู้รับจ้างที่ทำหน้าที่ในงานต่างๆ เช่น การดูแลและสวนส่วนกลาง การทำความสะอาดสระว่ายน้ำ หรือการซ่อมบำรุงต่างๆ และทำงบการเงินโครงการ
2. จัดทำรายงานประจำปีเพื่อแสดงผลการดำเนินงานเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เจ้าของร่วม
3. การบริหารดูแลรักษาทรัพย์สินส่วนกลางให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน พร้อมทั้งควบคุมการใช้งานตามระเบียบ
4. อำนวยความสะดวกให้กับเจ้าของร่วมภายในอาคารชุดให้มีความสะดวกสบาย
5. จัดให้มีการดูแลความปลอดภัยและความสงบเรียบร้อยภายในอาคารชุด
6. จัดประชุมเจ้าของร่วมทั้งสามัญและวิสามัญตามวาระต่างๆ ดำเนินงานตามวาระของที่ประชุม รวมถึงติดตามงานต่างๆ ตามข้อบังคับในทางกฎหมาย
7. กำหนดระเบียบของนิติบุคคลอาคารชุด โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุด
8. เรียกเก็บค่าส่วนกลางและค่ากองทุนจากเจ้าของร่วม รวมถึงการดูแลเงินเหล่านั้นให้กองเงยเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของเจ้าของร่วม
9. ฟ้องบังคับชำระหนี้จากเจ้าของร่วมที่ค้างชำระค่าใช้จ่ายตามมาตรา 18 ที่ค้างชำระเกิน 6 เดือน

ในบางโครงการนิติบุคคลทำหน้าที่ในการรับซื้อ ขาย และให้เช่า บ้างก็จะรับเป็นผู้ฝาก เอกสารและพัสดุต่างๆ และเป็นตัวแทนในการฝากหาผู้รับเหมาในการต่อเติมหรือซ่อมแซม ซึ่งเป็นหน้าที่เสริมที่เพิ่มเติมออกมาจากหน้าที่หลักข้างต้นเพื่ออำนวยความสะดวกสบายให้กับเจ้าของร่วม โดยในโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้น นิติบุคคลจะต้องยินยอมและ รับผิดชอบการดำเนินกิจการที่פק ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 ด้วย โดย ในมาตรา 17/1 กำหนดว่าในการจะนำพื้นที่ของอาคารชุดมาประกอบกิจการด้าน การค้าต้องจัดระบบการเข้าออกไว้เป็นการเฉพาะเพื่อไม่ให้กระทบกับความเป็นอยู่ของเจ้าของร่วม มาตรา 48 กำหนดว่าในการดำเนินกิจการนั้นต้องได้รับความยินยอมจากการประชุมใหญ่ โดยต้อง ได้รับคะแนนเสียงไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของคะแนนเสียงทั้งหมดที่มี หมายความว่าหากจะเปิดดำเนินการ ได้นั้น จำเป็นต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของร่วมในโครงการก่อน แต่อย่างไรก็ตามการเห็นชอบ ดังกล่าวต้องไม่ขัดต่อกฎหมายและข้อบังคับอื่นๆ ด้วย

2.4 การบริหารโครงการที่פק

การบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์เป็นวิชาชีพหนึ่งที่มีความสำคัญในวงจรธุรกิจ การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หลังจากการก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จ การบริหารจัดการโครงการให้คง สภาพดีอยู่เสมอ และรักษาหรือเพิ่มมูลค่าให้ทรัพย์สินเป็นสิ่งจำเป็น วิชาชีพและแนวคิดการบริหาร จัดการโครงการจึงเกิดขึ้นในต่างประเทศ ทั้งเพื่อการดูแลอสังหาริมทรัพย์เพื่อการพักอาศัย เพื่อการ พาณิชยกรรม อุตสาหกรรม และอื่นๆ ซึ่งวิชาชีพนี้เกิดขึ้นในไทยส่วนใหญ่มักเป็นการบริหารอาคารหรือ โครงการประเภทบ้านจัดสรร และอาคารชุด รวมทั้งการบริหารพื้นที่สำนักงาน ศูนย์การค้า โรงแรม และนิคมอุตสาหกรรม (โสภณ พรโชคชัย, 2560)

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีส่วนประกอบที่ทำให้เกิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหลายส่วน หนึ่งในภาคส่วนที่สำคัญก็คือธุรกิจการให้บริการที่פק จากการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ส่งผลให้ผู้ประกอบการมีการให้บริการที่פקในรูปแบบต่างๆ เป็นจำนวนมาก ทั้ง Resort ,Service Apartment, Guesthouse ,Hostel ,Home stay ,บ้านพักตากอากาศ และอีกมากมาย ซึ่ง จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีตามมาตรฐานของที่פקแต่ละรูปแบบ ซึ่งโครงการที่פקส่วนใหญ่ มักจะใช้หลักการของการบริหารจัดการโรงแรมเป็นแกนหลัก และลดหลั่นตัดทอนตามความจำเป็น และเหมาะสม โดยในการบริหารงานโรงแรมเป็นงานเฉพาะ ที่มีรายละเอียดปลีกย่อยมากมายหลาย แขนง ต้องรวดเร็ว และมีความละเอียดอ่อน โดยผู้ทำหน้าที่ดูแลจัดการโรงแรมนั้นก็คือ General Manager (GM) หน้าที่ที่รับผิดชอบหลักคือ การบริหาร และควบคุมการทำงานของทุกๆ ฝ่ายใน โรงแรมให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อยและตรงตามเป้าหมายของโรงแรม ทั้งในด้านความพึงพอใจของ ลูกค้า และในด้านการเงิน ซึ่งในงานบริหารโรงแรมจะแบ่งออกเป็นส่วนย่อย ดังนี้

1. ห้องพัก (Rooms Operations)
2. แม่บ้าน วิศวกรรม และความปลอดภัย (Housekeeping, engineering and security)
3. อาหารและเครื่องดื่ม (Food and Beverage Division)
4. กิจกรรมทางการตลาด (Marketing and Associated Activity)
5. การบริหารการเงินและข้อมูล (Financial Control and Information Management)
6. การบริหารบุคลากรคน (Human Resources Policy Management)

(Michael J. O'Fallon, 2012)

นอกจากการใช้หลักการบริหารโรงแรมในการดำเนินกิจการแล้ว ในประเทศไทยยังมีการควบคุมและจัดการมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวด้วย เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีระบบมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ โดยมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวตามมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย เรื่องมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว ประกอบด้วยองค์ประกอบทางกายภาพ 7 ส่วน ดังนี้

1. สถานที่ตั้ง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการท่องเที่ยว สิ่งก่อสร้างและที่จอดรถที่เหมาะสม
2. มีโถงต้อนรับ ห้องน้ำสาธารณะ ลิฟท์และทางสัญจรภายในอาคารที่เหมาะสม
3. มีห้องพักแบบมาตรฐาน
4. มีห้องอาหาร คอฟฟี่ช็อป บาร์ และครัว
5. มีส่วนบริการด้านสันนนาการและสระว่ายน้ำ
6. มีส่วนบริการด้านธุรกิจ ห้องประชุม และ Business Center
7. มีระบบความปลอดภัย

จากองค์ประกอบเหล่านี้ จะเป็นหมวดหมู่ในการรับการประเมินมาตรฐานที่พักควบคู่กับหมวดหมู่อื่นในด้านการบริหารโครงการ บุคลากร และ ทรัพยากร เพื่อเป็นตัววัดมาตรฐานของโครงการที่พัก

ในปัจจุบันการพัฒนาและบริหารโครงการที่พักนั้นมีอย่างแพร่หลาย จนในปัจจุบันเกิดเครือโรงแรม (Hotel Chain) ที่มีชื่อเสียงระดับโลกเป็นจำนวนมาก ซึ่งเครือเหล่านี้ทำหน้าที่พัฒนาโครงการที่พักและโรงแรมในพื้นที่ท่องเที่ยวทั่วโลก รวมถึงรับจ้างบริหารโครงการที่พักให้กับโครงการที่พักที่ต้องการ โดยจะเรียกตัวเองว่า Hotel Operator และเครือโรงแรมเหล่านี้ไม่เพียงแต่รับจ้างบริหารโครงการที่พักเพื่อการท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว แต่ยังรับจ้างบริหารโครงการอาคารชุดด้วย โดยจุดเริ่มต้นนั้นอยู่ที่เมืองนิวยอร์ก ในช่วงปี ค.ศ. 1927 โดย Four Seasons Mandarin Oriental (Knight Frank International, 2012) ซึ่งหลังจากนั้นไม่นานการรับจ้างบริหารโครงการแบบดังกล่าวก็เข้ามาในทวีปเอเชียมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากโครงการใดใช้การบริหารโดยเครือโรงแรมแล้วจะส่งผลให้

มูลค่าของโครงการนั้นสูงขึ้นได้ร้อยละ 15-40 โดยจะต้องมีลักษณะพิเศษเพิ่มจากการเป็นโครงการอาคารชุดทั่วไป คือ มีพื้นที่ส่วนกลาง เช่น สวน สระว่ายน้ำ และร้านอาหาร ที่จอดรถ ระบบรักษาความปลอดภัย 24 ชั่วโมง สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการพักผ่อน การให้บริการแบบโรงแรม และอยู่ในทำเลที่สิ่งแวดล้อมดี อย่างไรก็ตามขึ้นอยู่กับตำแหน่งในตลาดของโครงการและชื่อเสียงของเครือโรงแรมด้วย (Collier International, 2014) โดยเมื่อโครงการได้ตัดสินใจที่จะร่วมพัฒนาโครงการหรือจ้างเครือโรงแรมเข้ามาบริหารโครงการแล้ว จำเป็นที่จะต้องติดต่อกับ Hotel Operator เพื่อพูดคุยและตกลงกันในเรื่องขอบเขตของภาระหน้าที่ในการบริหาร ขอบเขตอำนาจการร่วมตัดสินใจในการพัฒนาโครงการ การเซ็นสัญญาระยะเวลาการบริหาร ค่าใช้จ่ายในการใช้ชื่อเครือโรงแรม และส่วนแบ่งยอดขายกับเครือโรงแรม ก่อนการเริ่มพัฒนาโครงการ (กชพรรณ เตือนฉาย, 2554)

2.5 แนวคิดเรื่องการท่องเที่ยวพำนักระยะยาว

การท่องเที่ยวพำนักระยะยาวเกิดขึ้นในไทยโดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่มีการจัดตั้งโครงการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวพำนักระยะยาวขึ้น ให้ขยายและส่งเสริมตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว เพื่อรองรับนโยบายการเพิ่มรายได้ของประเทศจากการท่องเที่ยวในปี พ.ศ.2544 เป็นต้นมา แต่ในต่างประเทศการท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาวนั้นเกิดขึ้นมานานแล้ว เกิดขึ้นจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ที่ประชากรมีรายได้สูงต้องการที่จะแสวงหาความสุขจากการท่องเที่ยวในต่างประเทศเป็นระยะเวลานานโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การพักผ่อนในช่วงวันหยุดยาว หนีอากาศหนาวจัดในบ้านเมืองของตน เป็นต้น โดยอาจหมายรวมถึงการพำนักอยู่ในต่างแดนตั้งแต่ 2 สัปดาห์ขึ้นไป ซึ่งในปัจจุบัน วัตถุประสงค์ของการท่องเที่ยวพำนักระยะยาวมีเพิ่มมากขึ้น

แต่ความหมายของการท่องเที่ยวพำนักระยะยาวของไทย คือ นักท่องเที่ยวที่มีวันพักตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2544) และแบ่งการท่องเที่ยวพำนักระยะยาวตามวัตถุประสงค์ของการเดินทางไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1. กลุ่มที่ต้องการเข้ามาใช้ชีวิตบั้นปลาย ได้แก่ ผู้เกษียณอายุ และกลุ่มผู้สูงอายุที่ขาดผู้ดูแล
2. กลุ่มที่เข้ามาเพื่อรักษาสุขภาพ ได้แก่ ผู้ที่เข้ามารับการรักษาพยาบาลและเพื่อพักผ่อนผู้ที่ต้องการหลีกเลี่ยงสภาพอากาศที่รุนแรงในประเทศของตน ทั้งร้อนจัดและหนาวจัด
3. กลุ่มที่มีจุดประสงค์เพื่อการศึกษา ได้แก่ ผู้ที่เข้ามาศึกษา และอบรม ทั้งในหลักสูตรระยะสั้นและระยะยาว และนักเรียนแลกเปลี่ยนในโครงการต่างๆ
4. กลุ่มที่เข้ามาฝึกซ้อมกีฬา ได้แก่ นักกีฬาเก็บตัวที่ฝึกซ้อมก่อนการแข่งขัน กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความต้องการทำกิจกรรมเกี่ยวกับกีฬา เช่น กอล์ฟ มวยไทย โยคะ กีฬาทางน้ำ ในการ

จะสนับสนุนการท่องเที่ยวพำนักระยะยาวนั้นจะต้องมีการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ให้ได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ ทั้งในเรื่องของการให้บริการที่พักที่ได้มาตรฐานและราคาเหมาะสม พร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นอย่างครบครันที่เหมาะสมกับการพำนักระยะยาว และต้องมีกิจกรรมต่างๆที่สนับสนุนการพำนักให้ไม่เกิดความรู้สึกเบื่อ และเพื่อให้สุขภาพแข็งแรง รวมถึงการพัฒนาการคมนาคมให้สะดวกขึ้น พัฒนาภาษาและการสื่อสาร และ การทำวีซ่า เป็นต้น

องค์ประกอบที่สำคัญของการท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาวที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ที่พักสำหรับการท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว ทั้งอาคารชุดพักอาศัย โรงแรม รีสอร์ท หรือโครงการใหม่ที่พัฒนาขึ้นให้ตอบรับกับตลาดกลุ่มพำนักระยะยาว เช่น บ้านพักตากอากาศ และ อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน ซึ่งเกิดขึ้นมากในปัจจุบัน เนื่องจากนักลงทุนเห็นความเป็นไปได้และเห็นแนวโน้มของการท่องเที่ยวประเภทนี้มีที่มากขึ้น และเชื่อว่าความเข้มแข็งของภาคการท่องเที่ยวไทยจะยังสร้างผลตอบแทนให้ต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม ในการจะพัฒนาโครงการที่พักดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีแนวคิด กระบวนการพัฒนา และการบริหารจัดการที่ดี ให้เหมาะสมกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจกับผู้เช่า และสามารถจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้ซื้อได้

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 เล่ม ซึ่งเป็นวิทยานิพนธ์ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์การขายโครงการ ปัจจัยในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการซื้ออสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดและอสังหาริมทรัพย์ตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน และแนวทางการบริหารจัดการโครงการอาคารชุดตากอากาศ โดยมีเนื้อหาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อ	วันวิสา งามวัฒนาเจริญ จุฬาลงกรณ์ (2545)	จตุพร วาริศรี ธรรมศาสตร์ (2554)	Muthita Phiromyoo Royal Institute of Technology Stockholm (2554)	นุสรุ ปานโต แสดมฟอร์ด (2558)
ชื่อเรื่อง	การบริหารจัดการอาคาร ชุดพักตากอากาศ : กรณีศึกษา สมบัติพิทยา คอนโดเทล	กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่า กลับคืนสำหรับ อสังหาริมทรัพย์ประเภท บ้านพักตากอากาศ	Opportunities and Difficulties of Long- Stay Accommodation in Thailand	ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อแล้ว ให้เช่ากลับคืน และระบบ การจัดการธุรกิจที่พักแบบ ขายแล้วเช่ากลับคืน กรณีศึกษามูติมายาฟอ เรสต์พูลวิลล่า
วัตถุประสงค์	- ศึกษาลักษณะการบริหาร จัดการอาคารชุดพักตาก อากาศ - เพื่อเสนอแนวทาง ปรับปรุงการบริหารจัดการ อาคารชุดพักตากอากาศ	- สำรวจปัจจัยที่มีผลต่อการ ตัดสินใจซื้อและปัจจัยที่มีผล ต่อการพัฒนา - วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการ ตัดสินใจซื้อและการพัฒนา - เสนอกลยุทธ์การขายแล้ว รับเช่ากลับคืนสำหรับบ้าน ตากอากาศ	- ศึกษารูปแบบและ กระบวนการพัฒนาของ โครงการที่พักเพื่อพำนัก ระยะยาวในไทย - ศึกษานโยบายของ รัฐบาลที่เกี่ยวข้อง - วิเคราะห์ประโยชน์ที่ได้ จากโครงการที่พักเพื่อการ พำนักระยะยาวในไทย	- ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการ ตัดสินใจซื้อ - ศึกษาวิธีการบริหารจัดการ โครงการ - ศึกษากลยุทธ์การซื้อแล้ว ให้เช่ากลับคืน ที่ใช้กับ โครงการมูติมายา ฟอเรสต์ พูลวิลล่า
ขอบเขตผู้ ประกอบการ	- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ บริหารจัดการงานอาคาร ชุด - กลุ่มผู้อยู่อาศัยในอาคาร ชุด 158 คน	- เจ้าของโครงการหรือ ผู้บริหาร โครงการ 4 คน - เจ้าของบ้านพักหรืออาคาร ชุดตากอากาศ 81 คน	กลุ่ม Scandinavian ที่มาพำนักระยะยาวในไทย	- เจ้าของบ้านพูลวิลล่าที่ซื้อ แล้วให้โรงแรมเช่ากลับคืน มาบริหารเป็นโรงแรม 81 คน - ผู้บริหารโครงการ 3 คน

๒๕	วันวิสา งามวัฒนาเจริญ จุฬาลงกรณ์ (2545)	จตุพร วาริศรี ธรรมศาสตร์ (2554)	Muthita Phiromyoo Royal Institute of Technology Stockholm (2554)	นุสรรา ปานโต แสตมฟอร์ด (2558)
ผลการวิจัย	<p>ผู้อยู่อาศัยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ เจ้าของร่วม และแบบเช่าอยู่ ซึ่งการบริหารจัดการอาคารชุดจัดเก็บค่าส่วนกลางได้ต่ำ ทำให้มีปัญหาทางการเงิน และนิติบุคคลไม่มีความรู้ในการบริหาร งาน โดยผู้วิจัยเสนอแนวทางคือ นำห้องชุดที่ไม่มีการใช้งานมาปล่อยเช่า สร้างรายได้ให้กับเจ้าของร่วม และให้ส่วนกลาง และ ควรคัดเลือกนิติบุคคลจากผู้ที่มีความรู้ในการบริหารงาน</p>	<p>- ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านพัก ได้แก่ ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าจากการลงทุน ผลตอบแทนในรูปแบบ ของ ค่าเช่า ความปลอดภัย และ สิทธิการเช่าพัก</p> <p>- ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาโครงการ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพที่เหมาะสม ความคุ้มค่าต่อการลงทุน เงื่อนไขการขายแล้วรับเช่ากลับคืน และอุปสรรคที่พบในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>- นำปัจจัยทั้ง 2 มาหาความสัมพันธ์ นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืนที่ต้องคำนึงถึง 4 ส่วนคือ สิทธิการเช่าพัก การการันตีค่าเช่า การกำหนดระยะเวลาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน และปลอดภัยค่าส่วนกลาง</p>	<p>การท่องเที่ยวแบบ Long Stay ในประเทศไทยมีแนวโน้มการเติบโตไปพร้อมกับการท่องเที่ยวปกติ ชาวต่างชาติมีความคุ้นชินกับการซื้อทรัพย์สินในต่างแดนมากขึ้น โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการมาลงทุนและพำนัก คือ นโยบาย ด้าน visa กรรมสิทธิ ปัญหาการเมืองไทย และค่าเงินบาทที่ผันผวน แต่อย่างไรก็ตามการเพิ่มขึ้นของที่พักแบบอาคารชุดในเมืองที่ได้รับความนิยม อาจส่งผลให้เกิดฟองสบู่แตก</p>	<p>- ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านพักตากอากาศ ได้แก่ วิถีทัศน์ทำเลที่ตั้ง มูลค่าทรัพย์สินจากการลงทุน การการันตีค่าเช่า ผลตอบแทน ความปลอดภัย สิทธิการเช่าพัก และการคมนาคม</p> <p>- ด้านการบริหารจัดการ สิ่งที่พบแตกต่างจากการบริหารโรงแรมทั่วไปคือ พนักงานต้อนรับจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลบ้านพัก และสิทธิประโยชน์ของเจ้าของบ้านพักด้วย</p> <p>- กลยุทธ์การกำหนดเงื่อนไขการขายแล้วรับเช่ากลับคืนจะต้องคำนึงถึง 2 ส่วนคือ หลักกฎหมาย และการจัดการผลตอบแทน</p>

ที่มา การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยจากการสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นพบว่า งานวิจัยที่ผ่านมามักกล่าวถึงปัจจัยในการพัฒนาโครงการอาคารชุดด้วยกลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืนของผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบไปด้วย ลักษณะทางกายภาพที่สนับสนุนการพัฒนาโครงการ ความคุ้มค่าต่อการลงทุน เงื่อนไขการขายแล้วรับเช่ากลับคืน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารโครงการ และ ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อ

ของผู้ซื้อ ประกอบไปด้วย วิถีทัศน์ ทำเลที่ตั้ง การเพิ่มมูลค่าของการลงทุน การการันตีผลตอบแทน และสิทธิประโยชน์ในการเข้าพัก ความคุ้มค่าต่อการลงทุน ความปลอดภัยของโครงการ และ การเดินทางที่สะดวกสบาย นำมาสู่ข้อสรุปเรื่องกลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืนในกระบวนการกำหนดเงื่อนไขการขายแล้วรับเช่ากลับคืน รวมถึงได้ศึกษาโครงการที่พักสำหรับนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว สำหรับชาวต่างชาติ และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการมาลงทุนและพำนักรักของนักท่องเที่ยวต่างชาติ คือนโยบายด้าน visa ภูมิรัฐศาสตร์ ปัญหาการเมืองไทย และค่าเงินบาทที่ผันผวน และ พงงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโครงการคอนโดเทล ที่บริหารกิจการโดยนิติบุคคลที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ ทำให้เกิดปัญหาในการบริหาร จนทำให้โครงการเกิดความเสื่อมโทรม และมูลค่าของโครงการลดลง นำมาสู่การหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

จากการค้นคว้าข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยค้นพบข้อสรุป 3 ประเด็น

1. พบความแตกต่างของการครอบครองกรรมสิทธิ์และสิทธิการใช้งานอาคารตามรูปแบบของอาคารดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างของการครอบครองกรรมสิทธิ์ และสิทธิการใช้งานอาคาร

	อาคารชุด	อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
ผู้พัฒนา	ผู้ประกอบการ	ผู้ประกอบการ
กรรมสิทธิ์/สิทธิการเช่า	ผู้ซื้อ	ผู้ซื้อ
สิทธิการใช้งาน	ผู้ซื้อ/ผู้เช่า	ผู้ประกอบการ
การรับผลตอบแทน	ผู้ซื้อ	ผู้ประกอบการ/ผู้ซื้อ
การบริหารโครงการ	นิติบุคคล	ผู้ประกอบการ/เครือโรงแรม

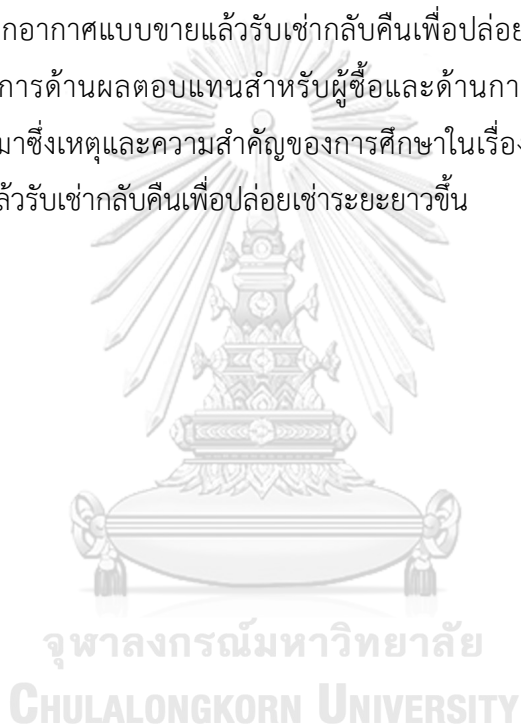
ที่มา การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยจากการทบทวนวรรณกรรม

อาคารชุด ถูกพัฒนาโดยผู้ประกอบการที่ขายให้แก่ผู้ซื้อเพื่อเป็นที่อยู่อาศัยหรือเพื่อลงทุน กรรมสิทธิ์ของห้องชุดจะเป็นของผู้ซื้อ ซึ่งผู้ใช้งานอาคารชุดคือ ผู้ซื้อเอง หรือปล่อยเช่าให้กับผู้เช่า โดยการปล่อยเช่ารายเดือนหรือมากกว่ารายเดือน ไม่สามารถปล่อยเช่ารายวันเหมือนโรงแรมได้ ผู้ดูแลและบริหารจัดการโครงการคือนิติบุคคลอาคารชุด

อาคารชุดแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน ถูกพัฒนาโดยผู้ประกอบการที่ขายห้องชุดให้แก่ผู้ซื้อเพื่อลงทุนและให้ผลตอบแทนตามที่ตกลงกับผู้ซื้อตามสัญญาเช่า กรรมสิทธิ์ของห้องชุดจะเป็นของผู้ซื้อ แต่สิทธิการใช้งานอาคารเป็นของผู้ประกอบการ เนื่องจากการทำสัญญาเช่ากลับคืนจากผู้ซื้อเพื่อบริหารจัดการเป็นที่พัก

2. โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน ต้องสามารถจ่ายผลตอบแทนในรูปของค่าเช่าให้กับผู้ซื้อได้โดยการนำไปปล่อยเช่าห้องพัก จึงต้องคำนึงถึงรูปแบบโครงการ สิ่งอำนวยความสะดวก และต้องมีการบริหารงานของโครงการที่ดี

3. จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ผ่านมามักเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยในการตัดสินใจพัฒนาโครงการและปัจจัยในการเลือกลงทุนในโครงการของนักลงทุน รวมถึงศึกษารูปแบบที่พักเพื่อนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว และการบริหารจัดการอาคารชุดตากอากาศ ซึ่งเป็นอสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน แต่ในการศึกษาแนวคิดของผู้ประกอบการ กระบวนการพัฒนาโครงการและการบริหารจัดการของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวอย่างแท้จริงเพื่อตอบสนองความต้องการด้านผลตอบแทนสำหรับผู้ซื้อและด้านการดูแลผู้เช่าอยู่นั้นยังไม่มีการศึกษาวิจัยเกิดขึ้น นำมาซึ่งเหตุและความสำคัญของการศึกษาในเรื่องการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวขึ้น



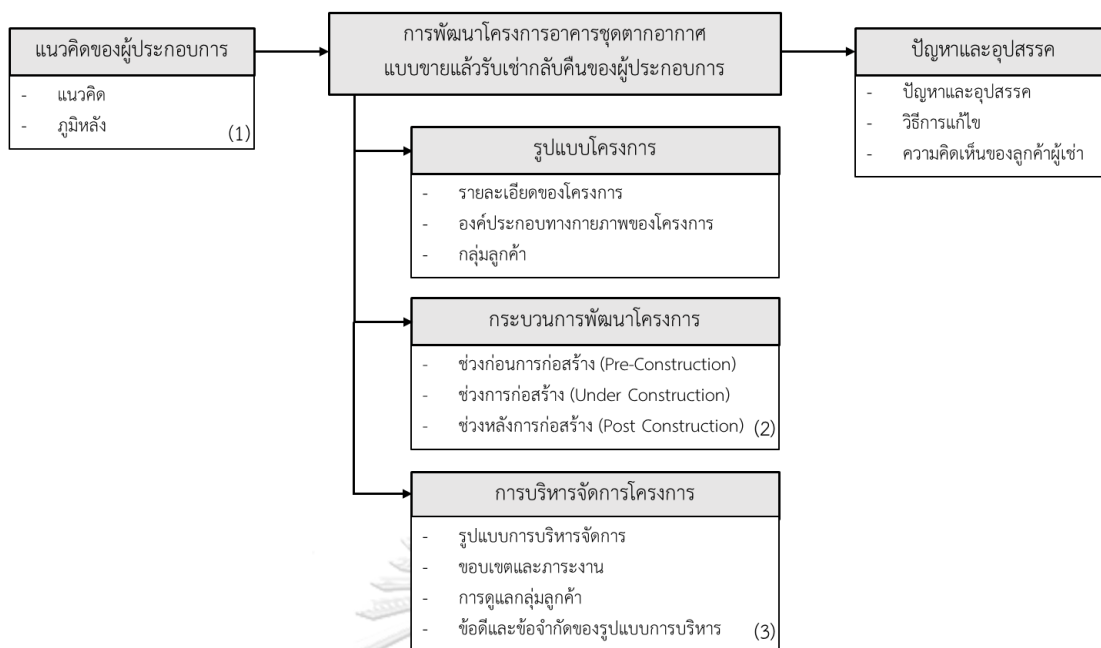
บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษาผ่านกรณีศึกษา (Case Study Research) ซึ่งเป็น การวิจัยเชิงคุณภาพที่ทำการศึกษาข้อมูลของกรณีศึกษาอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้คำตอบในเรื่องของการ พัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวที่ชัดเจน โดย อาศัยการศึกษาแบบเจาะลึกในแต่ละกรณีศึกษา ซึ่งจุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อมุ่งเน้นใน รายละเอียดหรือ Instrumental case study คือ ต้องการศึกษกรณีศึกษานั้นให้ลึกซึ้ง เพื่อนำไปสู่ ข้อสรุปและเป็นบทเรียนในการศึกษาและพัฒนาโครงการในลักษณะเดียวกันต่อไป รวมถึงเป็น Collective case study คือการศึกษกรณศึกษามากกว่าหนึ่งกรณี เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิด ความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อย เช่าระยะยาวมากขึ้น โดยในบทนี้ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิด การเลือกโครงการกรณีศึกษา กลุ่ม ตัวอย่าง ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวัตถุประสงค์ของการเก็บ ข้อมูลเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ คือ ศึกษาแนวคิด รูปแบบของโครงการและกระบวนการการพัฒนา โครงการอาคารชุดแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว รวมถึงรูปการบริหารจัดการ โครงการที่แตกต่างกันของกรณีศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อด้านผลตอบแทนและผู้เช่า ในด้านการให้บริการ รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโครงการและแนว ทางการแก้ไข จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ โดยจะ แบ่งการศึกษาออก ดังนี้



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย
ที่มา ผู้วิจัย

หมายเหตุ อ้างอิงตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย

- (1) ชิมสรณ์ ต่างใจ, “กลยุทธ์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่น ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา,” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.
- (2) Mike E. Miles. (2007). Real Estate Development: Principles and Process (Fourth Edition). Urban Land Institute.
- (3) วันวิสา งามวัฒนาเจริญ. “การบริหารจัดการอาคารชุดตากอากาศ กรณีศึกษา สมบัติพญา คอนโดเทล,” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

นุสรุ ปานโต. “ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อแล้วให้เช่ากลับคืน และระบบการจัดการธุรกิจที่พักแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน กรณีศึกษาโครงการ มุดติมาया ฟอเรสต์ พูลวิลล่า,” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, 2558.

3.2 การเลือกโครงการกรณีศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้จะกำหนดกรณีศึกษาจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในทำเลที่ได้รับความนิยมและมีอุปทานอาคารชุดตากอากาศมากที่สุด 4 อันดับ ของประเทศไทย ได้แก่ ภูเก็ต เขาใหญ่ พัทยา และ หัวหิน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ค้นหาคำสำคัญใน Search engines (Google) ทั้งหมด 8 คำ ได้แก่คำว่า “อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน” “Condo Leaseback” “คอนโดตากอากาศ” “Life style Investment” “condo rental yield” “Condo Hotel Rental Program” “อาคารชุดตากอากาศคอนโด” และ “คอนโดตากอากาศ” ซึ่งเป็นคำที่ใช้เรียกและมีความหมายในด้าน

การค้าของโครงการอาคารชุดตากอากาศ และโครงการอาคารชุดที่มีการดำเนินกิจการที่พัก รวมถึงโครงการอาคารชุดที่รับบริหารห้องชุดและจ่ายผลตอบแทนจากการเช่า

2. จัดกลุ่มข้อมูลโครงการตามทำเลต่างๆ ทั้ง 4 ทำเล ลงในตารางโปรแกรม Excel เพื่อหาทำเลที่มีอุปทานโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวที่มากที่สุดในตลาด โดยพบว่า จังหวัดภูเก็ตเป็นทำเลที่มีโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนมากที่สุด คือ 40 โครงการ จำนวนหน่วยรวมกว่า 7,553 หน่วย รองลงมาคือ เขาใหญ่ พัทยา และหัวหิน ตามลำดับ จากนั้นทำการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโครงการว่ามีารปล่อยเช่าระยะยาว ดังตาราง 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน และโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว

ทำเล	แบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนทั้งหมด		ปล่อยเช่าระยะยาว	
	จำนวนโครงการ (โครงการ)	หน่วยรวม (หน่วย)	จำนวนโครงการ (โครงการ)	หน่วยรวม (หน่วย)
พัทยา	8	2263	1	1702
ภูเก็ต	40	7553	29	4698
หัวหิน-ชะอำ	4	821	3	457
เขาใหญ่	11	2316	7	746
รวม	63	12953	40	7603

ที่มา การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

ผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ จังหวัดภูเก็ตยังมีโครงการที่มีการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศขายแล้วรับคืนมาบริหารแบบปล่อยเช่าระยะยาวมากที่สุดเมื่อเทียบกับทำเลที่ได้รับความนิยมอื่นๆ

3. เลือกทำเลที่มีอุปทานโครงการที่มีการปล่อยเช่าระยะยาวในตลาดมากที่สุด 1 ทำเล คือ จังหวัดภูเก็ต เก็บรวบรวมข้อมูลรายละเอียดโครงการ เพื่อเลือกกรณีศึกษาจากเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด ดังตาราง 3.2

ตารางที่ 3.2 รายละเอียดโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
ในจังหวัดภูเก็ต

	ชื่อ	ที่ตั้ง	จำนวนห้องชุด	สถานะ	ปีที่ทำสัญญา
1	ARISTO 1	surin	293	Active	3
2	BAYSHORE OCEAN VIEW	patong	334	Active	15
3	Seventh Sky Condo	Bangtao	171	Active	3
4	Saturdays Residence	Rawai	119	Active	3
5	CALYPSO GARDEN RESIDENCES	Rawai	86		3
6	NAIHARN SEA CONDOMINIUM	naiharn	79		3
7	surinpalms	surin	49		20
8	UTOPIA KATA	kata	20		20
9	BABYLON SKY GARDEN	Rawai	41	Active	5
10	EMERALD CITY LIFE	Patong	276	Active	6
11	Lake Avenue Phuket	Bangtao	206	Active	3
12	Panora Phuket	surin	450	Active	3
13	SPLENDID CONDOMINIUM	kata	27	Active	5
14	THE BAY AND BEACH CLUB	Patong	26	Active	13
15	THE PROUD CONDOMINIUM	Rawai	48	Active	3
16	CASSIA PHUKET	Bangtao	229	Active	3
17	City Gate Kamala	kamala	388		5
18	DHAWA PHUKET	Chengtalay	175		3
19	HIMALAI OCEANFRONT	kamala	403		5
20	NAKA BAY SEAVIEW	Kalim	116		15
21	PEARL CONDOMINIUM	naiharn	79		3
22	RELIFE THE WINDY	naiharn	120		3
23	Riviera Residence	Karon	65		3
24	Twinpalms Residence	kamala	75		2
25	UTOPIA CENTRAL	kathu	405		10
26	Grand HIMALAI OCEANFRONT	kamala	426		5
27	UTOPIA LOFT	naiharn	240		20
28	PATONG BAY Sea view	Patong	454		15
29	AMARI RESIDENCES PHUKET	Patong	148	Active	3

ที่มา การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่าในท่าเลภูเก็ตนั้นมีโครงการที่พัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนทั้งหมด 40 โครงการ ที่ทำการขายและเปิดดำเนินการอยู่ในขณะนี้ แต่มีเพียง 29 โครงการที่พัฒนาขึ้นเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว ซึ่งโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว มีขนาดโครงการที่แตกต่างกันไปตั้งแต่ 27 ถึง 450 ห้อง การให้ผลตอบแทนจากการทำสัญญาเช่าจะมีตั้งแต่ 5% ถึง 10% ต่อปี โดยระยะเวลาในการทำสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนจะอยู่ที่ 3 ปี ไปจนถึง 20 ปี โดยสามารถแบ่งรูปแบบการบริหารได้เป็น 2 แบบ คือ บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการเอง และ บริหารจัดการร่วมกับเครือโรงแรม นำมาสู่การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกกรณีศึกษา ดังนี้

1. เป็นโครงการที่อยู่ในทำเลภูเก็ต ที่มีการบริหารจัดการโดยผู้ประกอบการเอง 1 โครงการ และบริหารจัดการร่วมกับเครือโรงแรม 1 โครงการ
2. เป็นโครงการที่เปิดดำเนินการที่พิกมาแล้วอย่างน้อย 1 รอบของสัญญาการขายแล้ว รับเช่ากลับคืน
3. เป็นโครงการที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทั้งฝั่งของผู้ประกอบการและผู้บริหารโครงการ

ตารางที่ 3.3 แสดงรายละเอียดโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว ในทำเลจังหวัดภูเก็ตที่เปิดดำเนินการแล้ว

	ชื่อโครงการ	ที่ตั้ง	จำนวนหน่วย	ปีดำเนินการ	ปีที่ทำสัญญา	บริษัทผู้บริหารจัดการ	บริหารโดย Hotel Chain	บริหารโดยผู้ประกอบการ
1	ABSOLUTE TWIN SANDS 2	Patong	183	10 เดือน	10	Absolute world		o
2	AMARI RESIDENCES PHUKET	Patong	148	4	3	Amarı	o	
3	PATONG BAY HILL	Patong	334	4	15	Phuket Holiday Service Co., Ltd		o
4	Saturdays Residence	Rawai	119	3	3	The Attitude Club		o
5	THE REGENT Bangtao	Bangtao	151	4	3	The Regent Property Group		o
6	UTOPIA NAIHARN	naiharn	236	1	20	The Utopia property developments		o
7	CASSIA PHUKET	Bangtao	229	4	3	the Banyan Tree Group	o	
8	ARISTO	surin	293	2	3	Rinthara Development Ltd Co.		o
9	Seventh Sky Condo	Bangtao	171	4 เดือน	3	Seventh Sky Condo		o
10	THE BAY AND BEACH CLUB	Patong	26	10 เดือน	13	Phuket Holiday Service Co., Ltd.		o
11	THE PRIVILEGE	Patong	49	7	3	The Privilegeatbaycliff.co., Ltd.		o
12	Panora Phuket	surin	450	5 เดือน	3	MIDA Hotels & Resorts	o	
13	THE PROUD CONDOMINIUM	Rawai	48	1	3	THE PROUD		o

ที่มา การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยพบว่า ในทำเลภูเก็ตมีโครงการที่พัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว จำนวน 29 โครงการ แต่มีเพียง 13 โครงการเท่านั้นที่เปิดดำเนินการแล้ว และมีเพียง 5 โครงการที่เปิดดำเนินการครบรอบสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน ซึ่งเป็นโครงการที่พัฒนาและบริหารจัดการโครงการโดยตัวผู้ประกอบการเองเพียง 3 โครงการ และเป็นโครงการที่พัฒนาและบริหารจัดการร่วมกับเครือโรงแรมเพียง 2 โครงการ ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แผนภาพแสดงขั้นตอนการคัดเลือกโครงการกรณีศึกษา

ที่มา ผู้วิจัย

นำมาซึ่งกรณีศึกษาที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 2 โครงการ ได้แก่

- 1) โครงการ แคลสเซีย ภูเก็ต (Cassia Phuket) หาดบางเทา จังหวัดภูเก็ต ที่พัฒนาและบริหารงานร่วมกับเครือบ้านยันทรี
- 2) โครงการแซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ (Saturdays Residence) หาดราไวย์ จังหวัดภูเก็ต ที่พัฒนาและบริหารงานโดยผู้ประกอบการ

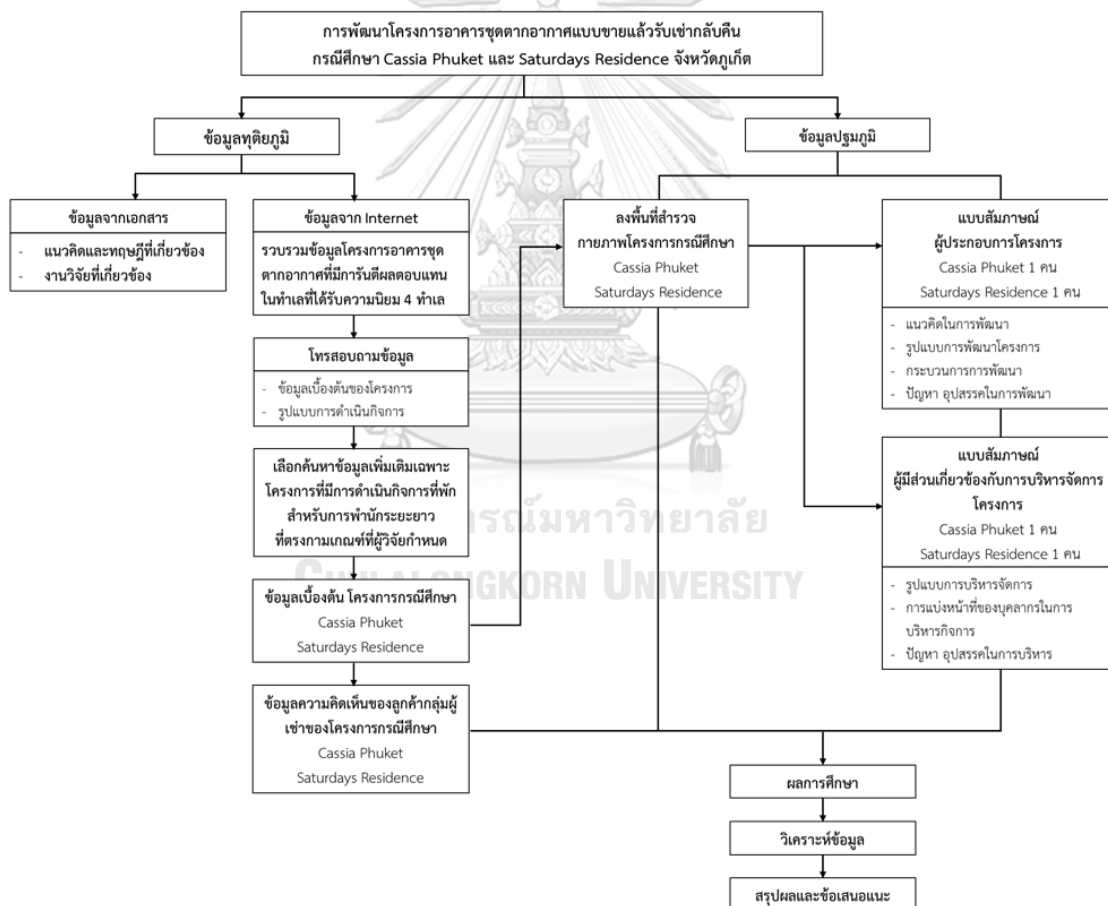
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยครั้งนี้ กลุ่มประชากรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) ผู้ประกอบการของโครงการกรณีศึกษา โครงการ Cassia Residences จังหวัดภูเก็ต จำนวน 1 คน และโครงการ Saturdays Residence ภูเก็ต จำนวน 1 คน
- 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการกรณีศึกษา โครงการ Cassia Residences จังหวัดภูเก็ต จำนวน 1 คน และโครงการ Saturdays Residence ภูเก็ต จำนวน 1 คน

3.4 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้แนวคิดและหลักการดำเนินงานวิจัยแบบ Case Study Research ของ Robert K.Yin (2003) ทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นทำการสรุปผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายเชิงพรรณนา โดยวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้มี คือ ศึกษาแนวคิด รูปแบบของโครงการและกระบวนการการพัฒนาโครงการอาคารชุดแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว รวมถึงรูปการบริหารจัดการโครงการที่แตกต่างกันของกรณีศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อด้านผลตอบแทนและผู้เช่าในด้านการให้บริการ รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโครงการและแนวทางการแก้ไข จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ โดยจะแบ่งการศึกษาออก ดังนี้



ภาพที่ 3.3 ผังการดำเนินงาน
ที่มา ผู้วิจัย

โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยด้านการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาไว้ดังนี้

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยงานวิจัยฉบับนี้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก เอกสาร (Documentation) การสำรวจ (Observation) การสัมภาษณ์แบบ (In debt Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดิบที่ครบถ้วน จากนั้นทำการเรียบเรียงจัดกลุ่มข้อมูล และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยเมื่อจัดเรียงข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดกลับไปยังแหล่งข้อมูลและขอให้ผู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลนั้นๆ ของกรณีศึกษาช่วยตรวจทานความถูกต้องและความเข้าใจจากการเรียบเรียง เพื่อให้แน่ใจว่าผู้วิจัยเรียบเรียงและตีความข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

ข้อมูลทุติยภูมิ

1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลโครงการกรณีศึกษาที่ได้จากการสืบค้นข้อมูลทาง Internet และการโทรสอบถามของผู้วิจัย

2) เก็บข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มผู้เช่าที่มีต่อโครงการจากความคิดเห็นออนไลน์บนเว็บไซต์ Booking.com ซึ่งเป็นเว็บไซต์สำหรับจองโรงแรมที่ดีที่สุดและมีรายได้รวมจากการใช้งานของลูกค้ามากที่สุดในปี 2562 ที่ผ่านมา จากการจัดอันดับของ SiteMinder โดยจะเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้เข้าพักย้อนหลังในช่วง เดือน กุมภาพันธ์ 2561- กุมภาพันธ์ 2562 เป็นจำนวน 678 ความคิดเห็น

ข้อมูลปฐมภูมิ

1) การสำรวจ (Observation) ทั้ง 2 โครงการกรณีศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลทางกายภาพของโครงการ และสภาพปัจจุบันของโครงการ

2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview)

2.1) ผู้ประกอบการเพื่อให้ได้ข้อมูลแนวคิดและรูปแบบการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบชายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

2.2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบชายแล้วรับเช่ากลับคืน เพื่อปล่อยเช่าระยะยาว ว่ามีรูปแบบการบริหารจัดการอย่างไรเพื่อตอบสนองความต้องการของแขกผู้มาพัก และผู้ซื้อด้านผลตอบแทน

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการแบ่งการวิเคราะห์เป็นสองส่วนคือการวิเคราะห์ในแต่ละกรณีศึกษา (Within-Case Analysis) เพื่ออธิบายรูปแบบโครงการแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการรวมถึงวิธีการบริหารงานของโครงการกรณีศึกษาเพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในโครงการกรณีศึกษาแต่ละโครงการ ส่วนที่สองคือการวิเคราะห์แบบหลายกรณี (Cross Case Analysis) เพื่อเป็นตัวแทนในการยืนยันข้อเท็จจริงที่รวบรวมได้จากกรณีศึกษาทั้ง 2 กรณีศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบให้ทราบถึงความเหมือนและความแตกต่างที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบชายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวของกรณีศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ข้อมูลจากการลงพื้นที่สำรวจโครงการกรณีศึกษา ทำการถ่ายรูปและจดบันทึกลักษณะทางกายภาพ และสภาพปัจจุบันของโครงการกรณีศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ลักษณะรูปแบบของโครงการ องค์ประกอบสำคัญ และวิเคราะห์ถึงสภาพการประกอบกิจการในปัจจุบัน

2) ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการของโครงการ ทำการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องจากการค้นคว้า ผู้วิจัยได้ถอดเทปและหาคำสำคัญ ทำตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อหาข้อสรุปของแนวคิดรูปแบบการพัฒนาโครงการ และรูปแบบการบริหารจัดการโครงการประเภทอาคารชุดตากอากาศแบบชายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาโครงการ

3) ข้อมูลความคิดเห็นของลูกค้ากลุ่มผู้เช่าที่มีต่อโครงการจากความคิดเห็นออนไลน์บนเว็บไซต์ Booking.com ทำการรวบรวมและวิเคราะห์ความพึงพอใจโดยกำหนดค่าความพึงพอใจ ดังนี้ แย่มาก (1-2.9 คะแนน) แย่ (3-4.9 คะแนน) ปานกลาง (5-6.9 คะแนน) ดี (7-8.9 คะแนน) และ ดีเลิศ (9-10 คะแนน) และหาคำสำคัญจากความคิดเห็นของผู้เช่า เพื่อวิเคราะห์ปัญหาจากการเข้าพักโครงการกรณีศึกษาและนำไปวิเคราะห์ร่วมกับปัญหาในการบริหารโครงการ

บทที่ 4

รูปแบบและองค์ประกอบของโครงการกรณีศึกษา

ในปัจจุบันโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้นเป็นที่นิยมมากในทำเลจังหวัดภูเก็ต ซึ่งในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวกรณีศึกษา ได้แก่ โครงการ แคสเซีย ภูเก็ต (Cassia Phuket) และ โครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ ภูเก็ต (Saturdays Residence) เป็นหลัก และเสนอข้อมูลภาพรวมตลาดอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในทำเลจังหวัดภูเก็ตก่อนเพื่อให้เข้าใจบริบทของพื้นที่มากยิ่งขึ้น

4.1 ภาพรวมตลาดอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในภูเก็ต

โครงการอสังหาริมทรัพย์ที่กระจายตัวอยู่ตามพื้นที่ต่างๆของจังหวัดภูเก็ตมีรูปแบบแตกต่างกันออกไปตามกลุ่มพื้นที่ เมื่อพิจารณาภาพรวมของจังหวัดภูเก็ตแล้ว สามารถแบ่งพื้นที่ออกเป็นส่วนๆตามลักษณะเด่นของพื้นที่ จะสามารถแบ่งโซนพื้นที่ได้เป็น 3 โซน คือ

1) พื้นที่ด้านเหนือของเกาะ (North Beaches)

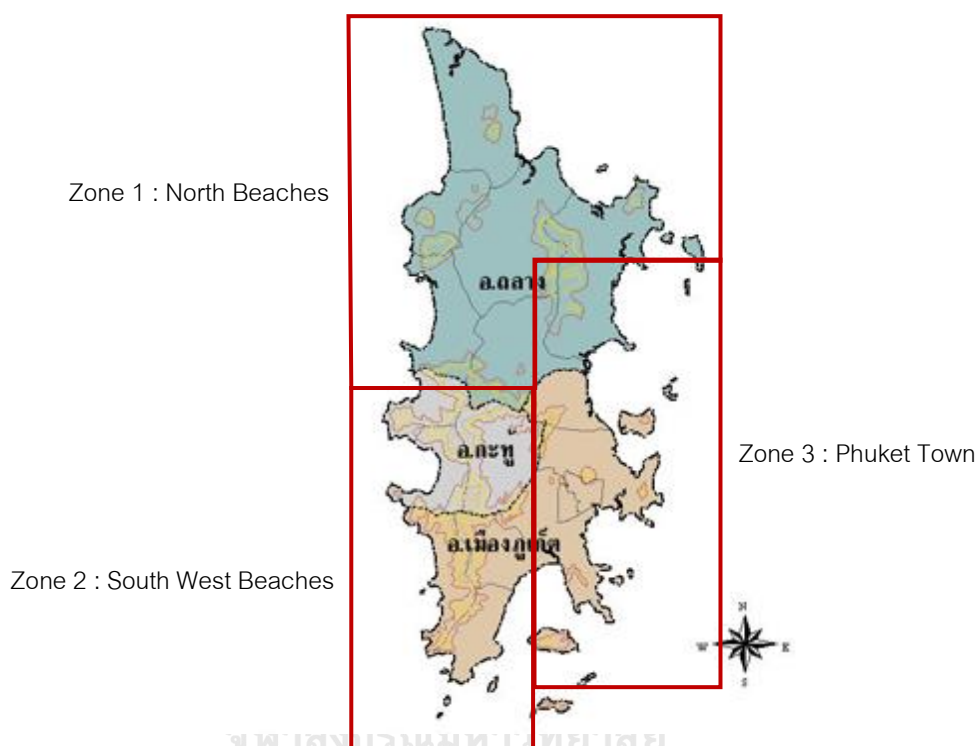
ครอบคลุมพื้นที่อำเภอถลางเกือบทั้งอำเภอ เป็นพื้นที่ทางทิศเหนือของเกาะภูเก็ต จุดเด่นของโซนนี้คือชายหาดบริเวณนี้จะมีความเงียบสงบมากกว่าหาดทางตอนใต้ เป็นชายหาดส่วนตัวหรือที่พักตากอากาศระดับหรู นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาโซนนี้จะค่อนข้างมีกำลังทรัพย์ที่สูง เดินทางมาพักผ่อนอสังหาริมทรัพย์ในโซนนี้จะมีทั้งบ้านพักตากอากาศ และอาคารชุดตากอากาศ โดยชายหาดและสถานที่สำคัญของโซนนี้ เช่น หาดไม้ขาว, หาดในยาง, หาดในทอน, หาดบางเทา, หาดสุรินทร์, หาดกมลา และหาดทรายแก้ว

2) พื้นที่ด้านใต้ของเกาะ (South West Beaches)

ครอบคลุมพื้นที่หาดทางตอนใต้ลงมา จะมีความหนาแน่นของนักท่องเที่ยวละสถานที่ท่องเที่ยว มีร้านค้า ร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้า แหล่งท่องเที่ยวยามค่ำคืน ซึ่งบริเวณโซนนี้มีชายหาดที่มีชื่อเสียงและสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงคือ เช่น หาดป่าตอง, หาดกะรน, หาดกะตะ, หาดในหาน, จุดชมวิวสามอ่าว แหลมพรหมเทพ ซึ่งเป็นจุดชมวิวพระอาทิตย์ตกที่โด่งดังมาก

3) พื้นที่ด้านตะวันออกของเกาะ (Phuket Town)

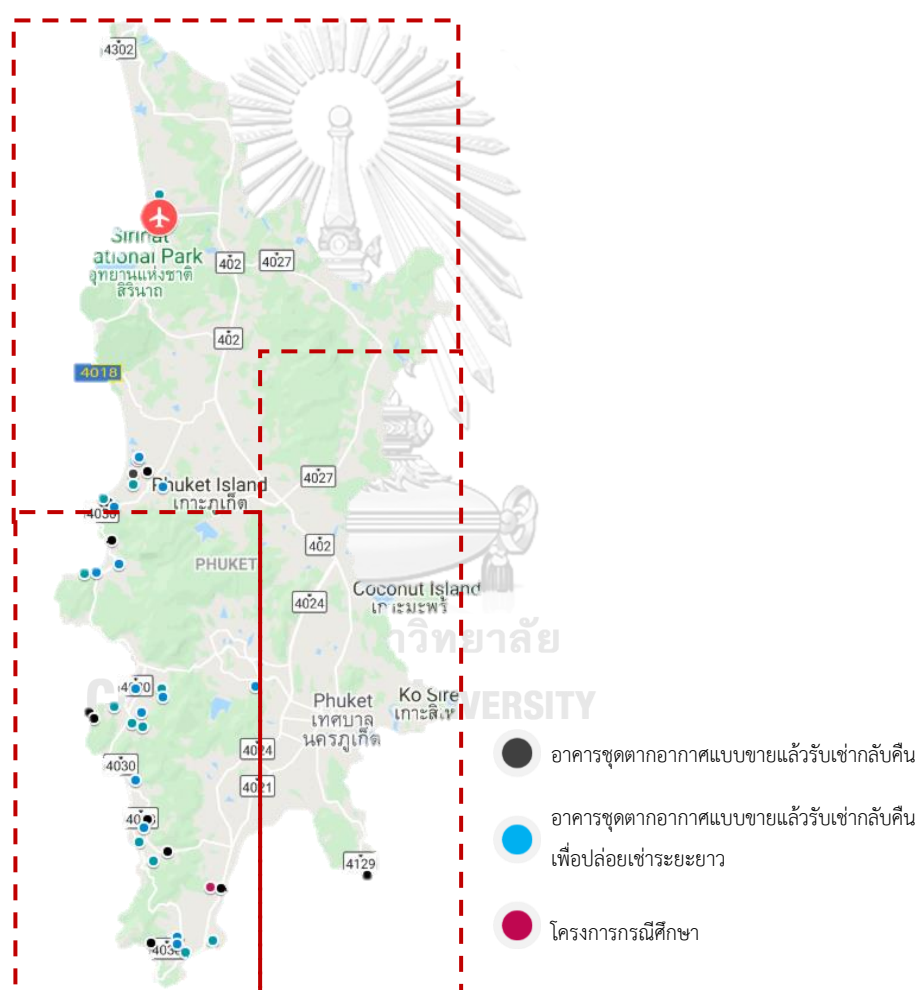
คือตัวเมืองภูเก็ต ความโดดเด่นคือย่านเมืองเก่าซึ่งเต็มไปด้วยสถาปัตยกรรมแบบซิโนโปรตุกีส ซึ่งมีที่มาจาก การผสมผสานวัฒนธรรมของทั้งทางฝั่งตะวันตกและตะวันออกเข้าด้วยกัน นับว่าสถาปัตยกรรมบริเวณนี้สามารถเล่าถึงประวัติศาสตร์ของเมืองภูเก็ต ในตัวเมืองภูเก็ตนี้ผู้คนที่อยู่อาศัยจะเป็นชาวภูเก็ตดั้งเดิม ตลาดอสังหาริมทรัพย์ในโซนนี้ ราคาไม่สูงเท่าโซนตากอากาศ



ภาพที่ 4. 1 แผนที่จังหวัดภูเก็ต
ที่มา สำนักงานสรรพสามิต ภูเก็ต

ในภาคการพัฒนอสังหาริมทรัพย์ ถือเป็นการประกอบธุรกิจที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคลจำนวนมากที่สุดในจังหวัด มากถึงร้อยละ 45.85 รองลงมาคือ ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวทั้งโรงแรม ร้านอาหารและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ร้อยละ 17.68 ซึ่งก็มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ด้วย และยังมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของการลงทุนด้านที่อยู่อาศัย และการลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นโรงแรม ถึงแม้ว่าราคาที่ดินในภูเก็ตจะเพิ่มสูงขึ้น แต่ก็ยังมีการเปิดตัวโครงการที่อยู่อาศัยตลอด โดยข้อมูลจากสมาคมอสังหาริมทรัพย์ภูเก็ตเปิดเผยว่าโครงการที่อยู่อาศัยที่อยู่ระหว่างการขายในจังหวัดภูเก็ตในปี 2562 มีจำนวน 210 โครงการ มีหน่วยในผังของทุกโครงการรวมกัน 30,416 หน่วย มูลค่าโครงการรวม 176,366 ล้านบาท มีอุปทานเหลือในตลาด 7,698 หน่วย หรือคิดเป็นร้อยละ 25.3

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย พบว่าโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเกือบทั้งหมด 40 โครงการ รวมกว่า 7,553 หน่วย หรือคิดเป็นร้อยละ 24.8 ของจำนวนหน่วยรวมทุกผังโครงการ กระจายตัวอยู่ทางด้านตะวันตกของเกาะ ซึ่งเป็นพื้นที่ท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยม เช่น หาดไม้ขาว หาดบางเทา หาดสุรินทร์ หาดกมลา หาดป่าตอง เป็นต้น และหากแบ่งการกระจุกตัวของโครงการประเภทดังกล่าวเป็นส่วนๆ ตามโซนพื้นที่ที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ชัดว่าโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนจะกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่ด้านเหนือของเกาะ (North Beaches) และ พื้นที่ด้านใต้ของเกาะ (South West Beaches) ตามแผนที่



ภาพที่ 4.2 แผนที่แสดงตำแหน่งของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในภูเก็ต
ที่มา ผู้วิจัย

จากการสืบค้นข้อมูลของผู้วิจัยพบว่าในจังหวัดภูเก็ตมีอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนอยู่ทั้งหมด 40 โครงการ โดยเป็นโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวอยู่กว่า 29 โครงการ (จุดสีฟ้า) ประกอบไปด้วย พื้นที่ด้านเหนือของ

เกาะ (North Beaches) มีทั้งหมด 6 โครงการ โดยระดับราคาขายของโครงการในโซนนี้จะอยู่ที่ 70,000-137,000 บาท/ตารางเมตร พื้นที่ด้านใต้ของเกาะ (South West Beaches) มีทั้งหมด 23 โครงการ ระดับราคาขายของโครงการในโซนนี้จะอยู่ที่ 57,500-160,000 บาท/ตารางเมตร และพื้นที่ด้านตะวันออกของเกาะ (Phuket Town) ไม่มีโครงการประเภทนี้เลย

4.2 โครงการ แอทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ ภูเก็ต (Saturdays Residence)

4.2.1 ความเป็นมาของบริษัทผู้พัฒนา

จากการสัมภาษณ์ วีระชัย ปรานวีระไพบุลย์ ผู้ก่อตั้ง บริษัท ดี แอทติจูดคลับ จำกัด กล่าวว่า บริษัทเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และประกอบกิจการที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ที่มีชื่อเสียงในจังหวัดภูเก็ต โดยแรกเริ่มบริษัททำเกี่ยวกับงานออกแบบสถาปัตยกรรมและควบคุมงานก่อสร้างและเติบโตขึ้นโดยการขยายขอบเขตของธุรกิจออกให้กว้างขึ้นทั้งการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย เช่น โครงการบ้านจัดสรร บ้านพักตากอากาศซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี โดยกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นชาวต่างชาติที่มาพำนักระยะยาว จากพฤติกรรมการอยู่อาศัยของกลุ่มลูกค้า ทำให้เกิดเป็นธุรกิจการรับจ้างบริหารโครงการและการรับบริหารบ้านพักตากอากาศขึ้น และเมื่อเกิดความเชี่ยวชาญในงานด้านการบริหารและการเช่าแล้วจึงทำให้ทางบริษัทได้พัฒนาโครงการที่พักขึ้น ทั้งโฮสเทล โรงแรม และอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนตามลำดับ นอกจากนั้นทางบริษัทยังมีธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ธุรกิจออกแบบและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งบ้าน เป็นต้น โดยทางบริษัทมีประสบการณ์การทำงานกว่า 15 ปี ในภูเก็ต ก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการ Saturdays ที่เป็นอาคารชุดตากอากาศที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากอดีตที่ใช้จุดแข็งในเรื่องการบริหารโครงการมาดูแลโครงการภายใต้แนวคิดการขายแล้วรับเช่ากลับคืนเป็นที่พักระยะยาว

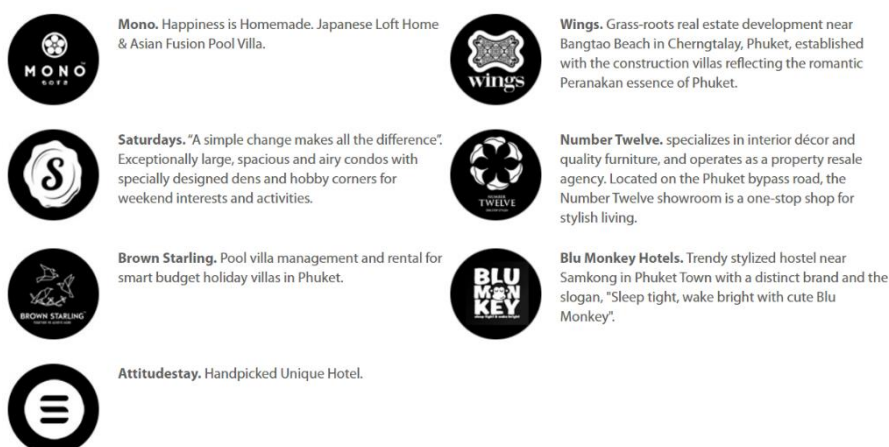
จากการสืบค้นในเว็บไซต์ www.theattitudeclub.com ซึ่งเป็นเว็บไซต์ของบริษัท พบขอบเขตของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย ธุรกิจด้านการออกแบบและบริหารงานก่อสร้าง ธุรกิจที่พัก ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

1) ธุรกิจด้านการออกแบบและบริหารงานก่อสร้าง เป็นธุรกิจแรกเริ่มของบริษัทและยังดำเนินการมาจนถึงปัจจุบัน มีความเชี่ยวชาญในด้านการออกแบบที่อยู่อาศัยและที่พัก โดยปัจจุบันจะอยู่ในชื่อ บริษัท Roof Design & Management (RDM)

2) ธุรกิจที่พัก ทางบริษัทเป็นผู้พัฒนาโครงการที่พักทั้งหมด 2 ที่ ได้แก่ บลูมังกี้โฮเทล (Blu Monkey) ที่มี Franchise สาขากว่า 5 สาขา ในพื้นที่ท่องเที่ยวต่างๆ และ โฟโต้โฮเทล (Foto Hotel) ที่เป็นที่ยู่อักของนักท่องเที่ยวทั้งไทยและต่างชาติ

3) ธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย ทางบริษัทมีโครงการและบริษัทย่อยที่พัฒนาขึ้นหลากหลายรูปแบบ ทั้งโครงการบ้านจัดสรรภายใต้ชื่อ โมโน (MONO) ที่มีถึง 3 โครงการ บ้านพักตากอากาศและ Pool Villa ที่เริ่มพัฒนามาตั้งแต่ ปี 2546 จนถึงปัจจุบัน กว่า 21 โครงการ ภายใต้ชื่อ ทูวิลล่า (Twovillas) วิงส์ (Wings) ออกซิเจน วิลล่า (Oxygen Villas) และ เดอะนิช (The Niche) เป็นต้น รวมถึงยังมีการพัฒนาโครงการอาคารชุด ภายใต้ชื่อ ออกซิเจน คอนโดมิเนียม (Oxygen Condominium) และ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ (Saturdays Residence) ที่เป็นโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าเป็นที่พักระยะยาว ซึ่งในแต่ละโครงการนั้นถูกพัฒนาขึ้นด้วยวัตถุประสงค์และกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน ทั้งเพื่ออยู่อาศัย และเพื่อการลงทุน โดยธุรกิจที่เกิดขึ้นและดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงการนั้นก็คือการรับบริหารโครงการและบริหารการเช่าให้กับกลุ่มเจ้าของบ้านและห้องชุดด้วย ซึ่งจะทำหน้าที่ในการดูแลบ้านพัก และห้องชุดรวมถึงจัดหาผู้เช่าเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเจ้าของบ้านและห้องชุด ด้วยบุคลากรของบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญ

นอกจากประกอบธุรกิจข้างต้นแล้ว ทางบริษัทยังมีธุรกิจการออกแบบภายในและขายเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งบ้าน และรับให้คำปรึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้โครงการที่พักด้วย



ภาพที่ 4.3 ขอบเขตการทำธุรกิจของ บริษัท ดี แอทติจูดคลับ จำกัด
ที่มา <https://www.theattitudeclub.com/infos/companyoverview>

4.2.2 รูปแบบของโครงการ

โครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ เป็นโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่า กลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวที่พัฒนาและบริหารโครงการโดยผู้ประกอบการเอง โครงการตั้งอยู่ที่ 136/275 หมู่ 4 ซอย แซทเทอร์เดย์ ตำบล ราไวย์ อำเภอเมืองภูเก็ต ภูเก็ต 83100 ขนาดพื้นที่โครงการ 24 ไร่



ภาพที่ 4.4 แสดงที่ตั้งโครงการ

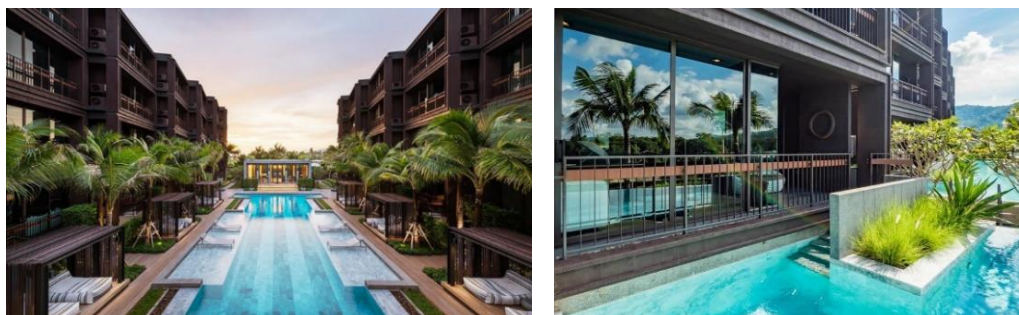
ที่มา Google Map

ลักษณะเป็นอาคารพักอาศัยสูง 4 ชั้น จำนวน 2 อาคาร รวม 119 ห้องชุด โดยโครงการเริ่มเปิดดำเนินการปล่อยเช่าเมื่อปี 2558 มูลค่าโครงการ 700 ล้านบาท



ภาพที่ 4.5 แสดงขอบเขตพื้นที่และอาคาร

ที่มา <http://www.theattitudeclub.com/>



ภาพที่ 4.6 ภาพโครงการ

ที่มา <http://www.saturdaysresidence.com/en/gallery>

ราคาขายห้องชุดเริ่มต้น 6.3 ล้านบาท ราคาเฉลี่ยทั้งโครงการ 110,000 บาท/ตารางเมตร ซึ่งยอดขายของโครงการ ณ เดือนธันวาคม ปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 100 หรือขายห้องชุดได้หมดแล้ว โดยรายละเอียดของสัญญาขายแล้วรับเช่ากลับคืน มีดังนี้

1. การันตีผลตอบแทนในช่วง 3 ปีแรกของสัญญา
2. สิทธิการเช่าพักกับโครงการโดยไม่มีค่าใช้จ่าย 14 คืนต่อปี สำหรับผู้ซื้อห้องชุดแบบ 1 ห้องนอน และ 30 คืนต่อปี สำหรับผู้ซื้อห้องชุดขนาด 2 ห้องนอน โดยไม่สามารถเข้าพักได้ในช่วงวันที่ 20 ธันวาคม - 20 มกราคม ของทุกปี
3. ไม่เสียค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ทำความสะอาดและค่าบำรุงรักษาใดๆ ตลอดอายุสัญญา

4.2.3 กลุ่มลูกค้าของโครงการ

ทางโครงการประกอบไปด้วยกลุ่มลูกค้า 2 กลุ่ม คือผู้ซื้อห้องชุด และผู้เช่าระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) กลุ่มผู้ซื้อ ร้อยละ 60 เป็นกลุ่มนักลงทุนชาวไทย และอีก ร้อยละ 40 เป็นชาวต่างชาติ ส่วนใหญ่เป็นนักลงทุนชาวรัสเซีย และชาวจีน ซึ่งวัตถุประสงค์ของการซื้อห้องชุดจะเป็นการซื้อเพื่อลงทุน และส่วนน้อยจะเป็นการซื้อเพื่อเป็นบ้านพักตากอากาศสำหรับชาวต่างชาติ

2) กลุ่มผู้เช่าระยะยาว ที่มีจำนวนมากที่สุดอย่างเห็นได้ชัดคือกลุ่มชาวรัสเซีย ที่มีอายุประมาณ 30-45 ปี มาเป็นคู่รัก และกลุ่มครอบครัวที่มีลูกเล็ก ส่วนผู้สูงอายุหรือกลุ่มคนที่มีอายุมากกว่า 50 ปีนั้นมีจำนวนน้อยมาก มักจะมาพักอยู่ประมาณ 3 เดือน หรือ 1 ฤดูกาล โดยวัตถุประสงค์ของการมาพักที่โครงการคือต้องการมาพักผ่อนหย่อนใจในช่วงที่อากาศที่ประเทศของตนหนาวจัด และอีกวัตถุประสงค์หนึ่งของกลุ่มผู้เช่าที่มาพักที่โครงการคือการมาเข้าค่ายออกกำลังกาย




เช่น ค่ายมวย ค่ายโยคะ โดยกลุ่มผู้เช่ากลุ่มนี้ถือเป็นกลุ่มตลาดใหม่ที่เข้ามามีส่วนที่เพิ่มมากขึ้น ไม่เพียงแต่ที่โครงการนี้เท่านั้น แต่รวมไปถึงโครงการอื่นๆในละแวกใกล้เคียงด้วย เนื่องจากพื้นที่โดยรอบของหาดราไวย์ มีสถานที่ให้ทำกิจกรรมประเภทดังกล่าวเยอะขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา



4.2.4 องค์ประกอบของโครงการ

องค์ประกอบทางกายภาพของโครงการประกอบไปด้วย ห้องชุดและพื้นที่ส่วนกลาง ดังนี้

1) ห้องชุด โครงการมีห้องชุด 2 ประเภทหลัก คือห้องชุดแบบ 1 ห้องนอน และ ห้องชุดแบบ 2 ห้องนอน โดยสามารถแบ่งประเภทห้องชุดย่อยได้อีก เป็น 5 ประเภท ตามขนาดและการจัดพื้นที่ใช้สอยภายในห้อง ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงประเภทของห้องพักในโครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์

รูปแบบของห้องชุด	แผนผัง	ขนาด
1 ห้องนอน แบบที่ 1		57 ตารางเมตร
2 ห้องนอน แบบที่ 1		80 ตารางเมตร
2 ห้องนอน แบบที่ 2		84 ตารางเมตร

รูปแบบของห้องชุด	แผนผัง	ขนาด
2 ห้องนอน แบบที่ 3		88 ตารางเมตร
2 ห้องนอน แบบที่ 4		96 ตารางเมตร

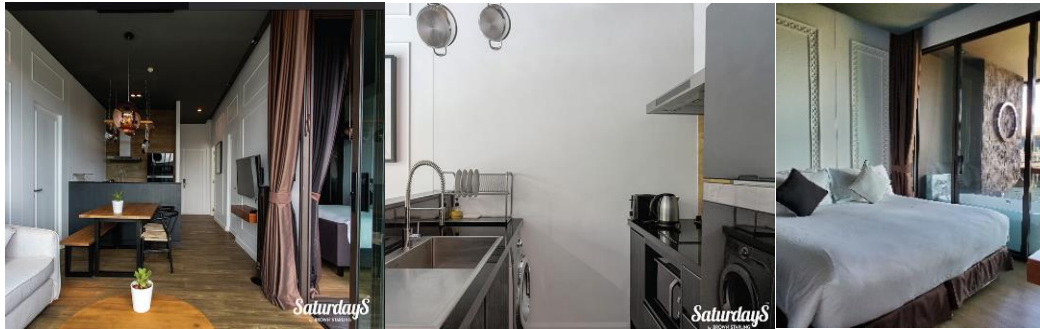
ที่มา ผู้วิจัย และ <http://www.saturdaysresidence.com/>

ภายในห้องพักจะตกแต่งด้วยสี 2 โทนคือ ห้องชุดที่ใช้สีโทนน้ำตาลเข้ม และห้องชุดที่ใช้สีโทนสว่าง เนื่องจากในช่วงแรกของการพัฒนาและเปิดให้บริการห้องพักให้เข้านั้นมีแขกบางส่วนรู้สึกถึงความอึดอัดของห้องสีเข้มถึงแม้ห้องจะมีความสูงพื้นถึงฝ้าถึง 3.4 เมตร จึงมีการเปลี่ยนสีห้องบางส่วนให้เป็นสีสว่าง สิ่งอำนวยความสะดวกประกอบไปด้วย ห้องครัวที่มี อุปกรณ์ทำครัว เต้าไฟฟ้า ไมโครเวฟ ตู้เย็น เครื่องซักผ้า และ ชุดโต๊ะทานอาหาร ห้องนั่งเล่น ประกอบด้วยโซฟา โต๊ะกาแฟ เก้าอี้สตู และ โทรทัศน์ ภายในห้องห้องนอนประกอบด้วย ชุดเตียง โต๊ะข้างเตียง โคมไฟ ตู้เสื้อผ้าแบบฝัง และพื้นที่ระเบียง มีชุดที่นั่งและอ่างอาบน้ำ



ภาพที่ 4.7 ภาพห้องชุดที่ใช้โทนสีเข้มในการตกแต่ง

ที่มา <http://www.saturdaysresidence.com/>



ภาพที่ 4.8 ภาพห้องชุดที่ใช้โทนสีสว่างในการตกแต่ง
ที่มา www.saturdaysresidence.com/ และ การสำรวจของผู้วิจัย

- 2) ส่วนกลางของโครงการ ประกอบไปด้วย 9 พื้นที่หลัก ได้แก่
ตารางที่ 4.2 แสดงพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์

	พื้นที่ส่วนกลาง	รูปภาพ
1.	Lobby	
2.	พื้นที่พักผ่อน	
3.	สระว่ายน้ำ	

	พื้นที่ส่วนกลาง	รูปภาพ
5.	Co-working Space	
6.	Origami Café (ร้านอาหาร)	
7.	SAO (ห้องอาหารเช้า)	
8.	ห้องจดหมาย	
9.	ห้องอเนกประสงค์	

ที่มา www.saturdaysresidence.com/ และ จากการสำรวจของผู้วิจัย

กิจกรรมและบริการอื่นๆ ภายในโครงการ ประกอบไปด้วย รถเวียนไปหาตราไวร์ กิจกรรมภายในโครงการให้มาทำร่วมกันระหว่างลูกค้าผู้เช่ากับลูกค้าผู้เช่า และลูกค้าผู้เช่ากับบุคลากร เช่น ห้องเรียนโยคะ ทำอาหาร เป็นต้น

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบธุรกิจของโครงการ Saturdays Residence โดยใช้กรอบ Business Model Canvas มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และแสดงผลรูปแบบธุรกิจได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.3 Business model canvas ของโครงการ Saturdays Residence

<p>Key Partner</p> <p>-</p>	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาโครงการ อาคารชุดตากอากาศ เพื่อขาย ราคาเริ่มต้น 6.3 ล้านบาท - บริหารโครงการที่พัก เพื่อนักท่องเที่ยวพำนัก ระยะยาว - ให้บริการที่พักเพื่อนักท่องเที่ยวพำนัก ระยะยาว ราคาเช่า เริ่มต้น 78,100 บาท ต่อเดือน 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> - อาคารชุดตากอากาศ แบบขายแล้วรับเช่า กลับคืน ที่ให้ผลตอบแทนผู้ซื้ออย่างสม่ำเสมอจากการบริหาร - ที่พักเพื่อนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวชาวต่างชาติที่บริหารงานโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการพักผ่อนระยะยาว โดยมีรูปแบบห้อง ทั้งแบบ 1 ห้องนอน และ 2 ห้องนอน รวม 5 รูปแบบ และ พื้นที่ส่วนกลาง 9 พื้นที่ 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าผู้ซื้อ : ให้ข้อมูลโครงการและความยืดหยุ่นของสัญญาเพื่อเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจซื้อ เมื่อเปิดดำเนินการที่พักระยะยาว ห้องชุดและจ่ายผลตอบแทนตามสัญญา - ลูกค้าผู้เช่า : ให้อัตราค่าเช่าที่เหมาะสมกับการบริการ ให้การบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกเหมือนโรงแรม ให้ความเป็นส่วนตัว และจัดกิจกรรมภายใน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าผู้ซื้อ : กลุ่มนักลงทุนชาวไทย 60% และนักลงทุนชาวต่างชาติ 40% - ลูกค้าผู้เช่า : นักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวชาวต่างชาติ ระดับกลาง ที่มาพักผ่อน เพื่อหนีสภาพอากาศและเข้าค่ายกิจกรรม และกีฬา 								
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - ห้องชุดและพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ - ผู้บริหารโครงการและบุคลากร 		<p>Channels</p> <table border="0"> <tr> <td>สำหรับการขาย</td> <td>สำหรับการเช่า</td> </tr> <tr> <td>- เว็บไซต์โครงการ</td> <td>- เว็บไซต์โครงการ</td> </tr> <tr> <td>- สำนักงานขาย</td> <td>- เว็บไซต์การจองที่พัก</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- งาน Trade Show</td> </tr> </table>			สำหรับการขาย	สำหรับการเช่า	- เว็บไซต์โครงการ	- เว็บไซต์โครงการ	- สำนักงานขาย	- เว็บไซต์การจองที่พัก		- งาน Trade Show
สำหรับการขาย	สำหรับการเช่า											
- เว็บไซต์โครงการ	- เว็บไซต์โครงการ											
- สำนักงานขาย	- เว็บไซต์การจองที่พัก											
	- งาน Trade Show											
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนค่าก่อสร้าง การขายและการตลาด - ค่าใช้จ่ายในการบริหารโครงการที่พัก - ผลตอบแทนของผู้ซื้อในรูปแบบของค่าเช่าและสิทธิประโยชน์ 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการขายห้องชุด - รายได้จากการให้เช่าที่พัก - รายได้จากการให้บริการอื่นๆ 										

ที่มา การวิเคราะห์ของผู้วิจัย

4.3 โครงการ แคสเซีย ภูเก็ต (Cassia Phuket)

4.3.1 ความเป็นมาของบริษัทผู้พัฒนา

จากการสืบค้นรายงานประจำปีของบริษัท พบว่า บริษัท ลาгуน่า รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มีประวัติยาวนาน ก่อตั้งในปี 2526 ได้ซื้อที่ดินขนาดใหญ่ ซึ่งเดิมเป็นที่ตั้งเหมืองดีบุกร้างแห่งหนึ่ง บนหาดบางเทา จังหวัดภูเก็ต ประเทศไทย โดยต่อมาได้มีการพัฒนาเป็นโรงแรม ลาгуน่า ภูเก็ต ในรูปแบบรีสอร์ทพักตากอากาศครบวงจร ธุรกิจหลักของบริษัทฯ คือ ธุรกิจโรงแรม และธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้งเพื่ออยู่อาศัยและเพื่อการลงทุน นอกจากนี้ ยังประกอบธุรกิจสนามกอล์ฟ ธุรกิจร้านอาหารหรู ธุรกิจให้เช่าพื้นที่อาคารสำนักงานและรีสอร์ท และธุรกิจขายสิทธิการพักในที่พักตากอากาศ โดยโครงการที่ได้รับความนิยมและประสบความสำเร็จมากที่สุดคือ บ้านยันตรี ภูเก็ต ซึ่งเป็นโรงแรมในเครือบ้านยันตรีแห่งแรกของโลก จากประสบการณ์ต่างๆ ที่เคยทำมาทั้งในด้านการพัฒนาโครงการและการบริหารงานโครงการทำให้ Laguna เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านความเชี่ยวชาญในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในภูเก็ต โดยมีขอบเขตของธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ประกอบไปด้วย ธุรกิจโรงแรม และ ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ดังนี้

1) ธุรกิจโรงแรม ทางบริษัทเป็นเจ้าของโรงแรมและรีสอร์ท 4 แห่ง ในจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ โรงแรมบ้านยัน ตรี โรงแรมอังสนาลาгуน่า โรงแรมอังสนาวิลล่ารีสอร์ท และ โรงแรมลาгуน่าฮอติเดย์คลับรีสอร์ท และอีก 1 แห่งในกรุงเทพฯ โรงแรมบ้านยันตรี กรุงเทพฯ ซึ่งทุกแห่งเป็นโรงแรมและรีสอร์ทระดับบน (Luxury Class) ที่มีความหรูหรา และยังมีกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม บริษัทได้ดำเนินการภายใต้แนวคิดรีสอร์ทแบบครบวงจร จึงมีการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจดังกล่าว โดย เป็นเจ้าของและดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมเอง คือ ลาгуน่า เซอร์วิส ที่ให้บริการสำคัญแก่โรงแรม ทั้งการบริการซักรีด การให้บริการน้ำประปา การรับส่งระหว่างโรงแรม การจัดสวน การบำรุงรักษาพื้นที่ส่วนกลาง เป็นต้น คาแนล วิลเลจ เป็นศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ภายในลาгуน่า ภูเก็ต บ้านยัน ตรี แกลเลอรี และ อังสนา แกลเลอรี เป็นร้านค้าปลีกที่เน้นการจำหน่ายสินค้า ศิลปะ หัตถกรรมพื้นเมืองและผลิตภัณฑ์สปา อังสนา เวดดิ้ง เซนเตอร์ เป็นโบสถ์สำหรับประกอบพิธีวิวาห์ และ ลาгуน่า ทาว์ร ที่ทำหน้าที่คัดสรรผู้ให้บริการนำเที่ยวจากภายนอกเพื่อให้บริการแก่แขกของ ลาгуน่า ภูเก็ต

2) ธุรกิจการขายอสังหาริมทรัพย์ ทางบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่ออยู่อาศัยในหลากหลายรูปแบบที่ครอบคลุมทั้ง บ้านพัก และอาคารชุด ทั้งยังมีระบบการจัดการแบบโรงแรม ซึ่งมีทุกระดับราคา ตั้งแต่ 5 ล้านบาท ไปจนถึง 114 ล้านบาท เพื่อตอบสนองความต้องการ

ของกลุ่มลูกค้าทั้งเพื่อการลงทุนและเพื่ออยู่อาศัย ในส่วนของเพื่อการลงทุนนั้น เจ้าของจะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนจากการให้เช่า อสังหาริมทรัพย์แก่แขกของที่พัก ส่วนบ้านพักส่วนตัวจะมีการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ให้กับเจ้าของ รวมถึงการให้บริการเช่าบ้านพักและการบำรุงรักษา โดยทีมงานบริการหลังการขาย ประกอบไปด้วยโครงการที่ภูเก็ต 8 โครงการ และ โครงการที่กรุงเทพฯ 1 โครงการ นอกจากนี้บริษัทยังเป็นเจ้าของที่ดินอีกจำนวนมากทั้งภายในและบริเวณใกล้เคียงกับ ลากูน่า ภูเก็ต ซึ่งอยู่ในแผนงานการก่อสร้างเป็นอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายในอนาคต

นอกจากการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายแล้ว บริษัทยังประกอบกิจการให้เช่าพื้นที่ อาคารสำนักงาน อาคารไทยวา 1 เป็นอาคาร 24 ชั้น ตั้งอยู่บนถนนสาทรใต้ และยังมีโครงการลงทุนใน ธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในต่างประเทศ โดยลงทุนในกองทุนบันยัน ทรี อินโดไชน่า โฮลพิทัลลิตี้ ซึ่ง พัฒนารีสอร์ทแบบครบวงจรในลากูน่า ลังโก ประเทศเวียดนาม



LAGUNA
HOLIDAY CLUB
PHUKET RESORT



ANGSANA
VILLAS RESORT
PHUKET



BANYAN TREE
PHUKET



CASSIA
PHUKET



OUTRIGGER
LAGUNA PHUKET BEACH RESORT



Dusit Thani
LAGUNA • PHUKET



DEWA
PHUKET

ภาพที่ 4.9 ตัวอย่างโครงการและธุรกิจในเครือของ บริษัท ลากูน่า รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด
ที่มา Laguna Resort Guide

4.3.2 รูปแบบของโครงการ

โครงการแคสเซีย ภูเก็ต เป็นโครงการอาคารชุดตากอากาศที่พัฒนาโดยผู้ประกอบการและบริหารงานร่วมกับเครือโรงแรม โดยโครงการตั้งอยู่ที่ 64 ถนน ศรีสุนทร ตำบลเชิงทะเล อำเภอถลาง จังหวัดภูเก็ต 83110 บนพื้นที่ขนาด 12 ไร่



ภาพที่ 4.10 แสดงที่ตั้งโครงการ
ที่มา Google Map

ประกอบไปด้วย อาคารสูง 7 ชั้น จำนวน 2 อาคาร รวม 229 ห้องห้องชุด และ โครงการใน
อนาคตอีก 1 อาคาร โดยโครงการเริ่มเปิดดำเนินการปล่อยเช่าเมื่อปี 2558 มูลค่าโครงการ 2,200
ล้านบาท



ภาพที่ 4.11 แสดงขอบเขตพื้นที่และอาคาร
ที่มา www.cassiaridences.com



ภาพที่ 4.12 ภาพบรรยากาศโครงการ
ที่มา : www.cassiaridences.com

ราคาขายห้องชุดเริ่มต้น 6 ล้านบาท ราคาเฉลี่ยทั้งโครงการ 130,000-150,000 บาท/ตารางเมตร ซึ่งยอดขายของโครงการ ณ เดือนธันวาคม ปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 80 หรือ 182 ห้องชุดถูกขายให้กับผู้ซื้อ และ อีก 47 ห้องชุดเป็นทรัพย์สินของทางโครงการ โดยรายละเอียดของสัญญาขายแล้วรับเช่ากลับคืนมีดังนี้

1. การันตีผลตอบแทนร้อยละ 40 ของรายได้ต่อไตรมาส สัญญา 3 ปีแรก ซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 5 ของราคาขายห้องชุดต่อปี โดยทุกๆปีจะต้องหักรายได้เข้ากองทุนดูแลโครงการร้อยละ 3 ของทุกปี
2. สิทธิการเข้าพักในโครงการ 30 คืนต่อปี โดยไม่สามารถเข้าพักได้ในช่วง Peak time ของปี ซึ่งจะถูกกำหนดแตกต่างกันในแต่ละปี
3. ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการรับบริการบริการเช่าจากโครงการตลอดอายุสัญญา
4. ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงและซ่อมแซมโครงการหากค่าใช้จ่ายไม่เกินร้อยละ 50 ของรายได้จากการเช่า

4.3.4 กลุ่มลูกค้าของโครงการ

ทางโครงการประกอบไปด้วยกลุ่มลูกค้า 2 กลุ่ม คือผู้ซื้อห้องชุด และผู้เช่าระยะยาว โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มลูกค้าผู้ซื้อ ส่วนมากเป็นนักลงทุนโดยสัดส่วนของผู้ซื้อชาวต่างชาติสูงถึง 90% ซึ่งจะถูกแบ่งเป็นการถือครองกรรมสิทธิ์ห้องชุด 49% และการทำสัญญาครอบครองสิทธิการใช้งานระยะยาวแบบ 30 ปี (Leasehold) อีก 41% โดยส่วนใหญ่เป็นชาวรัสเซีย จีน อังกฤษ ฮองกง สิงคโปร์ และออสเตรเลีย ส่วนอีก 10% เป็นนักลงทุนชาวไทย แต่อย่างไรก็ตามยังมีกลุ่มผู้ซื้ออีกจำนวนหนึ่งที่ไม่ได้ซื้อเพื่อลงทุน แต่ซื้อเพื่อเป็นบ้านหลังที่สอง โดยคิดว่าผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นๆเป็นผลพลอยได้จากการซื้อห้องชุด

กลุ่มผู้เช่าระยะยาว ส่วนมากเป็นกลุ่มคู่รัก และกลุ่ม Young Family ที่มีอายุประมาณ 25-35 ปี ที่มีลูกเล็ก 1-3 ปี ลักษณะของกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้คือ ชอบเที่ยว แต่กำลังซื้อไม่สูงมาก โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นกลุ่มชาวยุโรปและรัสเซีย ที่จะเข้ามาท่องเที่ยวและพักที่โครงการประมาณช่วงเดือนมกราคมถึงมีนาคมซึ่งเป็นช่วง High Season เนื่องจากต้องการหลบหนีสภาพอากาศแปรปรวนและอากาศหนาวจัดจากประเทศของตน โดยจะพักอยู่ที่โครงการประมาณ 2-3 เดือนต่อครั้ง รองลงมาคือกลุ่มชาวจีนที่เดินทางมาตลอดทั้งปี โดยเฉลี่ยจะพักอยู่ที่โครงการนาน 1-2 เดือน ส่วนลูกค้าอีกกลุ่ม



หนึ่ง คือลูกค้าที่ได้จาก Agent ต่างชาติที่ทำสัญญาจะจัดหาลูกค้าผู้เช่าให้กับทางโครงการ หากจัดหาได้ไม่ครบตามที่สัญญาไว้ ทาง Agent จะต้องจ่ายส่วนต่างตามที่ตกลงกันไว้ให้กับทางโครงการแทน ซึ่งลูกค้าและรายดส่วนนี้จะไม่ขึ้นอยู่กับ Season ของการท่องเที่ยวและปัจจัยภายนอกอื่นๆ ในส่วนของอัตราการเข้าพักเฉลี่ย ในช่วงฤดูท่องเที่ยวจะอยู่ที่ 85% และช่วงนอกฤดูท่องเที่ยวจะอยู่ที่ 50% ทั้งนี้ อัตราการเข้าพักนั้นมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปี





4.3.5 องค์ประกอบของโครงการ



องค์ประกอบทางกายภาพของโครงการประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) ห้องชุด และ 2) พื้นที่ส่วนกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ห้องชุด โครงการมีห้องชุด 4 ประเภทหลัก คือห้องชุดแบบ 1 ห้องนอน ห้องชุดแบบ 1 ห้องนอนที่มีชั้นลอย ห้องชุดแบบ 2 ห้องนอน และ ห้องชุดแบบ 2 ห้องนอนแบบมีชั้นลอยโดยสามารถแบ่งประเภทห้องชุดย่อยได้อีก เป็น 9 ประเภท ตามขนาดและการจัดพื้นที่ใช้สอยภายในห้องดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงประเภทของห้องพักในโครงการ แคนเซีย ภูเก็ต

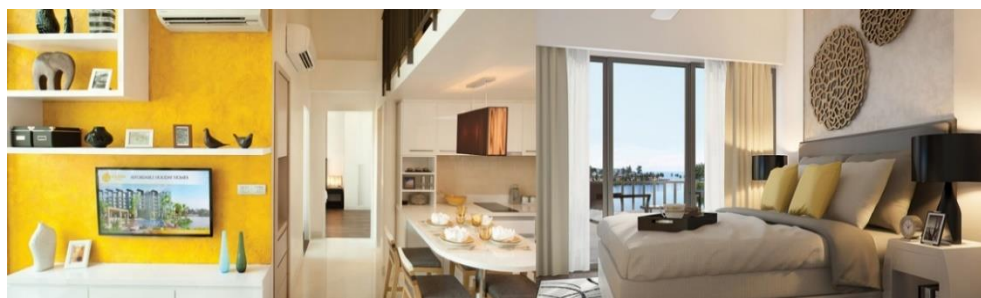
รูปแบบของห้องชุด	แผนผัง	ขนาด
1 ห้องนอน แบบที่ 1		42-52 ตารางเมตร
1 ห้องนอน แบบที่ 2		40-50 ตารางเมตร

รูปแบบของห้องชุด	แผนผัง	ขนาด
1 ห้องนอน แบบที่ 4 (มีชั้นลอย)		50-65 ตารางเมตร
2 ห้องนอน แบบที่ 1		64 ตารางเมตร
2 ห้องนอน แบบที่ 2		62 ตารางเมตร
2 ห้องนอน แบบที่ 3		77-86 ตารางเมตร

รูปแบบของห้องชุด	แผนผัง	ขนาด
2 ห้องนอน แบบที่ 4 (มีชั้นลอย)		73 ตารางเมตร
2 ห้องนอน แบบที่ 5 (มีชั้นลอย)		92-100 ตารางเมตร

ที่มา www.cassiareidences.com

ภายในห้องจะถูกตกแต่งด้วยสีเหลือง และสีโทนสว่าง เพื่อให้รับรู้ถึงความสนุกสนานที่เป็นแนวคิดหลักของโครงการ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้สีโทนสว่างเข้ามาช่วยให้ไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย และทำให้ห้องดูโปร่ง โล่ง และสว่าง สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องประกอบไปด้วย ห้องครัวที่มีอุปกรณ์ทำครัว เต้าไฟฟ้า ไมโครเวฟ ตู้เย็น เครื่องซักผ้า และ ชุดโต๊ะทานอาหาร ห้องนั่งเล่น ประกอบด้วยโซฟา โต๊ะกาแฟ เก้าอี้สตู และ โทรทัศน์ ภายในห้องห้องนอนประกอบด้วย ชุดเตียง โต๊ะข้างเตียง โคมไฟ ตู้เสื้อผ้าแบบฝัง และพื้นที่ระเบียงที่มีชุดที่นั่ง



ภาพที่ 4.13 ห้องพักภายในโครงการ

ที่มา www.cassia.com/

2) ส่วนกลางของโครงการ ประกอบไปด้วย 9 พื้นที่หลัก ได้แก่

ตารางที่ 4.5 แสดงพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ แคสเซีย ภูเก็ต

	พื้นที่ส่วนกลาง	รูปภาพ
1.	Lobby	
2.	พื้นที่พักผ่อน	
3.	Chill Chill Spa	
6.	Vista (ร้านอาหาร)	

	พื้นที่ส่วนกลาง	รูปภาพ
7.	Play Play (ห้องสำหรับเด็ก)	
8.	Little Big Room (ห้องประชุม)	
9.	Cassia F.I.T. (ห้องออกกำลังกาย)	
10.	สระว่ายน้ำ	

ที่มา ผู้วิจัย และ www.cassia.com/

3) กิจกรรมและบริการอื่นๆ ภายในโครงการ ประกอบไปด้วยบริการรถเวียนรับส่งหาตป่่าตอง และวิ่งภายใน Laguna และกิจกรรม Foam Party ตลาด Food Truck ทุกวันเสาร์ สำหรับแขกผู้เข้าพักโครงการ

จากการศึกษาผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบธุรกิจของโครงการ Cassia Phuket โดยใช้กรอบ Business Model Canvas มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และแสดงผลรูปแบบธุรกิจได้ ดังตาราง

ตารางที่ 4.6 Business model canvas ของโครงการ Cassia Phuket

<p>Key Partner</p> <ul style="list-style-type: none"> - เครือโรงแรม บันยันทรี 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาโครงการ อาคารชุดตากอากาศ เพื่อขาย ราคาเริ่มต้น 6 ล้านบาท - บริหารโครงการที่พัก เพื่อนักท่องเที่ยวพำนัก ระยะยาว - ให้บริการที่พักเพื่อนักท่องเที่ยวพำนัก ระยะยาว ราคาเช่า เริ่มต้น 92,000 บาท ต่อเดือน 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> - อาคารชุดตากอากาศ แบบขายแล้วรับเช่า กลับคืน ที่ให้ผลตอบแทนผู้ซื้ออย่างสม่ำเสมอจากการบริหาร - ที่พักเพื่อนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวชาวต่างชาติที่บริหารงาน โดยเครือโรงแรมระดับนานาชาติ ที่มีมาตรฐานชัดเจน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการพักผ่อนระยะยาว โดยมีรูปแบบห้อง ทั้งแบบ 1 ห้องนอน และ 2 ห้องนอน รวม 9 รูปแบบ และ พื้นที่ ส่วนกลาง 10 พื้นที่ 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าผู้ซื้อ : ให้ข้อมูลโครงการและเพื่อเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจซื้อ เมื่อเปิดดำเนินการที่พักระยะยาวและห้องพักตามสัญญา และเงินปันผลสำหรับปีที่ได้รายได้มากกว่าที่ตั้งเป้าไว้ - ลูกค้าผู้เช่า : ให้อัตราค่าเช่าที่เหมาะสมกับการบริการ ให้การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกเหมือนโรงแรม ให้ความเป็นส่วนตัว และจัดกิจกรรมภายใน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าผู้ซื้อ : กลุ่มนักลงทุนชาวไทย 10% และนักลงทุนชาวต่างชาติ 90% (โดยแบ่งออกเป็นกรรมสิทธิ์ห้องชุด 49% และสิทธิการใช้งานระยะยาว 30 ปี อีก 41%) - ลูกค้าผู้เช่า : นักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวชาวต่างชาติระดับกลาง ที่มาพักผ่อน เพื่อหนีสภาพอากาศ 								
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - ห้องชุดและพื้นที่ส่วน กลางของโครงการ - ผู้บริหารโครงการและบุคลากร ทั้งของเครือบันยันทรี และของโครงการ 		<p>Channels</p> <table border="0"> <tr> <td>สำหรับการขาย</td> <td>สำหรับการเช่า</td> </tr> <tr> <td>- เว็บไซต์โครงการ</td> <td>- เว็บไซต์โครงการ</td> </tr> <tr> <td>- สำนักงานขาย</td> <td>- เว็บไซต์การจองที่พัก</td> </tr> <tr> <td></td> <td>- งาน Trade Show</td> </tr> </table>			สำหรับการขาย	สำหรับการเช่า	- เว็บไซต์โครงการ	- เว็บไซต์โครงการ	- สำนักงานขาย	- เว็บไซต์การจองที่พัก		- งาน Trade Show
สำหรับการขาย	สำหรับการเช่า											
- เว็บไซต์โครงการ	- เว็บไซต์โครงการ											
- สำนักงานขาย	- เว็บไซต์การจองที่พัก											
	- งาน Trade Show											
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - ต้นทุนค่าก่อสร้าง การขายและการตลาด - ค่าใช้ซื้อเครือโรงแรมและส่วนแบ่งรายได้ให้กับเครือโรงแรม - ค่าใช้จ่ายในการบริหารโครงการที่พัก - ผลตอบแทนของผู้ซื้อในรูปของค่าเช่าและสิทธิประโยชน์ 	<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการขายห้องชุด - รายได้จากการให้เช่าที่พัก - รายได้จากการให้บริการอื่นๆ 											

ที่มา การวิเคราะห์ของผู้วิจัย

4.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบและองค์ประกอบของโครงการของโครงการกรณีศึกษา

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของ 2 โครงการ ดังนี้ 1) ความเป็นมาและภูมิหลังของผู้ประกอบการ 2) รูปแบบของโครงการ 3) กลุ่มลูกค้าของโครงการ และ 4) องค์ประกอบของโครงการ

1) จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 2 โครงการ พบว่าภูมิหลังมีความคล้ายคลึงกัน คือมีความมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาและบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์หลากหลายรูปแบบในภูเก็ตมาอย่างยาวนาน ทั้งโครงการเพื่ออยู่อาศัย โครงการเพื่อการท่องเที่ยว และการบริหารโครงการ

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบภูมิหลังและแนวความคิดของโครงการกรณีศึกษา

	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
ภูมิหลัง	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา และบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ - ผลลัพธ์ที่ทำให้บริษัทมีชื่อเสียงคือ Pool Villa 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นบริษัทขนาดใหญ่และดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน - เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา และบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์

ที่มา การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

2) รูปแบบของโครงการกรณีศึกษา ทั้ง 2 โครงการนั้น เป็นโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในระดับราคากลางค่อนข้างสูง (Upper Class) ทั้งคู่เพียงแต่โครงการ Saturdays มีราคาต่อตารางเมตรและราคาต่อห้องชุดเริ่มต้นที่ต่ำกว่าโครงการ Cassia ในขณะที่เดียวกันยังสอดคล้องกับระดับค่าเช่าต่อเดือนของทั้ง 2 โครงการด้วย โดยโครงการ Saturdays มีระดับค่าเช่าต่อเดือนที่ต่ำกว่าเช่นเดียวกัน แต่ในทางกลับกันขนาดห้องชุดของโครงการ Saturdays นั้นมีขนาดที่ใหญ่กว่าของ โครงการ Cassia ซึ่งทั้ง 2 โครงการนั้นมีรูปแบบการบริหารโครงการที่แตกต่างกัน โดยโครงการ Saturdays บริหารโครงการโดยผู้ประกอบการเอง ในขณะที่โครงการ Cassia นั้นบริหารโครงการโดยผู้ประกอบการร่วมกับเครือโรงแรม ส่วนเงื่อนไขของสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้น มีความคล้ายคลึงกัน คือได้รับผลตอบแทนในรูปแบบของค่าเช่าจากส่วนแบ่งรายได้ในการให้บริการที่พักเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว โดยโครงการ Saturdays จะให้ผลตอบแทนอยู่ที่ 4% ของราคาห้องชุดต่อปี และ โครงการ Cassia ให้ผลตอบแทนสูงกว่าที่ 5% ต่อปี ปลอดภัยชำระค่าส่วนกลางและค่าบำรุงรักษา และสิทธิการเข้าพักในโครงการเริ่มต้นที่ 14 วันเท่ากัน โดยจากผลการศึกษาพบว่า โครงการ Saturdays มีความยืดหยุ่นในการต่อรองและทำสัญญากับลูกค้ามากกว่าในเรื่องของผลตอบแทนและจำนวนวันเข้าพัก โดยมีข้อมูลดังตาราง 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงรายละเอียดของโครงการกรณีศึกษา

รายละเอียดโครงการ	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
จำนวนห้องพัก	119	229
ราคาขายต่อตารางเมตร (เริ่มต้น)	101,750 บาท/ตารางเมตร	122,500 บาท/ตารางเมตร
ขนาดห้องชุด (เริ่มต้น)	52 ตารางเมตร	49 ตารางเมตร
ค่าเช่าต่อเดือน (เริ่มต้น)	78,100 บาท/เดือน	92,000 บาท/เดือน
อัตราการเข้าพัก (Hi /Low Season)	85% / 50%	95% / 70%
การบริหารจัดการ	บริหารโดยผู้ประกอบการ	บริหารร่วมกับเครือโรงแรม
ข้อมูลด้านการเงิน		
- มูลค่าโครงการ	700 ล้านบาท	2,200 ล้านบาท
- ต้นทุนโครงการ	510 ล้านบาท	1,500 ล้านบาท
- กำไรขั้นต้นของโครงการ	37%	47%
เงื่อนไขสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน		
- ผลตอบแทนจากการเช่า (%ต่อปี)	4%	5%
- ปลอดค่าส่วนกลาง	/	/
- ปลอดค่าบำรุงรักษา	/	/
- สิทธิการเข้าพัก (วัน/ปี)	14 หรือแล้วแต่ตกลงกัน	14-30

ที่มา การเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

เมื่อวิเคราะห์ในด้านการเงินของโครงการจะพบว่า โครงการ Cassia ที่มี Key Partner เป็นเครือโรงแรมระดับนานาชาติอย่างบันยันทรี ทำให้สามารถตั้งราคาขาย ราคาเช่า ได้สูงกว่าเนื่องจากความน่าเชื่อถือและความมั่นใจในภาพลักษณ์ของแบรนด์ ส่งผลกำไรขั้นต้นของโครงการ ละยังส่งผลไปในช่วงเปิดดำเนินการที่พักด้วยที่อัตราการเข้าพักสูง จนมีรายได้มากพอที่จะจ่ายผลตอบแทนตามสัญญาที่ให้กับผู้ซื้อได้ในอัตราที่สูงกว่า

3) กลุ่มลูกค้าของโครงการกรณีศึกษา จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มนั่นก็คือกลุ่มผู้ซื้อ และกลุ่มผู้เช่าระยะยาว โดยกลุ่มผู้ซื้อห้องชุดของทั้ง 2 โครงการส่วนใหญ่เป็นนักลงทุนเช่นเดียวกัน แตกต่างกันเพียงโครงการ Saturdays กลุ่มนักลงทุนที่มาซื้อส่วนใหญ่หรือร้อยละ 60 เป็นชาวไทย ในขณะที่โครงการ Cassia กลุ่มนักลงทุนที่มาซื้อส่วนใหญ่หรือ ร้อยละ 90 เป็นชาวต่างชาติ โดยชาวรัสเซียเป็นกลุ่มชาวต่างชาติที่ซื้อห้องชุดมากที่สุดของทั้ง 2 โครงการ รองลงมาคือชาวจีนเช่นเดียวกัน ส่วนกลุ่มผู้เช่าระยะยาวของโครงการนั้นมีคล้ายคลึงกัน โดยกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มาพักเป็นหลักคือชาวรัสเซียเช่นเดียวกัน โดยวัตถุประสงค์ของการมาคือหนีสภาพอากาศแปรปรวนจากประเทศของตนเป็นหลัก มักเป็นกลุ่มคู่รักและครอบครัวที่มีลูกเล็ก ระดับรายได้ปานกลาง มักมาพักอยู่ประมาณ 2-3 เดือนต่อครั้ง แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีข้อแตกต่างคือ โครงการ Saturdays นั้นวัตถุประสงค์ในการเข้า

พักของแขกอีกกลุ่มหนึ่งคือการมาเช่าค่ายกีฬา หรือทำกิจกรรมต่างๆ เช่น เข้าฝึกโยคะ เรียนมวย เป็นต้น ส่วนโครงการ Cassia จะมีรูปแบบการหาลูกค้าผู้เช่าระยะยาวที่เพิ่มขึ้นมาจากวิธีการทั่วไปคือการติดต่อทำสัญญากับ Agent ต่างชาติเพื่อให้หาลูกค้าผู้เช่าให้

4) องค์ประกอบของโครงการมี 2 ส่วน คือส่วนห้องชุด และพื้นที่ส่วนกลาง โดยห้องชุดของทั้ง 2 โครงการ ขนาดเริ่มต้นคือ 1 ห้องนอนเช่นเดียวกัน โดย โครงการ Saturdays มีรูปแบบห้องชุด แบ่งเป็นแบบ 1 ห้องนอน และ 2 ห้องนอน รวมทั้งหมด 5 แบบ ส่วนโครงการ Cassia มีรูปแบบห้องชุด แบ่งเป็น แบบ 1 ห้องนอน แบบ 1 ห้องนอนที่มีชั้นลอย แบบ 2 ห้องนอน และ แบบ 2 ห้องนอนแบบมีชั้นลอยโดย รวมทั้งหมด 10 แบบ โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องชุดขนาดเริ่มต้นที่คล้ายคลึงกัน เพียงแต่ โครงการ Saturdays มีอ่างอาบน้ำที่ระเบียงเพิ่มขึ้นมา โดยพื้นที่ใช้สอยและสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดถูกออกแบบขึ้นให้สนับสนุนการอาศัยระยะยาว ดังตาราง 4.7

ตารางที่ 4.9 แสดงการเปรียบเทียบสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องชุด

พื้นที่	รายการ	แคสเซีย ภูเก็ต	แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์
ห้องครัว	เตาไฟฟ้า	/	/
	เคาเตอร์	/	/
	ไมโครเวฟ	/	/
	เครื่องซักผ้า	/	/
ห้องนั่งเล่น	โต๊ะทานอาหาร	/	/
	เก้าอี้ทานอาหาร	/	/
	ชุดโซฟา	/	/
	คอมไฟ	/	/
	โทรทัศน์	/	/
	โต๊ะกาแฟ	/	/
ห้องนอน	ชุดเตียง	/	/
	โต๊ะข้างเตียง	/	/
	โทรทัศน์	/	/
	คอมไฟ	/	/
ห้องน้ำ	อ่างล้างหน้า	/	/
	โถสุขภัณฑ์	/	/
	Shower	/	/
ระเบียง	ชุดโต๊ะนั่งเล่น	/	/
	Bathtub	/	
รวม		20 รายการ	19 รายการ

ที่มา การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

พื้นที่ส่วนกลางมีส่วนที่เหมือนกัน คือ Lobby พื้นที่พักผ่อน สระว่ายน้ำ ห้องออกกำลังกาย ห้องอาหารเช้า ร้านอาหาร และห้องประชุมขนาดเล็ก ซึ่งเป็นพื้นที่สำคัญพื้นฐานของการให้บริการที่พัก ส่วนที่แตกต่างกัน โครงการ Saturdays จะมี Co-working Space ห้องจดหมาย ห้องอเนกประสงค์ เพิ่มเติมขึ้นมา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีคล้ายคลึงกับอาคารชุดเพื่อพักอาศัยทั่วไป ในขณะที่โครงการ Cassia มีห้องเด็ก ร้านขายของ และสปาเพิ่มเติมมา ดังตาราง 4.8

ตารางที่ 4.10 แสดงการเปรียบเทียบสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโครงการ

	ชื่อพื้นที่	แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์	แคสเซีย ภูเก็ต
1	Lobby	/	/
2	พื้นที่พักผ่อน	/	/
3	ร้านอาหาร	/	/
4	ห้องอาหารเช้า	/	/
5	สระว่ายน้ำ	/	/
6	ห้องออกกำลังกาย	/	/
7	ห้องอเนกประสงค์	/	
8	Co-working Space	/	
9	ห้องจดหมาย	/	
10	ห้องเด็ก		/
11	ร้านขายของ		/
12	สปา		/
	รวม	9 พื้นที่	9 พื้นที่

ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

จากการเปรียบเทียบรูปแบบและองค์ประกอบของโครงการกรณีศึกษาทั้ง 2 โครงการพบว่า มีรูปแบบโครงการที่คล้ายคลึงกัน เพียงแต่ระดับราคาของทั้ง 2 โครงการนั้นแตกต่างกัน แต่ยังคงอยู่ในกลุ่มโครงการระดับราคากลางค่อนข้างสูง (Upper Class) ทั้งคู่ และมีรูปแบบการบริหารโครงการที่ต่างกัน ในส่วนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้ซื้อเป็นกลุ่มนักลงทุน ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ผู้เช่าระยะยาว นั้น เป็นกลุ่มคู่รักและครอบครัวที่มีลูกเล็ก โดยมาพำนักอยู่ประมาณ 2-3 เดือน วัตถุประสงค์เพื่อหนีสภาพอากาศแปรปรวนในประเทศของตน ส่วนใหญ่เป็นชาวรัสเซีย และองค์ประกอบทั้งห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางที่สนับสนุนการพักระยะยาวและสร้างความสะดวกสบายระดับโรงแรมให้แก่กลุ่มผู้เช่าระยะยาวเช่นเดียวกัน

บทที่ 5

กระบวนการพัฒนาอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวความคิด กระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนของโครงการกรณีศึกษา รวมถึงรูปแบบการบริหารโครงการ ข้อดีข้อจำกัดของแต่ละรูปแบบการบริหารจัดการ ปัญหาในการพัฒนาโครงการ และวิธีการแก้ไข รวมถึงนำเสนอระดับความพึงพอใจของผู้เช่าระยะยาว และปัญหาที่พบจากการเข้าพักกับโครงการกรณีศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 โครงการ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ ภูเก็ต (Saturdays Residence)

5.1.1 แนวคิดในการพัฒนาโครงการ

จากการสัมภาษณ์ คุณวีระชัย ปรานวิระไพบูลย์ ผู้บริหารและผู้ก่อตั้ง บริษัทผู้พัฒนาโครงการ Saturdays พบว่าทางบริษัทริเริ่มโครงการจากแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการ คือ การปรับตัวจากโครงการที่เคยดำเนินการในอดีต และการพัฒนาโครงการเพื่อสนองต่อความต้องการของตลาดในปัจจุบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) เนื่องจากที่ดินในภูเก็ตมีราคาสูงขึ้น หากทำ Pool Villa ขาย แล้วรับบริหารและปล่อยเช่าต่อไปราคาจะสูงมาก เนื่องจากขนาดต่อหน่วยใหญ่ พื้นที่ใช้สอยมาก และได้จำนวนหน่วยต่อพื้นที่ต่ำ จึงนำจุดอ่อนดังกล่าวมาตั้งเป็นโจทย์ในการพัฒนาโครงการ Saturdays ขึ้น รวมถึงปัญหาอื่นๆ เช่น การดูแลรักษาลำบากและค่าดูแลรักษาสูงเนื่องจากมีสระว่ายน้ำในตัว การขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและพื้นที่ส่วนกลาง เช่น สระว่ายน้ำขนาดใหญ่ ห้องอาหารสำหรับแขกผู้เช่า เป็นต้น ทำให้เกิดโครงการที่เป็นอาคารชุดขึ้น ซึ่งผู้ซื้อห้องชุดจะมีสัญญาแบบเป็นลายลักษณ์อักษรกับทางโครงการในเรื่องของการรับบริหารโครงการและปล่อยเช่าห้องชุดให้เกิดรายได้ที่สม่ำเสมอ และมีความชัดเจนในการให้บริการเป็นที่พักเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวมากยิ่งขึ้น โดยใช้หลักการบริหารโครงการแบบโรงแรมเข้ามาช่วยให้ลูกค้าผู้เช่าเกิดความสะอาดสบาย

2) การพัฒนาโครงการอาคารชุดเพื่อขายในจังหวัดภูเก็ตซึ่งผู้ซื้อส่วนใหญ่เป็นนักลงทุน สิ่งที่คุณประกอบการจะต้องพิจารณา คือ การสร้างความมั่นใจในการบริหารโครงการที่พักหลังจากเปิดบริการแล้วจะสามารถสร้างรายได้จากการเช่าให้กับผู้ซื้อได้ ทางบริษัทจึงต้องทำการวิเคราะห์ตลาดและกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความเป็นไปได้ที่จะเป็นกลุ่มลูกค้าผู้เช่าของโครงการ และศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าอย่างละเอียด โดยนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในราไวส์ซึ่งเป็นตำแหน่งของที่ดินที่จะพัฒนาโครงการนั้น มีลักษณะคือเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว เข้ามาเพื่อพักผ่อนหนีอากาศ

แปรปรวนจากประเทศของตน และอีกกลุ่มที่มีจำนวนมากและทางบริษัทถือเป็นกลุ่มลูกค้าหลักคือ กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเพื่อเรียนหรือเข้าค่ายกีฬาทางน้ำ เนื่องจากราไว้เป็นพื้นที่ที่เป็นศูนย์รวมของกีฬาทางน้ำของภูเก็ต

เมื่อรับรู้แล้วว่ากลุ่มลูกค้าคือกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการความสนุกและการพักผ่อนร่วมกัน ทำให้เกิดเป็นแนวคิดหลักในการออกแบบของโครงการ คือ “Sleepless Dream more” หมายถึง ลูกค้าในโครงการ คือ มนุษย์ Saturdays ที่มาพักผ่อนกับโครงการ เหมือนให้ทุกวันเป็นวันเสาร์ สามารถพักผ่อนไปด้วยและทำกิจกรรมไปด้วยได้ตามที่ใจต้องการทั้งภายในโครงการและภายนอกโครงการ โดยทางโครงการได้ดึงเอาบุคลิกและวิถีชีวิตของคนที่ชอบทำกิจกรรมขี่จักรยานและชงกาแฟมาเป็นหลักในการออกแบบพื้นที่และการตกแต่ง โดยใช้โทนสีน้ำตาล และวัสดุประเภทไม้ ที่แปลมาจากสีของต้นมะพร้าวที่มีอยู่มากและสะท้อนความเป็นภูเก็ต ร่วมกับการออกแบบที่ทันสมัยและสอดคล้องกับพฤติกรรมลูกค้าผู้เช่า



ภาพที่ 5.1 กลุ่มภาพแสดงแนวความคิดในการออกแบบโครงการ
ที่มา Saturdays Brand Manual

5.1.2 ปัจจัยในการพัฒนาโครงการ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโครงการ Saturdays มีดังนี้

- 1) ประสบการณ์ในการพัฒนาโครงการในอดีต ทั้งโครงการบ้านพักตากอากาศ

Pool Villa โรงแรม และการรับบริหารบ้านพักตากอากาศในท่าเลภูเก็ต

2) ความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการในอนาคตให้ดีกว่าการศึกษาความผิดพลาดและข้อดีของโครงการของตนในอดีต รวมถึงข้อดีของโครงการประเภทเดียวกันนี้ที่เกิดขึ้นในตลาด

3) ความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปของภูเก็ต จากในอดีตคนที่เข้ามาท่องเที่ยวในภูเก็ตเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อสูง แต่ในปัจจุบันกลุ่มนักท่องเที่ยวที่กำลังซื้อปานกลางและคนรุ่นใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องพัฒนาโครงการที่ตอบสนองคนกลุ่มนี้เพิ่ม รวมถึงต้องพัฒนาโครงการที่ราคาต่ำลงจนคนกลุ่มนี้สามารถจ่ายไหว

5.1.3 กระบวนการพัฒนาโครงการ

โครงการ Saturdays เกิดขึ้นในปี 2554 ก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดดำเนินการเป็นที่พักเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวในปี 2558 จนถึงปัจจุบัน ด้วยมูลค่าโครงการ 700 ล้านบาท โดยในกระบวนการพัฒนาโครงการนั้นสามารถแบ่งระยะการพัฒนาได้เป็น 3 ระยะ ตามแนวคิดกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Development Process) ดังนี้

1) ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre-Construction Phase) ใช้ระยะเวลาในช่วงนี้รวม 1 ปี โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1) บริษัทได้เริ่มจากการศึกษาตลาด (Market Analysis) และความต้องการของกลุ่มลูกค้า (Customer Analysis) เพื่อมาพัฒนาแนวความคิดของโครงการ โดยพบว่ากลุ่มลูกค้าของโครงการคือ กลุ่มนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวที่มาพำนักเพื่อพักผ่อนและทำกิจกรรม เช่น เรียนหรือเข้าค่ายกีฬาทางน้ำในท่าเลราไวย์ ซึ่งเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีรายได้ปานกลาง

1.2) พัฒนาแนวคิดในการออกแบบ (Conceptual design) ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้า ซึ่งสิ่งที่แตกต่างจากกระบวนการพัฒนาทั่วไปคือ เนื่องจากกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ผู้ประกอบการไม่เคยพัฒนาโครงการเพื่อรองรับคนกลุ่มนี้มาก่อน รวมถึงทางบริษัทไม่เคยพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศด้วยแนวคิดการขายแล้วรับเช่ากลับคืนมาก่อน ทำให้สิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาและเพื่อให้นักลงทุนมาซื้อมากที่สุดคือ ความเชื่อมั่นในการพัฒนาโครงการที่ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าผู้เช่า เพื่อให้ได้รายได้จากการเช่ามาจ่ายผลตอบแทน ทำให้ทางบริษัทได้ทำการศึกษาความต้องการของกลุ่มลูกค้าผู้เช่าโดยละเอียด จากการสร้างหุ่นจำลองขนาดเท่าห้องชุดจริง (Prototype) โดยนำเอา Pool Villa ของโครงการในอดีตมาดัดแปลงให้เหมือนห้องชุดที่จะทำการขาย ทดสอบทั้งขนาดของห้อง ความสูงฝ้าเพดาน สี ของตกแต่ง สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้อง โดยนำเอาคนที่มึ่ลักษณะเป็นกลุ่มลูกค้าผู้เช่ามาทดลองอยู่อาศัยจริงว่าเกิดความ

พึงพอใจหรือไม่ แล้วประแก้ตามความคิดเห็นของคนกลุ่มนั้นจนเกิดความพึงพอใจที่สุด จากนั้นจึงนำเอาแบบจำลองนั้นไปพัฒนาจริง

1.3) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Analysis) เพื่อให้ทราบว่าห้องชุดที่พัฒนาขึ้นนั้นมีความเหมาะสมและสร้างรายได้ให้กับโครงการอย่างเหมาะสมหรือไม่

1.4) ทำการขออนุญาตก่อสร้าง ประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม ประมูลและก่อสร้างต่อไป

2) ช่วงการก่อสร้าง (Construction Phase) เป็นช่วงที่จะเห็นพัฒนาการของโครงการมากที่สุดเนื่องจากจะเห็นโครงการเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา โดยระยะเวลาที่ใช้ในช่วงนี้รวม 2 ปี มีขั้นตอนย่อยดังนี้

2.1) ดำเนินการก่อสร้าง โดยในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ต้องใช้ผู้รับเหมาที่มีคุณภาพและมีการควบคุมงานให้ก่อสร้างได้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ในโครงการนี้ทางบริษัทได้เลือกใช้ผู้รับเหมาท้องถิ่นในการก่อสร้างโครงการ เนื่องจากวิสัยทัศน์ของบริษัทนั้นมุ่งเน้นในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการจ้างงานของคนในท้องถิ่นด้วย ในช่วงระหว่างการก่อสร้างนี้ใช้เวลาถึง 18 เดือน ซึ่งล่าช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น

2.2) การขาย (Sales) และทำการตลาด (Marketing) เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการก่อสร้าง ซึ่งการขายนั้นล่าช้ากว่ากำหนดทำให้ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านการตลาดเพิ่มขึ้น เพื่อเร่งให้ปิดการขายได้เร็ว

2.3) ทำการตรวจสอบอาคารเมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จ ว่ามีความถูกต้องและคุณภาพตามที่กำหนดหรือไม่ แล้วจึงทำการรับอาคารเพื่อเปิดโครงการ (Launch) ต่อไป

3) ช่วงหลังการก่อสร้าง (Operation Phase) หลังจากเปิดดำเนินการที่พักเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการโครงการ โดย Two Villa holiday จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ดูแล 3 ส่วน คือ นิติบุคคล (Juristic Person) การเช่า (Rental) และ ส่วนหลังบ้าน (Back of house)

ตารางที่ 5.1 สรุปขั้นตอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการ

	ขั้นตอน	ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
ช่วงก่อนการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์การตลาด (Market Analysis) - พัฒนาแนวคิด (Concept Design) - พัฒนาแบบโครงการ (Preliminary Design) - ทำหุ่นจำลองห้องชุดเท่าขนาดจริง (Prototype) - วิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Analysis) - ขออนุญาตก่อสร้าง - จัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) 	ผู้ประกอบการ	2554-2555 (1 ปี)
ช่วงระหว่างการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ก่อสร้าง (Construction) - ควบคุมงานก่อสร้าง (Construction Management) - เปิดโครงการ (Project Launch) - ทำการตลาดและขาย (Marketing and Sales) - ตรวจจับโครงการ 	ผู้ประกอบการ ผู้รับเหมา	2555-2557 (2 ปี)
ช่วงหลังการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดโครงการ (Grand Opening) - บริหารจัดการโครงการตามหลักการบริหารโรงแรม (Hotel Management) - ดูแลผู้เช่า (Guest Service) - นิติบุคคลอาคารชุด (Juristic Person) 	ผู้ประกอบการ	2558- ปัจจุบัน (4 ปี)

ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

จากขั้นตอนการพัฒนาโครงการนั้นมีความคล้ายคลึงกับการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ทั่วไปแต่พบข้อสังเกตในบางช่วงของขั้นตอนการพัฒนาที่เพิ่มมากขึ้น ได้แก่ ในช่วงแรกของการพัฒนาหรือช่วงก่อนการก่อสร้างที่มีการศึกษาความต้องการของกลุ่มลูกค้าและพัฒนาแบบจำลองขึ้นเพื่อทดสอบพื้นที่ที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่มีความแตกต่างออกไปจากขั้นตอนตามแนวคิดการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

5.1.4 การบริหารจัดการหลังการเปิดให้บริการ

จากการสัมภาษณ์ คุณวีระชัย ปรานวีระไพบุลย์ ผู้บริหารและผู้ก่อตั้ง บริษัทผู้พัฒนาโครงการ Saturdays และคุณมัทยา บุญตันตราวัฒน์ ตำแหน่ง Sales and Marketing Manager ให้ข้อมูลว่าการบริหารจัดการโครงการถือเป็นหนึ่งในขั้นตอนของการพัฒนาโครงการที่สำคัญมาก ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงหลังการก่อสร้าง (Post Construction Phase) โดยสามารถสรุปได้เป็นประเด็น 4 ประเด็น ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารจัดการ 2) ขอบเขตงานและภาระงาน 3) การดูแลลูกค้า และ 4) ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารจัดการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) รูปแบบการบริหารจัดการ

ทางโครงการ Saturdays ใช้รูปแบบการบริหารแบบผู้ประกอบการบริหารโครงการเอง คือ บริหารโครงการโดยบุคลากรของบริษัทย่อยในเครือ โดยมีชื่อบริษัทย่อยว่า บริษัท บราวน์ สตาร์ลิง จำกัด ที่แยกออกมาเพื่อทำหน้าที่ในการรับบริหารโครงการของบริษัท โดยทางบริษัทเชื่อว่าการบริหารโครงการนั้นจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในโครงการที่จะบริหาร ทั้งในแง่ของแนวคิด กายภาพของโครงการ กลุ่มลูกค้า รวมถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารและการหารายได้ โดยทางบริษัทมีประสบการณ์ในการบริหารโครงการมาในหลายรูปแบบ มี Internal Record ของลูกค้า รวมถึง Market Survey ที่ทางบริษัทเก็บไว้ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท ทำให้มีความมั่นใจในความเชี่ยวชาญและความสามารถของตน

2) ขอบเขตงานและภาระงาน

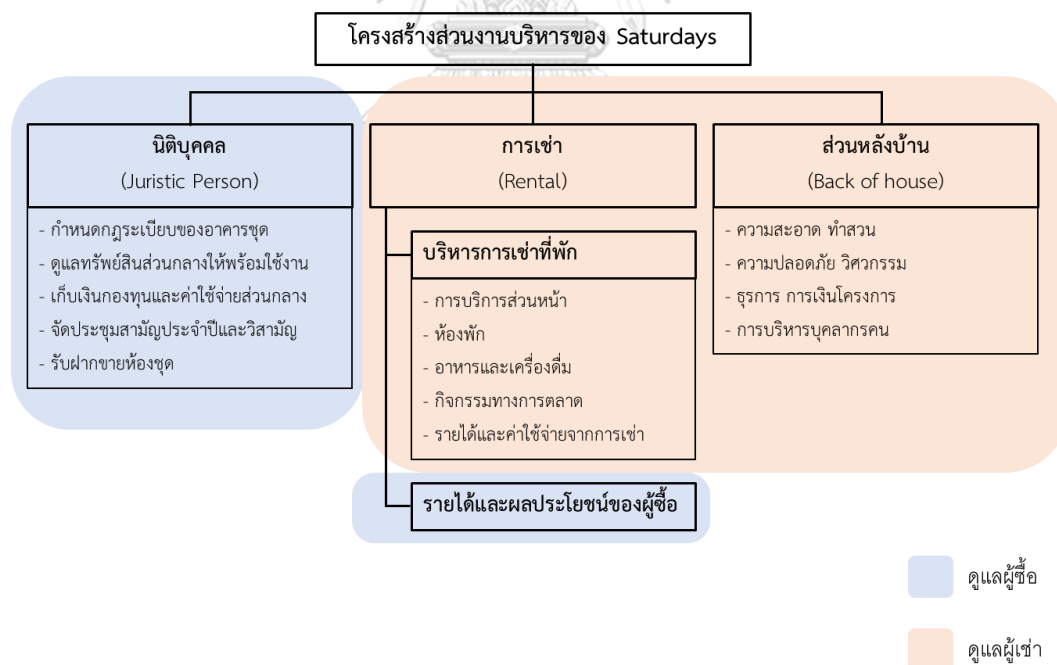
ในการบริหารโครงการของ Saturdays หลังจากที่เปิดดำเนินการปล่อยเช่าที่พักระยะยาวแล้ว สามารถแบ่งภาระงานออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) นิติบุคคล (Juristic Person) 2) การเช่า (Rental) และ 3) ส่วนหลังบ้าน (Back of house) โดยแต่ละส่วนงานมีขอบเขตดังนี้

1) นิติบุคคล (Juristic Person) ทำหน้าที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายพระราชบัญญัติอาคารชุด ทั้งการกำหนดกฎระเบียบ ดูแลทรัพย์สินส่วนกลางให้พร้อมใช้งานตลอดเวลาเรียกเก็บเงินกองทุนและค่าใช้จ่ายส่วนกลางจากเจ้าของร่วมที่ไม่ร่วมทำสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน รวมถึงรวบรวมเงินบางส่วนที่ได้จากส่วนแบ่งรายได้จากการเช่า เพื่อนำมาใช้เป็นการค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาซ่อมแซมระบบสาธารณูปโภคส่วนกลาง ทรัพย์สินส่วนกลาง และบริการอื่นๆ ในอาคารชุด และ ทำหน้าที่จัดประชุมสามัญประจำปีและวิสามัญตามวาระ อีกทั้งดำเนินการตามมติของที่ประชุมใหญ่ มติของคณะกรรมการอาคารชุด โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับของนิติบุคคลอาคารชุดและพระราชบัญญัติอาคารชุด รวมถึงบริการรับฝากขายห้องชุดที่เป็นบริการพิเศษที่นอกเหนือจากหน้าที่ตามกฎหมายของนิติบุคคล ซึ่งบุคลากรในส่วนนี้มีทั้งหมด 5-6 คน

2) การเช่า (Rental) บริหารการเช่าที่พักทั้งหมด ทั้งการดูแลและบริการลูกค้าผู้เช่าโดยใช้หลักการบริหารแบบโรงแรมเข้ามาเป็นมาตรฐานในการให้บริการ ทั้งการบริการส่วนหน้าห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม การดูแลและความสะอาด รวมถึงดูแลในเรื่องค่าใช้จ่ายจากการดำเนินกิจการปล่อยเช่าที่พักและการบริหาร โดยค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นจากการเปิดดำเนินการและบริหารที่พัก และผลตอบแทนที่ต้องจ่ายให้กับลูกค้าผู้ซื้อห้องชุดตามสัญญา ค่าจ้างบุคลากร และค่าสาธารณูปโภค น้ำไฟ เป็นต้น ส่วนรายได้หลักของโครงการที่ไม่ใช่รายได้จากการขายห้องชุด หรือรายได้ที่เกิดขึ้นในช่วงของการเปิดดำเนินการปล่อยเช่าที่พักนั้นก็คือรายได้จากค่าเช่าระยะยาวของลูกค้าผู้เช่า และรายได้จากการเช่าและอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น อาหารและเครื่องดื่ม ห้องเอนกประสงค์ ห้องสอยโยคะ สปา ค่าเช่ายานพาหนะ และค่าเดินทางรับส่งจากสนามบิน เป็นต้น ซึ่งรายได้ที่ได้ทั้งหมดนั้นแปรผันตามอัตราการเข้าพักของลูกค้าผู้เช่าในแต่ละช่วงของปี โดยจากการเก็บรวบรวมข้อมูลของบริษัทในฤดูกาลท่องเที่ยว หรือช่วงเดือนธันวาคมถึง เดือนมีนาคม จะมีอัตราการเข้าพัก

เฉลี่ยสูงถึง 85% ซึ่งส่วนมากนักท่องเที่ยวมักจะมาพักอยู่นาน 3 เดือนต่อกลุ่ม และในช่วงนอกฤดูท่องเที่ยวที่วันนั้น จะมีอัตราการเข้าพักประมาณ 50% ซึ่งเหตุผลในช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยวที่วันนั้นยังคงมีอัตราการเข้าพักถึง 50% นั้นเป็นผลมาจากวัตถุประสงค์ของการมาพักของลูกค้าผู้เช่าไม่ได้เพียงมาพักผ่อนหรือหนีสภาพอากาศแปรปรวนในประเทศของตน แต่มาเพื่อเรียนรู้และฝึกซ้อมกีฬาทางน้ำหรือเข้าค่ายกีฬาและกิจกรรมอื่นๆ เช่น โยคะ ซึ่งกิจกรรมต่างๆเหล่านี้สามารถทำได้ทุกช่วงของปี ทำให้อัตราการเข้าพักยังสม่ำเสมอ ซึ่งบุคลากรในส่วนนี้มีทั้งหมด 30 คน

3) ส่วนหลังบ้าน (Back of house) ถือเป็นส่วนงานที่สำคัญเนื่องจากเป็นส่วนที่จะสร้างความประทับใจให้กับทั้งกลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มผู้เช่าได้ตั้งแต่เข้ามาถึงโครงการ ไม่เพียงกลุ่มลูกค้าของโครงการเท่านั้นแต่ยังส่งผลถึงการตัดสินใจซื้อห้องชุดของกลุ่มนักลงทุนรายใหม่ด้วย เนื่องจากคนในกลุ่มนี้ประกอบไปด้วย พนักงานรักษาความปลอดภัย ที่จะให้ความเชื่อมั่นและความสบายใจในความปลอดภัยกับลูกค้าได้เมื่อเข้ามาในโครงการ อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญนั้นก็คือ พนักงานรักษาความสะอาด ที่จะเป็นคนดูแลความเรียบร้อยความสะอาดของทั้งพื้นที่ส่วนกลางและภายในห้องชุด ซึ่งทางโครงการกล่าวว่าความสะอาดและถูกสุขลักษณะนั้นเป็นเรื่องสำคัญต่อการเข้าพักและอยู่อาศัยภายในโครงการ เนื่องจากมีผลกับสุขภาพของลูกค้ามากที่สุด และนอกเหนือจาก 2 ส่วนสำคัญนี้แล้วยังประกอบไปด้วย คนสวน รุรการโครงการและฝ่ายบุคคล ที่เป็นฝ่ายสนับสนุนให้โครงการและบุคลากรดำเนินการและทำตามหน้าที่ของตนได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบุคลากรในส่วนนี้มีทั้งหมด 24 คน



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนงานบริหารโครงการ Saturdays

ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

3) การดูแลลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของโครงการประกอบได้ด้วย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ซื้อห้องชุด และกลุ่มผู้เช่าระยะยาว โดยในการดูแลลูกค้า 2 กลุ่มนี้มีข้อควรคำนึงถึงที่แตกต่างกันเนื่องจากวัตถุประสงค์และความต้องการมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1) การดูแลกลุ่มผู้ซื้อ ทางโครงการต้องเริ่มที่จะดูแลลูกค้ากลุ่มนี้ตั้งแต่มาก่อนตัดสินใจซื้อ ใช้เทคนิคการขายและการให้รายละเอียดโครงการอย่างดีที่สุดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจซื้อของผู้ซื้อ ซึ่งทาง Saturdays ได้ใช้กลยุทธ์เรื่องความยืดหยุ่นของสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนมาเป็นส่วนช่วยให้ปิดการขายได้ง่ายขึ้น โดยในการตัดสินใจซื้อและทำสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนส่วนหนึ่งที่จะเป็นปัจจัยหลักก็คือผลตอบแทนจากการเช่า และสิทธิประโยชน์อื่นๆ รวมถึงราคาขายของห้องชุด ทางโครงการจึงใช้การต่อรองและทำสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนแบบยืดหยุ่นเฉพาะตัวผู้ซื้อ โดยสามารถต่อรองราคาขาย รูปแบบของสัญญา ทั้งจำนวนวันเข้าพัก หรืออัตราผลตอบแทนต่างๆได้ ซึ่งกลยุทธ์นี้สามารถทำได้เนื่องจากทางโครงการเป็นผู้ดำเนินกิจการเองทั้งหมด ทำให้สามารถตัดสินใจได้ง่าย และเมื่อปิดการขายได้แล้วสิ่งสำคัญหลังจากที่โครงการแล้วเสร็จและเปิดดำเนินการคือการจ่ายผลตอบแทนและให้สิทธิประโยชน์ตามที่ตกลงกันในสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนให้ได้อย่างสม่ำเสมอ หรือเพิ่มขึ้น รวมถึงการดูแลห้องชุดและโครงการให้ดูดีอยู่เสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจ

2) การดูแลกลุ่มผู้เช่า ซึ่งเป็นคนกลุ่มพำนักระยะยาว ต้องคำนึงถึงหลายปัจจัย ดังนี้

2.1) อัตราค่าเช่าต่อเดือนที่ดึงดูดและมีความเหมาะสมกับคุณภาพของโครงการ ซึ่งเรื่องค่าเช่านี้เป็นเรื่องสำคัญที่สุดเนื่องจากในการเข้าพักแต่ละครั้งของการพำนักระยะยาวนั้นคือมากกว่า 1 เดือนขึ้นไป ซึ่งเป็นจำนวนเงินที่มาก ลูกค้าผู้เช่าจึงต้องเลือกพักในโครงการที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตได้ในราคาที่สอดคล้องกับกำลังทรัพย์ของตน การได้รับเรตค่าเช่าที่ดีและเหมาะสมจะทำให้ลูกค้าผู้เช่าเลือกที่จะเข้าพักกับทางโครงการแทนโครงการอื่นๆหรือสินค้าทดแทนอื่น เช่น โรงแรม หรืออาคารชุดปล่อยเช่าทั่วไป

2.2) การมีมาตรฐานและระบบการให้บริการที่คล้ายโรงแรม ทั้งการต้อนรับ การบริการของบุคลากร ระบบการจองที่พัก พื้นที่ส่วนกลาง มาตรฐานห้องพัก และความสะอาด

2.3) ความเป็นส่วนตัว ลูกค้ากลุ่มนี้มักจะทำอะไรด้วยตัวเอง ไม่จำเป็นต้องให้การบริการตลอดเวลา ทางโครงการจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการจากโรงแรมเต็มรูปแบบ เพิ่มลดในบางส่วนเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและเกิดความสบายใจในการอยู่อาศัย เช่น การทำความสะอาดห้อง 2 วันครั้ง การเลือกจองห้องพักแบบไม่รวมอาหารเช้า เป็นต้น

2.4) สิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องที่ทางโครงการเตรียมไว้ให้ เช่น การมีครัวขนาดที่สามารถประกอบอาหารได้จริงและมีอุปกรณ์ในการทำอาหารครบครัน และมีเครื่องซักผ้าภายในห้อง เพื่อความสะดวกสบายในการอยู่แบบระยะยาว อย่างไรก็ตามสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ก็ยังต้องมีอยู่ เช่น การบริการรถรับส่งไปยังสถานที่ต่างๆ ร้านอาหารที่เปิดทั้งวัน Co-working Space เป็นต้น

2.5) กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อไม่ให้ผู้เช่าเกิดความเบื่อหน่ายและสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกันระหว่างผู้เช่ากับผู้เช่า และผู้เช่ากับโครงการ ทั้งห้องเรียนโยคะ กิจกรรมสอนทำอาหาร เป็นต้น

4) ข้อดีและข้อจำกัดของการบริหารงาน

1) ข้อดี คือ การดูแลโครงการหลังจากส่งมอบที่ดี ด้วยกลุ่มคนเดียวกันทั้งในช่วงการพัฒนาและการดำเนินการจะช่วยให้ดูแลโครงการได้โดยที่แนวความคิดหลักของโครงการตั้งแต่ต้นยังคงเดิม บุคลากรจะมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของโครงการทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงานส่งผลถึงสภาพโครงการที่ดีจากการดูแลที่ดี และการให้บริการกับลูกค้าที่ดีจะส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อไป และที่สำคัญคือการใช้ทรัพยากรในการบริหารงานสูง เนื่องจากไม่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานหรือข้อกำหนดของเครือโรงแรม

2) ข้อจำกัด คือ ฐานลูกค้าในระดับนานาชาติจะน้อย และระดับความเชื่อมั่นจะน้อย ไม่เป็นที่รู้จักในวงกว้างเหมือนเครือโรงแรม ส่งผลถึงอัตราการเข้าพักและรายได้เนื่องจากเป็นโครงการที่ได้รายได้จากการปล่อยเช่าระยะยาว ลูกค้าส่วนใหญ่จึงเป็นกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ

5.1.5 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการและวิธีแก้ไข

ทางโครงการพบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาแต่ละขั้นตอน และมีวิธีแก้ไข ดังตาราง 5.2

ตารางที่ 5.2 แสดงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ	วิธีการแก้ไข
ช่วงก่อนการก่อสร้าง	
1. ปัญหาด้านความไม่มั่นใจในแนวคิดโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ตนไม่เคยทำมาก่อน	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาความเป็นไปได้ของตลาดอย่างละเอียด - ศึกษาพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าอย่างละเอียดโดยการพัฒนาหุ่นจำลองห้องชุดขนาดเสมือนจริงเพื่อทดสอบความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าผู้เช่า
ช่วงระหว่างการก่อสร้าง	
2. ปัญหาต้นทุนค่าก่อสร้างสูงกว่าที่กำหนดจากค่าวัสดุ และ ความล่าช้าในการก่อสร้าง เนื่องจากเป็นโครงการขนาดใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมงานก่อสร้างอย่างสม่ำเสมอเพิ่มขึ้น - ยอมให้กำไรขั้นต้นต่ำลงเพื่อให้ขายห้องชุดได้ในราคาเท่าเดิม
3. ปัญหาการขายที่ล่าช้ากว่าแผนที่ตั้งไว้ ส่งผลถึงค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานขายที่เพิ่มขึ้น และต้นทุนในการเพิ่มรายการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นยอดขาย	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับกลยุทธ์การขายและราคาให้ยืดหยุ่นได้มากขึ้น - เพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขายให้มากขึ้น
4. ปัญหาจากการโอนของลูกค้าคนไทยที่โอนล่าช้า ไม่ยอมโอน หรือ ฎไม่ผ่าน	<ul style="list-style-type: none"> - รอรับรัฐรายได้ช้าลง
ช่วงหลังการก่อสร้าง	
5. ปัญหาการแข่งขันทางราคาและความสับสนของลูกค้าผู้เช่า เนื่องจากภายในโครงการไม่ได้มีเพียงการปล่อยเช่าโดยโครงการเองเท่านั้น แต่มีลูกค้าผู้ซื้อบางรายนั้นปล่อยเช่าด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์ท่องเที่ยวต่างๆ	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องแบบโรงแรมให้แทน เช่น บริการทำความสะอาด เปลี่ยนชุดเครื่องนอน และอุปกรณ์ในห้องน้ำ เพื่อเพิ่มความพิเศษและสะดวกสบาย
6. ปัญหาด้านการบริการลูกค้าผู้เช่า เช่น ความไม่พึงพอใจต่อการบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงการให้บริการอยู่เสมอ - ให้ส่วนลดค่าอาหารหรือกิจกรรมต่างๆ แทนค่าขอโทษ
7. ปัญหาด้านการออกแบบสีภายในห้องที่เข้มเกินไปทำให้ลูกค้าบางส่วนเกิดความอึดอัดและไม่สบาย	<ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนสีห้องพักบางส่วนให้เป็นสีโทนสว่าง
8. ปัญหาลูกค้าผู้เช่าทำลายสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องเนื่องจากเมา	<ul style="list-style-type: none"> - ทำสัญญาและกฎระเบียบในการเข้าพักอย่างชัดเจนถึงการจ่ายค่าปรับจากการทำของเสียหาย

ที่มา การสรุปความจากบทสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

จากตารางพบว่า Saturdays พบปัญหาในการพัฒนาโครงการในทั้ง 3 ซึ่งในช่วงก่อนการก่อสร้างนั้น ปัญหาที่พบ คือ เรื่องความไม่มั่นใจในแนวคิดและโครงการที่จะถูกพัฒนาขึ้นเนื่องจากเป็นแนวคิดที่เพิ่งเคยทำ และกลุ่มลูกค้าก็เป็นกลุ่มใหม่สำหรับทางบริษัทด้วย ส่วนช่วงระหว่างก่อสร้าง ปัญหาที่พบ คือ เรื่องเกี่ยวกับต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ ซึ่งเป็นผลมาจากความล่าช้าของการก่อสร้างและการขาย รวมถึงปัญหาเรื่องรายได้ที่รับรู้ได้ช้ากว่าแผนเนื่องจากการขายล่าช้าเช่นกัน และเป็นผลจากการโอนที่ล่าช้า ส่วนช่วงหลังการก่อสร้างเป็นช่วงที่พบปัญหามากที่สุด โดยส่วนใหญ่ของปัญหาคือเรื่องของการดูแลลูกค้าผู้เช่าให้เกิดความพึงพอใจทั้งในแง่ของการออกแบบ

ห้องชุด ความเข้าใจในการให้บริการ รวมถึงการบริการที่ยังไม่ตรงใจกลุ่มลูกค้าผู้เช่า แต่ในขณะเดียวกันในลูกค้าบางรายก็สร้างปัญหาให้กับโครงการด้วยในการทำลายทรัพย์สินของทางโครงการ

5.1.6 ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว

นอกจากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของผู้ประกอบการแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความพึงพอใจและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าพักของลูกค้าผู้เช่า เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนผลการศึกษาในเรื่องผลจากการพัฒนาและบริหารโครงการด้วย โดยจากการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เช่าในเว็บไซต์ Booking.com จำนวน 240 ความคิดเห็น ทาง Saturdays ได้รับคะแนนความพึงพอใจอยู่ที่ 9.0 หรือ ดีเลิศ ซึ่งเป็นคะแนนความพึงพอใจที่สูงมาก ซึ่งสัดส่วนของการให้คะแนนความพึงพอใจจะประกอบไปด้วย 6 ตัวเกณฑ์หลัก ได้แก่ ความสะอาด ความสบาย ทำเลที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวก พนักงาน และความคุ้มค่าเงิน โดยสามารถเรียงลำดับการให้ค่าคะแนนจากสูงไปต่ำได้ ดังตาราง 5.3

ตารางที่ 5.3 คะแนนความพึงพอใจต่อการเข้าพัก แยกตามเกณฑ์ย่อย ของโครงการ Saturdays

เกณฑ์	ความสบาย	ความสะอาด	สิ่งอำนวยความสะดวก	การดูแลของพนักงาน	ความคุ้มค่าเงิน	ทำเลที่ตั้ง
คะแนน	9.5	9.4	9.3	9.2	9.1	7.4

ที่มา การวิเคราะห์ข้อมูลจาก Booking.com ของผู้วิจัย

จากตารางคะแนนพบว่าด้านความสบายเป็นด้านที่ได้รับคะแนนสูงสุด ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวความคิดหลักของโครงการที่เน้นการพัฒนาห้องให้เหมาะสมกับการอยู่อาศัยระยะยาว รวมถึงการออกแบบและใช้สีที่สร้างความรู้สึกรบาย ผ่อนคลายได้จริง รองลงมาคือด้านความสะอาด สิ่งอำนวยความสะดวก การดูแลของพนักงาน ความคุ้มค่าเงิน และด้านทำเลที่ตั้งได้รับคะแนนน้อยที่สุด เนื่องจากอยู่ไกลตัวเมือง แหล่งท่องเที่ยว และเดินทางค่อนข้างลำบาก

ในขณะเดียวกัน พบว่ามีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาถึง 83 ความคิดเห็น โดยพบปัญหาที่เกิดขึ้นใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการอยู่อาศัย ด้านการบริการ และด้านอื่นๆ โดยมีปัญหาย่อยและสัดส่วนการพบปัญหาในด้านต่างๆ ดังตาราง 5.3

ตารางที่ 5.4 แสดงปัญหาและสัดส่วนที่พบจากความคิดเห็นของผู้เช่า

ปัญหาด้านที่ผู้เช่าพบ	ปัญหาย่อย	สัดส่วนปัญหา
ด้านการอยู่อาศัย		20.0%
	กายภาพ - ขนาดห้องเล็ก (1.25%) - โกลตัวเมืองและแหล่งท่องเที่ยว เดินทางลำบาก (3.75%)	5.00%
	สิ่งอำนวยความสะดวก - เครื่องปรับอากาศชำรุด (6.25%) - ที่นั่งทานอาหารและที่นั่งริมสระน้ำไม่เพียงพอ (3.75%) - ชุดของใช้ภายในห้องน้ำไม่เพียงพอ (5.00%)	15.00%
ปัญหาด้านการบริการ		68.75%
	การดูแลของพนักงานและโครงการ - พนักงานดูแลไม่ดี (16.25%) - พนักงานพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ (7.50%) - รอบรถบริการไปหาดและตัวเมืองไม่เพียงพอ (7.50%)	31.25%
	อาหารและเครื่องดื่ม - อาหารเข้าไม่หลากหลาย (18.75%) - ระยะเวลาการขายอาหารที่ห้องอาหารไม่เหมาะสม (6.25%)	25.00%
	ความสะอาดและสุขอนามัย - ห้องพักไม่สะอาด ห้องน้ำมีกลิ่นเหม็น (12.50%)	12.50%
ปัญหาอื่นๆ		15.00%
	- ยุงและแมลงเยอะ (8.75%) - ผู้เช่าชาวรัสเซียและเด็กก่อความวุ่นวาย (6.25%)	

ที่มา การวิเคราะห์ข้อมูลจาก Booking.com ของผู้วิจัย

จากการเก็บรวบรวมและจัดกลุ่มปัญหาที่พบจากความคิดเห็นผู้เช่า พบปัญหาในการเข้าพัก โดยเรียงลำดับจากปัญหาที่พบมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ดังนี้

1) ปัญหาด้านการบริการ มีสัดส่วนถึง 68.75% ซึ่งปัญหาย่อยที่ได้รับความความคิดเห็นถึงปัญหามากที่สุดคือการให้บริการของพนักงานและโครงการ ที่มีสัดส่วนถึง 31.25% ในเรื่องของพนักงานของโครงการดูแลได้ไม่ดีเท่าที่ควร พนักงานพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ทำให้เกิดข้อจำกัดในการให้บริการ และการจัดตารางรถรับส่งของโครงการที่มีจำนวนน้อยเกินไป รองลงมาคือปัญหาด้านอาหารและเครื่องดื่ม ที่มีสัดส่วนถึง 25.00% เป็นเรื่องของความหลากหลายของอาหารเข้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงมาก เนื่องจากผู้เช่าเป็นผู้เช่าระยะยาว การทานอาหารเข้าที่ไม่หลากหลาย หรือตัวเลือกน้อย จำเจในทุกๆวันจะส่งผลถึงความเบื่อหน่ายและเกิดความรู้สึกไม่คุ้มค่าหากไม่ได้ทาน และเกิดความไม่พึงพอใจในที่สุด รวมถึงร้านอาหารภายในโครงการที่มีระยะเวลาการเปิดตั้งแต่ประมาณ 1

ท่อม เท่านั้น ทำให้ในช่วงกลางคืนหากหิวหรือต้องการซื้ออาหารต้องออกไปซื้อภายนอกโครงการ ทำให้เกิดความลำบากและไม่สะดวกสบาย

2) ปัญหาด้านการอยู่อาศัย มีสัดส่วนปัญหาอยู่ที่ 20% ของปัญหาทั้งหมด ซึ่งเป็นปัญหาเรื่องความชำรุดและความไม่เพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก รองลงมาคือเรื่องกายภาพของห้องพักที่มีขนาดพักอาศัยได้ไม่ค่อยสบาย และความไกลของตำแหน่งที่ตั้งโครงการที่ไกลจากที่ท่องเที่ยวและตัวเมืองรวมถึงการเดินทางที่ลำบากซึ่งมีความสอดคล้องกับคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าผู้เช่าที่ได้คะแนนน้อยที่สุด

3) ปัญหาด้านอื่นๆ มีสัดส่วนเพียง 15.00% พบว่าโครงการมีแมลงและยุงเยอะ สร้างความรำคาญให้กับผู้เช่า และปัญหาจากการสร้างความรำคาญของผู้เช่าชาวรัสเซียบางกลุ่มและเด็ก

จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยในเรื่องปัญหาจากการเข้าพัก จะพบปัญหาที่เป็นผลมาจากการพำนักระยะยาว ดังนี้ 1) ด้านการอยู่อาศัย เป็นเรื่องของขนาดห้องที่เล็กไม่เหมาะสม และทำเลที่ตั้งที่ไกลตัวเมือง เดินทางลำบาก และชุดของใช้ในห้องพักที่ไม่เพียงพอ 2) ด้านการบริการ เป็นเรื่องการดูแลของพนักงานที่ไม่ดี อาหารเช้าที่ไม่มีความหลากหลายทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และด้านความสะอาดที่ทางโครงการจะเข้าไปทำความสะอาดห้องให้ 2 ครั้งต่อสัปดาห์นั้นไม่เพียงพอ

5.2 โครงการ แคสเซีย ภูเก็ต (Cassia Phuket)

5.2.1 แนวคิดในการพัฒนาโครงการ

จากการสัมภาษณ์ คุณ Anthony Loh ตำแหน่ง Vice President Resort Service ของบริษัท Laguna Resorts & Hotels Public co., ltd ได้อธิบายถึงแนวคิดของ Cassia ว่าเป็นโครงการที่เกิดขึ้นโดยบริษัท Laguna เป็นเจ้าของ โดยแต่เดิมทางบริษัทจะพัฒนาโครงการที่สนับสนุนการท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าระดับสูงจนถึงสูงมาก เช่น โครงการอังกสนา ลากูน่า บันยันตรี ภูเก็ต หรือแม้กระทั่งโครงการบ้านจัดสรรและแปลงที่ดิน ก็เป็นโครงการที่มีราคาแพง ทำให้มองเห็นถึงช่องว่างของผลิตภัณฑ์ว่าทางบริษัทยังไม่มีโครงการที่สนับสนุนการท่องเที่ยวและกลุ่มลูกค้าระดับกลาง ทำให้เกิดแนวคิดการพัฒนาโครงการนี้ขึ้น โดยหลักการคือพัฒนาขนาดห้องชุดให้เล็กลงและเน้นความสนุกสนาน ดูสดใส โดยใช้สีเหลืองเป็นสีหลัก ใช้รูปกราฟฟิตี้รวมเกียรติเป็นสัญลักษณ์แสดงความเป็นไทยที่ดูทันสมัย และ Facility ส่วนกลางตกแต่งอย่างสดใส และมีสีสัน ทั้งตุ๊กแก รถตุ๊กๆ สร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวอย่างที่สนุกสนานตั้งแต่เข้าถึงโครงการ



ภาพที่ 5.3 การใช้สีในการตกแต่งโครงการ และสิ่งอำนวยความสะดวก

ที่มา www.cassia.com

รวมถึงการต้อนรับและการดูแลของพนักงานที่เป็นมิตรเหมือนเป็นเพื่อน “Live, Laugh, Love Your Way. Choice is for you!” เป็นแนวคิดที่ตรงไปตรงมา ส่วนการบริการจะเน้นเป็น Self Service เพื่อไม่ให้ลูกค้ารู้สึกอึดอัดและผ่อนคลายมากยิ่งขึ้น มีสิ่งอำนวยความสะดวก ทั้งส่วนกลาง และภายในห้องที่ตอบสนองความต้องการในการพักระยะยาว



ภาพที่ 5.4 ลักษณะของบุคลากรในโครงการที่มีความสนุกสนานและแต่งตัวด้วยสีสัน

ที่มา ผู้วิจัย

5.2.2 ปัจจัยที่ในการพัฒนาโครงการ

ปัจจัยในการพัฒนาโครงการ Cassia เป็นผลมาจาก

- 1) มีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาโครงการอาคารชุดที่บริหารเป็นที่พัก (Condotel) มาก่อนแล้ว ตั้งแต่ปี 2537
- 2) ทางบริษัทต้องการที่จะขยายฐานลูกค้าให้เพิ่มมากขึ้น ให้ครอบคลุมฐานลูกค้าระดับรายได้ปานกลาง

3) ราคาขายของโครงการในอดีตที่บริษัทเคยพัฒนามาค่อนข้างสูง ด้วยสภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนทำให้การขายเป็นไปได้ยากขึ้น ทำให้เกิดแนวคิดในการพัฒนาโครงการที่มีขนาดเล็กและราคาถูกลง เพื่อให้ง่ายต่อการขายและการตัดสินใจซื้อของลูกค้า

4) เนื่องจากทางบริษัทมีความสัมพันธ์อันดีกับเครือโรงแรม Banyan Tree จึงทำให้เกิดโครงการประเภทขายแล้วรับเช่ากลับคืนได้ง่ายขึ้น เนื่องจากเครือ Banyan tree เป็นเครือโรงแรมที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการที่พักระดับ 5 ดาวมาเป็นเวลานาน ทำให้ทางบริษัทมั่นใจว่าหากเกิดโครงการอาคารชุดตากอากาศที่เครือโรงแรมที่มีชื่อเสียงมาช่วยบริหารจัดการต้องประสบความสำเร็จได้จากความเชื่อมั่นนี้

5.2.3 กระบวนการพัฒนาโครงการ

ในการพัฒนาโครงการแคว้นเซีย ภูเก็ตนั้น เริ่มต้นขึ้นในปี 2554 จากแนวคิดการขยายฐานลูกค้าของกลุ่มบริษัท โดย แคว้นเซียเป็น 1 ในแนวคิดโครงการที่เกิดขึ้น เพื่อกลุ่มลูกค้าระดับปานกลางและก่อสร้างแล้วเสร็จพร้อมเปิดบริการโครงการในเดือนตุลาคมปี 2558 โดยในการพัฒนาโครงการจะแบ่งระยะการพัฒนาเป็น 3 ระยะ ตามแนวคิดกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (Development Process) ดังนี้

1) ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre-Construction Phase) ใช้ระยะเวลาในช่วงนี้รวม 2 ปี ก่อนการก่อสร้าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1) คิดกลยุทธ์ในภาพรวมจากการวิเคราะห์ตลาดและผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าในตลาด (Segmentation) ที่ทางบริษัทยังมีช่องว่างอยู่ ซึ่งทำให้พบว่า โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว รวมไปถึงโครงการที่พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้และกำลังจ่ายปานกลางยังไม่เคยถูกพัฒนา ทำให้เกิดเป็นการพัฒนาแนวคิดนี้เกิดขึ้นภายใต้ทำเลพื้นที่ว่างของลาภานุกฤต ปรับแต่งและพัฒนาแนวความคิดของโครงการให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

1.2) ทำการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์ 3 ส่วนคือ ด้านกายภาพหรือการพัฒนาแบบโครงการ (Preliminary Design) ด้านการตลาด (Market Analysis) และ ด้านการเงิน (Financial Analysis) เพื่อให้รู้ว่าโครงการที่กำลังจะพัฒนาหรือแนวคิดที่คิดขึ้นมาั้นมีความเหมาะสมหรือได้ประโยชน์มากน้อยเพียงใด

1.3) ติดต่อกับเครือโรงแรมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโครงการ นั่นก็คือ บันยันทรี (Banyan Tree) โดยบันยันทรีจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่นี้เป็นต้นไป โดยจะมีการ

ตกลงกันในเรื่องของค่าสิทธิในการใช้เครื่องหมายการค้าของเครือ รวมถึงทำหน้าที่กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการออกแบบ และร่วมตัดสินใจกับทางผู้ประกอบการในการพัฒนาแบบ

1.4) เมื่อได้แบบโครงการที่สมบูรณ์แล้วก็ทำการขออนุญาตก่อสร้างกับท้องถิ่น และจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม โดยแล้วเสร็จและได้รับการอนุมัติในปี 2556 จากนั้นทำการจัดหาผู้รับเหมาเพื่อทำการก่อสร้างต่อไป

2) ช่วงระหว่างการก่อสร้าง (Under-Construction Phase) โดยในช่วงนี้ใช้ระยะเวลาเพียง 1 ปีเท่านั้น ถึงแม้จะเป็นโครงการขนาดใหญ่ เพราะใช้ผู้รับเหมาขนาดใหญ่ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมาก มีขั้นตอนย่อยดังนี้

2.1) ก่อสร้างและควบคุมงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งในเรื่องของเวลา ต้นทุนค่าใช้จ่าย และคุณภาพ โดยในเรื่องของคุณภาพนั้นไม่ใช่เพียงทำให้สวยงามและปลอดภัย แต่จะต้องตรงตามมาตรฐานของเครือบ้านยันทรีด้วย

2.2) เปิดตัวโครงการ (Launch) และการขาย (Sales) เกิดขึ้นขนานไปกับการก่อสร้าง โดยกลยุทธ์ที่ช่วยให้เกิดแรงดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามาลงทุนกับโครงการมากยิ่งขึ้นคือการรันตีผลตอบแทนหรือการให้ส่วนแบ่งรายได้จากการบริหารจัดการมาเป็นจุดขายเพิ่มความน่าเชื่อถือกับกลุ่มลูกค้า และใช้ชื่อเสียงของเครือบ้านยันทรีในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มลูกค้าด้วยในระหว่างนี้ฝั่งผู้ซื้อจะทำการผ่อนดาวน์ค่าห้องชุดเพื่อรอให้โครงการแล้วเสร็จ แล้วดำเนินการโอนและทำสัญญาขายแล้วรับเช่ากลับคืน (Rental Program)

3) ช่วงหลังการก่อสร้าง (Post Construction Phase) เมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จทางผู้ประกอบการจะทำการตรวจรับอาคาร และเตรียมความพร้อมในการเปิดบริการ ทางโครงการทำการเปิดให้บริการที่พักแก่กลุ่มลูกค้าผู้เช่า ในช่วงเดือน ตุลาคม 2558 จนถึงปัจจุบัน โดยงานสำคัญที่จะเกิดขึ้นในการบริหารจัดการโครงการคือเรื่องการบริหารแบบโรงแรมและการดูแลลูกค้าผู้เช่า ที่เพิ่มขึ้นมาจากการบริหารโครงการอาคารชุดทั่วไป ซึ่งเครือบ้านยันทรีจะเข้ามามีบทบาทสำคัญ กล่าวคือใช้กลุ่มคนที่มาบริหารโครงการจากส่วนกลางของเครือ บ้านยันทรี ซึ่งบริหารโครงการโดยใช้มาตรฐานเดียวกับโรงแรมในเครือ รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ (Audit) จากส่วนกลางอยู่เป็นระยะๆ เพื่อรักษามาตรฐานของโครงการให้ตรงกับมาตรฐานของเครือโรงแรม ทั้งนี้ส่วนที่เครือบ้านยันทรีดูแลมากที่สุดนั้นก็คือส่วนของห้องอาหารของโครงการ โดยรายได้ที่ได้จากการประกอบกิจการของห้องอาหารจะเป็นรายได้ของเครือบ้านยันทรีทั้งหมด หมายความว่าทางโครงการไม่ได้ใช้บุคลากรของเครือบ้านยันทรีในการบริหารทั้งหมด แต่จะมีบุคลากรของทางโครงการเองทำงานร่วมกันด้วย

ตารางที่ 5.5 สรุปขั้นตอนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการ

	ขั้นตอน	ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
ช่วงก่อนการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาแนวคิด (Concept Design) - พัฒนาแบบโครงการ (Preliminary Design) - วิเคราะห์การตลาด (Market Analysis) - วิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน (Financial Analysis) - ติดต่อกับเครือโรงแรม - ขออนุญาตก่อสร้าง - จัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) 	ผู้ประกอบการ เครือบ้านยันทรี	2554-2556 (2 ปี)
ช่วงระหว่างการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ก่อสร้าง (Construction) - ควบคุมงานก่อสร้าง (Construction Management) - เปิดโครงการ (Project Launch) - ทำการตลาดและขาย (Marketing and Sales) - ตรวจสอบโครงการ 	ผู้ประกอบการ ผู้รับเหมา	2557 (1 ปี)
ช่วงหลังการก่อสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - เปิดโครงการ (Grand Opening) - บริหารจัดการโครงการตามหลักการบริหารโรงแรม (Hotel Management) - ดูแลผู้เช่า (Guest Service) - นิติบุคคลอาคารชุด (Juristic Person) 	ผู้ประกอบการ เครือบ้านยันทรี	2558- ปัจจุบัน (4 ปี)

ที่มา จากการสรุปความของผู้วิจัย

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาโครงการ พบข้อสังเกตในการพัฒนาช่วงก่อนการก่อสร้าง ซึ่งใช้เวลาในการพัฒนามาก เนื่องจากมีขั้นตอนในการติดต่อกับเครือโรงแรมเพิ่มขึ้นมาจากแนวคิดการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั่วไป

5.2.4 การบริหารจัดการหลังการเปิดให้บริการ

จากการสัมภาษณ์ คุณ David Arul Pragasam ตำแหน่ง Director of Sales and Marketing และ คุณวิวัฒน์พงศ์ แก้วเรือง ตำแหน่ง Sales Executive ของโครงการ กล่าวว่า การบริหารจัดการโครงการนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาโครงการในช่วงหลังการก่อสร้าง ซึ่งเป็นขั้นตอนและงานที่สำคัญมาก เนื่องจากโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวนั้น ไม่ได้เป็นเพียงแค่อาคารชุดพักอาศัย แต่ประกอบกิจการที่พักเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวไปในตัว ซึ่งส่งผลถึงรูปแบบการบริหารจัดการโครงการที่มากกว่านิติบุคคลอาคารชุด โดยสามารถสรุปได้เป็นประเด็น 4 ประเด็น ได้แก่ 1) รูปแบบการบริหารจัดการ 2) ขอบเขตงานและภาระงาน 3) การดูแลลูกค้า และ 4) ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารจัดการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) รูปแบบการบริหารจัดการ

ทางโครงการใช้การบริหารจัดการโครงการแบบร่วมกันบริหารกับเครือโรงแรม โดยเครือโรงแรมที่ร่วมบริหารโครงการนั้นก็คือ เครือบันยันทรี ซึ่งเป็นเครือโรงแรมที่มีชื่อเสียงและมีมาตรฐานในระดับสากล โดยในการร่วมบริหารกับเครือโรงแรมนั้นจะมีขั้นตอน ข้อกำหนดและเงื่อนไข เกิดขึ้นตั้งแต่ในช่วงก่อนการก่อสร้าง ทั้งในเรื่องของมาตรฐานการก่อสร้าง การออกแบบและเรื่อง ความปลอดภัยของอาคาร รวมถึงเรื่องส่วนแบ่งรายได้จากการบริหารงานและขอบเขตการบริหาร ซึ่งจะมีผลต่อมายังช่วงของการเปิดดำเนินการที่พักเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวต่อไป

ในการบริหารโครงการนั้นเครือบันยันทรีจะทำหน้าที่ในการดูแลเรื่องห้องอาหาร อาหารและเครื่องดื่มเป็นหลักในช่วงเปิดดำเนินการ นั้นคือห้องอาหาร Vista โดยบุคลากรจาก ส่วนกลาง ซึ่งในส่วนอื่นๆ ทางโครงการจะเป็นผู้บริหารเองทั้งการเช่า ห้องพัก และการบริการอื่นๆ ภายใต้การตรวจสอบมาตรฐานจากส่วนกลาง ประมาณ 3 เดือนครั้ง ในเรื่อง ความปลอดภัยของ อาคาร ระบบระบายอากาศ ความสะอาด การออกแบบต่อเติม และความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงการ ซึ่งเป็นการติดตามผลหลังเปิดดำเนินการโครงการ โดยทางโครงการเชื่อว่าสิ่งต่างๆเหล่านี้ที่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจนเป็นผลให้เกิดความมั่นใจของลูกค้าทั้งกลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มผู้เช่า ระยะยาว

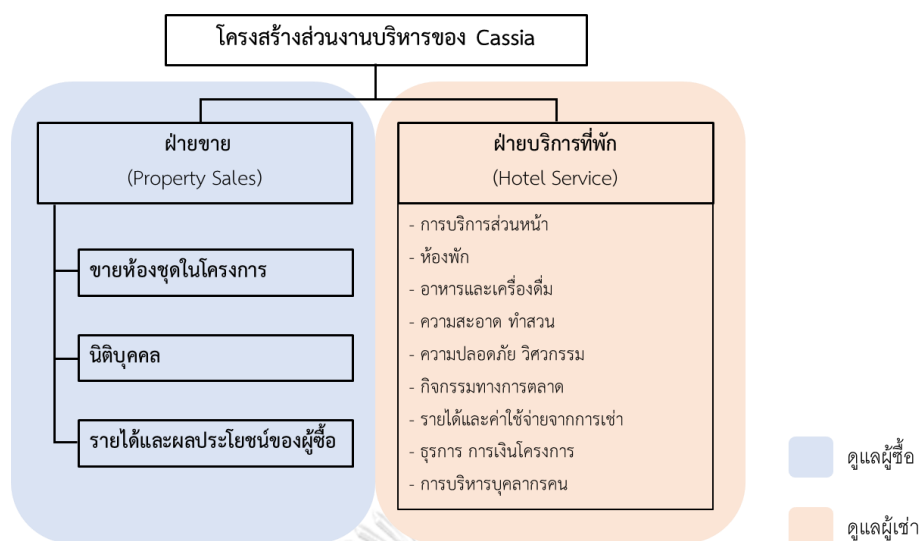
2) ขอบเขตงานและภาระงาน

ในการบริหารโครงการของ โครงการ Cassia หลังจากเปิดดำเนินการปล่อยเช่าที่พักระยะยาวแล้ว สามารถแบ่งภาระงานออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ฝ่ายขาย (Property Sales) และ 2) ฝ่ายบริการที่พัก (Hotel Service) โดยแต่ละส่วนงานมีขอบเขตดังนี้

1) ฝ่ายขาย (Property Sales) ในช่วงระหว่างการก่อสร้าง จะมีหน้าที่ในการขายห้องชุดภายในโครงการ และเมื่อเปิดดำเนินการแล้วจะทำหน้าที่หลักเป็น 2 ส่วน คือ เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย และดูแลลูกค้าผู้ซื้อในเรื่องของผลตอบแทนตามสัญญาและผลประโยชน์อื่นๆของลูกค้าผู้ซื้อ โดยรายได้ที่นำมาจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้ซื้อนั้นเป็นรายได้ที่เกิดจากการปล่อยเช่าที่พัก ระยะยาวให้กับนักท่องเที่ยว และหากช่วงใดของปีมีรายได้จากการเช่ามากขึ้น จะเพิ่มส่วนแบ่งรายได้ให้กับผู้ซื้อด้วย โดยเรียกว่าเป็นเงินปันผล ซึ่งบุคลากรในส่วนนี้จะ เป็นบุคลากรส่วนกลางของบริษัท Laguna เอง

2) ฝ่ายบริการที่พัก (Hotel Service) เป็นส่วนงานที่สำคัญมากเนื่องจากหน้าที่ในการบริหารและดูแลโครงการทั้งหมดหลังเปิดดำเนินการจะเป็นงานของส่วนงานนี้ กล่าวคือ

จะดูแลเรื่องบริหารการเช่าที่พักทั้งหมด ทั้งการดูแลและบริการลูกค้าผู้เช่าโดยใช้หลักการบริหารแบบโรงแรมเข้ามาเป็นมาตรฐานในการให้บริการ ทั้งการบริการส่วนหน้า ห้องพัก อาหารและเครื่องดื่ม การดูแลความสะอาด รวมถึงดูแลในเรื่องค่าใช้จ่ายและรายได้จากการดำเนินกิจการปล่อยเช่าที่พัก และการบริหาร เช่นเดียวกับ Saturdays รวมถึงส่วนหลังบ้าน (Back of house) ที่มีงานหลักคือการดูแลรักษาความปลอดภัย ความสะอาด และดูแลบุคลากรทั้งหมดของโครงการ ก็รวมอยู่ในส่วนงานนี้ด้วยเช่นกัน ซึ่งบุคลากรในส่วนนี้จะมีทั้งบุคลากรของทางโครงการเอง และบุคลากรจากส่วนกลางของเครือโรงแรม จะเห็นได้ชัดว่าหาส่วนงานนี้ทำงานบกพร่องจะก่อให้เกิดปัญหากับโครงการเป็นอย่างมาก ทั้งในแง่ของการบริการที่ความพึงพอใจต่อการรับบริการของลูกค้าผู้เช่า และความพร้อมของโครงการในการเปิดดำเนินการซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อรายได้จากการบริหารโครงการที่จะนำมาจ่ายเป็นส่วนแบ่งรายได้ให้กับผู้ซื้อตามสัญญา ดังนั้นทางโครงการจึงต้องให้ความสำคัญกับงานและบุคลากรในส่วนนี้ให้มาก ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นนั้น ส่วนแบ่งรายได้ให้กับเครือโรงแรมและลูกค้าผู้ซื้อ รองลงมาคือค่าพัฒนาระบบทั้งหมดที่เกิดขึ้นในส่วนงานนี้ ค่าสาธารณูปโภคภายในโครงการ และค่าเข้าร่วมงานแสดงสินค้าทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนนี้จะขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจของแต่ละปีด้วย และค่าใช้จ่ายที่สำคัญอีก 1 อย่างคือค่าจ้างบุคลากร ที่มีทั้งหมดรวมกว่า 90-100 คน ส่วนรายได้ของโครงการนั้นจะได้อาจจากการปล่อยเช่าที่พักนั้นก็คือรายได้จากค่าเช่าระยะยาวของลูกค้าผู้เช่า และรายได้จากการเช่าและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าสินค้าที่ขายภายใน Market 23 และการบริการอื่นๆ ซึ่งแปรผันตามอัตราการเข้าพักของผู้เช่าในแต่ละช่วงของปี โดยในฤดูท่องเที่ยวทางโครงการมีอัตราการเข้าพักเฉลี่ยที่สูงมากถึง 95% โดยส่วนมากผู้เช่าจะมาพักอยู่ 1-2 เดือน และในช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยว อัตราการเข้าพักเฉลี่ยอยู่ที่ 70% เป็นผลมาจากทางโครงการได้ทำสัญญากับบริษัทท่องเที่ยวต่างชาติในการหาลูกค้าผู้เช่าให้ตลอดทั้งปี และหากหาลูกค้าให้ทางโครงการได้ไม่เท่ากับที่ตกลงกันในสัญญาบริษัทท่องเที่ยวนั้นๆ จะต้องเป็นผู้จ่ายรายได้ส่วนต่างที่หายไปให้กับทางโครงการทำให้บริษัทท่องเที่ยวต้องพยายามที่จะจัดหาหรือทำรายการส่งเสริมการขายเพิ่มเพื่อให้ได้ลูกค้าตามเป้าหมาย ด้วยเหตุนี้อัตราการเข้าพักของช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยวจึงยังสูงมากอยู่



ภาพที่ 5.5 แสดงโครงสร้างการแบ่งส่วนงานบริหารโครงการ Cassia
ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

3) การดูแลลูกค้า

กลุ่มลูกค้าของโครงการประกอบได้ด้วย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ซื้อห้องชุด และกลุ่มผู้เช่าระยะยาว โดยในการดูแลลูกค้า 2 กลุ่มนี้มีข้อควรคำนึงถึงที่แตกต่างกันเนื่องจากวัตถุประสงค์และความต้องการมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1) การดูแลกลุ่มผู้ซื้อ จะต้องเริ่มต้นตั้งแต่ช่วงก่อนการตัดสินใจซื้อ โดยทางโครงการใช้บุคลากรฝ่ายขายที่มีความเป็นมืออาชีพในด้านการขายและการดูแลลูกค้าผู้ซื้อของทางบริษัท Laguna เอง ซึ่งมีความเชี่ยวชาญมาก เนื่องจากพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายมาแล้วเป็นจำนวนมาก ซึ่งในการขายนั้นทางพนักงานขายจะต้องให้ข้อมูลของโครงการที่ชัดเจน และจริงใจ รวมถึงให้รายละเอียดเรื่องสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนที่ให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสม น่าลงทุนก็ถือเป็นแรงจูงใจในการซื้ออีกส่วนหนึ่งด้วย และเมื่อลูกค้าทำการซื้อห้องชุดกับทางโครงการแล้ว หลังจากเปิดดำเนินการที่พักให้เช่า สิ่งที่สำคัญมากที่สุดสำหรับลูกค้าผู้ซื้อคือการได้รับผลตอบแทนจากการเช่าและสิทธิประโยชน์อื่นๆตามสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนอย่างสม่ำเสมอ และทางโครงการยังเพิ่มเงินปันผลให้กับลูกค้าด้วยในช่วงที่โครงการมีอัตราการใช้ห้องพักและรายได้ที่สูงขึ้น โดยเงินส่วนเกินหลังหักค่าใช้จ่ายในการบริหารแล้วจะถูกแบ่งออกมาอีก 40% เพื่อแบ่งปันส่วนให้กับเจ้าของร่วมในช่วงปลายปี ซึ่งทั้งการจ่ายผลตอบแทนตามสัญญา และการได้รับเงินปันผลเพิ่มนี้ถือเป็นตัวช่วยสำคัญที่ทางโครงการถือเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มแรงจูงใจในการต่อสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนของผู้ซื้อต่อไป และสิ่งสำคัญรองลงมาจากผลตอบแทนและรายได้เพิ่มเติม นั่นก็คือเรื่องการดูแลโครงการและห้องชุดให้พร้อมกับการดำเนินการและรักษาสภาพให้ดูดีอยู่เสมอ เพื่อคงมูลค่าของทรัพย์สินไว้

2) การดูแลกลุ่มผู้เช่า ทางโครงการได้มีการดูแลลูกค้าผู้เช่า ดังนี้

2.1) ค่าเช่า เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการเข้าพักระยะยาว เนื่องจากในการเช่าระยะยาวนั้นต้องจ่ายค่าเช่าเป็นจำนวนมาก การได้รับส่วนลดหรือได้ราคาที่ดีโดยได้รับการบริการเหมือนโรงแรมจะเป็นตัวช่วยสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเลือกที่จะพักกับทางโครงการ ซึ่งค่าเช่านั้นก็ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาด้วย หากเป็นช่วงฤดูท่องเที่ยวก็แพงหรือได้ส่วนลดน้อยกว่าช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยว รวมถึงระยะเวลาในการเข้าพักก็มีผลด้วยเช่นกัน หากพักนานค่าเช่าก็จะคิดในราคาที่ต่ำลงด้วย แต่อย่างไรก็ตามทางโครงการก็พยายามที่จะตั้งระดับราคาให้ต่ำกว่าราคาของลูกค้าต้องไปพักกับโรงแรมทั่วไปในระดับที่เทียบเท่ากัน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดที่พัก

2.2) การบริการที่สะดวกสบายเทียบเท่าโรงแรมอยู่ โดยทางโครงการได้จัดให้มีพื้นที่ส่วนกลาง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่สนับสนุนการใช้ชีวิตระยะยาวได้จริง ทั้งภายในและภายนอกห้องชุด เช่น คริวในห้องชุดมีอุปกรณ์ที่พร้อมประกอบอาหารได้จริงทุกห้อง ร้านขายของสดและวัตถุดิบในการทำอาหารที่พื้นที่ส่วนกลางของโครงการ (Market 23) ร้านอาหาร all day dining ที่มีส่วนลด 25% สำหรับแขกผู้เช่าระยะยาว และยังมี Community mall ภายนอกโครงการที่มีร้านอาหาร ร้านซักรีด ร้านขายยาและคลินิกพยาบาลของโรงพยาบาลกรุงเทพ อยู่ภายในโครงการ Laguna เอง ที่ช่วยเพิ่มความความสะดวกสบายไปอีกระดับ

2.3) ความเป็นส่วนตัว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก เนื่องจากผู้เช่าระยะยาวจะมีลักษณะคือชอบทำอะไรด้วยตัวเอง ไม่ชอบให้บริการมากเหมือนกับโรงแรมทั่วไปเพราะจะเกิดความรำคาญได้ ดังนั้นการให้บริการของบุคลากรในโครงการคือพยายามให้ความสะดวกสบายในสิ่งที่จำเป็นและเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการขอความช่วยเหลือมากกว่าการเข้าไปช่วยเหลือทุกอย่างแบบโรงแรม รูปแบบของการให้บริการจึงออกมาเป็น การบริการตนเอง (Self Service) เป็นหลัก ทั้งการเข้าไปทำความสะอาด 2 วันครั้ง หรือตามที่เรียก ร้านอาหารส่วนกลางของโครงการที่สั่งแล้วต้องเดินไปหยิบเอง และบุคลากรที่ให้การดูแลแบบเพื่อนไม่นอบน้อมมากจนทำให้แขกเกิดความอึดอัด เป็นต้น ซึ่งในการให้บริการแบบบริการตนเองยังช่วยให้โครงการลดค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรได้ด้วย

4) ข้อดีและข้อจำกัดของการบริหารงาน

1) ข้อดี คือ ชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง ความมั่นใจและไว้วางใจในมาตรฐานของเครือโรงแรม ทั้งมาตรฐานด้านคุณภาพในการให้บริการ ความปลอดภัย ความสะอาด และอาหาร ซึ่งชื่อเสียงและความเชื่อมั่นนี้เป็นสิ่งที่ช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จได้โดยไม่ต้องมีการโฆษณา หรือกิจกรรมส่งเสริมการขายจำนวนมาก ไม่ว่าจะกับทั้งลูกค้าผู้ซื้อ และลูกค้าผู้เช่าระยะยาว ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ

2) ข้อจำกัด เนื่องจากการบริหารร่วมกับเครือโรงแรมนั้นจำเป็นต้องทำตามข้อกำหนดและเงื่อนไขด้านมาตรฐานของเครือโรงแรม ทำให้ในการพัฒนาโครงการและการบริหารโครงการหลังเปิดดำเนินการจะต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์และแนวคิดหลักของเครือด้วย ทำให้การส่งผ่านแนวคิดของโครงการนั้นถูกลดความชัดเจนจากมาตรฐานและภาพลักษณ์ของเครือโรงแรม ซึ่งทาง Cassia กำลังประสบปัญหาในเรื่องนี้อยู่ คือภาพลักษณ์ของ Banyan Tree เป็นระดับสูง แต่ Cassia เป็นโครงการที่พัฒนาขึ้นเพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าระดับกลางซึ่งไม่สอดคล้องกัน รวมถึงการใช้บุคลากรจากส่วนกลางของเครือโรงแรมในการร่วมบริหารและบริการ และต้องแบ่งส่วนแบ่งรายได้ให้กับเครือโรงแรม โดยรายได้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากห้องอาหาร อาหารและเครื่องดื่ม จะเป็นของเครือโรงแรมทั้งหมด และจะต้องแบ่งรายได้บางส่วนจากการบริหารมาเป็นค่าจ้างบุคลากรจากส่วนกลาง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ราคาขายของห้องชุดและค่าเช่าต่อเดือนของ Cassia สูงกว่าโครงการประเภทเดียวกัน บางโครงการในตลาด

5.2.5 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข

ในการพัฒนาโครงการ ทาง Cassia พบปัญหาและอุปสรรคในแต่ละขั้นตอน และมีวิธีแก้ไขดังตาราง 5.5

ตารางที่ 5.6 แสดงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ	วิธีการแก้ไข
ช่วงก่อนการก่อสร้าง	
1. ปัญหาด้านความไม่มั่นใจในแนวคิดโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่ไม่เคยทำ	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาความเป็นไปได้ของตลาดอย่างละเอียด - ศึกษาพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าอย่างละเอียด
ช่วงหลังการก่อสร้าง	
2. ปัญหาลูกค้าผู้เช่าลดลง เนื่องจากค่าเงินบาทไทยแข็งและสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดรายการส่งเสริมการขาย เช่น การลดค่าเช่าห้องพัก จัดกิจกรรมภายในที่พักเพื่อดึงดูดลูกค้า - การทำสัญญากับบริษัทท่องเที่ยวต่างชาติให้ลูกค้าผู้เช่าให้
3. ปัญหาด้านการบริการลูกค้าผู้เช่า เช่น ความไม่พึงพอใจต่อการบริการ การเกิดอุบัติเหตุกับลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงการให้บริการอยู่เสมอ - ให้ส่วนลดหรือฟรีค่าอาหารแทนค่าขอโทษ - เขียนระเบียบและข้อกำหนดเรื่องของการคุ้มครองหากเกิดอุบัติเหตุ
4. ระบบการจองที่ใช้คนเกิดความผิดพลาดบ่อยและตกลงเรื่องความต้องการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบการจองให้มีความละเอียดมากขึ้น เพิ่มส่วนที่สามารถกรอกความต้องการพิเศษได้ ลดความผิดพลาดหรือการลืมที่เกิดจากบุคลากรรับจองห้องพัก
5. ปัญหาด้านบุคลากร เช่น บุคลากรลาออกบ่อย และไม่เข้าใจในรูปแบบการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ในการสัมภาษณ์เข้างานทางฝ่ายบุคลากรต้องให้รายละเอียดเรื่องขอบเขตงานเพิ่มขึ้น เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายหลัง - ทุกสิ้นปีหัวหน้างานต้องทำการรับฟังปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกับบุคลากร

ที่มา การสรุปความจากบทสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

จากตารางพบว่า Cassia พบปัญหาในการพัฒนาโครงการใน 2 ช่วง นั่นคือ ช่วงก่อนการก่อสร้าง และช่วงหลังการก่อสร้าง โดยในช่วงก่อนการก่อสร้างพบปัญหาเช่นเดียวกับ Saturdays คือ ความไม่มั่นใจในแนวคิดและโครงการรูปแบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าระดับปานกลาง ส่วนช่วงหลังการก่อสร้างปัญหาส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความพึงพอใจในการให้บริการของผู้เช่า และปัญหาด้านบุคลากรที่เกิดขึ้นเนื่องจากโครงการประเภทนี้เป็นโครงการที่รวมเอาแนวคิดของอาคารชุดมาบวกกับที่พัก ซึ่งรูปแบบการทำงานของบุคลากรก็จะผสมผสานกันทำให้บุคลากรเกิดความสับสน หรือในบางคนต้องทำหน้าที่มากกว่า 1 อย่าง ทำให้ภาระงานมากขึ้น จนทำให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจและลาออกในที่สุด

5.2.6 ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาวจากความคิดเห็นในเว็บไซต์ Booking.com จำนวน 438 ความคิดเห็น พบว่า ทาง Cassia ได้รับความพึงพอใจอยู่ที่ 8.6 คะแนน หรือ ดี ซึ่งสัดส่วนของการให้คะแนนความพึงพอใจจะประกอบไปด้วย 6 ตัวเกณฑ์หลัก ได้แก่ ความสะอาด ความสบาย ทำเลที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวก พนักงาน และความคุ้มค่าเงิน โดยสามารถเรียงลำดับการให้ค่าคะแนนจากสูงไปต่ำได้ ดังตาราง 5.7

ตารางที่ 5. 7 คะแนนความพึงพอใจต่อการเข้าพัก แยกตามเกณฑ์ย่อย ของโครงการ Cassis

เกณฑ์	ความสบาย	ความสะอาด	สิ่งอำนวยความสะดวก	ทำเลที่ตั้ง	การดูแลของพนักงาน	ความคุ้มค่าเงิน
คะแนน	9.5	8.6	8.6	8.5	8.5	8.4

ที่มา การวิเคราะห์ข้อมูลจาก Booking.com ของผู้วิจัย

จากตารางคะแนนพบว่าด้านความสบายเป็นด้านที่ได้รับคะแนนสูงสุด รองลงมาคือด้านความสะอาดและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคะแนนเท่ากัน ด้านทำเลที่ตั้งและด้านการดูแลของพนักงาน และความคุ้มค่าเงินเป็นด้านที่ได้รับคะแนนน้อยที่สุด

แต่ในขณะเดียวกันจากความคิดเห็นของผู้เช่าทั้งหมด 438 ความคิดเห็น ก็พบว่ามี การแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาในการเข้าพักถึง 275 ความคิดเห็น โดยพบปัญหาที่เกิดขึ้น ดังตาราง 5.6

ตารางที่ 5.8 แสดงปัญหาและสัดส่วนที่พบจากความคิดเห็นของผู้เช่า

ปัญหาด้านที่ผู้เช่าพบ	ปัญหาย่อย	สัดส่วนปัญหา
ด้านการอยู่อาศัย		23.27%
	กายภาพ - ขนาดห้องเล็ก (4.36%) - ผนังห้องบางเสียงภายนอกเข้า (2.18%)	6.55%
	สิ่งอำนวยความสะดวก - เครื่องปรับอากาศชำรุด (3.27%) - ที่นั่งทานอาหารและที่นั่งริมสระน้ำไม่เพียงพอ (1.45%) - สระว่ายน้ำชำรุด (1.45%)	6.18%
	ราคา - มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเยอะ ต้องจ่ายเพิ่มจากค่าเช่าห้องพัก (6.91%) - ค่าเช่าห้องพักต่อเดือนสูงมากไม่คุ้มค่า (3.64%)	10.55%
ปัญหาด้านการบริการ		64.73%
	การดูแลของพนักงานและโครงการ - พนักงานดูแลไม่ดี (14.18%) - พนักงานพูดภาษาอังกฤษไม่ได้ (0.36%) - ให้บริการช้า หรือไม่ได้รับการบริการ (3.27%) - รอบรถบริการไปหาดและตัวเมืองไม่เพียงพอ (4.73%) - เปิดเพลงที่พื้นที่ส่วนกลางเสียงดังเกินไป (2.91%)	25.45%
	อาหารและเครื่องดื่ม - อาหารเช้าไม่หลากหลายและไม่มีคุณภาพ (24.00%) อาหารไม่ถูกสุขลักษณะ (0.73%)	24.73%
	ความสะอาดและสุขอนามัย ห้องพักไม่สะอาด ห้องน้ำมีกลิ่นเหม็น (14.55%)	14.55%
ปัญหาอื่นๆ		12.00%
	- มีการก่อสร้างที่ก่อให้เกิดมลพิษและความรำคาญ (2.91%) ผู้เช่าและเด็กก่อความวุ่นวายและของหาย (9.09%)	

ที่มา การวิเคราะห์ข้อมูลจาก Booking.com ของผู้วิจัย

จากการเก็บรวบรวมและจัดกลุ่มปัญหาที่พบจากความคิดเห็นผู้เช่า พบปัญหาในการเข้าพัก โดยเรียงลำดับจากปัญหาที่พบมากที่สุดถึงน้อยที่สุด ดังนี้

1) ปัญหาด้านการบริการ มีสัดส่วนถึง 64.73% ซึ่งปัญหาย่อยที่ได้รับความความคิดเห็นมากที่สุดคือ การให้บริการของพนักงานและโครงการ ที่มีสัดส่วนถึง 25.45% ได้แก่ การได้รับการบริการที่ไม่ดี ช้า หรือไม่ได้รับการบริการเลยในบางคน และเรื่องของการจัดการเที่ยวรถบริการที่ไม่เพียงพอ และเสียงเพลงที่ดังเกินไปในส่วนกลางโครงการ ปัญหาย่อยรองลงมาที่พบมากเกือบเท่ากันนั้นคือเรื่องอาหารและเครื่องดื่มที่มีสัดส่วนถึง 24.73% ได้แก่ อาหารเช้าที่ไม่หลากหลาย ซ้ำกันในทุกๆ วัน ทำให้

เกิดความเบื่อหน่าย และที่สำคัญคือเรื่องสุขอนามัย ความสะอาดของภาชนะและอาหารจนทำให้เกิดอาการท้องเสียที่ถึงจะมีจำนวนการแสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้เพียงเล็กน้อย แต่ในความเป็นจริงเรื่องนี้ควรที่จะได้รับการใส่ใจมากที่สุดเพื่อความปลอดภัยของผู้เช่า และเรื่องความสะอาดของห้อง ที่พบว่าการทำความสะอาดไม่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ เข้ามาทำเฉพาะในตอนเช้าหรือ 2 วันครั้งนั้นไม่เพียงพอ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ คือ การที่โครงการบริหารร่วมกับเครือโรงแรมนั้นทำให้ลูกค้าผู้เช่าเกิดความคาดหวังสูง เมื่อมาพบกับโครงการจริงแล้วไม่ได้รับการบริการแบบที่คาดหวังไว้ทำให้เกิดความผิดหวัง ซึ่งมีความสอดคล้องกับข้อมูลจาก Business Model Canvas และจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนร่วมกับการบริหารโครงการที่กล่าวว่าในไม่ช้านี้ ทางพันธมิตรที่เป็น Key Partner ของโครงการจะเลิกบริหาร Cassia แล้ว หลังจากที่วางระบบการบริหารให้ได้อย่างลงตัว เนื่องจากระดับของแบรนด์พันธมิตรที่ลูกค้าทั่วโลกเข้าใจคือโรงแรมระดับ 5-6 ดาว ที่ให้บริการระดับสูงและหรูหรามากแบรนด์หนึ่ง แต่ในขณะที่ Cassia เป็นโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนที่อยู่ในระดับกลางค่อนข้างต่ำนั้น จึงทำให้ลูกค้าเกิดความสับสนกับระดับของแบรนด์ได้ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความคาดหวังในการเข้าพักของผู้เช่าสูงจนส่งผลถึงคะแนนความพึงพอใจที่ต่ำลง

2) ส่วนปัญหาด้านการอยู่อาศัย มีสัดส่วน 23.27% พบมากที่สุดในเรื่องระดับราคาทั้งค่าเช่ารายเดือนที่สูงดูไม่คุ้มค่ากับการอยู่อาศัยและการได้รับการ รวมถึงราคาสินค้าและบริการที่เกิดขึ้นในโครงการก็สูงเช่นกัน สิ่งอำนวยความสะดวกในห้องพักที่ไม่ให้มาตั้งแต่ต้น ต้องจ่ายเงินซื้อเพิ่มเอง เช่น สบู่ ยาสระผม รองเท้าสวมในห้องพัก เป็นต้น ซึ่งปัญหาในส่วนนี้พบถึง 10.55% อาจเป็นผลมาจากการมี Key Partner เป็นเครือโรงแรมระดับนานาชาติ ที่ต้องใช้ต้นทุนในการบริหารจัดการสูง รวมถึงต้องแบ่งรายได้บางส่วนให้กับ Key partner ด้วย ทำให้ต้องตั้งราคาเช่าห้องพัก สินค้าและบริการในโครงการให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้รายได้ที่เพียงพอมาจ่ายคืนผู้ซื้อได้ตามสัญญา ส่วนปัญหาที่รองลงมาในด้านการอยู่อาศัยคือเองกายภาพห้องพัก ทั้งขนาดที่เล็ก ขนาดเริ่มต้นเพียง 49 ตารางเมตร อยู่อาศัยอย่างอึดอัด และผนังกันห้องบางทำให้ได้ยินเสียงรบกวนอย่างชัดเจนจากห้องข้างๆ รวมถึงเสียงเพลงที่ดังจากพื้นที่ส่วนกลางตั้งแต่ช่วงเช้านี้ และเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวกที่ชำรุด เสีย และไม่เพียงพอ

3) ปัญหาด้านอื่นๆที่ผู้เช่าพบนั้น มีสัดส่วนเพียง 12.00% เป็นเรื่องปัญหาจากการสร้างความรำคาญของผู้เช่าบางกลุ่ม และของส่วนตัวหายภายในโครงการ รวมถึงเสียงและมลภาวะรบกวนจากการก่อสร้างโครงการใหม่ในพื้นที่ด้านข้างของโครงการ

จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัยในเรื่องปัญหาจากการเข้าพัก จะพบปัญหาที่เป็นผลมาจากการพำนักระยะยาว ดังนี้ 1) ด้านการอยู่อาศัย เป็นเรื่องของขนาดห้องที่เล็กไม่เหมาะสม และระดับราคาค่าเช่าและสินค้าในโครงการที่สูงจนลูกค้าผู้เช่ารู้สึกไม่คุ้มค่า 2) ด้านการบริการ เป็นเรื่องการดูแลของพนักงานที่ไม่ดี อาหารเช้าที่ไม่มีความหลากหลายทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และด้านความสะดวกที่ทางโครงการจะเข้าไปทำความสะอาดห้องให้ทุก 2 วันนั้นไม่เพียงพอ

จากการศึกษาแนวคิด กระบวนการพัฒนาโครงการ รูปแบบการบริหารจัดการ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาโครงการของผู้ประกอบการทำให้ผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบ หาข้อสรุป และนำเสนอบทเรียนสำคัญในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบชายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวที่มีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันได้ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอในบทถัดไป



บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาแนวคิดและรูปแบบการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวของผู้ประกอบการ รวมถึงการบริหารจัดการโครงการเพื่อสร้างรายได้จ่ายคืนให้กับผู้ซื้อห้องชุด ซึ่งมีการบริหารโดยผู้ประกอบการเองและบริหารโดยเครือโรงแรม โดยแสดงผลในบทที่ 4 และ บทที่ 5 ข้างต้น สามารถสรุป อภิปรายผล และเสนอแนะดังต่อไปนี้

6.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษออกเป็น 4 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) รูปแบบและ องค์ประกอบทางกายภาพของโครงการ 2) แนวคิดและปัจจัยในการพัฒนาของผู้ประกอบการ 3) กระบวนการพัฒนาโครงการ 4) การบริหารจัดการโครงการ 5) ปัญหาอุปสรรคที่พบในการพัฒนาโครงการ และ 6) ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว

6.1.1 รูปแบบ และ องค์ประกอบทางกายภาพของโครงการ

1. รูปแบบของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

จากการศึกษาโครงการกรณีศึกษาพบว่า โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้น เป็นรูปแบบธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต โดยในอดีตการพัฒนาโครงการอาคารชุดเป็นไปเพื่อขายและอยู่อาศัย ต่อมาเมื่อมีการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศก็มีการบริหารดูแลห้องชุดเพิ่มขึ้น และเมื่อเป็นโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนอกจากจะขาย และรับดูแลห้องชุดแล้ว ยังมีการรับบริหารโครงการเพื่อปล่อยเช่าสร้างรายได้เพิ่มให้กับทั้งผู้ประกอบการและผู้ซื้อห้องชุดด้วย โดยกลไกของโครงการนั้นคือ ผู้ประกอบการพัฒนาโครงการขึ้นเพื่อขายให้กับผู้ซื้อซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ แล้วทำสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนห้องชุดของผู้ซื้อมาบริหารโดยการปล่อยเช่าเป็นที่พักสำหรับนักท่องเที่ยวผ่านระยะเวลาชาวต่างชาติ เพื่อให้ได้รายได้จากการเช่ามาจ่ายเป็นผลตอบแทนจากส่วนแบ่งรายได้คืนสู่ผู้ซื้อตามสัญญา ซึ่งรายละเอียดของสัญญามักประกอบไปด้วย 1) ข้อกำหนดเรื่องอัตราผลตอบแทน 2) จำนวนสิทธิการเข้าพักในโครงการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และ 3) สิทธิในการไม่ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายส่วนกลาง

2. องค์ประกอบที่สำคัญของโครงการ เนื่องจากเป็นโครงการที่เกิดจากการ

ผสมผสานกันระหว่างโครงการอาคารชุดเพื่อพักอาศัยทั่วไปกับโครงการที่พักเพื่อการท่องเที่ยว จึงต้องประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) ภายในห้องชุด องค์ประกอบทั้งหมดจะถูกออกแบบพัฒนาขึ้นคล้ายกับห้องชุดเพื่ออยู่อาศัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันเพื่อสนับสนุนการเช่าระยะยาวของนักท่องเที่ยวตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป ทั้งขนาดห้องที่ใหญ่ทำให้ไม่อึดอัด ห้องครัวที่มีเครื่องใช้ไฟฟ้าและชุด

เครื่องครัวที่พร้อมใช้งาน เครื่องซักผ้าภายในห้อง เป็นต้น 2) พื้นที่ส่วนกลางที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้คล้ายคลึงกับโรงแรม เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรู้สึกเหนือระดับกว่าการเช่าห้องชุดในอาคารชุดพักอาศัยทั่วไป ทั้งการมีโถงต้อนรับและ Reception ขนาดใหญ่สำหรับการติดต่อเรื่องการเข้าพัก การมีห้องอาหารและร้านอาหารแบบ All day dining สระว่ายน้ำขนาดใหญ่ ฟิตเนส สปา และห้องเอนกประสงค์เพื่อจัดประชุมหรือจัดเป็นห้องทำกิจกรรมของลูกค้าผู้เช่า

6.1.2 แนวคิดและปัจจัยในการพัฒนาของผู้ประกอบการ

1. **แนวคิดในการพัฒนาโครงการของผู้ประกอบการ** เกิดจากความต้องการพัฒนาโครงการในรูปแบบใหม่ โดยที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าระดับปานกลาง โดยหลักในการพัฒนาแนวความคิดที่มีร่วมกันนั้นคือ พัฒนาโครงการที่ต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ซื้อ ทำได้โดยการพัฒนาห้องชุดออกมาให้มีขนาดและการออกแบบที่เหมาะสมกับกำลังซื้อของผู้ซื้อ ที่ปัจจุบันนั้นกำลังซื้อไม่สูง แต่ยังคงต้องตอบสนองความต้องการด้านผลตอบแทนได้อยู่ ซึ่งพบความแตกต่างในการพัฒนาแนวคิดของโครงการกรณีศึกษา โดยทาง Saturdays ใช้การแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องของ พูลวิลล่า ในอดีตมาพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้ง การลดขนาดหน่วยให้เล็กลงเพื่อให้ราคาขายต่อหน่วยต่ำลง มีสระว่ายน้ำส่วนกลางแทนการมีสระว่ายน้ำส่วนตัว การตกแต่งที่ดูทันสมัย อบอุ่น แทนการตกแต่งที่สวยงามหรูหรา ส่วน Cassia ได้นำเรื่องของความสนุกสนานเข้ามาเป็นแนวคิดหลักของโครงการเพื่อเพิ่มสีสันให้กับการท่องเที่ยวและพักผ่อน ทั้งการใช้สีเหลืองเข้ามาเป็นสีหลักของโครงการ และการเพิ่มกิจกรรมที่เน้นความสนุกสนานและการสร้างปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าผู้เช่า ดังตาราง 6.1

ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบแนวความคิดของโครงการกรณีศึกษา

	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
แนวคิด	- ปรับปรุงการพัฒนาโครงการจากข้อบกพร่องในอดีตที่ไม่ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน ที่มีกำลังซื้อลดลง โดยในการออกแบบเน้นไปที่การให้ความผ่อนคลายในการพักผ่อน	- พัฒนาโครงการในรูปแบบใหม่ที่เป็นช่องว่างของบริษัท ใช้สีส้มที่สดใส กระตุ้นความสนุกสนานและกระตุ้นอารมณ์ในการท่องเที่ยวพักผ่อน

ที่มา การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

2. **ปัจจัยหลักที่สนับสนุนการพัฒนาโครงการ** ของทั้ง 2 โครงการ คือ ประสิทธิภาพของผู้ประกอบการ กลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนไป และ ระดับราคาของผลิตภัณฑ์ ดังนี้

1) การมี ประสิทธิภาพ ที่ยาวนานในการพัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดภูเก็ต ทั้งอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย อสังหาริมทรัพย์เพื่อเช่า และบริหารจัดการทรัพย์สินให้กับเจ้าของบ้านหรือห้องชุด

2) กลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลถึงทั้งแนวความคิด และรูปแบบโครงการที่เปลี่ยนไปตาม ซึ่งในอดีตส่วนมากเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวมักเป็นชาวต่างชาติที่สูงอายุแล้วต้องการมาใช้ชีวิตบั้นปลาย แต่ในปัจจุบันนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่มีเพิ่มขึ้นมากจนเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก

3) สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในปัจจุบันด้วยกลุ่มนักลงทุนไม่กล้าที่จะลงทุนกับทรัพย์สินที่มีราคาสูงมาก หรือที่มีกำลังซื้อน้อยลง ทำให้ผู้ประกอบการต้องพัฒนาโครงการที่มีขนาดของหน่วยที่เล็กลงเพื่อให้ราคาต่อหน่วยไม่สูงมากจนเกินไป ให้กลุ่มนักลงทุนกลุ่มนี้เข้ามาเป็นเจ้าของได้ และเพิ่มสภาพคล่องในการขาย และยังคงคำนึงถึงราคาค่าเช่าสำหรับลูกค้าผู้เช่าที่เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่สามารถจับต้องได้ด้วย เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายที่กำลังจ่ายไม่สูงเช่นกัน

ส่วนปัจจัยรองที่ทั้ง 2 โครงการมีความแตกต่างกันก็คือ การพัฒนาโครงการใหม่ที่แก้ไขและปรับปรุงจุดบกพร่องของโครงการในอดีต รวมถึงการเติมเต็มส่วนแบ่งตลาดของบริษัทของตน ให้ครอบคลุมส่วนตลาด (Segmentation) เพื่อกระจายความเสี่ยงและเพิ่มศักยภาพและรายได้ให้กับบริษัท

6.1.3 กระบวนการพัฒนาโครงการ

ทั้ง 2 โครงการมีขั้นตอนการพัฒนาที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งเป็นทั้งหมด 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนการก่อสร้าง ช่วงการก่อสร้าง และช่วงหลังการก่อสร้างที่สอดคล้องกับทฤษฎีกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ Mike E Miles ที่มีชื่อเหมือนและชื่อแตกต่างกัน ดังนี้

ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre Construction Phase) ทั้ง 2 โครงการ มีขั้นตอนการพัฒนาส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน โดยมีขั้นตอน คือ การริเริ่มแนวความคิดของโครงการ ทำการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ โดยเน้นไปที่การวิเคราะห์ 3 ส่วนคือ ด้านกายภาพ การตลาด และ ด้านการเงิน จากนั้นออกแบบโครงการที่สอดคล้องกับแนวความคิดของโครงการ และจัดสรรพื้นที่ให้ใช้ประโยชน์ได้สูงสุด ทั้งพื้นที่โครงการรวม และ พื้นที่ขาย จัดหาทุนของโครงการ ขอสินเชื่อติดต่อส่วนราชการ และจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างเพื่อมาก่อสร้างโครงการในช่วงต่อไป

พบขั้นตอนที่ทั้ง 2 โครงการมีแตกต่างกัน โดย Saturdays ในช่วงของการพัฒนาแนวความคิด จะมีขั้นตอนการทดสอบพื้นที่โดยการทำห้องจำลองขนาดเสมือนจริงเกิดขึ้นก่อนการก่อสร้างจริง ในขณะเดียวกันทาง Cassia ที่ใช้เครือโรงแรมในการบริหารโครงการ จึงต้องมีการพัฒนาร่วมกันในเรื่องข้อกำหนดด้านการออกแบบและความปลอดภัยให้ตรงตามมาตรฐานตั้งแต่ต้น รวมถึงต้องเจรจาสิทธิในการใช้ชื่อเครือโรงแรม และการกำหนดส่วนแบ่งรายได้เมื่อเปิดดำเนินการ

ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่างการก่อสร้าง (Under Construction Phase) ทั้ง 2 โครงการ มีขั้นตอนการพัฒนาส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน โดยทำการก่อสร้างและตรวจสอบความเรียบร้อยเพื่อเปิดตัวโครงการ ซึ่งสิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้คือการบริหารจัดการงานก่อสร้างให้แล้วเสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้ และในขณะที่เกิดการก่อสร้างจะมีงานในส่วนของการเปิดตัวโครงการและการขายเกิดขึ้นด้วยขนานกันไป

พบความแตกต่างกันในเรื่องระยะเวลา ซึ่ง Saturdays นั้นใช้เวลาในการก่อสร้างมากกว่า เนื่องจากเลือกผู้รับเหมาท้องถิ่นที่อาจมีความเชี่ยวชาญน้อยกว่า ทำให้เกิดปัญหาด้านความล่าช้าของการก่อสร้าง ในขณะที่ Cassia นั้นจ้างผู้รับเหมารายใหญ่ที่มีความเชี่ยวชาญและเคยทำงานร่วมกัน

ช่วงที่ 3 ช่วงหลังการก่อสร้าง (Post Construction Phase) เป็นช่วงของการบริหารกิจการของทั้ง 2 โครงการ จำเป็นต้องมีการบริหารโครงการเพื่อให้โครงการดำเนินกิจการได้เป็นอย่างดี โดยส่วนที่เพิ่มเติมจากการบริหารงานอาคารชุดปกติทั่วไปคือ การจัดตั้งส่วนงานสำหรับการดูแลจัดสรรผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ผู้ซื้อ และส่วนการดูแลผู้เช่า หลังจากการส่งมอบอาคาร เริ่มต้นจากการจัดเตรียมทีมงานเพื่อเข้ามาบริหารจัดการโครงการ (Property Management) โดยทั้ง 2 โครงการใช้หลักการในการบริหารคล้ายๆกัน คือการใช้หลักการบริหารและการให้บริการแบบโรงแรม

แตกต่างกันคือ กลุ่มผู้บริหารโครงการนั้นมีความแตกต่างกัน โดย Saturday ใช้การบริหารงานโดยตัวผู้ประกอบการเอง ในขณะที่ทาง Cassia ใช้การบริหารโครงการโดยเครือโรงแรม ทำให้การบริหารโครงการต้องทำร่วมกับเครือโรงแรมในการดูแลลูกค้าผู้เช่า และมีขั้นตอนของการตรวจสอบมาตรฐานของเครือเพิ่มเติมขึ้นมา ดังตาราง 6.2

ตารางที่ 6.2 แสดงขั้นตอนการพัฒนาโครงการกรณีศึกษา

	ขั้นตอน	โครงการ Saturdays		โครงการ Cassia	
		ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา	ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
ช่วงก่อนการก่อสร้าง	1. พัฒนาแนวคิด	/		/	
	2. วิเคราะห์การตลาด	/		/	
	3. ทำห้องชุดจำลองเท่าขนาดจริง	/		x	
	4. พัฒนาแบบโครงการ	/	ผู้ประกอบการ	/	ผู้ประกอบการ
	5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน	/		/	เครือโรงแรม
	6. ทำข้อตกลงกับเครือโรงแรม	x		/	
	7. จัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม	/		/	
	8. ขออนุญาตก่อสร้าง	/		/	
ช่วงระหว่างการก่อสร้าง	9. ก่อสร้าง และควบคุมงานก่อสร้าง	/		/	
	10. ทำการตลาดและขาย	/	ผู้ประกอบการ	/	ผู้ประกอบการ
	11. ตรวจสอบรับโครงการ	/	ผู้รับเหมา	/	ผู้รับเหมา
	12. เปิดโครงการ	/		/	
ช่วงหลังการก่อสร้าง	13. บริหารจัดการโครงการ	/		/	
	14. ตรวจสอบมาตรฐานโดยเครือโรงแรม	x	ผู้ประกอบการ	/	ผู้ประกอบการ
	15. งานนิติบุคคล	/		/	เครือโรงแรม
	16. งานดูแลผู้เช่า	/		/	
	17. จัดสรรรายได้ให้กับผู้ซื้อ	/		/	

/ คือ มีขั้นตอนดังกล่าว x คือ ไม่มีขั้นตอนดังกล่าว

ที่มา การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

ทั้ง 2 โครงการใช้ระยะเวลาในการพัฒนาโครงการที่แตกต่างกัน ดังนี้

ปี	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563
แคสเซีย ภูเก็ต											
แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์											

ภาพที่ 6.1 แผนภาพแสดงระยะเวลาในการพัฒนาโครงการกรณีศึกษา

ที่มา การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

6.1.4 การบริหารจัดการโครงการ

ถึงแม้ว่าทั้ง 2 โครงการคือโครงการอาคารชุด แต่ในการบริหารจัดการนั้นจะไม่ได้มีเพียงนิติบุคคลตามกฎหมายเท่านั้น แต่จะมีการบริหารจัดการในลักษณะโรงแรมเข้ามาเพื่อสร้างมาตรฐานและดูแลโครงการให้มีลูกค้าผู้เช่า และต้องให้ผู้เช่าเกิดความพึงพอใจ จนสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับผู้ซื้อได้เป็นอย่างดี โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **รูปแบบการบริหารโครงการ** มีความแตกต่างกัน โดย Saturdays บริหารโดยผู้ประกอบการเอง ใช้บุคลากรของโครงการเองทั้งหมดในการบริหารรวมจำนวน 60 คน อัตราส่วนแขกต่อบุคลากรอยู่ที่ 0.5 เท่า ในขณะที่ Cassia ใช้การบริหารร่วมกับเครือโรงแรม จึงใช้บุคลากรของโครงการเองทำงานร่วมกับบุคลากรของเครือโรงแรมจากส่วนกลางรวมจำนวนทั้งหมด 90 คน โดยอัตราส่วนแขกต่อบุคลากรอยู่ที่ 0.4 เท่า ซึ่งแตกต่างจากการบริการในโรงแรมทั่วไปที่อัตราส่วนแขกต่อบุคลากรอยู่ที่ 1-1.5 เท่า คือในการบริหารจัดการโครงการที่ผู้เช่าเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวที่เข้าพักประมาณ 1 เดือนขึ้นไปต่อครั้ง ทำให้พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้จะแตกต่างไปจากนักท่องเที่ยวทั่วไปที่มาพักระยะสั้น จำนวนของบุคลากรที่ใช้ในการดูแลลูกค้าและบริหารโครงการจะน้อยกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลโดยตรงกับค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่จะลดลง

ตารางที่ 6.3 เปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการโครงการของกรณีศึกษา

	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
รูปแบบ	บริหารจัดการโดยตัวผู้ประกอบการ	บริหารจัดการโดยเครือโรงแรม
กลุ่มบุคลากร	บุคลากรของโครงการ	บุคลากรจากส่วนกลางของเครือร่วมกับบุคลากรของโครงการ
จำนวนบุคลากร	60 คน (บุคลากร 1 คน/แขก 2 คน)	90 คน (บุคลากร 1 คน/แขก 2.1 คน)

ที่มา การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

2. **การแบ่งส่วนงาน** ทั้ง 2 โครงการมีความแตกต่างกัน โดย Saturdays มีการแบ่งภาระงานออกเป็น 3 ส่วน คือ นิติบุคคล (Juristic Person) ทำหน้าที่ตามกฎหมาย การเช่า

(Rental) ดูแลเรื่องการเช่าที่พัก ค่าใช้จ่ายและรายได้จากการเช่า รวมถึงผลตอบแทนและผลประโยชน์ของผู้ซื้อ และ ส่วนหลังบ้าน (Back of house) ที่ดูแลรักษาความสะอาด ปลอดภัย และธุรการโครงการ ในขณะที่ Cassia แบ่งงานเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายขาย (Property Sales) ทำหน้าที่ขายโครงการ และเมื่อเปิดดำเนินการจะทำหน้าที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายและดูแลผลตอบแทนและผลประโยชน์ของลูกค้าผู้ซื้อ ส่วนฝ่ายบริการที่พัก (Hotel Service) ดูแลเรื่องการเช่าที่พัก ค่าใช้จ่ายและรายได้จากการเช่า โดยการเช่าที่พักข้างต้น หมายถึง งานบริการส่วนหน้า ห้องพัก แม่บ้าน วิศวกรรม ความปลอดภัย และกิจกรรมทางการตลาด ซึ่งทั้ง 2 โครงการมีภาระงานส่วนใหญ่อคล้ายคลึงกันเพียงแต่การแบ่งส่วนงานนั้นมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่มีร่วมกันคือ ต้องมีส่วนงานที่ดูแลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของผู้ซื้อและดูแลบริการผู้เช่า

ตารางที่ 6.4 เปรียบเทียบการแบ่งส่วนงานในการบริหารจัดการโครงการของกรณีศึกษา

	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
การแบ่งส่วนงาน	1) นิติบุคคล: นิติบุคคลตามกฎหมาย บริการรับฝากขายห้อง 2) การเช่า: การบริการส่วนหน้า ดูแลผู้เช่า ค่าใช้จ่ายและรายได้จากการเช่า รายได้ และผลประโยชน์ของผู้ซื้อ 3) ส่วนหลังบ้าน: ดูแลรักษาความสะอาด รักษาความปลอดภัย ธุรการโครงการ	1) ฝ่ายขาย: การขายโครงการ นิติบุคคลตามกฎหมาย รายได้ และผลประโยชน์ของลูกค้าผู้ซื้อ 2) ฝ่ายบริการที่พัก: การบริการส่วนหน้า ดูแลผู้เช่า การรักษาความสะอาดและความปลอดภัย อาหารและเครื่องดื่ม การส่งเสริมการขาย ค่าใช้จ่ายและรายได้จากการเช่า

ที่มา การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

3. การดูแลลูกค้า จาก Business Model Canvas ในบทที่ 4 พบว่า ทั้ง 2 โครงการมีกลุ่มลูกค้า 2 กลุ่มเหมือนกัน นั่นก็คือกลุ่มผู้ซื้อที่ส่วนใหญ่เป็นนักลงทุน มีทั้งที่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติ และกลุ่มผู้เช่าที่เป็นนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว โดยใช้วิธีการในการดูแลลูกค้าที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้

3.1) การดูแลกลุ่มผู้ซื้อ ทั้ง 2 โครงการให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้าผู้ซื้อคล้ายคลึงกัน โดยให้ความสำคัญใน 2 เรื่องหลักได้แก่ 1) การให้ข้อมูลโครงการและรายละเอียดสัญญาเกี่ยวกับลูกค้าเป็นอย่างดี เพื่อช่วยในการตัดสินใจซื้อในช่วงก่อนการซื้อขาย โดยทาง Saturdays ใช้กลยุทธ์ความยืดหยุ่นของราคาขายและสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน มาช่วยให้ปิดการขายเร็วยิ่งขึ้น ในขณะที่ทาง Cassia สัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนจะเป็นแบบคงที่ แต่จะมีการจ่ายเงินปันผลเพิ่มหากปีใดทำรายได้ได้สูงขึ้น และ 2) การจ่ายผลตอบแทนตามสัญญาให้ได้อย่างสม่ำเสมอให้สิทธิประโยชน์เท่ากับที่ลูกค้าต้องได้และร้องขอมาตามสัญญา และดูแลโครงการให้ดีและพร้อมทำรายได้อยู่เสมอ โดยทั้ง Saturdays และ Cassia จ่ายผลตอบแทนลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอตลอด

3.2) การดูแลกลุ่มผู้เช่า ทั้ง 2 โครงการให้ความสำคัญกับการดูแลลูกค้า ผู้เช่าคล้ายคลึงกัน โดยเรื่องที่สำคัญ คือ 1) เรื่องค่าเช่า เนื่องจากในการเช่าระยะยาวนั้นต้องจ่ายค่าเช่าเป็นจำนวนมาก การได้รับส่วนลดหรือได้ราคาที่ดีเป็นตัวช่วยสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเลือกที่จะพักกับทางโครงการ 2) การได้รับการดูแลและการบริการที่ดีเทียบเท่าโรงแรม และได้รับความเป็นกันเองของบุคลากรเพื่อลดความอึดอัดและเพิ่มความสบายใจในการพักอาศัย 3) ความเป็นส่วนตัวที่มากกว่า การให้บริการของบุคลากรในโครงการต้องพยายามให้ความสะดวกสบายในสิ่งที่จำเป็นและเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการขอความช่วยเหลือมากกว่าการเข้าไปช่วยเหลือทุกอย่างแบบโรงแรม โดยทางโครงการได้จัดให้มีพื้นที่ส่วนกลาง และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่สนับสนุนการใช้ชีวิตระยะยาวได้จริง ทั้งภายในและภายนอกห้องชุด 4) กิจกรรมที่ทางโครงการจัดให้กับลูกค้าผู้เช่า เพราะในการมาพักระยะยาวในพื้นที่เดิมนานๆ อาจเกิดความเบื่อหน่ายได้ ทางโครงการจึงจัดเตรียมกิจกรรมต่างๆ ภายในโครงการให้ลูกค้าผู้เช่าได้ร่วมสนุก นอกจากจะช่วยให้ลูกค้าผู้เช่ามีกิจกรรมทำแก้เบื่อแล้วยังมาสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีของลูกค้ากับลูกค้า และลูกค้ากับบุคลากรในโครงการได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 6.5 เปรียบเทียบการดูแลลูกค้าของโครงการของกรณีศึกษา

	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
กลุ่มลูกค้า	1) ลูกค้าผู้ซื้อ : กลุ่มนักลงทุนชาวไทย 60% และ นักลงทุนชาว ต่างชาติ 40% - ลูกค้าผู้เช่า : นักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว ชาวต่างชาติ ระดับกลาง ที่มาพัก ผ่อน เพื่อหนี สภาพอากาศและเข้าค่ายกิจกรรม และกีฬา	1) ลูกค้าผู้ซื้อ : กลุ่มนักลงทุนชาวไทย 10% และ นักลงทุนชาว ต่างชาติ 90% (โดยแบ่งออกเป็น กรรมสิทธิ์ห้องชุด 49% และสิทธิการใช้งานระยะ ยาว 30 ปี อีก 41%) 2) ลูกค้าผู้เช่า : นักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว ชาวต่างชาติ ระดับกลาง ที่มาพัก ผ่อน เพื่อหนี สภาพอากาศ
การดูแลลูกค้า	1) ลูกค้าผู้ซื้อ: ให้รายละเอียดโครงการและสัญญา ได้เป็นอย่างดี สัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนมีความยืดหยุ่น จ่ายผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ และดูแลห้องชุดและโครงการเป็นอย่างดี 2) ลูกค้าผู้เช่า: ข้อเสนอค่าเช่าที่ต่ำกว่าโรงแรม การบริการที่ดีเทียบเท่าโรงแรม ความเป็นกันเองของบุคลากร ให้ความเป็นส่วนตัว จัดกิจกรรมภายในโครงการ	1) ลูกค้าผู้ซื้อ: ให้รายละเอียดโครงการและสัญญาได้เป็นอย่างดี จ่ายผลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอ จ่ายเงินปันผลเพิ่มสำหรับปีที่รายได้สูงขึ้น และดูแลห้องชุดและโครงการเป็นอย่างดี 2) ลูกค้าผู้เช่า: ข้อเสนอค่าเช่าที่ต่ำกว่าโรงแรม การบริการที่ดีเทียบเท่าโรงแรม ความเป็นกันเองของบุคลากร ให้ความเป็นส่วนตัว จัดกิจกรรมภายในโครงการ

ที่มา การสรุปความจาก Business model Canvas และการสัมภาษณ์ ของผู้วิจัย

4. **ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบการบริหาร** จากการศึกษาพบรูปแบบการบริหารจัดการ 2 รูปแบบที่มีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) บริหารจัดการโดย

ผู้ประกอบการ ข้อดี คือ มีอิสระ มีความคล่องตัวในการพัฒนาและบริหารจัดการ ไม่มีเรื่องข้อกำหนดของเครือโรงแรมมาเกี่ยวข้อง แต่อย่างไรก็ตามอาจส่งผลกระทบต่ออัตราการเข้าพักที่ต่ำกว่า เนื่องจากไม่เป็นที่รู้จักและเชื่อมั่นในระดับสากล และ 2) การบริหารจัดการร่วมกับเครือโรงแรมมีข้อดี คือ ความมั่นใจของกลุ่มลูกค้าต่างชาติ เนื่องจากมีชื่อเสียงในระดับสากล แต่ในขณะเดียวกันก็มีข้อจำกัดในเรื่องของค่าสิทธิในการใช้ชื่อเครือ และต้องแบ่งรายได้จากการบริหารจัดการบางส่วนให้ ทำให้รายได้ที่ต้องแบ่งให้ผู้ซื้อนั้นลดลงและส่งผลกระทบต่อราคาเช่าห้องพักที่สูงกว่าโครงการที่ไม่ใช้เครือโรงแรมบริหารด้วย

ตารางที่ 6.6 เปรียบเทียบข้อดีและข้อจำกัดของการบริหารจัดการโครงการของกรณีศึกษา

	บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการ	บริหารจัดการร่วมกับเครือโรงแรม
ข้อดี	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มผู้พัฒนาโครงการและกลุ่มผู้บริหารโครงการเป็นกลุ่มเดียวกัน ง่ายต่อการสื่อสาร - บริหารจัดการได้โดยอิสระ มีความยืดหยุ่นสูง 	<ul style="list-style-type: none"> - มีภาพลักษณ์ที่ดีระดับนานาชาติ - มีมาตรฐานในการบริหารจัดการ - มีการตรวจสอบมาตรฐานจากเครือโรงแรม
ข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> - ฐานลูกค้าไม่ครอบคลุม - ระดับความน่าเชื่อถือ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีข้อกำหนดด้านการออกแบบและความปลอดภัย - ค่าใช้จ่ายสูง

ที่มา การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

6.1.5 ปัญหาอุปสรรคที่พบในการพัฒนาโครงการ และ ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว

ในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทต่างๆจะมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอในทุกๆ ขั้นตอน แต่จากการรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยพบว่าในโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบชายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวของทั้ง 2 กรณีศึกษานั้น พบปัญหาดังนี้

1. **ช่วงก่อนการก่อสร้าง** ทั้ง 2 โครงการพบปัญหาคล้ายคลึงกันคือ เรื่องความไม่มั่นใจในผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อกลุ่มลูกค้าผู้เช่าระยะยาว ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ของผู้ประกอบการ ทำให้มีการศึกษาตลาดและความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างละเอียด เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะยอมจ่ายค่าเช่ารายเดือนซึ่งเป็นจำนวนที่มากให้กับทางโครงการ

2. **ช่วงระหว่างการก่อสร้าง** มีเพียง Saturdays ที่พบปัญหาด้านต้นทุนที่สูงกว่าที่วางแผนไว้ ทั้งนี้มาจากความล่าช้าของการก่อสร้างและการขาย ทำให้เกิดรายจ่ายด้านการจ้างงานและการส่งเสริมการขายเพิ่ม ส่งผลถึงกำไรที่ลดลงของโครงการ

3. **ช่วงหลังการก่อสร้าง** เป็นช่วงที่พบปัญหามากที่สุด โดยปัญหาที่พบร่วมกันคือ ปัญหาด้านรายได้ ที่มีความผันผวนตามอัตราการเข้าพักของผู้เช่า ซึ่งปัญหาเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมาส่งผลถึงจำนวนผู้เช่าต่างชาติที่ลดลง และปัญหาด้านการให้บริการผู้เช่า เนื่องจากโครงการมีรายได้หลักจากการปล่อยเช่าจึงจำเป็นต้องบริหารที่พักให้ผู้เช่าเกิดความพึงพอใจ และมีรายได้เพียงพอจ่ายคืนเป็นค่าตอบแทนให้กับผู้ซื้อห้องชุดตามสัญญา ดังนั้น สิ่งที่โครงการจะต้องพัฒนาอยู่เสมอคือ การ

พัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารให้ดีขึ้นเสมอ ส่วนปัญหาที่พบต่างกันคือ Saturdays พบปัญหาในเรื่องความสับสนของลูกค้าผู้เข้าในการทำการจองห้องพักที่อยู่ภายในโครงการเดียวกัน และปัญหาด้านบุคลากรที่ทาง Cassia พบ เนื่องจากโครงการประเภทนี้เป็นโครงการที่ผสมผสานระหว่างความเป็นที่พักและอาคารชุด ทำให้ภาระงานอาจมีความไม่ชัดเจน ส่งผลถึงการไม่เข้าใจในภาระงานให้บริการได้ไม่เต็มความสามารถ และเกิดการลาออกของบุคลากรค่อนข้างบ่อย (ตาราง 6.7)

ตารางที่ 6.7 ปัญหาอุปสรรคที่พบในกระบวนการพัฒนา และวิธีการแก้ไข

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ	Saturdays	Cassia	วิธีการแก้ไข
ช่วงก่อนการก่อสร้าง			
1. ปัญหาด้านความไม่มั่นใจผลิตภัณฑ์	/	/	- ศึกษาตลาดและพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าอย่างละเอียด
ช่วงระหว่างการก่อสร้าง			
2. ปัญหาด้านต้นทุน เช่น ต้นทุนค่าก่อสร้างสูงกว่าที่กำหนด ต้นทุนการขายเพิ่มจากการขายที่ล่าช้า	/	X	- ลดกำไรขั้นต้น - การปรับกลยุทธ์การขาย และจัดรายการส่งเสริมการขาย
ช่วงหลังการก่อสร้าง			
3. ปัญหาด้านรายได้ เช่น กลุ่มลูกค้าต่างชาติลดลงจากปัญหาเศรษฐกิจ	/	/	- ทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย - ทำสัญญากับ Agent ต่างชาติในการหาลูกค้าผู้เช่า
4. ปัญหาความเข้าใจผิดของลูกค้าผู้เช่าในการจองห้องพักกับทางโครงการ	/	X	- ชี้แจงให้ลูกค้าเข้าใจว่ามีการปล่อยเช่าโดยเจ้าของห้องชุดเองและมีตัวแทนปล่อยเช่ารายอื่น - ให้สิ่งอำนวยความสะดวก และของใช้ส่วนตัวเทียบเท่าโรงแรมภายในห้องพัก
5. ปัญหาด้านการบริการลูกค้าผู้เช่า เช่น ความไม่พึงพอใจต่อการบริการ การเกิดอุบัติเหตุกับลูกค้า ผู้เช่าทำทรัพย์สินโครงการเสียหาย	/	/	- พัฒนาระบบในการจองให้ระบุความต้องการพิเศษได้ - เขียนระเบียบและข้อกำหนดให้ชัดเจนในเรื่องของการคุ้มครองดูแล และค่าปรับจากการทำโครงการเสียหาย
6. ปัญหาด้านบุคลากร เช่น บุคลากรลาออกบ่อย	X	/	- ทุกสิ้นปีหัวหน้างานต้องทำการรับฟังปัญหาและหาทางแก้ไข

ที่มา การรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

6.1.1 ระดับความพึงพอใจและปัญหาที่พบจากการเข้าพักของผู้เช่าระยะยาว

นอกจากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของผู้ประกอบการแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมเรื่องปัญหาที่ผู้เช่าพบ จากการสำรวจพบว่า Saturdays ได้ระดับความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ดีเลิศ Cassia อยู่ในเกณฑ์ดี และพบอีกว่า ทาง Saturdays ที่บริหารโครงการโดย

ผู้ประกอบการเองได้คะแนนความพึงพอใจมากกว่า Cassia และจำนวนความคิดเห็นในด้านปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้เข้านั้นก็น้อยกว่าด้วย คิดเป็น 33.3% ในขณะที่ Cassia ที่บริหารโครงการร่วมกับเครือโรงแรมได้รับความความคิดเห็นในด้านปัญหาที่เกิดจากการเข้าพักถึง 62.8% โดยปัญหาที่พบมากที่สุดคือด้านการให้บริการ รองลงมาคือเรื่องการอยู่อาศัยทั้งด้านกายภาพ ซึ่งปัญหาอีกอย่างในด้านการอยู่อาศัยที่ทาง Cassia พบแต่ Saturdays ไม่พบนั่นก็คือเรื่องระดับราคาทั้งค่าเช่าต่อเดือนที่สูงไม่เหมาะสมกับการบริการและสินค้าอุปโภคบริโภคที่ขายในโครงการมีราคาสูงเกินจริง (ตาราง 6.8)

ตารางที่ 6.8 เปรียบเทียบร้อยละและอันดับของปัญหาที่พบจากการเข้าพักโครงการกรณีศึกษาของผู้เช่าระยะยาว

ปัญหาด้านที่ผู้เข้าพัก	Saturdays	Cassia
ด้านการอยู่อาศัย (รวม)	20.0%	23.27%
- กายภาพ	5.00%	6.55%
- สิ่งอำนวยความสะดวก	15.00%	6.18%
- ราคา	0.00%	10.55%
ปัญหาด้านการบริการ (รวม)	68.75%	64.73%
- การดูแลของพนักงานและโครงการ	31.25%	25.45%
- อาหารและเครื่องดื่ม	25.00%	24.73%
- ความสะอาดและสุขอนามัย	12.50%	14.55%
ปัญหาอื่นๆ เช่น โคนรถบวมจากแทรกซ้อนอื่น แมลงเยอะ มลภาวะจากการก่อสร้าง (รวม)	15.00%	12.00%

ที่มา การวิเคราะห์ข้อมูลจาก Booking.com ของผู้วิจัย

อย่างไรก็ตามจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าพักว่าโครงการที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการ นั้นได้คะแนนความพึงพอใจมากกว่า หมายความว่าหากผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการให้บริการและมีมาตรฐานในการบริหารจัดการก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เช่นกัน แม้จะไม่ได้มีชื่อของเครือโรงแรมก็ตาม และอาจเป็นผลมาจากระดับราคาที่สูงและชื่อเสียงของเครือโรงแรมที่ส่งผลให้เกิดความคาดหวังที่สูงกว่าของกลุ่มผู้เช่าของโครงการที่บริหารโดยเครือโรงแรมส่งผลให้ระดับความพึงพอใจที่ได้รับจากการเข้าพักต่ำกว่าที่คาดหวังไว้

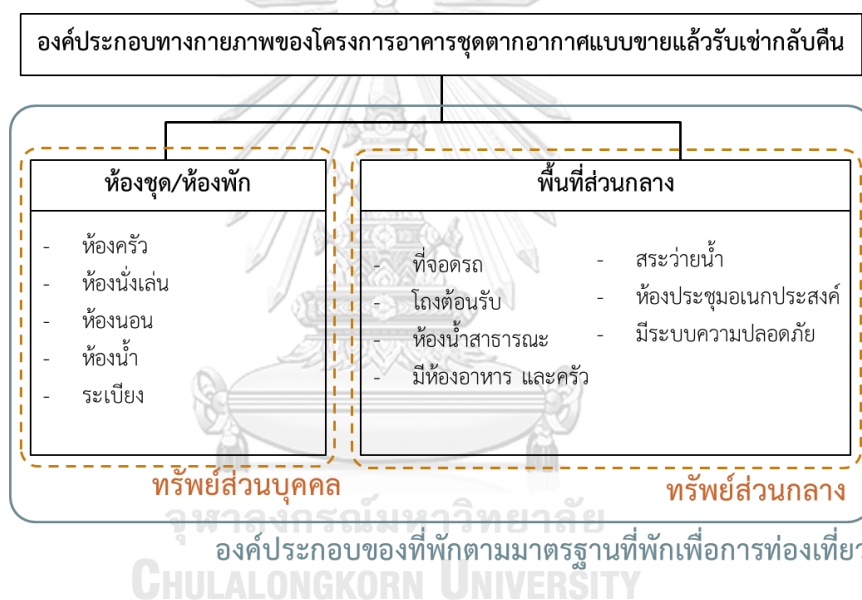
6.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยของผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะและองค์ประกอบทางกายภาพของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว ผู้วิจัยพบว่า

ลักษณะและองค์ประกอบทางกายภาพของโครงการ มีความคล้ายคลึงกับอาคารชุดเพื่อพักอาศัย ที่สามารถแยกทรัพย์สินส่วนบุคคลที่หมายถึงห้องชุดหรือห้องพัก และทรัพย์สินส่วนกลาง หรือพื้นที่

ส่วนกลางที่ใช้ร่วมกัน ตามพระราชบัญญัติอาคารชุดได้ ซึ่งภายในห้องชุดนั้นมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมแก่การเช่าระยะยาว เช่น มีห้องครัว และเครื่องครัวที่สามารถประกอบอาหารได้จริง มีเครื่องซักผ้า มีการจัดพื้นที่อย่างเป็นสัดส่วนตามการใช้ชีวิต เป็นต้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีความคล้ายคลึงกับที่พักเพื่อการท่องเที่ยวด้วย โดยมีองค์ประกอบทางกายภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยวของกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เช่น มีโถงต้อนรับ มีห้องพักแบบมาตรฐาน มีห้องอาหารและครัว มีสระว่ายน้ำ เป็นต้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานของจตุพร วาริศรี (2554) ที่ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์ด้านกายภาพที่ผู้ประกอบการใช้ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนว่า โครงการควรมีพื้นที่ส่วนกลางและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครันเพื่อเอื้ออำนวยต่อการเปิดดำเนินกิจการที่พัก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เช่าด้านการท่องเที่ยว

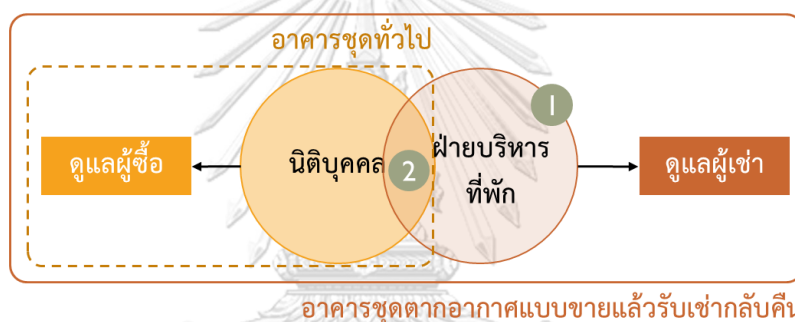


ภาพที่ 6.2 องค์ประกอบทางกายภาพของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวคิด กระบวนการการพัฒนาและรูปแบบการบริหารโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว พบประเด็นการอภิปรายในเรื่อง

โครงสร้างของการบริหารจัดการโครงการ จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ชื่อโครงการเป็นอาคารชุด แต่สิ่งที่มีต่างกันคือ อาคารชุดทั่วไปจะมีเพียงนิติบุคคลที่คอยดูแลผู้ซื้อและพื้นที่ส่วนกลางโครงการ ในขณะที่อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้น จำเป็นต้องมีส่วนงานที่ดูแลผู้เช่าที่ให้บริการคล้ายโรงแรมแต่เป็นการพำนักระยะยาว โดยมีความสอดคล้องกับหลักการบริหาร

โครงการที่พักของ Michael J. O'Fallon และ Denney G. Rutherford ที่มีทั้งหมด 6 ส่วนงาน คือ 1) ห้องพัก 2) แม่บ้าน วิศวกรรม และความปลอดภัย 3) อาหารและเครื่องดื่ม 4) กิจกรรมทางการตลาด 5) การบริหารการเงินและข้อมูล และ 6) การบริหารบุคลากร แต่ในการจัดกลุ่มส่วนงานย่อยดังกล่าวจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของการบริการในแต่ละโครงการ ขณะเดียวกันยังมีอีกส่วนงานหนึ่งที่สำคัญสำหรับโครงการประเภทนี้คือ ส่วนงานที่ดูแลเรื่องผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของผู้ซื้อซึ่งรวมกับนิติบุคคลตามกฎหมายด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุสรรา ปานโต (2558) ที่พบว่าในการบริหารโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน จะมีบุคลากรส่วนหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการที่พักที่พักร่วมกับการดูแลเจ้าของบ้านพักในเรื่องความเรียบร้อยของบ้านพัก การจัดการการจองห้องพัก ที่ต้องประสานงานกับส่วนงานที่ทำหน้าที่ขายบ้านพัก และดูแลรายได้จากการเช่า ซึ่งเป็นส่วนงานที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากโครงการที่พักทั่วไป



ภาพที่ 6.3 แสดงโครงสร้างการบริหารอาคารชุดทั่วไป

และ การบริหารอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

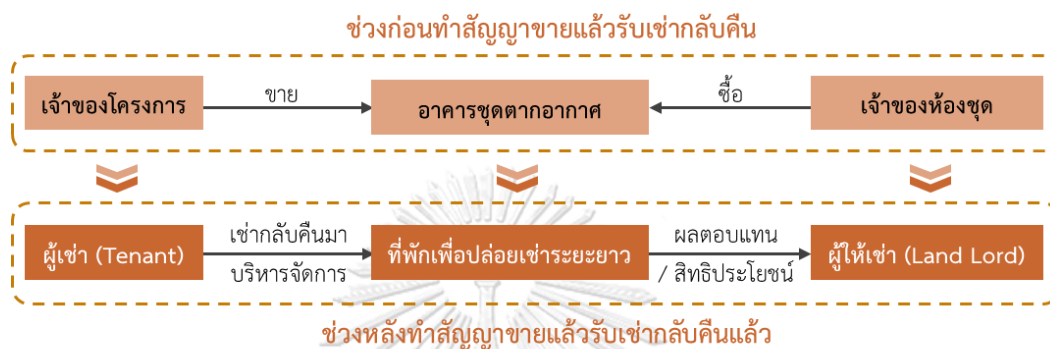
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

อย่างไรก็ตามการพัฒนาโครงการในลักษณะนี้มีความคล้ายคลึงกับการพัฒนาโครงการเซอร์วิส อพาร์ทเมนท์ ในแง่ของการปล่อยเช่าระยะยาว และมีการบริการที่ดีมากกว่าอาคารชุดเพื่อพักอาศัยทั่วไป แต่ก็พบความแตกต่างกันของโครงการ 2 ประเภทนี้ คือ 1) รูปแบบกรรมสิทธิ์ของโครงการที่เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์มีเจ้าของเพียงคนเดียวไม่มีเจ้าของร่วม 2) เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์มักพบอยู่ในย่านเมือง สำหรับอยู่อาศัยมากกว่าเพื่อพักผ่อนหย่อนใจ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาและการบริหารจัดการโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว นำมาสู่ประเด็นในการอภิปรายในเรื่อง

ข้อควรคำนึงถึงในการพัฒนาโครงการ โดยโครงการประเภทดังกล่าวถือเป็นทางเลือกและโอกาสในการลงทุนโดยเฉพาะในทำเลที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยว เนื่องจากในแง่ของผู้ประกอบการที่

พัฒนาโครงการนั้น เมื่อเปิดดำเนินกิจการจะกลายเป็นผู้เช่า (Tenant) ที่ได้สิทธิในการบริหารจัดการโครงการเพื่อสร้างรายได้จากการปล่อยเช่า ในขณะที่ผู้ซื้อห้องชุดจะกลายเป็นผู้ให้เช่าทรัพย์สิน (Land Lord) ที่ได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์จากการให้เช่าห้องชุด รวมถึงการมีผู้ดูแลทรัพย์สินให้เพิ่มมูลค่า ในด้านผู้เช่าหรือนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว โครงการประเภทนี้ถือเป็นทางเลือกที่พึงรูปแบบหนึ่งที่มีการบริการคล้ายโรงแรมด้วยราคาที่ต่ำกว่า



ภาพที่ 6.4 แสดงแสดงกลไกการทำงานของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
ที่มา การสรุปความของผู้วิจัย

แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ รูปแบบโครงการที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า การควบคุมต้นทุน บุคลากร และที่สำคัญคือการบริหารจัดการโครงการที่ดีให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าผู้เช่าได้ โดยใช้หลักการบริหารโรงแรมเข้ามาเป็นส่วนช่วย เนื่องจากรายได้จากการเช่าเป็นรายได้หลักของโครงการหลังเปิดดำเนินการแล้ว หากผู้เช่าเกิดความพึงพอใจ จะส่งผลต่อไปยังชื่อเสียง ความไว้วางใจ การบอกต่อและนำไปสู่อัตราการเข้าพักที่เพิ่มขึ้น ซึ่งหมายถึงรายได้จำนวนมากพอที่จะสร้างความพึงพอใจด้านผลตอบแทนให้กับลูกค้าผู้ซื้อได้ตามสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานของ จตุพร วาริศรี (2554) ที่พบว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการตัดสินใจพัฒนาโครงการคือเรื่องปัญหาและอุปสรรคที่พบในการบริหารจัดการโครงการ ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงปัญหาในส่วนนี้ และโครงการประเภทยังมีข้อจำกัดด้านกฎหมาย ที่สามารถรองรับได้เพียงกลุ่มนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว ซึ่งเป็นส่วนน้อยในระบบการท่องเที่ยวทั้งหมด และเหมาะสมกับกลุ่มนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวในบางส่วนเท่านั้น เนื่องจากพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกัน ร่วมกับในตลาดมีโครงการที่รองรับกลุ่มลูกค้านี้จำนวนหนึ่งอยู่แล้วที่ราคาเช่าต่อเดือนต่ำกว่า เช่น อาคารชุดเพื่อพักอาศัยทั่วไป รวมถึงโรงแรมและ รีสอร์ท ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครันกว่า การบริการที่ดีกว่าในอัตราค่าเช่าที่สูงการโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ของงานวิจัยฉบับนี้ คือมุ่งเน้นการสรุปทเรียนจากการศึกษาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว นำมาซึ่งข้อค้นพบสำคัญที่เป็นบทเรียนสำคัญใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. **ปัจจัยหลักที่สนับสนุนการพัฒนาโครงการประเภทนี้** คือ 1) ประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ทั้งความเชี่ยวชาญทั้งการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย เพื่อเช่า และความเชี่ยวชาญในการบริหารโครงการ 2) กลุ่มลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตที่มีทั้งลูกค้าชาวไทยที่มีกำลังซื้อลดลง และอายุน้อยลง และลูกค้าชาวต่างชาติที่สนใจลงทุนโครงการประเภทนี้ 3) สภาพเศรษฐกิจที่ผันผวนในปัจจุบันส่งผลถึงการลงทุนของนักลงทุนรายย่อยที่ระมัดระวังการลงทุนมากขึ้น รวมถึงไม่กล้าลงทุนในทรัพย์สินที่ใช้เงินจำนวนมาก ทั้ง 3 ปัจจัยนี้ส่งผลต่อ**แนวคิดการพัฒนาโครงการ** ทั้งในด้านรูปแบบโครงการ การออกแบบและการบริหาร ที่ต้องตอบสนองทั้งผู้ซื้อห้องชุดและผู้เช่าระยะยาว

2. **ลักษณะทางกายภาพของโครงการ** พบว่ามีการผสมผสานกันระหว่างโครงการอาคารชุดพักอาศัยกับโครงการที่พักเพื่อการท่องเที่ยวหรือโรงแรม โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ภายในห้องชุด (ห้องพัก) มีความคล้ายคลึงกับห้องชุดเพื่อพักอาศัย เนื่องจากออกแบบเตรียมพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม เอื้อต่อการพำนักระยะยาวของนักท่องเที่ยวตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป ทั้งขนาดห้องที่ใหญ่ที่เอื้อต่อการเช่าระยะยาว ห้องครัวที่มีเครื่องใช้ไฟฟ้าและชุดเครื่องครัวที่พร้อมใช้ และมีเครื่องซักผ้าภายในห้อง เป็นต้น 2) พื้นที่ส่วนกลางของโครงการ มีความคล้ายคลึงกับที่พักเพื่อการท่องเที่ยว เนื่องจากมีพื้นที่สำหรับอำนวยความสะดวกสบายในการพักผ่อนแก่ผู้เช่า เช่น มีโถงต้อนรับ มีห้องพักแบบมาตรฐาน มีห้องอาหารและครัว มีสระว่ายน้ำขนาดใหญ่ เป็นต้น

3. การพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวนั้น ถือเป็นกลยุทธ์การลงทุนและเป็น **“กลยุทธ์การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์”** ที่ก่อให้เกิดรายได้ในระยะยาวจากการเช่าโดยที่ผู้ประกอบการไม่จำเป็นต้องลงทุนเป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์นั้น แต่ใช้หลักการบริหารจัดการทั้งด้านกายภาพ การเงินและการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งกลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มผู้เช่า โดยพบ**รูปแบบการบริหารจัดการ** 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการ และ 2) บริหารจัดการร่วมกับเครือโรงแรม ซึ่งทั้งสองแบบมีข้อดีข้อจำกัดแตกต่างกันอย่างไรก็ตาม **งานบริการที่เพิ่มขึ้น**คือ 1) ส่วนงานที่ดูแลกลุ่ม

ลูกค้าผู้ซื้อในด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์จากสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน และ 2) ส่วนงานที่ให้บริการกลุ่มลูกค้าผู้เช่าและบริหารการเช่าที่พัก

6.4 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการ

จากการศึกษาผู้วิจัยพบข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการในด้านการบริหารจัดการโครงการ เนื่องจากเป็นเรื่องที่สำคัญและพบปัญหาที่สุุดทั้งกับโครงการเองและผู้ใช้บริการ ใน 2 ประเด็น คือ 1) ในการเปิดดำเนินกิจการที่พัก จะพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมักเป็นเรื่องของการดูแลและให้บริการลูกค้าผู้เช่าที่ไม่เพียงพอ อาจเป็นเพราะรูปแบบการให้บริการที่เป็นกันเองและให้ความสำคัญเป็นส่วนตัวมากเกินไป จนอาจทำให้ผู้เช่าเกิดความไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร ผู้ประกอบการจึงควรสอบถามความต้องการหรือความพึงพอใจต่อการบริการเพื่อปรับปรุงการบริการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยที่ยังให้ความสำคัญเป็นกันเองและความเป็นส่วนตัวกับผู้เช่าอยู่ และ 2) ผู้ประกอบการควรเลือกรูปแบบการบริหารจัดการโครงการที่มีความเหมาะสม โดยผู้ประกอบการควรประเมินข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละรูปแบบการบริหาร เนื่องจากส่งผลถึงความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งในแง่ของการได้รับการบริการ และระดับราคา รวมถึงระยะเวลาในการพัฒนาและค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นที่แตกต่างกัน เพื่อหารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับโครงการของตน

2. ข้อเสนอแนะต่อผู้สนใจซื้อหรือนักลงทุน

เนื่องจากโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้น เป็นโอกาสในการลงทุนและได้รับผลตอบแทน ที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่นักลงทุนควรทำความเข้าใจ นั่นคือ รูปแบบของสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน ข้อกำหนดในสัญญาด้านผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ราคาขายที่สัมพันธ์กับผลตอบแทน ว่ามีความคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่และผลที่จะเกิดขึ้นหลังจากครบอายุสัญญา รวมถึงพิจารณาทำความเข้าใจกับรูปแบบการบริหารโครงการก่อนการตัดสินใจซื้อ

3. ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้ง่าเน้นการศึกษาในรูปแบบโครงการ แนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการ รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน เพื่อปล่อยเช่าระยะยาว โดยจะศึกษาผ่านการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโครงการกรณีศึกษา รวมถึงเก็บข้อมูลความพึงพอใจต่อโครงการและผลตอบแทนของผู้ซื้อด้วย เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนผลของการพัฒนาโครงการ แต่เนื่องจากพบปัญหาและอุปสรรคในด้านการเก็บข้อมูลจากเกิดโรคระบาด Covid-19 ทำให้ผู้วิจัยศึกษาได้เพียงส่วนของผู้ประกอบการในเรื่องการ

พัฒนาโครงการ และความพึงพอใจของผู้เข้าที่ได้จากการเก็บข้อมูลทฤษฎีจากเว็บไซต์เท่านั้น ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในเรื่องความพึงพอใจของกลุ่มลูกค้าผู้ซื้อที่มีต่อโครงการและผลตอบแทนที่ได้รับเพิ่มเติม และความพึงพอใจและปัญหาในการเข้าพักของผู้เข้าจากการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ



ภาคผนวก ก.

ข้อมูลโครงการกรณีศึกษา และข้อมูลโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับ

เช่ากลับคืนในทำเลต่างๆ ของไทย

ข้อมูลโครงการกรณีศึกษา Saturdays Residence

SATURDAYS FACT SHEET

- **Location:** Rawai sub-district, Muang district, Phuket province
 - **Land area:** 9,600 sq.m.
- **Project type:** 2 stories 1 building, 4 stories 2 buildings
 - **Residential unit:** 119 units
 - **Commercial unit:** 8 units
 - **Unit type, Unit details, Unit area (sq.m.)***
 - Saturdays Live : 1 bedroom 1 bathroom 57.00
 - Saturdays Learn: 2 bedroom 2 bathroom 84.00
 - Saturdays Love: 2 bedroom 2 bathroom 80.00
 - Saturdays Let: 2 bedroom 2 bathroom 88.00
 - Saturdays Lux: 2 bedroom 2 bathroom 96.00
- **Project start:** 2014
- **Project complete:** October 2016
- **Ownership:** Foreigner freehold 49%

COMMON FACILITIES**

- **Lifestyle library and meeting room:** 80 sq.m.
 - **Gym:** 100 sq.m.
- **Deck and feature pool:** 100 sq.m.
- **Changing room, Locker:** 85 sq.m.
- **Swimming pool:** Front pool 9 X 25 m.
2nd pool 8 X 24 m.
- **Parking:** Indoor and Outdoor
 - **Garden**
 - **24 Hours security**
- **Condominium juristic person**

ATTRACTION NEAR BY

- 5 mins to Rawai beach, Nai Harn beach, Laem Ka beach
- 7 mins to Ya Nui beach, Promthep cape, Chalong pier
 - 15 mins to Kata beach, Karon beach
- Diving school, Surfing school, Kite school, Boxing gym
 - Fish market, Vegetable farm, Art school
- International restaurant and Local seafood restaurant
 - Chalong temple, Big buddha, Seashell museum
 - International school and Nursery
 - Golf club and Driving range
- Tesco Lotus supermarket, Home Pro Village

Remark: * The unit size is the estimate size only

** Information above can be changed without prior notice

Developed By: The Attitude Club Co., Ltd.

Contact Person: 099 149 5900

E-mail: sales1@theattitudeclub.com

Facebook: www.facebook.com/saturdayscondo

Website: www.theattitudeclub.com/saturdayscondo

<p>ประโยชน์ที่ได้รับจากแบรนด์</p> <h2>Brand Benefits</h2>	<p>กลุ่มเป้าหมาย</p> <h2>Customer Insight</h2>
<p>Be professional management (from the award winning team by The Attitude Club)</p> <p>ได้รับการบริหารโครงการจากทีมงานของ The Attitude Club ซึ่งมีรางวัลการันตีเรื่องของการให้บริการ จากทั้ง SME ดีเทล และ Thailand Boutique Award 2015</p> <p>Branding</p> <p>เกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของเพราะแบรนด์มีความน่าเชื่อถือ มีชื่อเสียง และได้รับผลตอบแทนทางด้านมูลค่าเพิ่มจากการทำแบรนด์อย่างต่อเนื่อง</p> <p>Best Hotel Services</p> <p>ได้รับการบริหารแบบโรงแรม</p>	<p>“ACTIVIST”</p> <p>Age / Sex 30 – 50 ปี / ทุกเพศ</p> <p>Income 120,000 / เดือน</p> <p>Lifestyle เป็นคนรุ่นใหม่ เป็นเจ้าของธุรกิจส่วนตัวจนกลางถึงกลาง หรือทำงานในตำแหน่งระดับผู้จัดการขึ้นไป มี passion กับกิจกรรมที่ตัวเองชื่นชอบ และอยากจะได้ความคุ้มค่าของเงินที่จ่าย</p>

ข้อมูลรายได้และผลตอบแทนในสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนของ Saturdays Residence



BACKING YOUR INVESTMENT WITH AWARD WINNING MANAGEMENT

Saturdays Serviced Residence is managed by the award-winning team behind one of Phuket most popular contemporary resorts, foto Hotel and winners of Thailand Boutique Awards' Basic Design City Hotel for boutique urban hotel Blu Monkey in Phuket Town.

Established for more than 20 years, the Attitude Club has grown with a focus on fine living and enriching investments, offers a range of creatively conceived contemporary properties area, management services and lifestyle options for people seeking the perfect property as permanent, temporary or holiday home.

WHAT IS THE BENEFIT FROM LEASE BACK PROGRAM WITH WELL KNOWN HOTEL BRAND?

The lease back program has been created to fulfill the demands of property investor who wants to invest in Service Residence investment with well-known hotel brand and wish to avoid spending their value time to manage by their own and keep property well maintenance for increasing in value of capital gain.

OWNER'S BENEFIT

1. Guarantee Payment Rental Income:

The Room Owner shall receive the guaranteed income for 3 years according to the agreed condition as long as joining in our rental program*

GUARANTEE RETURN 3 YEARS CONTRACT for 1 Bedroom			Total Income
Year 1	Year 2	Year 3	
204,000 THB	228,000 THB	252,000 THB	684,000 THB

GUARANTEE RETURN 3 YEARS CONTRACT for 2 Bedrooms			Total Income
Year 1	Year 2	Year 3	
312,000 THB	336,000 THB	360,000 THB	1,008,000 THB

2. Room Owner Privilege in Saturdays Residences:

The Room Owner can stay or allow the relatives or friends to stay totaling 14 nights / year for 1 Bedroom and 30 nights / year for 2 Bedrooms. The complimentary nights base on room only with daily maid service & no additional cost during stay.

*Blackout Period for Owner's complimentary stay during 20th December – 20th January

3. Free Property Care Service:

With property care service arranged by our management team such as the regular room inspection visit, the maintenance or repairing, we ensure to maintain the room in good condition and always looking as the brand new.

4. No Monthly Expenses:

The Room Owner has no any monthly expenses (except monthly common area fee) while joining in our rental program. Saturdays Management Company will be responsible for the cleaning service, public utilities cost as well as the maintenance cost which all cost is under 2,000 Thai Baht each time.

*More Term and condition was applied

Three reasons to buy a condo with well-known hotel brand like Two Villas Holiday and The Attitude Stay

1. Worry free investment.
2. Well maintained common area increases the property value.
3. Ongoing PR and marketing means a well-known project that is easy to resell or rent in future.

ข้อมูลโครงการกรณีศึกษา Cassia Phuket

ตารางที่ 1-1 แสดงรายละเอียดโครงการส่วนเดิม และรายละเอียดโครงการส่วนขยาย

รายละเอียด	ส่วนเดิม	ส่วนขยาย	โครงการ (ส่วนเดิม+ส่วนขยาย)
1. พื้นที่โครงการ	13,508.38 ตารางเมตร	7,052.36 ตารางเมตร	20,560.74 ตารางเมตร
2. พื้นที่อาคารปกคลุม	3,592.29 ตารางเมตร	1,828.57 ตารางเมตร	5,420.86 ตารางเมตร
3. พื้นที่ว่าง	9,916.09 ตารางเมตร	5,223.79 ตารางเมตร	15,139.88 ตารางเมตร
4. พื้นที่ใช้สอย	19,412.40 ตารางเมตร	8,996.49 ตารางเมตร	28,408.89 ตารางเมตร
5. พื้นที่สีเขียว	2,358.95 ตารางเมตร	2,163.18 ตารางเมตร	4,522.13 ตารางเมตร
6. จำนวนห้องพัก	229 ห้อง	105 ห้อง	334 ห้อง
7. จำนวนอาคารห้องพัก	1 อาคาร	1 อาคาร	2 อาคาร
8. จำนวนผู้อยู่อาศัย	594 คน	274 คน	1,203 คน
9. ปริมาณน้ำใช้	261.03 ลูกบาศก์เมตร/วัน	119.593 ลูกบาศก์เมตร/วัน	380.623 ลูกบาศก์เมตร/วัน
10. ปริมาณน้ำเสีย	207 ลูกบาศก์เมตร/วัน	95.41 ลูกบาศก์เมตร/วัน	302.41 ลูกบาศก์เมตร/วัน
11. ปริมาณขยะมูลฝอย	2.754 ลูกบาศก์เมตร/วัน	2.019 ลูกบาศก์เมตร/วัน	4.773 ลูกบาศก์เมตร/วัน
12. จำนวนที่จอดรถ	115 คัน	53 คัน	168 คัน

ที่มา : บริษัท ภูเก็ต รีสอร์ทส์ ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด

INVEST

IN CASSIA

Banyan Tree Group's expertise in resort operations, revenue management, and sales and marketing makes Cassia an attractive investment option for owners. Proximity to existing properties, affordable price points and lower operating costs via a unique service model offers potential investment returns as well as lifestyle benefits.

THE CASSIA EXPERIENCE

RELAX

- **Size to suit:** With one and two-bedroom units, there is one for every budget
- **Compact yet spacious:** Rooms are completely modular to allow for space to be maximised
- **Designed for comfort:** Self-sufficient living spaces and a kitchenette that provides a home away from home

UNWIND

- **Get social:** The Social Hub is a stylish gathering spot to mingle or chill out
- **Unique service model:** Well trained staff perform multiple roles
- **Lifestyle focused:** A choice menu of services for a completely personalised experience

Categories	Number of units	Total area (sqm)	Categories	The Little Room	The Little Big Room
1B Suite (1 bedroom)	107	40-52	Total SQM	12 (2.5x4.8M)	46.8 (9x5.2 M)
1B Water	50	40-52	Boardroom	12	20
1B Loft	33	40-52	Theatre	-	50
1B Loft Water	35	40-52	Classroom	-	26
2B Suite (2 bedroom)	23	62-86	U-shape	-	20
2B Water	38	62-77	Hollow	-	20
2B Loft	7	62-86	Set (Dinner)	-	40-48
2B Loft Water	16	62-77	Buffet (Dinner)	-	30-40

ข้อมูลรายได้และผลตอบแทนในสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนของ Cassia Phuket

The table below, indicates the potential gross rental yields based upon the assumptions shown:

1. Assumptions						
No. of units under the same rental pool	20					
Total area of all units under the same rental pool category	840 sqm					
Unit size of Mr. A	42 sqm					
Occupancy %	70%			60%		
Average Daily Rate (THB)	5,000	4,000	3,000	5,000	4,000	3,000
2. Revenue share						
Total Room Revenue	25,550,000	20,440,000	15,330,000	21,900,000	17,520,000	13,140,000
Revenue Share to All Owners @ 40%	10,220,000	8,176,000	6,132,000	8,760,000	7,008,000	5,256,000
Less Reserve Fund @3%	(766,500)	(613,200)	(459,900)	(637,000)	(525,600)	(394,200)
Net Revenue Share to All Owners	9,453,500	7,562,800	5,672,100	8,103,000	6,482,400	4,861,800
Net Revenue Share to Mr. A	472,675	378,140	283,605	405,150	324,120	243,090
3. Gross Rental Yield						
Investment @ THB 6 million	7.9%	6.3%	4.7%	6.8%	5.4%	4.1%
Investment @ THB 7 million	6.8%	5.4%	4.1%	5.8%	4.6%	3.5%
Investment @ THB 8 million	5.9%	4.7%	3.5%	5.1%	4.1%	3.0%

Owners will receive a 'Sanctuary Club' card which entitles holders to discounts and privileges at all Banyan Tree, Angsana and Laguna Resorts worldwide.

- o 30% discount on best available rates for hotel accommodation
- o 25% discount on food and beverage
- o 30% discount on golf green fees
- o 20% discount on a-la-carte spa menu
- o 15% discount on gallery merchandise
- o 15% discount on in-house tours
- o 15% discount on laundry
- o 10% discount airport and ferry terminal transfers
- o Priority wait-list on reservations
- o Early check-in / late check-out

**Terms and conditions apply.

Owners can exchange part of their annual use entitlement for free stays at participating properties within the global network.

จำนวนโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนทุกทำเล

ทำเล	โครงการการันตีผลตอบแทนทั้งหมด		ปล่อยเช่ารายเดือน		ปล่อยเช่าระยะสั้น	
	จำนวนโครงการ (โครงการ)	หน่วยรวม (หน่วย)	จำนวนโครงการ (โครงการ)	หน่วยรวม (หน่วย)	จำนวนโครงการ (โครงการ)	หน่วยรวม (หน่วย)
พัทยา	8	2263	1	1702	7	561
ภูเก็ต	40	6827	29	4032	11	2555
หัวหิน-ชะอำ	4	821	3	457	1	364
เขาใหญ่	11	2316	7	746	4	1570
รวม	63	12227	40	6937	23	5050

จำนวนโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนทุกทำเล

	name	Location	Unit	Status	operate y.	yield	contract year	Unit Price (Start)	Price Per Sq.m.
1	ARISTO 1	surin	293	Active	2	7%	3	2,490,000	89,900
2	BAYSHORE OCEAN VIEW	patong	334	Active	5	7%	15	2,300,000	57,500
3	Seventh Sky Condo	Bangtao	171	Active	4 เดือน	8%	3	3,195,000	96,800
4	Saturdays Residence	Rawai	119	Active	4		3	5,800,000	103,500
5	CALYPSO GARDEN RESIDENCES	Rawai	86			7%	3	6,572,000	95,200
6	NAIHARN SEA CONDOMINIUM	naiharn	79			9%	3	3,250,000	92,800
7	surinpalms	surin	49			8%	20	2,800,000	109,000
8	UTOPIA KATA	kata	20			###	20	4,500,000	125,000
9	BABYLON SKY GARDEN	Rawai	41	Active	1	5%	5	3,787,000	74,200
10	EMERALD CITY LIFE	Patong	276	Active	2	6%	6	2,862,000	160,000
11	Lake Avenue Phuket	Bangtao	206	Active	1	7%	3	3,500,000	90,000
12	Panora Phuket	surin	450	Active	5 เดือน	7%	3	3,990,000	110,000
13	SPLENDID CONDOMINIUM	kata	27	Active	4 เดือน	7%	5	2,990,000	119,000
14	THE BAY AND BEACH CLUB	Patong	26	Active	10 เดือน	7%	13	8,899,000	217,000
15	THE PROUD CONDOMINIUM	Rawai	48	Active	1	8%	3	3,356,000	108,000
16	CASSIA PHUKET	Bangtao	229	Active	1	7%	3	3,500,000	70,000
17	City Gate Kamala	kamala	388			7%	5	3,500,000	100,000
18	DHAWA PHUKET	Chengtalay	175			5%	3	4,800,000	137,000
19	HIMALAI OCEANFRONT	kamala	403			7%	5	4,800,000	140,000
20	NAKA BAY SEAVIEW	Kalim	116			7%	15	3,700,000	105,000
21	PEARL CONDOMINIUM	naiharn	79			7%	3	3,500,000	100,000
22	RELIFE THE WINDY	naiharn	120			7%	3	2,430,000	78,000
23	Riviera Residence	Karon	65			7%	3	7,600,000	135,000
24	Twinpalms Residence	kamala	75			5%	2	13,000,000	175,000
25	UTOPIA CENTRAL	kathu	405			8%	10	2,450,000	102,000
26	Grand HIMALAI OCEANFRONT	kamala	426			7%	5	4,100,000	124,000
27	UTOPIA LOFT	naiharn	240			###	20	3,900,000	105,000
28	PATONG BAY Sea view	Patong	454			7%	15	2,990,000	66,000
29	AMARI RESIDENCES PHUKET	Patong	148	Active	4	6%	3	7,200,000	160,000

ภาคผนวก ข.

แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโครงการ

แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

หัวข้อ การพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว ในจังหวัดภูเก็ต
กรณีศึกษา โครงการ Cassia Residences และ โครงการ Saturdays Residence

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อศึกษาแนวคิดในการพัฒนาและการบริหารโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
2. เพื่อศึกษาลักษณะและองค์ประกอบทางกายภาพของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาและการบริหารจัดการโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
4. เพื่อสรุปบทเรียนสำคัญของการพัฒนาโครงการโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว

ผู้สัมภาษณ์ น.ส.อลิสสา เลื่อนลอย นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 เลขประจำตัวนิสิต 6173578225

วันที่สัมภาษณ์ 28 ธันวาคม พ.ศ.2562

ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 1 ชั่วโมง เริ่มเวลา 14.00 – 15.00น.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้ประกอบการ)

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ :

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์ :

ประสบการณ์การทำงาน :

ส่วนที่ 2 รูปแบบของโครงการ

1. ประเภทและลักษณะของธุรกิจ (ขนาด,จำนวน,สภาพปัจจุบัน)
2. ลักษณะของกลุ่มลูกค้าของโครงการ (กลุ่มผู้ซื้อ,ยอดขาย / กลุ่มผู้เช่า,OR)
3. ปีที่เริ่มดำเนินธุรกิจ
4. ราคาขายต่อห้อง , ราคาเช่าต่อเดือน
5. รูปแบบของกรรมสิทธิ์ สัดส่วนผู้ซื้อต่างชาติ
6. กลยุทธ์การตลาดและขายเป็นอย่างไร
7. การให้ผลตอบแทน และสิทธิพิเศษ กับลูกค้ามีอะไรบ้าง
8. สัญญาเช่ากำหนดอะไรบ้าง ระยะเวลาสัญญากี่ปี แล้วเมื่อหมดสัญญาทำอย่างไร มี Buyback Program หรือไม่

ส่วนที่ 3 แนวคิดของผู้ประกอบการในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

1. **แนวคิดของผู้ประกอบการในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน**
 - 1.1 ประวัติความเป็นมาของโครงการและบริษัทเป็นอย่างไร
 - 1.2 แนวคิดในการพัฒนาโครงการ
 - 1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกพัฒนาโครงการรูปแบบนี้
 - 1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้การบริหารประเภทนี้ (บริหารงานเอง / ใช้เครือโรงแรม)

2. **กระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน**
 - 2.1 ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre Construction Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง
 - 2.2 ช่วงการก่อสร้าง (Construction Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง ใช้เวลากี่ปี
 - 2.3 ช่วงเปิดการใช้งาน (Operation Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง มีงานอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง (ช่วงที่เปิด Operate เป็นที่พักแล้ว มีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร (บริหารงานเอง / ใช้เครือโรงแรม) คิดว่าการบริหารงานแบบนี้มีผลกับการกลุ่มลูกค้าหรือไม่)
 - 2.4 **ในด้านการเงิน**
 - Project value เท่าไหร่
 - สัดส่วนแหล่งเงินลงทุนมาจากไหนบ้าง (% ส่วนทุน , % เงินกู้ , % เงินที่ได้จากการขายห้องชุด)
 - Total Project Cost เท่าไหร่
 - รายได้มาจากไหนบ้าง (เช่น รายได้จากการขายห้องชุด รายได้จากค่าเช่าห้องพัก Service เพิ่มเติมของโครงการ ฯลฯ)
 - OR เป็นอย่างไร เสถียรที่ยัง GOP กี่%
 - ค่าใช้จ่ายกี่ % ของรายได้
 - NOI กำไรหลังหักค่าใช้จ่ายประมาณกี่ % ของรายได้

3. **ปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข**

ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงกระบวนการพัฒนา

ปัญหาที่เกิดขึ้นช่วงการบริหารโครงการ

แบบสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการ

หัวข้อ การพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว ในจังหวัดภูเก็ต
กรณีศึกษา โครงการ Cassia Residences และ โครงการ Saturdays Residence

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ :

1. เพื่อศึกษาแนวคิดในการพัฒนาและการบริหารโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
2. เพื่อศึกษาลักษณะและองค์ประกอบทางกายภาพของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาและการบริหารจัดการโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว
4. เพื่อสรุปบทเรียนสำคัญของการพัฒนาโครงการโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว

ผู้สัมภาษณ์ น.ส.อลิสสา เลื่อนลอย นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 เลขประจำตัวนิต 6173578225

วันที่สัมภาษณ์ 28 ธันวาคม พ.ศ.2562

ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 1 ชั่วโมง เริ่มเวลา 14.00 – 15.00น.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการ)

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ :

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์ :

บริษัท :

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการ

1. กลุ่มผู้เช่า

- 1.1 กลุ่มผู้เช่าแบบ Long Stay มีลักษณะอย่างไร (สัญชาติ/จำนวนวันที่เข้าพัก 1,3,6,12 เดือน หรือมากกว่า)
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการเข้าพักคืออะไร (เช่น เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ หนีสภาพอากาศแปรปรวน มาใช้ชีวิตวัยเกษียณ ฯลฯ)
- 1.3 กลุ่มลูกค้าที่เป็นแบบ Long Stay ต้องมีการดูแลอะไรเป็นพิเศษหรือไม่อย่างไร
- 1.4 Facility หรือ Service อะไรที่ต้องเตรียมเป็นพิเศษสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นแบบ Long Stay
- 1.5 จากการบริหารงานที่ผ่านมาพบปัญหาอะไรหรือไม่แล้วมีวิธีแก้ไขอย่างไร

2. ส่วนบริหารโครงการที่พัก

- 2.1 รูปแบบของการบริหารจัดการเป็นอย่างไร (บริหารงานเอง / ใช้เครือโรงแรม)
- 2.2 ขอบเขต และภาระงานเป็นอย่างไร
- 2.3 ลักษณะการจัดสรรบุคลากรเป็นอย่างไร (ฝ่าย/จำนวนคน)
- 2.4 วิธีการบริหารจัดการโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้ซื้อและผู้เช่าอย่างไร
- 2.5 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารงานมีอะไรบ้าง
- 2.6 หลังจากครบรอบสัญญาที่มีการปรับเปลี่ยนข้อตกลงหรือรูปแบบสัญญากับผู้ซื้อหรือไม่อย่างไร
- 2.7 เคยมีการวางแผนถึงช่วงเศรษฐกิจแย่ แยกที่มาพักลงน้อยลง จะทำอย่างไรต่อไป
- 2.8 คิดว่าการบริหารงาน มีผลต่อความพึงพอใจหรือการเลือกที่พักของผู้เช่าหรือไม่อย่างไร

3. นิติบุคคล

- 3.1 ขอบเขต และภาระงานเป็นอย่างไร
- 3.2 ลักษณะการจัดสรรบุคลากรเป็นอย่างไร (ฝ่าย/จำนวนคน)
- 3.3 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารงานมีอะไรบ้าง

4. ข้อดีของการบริหารงานแบบนี้คืออะไร

5. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานคืออะไร และแก้ปัญหาอย่างไร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

คำสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ประกอบการ Saturdays Residence

วันที่สัมภาษณ์ 28 ธันวาคม พ.ศ.2562

ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 1 ชั่วโมง เริ่มเวลา 14.00 – 15.00น.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้ประกอบการ)

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ : วีระชัย ปราณวีระไพบูลย์

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์ : chief executive officer

บริษัท : Attitude Club Phuket

ส่วนที่ 2 รูปแบบของโครงการ

- ประเภทและลักษณะของธุรกิจ : อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
- ที่ตั้งโครงการ : 136/275-276 ซอย แชนเทอร์เคย์ ตำบล ไร่ไร่ Mueang Phuket District, Phuket 83000
- ปีที่เริ่มดำเนินธุรกิจ : พ.ศ.2558
- จำนวนห้องพัก : 119 Unit 57 sq.m. – 198 sq.m. (2 Bed) เริ่ม 50,000-60,000 ต่อเดือน
4 สระ 2 common 2 สระ Pool access ,
- ลักษณะของกลุ่มลูกค้าของโครงการ (กลุ่มผู้ซื้อ, ยอคขาย / กลุ่มผู้เช่า)
 - Owner 60% thai ต่างชาติ 40% เป็นกลุ่มที่ซื้อเพื่อหวังลงทุน
 - Hotel Guest รัสเซีย ยุโรป ทฤษฎิกายัน-เมษายน หนีหนาวมา มักจะจองแบบ Last minuet
- การให้ผลตอบแทน และสิทธิพิเศษ กับลูกค้ามีอะไรบ้าง
 - Rental Package 3 3 5 6 7 % ต่อปี แล้วแต่จะตกลงกัน สัญญามีความยืดหยุ่น
- สัญญาเช่ากำหนดอะไรบ้าง ระยะเวลาสัญญากี่ปี
 - กำหนดว่าต้องตกแต่งเหมือนกัน ได้ quality เดียวกันทุกห้อง
 - สิทธิการเข้าพัก 7-30 วัน ขึ้นอยู่กับรูปแบบและการตกลงกันของลูกค้าและ Dev แต่ละสัญญาแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไปตามตัวบุคคล ไม่ได้มีการ Fix รูปแบบสัญญา แต่จำมีรูปแบบสัญญาพื้นฐานให้ดูก่อนการตัดสินใจและต่อรอง

ส่วนที่ 3 แนวคิดของผู้ประกอบการในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

- แนวคิดของผู้ประกอบการในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
 - ประวัติความเป็นมาของโครงการและบริษัทเป็นอย่างไร

เริ่มแรก บริษัท The Attitude Club ทำอสังหาริมทรัพย์มา 15 ปี เริ่มจากการพัฒนา Pool Villa ขาย เน้นตลาดชาวต่างชาติที่มาพักระยะยาวเป็นหลัก Lease hold สัญญาเช่า 30 ปี โดยในอดีตมีพื้นที่ที่ Management เป็นของตัวเองแล้วเนื่องจากต้องบริหารจัดการโครงการ Villa เมื่อมาทำ Management ใน Saturdays จึงถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว
 - แนวคิดในการพัฒนาโครงการ

: 1. เริ่มต้นจากการที่ดินในภูเก็ตมีราคาสูงขึ้น หากทำ Villa ต่อไปราคาจะสูงมากเพราะขนาดต่อยูนิตใหญ่ พื้นที่ใช้สอยเยอะ จึงเริ่มจากการนำจุดอ่อนของการเป็น Villa มาตั้งเป็นโจทย์ในการพัฒนาโครงการ Saturdays ขึ้น ทั้ง การใช้พื้นที่ในการพัฒนามาก ค่าดูแลรักษาสูงเนื่องจากมีสระว่ายน้ำในตัว การขาด Facility ส่วนกลาง ทำให้เกิด Saturdays ขึ้น โดยในการบริหารจัดการจะมีความแตกต่างจาก Villa เนื่องจากต้องดูแลจำนวนลูกบ้านและแขกที่มากกว่าและมีส่วนกลางที่มีความคล้ายคลึงกับโรงแรมเพิ่มขึ้นมา โดยลือความสะอาดสบายของโรงแรมมาเพื่อให้ลูกค้าเกิดความสะอาดสบาย
 - เริ่มจากการวิเคราะห์ Lifestyle ลูกค้า โดยตั้งโจทย์ว่า Location เป็นเพื่ออยู่ระยะยาว ภายนอกโดยรอบพื้นที่จะมีที่ให้ทำกิจกรรมเชิง Sport “Sleepless Dream more” ลูกค้าในโครงการคือมนุษย์ Saturdays คือ มาพักผ่อนกับ Saturdays เหมือนให้ทุกวันเป็นวันเสาร์
 - Concept Design จะ Inspire เป็นกาแฟ กับจักรยาน เป็น Activity หลัก ทำให้ลิฟท์ต้องยาว
- ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกพัฒนาโครงการรูปแบบนี้ (บริหารโดยเครือโรงแรม)
 - Demand ของตลาด Lifestyle ลูกค้า เป็นยังไง แล้วนำมาวิเคราะห์ความต้องการ

- นำ Pinpoint ที่เกิดจาก Product ในตลาดมาพัฒนา ทั้งขนาดห้องเล็ก ความสูงฝ้าเตี้ย Facility ครบครัน ประกอบอาหารได้ ราคาห้องพักในโรงแรมสูง ให้เหมาะกับการอยู่ Long Stay
- 2. กระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
 1. ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre Construction Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง
Conceptual design Market Survey, Proto type คือเอา villa มาดัดแปลงเป็นยูนิตที่จะขายเพื่อ Test space Decoration สี่แล้วเอากลุ่มลูกค้ามาทดสอบอยู่ Test จนรู้สึกว่าเป็น Product มัน wow แล้วจึงหยุด แล้วเริ่มทำขั้นตอนต่อไป คือประเมินผลและก่อสร้าง คิดก่อนล่วงหน้า ประมาณ 1 ปี ก่อนก่อสร้าง
 2. ช่วงการก่อสร้าง (Construction Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง
ใช้เวลากี่ปี 18 เดือน Bidding ผู้รับเหมาจากส่วนกลางและ Local ได้ผู้รับเหมา Local เหมือนโครงการทั่วไป Launch ถึงก่อสร้างพร้อมขาย 24 เดือน
 3. ช่วงเปิดการใช้งาน (Operation Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง มีงานอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง
: ทีม Two Villa holiday จะเป็นทีมที่ดูแล2 ส่วนคือ ส่วนนิติบุคคลโครงการ Property Management ดูแลส่วนกลางโครงการ และ ส่วนของ Rental ดูแลผลประโยชน์ของการทำรายได้ของห้อง
- 3. ในด้านการเงิน
 - Project value 700 MB
 - สัดส่วนแหล่งเงินทุนมาจากไหนบ้าง (% ส่วนทุน 150 MB, % เงินกู้ 300 MB, % เงินที่ได้จากการขายห้องชุด 50-60 MB)
 - Total Project Cost 510 MB
 - รายได้มาจากไหนบ้าง รายได้จากการขายห้องชุด เป็นรายได้หลัก รายได้จากโซน Commercial รายได้จากเช่าห้องพัก Service เพิ่มเติมของโครงการ ฯลฯ
 - OR Low season 50% Hi season 85%
- 4. ปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข
: ตลาดที่เปลี่ยนไป ช่วงแรกของการขายตลาดต่างชาติจะเปลี่ยนไปมา จากยุโรปเป็นจีนมากขึ้น
ค่าก่อสร้างที่ Over Budget
การขายค่อนข้างช้ากว่าที่คาดหวัง Expense ด้านการตลาดเพิ่มขึ้น ต้องปรับกลยุทธ์ต่างๆ แต่สุดท้ายคือ Profit ลดลง แต่ก็ต้องพยายามจบงาน
การโอนของลูกค้าที่เป็นคนไทย โอนล่าช้า ไม่ยอมโอน โอนไม่ผ่าน ทำให้เกิดต้นทุนโครงการเพิ่มขึ้น
ช่วงแรกห้องเป็นสีเทาเข้ม กลุ่มยุโรปบางส่วนคิดว่ามันมืดไป ปรับในห้องเป็นสีขาว บางส่วน

ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ Saturdays Residence

วันที่สัมภาษณ์ 28 ธันวาคม พ.ศ.2562

ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 1 ชั่วโมง เริ่มเวลา 14.00 – 15.00น.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้ประกอบการ)

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ : วีระชัย ปราณวีระไพบุลย์ และ คุณมัทยา บุญตันตราวัฒน์

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์ : chief executive officer ,Sales and Marketing Manager

บริษัท : Attitude Club Phuket

1. กลุ่มผู้เช่า

1.1 กลุ่มผู้เช่าแบบ Long Stay มีลักษณะอย่างไร (สัญชาติ/จำนวนวันที่เข้าพัก 1,3,6,12 เดือน หรือมากกว่า)

: ชาวรัสเซีย 3 เดือน อายุ 30-50 ปี ไม่มีคนแก่เลย

1.2 วัตถุประสงค์ของการเข้าพักคืออะไร (เช่น เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ หนีสภาพอากาศแปรปรวน มาใช้ชีวิตวัยเกษียณ ฯลฯ)

: วัตถุประสงค์คือมาเพื่อพักผ่อนหย่อนใจในช่วงที่อากาศบ้านเค้าหนาวมาก มาเข้าค่ายมวย โยคะ ยิม คือมาทำ Activity กลุ่มนี้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆเป็นตลาดใหม่

1.3 กลุ่มลูกค้าที่เป็นแบบ Long Stay ต้องมีการดูแลอะไรเป็นพิเศษหรือไม่อย่างไร Facility หรือ Service อะไรที่ต้องเตรียมเป็นพิเศษ สำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นแบบ Long Stay

- ดูแลเหมือนโรงแรม Cleaning Service อาทิตย์ละ 2 ครั้ง ไม่ Full เทาโรงแรม เพราะต้องสร้าง Privacy ให้กับลูกค้าด้วย แต่จะมีอื่นๆอำนวยความสะดวก เช่น Shuttle Bus ส่งชายหาด มี Activity ให้มาร่วมทำ Class สนทนาโยคะ ที่สร้าง Customer Relationship 24 ชั่วโมง Lobby ร้านอาหารไม่ Include แต่จะมั่นใจได้ว่าจะมีอะไรกิน แต่จะมีส่วนลดสำหรับแขกผู้มาพัก 10% แล้วแต่ Promotion

1.4 จากการบริหารงานที่ผ่านมาพบปัญหาอะไรหรือไม่แล้วมีวิธีแก้ไขอย่างไร

- ไม่ 100%ที่บริหารโดยเรา ลูกค้าจะเกิดความสับสนได้ ใน Complain การแข่งขันด้านราคาห้องพัก เราจึงให้มากกว่าที่อื่น ทำให้ Product แตกต่าง พิเศษ Guest เมาแล้วทำลายของ จ่ายค่าปรับ

2. ส่วนบริหารโครงการที่พัก

2.1 รูปแบบของการบริหารจัดการเป็นอย่างไร (บริหารงานเอง / ใช้เครือโรงแรม)

: มีประสบการณ์ และมี Internal Record ของลูกค้า Market Survey ของตัวเอง แล้วเราเชื่อว่า การดูแลโครงการหลังจากส่งมอบดี Property จะยังคงมี Value และมีมากขึ้น เนื่องจากยังดูใหม่ดูดี ลูกค้าจะอยาก Invest มากขึ้น

การใช้เซนหรือใช้บริษัทอื่นมาบริหารจะทำให้การส่งต่อ Product Concept ผิดเพี้ยนไป ทำได้ไม่ดีเพราะไม่ใช่ผู้พัฒนา จะทำให้เข้าใจ Product ได้ไม่ดีเท่าที่ควร มาดูฐานการบริหารการบริการอาจจะไม่สอดคล้องกับ Concept ของโครงการ

2.2 ขอบเขต และภาระงานเป็นอย่างไร ลักษณะการจัดสรรบุคลากรเป็นอย่างไร (ฝ่าย/จำนวนคน)

: Service Scope บริการรับเช่า ผักขาย Extra Service Spa ร้านอาหาร Yoga Studio สร้างรายได้ Back of House PM+Rental แม่บ้าน สระ สวน Sale MKT Accenting ประมาณ 30 คน

2.3 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารงานมีอะไรบ้าง

: system ของโครงการ ในแต่ละแผนก อุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในโครงการ ค่าสาธารณูปโภค ค่า Trade Show ซึ่งในแต่ละปีจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจด้วย เพิ่มและลดตามสถานการณ์

2.4 หลังจากครบรอบสัญญาที่มีการปรับเปลี่ยนข้อตกลงหรือรูปแบบสัญญากับผู้ซื้อหรือไม่อย่างไร

: ลูกค้าที่เป็น Owner ไม่มีปัญหา บางคนรู้สึกกว่า 3% มันน้อยไป ไม่cover ค่าผ่อน ทำให้รู้สึกเป็นภาระ แต่พอเริ่มอยู่ตัว ได้รายได้มากขึ้นก็ Happy ขึ้น ไม่ได้มีผลกระทบอะไร

2.5 คิดว่าการบริหารงาน มีผลต่อความพึงพอใจหรือการเลือกที่พักของผู้เช่าหรือไม่อย่างไร

: ลูกค้ามีความคาดหวังสูงในการบริหารจัดการของเรา จนลองไปทำเองแต่สุดท้ายก็ไม่ไหว

3. นิติบุคคล

3.1 ขอบเขต และภาระงานเป็นอย่างไร ทำตามกฎหมาย

ลักษณะการจัดสรรบุคลากรเป็นอย่างไร (ฝ่าย/จำนวนคน) ทีมแยก 5-6 คน

3.2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารงานมีอะไรบ้าง

ยาม สระ สวน แม่บ้านส่วนกลาง

ผู้ประกอบการ Cassia Phuket

วันที่สัมภาษณ์ 28 ธันวาคม พ.ศ.2562

ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ประมาณ 1 ชั่วโมง เริ่มเวลา 14.00 – 15.00น.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ (ผู้ประกอบการ)

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ : Anthony Loh

ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์ : Vice President Resort Service

บริษัท : Laguna Resorts & Hotels Public co., Ltd

ส่วนที่ 2 รูปแบบของโครงการ

1. ประเภทและลักษณะของธุรกิจ : อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
2. ที่ตั้งโครงการ : 136/275-276 หมู่ 4 ซอย Saturdays
3. ปีที่เริ่มดำเนินการธุรกิจ : พ.ศ.2558
4. ขนาดโครงการ : 10 ไร่
5. จำนวนห้องพัก : 309 ห้อง Hotel Residential 309 Keys Each Cassia is designed with one and two- bedroom units 1 Bed 2 type 2 Bed 2 type ในห้องมี Microwave เครื่องล้างจาน ตู้เย็น ตู้เซฟ เตารีด ส่วนใหญ่ลูกค้าชอบแล้วกลับมาพักอีก

- 2 ห้องประชุม 4 สระว่ายน้ำ
- Shuttle Bus ไปป่าตอง 4 เที่ยวต่อวัน รอบละ 100 บาท ริงฟรีใน Laguna
- ทุกวันเสาร์มี Foam Party Food Truck ตลาด

ราคาต่อห้องต่อคืน :: ราคาขาย 5 MB++ Avg. 130,000-150,000 บาท/ตารางเมตร

6. ลักษณะของกลุ่มลูกค้าของโครงการ (กลุ่มผู้ซื้อ, ยอดขาย / กลุ่มผู้เช่า, OR 70% Low 90-100% Hi)
: Owner 90% sold to foreigners (Russian, Chinese, British, HK, SG, Australian) // 10% sold to Thai (Lease Hold)
: Hotel Guest young families, couples avg. stay 1-2 Month+ มาเยอะช่วง Hi season เป็นชาวยุโรป รัสเซีย มกราคม กุมภาพันธ์ มีนาคม จีนก็เป็นกลุ่มที่เข้ามาเยอะรองลงมาจาก Europe เก็บเงินแบบ Full Payment ก่อนเข้าพัก ช่วง Low season OR ต่ำแต่จะมี Partner เป็น Agent ต่างชาติที่ติดกันไว้เรื่องหาคนมาพัก ถ้าทำยอดไม่ได้เราจะได้เงินขั้นต่ำอย่างที่ตกลงกับ Agent ไว้ จะไม่ต่ำกว่านั้น คนไทยมีน้อยมาก ๆ ส่วนมากจะมา Low Season
: วัตถุประสงค์ คือมาเพื่อพักผ่อนหย่อนใจในช่วงที่อากาศบ้านเค้าหนาวมาก ไม่มีมา Retirement เลย

7. การให้ผลตอบแทน และสิทธิพิเศษ กับลูกค้ามีอะไรบ้าง
: การคืนผลตอบแทน 5% ของราคาขาย เป็นเวลา 3 ปี หากรายได้มากกว่านั้นจะแบ่งเป็นส่วนแบ่งให้กับ เจ้าของห้องเป็นส่วน 40% ของรายได้ แล้วหัก Reserve Fund 3-5% โดยสัญญาจะแบ่งเป็น 2 แบบคือ Investment (30 days Owner's time), / Lifestyle 90 days (90 days Owner's time) ดูแลได้สิทธิประโยชน์อื่นๆของ Property ในเครือ บ้านยันทรี เช่น ส่วนลดค่าห้องพัก ค่าทำกิจกรรมต่างๆ ค่าอาหาร Priority wait-list reservation Late check-in และ สิทธิในการได้ทดลองเข้าพักในโครงการใหม่ในเครือ ตัวอย่างสัญญาในเมล

8. สัญญาเช่าพื้นที่หน้าดินระยะเวลาสัญญาที่ปี 3 ปี ดูตัวอย่างสัญญาในเมล

ส่วนที่ 3 แนวคิดของผู้ประกอบการในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

1. แนวคิดของผู้ประกอบการในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
 1. ประวัติความเป็นมาของโครงการและบริษัทเป็นอย่างไร
Cassia เป็นโครงการที่เกิดขึ้นโดยบริษัท Laguna เป็นเจ้าของ โดย Laguna เป็น Developer ที่มีประวัติยาวนานมาตั้งแต่ประมาณปี 2530 โดยเริ่มพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภูเก็ตจากพื้นที่เหมืองเก่าระแวกหาดบางเทา ขนาด 2,500 ไร่ โดยเริ่มจากการพัฒนาโรงแรมเป็นโครงการแรกแล้วเชิญเครือดุสิตมาบริหารโครงการ หลังจากนั้นเมื่อประสบความสำเร็จจึงพัฒนาโครงการอื่น ๆ ต่อมาทั้งโครงการโรงแรม อาคารชุดตากอากาศ อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน จัดสรรที่ดินขาย และทำบ้านพักตากอากาศขายภายในพื้นที่ขนาดใหญ่ของ Laguna ภายใต้การบริหารงานโดย Laguna เองอีกหลายโครงการมาจนปัจจุบัน โดยโครงการที่ได้รับ ความนิยมและประสบความสำเร็จมากที่สุดคือ Banyan tree ภูเก็ต ที่เป็นโรงแรมในเครือ Banyan tree ที่แรกของโลก จากประสบการณ์ต่างๆที่เคยทำมาทั้งในด้านการพัฒนาโครงการและการบริหารงานโครงการทำให้ Laguna เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงด้าน ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในภูเก็ต
 2. แนวคิดในการพัฒนาโครงการ

: เป็นโครงการในเครือ Banyan Tree ที่มีแนวคิดใหม่ มีความสดใสมากขึ้น เป็นวัยรุ่นและเน้นความสนุกสนาน คนรุ่นใหม่ที่มีเงินในการท่องเที่ยวก็ยังสามารถจับต้องได้ ตอบโจทย์การใช้ชีวิตแบบ Long Stay ที่สนุกสนาน ลักษณะการตกแต่งจะเน้นความสดใส สนุกสนาน ตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าที่เป็น คนรุ่นใหม่ Young Family กลุ่มคู่รัก และกลุ่มเพื่อน ที่ราคาจับต้องได้

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกพัฒนาโครงการรูปแบบนี้ (บริหารโดยเครือโรงแรม)

- มีประสบการณ์ในด้านนี้มาก่อนแล้ว คือเคยที่ Condotel ในปี 1994

- ขยายฐานลูกค้า (ก่อนหน้านี้ Laguna ที่โครงการมาหลายแบบทั้งที่อยู่อาศัยและโรงแรม ในหลากหลาย segment ส่วนใหญ่เป็น Luxury กับ Hi-end ยังไม่มี Product ของกลุ่ม Mid-end จึงเกิดเป็น Cassia ขึ้น)

- ราคาของ Property ที่สูงมากในอดีตทำให้ลูกค้า Afford ได้ยาก การทำ Package เล็กๆ ทำให้ลูกค้าจับต้องได้ง่ายขึ้น และขายง่ายขึ้น

- เลือกที่ใช้ชื่อ Banyan tree มาบริหารเพราะเป็นชื่อที่มีชื่อเสียงในระดับสากล ช่วยให้ปิดการขายได้ง่ายขึ้น

1. กระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

1. ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre Construction Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง

: เหมือน Development Process ทั่วไป

2. ช่วงการก่อสร้าง (Construction Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง ใช้เวลากี่ปี

: เหมือน Development Process ทั่วไป ตั้งแต่ช่วง Pre ถึง cons ใช้เวลาแค่ 1 ปี เพราะเป็นบริษัทที่มีความชำนาญสูงและใช้ Inhouse หมดเลย ทั้ง ทำ Market Research Feasibility Study Concept Design จนถึง Construction ทำให้จัดการได้ง่ายและรวดเร็ว โดย Banyan tree จะเข้ามามีบทบาทในช่วงของการออกแบบเนื่องจากต้องมีข้อกำหนดของพื้นที่เป็นข้อบังคับบางอย่างในการออกแบบ และเมื่อออกแบบตรงตามข้อกำหนดแล้วจะเข้ามามีบทบาทอีกครั้งตอนเปิดให้บริการแล้ว

3. ช่วงเปิดการใช้งาน (Operation Phase) มีขั้นตอนอะไรบ้าง มีงานอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง

(ช่วงที่เปิด Operate เป็นที่พักแล้ว มีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร (บริหารงานเอง / ใช้เครือโรงแรม) คิดว่าการบริหารงานแบบนี้มีผลกับการกลุ่มลูกค้าหรือไม่)

: ช่วงที่เปิดให้บริการแล้วงานส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของ Guest Service กับ Hotel Management โดย Banyan Tree จะเข้ามาดูแลเรื่อง Food & Beverage ในห้องอาหารเป็นหลัก แล้วใช้ Staff ของ Cassia งบในการดูแลงานอื่นๆ โดยในทุกๆ 3 เดือน Banyan tree จะส่งคนมา Audit โครงการว่ายังเป็นไปตามมาตรฐานของพื้นที่หรือไม่อย่างไร

2. ในด้านการเงิน

- Project value 2,200 MB

- Total Project Cost 1,500 MB

- รายได้มาจากไหนบ้าง รายได้จากการขายห้องชุด 700 MB เป็นรายได้หลัก รายได้จากค่าเช่าห้องพัก Service เพิ่มเติมของโครงการ

- OR Low season 70% Hi season 90-100%

3. ปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาโครงการและวิธีการแก้ไข

: เป็นเรื่องของการศึกษาความเป็นไปได้ของการพัฒนาโครงการ ว่า Target ที่ทำอยู่ (อายุน้อย Young Family) จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่ถูกต้องหรือไม่ วิธีแก้คือทำ Market Research เยอะๆ เพื่อความมั่นใจ

: ถามเพิ่มในเมมโล่

ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ Cassia Phuket

วันที่สัมมนา 28 ธันวาคม พ.ศ.2562

ระยะเวลาในการสัมมนา ประมาณ 1 ชั่วโมง เริ่มเวลา 14.00 – 15.00น.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมมนา (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการ)

ชื่อผู้ให้สัมมนา : David Arul Pragasam คุณวุฒิคุณวุฒิ แก้วเรือง

ตำแหน่งผู้ให้สัมมนา : Director of sales and marketing , Sales Executive

บริษัท : Cassia Phuket

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการ

1. กลุ่มผู้เช่า

- 1.1 กลุ่มผู้เช่าแบบ Long Stay มีลักษณะอย่างไร (สัญชาติ/จำนวนวันที่เข้าพัก 1,3,6,12 เดือน หรือมากกว่า)

: provide a complete home from home experience, perfect for young families, couples, and group of friends avg. stay 1-2 Month+ มาเยอะช่วง Hi season เป็นชาวยุโรป รัสเซีย มกธรม กุมภพันธ์ มีนาคม จีนก็เป็นกลุ่มที่เข้ามาเยอะรองลงมา จาก Europe เก็บเงินแบบ Full Payment ก่อนเข้าพัก ช่วง Low season OR ต่ำแต่จะมี Partner เป็น Agent ต่างชาติที่ติดกันไว้ เรื่องหากินมาพัก ถ้าทำยอดไม่ได้เราจะได้เงินขั้นต่ำตามที่ตกลงกับ Agent ไว้ จะไม่ต่ำกว่านั้น คนไทยมีน้อยมากๆ ส่วนมากจะมา Low Season

- 1.2 วัตถุประสงค์ของการเข้าพักคืออะไร (เช่น เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ หนีสภาพอากาศแปรปรวน มาใช้ชีวิตวัยเกษียณ ฯลฯ)

: วัตถุประสงค์คือมาเพื่อพักผ่อนหย่อนใจในช่วงที่อากาศบ้านเค้าหนาวมาก ไม่มีมา Retirement เลย

- 1.3 กลุ่มลูกค้าที่เป็นแบบ Long Stay ต้องมีการดูแลอะไรเป็นพิเศษหรือไม่อย่างไร Facility หรือ Service อะไรที่ต้องเตรียมเป็นพิเศษ สำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นแบบ Long Stay

- สำคัญที่สุดคือต้องการ Rate ที่ดีที่สุด ราคาจะลดลงถ้าอยู่ยาวนาน แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับ Season ด้วย ต้องต่ำกว่า OTA ที่ถูกกว่าไปนอน โรงแรม แต่ต้องได้รับความสะอาดสบายที่ใกล้เคียงกัน มี

- พื้นที่ Function หรือ Facility ที่สนับสนุนการใช้ชีวิตระยะยาวได้จริง โดยทางโครงการมีการจัดเตรียม ครวในห้องพักมีอุปกรณ์ทุกห้อง ร้านขายของสดและวัตถุดิบในการทำอาหารที่ส่วนกลางของโครงการ (Market 23) ร้านอาหาร all day dining ที่มีส่วนลด 25% สำหรับแขก Long Stay ภายนอกโครงการมี Community mall มีร้านอาหาร ร้านซักรีด ร้านขายยาและคลินิกพยาบาลของโรงพยาบาลกรุงเทพ ซึ่งเป็น Community Mall ที่อยู่ภายในโครงการ Laguna เอง

- เน้นการบริการตัวเอง (Self Service) ไม่ค่อยขอให้เข้าไป Service มากมายหรือตลอดเวลา อะไรที่ลูกค้าไม่ต้องการก็จะไม่ Provide ต้องการความเป็นส่วนตัว โครงการจึงเน้นการบริการเป็นแบบ Self Service ส่วนใหญ่ ทำให้ช่วยเรื่องค่าใช้จ่าย Staff ไปได้ด้วย (ทั้งโครงการมี Staff 92 คน)

- 1.4 จากการบริหารงานที่ผ่านมาพบปัญหาอะไรหรือไม่แล้วมีวิธีแก้ไขอย่างไร

- ปัญหาการจ้างงาน Recruitment Staff ที่จ้างเข้ามาแล้วทำงานไม่ได้หรือรับไม่ได้กับรูปแบบของการทำงานที่นี้เพราะต้องทำตัวชีว มากๆ ต้องแต่งตัวให้ดูเรียบร้อย ทำสีผม ฯลฯ ทำให้ไม่คุ้นเคย หรือไม่พอใจกับสวัสดิการ แล้วลาออกไปในที่สุด ทำให้ต้องคัดเลือก พนักงานบ่อยขึ้น และในการรับพนักงานต้องมีการพิจารณาที่มากขึ้น แก้ปัญหาโดยการรีวิวประจำปีกับหัวหน้า เป็นการบอก ความต้องการของพนักงานว่าอยากได้อะไร อยากเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าโครงการพอทำได้ก็จะรับฟังเนื่องจากเป็นโครงการที่มี Staff น้อย

- ปัญหาการ Service ที่ไม่ตรงใจลูกค้า ความผิดหวังต่างๆที่ลูกค้าเกิดกับโครงการ เช่น การ Request ตำแหน่งห้องพักแล้วไม่ได้ ทำให้ลูกค้าเสียความรู้สึก ต้องแก้โดยการให้ส่วนลดค่าอาหาร ฟรีค่าอาหารหรืออื่นๆแทน ซึ่งตอนนี้มี system ที่ช่วยในเรื่องนี้ได้ แล้ว คือ ในตอน Booking ในระบบจะถามว่าต้องการ Request อะไรเป็นพิเศษบ้างเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายหลัง (Strong Request!!)

2. ส่วนบริหารโครงการที่พัก

- 2.1 รูปแบบของการบริหารจัดการเป็นอย่างไร (บริหารงานเอง / ใช้เครือโรงแรม)

: บริหารโดย Banyan tree ดูแลเรื่องอาหารเป็นหลัก ห้องอาหารของ Vista ส่วนอื่นๆ จะมา Audit 3 เดือนครั้ง หลังจาก 1 มกราคม 63 บันยันทรีจะส่งมอบให้ Cassia ดูแลตัวเองโดยใช้มาตรฐานเดิมที่โรงแรมเคยบริหารอยู่ก่อน แต่ยังคงมา Audit อยู่ตลอด Operate อย่างอื่นโดย Staff ของ Cassia Agent ที่หลากหลายมาให้เราก็คงมาตรวจเหมือนกัน

: Audit โดยบันยันทรี (Security Fire alarm F&B ระบายอากาศ ความสะอาด Design ทุกอย่างพร้อมใช้งานรีเปลา ต้องสร้างตามมาตรฐานก่อนเป็นอันดับแรก แล้ว Audit จะมาติดตามผลว่ายังใช้งานได้หรือไม่อย่างไร) และ Agent ต่างชาติที่หาแขกมาให้ ก็จะมีมาตรฐานสอดคล้องเช่นกัน

2.2 ขอบเขต และภาระงานเป็นอย่างไร ลักษณะการจัดสรรบุคลากรเป็นอย่างไร (ฝ่าย/จำนวนคน)

: 90-100 คน แบ่งเป็น Front 9 คน E-Commerce Marketing 11 คน Sale Department 10 คน Finance 7 คน Security 8 คน Hotel Manager 1 คน เลขฯ 1 คน House Keeping engineer ที่เหลือ Outsource ทำสวนกับยามที่จอดรถ ไม่รวมอยู่ใน 90 คนนั้น Property sale อีกส่วนหนึ่งไม่เกี่ยวกับ 90 คนนี้ เป็นคนจากส่วนกลางของ Laguna พนักงานจะน้อยกว่า 4 ดาวเหมือนกัน เพราะ Concept ของโรงแรมที่ทำ Self Service ทำให้ไม่ต้องมีอะไรมีเหมือนโครงการอื่น

2.3 ข้อกำหนดและวิธีการที่เป็นข้อบังคับสำหรับเซ็นโรงแรมที่มาบริหาร (สำหรับ Cassia Residences)

: การออกแบบ ความปลอดภัย มาตรฐานด้านอาหารและเครื่องดื่ม และ ความสะอาด

2.4 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารงานมีอะไรบ้าง

: system ของโครงการ ในแต่ละแผนก อุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในโครงการ ค่าสาธารณูปโภค ค่า Trade Show ซึ่งในแต่ละปีจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจด้วย เพิ่มและลดตามสถานการณ์

2.5 หลังจากครบรอบสัญญาได้มีการปรับเปลี่ยนข้อตกลงหรือรูปแบบสัญญากับผู้ซื้อหรือไม่อย่างไร

: ลูกค้าที่เป็น Owner ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนคน Operation เพราะมาตรฐานยังเหมือนเดิมอยู่ ซึ่งส่วนหนึ่งทำให้รายได้เข้ามาที่โครงการเต็มๆเพราะ Revenue ส่วนที่ต้องจ่ายให้ Banyan tree จะหายไป

2.6 ทำไม Banyan Tree ถึงเลิกบริหาร

Banyan Tree มาวางระบบให้จนอยู่ตัวแล้วทำให้โครงการสามารถบริหารจัดการตัวเองได้ และด้วย Segment ของโครงการ Cassia ไม่ตรงกับชื่อ Brand Banyan tree เพราะ Cassia เป็น Brand สำหรับ Mid End ซึ่ง Banyan Tree เป็น Luxury อาจทำให้ภาพลักษณ์ของ Brand มีความสับสน ลูกค้าก็จะสับสนด้วย

2.7 คิดว่าการบริหารงาน มีผลต่อความพึงพอใจหรือการเลือกที่พักของผู้เช่าหรือไม่อย่างไร

: Style และ Service ของโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ Shuttle Boat Bus ตลาด Foam Party Location ที่ไม่ไกลจากสนามบินมากนัก ถ้าเราทำงานที่เราทำแขกก็จะรักเราเหมือนกัน

3. นิติบุคคล

3.1 ขอบเขต และภาระงานเป็นอย่างไร ตามกฎหมาย

3.2 ลักษณะการจัดสรรบุคลากรเป็นอย่างไร (ฝ่าย/จำนวนคน) รวมกับ Property Sales

3.3 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการบริหารงานมีอะไรบ้าง ค่าจ้างบุคลากรทั้งจากส่วนกลางและที่โครงการ ค่าระบบ และค่าใช้จ่ายทางการตลาดในการไป Trade show

4. ข้อดีของการบริหารงานแบบนี้คืออะไร

: การที่ Banyan Tree เป็น Inter Chainที่แข็งแกร่ง ทำให้ลูกค้ามั่นใจ ทั้งไทยและต่างชาติ แยกให้ความยอมรับเรื่อง Standard ความปลอดภัย ความสะอาด และอาหาร จะมี Audit ทุกอย่างจาก Banyan tree และทางโครงการจะมีประกันคุ้มครองในส่วนของความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินจากอุบัติเหตุจากทางโครงการ จะดูแลเยียวยาจนกว่าจะหายดีอย่างดีที่สุด

5. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานคืออะไร และแก้ปัญหาอย่างไร

: ลูกค้ามาน้อยลง เพราะค่าเงินแข็ง แต่ก็เชื่อมั่นว่าช่วง Low จะไม่ได้รายได้ต่ำกว่าที่คาดไว้เพราะมี Agent ต่างชาติคอย Support อยู่ แต่ก็ยังอยู่ได้เพราะภาคการท่องเที่ยวก็ยังเป็นรายได้หลักของประเทศ ซึ่งส่งผลดีกับตัวลูกค้าที่จะได้ราคาห้องที่ถูกลงจากการแข่งขันของผู้ประกอบการ

บรรณานุกรม

- Collier International. (2014). *Hotel Branded Residences : A Premium opportunity*. Retrieved from
- Healey Patsy. (1995). *Urban Planning and the Development Process* (Vol. 66).
- Joshua J. Fox. (2017). Sale-Leaseback Transactions. Retrieved 6 may 2019
<https://www.stout.com/en/insights/article/sj17-sale-leaseback-transactions/>
- Knight Frank International. (2012). Branded Developments - The impact of branding on luxury residential. *Knight Frank Residential Research*.
- Ling, N. L. F. J. (2012). Analysis of Factors and the Impacts of Sale and Leaseback Transaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 36, 502-510.
- Michael A. Conway. (1974). Accounting Considerations Relating to Developers of Condominium Projects.
- Michael J. O'Fallon, D. G. R. (2012). *HOTEL MANAGEMENT AND OPERATIONS* Hoboken, New Jersey John Wiley & Sons, Inc.,.
- Miles, M. E., Netherton, L. M., & Schmitz, A. (2015). *Real Estate Development - 5th Edition : Principles and Process*: Urban Land Institute, U.S.
- Plus News And Update 8 สิงหาคม 2562. Retrieved from <https://www.plus.co.th>
- โสภณ พรโชคชัย. (2560). การบริหารธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ไทย (4 ed.).
- กชพรรณ เตือนฉาย. (2554). กระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดประเภทที่พักอาศัยภายใต้แบรนด์ : กรณีศึกษา เดอะเรสซิเดนซ์ แอท แมนดาริน โอเรียนเต็ล กรุงเทพฯ และเดอะเรสซิเดนซ์ แอท เดอะเซนต์ รีจิส กรุงเทพฯ. (มหาดบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง มาตรฐานการบัญชีภาครัฐ ฉบับที่ 13 เรื่อง สัญญาเช่า, (2546).
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2544). การท่องเที่ยวระยะยาว (Long Stay). Retrieved from <http://www2.tat.or.th/longstay/thai/index.html>
- чимสรณ์ ต่างใจ. (2558). กลยุทธ์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่น ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. (มหาดบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- จตุพร วาริศรี. (2554). กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืนสำหรับอสังหาริมทรัพย์ประเภทบ้านพักตากอากาศ. (มหาดบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- จิรพงษ์ จันทร์งาม และคณะ. (2558). การบัญชีเกี่ยวกับสัญญาเช่า ACCOUNTING FOR LEASE วารสารวิชาการ ศรีปทุม ชลบุรี.

- นุสรรา ปานโต. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อแล้วให้เช่ากลับคืน และระบบการจัดการธุรกิจที่พักแบบขายแล้วเช่ากลับคืน กรณีศึกษา โครงการมูติมายา ฟอเรสต์ พูลวิลล่า. (มหабัณชิต), มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, วันวิสา งามวัฒนาเจริญ. (2545). การบริหารจัดการอาคารชุดพักตากอากาศ :กรณีศึกษา สมบัติพทยา คอนโดเทล. (มหาบัณชิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- สมยศ ใจธรรม. (2562). ขั้นตอนการจดทะเบียนอาคารชุดและนิติบุคคลอาคารชุด. Retrieved from <https://trebs183570264.wordpress.com/>
- อนุชา กุลวิสุทธิ. (2554). ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์แบบมืออาชีพ พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ บริษัท โสมบายเออร์ไกด์.
- อัญญา ชันวิทย์. (2552). การกำกับดูแลเพื่อสร้างมูลค่ากิจการ. Retrieved from กรุงเทพฯ:





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	อลิสา เลื่อนลอย
วัน เดือน ปี เกิด	6 ธันวาคม 2537
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาสถาปัตยกรรม เพื่อการพัฒนาสังหาริมทรัพย์
ที่อยู่ปัจจุบัน	5/1352 หมู่บ้านประชาชื่น ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY