

กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก



นางสาวกุลธิดา สมอติศร

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์


คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-4257-6

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MARKETING STRATEGIES FOR ARCHITECTURAL FIRMS



Miss Kullathida Somadisorn

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Architecture in Architecture

Department of Architecture

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-4257-6

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก
โดย	กุลธิดา สมอดิศร
สาขาวิชา	สถาปัตยกรรม
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิจารณ์ศิริ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร. ปรีชญา สิทธิพันธุ์

---

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระ สัจกุล)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิไสมิต)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิจารณ์ศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร. ปรีชญา สิทธิพันธุ์)

..... กรรมการ  
(นายสุพจน์ โกวิทวานิชย์)

กุลธิดา สมอดิศร : กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก (Marketing Strategies for Architectural Firms) อ. ที่ปรึกษา : ผ.ศ.นาวาโท ไตรวัฒน์ วิรัชศิริ, อ. ที่ปรึกษาร่วม : อ. ดร. ปรีชญา สิทธิพันธุ์, [196 หน้า]. ISBN 974-17-4257-6

สำนักงานสถาปนิกต้องมีการคำนึงถึงผลทางด้านธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรของธุรกิจเอกชนทั่วไป เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานต่อไปได้และเพื่อการพัฒนาสำนักงาน แต่สำนักงานสถาปนิกเป็นองค์กรบริการวิชาชีพ ซึ่งจะต้องดำรงตนอยู่ภายใต้จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และรักษามาตรฐานแห่งการปฏิบัติวิชาชีพที่ดี เพราะฉะนั้นกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิกจึงมีความแตกต่างจากองค์กรของธุรกิจเอกชนทั่วไป

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการและทฤษฎีการตลาด และวิเคราะห์หาส่วนที่นำมาประยุกต์ใช้กับสำนักงานสถาปนิกได้ ศึกษาจรรยาบรรณและหลักการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม ศึกษาลักษณะต่างๆของสำนักงานสถาปนิก และกลยุทธ์การตลาดที่สำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อสรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรม

การวิจัยนี้ดำเนินการวิจัยโดยศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีการตลาด หลักการปฏิบัติวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพ และลักษณะเฉพาะด้านการตลาดของสำนักงานสถาปนิก เพื่อสรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก และนำกลยุทธ์การตลาดที่สรุปได้ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ทราบถึงการใช้กลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิกในปัจจุบัน และผลจากการใช้กลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นสำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามฯ ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และยังคงให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในเวลาที่ทำการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก สำนักงานสถาปนิกขนาดกลาง และสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ และสรุปกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานสถาปนิก

ผลการวิจัยพบว่าสำนักงานทุกแห่งมีการทำการตลาดเชิงรับ ส่วนการตลาดเชิงรุกนั้นทำในสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กในสัดส่วน 11/16 สำนักงานขนาดกลางในสัดส่วน 10/13 และสำนักงานขนาดใหญ่ทุกแห่ง โดยสำนักงานขนาดใหญ่จะมีระดับการใช้กลยุทธ์การตลาดที่มากกว่าสำนักงานขนาดอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการตลาดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสำนักงานสถาปนิก แต่อุปสรรคของการทำการตลาดของสำนักงาน คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติวิชาชีพด้วยจึงไม่มีเวลาทำการตลาด โดยเฉพาะการตลาดเชิงรุก และสำนักงานส่วนใหญ่จะไม่มีวางแผนการตลาดอย่างเป็นขั้นตอน แต่จะเกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโดยตรง

ผู้วิจัยสามารถสรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกได้ 15 วิธี ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1. กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน 2. กลยุทธ์การกำหนดลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพ 3. กลยุทธ์การเข้าไปติดต่อลูกค้า 4. กลยุทธ์การสร้างโอกาสในการรับงานจากลูกค้า 5. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน 6. กลยุทธ์การรักษาลูกค้า และ 7. กลยุทธ์การขายตลาด ทั้งนี้สำนักแต่ละแห่งก็ต้องมีกลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกันเนื่องจากปัจจัยภายใน และเป้าหมายของสำนักงานแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สำนักงานสถาปนิกทุกแห่งควรให้ความสำคัญและมีการพัฒนาด้านการตลาดควบคู่ไปกับการปฏิบัติวิชาชีพที่ดี เพื่อให้สำนักงานสามารถพัฒนาไปได้อย่างมั่นคง แต่ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้กรอบของจรรยาบรรณและมาตรฐานแห่งการประกอบวิชาชีพ เพราะฉะนั้นจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรมก็ควรมีการกำหนดขอบเขตและรายละเอียดให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความกระจ่างแก่ผู้ประกอบวิชาชีพยิ่งขึ้น

ภาควิชา สถาปัตยกรรมศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา สถาปัตยกรรม

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

ปีการศึกษา 2546

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 4574108025 : MAJOR ARCHITECTURE

KEY WORDS: MARKETING, PROFESSIONAL, ETHIC, ARCHITECTURAL FIRMS

KULLATHIDA SOMADISORN: MARKETING STRATEGIES FOR ARCHITECTURAL FIRMS

THESIS ADVISOR: ASSISTANT PROFESSOR CDR. TRAIWAT VIRYASIRI RTN,

THESIS COADVISOR: DOCTOR. PREECHAYA SITTHIPHAN, 196 pp. ISBN 974-17-4257-6

To sustain their profit and development, architectural firms, like other private firms, take commercial benefit as their major consideration. However, the architectural firms are also required to provide professional service. Meanwhile, they need to follow their professional ethics and maintain the standard of their profession. This consequently makes marketing strategies of the architectural firms different from those of other private firms.

This research thus aimed to study marketing theories and principles and investigate marketing strategies that will be applicable and beneficial to the architectural firms. The characteristics of the architectural firms, their professional ethics and principles, as well as current marketing strategies employed by the architectural firms in Thailand were studied to explore and categorize the marketing strategies that have been used in Thailand in the framework of professional ethics for architects.

Related theories such as marketing theories, professional principles, professional ethics and marketing features of the architectural firms were studied to summarize the marketing strategies for architectural firms. The architectural firms' administrators then were interviewed about how they employ these marketing strategies and what are the results. The samples used in this study were the architectural firms registered under the Association of Siamese Architects. Their offices must be in Bangkok and greater Bangkok areas and they must be providing architectural service. The samples were divided into 3 groups according to firm size: small, medium, and large. All the information gained was analyzed to find marketing strategies appropriate for architectural firms.

The results showed that reactive marketing plan was employed by every architectural firm. The proactive marketing plan was used in every large architectural firm, while in medium architectural firms and small architectural firms; the plan was used with a 10/13 ratio and an 11/16 ratio, respectively. Moreover, in most large architectural firms more marketing strategies were used and at a higher degree than in medium and small architectural firms. The problem found is that the administrators have insufficient time to do the marketing, especially the proactive one since most of their time is spent on providing professional service. The problem also stems from lack of systematic marketing planning because the administrators often do the marketing depending only on their vision and experiences.

15 marketing strategies for the architectural firms found in this study can be categorized into 7 groups that are 1. Strategy of image making, 2. Strategy of determining potential target customers, 3. Strategy of contacting the customers, 4. Strategy of increasing chance in getting work from customers, 5. Strategy of public relations, 6. Strategy of maintaining customer relationships and 7. Strategy of expanding market. Nevertheless, each architectural firm employs different marketing strategies due to different factors and their firm objectives.

The researcher finds that the architectural firms should take marketing as their major concern. They should also develop their marketing as well as provide an effective and ethical professional service to establish a promising business opportunity and firmness for their firms. Above all, the marketing must be done in the frame of professional ethics and professional standards. Accordingly, professional ethics for architects must be clearly defined and exemplified to the better and clearer understanding of the architects.

Department Architecture

Student's signature .....

Field of study Architecture

Advisor's signature .....

Academic year 2003

Co-advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.ปรีชญา สิทธิพันธุ์ เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำต่างๆ อย่างดียิ่งจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ขอบพระคุณประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์อวยชัย วุฒิโมสิต และกรรมการคุณสุพจน์ โกวิทวานิชย์ที่กรุณาสละเวลาในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งการให้คำแนะนำต่างๆ

ขอบพระคุณผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานสถาปนิกทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ให้ข้อคิดเห็นและความรู้ต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูลและเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งที่ทำการติดต่อเพื่อทำการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

ขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่น รุ่นพี่ และรุ่นน้องสาขาการจัดการสถาปัตยกรรมที่คอยให้คำแนะนำ และเป็นกำลังใจเสมอมา และขอขอบคุณบุคคลรอบข้างทุกท่าน ที่มีได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่คอยให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติผู้ให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.4 ระเบียบวิธีดำเนินงานวิจัย.....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
1.6 นิยามศัพท์.....	4
<b>บทที่ 2 ทฤษฎีการตลาด</b> .....	6
2.1 ความหมายของการตลาด.....	6
2.2 หน้าที่และกลไกของการตลาดในระบบเศรษฐกิจ.....	7
2.3 แนวความคิดด้านการตลาด.....	8
2.4 กระบวนการจัดการการตลาด.....	13
2.5 กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด.....	16
<b>บทที่ 3 หลักการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม</b> .....	23
3.1 หลักการและขอบเขตของการปฏิบัติวิชาชีพ.....	23
3.2 จรรยาบรรณ และมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม.....	30
3.3 บทบาทองค์กรทางวิชาชีพสถาปัตยกรรม.....	37
<b>บทที่ 4 การตลาดสำนักงานสถาปนิก</b> .....	41
4.1 ความเป็นมาของการตลาดในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมภาคเอกชนในประเทศไทย.....	41
4.2 ความสำคัญของการตลาดในสำนักงานสถาปนิก.....	46
4.3 ลักษณะเฉพาะด้านการตลาดของสำนักงานสถาปนิก.....	46
4.4 ลูกค้าของสำนักงานสถาปนิก.....	49

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.5 กระบวนการวางแผนการตลาดในสำนักงานสถาปนิก.....	55
4.6 กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก.....	59
4.7 สรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก.....	62
<b>บทที่ 5 วิธีดำเนินงานวิจัย.....</b>	<b>65</b>
5.1 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	65
5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	67
5.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	67
5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
<b>บทที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>69</b>
6.1 จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล.....	69
6.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล.....	69
<b>บทที่ 7 บทสรุปและข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>125</b>
7.1 สรุป และเปรียบเทียบผลการวิจัย.....	125
7.2 สรุปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก.....	133
7.3 สรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก.....	137
7.4 แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรของสำนักงานสถาปนิกเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การตลาด.....	173
7.5 สรุปแนวทางการกำหนดจรรยาบรรณการประกอบวิชาชีพประเด็นด้านการตลาด.....	175
7.6 แนวโน้มการตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกในอนาคต.....	176
7.7 บทสรุป และข้อเสนอแนะ.....	177
7.8 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป.....	180
<b>รายการอ้างอิง.....</b>	<b>181</b>
<b>ภาคผนวก.....</b>	<b>183</b>
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....</b>	<b>196</b>



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 6.1 แสดงเพศของผู้บริหาร.....	70
ตารางที่ 6.2 แสดงประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้บริหาร.....	70
ตารางที่ 6.3 แสดงประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงาน.....	70
ตารางที่ 6.4 แสดงวุฒิการศึกษาของผู้บริหารสำนักงาน.....	71
ตารางที่ 6.5 แสดงระยะเวลาดำเนินงานของสำนักงาน.....	71
ตารางที่ 6.6 แสดงจำนวนบุคลากรเฉลี่ยในสำนักงานสถาปนิก.....	72
ตารางที่ 6.7 แสดงจำนวนผู้บริหารระดับสูงในสำนักงาน.....	73
ตารางที่ 6.8 แสดงลักษณะของกิจการ.....	73
ตารางที่ 6.9 แสดงชนิดงานที่ให้บริการ.....	74
ตารางที่ 6.10 แสดงขอบเขตการให้บริการ.....	75
ตารางที่ 6.11 แสดงการวางจุดยืนของสำนักงาน.....	81
ตารางที่ 6.12 แสดงค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของสำนักงาน.....	82
ตารางที่ 6.13 แสดงความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน.....	84
ตารางที่ 6.14 แสดงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสำนักงาน.....	87
ตารางที่ 6.15 แสดงประเภทลูกค้าของสำนักงาน.....	89
ตารางที่ 6.16 แสดงวิธีการเข้าถึงลูกค้าของสำนักงาน.....	90
ตารางที่ 6.17 แสดงวิธีการให้ลูกค้าเข้ามาว่าจ้างสำนักงาน.....	91
ตารางที่ 6.18 แสดงหลักการทำงานร่วมกับลูกค้าของสำนักงาน.....	93
ตารางที่ 6.19 แสดงปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกลูกค้า.....	94
ตารางที่ 6.20 แสดงปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกลูกค้า.....	95
ตารางที่ 6.21 แสดงสาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงาน.....	97
ตารางที่ 6.22 แสดงประเภทกลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน.....	98
ตารางที่ 6.23 แสดงการสรุปกลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน.....	98
ตารางที่ 6.24 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การขยายตลาด.....	99
ตารางที่ 6.25 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์การขยายตลาด.....	100
ตารางที่ 6.26 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย.....	101
ตารางที่ 6.27 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย.....	101
ตารางที่ 6.28 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน.....	102
ตารางที่ 6.29 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน.....	103

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 6.30 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การประกวดแบบของสำนักงาน.....	105
ตารางที่ 6.31 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียง.....	106
ตารางที่ 6.32 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียง.....	106
ตารางที่ 6.33 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ.....	107
ตารางที่ 6.34 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์การพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ.....	107
ตารางที่ 6.35 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	108
ตารางที่ 6.36 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	109
ตารางที่ 6.37 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม.....	110
ตารางที่ 6.38 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม.....	110
ตารางที่ 6.39 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ.....	112
ตารางที่ 6.40 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ.....	112
ตารางที่ 6.41 แสดงระดับการใช้กลยุทธ์สร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์เฉพาะ.....	113
ตารางที่ 6.42 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์สร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์เฉพาะ.....	113
ตารางที่ 6.43 แสดงการนำกลยุทธ์การตลาดไปปฏิบัติ.....	115
ตารางที่ 6.44 แสดงการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต.....	116
ตารางที่ 6.45 แสดงความคิดเห็นต่อความจำเป็นของการตลาดต่อสำนักงานสถาปนิก.....	120
ตารางที่ 6.46 แสดงความคิดเห็นต่อความรู้ด้านการตลาดของสถาปนิก.....	120
ตารางที่ 6.47 แสดงแนวทางการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่สถาปนิก.....	121
ตารางที่ 6.48 แสดงความคิดเห็นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพประเด็นห้ามโฆษณา.....	122
ตารางที่ 7.1 แสดงการสรุปเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานสำนักงานทั้ง 3 กลุ่ม.....	125
ตารางที่ 7.2 แสดงการสรุปเปรียบเทียบเป้าหมาย และลักษณะของสำนักงานทั้ง 3 กลุ่ม.....	126
ตารางที่ 7.3 แสดงการสรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน.....	172

สถาบันนวัตกรรมการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

หน้า

รูปที่ 2.1	ภาพแสดงหน้าที่งานการตลาดที่มีส่วนช่วยต่อระบบการผลิตและระบบการบริโภค.....	8
รูปที่ 2.2	ภาพแสดงแนวคิดที่แตกต่างกันระหว่าง การขาย และการมุ่งการตลาด.....	11
รูปที่ 2.3	ภาพแสดงกระบวนการจัดการการตลาด.....	13
รูปที่ 5.1	ภาพแสดงวิธีดำเนินงานวิจัย.....	66
รูปที่ 7.1	แผนภูมิแสดงกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	130
รูปที่ 7.2	ภาพแสดงกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก.....	133
รูปที่ 7.3	ภาพแสดงลำดับขั้นของการใช้กลยุทธ์การตลาด.....	139
รูปที่ 7.4	ภาพแสดงหน้าที่ของฝ่ายต่างๆด้านการตลาดในสำนักงานสถาปนิก.....	174
รูปที่ 7.5	ภาพแสดงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการตลาดของสำนักงานสถาปนิกในอนาคต.....	176

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศไทยขยายตัวอย่างรวดเร็วระหว่างปี พ.ศ. 2533 -2537 ทำให้มีโครงการอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย จึงเกิดสำนักงานสถาปนิกขึ้นใหม่เป็นจำนวนมาก แต่หลังจากที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยเริ่มถดถอย ในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2540 ส่งผลให้งานก่อสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ หยุดชะงักลง ปริมาณงานภายในสำนักงานลดจำนวนลงอย่างรวดเร็ว สำนักงานสถาปนิกจึงต้องลดจำนวนพนักงาน ลดเวลาการทำงาน ลดขนาดกิจการ และบางสำนักงานต้องปิดกิจการลง เนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระค่าใช้จ่ายภายในสำนักงานได้ และจากวิกฤตการณ์ดังกล่าว ทำให้เกิดภาวะการแข่งขันกันเพื่อให้ได้งานมาอย่างมากในวงการวิชาชีพสถาปัตยกรรม มีสำนักงานสถาปนิกเป็นจำนวนมากที่ใช้วิธีการอันไม่เหมาะสมต่อวิชาชีพเพื่อให้ได้งาน ไม่ว่าจะเป็นการลดค่าบริการวิชาชีพแข่งขัน การจ่ายเงินสินบนแก่เจ้าหน้าที่ เป็นต้น จากเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อวิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นอย่างยิ่ง

สำนักงานสถาปนิกเป็น*องค์กรบริการวิชาชีพ* (Professional service)<sup>1</sup> จะต้องดำรงตนอยู่ภายใต้จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติวิชาชีพที่ดี ซึ่งมีการห้ามมิให้สถาปนิกทำการตลาดในบางลักษณะ เช่น ห้ามทำการโฆษณา ห้ามไม่ให้แสวงหางานด้วยการแข่งขันกับผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมรายอื่นโดยวิธีประกวด หรือลดผลประโยชน์ สินจ้าง หรือบำเหน็จรางวัล เพราะฉะนั้นในการประกอบธุรกิจของสำนักงานสถาปนิกจึงไม่ควรที่จะละเลยจรรยาบรรณและมาตรฐานแห่งวิชาชีพ เนื่องจากจะนำความเสื่อมเสียมาสู่วิชาชีพได้

ในขณะเดียวกันสำนักงานสถาปนิกก็ต้องมีการคำนึงถึงผลตอบแทนทางด้านธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรของธุรกิจเอกชนทั่วไป เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานต่อไปได้ และเพื่อการพัฒนาสำนักงาน สำนักงานแต่ละแห่งก็ต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยด้านการตลาดต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การหากลุ่มลูกค้าใหม่หรือโครงการใหม่ๆ การเข้าร่วมประกวดแบบ การเผยแพร่ผลงาน และการส่งผลงานเข้าประกวดเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับสำนักงาน เป็นต้น โดยเฉพาะสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ที่มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงจึงต้องมีงานอย่างต่อเนื่องและมีรายรับเพียงพอต่อรายจ่ายในการดำเนินงานของสำนักงาน ทั้งจ่ายประจำที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าสำนักงาน ค่าสาธารณูปโภคต่างๆ และยังมีรายจ่ายอื่นๆ อีก เช่น ค่าจ้างวิศวกร ค่าจัดทำแบบ ค่าวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน หรือแม้แต่ค่าดอกเบี้ย เพราะฉะนั้นจากความไม่แน่นอนของสภาวะเศรษฐกิจ จากการแข่งขันที่สูงขึ้นในวิชาชีพดังที่กล่าวข้างต้น ประกอบกับการที่เงื่อนไขของข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Services : GATS) เปิดโอกาสให้สถาปนิกต่างประเทศเข้ามาประกอบอาชีพได้อย่างถูกกฎหมายภายใต้องค์การค้าระหว่างประเทศ (World Trade

---

<sup>1</sup> **องค์กรบริการวิชาชีพ** หมายความว่า สำนักงานของนักวิชาชีพต่างๆ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล ครู หนายความ วิศวกร สถาปนิก และนักบัญชี เป็นต้น ซึ่งงานของวิชาชีพเหล่านี้เป็นการให้บริการในรูปแบบต่างๆ

Organization : WTO) การตลาดจึงเป็นสิ่งที่สำนักงานสถาปนิกไม่ควรละเลย เนื่องจากจะทำให้สำนักงานมีผลตอบแทนที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน และสามารถพัฒนาสำนักงานได้

แต่การตลาดของสำนักงานสถาปนิกจะแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เนื่องจากสำนักงานสถาปนิกเป็นองค์กรบริการวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะตัว ทั้งในด้านลูกค้า ลักษณะองค์กร การให้บริการ และวิธีดำเนินงาน เพราะฉะนั้นในการที่จะกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกจึงต้องศึกษาทฤษฎีการตลาด ประกอบกับศึกษาลักษณะเฉพาะตัวของสำนักงานสถาปนิก ควบคู่ไปกับหลักการประกอบวิชาชีพด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวคิดที่จะทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงาน เพื่อสรุปและเสนอแนะกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานสถาปนิก ซึ่งจะเป็นแนวทางแก่สำนักงานสถาปนิกในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพในประเด็นด้านการตลาดด้วย

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาหลักการและทฤษฎีการตลาด เพื่อวิเคราะห์หาส่วนที่นำมาประยุกต์ใช้กับสำนักงานสถาปนิกได้
2. เพื่อศึกษาจรรยาบรรณ และหลักการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม
3. เพื่อศึกษาลักษณะต่างๆ ของสำนักงานสถาปนิก และกลยุทธ์การตลาดที่สำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยใช้อยู่ในปัจจุบัน
4. เพื่อสรุป และเสนอแนะกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรม

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยนี้ มีดังนี้

1. การศึกษานี้จะทำการศึกษาจากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ยังคงให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในปัจจุบันเท่านั้น
2. ในการวิจัยนี้ จะได้ทำการศึกษาและสำรวจเฉพาะสำนักงานสถาปนิก ที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2546 โดยถือเป็นกลุ่มของตัวแทนสำนักงานสถาปนิกเอกชนในประเทศไทย
3. ผลการวิจัยนี้จะเป็นเพียงการเสนอแนะการตลาดที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานสถาปนิก และเสนอแนะการนำกลยุทธ์ไปใช้เท่านั้น ไม่ได้มีการนำไปทดลองใช้จริงและวัดประเมินผล

## 1.4 ระเบียบวิธีดำเนินงานวิจัย

### วิธีการดำเนินงานวิจัย

1. ศึกษาทฤษฎีการตลาด หลักการประกอบซื้อและจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ สถาปัตยกรรม รวมทั้งศึกษาลักษณะเฉพาะของการตลาดสำนักงานสถาปนิก และกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิก จากหนังสือ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัย
2. สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในเบื้องต้น เพื่อรวบรวมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับลักษณะของสำนักงานสถาปนิก และกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิก
3. สรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกจากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ในเบื้องต้น และนำกลยุทธ์การตลาดที่สรุปได้ไปเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก
4. เก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกไว้ เพื่อที่จะศึกษาการใช้กลยุทธ์ของสำนักงานสถาปนิก และผลที่ได้รับจากการใช้กลยุทธ์การตลาดต่างๆของสำนักงาน
5. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทั้งหมด มาวิเคราะห์ และอภิปรายผล
6. สรุป และเสนอแนะการตลาดที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานสถาปนิก

### ประชากร

ประชากรเป็นผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกที่มีสำนักงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และยังคงให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในเวลาที่ทำการวิจัย

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยเลือกสำนักงานสถาปนิกที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2546 ที่ให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ยังคงให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในปัจจุบัน และเป็นสำนักงานสถาปนิกที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จ และมีชื่อเสียง

โดยผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม แยกตามขนาดของสำนักงาน โดยใช้จำนวนบุคลากรเป็นเกณฑ์ ทั้งนี้เนื่องจากในการศึกษาเบื้องต้นพบว่าปัจจัยด้านขนาดสำนักงานเป็นปัจจัยที่น่าจะส่งผลกระทบต่อการตลาดของสำนักงานสถาปนิกมากที่สุด เพราะฉะนั้นการแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสำนักงานนั้นจะทำการสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้<sup>2</sup>

<sup>2</sup> ภูมิภาคผนวก ก การจำแนกขนาดของสำนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการจำแนกขนาดของสำนักงาน และได้เลือกใช้การจำแนกขนาดของสำนักงานตามเกณฑ์ที่ ธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้จำแนกสำนักงานสถาปนิกในการจัดประกวดแบบอาคารสำนักงานใหญ่หลังใหม่

1. **กลุ่มที่ 1** สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก (จำนวนบุคลากร 1-15 คน)
2. **กลุ่มที่ 2** สำนักงานสถาปนิกขนาดกลาง (จำนวนบุคลากร 16-30 คน)
3. **กลุ่มที่ 3** สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ (จำนวนบุคลากร 31 คน ขึ้นไป)

จำนวนกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ **สุรศักดิ์ หลาบมาลา**<sup>3</sup> คือ เลือกกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30% ของสำนักงานสถาปนิกที่จดทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีทั้งสิ้น **จำนวน 75 แห่ง** เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจะต้องเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 23 แห่ง แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งหวังจะเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน **40 แห่ง** เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น และผู้วิจัยมุ่งหวังจะเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มให้มีจำนวนเท่ากัน

### เครื่องมือในการศึกษา

ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัยนี้ มีดังนี้

1. สามารถเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก
2. สามารถสร้างความตระหนักแก่สถาปนิกให้เห็นความสำคัญของการตลาดมากยิ่งขึ้น
3. สามารถเป็นแนวทางการกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพในประเด็นด้านการตลาด
4. สามารถเป็นแนวทางในการกำหนดบทบาทขององค์กรวิชาชีพ ในการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพ สถาปัตยกรรม
5. สามารถเป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจของสถาปนิกและนิสิตสถาปัตยกรรม เกี่ยวกับประเด็นด้านการตลาดของสำนักงานสถาปนิก

## 1.6 นิยามศัพท์

**การตลาด (Marketing)** หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการพยายามให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยวิธีการคาดหมายถึงความต้องการต่างๆ ของลูกค้า และรวมถึงการให้สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังลูกค้า เพื่อตอบสนองความพอใจต่างๆ ให้กับลูกค้า<sup>4</sup>

**กลยุทธ์การตลาด (Marketing strategy)** หมายถึง การระบุกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการตลาด ในตลาดเป้าหมายที่สำนักงานเลือก กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นตัวกำหนดว่างานจะออกมาในรูปแบบใด รวมทั้งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และแผนงานในการบริหาร

<sup>3</sup> ถ้าประชากรมีขนาดน้อยกว่า 100 ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 15-30 %

<sup>4</sup> McCarthy E. Jerome, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 5<sup>th</sup> Ed. (Homewood, Ill: Irwin,

**สำนักงานสถาปนิก** (Architectural firm) หมายถึง สำนักงานที่ดำเนินงานโดยผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม และรับงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมประเภทการออกแบบสถาปัตยกรรมเป็นหลัก ทั้งที่จดทะเบียนในรูปแบบบริษัทและไม่จดทะเบียนในรูปแบบบริษัท ทั้งที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามและไม่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยาม

**จรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม** หมายถึง มาตรฐานความประพฤติสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียงชื่อเสียง เกียรติคุณ เกียรติฐานะ ของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมซึ่งเป็นสมาชิกของสภาสถาปนิก



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 2

### ทฤษฎีการตลาด

การศึกษาทฤษฎีการตลาด เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความหมาย หลักการ และแนวคิดทางด้านการตลาด เพื่อเป็นกรอบความเข้าใจเรื่องการตลาด และวิเคราะห์หาส่วนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสำนักงานสถาปนิกได้

#### 2.1 ความหมายของการตลาด

มีผู้ได้ให้ความหมายของการตลาดไว้หลากหลาย ได้แก่

**การตลาด (Marketing)** หมายถึง การจัดหาสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการจัดสรรของให้ถูกต้องกับบุคคลที่ต้องการจริง ณ สถานที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่ถูกต้อง ณ ระดับราคาที่สมเหตุผล และส่งเสริมการขายที่ได้ประสิทธิภาพ<sup>1</sup>

**การตลาด (Marketing)** หมายถึง กระบวนการค้นหาความจำเป็นหรือความต้องการของตลาด วิเคราะห์ออกมาเป็นลักษณะความต้องการในสินค้า การบริการ หรือความคิด แล้วเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการนั้น<sup>2</sup>

**การตลาด (Marketing)** หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการพยายามให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยวิธีการคาดหมายถึงความต้องการต่างๆของลูกค้า และรวมถึงการให้สินค้าและบริการผ่านจากผู้ผลิตไปยังลูกค้า เพื่อตอบสนองความพอใจต่างๆให้กับลูกค้า<sup>3</sup>

**การตลาด (Marketing)** หมายถึง ระบบของปฏิบัติการของกิจกรรมทางธุรกิจที่เกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคปัจจุบัน และผู้บริโภคคาดหมาย<sup>4</sup>

**การตลาด (Marketing)** หมายถึง กระบวนการทางสังคมและการจัดการ ซึ่งบุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่สนองความจำเป็นและความต้องการของเขา จากการสร้างและแลกเปลี่ยนระหว่างผลิตภัณฑ์หรือบริการกับมูลค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น<sup>5</sup>

Kotler (2001) ได้อธิบายถึงลักษณะต่างๆของการตลาด (Marketing) ไว้ 7 ประการ ดังนี้

(1) **การตลาด (Marketing)** เป็นกระบวนการการจัดการที่เป็นการกำหนดนโยบายอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ

<sup>1</sup> Philip Kotler, *Principles of Marketing* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980), p.9.

<sup>2</sup> Harry L. Hansen, *Marketing: Text and Cases* (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1977), p.3.

<sup>3</sup> McCarthy E. Jerome, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 5<sup>th</sup> Ed. (Homewood, Ill: Irwin, 1978), p.3.

<sup>4</sup> William J. Stanton, *Fundamental of Marketing* (New York: McGraw-Hill, 1981).

<sup>5</sup> Philip Kotler, *Marketing Professional Services* (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), p.6.

- (2) **การตลาด (Marketing)** เป็นสิ่งที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็น ความต้องการ และอุปสงค์ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย นักการตลาดจะวิจัยและวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆของลูกค้าเพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด
- (3) **การตลาด (Marketing)** เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยน หรือเป็นกระบวนการที่ให้ได้ว่าสิ่งสิ่งของหรือบริการที่ต้องการโดยมีการเสนอสิ่งตอบแทน
- (4) **การตลาด (Marketing)** เป็นการเลือกตลาดเป้าหมายมากกว่าการทดลองโดยไม่มีจุดมุ่งหมายในทุกตลาด โดยนักการตลาดจะแบ่งส่วนตลาดและคัดเลือกตลาดเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้และตอบสนองต่อตลาดนั้นๆ
- (5) **การตลาดที่มีประสิทธิผล (Effective Marketing)** คือการใช้ลูกค้าเป็นตัวกำหนดทิศทาง ไม่ใช่ใช้การขายเป็นตัวกำหนดทิศทาง การตลาดอาศัยการออกแบบองค์กรให้ตอบรับกับความจำเป็นและความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- (6) **การตลาดที่ประสบผลสำเร็จระยะยาว (Long-term Marketing Success)** คือการทำให้ลูกค้าพึงพอใจดังที่พวกเขาปรารถนา โดยที่ความพึงพอใจไม่ใช่การกระทำในสิ่งที่คุณลูกค้าพึงจะได้รับแต่เป็นการกระทำให้ได้ตามหรือมากกว่าความคาดหวังของลูกค้า
- (7) **ความพึงพอใจระยะยาวของลูกค้า (Long-term customer satisfaction)** คือการพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้าในระยะยาว มากกว่าการปฏิบัติการระยะสั้นๆ โดยความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้าจะเป็นสิ่งรับประกันในความสำเร็จขององค์กร

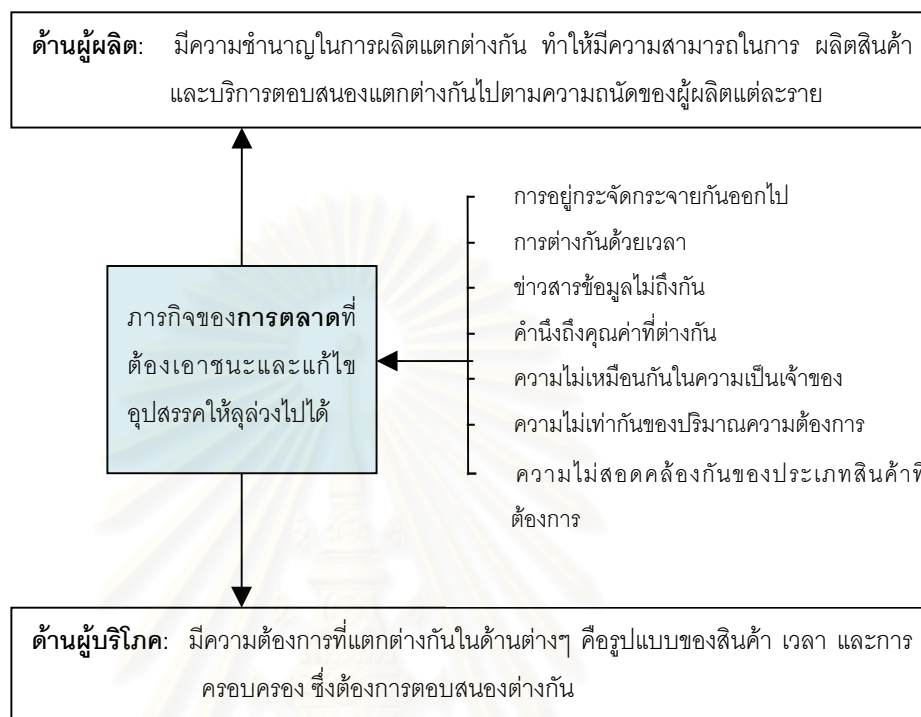
กล่าวโดยสรุปแล้ว **การตลาด (Marketing)** หมายถึง เป็นกระบวนการการจัดการที่เป็นการกำหนดนโยบายอย่างละเอียดรอบคอบ จากการค้นหาความจำเป็นหรือความต้องการของตลาด และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และวิเคราะห์ออกมาเป็นลักษณะความต้องการในสินค้า การบริการ หรือความคิด เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

## 2.2 หน้าทีและกลไกของการตลาดในระบบเศรษฐกิจ

การตลาดนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการเป็นกลไกที่ช่วยให้ทุกฝ่ายในระบบเศรษฐกิจมีความพอใจยิ่งขึ้น โดยที่ได้มีการเลือกอุปโภคบริโภคสินค้าและบริการต่างๆอย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม ในขณะที่ผู้บริโภค (Consumer) ในระบบเศรษฐกิจสังคมปัจจุบันมีรายได้มากขึ้น และมีความต้องการตอบสนองมากอย่างในระดับที่สูงขึ้นพร้อมกับที่ผู้ผลิต (Producers) ที่สามารถมีวิทยาการสมัยใหม่มาผลิตสินค้าและบริการที่มีทั้งปริมาณมากขึ้นและคุณภาพดีขึ้นนั้น ในสภาพดังกล่าวทั้งสองฝ่ายต่างจะไม่มีโอกาสสำเร็จผลในความพอใจของตนได้เลยหากปราศจากการจัดจำหน่าย (Distribution) ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพจะเป็นงานที่สำคัญในการนำสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปตอบสนองให้แก่ผู้บริโภคที่มีความต้องการได้ตรงกับเวลา ในที่ที่ลูกค้าต้องการ ในเงื่อนไขและราคาที่คุณลูกค้าจะจัดหาได้ การตลาดได้เข้ามามีส่วนในการแก้ไขข้ออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่าย คือผู้ผลิตและผู้บริโภคซึ่งมักจะมีสิ่งขวางกั้นทำให้เกิดปัญหาห่างไกลกันหรือไม่เข้าถึงต่อกันในหลายๆเรื่อง ทั้งในแง่ของพื้นที่ที่กระจายกระจายออกไป (Spatial separation) ความต่างกันด้วยเวลา (Separation in time) ขาวสารข้อมูลที่ไม่ถึงกัน (Separation of

information) การคำนึงถึงคุณค่าที่ต่างกัน (Separation in values) ความไม่เหมือนกันในการเป็นเจ้าของ (Separation of ownership) และรวมไปถึงการไม่สอดคล้องกันในความต้องการทั้งที่เป็นปริมาณและประเภท (Quantity & assortment)



รูปที่ 2.1 ภาพแสดงหน้าที่งานการตลาดที่มีส่วนช่วยต่อระบบการผลิตและระบบการบริโภค<sup>6</sup>

การตลาดได้เข้ามาทำหน้าที่เป็นกลไกในการแก้ปัญหาต่างๆข้างต้น โดยช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ทำให้ผู้ผลิตและผู้บริโภคที่ต้องแยกห่างจากกันได้มีโอกาสเสนอและสนองตอบถึงกันและกัน และปรับความต้องการให้สอดคล้องเข้ากันได้

## 2.3 แนวความคิดด้านการตลาด

แนวความคิดทางการตลาดที่สามารถนำไปปฏิบัติกับกิจกรรมด้านการตลาดอาจแยกแยะได้ 5 แนวความคิด ดังนี้<sup>7</sup>

### 2.3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการผลิต (The Production concept)

หมายถึง การบริหารที่มุ่งเน้นไปในทางที่มีข้อสมมติว่า ผู้บริโภคทั้งหลายต่างก็จะมี ความชอบพหรือนิยมในผลิตภัณฑ์ที่มีขายแพร่หลายและจัดหาได้สะดวก ดังนั้นงานหลักที่

<sup>6</sup> William McInnes, *A Conceptual Approach to Marketing* in Reavis Cox, and others, *Theory in Marketing* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1964), pp.51-67.

<sup>7</sup> Philip Kotler, *Principles of Marketing*, pp.20-26.

เป็นงานสำคัญของการบริหารจึงอยู่ที่การมุ่งพยายามสนใจแต่เฉพาะการปรับปรุงการผลิตให้ดีขึ้น และหาวิธีที่จะให้การจำแนกแจกจ่ายมีประสิทธิภาพผลที่ดีที่สุด

แนวความคิดมุ่งการผลิตจะเป็นวิธีที่สามารถใช้ได้ผลในสองสภาพการณ์ คือ

- (1) ในกรณีที่มีความต้องการในการผลิตภัณฑ์มีมากกว่าของที่นำออกขาย ซึ่งลูกค้าพร้อมที่จะซื้อทุกอย่างโดยไม่เลือก
- (2) ในกรณีต้นทุนของผลิตภัณฑ์มีราคาสูงมาก และจะต้องพยายามลดราคาให้ต่ำลงด้วยวิธีการผลิตที่ดีกว่าเดิม

ในทางการให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมของสำนักงานสถาปนิก แนวความคิดเกี่ยวกับการผลิตจะเป็นไปในลักษณะที่ว่า มุ่งเน้นที่การควบคุมการทำงานในขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการควบคุมการใช้เวลาในการทำงานให้เหมาะสม และการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน เช่น เมื่อสำนักงานสถาปนิกได้รับว่าจ้างให้ออกแบบโครงการโครงการหนึ่ง สำนักงานก็ต้องนำค่าบริการวิชาชีพ (Fee) มาคำนวณดูว่าค่าใช้จ่าย และเวลาในการทำงานควรเป็นเท่าไรจึงจะมีผลกำไรตามที่คาดหวังไว้ และกำหนดแผนในการดำเนินงาน เป็นต้น หรือในยุคที่เศรษฐกิจเฟื่องฟู สำนักงานสถาปนิกต่างก็มีงานล้นมือ จึงต้องวางแผนการทำงานเพื่อให้ใช้เวลาทำงานในแต่ละโครงการให้สั้นที่สุด เพื่อที่จะสามารถรับงานได้มากขึ้นที่สุด แต่การทำงานตามแนวความคิดนี้ผลผลิต หรือผลงานที่ออกมาอาจจะไม่มีคุณภาพที่ดีเสมอไป

### 2.3.2 แนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (The Product concept)

หมายถึง การบริหารที่เป็นไปตามข้อสมมติที่ว่าผู้บริโภคจะมีความชอบพอในผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ซึ่งให้คุณค่าสูงสุดเมื่อเทียบกับราคา ดังนั้นองค์กรจึงควรทุ่มเทกำลังความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีที่สุด

แนวความคิดด้านผลิตภัณฑ์ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า

- (1) สำนักงานควรจะมุ่งความสนใจงานด้านการผลิตสินค้าที่ดี และขายในราคายุติธรรม
- (2) ผู้บริโภคสนใจการซื้อสินค้ามากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะเจาะจง
- (3) ผู้บริโภครู้ว่าสินค้าคู่แข่งที่สามารถหาซื้อได้
- (4) ผู้บริโภคเลือกซื้อระหว่างตราสินค้าต่างๆ โดยพิจารณาจากคุณภาพและราคา

ถ้าลองพิจารณาเป็นตัวอย่างอาจกล่าวได้ว่า ผู้ผลิตหนังสือที่คิดว่าถ้าหากมีหนังสือที่ดี คือทั้งเขียนดีและพิมพ์สวยงามแล้ว ย่อมจะขายดีเป็นแน่แท้ แต่ความคิดเช่นนี้ไม่ถูกต้องเสมอไป เนื่องจากปัญหาของผู้ซื้อหนังสือนั้นแท้จริงอาจอยู่ที่การต้องการเรียนรู้ ซึ่งหนังสืออาจมิใช่เครื่องมืออย่างเดียวของการเรียนรู้ อาจจะมีเครื่องมืออย่างอื่นซึ่งอาจช่วยให้การเรียนรู้ทำได้สะดวกกว่าและราคาถูกกว่าก็ได้

แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นี้ ในทางการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมของสำนักงานสถาปนิกก็หมายความว่า เป็นการมุ่งเน้นที่ผลงานออกแบบที่ดีที่สุด ทั้งด้านประโยชน์ใช้สอยและความงาม รวมถึงการให้บริการที่ดีและเหมาะสมกับค่าบริการวิชาชีพ เป็นต้น แต่บาง

ครั้งผลงานที่เกิดจากสถาปนิกก็ยากที่จะวัดว่าดี หรือไม่ดีเนื่องจากเป็นความพอใจส่วนบุคคล บางครั้งผลงานอาจจะดีในความคิดของสถาปนิกแต่อาจไม่ตรงกับความต้องการ และวัตถุประสงค์ของลูกค้า ซึ่งลูกค้าอาจไม่ต้องการงานสถาปัตยกรรมที่ดีที่สุด แต่ต้องการงานสถาปัตยกรรมที่อยู่ในงบประมาณ และตรงกับความต้องการของตน

### 2.3.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการขาย (The Selling concept or Sales concept)

หมายถึง การบริหารที่เป็นไปตามข้อสมมติที่ว่าผู้บริโภคจะไม่สนใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ยกเว้นแต่ว่าองค์กรนั้นๆ จะต้องใช้กำลังความพยายามอย่างมากในการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ของตนด้วยการส่งเสริมการขายอย่างมากพอจากผู้ขาย

แนวความคิดเกี่ยวกับการขายนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า

- (1) งานหลักของสำนักงานคือการขายสินค้าให้ได้เพียงพอ
- (2) โดยปกติผู้บริโภคนั้นจะไม่ซื้อสินค้านั้นมากพอ
- (3) ผู้บริโภคสามารถถูกแนะนำให้ซื้อโดยเครื่องมือกระตุ้นการขายต่างๆ
- (4) ผู้บริโภคอาจซื้อสินค้าอีก ถ้าไม่ซื้อก็ยังมีลูกค้าอื่น ๆ อีกมากมายที่จะซื้อ

แนวความคิดนี้จะมีการใช้มากกับสินค้าที่ผู้บริโภคมิได้เฝหา (Unsought goods) เช่น การประกันชีวิต การขายหนังสือชุด Encyclopedias หรือในกรณีขายของที่ขายยาก (Hard selling) เช่น การขายรถยนต์ โดยที่พนักงานขายจะมุ่งเน้นให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าหรือบริการของตนให้ได้โดยที่ไม่ได้สนใจว่าผลที่ตามมาหลังจากการขายจะเป็นอย่างไร การใช้แนวความคิดนี้จึงเป็นการเสี่ยง เพราะอาจทำให้เสียตลาด และลูกค้าอาจไม่เชื่อถืออีก

สำหรับการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมแนวความคิดเกี่ยวกับการขายนี้ จะเป็นไปในลักษณะของการพยายามอย่างมากที่จะประชาสัมพันธ์ หรือการเผยแพร่ผลงาน โดยวิธีการต่างๆ เช่น การส่ง Profile ของสำนักงานไปให้ลูกค้า การใช้ตัวแทนงานเป็นผู้ติดต่อกับลูกค้า การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย หรือแม้แต่การลดค่าบริการวิชาชีพให้กับลูกค้า ซึ่งการทำตามแนวความคิดการขายนี้ สำหรับในการปฏิบัติวิชาชีพบางอย่างอาจเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนัก และอาจทำลายภาพลักษณ์ของสำนักงานนั้นได้ ซึ่งสำนักงานแต่ละแห่งก็ควรพิจารณาใช้วิธีการที่เหมาะสม เนื่องจากการขายในวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้นไม่ใช่การขายในลักษณะ Hard Selling เหมือนสินค้าทั่วไป

### 2.3.4 แนวความคิดมุ่งการตลาด (The Marketing concept)

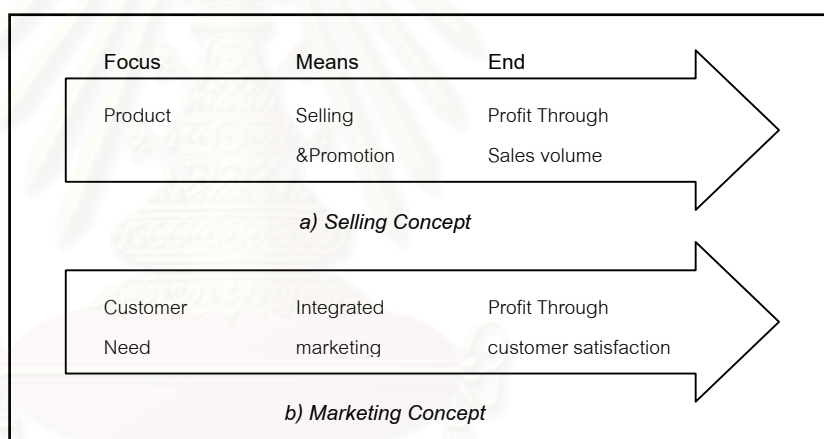
นับว่าเป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นมาใหม่ เป็นแนวความคิดนี้ยึดถือหลักที่ว่า กุญแจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายต่างๆ ได้นั้น จะต้องพิจารณาถึงสิ่งจำเป็น ความต้องการ และคุณค่าของตลาดเป้าหมาย และจะต้องปรับองค์กรให้สามารถสร้างความพอใจที่ลูกค้าต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่าคู่แข่ง นั่นคือแนวความคิดมุ่งเน้นการตลาดจะต้องประกอบด้วย

- (1) สำนักงานจะต้องสนองความต้องการแก่กลุ่มลูกค้าที่กำหนด
- (2) สำนักงานจะต้องรู้ว่าการสนองความต้องการของลูกค้าจะต้องมีการทำโปรแกรมการวิจัยตลาดเพื่อเรียนรู้ความต้องการเหล่านั้น

- (3) สำนักงานจะต้องรู้ว่ากิจกรรมของสำนักงานทั้งหมดที่มีผลต่อลูกค้าจะต้องควบคุมหรือประสานงานกัน
- (4) สำนักงานเชื่อว่าทำให้ลูกค้าพอใจจะทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีในตราสินค้า เกิดการซื้อซ้ำและมีการพูดต่อกันไป ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้สำนักงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

คนส่วนมากมักจะสับสนเกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับการขาย และการมุ่งการตลาด Levitt ได้เสนอข้อแตกต่างระหว่างแนวความคิดทั้ง 2 แนวความคิดว่า<sup>8</sup>

การขาย	เน้นความต้องการของผู้ขาย
การตลาด	เน้นความต้องการของผู้ซื้อ
การขาย	เป็นความต้องการของผู้ขายที่พยายามเปลี่ยนสินค้าให้เป็นเงินสด
การตลาด	เป็นการสนองความพอใจ ความต้องการของลูกค้า โดยผลิตสินค้าให้ถูกต้องตามความต้องการของลูกค้า และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การจัดส่ง และการบริการ



**รูปที่ 2.2** ภาพแสดงแนวคิดที่ต่างกันระหว่าง การขาย และ การมุ่งการตลาด

จากภาพ **แนวความคิดเกี่ยวกับการขาย** จะเริ่มต้นจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ของสำนักงาน แล้วจากนั้นค่อยพิจารณาว่าจะใช้การขายหรือส่งเสริมการขายเพื่อมาช่วยกระตุ้นให้ขายของได้เป็นจำนวนมากจนได้กำไร แต่**แนวความคิดมุ่งเน้นการตลาด** จะเริ่มต้นจากกลุ่มลูกค้า และความต้องการของลูกค้า องค์กรจะหันมาจัดแผนประสานระหว่างผลิตภัณฑ์และแผนงานต่างๆ เพื่อสนองความต้องการเหล่านี้ และให้ได้กำไรโดยสร้างความต้องการให้กับลูกค้า นั่นคือ ธุรกิจที่มีแนวความคิดทางการตลาดให้ความสำคัญต่อลูกค้า โดยการใช้วิธีการตลาดต่างๆผสมผสานกันเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจ

<sup>8</sup> Theodore Leavitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review* (July-August 1960): 45-46.

ในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้น แนวคิดมุ่งการตลาดหมายความว่า การทำ การงานออกแบบ และการให้บริการวิชาชีพ โดยมุ่งที่จะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า เป้าหมายเป็นหลัก โดยจะต้องทำงานออกแบบให้ออกมาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของลูกค้า มากที่สุด ประกอบกับมีการปรับเปลี่ยนการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เป็นหลัก เช่นอาจต้องมีการให้บริการที่ครบวงจรเพื่อตอบสนองความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นต้น

### 2.3.5 แนวความคิดการตลาดที่เกี่ยวกับสังคม (The Societal marketing concept)

ประเด็นสำคัญของแนวความคิดนี้ก็คือ จำเป็นหรือไม่ที่หน่วยงานทางธุรกิจจะมุ่ง แต่การตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเพียงอย่างเดียว หรือว่าควรที่จะตระหนักถึงผลประโยชน์ของทั้งผู้บริโภคและสังคมด้วย ในเมื่อสภาพสังคมปัจจุบันกำลังเสื่อมลง เกิดการ ขาดแคลนทรัพยากร มีการเจริญเติบโตของประชากรอย่างรวดเร็ว ตามแนวความคิดนี้ย่อม เหมือนกับจะแสดงถึงข้อจุดอ่อนของแนวความคิดมุ่งการตลาดว่า มองข้ามข้อขัดแย้งระหว่าง การสนองความพอใจของแต่ละบุคคลกับการสนองความพอใจของประชาชนในระยะยาว

ตัวอย่างเช่น ประชาชนมีความต้องการใช้รถยนต์มากขึ้น บริษัทรถยนต์ต่างๆก็ผลิต รถยนต์หลายแบบเพื่อสนองความต้องการลูกค้า และเพื่อเอาใจลูกค้า แต่การมีรถยนต์มาก ทำให้อากาศเป็นพิษ ทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้ำมันอย่างฟุ่มเฟือยและมีอุบัติเหตุเกิดขึ้นมาก ครั้ง เป็นต้น

สถานการณ์เหล่านี้ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่แทนแนวความคิดการตลาดซึ่งอาจ เรียกว่าแนวความคิดด้านการตลาดที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม นั่นเป็นการบริหารงานที่ เน้นการให้ความพอใจแก่ลูกค้าและเป็นความพอใจในระยะยาว รวมทั้งคำนึงถึงสวัสดิภาพ สังคมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า

- (1) สิ่งสำคัญขององค์กรคือ การสร้างความพอใจและมีสุขภาพดีแก่ลูกค้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตที่ดีกว่า
- (2) องค์กรหาผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สามารถดึงดูดใจผู้บริโภค และเป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภคด้วย
- (3) ผู้บริโภคจะรู้สึกและอุปถัมภ์องค์กรที่แสดงให้เห็นว่าเน้นความพอใจ และสวัสดิการสังคม

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่สำคัญที่ทุกสำนักงานจะต้องเผชิญอยู่เสมอก็คือ การมุ่งใช้วิธีการตลาดเพื่อสังคมนั้น บ่อยครั้งจะมีผลกระทบต่ออัตราการทำการกำไร แต่ในข้อเท็จจริงก็มี ปรากฏให้เห็นบ้างว่าการใช้แนวคิดการตลาดเพื่อสังคมในหลายๆแห่งได้มีส่วนช่วยให้สำนักงานมีกำไรสูงขึ้น

สำหรับแนวความคิดการตลาดที่เกี่ยวกับสังคม ในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม นั้นอาจไปในลักษณะของการออกแบบอาคารที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือการออกแบบ อาคารเพื่อให้คนที่อยู่อาศัยหรือผู้ใช้อาคารมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี เช่น การออก

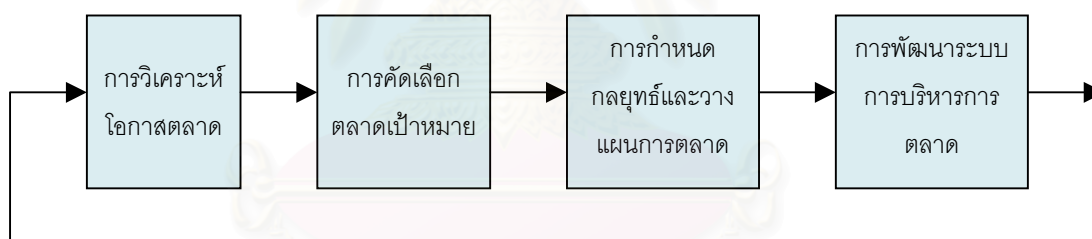
แบบอาคารประหยัดพลังงาน การออกแบบอาคารที่มีการนำธรรมชาติเข้ามาในอาคาร หรือ การที่สำนักงานนำความรู้ด้านสถาปัตยกรรมไปออกแบบสถาปัตยกรรมเพื่อชุมชน และ คนยากจน เป็นต้น

จากการศึกษาแนวความคิดด้านการตลาดทั้ง 5 แนวความคิดนั้น จะเห็นได้ว่าแต่ละแนวความคิดจะมี แนวทางที่ต่างกัน ซึ่งก็ไม่ได้มีข้อจำกัดหรือมีข้อสรุปว่าแนวทางใดเป็นแนวทางที่ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทาง และ จุดยืนของสำนักงาน

## 2.4 กระบวนการจัดการการตลาด

**กระบวนการจัดการการตลาด** (Marketing Management Process) หมายถึง กระบวนการทางการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ พิจารณา คัดเลือก และเสาะแสวงหาโอกาสทางการตลาด เพื่อให้สามารถตอบสนององวัตถุประสงค์และทิศทางขององค์กร หรือถ้าจะกล่าวให้แคบเข้า กระบวนการการตลาดจะ ประกอบด้วย การพิจารณาและวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การแบ่งส่วนตลาด และการคัดเลือกตลาดเป้าหมาย การพัฒนากลยุทธ์ส่วนประกอบทางการตลาดที่ดีกว่า และการออกแบบระบบการบริหารการตลาดที่เอื้ออำนวยให้การวางแผน การควบคุม ตลอดจนระบบข้อมูล และบุคลากรทางการตลาดมีพร้อมที่จะสนับสนุน ทางด้านการตลาดทั้งปวง

ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการจัดการการตลาด ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆเป็นลำดับ<sup>9</sup> ดังนี้



รูปที่ 2.3 ภาพแสดงกระบวนการจัดการการตลาด

### 2.4.1 การวิเคราะห์โอกาสตลาด

กระบวนการจัดการการตลาดเริ่มต้นด้วยการเสาะแสวงหาโอกาสที่น่าสนใจต่างๆ ซึ่งคำว่า **โอกาสทางการตลาด** หมายความว่า การที่ลูกค้ามีความต้องการและความสนใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และโอกาสที่สำนักงานจะเข้าไปสนองความต้องการดังกล่าว โดยมีความเป็นไปได้ว่าจะได้รับผลกำไรตอบแทน

<sup>9</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การตลาดสำหรับนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2534), หน้า 65.



ในการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดนั้นสำนักงานสถาปนิกจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงข้อได้เปรียบต่างๆจากตลาดและสิ่งแวดล้อมทางการตลาด เพื่อที่จะนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการตลาดต่อไป ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ดังนี้

### (1) การวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยทางการตลาดและวิจัยลูกค้า

จะช่วยให้เห็นถึงความต้องการของตลาดและกลุ่มลูกค้าและศักยภาพของตลาด เพื่อที่จะกำหนดตลาดเป้าหมายต่อไป การวิจัยนี้จะทำให้ได้ข้อมูลต่างๆที่เป็นประโยชน์ เช่น ได้ทราบความต้องการของลูกค้าที่จะมาใช้บริการของสำนักงานสถาปนิก ได้ทราบว่าบริการอะไรที่เป็นที่ต้องการจากลูกค้ามาก บริการใดขาดแคลน ลูกค้าพิจารณาเลือกสถาปนิกจากปัจจัยใด หรือได้ทราบว่าเราจะสามารถเข้าไปมีโอกาสในส่วนไหนของตลาด

### (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงาน

ได้แก่ การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ ภายภาคเทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม เพื่อแสวงหาโอกาสให้แก่สำนักงาน เช่นปัจจุบันนี้กระแสทางสังคมหันมาให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ก็อาจเป็นโอกาสให้สำนักงานสถาปนิกหันมาเน้นการออกแบบที่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม เป็นต้น

### (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสำนักงาน

ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ของสำนักงาน หรือที่เรียกว่า **SWOT Analysis** เพื่อที่จะได้ทราบศักยภาพของสำนักงานเรา และนำไปเปรียบเทียบกับสำนักงานคู่แข่งในด้านต่างๆ เช่น ชื่อเสียงของสำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การให้บริการที่หลากหลาย ทำเลที่ตั้ง สภาพทางการเงิน หรือความสามารถของพนักงานในสำนักงาน เป็นต้น

## 2.4.2 การแบ่งส่วนตลาดและการคัดเลือกตลาดเป้าหมาย

เป็นการยากที่สำนักงานสถาปนิกจะสนองความต้องการของลูกค้าทุกคนเนื่องจากขนาดตลาดกว้างเกินไป ด้วยเหตุนี้ภาระกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องทำคือ **การแบ่งส่วนตลาด** หรือที่เรียกว่า **Marketing Segmentation** นั่นคือ การแบ่งตลาดให้เป็นส่วนย่อยต่างๆ ที่แตกต่างกันไปตามความจำเป็นและความต้องการ หรือตามอุปนิสัยในการซื้อ หรือตามคุณลักษณะพิเศษของลูกค้าที่ต่างกัน เมื่อสามารถวิเคราะห์ส่วนตลาดต่างๆได้แล้ว สำนักงานจึงจะสามารถพิจารณาต่อไปได้ว่า ควรจะเข้าสู่ตลาดไหนก่อนจึงจะดีที่สุด และส่วนของตลาดที่สำนักงานได้ตัดสินใจว่าจะเข้าไปในเองที่เรียกว่า **ตลาดเป้าหมาย (Target Market)**

สำหรับการแบ่งส่วนตลาด มีข้อควรพิจารณาในการแบ่งส่วนตลาด<sup>10</sup> ได้แก่

- ต้องสามารถวัดจำนวนกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้
- ต้องสามารถเข้าถึงตลาดแต่ละส่วนได้

<sup>10</sup> Philip Kotler, Marketing Professional Services (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), pp.178-179.

- ต้องมีขนาดใหญ่เหมาะสมกับกำลังความสามารถ
- การแบ่งส่วนตลาดแต่ละส่วนควรจะมี ความแตกต่างกัน
- มีความครบถ้วนสมบูรณ์มีกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพอยู่ในส่วนนั้นๆ
- ส่วนแบ่งตลาดแต่ละส่วนจะมีการตอบสนองต่อ กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน

#### 2.4.3 การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนด้านการตลาด

**กลยุทธ์การตลาด** หมายถึง หลักเกณฑ์ที่หน่วยธุรกิจใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดในตลาดเป้าหมาย กลยุทธ์ด้านการตลาดจะเป็นตัวกำหนดว่างานจะออกมาในรูปแบบใดทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การตลาดนั้น สำนักงานต้องพิจารณาว่าแผนนั้นต้องสามารถตอบคำถามต่างๆเหล่านี้ได้ ซึ่งได้แก่

- เราเป็นใคร
- เราสามารถที่จะทำอะไรได้และต้องการที่จะเป็นอะไรในอนาคต
- อัตราการเติบโตและผลกำไรของสำนักงานเป็นอย่างไร
- ตลาดและลูกค้ากลุ่มใดที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
- คู่แข่งของเราเป็นใคร และเราจะแข่งขันกับเขาได้อย่างไร
- กลยุทธ์หลักที่จะสามารถจะเจาะเข้าไปในโอกาสต่างๆเป็นอย่างไร
- เราจะนำกลยุทธ์นั้นมาปฏิบัติได้อย่างไร
- เราจะสามารถขายและสนองความคาดหวังของลูกค้าเป้าหมายได้อย่างไร

#### 2.4.4 การพัฒนาระบบการบริหารการตลาด

ภายหลังจากที่สำนักงานคัดเลือกตลาดเป้าหมายและได้กำหนดฐานะที่ตั้งที่จะให้เป็นข้อได้เปรียบในการกำหนดส่วนผสมทางการตลาดแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องมีการจัดเตรียมเพื่อดำเนินการทางการตลาดด้วยการพัฒนาระบบการบริหารการตลาดขึ้นมา การตลาดจะไม่สามารถดำเนินไปให้สำเร็จผลได้เลยถ้าไม่มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพมาสนับสนุนหรือเสริมกำลังการตลาดทั้งหมดของสำนักงาน ระบบใหญ่ที่สำคัญที่สำนักงานจำเป็นจะต้องจัดขึ้นเพื่อให้การบริหารด้านการตลาดได้ผลเป็นอย่างดี ก็คือ

- (1) ระบบการวางแผนและควบคุมทางการตลาด (Marketing Planning and Control System)
- (2) ระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาด (Marketing Information System)
- (3) องค์การที่จัดขึ้นสำหรับการตลาด (Marketing Organization System)

และนอกจากนี้สำนักงานต้องมีการประเมินผลตอบกลับจากกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อนำมาปรับปรุงและวางกลยุทธ์ใหม่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## 2.5 กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด

Kotler (2542) ได้กล่าวว่า **กลยุทธ์การตลาด** หมายถึง การออกแบบส่วนผสมทางการตลาด หรือ 4Ps ซึ่งหมายถึง ส่วนผสมที่ประกอบกันขึ้นของปัจจัยการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งองค์กรทางธุรกิจ จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้ให้บังเกิดความสำเร็จภายในวัตถุประสงค์ภายในตลาดเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับส่วนผสมทางการตลาดที่ประกอบขึ้นนั้นประกอบด้วย **ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และ การส่งเสริมการตลาด (Promotion)** ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.5.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

**ผลิตภัณฑ์ (Product)** หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างทั้งที่เป็นที่นิยมชมชอบและไม่เป็นที่นิยมชมชอบที่บุคคลได้รับจากการแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยคุณสมบัติทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ซึ่งผลิตภัณฑ์อาจเป็นสินค้า บริการ และความคิด หรือการรวมกันของทั้ง 3 ส่วน ซึ่งนิยามนี้หมายรวมถึงบริการเสริมที่มาพร้อมกับสินค้า เช่น การติดตั้ง การรับประกัน การให้ข้อมูล เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การซ่อมแซมหรือการซ่อมบำรุง<sup>11</sup>

ผลิตภัณฑ์ของสำนักงานสถาปนิก เป็นการให้บริการของสำนักงานสถาปนิก เช่น การกำหนดโปรแกรมการออกแบบ การออกแบบสถาปัตยกรรม การออกแบบตกแต่งภายใน การเป็นที่ปรึกษาโครงการ หรือการบริหารงานก่อสร้าง เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์นี้สามารถทำได้โดย<sup>12</sup>

#### - การเสนอบริการที่กำลังขาดแคลนหรือเป็นที่ต้องการอย่างสูงเข้าสู่ตลาด

หากเกิดกรณีที่บริการใดของสำนักงานสถาปนิกที่ลูกค้ามีความต้องการมากนั้นแสดงว่าโอกาสทางการตลาดเกิดขึ้นแล้ว สถานการณ์เช่นนี้ไม่ต้องอาศัยความสามารถพิเศษเนื่องจากโอกาสรออยู่ เช่น ในยุคปัจจุบัน (ช่วงปี พ.ศ.2546-2547) ธนาคารปล่อยกู้เพื่อการสร้างบ้านมาก และอัตราดอกเบี้ยต่ำทำให้มีความต้องการบ้านสูง จึงเป็นโอกาสของสำนักงานสถาปนิกที่จะเข้าไปรับงานประเภทบ้านพักอาศัย เป็นต้น

#### - การเสนอบริการที่มีอยู่แล้วในลักษณะใหม่ที่ดีกว่าเดิม

สำนักงานจะใช้วิธีการต่างๆในการค้นหาแนวคิดเพื่อการปรับปรุงบริการที่มีอยู่แล้วให้ดีกว่าเดิม โดยวิธีค้นหาปัญหา และวิธีจินตนาการ

**วิธีค้นหาปัญหา** คือ การสอบถามลูกค้าเกี่ยวกับความพึงพอใจในบริการที่ได้รับจากสำนักงานสถาปนิก และสอบถามคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุง เช่นเมื่อสอบถามจากลูกค้าแล้วได้รับการตอบกลับว่าไม่พึงพอใจเนื่องจากการที่สถาปนิกไม่ไปตรวจดูหน้างานก่อสร้างให้ เพราะฉะนั้นสถาปนิกอาจปรับปรุง

<sup>11</sup> Pride Ferrell, *Marketing*, 4<sup>th</sup> Ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1991), p.240.

<sup>12</sup> Philip Kotler, *การตลาดสำหรับการปฏิบัติ* (กรุงเทพมหานคร: เอ.อาร์.บิซิเนส เพรส, 2542), หน้า 70-71.

วิธีการทำงานโดยมีการไปตรวจงานก่อสร้างเป็นระยะๆ โดยอาจเรียกเก็บค่าบริการเพิ่มได้

**วิธีจินตนาการ** เป็นการปรับปรุงบริการของสำนักงานสถาปนิกในลักษณะหรือรูปแบบที่ควรจะเป็น หรือในรูปแบบที่คิดว่าลูกค้าต้องการจะให้ เป็น เช่น การเสนอบริการ Design-Build เป็นต้น

โดยการปรับปรุงนี้อาจเกิดจากการรับนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

#### - การเสนอบริการใหม่ที่มีความแตกต่าง

ได้แก่การเสนอบริการใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยมีสำนักงานไหนทำวิธีนี้จะเป็นการสร้าง ความแตกต่าง และจุดเด่นให้กับสำนักงาน แต่ต้องมีการประเมินผลว่าบริการใหม่นั้น ประสบความสำเร็จหรือไม่ เป็นที่ต้องการของลูกค้าหรือไม่

โดยความแตกต่างนี้อาจแบ่งได้เป็นประเด็นต่างๆ ได้แก่

- ความแตกต่างด้านกายภาพ เช่น รูปแบบของงานออกแบบ
- ความแตกต่างด้านการให้บริการ เช่น การให้บริการตรวจสอบและเป็น ที่ปรึกษาด้านกฎหมายอาคาร การรับทำรายละเอียดโครงการ
- ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ เช่น การสร้างภาพลักษณ์ให้เป็น สำนักงานที่มีงานออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว

### 2.5.2 ราคา (Price)

**ราคา (Price)** หมายถึง มูลค่าของผลิตภัณฑ์ที่ถูกตั้งไว้เพื่อการแลกเปลี่ยน ราค เป็นองค์ประกอบหนึ่งของส่วนผสมการตลาดที่สามารถควบคุมได้ การตัดสินใจของบริษัทใน ด้านราคาจะส่งผลกระทบต่อยอดขายของบริษัท เพราะฉะนั้นราคาจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ดังนั้นบริษัทจึงต้องมีการพิจารณาประเด็นต่างๆ อย่างถี่ถ้วนเกี่ยวกับการตั้งราคา ซึ่งมี รายละเอียดต่างๆ<sup>13</sup>

การกำหนดราคาของสำนักงานสถาปนิก หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า**ค่าบริการวิชาชีพ** นั้น ไม่ควรใช้กลยุทธ์ในการลด แลก แจก แถม ได้เช่นองค์กรที่ทำการค้าขายอื่นๆ เนื่องจากสำนักงานสถาปนิกเป็นองค์กรทางวิชาชีพต้องมีการรักษาระดับของค่าบริการทาง วิชาชีพให้มีมาตรฐาน และต้องประพฤติตนอยู่ภายใต้จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ค่าบริการ วิชาชีพจะมีผลต่อจำนวนของลูกค้าหรือความพึงพอใจของลูกค้า แต่เหนือสิ่งอื่นใดการ กำหนดอัตรา ค่าบริการวิชาชีพก็ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนที่เกิดขึ้นด้วย โดยอัตรา ค่าบริการ วิชาชีพไม่ควรที่จะต่ำเกินไปจนสำนักงานไม่สามารถทำงานได้อย่างมี คุณภาพ หรือไม่ควรต่ำเกินไปจนขาดทุน ซึ่งสำนักงานแต่ละแห่ง และโครงการแต่ละโครงการอาจมี อัตราการคิดค่าบริการวิชาชีพที่แตกต่างกันทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ขอบเขตการให้

<sup>13</sup> อุดุลย์ จาตุรงค์กุล, หลักการตลาด (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541) หน้า 149.

บริการ ประเภทโครงการและพื้นที่โครงการ ลักษณะและประเภทของลูกค้า คุณสมบัติของสถาปนิกหรือสำนักงาน ค่าใช้จ่ายของโครงการ เวลาที่ใช้ในการทำโครงการ กำไรที่ต้องการในโครงการ และความเสี่ยงในโครงการ<sup>14</sup>

ปัญหาด้านค่าบริการวิชาชีพที่พบบ่อยในสำนักงานสถาปนิกก็คือ ลูกค้าไม่จ่ายค่าบริการวิชาชีพ หรือจ่ายไม่ครบตามที่ตกลงกันได้ เพราะฉะนั้นเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาดังกล่าว สำนักงานสถาปนิกจำเป็นต้องพิจารณาลูกค้าให้ถี่ถ้วนในด้านต่างๆ ก่อนการตกลงให้บริการ และต้องแบ่งงวดการจ่ายเงินให้เหมาะสม

ปกติแล้วลูกค้าสำนักงานสถาปนิกจะประเมินค่าบริการวิชาชีพของสถาปนิกจากคุณลักษณะต่างๆ<sup>15</sup> ได้แก่

- ลูกค้าจะใช้วิธีสอบถามหรือเปรียบเทียบกับผู้อื่นที่เคยใช้บริการในลักษณะเดียวกันมาแล้ว เนื่องจากลูกค้ามักจะไม่มีความรู้ด้านค่าบริการทางวิชาชีพ สถาปัตยกรรม และบางครั้งลูกค้าก็ไม่สามารถที่จะทราบค่าบริการที่แท้จริงล่วงหน้าได้เนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนต่างๆเกิดขึ้น
- ค่าบริการที่เป็นตัวเงินไม่ใช่ทั้งหมดที่ลูกค้าจะใช้พิจารณาเลือกสำนักงานสถาปนิก ยังมีค่าใช้จ่ายอื่นๆที่ไม่ใช่ตัวเงินเกิดขึ้น เช่น เวลา หรือความสะดวกรสบาย จะเป็นปัจจัยที่ลูกค้าจะพิจารณาในการเลือกสถาปนิก
- อัตราค่าบริการวิชาชีพจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพของการบริการ ถ้าหากค่าบริการสูงลูกค้าก็มีความคาดหวังสูงว่าจะได้รับการบริการที่ดีจากสถาปนิก

### 2.5.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution channel) หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการไหลเวียนผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภคขั้นสุดท้าย<sup>16</sup>

สำหรับสำนักงานสถาปนิกนั้น หมายถึง การเข้าถึงของลูกค้าของสำนักงานสถาปนิก โดยจะต้องมีการพิจารณาปัจจัยทางภูมิศาสตร์ของลูกค้าเป้าหมาย หรือสำนักงานที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ถึงทำเลที่ตั้ง การเข้าถึง การเชื่อมโยงกับสำนักงาน ถึงถ้าหากการเข้าถึงระหว่างลูกค้ากับสำนักงานสถาปนิกมีความสะดวก หรือสำนักงานอยู่ในทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้มีจำนวนลูกค้ามาก นอกจากนี้ที่ตั้งของสำนักงานสถาปนิกยังมีผลอย่างมากต่อภาพลักษณ์ของสำนักงานด้วย เช่น สำนักงานตั้งอยู่ในเขตศูนย์กลางธุรกิจ หรือเป็นเจ้าของอาคารสำนักงานเอง เป็นต้น

<sup>14</sup> อัครพร หวังวงศ์วัฒนา, “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคิดค่าบริการวิชาชีพสถาปัตยกรรม,” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), หน้า 47-48.

<sup>15</sup> Philip Kotler, *Marketing Professional Services* (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), pp.269-271.

<sup>16</sup> Pride Ferrell, *Marketing*, 4<sup>th</sup> Ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1991), p.308.

## 2.5.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม นับตั้งแต่กรณีที่สำนักงานดำเนินการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือมีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์เก่าที่ขายอยู่เดิม หรือแม้แต่การดำเนินการตามปกติเพื่อเพิ่มยอดขายในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่กำลังดำเนินการขายอยู่ก็ตาม ทุกๆกรณีต่างก็จำเป็นต้องมีการส่งข้อมูลไปยังผู้บริโภคเป้าหมายกลุ่มต่างๆ

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารการตลาด ซึ่งหน้าที่ของการส่งเสริมการตลาดก็คือ การสื่อสารชี้ชวน เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดประกอบด้วย การโฆษณา(Advertising) การประชาสัมพันธ์(Publicity) การขายส่วนตัว(Personal Selling) และการส่งเสริมการขาย(Sales Promotion)<sup>17</sup>

กระบวนการสื่อสารการตลาดนั้นจะมีหน้าที่สำคัญต่อสำนักงานสถาปนิกในประเด็นต่างๆ<sup>18</sup> ได้แก่

- เพื่อการรักษา และยกระดับภาพลักษณ์ของสำนักงาน
- เพื่อการได้มาซึ่งลูกค้าที่แท้จริงและผู้สนับสนุนสำนักงาน
- เพื่อการดึงดูดลูกค้าใหม่
- เพื่อการให้ข้อมูลของสำนักงาน
- เพื่อดึงดูดพนักงานให้เข้ามาร่วมงานกับสำนักงาน
- เพื่อการสร้างความถูกต้องและความแน่นอนของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสำนักงาน
- เพื่อให้ข้อมูลที่สาธารณชนต้องการ

การส่งเสริมการตลาด มีรายละเอียด ดังนี้

### (1) การโฆษณา (Advertising)

การโฆษณาเป็นรูปแบบของการสื่อสารทางเดียวต่อมวลชนในเชิงกว้างที่มีได้อาศัยตัวบุคคลเข้าดำเนินการ วิธีการโฆษณาอาจจะกระทำโดยการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลต่างๆให้ผ่านไปโดยอาศัยสื่อการโฆษณาหลายๆทางด้วยกัน เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เอกสารวารสาร หรือโดยวิธีการส่งไปรษณีย์ทางตรง หรือการทำป้ายประกาศ โดยเหตุที่การโฆษณาไม่สามารถที่จะมีข้อมูลย้อนกลับได้โดยตรงหรือการไม่มีกลไกที่จะทราบผลกลับมาแน่นอน จึงทำให้ขาดการคล่องตัวที่ไม่สามารถจะปรับตัวได้ง่ายและสะดวกเมื่อเทียบกับวิธีการขายโดยใช้พนักงานทั้งนี้ประสิทธิภาพดังกล่าวจะเป็นปัญหามากเป็นพิเศษในกรณีของความต้องการที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือต้องเผชิญกับลูกค้าหลายแบบหลายทัศนคติที่มีความต้องการต่างกัน และเป้าหมายของผู้บริโภคแต่ละคนไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นสภาพที่เป็นจริงที่วิธี

<sup>17</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, 11<sup>st</sup> Ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 2003), p.580.

<sup>18</sup> Philip Kotler, *Marketing Professional Services* (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), p.321.

การโฆษณาจะไม่สามารถแยกตัวเองให้ตรงกับแต่ละกลุ่มได้พร้อมกันในการจัดทำโฆษณาในครั้งเดียว

การโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะต้องพิจารณาและตัดสินใจ 2 ด้านด้วยกัน คือ

- (ก) จะต้องพิจารณาถึงเนื้อหาของข่าวสารข้อมูลที่ต้องการจะกระจายหรือถ่ายทอดออกไปยังกลุ่มตลาดเป้าหมาย
- (ข) การพิจารณาสื่อที่ใช้โฆษณา

สำหรับการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้น จรรยาบรรณวิชาชีพระบุไว้ว่า **ไม่ยินยอมให้ผู้ปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมโฆษณาตนเองหรือยินยอมให้ผู้อื่นทำการโฆษณา** เพราะฉะนั้นสำนักงานสถาปนิกจึงไม่สามารถทำการโฆษณาได้โดยเด็ดขาด

## (2) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

หมายถึง หน้าที่งานด้านการตลาดที่เกี่ยวกับการประเมินทัศนคติของประชาชน โดยพยายามกำหนดนโยบายและวิเคราะห์การทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับประโยชน์ของชุมชน และจัดทำเป็นแผนดำเนินงานเพื่อให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับของชุมชนนั้นๆ ในการจัดทำประชาสัมพันธ์นั้น งานหลักที่สำคัญก็คือ การทำชุมชนสัมพันธ์ (Publicity) ซึ่งหมายถึงการกระตุ้นความต้องการโดยไม่ใช้บุคคลเข้าช่วย เพื่อที่จะให้มีความต้องการในสินค้าและบริการหรือสนใจต่อหน่วยงานธุรกิจ ซึ่งจะดำเนินการโดยสอดแทรกข่าวสารข้อมูลที่สำคัญในทางการค้าทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานหรือผลิตภัณฑ์ของสำนักงานให้ปรากฏอยู่ในเอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ หรือให้มีโอกาสได้เสนอตัวเองออกไปโดยมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ดู ทั้งนี้อาจจะปรากฏออกไปในรูปของข่าวสารทางวิทยุ โทรทัศน์ หรือการแสดงบนเวที เป็นต้น

ในการประชาสัมพันธ์ สิ่งหนึ่งที่เป็นหลักการสำคัญ คือ องค์กรจำเป็นต้องบอกกล่าวให้ประชาชนทราบทั้งในสิ่งที่ดีและไม่ดี หลักการประชาสัมพันธ์ถือว่า การประชาสัมพันธ์กับการทำดีเป็นของคู่กัน ถ้าทำไม่ดีการประชาสัมพันธ์ก็ไร้ผล การประชาสัมพันธ์จะสัมฤทธิ์ผลเพียงใด องค์กรต้องมีนโยบายที่ดีในการดำเนินงาน ตลอดจนการปฏิบัติที่ดีต่อประชาชน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักการสำคัญ

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการประชาสัมพันธ์พอจะสรุปได้ดังนี้

- เพื่อสร้างความนิยมให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน เพราะความนิยมจากประชาชนจะทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุน และสามารถอยู่รอดได้
- เพื่อปกป้องและรักษาชื่อเสียงขององค์กรมิให้เสื่อมเสีย ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใด จึงต้องปกป้องชื่อเสียงของตนไว้ให้ดีที่สุด เช่น ต้องดำเนินงานอย่างสุจริต ตรงไปตรงมา แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม
- เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรกับประชาชนหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง การสร้างสรรค์ความเข้าใจที่ดีร่วมกัน จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงและการได้รับข่าวสารข้อมูลอย่างบริบูรณ์เต็มที่ การที่ประชาชนมักเข้าใจองค์กรผิดไปนั้นเนื่องจากการขาดแคลนข่าวสารต่างๆ ทำ

ให้ประชาชนไม่ทราบและไม่เข้าใจถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และการดำเนินงานขององค์กร จึงมักเกิดความขัดแย้งกับองค์กรโดยง่าย

การประชาสัมพันธ์จะเป็นการส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมกับสำนักงานสถาปนิกมาก เนื่องจากการประชาสัมพันธ์จะเป็นโอกาสให้สำนักงานสถาปนิกได้นำเสนอข้อมูลแนวคิด และผลงานของสำนักงานออกสู่สาธารณชน การประชาสัมพันธ์ของสำนักงานสถาปนิก ได้แก่ การจัดทำแผ่นพับ Brochure การทำหนังสือรวบรวมผลงานวางจำหน่าย การลงผลงานในหนังสือ และการแถลงข่าวต่างๆ เป็นต้น

### (3) การขายส่วนตัว (Personal Selling)

หมายถึง วิธีการขายสินค้าโดยวิธีการพบปะลูกค้าตัวต่อตัว และมีการเจรจาพูดระหว่างกัน ทั้งนี้การเจรจาเพื่อการขายนั้นจะกระทำกับคนบางคน หรือจะกระทำพร้อมกันกับกลุ่มผู้ที่อาจจะเป็นลูกค้าหรือกับผู้ซื้อครั้งละหลายๆคนก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการจะขายสินค้านั้นเอง

การขายส่วนตัวมีจุดประสงค์หลายประการ ซึ่งอาจเป็นการขายเพื่อให้เกิดความตระหนักในสินค้า กระตุ้นให้เกิดความสนใจ สร้างชื่อเสียงของสินค้า หรือเพื่อการขายสินค้า

การขายส่วนตัวสำหรับการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม หมายความว่า เป็นการที่ผู้บริหารหรือพนักงานในสำนักงานออกไปเสนองาน พบปะ พูดคุยกับลูกค้า และโน้มน้าวจิตใจให้ลูกค้าว่าจ้างสำนักงานสถาปนิก ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคในการพูด บุคลิกที่น่าเชื่อถือของผู้แนะนำเสนอ และวิธีการนำเสนองานที่น่าสนใจ

### (4) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)

หมายถึง กิจกรรมด้านการตลาดทั้งปวงนอกเหนือจากการใช้พนักงานขายหรือใช้วิธีโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมทางการตลาดที่ใช้ส่งเสริมการขายนี้จะกระทำเพื่อพยายามกระตุ้นการซื้อของผู้บริโภค และเสริมประสิทธิภาพการขายของตัวแทนจำหน่ายต่างๆ

การส่งเสริมการขายอาจแบ่งย่อยลงไป ได้แก่

- **การส่งเสริมทางผู้บริโภค (Consumer Promotion)** ประกอบด้วย การแจกตัวอย่าง การคืนเงิน การลดราคา การให้ของแถม การแข่งขัน การให้แถมปี การสาธิต เป็นต้น
- **การส่งเสริมการค้า (Trade Promotion)** ประกอบด้วย การให้ส่วนยอมในการซื้อ การให้สินค้าฟรี การให้ส่วนยอมในสินค้า การช่วยเหลือในด้านการโฆษณา การจัดการแข่งขันทางการขายระหว่างตัวแทน เป็นต้น
- **การส่งเสริมกำลังขาย (Sales-force Promotion)** ประกอบด้วย การให้โบนัส การแข่งขันทางการขายระหว่างพนักงานขาย เป็นต้น



การขายของสำนักงานสถาปนิกนั้นไม่ใช่การขายในลักษณะ *Hard Selling* เหมือนสินค้าอื่นๆ เพราะฉะนั้นจุดมุ่งหมายการส่งเสริมการขายของสำนักงานสถาปนิกจึงไม่ใช่การขายให้ได้มากที่สุด แต่จะเป็นลักษณะของการจูงใจลูกค้ามากกว่า เช่น ไม่ใช้การลดค่าบริการวิชาชีพ แต่มีการเพิ่มขอบเขตการให้บริการให้แก่ลูกค้า หรือการจัดทำแบบให้เป็นจำนวนมาก มีการเขียนภาพ *Perspective* และ *Model* เป็นต้น

ในการศึกษาทฤษฎีการตลาดทั่วๆไปในบทที่ 2 นี้ ทำให้สามารถเห็นภาพกว้างของทฤษฎีการตลาดทั่วๆ ไป เปรียบเทียบกับการนำไปใช้ในสำนักงานสถาปนิก ทำให้ทราบข้อจำกัด และเห็นส่วนที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสำนักงานสถาปนิกได้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### หลักการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม

การศึกษาหลักการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม จะเริ่มต้นด้วยการศึกษาเกี่ยวกับหลักการและขอบเขต การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม มาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ สถาปัตยกรรม รวมทั้งบทบาทขององค์กรวิชาชีพสถาปัตยกรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติ วิชาชีพสถาปัตยกรรม ซึ่งในที่นี่จะมุ่งศึกษาการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมหลัก<sup>1</sup> เป็นหลัก

#### 3.1 หลักการและขอบเขตของการปฏิบัติวิชาชีพ

ผู้ที่ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมจะต้องทำความเข้าใจให้ถ่องแท้ในปรัชญา และเจตนารมณ์พื้นฐาน ของงานวิชาชีพ วิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นวิชาชีพที่ทรงเกียรติ มีความสง่างาม เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ศิลปะ สถาปัตยกรรม วัฒนธรรม และอารยธรรมให้กับประเทศชาติ ทุกคนจึงต้องดำรงไว้ซึ่งอุดมคติอันตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของความเป็นจริง มีจริยธรรมอันดีงาม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับประชาชน และสถาบันทั้งหลายทั้งในและ นอกประเทศ

##### 3.1.1 หลักการสำคัญของวิชาชีพ

ถึงแม้ว่าสำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งจะมีการตลาดด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน แต่ สำนักงานทุกแห่งและผู้ประกอบวิชาชีพทุกคนต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักการสำคัญของ วิชาชีพ

หลักการสำคัญของวิชาชีพสถาปัตยกรรมหลัก มีดังต่อไปนี้<sup>2</sup>

##### ▪ ความรอบรู้และความชำนาญ (Expertise)

สถาปนิกจะต้องผ่านการศึกษาระดับสถาปัตยกรรมอย่างมีระบบมีความรู้ ความชำนาญ มีหลักทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาในสถาบันการศึกษาและการ ปฏิบัติงานจริง ผ่านการฝึกฝนตามมาตรฐานที่สภาสถาปนิกกำหนด มีประสบการณ์ใน โครงการศึกษาทางสถาปัตยกรรม หรือการฝึกอบรมและการทดสอบต่างๆ โดยองค์กร วิชาชีพสถาปัตยกรรม ทั้งนี้เพื่อให้สาธารณชนมั่นใจได้ว่าสถาปนิกที่ออกไปปฏิบัติ วิชาชีพเป็นผู้ที่ผ่านมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถที่จะปฏิบัติวิชาชีพเพื่อให้ บริการได้อย่างเหมาะสม ยิ่งไปกว่านั้น สถาปนิกจะต้องมีหน้าที่ในการดำรงความรู้และ ร่วมพัฒนาความรู้แห่งวิชาชีพให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ทั้งยังจะต้องเคารพต่อกฎระเบียบ

<sup>1</sup> วิชาชีพสถาปัตยกรรมหลัก หมายถึง วิชาชีพสถาปัตยกรรมที่ใช้ศาสตร์และศิลป์สร้างสรรค์องค์ประกอบ กายภาพอาคารและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับอาคาร หรือเกี่ยวกับสิ่งก่อสร้างที่บุคคลอาจเข้าอยู่หรือเข้าใช้สอยได้

<sup>2</sup> สภาสถาปนิก, เอกสารประกอบกรอบรวม เรื่องการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม (กรุงเทพมหานคร: สภาสถาปนิก, 2546), หน้า 1-5.

ต่อสมาคมวิชาชีพในสังกัด และองค์กรวิชาชีพที่ควบคุมกำกับดูแล และที่สำคัญต้องให้ความร่วมมือสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอย่างต่อเนื่องสืบไป

■ **อิสระทางความคิด (Autonomy)**

สถาปนิกจะต้องมีความอิสระในความคิดบนพื้นฐานของจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ สถาปนิกจะต้องให้คำแนะนำที่เหมาะสม ถูกต้องตามหลักวิชาการและตามมาตรฐานการประกอบวิชาชีพ และตรงต่อวัตถุประสงค์ของลูกค้าและผู้ใช้อาคาร สถาปนิกมีหน้าที่ธำรงไว้ซึ่งอุดมคติแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมโดยไม่ยอมให้สิ่งล่อใจใดๆ มามีผลต่อความคิดเห็นทางวิชาชีพซึ่งตั้งอยู่บนหลักวิชาการทางสถาปัตยกรรม นอกจากนี้ สถาปนิกยังมีหน้าที่ในการเคารพตัวบทกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องในการประกอบวิชาชีพด้วยการศึกษาให้เข้าใจ รวมทั้งพิจารณาถึงผลกระทบทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างละเอียดถี่ถ้วน

■ **พันธกิจของสถาปนิก (Commitment)**

ในฐานะที่เป็นตัวแทนของลูกค้าและสังคม สถาปนิกจะต้องอุทิศตนให้กับงาน โดยปราศจากความเห็นแก่ตัว มีหน้าที่ให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเต็มความสามารถ เฉกเช่นมืออาชีพ ปฏิบัติงานอย่างไม่มีอคติและไม่มีใจเอินเอียงไปยังฝ่ายใด เพื่อประโยชน์แห่งตน

■ **ความรับผิดชอบทางวิชาชีพ (Accountability)**

สถาปนิกจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบและพันธกรณีที่จะต้องมีต่อสาธารณะ ต่อวิชาชีพ ต่อผู้ว่าจ้าง และต่อผู้ร่วมวิชาชีพ การให้คำแนะนำแก่ลูกค้าควรทำอย่างรับผิดชอบ ปราศจากอคติ และครอบคลุมทั้งข้อดีและข้อเสียที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยมีความรอบคอบ และระมัดระวังถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อถือให้ผู้มาว่าจ้างและสังคมโดยรวม

3.1.2 **ขอบเขตงานบริการทางวิชาชีพสถาปัตยกรรม**

ขอบเขตงานบริการทางวิชาชีพสถาปัตยกรรมหลักนี้ กำหนดไว้เป็นแนวทาง เพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ และเงื่อนไขของแต่ละงาน ทั้งนี้งานในแต่ละสาขาวิชาชีพอาจมีขอบเขตงานที่แตกต่างกันออกไปในรายละเอียดตามความเหมาะสม ซึ่งในการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่ง อาจมีการให้บริการในขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป

ขอบเขตงานบริการ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้<sup>3</sup>

1. งานบริการหลักขั้นมูลฐาน (Basic Core Service)
2. งานบริการหลักอื่นๆ (Other Core Services)

<sup>3</sup> สภาสถาปนิก, เอกสารประกอบกรอบรวม เรื่องการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม (กรุงเทพมหานคร: สภาสถาปนิก, 2546), หน้า 4-5 – 4-10.

3. งานบริการเสริม (Additional Services)
4. งานบริการพิเศษเฉพาะทาง (Specialized Services)

### 1. งานบริการหลักขั้นมูลฐาน (Basic Core Service)

งานบริการหลักขั้นมูลฐาน คือ งานออกแบบ ซึ่งเป็นหนึ่งในชนิดงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม ตามที่ระบุไว้ในกฎกระทรวง ว่าด้วยชนิดและลักษณะงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม งานออกแบบ หมายถึง การกำหนดรูปแบบการวางผังของโครงการ และ/หรือ การกำหนดรูปแบบองค์ประกอบงานในสาขาสถาปัตยกรรมหลักที่ใช้ในการก่อสร้างหรือที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง รวมทั้งการศึกษา การวางแผน การกำหนดขอบเขต ความสัมพันธ์และการพิจารณารูปแบบงานในสาขาสถาปัตยกรรมหลัก เพื่อการก่อสร้างหรือที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง

ในกรณีทั่วไป ขอบเขตงานบริการหลักขั้นมูลฐานนี้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับงานออกแบบและบริการที่ใช้ในการก่อสร้างหรือเกี่ยวข้องกับการก่อสร้างอาคาร รวมถึงบริการตามที่กำหนดโดยข้อกำหนดเกี่ยวกับการก่อสร้าง

ขอบเขตงานบริการหลักขั้นมูลฐานประกอบด้วย

#### ■ งานบริการช่วงก่อนการออกแบบ (Predesign Stage Service)

งานบริการช่วงก่อนการออกแบบมีหลากหลาย แตกต่างกันในรายละเอียด โดยขึ้นอยู่กับประเภทของงาน และความต้องการของเจ้าของงาน ในขอบเขตของงานบริการหลักขั้นมูลฐาน งานช่วงนี้เป็นกระบวนการเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการออกแบบ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาขั้นพื้นฐานดังนี้

- ตัวโครงการ: วัตถุประสงค์ เงื่อนไข เวลา งบประมาณ ความต้องการต่างๆ และพื้นที่ใช้สอย เจ้าของงานเป็นผู้จัดเตรียมข้อมูลทั้งหมด
- พื้นที่/ ที่ตั้ง: ขอบเขตที่ดิน ลักษณะทางกายภาพ และคุณสมบัติของดิน เจ้าของงานเป็นผู้จัดเตรียมข้อมูล
- ข้อกำหนด: กฎหมายเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องด้านต่างๆ ได้แก่ ผังเมือง อาคาร การก่อสร้าง ที่ดิน สิ่งแวดล้อม สถาปนิกเป็นผู้นำเสนอเพื่อพิจารณาร่วมกัน
- โดยสถาปนิกรับผิดชอบเฉพาะการจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูลที่จัดเตรียมโดยฝ่ายต่างๆ ข้างต้น

- **การออกแบบร่าง (Schematic Design Service)<sup>4</sup>**

เป็นขั้นตอนแรกของช่วงการออกแบบ เพื่อหาข้อสรุปลักษณะสถาปัตยกรรมเบื้องต้น โดยการนำข้อสรุปจากงานช่วงก่อนออกแบบ (Predesign Stage) มาเป็นแนวทางการวางแนวความคิดหลักของงานออกแบบสถาปัตยกรรม (Architectural Design Concept) และพัฒนาขึ้นเป็นแบบร่างซึ่งแสดงให้เห็นลักษณะ สัดส่วน ขนาด ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทางสถาปัตยกรรม และวัสดุโดยสังเขป รวมไปถึงค่าก่อสร้างเบื้องต้น แล้วนำเสนอต่อเจ้าของงาน ทั้งนี้อาจมีการแก้ไขปรับปรุง จนกระทั่งได้ข้อสรุปเป็นแบบร่างสุดท้าย

- **การพัฒนางานออกแบบ (Design Development Service)**

เป็นกระบวนการพัฒนางานออกแบบทั้งทางสถาปัตยกรรม โครงสร้าง และงานระบบ ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนงานออกแบบให้สอดคล้องกับข้อมูล และ/หรือ ความต้องการที่เปลี่ยนไปเพื่อนำเสนอต่อเจ้าของงาน จนกระทั่งได้ข้อสรุปเป็นแบบพัฒนาสุดท้าย ประกอบกับการประมาณค่าก่อสร้างในขั้นตอนนี้

กรณีงานที่ไม่มีความซับซ้อนมาก ขั้นตอนการพัฒนางานออกแบบนี้อาจผนวกอยู่กับขั้นตอนการออกแบบร่าง

- **การจัดทำแบบและเอกสารสำหรับการขออนุญาต (Construction Permit Documentation Service)**

เป็นกระบวนการจัดทำแบบก่อสร้างสำหรับงานโครงการที่มีชนิดและขนาดภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายหรือข้อกำหนดขององค์กรท้องถิ่น ให้เจ้าของโครงการทำการยื่นแบบ และเอกสารขออนุญาตปลูกสร้างอาคารก่อนดำเนินการปลูกสร้างจริง โดยมีรายละเอียดของแบบ และเอกสารตามที่กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ข้อกำหนดของท้องถิ่น และองค์กรที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้เพื่อการขออนุญาตปลูกสร้าง ซึ่งสถาปนิกจะต้องศึกษาและปฏิบัติตามข้อกำหนดของการขออนุญาตโดยเคร่งครัด

- **การจัดทำแบบและเอกสารสำหรับการก่อสร้าง (Construction Documentation Service)**

กระบวนการสุดท้ายของช่วงการออกแบบ เป็นการจัดทำแบบก่อสร้าง และรายการประกอบแบบก่อสร้าง (Construction Specification) ของงานทุกสาขาที่เกี่ยวข้องตามความรับผิดชอบหลังจากการจัดทำแบบ และเอกสารเพื่อการขออนุญาตปลูกสร้างโดยมีข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมให้

<sup>4</sup> หรืออีกคำหนึ่งที่ใช้กันแพร่หลายในบ้านเราก็คือ Preliminary Design

เพียงพอสำหรับการก่อสร้างที่มีคุณภาพดี ได้มาตรฐาน และเหมาะสมกับประเภทงานนั้นๆแบบและเอกสารสำหรับการก่อสร้างนี้ ต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรฝ่ายต่างๆได้ข้อมูลครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ กรณีที่เป็นงานก่อสร้างในประเทศไทย ให้ใช้ภาษาไทยเป็นภาษาหลักของแบบก่อสร้างและรายการประกอบแบบก่อสร้าง

■ **การบริการช่วงการคัดเลือกผู้ก่อสร้าง (Tender Stage Service)**

เป็นการให้คำปรึกษาด้านเอกสาร ข้อมูล และรายละเอียดที่จำเป็นให้แก่เจ้าของงานเพื่อนำไปประกอบการประมูล และ/หรือ การคัดเลือกผู้ก่อสร้างที่เหมาะสม

■ **การบริการช่วงการก่อสร้าง (Construction Stage Service)**

เป็นการดูแลการก่อสร้างให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์และรายละเอียดของแบบ และรายการประกอบแบบก่อสร้าง ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบของสถาปนิกผู้ออกแบบ อันประกอบด้วย

- การตรวจเยี่ยมสถานที่ก่อสร้างเป็นครั้งคราว เพื่อตรวจดูการก่อสร้างทั่วไป และความก้าวหน้าของงาน
- การให้ข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมที่จำเป็น ที่สืบเนื่องจากข้อมูลในแบบและรายการประกอบแบบก่อสร้าง หรือที่สืบเนื่องจากปัญหาระหว่างการก่อสร้าง
- การอนุมัติวัสดุและรายการก่อสร้างที่จำเป็น ซึ่งอาจมีผลต่อความงามของงานออกแบบ หรือที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดในการก่อสร้าง

อนึ่ง หากเนื้อหาส่วนใดของงาน เข้าข่ายงานบริการประเภทอื่น ควรแยกงานบริการส่วนนั้นออก ทั้งในแง่ขอบเขตความรับผิดชอบและค่าบริการวิชาชีพให้เป็นสัดส่วนต่างหาก เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานบริการหลักขั้นมูลฐาน

**2. งานบริการหลักอื่นๆ (Other Core Services)**

งานบริการหลักอื่นๆ คือ ประเภทงานที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงว่าด้วยชนิดและลักษณะงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมอันนอกเหนือไปจากงานออกแบบขอบเขตความรับผิดชอบและค่าวิชาชีพงานบริการหลักอื่นๆนั้น แยกเป็นสัดส่วนต่างหากจากงานบริการประเภทอื่น

งานที่อยู่ในข่ายงานบริการหลักอื่นๆ ได้แก่

- งานอำนวยการก่อสร้าง หมายความว่า การบริหารจัดการ หรือการควบคุมเกี่ยวกับการก่อสร้าง การซ่อมแซม การดัดแปลง การรื้อถอน หรือการ

เคลื่อนย้าย งานในแต่ละสาขาสถาปัตยกรรม ให้เป็นไปตามรูปแบบและรายการในแต่ละสาขาสถาปัตยกรรม

- งานตรวจสอบ หมายความว่า การตรวจและวินิจฉัยแบบ เอกสารก่อสร้าง และงานสถาปัตยกรรมแต่ละสาขา และให้หมายรวมถึง การสำรวจ การค้นคว้า การวิเคราะห์ การทดสอบ การติดตามประเมินผล รวมทั้งการหาข้อมูลและสถิติต่างๆ เพื่อใช้ในการตรวจและวินิจฉัย และการตรวจสอบตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร
- งานวางโครงการและวางผัง หมายความว่า การศึกษาจัดทำรายละเอียดโครงการ หรือการกำหนดรูปแบบแผนผังของโครงการในงานสถาปัตยกรรมในแต่ละสาขา
- งานให้คำปรึกษา หมายความว่า การให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาเกี่ยวกับงานออกแบบ งานอำนวยความสะดวกก่อสร้าง งานตรวจสอบ งานวางโครงการและงานวางผังในแต่ละสาขาสถาปัตยกรรม
- งานรับรองผลแห่งวิชาชีพ หมายความว่า งานตรวจสอบและรับรองผลแห่งการประกอบวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพ หรือ งานในแต่ละสาขาสถาปัตยกรรม

### 3. งานบริการเสริม (Additional Services)

งานบริการเสริม คือ งานที่สถาปนิกทั่วไปสามารถให้บริการได้ เมื่อได้รับการร้องขอเป็นกรณีเพิ่มเติม ขอบเขตความรับผิดชอบและค่าวิชาชีพงานบริการเสริมนี้แยกเป็นสัดส่วนต่างหากจากขอบเขตงานบริการประเภทอื่น

งานบริการเสริมนี้มีความหลากหลาย และประเภทของงานอาจปรับเปลี่ยนเพิ่มขึ้นหรือลดลง ตามสภาวะการณ์ทางวิชาชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันงานที่อยู่ในข่ายงานบริการเสริมได้แก่

- การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Studies)
- การศึกษางบประมาณโครงการ (Project Budgeting)
- การจัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อการออกแบบ (Programming)
- การจัดทำข้อกำหนดโครงการ (Preparation of Terms of Reference)
- การวิเคราะห์และคัดเลือกที่ตั้งโครงการ (Site Analysis and Selection)
- การประสานงานกับหน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ (Interdisciplinary Coordination)
- การวางผังโครงการ (Site Development Planning)

- การวางผังพื้นที่ภายในอาคารเพื่อการเช่าหรือขายโครงการ (Tenancy Layout)
- การจัดทำแบบ ทักษะภาพ แผนภูมิ หรือหุ่นจำลอง สำหรับประกอบการประชาสัมพันธ์ หรือการขายโครงการ (Presentation for Sale & Advertisement Materials)
- การดำเนินการขออนุญาตต่อหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง (Building Permit Application)
- การสำรวจและตรวจสอบอาคาร (Building Survey and Inspection)
- การเป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrative Duty)
- การเป็นพยานในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางสถาปัตยกรรม (Expert Witness Duty)

#### 4. งานบริการพิเศษเฉพาะทาง (Specialized Services)

งานบริการพิเศษเฉพาะทาง คือ งานที่สถาปนิกสามารถให้บริการได้ หากมีความสามารถเพียงพอหรือสามารถจัดเตรียมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในงานพิเศษเฉพาะทางนั้นๆ โดยทั่วไปให้ขอบเขตความรับผิดชอบและค่าวิชาชีพงานบริการพิเศษเฉพาะทางนี้ แยกเป็นสัดส่วนต่างหากจากงานบริการประเภทอื่น

งานบริการพิเศษเฉพาะทางนั้นมีความหลากหลาย และประเภทของงานอาจปรับเปลี่ยน เพิ่มขึ้นหรือลดลง ตามสถานการณ์ทางวิชาชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันงานที่อยู่ในข่ายงานบริการพิเศษเฉพาะทางได้แก่

- การวางผังการใช้ที่ดิน และการวางผังชุมชนและเมือง (Land Use / Town Planning)
- การออกแบบชุมชน (Urban Design)
- การออกแบบภูมิสถาปัตยกรรม (Landscape Design)
- การออกแบบตกแต่งภายใน (Interior Design)
- การออกแบบกราฟฟิก เครื่องหมาย และป้ายต่างๆ (Graphic & Signage Design)
- การออกแบบระบบดูดซับเสียงของอาคาร (Acoustic Design)
- การออกแบบระบบเสียงของอาคาร (Sound System Design)
- การออกแบบแสงภายในและภายนอกอาคาร (Lighting Design)
- การออกแบบและศึกษาด้านพลังงานในอาคาร (Building Energy Studies)



- การออกแบบรายละเอียดองค์ประกอบพิเศษของสถาปัตยกรรม(Specialized Detailing)
- การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design)
- การบริหารอาคาร (Facilities Management)
- การบริการให้คำปรึกษาด้านราคาก่อสร้าง (Cost Consultancy Services)
- การศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment Studies)
- การบริการด้านกฎหมายอาคาร (Codes and Regulations Services)
- การออกแบบสถาปัตยกรรมที่รองรับพิธีกรรมทางศาสนา (Specialized Design: Architecture for Religious Purposes)
- การออกแบบสถาปัตยกรรมที่มีสาระหลักของรูปแบบเกี่ยวข้องกับศิลปวัฒนธรรมไทย (Thai Architecture/ Architecture with Essentially Artistic & Cultural Contents)
- การอนุรักษ์สถาปัตยกรรมและชุมชน (Architectural and Urban Conservation)

จากการศึกษาขอบเขตงานในวิชาชีพสถาปัตยกรรม จะเห็นได้ว่างานในวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้นมีหลากหลายประเภท เพราะฉะนั้นสำนักงานแต่ละแห่งจะมีขอบเขตการให้บริการแบบใด มากหรือน้อยเพียงใดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชำนาญ เป้าหมายของผู้บริหาร และโอกาสทางการตลาดของสำนักงาน

### 3.2 จรรยาบรรณและมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพวิชาชีพสถาปัตยกรรม

วิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นวิชาชีพควบคุม เพราะฉะนั้นผู้ประกอบการวิชาชีพต้องประพฤติตนอยู่ภายใต้จรรยาบรรณและมาตรฐานแห่งวิชาชีพ ถ้ากล่าวถึง การตลาด ย่อมมีบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณและมาตรฐานแห่งวิชาชีพ เนื่องจากจรรยาบรรณและมาตรฐานแห่งวิชาชีพ ได้มีข้อห้ามบางประการที่อาจเกี่ยวข้องกับการตลาด เช่น ต้องไม่ให้ทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อย่างใดแก่เจ้าพนักงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ หรือผู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการที่ผู้ประกอบการวิชาชีพนั้นมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องอยู่ เพื่อจูงใจหรือสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเจ้าพนักงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐหรือผู้ซึ่งเกี่ยวข้องนั้น ต้องไม่แสวงหางานด้วยการแข่งขันกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นโดยวิธีประกวดราคา หรือลดผลประโยชน์ สินค้า หรือบำเหน็จรางวัล หรือต้องไม่โฆษณา ใช้ จ้าง วาน หรือยินยอมให้ผู้อื่นโฆษณา ด้วยประการใดๆ ซึ่งการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม ความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมของตนเอง เว้นแต่การแสดงชื่อตำแหน่ง คุณวุฒิ สาขาของวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม ที่อยู่ หรือสำนักงานของผู้ประกอบวิชาชีพนั่นเอง

เป็นต้น เพราะฉะนั้นการศึกษาเรื่องการตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกควรควรมีการศึกษามาตรฐานและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพควบคู่ไปด้วย

### 3.2.1 ข้อบังคับสภาสถาปนิก ว่าด้วยจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม พ.ศ. 2545<sup>5</sup>

#### หมวด 1

##### จรรยาบรรณต่อสาธารณะ

1. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องปฏิบัติตนอย่างเคร่งครัดเพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติสถาปนิก พ.ศ. 2543 และบทบัญญัติแห่งกฎหมายฉบับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม

#### หมวด 2

##### จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่กระทำการใดๆ อันนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ
3. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องปฏิบัติงานที่ได้รับทำด้วยความตั้งใจ และเต็มความสามารถ ตามมาตรฐานการประกอบวิชาชีพอย่างถูกต้องตามหลักปฏิบัติและวิชาการ ให้สนองต่อประโยชน์ของผู้ว่าจ้างและสาธารณะอย่างถูกต้อง
4. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต
5. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่ใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ชอบธรรม หรือใช้อิทธิพลหรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคล เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับหรือไม่ได้รับงาน
6. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่ให้ทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อย่างใดแก่เจ้าพนักงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ หรือผู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงการที่ผู้ประกอบวิชาชีพนั้นมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องอยู่ เพื่อจูงใจหรือสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเจ้าพนักงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐหรือผู้ซึ่งเกี่ยวข้องนั้น  
ผู้ประกอบวิชาชีพซึ่งเป็นเจ้าพนักงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐหรือผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้ทุนหรือโทษใดๆ ต้องไม่รับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์จากผู้ใด เพื่อจูงใจหรือสร้างอิทธิพลต่อการตัดสินใจของตน
7. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่ลงลายมือชื่อเป็นผู้ประกอบวิชาชีพในงานที่ตนไม่ได้รับทำ ตรวจสอบ หรือควบคุมด้วยตนเอง
8. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่โฆษณา ใ้ จ้าง วาน หรือยินยอมให้ผู้อื่นโฆษณา ด้วยประการใดๆ ซึ่งการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม ความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมของตนเอง เว้นแต่การแสดงชื่อ ตำแหน่ง คุณวุฒิ

<sup>5</sup> สภาสถาปนิก, กฎกระทรวง และข้อบังคับสภาสถาปนิก (พ.ศ. 2543-2546) (กรุงเทพมหานคร: สภาสถาปนิก, 2546), หน้า 21-23.

สาขาของวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม ที่อยู่ หรือสำนักงานของผู้ประกอบวิชาชีพ  
นั่นเอง

9. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่โฆษณา ใช้ จ้าง วาน หรือยินยอมให้ผู้อื่นเอาตนหรือชื่อ  
ของตน ไปโฆษณาผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพสถาปัตยกรรมทั้งปวง ทั้งพึง  
ระมัดระวังมิให้การประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมของตนถูกเผยแพร่ออกไปในสื่อ  
ต่างๆ ในทำนองโฆษณาความรู้ความสามารถของตนเองหรือของผู้อื่น

### หมวด 3

#### จรรยาบรรณต่อผู้ว่าจ้าง

10. ผู้ประกอบวิชาชีพพึงรับให้บริการวิชาชีพก็ต่อเมื่อผู้ประกอบวิชาชีพนั้น รวมถึงผู้อื่น  
ซึ่งร่วมกันในการดำเนินงาน มีคุณวุฒิโดยการศึกษา โดยการฝึกฝน หรือโดยประสบ  
การณ์เพียงพอในสาขาวิชาการที่เกี่ยวข้อง
11. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่เรียก รับ หรือยอมจะรับทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด  
สำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ จากผู้รับเหมาหรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องในงานที่  
ทำให้กับผู้ว่าจ้าง
12. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่ละทิ้งงานที่ได้รับทำโดยไม่มีเหตุอันสมควร
13. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่เปิดเผยความลับของงานที่ได้รับทำ เว้นแต่ได้รับ  
อนุญาตจากผู้ว่าจ้าง หรือโดยคำสั่งของเจ้าพนักงานที่มีอำนาจตามกฎหมาย หรือ  
ตามคำสั่งศาล
14. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่รับดำเนินงาน โดยใช้รูปแบบอย่างเดียวกันที่เคยได้รับทำ  
ให้แก่ผู้ว่าจ้างรายอื่น เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ว่า  
จ้างรายนั้น และได้แจ้งให้ผู้ว่าจ้างรายใหม่นั้นทราบล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษร  
แล้ว
15. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่รับดำเนินงาน โดยใช้รูปแบบอย่างเดียวกันที่เคยได้รับทำ  
ให้แก่ผู้ว่าจ้างรายอื่น เพื่อการเปรียบเทียบประกวดแบบหรือประกวดราคา เว้นแต่  
ได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ว่าจ้างรายนั้น และได้แจ้งให้ผู้ว่าจ้าง  
รายใหม่ทราบล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว
16. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่แสวงหาหรือตกลงรับงาน โดยรับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่า  
ความเหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพสถาปัตยกรรม จนเป็นเหตุให้ตนไม่สามารถ  
จะให้บริการเต็มความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ว่าจ้างของตนและต่อสาธารณะ
17. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่वादอ้างกับผู้ว่าจ้างว่า ตนเกี่ยวพันเป็นสมัครพรรคพวก  
หรือรู้จักคุ้นเคยกับผู้ใดอันจะทำให้ผู้ว่าจ้างหลงผิด ว่าตนสามารถจะทำให้ผู้ว่าจ้าง  
ได้รับผลตอบแทนพิเศษนอกจากทางการทำงาน หรือหลอกลวงว่าจะชักนำจูงใจให้  
ผู้นั้นช่วยเหลือในทางใดๆ ก็ได้
18. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่จงใจละเว้นหน้าที่ที่ควรกระทำอันเกี่ยวกับงานของผู้ว่าจ้าง  
หรือปิดบังข้อความที่ควรแจ้งให้ผู้ว่าจ้างได้รับทราบ

#### หมวด 4

##### จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมวิชาชีพ

19. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่โอ้อวดความรู้ความสามารถของตนเกินกว่าความเป็นจริง และต้องไม่แอบอ้างความคิดหรือผลงานของผู้ประกอบวิชาชีพอื่นว่าเป็นของตน
20. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่แสวงหางานด้วยการแข่งขันกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นโดยวิธีประกวดราคา หรือลดผลประโยชน์ สิ้นจ้าง หรือบิดเบือนจรรยาวั
21. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่เสนอบริการของตนในการประกวดแข่งขันที่ไม่ได้มาตรฐานการประกวดแบบตามมาตรฐานวิชาชีพสถาปัตยกรรม
22. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่เข้าแย่งรับงานขึ้นเดียวกันและในขอบเขตงานเดียวกันจากผู้ว่าจ้างรายเดียวกันที่ได้ว่าจ้างผู้ประกอบวิชาชีพอื่นอยู่แล้ว เว้นแต่จะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ประกอบวิชาชีพนั้น หรือผู้ว่าจ้างมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษรที่เชื่อได้ว่าได้บอกเลิกสัญญาว่าจ้างกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่นนั้นแล้ว
23. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่รับตรวจสอบงานซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพอื่นทำอยู่ เว้นแต่เป็นการตรวจสอบตามหน้าที่หรือขอบเขตของงานหรือตามวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบของผู้ว่าจ้าง และได้แจ้งหน้าที่หรือขอบเขตของงาน หรือวัตถุประสงค์ดังกล่าวให้ผู้ประกอบวิชาชีพอื่นนั้นทราบล่วงหน้าแล้ว
24. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่ใช้หรือคัดลอกแบบ รูป แผนผัง ผัง หรือเอกสารที่เกี่ยวกับงานของผู้ประกอบวิชาชีพอื่น เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากผู้ประกอบวิชาชีพอื่นเป็นลายลักษณ์อักษร
25. ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่จงใจกระทำการใดๆ ให้เป็นที่เสื่อมเสียแก่ชื่อเสียงของผู้ประกอบวิชาชีพอื่น

##### วิเคราะห์จรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาด

จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้นมีหลายข้อที่เกี่ยวข้องกับการตลาด ซึ่ง

จรรยาบรรณในบางข้อยังขาดความชัดเจน ได้แก่

- ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่ใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ชอบธรรม หรือใช้อิทธิพลหรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคล เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับหรือไม่ได้รับงาน (ข้อ 5)

จรรยาบรรณในข้อนี้ยังขาดความชัดเจนอยู่บ้าง เนื่องจากได้ห้ามมิให้สถาปนิกให้ผลประโยชน์แก่บุคคลเพื่อให้ตนได้รับงาน แต่ไม่ได้ระบุว่าบุคคลฝ่ายใด ถ้าหากสำนักงานให้ผลประโยชน์แก่พนักงานในสำนักงาน หรือให้ผลประโยชน์แก่ตัวแทนที่สำนักงานว่าจ้างเป็นผู้หาข่าวโครงการ หรือเป็นผู้ติดต่อลูกค้าจะผิดหรือไม่

- ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่โฆษณา ใ้ จ้าง วาน หรือยินยอมให้ผู้อื่นโฆษณาตน (ข้อ 8-9)

ซึ่งจากการศึกษาจรรยาบรรณของวิชาชีพต่างๆ ได้แก่ วิชาชีพวิศวกรรม แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ หนายควม และวิชาชีพอื่นๆ<sup>6</sup> ซึ่งจรรยาบรรณของวิชาชีพเหล่านี้ ก็ได้มีข้อกำหนดและข้อห้ามเกี่ยวกับการโฆษณาแห่งวิชาชีพทั้งสิ้น

สำหรับจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้นมีการห้ามไม่ให้ทำการโฆษณา แต่ก็ได้มีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่าอย่างไรเป็นการเรียกว่าโฆษณา อย่างไรไม่ใช่ และสามารถทำได้แค่ไหน อย่างไร ทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเกิดคำถามหรือข้อสงสัยได้ว่าการกระทำต่างๆของสถาปนิกนั้นผิด หรือขัดแย้งกับจรรยาบรรณหรือไม่ เช่น การเผยแพร่ผลงานลงหนังสือหรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ การบรรยายผลงานตนเองตามมหาวิทยาลัยต่างๆ การพิมพ์โบรชัวร์แจกลูกค้า การจัดทำ Web site เป็นต้น ซึ่งก็ต้องเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการจรรยาบรรณที่จะต้องพิจารณาเป็นกรณีไป แต่ถ้าหากมีการออกข้อบังคับจรรยาบรรณที่ระบุไว้ชัดเจนถึงขอบเขตการโฆษณาที่สามารถทำได้ และทำไม่ได้ เช่นเดียวกับจรรยาบรรณวิชาชีพอื่นบางวิชาชีพ ก็น่าจะเป็นการเหมาะสมและสร้างความกระจ่างให้กับผู้ประกอบวิชาชีพได้มากขึ้น

- ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่แสวงหาหรือตกลงรับงาน โดยรับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าความเหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพสถาปัตยกรรม (ข้อ 16)

จรรยาบรรณในข้อนี้ยังขาดความชัดเจน เนื่องจากไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าผู้ประกอบวิชาชีพต้องคิดค่าบริการเท่าใดจึงจะมีความเหมาะสมตามมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพ และการคิดค่าบริการวิชาชีพเท่าไรต่ำกว่าความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าต้องมีการศึกษาต่อไปให้ชัดเจนในประเด็นดังกล่าว

- ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่แสวงหางานด้วยการแข่งขันกับผู้ประกอบวิชาชีพอื่น โดยวิธีประกวดราคา หรือลดผลประโยชน์ สิ้นจ้าง หรือบำเหน็จรางวัล (ข้อ 20)

จรรยาบรรณในข้อนี้ห้ามมิให้ผู้ประกอบวิชาชีพแข่งขันกันโดยวิธีการประกวดราคา เพราะฉะนั้นต้องระบุให้ชัดเจนว่าในเงื่อนไขการประกวดแบบสามารถกำหนดให้สถาปนิกยื่นซองเสนอราคาด้วยได้หรือไม่

- ผู้ประกอบวิชาชีพต้องไม่เสนอบริการของตนในการประกวดแข่งขันที่ไม่ได้มาตรฐานการประกวดแบบตามมาตรฐานวิชาชีพสถาปัตยกรรม (ข้อ 21)

จรรยาบรรณข้อนี้ไม่ให้สถาปนิกเข้าร่วมประกวดแบบที่ไม่ได้มาตรฐานวิชาชีพ แต่ทั้งนี้สภาสถาปนิก หรือสมาคมสถาปนิกก็ยังไม่ได้มีการออกมาตรฐานการประกวดแบบ เพราะฉะนั้นจึงไม่สามารถระบุได้ว่าการประกวดแบบใดได้มาตรฐาน หรือไม่ ได้มาตรฐาน

<sup>6</sup> คู่มือฉบับ ก เรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพอื่นๆ ในประเด็นห้ามโฆษณา

จากการศึกษาจรรยาบรรณวิชาชีพ จะเห็นได้ว่าจรรยาบรรณในหลายประเด็น ยังขาดความชัดเจน จึงอาจทำให้สถานปนิคตีความได้ต่างๆ กัน หรืออาจเกิดการกระทำที่ ผิดจรรยาบรรณจากความไม่รู้ และไม่เข้าใจ เพราะฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์กรทาง วิชาชีพที่ควรมีการกำหนดข้อบังคับต่างๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดแก่ ผู้ประกอบวิชาชีพ และสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพก็ควรดำรงตนอยู่ภายใต้จรรยาบรรณ วิชาชีพ กล่าวคือ ไม่กระทำการอันใดให้เกิดความเสียหายต่อวิชาชีพ เพื่อร่วมวิชาชีพ ผู้ว่าจ้าง และประเทศชาติ ไม่ใช่พยายามหาช่องว่าง หรือความไม่ชัดเจนในจรรยาบรรณ เพื่อกระทำการอันใดให้เกิดความเสียหาย

### 3.2.2 มาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม 2532 ของสมาคมสถาปนิกสยาม<sup>7</sup>

มาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมนี้ สมาคมสถาปนิกสยามได้จัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อบังคับของสมาคมสถาปนิกสยาม เพื่อถือปฏิบัติทางวินัยตามมาตราฐานการ ปฏิบัติวิชาชีพ การกระทำใดๆ โดยสมาชิกของสมาคมสถาปนิกสยาม ที่แตกต่างไปจาก บทบัญญัติข้อใดข้อหนึ่งของมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพที่สมาคมสถาปนิกสยาม ได้กำหนด ไว้นี้ให้ถือว่าสมาชิกผู้นั้นได้กระทำผิดวินัยทางวิชาชีพและสมาชิกผู้นั้นจะต้องได้รับการ พิจารณาวินัยโดยสมาคมสถาปนิกสยาม ในมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม ได้ระบุถึงพันธกรณีต่างๆ ที่สถาปนิกทุกคนพึงมี เป็นความรับผิดชอบของสถาปนิก เป็น จรรยาบรรณ เป็นวินัยของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมที่ต้องยึดถือปฏิบัติ ในเรื่อง พันธกรณีนี้ได้ระบุไว้ในหมวดที่ 1 ของมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม ซึ่งมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### พันธกรณีต่อสาธารณะ

- สถาปนิกอาจเสนอบริการของตนต่อบุคคลใดๆ ได้โดยการคิดค่าตอบแทนค่าธรรมเนียม เงินเดือน ค่าลิขสิทธิ์ตามมาตราฐานที่ยอมรับกันทั่วไป ในฐานะที่เป็นตัวแทน ที่ปรึกษาผู้แนะนำหรือผู้ช่วย ทั้งนี้สถาปนิกต้องผดุงไว้ซึ่งคุณธรรมแห่งวิชาชีพอย่าง เคร่งครัด
- สถาปนิกต้องปฏิบัติหน้าที่ทางวิชาชีพของตนด้วยความสามารถ และจะต้องสนอง ต่อผลประโยชน์ของลูกค้าของตนและสาธารณะอย่างถูกต้อง
- สถาปนิกต้องไม่โฆษณาตนเอง หรือยอมให้ผู้อื่นใช้ชื่อตนหรือผลงานของตนในเชิง ยกย่อง โ้อวดชกจูงใจให้หลงผิด เว้นแต่จะเป็นเพียงการเผยแพร่ด้านวิชาการหรือเพื่อ แสดงชื่อวุฒิตำแหน่งที่อยู่หรือสำนักงานของสถาปนิกเท่านั้น รวมทั้งไม่ประกาศรับ รองสินค้าใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพสถาปัตยกรรม
- สถาปนิกต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพที่ใช้ บังคับการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมของประเทศ และจะต้องเคารพธรรมเนียม

<sup>7</sup> สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, คู่มือสถาปนิก 2537 (กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการการ สารและสิ่งพิมพ์ สมาคมสถาปนิกสยามฯ, 2537), หน้า 31-32.

และมาตรฐานที่กำหนดโดยองค์การหรือสมาคมวิชาชีพสถาปัตยกรรมของท้องถิ่น  
นั้นๆ

#### **พันธกรณีต่อลูกค้า**

- สถาปนิกจะต้องให้บริการทางวิชาชีพอย่างมีคุณภาพพร้อมทั้งเป็นตัวแทนทางด้านวิชาการ คุ่มครองผลประโยชน์ให้แก่ลูกค้า และสิทธิที่พึงปวงของบุคคลต่างๆ ซึ่งมีในสัญญาให้สถาปนิกจัดการคำแนะนำ และคำวินิจฉัยของสถาปนิกจะต้องมีเหตุผลและเที่ยงธรรม
- การติดต่อของสถาปนิก ไม่ว่าจะด้วยวาจา หรือเป็นหนังสือหรือเป็นภาพ ต้องมีความแน่นอน ชัดเจน
- สถาปนิกต้องไม่รับค่าตอบแทนใดๆ ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์ทางการเงิน หรือในทางส่วนตัว เนื่องในการบริการวิชาชีพของตน จากบุคคลอื่นนอกเหนือจากลูกค้า หรือนายจ้างนั้นๆ
- สถาปนิกจะต้องไม่แสวงหาหรือตกลงรับทำงานโดยรับค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าความเหมาะสมตามคุณค่าของงานที่ตนตกลงจะทำให้กับลูกค้า จนเป็นเหตุให้ตนไม่สามารถจะให้บริการเต็มความรับผิดชอบที่มีต่อลูกค้าของตนและต่อสาธารณะ

#### **พันธกรณีต่อวิชาชีพ**

- สถาปนิกต้องไม่กระทำการใดๆ ในลักษณะที่เป็นความเสียหายต่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของวิชาชีพ และความร่วมทำงานเพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ขององค์กรวิชาชีพของตน
- สถาปนิกต้องไม่ประทุษร้ายหรือพยายามประทุษร้ายไม่ว่าโดยรู้หรือโดยเห็นผิด หรือโดยเจตนาร้ายต่อชื่อเสียง โอกาสอันดี หรือวิธีปฏิบัติในทางวิชาชีพของสถาปนิกอื่น
- สถาปนิกต้องไม่พยายามแก่งแย่งงานจากสถาปนิกอื่นภายหลังที่ลูกค้าได้ตกลงว่าจ้างสถาปนิกอื่นนั้นเป็นที่แน่นอนแล้วสถาปนิกต้องไม่เสนอตัวเข้ารับงานจนกว่าจะได้แจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้สถาปนิกอื่นนั้นทราบความจริง และได้รับการบอกเล่าจากเจ้าของว่าได้เลิกจ้างสถาปนิกอื่นนั้นแล้ว
- สถาปนิกไม่พึงเสนอบริการของตนในการประกอบแข่งขันที่ไม่ยุติธรรม หรือไม่ได้รับการรับรองจากสมาคมฯ

#### **พันธกรณีต่อวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง**

- สถาปนิกต้องยินดีอุทิศเวลาความสามารถ กำลังกาย กำลังทรัพย์ร่วมกับกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนับสนุนความยุติธรรม การเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนการยอมรับ และให้การสนับสนุนส่งเสริมผลประโยชน์ในการประกอบวิชาชีพออกแบบและวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

### 3.3 บทบาทองค์กรทางวิชาชีพสถาปัตยกรรม

องค์กรวิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญต่อวิชาชีพสถาปัตยกรรม โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมแก่สาธารณชน ให้สาธารณชนมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของวิชาชีพสถาปัตยกรรมยิ่งขึ้น ทำให้คนหันมาใช้บริการของสถาปนิกมากขึ้น และมีความเต็มใจที่จะจ่ายค่าบริการวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลทางอ้อมต่อธุรกิจ และการตลาดของสำนักงานสถาปนิกด้วย

องค์กรที่มีส่วนบทบาทและเป็นส่วนสำคัญในการดูแลผู้ที่ปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมหลักนั้น ประกอบด้วยองค์กรต่างๆ ได้แก่

1. สภาสถาปนิก
2. สมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์
3. สถาบันการศึกษาสถาปัตยกรรม

#### 3.3.1 สภาสถาปนิก

ปัจจุบันวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้นถูกควบคุม กำกับ ดูแล จาก สภาสถาปนิก โดยตรง ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการในการรับรองความรู้ ความชำนาญ ออกใบอนุญาต พักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาต ให้กับสถาปนิก เป็นผู้ควบคุมความประพฤติ และการดำเนินงานของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม ให้เป็นไปตามจรรยาบรรณ และข้อกำหนดต่างๆ ที่ได้ระบุไว้ สภาสถาปนิกถูกจัดตั้งเป็น นิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติสถาปนิก พ.ศ.2543 รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2543 เพื่อดำเนินงานต่างๆ แทนคณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมหรือ ก.ส.เดิม นอกจากนั้นยังมีวัตถุประสงค์ในการทำหน้าที่อื่นๆเพิ่มเติมด้วย เช่น การทำหน้าที่ส่งเสริมการศึกษา การวิจัย และการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม การให้บริการทางด้านวิชาการต่างๆให้แก่ประชาชน ให้คำปรึกษาต่อรัฐบาลเกี่ยวกับนโยบายและปัญหาด้านสถาปัตยกรรม รวมถึงการเป็นตัวแทนผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมของประเทศไทย เป็นต้น นอกจากนี้สภาสถาปนิกจะมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ชัดเจนแล้ว ยังเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในการการควบคุมการปฏิบัติวิชาชีพของสถาปนิกให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่กำหนดทั้งการออกใบอนุญาต พักใช้หรือเพิกถอน รับรองปริญญา อนุปริญญา ประกาศนียบัตรหรือวุฒิบัตรในการประกอบวิชาชีพ รับรองความรู้ความชำนาญ เสนอแนะรัฐมนตรีในการกำหนดและเลิกสาขาวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมและออกข้อบังคับต่างๆ ทำให้สถาปนิกผู้ที่ยังคงทำการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่นั้นจึงต้องขึ้นต่อสภาสถาปนิกทุกคน และยังต้องเป็นสมาชิกของสภาสถาปนิกโดยการสมัครและต้องชำระค่าธรรมเนียมรักษาสมาชิกสภาไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อการรักษาสិทธิและหน้าที่และการได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่พระราชบัญญัติได้ระบุไว้

#### วัตถุประสงค์ของสภาสถาปนิก มีดังนี้

1. ส่งเสริมการศึกษา การวิจัย และการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม
2. ส่งเสริมความสามัคคีและไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของสมาชิก



3. ส่งเสริมสวัสดิภาพและผดุงเกียรติของสมาชิก
4. ควบคุมความประพฤติ และดำเนินงานของผู้ประกอบวิชาชีพ ฯ ให้ถูกต้องตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ
5. ช่วยเหลือ แนะนำ เผยแพร่ และให้บริการทางด้านวิชาการต่าง ๆ แก่ประชาชนและองค์การอื่น
6. ให้คำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะต่อรัฐบาลเกี่ยวกับนโยบายและปัญหาด้านสถาปัตยกรรมรวมทั้งด้านเทคโนโลยี
7. เป็นตัวแทนของผู้ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมของประเทศไทย
8. ดำเนินการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

#### กรอบอำนาจและหน้าที่ของสภาสถาปนิก มีดังนี้

1. ออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ขอประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม
2. พักใช้ใบอนุญาตหรือเพิกถอนใบอนุญาต
3. รับรองปริญญา อนุปริญญา ประกาศนียบัตร หรือวุฒิปัตถ์ในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม
4. รับรองความรู้ ความชำนาญ ในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม
5. เสนอแนะรัฐมนตรีเกี่ยวกับ การกำหนด และการเลิกสาขาวิชาชีพ สถาปัตยกรรม
6. ออกข้อบังคับสภาสถาปนิก
7. ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสภาสถาปนิก

สภาสถาปนิกเป็นองค์กรวิชาชีพที่มีอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งสภาสถาปนิกจะมีหน้าที่ในการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกรอบปฏิบัติต่างๆ สำหรับสมาชิกให้มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง และจากวัตถุประสงค์และนโยบายของสภาสถาปนิกที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าสภาสถาปนิกมีส่วนต่อการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่มาก เนื่องจากสภาสถาปนิกเป็นแกนหลักของวิชาชีพสถาปัตยกรรมที่ผู้ประกอบวิชาชีพทุกคนเป็นสมาชิก และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

#### 3.3.2 **สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์**

สมาคมสถาปนิกสยามฯ ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 15 เมษายน พ.ศ.2477 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยส่งเสริมวิชาชีพสถาปัตยกรรมให้เจริญ เป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไป และเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และได้รับอนุญาตจดทะเบียนเป็นสมาคมวิชาชีพถูกต้องตามกฎหมายเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ.2477 จากนั้นในปี พ.ศ.2484 – 2488 สมาคมสถาปนิก ได้หยุดดำเนินการไป เนื่องจากผลกระทบจากสงครามโลกครั้งที่ 2 และสงครามกรณีพิพาทอินโดจีน และได้กลับมาฟื้นฟูอีกครั้งในช่วงปลายปี พ.ศ.2488 และได้รับพระมหากรุณาธิคุณให้เข้าเป็นสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ในปี พ.ศ.2497 และได้ดำเนินการมาจนถึงปัจจุบัน สมาคมได้ผลักดันวิชาชีพสถาปัตยกรรมให้มีการพัฒนา สร้างความเจริญรุ่งเรืองให้กับวิชาชีพสถาปัตยกรรม และเป็นที่ยอมรับในสังคม นอกจากนั้นยังได้มี

กิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมวลสมาชิกอย่างมากมาย และเมื่อวิชาชีพสถาปัตยกรรมเติบโตขึ้น จำนวนสถาปนิกมีจำนวนมากขึ้น สมาคมสถาปนิกสยามฯ ยังคงกลายเป็นองค์กรที่เข้ามามีบทบาทและถือเป็นตัวแทนในการควบคุมดูแลสถาปนิก ด้วยการจัดให้มีการลงทะเบียนเป็นสมาชิก โดยสถาปนิกทุกคนจะต้องมีการขึ้นทะเบียนเป็นสมาชิกสมาคมฯ เพื่อขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ต่อคณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม (ก.ส.) ซึ่งเป็นผู้ออกใบอนุญาตในขณะนั้น

ภายหลังมีการก่อตั้งสภาสถาปนิกอย่างเป็นทางการแล้วนั้น สมาคมสถาปนิกสยามฯ ได้ปรับบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุม กำกับ ดูแล สถาปนิก ไปเป็นองค์กรอิสระที่มีบทบาทชัดเจนมากขึ้นในการที่จะมุ่งเน้นในการส่งเสริม และเผยแพร่ความรู้ สนับสนุนวิชาชีพให้มีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าในทุกๆด้าน และไม่เพียงแต่บทบาทในวิชาชีพเท่านั้น สมาคมสถาปนิกสยามฯยังได้แสดงบทบาทที่ชัดเจนในสังคมที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นที่เชื่อถือของประชาชนและสถาบันทั้งในประเทศและในต่างประเทศ และด้วยความเป็นองค์กรทางวิชาชีพของมวลสถาปนิกส่วนใหญ่ สมาคมสถาปนิกสยามฯ จึงกลายเป็นผู้ตรวจสอบทางสังคมในบางประการ ให้เป็นไปด้วยความชอบธรรม ทั้งการที่สถาปนิกเป็นผู้ถูกละเมิดสิทธิ และการที่สถาปนิกเป็นผู้ละเมิดสิทธิและไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ของตน สมาคมจึงได้ทำหน้าที่ในการควบคุมสถาปนิกในทางอ้อมไปโดยปริยายด้วย

#### **สมาคมสถาปนิกสยามฯ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้**

1. มุ่งบำเพ็ญประโยชน์ ในการสร้างสรรค์ความเจริญงดงามทางสถาปัตยกรรมและสิ่งแวดล้อม และรักษาอารยธรรมของชาติ ใน ฐานะองค์กรทางวิชาชีพอิสระทางสถาปัตยกรรม
2. เสริมสร้างความสมัครสมานสามัคคี เกียรติและศักดิ์ศรีของมวลสมาชิกในการประกอบวิชาชีพ
3. ส่งเสริมสนับสนุน การศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้การประกอบวิชาชีพความก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย
4. พัฒนาและเผยแพร่ อุดมการณ์ บทบาท หน้าที่ของสถาปนิก ในการสร้างสรรค์สถาปัตยกรรมและสิ่งแวดล้อม ในการดำรงรักษาเอกลักษณ์ ศิลปวัฒนธรรมของชาติ และความรับผิดชอบต่อคุณภาพและวิถีชีวิตให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน องค์กรและสถาบันทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศ
5. ส่งเสริม พัฒนา และติดตามการปฏิบัติตามพันธกรณีว่าด้วยการให้บริการ และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณแห่งการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและสังคมประชาชน

สมาคมสถาปนิกสยามฯทำหน้าที่เป็นตัวแทน และเป็นปากเสียงของผู้ประกอบวิชาชีพ และเป็นตัวจักรสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้วิชาชีพนี้เจริญก้าวหน้าในทุกๆด้าน โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพ ทั้งยังเป็นองค์กรกลางทางวิชาชีพที่จะศึกษาค้นคว้า และสร้างมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพของสถาปนิก

### 3.3.3 สถาบันการศึกษาสถาปัตยกรรม

ได้แก่ มหาวิทยาลัย และสถาบันต่างๆ ที่เปิดสอนสถาปัตยกรรม ซึ่งปัจจุบันประกอบด้วยสถาบันการศึกษาทั้งสิ้น 17 แห่ง

สถาบันการศึกษาจะเป็นตัวจักรสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ โดยการวางหลักสูตรที่เหมาะสมต่อนักศึกษา ให้นักศึกษาที่จบการศึกษาออกมาเป็นสถาปนิกที่ดีสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งพร้อมจะทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้า

องค์กรวิชาชีพทั้ง 3 แห่งนั้นจะต้องมีการทำงานร่วมกัน โดยสถาบันการศึกษามีหน้าที่ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพออกสู่วิชาชีพ ส่วนสมาคมสถาปนิกสยามมีหน้าที่คอยให้การเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ประกอบการวิชาชีพ ตลอดจนให้การดูแลช่วยเหลือผู้ประกอบการวิชาชีพ รวมทั้งส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพ และสภาสถาปนิกมีหน้าที่กำหนดกรอบ และกำกับดูแล ผู้ประกอบการวิชาชีพให้ทำถูกต้องตามกฎหมาย<sup>8</sup> เพราะฉะนั้นองค์กรวิชาชีพทั้ง 3 แห่ง ควรต้องมีการทำงานร่วมกัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การส่งเสริมวิชาชีพสถาปัตยกรรมจึงจะสำเร็จได้

จากการศึกษาหลักการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงลักษณะเฉพาะขององค์กรที่เป็นสำนักงานสถาปนิก ที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติวิชาชีพของสำนักงานสถาปนิก เพื่อที่จะสามารถเสนอแนะกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมสำหรับสำนักงานสถาปนิกต่อไปได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>8</sup> สัมภาษณ์ ฐนิธ กิตติอำพน, นายกสมาคมสถาปนิกสยาม และกรรมการจรรยาบรรณ, 2 กุมภาพันธ์ 2547.

## บทที่ 4

### การตลาดสำนักงานสถาปนิก

การศึกษาการตลาดสำนักงานสถาปนิกนั้น จะเริ่มจากการศึกษาความเป็นมาของการตลาดในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมภาคเอกชนในประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึงกลยุทธ์การตลาดแบบดั้งเดิมของสำนักงาน และต่อจากนั้นก็เป็นการศึกษาความสำคัญของการตลาดของสำนักงานสถาปนิก ลักษณะเฉพาะด้านการตลาดของสำนักงานสถาปนิก ลูกค้าของสำนักงานสถาปนิก กระบวนการวางแผนการตลาดในสำนักงานสถาปนิก และกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิก และนำข้อมูลต่างๆ จากการศึกษาในบทที่ 2 บทที่ 3 และบทที่ 4 มาสรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก เพื่อนำไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานต่อไป

#### 4.1 ความเป็นมาของการตลาดในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมภาคเอกชนในประเทศไทย

ผู้วิจัยศึกษาความเป็นมาของการใช้กลยุทธ์การตลาดในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมภาคเอกชนในประเทศไทย จากงานเขียนของ ศ.สุสดี ทิพทัส ในหนังสือ สถาปนิกสยาม: พื้นฐาน บทบาท ผลงาน และแนวคิด (พ.ศ.2475-2537) เล่มที่ 1 และเล่มที่ 2 ที่ได้มีการรวบรวมลักษณะการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมของสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชน และวิธีการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกในภาคเอกชน ตั้งแต่เริ่มต้นการปฏิบัติวิชาชีพจนถึงช่วงที่เศรษฐกิจมีการขยายตัวอย่างมาก (พ.ศ.2537) ซึ่งผู้วิจัยทำการสรุปประเด็นสำคัญไว้ ดังนี้<sup>1</sup>

##### ช่วงที่1-2 (พ.ศ.2475-2500)

ช่วงนี้ออกเหนือจากหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบในการออกแบบอาคารของทางราชการแล้ว สำนักงานสถาปนิกของเอกชนเริ่มมีบทบาทบ้างพอสมควรในระยะปลายของช่วงที่1 และต่อเนื่องไปยังช่วงที่ 2 สถาปนิกที่ประกอบอาชีพอิสระตั้งสำนักงานออกแบบเองในช่วงนั้นยังไม่ถือว่าเป็นสำนักงานที่เต็มรูปแบบนัก เนื่องจากในสังคมยังมีผู้ที่รู้จักวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในวงแคบ ดังนั้นสถาปนิกส่วนมากจึงทำงานประจำในหน่วยงานราชการเป็นหลัก เช่น กรมโยธาธิการ กรมศิลปากร กรมรถไฟ กรมอุทกหารเรือ เป็นต้น ควบคู่ไปกับการทำงานออกแบบส่วนตัว โดยใช้บ้านเป็นสถานที่ทำงาน งานส่วนใหญ่ที่ได้รับออกแบบนั้นเป็นงานประเภทบ้านพักอาศัย ซึ่งสถาปนิกจะดูแลงานให้ทุกขั้นตอน คือ ทั้งออกแบบ เขียนแบบ พิมพ์แบบ บางครั้งคุมงานก่อสร้างจนเสร็จเรียบร้อย โดยภายในสำนักงานจะมีสถาปนิกเพียงคนเดียวเป็นหัวหน้าสำนักงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดทุกๆ ขั้นตอน

---

<sup>1</sup> สุสดี ทิพทัส, สถาปนิกสยาม: พื้นฐาน บทบาท ผลงาน และแนวคิด (กรุงเทพมหานคร: สมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2539), หน้า 428.

ช่วงประมาณ พ.ศ. 2490-2500 สำนักงานสถาปนิกอิสระมีเดิन्छัดไม่มากนัก แต่ละสำนักงานมักจะไม่จำกัดประเภทของงานหลักที่จะทำ คือ ไม่เลือกงาน เพราะเศรษฐกิจไทยสมัยนั้นไม่อำนวยในการที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน แต่ก็อาจจะมีบ้าง โดยส่วนใหญ่แล้วงานที่ได้ออกแบบอยู่เป็นประจำ คือ บ้าน

การรับงานในสมัยนี้เป็นารรับงานแบบกันเอง โดยการรู้จักเป็นการส่วนตัว เป็นเพื่อนฝูงกัน จากการบอกต่อกันไป การนิยมชมชอบผลงานจากฝีมือของสถาปนิก หรือการเห็นงานจริงที่ได้สร้างมา หรืออาจจะเป็นกรณีที่ได้รับเหมาหางานมาให้สถาปนิกทำ เพราะยุคสมัยนั้นหากต้องการก่อสร้างอาคารมักติดต่อผู้รับเหมา ผู้รับเหมาก็จะจัดหาสถาปนิกให้ และพื้นฐานทางสังคมของสถาปนิกในยุคนั้นก็มีบทบาทอยู่ไม่ใช่น้อย เพราะสังคมค่อนข้างแคบ ลูกค้ายุคนี้เป็นผู้มีการศึกษา และอยู่ในวงสังคมชั้นสูง พื้นฐานของสถาปนิกทางสังคม ทางครอบครัวมีผลต่อการที่จะได้งานมาก

นอกจากนี้ยังเริ่มมีการประกวดแบบบ้างทั้งในภาครัฐและเอกชน แต่ก็ยังไม่มีการประกวดที่แน่นอนตายตัวมากนัก และเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศกำลังฟื้นฟูจากสงครามโลกครั้งที่สอง งานออกแบบจึงยังมีไม่มาก การบริหารและการปฏิบัติงานในสำนักงานสถาปนิกจึงยังไม่เต็มรูปแบบ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานจำนวนน้อย ค่าใช้จ่ายภายในสำนักงานยังต่ำ สำนักงานสถาปนิกในสมัยนี้จึงถือเป็นสำนักงานขนาดเล็กและมีจำนวนไม่มากนัก

### ช่วงที่3 (พ.ศ.2501-2516)

หลังจาก พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา สภาพเศรษฐกิจของประเทศเริ่มเป็นระบบและได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐบาล ซึ่งผลักดันให้มีการใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 ขึ้นตั้งแต่ พ.ศ.2504 มีการก่อสร้างอาคารพักอาศัย เช่น บ้านและอพาร์ทเมนท์กันมากขึ้น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชน ในระยะแรกจะมีสำนักงานสถาปนิกเพียง 5 –6 สำนักงาน แต่ก็ยังเป็นลักษณะทำงานนอกเวลา (Part time) เพราะยังมีงานประจำอยู่

การดำเนินงานในสำนักงานสถาปนิกในช่วงนี้ส่วนใหญ่เป็นแบบดำเนินการโดยสถาปนิกคนเดียวมีการใช้ชื่อของสถาปนิกเป็นชื่อสำนักงานเพื่อเป็นจุดขายเนื่องจากลูกค้ารู้จัก และมีความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกเจ้าของสำนักงานแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งในระยะปลายช่วงที่ 3 นี้ มีสำนักงานสถาปนิกเพิ่มขึ้นเป็น 10 กว่าแห่ง ทำให้ทราบถึงปัญหาของการดำเนินงานในระบบนี้ นั่นคือเมื่อสำนักงานขาดผู้นำหรือสถาปนิกหัวหน้าสำนักงาน สำนักงานจะไม่สามารถอยู่รอดต่อไปได้ เพราะขาดความน่าเชื่อถือลงเนื่องจากลูกค้าไม่รู้จักและไม่ไว้วางใจสถาปนิกคนอื่น ๆ ในสำนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานได้ ในเวลาต่อมาสำนักงานสถาปนิกจึงมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานเป็นการทำงานแบบเป็นทีม โดยลักษณะการทำงานเป็นทีม จะไม่เน้นงานเฉพาะหัวหน้าสถาปนิกอย่างไรในอดีต รวมถึงสำนักงานที่ก่อตั้งใหม่ในระยะปลายช่วงที่ 3 นี้ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของสถาปนิก 3 – 4 คน ส่วนใหญ่จะมีแนวทางการทำงานแบบเป็นทีมเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นในช่วงนี้ ยังมีสำนักงานสถาปนิกต่างประเทศเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากพอสมควร ซึ่งส่วนใหญ่จะมีสถาปนิกไทยเข้ามาทำงานด้วย

สำหรับการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกเอกชนในช่วงนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพราะการที่สถาปนิกรู้จักคุ้นเคยกับลูกค้าเป็นการส่วนตัว เพราะเจ้าของอาคารย่อมต้องการสถาปนิกที่ตนรู้จักและเชื่อถือได้

ดังนั้นเจ้าของสำนักงานสถาปนิกในช่วงนั้นจึงต้องเปิดตัวสู่สังคมให้เป็นที่รู้จักพอสมควร และเมื่อสำนักงานมีผลงานออกสู่สาธารณชนแล้ว สำนักงานบางแห่งเริ่มมีการได้งานเพราะว่าลูกค้าพอใจในคุณภาพและถูกใจผลงาน เมื่อลูกค้ารู้จักผลงานเราทำให้มีงานต่อเนื่องเข้ามาเรื่อยๆ รวมทั้งยังมีการได้งานเพราะรู้จักกันในวงสังคมและการเล่นกอล์ฟร่วมกัน ได้งานเพราะสถาปนิกกับเจ้าของอาคารมีแนวความคิดที่เข้ากันได้ดี ได้งานจากการที่สถาปนิกกับลูกค้ามีความเข้าใจตรงกันและสอดคล้องกัน โดยสถาปนิกก็เป็นฝ่ายที่เลือกลูกค้าด้วย ทำให้งานลุล่วงไปด้วยดีได้ นอกจากนี้การได้งานจากการประกวดแบบ และได้งานจากการที่เสนอให้เจ้าของอาคารพิจารณาผลงานของสำนักงาน ซึ่งการที่จะได้งานสำนักงานสถาปนิกที่เกิดใหม่นั้นค่อนข้างยาก เนื่องจากผลงานก็ยังไม่ปรากฏให้เป็นที่รู้จัก รวมทั้งประสบการณ์ของสถาปนิกเองก็สู้สถาปนิกอาวุโสไม่ได้ เพราะฉะนั้นอาจต้องใช้วิธีอื่นที่ทำให้เจ้าของได้เห็นผลงานเรา คือ การลองออกแบบให้ดูก่อนโดยไม่ต้องว่าจ้าง หากไม่ถูกใจก็จะแก้ให้จนกระทั่งเจ้าของถูกใจ แต่ถ้าหากไม่ถูกใจจะไม่ว่าจ้างเราแต่ไปจ้างคนอื่นก็ได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการก็คือ การสร้างภาพลักษณ์ของสถาปนิกให้เป็นคนที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในตัวบุคคลก็เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง

ส่วนแนวทางในการดำเนินงาน สำนักงานในช่วงที่ 3 มีการพัฒนาจากการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา สถาปนิกหัวหน้าสำนักงาน จะเป็นผู้ออกแบบและหาแนวความคิดเป็นหลัก และเป็นผู้ประสานงาน ติดต่อกับลูกค้า โดยในช่วงแรกมีรูปแบบการทำงานเป็นแบบสำนักงานนอกเวลา การบริหารจัดการยังไม่เต็มรูปแบบมากนัก ต่อมาเมื่อเริ่มมีสำนักงานที่ทำงานเต็มเวลา จึงมีรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น โดยรูปแบบในการบริหารงานในสมัยนั้น สามารถแยกได้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบสำนักงานแบบครอบครัว (Family Type) เป็นรูปแบบในการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการทำงานที่มีพึ่งพาอาศัยกัน เนื่องจากหัวหน้าสำนักงานและสถาปนิกรู้จักและคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี ส่วนรูปแบบอื่นๆ เช่น รูปแบบการร่วมงานแบบที่มีแกนนำหลายคน โดยแกนนำแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ รูปแบบมีผู้ถือหุ้นและรูปแบบไม่มีผู้ถือหุ้น เป็นต้น แต่เนื่องจากในสมัยนั้นงานออกแบบอาคารสาธารณะยังมีน้อยมาก การจัดตั้งสำนักงานยังค่อนข้างเสี่ยงต่อการดำเนินการ และการหางานเข้าสำนักงานค่อนข้างยาก ค่าใช้จ่ายในสำนักงานจึงสูง ไม่พอกับรายรับที่เข้ามา ทำให้จำนวนสำนักงานจึงยังมีจำนวนน้อย และยังคงเป็นสำนักงานขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่

#### ช่วงที่ 4 (พ.ศ. 2517 - 2525)

ในช่วงนี้เป็นช่วงคาบเกี่ยวระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515 - 2519) ต่อกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) ซึ่งในช่วงระยะแรกนั้น เศรษฐกิจของประเทศกำลังตกต่ำ เนื่องจากประสบปัญหาด้านการเมืองภายในประเทศ และเป็นช่วงหลังสงครามอินโดจีน แต่เมื่อวิกฤตการณ์ผ่านไปเศรษฐกิจของประเทศเริ่มดีขึ้น ทำให้การประกอบวิชาชีพด้านสถาปัตยกรรมมีการขยายตัวทั้งภาครัฐบาลและเอกชน สำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งจะแสดงให้เห็นผลงานเฉพาะตัวของแต่ละแห่งมากขึ้น งานที่สำนักงานแต่ละแห่งได้มานั้นค่อนข้างเป็นอาคารประเภทที่สำนักงานนั้นมีประสบการณ์และมีความถนัด เช่น โรงพยาบาล บ้านพักอาศัย ธนาคาร อาคารสูงผนังกระจก โรงแรม ส่วนสำนักงานสถาปนิกที่เกิดใหม่นั้นส่วนใหญ่จะเริ่มจากการก่อตั้งสำนักงานขนาดเล็ก โดยสถาปนิกบางคนร่วมงานในสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ก่อน

เพื่อหาประสบการณ์และเรียนรู้วิธีการในการทำงาน แล้วจึงแยกตัวออกมาก่อตั้งสำนักงานขนาดเล็ก และเมื่อมีงานมากขึ้นจึงขยายสำนักงานรับบุคลากรเพิ่มขึ้น ส่วนสำนักงานขนาดกลางก็มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นสำนักงานขนาดใหญ่

ในการริเริ่มก่อตั้งสำนักงานนั้นมีหลายแนวทาง เช่น เริ่มจากการเข้าไปหาประสบการณ์ในสำนักงานขนาดใหญ่ แล้วจึงออกมาก่อตั้งสำนักงานของตนเอง การหาเพื่อนร่วมงานที่มีแนวทางเดียวกันมาร่วมกันทำงาน เป็นต้น ซึ่งในระยะเริ่มแรกสำนักงานจะมีพนักงานเพียง 2 – 3 คน แล้วจึงขยายตัวเมื่อมีการรับงานเพิ่มมากขึ้น โดยงานที่รับมานั้นจะมีหลายแนวทางมากขึ้นจากช่วงก่อน

ต่อมาเมื่อสมาคมสถาปนิกสยาม ริเริ่มให้มีการให้รางวัลแก่ผลงานสถาปัตยกรรมดีเด่นสำหรับงานประเภทต่างๆ ขึ้น ในปี พ.ศ. 2525 จึงเป็นการกระตุ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในวงการสถาปัตยกรรมมากขึ้น สำนักงานสถาปนิกชั้นแนวหน้าหลายแห่งมีการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กที่เติบโตขึ้นและสำนักงานที่ก่อตั้งใหม่ สำนักงานมีพนักงานตั้งแต่ 10 – 80 คนซึ่งในช่วงนี้รัฐบาลได้อนุญาตให้กรมโยธาธิการอนุญาตให้สถาปนิกเอกชนรับงานออกแบบจากภาครัฐการได้ จึงเป็นการเพิ่มงานให้แก่สำนักงานสถาปนิกด้วย

ส่วนวิธีการได้งานของสำนักงานสถาปนิกในช่วงนี้ ส่วนใหญ่ได้งานจากการรู้จักกันเป็นการส่วนตัวและรู้จักผลงานกันมากที่สุด เนื่องจากเจ้าของงานมักอยากให้คนที่รู้จักคุ้นเคยเป็นผู้ออกแบบให้ รวมทั้งงานที่เป็นงานต่อเนื่องจากงานเก่า รวมถึงการรู้จักผลงานจากหนังสือวารสาร ส่วนการได้งานจากการประกวดแบบเริ่มมีบ้างและส่วนใหญ่สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นที่รู้จักในวงการจะได้งานไป การได้งานจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ และการรู้กฎระเบียบ เทศบัญญัติในการขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งในการได้งานเช่นกัน

ส่วนรูปแบบในการดำเนินงานและบริหารงานสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนนั้น จะเป็นแนวทางในลักษณะที่สำนักงานมีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจมีความแตกต่างที่สัดส่วน จำนวนผู้ถือหุ้นตลอดจนแนวความคิดในการพัฒนาองค์กร จะมีความเป็นระบบกว่าในอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากสำนักงานมีประสบการณ์ในการดำเนินงานมากขึ้นสำนักงานมีการจัดระบบองค์กร มีการจัดระบบผู้ถือหุ้นหลายๆ ระดับ มีการแบ่งหุ้นให้แก่สถาปนิกรุ่นใหม่ในสำนักงาน เพื่อผลักดันให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การใช้นโยบายการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกันเพื่อให้หุ้นส่วนแต่ละคน พร้อมที่จะพัฒนากิจการของสำนักงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนบุคลากรที่ไม่มีหุ้นส่วนก็ต้องมีการแบ่งผลประโยชน์และสวัสดิการอย่างยุติธรรม และยังมีภาระดำเนินงานในรูปแบบการแยกกิจการออกเป็นรูปสำนักงานในเครือ เพื่อให้สามารถทำในแนวทางที่ผู้บริหารสนใจได้

โดยปัญหาของการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกนั้น เนื่องจากระบบสำนักงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงช่วงนี้ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน นั่นคือ สำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งมีสถาปนิกทำงานเพียงรุ่นเดียว เมื่อเจ้าของสำนักงานมีความอาวุโสขึ้น ก็จะมีตนเองออกจากวงการ หรือไม่ก็ออกไปตั้งสำนักงานของตนเอง ทำให้ขาดคนที่มีความสามารถสืบทอดในช่วงถัดมา ส่วนในสำนักงานผู้สืบทอดหรือสถาปนิกจะเป็นสถาปนิกรุ่นใหม่ ที่ยังขาดประสบการณ์และวุฒิภาวะ ไม่มีสถาปนิกอาวุโสในสำนักงาน

### ช่วงที่ 5 (พ.ศ.2526-2537)

สืบเนื่องจากความฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยใน พ.ศ. 2530 เป็นต้นมาโดยเฉพาะอุตสาหกรรมก่อสร้างที่เกี่ยวข้องกับงานสถาปัตยกรรม ซึ่งดัชนีการก่อสร้างของภาคเอกชนเพิ่มขึ้นถึง 21 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สำนักงานและสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนมีงานออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างอย่างมากมายถือเป็นยุคทองของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นยุคทองของสถาปนิกด้วย แม้แต่สถาปนิกที่จบใหม่ก็ยังมีงานออกแบบทำกันถ้วนหน้า ซึ่งส่งผลทั้งด้านบวกและลบไปพร้อมกัน จากจำนวนงานที่เพิ่มเข้ามาในมือสถาปนิกแต่ละรายมากขึ้นนั้น ทำให้สถาปนิกไม่มีเวลาที่จะศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาการออกแบบอย่างที่ดีควรจะเป็น เพราะต้องเร่งงานที่มีอยู่ให้ออกมาทันกำหนดเวลา ผลงานที่ออกมาจึงไม่ดีเท่าที่ควร บุคคลภายนอกยังมองว่าการเติบโตของสถาปนิกในขณะนั้นเป็นการเติบโตแบบก้าวกระโดดที่ไร้ทิศทาง

แม้จะมีการออกแบบก่อสร้างอาคารประเภทต่างๆ มากมายกว่าในช่วงที่ผ่านมา แต่วิธีการได้งานของสำนักงานสถาปนิกในยุคนี้นี้ยังคงคล้ายคลึงกับช่วงที่ผ่านมา คือ ส่วนใหญ่ได้งานจากการรู้จักลูกค้าเป็นการส่วนตัวและการแนะนำต่อกันมา และได้งานจากลูกค้าเดิมที่ขยายขอบเขตของงานให้เติบโตขึ้น นอกจากนี้ยังได้งานเพราะสถาปนิกมีความถนัดในอาคารประเภทนั้นๆ เช่น โรงพยาบาล โรงแรม ธนาคาร เป็นต้น ได้งานเพราะเจ้าของเห็นฝีมือจากการเขียนรูปทัศนียภาพประกอบการออกแบบ และได้งานเพราะสถาปนิกออกแบบโดยควบคุมราคาค่าก่อสร้างให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด รวมถึงการได้งานเพราะเจ้าของงานเชื่อในฝีมือและให้การบริการได้อย่างถูกต้องครบวงจร

และเนื่องจากในช่วงที่ 5 นี้ เป็นช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศเติบโตสูง มีโครงการก่อสร้างอาคารต่างๆ เกิดขึ้นมากมายในช่วง พ.ศ. 2531 – 2533 ส่งผลให้วงการสถาปนิกมีการแข่งขันสูงมาก ทำให้มีสำนักงานสถาปนิกขนาดกลางและขนาดเล็กแยกตัวจากสำนักงานเดิมมาตั้งสำนักงานของตนเอง และมีสถาปนิกหน้าใหม่เปิดสำนักงานขึ้นมาหลายแห่ง ทำให้การทำงานเริ่มเปลี่ยนไป คือ มีพฤติกรรมการเดินทางเพื่อแย่งลูกค้าแทนที่จะรอลูกค้าเข้ามาติดต่อ การแข่งขันในตลาดออกแบบชัดเจนขึ้น มีการลดค่าบริการลงเพื่อให้ได้งาน หรือพยายามออกไปรับงานในต่างประเทศมากขึ้น

ส่วนรูปแบบและลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกนั้น มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนระบบใหม่ในหลายๆ สำนักงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กรตามลักษณะของคนไทย และความต้องการของผู้บริหาร มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ สำนักงานบางแห่งมีการใช้ระบบแยกเป็นหลายสำนักงานตามความถนัดของผู้บริหาร ตามประเภทของงาน และระบบสำนักงานในเครือ ซึ่งระบบจะมีความซับซ้อนมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าช่วงแรกสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่เป็นสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กส่วนการได้งานของสำนักงานสถาปนิกเอกชนอยู่ที่การรู้จักกันเป็นการส่วนตัวและความนิยมในผลงาน ต่อมาก็มีการได้งานจากได้งานจากการเข้าสังคม และในช่วงต่อมาสำนักงานก็เริ่มได้งานจากและยังมีการได้งานจากการประกวดแบบ และได้งานเนื่องจากรู้จักกฎระเบียบเกี่ยวกับการขออนุญาตปลูกสร้างอาคารได้เป็นอย่างดี รวมทั้งจากการแนะนำบอกต่อกันมา ได้งานเพราะเจ้าของมีความเชื่อถือในผลงานของ



## 4.2 ความสำคัญของการตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก

ในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม การตลาดเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่เฉพาะแต่ในเวลาที่มีสำนักงานมีความต้องการงานเข้ามาเท่านั้น ถึงแม้ว่าในการประกอบวิชาชีพด้านนี้การแสดงให้เห็นถึงผลงานการออกแบบที่ดี และการบริหารโครงการอย่างเชี่ยวชาญล้วนมีความสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของทั้งหมดนี้ คือ การค้นหา วิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้า และตอบสนองความต้องการของลูกค้าและดำเนินการตามความต้องการนั้น นอกจากนี้ยังต้องมีการหาโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสำนักงานด้วย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของการตลาด

ถึงแม้ว่าในอดีตสำนักงานสถาปนิกจะได้ลูกค้าจากการรู้จักกันเป็นการส่วนตัว และจากความชอบพอในผลงาน แต่ปัจจุบันก็ได้เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากสำนักงานสถาปนิกมีจำนวนมากขึ้นกว่าแต่เดิมมาก ซึ่งทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น รวมทั้งลูกค้าในยุคปัจจุบันเป็นลูกค้าที่มีความรู้ และจะวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ อย่างละเอียดก่อนการตัดสินใจเลือกว่าจ้างสถาปนิก ซึ่งลูกค้าปัจจุบันก็ไม่ได้เลือกว่าจ้างสำนักงานจากความรู้จักส่วนตัว และความชอบพอในผลงานเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ลูกค้าพิจารณา เช่น การให้บริการที่ดี ตรงตามความต้องการของลูกค้า การให้บริการที่ครบวงจรของสำนักงาน ความชำนาญเฉพาะด้าน ความมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ของสำนักงาน เป็นต้น เพราะฉะนั้นสำนักงานจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับการตลาด เนื่องจากการตลาดจะมีส่วนช่วยให้สำนักงานประสบความสำเร็จ และมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ยุคต่อไปจะเป็นยุคแห่งการเปิดเสรีทางการค้า สำนักงานสถาปนิกก็อาจต้องออกไปรับงานต่างประเทศมากขึ้น และในขณะเดียวกันสำนักงานสถาปนิกต่างชาติก็เข้ามาทำงานในประเทศมากขึ้น เพราะฉะนั้นสำนักงานควรมีการวางแผนการตลาดอย่างจริงจัง เพื่อให้สำนักงานสามารถแข่งขันกับสำนักงานจากประเทศต่างๆ ได้

## 4.3 ลักษณะเฉพาะและข้อควรคำนึงในด้านการตลาดของสำนักงานสถาปนิก

สำนักงานสถาปนิกเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตัว สำนักงานสถาปนิกจะมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ โดยจะมีลักษณะเฉพาะต่างๆ ดังนี้

### 4.3.1 สำนักงานสถาปนิกเป็นองค์กรบริการวิชาชีพ

**วิชาชีพ** หมายความว่า การให้วิชาเป็นอาชีพ<sup>2</sup>

สำนักงานสถาปนิกเป็น **องค์กรบริการวิชาชีพ (Professional Service)** และวิชาชีพสถาปนิกก็เป็นวิชาชีพควบคุม เช่นเดียวกับวิชาชีพวิศวกร แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล คุรุ นักบัญชี หรือทนายความ เพราะฉะนั้นการตลาดของสำนักงานสถาปนิกจะมีลักษณะเฉพาะ และมีข้อจำกัดที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ด้วย ได้แก่

<sup>2</sup> ทรงคุณ อัครถาวร, "จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรม" ใน เอกสารประกอบการอบรม เรื่องการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม (กรุงเทพมหานคร: สภาสถาปนิก, 2546), หน้า 40.

- สถาปนิกต้องประพฤติตนอยู่ภายใต้จรรยาบรรณวิชาชีพ และไม่ควรกระทำกิจกรรมอันใดที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อวิชาชีพ เพราะฉะนั้นสำนักงานสถาปนิกจึงไม่ควรใช้การตลาดบางวิธี เช่น การโฆษณา การลดค่าบริการเพื่อแข่งขันกับสถาปนิกรายอื่น การใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ชอบธรรม หรือใช้อิทธิพลหรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคลใด เพื่อให้ตนเองได้รับงาน การเข้าแย่งรับงานขึ้นเดียวกัน และในขอบเขตเดียวกันกับผู้อื่น เป็นต้น (ดูรายละเอียดจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรมในหัวข้อ 3.2.1)
- ในประเทศไทยคนส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญ หรือไม่เข้าใจในวิชาชีพสถาปนิกเท่าที่ควร จึงมีคนเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ใช้บริการสำนักงานสถาปนิก รวมทั้งเป็นการยากที่จะทำให้ลูกค้ารับรู้คุณค่าของงานสถาปัตยกรรมได้
- ลูกค้าที่มาจากจ้างสำนักงานสถาปนิก จะไม่ได้เห็นผลงานจนกว่าการก่อสร้างแล้วเสร็จซึ่งไม่เหมือนสินค้าอื่นที่ได้เห็นก่อนซื้อ เพราะฉะนั้นในการว่าจ้างสถาปนิกลูกค้าจะต้องอาศัยความเชื่อใจในตัวสถาปนิกเป็นอย่างมากและมักจะมีปัญหาทางานออกมาไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- ลูกค้ามักจะทำให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในวิชาชีพมาก เพราะฉะนั้นสำนักงานที่มีประสบการณ์เฉพาะเพียงด้านเดียวก็จะได้ไม่ได้รับงานที่หลากหลาย และสำนักงานที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานเลยก็มักจะเป็นการยากที่จะได้รับงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถาปนิกต้องมีการวางแผนการตลาดที่ดีเพื่อที่จะส่งเสริมประสบการณ์ในแนวทางเฉพาะที่ต้องการจะเป็นในอนาคตได้
- ปกติแล้วนักการตลาดจะพยายามเสนอข้อแตกต่างจากคู่แข่ง แต่สำหรับสำนักงานสถาปนิกนี้การสร้างความแตกต่างในวิชาชีพจะเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดต่างๆทางวิชาชีพ และบางครั้งการที่มีความแตกต่างจากคนในวิชาชีพอาจจะทำให้ลูกค้าได้ยากขึ้น
- ลูกค้าของสำนักงานสถาปนิก จะไม่ตัดสินใจว่าจ้างสำนักงานจากการพูดคุยกับพนักงานขาย เนื่องจากก่อนลูกค้าจะตัดสินใจว่าจ้างสำนักงานสถาปนิก ลูกค้าต้องการที่จะพบและพูดคุยกับสถาปนิกที่จะทำงานให้พวกเขาก่อนเนื่องจากจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
- สถาปนิกส่วนใหญ่ต้องให้เวลาการทำงานในวิชาชีพ เพราะฉะนั้นในหลายสำนักงานจึงไม่ต้องการให้สถาปนิกสละเวลามาทำการตลาด เพราะถ้าหากสถาปนิกต้องสละเวลามาทำงานด้านการตลาดแล้ว พวกเขาจะมีเวลาปฏิบัติงานและควบคุมคุณภาพในวิชาชีพน้อยลง เพราะฉะนั้นการที่จะให้สถาปนิกทำงานทั้งสองอย่างนี้ในเวลาเดียวกันจึงเป็นสิ่งที่ยากลำบาก

#### 4.3.2 สำนักงานสถาปนิกเป็นองค์กรธุรกิจบริการ

สมาคมการตลาดของสหรัฐอเมริกา ได้ให้คำจำกัดความของ **บริการ** ที่สรุปให้เข้าใจง่าย ๆ ได้ดังนี้<sup>3</sup>

**บริการ** คือ งานที่ไม่มีตัวตน สัมผัสไม่ได้ แต่สามารถสร้างความพึงพอใจในการตอบสนองของความต้องการของผู้บริโภค หรือผู้ใช้ในตลาดธุรกิจได้

**การบริการของสำนักงานสถาปนิก** คือให้คำปรึกษา ออกแบบอาคารประเภทต่างๆ รวมทั้งดูแลและควบคุมให้งานก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์ โดยอาศัยจินตนาการและความรู้ความสามารถเพื่อตอบสนองความต้องการของโครงการ ซึ่งขณะตกลงว่าจ้างนั้นผู้บริการไม่สามารถเห็นภาพของแบบที่สมบูรณ์ได้ซึ่งแตกต่างจากสินค้าอุปโภค บริโภคที่ผู้ซื้อสามารถพิจารณาถึงรูปลักษณะและคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพื่อการเปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน ดังนั้นในกระบวนการตัดสินใจของผู้ใช้บริการจึงขึ้นอยู่กับความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อสำนักงานเป็นองค์ประกอบสำคัญ

ลักษณะของการตลาดที่นำมาปรับใช้กับธุรกิจบริการ จะมีความแตกต่างจากธุรกิจที่ผลิตและจำหน่ายสินค้า เนื่องจากความแตกต่างระหว่างลักษณะพื้นฐานของสินค้าและบริการ เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการศึกษาถึงลักษณะเฉพาะของการบริการที่แตกต่างจากสินค้าได้แก่<sup>4</sup>

##### (1) บริการไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible)

บริการไม่สามารถมองเห็นได้ จับต้องได้ หรือรู้สึกได้ก่อนซื้อ ในขณะที่ผู้บริโภคสามารถมองเห็น จับต้อง หรือพิจารณาสินค้าได้ก่อนซื้อ ดังนั้นการเสนอขายบริการจึงต้องแสดงถึงคุณประโยชน์ (Benefits) ที่จะได้รับจากบริการนั้นมากกว่าจะเน้นถึงลักษณะการให้บริการ เช่นลูกค้าจะให้ความสำคัญกับสิ่งที่ได้รับจากสถาปนิกมากกว่าวิธีการที่จะให้บริการ เป็นต้น

##### (2) บริการไม่สามารถแบ่งแยกระหว่างผู้ให้บริการและบริการได้ (Inseparability)

ผู้ซื้อจะคิดถึงผู้ผลิตบริการและบริการเป็นหนึ่งเดียวกัน ไม่สามารถแยกบริการจากผู้ผลิตไปจำหน่ายต่างสถานที่ต่างเวลาได้ การผลิตและจำหน่ายบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน ผู้ผลิตบริการจะต้องพบปะลูกค้าซึ่งเป็นข้อจำกัดในการเสนอขายลูกค้าหลายคนพร้อมกันไม่ได้ในหลายบริการ

##### (3) บริการมีความไม่แน่นอน (Variability)

บริการที่เสนอขายแต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกันได้ ถึงแม้จะผลิตจากผู้ให้บริการคนเดียวก็เนื่องมาจากการบริการเป็นสิ่งที่ไม่ได้แยกจากบุคคล เพราะฉะนั้นคุณภาพของการบริการขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ทำให้งานบริการอาจไม่คงที่หรือมีความผิดพลาดเกิดขึ้น แต่เราสามารถที่จะพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อลดความผิดพลาดต่างๆ

<sup>3</sup> สูดาดวง เรื่องธุรกิจ, หลักการตลาด, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร: ประกายพรึก, 2540), หน้า 316.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Marketing Professional Services (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), p.6.

#### (4) บริการไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perishability)

บริการผลิตทันทีและส่งมอบในขณะที่ให้บริการแก่ลูกค้า บริการจึงไม่สามารถผลิตล่วงหน้าไม่สามารถเก็บรักษาไว้ก่อน จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดการซื้อหรือรับบริการเท่านั้น นอกจากนั้นความต้องการซื้อบริการจะขึ้นลงเปลี่ยนแปลงได้มากตามฤดูกาลตามช่วงเวลาในแต่ละเดือน และตามเวลาในแต่ละวัน

#### (5) ลูกค้าเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน (The Customer Participates in the Process)

เมื่อลูกค้าเข้ามาซื้อบริการพวกเขาจะเห็น รับรู้และมีส่วนร่วมกระบวนการทำงาน เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการจัดการการทำงานที่ดีเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ

#### 4.3.3 โครงการมีมูลค่าสูงและเป็นถาวรวัตถุ

สถาปนิกเป็นผู้ดำเนินการออกแบบโครงการก่อสร้างซึ่งเป็นโครงการที่มีมูลค่าสูงและเป็นถาวรวัตถุ การตัดสินใจของผู้ใช้บริการจะต้องมีเหตุผลสนับสนุนให้มั่นใจได้อย่างแท้จริง เพราะหากเกิดความผิดพลาดขึ้นแล้วจะส่งผลเสียหายกับโครงการเป็นอย่างมาก เนื่องจากงบประมาณในการลงทุนสูงและอายุการใช้งานของอาคารยาวนานมาก เพราะฉะนั้นลูกค้าจึงมีความคาดหวังและความวิตกกังวลกับโครงการสูงมาก

จากลักษณะเฉพาะของสำนักงานสถาปนิกที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลให้การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกจะมีความแตกต่างจากองค์กรทั่วไป เพราะฉะนั้นจึงควรทำความเข้าใจถึงลักษณะเฉพาะเหล่านี้ก่อนการวางแผนการตลาดในสำนักงานสถาปนิก

### 4.4 ลูกค้าของสำนักงานสถาปนิก

สำหรับสำนักงานสถาปนิกหรือแม้กระทั่งองค์กรอื่นๆแล้ว การหาผู้ว่าจ้างหรือ **ลูกค้า (Client)** เป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะถ้าไม่มีลูกค้าแล้ว สำนักงานนั้นย่อมจะต้องล้มตั้งแต่ยังไม่ได้เริ่มงาน เนื่องจากค่าใช้จ่ายประจำเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตั้งแต่เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าหรือผ่อนสำนักงาน รวมทั้งค่าสาธารณูปโภคต่างๆ เพราะฉะนั้นลูกค้าจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะมีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิก ภาระหน้าที่สำคัญของสำนักงานสถาปนิกก็คือ **การหาลูกค้าใหม่ และการรักษาลูกค้าเดิมไว้**

#### 4.4.1 ประเภทของลูกค้าในสำนักงานสถาปนิก

##### (1) ภาครัฐบาล

จะส่งผลกระทบต่อวิธิดำเนินงาน เนื่องจากต้องใช้ระเบียบพัสดุว่าด้วยการจัดซื้อ จัดจ้างจะมีบุคลากรเข้าไปเกี่ยวข้องหลายฝ่าย และโดยส่วนใหญ่อัตราค่าบริการวิชาชีพของลูกค้าที่เป็นภาคราชการก็จะต่ำกว่าภาคเอกชน ลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกที่เป็นภาครัฐบาล ได้แก่ หน่วยงานอิสระของรัฐ เช่น ศาล สำนักพระราชวัง รัฐสภา หน่วยงานระดับกระทรวง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิต การไฟฟ้านครหลวง หน่วยงานสถาบันการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ โรงพยาบาล ซึ่งจะมีรายได้และเงินจากการบริจาค

## (2) ภาคเอกชน

### องค์กร- นิติบุคคล

เป็นองค์กรธุรกิจเอกชน ได้แก่ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจพาณิชยกรรม ธุรกิจธนาคาร และธุรกิจอุตสาหกรรม

### บุคคลทั่วไป

เป็นบุคคลคนเดียว หรือเป็นลักษณะของครอบครัว

## 4.4.2 การได้มาซึ่งลูกค้าของสำนักงานสถาปนิก

ลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกอาจจะมาจากสถานการณ์ต่างๆ<sup>5</sup> ได้แก่

### (1) ลูกค้าเก่า

ได้แก่ลูกค้าเก่าที่เคยให้ทางสำนักงานออกแบบและผลงานเป็นที่น่าพอใจ เมื่อมีงานครั้งต่อไปก็จะไว้ใจให้ทำ ซึ่งงานที่ได้รับมาจากลูกค้าประเภทนี้จะมีมากถ้าสถาปนิกมีความสามารถและตั้งใจทำงาน

### (2) ลูกค้าที่ได้รับคำแนะนำมา

เมื่อลูกค้าเก่ามีคนรู้จักซึ่งต้องการหาสถาปนิกก็จะแนะนำให้มาจ้างออกแบบในสำนักงานของเรา ถ้าสำนักงานสถาปนิกสามารถให้บริการได้ดีแล้วก็จะมีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

### (3) ลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับสถาปนิก

กรณีที่สถาปนิกมีเพื่อนมาก ญาติพี่น้องมาก หรืออยู่ในตระกูลที่ใหญ่โตร่ำรวยมักจะได้เปรียบเพราะจะทำให้มีโอกาสได้งานจากคนรู้จักหรือญาติพี่น้อง

### (4) ลูกค้าที่ได้เห็นผลงาน

เป็นลูกค้าที่ได้เห็นผลงานของสำนักงานออกแบบที่ปรากฏจริงตามที่ออกแบบไว้ตามสถานที่ต่างๆ หรือในรูปจากวารสารทางด้านสถาปัตยกรรม ก็จะพยายามสืบเสาะจนสามารถติดต่อกับสำนักงานสถาปนิกที่ออกแบบได้

### (5) ลูกค้าประเภทเดินเข้ามาเอง

เป็นลูกค้าที่ไม่เคยรู้จักหรือเห็นผลงานของสำนักงานมาก่อน โดยอาจใช้วิธีเปิดสมุดโทรศัพท์ เพื่อสอบถามข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องการคิดค่าบริการวิชาชีพ แต่ทางที่ดีควรจะนัดหมายให้ลูกค้าเข้ามาพบที่สำนักงานเพื่อที่จะได้ทราบถึงประวัติของลูกค้ารายนั้นๆ ด้วย

### (6) ลูกค้าที่รู้จักผลงานจากสื่อ

เป็นลูกค้าที่รู้จักสำนักงานจากข่าวสาร การให้สัมภาษณ์ การแสดงผลงานทางวิชาการ หรือจากกโบรชาตร์ของสำนักงานแสดงประวัติ แนวคิด และผลงานของสำนักงาน เป็นต้น

<sup>5</sup> อวยชัย วุฒิโสมสิต, การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม, พิมพ์ครั้งที่2. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), หน้า 190-192.

#### (7) ลูกค้ำที่ต้องการความชำนาญเฉพาะด้าน

งานบางประเภทการออกแบบค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อน ต้องอาศัยประสบการณ์หรือความชำนาญเฉพาะด้านจึงจะออกแบบได้ดี เช่น โรงพยาบาล โรงแรม เป็นต้น ผู้ลงทุนอาคารประเภทนี้ส่วนใหญ่จะนึกถึงผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านก่อน

#### (8) ลูกค้ำจากการประกวดแบบ

ส่วนใหญ่ในประเทศไทยจะเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนที่เป็นองค์กรค่อนข้างใหญ่ และมีการจัดประกวดแบบขึ้นเพื่อคัดเลือกสำนักงานสถาปนิกที่เหมาะสม

#### (9) ลูกค้ำที่ได้มาจากการใช้อิทธิพลทางอำนาจหน้าที่

เป็นการได้งานมาด้วยวิธีการต่างๆ ที่ไม่ถูกต้องเช่น การใช้อำนาจของผู้ที่ตนคุ้นเคยมีส่วนทำให้ได้งานขึ้นนั้นมา โดยอาจมีสิ่งตอบแทนหรือไม่ก็ตาม ซึ่งสำนักงานสถาปนิกไม่ควรหาลูกค้ำจากวิธีนี้

### 4.4.3 ปัจจัยที่ลูกค้ำใช้พิจารณาเลือกสถาปนิก

เนื่องจากโครงการก่อสร้างเป็นโครงการที่มีมูลค่าสูง ดังนั้นก่อนที่ลูกค้ำจะตัดสินใจว่าจ้างสถาปนิกลูกค้ำจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน ซึ่งโดยมากลูกค้ำจะพิจารณาจากปัจจัยหลายประการ<sup>6</sup> ได้แก่

#### (1) ความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิก

ลูกค้ำมักพิจารณาเลือกจ้างสำนักงานเนื่องจากตัวสถาปนิกของสำนักงาน เนื่องจากจะเป็นการประกันความมั่นใจในเบื้องต้นว่าจะมีความรู้หรือความสามารถที่ทำงานให้สำเร็จลงได้ ซึ่งในการเลือกสถาปนิกที่จะเข้ามาทำงานนั้นอย่างน้อยที่สุดลูกค้ำจะต้องทราบว่

- เป็นบุคคลที่เคยทำงานในโครงการที่มีความคล้ายคลึงกันมาก่อนหรือไม่
- จำนวนสถาปนิกอาวุโสผู้มีประสบการณ์ในการทำงานที่จะเกี่ยวข้องกับโครงการ

#### (2) ผลงานที่ผ่านมาและการออกแบบ

การออกแบบเป็นสิ่งที่ลูกค้ำทุกคนต้องมีความคาดหวังจากสำนักงานสถาปนิกอยู่แล้ว ถึงแม้ว่าความต้องการของลูกค้ำและสถาปนิกอาจจะแตกต่างกันบ้างในเรื่องของการออกแบบที่ดี แต่การออกแบบที่ดีนั้นหมายความว่า เป็นสิ่งที่ทั้ง 2 ฝ่ายคือลูกค้ำกับสถาปนิกเห็นตรงกัน โดยส่วนใหญ่ลูกค้ำจะพิจารณาจากผลงานที่ผ่านมา ได้แก่ การดูการออกแบบ ขนาดของงานที่เคยทำ ประเภทหรือความซับซ้อนของอาคาร เวลาในการทำงาน วิธีการทำงาน และดูลูกค้ำที่สถาปนิกเคยทำงานด้วย เป็นต้น

<sup>6</sup> James R. Franklin, *Architect's Professional Practice Manual*, (New York: McGraw-Hill, 2000), p. 1.11.

### (3) ชื่อเสียงและความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน

หากสำนักงานสถาปนิกมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของลูกค้า เช่น เคยได้รับรางวัลต่างๆ จะทำให้มีโอกาสในการได้รับการว่าจ้างจากลูกค้ามาก เนื่องจากจะเป็นการรับประกันคุณภาพของงานในขั้นต้น ส่วนความชำนาญเฉพาะด้านจะเกิดขึ้นต่อเมื่อสำนักงานได้ทำโครงการประเภทนั้นๆ ซึ่งหากสำนักงานสถาปนิกมีความชำนาญเฉพาะก็มักจะได้รับการว่าจ้างทำโครงการประเภทนั้นอีก

### (4) การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการที่ดีเบื้องต้นนั้นหมายถึงการที่โครงการเสร็จในเวลาและงบประมาณที่กำหนด ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ลูกค้าใส่ใจ โดยเฉพาะลูกค้าที่ทำโครงการที่เป็นธุรกิจ เช่น ห้างสรรพสินค้า โรงแรม คอนโดมิเนียม เป็นต้น ที่ปัจจัยทางด้านเวลาและงบประมาณมีผลมาก

### (5) การให้บริการ

การบริการอื่นๆนอกเหนือจากการออกแบบ เช่น บริการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการก่อนการออกแบบ บริการควบคุมงานก่อสร้างในขั้นตอนการก่อสร้าง บริการหลังการก่อสร้าง และบริการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

### (6) ค่าบริการวิชาชีพ

บางครั้งลูกค้าอาจใช้ค่าบริการวิชาชีพซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละสำนักงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกว่าจ้างสำนักงานสถาปนิก ถึงแม้ว่าค่าบริการวิชาชีพจะเป็นสิ่งที่ลูกค้าจะให้ความสนใจ แต่สิ่งที่ลูกค้าจะใส่ใจมากกว่าก็คือ สิ่งที่เขาจะได้รับจากเงินที่จ่ายไป เช่นการบริการ และการทำงานต่างๆที่จะได้รับจากสถาปนิก

### (7) ความรับผิดชอบต่อผลงาน

การที่ลูกค้าจะเลือกว่าจ้างสถาปนิกลูกค้าจะต้องแน่ใจว่าสำนักงานสถาปนิกนั้นมีความรับผิดชอบต่อผลงาน และดำเนินงานโดยรักษามาตรฐานแห่งการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม เช่น สำนักงานสถาปนิกจะต้องทำงานจนแล้วเสร็จไม่ทอดทิ้งกลางคัน รับผิดชอบแก้ไขผลงานที่ทำผิดพลาด เป็นต้น

ก่อนที่ลูกค้าจะว่าจ้างสำนักงานสถาปนิกลูกค้ามักจะพิจารณาจากปัจจัยหลายๆ ประการดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งสำนักงานสถาปนิกควรจะทราบว่าลูกค้าพิจารณาจากสิ่งใดบ้างเพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาสำนักงานให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

#### 4.4.4 ปัจจัยที่สถาปนิกใช้พิจารณาเลือกลูกค้า

เนื่องจากระหว่างสำนักงานสถาปนิกกับลูกค้าต้องทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน เพราะฉะนั้นสำนักงานสถาปนิกจึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาเลือกลูกค้าให้ถี่ถ้วนก่อนการตกลงให้บริการ โดยจะต้องประเมินลูกค้าว่ามีลักษณะเช่นไร มีความต้องการ มีความคาดหวังงานอย่างไร และเป็นไปในแนวทางเดียวกับสถาปนิกหรือไม่ และตัวสถาปนิกจะให้

บริการเขาได้หรือไม่ในค่าบริการที่ได้นำเสนอไป และเขามีแนวโน้มที่จะทำงานนั้นจริงจังมากน้อยแค่ไหน รูปแบบการทำงานของลูกค้ำเป็นแบบใด สถาปนิกต้องทำงานด้วยโดยใช้หลักและรูปแบบอย่างไร และตัดสินใจว่าจะรับให้บริการหรือไม่ ในการพิจารณาเลือกลูกค้ำนั้นมีปัจจัยหลายประการที่สถาปนิกมักจะนำมาพิจารณา ได้แก่<sup>7</sup>

### (1) ประวัติของลูกค้ำ

โดยการสอบถามสถาปนิกที่เคยทำงานกับลูกค้ำรายนี้ถึงความสามารถ ความต้องการ หรือสถานการณ์ต่างๆ เพื่อที่จะดูว่าหากทำงานกับลูกค้ำรายนี้แล้วจะมีปัญหาหรือไม่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วสำนักงานสถาปนิกจะพิจารณาเลือกลูกค้ำโดยสอบถามประวัติของลูกค้ำจากผู้ที่เคยร่วมงานกับลูกค้ำรายนั้นมาแล้ว

### (2) โครงสร้างการบริหารงาน

ควรพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรการบริหารเพื่อที่จะได้ทราบว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงานหรือการตัดสินใจ และทราบลำดับชั้นในการบังคับบัญชา เนื่องจากจะมีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิก เช่น โครงสร้างการบริหารของราชการที่ต้องมีการผ่านการอนุมัติหลายขั้นตอน ซึ่งแตกต่างจากโครงสร้างการบริหารเอกชน เป็นต้น

### (3) ทักษะของลูกค้ำ

ควรพิจารณาทักษะของลูกค้ำว่ามีความเชื่อถือ และความเข้าใจในการทำงานกับสถาปนิกเพียงใด และเมื่อต้องมีการตัดสินใจ ลูกค้ำจะเชื่อถือในความรู้ความสามารถของสถาปนิกหรือไม่

### (4) เวลาการทำงาน

พิจารณาในเรื่องของตารางเวลาและระยะเวลาของโครงการนั้นๆว่าสถาปนิกสามารถที่จะทำงานด้วยได้หรือไม่ เช่น ถ้าหากโครงการมีความรีบเร่งมากเกินไป สำนักงานสถาปนิกอาจไม่สามารถรับงานได้เนื่องจากพนักงานอาจไม่เพียงพอหรือติดงานอื่น เป็นต้น

### (5) สถานะทางการเงิน

พิจารณาว่าลูกค้ำมีสถานะทางการเงินอย่างไร มีเงินทุนสำหรับจ่ายค่าบริการวิชาชีพ เงินทุนในการดำเนินโครงการ หรือเงินทุนสำรองสำหรับอุบัติเหตุหรือไม่ เพราะถ้าหากสถานะทางการเงินของลูกค้ำไม่ดี โครงการอาจล้มเลิกกลางคัน และเป็นเหตุให้สำนักงานสถาปนิกอาจไม่ได้รับค่าบริการวิชาชีพ

### (6) ชื่อเสียงของลูกค้ำ

พิจารณาว่าลูกค้ำรายนี้มีชื่อเสียงในแง่ดีหรือไม่

<sup>7</sup> James R. Franklin, *Architect's Professional Practice Manual*, (New York: McGraw-Hill, 2000), pp. 1.32-1.33.



#### (7) กลุ่มทางสังคมของลูกค้า

พิจารณาว่าลูกค้ามีความสัมพันธ์กับกลุ่มทางสังคมอื่น ๆ หรือไม่ เช่นกลุ่มทางการเงิน กลุ่มการเมือง กลุ่มทางกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งอาจเอื้อประโยชน์ในการทำงานของสำนักงานสถาปนิก และอาจทำให้มีโครงการต่อเนื่องกับสำนักงานสถาปนิก

#### (8) คุณลักษณะเฉพาะตัวของลูกค้า

เนื่องจากสถาปนิกจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับลูกค้าเป็นระยะเวลานานตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงคุณลักษณะเฉพาะ อุปนิสัย และทัศนคติของลูกค้าว่าสามารถที่จะทำงานร่วมกันหรือไม่ และลูกค้ามีความเข้าใจในการให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมเพียงใด ซึ่งลูกค้าแต่ละกลุ่มก็อาจมีคุณลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกัน

#### (9) ลักษณะของโครงการ

ต้องพิจารณาว่าโครงการนั้นเหมาะสมกับประสบการณ์และความชำนาญของสำนักงาน หรือคุ้มค่ากับการทำงานหรือไม่ เช่น เป็นงานที่สำนักงานทำแล้วความภูมิใจ ได้รับผลตอบแทนที่ดี ทำให้สำนักงานมีชื่อเสียง เป็นงานที่สำนักงานมีความชำนาญ หรือได้เรียนรู้จากการทำโครงการ เป็นต้น

*เมื่อสำนักงานได้พิจารณาปัจจัยต่างๆ อย่างถี่ถ้วนแล้ว สำนักงานจะทราบว่าควรรับงานกับลูกค้ารายนี้หรือไม่*

#### 4.4.5 แนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าของสำนักงานสถาปนิก

สำนักงานสถาปนิกควรจะพุ่งเป้าหมายไปที่ลูกค้าที่สามารถทำงานด้วยได้อย่างราบรื่น ในลักษณะของความสนใจต่างๆ ความต้องการ และค่านิยมต่างๆ เมื่อลูกค้าเหล่านี้เข้ามาจ้างสำนักงานสถาปนิก สำนักงานสถาปนิกควรที่จะมีการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าเหล่านี้ เพื่อรักษาลูกค้าเก่าเอาไว้ โดยสามารถกระทำได้<sup>8</sup> ดังนี้

- (1) ระบุว่าใครเป็นลูกค้าที่แท้จริงของสำนักงานสถาปนิก ลูกค้ากลุ่มไหนที่เป็นลูกค้าประจำ และเป็นลูกค้าที่ดีของสำนักงานที่ควรจะมีการสร้างความสัมพันธ์และรักษาความสัมพันธ์อันดี
- (2) ทำความรู้จักกับลูกค้า และพยายามเรียนรู้ความคิดของลูกค้า ทั้งในเรื่องส่วนตัว แนวทางการทำงาน ระบบองค์กร และวัฒนธรรมเพื่อที่จะสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น และตรงกับความต้องการของลูกค้า
- (3) ระบุว่าลูกค้ามีความคาดหวังอะไรจากสำนักงานสถาปนิก ลูกค้าส่วนมากมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์หรือสิ่งที่จะได้รับจากสำนักงานสถาปนิกที่เข้ามาว่าจ้างเป็นหลัก และยังคงคาดหวังในกระบวนการทำงานของสำนักงานสถาปนิก โดยมากลูกค้ากับสถาปนิกจะมี

<sup>8</sup> Joseph A. Denkin, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001), pp. 57-61.

มุมมองที่แตกต่างกัน แต่สถาปนิกต้องทำให้มุมมองของลูกค้าและตัวสถาปนิกมาพบกันให้ได้

(4) ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ซึ่งอย่างน้อยที่สุดสิ่งที่ลูกค้าได้รับไม่ควรต่ำกว่าความคาดหวัง โดยมีหลักการในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า คือ

- ฟังและทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เช่น บางครั้งสถาปนิกอาจต้องเข้าใจว่าลูกค้ามีความต้องการอาคารที่มีต้นทุนต่ำ มากกว่าต้องการอาคารที่มีความสวยงาม เป็นต้น
- สรุปความต้องการและสื่อสารให้กับคณะทำงานเพื่อที่จะสามารถสร้างกลยุทธ์ในการให้บริการลูกค้ากลุ่มนั้นๆ ได้
- สร้างมาตรฐานของงานและเครื่องมือตรวจวัดการทำงาน
- เลือก ฝึกหัด และสร้างพลังในการทำงานให้กับพนักงานที่เหมาะสมกับลูกค้า
- ให้ความสำคัญและให้รางวัลกับพนักงานที่ทำงานได้ดีทั้งส่วนบุคคลและกลุ่ม

(5) สอบถามผลตอบรับของลูกค้าที่มีต่อสำนักงานสถาปนิก เป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับสถาปนิกเพื่อที่จะได้ทราบทัศนคติของลูกค้าสำนักงานสถาปนิกเกี่ยวกับความพึงพอใจหรือข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของงาน การให้บริการลูกค้า ขอบเขตการให้บริการ ค่าบริการ กระบวนการทำงาน หรือ ความพึงพอใจส่วนตัวต่างๆ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้จะมีประโยชน์นำมาใช้ปรับปรุงการทำงานของสำนักงานสถาปนิก

## 4.5 กระบวนการวางแผนการตลาดในสำนักงานสถาปนิก

ในกระบวนการวางแผนการตลาดประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ<sup>9</sup> ดังนี้

### 4.5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะช่วยให้สำนักงานทราบแนวโน้มของตลาดสภาพเศรษฐกิจ และปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องต่อการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม

### 4.5.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะช่วยให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของสำนักงาน สิ่งใดที่เป็นจุดแข็งก็ควรให้ความสำคัญและรักษาไว้ ส่วนจุดอ่อนก็เป็นสิ่งที่สำนักงานต้องพิจารณาปรับปรุงให้ดีขึ้น

<sup>9</sup> Joseph A. Denkin, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001), p. 148.

#### 4.5.3 การกำหนดเป้าหมายการตลาด

การกำหนดเป้าหมายจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความมุ่งหวังของสำนักงาน ซึ่งจะช่วยให้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนและกลยุทธ์ด้านการตลาดต่อไป ซึ่งเป้าหมายการตลาดไม่ใช่เพียงแต่เพื่อผลกำไรสูงสุดเสมอไป แต่อาจอยู่ในรูปของความมุ่งหวังอื่นๆ เช่น เพื่อชื่อเสียงสำนักงาน เพื่อการยอมรับของสังคม เพื่อการทำงานเพื่อสังคม และเพื่อคุณภาพของงานที่ดีที่สุด เป็นต้น ซึ่งสำนักงานสถาปนิกไม่ควรคำนึงถึงเพียงแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว เพราะอาจนำความเสื่อมเสียมาสู่วิชาชีพได้

#### 4.5.4 การเลือกตลาดเป้าหมายและการวางจุดยืน (Positioning) ของสำนักงาน

การเลือกเป้าหมายและการวางจุดยืนของสำนักงานจะทำให้สำนักงานสถาปนิกมีทิศทางที่ชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานต่างๆ ยิ่งขึ้น

##### ■ การแบ่งส่วนตลาดและการเลือกตลาดเป้าหมาย

เป็นการยากที่สำนักงานสถาปนิกจะสนองความต้องการของลูกค้าทุกคนเนื่องจากขนาดตลาดกว้างเกินไป สำนักงานสถาปนิกจึงจำเป็นต้องแบ่งส่วนตลาดและเลือกตลาดเป้าหมายที่สำนักงานต้องการจะมุ่งเน้น สำนักงานอาจใช้เกณฑ์ต่างๆ ในการแบ่งส่วนตลาด ได้แก่

##### (1) ประเภทและขนาดของโครงการ

สำนักงานสถาปนิกบางแห่งอาจใช้ประเภทของโครงการเป็นการแบ่งส่วนตลาด เช่น บางสำนักงานอาจเน้นการออกแบบบ้าน เน้นการออกแบบโรงพยาบาล หรือเน้นการออกแบบสนามบิน หรือบางครั้งสำนักงานสถาปนิกอาจใช้ขนาดของโครงการเป็นตัวแบ่งส่วนตลาด เช่น เลือกรับเฉพาะอาคารขนาดใหญ่ ที่มีงบประมาณการก่อสร้าง 20 ล้านบาทขึ้นไป เป็นต้น

##### (2) ขอบเขตของการให้บริการ

สำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งมักจะมุ่งเน้นการให้บริการในวิชาชีพที่ต่างกัน บางสำนักงานอาจมีการให้บริการที่ครบวงจร บางแห่งอาจให้บริการออกแบบและควบคุมงาน บางแห่งควบคุมงานอย่างเดียว ออกแบบอย่างเดียว หรือออกแบบตกแต่งภายในอย่างเดียว เป็นต้น

##### (3) กลุ่มลูกค้า

ลูกค้าแต่ละกลุ่มก็จะมีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยสำนักงานสถาปนิกอาจมีการแบ่งส่วนตลาดและเลือกที่จะให้บริการกับลูกค้าเพียงบางกลุ่ม เช่น อาจเลือกร่วมงานกับลูกค้าที่เป็นองค์กรเอกชน ลูกค้าภาครัฐบาล ลูกค้าที่เป็นบุคคลธรรมดา หรืออาจเลือกที่จะร่วมงานกับลูกค้าที่เป็นชาวต่างประเทศ นอกจากนี้สำนักงานสถาปนิกอาจจะแบ่งลูกค้าตามทัศนคติ เช่น เลือกร่วมงานกับลูกค้าที่มีความเข้าใจในคุณค่าของงานสถาปัตยกรรม หรือลูกค้าที่ต้องการงานสถาปัตยกรรมที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม เป็นต้น

#### (4) ค่าบริการวิชาชีพ

ค่าบริการวิชาชีพจะมีผลต่อการแบ่งส่วนตลาดและระดับตลาดเป้าหมาย การตั้งราคาที่สูงก็จะเหมาะกับลูกค้ากลุ่มหนึ่ง หรือราคาต่ำก็จะเหมาะสมกับลูกค้าอีกกลุ่มหนึ่ง

##### ■ การวางจุดยืน (Positioning) ของสำนักงาน

หลังจากที่สำนักงานสถาปนิกเลือกตลาดเป้าหมายที่ต้องการแล้ว สำนักงานก็ควรวางจุดยืนสำนักงานหรือกำหนดรูปแบบสำนักงานให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมาย ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ<sup>10</sup> ได้แก่

- **Strong idea Firms** เป็นสำนักงานที่มีการจัดระบบที่จะทำงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน หรือนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ในโครงการที่มีลักษณะเฉพาะตัว เหมาะกับโครงการที่มีความยืดหยุ่น สำนักงานที่เน้นด้านความแนวความคิดเป็นหลัก ตัวผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเชี่ยวชาญจะเป็นผู้ออกคำสั่งสุดท้าย
- **Strong service Firms** เป็นสำนักงานที่เน้นทางด้านประสบการณ์และความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน สำนักงานในรูปแบบ Strong services Firms สิ่งที่น่ามาใช้ในโครงการคือ การให้บริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า ที่ต้องการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดในกระบวนการทำงาน
- **Strong delivery Firms** เป็นสำนักงานที่ถูกรสร้างให้สามารถจัดการการบริการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดไม่ว่าจะเป็นด้านการควบคุมราคาและตารางเวลา โดยส่วนใหญ่เป็นงานที่คล้ายๆกัน หรือเป็นงานประจำ และส่วนมากลูกค้าจะเน้นตัวผลผลิตมากกว่าการบริการ

โดยจุดยืนของสำนักงานทั้ง 3 ลักษณะนั้น ไม่ได้เป็นตัวตัดสินว่า สำนักงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ การที่สำนักงานประสบความสำเร็จนั้น จะต้องแสดงจุดแข็งในการออกแบบ การบริการหรือการนำเสนอผลงานในพื้นที่ของตน เพื่อเน้นให้เห็นถึงความแตกต่าง ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามจุดแข็งของสำนักงานหรือตามแนวทางการตลาด สำนักงานส่วนใหญ่ที่พยายามจัดหาทั้ง 3 สิ่งนี้มารวมกัน ประเด็นที่สำคัญคือ การที่จะเน้นส่วนใดส่วนหนึ่งนั้น ลูกค้ามักจะมีสิทธิในการตัดสินใจ และสำนักงานก็พยายามหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากในการทำงานให้ออกมาดีที่สุดได้

#### 4.5.5 การกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการตลาด

กลยุทธ์การตลาดเป็นการระบุกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการตลาด ในตลาดเป้าหมายที่สำนักงานเลือก กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นตัวกำหนดว่างานจะออกมาในรูปแบบใด รวมทั้งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และแผนงานในการบริหาร

<sup>10</sup> David Haviland, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 12th Ed. (New York: John Wiley & Son, 1997), pp 161-162.

ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างเป้าหมายการตลาด และกลยุทธ์การตลาด เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างเป้าหมาย กับกลยุทธ์<sup>11</sup>

**เป้าหมาย** ต้องการที่จะเพิ่มกำไรของสำนักงานจากกลุ่มลูกค้าที่เป็นสถาบันการศึกษา 20 เปอร์เซ็นต์ ในระยะเวลา 3 ปี

**กลยุทธ์** สำนักงานจะขยายขอบเขตการให้บริการกับลูกค้ากลุ่มสถาบันการศึกษา โดยเพิ่มการให้บริการบริหารอาคารและสถานที่ (Facilities Management) (รายละเอียดของกลยุทธ์การตลาด จะกล่าวถึงในหัวข้อที่ 4.6)

#### 4.5.6 การนำแผนไปปฏิบัติและประเมินผล

เมื่อสำนักงานมีการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต่อจากนั้นก็เป็นการนำแผนนั้นไปปฏิบัติ ซึ่งจะมีประเด็นในการพิจารณาดังนี้<sup>12</sup>

##### ▪ บุคลากรผู้รับผิดชอบ

บางสำนักงานจะมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการตลาดที่ชัดเจนให้แก่แต่ละบุคคล ซึ่งหน้าที่รับผิดชอบนี้จะขึ้นอยู่กับขนาดของสำนักงาน ในสำนักงานขนาดเล็ก ส่วนใหญ่ผู้บริหารสำนักงานจะเป็นผู้ทำการตลาดเอง ส่วนในสำนักงานขนาดใหญ่ผู้นำในการทำการตลาดจะมีลักษณะเป็นกลุ่ม หรืออาจจะมีการจ้างการตลาด

ส่วนการนำแผนไปปฏิบัตินั้นอาจจะเป็นไปได้ง่ายหากพนักงานในสำนักงานมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง การยอมรับของพนักงานในองค์กรประกอบกับระบบในการ ประเมินผลที่ดีจะทำให้การนำแผนไปปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

##### ▪ ค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดเป็นสิ่งที่สำนักงานต้องพิจารณาก่อนการทำการตลาด เนื่องจากกิจกรรมทางการตลาดแต่ละประเภทมีต้นทุนที่ต่างกัน สำนักงานต้องทราบว่า มีงบประมาณสำหรับการตลาดเท่าไร เพื่อที่จะได้วางแผนการตลาดให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่

##### ▪ การประเมินผล

เพื่อกลยุทธ์ด้านการตลาดให้ได้ผลดีที่สุดก็ต้องการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อาจจะมีการพิจารณาตรวจสอบผลทุกสัปดาห์ ทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน ในการพิจารณาตรวจสอบนั้นควรมีการสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลในการวิจัยตลาด กลยุทธ์ด้านการตลาด การส่งเสริมการตลาด หรือความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับสำนักงานในการปรับปรุงและพัฒนาแผนการตลาด

<sup>11</sup> Joseph A. Denkin, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001), p.149.

<sup>12</sup> Joseph A. Denkin, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001), pp.152-153.

## 4.6 กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก

กลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพนั้น จะแปรเปลี่ยนตามความแตกต่างของ สำนักงานแต่ละแห่ง และโครงการแต่ละโครงการ ในขณะที่กลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงด้านการตลาดส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับอายุและขนาดของสำนักงาน รวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งกลยุทธ์การตลาดนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การตลาดเชิงรุก และการตลาดเชิงรับ<sup>13</sup>

### ■ การตลาดเชิงรุก

การตลาดเชิงรุก เป็นแนวทางในการทำให้ได้มาซึ่งโอกาสใหม่ๆ ที่ไม่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นหนทางที่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ทำให้เกิดการติดต่อลูกค้าใหม่ๆ ขึ้น มีการสำรวจตลาดกลุ่มใหม่ และเกิดแนวความคิดใหม่ๆ ที่จะทำให้กลุ่มลูกค้าเกิดความสนใจได้

โดยปกตินั้นการตลาดแบบเชิงรุก จะมีบทบาทสำคัญมากในขณะที่สำนักงานยังมีขนาดเล็กและใหม่อยู่ เนื่องจากสำนักงานยังมีผลงานออกไปไม่มาก และยังไม่เป็นที่รู้จักเพียงพอที่จะรอโอกาสให้ลูกค้าติดต่อเข้ามาก่อน เพราะฉะนั้นสำนักงานจึงอาจต้องมีการทำการตลาดเชิงรุก เพื่อแสวงหาโอกาสต่างๆ ในการได้มาซึ่งลูกค้า แต่การตลาดแบบเชิงรุกอาจทำให้สำนักงานต้องสิ้นเปลืองงบประมาณและเวลามาก และต้องมีการวิจัยและศึกษาตลาด ซึ่งกลยุทธ์สำหรับการตลาดเชิงรุก ได้แก่

- การขยายตลาด และการหาตลาดใหม่ๆ เช่น การออกไปรับงานต่างประเทศ
- การเสนอตัวเข้าทำงานกับลูกค้าที่มีศักยภาพในการทำงานหรือลูกค้าที่ต้องการลงทุน ได้แก่การเข้าไปพบกับลูกค้า การโทรศัพท์ติดต่อ และการส่ง Proposal หรือผลงานของสำนักงานให้ลูกค้าดู แต่ทั้งนี้ต้องไม่กระทำในกรณีที่ลูกค้ามีสถาปนิกรายอื่นให้บริการอยู่แล้ว
- การเปิดสำนักงานสาขาย่อย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
- การเข้าประกวดแบบ
- การเผยแพร่ผลงาน

### ■ การตลาดเชิงรับ (Reactive Marketing)

การตลาดเชิงรับนั้นสามารถสรุปได้ว่า เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขานรับหรือตอบสนองการร้องขอ ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร จากความต้องการของโครงการ การได้รับเชิญจากลูกค้าให้ไปสัมภาษณ์ หรือการได้รับเชิญให้เข้าประกวดแบบ ในขณะที่การตลาดแบบเชิงรุก มีความจำเป็นในกรณีที่ต้องการทำให้เกิดความแตกต่าง ความหลากหลายและต้องการตอบสนองความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทางเศรษฐกิจ การตลาดแบบเชิงรับนั้นจะมีโอกาสได้งานก็ต่อเมื่อสำนักงานมีคุณ

<sup>13</sup> Pressman, Andy, Professional Practice 101: A Compendium of Business and management Strategies in Architecture (New York: John Wiley&Sons, 1997) pp.189-199.

สมบัติที่ดีพร้อมอยู่แล้ว หรือเป็นการตลาดในลักษณะที่มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่เข้ามาว่าจ้างสำนักงานหรือเข้ามาติดต่อสำนักงาน ได้แก่

- การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เช่น การให้บริการที่ดี การทำงานออกแบบที่ดี
- การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของสำนักงาน และการสร้างความแตกต่างให้กับสำนักงาน
- การจัดทำ Proposal ที่ดี

จากเอกสารของ AIA ได้สรุปกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิก<sup>14</sup> ดังนี้

- (1) การสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นจากลูกค้าเก่า เนื่องจากการสร้างงานจากลูกค้ากลุ่มเดิมจะลดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรในการทำงาน
- (2) การเสนอบริการเพิ่มเติมหรือการเสนอบริการใหม่ เนื่องจากสามารถเพิ่มกำไรและสร้างความน่าเชื่อถือจากลูกค้าเก่า ถ้าเราสามารถให้ในสิ่งที่จำเป็นซึ่งลูกค้ายังไม่สามารถมองเห็นได้ และสามารถใช้เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ได้ ข้อดีคือการให้บริการเสริมจะลดความเสี่ยงในการทำงานเพิ่ม เนื่องจากจะเป็นงานต่อเนื่องจากงานเดิม
- (3) การขยายขอบเขตของการให้บริการ เพื่อให้สำนักงานมีความสามารถในการทำงานสูงขึ้น มีลักษณะเป็นมืออาชีพมากขึ้น
- (4) การขยายขนาดของสำนักงาน เมื่อสำนักงานมีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น หรือตลาดของสำนักงานในปัจจุบันเล็กไป การขยายของสำนักงานอาจทำได้โดยการเพิ่มสำนักงานสาขา การเพิ่มจำนวนบุคลากร ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงขึ้น
- (5) การรับนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ เช่น คอมพิวเตอร์ มาตรฐานการทำงานต่างๆ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
- (6) การหาโครงการใหม่ๆ หรือลูกค้ากลุ่มใหม่ ใช้เมื่อสำนักงานไม่สามารถที่จะเติบโตขึ้นจากกลุ่มลูกค้าเดิมได้ การหากกลุ่มลูกค้าใหม่จะเป็นการขยายฐานทางการตลาดของสำนักงาน ซึ่งจะต้องอาศัยการวิจัยตลาดเพื่อให้เข้าใจลูกค้าใหม่

นอกจากนี้ AIA ยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์การตลาดอื่นๆ อีก 3 ประการ สำหรับสำนักงานสถาปนิก<sup>15</sup> ได้แก่

- การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)

เป็นส่วนสำคัญของวิชาชีพที่ส่งผลต่อการตลาดในลักษณะที่ทำให้ผลงานหรือชื่อเป็นที่รู้จักแก่สาธารณชน โดยมุ่งประเด็นไปที่ลักษณะเฉพาะและคุณค่าของวิชาชีพสถาปัตยกรรม

<sup>14</sup> Joseph A. Denkin, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001), pp.150-151.

<sup>15</sup> Joseph A. Denkin, *Architect's Handbook of Professional Practice*, pp.167-181.

โดยที่กระบวนการการประชาสัมพันธ์ต้องตรงตามเป้าหมายทางการตลาด อธิบายในสิ่งที่ลูกค้าไม่รู้ โดยมีลำดับขั้นตอน<sup>16</sup> ดังนี้

- ประเมินสถานภาพของสำนักงาน โดยการทำความเข้าใจวิชาชีพ และสำนักงานว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน
- ตรวจสอบกลุ่มเป้าหมาย ต้องดูว่าผู้รับข่าวสารกลุ่มไหนเป็นเป้าหมายหลัก และเป้าหมายรองที่ต้องกรให้รับข่าวสาร เช่น เจ้าของโครงการ ผู้รับเหมา หรือพนักงานในสำนักงาน
- ตรวจสอบข่าวสารที่ต้องการส่ง โดยต้องตรงกับสิ่งที่ผู้รับข่าวสารต้องการรู้ และสามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
- เลือกเครื่องมือในการสื่อสารที่เหมาะสม ต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ทักษะของผู้รับสาร หรือราคา เพื่อที่จะสามารถเลือกรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม

#### เครื่องมือในการทำงานประชาสัมพันธ์

- การเขียนบทความออกสู่สาธารณชน
- การเผยแพร่ผลงาน และแนวคิดในหนังสือ วารสาร
- การออก Booth แสดงผลงาน
- การโปรโมทงานที่ได้รับรางวัล
- การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม

#### - การเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะหรือกิจกรรมทางวิชาชีพ

สถาปนิกเป็นส่วนย่อยของสังคมซึ่งมีโอกาสที่จะปรับปรุงสิ่งต่างๆที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสถาปนิกต่อสาธารณชน เพื่อให้สาธารณชนจะสามารถเข้าใจบทบาทของสถาปนิกต่อสังคม ซึ่งการเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมทำได้หลายวิธี เช่น การเสนอตัวเข้าไปช่วยในสังคมที่ตนเองอยู่เมื่อมีโครงการต่างๆ เช่น การอนุรักษ์อาคารประวัติศาสตร์ การออกกฎหมาย เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าทางด้านวิชาชีพทั้งแก่องค์กรของชุมชนและของรัฐ ตลอดจนเป็นผู้สนับสนุนกิจการสาธารณะ ในการกำหนดนโยบายต่างๆ ตลอดจนการตัดสินใจความข้อพิพาทต่างๆที่เกี่ยวกับสิ่งก่อสร้างและกายภาพ

ส่วนการที่ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ เช่น การเป็นกรรมการสภาสถาปนิก หรือสมาคมสถาปนิก การเข้าร่วมประชุมสัมมนาในวิชาชีพ จะเป็นการนำความรู้จากการปฏิบัติวิชาชีพมาช่วยพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้าขึ้น และยังเป็นการสร้างความรู้จัก และเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพด้วยกัน และจะเกิดการสนับสนุนเกื้อกูลกัน และกันในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพ

<sup>16</sup> Joseph A. Denkin, *Architect's Handbook of Professional Practice*, 13th Ed. (New York: John Wiley & Son, 2001), p. 167-169.



## - การเข้าร่วมกิจกรรมทางการศึกษาสถาบันตติยกรรม

สถาบันสามารถแสดงบทบาทในการช่วยนักศึกษาสถาบันตติยกรรมให้เรียนรู้ทางด้าน การออกแบบและทางธุรกิจ เช่น เข้าร่วมกิจกรรมทางการออกแบบของนักศึกษา เช่น ตรวจงานนักศึกษา เพื่อนำความรู้ในวิชาที่พมาอธิบายให้นักศึกษาได้รับรู้ในการตรวจงาน เป็นวิทยากรพิเศษในการบรรยายเกี่ยวกับเทคโนโลยีและวิชาชีพ จัดนิทรรศการและเปิดสำนักงาน ให้เข้าเยี่ยมชม การจัด Workshop ต่างๆ การรับนักศึกษาฝึกงาน สนับสนุนด้านการเงินและ กิจกรรมนักศึกษา เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ นอกจากจะเป็นการให้ความรู้กับนักศึกษา เพื่อการพัฒนาวิชาชีพแล้ว ยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และความน่าเชื่อถือแก่สถาบัน ด้วย

## 4.7 สรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาบัน

จากการศึกษาการตลาดของสำนักงานสถาบันจากหนังสือ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารต่างๆ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาบันเบื้องต้น สามารถสรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาบัน ได้ว่ากลยุทธ์การตลาดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การตลาดเชิงรุก และการตลาดเชิงรับ ซึ่งแต่ละวิธีการมีรายละเอียด ดังนี้

### ▪ การตลาดเชิงรุก ได้แก่

#### 1. การขยายตลาด

เมื่อสำนักงานให้บริการไปได้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว อาจต้องมีการขยายการตลาด เนื่องจากตลาดเดิมเริ่มที่จะอิ่มตัว เช่น

- **การขยายฐานลูกค้า** เช่น แต่เดิมอาจเคยรับงานกับลูกค้าที่เป็นภาคเอกชนอย่างเดียว อาจเข้ามารับงานกับลูกค้าที่เป็นภาครัฐการด้วย หรือแต่ก่อนเคยรับงานกับลูกค้ากลุ่มนักธุรกิจโรงแรมเป็นหลัก อาจขยายมารับงานกับลูกค้ากลุ่มธุรกิจบันเทิง เช่น ห้างสรรพสินค้า หรือแม้กระทั่งการออกไปรับงานกับลูกค้าที่อยู่ต่างประเทศ เป็นต้น
- **การขยายขอบเขตการให้บริการ** เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการขยายตลาด เช่น สำนักงานเคยรับออกแบบเพียงอย่างเดียว ปัจจุบันสำนักงานมีการขยายออกมาบริหารงานก่อสร้าง และเป็นที่ปรึกษาโครงการด้วย ซึ่งอาจทำให้ได้ลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ และขยายช่วงเวลาในการทำงานกับลูกค้าเก่าให้ยาวนานขึ้น
- **การเปิดสำนักงานสาขา** ซึ่งอาจเป็นการเปิดสำนักงานสาขาในต่างพื้นที่ หรือในพื้นที่เดียวกันกับสำนักงานแห่งเดิม ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางและศักยภาพในการรับงาน เช่น การเข้าไปเปิดสำนักงานสาขาในต่างจังหวัด หรือการเข้าไปเปิดสำนักงานสาขาในประเทศ เพื่อที่จะเป็นช่องทางในการรับงานในพื้นที่นั้นๆ มากขึ้น และ

ยังทำให้การทำงานต่างพื้นที่สะดวกและคล่องตัวมากขึ้น ส่วนการเปิดสำนักงานสาขาในพื้นที่เดียวกันอาจมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการรับงานมากขึ้น

## 2. การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย

เป็นการเข้าไปติดต่อเพื่อเสนองาน หรือแนะนำตัวกับลูกค้าเป้าหมาย หรือลูกค้าที่สำนักงานเห็นว่ามีความศักยภาพ หรือพร้อมจะลงทุนทำโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นลูกค้าที่มีคนแนะนำแก่สำนักงาน หรืออาจเป็นลูกค้าที่สำนักงานไม่เคยรู้จักมาก่อนก็ได้ ผู้บริหารสำนักงานอาจเข้าไปติดต่อลูกค้าเอง หรือให้สถาปนิกเป็นผู้ติดต่อ หรือบางครั้งสำนักงานอาจใช้นายหน้าเป็นผู้เข้าไปติดต่อกับลูกค้าแทนสำนักงาน

## 3. การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน

เป็นการทำให้สำนักงาน หรือผลงานเป็นที่รู้จักของสาธารณชนหรือลูกค้าด้วยวิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานของสำนักงาน การนำผลงานลงหนังสือวารสารต่างๆ การจัดทำจดหมายข่าวของสำนักงาน หรือการจัดแสดงข่าวต่างๆ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเข้าใจแนวความคิด และเห็นผลงานของสำนักงาน

## 4. การเข้าร่วมประกวดแบบ

การเข้าร่วมประกวดแบบจัดเป็นการตลาดเชิงรุกอีกวิธีการหนึ่ง เนื่องจากสำนักงานจะต้องมีการเสนอแนวคิด แบบสถาปัตยกรรม รวมทั้งทีมงานให้ผู้จัดประกวดแบบพิจารณา หากสำนักงานแห่งใดชนะก็จะได้รับคัดเลือกเป็นผู้ออกแบบขั้นสุดท้าย สำหรับในประเทศไทยแล้ว โครงการของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจมักจะต้องมีการจัดประกวดแบบ หรือประกวดคุณสมบัติ ตามระเบียบพัสดุ ส่วนของภาคเอกชนนั้นจะมีการจัดประกวดแบบหรือไม่ก็ตามแต่เจ้าของโครงการ

## ▪ การตลาดเชิงรับ ได้แก่

### 5. การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน

สำหรับสำนักงานใหม่นั้นจำเป็นต้องมีผลงานแรกเริ่ม เพื่อให้มีผลงานขึ้นต่อเนื่องเรื่อยๆ เนื่องจากผลงานของสำนักงานสถาปนิกเป็นสิ่งที่สามารถเห็นและจับต้องได้ เพราะฉะนั้นจะมีลูกค้ารายใหม่ๆ เป็นจำนวนมากที่เข้ามาว่าจ้างสำนักงานสถาปนิก และสำนักงานสถาปนิกควรแสวงหาโอกาส หรือเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจที่สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสำนักงาน และโดยเฉพาะโครงการที่เป็นอาคารสาธารณะจะมีโอกาสที่คนจะเห็นผลงานได้มากกว่าโครงการส่วนตัว

### 6. การปรับปรุง และพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ

สำนักงานสถาปนิกจำเป็นต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาผลงาน และการให้บริการอยู่เสมอ เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาตลอดเวลา หากสำนักงานใดหยุดนิ่งอยู่กับที่ก็เท่ากับว่าสำนักงานนั้นล้าหลัง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสำนักงานแห่งใดมองเห็นโอกาสหรือช่องว่างทางการตลาด และมีการให้บริการในสิ่งที่เป็นความต้องการอย่างสูงของตลาด หรือเป็นบริการที่แปลกใหม่ยังไม่มีผู้ใดให้บริการก็ย่อมทำให้สำนักงานแห่งนั้นมีความได้เปรียบสำนักงานแห่งอื่น

## 7. การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่าของสำนักงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นการตลาดวิธีการที่ได้ผลดีมากสำหรับสำนักงานสถาปนิก เนื่องจากลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกเป็นลูกค้าเก่าที่มีงานต่อเนื่องเป็นจำนวนมาก และค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่นั้นสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการรักษาลูกค้าเก่ามาก

## 8. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม

เป็นวิธีการที่จะทำให้ได้รับงานทางอ้อม หรือในระยะยาว ลูกค้ามักพิจารณาเลือกสถาปนิกที่มีความรู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน เนื่องจากโครงการก่อสร้างเป็นโครงการที่ต้องมีการลงทุนค่อนข้างสูง เพราะฉะนั้นการที่สถาปนิกมีการรู้จักคุ้นเคยกับลูกค้ามาก่อนจะทำให้ลูกค้าไว้วางใจสถาปนิกยิ่งขึ้น ซึ่งเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมอาจมาจากหลายทาง ได้แก่

- การรู้จักกันเป็นการส่วนตัว เช่น เพื่อนฝูง ญาติพี่น้อง
- การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคม หรือชมรมต่างๆ
- การออกงานสังคม

## 9. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

พันธมิตรทางธุรกิจของสำนักงานสถาปนิก อาจเป็นสำนักงานสถาปนิกด้วยกัน หรือสำนักงานของสาขาอื่นๆ ที่ต่อเนื่องกัน เช่น วิศวกร มัณฑนากร หรือ ภูมิสถาปนิก ซึ่งสำนักงานแห่งใดมีพันธมิตรทางธุรกิจมากย่อมเป็นสำนักงานที่ได้เปรียบ นอกจากจะสามารถรวมตัวกันทำโครงการที่สำนักงานมีศักยภาพหรือความรู้ไม่เพียงพอแล้ว พันธมิตรทางธุรกิจมักจะเป็นผู้ที่แนะนำงาน หรือลูกค้ามาให้อยู่เสมอ

## 10. การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน

สำนักงานแห่งใดที่มีความโดดเด่น หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะทำให้ลูกค้าสามารถจดจำได้ สำนักงานแห่งนั้นจะสามารถดึงดูดลูกค้าได้ดีกว่าสำนักงานแห่งอื่นๆ เนื่องจากเมื่อลูกค้าจะเลือกสำนักงานสถาปนิก ลูกค้ามักจะนึกถึงสำนักงานที่ตนจดจำได้ และรู้จักในทางที่ดีก่อน และสำนักงานต้องสามารถรักษาภาพลักษณ์ที่ดีนี้ไว้ให้ได้ตลอด

สรุปแล้ว ไม่ว่าจะสำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งจะมีกลยุทธ์การตลาดเช่นไร แต่พื้นฐานของสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งก็คือ การทำงานที่มีคุณภาพ และถูกต้องตามหลักวิชาชีพสถาปัตยกรรม ถึงแม้ว่าสำนักงานสถาปนิกจะทำการตลาดที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าสำนักงานแห่งนั้นทำงานไม่มีคุณภาพแล้ว ผลงานย่อมเป็นเป็นสิ่งที่ทำลายการตลาดเสียเอง นอกจากนี้สถาปนิกยังจะต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และมาตรฐานแห่งวิชาชีพด้วย

จากกลยุทธ์การตลาดที่ผู้วิจัยสรุปได้ ผู้วิจัยจะนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้ข้อมูลว่าสำนักงานแต่ละแห่งใช้กลยุทธ์เหล่านี้หรือไม่ และหากใช้แล้วได้ผลอย่างไร หรือสำนักงานเหล่านี้มีกลยุทธ์การตลาดใดนอกเหนือจากที่ผู้วิจัยสรุปได้หรือไม่ ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์สามารถดูรายละเอียดในบทที่ 6 และ บทที่ 7 ต่อไป

## บทที่ 5

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก จะใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก เพื่อให้ทราบลักษณะต่างๆ ของสำนักงาน และการใช้กลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อให้สามารถสอบถามความคิดเห็นในเชิงลึกได้อย่างละเอียด และได้คำตอบที่ชัดเจนและตรงตามวัตถุประสงค์

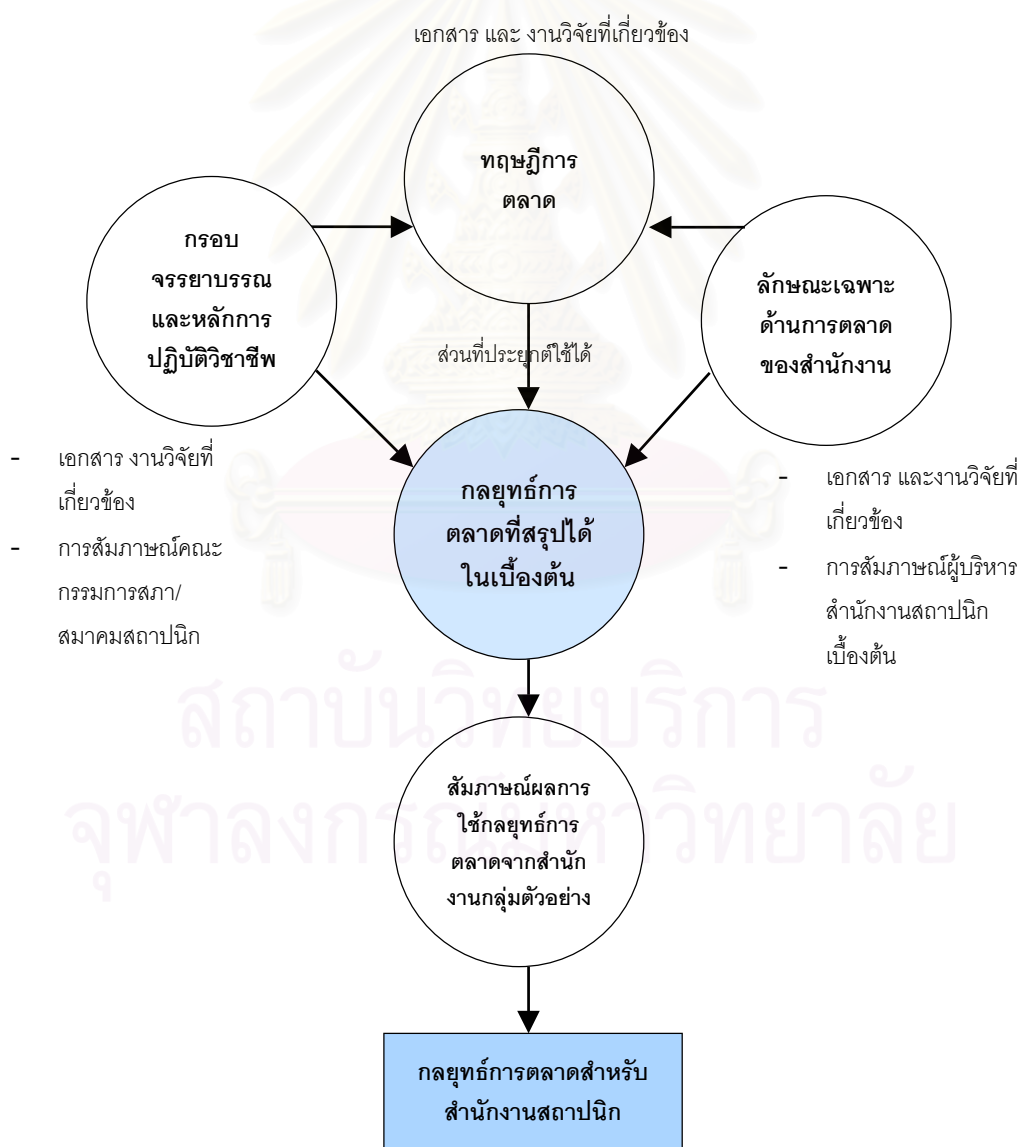
#### 5.1 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินงานวิจัยตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. ทำการศึกษาข้อมูลต่างๆ จากหนังสือ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยจากแหล่งต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้
  - หลักการ แนวคิด และทฤษฎีการตลาด เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการตลาด และเพื่อวิเคราะห์หาส่วนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสำนักงานสถาปนิกได้
  - หลักการในการให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมหลัก ขอบเขตงานที่ให้บริการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก เนื่องจากกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก จะต้องอยู่ภายใต้จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรม และควรเหมาะสมกับลักษณะการให้บริการวิชาชีพ
  - ความเป็นมาของการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมภาคเอกชนในประเทศไทย เพื่อให้เข้าใจถึงพัฒนาการของวิธีการดำเนินงาน และวิธีการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิก
  - ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของการตลาดสำนักงานสถาปนิก และกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก เนื่องจากสำนักงานสถาปนิกจะมีการตลาดที่แตกต่างจากองค์กรธุรกิจเอกชนทั่วไป
2. สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในเบื้องต้น เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของสำนักงานสถาปนิก วิธีการดำเนินงาน เป้าหมาย ลูกค้า วิธีการดำเนินงาน และกลยุทธ์การตลาดที่สำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยใช้อยู่ปัจจุบัน
3. สรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกจากการศึกษาเอกสารในประเด็นต่างๆ ที่ได้กล่าวมาทั้งหมด และจากการสัมภาษณ์เบื้องต้น และนำกลยุทธ์การตลาดที่สรุปได้ไปเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก
4. เก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง เพื่อที่จะศึกษาการใช้กลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิก และผลที่ได้รับจากการใช้กลยุทธ์การตลาดวิธีการต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ว่ากลยุทธ์การตลาดแต่ละประเภทที่ผู้วิจัยสรุปได้นั้น เมื่อสำนักงานใช้แล้วมีผลอย่างไร และมีกลยุทธ์การตลาดใดที่สำนักงานใช้นอกเหนือจากที่ผู้วิจัยสรุปได้

5. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทั้งหมด มาวิเคราะห์ และอภิปรายผลเชิงบรรยาย ประกอบกับแจกแจงความถี่เป็นร้อยละ
6. สรุป และเสนอแนะการตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก ในประเด็นต่างๆ ดังนี้
  - สรุปการใช้กลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย
  - สรุปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก
  - สรุปกลยุทธ์การตลาด รวมทั้งข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การตลาดไปใช้ในสำนักงานสถาปนิก
  - สรุปแนวทางการกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเด็นด้านการตลาด

**รูปที่ 5.1** ภาพแสดงวิธีดำเนินงานวิจัยกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก



## 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

**ประชากร** ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกประชากรเป็นสถาปนิกผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก และเป็นผู้ก่อตั้งสำนักงานตั้งแต่เริ่มแรก หรือหุ้นส่วนที่ร่วมกันก่อตั้งสำนักงาน หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสำนักงาน โดยจะทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม ให้ความความคิดเห็นร่วมวางแผน นโยบายต่างๆ ของสำนักงาน ควบคุมดูแลภายในสำนักงาน และหางานเข้าสำนักงาน

**กลุ่มตัวอย่าง** ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยเลือกสำนักงานสถาปนิกที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2546 ที่ให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ยังคงให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในปัจจุบัน และเป็นสำนักงานสถาปนิกที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง

โดยผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม แยกตามขนาดของสำนักงาน โดยใช้จำนวนบุคลากรเป็นเกณฑ์ ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษาเบื้องต้นพบว่าปัจจัยด้านขนาดสำนักงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตลาดของสำนักงานสถาปนิกมากที่สุด ทั้งในแง่การรับงาน การวางแผน วิธีการทำการตลาด และงบประมาณในการทำการตลาด เพราะฉะนั้นการแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสำนักงานนั้นจะทำการสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้<sup>1</sup>

1. สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก (จำนวนบุคลากร 1-15 คน)
2. สำนักงานสถาปนิกขนาดกลาง (จำนวนบุคลากร 16-30 คน)
3. สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ (จำนวนบุคลากร 31 คน ขึ้นไป)

จำนวนกลุ่มตัวอย่างนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างของ **สุรศักดิ์ หลาบมาลา**<sup>2</sup> คือเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30% ของสำนักงานสถาปนิกที่จดทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีทั้งสิ้น จำนวน 75 แห่ง เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจะต้องเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 23 แห่ง

แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งหวังจะเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 แห่ง เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น และผู้วิจัยมุ่งหวังจะเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มให้มีจำนวนเท่ากัน

## 5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการศึกษาเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูลประกอบการวิเคราะห์สรุปผล ซึ่งในการจัดทำแบบสัมภาษณ์ต้องมีการเตรียมการอย่างดี และมีการทดสอบแบบสอบถามก่อนการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงและสามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการจัดทำแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ต้องการ

<sup>1</sup> ภูมิภาคผนวก ก การจำแนกขนาดของสำนักงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการจำแนกขนาดของสำนักงาน และผู้วิจัยได้เลือกใช้การจำแนกขนาดของสำนักงานตามเกณฑ์ที่ **ธนาคารแห่งประเทศไทย** ใช้จำแนกสำนักงานสถาปนิกในการจัดประเภทแบบอาคารสำนักงานใหญ่หลังใหม่

<sup>2</sup> ถ้าประชากรมีขนาดน้อยกว่า 100 ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 15-30 %

ศึกษาถึงข้อมูลทั่วไปของสำนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตลาด ลูกค้ำและการรับงานของสำนักงาน กลยุทธ์ และนโยบายด้านการตลาดของสำนักงาน ความคิดเห็นและทัศนคติต่อการตลาด จรรยาบรรณวิชาชีพกับการตลาด และความคิดเห็นต่อการส่งเสริมวิชาชีพสถาปัตยกรรมขององค์กรทางวิชาชีพ

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนี้ โดยวิธีการดังนี้

1. จัดทำแบบสัมภาษณ์เบื้องต้น จากการสรุปข้อมูลโดยสร้างขึ้นจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ทั้งจากงานวิจัย บทความ หนังสือ และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง
2. ทำการตรวจสอบและทดลองใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างบางส่วน
3. ปรับปรุงและแก้ไขเนื้อหาแบบสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เบื้องต้น เพื่อให้มีความถูกต้องและเหมาะสมมากขึ้น และจึงนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่ตรงตามความรู้สึกรู้สึกของกลุ่มตัวอย่าง และอีกส่วนหนึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์แบบปลายปิด เพื่อให้ได้ค่าของความเห็นในเชิงปริมาณในบางประเด็น แบบสัมภาษณ์นี้จึงได้ทำการแบ่งหัวข้อทำการศึกษา ออกเป็น 8 ตอน และมีประเด็นคำถามหลักดังต่อไปนี้

- ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคล รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2** ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานที่ทำการสัมภาษณ์
- ตอนที่ 3** ลักษณะของสำนักงาน
- ตอนที่ 4** ลูกค้ำ และการรับงานของสำนักงาน
- ตอนที่ 5** การตลาดของสำนักงาน
- ตอนที่ 6** ความคิดเห็นและทัศนคติต่อการตลาด
- ตอนที่ 7** ความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพกับการตลาด
- ตอนที่ 8** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมขององค์กรวิชาชีพ

#### 5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มมาวิเคราะห์ และเปรียบเทียบความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลวิเคราะห์จากการรวบรวมข้อมูล โดยอาศัยแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษานี้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ

- **ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ จะอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพ และจะใช้การวิเคราะห์เชิงบรรยายเป็นหลัก เนื่องจากข้อมูลโดยส่วนมากเป็นข้อคิดเห็นในด้านการตลาดของสำนักงาน ซึ่งจะได้ข้อมูลตามความคิดของกลุ่มตัวอย่างอย่างแท้จริง รวมทั้งยังได้ทำการวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษาตามหลักการและแนวทางอื่นๆตามเอกสารที่ได้ค้นคว้าประกอบ
- **ข้อมูลเชิงปริมาณ** จะใช้วิเคราะห์โดยอาศัยการนำค่าความถี่ในตอบแบบสัมภาษณ์มาแจกแจงความถี่เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Microsoft Excel

## บทที่ 6

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชน ตามวิธีการดำเนินการวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 5 แล้วนั้น สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลได้ดังนี้

#### 6.1 จำนวนตัวอย่างที่เก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานสถาปนิก จำนวน 40 แห่งนั้น ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลจากสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ได้เป็นจำนวนดังนี้

1. <b>กลุ่มที่ 1</b>	สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก (จำนวนบุคลากร 1-15 คน)	จำนวน 16 แห่ง
2. <b>กลุ่มที่ 2</b>	สำนักงานสถาปนิกขนาดกลาง (จำนวนบุคลากร 16-30 คน)	จำนวน 13 แห่ง
3. <b>กลุ่มที่ 3</b>	สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ (จำนวนบุคลากร 31 คน ขึ้นไป)	จำนวน 11 แห่ง
	<b>รวม</b>	<b>40 แห่ง</b>

ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมุ่งหวังจะเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มให้มีจำนวนใกล้เคียงกัน แต่อย่างไรก็ตามปัจจุบันสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่มีจำนวนน้อยมาก เพราะผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2540 ส่งผลให้สำนักงานสถาปนิกจำนวนมากลดจำนวนพนักงานและบางแห่งที่ปิดกิจการลง สำนักงานขนาดใหญ่หลายแห่งมีการปรับองค์กรเป็นสำนักงานขนาดกลาง เนื่องจากไม่ต้องการแบกรับภาระด้านค่าใช้จ่ายที่สูง ถึงแม้ว่าปัจจุบัน (พ.ศ. 2546-2547) เป็นช่วงที่เศรษฐกิจขยายตัว สำนักงานส่วนใหญ่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากรในสำนักงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามสำนักงานแต่ละแห่งก็ไม่ได้เพิ่มบุคลากรมากเหมือนช่วงเศรษฐกิจขยายตัวในช่วงที่แล้ว เนื่องจากยังไม่แน่ใจในสภาวะเศรษฐกิจ และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการปลดคนออกเหมือนดังเช่นที่ผ่านมา

#### 6.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

เนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

- ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคล รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2** ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงาน
- ตอนที่ 3** ลักษณะของสำนักงาน
- ตอนที่ 4** ลูกค้ำ และการรับงานของสำนักงาน
- ตอนที่ 5** การตลาดของสำนักงาน
- ตอนที่ 6** ความคิดเห็นและทัศนคติต่อการตลาดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์
- ตอนที่ 7** ความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพกับการตลาด
- ตอนที่ 8** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมขององค์กรวิชาชีพ



## ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติของผู้ตอบแบบสอบถาม

### (1) เพศ

ตารางที่ 6.1 เพศของผู้บริหาร

เพศ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ชาย	15	12	11	38
หญิง	1	1	0	2

### (2) ประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้บริหาร

ตารางที่ 6.2 ประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้บริหาร

จำนวนปี	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
น้อยกว่า 5 ปี	0	0	0	0
5-10 ปี	0	0	0	0
11-15 ปี	2	3	1	6
16-20 ปี	2	3	0	5
20 ปี ขึ้นไป	12	7	10	29

### (3) ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสำนักงาน

ตารางที่ 6.3 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงาน

จำนวนปี	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 3		รวม
	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%	
น้อยกว่า 5 ปี	1	6.25	0	0	0	0	1
5-10 ปี	2	12.50	3	23.00	0	0	5
11-15 ปี	6	37.50	3	23.00	4	36.40	13
16-20 ปี	4	25.00	3	23.00	1	9.10	8
20 ปี ขึ้นไป	3	18.75	4	31.00	6	54.50	13

จากตารางที่ 6.1-6.3 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่จะเป็นเพศชาย และผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมมากกว่า 20 ปี โดยเฉพาะผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นผู้บริหารเป็นที่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพสูงกว่า 20 ปี ถึง 6 แห่ง ในจำนวน 13 แห่ง และพบว่าผู้บริหารของ สำนักงานทั้ง 3 กลุ่ม มีประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมน้อยที่สุดอยู่ในช่วง 11-15 ปี

ในด้านประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกของผู้บริหารสำนักงาน พบว่า ผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานเป็น เวลา 11-15 ปี รองลงมาคือ 16-20 ปี และพบผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสำนักงาน น้อยที่สุด คือน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน ส่วนกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการ

ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสำนักงานเป็นเวลามากกว่า 20 ปี และจากการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เคยทำงานเป็นสถาปนิกในบริษัทอื่นทั้งในประเทศไทย และต่างประเทศก่อนเปิดสำนักงานของตนเอง และพบผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 จำนวน 2 ท่าน ที่รับราชการ ตำแหน่งอาจารย์ควบคู่ไปกับการบริหารสำนักงาน

#### (4) วุฒิการศึกษาของผู้บริหารสำนักงาน

ตารางที่ 6.4 วุฒิการศึกษาของผู้บริหารสำนักงาน

จำนวนปี	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ปริญญาตรีด้านสถาปัตยกรรม	4	5	6	15
ปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรม	9	5	4	18
ปริญญาโทด้านบริหาร	0	2	0	2
ปริญญาโทด้านอื่นๆ	1	1	1	3
ปริญญาเอก	2	0	0	2

จากตารางที่ 6.4 พบว่าผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทุกคนจบปริญญาทางด้านสถาปัตยกรรม และในภาพรวมของผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่มจะจบปริญญาโททางด้านสถาปัตยกรรมมากที่สุด รองลงมาคือ จบปริญญาตรี ทางด้านสถาปัตยกรรม ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มที่ 1 นั้น ส่วนใหญ่จบปริญญาโททางด้านสถาปัตยกรรม รองลงมาคือ จบปริญญาตรีทางด้านสถาปัตยกรรม ส่วนกลุ่มที่ 2 นั้นส่วนใหญ่จบปริญญาโททางด้านสถาปัตยกรรม และจบปริญญาตรีทางด้านสถาปัตยกรรม ส่วนกลุ่มที่ 3 นั้นส่วนใหญ่จะจบปริญญาตรีทางด้านสถาปัตยกรรม ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารในกลุ่มที่ 3 นี้ ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารรุ่นเก่าซึ่งมีค่านิยมในการศึกษาต่อระดับปริญญาโทน้อยกว่าผู้บริหารรุ่นใหม่

นอกจากนี้ยังพบผู้บริหารที่จบปริญญาตรีทางด้านบริหาร จำนวน 2 ท่าน และจบปริญญาโททางด้านอื่นๆ เช่น Facility Research & Planning และ Construction Management และพบว่ามีผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 1 จำนวน 2 ท่าน ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก โดยที่ท่านหนึ่งดำรงตำแหน่งอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

#### ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงาน

#### (5) ระยะเวลาดำเนินงานของสำนักงาน

ตารางที่ 6.5 ระยะเวลาดำเนินงานของสำนักงาน

จำนวนปี	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
น้อยกว่า 5 ปี	1	0	0	1
5-10 ปี	1	3	0	4
11-15 ปี	5	1	3	9
16-20 ปี	5	3	1	9
20 ปี ขึ้นไป	4	6	7	17

จากตารางที่ 6.5 จะพบว่าสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำเนินงานนานกว่า 20 ปี โดยเฉพาะสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานขนาดใหญ่ส่วนใหญ่เป็นสำนักงานที่มีความมั่นคง มีการดำเนินงานและสั่งสมประสบการณ์มานานกว่าจะพัฒนามาเป็นสำนักงานขนาดใหญ่

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานในกลุ่มนี้มีระยะเวลาในการดำเนินงานถึง พ.ศ. 2547 เฉลี่ยประมาณ 16.18 ปี และพบว่าสำนักงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานสูงสุดคือ 32 ปี และสำนักงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานน้อยที่สุด คือ 3 ปี

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานในกลุ่มนี้มีระยะเวลาในการดำเนินงานถึง พ.ศ. 2547 เฉลี่ยประมาณ 18.46 ปี และพบสำนักงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานสูงสุดคือ 30 ปี ส่วนสำนักงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานน้อยที่สุด คือ 7 ปี

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานในกลุ่มนี้มีระยะเวลาในการดำเนินงานถึง พ.ศ. 2547 เฉลี่ยประมาณ 22.63 ปี สำนักงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานสูงสุดในกลุ่มนี้คือ 33 ปี ส่วนสำนักงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานน้อยที่สุด คือ 12 ปี

#### (6) จำนวนบุคลากรในสำนักงาน

ตาราง 6.6 จำนวนบุคลากรเฉลี่ยในสำนักงานสถาปนิก

จำนวน	กลุ่มที่ 1(คน)	กลุ่มที่ 2 (คน)	กลุ่มที่ 3 (คน)
จำนวนบุคลากร (เฉลี่ย)	12.25	23.46	63

ช่วงที่ทำการวิจัยเป็นช่วงระหว่างปลายปี พ.ศ. 2546 ถึง ช่วง ต้นปี พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจมีการขยายตัวอีกครั้ง ซึ่งสำนักงานส่วนใหญ่ก็มีการเพิ่มจำนวนบุคลากรขึ้นจำนวนหนึ่ง

**กลุ่มที่ 1** เป็นสำนักงานขนาดเล็กซึ่งมีจำนวนบุคลากรไม่เกิน 15 คน จากการวิจัยพบว่าสำนักงานที่มีจำนวนบุคลากรน้อยที่สุดคือ 5 คน และจำนวนบุคลากรโดยเฉลี่ยของสำนักงานกลุ่มนี้คือ 12.25 คน ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้ให้ความเห็นว่าไม่ต้องการให้สำนักงานมีพนักงานมาก เนื่องจากไม่ต้องการแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่สูง หากมีกรณีที่ต้องทำโครงการที่มีขนาดใหญ่สำนักงานในกลุ่มนี้ก็ใช้วิธีจ้างบุคลากรในลักษณะ Outsource หรือ Joint venture กับสำนักงานอื่น

**กลุ่มที่ 2** เป็นสำนักงานขนาดกลางที่มีจำนวนบุคลากร 16 – 30 คน และสำนักงานกลุ่มนี้มีบุคลากรโดยเฉลี่ย 23.46 คน ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สำนักงานขนาดกลางเป็นสำนักงานที่มีความคล่องตัวสูง เนื่องจากสามารถรับงานได้ทั้งโครงการขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ สามารถเข้าร่วมทำงานกับสำนักงานอื่นได้ง่าย โดยเฉพาะสำนักงานที่มาจากต่างชาติที่มักจะเข้าร่วมทำงานกับสำนักงานขนาดกลาง

**กลุ่มที่ 3** เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากร 31 คนขึ้นไป จากการวิจัยพบสำนักงานที่มีจำนวนบุคลากรสูงสุด คือ 150 คน เนื่องจากมีขอบเขตการให้บริการหลายประเภทรวมอยู่ในสำนักงานเดียว และมีบุคลากรหลายสาขา สำนักงานกลุ่มนี้มีจำนวนพนักงานเฉลี่ยประมาณ 63 คน ส่วนใหญ่สำนักงานในกลุ่มนี้เป็นสำนักงานที่ก่อตั้งมานาน มีลูกค้าเข้ามาว่าจ้างสำนักงานเป็นจำนวนมากจึงต้องมีจำนวนบุคลากรมากเพื่อให้สามารถทำงานได้

## (7) จำนวนผู้บริหารระดับสูง

ตารางที่ 6.7 จำนวนผู้บริหารระดับสูง

จำนวนปี	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
1 คน	2	1	0	3
2 คน	8	4	0	12
3-6 คน	6	8	4	18
7 คน ขึ้นไป	0	0	7	7

จำนวนผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานส่วนใหญ่มีมากกว่า 1 คน เนื่องจากสำนักงานส่วนใหญ่เป็นลักษณะหุ้นส่วนไม่ใช่งานที่ดำเนินการโดยเจ้าของคนเดียว ยกเว้นสำนักงานในกลุ่มที่ 1 2 แห่ง และสำนักงานในกลุ่มที่ 2 1 แห่ง

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีผู้บริหารระดับสูงจำนวน 2 คน และรองลงมาคือ 3-6 คน ในกลุ่มนี้ไม่พบสำนักงานที่มีผู้บริหารมากกว่า 6 คน เนื่องจากสำนักงานกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดเล็ก จำนวนผู้บริหารในสำนักงานกลุ่มนี้จึงไม่มาก โดยทั่วไปมีจำนวน 2-3 คนก็เพียงพอต่อการบริหาร และดูแลสำนักงาน

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีจำนวนผู้บริหารระดับสูงประมาณ 3-6 คน และรองลงมาคือ 2 คน

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีผู้บริหารระดับสูง 7 คน ขึ้นไป และมีบ้างที่มีจำนวนผู้บริหารระดับสูง 3-6 คน แต่ในกลุ่มนี้ไม่พบสำนักงานที่มีจำนวนผู้บริหารระดับสูงน้อยกว่า 3 คน เนื่องจากกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 30 คน เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการบริหารสำนักงาน ดูแลโครงการ หรือทำหน้าที่ในการหาลูกค้าเป็นจำนวนมาก แต่ส่วนมากสำนักงานขนาดใหญ่จะเป็นลักษณะของหุ้นส่วนมากกว่าการดำเนินการโดยเจ้าของคนเดียวหรือกลุ่มเดียว

## (8) ลักษณะของกิจการ

ตารางที่ 6.8 ลักษณะของกิจการ

ลักษณะของกิจการ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ระบบเจ้าของคนเดียว/ ครอบครัว	5	2	0	7
ระบบผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว	8	6	4	18
ระบบกระจายหุ้นให้พนักงาน	3	5	6	14
ระบบบริษัทในเครือ	2	4	2	8
ระบบบริษัทในเครือของบริษัทต่างประเทศ	0	0	1	1

จากการวิจัยพบว่าลักษณะกิจการของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นระบบผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว โดยส่วนมากจะเป็นการหุ้นกันเปิดสำนักงานระหว่างเพื่อนร่วมวิชาชีพที่เป็นสถาปนิกด้วยกัน หรือระหว่างสถาปนิกกับบุคคลในวิชาชีพอื่นที่รู้จักกันเป็นการส่วนตัว เช่น วิศวกร ภัณฑนากร เป็นต้น

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นระบบผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว โดยส่วนใหญ่จะมีผู้ถือหุ้นประมาณ 2-3 คน และรองลงมาสำนักงานในกลุ่มนี้จะเป็นกิจการระบบเจ้าของคนเดียว หรือกิจการในครอบครัว จึงมีลักษณะเป็นสำนักงานขนาดเล็ก นอกจากนี้ยังพบว่ามีส่วนสำนักงานจำนวน 3 แห่ง ที่มีการกระจายหุ้นให้แก่พนักงาน และพบสำนักงาน 2 แห่งที่มีบริษัทในเครือ

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นระบบผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว โดยมีผู้ถือหุ้นประมาณ 3-6 คน และนอกจากนี้ยังพบว่ามีส่วนสำนักงานหลายแห่งที่มีระบบการกระจายหุ้นให้แก่พนักงานในสำนักงานด้วย โดยผู้บริหารสำนักงานเหล่านี้ให้ความเห็นว่าเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้ตั้งใจทำงาน และให้อยู่กับสำนักงานไปนานๆ นอกจากนี้ผู้บริหารสำนักงานหลายแห่งยังไม่ต้องการให้สำนักงานเป็นสำนักงานของสถาปนิกเพียงคนเดียว อยากให้สำนักงานเป็นของสถาปนิกทุกคน ถึงแม้ว่าเจ้าของเกษียณอายุออกไปสำนักงานจะยังสามารถดำเนินงานต่อไปได้ และพบสำนักงาน 4 แห่งที่มีบริษัทในเครือ เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานไม่ต้องการให้สำนักงานมีขนาดใหญ่ เพราะจะทำให้การบริหารจัดการยากลำบาก

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานในกลุ่มนี้โดยส่วนใหญ่มีระบบการกระจายหุ้นให้แก่พนักงานในสำนักงาน เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสำนักงาน และต้องการให้สำนักงานเป็นของพนักงานทุกคน เพื่อให้มีผู้สืบทอดสำนักงานต่อไปเรื่อยๆ และรองลงมาสำนักงานในกลุ่มนี้เป็นระบบของผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว โดยส่วนใหญ่มีผู้ถือหุ้นประมาณ 7 คน นอกจากนี้ยังพบสำนักงานที่มีระบบบริษัทในเครือจำนวน 2 แห่ง และพบสำนักงานที่เป็นบริษัทในเครือของบริษัทต่างๆ ประเทศที่เข้ามาเปิดสาขาในประเทศไทยจำนวน 1 แห่ง เป็นที่น่าสังเกตว่าสำนักงานในกลุ่มนี้ซึ่งเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ไม่พบสำนักงานที่เป็นเจ้าของคนเดียว หรือเป็นกิจการในครอบครัว

#### (9) ชนิดงานที่ให้บริการ

ตารางที่ 6.9 ชนิดงานที่ให้บริการ

ชนิดงานที่ให้บริการ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
สถาปัตยกรรมหลัก	16	13	11	40
สถาปัตยกรรมภายใน	10	9	5	24
ภูมิสถาปัตยกรรม	5	5	1	11
ออกแบบชุมชนเมือง	1	3	0	4

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานในกลุ่มนี้ นอกเหนือจากการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักแล้ว ยังให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมภายในเป็นจำนวนมาก เนื่องจากส่วนใหญ่สำนักงานในกลุ่มนี้จะรับงานในโครงการที่ไม่ใหญ่มากนัก ซึ่งผู้ว่าจ้างมักต้องการให้สถาปนิกที่ออกแบบสถาปัตยกรรมหลัก

ออกแบบสถาปัตยกรรมภายในควบคู่ไปด้วย และบางครั้งก็ให้ออกแบบภูมิสถาปัตยกรรมด้วย พบว่ามีสำนักงานเพียงจำนวน 4 แห่ง ใน 16 แห่ง ที่รับเพียงการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเพียงอย่างเดียว และพบสำนักงานจำนวน 1 แห่ง ที่มีบริษัทในเครือที่ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมภายในและภูมิสถาปัตยกรรม และ 1 แห่งที่ให้บริการออกแบบชุมชนเมือง

**กลุ่มที่ 2** ชนิตงานที่ให้บริการของสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้คล้ายคลึงกับสำนักงานในกลุ่มที่ 1 คือ นอกจากการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักแล้ว มักมีการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมภายใน และภูมิสถาปัตยกรรมควบคู่ไปด้วย ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ หรือไม่มีความซับซ้อน เช่น บ้านพักอาศัย โรงงาน เป็นต้น โดยสำนักงานที่ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเพียงอย่างเดียวมีเพียงจำนวน 3 แห่ง ใน 13 แห่งและพบสำนักงานในกลุ่มนี้จำนวน 2 แห่ง ที่มีบริษัทในเครือที่ให้บริการสถาปัตยกรรมภายในโดยเฉพาะ และสำนักงานจำนวน 3 แห่งที่ให้บริการออกแบบชุมชนเมือง

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานในกลุ่มนี้ พบว่ามีสำนักงานที่ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมเพียงอย่างเดียวถึง 5 แห่ง ใน 11 แห่ง ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงกว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 เนื่องจากสำนักงานกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ ซึ่งโดยมากจะรับงานขนาดใหญ่ ส่วนมากเจ้าของโครงการมักแยกสัญญาว่าจ้างสถาปัตยกรรมหลักออกจากส่วนต่างๆ เพราะฉะนั้นสำนักงานหลายแห่งจึงมุ่งให้บริการที่สถาปัตยกรรมหลักเพียงอย่างเดียว พบสำนักงาน 5 แห่งที่มีการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมภายในควบคู่ไปกับสถาปัตยกรรมหลัก และพบสำนักงาน 1 แห่ง ที่ให้บริการออกแบบภูมิสถาปัตยกรรมควบคู่ไปกับการออกแบบสถาปัตยกรรมหลัก และนอกจากนี้ยังพบสำนักงานจำนวน 2 แห่ง ที่มีบริษัทในเครือที่ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมภายใน และภูมิสถาปัตยกรรมโดยเฉพาะ

#### (10) ขอบเขตการให้บริการ

ตารางที่ 6.10 ขอบเขตการให้บริการ

ขอบเขตการให้บริการ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ออกแบบ	16	13	11	40
ที่ปรึกษาโครงการ / ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	7	10	9	26
บริหารงานก่อสร้าง	3	3	6	12
ควบคุมงานก่อสร้าง	6	7	6	19
รับเหมาก่อสร้าง	1	0	0	1
ตรวจสอบอาคาร	0	0	1	1

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย ส่วนใหญ่ไม่ได้มีการรับงานออกแบบเพียงอย่างเดียว แต่มีการรับงานประเภทอื่นด้วย โดยเฉพาะสำนักงานขนาดใหญ่ หรือสำนักงานในกลุ่มที่ 3 ส่วนใหญ่มีการเป็นที่ปรึกษาโครงการ และการควบคุมงานก่อสร้าง เนื่องจากเป็นงานที่ต่อเนื่องจากงานออกแบบ และจะช่วยให้งานออกแบบมีคุณภาพดียิ่งขึ้น

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานในกลุ่มนี้ที่รับออกแบบเพียงอย่างเดียวมีจำนวน 6 แห่ง ใน 16 แห่ง โดยที่สำนักงานส่วนใหญ่มีขอบเขตการให้บริการอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะการให้บริการเป็น

ที่ปรึกษาโครงการ หรือศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ รวมทั้งการควบคุมงาน ก่อสร้าง ส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นงานต่อเนื่องจากงานออกแบบที่เจ้าของต้องการให้ทำ และมีสำนักงานจำนวน 3 แห่ง ที่มีการให้บริการบริหารงานก่อสร้าง นอกจากนี้ยังพบสำนักงาน 1 แห่งที่มีการให้บริการรับเหมาก่อสร้าง ควบคุมไปกับการออกแบบในลักษณะของ Design-Build ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานประเภทบ้านพักอาศัย ในกลุ่มนี้มีสำนักงาน 1 แห่ง ที่มีบริษัทในเครือที่ให้บริการบริหารงานก่อสร้างด้วย

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการให้บริการอื่นๆ ควบคู่ไปกับการออกแบบ โดยเฉพาะการให้บริการเป็นที่ปรึกษาโครงการ หรือบริการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ รองลงมา ก็คือ การให้บริการควบคุมงานก่อสร้าง มีสำนักงานจำนวน 3 แห่ง ใน 11 แห่ง เท่านั้นที่มีการให้บริการ ออกแบบเพียงอย่างเดียว และพบสำนักงานจำนวน 3 แห่ง ที่มีการให้บริการบริหารงานก่อสร้างด้วย ซึ่งส่วนมากเป็นงานต่อเนื่องจากงานออกแบบ แต่ก็มีพบสำนักงานจำนวน 1 แห่ง ที่มีการรับเป็นที่ปรึกษาโครงการ และบริหารงานก่อสร้างโดยเฉพาะ และในกลุ่มนี้มีสำนักงาน 2 แห่ง ที่มีบริษัทในเครือที่ให้ บริการบริหารงานก่อสร้างด้วย

**กลุ่มที่ 3** มีสำนักงานในกลุ่มนี้เพียง 1 ใน 11 แห่ง เท่านั้นที่ให้บริการออกแบบเพียงอย่างเดียว ซึ่งส่วนใหญ่สำนักงานกลุ่มนี้มีขอบเขตการให้บริการหลายประเภท หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า สำนักงานในกลุ่มนี้มีการทำงานในลักษณะครบวงจร (One stop service) ค่อนข้างมาก ซึ่งเกือบทุกแห่งมักจะมีบริการเป็นที่ปรึกษาโครงการ หรือศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ นอกจากนั้น สำนักงานหลายแห่งยังมีการให้บริการบริหารงานก่อสร้าง และควบคุมงานก่อสร้างด้วย และพบสำนักงานจำนวน 1 แห่ง ที่มีการให้บริการตรวจสอบอาคาร การให้บริการของสำนักงานกลุ่มนี้ไม่ จำเป็นต้อง เป็นบริการที่ต่อเนื่องจากงานออกแบบเพียงอย่างเดียว แต่เป็นบริการที่ให้สำหรับลูกค้าที่มาว่าจ้างใน ส่วนนั้นโดยเฉพาะ เช่น ลูกค้าจ้างบริหารงานก่อสร้าง หรือจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการโดยเฉพาะโดยที่ไม่จำเป็นต้องจ้างออกแบบด้วย และพบสำนักงาน 2 แห่ง ที่มีบริษัทในเครือให้บริการบริหารงาน ก่อสร้าง

### **ตอนที่ 3 เป้าหมาย และลักษณะของสำนักงาน**

#### **(11) เป้าหมายในการดำเนินงาน**

**กลุ่มที่ 1** เป้าหมายในการดำเนินงานของสำนักงานกลุ่มนี้ สามารถสรุปได้ ดังนี้

- เน้นการทำงานออกแบบที่มีคุณภาพ ตั้งใจทำงานออกแบบให้ดีที่สุด
- เน้นการทำงานออกแบบที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือตรงกับความต้องการของลูกค้า
- เน้นการออกแบบสถาปัตยกรรมที่ดี ซึ่งไม่ใช่ในแง่ความงามเพียงอย่างเดียว แต่งานสถาปัตยกรรมที่ดีนั้นต้องประสบผลสำเร็จทางธุรกิจ และการตลาดด้วย และต้องสามารถรักษาผลประโยชน์ของลูกค้าไว้ได้ คือ ต้องไม่สิ้นเปลืองโดยที่ไม่มีความจำเป็น
- เน้นการทำงานผสมผสานกันระหว่างวิชาชีพกับวิชาการ เพื่อผลิตผลทางสถาปัตยกรรมที่ดีระหว่างทั้ง 2 อย่าง

- ต้องการเป็นเลิศในการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักอย่างเดียว เนื่องจากเคยเปิดให้บริการในทุกสาขาแล้วเกิดความยุ่งยาก
- สามารถทำงานออกแบบที่ไม่ได้มีรูปแบบที่จำกัด แต่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบตามยุคสมัย และตามความต้องการของลูกค้า
- ต้องการทำงานออกแบบที่เป็นสิ่งใหม่ๆ ต้องการให้งานสถาปัตยกรรมเป็นนวัตกรรมใหม่
- เน้นการดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต
- ทำงานสถาปัตยกรรมเนื่องจากมีใจรักที่จะทำงาน หากงานไหนไม่อยากทำก็ไม่รับทำ
- ต้องการที่จะสามารถรับงานได้อย่างไม่จำกัดขนาด เนื่องจากเป็นสำนักงานขนาดเล็ก ที่ไม่ต้องมีการเลือกงานมากเหมือนสำนักงานขนาดใหญ่ และสามารถดูแลลูกค้า และโครงการได้ทั่วถึง
- ต้องการให้สำนักงานเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพ

โดยรวมของสำนักงานกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่มีเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเน้นการทำงานออกแบบที่มีคุณภาพ และต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และโครงการต้องประสบผลสำเร็จในแง่พาณิชย์ด้วย และนอกจากนี้ด้วยความที่สำนักงานกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดเล็กผู้บริหารจึงมีเป้าหมายที่จะให้บริการกับลูกค้า และดูแลโครงการด้วยตนเอง และไม่เลือกรับงานมากเหมือนสำนักงานใหญ่ๆ ที่ต้องมีการคำนึงถึงผลตอบแทนทางธุรกิจ

**กลุ่มที่ 2** เป้าหมายในการดำเนินงานของสำนักงานกลุ่มนี้ สามารถสรุปได้ ดังนี้

- สำนักงานในกลุ่มนี้หลายแห่งเน้นการทำงานออกแบบสถาปัตยกรรมให้มีประโยชน์ใช้สอยที่ดี และประสบความสำเร็จในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น ด้านการใช้งาน ด้านการตลาด ด้านเศรษฐศาสตร์ โดยไม่ได้เน้นที่ความสวยงามเพียงอย่างเดียว
- เน้นบริการวิชาชีพให้ดีที่สุด โดยต้องตรงกับวัตถุประสงค์ของลูกค้า และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และมีสำนักงานบางแห่งมีเป้าหมายโดยเน้นว่าการทำงานออกแบบต้องตรงกับทั้งวัตถุประสงค์ของลูกค้า และของสถาปนิก
- เน้นการทำงานที่มีมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานระดับสากล
- เน้นการทำงานให้ครบวงจรในวิชาชีพ เนื่องจากวิชาชีพที่ดีต้องสามารถผสมผสานความรู้ในหลายสาขาเข้าด้วยกัน
- ประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมแบบมืออาชีพ และยืดหยุ่นตัวเองพอที่จะบริการลูกค้าได้ทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นงานราคาถูก ราคาแพง หรือ เป็นงานที่ต้องการความรวดเร็ว และไม่มีรูปแบบเฉพาะตัวของสำนักงานที่ยึดติด
- เน้นการทำงานออกแบบที่มีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน และงานออกแบบที่ทำให้แก่ลูกค้าแต่ละรายก็จะมีเอกลักษณ์ของตนเอง
- เน้นการทำงานออกแบบที่มีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ
- เน้นการทำงานออกแบบโดยคำนึงถึงคุณค่าของงานสถาปัตยกรรมที่สูงมาก
- มีการออกแบบสถาปัตยกรรมโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ หรือวัสดุใหม่ๆ
- พยายามที่จะเผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจทางสถาปัตยกรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ไทยๆ



- พยายามทำงานที่เป็นประโยชน์แก่สังคม และเน้นการออกแบบเพื่อสังคมเป็นหลัก โดยรวมของสำนักงานในกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่มีเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเน้นที่คุณภาพของงานออกแบบเป็นหลัก ควบคู่ไปกับการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของลูกค้าแต่ละราย และให้โครงการประสบความสำเร็จในแง่พาณิชย์ด้วย เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 1 แต่มีการเน้นเรื่องการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากลเพิ่มมากขึ้น

**กลุ่มที่ 3** เป้าหมายในการดำเนินงานของสำนักงานกลุ่มนี้ สามารถสรุปได้ ดังนี้

- เน้นคุณภาพ และมาตรฐานในการทำงานให้เป็นสากลมากขึ้น
- พยายามบริการงานออกแบบให้กับลูกค้าทุกรูปแบบ ไม่เกี่ยวว่าจะเป็นโครงการประเภทใด หรือขนาดใด
- ปฏิบัติวิชาชีพโดยเน้นการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก โดยต้องบริการลูกค้าให้ดีที่สุด
- เน้นการทำงานออกแบบให้อยู่ในงบประมาณ และเวลาที่เจ้าของกำหนด และต้องมีคุณภาพด้วย
- เน้นการทำงานออกแบบที่ไม่ได้ประสบความสำเร็จทางด้านความสวยงามเพียงอย่างเดียว แต่ต้องประสบผลสำเร็จในเชิงพาณิชย์ด้วย
- มีการให้บริการ และการทำงานออกแบบโดยให้ความต้องการของตลาดเป็นตัวนำ โดยไม่ได้มีรูปแบบที่ตายตัว สามารถทำงานได้ทุกรูปแบบ
- เน้นการทำงานที่เป็นระบบ มีการวางระบบการบริหารจัดการภายในที่ชัดเจน ทำให้สามารถตรวจสอบและควบคุมได้ตลอดเวลา
- พยายามรักษาคุณภาพของผลงาน และภาพลักษณ์ที่ดีของสำนักงานไว้
- ต้องการให้สำนักงานมีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับในวิชาชีพ

เป้าหมายของสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่นอกจากจะเน้นคุณภาพของงานออกแบบ การออกแบบที่อยู่ในงบประมาณและเวลา ทั้งยังต้องประสบผลสำเร็จทางพาณิชย์ ซึ่งต้องเป็นพื้นฐานในการทำงานอยู่แล้ว ยังเน้นเรื่องระบบการทำงาน และมาตรฐานในการทำงานที่เป็นสากลมาก นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายโดยเน้นการให้บริการลูกค้าเป็นหลัก เนื่องจากมองว่าวิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นงานบริการ จึงต้องให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

## (12) เป้าหมายเชิงธุรกิจ

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้มีการวางเป้าหมายเชิงธุรกิจไว้ชัดเจนนัก เนื่องจากเป็นสำนักงานขนาดเล็กที่ไม่ต้องมีการคำนึงถึงผลกำไรเท่ากับสำนักงานขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่สำนักงานในกลุ่มนี้มีการวางเป้าหมายว่าต้องมีรายรับเข้ามาเพียงพอต่อรายจ่ายที่เกิดขึ้น และมีกำไรตามสมควร เพื่อให้สามารถเลี้ยงสำนักงานให้อยู่รอดได้ แต่เป็นเพียงการวางแผนคร่าวๆ เท่านั้น ซึ่งสำนักงานขนาดเล็กสามารถคาดการณ์รายรับได้ง่ายกว่าสำนักงานขนาดใหญ่ เนื่องจากสำนักงานขนาดเล็กมีโครงการเข้ามาปีหนึ่งเพียง 3-4 โครงการก็พอเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว เนื่องจากสำนักงานขนาดเล็กมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานน้อย แต่จากการศึกษาที่พบสำนักงาน 1 แห่งที่ไม่

ได้มีการคาดการณ์และวางแผนว่าสำนักงานต้องมีรายรับเพียงพอต่อรายจ่าย เนื่องจากหากไม่มีงานผู้  
บริหารและพนักงานในสำนักงานก็ยอมอด

สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่วางแผนเป้าหมายว่าไม่ต้องการขยายสำนักงานให้เป็นขนาดใหญ่  
ต้องการดำเนินงานสำนักงานเล็กให้มีคุณภาพ เนื่องจากต้องการให้สำนักงานมีค่าใช้จ่ายในการ  
ดำเนินงานน้อย ทำให้เสียเปรียบในด้านค่าบริการวิชาชีพ(Fee)น้อยลง แต่สามารถรับงานได้ทุกขนาด  
ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และหากต้องการทำงานที่มีขนาดใหญ่จะใช้วิธี Outsourcing หรือ Joint  
Venture กับสำนักงานอื่น

นอกจากนี้ยังพบสำนักงานจำนวน 1 แห่ง ที่มีความต้องการที่จะขยายตลาดใหม่ๆ โดยการ  
ขยายฐานไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ซึ่งแต่เดิมเคยทำงานให้กับกลุ่มลูกค้าที่ทำโครงการบ้านพักอาศัย มา  
เป็นการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าประเภทธุรกิจบ้านเชิงมากขึ้น และพบสำนักงาน 2 แห่ง ที่มีความต้องการที่จะ  
ขยายตลาดไปยังลูกค้าต่างประเทศ โดยเป็นกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานในกลุ่มนี้ถ้าหากเป็นสำนักงานที่มีบุคลากรประมาณ 16-22 คน ส่วน  
ใหญ่ไม่ค่อยมีการวางแผนเชิงธุรกิจที่ชัดเจนนัก แต่ถ้าเป็นสำนักงานที่มีบุคลากรประมาณ 23-30  
คน จะมีการวางแผนเชิงธุรกิจที่ชัดเจนกว่า เนื่องจากสำนักงานต้องรับผิดชอบในบุคลากรเป็น  
จำนวนมาก เพราะฉะนั้นสำนักงานจึงต้องมีการวางแผนเป้าหมายเพื่อให้มีกำไรที่พอเพียงในการดำเนินงาน  
และเพื่อการพัฒนาสำนักงาน โดยเฉพาะสำนักงานแห่งหนึ่งที่มีผู้บริหารเป็นชาวต่างประเทศ จะมีการ  
วางแผนล่วงหน้า 6 เดือน มีการคาดการณ์ Cash flow ของสำนักงาน และวางแผนว่าใน 6 เดือนจะทำ  
การตลาดอย่างไร แต่ส่วนใหญ่สำนักงานในกลุ่มนี้ก็ยังไม่มีการวางแผนที่ชัดเจนมากนัก ส่วนใหญ่  
เป็นการประมาณการคร่าวๆ ว่าควรมีรายรับต่อปีประมาณเท่าใดจึงจะมีกำไรตามที่ต้องการ และควรมี  
การเพิ่มจำนวนบุคลากร หรือขยายขนาดสำนักงานหรือไม่

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานหลายแห่งที่ต้องการรักษาขนาดของสำนักงาน ไม่ต้องการที่จะ  
ขยายขนาดหรือเพิ่มจำนวนบุคลากร เนื่องจากขนาดของสำนักงานปัจจุบันกำลังพอเหมาะต่อการ  
ดำเนินงาน และไม่ต้องการมีภาระหนี้สิน แต่ก็มีสำนักงานในกลุ่มนี้จำนวน 3 แห่ง ที่ไม่เคียงที่จะเติบโต  
ไปเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ หากสภาพเศรษฐกิจอ่อนแอ นอกจากนี้ยังพบว่าสำนักงาน 2 แห่ง มีการ  
วางแผนเป้าหมายที่จะขยายตลาดออกไปรับงานต่างประเทศ

ผู้บริหารสำนักงานแห่งหนึ่งให้ความเห็นว่า สำนักงานเคยมีการวางแผนเชิงธุรกิจที่ชัดเจนไว้  
แต่ปัจจุบันไม่มี เนื่องจากวางแผนเป้าหมายได้ยาก เพราะสภาพเศรษฐกิจของประเทศไม่เอื้ออำนวย แต่ถ้า  
หากมีลูกค้าประจำเป็นกลุ่มผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์มืออาชีพประมาณ 4-5 ราย ก็จะมีงานประจำต่อ  
เนื่อง และจะทำให้สามารถคาดการณ์ Cash flow ได้ง่าย

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานในกลุ่มนี้ทุกแห่งมีการวางแผนเชิงธุรกิจที่ชัดเจน เนื่องจากเป็น  
สำนักงานขนาดใหญ่ที่มีรายจ่ายในการดำเนินงานสำนักงานมาก โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงิน  
เดือนและสวัสดิการของพนักงาน สำนักงานทุกแห่งต้องมีการวางแผนคาดการณ์รายรับ รายจ่ายในแต่ละ  
ปี หรือบางครั้งต้องมีการวางแผนรายรับรายจ่ายในแต่ละโครงการด้วย มีสำนักงานจำนวน 1 แห่ง ที่มี  
การวางแผนระยะยาว คือมีการวางแผนล่วงหน้า 5 ปี มีเป้าหมายเรื่องรายรับ และรายจ่าย วาง  
แผนว่าอนาคตจะมีงานอะไรเข้ามา และปัจจุบันมีงานอะไรเข้ามาบ้าง สาเหตุที่สำนักงานแห่งนี้

สามารถวางเป้าหมายระยะยาวได้เนื่องจาก สำนักงานแห่งนี้ส่วนใหญ่รับงานราชการ และเอาค่าบริการวิชาชีพที่ได้จากงานราชการเป็นค่าใช้จ่ายในงานดำเนินงานของสำนักงาน โดยจะมุ่งหางานราชการให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในปีนี้และปีหน้า ส่วนงานภาคเอกชนทั้งหมดที่รับทำคือกำไรเพิ่มเติม แต่สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมีการวางเป้าหมายระยะสั้น-ระยะกลาง เช่น เป้าหมาย 6 เดือน หรือ เป้าหมายปีต่อไป ไม่ได้วางเป็นเป้าหมายระยะยาวเนื่องจากคาดการณ์ได้ยาก ซึ่งในสำนักงานแต่ละแห่งนั้นจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น

- มีการวางเป้าหมายค่าใช้จ่าย และเป้าหมายรายได้ ตอนต้นปี และทุก 3 เดือนจะมีการตรวจสอบว่า ดำเนินงานไปได้เท่าไรของเป้าหมายที่วางไว้ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็จะหาทางแก้ปัญหา และที่สำคัญในการตั้งเป้าหมายนั้นต้องมีการเผื่อเปอร์เซ็นต์ของความเสี่ยง และโอกาสต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ยังมีการวางแผนโครงการแต่ละโครงการด้วย โดยในแต่ละโครงการต้องตั้งเป้ากำไรที่ต้องการ และต้องมาบริหารโครงการให้ได้กำไรตามที่ตั้งเป้าไว้
- มีการวางแผนปีต่อไป และวางแผนรายจ่ายรายเดือนเพื่อเร่งรัดการทำงานในแต่ละโครงการ และต้องมีเงินทุนหมุนเวียน 2 เดือน
- มีการวางแผนในแต่ละปีว่าจะมุ่งเน้นที่โครงการประเภทใด และต้องมีรายรับจากโครงการเข้ามาเท่าใด จึงจะมีกำไรตามที่ต้องการ โดยอาศัยระบบที่สำนักงานได้วางไว้เพื่อตรวจสอบการทำงาน

ส่วนเป้าหมายเชิงธุรกิจอื่นๆ ของสำนักงานในกลุ่มนี้ที่พบจากการวิจัย มีหลากหลาย ได้แก่

- ต้องการให้สำนักงานเป็น One stop service เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการแล้วต้องกลับมาใหม่
- พยายามหางานเข้ามาในสำนักงานให้มากที่สุด
- พยายามรักษา และเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของสำนักงาน
- พยายามให้สำนักงานสามารถดำเนินการต่อเนื่องโดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล มีคนถ่ายทอดสืบทอด มีการให้คนรุ่นใหม่เป็นหุ้นส่วน ให้องค์กรคงอยู่ตลอดไป
- ต้องดำเนินการไม่ตั้งอยู่ในความประมาท มีการเก็บเงินทุนไว้ใช้ตอนเศรษฐกิจไม่ดี

นอกจากนี้ยังพบว่ามีสำนักงาน 4 แห่ง ที่วางเป้าหมายไว้ว่าจะขยายงานออกไปต่างประเทศให้มากขึ้น และสำนักงานต้องมีความเป็นสากลมากขึ้น สำนักงาน 1 แห่งในจำนวนนี้มีการเตรียมการที่จะไปเปิดสำนักงานสาขาในต่างประเทศ และอีก 1 แห่ง เตรียมการที่จะเปิดบริษัทในเครือในประเทศเพื่อทำงานสถาปัตยกรรมต่างประเทศโดยเฉพาะ

## (13) การวางจุดยืนของสำนักงาน

ตารางที่ 6.11 การวางจุดยืนของสำนักงาน

การวางจุดยืนของสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
เน้นแนวความคิดในการออกแบบ(Strong idea firms)	9	4	0	13
เน้นการให้บริการที่ครอบคลุม(Strong service firms)	4	5	3	12
เน้นการการบริหารจัดการโครงการ(Strong delivery firms)	0	1	2	3
เน้นทั้ง 3 อย่างเท่าเทียมกัน	3	3	6	12

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานในกลุ่มนี้วางจุดยืนสำนักงานเป็นสำนักงานที่เน้นแนวความคิดในการออกแบบ (Strong idea firms) มากที่สุด คือจำนวน 9 ใน 16 แห่ง เนื่องจากส่วนใหญ่สำนักงานในกลุ่มนี้เป็นสำนักงานที่มีแนวความคิด และรูปแบบการออกแบบสถาปัตยกรรมเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของสำนักงาน และสำนักงานที่เน้นแนวความคิดในการออกแบบนั้นส่วนใหญ่จะเป็นสำนักงานที่รับทำโครงการขนาดใหญ่ไม่ใหญ่มากนัก เช่น บ้านพักอาศัย อาคารสำนักงานขนาดเล็ก สนามบินในต่างจังหวัด และรีสอร์ท เป็นต้น

ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 4 แห่ง วางจุดยืนสำนักงานโดยเน้นการให้บริการที่ครอบคลุม และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Strong service firms) นอกจากนี้ยังพบสำนักงานที่เน้นให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยเท่าเทียมกัน จำนวน 3 แห่ง โดยให้ความสำคัญทั้งด้านแนวความคิดในการออกแบบ การให้บริการ และการบริหารจัดการโครงการ แต่ไม่พบสำนักงานที่เน้นการบริหารจัดการโครงการเป็นหลักในสำนักงานกลุ่มนี้

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือจำนวน 5 ใน 13 แห่ง วางจุดยืน สำนักงานโดยเน้นการให้บริการที่ครอบคลุม และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (Strong service firms) เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานกลุ่มนี้เห็นว่าบริการเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับวิชาชีพสถาปัตยกรรม เนื่องจากวิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นวิชาชีพที่ขายบริการ ต้องบริการลูกค้าให้ดีที่สุด โดยเฉพาะลูกค้าที่อยากได้บริการครบวงจร โดยสำนักงานต้องมีการให้บริการอื่นนอกเหนือจากการ ออกแบบสถาปัตยกรรมหลักแก่ลูกค้าด้วย หรือไม่เช่นนั้นก็ต้องมีการจัดหาสำนักงานอื่นที่จะมาร่วมกันทำงานให้กับลูกค้าในบริการที่ลูกค้าต้องการ เช่น การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ หรือ การ ควบคุมงานก่อสร้าง เป็นต้น

ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานในกลุ่มนี้จำนวน 4 แห่ง วางจุดยืนสำนักงานโดยเน้นแนวความคิดในการออกแบบ ซึ่งผู้บริหารสำนักงานแห่งหนึ่งกล่าวว่า ในทุกโครงการที่สำนักงานออกแบบจะต้องมีแนวความคิดที่ดี และต้องมีการคิดหาอะไรใหม่ๆ ในทุกโครงการ และสำนักงานจำนวน 3 แห่ง ให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ประการเท่าเทียมกัน นอกจากนี้มีสำนักงาน 1 แห่ง วางจุดยืนสำนักงานโดยเน้นการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ (Strong delivery firms)

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นจำนวน 5 ใน 11 แห่ง วางจุดยืนสำนักงานโดยเน้นความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ประการเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการเน้นแนวความคิดในการออกแบบ (Strong idea firms) การเน้นการให้บริการที่ครอบคลุมและสร้างความพึงพอใจแก่ ลูกค้า (Strong service firms) และการเน้นการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ (Strong delivery firms) โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าปัจจัยทั้ง 3 ประการต้องควบคู่กันไปไม่สามารถให้ ความสำคัญกับปัจจัยใดมากกว่าได้ เนื่องจากแนวความคิดก็มีความจำเป็นเพื่อให้งานสถาปัตยกรรมออกมาดี การให้บริการลูกค้าก็เป็นสิ่งที่สำคัญมากเนื่องจากจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจให้แก่ ลูกค้า ส่วนการบริหารจัดการโครงการและการส่งมอบงานให้ทันเวลา หรือออกแบบให้ได้ตามงบประมาณก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ มีผู้บริหารสำนักงานท่านหนึ่งให้ความเห็นว่าบางครั้งการที่จะให้ความสำคัญกับปัจจัยใดอาจขึ้นอยู่กับประเภทของโครงการและความต้องการของเจ้าของงาน เช่น โครงการประเภทพิพิธภัณฑ์อาจเน้นแนวความคิดเป็นหลัก โครงการประเภทอาคารสำนักงานอาจต้องเน้นการบริหารจัดการโครงการเป็นหลัก เป็นต้น

ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานในกลุ่มนี้ซึ่งมีจำนวน 3 แห่ง วางจุดยืนสำนักงานโดยเน้นการให้บริการที่ครอบคลุม และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Strong service firms) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสำนักงานที่มีการให้บริการที่ครบวงจรแก่ลูกค้า ตั้งแต่เริ่มโครงการจนส่งมอบโครงการ และสำนักงานในกลุ่มนี้จำนวน 2 แห่ง วางจุดยืนสำนักงานโดยเน้นการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ (Strong delivery firms) เนื่องจากการบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพนั้นนอกจากจะทำให้เจ้าของโครงการได้ประโยชน์แล้ว สำนักงานเองจะได้ผลกำไรในแต่ละโครงการตามที่คาดหวังไว้อีกด้วย ซึ่งมีความจำเป็นมากสำหรับสำนักงานขนาดใหญ่ นอกจากนี้สำนักงาน 1 แห่ง ในกลุ่มนี้วางจุดยืนโดยเน้นความสำคัญของแนวความคิดในการออกแบบ

#### (14) ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของสำนักงาน

ตารางที่ 6.12 ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของสำนักงาน

ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	5	3	0	8
เน้นการประกอบธุรกิจ	0	0	1	1
เน้นทั้ง 2 อย่าง เท่าเทียมกัน	11	10	10	31

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยส่วนใหญ่ คือ 31 แห่ง จาก 40 แห่ง ปฏิบัติวิชาชีพโดยเน้นการประกอบวิชาชีพกับการประกอบธุรกิจควบคู่กันไป

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 11 ใน 16 แห่ง ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติวิชาชีพ และการประกอบธุรกิจเท่าเทียมกัน ซึ่งผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่านอกจากจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของงานออกแบบแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความอยู่รอดของสำนักงานด้วย ซึ่งทั้ง 2 อย่างต้องควบคู่กันไป

นอกจากนี้พบสำนักงานในกลุ่มนี้ที่ให้ความสำคัญของการปฏิบัติวิชาชีพมากกว่าการประกอบธุรกิจจำนวน 5 แห่ง ซึ่งผู้บริหารสำนักงานให้เหตุผลว่าวิชาชีพต้องเป็นตัวนำ สิ่งสำคัญที่สุดใน

การดำเนินงาน คือ ต้องการให้ผลงานออกมามีคุณภาพมากที่สุด ถ้าหากวิชาชีพดีก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในระยะยาวได้

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 10 ใน 13 แห่ง ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติวิชาชีพ และการประกอบธุรกิจเท่าเทียมกัน ซึ่งผู้บริหารสำนักงานกลุ่มนี้ให้เหตุผลว่า

- วิชาชีพกับธุรกิจเป็นเรื่องเดียวกันไม่สามารถแยกจากกันได้
- ต้องให้ความสำคัญทั้ง 2 อย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากสำนักงานต้องอยู่รอด และต้องมีมาตรฐานที่ต้องรับผิดชอบต่อ

นอกจากนั้นสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 3 แห่ง ที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพมากกว่าธุรกิจ โดยให้เหตุผล ดังนี้

- ไม่ต้องการให้พฤติกรรมกรรมการออกแบบ การทำงานในด้านการออกแบบเป็นไปในเชิงธุรกิจมากเกินไป เนื่องจากจะรู้สึกกดดันและไม่มีความสุขที่จะทำงาน
- สำนักงานจะทำงานเพื่อสังคมเป็นส่วนมาก ไม่ได้เลือกรับงานเพราะปัจจัยด้านธุรกิจ

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 10 ใน 11 แห่ง ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติวิชาชีพ และการประกอบธุรกิจเท่าเทียมกัน ซึ่งพบมากกว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2 และที่สำคัญไม่พบว่าสำนักงานในกลุ่มนี้มีการให้ความสำคัญของวิชาชีพมากกว่าธุรกิจดังเช่นสำนักงาน กลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2 เนื่องจากสำนักงานกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ หากให้ความสำคัญของ วิชาชีพโดยไม่คำนึงถึงธุรกิจอาจทำให้สำนักงานต้องขาดทุนได้ โดยผู้บริหารสำนักงานที่เน้นการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติวิชาชีพ และการประกอบธุรกิจเท่าเทียมกัน ให้เหตุผลว่า

- การเปิดสำนักงานโดยเฉพาะสำนักงานขนาดใหญ่ที่ต้องมีการจ่ายเงินเดือนพนักงานทุกเดือนไม่สามารถละเลยความสำคัญของธุรกิจได้เพราะต้องมีรายได้ที่พอเพียงต่อการเลี้ยงดูสำนักงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจ้างมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพที่ดี แต่ถ้าหากเป็นสถาปนิกอิสระที่ทำงานสถาปัตยกรรมเป็นอาชีพเสริม หรือเป็นสำนักงานที่มีกำไรจากการประกอบธุรกิจอื่นอยู่แล้ว ก็อาจให้ความสำคัญกับวิชาชีพเพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงธุรกิจได้
- สำนักงานต้องมีกำไรในการดำเนินงาน ต้องพิจารณาในการรับทำโครงการแต่ละโครงการว่าคุ้มค่าหรือเปล่า แต่ก็ต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ
- สำนักงานเน้นการประกอบธุรกิจเพื่อความอยู่รอดของสำนักงาน และเน้นการปฏิบัติวิชาชีพเพื่อความอยู่รอดของวิชาชีพ
- ความสำคัญของทั้ง 2 อย่างต้องสมดุลกันตลอดเวลา วิชาชีพฝึกฝนมาทั้งชีวิต ต้องเข้าใจวิชาชีพ ส่วนธุรกิจก็ทำให้สำนักงานอยู่รอดได้ ซึ่งต้องมีการบริหารธุรกิจอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ยังพบสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 1 แห่ง ที่ให้ความสำคัญกับการประกอบธุรกิจมากกว่าการปฏิบัติวิชาชีพ โดยให้เหตุผลว่าสำนักงานมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพที่ดีเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว แต่สำนักงานจะมีการเติบโตอย่างมั่นคง สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว เพราะฉะนั้นต้องเน้นด้านการประกอบธุรกิจเป็นสำคัญ

## (15) ความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน

ตารางที่ 6.13 ความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน

ความชำนาญเฉพาะด้าน ของสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มีความชำนาญเฉพาะด้าน	8	5	4	17
ไม่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (ทำงานหลากหลาย)	8	8	7	23

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานกลุ่มมีความชำนาญเฉพาะด้าน จำนวน 8 แห่ง ใน 16 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่ ความชำนาญของสำนักงานกลุ่มนี้เกิดจากการที่สำนักงานได้ทำโครงการประเภทนั้นตั้งแต่เริ่มแรก ต่อมาจึงมีลูกค้าที่จะทำโครงการประเภทเดียวกันได้เห็นผลงาน จึงมีการสอบถามแนะนำบอกต่อกันมาให้ มาว่าจ้างสำนักงานอีก และเมื่อรับทำโครงการประเภทเดียวกันหลายๆ งานจึงเกิดเป็นความชำนาญเฉพาะของสำนักงาน

ส่วนประเภทโครงการที่สำนักงานกลุ่มนี้มีความชำนาญหรือรับทำมากที่สุดส่วนใหญ่เป็นงาน ประเภทรีสอร์ท หรือโรงแรม คือพบสำนักงานที่มีความชำนาญในโครงการประเภทนี้ถึง 4 แห่ง นอกจากนั้นยังพบสำนักงาน 1 แห่งที่มีความชำนาญในการออกแบบโรงงาน สำนักงาน 2 แห่งมีความชำนาญในการออกแบบอาคารประเภทพักอาศัย ไม่ว่าจะเป็นบ้านพักอาศัย อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม และสำนักงาน 1 แห่งที่มีความชำนาญในการออกแบบอาคารทางศาสนา โดยเฉพาะ โบสถ์ของศาสนาคริสต์ และชำนาญในการออกแบบโรงเรียน

นอกจากนี้สำนักงานในกลุ่มนี้จำนวน 8 แห่ง หรือร้อยละ 50 เป็นสำนักงานที่ไม่มีความชำนาญเฉพาะด้าน คือมีการรับออกแบบโครงการหลากหลายประเภท

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือจำนวน 8 แห่ง ใน 13 แห่ง สำนักงานที่ไม่มีความชำนาญเฉพาะด้านหรือเป็นสำนักงานที่รับงานหลากหลายประเภท ส่วนสำนักงานในกลุ่มนี้ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมีจำนวน 5 แห่ง ใน 13 แห่ง

จากการวิจัยพบว่าโครงการที่สำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 2 แห่ง มีความชำนาญ หรือรับทำมากที่สุด ได้แก่ อาคารประเภทพักอาศัย ได้แก่ บ้าน อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม นอกจากนี้ยังพบสำนักงาน 1 แห่ง ที่มีความชำนาญในการออกแบบอพาร์ทเมนต์เป็นพิเศษ เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานมีการออกแบบอาคารให้ประสบความสำเร็จในแง่เศรษฐกิจได้เป็นอย่างดี และพบสำนักงาน 1 แห่ง ที่มีความชำนาญในการออกแบบบ้านพักอาศัยเป็นพิเศษ เนื่องจากผู้บริหารมีความชอบ และถนัดในการออกแบบบ้านพักอาศัย และสำนักงานจำนวน 1 แห่ง มีความชำนาญในการออกแบบโรงแรม และ รีสอร์ท

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือ จำนวน 7 แห่ง ใน 11 แห่ง เป็นสำนักงานที่ไม่มีความชำนาญเฉพาะด้าน หรือเป็นสำนักงานที่มีการรับงานหลากหลายประเภท ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานในกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ ที่ส่วนใหญ่ต้องมีการรับงานหลากหลายประเภท หรือรับงานที่สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจ เพื่อให้สำนักงานสามารถมีรายได้ที่เพียงพอที่จะทำกำไรให้แก่

สำนักงาน ซึ่งการที่สำนักงานต้องผูกติดกับโครงการประเภทใดประเภทหนึ่งโดยเฉพาะอาจทำให้สำนักงานต้องแบกรับภาระความเสี่ยงที่สูง

ส่วนสำนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านในกลุ่มนี้มีจำนวน 4 แห่ง ใน 11 แห่ง ซึ่งพบสำนักงาน 2 แห่ง ที่มีความชำนาญในการออกแบบโรงพยาบาล ซึ่งสำนักงานแห่งหนึ่งส่วนใหญ่รับงานออกแบบโรงพยาบาลของภาคราชการ และอีกแห่งหนึ่งส่วนใหญ่รับงานออกแบบโรงพยาบาลของภาคเอกชน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานมีความชอบในโครงการประเภทนี้และมีคนรู้จักเป็นแพทย์เป็นจำนวนมากจึงได้รับงานประเภทนี้ต่อเนื่องเรื่อยมา นอกจากนี้ยังพบสำนักงานอีก 1 แห่ง ที่มีความชำนาญในการออกแบบโรงแรม โดยเฉพาะโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งผู้บริหารของสำนักงานแห่งนั้นกล่าวว่า สาเหตุที่สำนักงานมีความชำนาญในการออกแบบโรงแรม เนื่องจากเป็นความชอบและรักที่จะออกแบบอาคารประเภทนี้ของผู้บริหาร ตั้งใจที่จะเปิดสำนักงานเพื่อให้ความชำนาญในการออกแบบโรงแรมโดยเฉพาะเพื่อให้เป็นเอกลักษณ์ของสำนักงาน ส่วนสำนักงานอีก 1 แห่ง มีความชำนาญในการออกแบบโครงการประเภทบ้านจัดสรรเป็นพิเศษ เนื่องจากสำนักงานแห่งนี้มีลูกค้ารายใหญ่ที่เป็นผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทบ้านจัดสรร ที่มีงานประจำต่อเนื่องมาเป็นเวลากว่า 10 ปี

#### (16) จุดเด่นหรือเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน

จุดเด่นหรือเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงานในการวิจัยครั้งนี้ เป็นจุดเด่นของสำนักงานในความคิดของผู้บริหารสำนักงาน (ผู้ให้สัมภาษณ์) โดยที่จุดเด่นหรือเอกลักษณ์เฉพาะของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม มีดังนี้

**กลุ่มที่ 1** จากการวิจัยพบว่าสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือจำนวน 5 แห่ง มีจุดเด่นด้านผลงานออกแบบของสำนักงาน โดยผลงานของสำนักงานแต่ละแห่งมีจุดเด่น ดังนี้

- ผลงานออกแบบมีลักษณะสถาปัตยกรรมเขตร้อน (Tropical Architecture) เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน
- มีผลงานสถาปัตยกรรมที่เน้นความเรียบง่าย ซึ่งจะเกิดกลุ่มลูกค้าที่มีความเข้าใจเข้ามาว่าจ้าง
- ผลงานออกแบบมีความคิดสร้างสรรค์ และมีแนวคิดใหม่ๆ เสมอในแง่ Experimental และ Innovation
- ผลงานแฝงไว้ด้วยแนวคิดที่จะมีประโยชน์ต่อเจ้าของโครงการ และวิชาการ เป็นงานที่แสดงแนวคิดที่แตกต่าง และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและเจ้าของโครงการ

นอกจากนี้จุดเด่นของสำนักงาน 4 แห่ง เป็นเรื่องของการทำงานที่สามารถรับงานได้หลากหลาย ทั้งประเภทของโครงการ และขนาดโครงการ และจุดเด่นของสำนักงาน 3 แห่ง คือ การที่สำนักงานมีความเชี่ยวชาญในการออกแบบอาคารประเภทโรงแรม และรีสอร์ท เป็นพิเศษ

ส่วนจุดเด่นของสำนักงานแห่งอื่นๆ ในกลุ่มที่ 1 นอกจากนี้ ได้แก่

- การที่ไม่เกี่ยงงาน ถ้ามีลูกค้าเข้ามาจะรับทุกงาน เนื่องจากมีความสุขที่จะทำงาน
- การให้บริการที่ครอบคลุม และการให้บริการที่ดี



- การทำงานที่เป็นระบบ สามารถติดต่อกันโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ดี มีความตรงต่อเวลา และมีงานออกแบบที่มีคุณภาพที่ดี
- มีการบริการลูกค้าแบบสนิทสนมกัน ไม่มีหลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไขมาก
- มีผลงานของภาคราชการเยอะ โดยเฉพาะงานขนาดใหญ่ เนื่องจากมีพันธมิตรเป็น บริษัทวิศวกรรมที่ทำงานสาธารณูปโภคต่างๆ ให้กับภาคราชการ

**กลุ่มที่ 2** จากการวิจัยพบว่าสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือจำนวน 3 แห่ง มีจุดเด่นคือผลงานออกแบบสถาปัตยกรรมของสำนักงาน โดยผลงานของสำนักงานแต่ละแห่งมีจุดเด่น ดังนี้

- ผลงานออกแบบสถาปัตยกรรมมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจน และมีรูปแบบเฉพาะตัว มีการเล่น Space
- ผลงานออกแบบสถาปัตยกรรมมีรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ เป็นผลงานออกแบบที่มีคุณค่าทางสถาปัตยกรรม ในทุกโครงการจะมีปรัชญาการคิด และมีแนวความคิดในการออกแบบเป็นสิ่งสำคัญ
- ลักษณะของงานมีความเรียบง่าย และพื้นที่ใช้สอยดี

และพบสำนักงานจำนวน 2 แห่ง ที่มีจุดเด่นคือ มีความรวดเร็วในการดำเนินการ และสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ยังพบว่าสำนักงานแต่ละแห่งในกลุ่มที่ 2 นี้ มีจุดเด่นที่แตกต่างกันอีกหลายประการ ได้แก่

- มีความรับผิดชอบ ไม่ทิ้งงานกลางคัน ถึงแม้ว่าเกิดอะไรขึ้นก็จะทำโครงการต่อให้สำเร็จ
- มีการตรวจงานก่อสร้าง และตามแก้ปัญหาให้กับลูกค้าตลอด
- สามารถให้คำปรึกษา และแนะนำการลงทุน กับการตลาดได้อย่างแม่นยำ และรวดเร็ว
- ลูกค้าคุยด้วยแล้วสบายใจ (Easy to due) เนื่องจากสำนักงานไม่มีพิธีการหรือเงื่อนไขมาก และเป็นอิสระให้กับโครงการตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ
- ได้ใช้วิชาชีพอย่างเต็มที่ มีการผสมผสานศาสตร์ในสาขาอื่นเข้าด้วยกันกับศาสตร์ทางสถาปัตยกรรม (Multi Disciplinary) ไม่ว่าจะ เป็น การตลาด การเงิน การจัดการ หรือ สังคม ไม่ได้มองในมุมเดียวทำให้โอกาสพลาดมีน้อยลง
- สามารถสร้างผลงานที่ตอบสนองลูกค้าได้ มีแนวคิดสร้างสรรค์ และมีบุคลากรที่หลากหลาย เป็นบุคลากรที่ทำงานกันมานานมีความรู้ความเข้าใจ และมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน
- มีตัวบุคคลเป็นจุดเด่น แต่ปัจจุบันเริ่มเปลี่ยนแปลง มีผลงานที่ทำเป็นที่มาขึ้น และมีความหลากหลาย

**กลุ่มที่ 3** จุดเด่นของสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ เรื่องการบริการลูกค้า ซึ่งพบสำนักงานที่มีจุดเด่นในประเด็นนี้ทั้งหมด 3 แห่ง ซึ่งแต่ละแห่งมีรายละเอียดต่างกันได้แก่

- มีการใช้ระบบการให้บริการเป็นหลัก ให้ลูกค้าทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลพิเศษ และมีการให้ความคิดสร้างสรรค์ในทุกงานของลูกค้า ให้โครงการแต่ละโครงการมีจุดเด่นเฉพาะที่ไม่เหมือนใคร เพื่อความภาคภูมิใจของเจ้าของอาคาร

- มีการให้บริการที่ดี และมีความตรงต่อเวลามาก
  - มีการให้บริการลูกค้าที่ดี และผลงานมีเอกลักษณ์และประสบความสำเร็จ
- และพบสำนักงาน 2 แห่ง ที่มีจุดเด่นคือ เป็นสำนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ได้แก่
- มีความชำนาญในการออกแบบโรงแรมเป็นพิเศษ สามารถออกแบบแล้วรองรับ Chain ทุก Chain ได้ รวมทั้งมีการส่งมอบงานที่มีประสิทธิภาพ
  - มีความชำนาญในการออกแบบโรงพยาบาล และเมื่อยิ่งทำมากยิ่งขึ้นทำให้มีความรู้ในเชิงลึกมากขึ้น

และมีสำนักงาน 2 แห่ง มีจุดเด่นคือ มีการออกแบบโดยใช้การตลาดเป็นตัวนำ ซึ่งแต่ละแห่งมีรายละเอียด ดังนี้

- สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบไปตามความต้องการของตลาดหรือลูกค้า สามารถทำงานในทุกรูปแบบ (Flexible) ไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว จึงมีโอกาสทำให้ลูกค้าถูกใจมากขึ้น
  - มีการให้บริการที่เข้าใจลูกค้า (Meet market analysis) มีการใช้การตลาดเป็นตัวนำ ในการกำหนดโปรแกรม และรูปแบบตอบสนองตลาด และมีความเป็น International
- และพบสำนักงาน 2 แห่ง ที่มีจุดเด่นคือ เป็นสำนักงานที่มีการให้บริการที่ครบวงจร (One stop service) ทำให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการดำเนินงาน นอกจากนี้มีสำนักงาน 2 แห่ง มีจุดเด่นคือ การเน้นเรื่องคุณภาพของงานออกแบบมากกว่ารูปแบบ (Style) และงานได้ตามวัตถุประสงค์ของลูกค้า

#### ตอนที่ 4 ลูกค้า และการรับงานของสำนักงาน

##### (17) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสำนักงาน

ตารางที่ 6.14 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสำนักงาน

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ภาคราชการ	1	0	1	2
ลูกค้าในต่างประเทศ	0	0	1	1
ลูกค้าต่างประเทศในประเทศ	0	1	0	1
ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	2	4	4	10
กลุ่มนักธุรกิจโรงแรม	3	0	1	4
กลุ่มธุรกิจบันเทิง	1	1	0	2
กลุ่มแพทย์	0	0	1	1
กลุ่มโรงงาน	1	0	0	1
ทั่วไป ไม่เฉพาะเจาะจง	6	5	1	12
อื่นๆ	2	2	2	6

สำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากส่วนใหญ่สำนักงานมีโอกาสเลือกลูกค้าน้อยกว่าลูกค้าเลือกสำนักงาน แต่ถ้าสำนักงานสามารถเลือกลูกค้าได้ ส่วนใหญ่กล่าวว่ายากจะได้ลูกค้าที่มีความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรม และค่าบริการวิชาชีพ

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงลงไป เนื่องจากสำนักงานมีการรับงานกับลูกค้า และโครงการหลากหลายประเภท ขอแต่เพียงเป็นลูกค้าที่ไม่คดโกง และมีความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรม รองลงมาสำนักงานในกลุ่มนี้ จำนวน 3 แห่ง มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มนักธุรกิจที่ทำโครงการโรงแรม และรีสอร์ท เนื่องจากสำนักงานเหล่านี้เป็นกลุ่มที่มีความชำนาญในการออกแบบโรงแรมและรีสอร์ท และส่วนมากก็จะรับทำโครงการประเภทโรงแรม และรีสอร์ท นอกจากนั้นยังมีสำนักงานจำนวน 2 แห่ง ที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มนักธุรกิจผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ โดยผู้บริหารสำนักงานให้ความเห็นว่ากลุ่มผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะเป็นผู้ที่มีงานต่อเนื่องเสมอ

สำหรับสำนักงานในกลุ่มนี้พบว่ามีเพียง 1 แห่งเท่านั้นที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นลูกค้าภาคราชการ เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานมีพันธมิตรเป็นบริษัทวิศวกรรมที่รับงานโยธาของภาคราชการ เป็นผู้แนะนำงานมาให้ และพบสำนักงาน 1 แห่งที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มที่ทำธุรกิจบันเทิง เนื่องจากเห็นว่าตลาดของกลุ่มงานทางด้านนี้ เป็นตลาดที่กำลังมาแรง และมีสำนักงาน 1 แห่ง ที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรม และกลุ่มส่งออก เนื่องจากเห็นว่าเป็นกลุ่มที่ขยายตัวเร็วมาก และมีงานต่อเนื่อง และเป็นประเภทงานที่ผู้บริหารสำนักงานมีความถนัดอยู่แล้ว

นอกจากนี้ยังมีสำนักงานที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มคาทอลิก และเจ้าหน้าที่ฝรั่งเศส เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานมีเครือข่ายความสัมพันธ์กับกลุ่มเหล่านี้ และมีความชอบในการออกแบบอาคารประเภทโบสถ์ทางคริสตศาสนา และสำนักงานอีกแห่งหนึ่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นลูกค้าที่ทำโครงการที่พักอาศัย ไม่ว่าจะเป็นบ้านส่วนตัว อพาร์ทเมนต์ หรือคอนโดมิเนียม เนื่องจากสำนักงานมีความถนัดในการออกแบบอาคารพักอาศัย

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงลงไป เนื่องจากสำนักงานมีการรับงานกับลูกค้าหลากหลายประเภท และโครงการหลากหลายประเภท โดยส่วนใหญ่จะเลือกลูกค้าที่ปัจจัยอื่นๆ มากกว่า เช่น ทักษะคิด หรือประวัติของลูกค้า และมีผู้บริหารสำนักงานท่านหนึ่งกล่าวว่า โดยปกติแล้วสำนักงานจะรับงานกับลูกค้าเก่า หรือลูกค้าที่มีคนแนะนำ จะไม่รับงานลูกค้าที่เดินเข้ามาเอง ส่วนสำนักงานที่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายส่วนใหญ่ คือ จำนวน 4 แห่ง จะมีกลุ่มเป้าหมายคือกลุ่มผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากเป็นกลุ่มลูกค้าที่จะมีโครงการต่อเนื่อง และพบว่าสำนักงาน 1 แห่ง มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือ กลุ่มนักธุรกิจบันเทิง เนื่องจากเป็นงานที่สำนักงานมีความชำนาญ และเป็นกลุ่มที่มีงานต่อเนื่อง

จากการวิจัยยังพบสำนักงานที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มชาวต่างชาติที่อยู่ในประเทศไทย เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานแห่งนี้เป็นชาวต่างชาติ ซึ่งมีเครือข่ายสัมพันธ์กับลูกค้าต่างชาติหลากหลายกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่ทำรีสอร์ท และพบสำนักงาน 1 แห่ง มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มคนอินเดียที่สร้างอพาร์ทเมนต์เนื่องจากมีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บริหาร และนอกจากนี้สำนักงานอีก 1 แห่ง มี

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มลูกค้าระดับสูง ที่มีกำลังจ่ายค่าแบบได้เยอะเพื่อให้สำนักงานสามารถทำงานออกแบบได้ดี

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มนักธุรกิจผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ๆ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีงานต่อเนื่องเรื่อยๆ และส่วนใหญ่เป็นโครงการที่มีขนาดใหญ่พอสมควร โดยพบว่ามีย่าน 4 แห่ง นอกนั้นสำนักงานอื่นๆ มักจะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน ได้แก่

- กลุ่มลูกค้าภาครัฐ เนื่องจากผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการรับงานภาครัฐมีความมั่นคง และความเสถียรต่ำกว่างานของภาคเอกชน ทำให้สำนักงานสามารถประมาณการรายรับ รายจ่ายได้ถูกต้อง และมีงานอยู่เสมอไม่ว่าสภาพเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไร
- กลุ่มลูกค้าที่เป็นนักธุรกิจโรงแรม เนื่องจากสำนักงานมีความชำนาญ และมีใจรักในการออกแบบโรงแรมเป็นพิเศษ
- กลุ่มผู้ที่มีอาชีพแพทย์ที่จะเปิดโรงพยาบาล เนื่องจากสำนักงานมีจุดเด่น และความชำนาญในการออกแบบโรงพยาบาล
- กลุ่มลูกค้าในต่างประเทศ เนื่องจากสำนักงานเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีเครือข่ายความสัมพันธ์ในหลายประเทศทั่วโลก และงานในต่างประเทศมีค่าบริการวิชาชีพที่สูงกว่าในประเทศไทย

นอกจากนี้พบสำนักงานจำนวน 2 แห่ง ที่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยมีทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง เนื่องจากงานราชการมีความแน่นอนกว่างานภาคเอกชน และในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจงานราชการทำให้สำนักงานอยู่ได้ โดยสำนักงานแห่งหนึ่งในจำนวนนี้ต้องการให้สำนักงานมีกลุ่มลูกค้าภาครัฐ และภาคเอกชนอย่างละครึ่ง ส่วนสำนักงานอีกแห่งต้องการให้มีงานภาครัฐ 1 ใน 3 ลูกค้าเอกชนทั่วไป 1 ใน 3 และลูกค้าประจำอีก 1 ใน 3

ในกลุ่มนี้พบว่ามีสำนักงานเพียง 1 แห่ง เท่านั้น ที่ไม่มีกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากสำนักงานต้องการทำงานหลากหลายประเภท แม้กระทั่งบ้านส่วนตัว แต่ขอให้ลูกค้ามีความเข้าใจในคุณค่าของงานสถาปัตยกรรม และมีความพึงพอใจซึ่งกันและกัน

#### (18) ประเภทลูกค้าของสำนักงาน

ตารางที่ 6.15 ประเภทลูกค้าของสำนักงาน

ประเภทลูกค้าของสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ภาครัฐ / รัฐวิสาหกิจ	11	9	8	28
นิติบุคคลภาคเอกชน	16	13	11	40
บุคคลทั่วไป	16	13	11	40
ลูกค้าในต่างประเทศ	10	9	9	28

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยทุกแห่งมีการรับงานของลูกค้ำภาคเอกชน ทั้งนิติบุคคล และบุคคลทั่วไป ส่วนการรับงานจากลูกค้ำภาครัฐบาล และลูกค้ำในต่างประเทศนั้น พบว่าสำนักงานกลุ่มที่ 3 หรือสำนักงานขนาดใหญ่ มีสัดส่วนการรับงานจากลูกค้ำประเภทนี้สูงกว่ากลุ่มอื่น

**กลุ่มที่ 1** สำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้นอกจากการรับงานของลูกค้ำภาคเอกชนแล้ว ยังพบสำนักงานที่รับงานของลูกค้ำภาครัฐบาลและ/หรือ รัฐวิสาหกิจ จำนวน 11 ใน 16 แห่ง นอกจากนี้พบสำนักงานที่รับงานจากลูกค้ำในต่างประเทศจำนวน 8 แห่ง ใน 16 แห่ง

**กลุ่มที่ 2** สำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้นอกจากการรับงานของลูกค้ำภาคเอกชนแล้ว ยังพบสำนักงานที่รับงานของลูกค้ำภาครัฐบาลและ/หรือ รัฐวิสาหกิจ และพบสำนักงานที่รับงานจากลูกค้ำในต่างประเทศ จำนวน 9 ใน 13 แห่ง

**กลุ่มที่ 3** สำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้ทุกแห่งมีการรับงานจากลูกค้ำภาคเอกชนเหมือนสำนักงานในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ส่วนสำนักงานที่รับงานของลูกค้ำภาครัฐบาลและ/หรือ รัฐวิสาหกิจ มีจำนวน 8 ใน 11 แห่ง นอกจากนี้พบสำนักงานที่รับงานจากลูกค้ำในต่างประเทศจำนวน 9 ใน 11 แห่ง

จากการศึกษาในรายละเอียดพบว่าสำนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีความมุ่งหวังที่จะรับงานจากลูกค้ำที่เป็นบุคคลทั่วไป แต่สาเหตุที่สำนักงานทุกแห่งต้องมีการรับงานจากลูกค้ำประเภทนี้ เนื่องจากต้องการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ำเอาไว้ ในกรณีที่เป็นลูกค้ำเก่า หรือลูกค้ำรายใหญ่ของสำนักงาน ซึ่งหากสำนักงานปฏิเสธงานอาจทำให้สูญเสียสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้ำ

ส่วนลูกค้ำที่เป็นภาครัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจนั้น มีสำนักงานจำนวน 12 แห่ง ที่ไม่ทำงานกับลูกค้ำกลุ่มนี้ทั้งนี้พบว่ามีสาเหตุหลายประการ ได้แก่ การที่สำนักงานไม่เคยชนะการประกวดแบบจึงไม่ได้รับการคัดเลือก หรือสำนักงานไม่ต้องการที่จะทำงานกับลูกค้ำกลุ่มนี้เนื่องจากระบบการทำงานไม่สอดคล้องกัน อัตราค่าบริการวิชาชีพของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจต่ำ หรือเนื่องจากสำนักงานไม่ต้องการเข้าร่วมการประกวดแบบเนื่องจากมีความไม่เป็นธรรมในบางโครงการ เป็นต้น

#### (19) วิธีการเข้าถึงลูกค้ำของสำนักงาน

ตารางที่ 6.16 วิธีการเข้าถึงลูกค้ำของสำนักงาน

วิธีการเข้าถึงลูกค้ำของสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การเข้าไปเสนองานกับลูกค้ำ	8	9	10	27
การประกวดแบบ	12	10	11	33
สื่อประชาสัมพันธ์	10	10	10	30
พันธมิตรทางธุรกิจแนะนำ	9	11	8	28
การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม	14	13	11	38
ความสัมพันธ์ส่วนตัว	16	13	11	40
ลูกค้ำแนะนำกันปากต่อปาก	16	13	11	40
ลูกค้ำเห็นผลงานจริงแล้วติดต่อเข้ามาเอง	16	13	11	40

วิธีการเข้าถึงลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ทุกแห่งคือ จากความสัมพันธ์ส่วนตัว จากการที่มีลูกค้าเก่าแนะนำลูกค้าใหม่มาให้ และจากการที่ลูกค้าได้เห็นผลงานจริงแล้วติดต่อเข้ามายังสำนักงาน รองลงมาสำนักงานส่วนใหญ่มีวิธีการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าโดยวิธีการเข้าร่วมประกวดแบบ ซึ่งพบว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 3 ทุกแห่งมีการเข้าร่วมประกวดแบบ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนวิธีการเข้าถึงลูกค้าโดยการใช้สื่อประชาสัมพันธ์นั้นพบว่าสำนักงานกลุ่มที่ 3 มีสัดส่วนมากที่สุด คือ 10 ใน 11 แห่ง

ส่วนวิธีการเข้าถึงลูกค้าโดยการทำกิจกรรมทางสังคม เช่น การออกงานสังคม การเป็นสมาชิกสโมสร หรือสมาคมต่างๆ นั้น พบว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 ทุกแห่งมีการเข้าถึงลูกค้าจากวิธีการนี้ สำหรับการเข้าถึงลูกค้าโดยพันธมิตรทางธุรกิจแนะนำนั้น พบว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 2 สัดส่วนสูงที่สุดใน 3 กลุ่ม เนื่องจากสำนักงานกลุ่มที่ 2 เป็นสำนักงานขนาดกลางที่มีการร่วมทำงานกับสำนักงานอื่นๆ บ่อยครั้ง ทำให้มีพันธมิตรทางธุรกิจจำนวนมากกว่าสำนักงานขนาดใหญ่ซึ่งบางแห่งมีการทำงานครบวงจรภายในตัว ส่วนสำนักงานขนาดเล็กบางแห่งที่พันธมิตรทางด้านธุรกิจน้อยเนื่องจาก มีการทำงานภายในสตูดิโอเล็กๆ การติดต่อประสานงานกับสำนักงานอื่นยังน้อยกว่าสำนักงานขนาดกลาง หรือสำนักงานในกลุ่มที่ 2

สำหรับวิธีการเข้าถึงลูกค้าโดยการเข้าไปเสนองานกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย พบว่าสำนักงานกลุ่มที่ 3 ใช้วิธีการนี้เป็นสัดส่วนสูงที่สุด คือ 10 ใน 11 แห่ง และรองลงมาคือ กลุ่มที่ 2 ส่วน กลุ่มที่ 1 พบเพียง 8 ใน 16 แห่งเท่านั้น เนื่องจากสำนักงานในกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่จะรับงานจากลูกค้าเก่า หรือลูกค้าเจ้าประจำมากกว่ารับงานจากลูกค้าใหม่

## (20) วิธีการให้ลูกค้าเข้ามาว่าจ้างสำนักงาน

ตารางที่ 6.17 วิธีการให้ลูกค้าเข้ามาว่าจ้างสำนักงาน

วิธีการให้ลูกค้าเข้ามาว่าจ้างสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
เสนอแนวความคิดเบื้องต้น	16	13	11	40
เสนอแบบร่างขั้นต้น	6	4	1	11
แสดงประสบการณ์ และผลงานที่ผ่านมา	16	13	11	40
แสดงความรู้ ความสามารถให้ลูกค้ามั่นใจ	4	8	7	19
ใช้การเจรจา และสร้างความประทับใจเบื้องต้น	5	8	6	19
ให้คำแนะนำ ปรีกษาก่อนการว่าจ้าง	4	5	5	14
แสดงออกถึงความสนใจ และเอาใจใส่ของสถาปนิก	3	6	4	13
แสดงความจริงใจ	4	2	2	8

สำหรับวิธีการที่สำนักงานทำให้ลูกค้าตกลงว่าจ้างนั้น พบว่าสำนักงานทุกแห่งต้องมีการเสนอแนวความคิดเบื้องต้น หรือแนวคิดคร่าวๆ เกี่ยวกับโครงการ ซึ่งอาจต้องมีการ Sketch แบบคร่าวๆ และนอกจากนี้สำนักงานทุกแห่งยังต้องมีการแสดงประสบการณ์ และผลงานที่ผ่านมาแก่ลูกค้า โดยส่วนมากใช้วิธีเสนอ Profile ให้ลูกค้าดู เนื่องจากลูกค้ามักต้องการเห็นผลงานในอดีตของสำนักงานเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นอกจากการแสดงแนวความคิดเบื้องต้น และการแสดงประสบการณ์และผลงานที่ผ่านมาแล้ว พบว่าสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 1 มักมีการเสนอแบบร่างขั้นต้นให้ลูกค้าพิจารณาก่อนการว่าจ้าง เนื่องจากลูกค้ามักมีการขอแบบร่างจากสำนักงานก่อนการตัดสินใจเพื่อความมั่นใจ ซึ่งมีมากกว่าสำนักงานกลุ่มที่ 2 และสำนักงานกลุ่มที่ 3 เนื่องจากสำนักงานขนาดใหญ่มักมีกฎว่าต้องมีการเซ็นสัญญาว่าจ้างก่อนการทำแบบร่างขั้นต้นให้แก่ลูกค้า เพื่อป้องกันไม่ให้อ่างานเสียหาย

ในขณะที่สำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 มักใช้การแสดงความรู้ ความสามารถ ให้ลูกค้าได้เห็นก่อนการว่าจ้าง เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อใจในสำนักงาน และว่าจ้างสำนักงาน นอกจากนี้ยังพบว่ามีสำนักงานหลายแห่งใช้การเจรจากับลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อสำนักงาน โดยต้องมีวิธีการพูดที่ดี และบุคลิกลักษณะที่ดี รวมทั้งมีความสามารถในการพูดจาให้ลูกค้าคล้อยตาม โดยพบในสำนักงานกลุ่มที่ 3 และกลุ่มที่ 2 มากกว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 1

การให้คำแนะนำ ปรีกษาก่อนการว่าจ้างก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่นำลูกค้าตกลงว่าจ้างสำนักงาน เช่น ลูกค้าอาจเข้ามาปรึกษาเรื่องการลงทุนโครงการ หรือเข้ามาปรึกษาการเลือกซื้อที่ดิน ต่อจากนั้นลูกค้าจึงให้สำนักงานสถาปนิกแห่งนั้นทำงานออกแบบเนื่องจากเชื่อใจว่าสำนักงานมีความรู้ความสามารถเพียงพอในการออกแบบโครงการนั้นๆ นอกจากนี้การที่สำนักงานสถาปนิกแสดงให้ลูกค้าเห็นถึงความสนใจ และเอาใจใส่ลูกค้าเป็นพิเศษก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าให้ตกลงว่าจ้างสำนักงาน เช่น เมื่อลูกค้าเข้ามาปรึกษาและขอคำแนะนำโครงการแล้วเห็นว่าสำนักงานเอาใจใส่ กระตือรือร้น ที่จะตอบข้อสงสัยลูกค้า และมีการตอบสนองของลูกค้าอย่างรวดเร็วในเรื่องต่างๆ ซึ่งพบว่ามีสำนักงานกลุ่มที่ 2 จำนวนหลายแห่งที่มีวิธีการนี้

นอกจากนั้นการแสดงผลงานถึงความจริงใจ และตรงไปตรงมามากที่สุด ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้ลูกค้าตกลงว่าจ้างสำนักงาน เนื่องจากลูกค้ามักต้องการผู้ร่วมงานที่จริงใจ ตรงไปตรงมา และเชื่อถือได้

## (21) หลักการทำงานร่วมกับลูกค้าของสำนักงาน

ตารางที่ 6.18 หลักการทำงานร่วมกับลูกค้าของสำนักงาน

หลักการทำงานร่วมกับลูกค้า	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
รับฟัง ทำความเข้าใจและพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3	5	5	13
ตอบสนองลูกค้าทุกเรื่องอย่างรวดเร็ว	0	1	2	3
เอาใจใส่ลูกค้า และดูแลโครงการอย่างใกล้ชิด	4	1	1	6
ให้บริการลูกค้าให้ดีที่สุด และมากที่สุด	6	2	1	9
พยายามรักษามลประโยชน์ของลูกค้าให้มากที่สุด	2	2	1	5
ทำงานตรงต่อเวลา	1	2	1	4

สำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 ส่วนใหญ่มีหลักการทำงานร่วมกับลูกค้า คือ การรับฟัง ทำความเข้าใจ และพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด โดยถือว่าความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด สำนักงานต้องทำงานออกแบบได้ตามที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งหลายแห่งให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการคิด โดยเฉพาะด้านรูปแบบของงานสถาปัตยกรรม ซึ่งพบว่าสำนักงานกลุ่มที่ 3 ยึดหลักการทำงานนี้ถึง 5 ใน 11 แห่ง ซึ่งมากกว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 2

ส่วนสำนักงานกลุ่มที่ 1 นั้น ส่วนใหญ่ คือจำนวน 6 ใน 16 แห่ง มีหลักการทำงานร่วมกับลูกค้า โดยเน้นที่การบริการเป็นหลัก โดยจะต้องให้บริการที่ดีที่สุด หรือบางแห่งมีการให้บริการลูกค้าทุกอย่างที่ ลูกค้าต้องการโดยไม่มีขอบเขต ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ หลักในการทำงานของสำนักงานกลุ่มนี้ในอันดับรองลงมา คือ การเอาใจใส่ดูแลโครงการอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่การออกแบบจนกระทั่งถึงช่วงระยะเวลาการก่อสร้าง ซึ่งสำนักงานกลุ่มนี้ทุกแห่งผู้บริหารสำนักงานจะเป็นผู้ดูแลลูกค้า และโครงการด้วยตัวเองตลอดเวลา ซึ่งพบว่ามีมากกว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3

สำนักงานทั้ง 3 กลุ่ม บางแห่งมีหลักการทำงานโดยการพยายามรักษามลประโยชน์ของลูกค้าให้มากที่สุด คือ ให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุด ในงบประมาณที่เหมาะสม ไม่เลือกใช้วัสดุที่ราคาแพงมากเกินไป หรือออกแบบสถาปัตยกรรมที่สิ้นเปลืองมากเกินไป และสำนักงานบางแห่งมีหลักการว่าความตรงต่อเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ไม่ว่าจะอย่างไรก็ตามสำนักงานต้องตรงเวลากับลูกค้า

นอกจากนี้ยังพบว่าสำนักงานแห่งอื่นๆ ในกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 มีหลักในการทำงานร่วมกับลูกค้าโดยเน้นการตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว คือ เมื่อลูกค้าร้องขอสิ่งใดสำนักงานจะรีบทำ และส่งให้กับลูกค้าโดยเร็ว ซึ่งทำให้ลูกค้าเห็นถึงความกระตือรือร้น และความเอาใจใส่ของสำนักงาน



## (22) ปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกลูกค้า

ตารางที่ 6.19 ปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกลูกค้า

ปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือก ลูกค้า	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ความเข้าใจในวิชาชีพ	7	7	2	16
แนวความคิดที่สอดคล้องกับสำนักงาน	8	3	2	13
ประวัติการทำงานและประวัติการ จ่ายเงิน	6	9	8	23
สถานะและความน่าเชื่อถือของลูกค้า	5	5	9	19
ผลงาน และประสบการณ์ของลูกค้า	1	1	3	5
อุปนิสัยส่วนตัวของลูกค้า	5	4	5	14
งานต่อเนื่องจากลูกค้า	6	6	7	19
ความตั้งใจของลูกค้า	3	2	1	6

**กลุ่มที่ 1** ปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่มที่ 1 คำนึงถึงมากที่สุดในการพิจารณาเลือกลูกค้า คือ การพิจารณาแนวความคิดของลูกค้าว่ามีความสอดคล้องกับสำนักงานหรือไม่ ซึ่งกลุ่มนี้มีความคิดเห็นว่าเป็นเบื้องต้น ลูกค้ากับสถาปนิกควรมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันจึงจะทำงานด้วยกันได้อย่างราบรื่น ส่วนปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้พิจารณาในอันดับรองลงมา คือ ความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรมของลูกค้า โดยสำนักงานมักจะเลือกลูกค้าที่มีความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรมพอสมควร ว่าวิชาชีพนี้มีหลักการทำงานอย่างไร นอกจากนี้ปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้ใช้พิจารณาเลือกลูกค้าที่พบมากอีก 2 ประการ ก็คือประวัติการทำงานและประวัติการจ่ายเงินของลูกค้า และงานต่อเนื่องจากลูกค้า ซึ่งผู้บริหารสำนักงานสำนักงานให้ความเห็นว่าสำนักงานขนาดเล็กถ้าหากได้ลูกค้าที่มีงานต่อเนื่องเพียง 2-3 กลุ่ม ก็จะทำให้สำนักงานมีรายได้จากการทำโครงการเพียงพอต่อการดำเนินงานของสำนักงานแล้ว

ส่วนปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่มนี้พิจารณาน้อยที่สุด คือ ผลงานและประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของลูกค้า ซึ่งสำนักงานในกลุ่มที่ 3 จะพิจารณาปัจจัยนี้มากกว่า

**กลุ่มที่ 2** ประวัติการทำงาน และประวัติการจ่ายเงินของลูกค้า เป็นปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้ คำนึงถึงมากที่สุดในการพิจารณาเลือกลูกค้า โดยจะดูประวัติของลูกค้าว่ามีแนวทางการทำงานเช่นไร เคยมีปัญหาการทำงานกับสถาปนิกรายอื่นมาก่อนหรือไม่ และเคยมีประวัติที่ไม่ดีเกี่ยวกับเรื่องการจ่ายเงินหรือไม่ โดยส่วนใหญ่สำนักงานจะใช้วิธีการสอบถามประวัติลูกค้าจากสำนักงานที่เคยร่วมงานกับลูกค้ามาก่อน ถ้าหากลูกค้ามีประวัติการทำงานที่ไม่ดี โดยเฉพาะการไม่จ่ายเงินค่าแบบสำนักงานก็มักที่จะไม่รับทำงานด้วย ส่วนปัจจัยรองลงมาที่สำนักงานกลุ่มนี้พิจารณามากก็คือ ความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรมของลูกค้า และนอกจากนี้สำนักงานหลายแห่งมีการพิจารณาเลือกลูกค้าโดยพิจารณาลูกค้าที่มีงานต่อเนื่อง เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 1

ส่วนปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้พิจารณาในอันดับที่น้อยที่สุด คือ ผลงานและประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของลูกค้า เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 1

**กลุ่มที่ 3** ปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่มนี้ คำนึงถึงมากที่สุดในการพิจารณาเลือกลูกค้า คือ สถานะ และความน่าเชื่อถือของลูกค้า หรือของบริษัท โดยจะพิจารณาจากหลายอย่างได้แก่ ความน่าเชื่อถือในการประกอบธุรกิจของลูกค้า ความน่าเชื่อถือในการทำโครงการ และสถานะทางการเงินของลูกค้า ส่วนปัจจัยรองลงมาที่สำนักงานกลุ่มนี้ใช้พิจารณาเลือกลูกค้า ได้แก่ ประวัติการทำงาน และประวัติการจ่ายเงินของลูกค้า และงานต่อเนื่องจากลูกค้าก็เป็นอีกปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณา เนื่องจากสำนักงานกลุ่มนี้มักต้องการทำงานกับลูกค้าที่เป็นผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ที่มีงานต่อเนื่อง เพื่อความมั่นคงของสำนักงาน

แต่สำนักงานในกลุ่มที่ 3 นี้ ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางด้านความเข้าใจวิชาชีพของลูกค้า และแนวความคิดที่สอดคล้องกับสำนักงานค่อนข้างน้อย โดยให้ความเห็นว่าการทำงานสำนักงานควรต้องเคารพแนวคิดของลูกค้า และสถาปนิกสามารถอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจในวิชาชีพ และเข้าใจหลักในการออกแบบสถาปัตยกรรมที่ดีได้

นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่สำนักงานทั้ง 3 กลุ่ม นำมาพิจารณา ค่อนข้างมากก็คือ อุปนิสัยส่วนตัวของลูกค้า ซึ่งรวมถึงทัศนคติ ของลูกค้าด้วย ซึ่งผู้บริหารหลายท่าน ยอมรับว่าบางครั้งใช้การพิจารณาลูกค้าจากบุคลิก ลักษณะ และการพูดคุย เป็นหลัก ซึ่งจากการพบปะลูกค้าเพียงครั้งแรกก็ทำให้สามารถตัดสินใจได้แล้วว่าควรรับงานกับลูกค้ารายนี้หรือไม่

### (23) ปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกรับงาน

ตารางที่ 6.20 ปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกลูกค้า

ปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกรับงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ความน่าสนใจของโครงการ	16	13	11	40
ชื่อเสียงที่จะได้จากการทำโครงการ	6	6	6	18
ขนาดโครงการ	4	7	8	19
อัตราค่าบริการวิชาชีพ	4	6	3	13
ความสามารถในการทำโครงการของสำนักงาน	10	5	4	19
เงื่อนไขทางด้านเวลาของโครงการ	7	7	5	19
ความเป็นไปได้ของโครงการ	1	2	6	9
ความแน่นอนของโครงการ	0	1	3	4
ความท้าทายของโครงการ	4	3	2	9
ความยุ่งยากของโครงการ	3	3	4	10

ปัจจัยแรกที่สำนักงานสถาปนิกทุกแห่งใช้พิจารณาเลือกรับงานก็คือ ความน่าสนใจของโครงการ เนื่องจากสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งต้องการงานที่มีความน่าสนใจ เพื่อความภาคภูมิใจ และความสุขในการทำงานของสำนักงาน และเป็นโอกาสที่จะทำให้สำนักงานได้รับงานในโครงการต่อไป

**กลุ่มที่ 1** ปัจจัยที่สำนักงานในกลุ่มนี้ใช้พิจารณาเลือกรับงานในอันดับรองลงมาจากความน่าสนใจของโครงการ คือ ความสามารถในการทำโครงการนั้นๆ โดยสำนักงานต้องพิจารณาว่าสำนักงานมีความชำนาญ หรือมีบุคลากรเพียงพอต่อการทำงานหรือไม่ก่อนการรับงาน หากเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางด้านเทคนิคที่สำนักงานไม่มีความชำนาญ สำนักงานก็มักจะไม่รับทำ ส่วนปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้ใช้พิจารณาเลือกรับงานที่พบมากอีกประการ คือ เงื่อนไขทางด้านระยะเวลาของโครงการ ซึ่งหากระยะเวลาในการทำโครงการน้อยเกินไป ซึ่งสำนักงานไม่มีบุคลากรเพียงพอที่จะทำให้เสร็จตามกำหนดเวลาได้ สำนักงานก็มักปฏิเสธงาน นอกจากนี้สำนักงานกลุ่มนี้ยังพิจารณาถึงชื่อเสียงที่จะได้รับจากการทำโครงการค่อนข้างมาก ส่วนปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้นำมาพิจารณาเลือกรับทำโครงการน้อยที่สุดก็คือ พิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ และไม่พบสำนักงานแห่งใดนำปัจจัยด้านความแน่นอนของโครงการมาพิจารณารับงาน

**กลุ่มที่ 2** นอกจากความน่าสนใจของโครงการแล้ว ปัจจัยรองลงมาที่สำนักงานกลุ่มนี้ใช้พิจารณาเลือกรับงาน คือ ขนาดของโครงการ และเงื่อนไขด้านระยะเวลาของโครงการ ซึ่งหากโครงการที่ขนาดใหญ่พอสมควร จะทำให้สำนักงานมีความคุ้มค่าเนื่องจากอัตราค่าบริการวิชาชีพจะสูงตามไปด้วย ส่วนเงื่อนไขทางด้านระยะเวลาก็เป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาควบคู่กันไป เนื่องจากหากระยะเวลาในการทำโครงการ กับเวลาของสำนักงานไม่สัมพันธ์กันแล้ว สำนักงานก็ไม่สะดวกที่จะรับงาน นอกจากนี้ปัจจัยที่พบมากในสำนักงานกลุ่มนี้ คือ ชื่อเสียงที่จะได้รับจากการทำโครงการ และอัตราค่าบริการวิชาชีพ ส่วนปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้พิจารณาน้อยที่สุดก็คือ ความแน่นอนของโครงการ ซึ่งต่างจาก **กลุ่มที่ 3** ที่มีการพิจารณาถึงปัจจัยด้านความแน่นอนของโครงการมากกว่า

**กลุ่มที่ 3** ขนาดของโครงการเป็นปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้ใช้พิจารณาเลือกรับงานมากรองลงมาจากความน่าสนใจของโครงการ เนื่องจากสำนักงานในกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ ซึ่งในการเลือกรับโครงการขนาดของโครงการก็ต้องใหญ่พอสมควรให้เหมาะสมกับขนาดของสำนักงาน เพราะสำนักงานในกลุ่มที่มีค่าใช้จ่ายในสำนักงานสูงกว่าสำนักงานกลุ่มอื่น ส่วนปัจจัยที่สำคัญอื่นๆที่สำนักงานกลุ่มนี้ใช้พิจารณาเลือกรับงาน ก็คือชื่อเสียงที่จะได้รับจากการทำโครงการ และความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งถ้าหากสำนักงานมองว่าโครงการที่ลูกค้าเข้ามาว่าจ้างทำ มีความเป็นไปได้ต่ำ สำนักงานก็มักที่จะไม่รับงาน เนื่องจากสำนักงานมองว่าโครงการที่ลูกค้ามาว่าจ้างอาจล้มกลางคันได้ ส่วนปัจจัยด้านความท้าทายของโครงการเป็นปัจจัยที่สำนักงานกลุ่มนี้พิจารณาน้อยที่สุด

## (24) สาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกกว่าจ้างสำนักงาน

ตารางที่ 6.21 สาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกกว่าจ้างสำนักงาน

สาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกกว่าจ้างสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ชื่อเสียง/ ความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกผู้บริหารสำนักงาน	3	0	0	3
ชื่อเสียง/ ความเชื่อมั่นในสำนักงาน	2	3	6	11
ผลงานที่ผ่านมา	6	4	2	12
คุณภาพ และมาตรฐาน	0	1	1	2
ความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน	1	0	1	2
การบริการที่ดี	1	2	1	4
การบริการที่ครบวงจร	0	1	0	1
การบริหารจัดการโครงการที่ดี	0	2	0	2
ความรู้จัก/ ขอบพอกันส่วนตัว	3	0	0	3

**กลุ่มที่ 1** จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่าสาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกกว่าจ้างสำนักงาน **กลุ่มที่ 1** ส่วนใหญ่ก็คือ การได้เห็นผลงานที่ผ่านมา แล้วเกิดความพึงพอใจ หรือเชื่อถือในสำนักงาน จึงเข้ามาว่าจ้างสำนักงาน ส่วนอันดับรองลงมา คือ ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกผู้บริหารสำนักงาน และความรู้จักขอบพอกันเป็นส่วนตัว

**กลุ่มที่ 2** สาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกกว่าจ้างสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือ จากความพึงพอใจในผลงานที่ผ่านมาของสำนักงาน เช่นเดียวกับสำนักงานใน**กลุ่มที่ 1** ส่วนอันดับรองลงมา เนื่องจากความมีชื่อเสียง และความมั่นใจในสำนักงาน

**กลุ่มที่ 3** ส่วนสาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกกว่าจ้างสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นในสำนักงาน เนื่องจากสำนักงานกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ ที่มีชื่อเสียงมานานลูกค้าจึงเกิดความมั่นใจในสำนักงาน ส่วนอันดับรองลงมาคือ จากความพึงพอใจในผลงานที่ผ่านมาของสำนักงาน

เป็นที่น่าสังเกตว่าสำนักงานใน**กลุ่มที่ 1** จะพบว่าลูกค้าเลือกกว่าจ้างสำนักงานจากตัวสถาปนิกผู้บริหารสำนักงาน และจากความขอบพอกันเป็นส่วนตัวค่อนข้างมาก แต่ไม่พบว่ามีสำนักงาน**กลุ่มที่ 2** และ**กลุ่มที่ 3** ที่ลูกค้าเข้ามาว่าจ้างจากสาเหตุนี้ ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงาน**กลุ่มที่ 1** บางแห่ง เป็นสำนักงานที่มีเจ้าของรายเดียว และมีหลายแห่งที่ใช้ชื่อสำนักงานเป็นชื่อผู้บริหาร ที่ลูกค้ามักรู้จักตัวผู้บริหารมากกว่ารู้จักสำนักงาน แต่สำหรับสำนักงาน**กลุ่มที่ 2** และ**กลุ่มที่ 3** ซึ่งเป็นสำนักงานขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งมักจะดำเนินงานโดยผู้บริหาร และหุ้นส่วนหลายราย และลูกค้ามักรู้จักในนามสำนักงานมากกว่าตัวผู้บริหาร

## ตอนที่ 5 การตลาดของสำนักงาน

### (25) ประเภทกลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน

ตารางที่ 6.22 ประเภทกลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน

ประเภทกลยุทธ์การตลาด	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การตลาดเชิงรุก	11	10	11	32
การตลาดเชิงรับ	16	13	11	40

### (26) สรุปกลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน

ตารางที่ 6.23 สรุปกลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน

กลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน		กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 2	รวม
		จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การตลาดเชิงรุก	การขยายตลาด	9	9	9	27
	การเสนองานไปยังลูกค้าเป้าหมาย	9	10	10	29
	การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน	11	10	10	31
	การประกวดแบบ	11	10	11	32
การตลาดเชิงรับ	การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน	16	13	11	40
	การพัฒนาผลงาน และการให้บริการ	16	13	11	40
	การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	16	13	11	40
	การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	16	13	11	40
	การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม	14	13	11	38
	การสร้างความแตกต่าง และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน	9	9	9	27

จากตารางที่ 6.22 พบว่าสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งมีการทำการตลาดเชิงรับ และพบว่าสำนักงานสถาปนิก กลุ่มที่ 1 มีการทำการตลาดเชิงรุกจำนวน 11 ใน 16 แห่ง สำนักงาน กลุ่มที่ 2 มีการทำการตลาดเชิงรุกจำนวน 10 ใน 13 แห่ง และสำนักงาน กลุ่มที่ 3 ทุกแห่งมีการทำการตลาดเชิงรุก

ตารางที่ 6.23 แสดงรายละเอียดของกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิกทั้งการตลาดเชิงรุก และการตลาดเชิงรับ พบว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 3 หรือสำนักงานขนาดใหญ่มีการใช้กลยุทธ์การตลาดหลายวิธีการมากที่สุด และมีสัดส่วนในการใช้กลยุทธ์ต่างๆ สูงที่สุด รองลงมาคือ สำนักงานกลุ่ม

ที่ 2 ส่วนสำนักงานสถาปนิกกลุ่มที่ 1 มีสัดส่วนการใช้กลยุทธ์การตลาดในวิธีการต่างๆ น้อยที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่าสำนักงานขนาดใหญ่มีการใช้กลยุทธ์การตลาดมากที่สุด ส่วนสำนักงานขนาดเล็กมีการใช้กลยุทธ์การตลาดน้อยที่สุด ซึ่งพบว่าขนาดของสำนักงานมีผลต่อกลยุทธ์การตลาดค่อนข้างมาก

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยทุกแห่งมีการทำการตลาดเชิงรับ โดยกลยุทธ์ที่สำนักงานทุกแห่งใช้ ได้แก่ การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจและสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน การพัฒนาผลงาน และการให้บริการ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์การตลาดโดยการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมนั้นพบว่าสำนักงานสถาปนิกกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 ทุกแห่งใช้กลยุทธ์นี้ ส่วนสำนักงานกลุ่มที่ 1 ใช้กลยุทธ์นี้จำนวน 14 ใน 16 แห่ง สำหรับกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างและเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงานนั้นพบว่าสำนักงานกลุ่มที่ 3 จำนวน 9 ใน 11 แห่ง สำนักงานกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 ใน 13 แห่ง และกลุ่มที่ 1 จำนวน 9 ใน 16 แห่ง ใช้กลยุทธ์นี้

ส่วนกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกที่สำนักงานสถาปนิกใช้มากที่สุด คือ การประกวดแบบ โดยพบว่าสำนักงานกลุ่มที่ 3 ทุกแห่งมีการประกวดแบบ ส่วนสำนักงานกลุ่มที่ 2 มีการประกวดแบบจำนวน 10 ใน 13 แห่ง และสำนักงานกลุ่มที่ 1 มีสัดส่วนการประกวดแบบน้อยที่สุด คือ 11 ใน 16 แห่ง ส่วนกลยุทธ์การตลาดที่สำนักงานใช้ในลำดับรองลงมา ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน ซึ่งสำนักงานในกลุ่มที่ 3 มีสัดส่วนการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานมากกว่าสำนักงานกลุ่มอื่น คือ เป็นสัดส่วน 10 ใน 11 แห่ง สำนักงานกลุ่มที่ 2 จำนวน 10 ใน 13 แห่ง และกลุ่มที่ 1 สัดส่วนน้อยที่สุด คือ จำนวน 11 ใน 16 แห่ง ส่วนกลยุทธ์การเสนองานไปยังลูกค้าเป้าหมาย นั้นพบว่าเป็นกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกที่สำนักงานใช้มากเป็นอันดับที่ 3 ซึ่งสำนักงานกลุ่มที่ 3 ใช้กลยุทธ์นี้เป็นสัดส่วนสูงสุด คือ 10 ใน 11 แห่ง ส่วนสำนักงานกลุ่มที่ 2 จำนวน 10 ใน 13 แห่ง และสำนักงานกลุ่มที่ 1 จำนวน 9 ใน 16 แห่ง สำหรับกลยุทธ์การขายตลาดนั้นพบว่าเป็นกลยุทธ์การตลาดที่สำนักงานใช้น้อยกว่ากลยุทธ์อื่นๆ โดยพบสำนักงานกลุ่มที่ 3 ใช้กลยุทธ์นี้เป็นสัดส่วนสูงสุด คือ 9 ใน 11 แห่ง กลุ่มที่ 2 9 ใน 13 แห่ง และกลุ่มที่ 1 สัดส่วนน้อยที่สุดคือ 9 ใน 16 แห่ง

รายละเอียดของกลยุทธ์การตลาดข้างต้น ทั้งการตลาดเชิงรุก และการตลาดเชิงรับ สามารถแจกแจงได้ ตามตารางที่ 5.24 – 5.43 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การขยายตลาด

ตารางที่ 6.24 ระดับการใช้กลยุทธ์การขายตลาด

ระดับ	กลุ่มที่ 1		กลุ่มที่ 2		กลุ่มที่ 3		รวม
	จำนวน		จำนวน		จำนวน		
มาก	1		1		6		8
ปานกลาง	5		5		3		13
น้อย	3		3		0		6
ไม่พบ	7	43.75	4	30.77	2	18.18	13

ตารางที่ 6.25 รายละเอียดกลยุทธ์การขยายตลาด

รายละเอียดกลยุทธ์การขยายตลาด	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การขยายฐานลูกค้า	5	4	7	16
การขยายขอบเขตการให้บริการ	6	6	4	16
การเปิดสำนักงานสาขา	1	4	5	10

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ใช้กลยุทธ์การขยายตลาดทั้งสิ้น จำนวน 27 แห่ง ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์การขยายตลาด จำนวน 9 ใน 16 แห่ง ส่วนใหญ่สำนักงานในกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับปานกลางซึ่งพบ จำนวน 5 แห่ง ใน 16 แห่ง และพบสำนักงานใช้กลยุทธ์นี้มาก จำนวน 1 แห่ง ซึ่งสำนักงานแห่งนี้เป็นสำนักงานที่มีการขยายสำนักงานสาขาไปตั้งที่ต่างจังหวัด เนื่องจากสำนักงานมีการรับงานในจังหวัด และภูมิภาคนั้นมาก จึงมีการขยายสำนักงานสาขาเพื่อเป็นอีกช่องทางในการรับงาน และเพื่อให้ทำงานในต่างพื้นที่ได้สะดวกยิ่งขึ้น นอกจากนี้สำนักงานยังมีการวางแผนจะขยายขอบเขตการให้บริการในสำนักงานให้ครบถ้วนทุกสาขา

จากการวิจัยทำให้ได้พบว่าสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีกลยุทธ์การขยายตลาดโดยการขยายขอบเขตการให้บริการมากที่สุด คือจำนวน 6 แห่ง ใน 16 แห่ง และขยายฐานลูกค้าจำนวน 5 แห่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะขยายฐานลูกค้าออกไปยังต่างประเทศ และพบสำนักงาน 1 แห่งที่ขยายฐานลูกค้าในประเทศ ที่จากเดิมเคยทำงานกับลูกค้าที่เป็นกลุ่มที่สร้างบ้านพักอาศัย มาเป็นลูกค้ากลุ่มที่ทำธุรกิจบันเทิงแทน และพบสำนักงานที่เปิดสำนักงานสาขาจำนวน 1 แห่ง

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์การขยายตลาด จำนวน 9 แห่ง ใน 13 แห่ง ส่วนใหญ่สำนักงานกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับปานกลางซึ่งพบ จำนวน 5 แห่ง และพบการใช้กลยุทธ์ในระดับที่มากจำนวน 1 แห่ง ซึ่งสำนักงานแห่งนี้มีการเปิดสำนักงานสาขาที่ต่างจังหวัด เนื่องจากสำนักงานแห่งนี้มีการรับงานในภูมิภาคนั้นค่อนข้างมาก และนอกจากนี้สำนักงานแห่งนี้ยังมีการขยายฐานลูกค้า โดยการออกไปรับงานยังต่างประเทศ แถบประเทศเพื่อนบ้านให้มากขึ้น

โดยส่วนใหญ่แล้วสำนักงานในกลุ่มนี้ขยายตลาดด้วยการขยายขอบเขตการให้บริการ ซึ่งพบว่าจำนวน 6 แห่ง ใน 13 แห่ง มีการขยายฐานลูกค้า จำนวน 4 แห่ง ซึ่งทุกแห่งเป็นการขยายฐานลูกค้าไปยังต่างประเทศ และมีการเปิดสำนักงานสาขาจำนวน 4 แห่ง โดยเป็นการเปิดสำนักงานสาขาที่มีขอบเขตการให้บริการเหมือนสำนักงานใหญ่จำนวน 1 แห่ง และอีก 3 แห่ง เป็นการแยกเป็นสำนักงานในเครือเพื่อรับงานในสาขาอื่น

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์การขยายตลาด จำนวน 9 แห่ง ใน 11 แห่ง ส่วนใหญ่สำนักงานกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก จำนวน 6 แห่ง ใน 11 แห่ง ซึ่งเป็นสัดส่วนสูงกว่าสำนักงานในกลุ่มอื่นๆ เนื่องจากสำนักงานกลุ่มนี้เป็นสำนักงานขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพมากจึงมักมีการขยายขอบเขตการให้บริการ และขยายฐานลูกค้าโดยเฉพาะการออกไปยังต่างประเทศ รวมทั้งหลายแห่งก็มีการเปิดสำนักงานสาขา และพบการใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลางจำนวน 3 แห่ง

โดยส่วนใหญ่แล้วสำนักงานในกลุ่มนี้ขยายตลาดด้วยการขยายฐานลูกค้าออกไปยังต่างประเทศ โดยพบว่าจำนวน 7 แห่ง ใน 11 แห่ง ซึ่งมีสำนักงานแห่งหนึ่งมีการรับงานต่างประเทศถึงร้อยละ 70 เนื่องจากสำนักงานแห่งนั้นเป็นสำนักงานสาขาของต่างประเทศ ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานกลุ่มนี้ขยายตลาดโดยการเปิดสำนักงานสาขาจำนวน 5 แห่ง ซึ่งพบว่าสำนักงานแห่งหนึ่งกำลังจะไปเปิดสำนักงานสาขาในต่างประเทศ เพื่อเตรียมตัวรับงานในต่างประเทศให้มากขึ้น และสำนักงานอีกแห่งหนึ่งจะเปิดสำนักงานในเครือเพื่อที่จะรับงานต่างประเทศโดยเฉพาะ แต่ส่วนใหญ่การเปิดสำนักงานในเครือของกลุ่มนี้จะเป็นการเปิดเพื่อขยายงานในสาขาอื่นๆ ส่วนการขยายตลาดโดยการขยายขอบเขตการให้บริการพบว่ามีจำนวน 4 แห่ง ใน 11 แห่ง ซึ่งมีสัดส่วนน้อยกว่าสำนักงานในกลุ่มอื่น ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีขอบเขตการให้บริการที่กว้างอยู่แล้ว จึงมักไม่ขยายขอบเขตการให้บริการออกไปอีกแต่จะเน้นการขยายฐานลูกค้าแทน

## 2. การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย

ตารางที่ 6.26 ระดับการใช้กลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	1	1	4	5
ปานกลาง	2	4	7	14
น้อย	6	5	1	12
ไม่มี	7	3	1	11

ตารางที่ 6.27 รายละเอียดกลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย

รายละเอียดกลยุทธ์การขยายตลาด	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ไม่รู้จัก	1	2	6	9
การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ได้รับการแนะนำ/รู้จักมาก่อน	9	10	10	29

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ใช้กลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายทั้งสิ้น จำนวน 29 แห่ง ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายจำนวน 9 แห่ง ใน 16 แห่ง แต่ส่วนใหญ่มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย คือ จำนวน 6 แห่ง ใน 16 แห่ง ซึ่งก็คือ การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายบ้างแต่เป็นส่วนน้อยไม่ได้กระทำตลอดเวลา และใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลางจำนวน 2 แห่ง และพบสำนักงานกลุ่มนี้ที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก จำนวน 1 แห่ง

และจากการวิจัยยังพบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่คือ จำนวน 9 แห่ง ใน 16 แห่ง เข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายเฉพาะในกรณีที่ถูกคำรู้จักกันมาก่อน หรือมีคนแนะนำ และพบว่ามีสำนัก



งานเพียง 1 แห่ง เท่านั้นที่เข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งผู้บริหารสำนักงานแห่งนี้กล่าวว่า สำนักงานจะเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ไม่รู้จักมาก่อนเฉพาะกรณีที่เป็นลูกค้าในต่างประเทศเท่านั้น ซึ่งสำนักงานจะมีบุคลากร(นายหน้า)ที่ทำหน้าที่เข้าไปติดต่อลูกค้าในต่างประเทศโดยเฉพาะ

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 10 แห่ง ใน 13 แห่ง มีการใช้กลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย คือ จำนวน 5 แห่ง ใน 13 แห่ง ใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลางจำนวน 4 แห่ง และใช้กลยุทธ์ในระดับที่มากจำนวน 1 แห่ง

พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่คือ จำนวน 10 แห่ง ใน 13 แห่ง เข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายเฉพาะในกรณีที่ลูกค้ารู้จักกันมาก่อน หรือมีคนแนะนำ แต่มีสำนักงานเพียง 2 แห่ง เท่านั้นที่เข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งสำนักงานแห่งหนึ่งที่มีผู้บริหารเป็นชาวต่างประเทศมีการใช้กลยุทธ์นี้ตลอดเวลา โดยมีการตั้งลูกค้าเป้าหมายซึ่งเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพที่จะทำโครงการ และมีการเข้าไปเสนอ Proposal หรือ Profile ให้ลูกค้าพิจารณา

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้จำนวนสูงถึง 10 แห่ง ใน 11 แห่ง มีการใช้กลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับปานกลางซึ่งพบ จำนวน 7 แห่ง ใน 11 แห่ง ใช้กลยุทธ์ในระดับที่มาก จำนวน 4 แห่ง และใช้กลยุทธ์ในระดับที่น้อยจำนวน 1 แห่ง จะเห็นได้ว่าสำนักงานในกลุ่มนี้ในกลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายมากกว่าสำนักงานทุกกลุ่ม เนื่องจากเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ที่ต้องมีการหาโอกาสในการทำงานที่น่าสนใจ และลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สำนักงานต้องมองหาที่น่าสนใจ สนใจอย่างต่อเนื่องออกสู่สาธารณชน และต้องมีการไต่ถามในระดับหนึ่งเพื่อการพัฒนาสำนักงาน เนื่องจากสำนักงานกลุ่มนี้มีรายจ่ายค่าดำเนินการสูงกว่าสำนักงานกลุ่มอื่น

พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่คือ จำนวน 10 แห่ง ใน 11 แห่ง เข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายเฉพาะในกรณีที่ลูกค้ารู้จักกันมาก่อน หรือมีคนแนะนำ และมีสำนักงาน 6 แห่ง ใน 11 แห่ง มีการเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ไม่รู้จักมาก่อน ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากกว่าสำนักงานกลุ่มอื่น ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าในบางครั้งสำนักงานก็จำเป็นต้องเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่มีแนวโน้มจะทำโครงการที่มีความน่าสนใจ มากกว่าการรอให้ลูกค้าเข้ามาติดต่อก่อนเพียงอย่างเดียว แต่ทั้งนี้ต้องทราบว่าเป็นเจ้าของโครงการยังไม่มีสถาปนิกที่จะว่าจ้าง หรือไม่มีสถาปนิกอื่นทำโครงการนั้นอยู่ก่อน

### 3. การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน

ตารางที่ 6.28 ระดับการใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	0	1	4	5
ปานกลาง	4	5	3	13
น้อย	7	4	3	14
ไม่มี	5	3	1	9

ตารางที่ 6.29 รายละเอียดกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน

รายละเอียดกลยุทธ์การ ประชาสัมพันธ์	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
หนังสือรวบรวมผลงาน	0	0	2	2
การส่ง Profile/ Brochure	4	8	9	21
การส่งจดหมายข่าว	0	0	4	4
การจัดทำ Web site	4	8	9	21
ลงผลงานในหนังสือ/ วารสาร	10	10	9	29
ออก Booth แสดงผลงาน	10	10	7	27
การส่งผลงานเข้าประกวด	2	5	5	12
การประกาศตัวผู้บริหารให้ เป็นที่รู้จักทางสื่อต่างๆ	0	1	3	4

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานทั้งสิ้น จำนวน 31 แห่ง ซึ่งรูปแบบการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานทั้ง 3 กลุ่มที่พบมากที่สุด คือ การลงผลงานในหนังสือ และวารสารต่างๆ และการออก Booth ในงานสถาปนิกประจำปี ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานทั้งสิ้น จำนวน 11 แห่ง ใน 16 แห่ง ซึ่งสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน ในระดับที่น้อย คือ จำนวน 7 แห่ง ใน 16 แห่ง ซึ่งไม่ได้เน้นการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานมากนัก ส่วนใหญ่เพียงแคลงผลงานในหนังสือ วารสารบ้างเป็นครั้งคราว และออก Booth ในงานสถาปนิกประจำปีบ้าง โดยส่วนใหญ่ไม่ได้หวังผลจากการประชาสัมพันธ์ และพบสำนักงานสถาปนิกจำนวน 4 แห่ง มีการใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานในระดับปานกลาง ซึ่งนอกจากจะมีการออก Booth แสดงผลงาน และลงผลงานในหนังสือวารสารแล้ว ยังมี การส่ง Profile/ Brochure ไปให้ ลูกค้าเก่า หรือ ลูกค้าที่มีศักยภาพ มีการจัดทำ Web site และมีการส่งผลงานเข้าประกวด แต่ไม่พบสำนักงานแห่งใด ในกลุ่มนี้ที่มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลในในระดับที่มาก

โดยส่วนใหญ่วิธีการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานกลุ่มนี้ ซึ่งมีจำนวน 10 แห่ง ใน 16 แห่ง คือ การลงผลงานในหนังสือ วารสาร และการออก Booth แสดงผลงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานสถาปนิก แต่พบสำนักงานแห่งหนึ่งที่เคยมีการ ออก Booth แสดงผลงานในห้างสรรพสินค้า ส่วนอันดับรองลงมา สำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 8 แห่ง มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานด้วยการส่ง Profile/ Brochure ไปให้ลูกค้าเก่า หรือลูกค้าที่มีศักยภาพ และมีการจัดทำ Web site ส่วนอันดับสุดท้ายสำนักงานกลุ่มนี้มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานโดยการส่งผลงานเข้าประกวด จำนวน 2 แห่ง

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานทั้งสิ้น จำนวน 10 แห่ง ใน 13 แห่ง ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน ในระดับปานกลาง โดยเป็นจำนวน 5 แห่ง ใน 13 แห่ง ซึ่งจะมีการออก Booth แสดงผลงาน ลงผลงานในหนังสือวารสาร ส่ง Profile/ Brochure ไปให้ลูกค้าเก่า หรือลูกค้าที่มีศักยภาพ มีการจัดทำ Web site และมีการส่งผลงานเข้า

ประกวด และพบสำนักงานที่มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานในระดับที่น้อยจำนวน 4 แห่ง นอกจากนี้ยังพบสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 1 แห่ง มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานในระดับที่มาก ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่าการประชาสัมพันธ์มีผลต่อการได้รับงานค่อนข้างมาก เนื่องจากทำให้ลูกค้าที่ชอบและพึงพอใจในผลงานของสำนักงานมีโอกาสได้เห็นผลงาน แต่ก็ต้องเลือกสื่อที่เหมาะสมกับลักษณะ Style และประเภทของงาน และต้องส่งเสริมภาพลักษณ์ของสำนักงาน นอกจากนี้สำนักงานแห่งนี้ยังให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์ตัวผู้บริหารสำนักงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นวิธีการให้สัมภาษณ์ และความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ลงในวารสาร เนื่องจากเป็นเรื่องสำคัญในช่วงแรกๆ ในการก่อตั้งสำนักงานต้องให้คนจดจำตัวสถาปนิกผู้บริหารสำนักงานให้ได้ก่อน และพอคนเริ่มรู้จักแล้ว เมื่อมีผลงานออกมาคนก็จะรู้จักผลงาน

โดยส่วนใหญ่วิธีการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานกลุ่มนี้ ซึ่งมีจำนวน 10 แห่ง ใน 13 แห่ง คือ การลงผลงานในหนังสือ วารสาร และการออก Booth แสดงผลงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานสถาปนิก เช่นเดียวกับสำนักงานกลุ่มที่ 1 ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 8 แห่ง มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานด้วยการส่ง Profile/ Brochure ไปให้ลูกค้าเก่า หรือ ลูกค้าที่มีศักยภาพ และมีการจัดทำ Web site ส่วนอันดับสุดท้ายสำนักงานกลุ่มนี้มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานโดยการส่งผลงานเข้าประกวด จำนวน 5 แห่ง และมีสำนักงานแห่งหนึ่งที่มีการส่งผลงานเข้าประกวดในต่างประเทศทุกปี เนื่องจากสามารถช่วยประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานไปได้ในวงกว้าง

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานทั้งสิ้น จำนวน 10 แห่ง ใน 11 แห่ง ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงกว่าสำนักงานสถาปนิกกลุ่มอื่น โดยที่สำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน ในระดับที่มาก คือ จำนวน 4 แห่ง ใน 11 แห่ง ซึ่งจะมีการประชาสัมพันธ์ในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการออก Booth แสดงผลงาน ลงผลงานในหนังสือวารสาร ส่ง Profile/ Brochure ไปให้ลูกค้าเก่า หรือลูกค้าที่มีศักยภาพ การจัดทำ Web site การส่ง ผลงานเข้าประกวด และการประชาสัมพันธ์ผู้บริหาร เหมือนเช่นที่สำนักงานแห่งอื่นๆ มักจะทำอยู่แล้ว นอกจากนี้สำนักงานเหล่านี้ยังมีการส่งจดหมายข่าวไปให้ลูกค้าเก่า และลูกค้าที่มีศักยภาพ และพบสำนักงานแห่งหนึ่งที่มีการจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานของสำนักงานออกวางจำหน่ายทั่วโลก ซึ่งผู้บริหารสำนักงานเหล่านี้ให้ความเห็นว่าการประชาสัมพันธ์มีผลต่อการได้รับงาน และภาพลักษณ์ของสำนักงานมาก นอกจากนี้ยังพบสำนักงานที่มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานในระดับปานกลาง และระดับที่น้อย จำนวน 3 แห่ง

วิธีการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ซึ่งมีจำนวน 9 แห่ง ใน 11 แห่ง คือ การลงผลงานในหนังสือ วารสาร การส่ง Profile/ Brochure ไปให้ลูกค้าเก่า หรือลูกค้าที่มีศักยภาพ และการจัดทำ Web site ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 7 แห่ง มีการออก Booth แสดงผลงาน และพบสำนักงาน 5 แห่ง มีการส่งผลงานเข้าประกวด ซึ่งหลายแห่งมีการส่งประกวดในต่างประเทศด้วย และสำนักงานจำนวน 4 แห่ง มีการส่งจดหมายข่าวซึ่งมีประจำทุก 3 เดือน ไปยังลูกค้าเก่า หรือลูกค้าเป้าหมาย และนอกจากนี้ยังมีสำนักงานจำนวน 3 แห่ง มีการประชาสัมพันธ์ผู้บริหารสำนักงาน และพบว่าวิธีการประชาสัมพันธ์ที่พบในสำนักงานกลุ่มนี้น้อยที่สุด และไม่พบในสำนักงานกลุ่มอื่นเลย

คือ การจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานออกวางจำหน่าย ซึ่งพบว่าสำนักงานกลุ่มที่มีการจัดทำหนังสือออกวางจำหน่ายจำนวน 2 แห่งเท่านั้น

#### 4. การประกวดแบบ

ตารางที่ 6.30 ระดับการประกวดแบบของสำนักงาน

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	0	0	1	1
ปานกลาง	3	3	4	10
น้อย	8	7	6	21
ไม่มี	5	3	0	8

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ใช้กลยุทธ์การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายทั้งสิ้น จำนวน 32 แห่ง การเข้าร่วมประกวดแบบของสำนักงานสถาปนิกในประเทศส่วนใหญ่จะเป็นงานในภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการเข้าร่วมประกวดแบบ จำนวน 11 แห่ง ใน 16 แห่ง ซึ่งสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือ จำนวน 8 แห่ง ใน 16 แห่ง มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย คือนานๆ ครั้งจะมีการเข้าร่วมประกวดแบบ เนื่องจากสิ้นเปลืองงบประมาณ และเวลาในการทำงาน ยกเว้นแต่สำนักงานเห็นว่าเข้าร่วมประกวดแบบแล้วมีโอกาสชนะจึงจะเข้าร่วม และพบสำนักงานที่เข้าร่วมประกวดแบบในระดับปานกลาง จำนวน 3 แห่ง และไม่พบ สำนักงานที่เข้าร่วมประกวดแบบในระดับที่มาก

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการเข้าร่วมประกวดแบบ จำนวน 10 แห่ง ใน 13 แห่ง ซึ่งสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือ จำนวน 7 แห่ง ใน 13 แห่ง มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย ซึ่งพบสำนักงานแห่งหนึ่งมีการเข้าร่วมประกวดแบบภาคเอกชนทุกปี เนื่องจากเป็นนโยบายของผู้บริหารที่จะให้พนักงานประกวดแบบปีละ 1 ครั้ง เพื่อเป็นการฝึกฝนการคิด เนื่องจากงานประกวดแบบภาคเอกชนจะเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดมากกว่าการทำโครงการจริงๆ และพบสำนักงานที่เข้าร่วมประกวดแบบในระดับปานกลาง จำนวน 3 แห่ง ซึ่งสำนักงาน 3 แห่งนี้เป็นสำนักงานที่รับงานของภาครัฐการและรัฐวิสาหกิจมากพอสมควร ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มนี้แห่งหนึ่งมีความคิดเห็น ว่า ถึงแม้บางครั้งการประกวดแบบจะต้องสูญเสียต้นทุน และงบประมาณไปโดยไม่มีสิ่งตอบแทน แต่ถ้าหากชนะประกวดแบบก็คุ้มค่ากับการลงทุน แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีการเลือกที่จะเข้าร่วมประกวดแบบในโครงการที่มีโอกาสชนะด้วย เช่น ประกวดแบบในโครงการที่สำนักงานมีความชำนาญ หรือมีประสบการณ์ทางด้านนั้นมาก่อน และในกลุ่มนี้ไม่พบสำนักงานที่เข้าร่วมประกวดแบบในระดับที่มาก

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ทุกแห่งมีการเข้าร่วมประกวดแบบ ซึ่งสำนักงานในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือ จำนวน 6 แห่ง ใน 11 แห่ง มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย คือนานๆ ครั้งจะมีการเข้าร่วมประกวดแบบ พบสำนักงานที่เข้าร่วมประกวดแบบในระดับปานกลาง จำนวน 4 แห่ง และพบสำนักงานจำนวน 1 แห่ง เข้าร่วมประกวดแบบในระดับที่มาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการประกวดแบบของ

ภาคราชการ และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นนโยบายของผู้บริหารที่จะเข้าร่วมประกวดแบบเพื่อที่ให้ได้มาซึ่งงาน ซึ่งถ้ามีโอกาสเมื่อใดสำนักงานก็จะเข้าร่วมประกวดแบบ และปัจจุบันสำนักงานแห่งนี้ก็มีงานในภาคราชการ และรัฐวิสาหกิจถึง ร้อยละ 30 และจากการวิจัยจะเห็นได้ว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 3 นี้มีส่วนการประกวดแบบมากกว่าสำนักงานกลุ่มอื่นๆ

### 5. การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน

ตารางที่ 6.31 ระดับการใช้กลยุทธ์การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	6	6	6	18
ปานกลาง	10	7	5	22
น้อย	0	0	0	0
ไม่มี	0	0	0	0

ตารางที่ 6.32 รายละเอียดกลยุทธ์การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน

รายละเอียดกลยุทธ์การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสร้างชื่อเสียง	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การเลือกรับงานที่น่าสนใจ	16	13	11	40
การเลือกรับงานที่สามารถสร้างชื่อเสียง	6	6	6	18

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทุกแห่ง มีการเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน สำนักงานทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้ในระดับปานกลาง และระดับที่มาก ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน ในระดับปานกลาง คือ จำนวน 10 แห่ง ใน 16 แห่ง และมีสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้ในระดับที่มากจำนวน 6 แห่ง

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน ในระดับที่มาก จำนวน 7 แห่ง ใน 13 แห่ง และมีสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้ในระดับปานกลางจำนวน 6 แห่ง

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน ในระดับที่มาก จำนวน 6 แห่ง ใน 11 แห่ง และมีสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้ในระดับปานกลาง จำนวน 5 แห่ง

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานทุกแห่งจะมีการเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ ที่สามารถเปิดโอกาสให้สำนักงานสถาปนิกได้สร้างสรรค์งานสถาปัตยกรรมที่มีคุณค่าได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นโอกาสให้สำนักงานมีงานอย่างต่อเนื่องจากผู้ที่เห็นคุณค่าของงานสถาปัตยกรรมที่ดี สำหรับการเลือกรับงานที่สามารถสร้างชื่อเสียงให้กับสำนักงานนั้น พบว่าสำนักงานกลุ่มที่ 3 มีสัดส่วนสูงที่สุด คือ จำนวน 6 แห่ง หรือร้อยละ 54.55 สำนักงานในกลุ่มที่ 2 มีการเลือกรับงานที่สามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน จำนวน 6 แห่ง หรือร้อยละ 46.15 และพบสำนักงานกลุ่มที่ 1 จำนวน 6 แห่ง หรือร้อยละ 37.50

## 6. การพัฒนาผลงาน และการให้บริการ

ตารางที่ 6.33 ระดับการใช้กลยุทธ์การพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	4	5	5	14
ปานกลาง	5	5	4	14
น้อย	7	3	2	12
ไม่มี	0	0	0	0

ตารางที่ 6.34 รายละเอียดกลยุทธ์การพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ

รายละเอียดกลยุทธ์การพัฒนาผลงาน และการให้บริการ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
พัฒนามาตรฐานการทำงานสู่มาตรฐานสากล	3	5	8	16
พัฒนาระบบการทำงาน	5	6	7	18
พัฒนาคุณภาพของผลงาน	16	13	11	40
พัฒนาคุณภาพการให้บริการ	16	13	11	40
พัฒนารูปแบบของงานออกแบบให้เป็นที่นิยมตาม Trend	2	2	4	8

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งมีการพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการปรับปรุงและพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ ในระดับที่น้อย คือ จำนวน 7 แห่ง ใน 16 แห่ง รองลงมาสำนักงานกลุ่มนี้ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับปานกลาง จำนวน 5 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก จำนวน 4 แห่ง

พบว่านอกจากการพัฒนาคุณภาพของงานออกแบบ และพัฒนาคุณภาพของการให้บริการแล้ว ส่วนใหญ่สำนักงานกลุ่มนี้ คือ จำนวน 5 แห่ง ใน 16 แห่ง จะมีการพัฒนาในเรื่องของระบบในการทำงานให้มีการทำงานที่เป็นระบบยิ่งขึ้น และพบสำนักงานที่มีการพัฒนามาตรฐานการทำงานให้เป็น

สากล จำนวน 3 แห่ง นอกจากนั้นยังพบสำนักงานที่มีการพัฒนาผลงานออกแบบให้เป็นไปตาม Trend เพื่อให้เหมาะสมกับคนยุคปัจจุบัน จำนวน 2 แห่ง

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการปรับปรุงและพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ ในระดับที่มาก และปานกลางจำนวนเท่ากัน คือ 5 แห่ง ใน 13 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์ในระดับที่น้อย จำนวน 3 แห่ง

นอกจากการพัฒนาคุณภาพของงานออกแบบ และพัฒนาคุณภาพของการให้บริการแล้ว พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ ซึ่งมีจำนวน 6 แห่ง ใน 13 แห่ง มีการพัฒนาระบบการทำงาน และพบสำนักงานที่มีการพัฒนามาตรฐานการทำงานให้เป็นสากลยิ่งขึ้นจำนวน 5 แห่ง ส่วนสำนักงานที่มีการพัฒนาผลงานออกแบบให้เป็นไปตาม Trend พบว่ามีจำนวน 2 แห่ง ซึ่งผู้บริหารสำนักงานกล่าวว่าสำนักงานมีการพัฒนารูปแบบ และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ออู่เสมอ

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการปรับปรุงและพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ ในระดับที่มาก จำนวน 5 แห่ง ใน 11 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์ในระดับปานกลาง จำนวน 4 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์ในระดับที่น้อย จำนวน 2 แห่ง

นอกจากการพัฒนาคุณภาพของงานออกแบบ และพัฒนาคุณภาพของการให้บริการแล้ว พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ ซึ่งมีจำนวน 8 แห่ง ใน 11 แห่ง มีการพัฒนามาตรฐานการทำงานให้มีความเป็นสากลยิ่งขึ้น ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 6 แห่ง มีการพัฒนาเรื่องระบบการทำงาน และพบสำนักงานที่มีการพัฒนาผลงานออกแบบให้เป็นไปตาม Trend เพื่อให้เหมาะสมกับผู้ลงทุนสมัยใหม่ จำนวน 4 แห่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าสำนักงานในกลุ่มนี้จะมีสัดส่วนการพัฒนาในเรื่องมาตรฐานในการทำงานมากกว่าสำนักงานในกลุ่มอื่นๆ เนื่องจากสำนักงานกลุ่มนี้มีการออกไปรับงานในต่างประเทศเป็นจำนวนมาก เพราะฉะนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สำนักงานจำเป็นต้องมีการพัฒนามาตรฐานเพื่อให้ทัดเทียมกับสากล เพื่อจะได้ทำงานต่างประเทศได้สะดวกยิ่งขึ้น

## 7. การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

ตารางที่ 6.35 ระดับการใช้กลยุทธ์การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	2	3	6	11
ปานกลาง	8	6	5	17
น้อย	6	4	0	12
ไม่มี	0	0	0	0

ตารางที่ 6.36 รายละเอียดดกกลยุทธ์การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

รายละเอียดกลยุทธ์การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับ ลูกค้า	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ให้คำปรึกษา และตามแก้ไข ปัญหาให้ลูกค้าหลังสร้างเสร็จ	16	13	11	40
สร้างความประทับใจในการให้ บริการ	7	7	8	22
พยายามไม่ปฏิเสธงานลูกค้า ประจำ	11	10	10	31
มีการติดต่อกันตลอดเวลา	8	7	8	23
มีการคบกับลูกค้าแบบเพื่อน	2	4	2	8
มีการส่งของขวัญ และบัตรอวย พรในวันสำคัญ	14	13	11	38
มีการส่งจดหมายข่าวไปสู่ลูกค้า	0	0	4	4

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทุกแห่ง มีการใช้กลยุทธ์การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยที่วิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกกลุ่มตัวอย่างทุกแห่ง คือ การให้คำปรึกษา และตามแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหลังสร้างเสร็จ ซึ่งเปรียบเสมือนการบริการหลังการขาย หรือ After sale service ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับปานกลาง จำนวน 8 แห่ง ใน 16 แห่ง มีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย จำนวน 6 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก จำนวน 2 แห่ง

นอกจากวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยวิธีการให้คำปรึกษา และตามแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหลังสร้างเสร็จแล้ว ยังพบว่าสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือ จำนวน 14 แห่ง ใน 16 แห่ง จะใช้วิธีการส่งของขวัญ หรือบัตรอวยพรให้ลูกค้าในวันสำคัญต่างๆ ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 11 แห่ง มีการพยายามที่จะไม่ปฏิเสธงานของลูกค้าประจำ เนื่องจากการปฏิเสธงานอาจทำให้เสียลูกค้ารายนั้นไปเลย นอกจากนั้นยังพบว่าครึ่งหนึ่งของสำนักงานกลุ่มนี้หลังจบโครงการแล้วก็ยังมีการติดต่อกันกับลูกค้าตลอดเวลา มีการนัดพบกันบ้างในบางโอกาส

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับปานกลาง จำนวน 6 แห่ง ใน 13 แห่ง มีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย จำนวน 4 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก จำนวน 2 แห่ง

นอกจากวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยวิธีการให้คำปรึกษา และตามแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหลังสร้างเสร็จแล้ว ยังพบว่าสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้ทุกแห่งมีการส่งของขวัญ หรือบัตรอวยพรให้ลูกค้าในวันสำคัญต่างๆ ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานในกลุ่มนี้จำนวน 10 แห่ง ใน 13 แห่ง มีวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการพยายามไม่ปฏิเสธงานกับลูกค้าประจำ



และนอกจากนี้ยังพบว่าสำนักงานจำนวน 7 แห่ง มีการติดต่อกับลูกค้าตลอดเวลา แม้ว่าโครงการจะแล้วเสร็จแล้วก็ตาม เพื่อให้ลูกค้ายังคงรู้สึกว่าคุณสำนักงานยังเป็นมิตรด้วยอยู่ตลอดเวลา และมีการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าในด้านการให้บริการ เช่น มีสำนักงานแห่งหนึ่งสร้างความประทับใจให้ลูกค้าเนื่องจากสำนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้ในทุกรูปแบบ และทุกเงื่อนไข เนื่องจากสำนักงานมีความยืดหยุ่นพอที่จะบริการลูกค้าได้ในทุกรูปแบบ

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่สูงกว่าสำนักงานสถาบันกลุ่มอื่นๆ คือ มีการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์กับลูกค้าในระดับที่มาก คือ จำนวน 6 แห่ง ใน 11 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับปานกลาง จำนวน 5 แห่ง แต่ไม่พบสำนักงานในกลุ่มนี้ที่มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย

นอกจากวิธีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยวิธีการให้คำปรึกษาและตามแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหลังจบโครงการแล้ว ยังพบว่าสำนักงานสถาบันในกลุ่มนี้ทุกแห่งมีการส่งของขวัญหรือบัตรอวยพรให้ลูกค้าในวันสำคัญต่างๆ ส่วนอันดับรองลงมาสำนักงานในกลุ่มนี้จำนวน 10 แห่ง ใน 11 แห่ง พยายามที่จะไม่ปฏิเสธงานลูกค้าประจำ เพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งผู้บริหารสำนักงานแห่งหนึ่งกล่าวว่า ถ้าลูกค้าประจำเข้ามาว่าจ้างไม่ว่าจะเหนื่อยแค่ไหนก็ต้องทำให้ลูกค้า เพื่อให้ไม่เสียลูกค้าไป ซึ่งการไม่ปฏิเสธงานเป็นเรื่องยากยิ่งกว่าการหางานอีก และนอกจากนั้นยังพบว่าสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 8 แห่ง มีการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยการสร้างความประทับใจในการให้บริการ เช่น มีการให้บริการที่ครบวงจร (One stop service) และมีการติดต่อกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในสำนักงานบางแห่งจะมีการเชิญลูกค้ามาร่วมในงานเลี้ยงต่างๆ ของสำนักงานให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ และในสำนักงานกลุ่มนี้ยังพบว่ามีสำนักงานที่มีการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการส่งจดหมายข่าวไปให้ลูกค้าจำนวน 4 แห่ง ซึ่งไม่พบวิธีการนี้ในสำนักงานกลุ่มอื่นๆ

## 8. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม (Connection)

ตารางที่ 6.37 ระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	3	3	6	12
ปานกลาง	4	7	4	15
น้อย	6	3	1	10
ไม่มี	3	0	0	3

ตารางที่ 6.38 รายละเอียดกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม

รายละเอียดกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การออกงานสังคม/ สังสรรค์	14	13	11	38
การเข้าเป็นสมาชิกสมาคม/ ชมรมต่างๆ	8	10	10	28

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกจำนวน 38 แห่ง มีการใช้กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม (Connection) ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมในระดับที่น้อย คือ จำนวน 7 แห่ง ใน 16 แห่ง มีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับปานกลาง จำนวน 4 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก จำนวน 3 แห่ง

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีวิธีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม โดยการออกงานสังคม และงานสังสรรค์ต่างๆ เช่น การออกไปตีกอล์ฟ หรือการสังสรรค์กับกลุ่มสังคมต่างๆ เช่น กลุ่มลูกค้าโรงแรม โดยพบว่ามีจำนวน 13 แห่ง ใน 16 แห่ง และพบว่ามีสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 8 แห่ง มีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสโมสร สมาคม หรือชมรมต่างๆ เช่น สโมสรโรตารี สมาชิก Sport club สมาชิกสมาคมสตรี หรือสมาคมผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมในระดับปานกลาง คือ จำนวน 7 แห่ง ใน 13 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก และระดับที่น้อย จำนวน 3 แห่ง

พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ทุกแห่งมีวิธีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม โดยการออกงานสังคม และงานสังสรรค์ต่างๆ และพบว่ามีสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 10 แห่ง ใน 13 แห่ง มีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสโมสร สมาคม หรือชมรมต่างๆ เช่น ผู้บริหารสำนักงานแห่งหนึ่งที่เป็นชาวต่างชาติ มีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกชมรมนักธุรกิจอังกฤษ และออสเตรเลีย หรือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียน สมาชิกสมาคมบ้านจัดสรร และคอนโดมิเนียม เป็นต้น

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมในระดับที่มาก คือ จำนวน 6 แห่ง ใน 11 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับปานกลาง จำนวน 4 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย จำนวน 1 แห่ง

พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ทุกแห่งมีวิธีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม โดยการออกงานสังคม และงานสังสรรค์ต่างๆ และพบว่ามีสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 10 แห่ง ใน 11 แห่ง มีการเข้าร่วมเป็นสมาชิกสโมสร สมาคม หรือชมรมต่างๆ เช่น เป็นสมาชิกสมาคมหอการค้าไทย และสมาคมหอการค้าประเทศอื่นๆ เช่น สิงคโปร์ อังกฤษ ออสเตรเลีย หรือการเป็นสมาชิกสถานทูต เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารสำนักงานแห่งหนึ่งกล่าวว่าการเข้าไปสมาชิกสมาคมเหล่านี้มีผลต่อการได้รับงานค่อนข้างมาก เนื่องจากจะเป็นโอกาสให้เข้าไปรู้จักผู้ที่จะลงทุนโครงการต่างๆ และได้รู้จักผู้คนเป็นการส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น

## 9. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

ตารางที่ 6.39 ระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	4	4	7	19
ปานกลาง	8	7	4	19
น้อย	4	2	0	6
ไม่มี	0	0	0	0

ตารางที่ 6.40 รายละเอียดกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

รายละเอียดกลยุทธ์การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศ	15	13	11	39
การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในต่างประเทศ	7	8	8	23

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกกลุ่มตัวอย่างทุกแห่ง มีการใช้กลยุทธ์สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ในระดับปานกลาง จำนวน 8 แห่ง ใน 16 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก และระดับปานกลาง จำนวน 4 แห่ง

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ คือ จำนวน 15 แห่ง ใน 16 แห่ง มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศ และมีสำนักงานจำนวน 7 แห่ง มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในต่างประเทศ

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ในระดับปานกลาง จำนวน 7 แห่ง ใน 13 แห่ง มีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่มาก จำนวน 4 แห่ง และระดับที่น้อยจำนวน 2 แห่ง

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ทุกแห่ง มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศ และพบว่า มีสำนักงานจำนวน 8 แห่ง ใน 13 แห่ง มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในต่างประเทศ

**กลุ่มที่ 3** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ในระดับที่มาก จำนวน 7 แห่ง ใน 11 แห่ง และมีสำนักงานที่ใช้กลยุทธ์นี้ในระดับปานกลาง จำนวน 4 แห่ง และไม่พบสำนักงานกลุ่มนี้ที่มีการใช้กลยุทธ์นี้ในระดับที่น้อย

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานกลุ่มนี้ทุกแห่ง มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศ และพบว่า มีสำนักงานจำนวน 8 แห่ง ใน 11 แห่ง มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในต่างประเทศ

ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ในยุคนี้การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ยั่งยืนมาก ทั้งพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศ และต่างประเทศ เนื่องจากบางครั้งสำนักงานต้องมีการร่วมการทำงานกับสำนักงานอื่นๆ เนื่องจากภาระที่จะจ้างบุคลากรทุกสาขามาไว้ในสำนักงานแห่งเดียวก็เป็นเรื่องลำบาก หรือบางครั้งต้องร่วมกับสำนักงานอื่นเนื่องจากศักยภาพของสำนักงานไม่เพียงพอ และสำนักงานมีการได้งานจากการแนะนำของพันธมิตรทางธุรกิจจำนวนมาก และโดยเฉพาะการทำงานในต่างประเทศ หากไม่รู้จัก หรือไม่มีพันธมิตรเป็นสำนักงานในท้องถิ่น จะไม่สามารถทำงานในต่างประเทศให้ประสบความสำเร็จได้เลย

## 10. การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน

ตารางที่ 6.41 ระดับการใช้กลยุทธ์การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	2	1	1	4
ปานกลาง	4	6	5	15
น้อย	3	2	3	8
ไม่มี	7	4	2	13

ตารางที่ 6.42 รายละเอียดกลยุทธ์การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน

รายละเอียดกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และ เอกลักษณ์เฉพาะ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
การสร้างความแตกต่างด้าน รูปแบบงานสถาปัตยกรรม	3	3	5	11
การสร้างความแตกต่างจาก ความชำนาญเฉพาะด้าน	8	5	4	17
การสร้างความแตกต่างใน การให้บริการ	0	3	2	5

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ใช้กลยุทธ์การตลาดโดยการสร้างความแตกต่าง และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน จำนวน 27 แห่ง ซึ่งรายละเอียดของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มสามารถอธิบายได้ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** จากการวิจัยพบว่า สำนักงานกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน จำนวน 9 แห่ง ใน 16 แห่ง มีสำนักงานที่มีการให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้มาก จำนวน 2 แห่ง ซึ่งสำนักงานแห่งหนึ่งมีการวางจุดยืนเป็นสำนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการออกแบบโรงแรม และรีสอร์ท รวมทั้งมีผลงานออกแบบที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะใน Style Tropical Architecture และสำนักงานอีกแห่งหนึ่งเป็นสำนักงานที่มีความชำนาญในการออกแบบอาคารสำคัญทางศาสนา โดยเฉพาะศาสนาคริสต์ซึ่งในประเทศไทยมีสำนักงานที่มีความชำนาญด้านนี้น้อยมาก และผลงานออกแบบของสำนักงานก็มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

โดยส่วนใหญ่สำนักงานกลุ่มนี้จะมีเอกลักษณ์เฉพาะโดยการสร้างชื่อจากความชำนาญเฉพาะด้านจำนวน 8 แห่ง ใน 16 แห่ง ส่วนสำนักงานที่มีการสร้างผลงานออกแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะจำนวน 3 แห่ง และในกลุ่มนี้ไม่พบสำนักงานที่มีการสร้างความแตกต่างด้านการให้บริการ

**กลุ่มที่ 2** พบว่าสำนักงานกลุ่มนี้มีการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน จำนวน 7 แห่ง ใน 13 แห่ง ซึ่งสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 1 แห่ง ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้มาก สำนักงานแห่งนี้วางจุดยืนของสำนักงานที่ชัดเจนทางด้านแนวคิดในการออกแบบสถาปัตยกรรม และเอกลักษณ์เฉพาะในรูปงานของแบบสถาปัตยกรรม ซึ่งในวงการวิชาชีพ หรือกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จะทราบว่าคุณภาพสำนักงานแห่งนี้มีการทำงานออกแบบในรูปแบบใด และจะสามารถดึงดูดลูกค้าที่มีความชื่นชอบในรูปแบบสถาปัตยกรรมของสำนักงานแห่งนี้เข้ามาว่าจ้าง นอกจากนี้สำนักงานแห่งนี้ยังมีการสร้างความแตกต่างในการให้บริการ โดยสำนักงานวางนโยบายไว้ว่าต้องให้บริการแก่ลูกค้าโดยไม่มีขอบเขต ไม่ว่าลูกค้าจะต้องการสิ่งใดสำนักงานก็จะบริการทุกอย่าง เพียงแต่ว่าต้องไม่ผิดหลักจรรยาบรรณ หรือมาตรฐานแห่งวิชาชีพสถาปัตยกรรม

ส่วนใหญ่แล้วสำนักงานกลุ่มนี้จะมีเอกลักษณ์เฉพาะโดยการสร้างชื่อจากความชำนาญเฉพาะด้าน จำนวน 5 แห่ง ใน 13 แห่ง และมีสำนักงานจำนวน 3 แห่ง เป็นสำนักงานที่มีการสร้างผลงานออกแบบที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ นอกจากนี้สำนักงานจำนวน 3 แห่ง มีการสร้างความแตกต่างจากการให้บริการ ซึ่งพบสำนักงานแห่งหนึ่งมีการเน้นการให้บริการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะลูกค้าจะต้องการในเวลาเท่าใดงบประมาณเท่าใด หรือภายใต้เงื่อนไขใดๆ สำนักงานก็สามารถให้บริการได้ ส่วนสำนักงานอีกแห่งเน้นการให้บริการที่ครบวงจรในงานก่อสร้าง และผสมผสานศาสตร์ในหลายสาขาเข้าด้วยกัน

**กลุ่มที่ 3** พบว่ามีสำนักงานในกลุ่มนี้จำนวน 9 แห่ง ใน 11 แห่ง ที่มีการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน ซึ่งมีจำนวนมากกว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 และพบสำนักงานที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์นี้มาก จำนวน 1 แห่ง ซึ่งเป็น สำนักงานที่วางจุดยืนไว้ว่าสำนักงานต้องมีความแตกต่างจากสำนักงานแห่งอื่น โดยใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน และต้องสามารถสร้างชื่อจากความชำนาญ โดยจะมุ่งตลาดเฉพาะที่สำนักงานชำนาญ ซึ่งก็คือ โรงแรมในระดับ 5 ดาว และสำนักงานแห่งนี้ก็เปิดสำนักงานในเครืออีกแห่งไว้สำหรับรับงานโรงแรมที่ไม่ใช่ระดับ 5 ดาว หรืองานโครงการอื่นๆ เพื่อไม่ให้สำนักงานสูญเสียภาพลักษณ์ และเอกลักษณ์เฉพาะ

ส่วนใหญ่แล้วสำนักงานกลุ่มนี้สร้างความแตกต่าง และเอกลักษณ์เฉพาะ โดยการสร้างความแตกต่างในผลงานออกแบบสถาปัตยกรรมที่จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสำนักงานแต่ละแห่ง จำนวน 5 แห่ง ใน 11 แห่ง ส่วนอันดับรองลงมาพบว่าสำนักงานกลุ่มนี้จำนวน 4 แห่ง มีการสร้างความแตกต่างจากความชำนาญเฉพาะด้าน และสำนักงานจำนวน 2 แห่ง มีการสร้างความแตกต่างจากการให้บริการ โดยสำนักงานทั้ง 2 แห่ง เน้นการบริการที่ครบวงจรในงานก่อสร้าง ให้ลูกค้าได้รับความสะดวกเต็มที่ และมีการให้บริการที่สำนักงานแห่งอื่นในประเทศไทยไม่ค่อยมีการเปิดให้บริการ

## (27) กลยุทธ์การตลาดอื่นๆ

นอกจากกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้วิจัยสรุปได้เบื้องต้นแล้ว ภายหลังจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทั้ง 40 แห่ง ยังพบ กลยุทธ์การตลาดที่สำนักงานสถาปนิกใช้อีก 3 ประการ ได้แก่

- **การใช้ตัวแทนเข้าไปติดต่อลูกค้า หรือหาข่าวโครงการ** จากการวิจัยพบว่า มีสำนักงานสถาปนิก จำนวน 2 แห่ง มีการใช้ตัวแทนในการหาข่าวโครงการ และเข้าไปติดต่อลูกค้าแทนสำนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ในกรณีที่สำนักงานออกไปรับงานในต่างประเทศ
- **การหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง** จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกเกือบทุกแห่ง มักจะหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่มีงานต่อเนื่อง เนื่องจากสำนักงานไม่ต้องหาลูกค้ากลุ่มใหม่ และไม่ต้องเรียนรู้วิธีการทำงานกับลูกค้ากลุ่มใหม่ เพียงแต่รักษาลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง ก็ทำให้สำนักงานมีโครงการทำอย่างต่อเนื่องแล้ว ซึ่งบางครั้งสำนักงานต้องยอมคิดค่าบริการวิชาชีพในอัตราที่ต่ำเพื่อหวังที่จะทำโครงการต่อเนื่องในอนาคต
- **การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงาน** พบว่าการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงาน เป็นกลยุทธ์การตลาดทางอ้อมอีกประการหนึ่ง แต่พบว่าส่วนใหญ่สำนักงานไม่ได้มุ่งหวังที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีเพียงเพื่อหวังที่จะให้ลูกค้าเข้ามาว่าจ้าง แต่สำนักงานส่วนใหญ่ต้องการเป็นสำนักงานที่ดี และได้รับการยอมรับ และกล่าวขวัญในทางที่ดีแก่ลูกค้า โดยส่วนใหญ่สำนักงานจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยการไม่รับงานที่ส่งผลเสียต่อสังคม และสภาพแวดล้อม ออกแบบอาคารไม่ทำลายสภาพแวดล้อม และมีการช่วยเหลือสังคม

## (28) การนำกลยุทธ์การตลาดไปปฏิบัติ

ตารางที่ 6.43 การนำกลยุทธ์การตลาดไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์การตลาด ไปปฏิบัติ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ปฏิบัติโดยผู้บริหาร	16	13	11	40
ปฏิบัติโดยพนักงานที่เป็นสถาปนิก	6	9	11	26
ปฏิบัติโดยเจ้าหน้าที่การตลาด	0	0	0	0

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งมีการนำกลยุทธ์การตลาดไปปฏิบัติโดยผู้บริหาร และพบว่า มีสำนักงานบางแห่งมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกลยุทธ์ด้านการตลาดด้วย โดยเฉพาะสำนักงานกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นสำนักงานขนาดใหญ่

เป็นที่น่าสังเกตว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 3 มีการให้พนักงานที่เป็นสถาปนิกร่วมปฏิบัติกลยุทธ์ด้านการตลาดด้วยมากที่สุด และสำนักงานกลุ่มที่ 1 มีการให้พนักงานที่เป็นสถาปนิกร่วมปฏิบัติกลยุทธ์ด้านการตลาดน้อยที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานกลุ่มที่ 1 นี้เป็นสำนักงานขนาดเล็ก ซึ่งบางแห่งมีการดำเนินการทุกอย่างด้วยเจ้าของเพียงคนเดียว หรือ 2-3 คน ซึ่งพนักงานที่เป็นสถาปนิกในสำนักงาน มี

หน้าที่เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบเท่านั้น ไม่ได้มีการทำหน้าที่อื่นๆ เลย และนอกจากนั้นจากการวิจัยยังไม่พบสำนักงานแห่งใดที่มีพนักงานที่ทำหน้าที่การตลาดโดยเฉพาะ แต่พบสำนักงานแห่งหนึ่งที่มีการจัดตั้งฝ่าย Business Development โดยจะทำหน้าที่วิเคราะห์ตลาด และวางแผนธุรกิจของสำนักงาน ว่าในแต่ละ 6 เดือนจะมีแผนอย่างไร และจะมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มไหน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ใกล้เคียงกับพนักงานที่ทำหน้าที่การตลาด

## (29) การวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต

ตารางที่ 6.44 การวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต

การวางแผนการตลาด สำหรับอนาคต	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มีการวางแผนสำหรับอนาคต	4	3	6	13
มีการวางแผนคร่าวๆ	5	6	3	14
ไม่มีการวางแผน	7	4	1	12

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกบางแห่งมีการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต ในขณะที่บางแห่งไม่มี ซึ่งพบว่าสำนักงานกลุ่มที่ 3 ส่วนใหญ่จะมีการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตมากกว่าสำนักงานกลุ่มอื่นๆ คือ จำนวน 6 แห่ง ใน 11 แห่ง

และพบว่าสำนักงานบางแห่งมีการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตแต่เพียงคร่าวๆ เท่านั้น ซึ่งหมายความว่ามีการคิดไว้บ้าง แต่ไม่ได้มีการวางแผนที่จริงจัง และพบว่าสำนักงานในกลุ่มที่ 1 ไม่มีการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตในสัดส่วนที่สูงที่สุด คือ จำนวน 7 แห่ง ใน 16 แห่ง ในขณะที่สำนักงานใน กลุ่มที่ 3 ไม่มีการวางแผนเพียง 1 แห่ง ใน 11 แห่ง เท่านั้น ซึ่งจากการวิจัยสามารถสรุปการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตของสำนักงานกลุ่มต่างๆ ได้ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** สามารถสรุปการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต ของสำนักงานในกลุ่มนี้ ได้ดังนี้

- ต้องมีการวางแผนขอบเขตงานที่ชัดเจน ต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และที่สำคัญจะต้องมีการปรับปรุงเรื่องมาตรฐานการทำงาน เนื่องจากในอนาคตต่างชาติจะเข้ามาในประเทศไทยมาก หากไม่มีมาตรฐานจะไม่สามารถสู้ต่างชาติได้
- เน้นเรื่องความชำนาญเฉพาะด้านให้มากขึ้น มีการฉีกบริการออกไปจากสำนักงานแห่งอื่นๆ แต่ไม่ขยายสำนักงานให้ใหญ่ แต่ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่ในเรื่องคุณภาพ และการบริการที่ดี
- มีการวางแผน ที่จะประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานด้วยวิธีการต่างๆ โดยเฉพาะ Web site สร้างโอกาสในการเผยแพร่ตนเองออกไป และทำตัวให้อยู่ใน Position ที่จะได้งานต่อเนื่อง
- พยายามเข้าไปรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์กลุ่มใหญ่ๆ เนื่องจากเห็นว่างานอสังหาริมทรัพย์ในอนาคตจะเป็นโครงการของผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ๆ หากสามารถเข้าไปยังลูกค้ากลุ่มนี้ได้จะเป็นโอกาสมีงานอย่างต่อเนื่อง

**กลุ่มที่ 2** สามารถสรุปการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต ของสำนักงานในกลุ่มนี้ ได้ดังนี้

- มีการวางแผนที่จะขยายขอบเขตการให้บริการออกไปให้ครอบคลุมทุกสาขา โดยส่วนใหญ่เป็นลักษณะการร่วมทุนกับสำนักงานอื่นๆ
- มีการวางแผนที่จะพัฒนาเรื่องมาตรฐาน โดยมีการนำระบบ ISO เข้ามาใช้ในสำนักงาน และปรับตัวให้เป็น Professional firm เตรียมสำหรับรับลูกค้าต่างประเทศในเมืองไทย และทำตัวเองให้พร้อมให้เทียบเท่าสำนักงานต่างประเทศ
- วางแผนที่จะออกไปรับงานในต่างประเทศให้มากขึ้น เช่น ประเทศพม่า

**กลุ่มที่ 3** สามารถสรุปการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต ของสำนักงานในกลุ่มนี้ ได้ดังนี้

- วางแผนที่จะเจาะตลาดต่างประเทศให้มากขึ้น และขยายขอบเขตการให้บริการให้กว้างขึ้น โดยต้องมีการปรับตัวด้านมาตรฐานในการทำงานให้เป็นสากลมากขึ้น
- มีการวางแผนที่จะเพิ่มแผนกใหม่ๆ ในสำนักงาน คือ แผนกออกแบบ Furniture และวางแผนที่จะเจาะตลาดใหม่ๆ เช่น ตลาดโรงงาน และอาคารเดี่ยว เนื่องจากเป็นตลาดที่สำนักงานยังไม่ค่อยได้เข้าไปทำ
- ปรับตัวให้มีมาตรฐานสากลยิ่งขึ้น และวางแผนที่จะประชาสัมพันธ์ทั้งในและต่างประเทศให้มากขึ้น
- มีการวางแผน ที่จะปรับตัวจากผู้ออกแบบเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้สามารถไปร่วมทำงานกับสำนักงานอื่นๆ ได้ มีการเตรียมตัวเพื่อทำงานในต่างประเทศ และต้องปรับองค์กรให้พร้อมไม่สร้างหนี้ ไม่ขยายสำนักงานใหญ่เกินไป นอกจากนี้ยังมีการวางแผนการรับงาน โดยต้องรับงานจากลูกค้าหลายกลุ่มเพื่อกระจายความเสี่ยง โดยต้องมีความสมดุลระหว่างงานภาครัฐราชการ และเอกชน
- มีการวางแผนพัฒนาสำนักงานให้เป็นลักษณะคล้ายๆ มหาชน คือ มี Associate Partner เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงสำนักงานให้ก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยสำนักงานมีการวางแผนว่าในอนาคตใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน 100 เปอร์เซ็นต์
- มีการวางแผน ที่จะปรับปรุงงานออกแบบ โดยการนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ให้แก่ลูกค้า เนื่องจากลูกค้าเป็นคนใน Generation ใหม่ ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจของผู้บริโภคสมัยใหม่มากขึ้น เพื่อที่จะออกแบบให้สอดคล้องกับสิ่งเหล่านั้น

จากการวิจัยพบว่าแนวทางการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตของสำนักงาน ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการพัฒนา**มาตรฐาน**การทำงานให้มีความเป็นสากลยิ่งขึ้น เพื่อที่จะแข่งขันกับต่างประเทศที่เข้ามาในประเทศไทย และสามารถออกไปทำงานยังต่างประเทศได้ นอกจากนี้ยังพบว่าสำนักงานหลายแห่งมีการวางแผนที่จะเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ โดยเฉพาะลูกค้าในต่างประเทศ และมีการวางแผนด้านการขยายขอบเขตการให้บริการ และสำหรับสำนักงานในกลุ่มที่ 1 จะพบว่ามีวางแผนที่จะพัฒนาสำนักงานให้เป็นสำนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น



## (30) ข้อเสนอแนะการตลาดที่เหมาะสมสำหรับวิชาชีพ

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทั้ง 40 แห่ง เกี่ยวกับความคิดเห็นในเรื่องการตลาดที่เหมาะสมสำหรับวิชาชีพสถาปัตยกรรม สามารถสรุปได้ดังนี้

**กลุ่มที่ 1** ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 1 ให้ข้อเสนอแนะว่าการตลาดที่เหมาะสมสำหรับวิชาชีพสถาปัตยกรรมอาจจะทำได้ ดังนี้

- การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า โดยต้องสื่อให้ลูกค้ารับรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การพูดจา บุคลิกภาพ การประชาสัมพันธ์ และการวางจุดยืนของสำนักงาน เนื่องจากผลงานที่ดีเป็นสิ่งที่ยาก
- การหาโอกาสในการรับงานจากกลุ่มลูกค้าที่มีงานต่อเนื่อง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้ไว้
- การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม โดยเฉพาะกับกลุ่มที่มีศักยภาพ
- การหา Partner หรือ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ
- การมีผลงานสถาปัตยกรรมที่ดี แล้วผลงานจะเป็นสิ่งที่นำลูกค้าเข้ามาว่าจ้าง
- การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน เช่น การนำผลงานลงหนังสือ การจัดทำ Profile และ Brochure สำนักงาน
- การเผยแพร่ตนเองออกไป ให้ลูกค้าและสาธารณชนรู้จัก รวมทั้งเผยแพร่ตนเองในวิชาชีพและวิชาการ
- การหาโอกาสในการสร้างผลงานแรกเริ่ม และถ้ามีโอกาสทำต้องทำให้ดี และควรหาโอกาสทำงานที่เป็นสาธารณะ เนื่องจากจะเป็นโอกาสที่ทำให้สาธารณชนได้เห็นผลงาน
- สำนักงานควรมีเอกลักษณ์ และจุดขายเฉพาะตัว แล้วเผยแพร่ให้สาธารณชนรับรู้
- การแสดงออกถึงแนวความคิด และวิสัยทัศน์ต่างๆ ให้สาธารณชนรับรู้
- สถาปนิกต้องรู้สภาพตลาด และต้องรู้ว่าจะตอบสนองตลาดได้อย่างไร
- การเผยแพร่ผลงานผ่านทางสื่อของสภาสถาปนิก หรือสมาคมสถาปนิกสยาม แต่หนังสืออาชีพปัจจุบันอยู่ในวงที่แคบ ควรมีการทำหนังสือที่สามารถเข้าถึงสาธารณชนได้ดีกว่านี้ และลงผลงานอย่างมีคุณภาพ
- อาจต้องมีการเข้าไปเสนองานกับลูกค้าก่อนบ้างในบางกรณี

**กลุ่มที่ 2** ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้ ให้ข้อเสนอแนะว่าการตลาดที่เหมาะสมสำหรับวิชาชีพสถาปัตยกรรมอาจจะทำได้ ดังนี้

- เมื่อมีลูกค้าเสนอโอกาสเข้ามาต้องรีบแสดงตัวตน หรือบางที่ต้องเสนอความคิดไปก่อน และต้องทำงานให้เต็มที่ แล้วภายหลังผลงานที่ปรากฏ และประสบการณ์จะเป็นตัวช่วยให้ลูกค้าบอกต่อกันมา
- ควรมีผลงานสถาปัตยกรรมที่ดี แล้วผลงานจะเป็นตัวนำลูกค้าเข้ามา
- การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม และควรเข้าไปอยู่ในสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ไม่ใช่กลุ่มในวิชาชีพ

- การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเดิมเอาไว้ โดยเฉพาะลูกค้าที่มีศักยภาพ
- ลูกค้าส่วนใหญ่จะมองตัวบุคคลเป็นหลัก สำนักงานเป็นรอง เพราะฉะนั้นตัวบุคคลต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี เช่น เป็นอาจารย์ หรือทำกิจกรรมในวิชาชีพ
- ต้องหาจุดเด่น จุดแข็งของสำนักงานให้พบ และต้องแสดงจุดเดิมนั้นออกมา
- สำนักงานควรมีจุดยืน ให้ลูกค้าทราบว่าสำนักงานทำงานแบบไหน เหมือนการสร้าง Brand และควรเผยแพร่ให้สาธารณชนรับรู้ เช่น การประกวดแบบ การลงผลงานลงหนังสือ
- สำนักงานควรมีเอกลักษณ์ และจุดเด่นเฉพาะตัว และทำให้ลูกค้าพอใจในแนวทางของสำนักงาน
- ควรมีการให้บริการที่ครบวงจร เป็นที่ปรึกษาลูกค้าได้ และสามารถรักษามลประโยชน์ของลูกค้าได้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ
- องค์กรทางวิชาชีพ หรือภาครัฐบาล เช่น สภาสถาปนิก สมาคมสถาปนิก หรือ หน่วยงานต่างๆ ควรเป็นตัวแทนในการเผยแพร่ผลงาน เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทยน่าจะทำการเผยแพร่ผลงานประกวดแบบของธนาคารแห่งประเทศไทย

**กลุ่มที่ 3** ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้ ให้ข้อเสนอแนะว่าการตลาดที่เหมาะสมสำหรับวิชาชีพสถาปัตยกรรมอาจจะทำได้ ดังนี้

- การสร้างผลงานของตนเองให้ดีที่สุด ให้เป็นจุดเด่น เพื่อให้มีคนเข้ามาสอบถามว่าใครเป็นผู้ออกแบบ
- ควรมีการสร้างสมประสบการณ์เนื่องจากลูกค้ามักพิจารณาเลือกสถาปนิกที่มีประสบการณ์ในการทำโครงการนั้นๆ มาแล้ว ซึ่งอาจจะต้องมีการทำงานกับสำนักงานแห่งอื่น เพื่อให้มีประสบการณ์และชื่อเสียงก่อนออกมาตั้งสำนักงานเอง
- การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม โดยการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมต่างๆ โดยเฉพาะคนต่างอาชีพ
- ต้องสามารถสร้างชื่อจากความชำนาญเฉพาะด้าน และต้องมีความแตกต่างจากสำนักงานแห่งอื่น และมุ่งตลาดเฉพาะที่มีความชำนาญ
- สำนักงานควรทำตัวให้เป็นที่รู้จักอย่างมีศักดิ์ศรี โดยการ Expose ตัวเองทางสื่อต่างๆ อย่างมีจังหวะ ซึ่งต้องมีการจำกัดไม่ให้มากเกินไป ให้ซึมซาบไปในสังคม เช่น การออกข่าว
- การมีผลงานปรากฏแก่สายตาของคนทั่วไป เช่น ลงผลงานในหนังสือ หรืองานเปิดตัวอาคารมีการเผยแพร่ชื่อสถาปนิกผู้ออกแบบ ซึ่งการเผยแพร่ผลงานควรอาศัยลูกค้าช่วยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
- การเข้าไปเสนองาน หรือส่ง Profile ให้กับลูกค้าที่มีศักยภาพ
- การเผยแพร่ผลงานเป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากจะแสดงให้เห็นได้ทราบว่าเป็นงานของสำนักงาน แต่ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์กับลูกค้าด้วย เช่น เผยแพร่

ความรู้ในการออกแบบ หรือวัสดุต่างๆ โดยอาจผ่านทางจดหมายข่าว และต้องไม่ขายตนเองมากเกินไปจนเสื่อมเสียความเป็นวิชาชีพ

- องค์การทางวิชาชีพควรเป็นตัวกลางในการเผยแพร่ผลงานของสำนักงาน

## ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและทัศนคติต่อการตลาดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

### (31) ความคิดเห็นต่อความจำเป็นของการตลาดต่อสำนักงานสถาปนิก

ตารางที่ 6.45 ความคิดเห็นต่อความจำเป็นของการตลาดต่อสำนักงานสถาปนิก

ความจำเป็นของการตลาดต่อสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
มาก	4	5	8	17
ปานกลาง	8	6	2	16
น้อย	4	2	1	7
ไม่จำเป็น	0	0	0	0

จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งมีความคิดเห็นว่าการตลาดมีความจำเป็นต่อสำนักงานสถาปนิก โดยเฉพาะผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 3 ซึ่งส่วนใหญ่ เห็นว่าการตลาดมีความจำเป็นต่อสำนักงานสถาปนิกมาก ในขณะที่ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่ เห็นว่าการตลาดจำเป็นต่อสำนักงานสถาปนิกปานกลาง

ซึ่งผู้บริหารสำนักงานที่มีความเห็นว่าการตลาดจำเป็นต่อสำนักงานสถาปนิกมากท่านหนึ่งกล่าวว่า ที่จริงแล้วในการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกทุกอย่างล้วนเป็นการตลาด สำนักงานมีการทำการตลาดตลอดเวลา แต่จะเป็นการตลาดรูปแบบไหนเท่านั้นเอง ซึ่งการตลาดไม่จำเป็นต้องเป็นการโฆษณาเพียงอย่างเดียว ส่วนผู้บริหารอีกท่านหนึ่งกล่าวว่าในอนาคตการแข่งขันมากขึ้น และเกิดการเปรียบเทียบมากขึ้น สถาปนิกก็ควรให้ความสำคัญกับการตลาดมากขึ้น และผู้บริหารอีกท่านหนึ่งกล่าวว่า การตลาดจำเป็นมากสำหรับสำนักงานขนาดใหญ่ แต่ถ้าเป็นสำนักงานขนาดเล็กก็ไม่จำเป็นต้องทำ

ส่วนผู้บริหารสำนักงานที่เห็นว่าการตลาดจำเป็นต่อสำนักงานสถาปนิกน้อย ท่านหนึ่งกล่าวว่า การตลาดไม่ใช่ปัจจัยหลักของสำนักงานสถาปนิก เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่สิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับสำนักงานสถาปนิกคือ การทำงานออกแบบที่มีคุณภาพ

### (32) ความคิดเห็นต่อความรู้ด้านการตลาดของสถาปนิก

ตารางที่ 6.46 ความคิดเห็นต่อความรู้ด้านการตลาดของสถาปนิก

ความรู้ด้านการตลาดที่สถาปนิกควรมี	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
ควรมีอย่างยิ่ง	2	1	6	9
ควรมี	4	5	4	13
ควรมีบ้างเล็กน้อย	9	6	1	16
ไม่จำเป็นต้องมี	1	1	0	2

จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาด โดยสำนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าสถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาดไว้บ้าง แต่ไม่จำเป็นต้องมาก ซึ่งพบว่าผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกกลุ่มที่ 3 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาดอย่างยิ่ง ในขณะที่ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกกลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่ เห็นว่าสถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาดปานกลาง และผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่เห็นว่าสถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาดบ้างเล็กน้อย

ซึ่งผู้บริหารสำนักงานท่านหนึ่งที่มีความเห็นเห็นว่าสถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาดอย่างยิ่ง ให้ความเห็นว่า สถาปนิกไม่ใช่ศิลปิน ควรมีความรู้ด้านการตลาดและสภาพตลาด เพื่อให้สามารถบริหารสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้มีงานอย่างต่อเนื่อง และจะได้สื่อสารกับลูกค้ารู้เรื่อง ส่วนผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกท่านหนึ่งเห็นว่าสถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาด ให้ความเห็นว่า สถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาด เนื่องจากสถาปนิกควรมีความรู้กว้าง และควรนำความรู้ที่มีมาผสมผสานกันได้ และผู้บริหารสำนักงานอีกท่านหนึ่งเห็นว่าสถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาดบ้างเล็กน้อย ให้ความเห็นว่า สถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาดไว้บ้างเล็กน้อยเพื่อการสื่อสารกับลูกค้า ส่วนผู้บริหารสำนักงานที่เห็นว่าสถาปนิกไม่จำเป็นต้องมีความรู้ด้านการตลาด ให้ความเห็นว่าสถาปนิกควรรู้เรื่องการออกแบบ และควรให้ความสำคัญกับการออกแบบ ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ด้านการตลาดก็ได้

### (33) แนวทางการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่สถาปนิก

ตารางที่ 6.47 แนวทางการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่สถาปนิก

แนวทางการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่สถาปนิก	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
บรรจุอยู่ในหลักสูตรการศึกษา	4	3	1	8
การเข้าฟังอบรมสัมมนา	10	8	7	25
การติดตามข่าวสาร	2	2	3	7

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก 40 แห่ง เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่สถาปนิก พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นเห็นว่าควรพัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่สถาปนิก โดยวิธีการเข้าฟังอบรม สัมมนาต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 3 ซึ่งพบว่ามีจำนวน 7 แห่ง ใน 11 แห่ง ส่วนอันดับรองลงมาผู้บริหารสำนักงาน โดยเฉพาะผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มที่ 1 ให้ความเห็นว่า ควรมีการบรรจุวิชาเกี่ยวกับธุรกิจ และการตลาดอยู่ในหลักสูตรการศึกษา ซึ่งอาจเป็นวิชาเลือก และนอกจากนี้ก็มีผู้บริหารให้ความเห็นว่าสถาปนิกควรมีการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดให้กับตนเอง โดยมีการติดตามข่าวสารบ้านเมืองต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจโดยการอ่านหนังสือ ฟังข่าว หรือพูดคุยกับบุคคลในวิชาชีพต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารในกลุ่มที่ 3 ที่เห็นว่าควรพัฒนาความรู้ด้านการตลาดโดยวิธีการนี้

## ตอนที่ 7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพกับการตลาด

### (34) ความคิดเห็นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพประเด็นห้ามโฆษณา

ตารางที่ 6.48 ความคิดเห็นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพประเด็นห้ามโฆษณา

ความคิดเห็นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพประเด็นห้ามโฆษณา	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	รวม
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	
เห็นด้วย	9	8	7	24
เฉยๆ	3	2	3	8
ไม่เห็นด้วย	4	3	1	8

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก 40 แห่ง เกี่ยวกับความคิดเห็นต่อจรรยาบรรณวิชาชีพประเด็นห้ามโฆษณา พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยต่อจรรยาบรรณวิชาชีพประเด็นห้ามโฆษณา ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าสถาปนิกไม่ควรทำการโฆษณา โดยให้เหตุผลไว้หลากหลาย ได้แก่

- สถาปนิกเป็นวิชาชีพ หากทำการโฆษณาแล้วจะขาดความน่าเชื่อถือ การห้ามโฆษณาเหมาะสมแล้ว เพราะเป็นศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิแห่งวิชาชีพ
  - หากสำนักงานทำการโฆษณาแล้ว จะทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ และต้องไปเรียกเก็บจากลูกค้ามากขึ้น
  - ในสังคมควรมีการห้ามโฆษณา เนื่องจากการโฆษณาคือการแข่งขัน ซึ่งไม่มีการแข่งขันใดที่มีความยุติธรรม
  - วิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย และความเป็นความตายของประชาชน ซึ่งอาคารบางประเภทต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจริงๆ ซึ่งถ้าหากมีการโฆษณาได้ก็อาจทำให้มีผลเสีย เนื่องจากอาจมีสำนักงานที่ไม่มีความรู้จริงๆ ใช้การโฆษณาเพื่อหลอกลวงให้ประชาชนเข้าใจผิดได้
  - มีการห้ามโฆษณาเป็นสิ่งที่เหมาะสมแล้ว เนื่องจากจะเป็นการป้องกันไม่ให้สถาปนิกไปบอกว่าตนเองเก่งอะไร แต่การเผยแพร่ผลงานเป็นสิ่งที่ทำได้
  - วิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นวิชาชีพที่โฆษณายาก เนื่องจากสิ่งที่เห็นสำคัญกว่า และยังพบว่าผู้บริหารสำนักงานบางแห่งเห็นว่าจรรยาบรรณวิชาชีพจะห้ามสถาปนิกโฆษณา หรือไม่ห้ามก็ได้ เพราะผู้บริหารโคและสังคมควรจะใช้วิจรณ์ญาณในการตัดสินใจ และคิดว่าจะโฆษณา หรือไม่โฆษณาก็ไม่มีผลอะไร เนื่องจากเชื่อว่าลูกค้าที่จะเข้ามาเลือกว่าจ้างสถาปนิก ต้องมีการพิจารณาที่ปัจจัยหลายๆอย่าง ต้องมีการหาข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานอย่างละเอียด คงไม่ได้ดูแค่โฆษณาแล้วมาว่าจ้าง
- นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกบางแห่งเห็นว่าจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรมไม่ควรห้ามสถาปนิกโฆษณา โดยให้เหตุผลไว้หลากหลาย ได้แก่
- หากมีการห้ามโฆษณาแล้ว สถาปนิกรุ่นใหม่จะลำบากเนื่องจากปิดกั้นโอกาสให้ประชาชนรู้จัก และทำให้สถาปนิกรุ่นเก่าได้เปรียบ

- ควรให้โฆษณาได้ แต่ไม่ควรเป็นการโฆษณาชวนเชื่อ หรือโฆษณาเกินจริง
- ไม่ควรห้ามโฆษณา เนื่องจากเห็นว่าไม่ใช่ประเด็นสำคัญ ลูกค้าควรมีวิจารณญาณเอง
- ปัจจุบันไม่ควรเข้มงวดเรื่องการโฆษณา เนื่องจากเมื่อก่อนสถาปนิกมีจำนวนน้อยจึงไม่  
อยากให้อีวอดตนเอง แต่ปัจจุบันสถาปนิกมีมาก จึงจำเป็นต้องเปิดเผยตนเองให้  
สาธารณชนรู้จัก แต่ต้องไม่ใช่อวดเกินจริง

แต่ทั้งนี้ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ที่เห็นด้วยกับการห้ามการโฆษณา ก็มีข้อเสนอ  
แนะเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพประเด็นห้ามโฆษณาว่า ควรมีการกำหนดกรอบของจรรยาบรรณให้  
ชัดเจนเช่นเดียวกับจรรยาบรรณวิชาชีพแพทย์ หรือพยาบาล ซึ่งควรจะเขียนให้ชัดเจนว่าห้ามสถาปนิก  
กระทำสิ่งใดได้บ้าง และห้ามไม่ให้กระทำสิ่งใดบ้าง เพราะปัจจุบันที่เขียนกว้างๆ ว่าห้ามโฆษณานั้นเป็น  
สิ่งที่ตีความลำบาก จึงทำให้คนเกิดความสับสนว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ผิดจรรยาบรรณ หรือสิ่งใดไม่ผิด

## **ตอนที่ 8** **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมขององค์กรวิชาชีพ**

### **(35) บทบาทขององค์กรทางวิชาชีพต่อการส่งเสริมวิชาชีพ**

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทั้ง 40 แห่ง เกี่ยวกับบทบาทขององค์กรทาง  
วิชาชีพสถาปัตยกรรม ต่อการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพ ทำให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทของ  
องค์กรวิชาชีพจากผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### **สภาสถาปนิก**

- สภาสถาปนิกควรมีหน้าที่แนะแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติวิชาชีพ รักษากฎระเบียบ และ  
จัดระเบียบคนในวิชาชีพ
- ควรเป็นตัวแทน และดูแล การออกกฎระเบียบ การทำงานในประเทศ ระหว่างประเทศ  
หรือระหว่างอาชีพต่ออาชีพ และควรดูแลให้กฎระเบียบต่างๆ ให้สอดคล้องกับความ  
เป็นจริง

#### **สมาคมสถาปนิกสยามฯ**

- ควรเป็นตัวแทนในการให้ข่าวสารต่างๆ แก่สำนักงานสถาปนิก เช่น มีลูกค้านัดติดต่อเข้า  
มายังสมาคมสถาปนิกสยามฯ หรือมีการจัดประกวดแบบ สมาคมก็ควรเป็นตัวแทนใน  
การกระจายข่าวสารไปสู่สถาปนิก อย่างรวดเร็วและเป็นธรรม
- สมาคมสถาปนิกสยามฯ ควรเปิดโลกทัศน์ และวิสัยทัศน์ และเป็นตัวแทนในการเผยแพร่  
ผลงาน และวิธีการทำงานของสถาปนิก เพื่อให้ลูกค้านำมาใช้บริการสถาปนิก  
แล้วจะได้งานสถาปัตยกรรมที่ดี เพื่อเป็นการยกระดับวิชาชีพ
- สมาคมสถาปนิกสยามฯ ควรเปิดตลาดให้กับสถาปนิก โดยการเผยแพร่วิชาชีพผ่านทาง  
สื่อต่างๆ เพื่อให้สาธารณชนรู้จัก และเข้าใจสถาปนิกมากขึ้น และรู้รายละเอียดเกี่ยวกับ  
วิชาชีพ สำนักงานสถาปนิก วิธีการติดต่อกับสถาปนิก ขอบเขตงานของวิชาชีพ หรือ มี  
การอธิบายความยากของวิชาชีพให้ลูกค้านำไปปฏิบัติ แต่ต้องรู้ว่าลูกค้านำไปปฏิบัติคือกลุ่มใด  
และต้องเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงลูกค้านำไปปฏิบัติโดยตรง เช่น การจัดรายการโทรทัศน์ การ

ปรับปรุงและวางจำหน่ายวารสารอาชีพ การปรับปรุง Web site ของสมาคมให้มีความ  
ข้อมูลของสำนักงานสถาปนิก การจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานของสถาปนิก หรืออาจ  
จัดทำ Brochure แจกให้กับลูกค้าที่เข้าไปติดต่อกับสมาคมฯ

- ควรแสดงบทบาทเชิงรุกให้มากขึ้น โดยการช่วยเป็นปากเป็นเสียงให้สังคมรู้ว่าสถาปนิกมี  
ตัวตน สามารถใช้ความรู้ทางสถาปัตยกรรมเพื่อประโยชน์กับชุมชน และสังคมได้ เช่น  
การเข้าไปช่วยเหลือส่วนรวม เช่น เมื่อเกิดไฟไหม้ หรือน้ำท่วม หรือเข้าไปช่วยเหลือแบบ  
สถานที่สาธารณะ เป็นต้น
- สมาคมสถาปนิกสยามฯ ควรทำให้สังคมไม่กลัวที่จะจ้างสถาปนิก โดยให้ประชาชนรับรู้  
ว่าการจ้างสถาปนิกไม่ได้แพงอย่างที่คิด ให้สังคมรู้ว่าสถาปนิกไม่ใช่วิชาชีพที่เอื้อ  
ประโยชน์กับคนรวยเท่านั้น โดยอาจมีการจัดรายการในลักษณะรายการหมอบ้าน ที่มี  
การให้คำปรึกษาแก่ประชาชนทั่วไป
- สมาคมสถาปนิกสยามฯ ควรสร้างภาพพจน์ให้สถาปนิกไทย เป็นที่ยอมรับในสังคมไทย  
เพื่อที่จะทำให้คนในประเทศไทยไม่ว่าจ้างสถาปนิกต่างชาติ เช่น Promote สถาปนิกที่ได้  
รับรางวัลประกวดแบบ หรือประกวดผลงานที่ชนะต่างชาติ
- สมาคมสถาปนิกสยามฯ ควรรวบรวมข้อมูลของสำนักงานสถาปนิก โดยอาจจะ  
เป็น Profile เพื่อให้ลูกค้าที่ต้องการค้นหารายชื่อของสำนักงานสถาปนิก มีแหล่งที่จะสืบค้น  
อย่างเป็นทางการ และอาจมีการส่งรายชื่อสำนักงานสถาปนิกไปยังต่างประเทศ เพื่อให้  
ต่างประเทศรู้จักสำนักงานในประเทศ
- สมาคมสถาปนิกสยามฯ ควรมีการอบรมผู้ประกอบการวิชาชีพที่มีจุดยืน และมาตรฐานการ  
ปฏิบัติวิชาชีพที่ดี และใกล้เคียงกัน รวมทั้งควรชี้แจงบทบาทของสถาปนิกที่มีต่อสังคม  
ให้ผู้ประกอบการวิชาชีพทราบ และควรกำหนดบทบาทของสถาปนิกให้ชัดเจน
- ควรเป็นตัวแทนในการจัดอบรมสัมมนา ให้ความรู้แก่สถาปนิกทั้งด้านการตลาด การ  
บริหาร หรือจัดสัมมนาร่วมกับสมาคมอื่นๆ เช่น สมาคม Real Estate ให้ประชาชนส่วน  
รวมเห็นความสำคัญของสมาคม

### **สถาบันการศึกษา**

- สถาบันการศึกษาควรทำหน้าที่ปลูกฝัง นักศึกษาสถาปัตยกรรมให้สำเร็จการศึกษาออก  
มาเป็นสถาปนิกที่มีมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพที่ดี และประพฤติตนอยู่ในจรรยาบรรณ  
เพื่อให้ประชาชนมีความเชื่อถือสถาปนิก

มีผู้บริหารสำนักงานหลายท่านให้ความเห็นว่า การที่จะส่งเสริมเผยแพร่วิชาชีพ ให้ประชาชน  
เห็นคุณค่าของวิชาชีพ วิธีการที่ดีที่สุด คือตัวสถาปนิกผู้ประกอบการวิชาชีพ ต้องเป็นผู้ที่แสดงให้เห็น  
ว่าสามารถได้ประโยชน์จากการว่าจ้างสถาปนิก และต้องแสดงให้เห็นว่าสถาปนิกมีประโยชน์ต่อ  
สังคมอย่างไร โดยผู้ประกอบการวิชาชีพจะต้องไม่ปฏิบัติตนเสื่อมเสีย ให้ประชาชนหรือลูกค้าถูก เช่น  
รับ Commission หรือ แข่งขันกันลดค่าบริการวิชาชีพ หากตรวจใดที่สถาปนิกไม่มีหลักการปฏิบัติ  
วิชาชีพที่ดี สถาปนิก หรือสมาคมสถาปนิกก็ไม่สามารถที่จะช่วยส่งเสริมวิชาชีพได้

## บทที่ 7

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

#### 7.1 สรุป และเปรียบเทียบผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม<sup>1</sup> จำนวน 40 แห่ง นั้นสามารถสรุปผลในประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

##### 7.1.1 ข้อมูลพื้นฐานสำนักงาน

สำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่ม ได้แก่ สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานที่แตกต่างกันเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 7.1 การสรุปเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานสำนักงานทั้ง 3 กลุ่ม

ข้อมูลพื้นฐาน	สำนักงานขนาดเล็ก	สำนักงานขนาดกลาง	สำนักงานขนาดใหญ่
จำนวนบุคลากร	เฉลี่ย 12 คน	เฉลี่ย 23 คน	เฉลี่ย 63 คน
จำนวนผู้บริหาร	2 คน	3 – 6 คน	7 – 8 คน
ระยะเวลาดำเนินงาน	เฉลี่ย 16 ปี	เฉลี่ย 18 ปี	เฉลี่ย 23 ปี
ลักษณะของกิจการ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว เจ้าของคนเดียว กระจายหุ้นให้พนักงาน บริษัทในเครือ	ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว กระจายหุ้นให้พนักงาน บริษัทในเครือ เจ้าของคนเดียว	กระจายหุ้นให้พนักงาน ผู้ถือหุ้นหลักกลุ่มเดียว บริษัทในเครือ
ชนิดงานที่ให้บริการ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	สถาปัตยกรรมหลัก สถาปัตยกรรมภายใน ภูมิสถาปัตยกรรม ออกแบบชุมชนเมือง	สถาปัตยกรรมหลัก สถาปัตยกรรมภายใน ภูมิสถาปัตยกรรม ออกแบบชุมชนเมือง	สถาปัตยกรรมหลัก สถาปัตยกรรมภายใน ภูมิสถาปัตยกรรม
ขอบเขตงานที่ให้ บริการ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ออกแบบ ที่ปรึกษาโครงการ ควบคุมงานก่อสร้าง บริหารงานก่อสร้าง รับเหมาก่อสร้าง	ออกแบบ ที่ปรึกษาโครงการ ควบคุมงานก่อสร้าง บริหารงานก่อสร้าง	ออกแบบ ที่ปรึกษาโครงการ บริหารงานก่อสร้าง ควบคุมงานก่อสร้าง ตรวจสอบอาคาร

<sup>1</sup> ในที่นี้จะกล่าวแทนสำนักงานกลุ่มที่ 1 ว่า สำนักงานขนาดเล็ก กลุ่มที่ 2 ว่า สำนักงานขนาดกลาง และกลุ่มที่ 3 ว่า สำนักงานขนาดใหญ่



## 7.1.2 เป้าหมาย และลักษณะของสำนักงาน

ตารางที่ 6.2 การสรุปเปรียบเทียบเป้าหมาย และลักษณะของสำนักงานทั้ง 3 กลุ่ม

	สำนักงานขนาดเล็ก	สำนักงานขนาดกลาง	สำนักงานขนาดใหญ่
เป้าหมายในการดำเนินงาน	เน้นคุณภาพของผลงาน การออกแบบที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการให้บริการที่ดี		
	ผู้บริหารดูแลโครงการด้วยตนเอง		การให้บริการครบวงจร และพัฒนามาตรฐานในการทำงานให้เป็นสากล
เป้าหมายเชิงธุรกิจ	ไม่มีการวางเป้าหมายไว้ชัดเจนนัก	สำนักงานขนาดกลางที่ค่อนข้างเล็กไม่มีการวางเป้าหมายที่ชัดเจน แต่สำนักงานขนาดกลางที่ค่อนข้างใหญ่มีการวางเป้าหมายไว้ชัดเจน	มีการวางเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการตรวจสอบว่าดำเนินได้ตามเป้าหมายหรือไม่
การวาง Position	เน้นแนวความคิดในการออกแบบ	เน้นการให้บริการที่ครอบคลุม และการบริการที่ดี	เน้น 3 อย่างเท่าเทียมกัน <ul style="list-style-type: none"> <li>- แนวความคิดในการออกแบบ</li> <li>- การให้บริการที่ครอบคลุม</li> <li>- การบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ</li> </ul>
ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพ	เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ และการประกอบธุรกิจเท่าเทียมกัน		
ความชำนาญเฉพาะด้าน	มีความชำนาญเฉพาะด้านรับงานหลากหลาย	รับงานหลากหลาย	

สำนักงานทั้ง 3 กลุ่มส่วนใหญ่มีเป้าหมายในการดำเนินงาน คือ ต้องการที่จะทำงานออกแบบที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และทั้งยังต้องประสบความสำเร็จในแง่อื่นๆ ด้วย เช่น ด้านเศรษฐกิจศาสตร์ และด้านการตลาด นอกจากนี้สำนักงานส่วนใหญ่ยังมีเป้าหมายที่จะให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า และยังพบว่าสำนักงานหลายแห่งโดยเฉพาะสำนักงานขนาดใหญ่ มีเป้าหมายที่จะพัฒนามาตรฐานการทำงาน และระบบการทำงานให้เป็นสากลมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

ส่วนเป้าหมายเชิงธุรกิจนั้น สำนักงานสถาปนิกขนาดกลาง และขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยได้วางเป้าหมายเชิงธุรกิจไว้ชัดเจนนัก โดยส่วนใหญ่วางเป้าหมายไว้เพียงว่าให้สำนักงานมีรายได้เพียงพอต่อรายจ่ายในสำนักงาน และมีกำไรพอประมาณเพื่อการพัฒนาสำนักงาน ซึ่งเป็นเพียงการ

วางเป้าหมายคร่าวๆ เท่านั้น ไม่ค่อยได้มีการลงในรายละเอียด แต่สำหรับสำนักงานขนาดกลางบางแห่ง และสำนักงานขนาดใหญ่ จะมีการวางเป้าหมายเชิงธุรกิจไว้อย่างชัดเจน

เป้าหมายของสำนักงานจะเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องไปยังการวางจุดยืนของสำนักงาน โดยการวางจุดยืนของสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กส่วนใหญ่จะวางตำแหน่งสำนักงาน โดยเน้นแนวความคิดในการออกแบบเป็นหลัก ส่วนสำนักงานขนาดกลางส่วนใหญ่จะวางจุดยืนสำนักงานโดยเน้นการให้บริการที่ครอบคลุม ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่จะวางจุดยืนสำนักงานโดยเน้นทั้ง 3 อย่างเท่าเทียมกันคือ แนวความคิดในการออกแบบ การให้บริการที่ครอบคลุม และการบริหารจัดการโครงการ

ด้านค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพนั้นสำนักงานส่วนใหญ่จะเน้นการปฏิบัติวิชาชีพ และการประกอบธุรกิจเท่าเทียมกัน พบสำนักงานขนาดเล็ก และขนาดกลางบางแห่งที่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพมากกว่าการประกอบธุรกิจ เนื่องจากบางแห่งผู้บริหารเปิดสำนักงานเพราะมีใจรักที่จะทำงานมากกว่าการเปิดสำนักงานเพื่อต้องการทำกำไร

นอกจากนี้ยังพบว่าส่วนใหญ่แล้วสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย เป็นสำนักงานสถาปนิกที่ไม่มีความชำนาญเฉพาะด้าน คือไม่มีความชำนาญที่พิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะสำนักงานขนาดใหญ่ และสำนักงานขนาดกลาง เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้าในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเลือกใช้บริการกับสถาปนิกที่เคยทำงานร่วมกันมาในโครงการก่อนหน้าไม่ว่าจะทำโครงการใดก็ตามมากกว่าการที่จะไปหาสำนักงานแห่งใหม่ที่มีความชำนาญในแต่ละโครงการ ส่วนสำนักงานขนาดเล็กนั้นพบว่าครึ่งหนึ่งเป็นสำนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ส่วนอีกครึ่งหนึ่งเป็นสำนักงานที่ไม่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

โดยสรุปแล้วสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่มีการให้ความสำคัญกับประเด็นด้านธุรกิจ แต่ทั้งนี้ก็ไม่ไม่มีสำนักงานแห่งใดที่จะละทิ้งการปฏิบัติวิชาชีพที่ดี ยังคงให้ความสำคัญกับทั้ง 2 ประการควบคู่กันไป และจะพบว่าไม่มีสำนักงานแห่งใดมีการกำหนดเป้าหมายที่จะทำกำไรสูงที่สุด แต่ส่วนใหญ่ต้องการมีกำไรพอสมควร ต้องการการได้รับการยอมรับจากลูกค้า และวงการวิชาชีพ ซึ่งเป้าหมายสูงสุดของสำนักงานทุกแห่งก็คือ การได้สร้างผลงานออกแบบที่มีคุณภาพ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าเป้าหมาย และลักษณะของสำนักงานสถาปนิก จะมีความแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ที่จะมุ่งกำไรสูงสุด เพราะฉะนั้นแนวความคิดด้านการตลาดของสำนักงานสถาปนิกก็จะแตกต่างจากองค์กรต่างๆ ไปด้วย

### 7.1.3 ลูกค้า และการรับงานของสำนักงาน

#### กลุ่มลูกค้าของสำนักงาน

สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะสำนักงานขนาดเล็ก และสำนักงานขนาดกลาง แต่สำหรับสำนักงานขนาดใหญ่นั้นพบว่าส่วนใหญ่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer) เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นลูกค้าที่มีการทำโครงการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้สำนักงานสถาปนิกมีงานต่อเนื่องด้วย และจากการวิจัยพบว่าสำนักงานหลายแห่งมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน เช่น สำนัก

งานที่มีความชำนาญในการออกแบบโรงแรม ก็จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นนักธุรกิจโรงแรม สำนักงานที่มีความชำนาญในการออกแบบโรงพยาบาลก็จะมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มแพทย์ เป็นต้น

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะส่งผลต่อกลยุทธ์ของสำนักงาน เช่น สำนักงานที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ก็ต้องสามารถทำงานออกแบบให้ได้ตรงกับความต้องการของตลาด รวมทั้งต้องประสบผลสำเร็จในทางการตลาดด้วย สำหรับสำนักงานที่ไม่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง นั้นก็ต้องสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้ทุกกลุ่ม ซึ่งจะยากลำบากกว่าการมุ่งตอบสนองลูกค้าเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าสำหรับสำนักงานขนาดใหญ่เน้นการที่จะมุ่งตอบสนองลูกค้าเป้าหมายเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก เนื่องจากตลาดอาจจะมีขนาดเล็กเกินไป ทำให้สำนักงานมีโครงการไม่เพียงพอ และสำหรับสำหรับสำนักงานขนาดเล็กหากมุ่งที่จะตอบสนองลูกค้าในทุกกลุ่มก็จะเป็นการยากลำบาก

สำหรับในประเทศไทยนั้นพบว่าสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งรับงานจากลูกค้าภาคเอกชน ทั้งที่เป็นนิติบุคคล และบุคคลทั่วไป ซึ่งลูกค้าที่เป็นบุคคลทั่วไปมักจะเป็นกลุ่มที่เคยว่าจ้างสำนักงานในนามนิติบุคคลมาก่อน แล้วต่อจากนั้นเจ้าขององค์กรเหล่านั้นก็มักจะว่าจ้างสถาปนิกออกแบบบ้านหรือโครงการอื่นๆ ของส่วนตัว ทำให้สำนักงานสถาปนิกทุกแห่งต้องมีการรับงานจากบุคคลทั่วไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อการรักษาลูกค้าที่มีศักยภาพเอาไว้ และพบว่ามีสำนักงานหลายแห่งที่ไม่เคยมีการรับงานจากลูกค้าที่เป็นภาครัฐราชการและรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากสำนักงานบางแห่งเห็นว่าค่าบริการวิชาชีพต่ำเกินไป และสำนักงานบางแห่งเห็นว่าวิธีการคัดเลือกสำนักงานไม่โปร่งใส นอกจากนี้ยังพบว่าสำนักงานเกินกว่าครึ่งมีการรับงานจากลูกค้าในต่างประเทศโดยเฉพาะสำนักงานขนาดใหญ่ ซึ่งมีทั้งชาวไทยที่ไปลงทุนในต่างประเทศ และชาวต่างประเทศในประเทศนั้นๆ

### การบริหารจัดการลูกค้าของสำนักงาน

การเข้าถึงลูกค้าของสำนักงานส่วนใหญ่มาจากความสัมพันธ์ส่วนตัว จากการแนะนำกันปากต่อปากจากลูกค้าที่เคยใช้บริการมาแล้ว และจากการเห็นผลงานจริงแล้วติดต่อเข้ามา นอกจากนี้ยังมีวิธีการอื่นๆ อีก เช่น การเข้าร่วมประกวดแบบ การมีพันธมิตรทางธุรกิจแนะนำลูกค้ามาให้ การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ การออกงานสังคมต่างๆ และจากการเข้าไปเสนองานกับลูกค้าโดยตรง

เมื่อสามารถเข้าถึงลูกค้าได้แล้ว ก็ขึ้นอยู่กับว่าสำนักงานแต่ละแห่งจะมีวิธีการอย่างไรให้ลูกค้าเข้ามาว่าจ้าง ซึ่งพบว่าสำนักงานทุกแห่งมักจะต้องมีการเสนอแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการให้ลูกค้าพิจารณา โดยอาจมีการ Sketch ภาพคร่าวๆ ประกอบการนำเสนอ และสำนักงานทุกแห่งก็มักจะมีการนำเสนอผลงานที่ผ่านมาให้ลูกค้าพิจารณาประกอบ แต่มักจะมีลูกค้าเป็นจำนวนมากที่ต้องการให้สำนักงานทำแบบร่างขั้นต้นให้ดูก่อนการว่าจ้าง ซึ่งก็พบว่ามีสำนักงานบางแห่งที่ยอมทำแบบร่างให้ลูกค้าดูโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เนื่องจากหวังที่จะได้รับการว่าจ้างจากลูกค้า โดยพบมากในสำนักงานขนาดเล็ก แต่ก็มีลูกค้าบางรายที่ตั้งใจมาหลอกลวงสำนักงานสถาปนิกให้จัดทำแบบร่างเบื้องต้นให้ดู แต่เมื่อสำนักงานทำแบบร่างให้ดูแล้ว ลูกค้ากลับเอาแบบร่างนั้นไปจ้างผู้อื่นเขียนแบบก่อสร้างโดยไม่มีการจ่ายค่าบริการแก่สำนักงานสถาปนิกเลย ในกรณีเช่นนี้สำนักงานสถาปนิกถูกเอาเปรียบเป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ยังพบว่าการทำงานให้ลูกค้ามั่นใจและประทับใจ ยังเป็นวิธีการที่ทำให้ลูกค้าว่าจ้างสำนักงาน เพราะฉะนั้นสำนักงานหลายแห่ง จึงต้องพยายามแสดงความรู้ความสามารถให้ลูกค้าได้เห็น เช่น การให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ แก่ลูกค้า และยังมีวิธีการพูดที่ทำให้ลูกค้าประทับใจอีกด้วย

วิชาชีพสถาปัตยกรรมเป็นวิชาชีพที่ขายการบริการ และลูกค้าต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเป็นอย่างมาก สำนักงานแต่ละแห่งก็จะมีลักษณะการทำงานร่วมกับลูกค้าที่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่จะพยายามรับฟังความคิดเห็น และความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ต้องทำความเข้าใจลูกค้า และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้ สำหรับสำนักงานขนาดเล็กนั้นส่วนใหญ่จะเน้นการให้บริการกับลูกค้าให้ดีที่สุดเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดยบางแห่งมีการให้บริการกับลูกค้าโดยไม่มีขอบเขต สำหรับวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้นบางครั้งการที่จะเอาผลงานเป็นสิ่งชี้วัดว่าสำนักงานแห่งใดมีผลงานออกแบบที่ดีกว่ากันก็เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะฉะนั้นลูกค้าจึงมักนำความประทับใจที่ได้รับจากการให้บริการของสำนักงานเป็นสิ่งชี้วัด

### **ปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกลูกค้า และเลือกรับงาน**

สำนักงานส่วนใหญ่มักจะไม่ได้รับงานจากลูกค้าทุกราย และรับทำโครงการทุกโครงการที่ลูกค้าเสนอให้ทำ สำนักงานแต่ละแห่งก็ต้องมีการเลือกลูกค้าและโครงการที่จะทำ เช่นเดียวกับที่ลูกค้าเลือกสำนักงานสถาปนิก ซึ่งพบว่าสำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่จะพิจารณาเลือกลูกค้าจากแนวความคิดและทัศนคติของลูกค้า โดยสำนักงานจะเลือกลูกค้าที่มีแนวความคิดที่สอดคล้องกับสำนักงาน และพิจารณาที่ความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรมของลูกค้าเป็นหลัก สำนักงานขนาดกลางส่วนใหญ่จะพิจารณาเลือกลูกค้าจากประวัติการทำงาน และประวัติการจ่ายเงินของลูกค้า ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่ส่วนใหญ่จะพิจารณาเลือกลูกค้าจากสถานะและความน่าเชื่อถือของลูกค้า ประกอบกับการพิจารณาประวัติของลูกค้า และพบว่าสำนักงานขนาดใหญ่จะพิจารณาเลือกลูกค้าโดยพิจารณาที่งานต่อเนื่องจากลูกค้ามากกว่าสำนักงานขนาดกลาง และขนาดเล็ก

แต่ทั้งนี้สำนักงานแต่ละแห่งก็มักไม่ได้พิจารณาที่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่จะพิจารณาจากหลายๆ ปัจจัยประกอบกัน เช่น เลือกรับงานจากลูกค้าที่มีประวัติที่ดี มีอุปนิสัยส่วนตัวที่สำนักงานพอใจ มีความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรม และยังเป็นลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่องด้วย

ส่วนปัจจัยที่สำนักงานใช้พิจารณาเลือกรับงานนั้น พบว่าสำนักงานทุกแห่งจะพิจารณาจากความน่าสนใจของโครงการเป็นหลัก นอกจากนั้นยังมักจะพิจารณาที่ขนาดของโครงการ ระยะเวลาในการทำโครงการ และความสามารถในการทำโครงการ และพบว่าสำนักงานขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญกับชื่อเสียงที่จะได้จากการทำโครงการมากกว่าสำนักงานขนาดกลาง และขนาดเล็ก เนื่องจากหากทำงานโครงการที่เป็นโครงการที่มีชื่อเสียง คนส่วนมากให้ความสนใจแล้วสำนักงานก็จะได้ชื่อเสียงไปด้วย

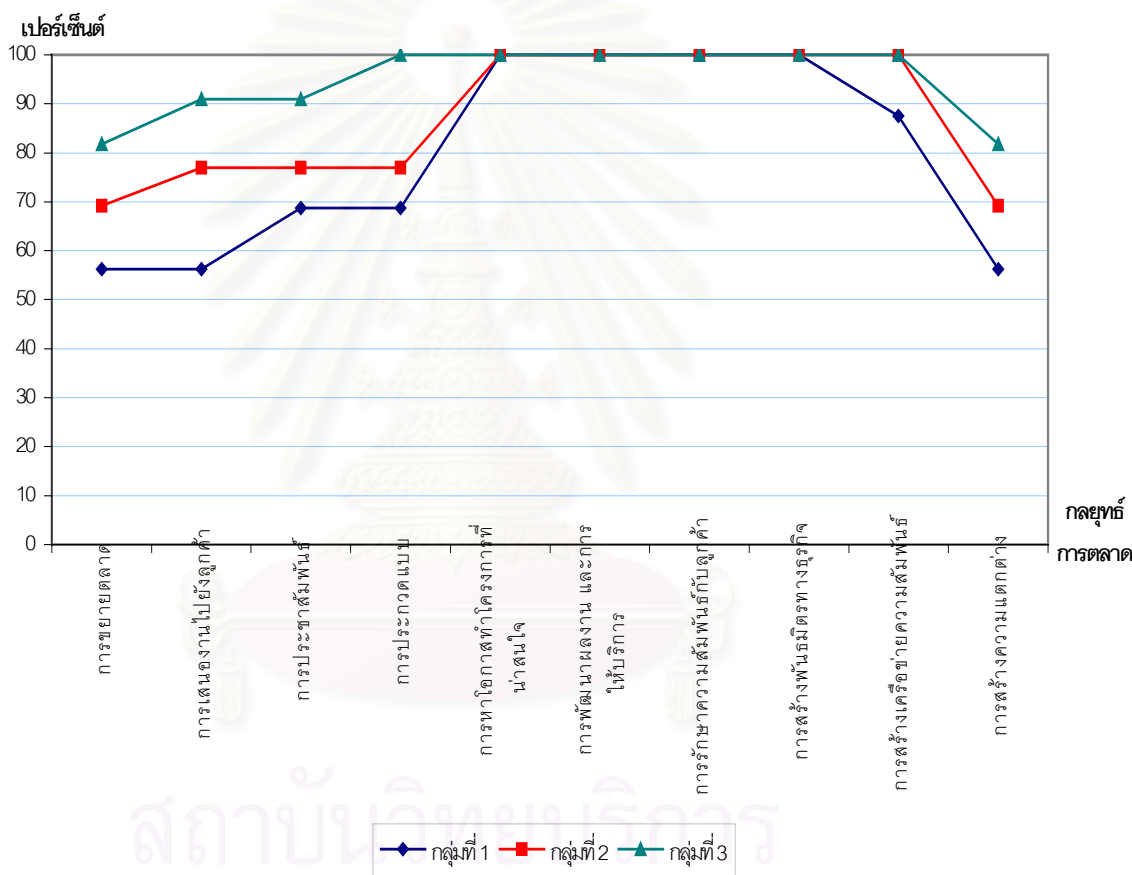
#### **7.1.4 การตลาดของสำนักงาน**

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งมีการทำการตลาดเชิงรับ โดยส่วนใหญ่เป็นการตลาดขั้นพื้นฐานที่ไม่ต้องวางแผนไว้ล่วงหน้า ผู้บริหารสำนักงานบางแห่งกล่าวว่าสำนักงานของตนไม่ได้ทำการตลาด แต่แท้ที่จริงแล้วสำนักงานเหล่านั้นมีการทำการตลาด โดยที่ไม่รู้ตัวว่าเป็นการ

ทำการตลาด ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานหลายแห่งมีความคิดว่า การตลาด เป็นคำเดียวกับคำว่าการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ แต่แท้จริงแล้วการตลาดมีความหมายที่กว้างกว่านั้นมาก สำหรับการตลาดเชิงรุกนั้น พบว่าสำนักงานขนาดใหญ่ทุกแห่งมีการทำการตลาดเชิงรุก ในขณะที่สำนักงานขนาดกลาง และสำนักงานขนาดเล็กบางแห่งเท่านั้นที่ทำการตลาดเชิงรุก

จากการวิจัยพบว่าสำนักงานทั้ง 3 กลุ่ม มีการใช้กลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกันในรายละเอียด รวมทั้งมีการใช้กลยุทธ์ที่มากน้อยแตกต่างกัน โดยที่สำนักงานขนาดใหญ่จะมีการใช้กลยุทธ์การตลาดหลายประเภทกว่าสำนักงานขนาดกลาง และขนาดเล็ก รวมทั้งมีระดับการใช้กลยุทธ์แต่ละประเภทสูงกว่าสำนักงานกลุ่มอื่นๆ ดังเห็นได้จากแผนภูมิต่อไปนี้

รูปที่ 7.1 แผนภูมิแสดงกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง



จากแผนภูมิพบว่ากลยุทธ์การตลาดที่สำนักงานทุกแห่งใช้ได้แก่ การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ หรือสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน การพัฒนาผลงาน และการให้บริการ การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้เป็นกลยุทธ์เชิงรับพื้นฐานที่สำนักงานทุกแห่งจะมีการปฏิบัติอยู่แล้ว เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานอยู่ได้โดยมีลูกค้า และโครงการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่างจากกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก ที่ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า และอาจต้องมีการเผื่องบประมาณสำหรับการทำการตลาดเชิงรุกเหล่านี้ ซึ่งได้แก่ การขยายตลาด การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน และการเข้าร่วมประกวดแบบ สำหรับกลยุทธ์เชิงรับอื่นๆ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายความ

**สัมพันธ์ทางสังคม**นั้นพบว่ามีส่วนงานเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ไม่ได้ทำ เนื่องจากเป็นอุปนิสัยส่วนตัวของผู้บริหาร และสำหรับกลยุทธ์**การสร้างความแตกต่าง และเอกลักษณ์เฉพาะแก่สำนักงาน**นั้นพบว่า เป็นสิ่งที่กระทำได้ยากที่จะให้สำนักงานมีความโดดเด่นแตกต่างจากสำนักงานแห่งอื่นจริงๆ สำนักงานส่วนใหญ่จะสร้างความแตกต่างจากความชำนาญเฉพาะด้าน และด้านรูปแบบสถาปัตยกรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ซึ่งพบว่าสำนักงานขนาดใหญ่จะให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่าง และเอกลักษณ์เฉพาะมากกว่าสำนักงานแห่งอื่นๆ

สำนักงานขนาดกลาง และขนาดเล็กมักจะมีการขยายตลาดโดยการขยายขอบเขตการให้บริการ แต่สำหรับสำนักงานขนาดใหญ่ นั้นมักจะมีการขยายตลาดโดยการขยายฐานลูกค้า โดยเฉพาะการขยายฐานลูกค้าออกไปยังต่างประเทศ

สำหรับการ**เข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย** สำนักงานส่วนมากมักจะเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ได้รับการแนะนำมา แต่สำหรับสำนักงานขนาดใหญ่หลายแห่งมีการเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ไม่เคยรู้จักหรือได้รับการแนะนำ แต่สำนักงานอาจทราบดีว่าลูกค้ารายนั้นกำลังจะลงทุนทำโครงการ โดยที่ยังไม่ได้มีการตกลงว่าจ้างสถาปนิกรายอื่น

ใน**ด้านการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน** พบว่าสำนักงานมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานอย่างจริงจังค่อนข้างน้อย ซึ่งมีสำนักงานส่วนใหญ่ที่มีการวางแผนประชาสัมพันธ์อย่างจริงจังจะเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ ส่วนสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงการนำผลงานลงหนังสือ และวารสารเท่าที่สื่อขอให้ลง การออก Booth แสดงผลงานในงานสถาปนิก การส่ง Profile ให้ลูกค้าเก่า หรือลูกค้าที่มีศักยภาพ ส่วนการทำ Web site ก็มีบ้างแต่ไม่ค่อยได้ทำจริงจังนัก เพราะฉะนั้นสำนักงานที่ไม่ค่อยได้มีการประชาสัมพันธ์ที่จริงจังจึงมักไม่ค่อยได้รับงานจากสื่อประชาสัมพันธ์เหล่านี้ ต่างจากสำนักงานที่มีการประชาสัมพันธ์อย่างจริงจัง ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ว่าควรประชาสัมพันธ์อย่างไรให้ลูกค้าเป้าหมายได้รับ โดยมีการผสมผสานสื่อหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน ซึ่งการทำประชาสัมพันธ์ในลักษณะนี้ก็จะส่งผลต่อการได้รับงานของสำนักงานค่อนข้างมาก

**การเข้าร่วมประกวดแบบ**เป็นอีกวิธีการที่นำไปสู่การได้รับงาน แต่มีสำนักงานบางแห่งเท่านั้นที่จะเข้าร่วมประกวดแบบตลอดเวลา เนื่องจากการเข้าร่วมประกวดแบบทำให้สำนักงานต้องเสียเวลาในการทำโครงการอื่นๆ และต้องเสียงบประมาณจำนวนมาก โดยอาจไม่ได้รับผลตอบแทนเลยก็ได้ ส่วนใหญ่สำนักงานจะใช้การพิจารณาแนวโน้มในการได้รับงานจากการประกวดแบบนี้ๆ โดยการพิจารณาจากทีมงานตัดสิน ความชำนาญ และคู่แข่งซึ่งเป็นสำนักงานอื่นๆ ถ้าสำนักงานเห็นว่าอาจมีโอกาสชนะก็มักจะเข้าร่วมประกวดแบบ โดยพบว่าสำนักงานขนาดใหญ่มีการเข้าร่วมประกวดแบบมากกว่าสำนักงานกลุ่มอื่น

ภายหลังจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก จำนวน 40 แห่ง พบกลยุทธ์การตลาดเพิ่มอีก 3 ประการ ที่สำนักงานสถาปนิกใช้ ได้แก่ **การใช้ตัวแทน หรือนายหน้าหางาน การหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงาน**

**การใช้ตัวแทนเข้าไปติดต่อลูกค้า หรือหาข่าวโครงการ** เป็นลักษณะของการตลาดเชิงรุก ซึ่งใกล้เคียงกับการเข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย เพียงแต่ผู้บริหารหรือสถาปนิกไม่ได้เป็น

ผู้เข้าไปติดต่อกอง แต่ใช้ตัวแทนเป็นผู้ติดต่อให้ โดยพบว่าส่วนใหญ่สำนักงานสถาปนิกจะใช้กลยุทธ์นี้ในกรณีของโครงการในต่างประเทศ เนื่องจากสำนักงานไม่ทราบช่องทางการติดต่อกับลูกค้า และไม่มีเวลาจึงต้องจ้างตัวแทนในท้องถิ่นทำหน้าที่นั้นแทน

**การหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง** เป็นกลยุทธ์ที่พบว่าสำนักงานสถาปนิกทุกขนาดใช้กันมาก เนื่องจากหากสำนักงานมีลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง จะทำให้สำนักงานมีโครงการตลอดโดยไม่ต้องพยายามหาลูกค้ากลุ่มใหม่เลย แต่ผู้บริหารสำนักงานบางแห่งกล่าวว่าสำนักงานไม่ได้พิจารณาเลือกลูกค้าที่มีงานต่อเนื่อง เนื่องจากสำนักงานไม่หวังงานในอนาคตที่อาจมีความไม่แน่นอน เพราะเคยพบลูกค้าที่ให้คำมั่นว่าจะมีงานต่อเนื่องแต่ในที่สุดก็จ้างสำนักงานแค่เพียงโครงการเดียว

และสำหรับการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงานนั้น เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับสำนักงานในใจลูกค้า เช่น สำนักงานมีการช่วยเหลือกิจกรรมสาธารณะ ช่วยเหลือกิจกรรมการศึกษา กิจกรรมทางวิชาชีพ มีการออกแบบโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม และสังคม จะทำให้ลูกค้ามีความรู้สึกว่าสำนักงานเป็นสำนักงานที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม ทำงานไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียว เพราะฉะนั้นลูกค้าจึงไว้ใจที่จะว่าจ้างสำนักงาน จากการวิจัยพบว่าสำนักงานส่วนใหญ่มีการช่วยเหลือกิจกรรมสาธารณะ หรือกิจกรรมอื่นๆ แต่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการสร้างภาพลักษณ์ แต่เป็นความต้องการของสำนักงานมากกว่าที่จะทำประโยชน์ให้สังคม แต่ก็ส่งผลให้สำนักงานได้ผลทางอ้อมซึ่งก็คือเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในใจลูกค้า

และจากการวิจัยพบว่าการนำกลยุทธ์การตลาดไปปฏิบัติของสำนักงานทุกแห่งนั้น จะปฏิบัติโดยผู้บริหารสำนักงาน และจะมีสำนักงานบางแห่งที่มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยพนักงานซึ่งเป็นสถาปนิกด้วย โดยเฉพาะสำนักงานขนาดใหญ่ แต่ไม่พบสำนักงานแห่งใดมีเจ้าหน้าที่การตลาด หรือพนักงานที่รับผิดชอบด้านการตลาดโดยเฉพาะ

#### **การวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต**

สำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคต ส่วนสำนักงานขนาดกลางส่วนใหญ่มีการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตแต่เพียงคร่าวๆ เท่านั้น ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่ส่วนใหญ่มีการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตที่ชัดเจน ซึ่งสำนักงานโดยส่วนใหญ่จะวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตว่าจะขยายฐานลูกค้า โดยการออกไปรับงานต่างประเทศให้มากขึ้น เพราะฉะนั้นจึงต้องมีการปรับตัวให้มีมาตรฐานสากล และพบสำนักงานหลายแห่งมีการวางแผนที่จะขยายขอบเขตการให้บริการออกไป

#### **7.1.5 ทักษะคติของผู้บริหารสำนักงานต่อการตลาด**

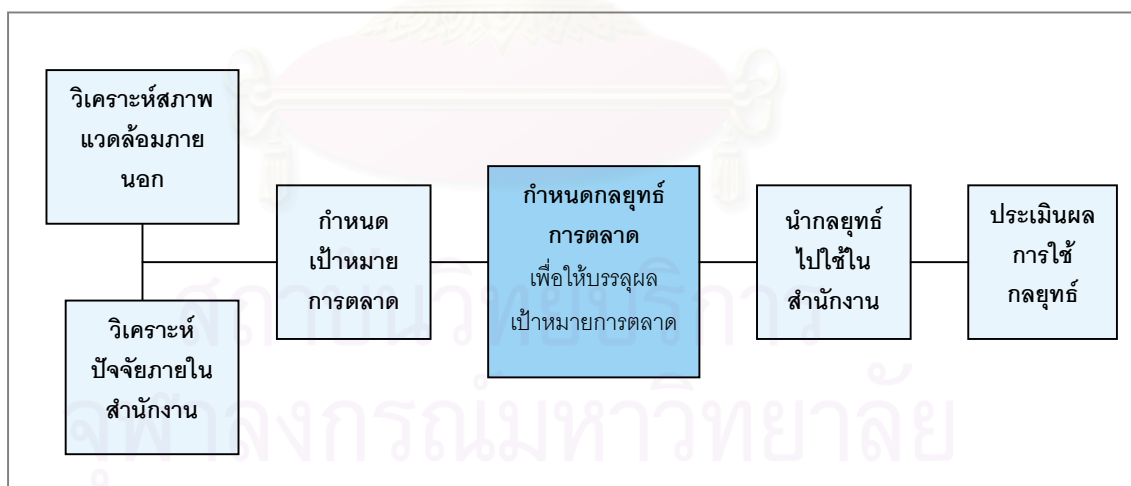
จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการตลาดจำเป็นต่อการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกมาก โดยเฉพาะผู้บริหารสำนักงานขนาดใหญ่ แต่สาเหตุที่สำนักงานไม่ค่อยได้ทำการตลาดอย่างจริงจัง ได้แก่

- ผู้บริหารมีทัศนคติว่าสำนักงานสถาปนิกเป็นองค์กรวิชาชีพ หากทำการตลาดแล้วเกรงว่าจะไม่เหมาะ เนื่องจากจะเหมือนการมุ่งแสวงหากำไรมากกว่าการปฏิบัติวิชาชีพ
- ผู้บริหารและสถาปนิกในสำนักงานไม่มีเวลามาทำหรือวางแผนการตลาด เนื่องจากต้องปฏิบัติวิชาชีพไปด้วย
- สำนักงานมีงานเข้ามาอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องทำการตลาด
- ไม่กล้าทำการตลาด เนื่องจากเกรงว่าจะผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ เนื่องจากจรรยาบรรณไม่ได้ระบุไว้ชัดเจน

ทั้งนี้ผู้วิจัยกลับมีความเห็นว่า การทำการตลาดนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแห่งวิชาชีพ แต่การตลาดทำให้สำนักงานมีแนวทางในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น และสามารถตอบสนองลูกค้าเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะนำมาสู่โอกาสในการพัฒนาสำนักงาน แต่การตลาดต้องเกิดจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และกำหนดนโยบายอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงาน ไม่ใช่การกระทำตามผู้อื่นในตลาด เนื่องจากการกระทำเช่นนั้นอาจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงาน และนำมาซึ่งการสิ้นเปลืองเวลา และงบประมาณโดยไร้เหตุ

## 7.2 สรุปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก

ในการที่สำนักงานแต่ละแห่งจะได้กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมนั้น จะต้องเกิดมาจากการระบวนการวิเคราะห์ และกำหนดนโยบายอย่างรอบคอบ ไม่ใช่การทำตามอย่างสำนักงานอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จ หรือทำตามกระแสนิยม ซึ่งกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิก มีดังนี้



รูปที่ 7.2 ภาพแสดงกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก

### 1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงาน

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ของสำนักงาน เช่น การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ วิเคราะห์แนวโน้มของตลาด วิเคราะห์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญมากในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของ



สำนักงาน เนื่องจากจะทำให้สำนักงานมองเห็นช่องทาง หรือโอกาสต่างๆ เพื่อจะนำไปกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพได้ เช่น สำนักงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วพบว่าในประเทศไทยปัจจุบันธุรกิจการท่องเที่ยวกำลังเจริญเติบโต เนื่องจากรัฐบาลให้การสนับสนุน สำนักงานก็อาจจะกำหนดเป้าหมายการตลาดให้สอดคล้องกับโอกาสในสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านั้น เป็นต้น

## 2. วิเคราะห์ปัจจัยภายในสำนักงาน

ในการจะกำหนดกลยุทธ์การตลาดนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงานเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ สำนักงานจะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในสำนักงานด้านต่างๆ ควบคู่ไปด้วย เช่น บุคลากร งบประมาณ ระบบการทำงาน ชื่อเสียง ความชำนาญ ประสบการณ์ ฯลฯ เพื่อให้ทราบว่าสำนักงานมีจุดอ่อน จุดแข็งด้านใดบ้าง หรือมีศักยภาพในด้านต่างๆ มากน้อยเพียงใด เช่น เมื่อสำนักงานทราบว่ารัฐบาลกำลังสนับสนุนธุรกิจท่องเที่ยว สำนักงานจึงมาวิเคราะห์ภายในสำนักงานว่า สำนักงานมีจุดแข็งด้านใดที่สามารถจะใช้โอกาสนี้ให้เป็นประโยชน์ได้ และเมื่อสำนักงานพิจารณาเห็นว่าสำนักงานมีความชำนาญในการออกแบบรีสอร์ท สำนักงานก็อาจมากำหนดเป้าหมายโดยมุ่งที่จะเข้าไปทำโครงการประเภทรีสอร์ท เป็นต้น

แต่ทั้งนี้ไม่จำเป็นว่าขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก จะต้องกระทำก่อนการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน บางครั้งสำนักงานอาจวิเคราะห์ปัจจัยภายในก่อนก็ได้ เช่น สำนักงานวิเคราะห์ศักยภาพของสำนักงาน แล้วพบว่าสำนักงานมีศักยภาพที่จะขยายขอบเขตการให้บริการ โดยเพิ่มการให้บริการเป็นที่ปรึกษาโครงการ แล้วสำนักงานจึงวิเคราะห์ความต้องการของตลาด และลูกค้าว่าตลาดมีความต้องการบริการที่สำนักงานจะเปิดเพิ่มเติมหรือไม่ ถ้าวิเคราะห์แล้วพบว่าบริการนั้นไม่เป็นที่ต้องการของตลาดสำนักงานก็จะไม่ขยายไปให้บริการตรงนั้น เป็นต้น

## 3. กำหนดเป้าหมายการตลาด

เมื่อสำนักงานวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยต่างๆ ภายในสำนักงานแล้ว สำนักงานก็สามารถกำหนดเป้าหมายการตลาดได้ ซึ่งเป้าหมายการตลาดของสำนักงานไม่จำเป็นต้องเป็นเป้าหมายด้านรายได้ หรือการทำกำไรเพียงอย่างเดียว สำนักงานอาจมีการตั้งเป้าหมายอื่นๆ เช่น

- ต้องการที่จะเป็นสำนักงานสถาปนิกที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักและยอมรับของลูกค้า และบุคคลในวงการวิชาชีพ
- ต้องการที่จะวางจุดยืนสำนักงานเป็นสำนักงานสถาปนิกที่มีการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีที่สุดในประเทศไทย
- ต้องการที่จะขยายโอกาสทางการตลาดออกไป โดยการเข้าไปยังกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนโครงการรีสอร์ท ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ
- ต้องการที่จะเข้าไปรับงานกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นสถาบันการศึกษาให้มากขึ้น และมีกำไรกับลูกค้ากลุ่มนี้มากขึ้น

#### 4. กำหนดกลยุทธ์การตลาด

กลยุทธ์การตลาดจะถูกกำหนดเพื่อให้สำนักงานบรรลุปเป้าหมายทางการตลาด ซึ่งเป้าหมายการตลาดจะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความต้องการของสำนักงาน แต่กลยุทธ์การตลาดจะเป็นการบ่งชี้วิธีการที่ดีที่สุดที่จะบรรลุความต้องการนั้น ในที่นี้ผู้วิจัยจะขอยกตัวอย่างแนวทางกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพื่อให้บรรลุปเป้าหมายการตลาดที่ได้ยกตัวอย่างในข้อ 3

- **เป้าหมาย** ต้องการที่จะเป็นสำนักงานสถาปนิกที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และวงการวิชาชีพ

**กลยุทธ์** สำนักงานควรมีการสร้างสรรคผลงานที่ดี รวมทั้งบริการที่ดีเพื่อให้มีลูกค้ายอมรับ โดยที่สำนักงานจะต้องแสวงหาโอกาสในการได้ทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงานได้ ซึ่งจะต้องมีการเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายที่จะทำโครงการที่น่าสนใจ และนอกจากนั้นสำนักงานต้องสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อให้ลูกค้าสามารถจดจำได้ง่าย รวมทั้งต้องมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงาน เพื่อให้สำนักงานมีชื่อเสียงในทางที่ดี และที่สำคัญต้องมีการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้สาธารณชนรู้จัก และจดจำสำนักงานได้มากขึ้น

- **เป้าหมาย** ต้องการที่จะวางจุดยืนสำนักงานเป็นสำนักงานสถาปนิกที่มีการให้บริการแก่ลูกค้าดีที่สุดในประเทศไทย

**กลยุทธ์** สำนักงานต้องมีการเน้นการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ไม่ว่าจะลูกค้าจะต้องการสิ่งใดสำนักงานต้องสามารถตอบสนองได้ มีการขยายบริการ หรือหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถรับบริการตามที่ลูกค้าต้องการได้ และที่สำคัญต้องเน้นคุณภาพ และความรวดเร็วในการให้บริการ

- **เป้าหมาย** ต้องการที่จะขยายโอกาสทางการตลาดออกไป โดยการเข้าไปยังกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนโครงการรีสอร์ท ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

**กลยุทธ์** สำนักงานต้องมีการพัฒนาความรู้ และหาแนวทางการออกแบบรีสอร์ทให้ดีที่สุดเพื่อเป็นจุดขาย และหาช่องทางในการเข้าไปร่วมงานกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนโครงการรีสอร์ท โดยการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกค้ากลุ่มนี้ ประกอบกับการติดต่อไปยังลูกค้ากลุ่มนี้โดยตรง และต้องเน้นการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มนี้ให้มากขึ้น และต้องมีการพัฒนามาตรฐานการทำงานให้เป็นสากลยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถทำงานกับต่างประเทศได้โดยไม่มีปัญหา

- **เป้าหมาย** ต้องการที่จะเข้าไปร่วมงานกับกลุ่มลูกค้าที่เป็นสถาบันการศึกษาให้มากขึ้น และมีกำไรกับลูกค้ากลุ่มนี้มากขึ้น

**กลยุทธ์** สำนักงานจะเสนอบริการเพิ่มเติมให้แก่ลูกค้ากลุ่มนี้จากเคยออกแบบเพียงอย่างเดียว จะเปลี่ยนเป็นให้บริการครบวงจรกับลูกค้ากลุ่มนี้ ตั้งแต่เป็นที่ปรึกษาโครงการ ออกแบบ บริหารงานก่อสร้าง ไปจนถึงการรับเหมาก่อสร้าง

## 5. นำกลยุทธ์ไปใช้ในสำนักงาน

ในการนำกลยุทธ์การตลาดไปใช้ในสำนักงานนั้น สำนักงานจะต้องกำหนดกลยุทธ์วิธีการใช้ ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นนโยบายระยะยาวของสำนักงาน แต่ยุทธวิธีเป็นแผนปฏิบัติการระยะสั้น ซึ่งจะต้องมีการระบุว่า จะทำอะไร เมื่อไร ใครเป็นคนทำ ทำอย่างไร และใช้งบประมาณเท่าใด ซึ่งบางครั้งสำนักงานอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรเพื่อให้สนองต่อกลยุทธ์การตลาด เช่น มีการจ้างบุคลากรเพิ่ม มีการฝึกอบรมบุคลากรเพิ่มเติม มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในสำนักงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ได้ดีที่สุด

ยกตัวอย่างเช่น สำนักงานมีกลยุทธ์ คือ เน้นการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ไม่ว่าลูกค้าจะต้องการสิ่งใดสำนักงานต้องสามารถตอบสนองได้ เพราะฉะนั้นสำนักงานต้องมีการเก็บข้อมูลของลูกค้าแต่ละรายของสำนักงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละรายได้ตรงที่สุด และที่สำคัญต้องเน้นคุณภาพ และความเร็วในการให้บริการ

**ยุทธวิธี** ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ สำนักงานจะต้องระบุวิธีการสร้างบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้าอย่างละเอียด เช่น

- สำนักงานจะเพิ่มขอบเขตการให้บริการแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าแต่ละรายร้องขอ
- สำนักงานจะร่วมงานกับลูกค้าโดยการวางตัวเป็น Partner กับลูกค้าทุกราย
- สำนักงานต้องทำงานส่งลูกค้าให้เสร็จก่อนเวลาที่ลูกค้านัดหมายไว้เพื่อให้ลูกค้าประทับใจ
- ต้องทำงานให้กับลูกค้าให้มีคุณภาพที่ดีที่สุด เท่าเทียมกันทุกราย ไม่ว่าค่าบริการจะมากหรือน้อย
- ต้องให้คำปรึกษาลูกค้าได้ทุกอย่างตลอด 24 ชั่วโมง แม้ว่าโครงการจะจบสิ้นแล้ว
- สำนักงานจะจัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าทั้งลูกค้าเก่า และลูกค้าปัจจุบันของสำนักงาน

โดยสำนักงานจะมีการเพิ่มบุคลากรจำนวน 1 คน ซึ่งเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่เก็บข้อมูลและดูแลลูกค้า และตั้งงบประมาณในการบริการลูกค้าเพิ่มเติมไว้ที่ 100,000 บาท ต่อเดือน และสำนักงานจะส่งสถาปนิกทุกคนในสำนักงานเข้าอบรมพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า และสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน โดยการให้รางวัลพนักงานดีเด่น และให้โบนัสพิเศษ หากเป็นพนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีที่สุด เป็นต้น

## 6. ประเมินผลการใช้กลยุทธ์

เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การตลาด และเป็นขั้นตอนที่สำนักงานไม่ควรละเลย เนื่องจากการประเมินผลการใช้กลยุทธ์จะทำให้สำนักงานทราบว่ากลยุทธ์ที่สำนักงานออกแบบขึ้นมานั้น สามารถบรรลุเป้าหมายการตลาดของสำนักงานได้มากน้อยเพียงใด หากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการตลาดได้ สำนักงานก็ควรทราบว่าเหตุใดกลยุทธ์จึงไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสำนักงานก็ควรนำอุปสรรคต่างๆ ที่พบจากการประเมินผลไปวิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์การตลาดใหม่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายการตลาดได้

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อประเมินผลแล้วสำนักงานพบว่า สำนักงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าจะเป็นสำนักงานที่ให้บริการลูกค้าได้ดีที่สุด เนื่องจากการที่สำนักงานเพิ่มขอบเขตการให้บริการแก่ลูกค้าตามที่ลูกค้าแต่ละรายร้องขอ นั้น ทำให้คุณภาพในการให้บริการของสำนักงานตกลงไป เนื่องจกงานบางอย่างสำนักงานไม่มีความชำนาญ เพราะฉะนั้นสำนักงานก็อาจต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือ ไม่ก็ ต้องมีการอบรมพนักงานให้มีความชำนาญ และสามารถรักษาคุณภาพในการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

### 7.3 สรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก

จากการวิจัย ผู้วิจัยสามารถสรุปกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก ได้ 15 ประการ ดังนี้

#### การตลาดเชิงรุก

1. การเข้าร่วมประกวดแบบ
2. การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย
3. การใช้ตัวแทนเข้าไปติดต่อลูกค้า หรือหาข่าวโครงการ \*
4. การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน
5. การขยายฐานลูกค้า
6. การขยายขอบเขตการให้บริการ
7. การเปิดสำนักงานสาขา

#### การตลาดเชิงรับ

8. การหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง \*
9. การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน
10. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม
11. การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ
12. การปรับปรุง และพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ
13. การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
14. การสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น หรือเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน
15. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงาน \*

หากจะจัดกลุ่มกลยุทธ์การตลาดทั้ง 15 วิธี ตามหน้าที่งานด้านการตลาดแล้ว ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มได้ 7 กลยุทธ์ดังนี้

#### 1. การสร้างภาพลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน

- 1.1 การสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น หรือเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน
- 1.2 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงาน

\* กลยุทธ์ที่พบภายหลังจากการสัมภาษณ์สำนักงานสถาปนิก

## 2. การกำหนดลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพ

2.1 การหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง

## 3. การเข้าไปติดต่อกับลูกค้า

3.1 การเข้าร่วมประกวดแบบ

3.2 การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย

3.3 การใช้ตัวแทนเข้าไปติดต่อกับลูกค้า หรือหาข่าวโครงการ

## 4. การสร้างโอกาสในการรับงานจากลูกค้า

4.1 การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน

4.2 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม

4.3 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

## 5. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน

5.1 การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน

## 6. การรักษาลูกค้า

6.1 การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

6.2 การปรับปรุง และพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ

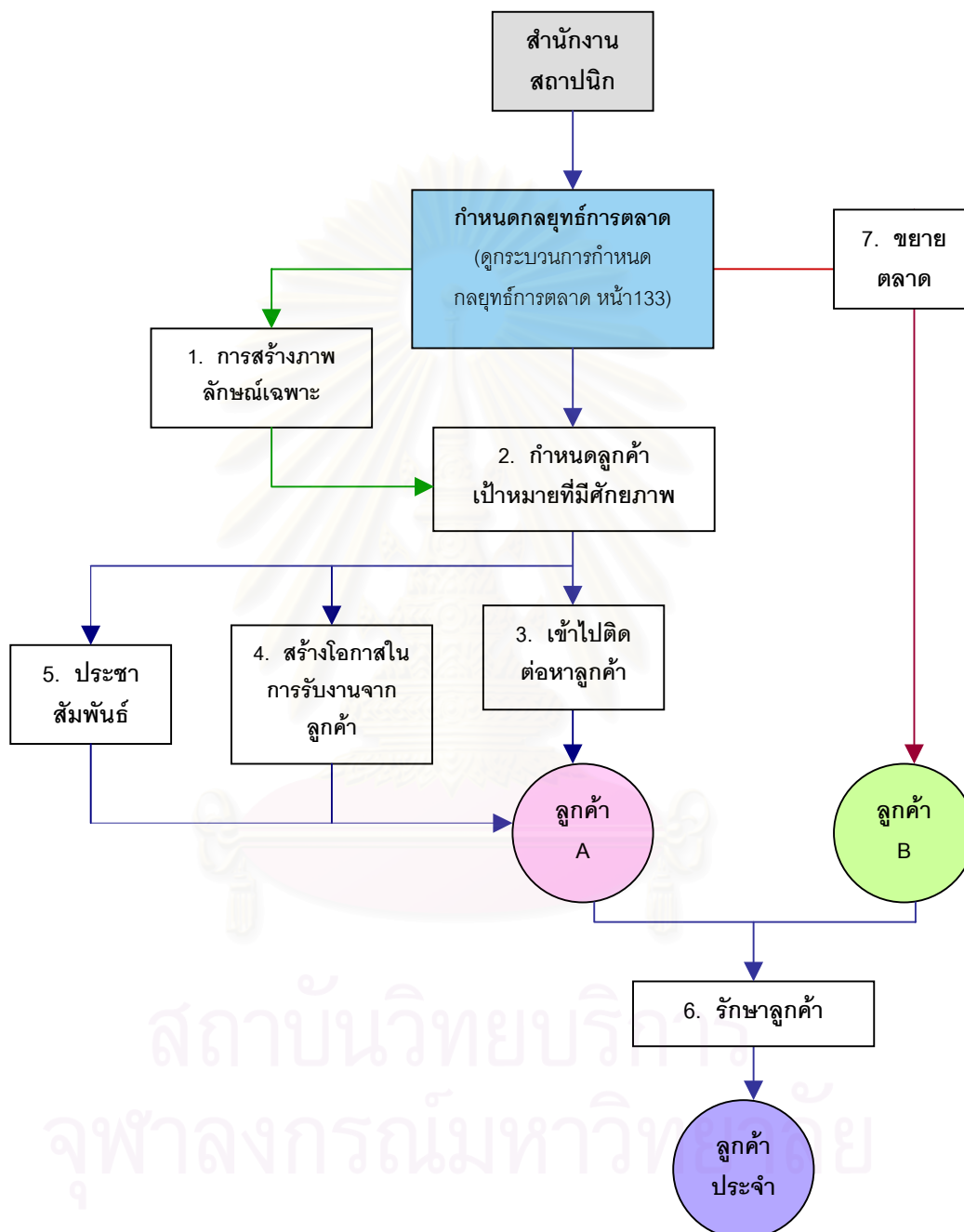
## 7. การขยายตลาด

7.1 การขยายฐานลูกค้า

7.2 การขยายขอบเขตการให้บริการ

7.3 การเปิดสำนักงานสาขา

สามารถแสดงลำดับขั้นตอนของการใช้กลยุทธ์การตลาดแต่ละกลุ่ม ตามที่ผู้วิจัยกล่าวมาข้างต้น ได้ดังรูปภาพต่อไปนี้



รูปที่ 7.3 แสดงลำดับขั้นตอนของการใช้กลยุทธ์การตลาด

จาก**รูปที่ 7.3** สามารถอธิบายลำดับการใช้กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกได้ดังนี้

ในขั้นตอนแรกสำนักงานสถาปนิกควรมีการสร้าง**ภาพลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน** ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น Brand ของสำนักงานนั้นๆ โดยสำนักงานควรมีการสร้าง**ความโดดเด่น** และ**เอกลักษณ์เฉพาะตัว** เพื่อให้ลูกค้าสามารถจดจำได้ง่าย และนอกจากนั้นควรมีการสร้าง**ภาพลักษณ์ที่ดี**ด้วย

และต่อจากนั้นสำนักงานควรมี**การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย** ซึ่งควรเป็นลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่องตลอดเวลา สำนักงานก็มีโอกาสได้รับ**ทำโครงการต่อเนื่อง**เรื่อยๆ จากลูกค้ากลุ่มนี้

เมื่อสำนักงานมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้ว สำนักงานก็อาจจะใช้กลยุทธ์ในการ**เข้าไปเสนองานกับลูกค้า**ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การเข้าร่วมประกวดแบบ การเข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย และการใช้**ตัวแทนหางาน** เป็นต้น หรือสำนักงานอาจ**สร้างโอกาสในการได้รับงานทางอ้อม** เช่น มีการหาโอกาสรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงเพื่อให้ลูกค้าเห็นผลงาน มีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม หรือใช้การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน เพื่อให้ลูกค้า และสาธารณชนรู้จักสำนักงาน เป็นต้น

และเมื่อสำนักงานมีลูกค้าเข้ามาว่าจ้างแล้ว สำนักงานควรมี**การรักษาลูกค้า**ให้อยู่กับสำนักงานไปนานๆ หรือกลายมาเป็นลูกค้าประจำ โดยอาจมีการพัฒนาผลงานและการให้บริการเพื่อให้สนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรมีการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนั้นเมื่อสำนักงานดำเนินการมาระยะหนึ่ง สำนักงานอาจ**มีการขยายตลาดออกไป** เช่น ขยายฐานลูกค้า ขยายขอบเขตการให้บริการ หรือเปิดสำนักงานสาขา เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสทางการตลาดให้กับสำนักงาน

แต่ทั้งนี้สำนักงานแต่ละแห่งอาจไม่ได้ใช้กลยุทธ์การตลาดทุกประการ โดยที่สำนักงานอาจเริ่มที่การ**กำหนดลูกค้าเป้าหมาย** และต่อจากนั้นสำนักงานก็เข้าไปเสนองานกับลูกค้าด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ประกวดแบบ หรือติดต่อเข้าไปที่ลูกค้าโดยตรง และรักษาลูกค้ากลุ่มนี้ไว้ให้กลายเป็นลูกค้าประจำของสำนักงาน หรือสำนักงานอาจมีการ**กำหนดลูกค้าเป้าหมาย** แต่ไม่ได้ใช้การเข้าไปเสนองานโดยตรง แต่อาจใช้กลยุทธ์การสร้างโอกาสในการ**ได้รับงานทางอ้อม**แทน เช่น เลือกรับทำโครงการที่สามารถสร้างชื่อเสียง สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม

ซึ่งรายละเอียดของกลยุทธ์การตลาดทั้ง 7 กลุ่ม สามารถอธิบายได้ ดังนี้

### **1. การสร้างภาพลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน**

สำนักงานแต่ละแห่งควรมีการสร้าง**ภาพลักษณ์** หรือ**เอกลักษณ์เฉพาะ** ซึ่งเปรียบเสมือนการสร้าง Brand ของสำนักงาน เพื่อให้สำนักงานมี**เอกลักษณ์เฉพาะ**และเป็น**ที่จดจำได้**ของลูกค้า ซึ่งสำนักงานสามารถ**ใช้กลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์เฉพาะ**ได้ ดังนี้

## 1.1 การสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น หรือเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ลูกค้า และสาธารณชนจดจำสำนักงานได้ และสามารถดึงดูดลูกค้าได้ดีกว่าสำนักงานแห่งอื่นๆ ที่ไม่มีเอกลักษณ์เฉพาะ (ซึ่งต้องเป็นเอกลักษณ์ในทางที่ดี) เนื่องจากหากลูกค้าจะพิจารณาเลือกว่าจ้างสำนักงานสถาปนิก ลูกค้ามักจะนึกถึงสำนักงานที่ตนจดจำได้ มีความโดดเด่น มีชื่อเสียง หรือรู้จักในทางที่ดีก่อน

### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

เมื่อสำนักงานต้องการใช้ความโดดเด่น และความแตกต่างเพื่อดึงดูดลูกค้า หรือเพื่อให้สำนักงานมีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและสาธารณชน ซึ่งสำนักงานควรมีการวางแผน และเริ่มกระทำตั้งแต่เริ่มตั้งสำนักงานใหม่ๆ หรือเมื่อสำนักงานดำเนินงานมาได้ระยะหนึ่ง แล้วพิจารณาเห็นว่าภาพลักษณ์ของสำนักงานในใจลูกค้าเริ่มไม่ดี หรือไม่มีความโดดเด่นแล้ว สำนักงานก็อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนภายในสำนักงานเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ของสำนักงานขึ้นใหม่ โดยอาจมีความแตกต่างจากภาพลักษณ์ในใจลูกค้าตอนเริ่มแรกก็ได้ เช่น เริ่มแรกสำนักงานมีความโดดเด่นด้านการบริการลูกค้า แต่เมื่อดำเนินงานไปได้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว ลูกค้ากลับรู้สึกว่าสำนักงานบริการดีก็จริง แต่ช้าและล่าช้า ไม่สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน สำนักงานอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนและสร้างภาพลักษณ์ในใจลูกค้าขึ้นใหม่ เช่น ปรับเป็นสำนักงานที่มีระบบการทำงานที่ดี มีความทันสมัย และใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น

### การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้

สำนักงานสามารถมีภาพลักษณ์ที่โดดเด่น หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะที่แตกต่างจากสำนักงานแห่งอื่นในแนวทางที่แตกต่างกัน ได้แก่

- มีความโดดเด่นด้านการให้บริการ เช่น สำนักงานมีการให้บริการที่ดีกว่าสำนักงานแห่งอื่น โดยลูกค้าส่วนใหญ่จะทราบว่าหากมาใช้บริการสำนักงานแห่งนี้แล้ว ลูกค้าจะได้รับการบริการที่ดีที่สุด หรือ สำนักงานมีขอบเขตการให้บริการที่แตกต่างจากสำนักงานแห่งอื่น ซึ่งถ้าหากลูกค้าต้องการได้รับการบริการนี้ลูกค้าจะต้องมาที่สำนักงานแห่งนี้เท่านั้น เป็นต้น
- มีความโดดเด่นด้านผลงานออกแบบ เช่น ลูกค้าเห็นผลงานแล้วจะทราบทันทีว่าเป็นผลงานของสำนักงาน เนื่องจากมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างจากสำนักงานแห่งอื่น เป็นต้น
- มีความโดดเด่นด้านความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น เป็นสำนักงานที่มีความชำนาญในการออกแบบโรงแรมระดับ 5 ดาว ซึ่งเมื่อลูกค้าจะลงทุนทำโครงการโรงแรม ลูกค้าก็มักจะพิจารณาหรือนึกถึงสำนักงานเป็นลำดับแรก เพราะลูกค้าทราบว่าหากมาใช้บริการของสำนักงานลูกค้าจะได้รับการให้บริการจากบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ เป็นต้น

โดยที่สำนักงานสามารถสร้างภาพลักษณ์ หรือเอกลักษณ์เฉพาะได้ โดยที่สำนักงานจะต้องมีการวางจุดยืน และวางแผนแนวทางว่าสำนักงานจะมุ่งสร้างเอกลักษณ์ทางด้านใด



โดยการวางแผนแนวทางนี้สำนักงานอาจวิเคราะห์ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพของสำนักงาน เช่น ความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากร ความชำนาญของสำนักงาน หรือมาจากการวิเคราะห์โอกาสตลาด เมื่อมีจุดยืนที่ชัดเจน สำนักงานก็ควรมุ่งสร้างเอกลักษณ์ตามจุดยืนนั้น ซึ่งภาพลักษณ์ และเอกลักษณ์เฉพาะนี้ จะมาจากการดำเนินการของสำนักงานเอง ได้แก่ การเลือกรับทำโครงการ ผลงานออกแบบ การบริการ หรือการวางตัวของสำนักงาน และสำนักงานควรจะใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ร่วมด้วย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในกลยุทธ์ที่ 5 เรื่องการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน) เนื่องจากการประชาสัมพันธ์จะเป็นสื่อกลางให้ลูกค้า หรือสาธารณชนได้รับรู้เรื่องราวต่างๆ ของสำนักงาน

### **รูปแบบของสำนักงานที่เหมาะสม**

สำนักงานที่จะใช้กลยุทธ์นี้ได้ก็คือ สำนักงานที่มีความเป็น Specialize หรือสำนักงานที่มีการวางจุดยืน หรือทิศทางอย่างชัดเจน และผู้บริหารสำนักงานต้องสามารถจูงใจ และควบคุมดูแลบุคลากรในสำนักงานให้ดำเนินงานสอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะนั้นได้ หรืออาจต้องเลือกรับบุคลากรที่มีความสามารถสอดคล้องกับสำนักงาน เช่น สำนักงานที่มีรูปแบบผลงานออกแบบในลักษณะ Modern ก็ควรเลือกรับพนักงานที่มีรูปแบบการออกแบบสอดคล้องกับสำนักงาน เป็นต้น

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนานหลายปี ในการที่จะสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น หรือเอกลักษณ์เฉพาะให้เกิดขึ้นในใจลูกค้า และสาธารณชน เนื่องจากสำนักงานต้องมีการสั่งสมมานาน ทั้งจากผลงาน ความชำนาญ การให้บริการ กระบวนการทำงาน จนเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในใจลูกค้าและเพื่อนร่วมวิชาชีพ และสำนักงานต้องสามารถรักษาภาพลักษณ์ หรือเอกลักษณ์นี้ให้คงอยู่ตลอดไป สำหรับกลยุทธ์นี้สำนักงานไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณมาก

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

สำนักงานต้องพึงระวังไม่กระทำสิ่งใดให้ทำลายภาพลักษณ์ หรือเอกลักษณ์ของสำนักงาน เช่น หากสำนักงานมีผลงานที่มีจุดเด่น หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งเมื่อลูกค้าเห็นก็จะทราบทันทีว่าเป็นผลงานออกแบบของสำนักงาน แต่ถ้าหากสำนักงานได้รับการว่าจ้างให้ทำโครงการหนึ่งซึ่งสำนักงานต้องเปลี่ยนแนวทางการออกแบบ ซึ่งไม่ใช่ในรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ของสำนักงาน สำนักงานแห่งนั้นก็สูญเสียภาพลักษณ์ในการเป็นสำนักงานที่มีเอกลักษณ์เฉพาะในผลงานออกแบบไป เป็นต้น และไม่ควรเปลี่ยนไปมาเนื่องจากลูกค้าจะเกิดความสับสน จนในที่สุดสำนักงานก็จะเป็นที่ไม่มีใครสนใจด้านใดเป็นพิเศษเลย

### **ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานแห่งหนึ่งมีการวางจุดยืนตั้งแต่เริ่มแรกก่อตั้งสำนักงานว่า จะเป็นสำนักงานที่มีความโดดเด่นในการออกแบบโรงแรมระดับ 5 ดาว และผู้บริหารก็มุ่งรับโครงการโรงแรมระดับ 5 ดาว เท่านั้น แต่ถ้าหากสำนักงานจะรับทำโครงการอื่นๆ หรือ โครงการโรงแรมระดับ 3-4 ดาว ผู้บริหารสำนักงานจะรับในนามสำนักงานในเครืออีกแห่งหนึ่ง เพื่อไม่ให้เสีย

ภาพลักษณ์และเอกลักษณ์เฉพาะในการเป็นสำนักงานที่มีความโดดเด่นในการออกแบบ  
โรงแรมระดับ 5 ดาว ไป

### **กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง**

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่น หรือเอกลักษณ์เฉพาะของ  
สำนักงานนั้น ต้องเป็นเอกลักษณ์ในทางที่ดีเท่านั้น ไม่ใช่เอกลักษณ์ในทางที่จะนำมาซึ่งความ  
เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของวิชาชีพ

## 1.2 การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงาน

### **วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ลูกค้า และสาธารณชนมีความรู้สึกที่ดีต่อสำนักงาน

### **สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้**

เมื่อสำนักงานมีทุกอย่างพร้อมอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องแข่งขันกับสำนักงานแห่งอื่น  
ในด้านอื่นๆ การทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในใจลูกค้าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกค้าเลือกว่า  
จ้างสำนักงาน ซึ่งบางครั้งลูกค้าอาจรู้สึกว่าการจ้างสำนักงานแต่ละแห่งต่างก็มีการให้บริการที่ดี และมี  
ผลงานออกแบบที่ดีเท่าเทียมกัน ลูกค้าอาจพิจารณาเลือกสำนักงานที่มีภาพลักษณ์ที่ดีกว่า

### **การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้**

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงานอาจเกิดจากหลายด้าน ยกตัวอย่างเช่น

- การเลือกรับทำแต่โครงการที่ดี ไม่รับทำโครงการที่จะมีผลเสียต่อสังคมและสภาพ  
แวดล้อม มีการนำแนวความคิดในการคำนึงถึงสภาพแวดล้อม และผลกระทบที่มีต่อ  
สังคมมาใช้ในการออกแบบ
- การช่วยเหลือกิจกรรมสาธารณะและสังคม รวมถึงกิจกรรมทางวิชาชีพและทางการ  
ศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่ดีต่อสำนักงาน ลูกค้าอาจรู้สึกว่าสำนักงานมี  
ความเสียสละ ทำงานเพื่อสังคม เป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เพราะฉะนั้นลูกค้าก็จะมี  
ความรู้สึกที่ดี และเต็มใจที่จะว่าจ้างสำนักงาน และสำหรับการเข้าร่วมกิจกรรมทาง  
วิชาชีพและทางการศึกษา อาจทำให้ผู้บริหารสำนักงานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นในมุม  
มองของลูกค้า
- การวางตัวเหมาะสมต่อความเป็นมืออาชีพ ผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ว่า การวางตัวที่  
เหมาะสมต่อความเป็นมืออาชีพนั้นจะต้องทำอย่างไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดยืนของสำนักงาน  
และกลุ่มลูกค้าของสำนักงาน โดยสำนักงานต้องสามารถทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่น และ  
เชื่อถือสำนักงาน เช่น ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกจะต้องมีการแต่งตัวดี มีบุคลิกภาพ  
และวิธีการพูดที่น่าเชื่อถือ มีความตรงต่อเวลา และสามารถสื่อสารธุรกิจกับลูกค้าได้  
อย่างดี เป็นต้น

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมในการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานทุกแห่งสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีได้ตามแนวทางของสำนักงาน

### ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์

สำนักงานต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดแก่สำนักงานได้ เนื่องจากสำนักงานไม่สามารถทำประโยชน์ให้สาธารณะเพียงครั้งเดียว แล้วจะเกิดเป็นภาพลักษณ์ที่ดีทันที แต่ต้องกระทำต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน และจากการกระทำหลายๆ อย่างร่วมกัน ซึ่งสำนักงานอาจต้องใช้งบประมาณในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับวิธีการของสำนักงาน

### ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้

สำนักงานพึงประเมินให้รอบคอบว่า การกระทำเช่นใดทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีหรือไม่ดี เนื่องจากการกระทำบางอย่างอาจสามารถส่งเสริมภาพลักษณ์ และทำลายภาพลักษณ์ได้ บางครั้งการกระทำอย่างหนึ่งอาจเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของลูกค้ายกกลุ่มหนึ่ง แต่อาจเกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีในมุมมองของลูกค้ายกกลุ่มได้

### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์

สำนักงานสถาปนิกแห่งหนึ่งมีการเลือกรับโครงการ โดยไม่รับทำโครงการที่มีผลเสียต่อสังคม และสภาพแวดล้อม นอกจากนี้สำนักงานยังวางเป้าหมายว่า สำนักงานจะมุ่งช่วยเหลือสังคม โดยที่แต่ละปีสำนักงานจะจัดกิจกรรมเพื่อทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ออกแบบให้คนยากจนในชุมชนโดยไม่คิดค่าบริการ

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีไม่ใช่การสร้างภาพหลอกลวง แต่ต้องเกิดจากความจริงใจของสำนักงาน และสำนักงานต้องไม่ใช้วิธีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สำนักงาน โดยการเปรียบเทียบให้ลูกค้าเห็นข้อด้อย หรือข้อเสียของสำนักงานอื่น (ดูจรรยาบรรณวิชาชีพ ข้อ 25 หน้า 33)

## 2. การกำหนดลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพ

ในการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกนั้น นับว่าลูกค้าเป็นส่วนสำคัญที่สุด แต่ลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกมีหลายประเภท ลูกค้าบางกลุ่มเป็นลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนโครงการเพียงโครงการเดียว ในขณะที่ลูกค้าบางกลุ่มเป็นลูกค้าที่เป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์มืออาชีพที่มีการทำโครงการอสังหาริมทรัพย์ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง โดยสามารถอธิบายได้ ดังนี้

### 2.1 การหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง

#### วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างโอกาสให้สำนักงานมีโครงการต่อเนื่องตลอดเวลาจากการมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพ เนื่องจากหากสำนักงานมีโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง และสามารถทำให้ลูกค้ากลุ่มนี้กลายเป็นลูกค้าประจำได้ จะส่งผลให้สำนักงานมีโครงการต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

### **สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้**

เมื่อสำนักงานต้องการความมั่นคงเนื่องจากสำนักงานสามารถคาดคะเนโครงการล่วงหน้าได้ หรือเมื่อสำนักงานต้องการรับงานกับลูกค้าเพียงไม่กี่ราย

### **การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้**

ในการที่สำนักงานพิจารณาเลือกลูกค้า หรือโครงการนั้น สำนักงานอาจต้องพิจารณาถึงสถานะ และศักยภาพของลูกค้า ว่าลูกค้าเป็นผู้ลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มืออาชีพหรือไม่ เป็นผู้ลงทุนรายใหญ่ที่มีการทำโครงการอสังหาริมทรัพย์ตลอดเวลาหรือไม่ และในอนาคตลูกค้าจะมีการทำโครงการอะไร และถ้าหากสำนักงานเห็นว่าลูกค้าที่เข้ามาว่าจ้างสำนักงานเป็นลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีศักยภาพ สำนักงานก็ต้องพยายามรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าไว้ ให้ลูกค้ากลายเป็นลูกค้าประจำของสำนักงาน (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในกลยุทธ์ที่ 6 เรื่องการรักษาลูกค้า) และโอกาสของสำนักงานที่จะมีลูกค้าเป็นเป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่องนั้นสำนักงานต้องใช้ร่วมกับกลยุทธ์อื่นๆ ได้แก่ เช่น การสร้างความชำนาญให้สามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มนี้ได้ การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมกับกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ มีการเข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้ากลุ่มนี้ หรือมีการมุ่งประชาสัมพันธ์ไปยังลูกค้ากลุ่มนี้เป็นต้น

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานที่จะรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่อง ควรเป็นสำนักงานที่ยืดหยุ่นพอที่จะตอบสนองความต้องการทุกอย่างของลูกค้านั้นๆ ได้ เนื่องจากบางครั้งลูกค้าอาจให้สำนักงานทำโครงการภายใต้สภาวะที่แตกต่างกัน

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

การหาโอกาสในการรับงานจากลูกค้าที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่องนั้น สำนักงานอาจต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร จากการสร้างโอกาสต่างๆ ในการเข้าถึงลูกค้า และอาจต้องใช้งบประมาณพอสมควร แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับวิธีการของสำนักงาน

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

หากสำนักงานมีลูกค้าประจำที่เป็นผู้ลงทุนที่มีงานต่อเนื่องตลอดเวลา สำนักงานก็จำเป็นต้องรับทำโครงการกับลูกค้ากลุ่มนี้ทุกโครงการ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ไว้ เพราะฉะนั้นถึงแม้ว่าโครงการบางโครงการอาจไม่น่าสนใจ หรือสร้างความเหนื่อยยากให้สำนักงานเป็นอย่างมากสำนักงานก็จำเป็นต้องทำ และอาจทำให้สำนักงานเสียโอกาสในการรับงานกับลูกค้ารายอื่นๆ ที่มีความน่าสนใจมากกว่า

### **ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานสถาปนิกแห่งหนึ่ง มีลูกค้าประจำที่เป็นผู้ลงทุนพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทบ้านจัดสรรรายใหญ่ ทำให้สำนักงานได้รับทำโครงการบ้านจัดสรรให้กับลูกค้ารายนี้ตลอดเวลามาเป็นระยะเวลากว่า 10 ปีแล้ว ซึ่งเป็นรายได้หลักของสำนักงาน แต่ทั้งนี้สำนักงานก็ต้องมีความยืดหยุ่นในการที่จะปรับเปลี่ยนการออกแบบในแนวทางที่ลูกค้ารายนี้ต้องการ

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

ในการหาโอกาสรับงานจากลูกค้าที่มีโครงการต่อเนื่องนั้น สำนักงานต้องไม่ยอมที่จะรับงานในขั้นแรกๆ ที่ลูกค้ามาเสนอด้วยค่าบริการวิชาชีพที่ต่ำกว่าความเหมาะสมตามมาตรฐานวิชาชีพ (ดูจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม ข้อ 16 หน้า 32) เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้าให้มาจ้างสำนักงาน และต้องการที่จะได้รับทำโครงการในขั้นต่อไป จากลูกค้ากลุ่มนี้อีก แต่ทั้งนี้ก็จรรยาบรรณในวิชาชีพประเด็นนี้ก็ยังไม่ชัดเจนว่า การคิดค่าบริการวิชาชีพเท่าใดจึงเป็นการต่ำกว่าความเหมาะสม ซึ่งต้องมีการศึกษาต่อให้ชัดเจน

## 3. การเข้าไปติดต่อลูกค้า

สำหรับสำนักงานสถาปนิกนั้นแตกต่างจากองค์กรที่ขายสินค้าอื่นๆ ตรงที่สำนักงานไม่สามารถนำสินค้าไปวางขายตามสถานที่ต่างๆ ได้ เพราะฉะนั้นหากสำนักงานจะทำการตลาดเชิงรุกสำนักงานอาจจะทำได้โดยการเข้าไปติดต่อลูกค้าก่อน แต่วิธีการดังกล่าวสำนักงานต้องพึงระวังในวิธีการเข้าไปติดต่อให้เหมาะสมเนื่องจากอาจผิดจรรยาบรรณวิชาชีพได้ ซึ่งกลยุทธ์ในการเข้าไปติดต่อลูกค้าได้แก่

### 3.1 การเข้าร่วมประกวดแบบ

#### วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างโอกาสในการได้รับงานของสำนักงาน โดยลูกค้าจะพิจารณาเลือกสำนักงานที่มีความเหมาะสมในการทำโครงการมากที่สุดในบรรดาสำนักงานทั้งหมดที่เข้าร่วมประกวด ซึ่งเป็นวิธีการที่เป็นทางการ หรือค่อนข้างเป็นทางการ และไม่ทำลายภาพลักษณ์ของสำนักงาน

สำหรับในประเทศไทยแล้ว โครงการของภาครัฐบาลและรัฐวิสาหกิจมักจะต้องมีการจัดประกวดแบบ ประกวด Proposal หรือประกวดคุณสมบัติของสำนักงาน ตามระเบียบพัสดุ ว่าด้วยการจัดซื้อ-จัดจ้าง<sup>2</sup> ส่วนของภาคเอกชนนั้นจะมีการจัดประกวดแบบหรือไม่ก็ได้ แต่เจ้าของโครงการ ซึ่งจะมีทั้งการประกวดแบบภายในประเทศ และการประกวดแบบระบับนานาชาติ

#### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

- สำนักงานต้องการที่จะเข้าไปรับงานของภาครัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจ ก็อาจจำเป็นต้องเข้าร่วมประกวดแบบ
- สำนักงานต้องการให้กลุ่มลูกค้าเห็นชื่อ และผลงานของสำนักงาน และยังต้องการให้ทราบว่าสำนักงานยังคงอยู่ในวงการวิชาชีพ
- สำนักงานต้องการสร้างความตื่นตัวให้กับบุคลากรในสำนักงาน เนื่องจากการประกวดแบบจะเป็นการฝึกให้สถาปนิกได้ใช้ความคิดอย่างเต็มที่

<sup>2</sup> โครงการของภาครัฐบาล หรือรัฐวิสาหกิจบางโครงการไม่ได้ใช้งบประมาณของแผ่นดินในการก่อสร้าง แต่ใช้งบประมาณส่วนตัวของหน่วยงานนั้นๆ ก็ไม่จำเป็นต้องจัดประกวดแบบตามระเบียบพัสดุ

- สำนักงานเล็งเห็นโอกาสที่จะชนะหรือผ่านเข้ารอบ เนื่องจากเป็นโครงการที่สำนักงานมีความชำนาญ หรือเป็นโครงการที่สำนักงานสนใจอยากทำจริง ๆ

### **การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้**

การประกวดแบบอาจมีทั้งการประกวดแนวความคิดเบื้องต้น หรือ Proposal การประกวดแบบสถาปัตยกรรม หรือบางครั้งอาจเป็นการประกวดคุณสมบัติของสำนักงาน ซึ่งเหล่านี้จะทำให้สำนักงานต้องเสียเวลา และงบประมาณเพื่อมาทำงานประกวดแบบ ซึ่งถ้าหากสำนักงานไม่ได้เป็นผู้ชนะในการประกวดแบบก็มักจะไม่ได้ผลตอบแทนกลับมา หรือได้ผลตอบแทนเพียงเล็กน้อยไม่คุ้มค่างบประมาณที่เสียไป แต่ถ้าสำนักงานเป็นผู้ชนะในการประกวดแบบ แล้วได้เป็นผู้ออกแบบโครงการจริง การลงทุนนั้นก็คุ้มค่าเนื่องจากทำให้สำนักงานได้รับการว่าจ้าง ซึ่งบางครั้งสำนักงานก็ต้องยอมลงทุนเพื่อสร้างโอกาสในการได้รับการว่าจ้าง และหากสำนักงานผ่านเข้ารอบ หรือได้รับคัดเลือกก็จะเป็นการประชาสัมพันธ์สำนักงานทางอ้อมด้วย

เพราะฉะนั้นหากสำนักงานต้องการเป็นผู้ชนะในการประกวดแบบแล้ว สำนักงานก็ควรจะทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการให้ดี และต้องสามารถออกแบบได้ตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด และถ้าหากสำนักงานมีแนวความคิดที่แตกต่าง และดีกว่าสำนักงานแห่งอื่นก็อาจมีโอกาสได้รับคัดเลือกมากกว่าสำนักงานแห่งอื่น ส่วนวิธีการนำเสนองานก็มีความสำคัญมาก สำนักงานก็ต้องมีวิธีการนำเสนอที่น่าสนใจ นอกจากนี้การประกวดแบบผู้ตัดสินมักพิจารณาที่ทีมงานที่ทำงานด้วย ซึ่งถ้าหากสำนักงานมีศักยภาพมาก หรือได้ร่วมงานกับสำนักงานพันธมิตรที่มีศักยภาพมากก็ยิ่งเพิ่มโอกาสให้สำนักงาน

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

รูปแบบสำนักงานที่เอื้อต่อการเข้าร่วมประกวดแบบ ควรเป็นสำนักงานที่มีบุคลากรที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องสามารถจูงใจบุคลากร และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงาน และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร และนอกจากนี้สำนักงานควรต้องมีบุคลากรเพียงพอ และมีความหลากหลายที่จะสละเวลาในการทำโครงการต่างๆ ของลูกค้ามาทำโครงการประกวดแบบได้ เพื่อไม่ให้เสียงานที่จะทำให้กับลูกค้า ซึ่งหากบุคลากรของสำนักงานมีไม่เพียงพอสำนักงานอาจใช้วิธีการจ้างบุคลากรภายนอกมาทำงาน Presentation หรือเขียนแบบแทนบุคลากรภายในก็ได้

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

การจัดทำแบบเพื่อส่งเข้าประกวดอาจใช้เวลาไม่นานนัก แต่บุคลากรต้องสละเวลาจำนวนมากในการจัดทำแบบเข้าประกวด ส่วนงบประมาณในการประกวดแบบในแต่ละโครงการอาจสูงต่ำต่างกัน หากเจ้าของโครงการต้องการให้จัดทำแบบสถาปัตยกรรมเข้าประกวดสำนักงานก็อาจต้องใช้งบประมาณมากในการจัดทำแบบ และนำเสนองาน แต่ถ้าเป็นการประกวดคุณสมบัติของสำนักงานก็อาจไม่ต้องใช้งบประมาณมาก

### ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้

การเข้าร่วมประกวดแบบเป็นการลงทุนที่ค่อนข้างสูงสำหรับสำนักงาน เพราะฉะนั้น สำนักงานจึงไม่สามารถที่จะเข้าร่วมประกวดแบบในทุกๆ รายการที่จัดขึ้น หรือไม่สามารถเข้าร่วมประกวดแบบได้บ่อยครั้งนัก เพราะฉะนั้นสำนักงานควรพิจารณาว่าควรจะเข้าร่วมประกวดแบบรายการใด โดยอาจจะพิจารณาจากความน่าสนใจของโครงการ ผู้จัดการประกวดแบบ ทีมงานตัดสิน ความชำนาญของสำนักงาน ความท้าทายในการคิดหรือทำโครงการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งความโปร่งใสในการตัดสิน และโอกาสในการได้รับคัดเลือกหรือผ่านเข้ารอบของสำนักงาน

### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์

สำนักงานแห่งหนึ่งมีการเข้าร่วมประกวดแบบในระดับที่มาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการประกวดแบบของภาคราชการ และรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากเป็นนโยบายของผู้บริหารที่จะเข้าร่วมประกวดแบบเพื่อให้ได้มาซึ่งงาน ถ้ามีโอกาสเมื่อใดสำนักงานก็จะเข้าร่วมประกวดแบบ ซึ่งเป็นผลให้สำนักงานแห่งนี้ก็มีโครงการในภาคราชการ และรัฐวิสาหกิจถึงร้อยละ 30-40

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

สำนักงานสถาปนิกต้องไม่เสนอบริการของตนในการประกวดแข่งขันที่ไม่ได้มาตรฐานการประกวดแบบตามมาตรฐานของวิชาชีพสถาปัตยกรรม (ดูจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม ข้อ 21 หน้า 33) แต่ทั้งนี้มาตรฐานการประกวดแบบของวิชาชีพสถาปัตยกรรมก็ยังไม่ได้ออกมาบังคับใช้ เพราะฉะนั้นจึงไม่สามารถระบุได้ว่าการประกวดแบบใดที่มีมาตรฐานหรือไม่มีมาตรฐาน และนอกจากนี้สำนักงานต้องไม่กระทำการอันใดโดยไม่โปร่งใส หรือไม่ถูกต้องเพื่อให้สำนักงานชนะการประกวดแบบ เช่น การใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ชอบธรรม การให้ทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อื่นใดแก่เจ้าพนักงาน (ดูจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม ข้อ 4 และข้อ 5 หน้า 31)

## 3.2 การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย

### วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างโอกาสในการได้รับงานทางตรง จากการเข้าไปติดต่อลูกค้าเพื่อแนะนำสำนักงานกับลูกค้าเป้าหมาย หรือลูกค้าที่สำนักงานเห็นว่ามีศักยภาพ หรือพร้อมจะลงทุนทำโครงการอสังหาริมทรัพย์

### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

- สำนักงานมีความสนใจ หรือต้องการที่จะทำโครงการนั้นๆ เนื่องจากอาจเป็นโครงการที่มีความน่าสนใจ เป็นโครงการที่จะสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน หรือเป็นโครงการที่สำนักงานมีความชำนาญ เป็นต้น
- สำนักงานมีงานน้อยกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงมีความจำเป็นต้องแสวงหาโอกาสในการได้รับงาน

### การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้

ในการเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย อาจจะเป็นลูกค้าที่มีคนแนะนำแก่สำนักงาน หรืออาจเป็นลูกค้าที่สำนักงานไม่เคยรู้จักมาก่อนก็ได้ โดยที่ผู้บริหารสำนักงานอาจเป็นผู้เข้าไปติดต่อลูกค้าเอง หรือให้บุคลากรคนอื่นในสำนักงานเป็นผู้ติดต่อ

ในเบื้องต้นสำนักงานควรติดต่อเข้าไปในลักษณะที่เป็นการแสดงเอกสารแนะนำตัวประวัติ และผลงานที่ผ่านมา ซึ่งสำนักงานควรมีการเตรียม Profile หรือ Brochures ให้พร้อม เนื่องจากเบื้องต้นลูกค้าจะพิจารณาจาก Profile หรือ Brochures ของสำนักงาน และสำนักงานอาจเสนอแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการนั้นๆ ให้ลูกค้าพิจารณา ซึ่งถ้าหากลูกค้ามีความพึงพอใจในสำนักงานลูกค้าก็มักจะเชิญให้สำนักงานเข้าไปสัมภาษณ์ หรือเสนอ Proposal หรือบางครั้งสำนักงานอาจมีการติดต่อลูกค้าเพื่อติดตามผลโดยการสอบถามลูกค้าว่า มีสิ่งใดให้สำนักงานสามารถช่วยได้หรือไม่

### รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์

สำนักงานที่จะใช้กลยุทธ์นี้ได้ดี ควรเป็นสำนักงานที่มีผู้บริหาร หรือบุคลากรที่สามารถรู้ข่าวคราวความเคลื่อนไหวในวงการอสังหาริมทรัพย์ว่ามีลูกค้ารายใดมีศักยภาพหรือกำลังจะลงทุนโครงการบ้าง ซึ่งอาจต้องมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมมาก หรือมีพันธมิตรทางธุรกิจมาก หรือสำนักงานอาจต้องมีฝ่ายวิจัยเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่กำลังจะลงทุนโดยเฉพาะ และต้องเป็นสำนักงานที่มีความกระตือรือร้นที่จะเข้าไปติดต่อลูกค้าไม่ได้รอเพียงให้ลูกค้าเข้ามาติดต่อสำนักงานก่อนเท่านั้น ถึงแม้ว่าจะมีงานอย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม

### ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์

การเข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายเป็นกลยุทธ์ที่ใช้เวลาไม่มากนัก ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการหาข้อมูล และเตรียมตัวในการเข้าไปเสนองานบ้าง ส่วนงบประมาณที่ใช้ก็ค่อนข้างน้อย

### ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้

ถึงแม้ว่าการเข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายนั้นจะเป็นกลยุทธ์ที่ได้ผลดีสิ้นเปลืองงบประมาณน้อย และสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ตรงเป้า แต่เป็นการกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องจากลูกค้าอาจมองสำนักงานในแง่ไม่ดี เพราะฉะนั้นสำนักงานจึงต้องพึงระวังในวิธีการเข้าไปติดต่อลูกค้า ซึ่งสำนักงานควรเข้าไปติดต่อลูกค้าในลักษณะการแนะนำสำนักงาน ไม่ใช่การแสดงให้เห็นว่าสำนักงานมีความต้องการทำโครงการนั้นเป็นอย่างมาก

### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์

สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เป็นสำนักงานที่เป็นสาขาของสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ มีการวางเป้าหมายในแต่ละปีว่าสำนักงานจะมุ่งเน้นโครงการประเภทใด โดยที่สำนักงานก็จะมีทีมวิจัยเพื่อหารายชื่อของลูกค้าเป้าหมาย และให้ผู้บริหารสำนักงานและสถาปนิกอาวุโสเป็นผู้เข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้า



### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

สำนักงานต้องต้องทราบให้แน่ชัดว่าลูกค้ายรายนั้นยังไม่ได้มีการตกลงกับสถาปนิกรายอื่น ถ้าหากลูกค้ายมีสถาปนิกรายอื่นอยู่แล้ว การที่สำนักงานเข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้ายจะเป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสมและผิดจรรยาบรรณวิชาชีพ (ดูจรรยาบรรณวิชาชีพ สถาปัตยกรรม ข้อ 22 หน้า 33)

### 3.3 การใช้ตัวแทนเข้าไปติดต่อลูกค้าย หรือหาข่าวโครงการ

#### วัตถุประสงค์

เพื่อสร้างโอกาสในการได้รับงานทางตรง จากการใช้ตัวแทนเป็นผู้หาข้อมูลลูกค้ายที่จะลงทุนแล้วแจ้งต่อสำนักงาน หรือเป็นผู้เข้าไปติดต่อลูกค้ายเป้าหมาย เพื่อแนะนำสำนักงานกับลูกค้ายแทนสำนักงาน

**หมายเหตุ** ในทางทฤษฎีการตลาดการจ้างตัวแทน (Agency) ในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าย นัคหมายนำเสนอโครงการ นำเสนอผลงานของสำนักงาน หรือเป็นตัวแทนในการหาข่าวของโครงการ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้ในธุรกิจหลายประเภท และในทางปฏิบัติสำนักงานสถาปนิกหลายแห่งก็มีการใช้วิธีการนี้ โดยส่วนใหญ่เป็นโครงการในต่างประเทศที่จำเป็นต้องจ้างตัวแทนเป็นคนในท้องถิ่น เพราะฉะนั้นกลยุทธ์นี้จะไม่ขัดแย้งกับจรรยาบรรณ ข้อ 5 เนื่องจากตัวแทนของสำนักงานเปรียบเสมือนพนักงานในสำนักงาน ไม่ควรตีความว่าเป็นการให้ผลประโยชน์แก่บุคคลเพื่อให้ตนได้รับงาน ซึ่งบุคคลตามที่ระบุในจรรยาบรรณน่าจะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติให้ดำเนินงานในฝ่ายเจ้าของโครงการ เพราะฉะนั้นผู้วิจัยเห็นว่าจรรยาบรรณข้อ 5 นี้ควรมีการกำหนดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น (ดูจรรยาบรรณข้อ 5 หน้า 31)

#### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

เมื่อสำนักงานสนใจโครงการ แต่ไม่มีเวลาหรือไม่สะดวกที่จะเข้าไปติดต่อลูกค้ายด้วยตนเอง เช่น เมื่อลูกค้ายเป็นลูกค้ายในต่างประเทศ ซึ่งผู้บริหารไม่ทราบช่องทางหรือวิธีการติดต่อกับลูกค้าย รวมทั้งไม่ทราบความเคลื่อนไหวของโครงการ และไม่มีเวลาจึงอาจจ้างตัวแทนซึ่งเป็นคนในท้องถิ่นนั้นเป็นผู้ติดต่อลูกค้ายแทนสำนักงาน

#### การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้

การใช้นายหน้า หรือตัวแทนหางาน จะคล้ายกับการการเข้าไปเสนองานกับลูกค้ายเป้าหมาย เพียงแต่ผู้บริหารหรือสถาปนิกไม่ได้เป็นผู้เข้าไปติดต่อเอง แต่จ้างบุคคลซึ่งเป็นตัวแทนของสำนักงานเป็นผู้ติดต่อให้ในเบื้องต้น ซึ่งตัวแทนอาจจะทำหน้าที่ติดตามข่าวความเคลื่อนไหวในวงการอสังหาริมทรัพย์ว่ามีลูกค้ายรายใดเป็นผู้มีศักยภาพที่กำลังจะลงทุนโครงการ แล้วแจ้งแก่สำนักงาน หรือสำนักงานอาจมีลูกค้ายเป้าหมายอยู่แล้ว แต่ใช้ตัวแทนเป็นผู้ติดต่อแทนผู้บริหารสำนักงานก็ได้

#### รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์

สำนักงานที่จะใช้ตัวแทนเป็นผู้เข้าไปติดต่อลูกค้ายจะเป็นสำนักงานในรูปแบบใดก็ได้ แต่อาจต้องมีเงินทุนพอสมควรที่จะจ้างตัวแทนได้ โดยไม่ต้องไปเรียกเก็บค่าบริการเพิ่มจากลูกค้าย

### ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์

การใช้นายหน้า หรือตัวแทนหางานจะทำให้สำนักงานประหยัดเวลาได้มากกว่า การเข้าไปติดต่อเอง แต่สำนักงานอาจต้องใช้งบประมาณที่ค่อนข้างมากในการจ้างตัวแทน ซึ่งบางครั้งตัวแทนอาจคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าบริการวิชาชีพที่สำนักงานได้รับ

### ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้

ในการใช้ตัวแทนในการหาข่าวโครงการนั้นสำนักงานสามารถกระทำได้โดยไม่มีปัญหาใดๆ แต่สำหรับการให้ตัวแทนเข้าไปติดต่อลูกค้านั้น สำนักงานพึงประเมินว่าสามารถใช้ตัวแทนเข้าไปเจรจากับลูกค้ารายใดได้บ้าง เนื่องจากลูกค้าบางรายอาจไม่พอใจ หรือเกิดความรู้สึกไม่ดีกับสำนักงาน เนื่องจากสำนักงานส่งตัวแทนมาเป็นผู้เจรจา แทนที่ผู้บริหารจะเข้ามาติดต่อเอง ซึ่งส่วนใหญ่ลูกค้าภายในประเทศไทยมักไม่ยอมรับวิธีการนี้ และนอกจากนี้ ลูกค้ามักจะยึดติดกับตัวสถาปนิกมาก เพราะฉะนั้นสำนักงานสามารถใช้ตัวแทนในการเข้าไปติดต่อลูกค้าได้ในเบื้องต้นเท่านั้น แต่ก่อนการตกลงว่าจ้างลูกค้าก็ต้องได้พบปะพูดคุยกับสถาปนิกที่จะทำงานให้ก่อน

### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์

สำนักงานแห่งหนึ่ง เป็นสำนักงานที่มีความชำนาญในการออกแบบโรงแรม และรีสอร์ท ซึ่งในช่วงที่เศรษฐกิจภายในประเทศตกต่ำ สำนักงานก็มุ่งที่จะเข้าไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ สำนักงานจึงจ้างตัวแทนซึ่งเป็นคนในท้องถิ่นทำหน้าที่หาข้อมูลให้กับสำนักงานว่ามีลูกค้ารายใดที่กำลังจะลงทุนทำโครงการโรงแรม และรีสอร์ท และใช้ตัวแทนเป็นผู้ติดต่อลูกค้าและส่ง Brochures ให้ลูกค้าบางรายแทนสำนักงาน ซึ่งช่วงนั้นสำนักงานก็ได้รับทำโครงการในต่างประเทศหลายโครงการ

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

ตัวแทนของสำนักงานต้องไม่ใช่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ หรือเป็นผู้ที่มีผลประโยชน์ในโครงการนั้นๆ (ดูจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม ข้อ 6 หน้า 31)

## 4. การสร้างโอกาสในการรับงานจากลูกค้า

ในบางครั้งสำนักงานอาจต้องมีการสร้างโอกาสทางอ้อมอื่นๆ เพื่อการได้รับงานจากลูกค้า นอกจากการเข้าไปติดต่อลูกค้าโดยตรง ซึ่งการสร้างโอกาสในการรับงานจากลูกค้า ได้แก่

### 4.1 การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ลูกค้ารู้จักสำนักงานจากการเห็นผลงาน และประทับใจในผลงานของสำนักงาน ลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่มักจะพิจารณา หรือประเมินสำนักงานสถาปนิกจากผลงานที่ผ่านมา เนื่องจากผลงานเป็นสิ่งที่ลูกค้าสามารถเห็นได้จริงและจับต้องได้ เพราะฉะนั้นสำนักงานจึงควรมีผลงานที่มีความน่าสนใจเพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาว่าจ้างสำนักงาน

### **สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้**

สำนักงานสถาปนิกทุกแห่ง ควรจะเลือก รวมทั้งแสวงหาโอกาสในการทำโครงการที่น่าสนใจ หรือโครงการที่สามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน **ตลอดเวลา** เพื่อเป็นการสร้างโอกาสให้สำนักงานมีชื่อเสียง และได้รับการว่าจ้างจากลูกค้าที่ประทับใจในผลงาน

### **การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้**

หากสำนักงานใดมีโอกาสที่จะได้ทำโครงการที่เป็นโครงการสาธารณะ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นโครงการที่มีชื่อเสียงอยู่ในความสนใจของคนหมู่มาก ก็จะต้องสร้างโอกาสให้สำนักงานเป็นที่รู้จักของสาธารณชน และเป็นโอกาสให้ลูกค้าเห็นผลงานของสำนักงานมากยิ่งขึ้น และสำหรับสำนักงานใหม่ก็จำเป็นต้องมีผลงานแรกเริ่มให้ลูกค้าได้เห็น เพื่อสร้างโอกาสในการรับงานชิ้นต่อไป แต่โอกาสของสำนักงานสถาปนิกในการทำโครงการที่มีความน่าสนใจ โครงการที่มีชื่อเสียง หรือโครงการที่เปิดโอกาสให้สำนักงานสามารถใช้ความรู้ทางสถาปัตยกรรมเพื่อสร้างผลงานสถาปัตยกรรมที่ดีที่สุดอาจมีไม่มากนัก เนื่องจากลูกค้ามักจะมีข้อกำหนดต่างๆ เช่น งบประมาณการก่อสร้าง หรือความต้องการความคุ้มค่าของการใช้พื้นที่ เป็นต้น หรือบางครั้งสำนักงานก็จำเป็นต้องรับทำโครงการทุกโครงการที่ลูกค้าประจำเสนอให้ทำ ถึงแม้ว่าโครงการนั้นจะไม่น่าสนใจก็ตาม เพื่อเป็นการรักษาลูกค้าประจำเอาไว้ เพราะฉะนั้นสำนักงานอาจต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุกอื่นๆ เพื่อสร้างโอกาสในการทำโครงการที่น่าสนใจ หรือสามารถสร้างชื่อเสียง เช่น การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมายถ้าสำนักงานเห็นว่าลูกค้ามีโครงการที่น่าสนใจ หรือเข้าร่วมประกวดแบบ (*ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในกลยุทธ์กลุ่มที่ 3 การเข้าไปติดต่อลูกค้า*) เป็นต้น และที่สำคัญสำนักงานก็ควรจะนำประเด็นความน่าสนใจของโครงการมาพิจารณาในการเลือกรับงานด้วย ไม่ใช่พิจารณาเลือกรับงานที่ได้รับค่าบริการที่สูง หรือโครงการที่มีขนาดใหญ่เพียงอย่างเดียว

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานมีสามารถเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงได้นั้น ส่วนใหญ่จะต้องเป็นสำนักงานที่มีผลงานมาพอสมควร เนื่องจากสำนักงานที่เพิ่มก่อตั้งใหม่ๆ มักจะเลือกโครงการไม่ค่อยได้

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานอาจต้องใช้เวลา และงบประมาณมากพอสมควรในการสร้างโอกาสที่จะได้ทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียง เช่น ต้องมีการประกวดแบบ การเข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้า เป็นต้น

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

เมื่อสำนักงานพิจารณาเห็นว่าโครงการมีความน่าสนใจ หรือโครงการเป็นที่สนใจของคนหมู่มาก เป็นโครงการที่มีชื่อเสียง และสำนักงานยังต้องพิจารณาด้วยว่าสำนักงานมีความสามารถเพียงพอที่จะทำโครงการนั้นให้ได้ดีหรือไม่ เพราะถ้าหากสำนักงานทำโครงการออกมาไม่ดี ก็เท่ากับว่าสำนักงานกำลังทำลายชื่อเสียงตนเองทางอ้อม

### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์

สำนักงานสถาปนิกแห่งหนึ่ง มีงานหาโอกาสที่จะทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงานตลอดเวลา โดยเฉพาะโครงการที่มีความสำคัญระดับชาติ เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน ถึงแม้ว่าสำนักงานจะเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียง และมีลูกค้ามากอยู่แล้วก็ตาม

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

ในการหาโอกาสในการรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงานนั้น สำนักงานควรกระทำภายในกรอบจรรยาบรรณวิชาชีพ เช่น สำนักงานต้องไม่ลดค่าบริการจนต่ำกว่ามาตรฐานวิชาชีพเพื่อให้ได้รับงาน ต้องไม่ใช้อำนาจโดยไม่ชอบธรรม หรือใช้อิทธิพล หรือให้ผลประโยชน์แก่บุคคลอื่นเพื่อให้ได้รับงาน หรือต้องไม่แย่งงานกับสำนักงานอื่นๆ ที่ได้ตกลงทำงานกับผู้ว่าจ้างรายเดียวกัน เป็นต้น (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม ข้อ 22 หน้า 33)

## 4.2 การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้สำนักงานมีพันธมิตรทางธุรกิจ ที่สามารถให้ความช่วยเหลือต่อกันในการทำงาน และมีการแนะนำโครงการและลูกค้ามาให้

หากสำนักงานแห่งใดมีพันธมิตรทางธุรกิจมากย่อมได้เปรียบสำนักงานแห่งอื่น ซึ่งนอกจากจะสามารถรวมตัวกันทำโครงการที่สำนักงานมีศักยภาพหรือความรู้ความชำนาญไม่เพียงพอ และให้ความช่วยเหลือแก่สำนักงานในด้านต่างๆ แล้ว พันธมิตรทางธุรกิจมักจะเป็นผู้ที่แนะนำโครงการ หรือลูกค้ามาให้อยู่เสมอ เช่น สำนักงานมีพันธมิตรเป็นบริษัทวิศวกรที่ทำโครงการร่วมกันเกือบทุกโครงการ เมื่อมีลูกค้าเข้ามาว่าจ้างบริษัทวิศวกร บริษัทวิศวกรก็มักจะแนะนำลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการสำนักงานด้วย หรือ ถ้าหากสำนักงานมีพันธมิตรเป็นสำนักงานสถาปนิกด้วยกัน เมื่อมีลูกค้าเข้ามาว่าจ้างสำนักงานแห่งนั้น แต่สำนักงานแห่งนั้นไม่สะดวกที่จะรับทำโครงการเนื่องจากเหตุผลต่างๆ เช่น บุคลากรไม่พอเพียง ไม่มีความชำนาญ สำนักงานแห่งนั้นก็มักจะแนะนำลูกค้าให้ไปว่าจ้างสำนักงานที่เป็นพันธมิตรกันแทน เป็นต้น

### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

สำนักงานควรจะหาโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลาเท่าที่สามารถจะกระทำได้ เนื่องจากสำนักงานทุกแห่งจำเป็นต้องมีพันธมิตรทางธุรกิจ ไม่มีสำนักงานแห่งใดสามารถดำเนินงานได้โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสำนักงานขนาดกลาง และขนาดเล็กอาจต้องมีการรวมตัวกับสำนักงานแห่งอื่นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการรับทำโครงการบางโครงการ แต่ถึงแม้ว่าสำนักงานจะเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ที่มีศักยภาพที่สูงและมีการให้บริการที่ครบวงจรในสำนักงานก็ตาม แต่สำนักงานก็ควรมีพันธมิตรทางธุรกิจที่จะคอยช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันได้ เช่น มีการ

แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ต่อกัน มีการสอบถามถึงประวัติของลูกค้าที่สำนักงาน  
แห่งอื่นเคยร่วมงานกันมาแล้ว เป็นต้น

### **การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้**

พันธมิตรทางธุรกิจของสำนักงานสถาปนิก อาจเป็นสำนักงานสถาปนิกด้วยกัน เป็น  
สำนักงานของสาขาอื่นๆ ที่ต่อเนื่องกัน เช่น วิศวกร มัณฑนากร ภูมิสถาปนิก หรืออาจเป็น  
สำนักงานในสายวิชาชีพอื่นๆ ที่เป็นพันธมิตรต่อกัน เป็นคู่ค้ากัน (Partnership) หรือมีการรวม  
ตัวกันทำงาน (Joint venture)

สำนักงานสามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจได้ตลอดเวลา เนื่องจากการที่สำนักงาน  
จะสร้างพันธมิตรทางธุรกิจได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เมื่อสำนักงานร่วมงานกับสำนักงานแห่ง  
อื่น สำนักงานต้องเป็นผู้ร่วมงานที่ดี มีความจริงใจต่อกัน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งควรทำให้  
สำนักงานแห่งอื่นต้องรู้สึกว่าการร่วมงานกับสำนักงานแล้วมีความสะดวกสบาย ไม่มีปัญหา  
ต่างๆ เช่น หากสำนักงานมีการออกแบบรายละเอียดต่างๆ อย่างละเอียด บริษัทวิศวกรก็อาจ  
ต้องการทำงานร่วมกับสำนักงานอีกเนื่องจากทำงานด้วยแล้วไม่มีปัญหา สามารถทำงานได้  
ง่ายและรวดเร็ว เป็นต้น สำหรับพันธมิตรทางธุรกิจในวิชาชีพเดียวกันนั้น อาจมาจากการเข้า  
ร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพของผู้บริหารสำนักงาน เช่น การเป็นกรรมการสมาคมสถาปนิกสยาม  
การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาชีพ เนื่องจากการสร้างโอกาสให้สำนักงานได้รู้จักกับ  
ผู้ร่วมวิชาชีพคนอื่นๆ

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานที่สามารถสร้างพันธมิตรทางธุรกิจได้ดี ควรเป็นสำนักงานที่ตั้งใจทำงาน ไม่  
มีปัญหากับผู้ร่วมงาน และสามารถปรับตัวให้ทำงานร่วมกับสำนักงานแห่งอื่นได้ง่าย

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจไม่สามารถสร้างได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่ทั้งนี้สำนัก  
งานไม่ต้องลงทุนในด้านงบประมาณ และเวลามาก

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

สำนักงานไม่ควรมุ่งสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อหวังผลประโยชน์จากอีกฝ่าย แต่  
ควรสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ที่เป็น Partner กันอย่างแท้จริง กล่าวคือ มีการร่วมงานกันโดย  
จุดมุ่งหมายเดียวกันคือ ความสำเร็จของโครงการ

### **ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานแห่งหนึ่งมีพันธมิตรทางธุรกิจเป็นจำนวนมาก เนื่องจากผู้บริหาร  
สำนักงานมีการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาชีพ ทำให้สำนักงานรู้จักเพื่อนร่วมวิชาชีพที่เปิด  
สำนักงานสถาปนิกเช่นเดียวกันเป็นจำนวนมาก ซึ่งเพื่อนร่วมวิชาชีพเหล่านี้ก็มักจะแนะนำ  
ลูกค้ามาให้สำนักงาน และมีการร่วมกันทำโครงการบางโครงการที่สำนักงานมีศักยภาพไม่  
เพียงพอ

### **กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง**

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าพันธมิตรทางธุรกิจของสำนักงานสถาปนิก ไม่ควรเป็นกิจการที่  
มีผลประโยชน์กับงานในโครงการ เช่น เป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้าง หรือตัวแทนจำหน่ายวัสดุ

เป็นต้น และสำนักงานไม่ควรใช้อิทธิพลของพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อบังคับให้ลูกค้าว่าจ้างสำนักงาน เช่น เมื่อลูกค้ามาว่าจ้างสำนักงานสถาปนิก สำนักงานก็ไม่ควรบังคับลูกค้าให้ใช้บริษัทวิศวกรที่เป็นพันธมิตรกันถ้าหากลูกค้าไม่เต็มใจ โดยอาจมีการบอกเงื่อนไขกับลูกค้าว่า ถ้าหากไม่ใช้บริษัทวิศวกรแห่งนี้ สำนักงานก็จะไม่รับออกแบบสถาปัตยกรรมให้ เป็นต้น

#### 4.3 การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม (Connection)

##### วัตถุประสงค์

การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม (Connection) เป็นการสร้างโอกาสและช่องทางการได้รู้จักผู้ลงทุนและคนกลุ่มต่างๆ มากขึ้น ก็จะส่งผลทางอ้อมให้สำนักงานมีโอกาสได้รับการว่าจ้างมากขึ้นเช่นกัน เนื่องจากโครงการก่อสร้างเป็นโครงการที่ต้องมีการลงทุนค่อนข้างสูง เพราะฉะนั้นลูกค้ามักพิจารณาเลือกสถาปนิกที่มีความรู้จักคุ้นเคยกันมาก่อน หรือมีผู้อื่นแนะนำมาให้ เนื่องจากเป็นการเป็นการสร้างความมั่นใจเบื้องต้น

##### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

ผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ว่าการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม (Connection) ควรจะกระทำในสถานการณ์ใดจึงจะเหมาะสม เนื่องการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม (Connection) ควรเป็นความชอบพอส่วนตัวของผู้บริหาร และเป็นการสร้างเพื่อผลในระยะยาวหรือผลทางอ้อม แต่ทั้งนี้ผู้วิจัยก็มีความเห็นว่าสถาปนิกควรสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมตลอดเวลา เนื่องจากลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกมาจากความรู้จักกันเป็นส่วนตัวค่อนข้างมาก

##### การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้

ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมนั้น ผู้บริหารสำนักงานอาจกระทำได้โดยวิธีการต่างๆ เช่น

- การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคม หรือสโมสรต่างๆ เช่น การเป็นสมาชิกสโมสรโรตารี สมาชิกรัฐสภาผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ สมาคมหอการค้าไทย หรือสมาคมหอการค้าของประเทศอื่นๆ การเป็นสมาชิกสมาคมศิษย์เก่า และการเป็นสมาชิก Sport club เป็นต้น ซึ่งจะมีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันภายในสมาคมหรือสโมสร เพราะฉะนั้นจึงสามารถสร้างโอกาสให้ผู้บริหารสำนักงานได้รู้จักคนกลุ่มต่างๆ และสร้างโอกาสให้คนกลุ่มต่างๆ ได้รู้จักสำนักงานได้มาก
- การออกงานสังคม หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การช่วยเหลือกิจกรรมสาธารณะ การออกงานเลี้ยงสังสรรค์ และการตีกอล์ฟ เป็นต้น ก็จะเป็นโอกาสให้ผู้บริหารได้พบปะและรู้จักคนกลุ่มต่างๆ และผู้ลงทุนมากขึ้น

ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเข้าไปในกลุ่มสังคมทุกกลุ่ม แต่ควรจะมุ่งเข้าไปในกลุ่มที่มีโอกาสได้พบปะกับลูกค้าเป้าหมาย หรือกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพมากที่สุด เช่น หากสำนักงานมีลูกค้าเป้าหมายเป็นผู้พัฒนาสังหาริมทรัพย์ ผู้บริหารอาจอาจเข้าเป็นสมาชิกสมาคมสังหาริมทรัพย์ หรือสมาคมคอนโดมิเนียม หากสำนักงานมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็น

ชาวต่างประเทศ ผู้บริหารอาจเข้าเป็นสมาชิกสมาคมหอการค้าต่างประเทศ เป็นต้น หรือผู้บริหารอาจเลือกเข้าไปในกลุ่มสังคมที่ผู้บริหารชอบ หรือมีความสุขที่จะได้ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มนั้นๆ เพื่อไม่ให้ขัดกับลักษณะนิสัยของตนเอง

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานที่ใช้กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมนั้น ผู้บริหารสำนักงาน และบุคลากรในสำนักงานต้องมีความชอบ และมีทัศนคติที่ดีต่อการพบปะผู้คน และเข้าร่วมงานสังคมต่างๆ เพราะถ้าหากผู้บริหารสำนักงาน หรือบุคลากรไม่ชอบพบปะผู้คนแล้ว ก็เหมือนเป็นการบังคับและฝืนใจ และนอกจากนี้สำนักงานต้องมีการวางแผนเรื่องเวลาทำงานด้วย หากบุคลากรต้องเข้าไปร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ จะทำให้เสียเวลาทำงาน

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมนั้นไม่สามารถสร้างได้ในระยะเวลาอันสั้น และต้องใช้เวลา และงบประมาณมากพอสมควร เช่น ต้องใช้เวลาเพื่อไปร่วมกิจกรรมทางสังคม ต้องมีค่าใช้จ่ายในการเป็นสมาชิกสมาคม หรือชมรมต่างๆ เป็นต้น

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

สำนักงานต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่า การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม ไม่ใช่การทำการตลาดโดยตรงที่สำนักงานสามารถหวังผลได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจากการสร้างโอกาสในการได้รู้จักกลุ่มคนต่างๆ ของผู้บริหารสำนักงาน และเป็นโอกาสให้ผู้อื่นรู้จักสำนักงานมากขึ้นเท่านั้น แต่การที่คนกลุ่มต่างๆ ได้รู้จักสำนักงาน หรือผู้บริหารสำนักงานมากขึ้นก็ย่อมที่จะสร้างโอกาสในการได้รับการว่าจ้างมากกว่าการที่มีคนรู้จักสำนักงานน้อย และเมื่อบุคคลต่างๆ ได้รู้จักสำนักงานจะมีการลงทุนสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ บุคคลเหล่านั้นก็อาจนึกถึงสำนักงานเนื่องจากเคยรู้จักสำนักงานมาบ้าง และเชิญสำนักงานเข้าไปสัมภาษณ์ หรือเปิดโอกาสให้สำนักงานเสนอ Proposal เป็นต้น

### **ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานขนาดใหญ่แห่งหนึ่งมีการวางแผนให้สถาปนิกระดับบริหารทุกคนมุ่งสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมจากการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมต่างๆ เช่น เป็นสมาชิกสมาคมหอการค้าประเทศต่างๆ เช่น ไทย สิงคโปร์ อังกฤษ ออสเตรเลีย และเป็นสมาชิกสถานทูต ซึ่งการเข้าไปร่วมเป็นสมาชิกสมาคมเหล่านี้มีผลต่อการได้รับงานค่อนข้างมาก เนื่องจากจะเป็นโอกาสให้เข้าไปรู้จักผู้ที่จะลงทุนโครงการต่างๆ รวมทั้งมีการแนะนำสำนักงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน

### **กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง**

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารไม่ควรสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม เพื่อมุ่งใช้ความรู้จักกันโน้มน้าว หรือบังคับให้ลูกค้าเข้ามาว่าจ้างสำนักงาน เนื่องจากการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นการเพิ่มโอกาสในการให้ลูกค้ารู้จักสำนักงานมากขึ้นเท่านั้น

## 5. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน

ถึงแม้ว่าสำนักงานจะมีผลงานที่ดี และมีลูกค้าที่รู้จักสำนักงานเป็นจำนวนมากอยู่แล้ว แต่สำนักงานก็ไม่ควรละเลยการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน เนื่องจากการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานจะเป็นสื่อกลางระหว่างลูกค้า และสำนักงานได้ดี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน

#### วัตถุประสงค์

การประชาสัมพันธ์ของสำนักงานสถาปนิก ส่วนใหญ่จะเป็นการเผยแพร่ผลงานควบคู่ไปด้วย ซึ่งการประชาสัมพันธ์เป็นโอกาสที่จะนำข่าวสารต่างๆ ของสำนักงานไปสู่ลูกค้าให้ลูกค้าได้รู้ว่าสำนักงานมีประสบการณ์ทำงานอะไรมาบ้าง ปัจจุบันนี้สำนักงานมีการทำโครงการอะไรอยู่ สำนักงานได้รับรางวัลอะไร หรือมีการเพิ่มขอบเขตการให้บริการใดบ้าง ซึ่งเป็นโอกาสที่จะทำให้ลูกค้าได้เข้าใจแนวความคิดของสำนักงานมากขึ้น หากสำนักงานไม่มีการประชาสัมพันธ์แล้ว ลูกค้าส่วนใหญ่ก็จะไม่ทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของสำนักงาน ซึ่งสำนักงานอาจจะมีการขยายขอบเขตการให้บริการ หรือมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน แต่ลูกค้าก็จะทราบอยู่ในวงจำกัดเท่านั้น และนอกจากนี้การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานยังเป็นการทำให้สำนักงานเป็นที่รู้จักของลูกค้า และสาธารณชนมากขึ้น และทำให้สาธารณชนสามารถจดจำสำนักงานได้ดีกว่าสำนักงานที่ไม่เคยมีการประชาสัมพันธ์ หรือเผยแพร่ผลงานเลย จึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการได้รับการว่าจ้างจากลูกค้ามากขึ้น

#### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

- สำนักงานมีความต้องการจะให้ผลงานสามารถเผยแพร่ไปสู่ลูกค้าได้ในวงกว้าง
- สำนักงานต้องการสร้างความรู้จัก และคุ้นเคยกับสาธารณชนและลูกค้า หรือต้องการให้ลูกค้ามีความเข้าใจในแนวความคิดของสำนักงานมากขึ้น
- เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในสำนักงาน เมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น และสำนักงานต้องการให้ลูกค้ารับทราบ เช่น สำนักงานได้นำระบบ ISO มาใช้ หรือสำนักงานชนะเลิศการประกวดสถาปัตยกรรมดีเด่น เป็นต้น

#### การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้

การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานของสำนักงานสถาปนิก อาจกระทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่

- *การจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานออกจำหน่าย* สำนักงานที่สามารถการจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานออกวางจำหน่ายได้นั้นควรเป็นสำนักงานที่มีผลงานมามากพอสมควร การจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานของสำนักงานออกวางจำหน่ายนี้จะเป็นวิธีการที่ได้ผลมากเนื่องจากสามารถวางจำหน่ายได้ทั่วโลก ซึ่งทำให้มีบุคคลจำนวนมากได้เห็นผลงานของสำนักงาน และยังได้เข้าใจแนวความคิดของสำนักงาน



- *การจัดทำ Profile / Brochure ของสำนักงาน* เป็นการจัดทำรูปเล่มที่รวบรวมผลงานและประวัติของสำนักงาน แต่การจัดทำ Profile ของสำนักงานนี้สามารถไปถึงกลุ่มลูกค้าเฉพาะที่สำนักงานส่งไปให้ หรือ ลูกค้าที่เข้ามาติดต่อกับสำนักงานเท่านั้น
- *การจัดทำ News Letter* เป็นการจัดทำจดหมายแจ้งข่าวความเคลื่อนไหว หรือ ผลงานในช่วงนั้นของสำนักงาน เพื่อส่งไปให้แก่กลุ่มลูกค้าที่เคยใช้บริการสำนักงาน หรือลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพในการลงทุน สื่อประชาสัมพันธ์ประเภทนี้จะมีผลในแง่ที่ทำให้ลูกค้าได้ทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของสำนักงาน ทำให้ลูกค้าคุ้นเคยและจดจำสำนักงาน และให้ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นคนสำคัญของสำนักงานด้วย
- *การลงผลงานในวารสาร/ นิตยสาร* วิธีการนี้มีผลให้ลูกค้าในวงกว้างได้เห็นผลงาน และสำนักงานสามารถที่จะแสดงแนวความคิดในการออกแบบ หรือ ปรัชญาการทำงานผ่านทางสื่อนี้ แต่สำนักงานต้องพิจารณาต้องลงหนังสือประเภทใดจึงจะสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสำนักงานได้ และสำนักงานควรเลือกลงหนังสือหรือนิตยสารที่ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ของสำนักงาน
- *การออก Booth แสดงผลงาน* เป็นการแสดงผลงานตาม Event ต่างๆ หรือตามสถานที่ต่างๆ เช่น ศูนย์การค้า ซึ่งส่วนใหญ่แล้วในประเทศไทยสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ไม่เคยออก Booth แสดงงานในงานใดนอกจากงานสถาปนิกประจำปี ที่จัดโดยสมาคมสถาปนิกสยามซึ่งส่วนใหญ่แล้วผู้ที่เข้าชมงานก็เป็นสถาปนิกด้วยกัน จึงมีผลต่อการได้รับงานน้อยมาก แต่การออก Booth ในงานสถาปนิกประจำปี จะเป็นการทำให้บุคลากรในวิชาชีพได้รู้จักสำนักงาน
- *การส่งผลงานเข้าประกวด* เป็นการส่งผลงานที่ออกแบบโดยสำนักงานเข้าประกวด ซึ่งจะมีการจัดประกวดทั้งในประเทศไทย หรือการประกวดที่จัดโดยต่างประเทศที่เปิดโอกาสให้สำนักงานสถาปนิกทั่วโลกส่งผลงานเข้าประกวดได้ หากผลงานของสำนักงานได้รับรางวัลหรือผ่านเข้ารอบจะเป็นการสร้างชื่อเสียงและสามารถประชาสัมพันธ์ให้กับสำนักงานเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับรางวัลอย่างน้อยก็ทำให้มีคนเห็นผลงานและชื่อของสำนักงานซึ่งเป็นการประชาสัมพันธ์ในอีกทางหนึ่ง
- *การจัดทำ Web site* ในยุคปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก Web Site เป็นสื่อประชาสัมพันธ์อีกประเภทที่สำนักงานสถาปนิกไม่ควรละเลย ถึงแม้ว่าในประเทศไทยแล้วสำนักงานสถาปนิกจะไม่ค่อยได้รับงานจากวิธีการนี้โดยตรง แต่การจัดทำ Web site ก็มีผลทำให้ลูกค้าสามารถติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหวของสำนักงาน และเป็นอีกช่องทางที่ลูกค้าสามารถติดต่อสื่อสารกับทางสำนักงานได้อย่างรวดเร็ว และหากสำนักงานมี Web site ของสำนักงานจะเป็นการสร้างภาพลักษณ์ให้สำนักงานดูมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นด้วย

- การแถลงข่าว หรือการออกข่าวของสำนักงานตามสื่อต่างๆ เป็นการให้สื่อมวลชน มาทำข่าวของสำนักงาน หรือส่งข่าวของสำนักงานไปลงสื่อต่างๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีข่าวที่สำนักงานต้องการให้สาธารณชนรับรู้ เช่น เมื่อสำนักงานมีการเปิดสำนักงานสาขา อาจให้สื่อมวลชนมาทำข่าวเพื่อลงหนังสือพิมพ์ หรือนิตยสาร เป็นต้น แต่ทั้งนี้ต้องเป็นเพียงการให้ข้อมูลข่าวสารของสำนักงานในสื่อต่างๆ เท่านั้น ไม่ใช่การโฆษณาสำนักงาน

สำนักงานสถาปนิกจะต้องมีการวางแผนในการประชาสัมพันธ์ให้ดี โดยสำนักงาน จะต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ได้แก่

- ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่สำนักงานต้องการจะให้เป็นผู้รับข่าวสาร หรือสิ่งที่ต้องการเผยแพร่ให้ชัดเจน
- ควรตรวจสอบข่าวสาร หรือสิ่งที่สำนักงานต้องการเผยแพร่ และออกแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และให้สามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย
- กำหนดงบประมาณในการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน เนื่องจาก การประชาสัมพันธ์แต่ละวิธีการจะใช้งบประมาณที่แตกต่างกันมาก
- ควรพิจารณาเลือกวิธีการ หรือสื่อที่เหมาะสม โดยสื่อหนึ่งจะต้องสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ต้องเหมาะสมกับงบประมาณที่ตั้งไว้ เนื่องจากสื่อหรือวิธีการแต่ละประเภทจะมีงบประมาณที่ต่างกัน ซึ่งสื่อหรือวิธีการนั้นจะต้องเหมาะสม และไม่ทำลายภาพลักษณ์ของสำนักงานด้วย
- กำหนดช่วงเวลาในการประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสม

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานที่จะใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน ควรเป็นสำนักงานที่ ดำเนินการมาได้ระยะหนึ่ง และมีความพร้อมพอสมควรที่จะประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ ผลงานของสำนักงานออกไปให้สาธารณชนรับทราบ ซึ่งสำนักงานอาจต้องมีบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดทำเอกสาร และสื่อในการประชาสัมพันธ์ เนื่องจากเป็นงานที่ต้องใช้เวลาค่อนข้าง มาก หรืออาจจ้างบริษัทภายนอกก็ได้

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์อาจต้องใช้เวลาพอสมควร แต่ก็ไม่ได้กินเวลาที่ยาวนาน มากนัก แต่ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญสำหรับสำนักงานสถาปนิกก็คือ การเก็บรูปผลงานที่สร้างเสร็จแล้ว เอาไว้อยู่เสมอ ส่วนงบประมาณในการประชาสัมพันธ์ก็ขึ้นอยู่กับสื่อ วิธีการประชาสัมพันธ์ และความถี่ในการประชาสัมพันธ์ของสำนักงาน

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานควรมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ไม่ควรจะทำ มากนัก เนื่องจากอาจทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ไม่ดีแก่สำนักงาน แต่ก็ไม่ควรจะทำ ระยะเวลา ห่างมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้สาธารณชน และลูกค้าไม่สามารถจดจำสำนักงานได้ เพราะฉะนั้นสำนักงานจึงควรที่จะมีการวางแผนในการประชาสัมพันธ์ให้มีความเหมาะสม

และมีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้สำนักงานต้องเลือกผลงานที่จะเผยแพร่ให้ดี เนื่องจากหากสำนักงานนำผลงานที่ไม่ดีไปเผยแพร่ แทนที่การประชาสัมพันธ์จะทำให้สำนักงานมีชื่อเสียงที่ดีขึ้น อาจจะทำให้สำนักงานเสียชื่อเสียงก็ได้

### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์

สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง มีการเน้นการใช้กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์มาก เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานเห็นว่า จะเป็นโอกาสให้ลูกค้ารู้จัก และเข้าใจแนวความคิดสำนักงานมากขึ้น โดยสำนักงานแห่งนี้มีการจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานออกจำหน่าย มีการจัดทำจดหมายข่าว จัดทำ Web site ลงผลงานในหนังสือ วารสาร และจัดแถลงข่าวเมื่อมีข่าวคราวความเคลื่อนไหวของสำนักงาน เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารสำนักงานแห่งนี้กล่าวว่าสื่อประชาสัมพันธ์เหล่านี้มีผลต่อการได้รับงานของสำนักงานอย่างมาก โดยเฉพาะในต่างประเทศที่สำนักงานมีการวางจำหน่ายหนังสือ และผู้บริหารสำนักงานแห่งนี้ยังกล่าวว่า ผลงานจริงที่สร้างเสร็จแล้ว ถ้าไม่ใช่ผลงานที่เป็นสาธารณะ โอกาสที่คนจะเห็นผลงานก็น้อย เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องเผยแพร่ผลงานออกไปให้สาธารณชนได้เห็น

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

สำนักงานต้องระวังไม่ให้การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานของสำนักงานเป็นไปในลักษณะของการโฆษณา เนื่องจาก **จรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรมห้ามสถาปนิกทำการโฆษณา** (ดูจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม ข้อ 8-9 หน้า 31-32) โดยสำนักงานจะต้องไม่มีการอวดอ้างความดีความชอบ หรือความสามารถของสำนักงาน แต่ควรเป็นเพียงการให้ข้อมูลแก่ลูกค้าหรือสาธารณชนตามที่เป็นจริงเท่านั้น และสำนักงานต้องเลือกสื่อให้เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดการประชาสัมพันธ์ของสำนักงานเข้าข่ายการโฆษณา เช่น หากสำนักงานประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน โดยการพิมพ์โปสเตอร์และจ้างคนยื่นแจก ซึ่งนอกจากจะทำลายภาพลักษณ์ของสำนักงานโดยสิ้นเชิงแล้ว ยังอาจทำให้สำนักงานต้องมีการกระทำที่เข้าข่ายการโฆษณาด้วย และนอกจากนี้ในการที่สำนักงานจะนำผลงานมาเผยแพร่ได้นั้น จะต้องขออนุญาต และได้รับความยินยอมจากผู้ว่าจ้างเสียก่อน (ดูจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม ข้อ 13 หน้า 32)

## 6. การรักษาลูกค้า

ถึงแม้ว่าสำนักงานจะสามารถหาลูกค้ารายใหม่ๆ เข้ามาได้ แต่สำนักงานไม่ควรละเลยการรักษาลูกค้าเก่าเอาไว้ และควรทำให้ลูกค้าเก่ากลายเป็นลูกค้าที่เหนียวแน่นของสำนักงาน เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้จะเป็นตัวกลางในการแนะนำลูกค้ารายใหม่ๆ เข้ามาสู่สำนักงาน โดยกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้า ได้แก่

### 6.1 การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

#### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ลูกค้าที่มาใช้บริการสำนักงานเกิดความประทับใจในสำนักงาน จนกลับมาใช้บริการสำนักงานอีก และกลายเป็นลูกค้าประจำ ซึ่งกลยุทธ์ในการสร้าง และรักษาความ

สัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นการเป็นการตลาดวิธีการที่ได้ผลดี เนื่องจากลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกเป็นลูกค้าเก่าที่มีงานต่อเนื่องเป็นจำนวนมาก และค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่นั้นสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการรักษาลูกค้าเก่ามาก

### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

- สำนักงานมีลูกค้าเก่าที่มีศักยภาพ และต้องการที่จะรักษาลูกค้าเหล่านั้นเอาไว้
- สำนักงานต้องการเพิ่มจำนวนลูกค้า โดยการรักษาลูกค้าเก่าไม่ให้เปลี่ยนไปใช้บริการสำนักงานแห่งอื่น ควบคู่ไปกับการเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่
- สำนักงานไม่ต้องการที่จะรับทำโครงการกับลูกค้ารายใหม่ๆ หรือไม่ต้องการที่จะเรียนรู้ หรือปรับตัวเพื่อไปทำงานกับลูกค้ารายใหม่

### การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้

มีวิธีการต่างๆ หลายวิธีที่สำนักงานจะสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ากลายเป็นลูกค้าประจำ เช่น มีการให้คำปรึกษา และตามแก้ไขปัญหาให้แก่ลูกค้า แม้ว่าโครงการจะเสร็จสิ้นแล้ว มีการติดต่อหรือพบปะกับลูกค้าตลอดเวลา หรืออาจคบกับลูกค้าในลักษณะเพื่อน มีการส่งของขวัญ หรือบัตรอวยพรให้ลูกค้าในวันสำคัญต่างๆ หรือพยายามให้บริการลูกค้าให้ดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้าประทับใจ เป็นต้น ซึ่งการกระทำเหล่านี้ของสำนักงานจะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญกับสำนักงาน จึงต้องการที่จะกลับเข้ามาใช้บริการสำนักงานต่อไปเรื่อยๆ นอกจากนี้กลยุทธ์ที่สำคัญในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอีกประการหนึ่งก็คือ ต้องไม่ปฏิเสธงานของลูกค้าประจำ เนื่องจากการปฏิเสธงานของลูกค้าอาจส่งผลให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้บริการสำนักงานอื่นแทน

วิธีการที่สำนักงานจะสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าอยู่กับสำนักงานไปนานๆ นั้น ประการแรกสำนักงานต้องระบุให้ได้ว่าต้องการที่จะรักษาลูกค้ารายใดบ้าง หากลูกค้ารายใดที่ไม่สามารถทำงานร่วมกับสำนักงานอย่างราบรื่นสำนักงานก็อาจไม่ต้องการรักษาลูกค้ารายนั้นไว้ โดยสำนักงานควรต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง และกระทำหลายๆ วิธีการควบคู่กันไป โดยต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจสำนักงานให้มากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรทำให้ลูกค้ารู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญของสำนักงาน โดยอาจมีการสร้างความประทับใจทั้งในระหว่างการทำงานร่วมกัน และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว ซึ่งสำนักงานควรจะเรียนรู้ความต้องการ หรืออุปนิสัยของลูกค้าแต่ละราย และควรจะสร้างกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละราย เนื่องจากลูกค้าแต่ละรายมักจะมี ความชอบหรือความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น ลูกค้ารายหนึ่งอาจชอบให้ผู้บริหารสำนักงานโทรศัพท์มาพูดคุย หรือรับประทานอาหารเช้าร่วมกัน แต่ลูกค้าบางรายอาจต้องการเพียงแคให้สำนักงานให้บริการที่ดีที่สุดแค่เรื่องงานเท่านั้น

### รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์

สำนักงานที่สามารถใช้กลยุทธ์ในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าได้นั้น ควรเป็นสำนักงานที่มีลูกค้าเข้ามาว่าจ้างสำนักงานแล้ว และควรเป็นสำนักงานที่เห็นความสำคัญของลูกค้า และดำเนินงานโดยใช้ความต้องการของลูกค้าเป็นที่ตั้ง ซึ่งสำนักงานที่จะ

สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์นี้ได้ดีที่สุด ควรต้องมีฝ่ายที่ทำหน้าที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับประวัติ และความต้องการของลูกค้า

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานไม่ต้องใช้เวลา และงบประมาณมากในการสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

ในการที่จะทราบความต้องการ หรือข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในสำนักงานของลูกค้า นั้น สำนักงานควรต้องมีการเก็บข้อมูลของลูกค้าแต่ละราย และควรมีการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากเสร็จสิ้นโครงการแล้วว่ามีสิ่งใดที่ลูกค้าพอใจ สิ่งใดที่ลูกค้าไม่พอใจ และลูกค้าต้องการให้สำนักงานปรับปรุงอะไรบ้าง และสำนักงานควรนำข้อมูลเหล่านี้มาปรับปรุงการให้บริการ และสร้างกลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าของสำนักงาน

### **ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานแห่งหนึ่ง มีการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องทั้งในระหว่างการทำงาน และหลังจากที่ทำงานจบไปแล้ว ซึ่งในระหว่างการทำงานสำนักงานเน้นการให้บริการที่ดีที่สุดกับลูกค้า ตอบสนองลูกค้าทุกเรื่องที่ลูกค้าต้องการอย่างรวดเร็วให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และคอยให้คำปรึกษา และตามแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหลังจากที่อาคารสร้างเสร็จแล้ว ส่วนนอกเหนือจากเรื่องงานสำนักงานมีการส่งจดหมายข่าวให้ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อสำนักงาน และสำนักงานยังเชิญลูกค้าให้มาร่วมกิจกรรม และงานสังสรรค์กับสำนักงานในโอกาสต่างๆ ซึ่งทำให้ลูกค้าเหล่านี้ประทับใจสำนักงาน และไม่เปลี่ยนไปใช้บริการของสำนักงานอื่น

### **กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง**

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้น สำนักงานไม่ควรยอมทำทุกอย่างเพื่อให้ได้งานแม้จะต้องผิดต่อหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ดี

## **6.2 การปรับปรุง และพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ**

### **วัตถุประสงค์**

เพื่อพัฒนาสำนักงานให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้ดีที่สุด เนื่องจากโลกภายนอก และสำนักงานแห่งอื่นที่เป็นคู่แข่งมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นหากสำนักงานใดไม่มีการปรับปรุง พัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ ก็เท่ากับว่าสำนักงานแห่งนั้นกำลังก้าวถอยหลังไปเรื่อยๆ และลูกค้าของสำนักงานก็อาจเปลี่ยนแปลงไปใช้บริการของสำนักงานแห่งอื่นที่มีผลงาน หรือการให้บริการที่ดีกว่า

### **สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้**

- สำหรับการพัฒนาเล็กๆ น้อยๆ เช่น การพัฒนาคุณภาพของผลงาน และการให้บริการ เป็นสิ่งที่สำนักงานควรกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อไม่ให้สำนักงาน

ล้าหลังสำนักงานแห่งอื่นๆ และเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด

- เมื่อสำนักงานได้รับคำติเตียน คำร้องขอ หรือคำแนะนำจากลูกค้าให้มีการปรับปรุงและพัฒนา
- สำหรับการพัฒนาที่จะนำความเปลี่ยนแปลงมาให้สำนักงาน ควรกระทำเมื่อสำนักงานพิจารณาเห็นว่าผลงาน หรือการบริการของสำนักงานล้าหลัง ไม่เป็นที่ต้องการ หรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบัน หรือลูกค้าเป้าหมายของสำนักงาน

### **การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้**

สำนักงานสถาปนิกจำเป็นต้องมีการปรับปรุง และพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในแต่ละยุคได้ดีที่สุด และเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสำนักงาน เช่น สำนักงานต้องมีการพัฒนามาตรฐานการทำงาน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับชาวต่างชาติได้ หรือต้องมีการพัฒนาแนวทางการออกแบบ ให้เป็นไปตาม Trend เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าที่เป็นคนรุ่นใหม่ได้ เป็นต้น

สำหรับการพัฒนาเล็กๆ น้อยๆ สำนักงานควรกระทำอย่างต่อเนื่องและอาจไม่ต้องวางแผนล่วงหน้า แต่สำหรับพัฒนาซึ่งจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สำนักงาน สำนักงานควรต้องมีการวางแผน และเตรียมการล่วงหน้าก่อนการพัฒนา ซึ่งอาจจะต้องมีวิเคราะห์สถานการณ์ตลาด สภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ และรวมถึงความต้องการของลูกค้าว่าสำนักงาน จะพัฒนาไปในทิศทางไหนจึงจะเป็นที่พอใจของลูกค้าสูงสุด หรือจะช่วยส่งเสริมศักยภาพของสำนักงานมากที่สุด เช่น หากวิเคราะห์ว่าผลงานของสำนักงานไม่เป็นที่ยอมรับในต่างประเทศ สำนักงานก็ควรจะมีการพัฒนามาตรฐานการทำงานของสำนักงาน ให้มีความเป็นสากลยิ่งขึ้น เป็นต้น

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานทุกแห่ง และทุกรูปแบบสามารถพัฒนาผลงาน และการให้บริการได้ด้วยกันทั้งสิ้น เพียงแต่สำนักงานแต่ละแห่งจะพัฒนาไปในแนวทางใดก็แล้วแต่นโยบายของสำนักงาน ซึ่งผู้บริหารสำนักงานควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ และมีการวางแผนที่จะพัฒนาสำนักงานอยู่เสมอไม่ใช่รอจนสำนักงานตกต่ำมากแล้วจึงพัฒนา

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

การพัฒนาสำนักงานควรเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และอาจต้องใช้เวลามากพอสมควร ส่วนงบประมาณอาจมากหรือน้อยแตกต่างกันแล้วแต่ลักษณะของการพัฒนา เช่น หากเป็นการพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นอาจไม่ใช้งบประมาณมาก แต่ถ้าเป็นการพัฒนาระบบการทำงานโดยนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ร้อยเปอร์เซ็นต์ ก็อาจต้องใช้งบประมาณมาก

### **ข้อเสนอนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

สำนักงานไม่ควรที่จะพัฒนาสำนักงานตามกระแสนิยม แต่ควรที่จะพัฒนาสำนักงานจากการวิเคราะห์แนวโน้ม สภาพตลาด และความต้องการของลูกค้ามากกว่า เช่น เมื่อสำนักงานแห่งอื่นใช้คอมพิวเตอร์ในการทำรูปทัศนียภาพ แต่ถ้าหากสำนักงานมีความสามารถ

ในเขียนทัศนียภาพโดยการใช้มือ และลูกค้ำของสำนักงานก็พึงพอใจ สำนักงานก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง หากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้ทำให้การทำงานของสำนักงานดีขึ้น หรือสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ำมากขึ้น

### **ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานขนาดกลางแห่งหนึ่ง กำลังดำเนินการพัฒนาสำนักงานโดยวางแผนว่าจะเข้าสู่ระบบ ISO ก่อนปี 2548 เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานมองว่า ในอนาคตเป็นยุคแห่งการเปิดเสรีทางการค้า เพราะฉะนั้นสำนักงานต้องพัฒนาระบบการทำงาน และมาตรฐานการทำงานให้เป็นสากล เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสำนักงานจากประเทศต่างๆ ได้ และเพื่อให้ลูกค้ำมีความเชื่อถือสำนักงานมากยิ่งขึ้น

### **กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง**

สำนักงานสามารถใช้กลยุทธ์การปรับปรุง และพัฒนามผลงาน หรือการให้บริการได้ โดยไม่ผิดต่อจรรยาบรรณ หากตรวจใดที่สำนักงานพัฒนาไปในทางที่ดี

## **7. การขยายตลาด**

การขยายตลาดเป็นการเพิ่มโอกาสทางการตลาดที่ดีที่สุดสำหรับสำนักงานสถาปนิก แต่กลยุทธ์นี้อาจทำให้สำนักงานต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้น กลยุทธ์นี้จะใช้เมื่อสำนักงานมีศักยภาพมากขึ้น หรือตลาดเดิมเริ่มอิ่มตัวหลังจากดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งแล้ว จึงมีการขยายตลาดเพื่อให้มีลูกค้ำ หรือโครงการเพิ่มขึ้น การขยายตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่

### **7.1 การขยายฐานลูกค้ำ**

#### **วัตถุประสงค์**

เพื่อขยายการให้บริการของสำนักงานไปยังลูกค้ำกลุ่มใหม่<sup>3</sup> และเพื่อเป็นการเพิ่มกลุ่มลูกค้ำของสำนักงาน เนื่องจากกรณีที่สำนักงานมีกลุ่มลูกค้ำประจำ หรือกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจเกิดภาวะอิ่มตัวในตลาดหรือกลุ่มลูกค้ำเก่า เช่น เคยมุ่งรับงานกับกลุ่มลูกค้ำที่เป็นนักธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย แต่หลังจากดำเนินงานมาได้ระยะเวลาหนึ่ง นักลงทุนกลุ่มนี้อาจมีโครงการน้อยลง ซึ่งสำนักงานสถาปนิกก็ควรมองหาโอกาสในการเข้าไปยังลูกค้ำกลุ่มใหม่ๆ เช่น ขยายไปยังกลุ่มลูกค้ำที่เป็นนักธุรกิจโรงแรมในต่างประเทศแทน หรือขยายเข้าไปในกลุ่มผู้ลงทุนอสังหาริมทรัพย์ประเภทคอนโดมิเนียม หรืออพาร์ทเมนท์แทน เป็นต้น

#### **สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้**

- ตลาดลูกค้ำเก่าของสำนักงานเริ่มอิ่มตัว

<sup>3</sup> **ลูกค้ำกลุ่มใหม่** ไม่ได้หมายความว่าลูกค้ำรายใหม่ หรือลูกค้ำคนใหม่ แต่หมายความว่าลูกค้ำกลุ่มใหม่ที่แตกต่างกันจากกลุ่มเดิม เช่น ขยายจากกลุ่มลูกค้ำที่เป็นผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ไปกลุ่มนักธุรกิจโรงแรม ขยายจากกลุ่มลูกค้ำภาคราชการ ไปกลุ่มลูกค้ำภาคเอกชน หรือขยายจากกลุ่มลูกค้ำที่เป็นผู้มีรายได้น้อย ไปกลุ่มผู้มีรายได้สูง เป็นต้น

- สำนักงานเล็งเห็นโอกาสที่ดี ในการมุ่งไปยังลูกค้ากลุ่มใหม่

### **การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้**

ในธุรกิจของอุตสาหกรรมก่อสร้างนั้นมีความอ่อนไหวต่อสภาวะเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งในแต่ละช่วงเวลาจะเป็นช่วงรุ่งเรืองของโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่ต่างประเภทกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาล และอุปสงค์ของตลาด เพราะฉะนั้นการที่สำนักงานจะขยายฐานลูกค้า โดยจะมุ่งเข้าที่ลูกค้ากลุ่มใดนั้น สำนักงานจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบกับการวิเคราะห์ศักยภาพของสำนักงานว่าสำนักงานสามารถที่จะทำงานร่วมกับลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ดีหรือไม่ เช่น หากสำนักงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะขยายฐานลูกค้า โดยมุ่งที่ลูกค้าที่ประกอบธุรกิจรีสอร์ท และสปา เนื่องจากเห็นว่ารัฐบาลให้การส่งเสริมธุรกิจประเภทนี้ สำนักงานก็ควรพิจารณาด้วยว่าสำนักงานมีความสามารถที่จะตอบสนอง และทำงานกับลูกค้ากลุ่มนี้ได้ดีหรือไม่ และสำนักงานควรมีการปรับปรุง และพัฒนาอย่างไรบ้างเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่นั้นได้จริงๆ

และเมื่อสำนักงานวางแผนการขยายฐานลูกค้าได้แล้ว สำนักงานก็ต้องใช้กลยุทธ์การตลาดวิธีการอื่นๆ ร่วมด้วยเพื่อให้การขยายฐานลูกค้าของสำนักงานประสบผลสำเร็จ หากสำนักงานต้องการที่จะขยายฐานลูกค้า โดยการมุ่งลูกค้าที่ประกอบธุรกิจรีสอร์ท และสปา สำนักงานก็อาจต้องมีการปรับปรุงผลงาน และการให้บริการให้สามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มนี้ได้ และอาจต้องมีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงาน และมีการเข้าไปติดต่อลูกค้าเป้าหมาย เป็นต้น

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานที่สามารถขยายฐานลูกค้าได้นั้น ควรเป็นสำนักงานที่ดำเนินการมาได้ระยะหนึ่งแล้ว และมีศักยภาพเพียงพอที่จะเข้าไปให้บริการเพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ และสำนักงานอาจต้องมีฝ่ายวิจัยเพื่อหาข้อมูลของตลาดว่า ควรจะขยายเข้าไปให้บริการลูกค้ากลุ่มใด

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

ในการขยายฐานลูกค้านั้นอาจต้องใช้เวลามาก ในการวางแผนว่าจะขยายไปยังลูกค้ากลุ่มใด เนื่องจากจะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลหลายๆ ด้านประกอบกัน และนอกจากนี้ ยังต้องใช้เวลาในการทำการตลาดวิธีการอื่นๆ เพื่อให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้สำเร็จ และงบประมาณในการขยายฐานลูกค้านั้นก็สูงพอสมควร

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

ในการขยายฐานลูกค้าสำนักงานจำเป็นต้องพยายามเรียนรู้ และทำความเข้าใจกลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ เนื่องจากลูกค้าแต่ละกลุ่มก็มักจะมีความต้องการพื้นฐานที่แตกต่างกัน และสำนักงานต้องแน่ใจด้วยว่าสำนักงานมีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถตอบสนองลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ดี



### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์

สำนักงานขนาดเล็กแห่งหนึ่งกำลังวางแผนที่จะขยายฐานลูกค้าในประเทศ โดยมุ่งขยายฐานลูกค้าในกลุ่มลูกค้ากลุ่มที่ทำธุรกิจบันเทิง เช่น ร้านอาหาร โรงแรม รีสอร์ท และห้างสรรพสินค้า เป็นต้น ซึ่งเดิมมีกลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มที่สร้างบ้านพักอาศัยเพียงอย่างเดียว แต่ผู้บริหารสำนักงานสังเกตเห็นว่าธุรกิจประเภทนี้ เป็นธุรกิจที่กำลังมีการขยายตัวมาก และสำนักงานก็มีความพร้อมที่จะตอบสนองลูกค้ากลุ่มนี้ จึงมุ่งขยายฐานลูกค้าโดยมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งสำนักงานแห่งนี้ก็ได้มีการวางแผนที่จะประชาสัมพันธ์ และเข้าไปติดต่อเสนองานกับลูกค้ากลุ่มนี้โดยตรง

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสำนักงานไม่ควรขยายฐานลูกค้ามากเกินไป ในขณะที่สำนักงานไม่มีความพร้อมที่จะให้บริการเพื่อตอบสนองของลูกค้าเหล่านั้นๆได้ เนื่องจากอาจทำให้สำนักงานทำงานได้ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร และส่งผลเสียต่อผู้ว่าจ้าง

## 7.2 การขยายขอบเขตการให้บริการ

### วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสทางการตลาดของสำนักงาน เนื่องจากการขยายขอบเขตการให้บริการ สามารถทำให้สำนักงานเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ได้ และยังทำให้สามารถขยายช่วงเวลาในการทำโครงการกับลูกค้ากลุ่มเดิม และสามารถตอบสนองลูกค้าเก่ามากขึ้น และอาจเป็นโอกาสในการเพิ่มกำไรของสำนักงานด้วย หากสำนักงานขยายไปให้บริการที่สามารถสร้างกำไรได้มาก

### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

- สำนักงานมีศักยภาพมากพอที่จะขยายขอบเขตการให้บริการออกไป
- สำนักงานต้องการผลตอบแทนหรือกำไรจากบริการใหม่ หรือแผนกใหม่ที่ตั้งขึ้น
- การให้บริการเดิมของสำนักงานไม่สามารถดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ ให้เข้ามาว่าจ้างสำนักงานได้
- สำนักงานสังเกตเห็นว่า หากมีการเพิ่มขอบเขตการให้บริการแก่ลูกค้า จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น
- สำนักงานจำเป็นต้องมีการเพิ่มขอบเขตการให้บริการตามสำนักงานแห่งอื่นๆ เพื่อรักษาลูกค้าไว้ เนื่องจากสำนักงานแห่งอื่น ได้มีการเพิ่มขอบเขตการให้บริการ และส่งผลให้ลูกค้าของสำนักงานเปลี่ยนไปใช้บริการสำนักงานอื่น

### การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้

เมื่อสำนักงานดำเนินการมาไ้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว สำนักงานอาจขยายขอบเขตการให้บริการออกไป เช่น แต่เดิมสำนักงานรับออกแบบสถาปัตยกรรมหลัก และสถาปัตยกรรมภายใน อาจขยายมาให้บริการทางด้านบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facilities Management)

ด้วย หรือสำนักงานที่เคยทำงานออกแบบเพียงอย่างเดียว อาจมีการเสนอบริการ Design-Build แก่ลูกค้า เป็นต้น

ในการที่จะขยายขอบเขตการให้บริการออกไปนั้น สำนักงานควรจะวิเคราะห์ว่า ตลาดเป้าหมายมีความต้องการการบริการใด หรือบริการใดที่จะเป็นที่ต้องการของตลาดมาก ในอนาคต หากสำนักงานแห่งใดมองเห็นโอกาสหรือช่องว่างทางการตลาด และมีการให้บริการในสิ่งที่เป็นความต้องการอย่างสูงของตลาด หรือเป็นบริการที่แปลกใหม่ยังไม่มีผู้ใดให้บริการก็ย่อมทำให้สำนักงานแห่งนั้นมีความได้เปรียบสำนักงานอื่น เช่น ในยุคต่อไปตามกฎหมายอาคารต้องมีผู้ตรวจสอบอาคาร หากสำนักงานใดที่มีความสามารถเปิดให้บริการตรวจสอบอาคาร ก็จะทำให้สำนักงานนั้นเป็นผู้ที่ได้เปรียบเนื่องจากยังไม่มีสำนักงานแห่งใดที่เปิดให้บริการทางด้านนี้ นอกจากนี้สำนักงานยังต้องวิเคราะห์ศักยภาพของสำนักงานควบคู่ไปด้วยว่า สำนักงานมีจุดแข็ง หรือศักยภาพในการจะขยายเข้าไปให้บริการใด

### **รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานที่ควรมีการขยายขอบเขตการให้บริการ ควรเป็นสำนักงานที่ดำเนินการมาระยะหนึ่ง และมีศักยภาพมากพอที่จะขยายขอบเขตการให้บริการได้ ซึ่งในการขยายขอบเขตการให้บริการนี้อาจต้องมีการเพิ่มบุคลากร มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และอาจต้องเพิ่มทรัพยากรต่างๆ ซึ่งในกรณีนี้หากสำนักงานมีฝ่ายวิจัยตลาด และฝ่ายที่ทำหน้าที่เก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า จะทำให้การขยายขอบเขตการให้บริการของสำนักงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### **ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานต้องใช้เวลามากพอสมควรในการเตรียมการขยายขอบเขตการให้บริการ เนื่องจากจะต้องมีการเตรียมการในด้านต่างๆ และต้องเก็บข้อมูลค่อนข้างมาก ส่วนงบประมาณก็ขึ้นอยู่กับว่า สำนักงานจะเพิ่มทรัพยากรต่างๆ มากน้อยเพียงใด เช่น หากสำนักงานต้องมีการจ้างบุคลากรเพิ่มเติมก็จะต้องใช้งบประมาณมาก

### **ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้**

ในการขยายขอบเขตการให้บริการนั้น สำนักงานต้องแน่ใจว่าการบริการที่เพิ่มขึ้นมา เป็นบริการที่เป็นที่ต้องการของตลาด และลูกค้าอย่างแท้จริง หรือสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น และการบริการที่เพิ่มขึ้นมาควรมีความสอดคล้อง และสนับสนุนการบริการหลักของสำนักงานด้วย และสำนักงานต้องมั่นใจว่าสำนักงานมีศักยภาพ หรือความสามารถเพียงพอในการที่จะให้บริการนั้น

### **ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์**

สำนักงานแห่งหนึ่งเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ แต่เดิมสำนักงานก่อตั้งด้วยการให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ปัจจุบันสำนักงานแห่งนี้มีการให้บริการที่ครบวงจรในงานก่อสร้าง เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานเห็นว่าการขยายขอบเขตการให้บริการ นอกจากสามารถตอบสนองลูกค้าที่ต้องการบริการครบวงจรได้แล้ว ยังสามารถดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ที่ต้องการบริการอื่นๆ ของสำนักงาน

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

สำนักงานไม่ควรขยายขอบเขตการให้บริการไปให้บริการในสิ่งที่สำนักงานไม่มีความพร้อม หรือความชำนาญ (จรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรม ข้อ 10 หน้า 32) เนื่องจากอาจทำให้สำนักงานทำงานได้ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร และส่งผลเสียต่อผู้ว่าจ้าง

## 7.3 การเปิดสำนักงานสาขา

### วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการรับงาน และศักยภาพในการรับงานของสำนักงาน เช่น การเข้าไปเปิดสำนักงานสาขาในต่างจังหวัด หรือการเข้าไปเปิดสำนักงานสาขาในต่างประเทศ เพื่อที่จะเป็นช่องทางในการรับงานในพื้นที่นั้นๆ ได้สะดวกยิ่งขึ้น และยังทำให้การทำงานต่างพื้นที่สะดวกและคล่องตัวมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเปิดสำนักงานสาขาในลักษณะบริษัทในเครือ ในกรณีที่สำนักงานมีการขยายขอบเขตการให้บริการออกไป และต้องการแยกการบริหารจัดการออกจากกัน

### สถานการณ์ที่ควรนำกลยุทธ์ไปใช้

- สำนักงานต้องการขยายฐานลูกค้าไปยังต่างพื้นที่
- สำนักงานต้องการเพิ่มช่องทางในการรับงาน เนื่องจากลูกค้าที่จะเข้ามาว่าจ้างสำนักงานมักจะเข้ามาติดต่อที่สำนักงาน เพราะฉะนั้นหากมีสำนักงานสาขาก็จะเป็นการเพิ่มช่องทางในการรับงานได้
- สำนักงานมีการเข้าไปรับงานในต่างพื้นที่ และมีการรับงานในพื้นที่นั้นๆ เป็นจำนวนมาก

### การนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้

การเปิดสำนักงานสาขา อาจเป็นการเปิดสำนักงานสาขาในต่างพื้นที่ หรือในพื้นที่เดียวกันกับสำนักงานแห่งเดิมก็ได้ ซึ่งในการเปิดสำนักงานสาขา สำนักงานจะต้องมีการวางแผน และกำหนดการทำงานของสำนักงานสาขา และที่สำคัญสำนักงานต้องวางแผนในควบคุมการทำงานของสำนักงานสาขาให้สามารถทำงานมีคุณภาพดีเท่าสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้สำนักงานต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกับสำนักงานสาขาด้วยว่า โครงการที่รับมาจะทำร่วมกัน หรือแยกหน้าที่รับผิดชอบออกไป

### รูปแบบสำนักงานที่เหมาะสมต่อการใช้กลยุทธ์

สำนักงานที่มีการเปิดสำนักงานสาขา ควรเป็นสำนักงานที่ดำเนินการมานานพอสมควร และเป็นสำนักงานที่มีความพร้อมที่จะเปิดสำนักงานสาขา และสำนักงานใหญ่ต้องมีความสามารถที่จะควบคุมดูแลการดำเนินงานของสำนักงานสาขาได้

### ระยะเวลา และงบประมาณในการใช้กลยุทธ์

สำนักงานต้องใช้เวลาในการเตรียมการเปิดสำนักงานสาขาเป็นเวลานาน เนื่องจากต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมทั้งต้องดำเนินการเปิดสำนักงาน และต้องใช้งบประมาณมาก

### ข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธ์ไปใช้

สำนักงานควรพิจารณาว่าสำนักงานควรเปิดสำนักงานสาขาจริงหรือไม่ เนื่องจากการเปิดสำนักงานสาขาทำให้สำนักงานต้องใช้งบประมาณค่อนข้างสูง และอาจต้องมีการเพิ่มจำนวนบุคลากรด้วย เพราะฉะนั้นสำนักงานควรจะพิจารณาว่า สำนักงานได้รับอะไรจากการเปิดสำนักงานสาขา และการลงทุนจะคุ้มค่ากับผลที่ได้รับกลับมาหรือไม่ เช่น จะสามารถขยายฐานลูกค้าในต่างพื้นที่ได้มากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับการมีสำนักงานใหญ่เพียงแห่งเดียว

### ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์

สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง มีการเข้าไปรับงานแถบตะวันออกกลางหลายโครงการ สำนักงานจึงเปิดสำนักงานสาขาที่ประเทศคูเวต เพื่อให้เป็นศูนย์กลางในการรับงานในภูมิภาคตะวันออกกลาง และเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานในแถบพื้นที่นั้นมากขึ้นเป็นต้น

### กรอบจรรยาบรรณ หรือหลักการปฏิบัติวิชาชีพที่ต้องคำนึง

ผู้วิจัยเห็นว่าสำนักงานสาขาที่ตั้งขึ้น จะต้องรักษามาตรฐานและคุณภาพของการให้บริการได้ไม่ด้อยกว่าสำนักงานใหญ่ เพราะถ้าหากสำนักงานสาขามีการให้บริการที่ด้อยกว่าสำนักงานใหญ่ ก็อาจนำความเสื่อมเสียมาสู่สำนักงานใหญ่ และต่อผู้ว่าจ้างได้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่าสำนักงานแต่ละแห่งนั้นไม่สามารถจะใช้กลยุทธ์การตลาดที่เหมือนกันได้โดย เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงไม่สามารถระบุได้ว่าสำนักงานแห่งใดควรจะใช้กลยุทธ์แบบใด หรือจะใช้กลยุทธ์มากหรือน้อย เนื่องจากกลยุทธ์การตลาดจะแตกต่างกันตามเป้าหมายของสำนักงาน และปัจจัยภายในสำนักงานแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน แต่ผู้วิจัยจะยกตัวอย่างปัจจัยภายในสำนักงานที่ส่งผลให้สำนักงานแต่ละแห่งใช้กลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกัน ได้แก่

#### 1. เป้าหมายของสำนักงาน

เป้าหมายของสำนักงานจะส่งผลโดยให้กลยุทธ์การตลาดแต่ละสำนักงานมีความแตกต่างกันมากที่สุด เนื่องจากสำนักงานจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำนักงานที่มีการวางเป้าหมายจะขยายสำนักงานให้เป็นสำนักงานใหญ่ ก็อาจต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุกต่างๆ เพื่อที่จะเพิ่มจำนวนลูกค้า เช่น การขยายขอบเขตการให้บริการ การขยายฐานลูกค้า มีการเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานตามสื่อต่างๆ ให้มาก และยังต้องรักษาลูกค้าเก่า ให้กลายเป็นลูกค้าประจำ ส่วนสำนักงานที่มีเป้าหมายจะเป็นสำนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน และมีความโดดเด่นในการออกแบบโรงแรม ก็จะต้องมุ่งเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเฉพาะที่ทำโครงการโรงแรม หรือเข้าร่วมประกวดแบบโครงการโรงแรม และผู้บริหารเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคมที่เกี่ยวข้องของโรงแรมโดยเฉพาะ เป็นต้น

## 2. ขนาดของสำนักงาน

ประเด็นสำคัญที่ทำให้สำนักงานแต่ละขนาดมีการใช้กลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกัน คือ รายจ่ายในการดำเนินการที่แตกต่างกันของสำนักงานแต่ละขนาด โดยที่สำนักงานขนาดใหญ่ มักจะมีรายจ่ายในการดำเนินการสำนักงานสูงกว่าสำนักงานขนาดเล็ก เพราะฉะนั้นสำนักงานขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องมีรายได้จากการทำโครงการสูงกว่าสำนักงานขนาดเล็ก สำนักงานขนาดใหญ่จึงต้องมีการใช้กลยุทธ์การตลาดในระดับที่มากกว่าสำนักงานทุกขนาดโดยเฉพาะการตลาดเชิงรุกเพื่อให้สำนักงานมีโครงการอย่างต่อเนื่อง และนอกจากนั้นจำนวนบุคลากรที่ไม่เท่ากันก็ส่งผลให้สำนักงานแต่ละขนาดมีวิธีใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน สำนักงานขนาดเล็กผู้บริหารอาจต้องเป็นผู้ที่ทำการตลาดเองทั้งหมด ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่อาจมีความสามารถในการจ้างบุคลากรที่ทำหน้าที่การตลาดโดยเฉพาะ

นอกจากนี้ศักยภาพในการทำงานของสำนักงานขนาดใหญ่ และสำนักงานขนาดเล็กก็จะแตกต่างกัน สำนักงานขนาดใหญ่อาจสามารถมีขอบเขตการให้บริการได้ครอบคลุมทุกประเภท และมีศักยภาพที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าหลายกลุ่ม แต่สำหรับสำนักงานขนาดเล็ก อาจมีการให้บริการบางประเภท และกับลูกค้าบางกลุ่ม เพราะฉะนั้นสำนักงานขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องร่วมงานกับสำนักงานอื่นที่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจกันในบางโครงการ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

## 3. ระยะเวลาดำเนินการของสำนักงาน

สำนักงานที่เพิ่งก่อตั้งมีกลยุทธ์การตลาดที่ต่างจากสำนักงานที่ก่อตั้งมานานแล้ว เช่น สำนักงานที่เพิ่งก่อตั้งอาจต้องพยายามทำงานให้ดีที่สุดเพื่อสร้างผลงานออกสู่สายตาลูกค้า โดยอาจต้องมีการเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย และเข้าร่วมประกวดแบบเพื่อให้มีผลงานแรกเริ่ม มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อให้มีคนรู้จักผู้บริหารและสำนักงาน แต่สำหรับสำนักงานที่ก่อตั้งมานานแล้วมีลูกค้าอย่างต่อเนื่องก็อาจใช้กลยุทธ์ในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า และใช้การประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานเพื่อให้เข้าถึงลูกค้าใหม่ พร้อมทั้งมีการขยายขอบเขตการให้บริการ และขยายฐานลูกค้า เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดของสำนักงาน เป็นต้น

## 4. งบประมาณการตลาดของสำนักงาน

สำนักงานที่มีงบประมาณในการทำการตลาดน้อย ก็ต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่ใช้งบประมาณน้อย โดยการทำการตลาดเชิงรับ เช่น รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าเก่า ส่วนการประชาสัมพันธ์อาจทำได้เพียงส่งผลงานไปลงนิตยสารต่างๆ ส่วนสำนักงานที่มีงบประมาณในการทำการตลาดสูง ก็อาจสามารถทำการตลาดเชิงรุกได้หลายวิธี และสามารถประชาสัมพันธ์โดยการจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานออกจำหน่าย จัดทำจดหมายข่าวส่งไปให้ลูกค้า และจัดทำ Web site เป็นต้น

## 5. ลูกค้ำเป้าหมายของสำนักงาน

ลูกค้ำเป้าหมายของสำนักงานแต่ละแห่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดกลยุทธ์การตลาดโดยตรง เนื่องจากกลยุทธ์การตลาดต้องสอดคล้อง และสามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้ำเป้าหมาย เช่น สำนักงานที่มีลูกค้ำเป้าหมายเป็นลูกค้ำในต่างประเทศก็ต้องมีการจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานวางจำหน่ายในต่างประเทศ มีการเข้าร่วมสมาคมหอการค้าต่างประเทศ และต้องมีการพัฒนามาตรฐานการทำงานให้เป็นสากลยิ่งขึ้น ส่วนสำนักงานที่มีกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายเป็นลูกค้ำที่ทำโครงการบ้านส่วนตัว ก็อาจต้องมีการลงผลงานในหนังสือ และวารสารต่างๆ เนื่องจากลูกค้ำที่จะสร้างบ้านมักจะดูหนังสือ และวารสารต่างๆ ก่อนสร้างบ้าน และผู้บริหารสำนักงานก็อาจต้องเข้าร่วมเป็นสมาชิกสโมสรต่างๆ เพื่อให้มีโอกาสพบปะกับลูกค้ำ เป็นต้น

## 6. ภูมิหลังผู้บริหารสำนักงาน

ภูมิหลังของผู้บริหารสำนักงานแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้าน Connection กลุ่มทางสังคม ทักษะคนคิด บุคลิกลักษณะ และความพึงพอใจ ย่อมจะส่งผลให้สำนักงานแต่ละแห่งนั้นมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารที่เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ชอบพบปะผู้คน อาจใช้กลยุทธ์ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม โดยการเข้าไปเป็นสมาชิกสมาคมต่างๆ ส่วนผู้บริหารที่เคยทำงานกับสำนักงานแห่งอื่นในต่างประเทศ อาจใช้กลยุทธ์ในการขยายฐานลูกค้ำเข้าไปในประเทศนั้นๆ และร่วมกันทำโครงการกับสำนักงานแห่งนั้น เป็นต้น

จากการวิจัย ผู้วิจัยพอจะสรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์การตลาดของสำนักงานตามเป้าหมายของสำนักงาน และปัจจัยภายในสำนักงาน ที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาข้างต้น ตามตารางที่ 7.3 เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ของสำนักงานสถาปนิกชัดเจขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์การตลาดไปใช้ในสำนักงานแต่ละแห่งนั้นอาจไม่เป็นไปตามที่ผู้วิจัยเสนอเสมอไป ทั้งนี้เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย ที่สำนักงานแต่ละแห่งจะต้องมีการวิเคราะห์ และกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์อย่างละเอียดรอบครอบ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## 7.4 แนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรของสำนักงานสถาปนิกเพื่อสนับสนุน กลยุทธ์การตลาด

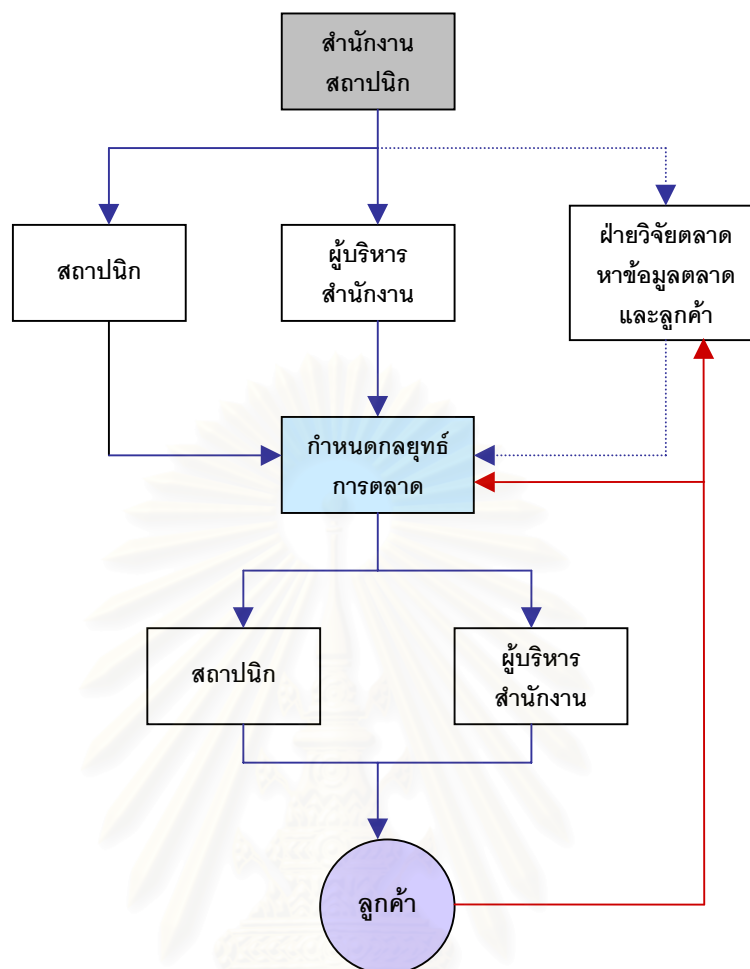
องค์กรของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยในปัจจุบัน อาจไม่เอื้อต่อการใช้กลยุทธ์การตลาดได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากผู้บริหารสำนักงาน และพนักงานต้องมีการปฏิบัติวิชาชีพควบคู่ไปด้วย เพราะฉะนั้นสำนักงานสถาปนิกจึงมักไม่ค่อยได้วางแผนการตลาด

ซึ่งหากสำนักงานสถาปนิกต้องการทำงานด้านการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สำนักงานอาจมีการจ้างบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดโดยตรง โดยเฉพาะสำนักงานขนาดใหญ่ แต่บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดโดยตรงนั้นก็ควรเป็นผู้มีความรู้ และความเข้าใจในวิชาชีพสถาปัตยกรรมพอสมควร เนื่องจากลักษณะของสำนักงานสถาปนิกแตกต่างจากองค์กรทั่วไป ซึ่งบุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการตลาดนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า**ไม่ใช่เป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่ออกไปทำการตลาดเอง** เช่น เข้าไปติดต่อลูกค้า หรือ เป็นผู้เข้าไปในงานสังคม แต่**ควรเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่วิจัยตลาด หรือหาข้อมูลด้านการตลาดรวมทั้งข้อมูลลูกค้า และเป็นผู้ร่วมวางแผนการตลาดร่วมกับผู้บริหารสำนักงาน** เพื่อให้สำนักงานสามารถวางแผนการตลาดโดยมีข้อมูลจริงของตลาดมาสนับสนุนการตัดสินใจ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ตอบสนองของลูกค้าเป้าหมายได้มากยิ่งขึ้น แต่ถ้าเป็นสำนักงานขนาดเล็กการจ้างบุคลากรเข้ามาทำหน้าที่การตลาดโดยเฉพาะอาจทำให้สำนักงานต้องแบกรับภาระที่สูง สำนักงานอาจเลือกจ้างบริษัทที่ทำหน้าที่วิจัยตลาดจากภายนอก หรือจ้างบริษัทที่ปรึกษาการตลาดก็ได้ โดยรูปแบบองค์กรของสำนักงานสถาปนิกอาจมีดังนี้

สาเหตุที่ผู้วิจัยกล่าวว่าการจ้างบุคลากรที่สำนักงานสถาปนิกจ้างมาทำหน้าที่การตลาดนั้น เป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่วิจัย และร่วมวางแผนการตลาด ไม่ใช่การจ้างพนักงานขายหรือบุคลากรที่ทำการตลาดเอง เนื่องจากลูกค้าของสำนักงานสถาปนิกจะยึดติดกับตัวสถาปนิกมาก และก่อนการตกลงว่าจ้างลูกค้าจะต้องได้พบปะพูดคุยกับสถาปนิกผู้ที่จะทำงานให้เสียก่อน เพราะฉะนั้นผู้บริหารสำนักงาน หรือสถาปนิกอาจจะต้องเป็นผู้ทำการตลาดเอง ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปบทบาทหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร ในด้านการตลาด ได้ดังรูปที่ 7.4 ดังนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





รูปที่ 7.4 หน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ด้านการตลาดในสำนักงานสถาปนิก

จากรูปสามารถอธิบายได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์การตลาดนั้น นอกจากจะมาจากผู้บริหาร และจากพนักงานในสำนักงานซึ่งเป็นสถาปนิกแล้ว และอาจมีการจัดตั้งฝ่ายวิจัยตลาด และหาข้อมูลลูกค้า เพื่อนำข้อมูลมาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเมื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดแล้ว บุคลากรที่ทำหน้าที่นำกลยุทธ์การตลาดไปปฏิบัติ ก็คือ ผู้บริหารสำนักงาน และสถาปนิกในสำนักงาน เนื่องจากกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานสถาปนิกต้องอาศัยตัวบุคคลที่เป็นสถาปนิกค่อนข้างมาก ไม่สามารถใช้พนักงานฝ่ายการตลาดปฏิบัติแทนได้ และเมื่อนำกลยุทธ์การตลาดมาปฏิบัติแล้วไม่บรรลุผลสำเร็จ สำนักงานอาจต้องกลับไปกำหนดกลยุทธ์การตลาดใหม่ หรือไม่ฝ่ายวิจัยตลาด และหาข้อมูลลูกค้าก็ต้องกลับไปหาข้อมูลใหม่ เพราะอาจเกิดความผิดพลาดในการเก็บข้อมูล

นอกจากนี้สำนักงานสถาปนิกต้องมีการวางแผนด้านงบประมาณในการทำการตลาด เนื่องจากการทำการตลาดย่อมมีค่าใช้จ่าย เพียงแต่จะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับวิธีทำการตลาดของสำนักงาน สำนักงานควรมีการกำหนดงบประมาณการตลาดให้เหมาะสมกับรายได้ และรายจ่ายของสำนักงาน หากกำหนดงบประมาณที่สูงเกินไปจนสำนักงานต้องไปคิดค่าบริการเพิ่มจากลูกค้าจะเป็นการกระทำที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง โดยผู้วิจัยก็ไม่สามารถระบุได้ว่าสำนักงานจะต้องใช้งบประมาณการตลาดเท่าใดจึงจะเหมาะสม

## 7.5 แนวทางการกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพในประเด็นด้านการตลาด

สถานปณิกส่วนใหญ่ต้องการให้สภาสถาปนิก หรือสมาคมสถาปนิกสยามฯ มีการเขียนข้อบังคับจรรยาบรรณในประเด็นด้านการตลาดให้ชัดเจน โดยต้องการให้มีการกำหนดว่าสถาปนิกสามารถทำการตลาดได้โดยวิธีใดบ้าง และวิธีการใดที่ทำไม่ได้ เนื่องจากปัจจุบันยังขาดความกระจ่างในประเด็นนี้ โดยเฉพาะประเด็นด้านการโฆษณา และการเผยแพร่ผลงาน

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าสภาสถาปนิก และสมาคมสถาปนิกควรมีการเขียนข้อบังคับจรรยาบรรณในประเด็นด้านการตลาดให้ชัดเจน เนื่องจากในอนาคตสำนักงานสถาปนิกจะมีการทำการตลาดมากขึ้น เนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้สำนักงานสถาปนิกต้องมีการปรับตัวเพื่อแข่งขันกับต่างประเทศ เพราะฉะนั้นหากไม่มีการเขียนข้อบังคับที่ชัดเจน สถาปนิกอาจไม่ทราบว่าการกระทำอย่างใดผิดจรรยาบรรณ และผู้วิจัยมีความเห็นว่า การเขียนข้อบังคับจรรยาบรรณขึ้นมานั้น ควรจะพิจารณาจากสถานการณ์ และความเป็นจริงในปัจจุบัน ประกอบด้วยเพื่อให้ข้อบังคับนั้นเหมาะสมต่อสภาวะปัจจุบัน และควรมีการปรับปรุงข้อบังคับเป็นประจำทุก 3-5 ปี เพื่อให้ข้อบังคับนั้นทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอาจมีการนำเอากรณีศึกษา หรือข้อพิพาทที่เกิดขึ้นมาประกอบเป็นตัวอย่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และรัดกุมยิ่งขึ้น

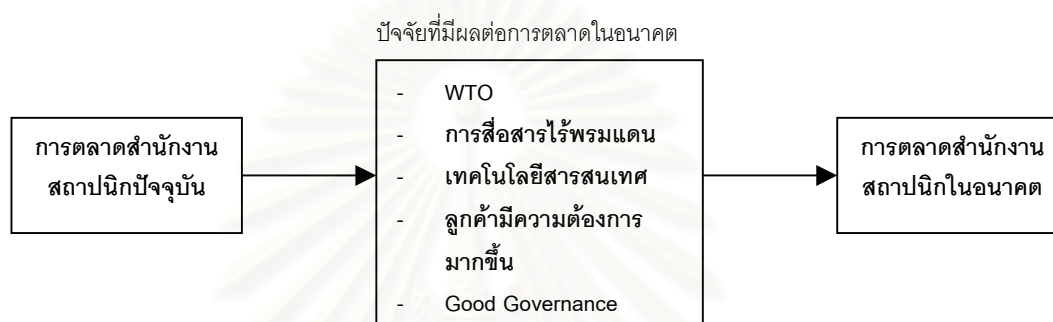
ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับการตลาดเหล่านี้ เป็นประเด็นที่มีความไม่ชัดเจนในจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งหากมีการเขียนข้อบังคับจรรยาบรรณขึ้นใหม่ ควรมีการนำประเด็นเหล่านี้มาพิจารณา และเขียนให้ชัดเจน ได้แก่

- ให้คำจำกัดความของคำว่า การโฆษณา การเผยแพร่ผลงาน และ การส่งเสริมวิชาชีพ ให้ชัดเจน และควรมีการยกตัวอย่างประกอบด้วยว่าอย่างไรเรียกว่า โฆษณา อย่างไรเรียกว่าการเผยแพร่ผลงาน และอย่างไรเรียกว่าการส่งเสริมวิชาชีพ
- สำนักงานสถาปนิกสามารถจัดทำ Web site ของสำนักงานได้หรือไม่ และมีขอบเขตอย่างไร
- การเข้าร่วมประกวดแบบอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้ว่าจ้างจัดขึ้น ผู้ประกอบวิชาชีพสามารถเข้าร่วมประกวดแบบได้หรือไม่ และผู้ประกอบวิชาชีพสามารถเสนอราคาประกอบการประกวดแบบได้หรือไม่
- การใช้ตัวแทน หรือพนักงานขายในการเข้าไปติดต่อเสนองานลูกค้า สำนักงานสามารถกระทำได้ในขอบเขต และวิธีการอย่างไร
- ต้องระบุนักคิดค่าบริการวิชาชีพให้ชัดเจนว่า คิดเท่าไรเป็นการต่ำกว่าความเหมาะสม

ซึ่งถ้าหากสภาสถาปนิก หรือสมาคมสถาปนิกสยามฯ มีการเขียนข้อบังคับจรรยาบรรณให้ชัดเจน ผู้วิจัยเชื่อว่าผู้ประกอบวิชาชีพ จะสามารถปฏิบัติตนให้อยู่ในจรรยาบรรณได้มากขึ้น แต่ทั้งนี้การเขียนข้อบังคับจรรยาบรรณในประเด็นด้านการตลาดไม่ควรจำกัดมากเกินไป จนเป็นการปิดกั้นโอกาสของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยเฉพาะในการแข่งขันกับสถาปนิกต่างประเทศ และปิดกั้นโอกาสในการส่งเสริมวิชาชีพ

## 7.6 แนวโน้มการตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกในอนาคต

อย่างไรก็ตามการตลาดในแต่ละยุคก็ย่อมที่จะมีแนวทางที่แตกต่างกัน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของโลกในแง่ต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี หรือแม้กระทั่งพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้การตลาดไม่มีการหยุดนิ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนและเคลื่อนไหวไปเรื่อยๆ เพราะฉะนั้นในการวางแผนหรือการกำหนดกลยุทธ์การตลาดก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งปัจจัยที่น่าจะส่งผลให้การตลาดของสำนักงานสถาปนิกในอนาคตเปลี่ยนแปลงไป จะเห็นได้จาก**รูปที่ 7.5**



**รูปที่ 7.5** แสดงปัจจัยที่จะส่งผลต่อการตลาดของสำนักงานสถาปนิกในอนาคต

ซึ่งผู้วิจัยคาดการณ์ว่า ในอนาคตการตลาดของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยจะเปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบัน ได้แก่

- สำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยจะให้ความสำคัญกับประเด็นด้านธุรกิจ และการตลาดมากขึ้น
- สำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยจะใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกมากขึ้น โดยเฉพาะการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน เนื่องจากในอนาคตเป็นยุคของการเปิดเสรีทางการค้า เพราะฉะนั้นสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันกับสำนักงานสถาปนิกต่างชาติได้
- สำนักงานสถาปนิกจะนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ มาใช้ในการตลาดมากยิ่งขึ้น เช่น นำมาใช้ประชาสัมพันธ์ หรือช่วยเก็บข้อมูลของลูกค้า และสื่อทางด้านนี้จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น
- สำนักงานสถาปนิกจะมุ่งเน้น การทำการตลาดตามแนวความคิดการตลาดเพื่อสังคมมากขึ้น
- จรรยาบรรณในวิชาชีพสถาปัตยกรรม จะเปิดกว้างให้สถาปนิกทำการตลาดมากขึ้น

## 7.7 บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การตลาดเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภท รวมทั้งสำหรับสำนักงานสถาปนิกด้วย เนื่องจากการตลาดจะช่วยให้สำนักงานสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากยิ่งขึ้น และมีจุดยืนและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนขึ้น และการตลาดจะยิ่งมีความสำคัญต่อสำนักงานสถาปนิกมากขึ้นในอนาคต

สำนักงานแต่ละแห่งย่อมมีกลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างกัน กลยุทธ์การตลาดที่ผู้วิจัยเสนอเป็นเพียงแนวทางสำหรับสำนักงานสถาปนิกเท่านั้น ไม่ได้เป็นสูตรสำเร็จที่สำนักงานแต่ละแห่งจะต้องใช้ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสำนักงานจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการตามที่ผู้วิจัยได้กล่าวมาแล้วข้างต้นที่สำนักงานแต่ละแห่งจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบ

และนอกจากนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าควรจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่สถาปนิก ถึงการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในด้านต่างๆ โดยเฉพาะในประเด็นด้านการตลาด เพื่อให้สถาปนิกมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานมากกว่าที่เป็นอยู่ และนำไปใช้ในสำนักงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในขณะนี้ (พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2547) สมาคมสถาปนิกสยามฯ กำลังดำเนินการจัดทำคู่มือสถาปนิก และจะแจกจ่ายแก่สมาชิกสมาคมสถาปนิกสยามฯ ในงานสถาปนิก ปี 2547 ซึ่งจะมีเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารสำนักงาน และการตลาดของสำนักงานสถาปนิก ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี แก่ผู้ดำเนินการสำนักงาน และสถาปนิกทั่วไปอย่างยิ่ง โดยผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า เมื่อมีการดำเนินงานในลักษณะสำนักงานสถาปนิกแล้ว สถาปนิกจะต้องทำการสมดุระหว่าง การปฏิบัติวิชาชีพที่ดีและมีมาตรฐาน กับการประกอบธุรกิจและการตลาด เพื่อให้สำนักงานอยู่รอด และเกิดการ พัฒนา

สิ่งสำคัญที่สุดนอกเหนือจากที่กล่าวมานี้ ได้แก่ การส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมต่อสาธารณชน เพื่อให้บุคคลทั่วไปที่ไม่ใช่สถาปนิกให้มีความรู้ ความเข้าใจถึงการให้บริการสถาปัตยกรรมของสถาปนิก ความสำคัญของสถาปัตยกรรมที่ดีที่มีต่อคุณภาพชีวิต สังคม และเมือง ให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาท ของสถาปนิกที่มีต่องานสถาปัตยกรรมและส่งผลกระทบต่อสังคม เพราะหากปราศจากความเข้าใจจากคนที่อยู่อาศัยและใช้งานสถาปัตยกรรมแล้ว โอกาสที่จะทำให้อาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทยพัฒนาไปในแนวทางที่ดีขึ้นก็คงจะเป็นไปได้ยาก ซึ่งองค์กรทางวิชาชีพต่างๆ ได้แก่ สภาสถาปนิก สมาคมสถาปนิกสยามฯ และสถาบันการศึกษาจะเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญ ในการส่งเสริม และเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมต่อสาธารณชน ซึ่งบทบาทขององค์กรวิชาชีพต่างๆ ต่อการส่งเสริม และเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมต่อสาธารณชน มีดังนี้

### สภาสถาปนิก

สภาสถาปนิกเป็นองค์กรวิชาชีพที่มีอำนาจตามกฎหมาย เพราะฉะนั้นสภาสถาปนิกจึงเป็นองค์กรที่คอยออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมวิชาชีพ เช่น ออกมาตรฐาน การปฏิบัติวิชาชีพของสถาปนิกในประเทศไทย ออกกฎระเบียบการทำงานในประเทศ ระหว่างประเทศ หรือระหว่างอาชีพต่ออาชีพ และร่างมาตรฐานการประกวดแบบให้มีการจ่ายค่าชดเชยแก่ผู้ที่เข้าร่วมประกวดแบบแต่ไม่ได้รับคัดเลือก เป็นต้น

สภาสถาปนิกยังต้องคอยทำการสอดส่องดูแลความประพฤติ และมาตรฐานคุณภาพของผู้ประกอบวิชาชีพอย่างเคร่งครัด โดยมีข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพเป็นหลัก รวมถึงการออกใบประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมศาสตร์แก่สถาปนิก ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพมีมาตรฐานและความประพฤติที่ดี ไม่ให้สร้างความเสียหายต่อวิชาชีพ และสาธารณชน และผู้ประกอบวิชาชีพเหล่านั้นจะเป็นตัวแทนของสภาสถาปนิกที่จะเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมสู่สังคม ให้สังคมเห็นว่าสถาปนิกสามารถทำงานได้อย่างมีมาตรฐาน และสามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่สังคมได้

นอกจากนี้สภาสถาปนิกยังควรทำการเผยแพร่ ชี้นำ สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องซึ่งการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุมต่อสาธารณชน อันเป็นการส่งเสริม ผดุงไว้ซึ่งเกียรติภูมิของวิชาชีพ และสถาปนิก แต่ทั้งนี้สภาสถาปนิกอาจทำได้ไม่คล่องตัวเหมือนสมาคมสถาปนิกฯ เนื่องจากสภาสถาปนิกมีกรอบทางกฎหมายเป็นข้อจำกัดหลายประการ โดยอาจสามารถทำการส่งเสริมเผยแพร่โดยผ่านองค์กรอื่นๆ ของรัฐ หรือในงานต่างๆ ที่รัฐจัดขึ้น เป็นต้น แต่ทั้งนี้สภาสถาปนิกควรมีการประสานงานกับสมาคมสถาปนิกฯ เพื่อให้สมาคมสถาปนิกสยามฯ รับนโยบายต่างๆ ไปดำเนินงาน

### **สมาคมสถาปนิกสยามฯ**

สมาคมสถาปนิกสยามฯ ทำหน้าที่เป็นตัวแทน และเป็นปากเสียงของผู้ประกอบวิชาชีพ และเป็นตัวจักรสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้วิชาชีพนี้เจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน ให้เกิดความเชื่อถือจากสังคม และจะเป็นการช่วยส่งเสริมการตลาดให้กับวิชาชีพสถาปัตยกรรมทางอ้อม โดยสมาคมสถาปนิกสยามฯ อาจกระทำได้โดยวิธีต่างๆ ได้แก่

- เป็นตัวแทนในการเผยแพร่ผลงาน และวิธีการทำงานของสถาปนิก เพื่อให้สาธารณชนรู้จัก และเข้าใจสถาปนิกมากขึ้น และรู้รายละเอียดเกี่ยวกับวิชาชีพ สำนักงานสถาปนิก วิธีการติดต่อกับสถาปนิก ขอบเขตงานของวิชาชีพ มีการอธิบายความยากของวิชาชีพ เพื่อให้ลูกค้าทราบว่าหากใช้บริการสถาปนิกแล้วจะได้งานสถาปัตยกรรมที่ดี โดยผ่านทางสื่อต่างๆ เช่น การจัดรายการโทรทัศน์ การปรับปรุงและวางจำหน่ายวารสารอาชีพ การปรับปรุง Web site ของสมาคมสถาปนิกสยามฯ ให้มีฐานข้อมูลของสำนักงานสถาปนิก การจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานของสถาปนิก หรืออาจจัดทำ Brochure แจกให้กับลูกค้าที่เข้าไปติดต่อกับสมาคมสถาปนิกสยามฯ
- สร้างภาพพจน์ให้สถาปนิกไทยเป็นที่ยอมรับในสังคมไทย เพื่อที่จะทำให้คนไทยในประเทศไทยไม่ว่าจ้างสถาปนิกต่างชาติ เช่น Promote สถาปนิกในที่ได้รับรางวัลประกวดแบบหรือประกวดผลงานที่ชนะต่างชาติ
- ช่วยเป็นปากเป็นเสียงให้สังคมรู้ว่าให้สังคมรู้ว่า สถาปนิกไม่ใช่วิชาชีพที่เอื้อประโยชน์กับคนมีฐานะดีเท่านั้น แต่สามารถเอื้อประโยชน์ให้ชุมชน และสังคมส่วนรวมได้ เช่น การเข้าไปช่วยเหลือส่วนรวม เช่น เมื่อเกิดไฟไหม้ หรือน้ำท่วม หรือเข้าไปช่วยออกแบบสถานที่สาธารณะ เป็นต้น
- สมาคมสถาปนิกสยามฯ ควรรวบรวมข้อมูลของสำนักงานสถาปนิก โดยอาจจะเป็น Profile เพื่อให้ลูกค้าที่ต้องการค้นหารายชื่อของสำนักงานสถาปนิก มีแหล่งที่จะสืบค้น

อย่างเป็นทางการ และอาจมีการส่งรายชื่อสำนักงานสถาปนิกไปยังต่างประเทศ เพื่อให้ต่างประเทศรู้จักสำนักงานในประเทศ

นอกจากนี้แล้วสมาคมสถาปนิกสยามฯ ยังทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ แก่สำนักงานสถาปนิก เช่น มีลูกค้าติดต่อเข้ามายังสมาคมสถาปนิกสยามฯ หรือมีการจัดประกวดแบบ สมาคมสถาปนิกสยามฯ ก็ควรเป็นตัวแทนในการกระจายข่าวสารไปสู่สถาปนิก อย่างรวดเร็วและเป็นธรรม และยังสามารถเป็นตัวแทนในการจัดอบรมสัมมนา ให้ความรู้แก่สถาปนิกทั้งด้านการตลาด การบริหาร หรือจัดสัมมนาร่วมกับสมาคมอื่นๆ เช่น สมาคม Real Estate ให้ประชาชนส่วนรวมเห็นความสำคัญของสมาคม และอบรมผู้ประกอบการวิชาชีพให้มีจุดยืน และมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพที่ดี รวมทั้งควรชี้แจงบทบาทของสถาปนิกที่มีต่อสังคม ให้ผู้ประกอบการวิชาชีพรับทราบ

ซึ่งเมื่อสภาสถาปนิกเกิดขึ้น สมาคมสถาปนิกสยามฯ จำเป็นต้องพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองใหม่ รู้และเข้าใจในการปรับบทบาทของตนเองต่อสังคม เพื่อช่วยผลักดันให้สภาสถาปนิกได้ทำหน้าที่ใช้ศักดิ์และสิทธิ์ตามกฎหมาย เปิดโอกาสให้สภาสถาปนิกได้มีบทบาทที่เป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาชีพสถาปัตยกรรม และเป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติต่อไป

### **สถาบันการศึกษา**

สถาบันการศึกษาจะเป็นองค์กรที่สามารถส่งเสริมวิชาชีพสถาปัตยกรรมทางอ้อม เนื่องจากเป็นองค์กรสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในวิชาชีพ โดยต้องมีการวางหลักสูตรที่เหมาะสม ให้นักศึกษาที่จบการศึกษาออกมาเป็นสถาปนิกที่ดี สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งพร้อมจะทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพให้เจริญก้าวหน้า รวมทั้งควรปลูกฝังด้านจรรยาบรรณให้แก่นักศึกษา และเมื่อนักศึกษาเหล่านั้นสำเร็จการศึกษาออกมาเป็นสถาปนิกที่ดี ทำงานมีมาตรฐาน และคุณภาพ รวมทั้งมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ก็จะทำให้สังคมยอมรับ และเชื่อถือวิชาชีพสถาปัตยกรรม

ถึงแม้ว่าองค์กรวิชาชีพสถาปัตยกรรมทั้ง 3 องค์กรจะมีหน้าที่แยกจากกัน แต่องค์กรวิชาชีพทั้งหมดต้องมีการประสานงาน และทำงานร่วมกัน การส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพ จึงจะสัมฤทธิ์ผลได้ และนอกจากนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการที่จะส่งเสริมเผยแพร่วิชาชีพ ให้ประชาชนเห็นคุณค่าของวิชาชีพ วิธีการที่ดีที่สุด คือตัวสถาปนิกผู้ประกอบการวิชาชีพต้องเป็นผู้ที่แสดงให้ลูกค้าเห็นว่าสามารถได้ประโยชน์จากการว่าจ้างสถาปนิก และต้องแสดงให้เห็นว่าสถาปนิกมีประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร โดยผู้ประกอบการวิชาชีพจะต้องไม่ปฏิบัติตนเสื่อมเสีย ให้ประชาชนหรือลูกค้าดูถูก เช่น รับ Commission หรือ แข่งขันกันลดค่าบริการวิชาชีพ โดยมีสมาคมสถาปนิกสยามฯ และสภาสถาปนิกเป็นองค์กรที่คอยให้การสนับสนุน

## 7.8 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า สถาปนิกยังไม่ค่อยเข้าใจคำว่า **การตลาด** เท่าที่ควร หากผู้วิจัยมีการสอบถามผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกว่าสำนักงานทำการตลาดอย่างไร ผู้วิจัยมักได้รับคำตอบว่า สำนักงานไม่ได้ทำการตลาด ซึ่งแท้ที่จริงสำนักงานทุกแห่งมีการทำการตลาด เพราะฉะนั้นผู้วิจัยจึงต้องมีการใช้คำถามอ้อมเพื่อให้ได้รับคำตอบที่ต้องการ และมีผู้บริหารสำนักงานบางแห่งรู้สึกว่ คำว่า **การตลาด** เป็นสิ่งเดียวกับคำว่า โฆษณา ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดจรรยาบรรณ

นอกจากนี้ผู้บริหารสำนักงานบางแห่งไม่ได้มีการเปิดเผยอย่างเต็มที่ต่อผู้วิจัย เนื่องจากเหตุผลทางการแข่งขันทางธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง และผู้วิจัยก็ไม่สามารถเก็บข้อมูลลงในรายละเอียดในงานวิจัยนี้ได้ ประกอบกับยังไม่มีผู้ศึกษาอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะมีการศึกษาต่อไปในเรื่องต่อไปนี้

- การวิจัยกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิกทั้งที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาสำนักงานที่ปิดกิจการลงแล้วด้วยว่า สำนักงานแห่งนั้นมีมีการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบใดจึงไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะสำนักงานที่ยังคงเปิดดำเนินการอยู่ ซึ่งเป็นสำนักงานที่ค่อนข้างประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จเท่านั้น
- การวิจัยถึงปัจจัยที่ลูกค้าใช้พิจารณาเลือกว่าจ้างสำนักงาน และสิ่งที่ลูกค้าต้องการจากสำนักงานสถาปนิก ในมุมมองของลูกค้าเพิ่มเติมเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้ดียิ่งขึ้น
- การวิจัยถึงกลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานที่จะออกไปรับงานต่างประเทศ
- การวิจัยถึงแนวทางการกำหนดจรรยาบรรณเกี่ยวกับการตลาดให้ละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อเขียนเป็นร่างข้อบังคับจรรยาบรรณว่าด้วยการตลาดของวิชาชีพสถาปัตยกรรม
- การวิจัยถึงบทบาทขององค์กรทางวิชาชีพสถาปัตยกรรมต่อการส่งเสริม และเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมให้ละเอียดยิ่งขึ้น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ. จรรยาบรรณและมรรยาทในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม. ใน เอกสารประกอบการอบรม เรื่องการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม, หน้า 45-48. กรุงเทพมหานคร: สถาปนิก, 2546.
- ธงชัย สันติวงษ์. การตลาดสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2534.
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร: อัลฟา พัชลิซซิ่ง, 2545.
- ผู้สดี ทิพทัส. สถาปนิกสยาม: พื้นฐาน บทบาท ผลงาน และแนวคิด (พ.ศ. 2475-2537) เล่ม 1-2. กรุงเทพมหานคร: สมาคมสถาปนิกสยาม, 2539.
- มาลินี ศรีสุวรรณ. หลักปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- สถาปนิก, สภา. เอกสารประกอบการอบรม เรื่องการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม. กรุงเทพมหานคร: สถาปนิก, 2546.
- สถาปนิก, สภา. กฎกระทรวง และข้อบังคับสภาสถาปนิก (พ.ศ. 2543-2546). กรุงเทพมหานคร: สถาปนิก, 2546.
- สถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์, สมาคม. คู่มือสถาปนิก 2537. กรุงเทพมหานคร: คณะกรรมการการวารสาร และสิ่งพิมพ์ สมาคมสถาปนิกสยามฯ, 2537.
- สุมลทิพย์ พึ่งกังวาลวงศ์. รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย : กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2545. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- องอาจ กาญจนสอง. การศึกษาเปรียบเทียบการจัดสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ใน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. หลักการตลาด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- อวยชัย วุฒิไผ่สิต. การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- อััจฉิมา เศรษฐบุตตร และसानสวรรค์ วัฒนพานิช. การบริหารการตลาด. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.
- อัชพร หวังวงศ์วัฒนา. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคิดค่าบริการวิชาชีพสถาปัตยกรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.



## ภาษาอังกฤษ

- American Marketing Association. Marketing Definition. Chicago: American Marketing Association, 1960.
- Cox, Reavis, and others. Theory in Marketing. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1964.
- Coxe, Weld. Marketing Architectural and Engineering Service. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.
- Denkin, Joseph A. Architect's Handbook of Professional Practice. 13<sup>th</sup> Ed. New York: John Wiley & Son, 2001.
- Drucker, Peter F. Management: Task, Responsibilities, Practice. New York: Harper & Row, 1973.
- Emmitt, Stephen. Architectural Management in practice a competitive approach. Malaysia: Longman, 1999.
- Ferrell, Pride. Marketing. 4<sup>th</sup> Ed. Boston: Houghton Mifflin, 1991.
- Franklin, James R. Architect's Professional Practice Manual. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Hansen, Harry L. Marketing: Text and Cases. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1977.
- Haviland, David. Architect's Handbook of Professional Practice. 13<sup>th</sup> Ed. New York: John Wiley & Son, 1997.
- Harrigan, John E., and Neel, Pual R. The executive architect: transforming designers into leaders. New York: John Wiley & Son, 1996.
- Jerome, McCarthy E. Basic Marketing: A Managerial Approach. 5<sup>th</sup> Ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1978.
- Kotler, Philip. Principles of Marketing. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- Kotler, Philip. Marketing Professional Service. 2<sup>nd</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- Kotler, Philip. Marketing Management. 11<sup>st</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Leavitt, Theodore. Marketing Myopia. Harvard Business Review (July-August 1960): 45-46.
- Pressman, Andy. Professional Practice 101: A Compendium of Business and management Strategies in Architecture. New York: John Wiley&Sons, 1997.
- Stanton, William J. Fundamental of Marketing. New York: McGraw-Hill, 1981.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ก

### การจำแนกขนาดสำนักงาน

มีผู้ได้จำแนกขนาดของสำนักงานสถาปนิกไว้ต่างๆ ดังนี้

ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้จำแนกขนาดของสำนักงานสถาปนิกในการจัดประกวดแบบอาคารสำนักงานใหญ่หลังใหม่ไว้ ดังนี้

สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก	จำนวนบุคลากร	น้อยกว่า 15 คน
สำนักงานสถาปนิกขนาดกลาง	จำนวนบุคลากร	15-30 คน
สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่	จำนวนบุคลากร	มากกว่า 30 คน ขึ้นไป

มาลินี ศรีสุวรรณ, (2546) ได้จำแนกขนาดของสำนักงานสถาปนิกไว้ ดังนี้

สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก	จำนวนบุคลากร	น้อยกว่า 10 คน
สำนักงานสถาปนิกขนาดกลาง	จำนวนบุคลากร	11-40 คน
สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่	จำนวนบุคลากร	มากกว่า 40 คน ขึ้นไป

สุมลทิพย์ พึ่งกังวาลวงศ์, (2546) ได้จำแนกขนาดของสำนักงานสถาปนิกไว้ ดังนี้

สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก	จำนวนบุคลากร	น้อยกว่า 10 คน
สำนักงานสถาปนิกขนาดกลาง	จำนวนบุคลากร	11 - 30 คน
สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่	จำนวนบุคลากร	มากกว่า 30 คนขึ้นไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ภาคผนวก ข

### ตัวอย่างจรรยาบรรณวิชาชีพอื่นๆ

#### 1. จรรยาบรรณวิชาชีพวิศวกรรม

กฎกระทรวงฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2529) ออกตามความในพระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ. 2505

**ข้อ 2 (6)** ไม่โฆษณาหรือยินยอมให้ผู้อื่นโฆษณา ซึ่งการประกอบวิชาชีพวิศวกรรมควบคุม เว้นแต่การ แสดงชื่อ คุณวุฒิ ที่อยู่ หรือสำนักงานของผู้นั้น

#### 2. ข้อบังคับสภาพนายความ

ว่าด้วยมรรยาทนายความ พ.ศ. 2529

##### หมวด 5

#### มรรยาทต่อทนายความด้วยกัน ต่อประชาชนผู้มีอรรถคดี และอื่นๆ

**ข้อ 17** ประกาศโฆษณา หรือยอมให้ผู้อื่นโฆษณา

(1) อัตราค่าจ้างว่าความ หรือแจ้งว่าไม่เรียกร้อยค่าว่าความ เว้นแต่การประกาศโฆษณาของทนาย ความเกี่ยวกับความช่วยเหลือประชาชนทางกฎหมายซึ่งดำเนินการโดยสภาพนายความเอง หรือ โดยสถาบัน สมาคม องค์กร หรือส่วนราชการใดที่เกี่ยวข้อง

(2) ชื่อ คุณวุฒิ ตำแหน่ง ถิ่นที่อยู่ หรือสำนักงาน อันเป็นไปในทางโอ้อวดเป็นเชิงชักชวนให้ผู้มีอรรถคดี มาหาเพื่อเป็นทนายความว่าต่าง หรือแก้ต่างให้เว้นแต่การแสดงชื่อ คุณวุฒิ หรืออื่นๆ ดังกล่าว ตามสมควรโดยสุภาพ

#### 3. จรรยาบรรณสัตวแพทย์

โดยสัตวแพทย์สมาคมแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2516

##### ข้อ 7 การโฆษณา

ผู้ประกอบวิชาชีพสัตวแพทย์ไม่ควรพยายามหาลูกค้าหรือหาชื่อเสียงด้วยวิธีโฆษณา ไม่ว่าจะ โดยทางตรงหรือทางอ้อม เช่นโฆษณาในหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ จอภาพยนตร์และอื่นๆ แต่ใน ที่นี้ไม่ได้หมายความว่าห้ามทำหน้าที่แก่สาธารณะไม่ได้ มีอยู่ทางเดียวเท่านั้นที่จะมีชื่อเสียงทางวิชา ชีพโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและจรรยาบรรณ คือ ความชำนาญอย่างมีประสิทธิภาพและใช้วิชาชีพอย่าง ถูกหลักศีลธรรม

#### 4. ข้อบังคับแพทยสภา

ว่าด้วยการรักษาจริยธรรมแห่งวิชาชีพเวชกรรม พ.ศ. 2526

##### หมวด 2

#### การโฆษณาการประกอบวิชาชีพเวชกรรม

**ข้อ 1** ผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรมต้องไม่โฆษณา ใช้ จ้าง หรือยินยอมให้ผู้อื่นโฆษณา การประกอบวิชา ชีพเวชกรรม

**ข้อ 2** ผู้ประกอบวิชาชีพเวชกรรมต้องไม่โฆษณา ใช้ จ้าง หรือยินยอมให้ผู้อื่นโฆษณา การประกอบวิชาชีพเวชกรรม ความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพเวชกรรมของผู้อื่น

**ข้อ 3** การโฆษณาตามหมวด 2 ข้อ 1 และข้อ 2 อาจกระทำต่อไปนี้

- (1) การแสดงผลงานในวารสารทางวิชาการหรือการประชุมทางวิชาการ
- (2) การแสดงผลงานในหน้าที่ หรือในการบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ
- (3) การแสดงผลงานหรือความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อการศึกษาของมวลชน
- (4) การประกาศเกียรติคุณเป็นทางการโดยสถาบันวิชาการ สมาคม หรือมูลนิธิ

ทั้งนี้ต้องละเว้นการแสวงประโยชน์ที่จะเกิดต่อการประกอบวิชาชีพเวชกรรมส่วนบุคคล

## 5. จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพเภสัชกรรม

**ข้อ 9** เภสัชกรต้องไม่โฆษณา ใช้ จ้าง วาน หรือยินยอมให้ผู้อื่นโฆษณาการประกอบวิชาชีพ ความรู้ ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพของตนหรือเภสัชกรอื่น เว้นไว้แต่เป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย และตามหน้าที่และข้อความโฆษณานั้นๆ ต้องไม่เป็นการทับถมเภสัชกร หรือสถานที่ปฏิบัติการของ เภสัชกรอื่น

## 6. จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพทันตแพทย์

**ข้อ 1** จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพทันตแพทย์ที่กำหนดโดยกฎหมายเป็นลายลักษณ์อักษร

**ข้อ 1.2 พระราชบัญญัติสถานพยาบาล**

**ลักษณะการโฆษณาตามพระราชบัญญัติสถานพยาบาล**

1. มิได้ห้ามการโฆษณาสถานพยาบาลโดยเด็ดขาด
2. ผู้รับอนุญาต หรือผู้ดำเนินการสถานพยาบาลสามารถโฆษณาสถานพยาบาล ได้ เว้นแต่การโฆษณาในลักษณะที่กฎหมายห้ามมิให้กระทำ

**การโฆษณาสถานพยาบาลนักกฎหมายห้ามมิให้กระทำ**

1. ผู้อนุญาตหรือผู้ดำเนินการได้
  - 1.1 ทำการโฆษณาหรือประกาศด้วยตนเองด้วยประการใดๆ หรือ
  - 1.2 ยอมให้ผู้อื่นโฆษณาหรือประกาศด้วยประการใดๆ และ
2. เกี่ยวกับชื่อที่ตั้ง หรือกิจการของสถานพยาบาล หรือคุณวุฒิ หรือความสามารถ ขณะผู้ประกอบการโรคศิลปะสำหรับสถานพยาบาล
3. เป็นไปในทางลัทธิหรือเชิงชักชวน ให้ผู้ป่วยมารับการรักษาพยาบาล

**การโฆษณาที่ถือว่าผิดพระราชบัญญัติสถานพยาบาล**

1. การโฆษณา หรือประกาศชื่อสถานพยาบาลนั้นว่า เคยมีบุคคลสำคัญมารับบริการทันตกรรม การพิมพ์ใบปลิว แจกชื่อสถานพยาบาล ที่ตั้งและเวลาทำการแจกไปตามสถานที่ต่างๆ เช่น โรงเรียน เชิงชักชวน
2. การโฆษณาหรือประกาศว่าที่ตั้งของสถานพยาบาล
  - รถยนต์สามารถเข้าได้สะดวก
  - มีสถานที่จอดรถอย่างปลอดภัย มียามดูแลรถให้
  - มีการปรับอากาศเย็นสบาย

- มีเสียงเพลงไพเราะฟังขณะทำฟิงเชิงชักชวน
3. การโฆษณากิจการสถานพยาบาล
- ยอมให้ผ่านชำระค่าทำฟัน
  - ลดราคา 50 %
  - ประกาศทางหนังสือพิมพ์ ว่าผู้ติดประกาศนี้จะได้ลดค่าบริการ 10 %
  - แจกบัตรลดราคาไปตามโรงเรียนหรือสถานที่ต่างๆ
  - ลดราคาทุกอย่าง 10 % เว้นเครดิตการ์ด
  - โฆษณาราคาเปรียบเทียบของตนกับผู้อื่นให้เห็นว่าของตนราคาต่ำกว่า
4. การโฆษณาหรือประกาศเกี่ยวกับวุฒิ ความสามารถของผู้ประกอบโรคศิลปะ สาขาทันตกรรมสำหรับสถานพยาบาล เช่น
- ท่านกลัวทันตแพทย์หรือ  
อย่ากลัว  
ทันตแพทย์ที่มีชื่อเสียงของเราจะให้บริการทันตกรรมที่นุ่มนวล และไม่เจ็บเลย

#### การโฆษณาสถานพยาบาลที่กระทำได้

1. ไม่เป็นการโอ้อวด หรือเชิงชักชวนให้คนไข้มารับการรักษาพยาบาลของตน (ต้องอาศัยข้อเท็จจริงที่ปรากฏประกอบ)
2. เป็นการแจ้งข้อเท็จจริงตามสมควร
  - การระบุนชนิดของบริการ ถอนฟัน ใสฟัน อุดฟัน รักษาคลองราก
  - การระบุนเครื่องมือเครื่องใช้ของสถานพยาบาล

#### ป้ายชื่อสถานพยาบาล

- ไม่บังคับ
- ถ้ามี ต้องใช้อักษรไทย โดยมีอักษรต่างประเทศกำกับด้วยก็ได้ แต่ต้องขนาดไม่โตกว่าอักษรไทย
- ขนาดและอักษรป้ายไม่จำกัด

#### ป้ายชื่อผู้ประกอบโรคศิลปะสำหรับสถานพยาบาล

- ต้องจัดให้มี
- ต้องใช้ภาษาไทย โดยจะมีภาษาต่างประเทศกำกับก็ได้ แต่ขนาดต้องไม่โตกว่าอักษรไทย
- ข้อความในป้ายไม่เป็นไปตามที่กำหนด ข้อความหรือเครื่องหมายอื่นจะมีไม่ได้ ชื่อแผน สาขา ชั้นของผู้ประกอบโรคศิลปะ เวลาทำการ ปริญญาความรู้ ความชำนาญ โดยเฉพาะ (ถ้ามี)
- ลักษณะรูปสี่เหลี่ยมมุมฉาก มีพื้นที่ไม่เกินคนละ 1,000 ตารางเซนติเมตร
- ต้องแสดงไว้ในที่เปิดเผย ณ สถานพยาบาลนั้น

#### 7. ข้อบังคับสภาการพยาบาล

ว่าด้วยข้อจำกัดและเงื่อนไขในการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ และการรักษา จริยธรรมแห่งวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ พ.ศ. 2530

### หมวด 3

#### การโฆษณาการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์

**ข้อ 30** ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล ผู้ประกอบวิชาชีพการผดุงครรภ์ และผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ต้องไม่โฆษณา ใช้ จ้าง หรือยินยอมให้ผู้อื่นโฆษณาการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพของตน

**ข้อ 31** ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล ผู้ประกอบวิชาชีพการผดุงครรภ์ และผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ต้องไม่โฆษณา ใช้ จ้าง หรือให้ผู้อื่นโฆษณาการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพของตน

**ข้อ 32** การโฆษณาตามข้อ 30 และข้อ 31 อาจกระทำได้ในกรณีต่อไปนี้

- (1) การแสดงผลงานในวารสารทางวิชาการหรือในการประชุมวิชาการ
- (2) การแสดงผลงานในหน้าที่หรือในการบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ
- (3) การแสดงผลงานหรือความก้าวหน้าทางวิชาการเพื่อการศึกษาของมวลชน
- (4) การประกาศเกียรติคุณเป็นทางการโดยสถาบันวิชาการ สมาคม หรือมูลนิธิ

ทั้งนี้ ต้องละเว้นการแสวงหาประโยชน์ที่จะเกิดต่อการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ส่วนบุคคล

**ข้อ 33** ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล ผู้ประกอบวิชาชีพการผดุงครรภ์ และผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ อาจแสดงข้อความเกี่ยวกับ การประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ของตนที่สถานที่ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ หรือสำนักงานได้เพียงข้อความเฉพาะเรื่องต่อไปนี้

- (1) ชื่อ ชื่อสกุล และอาจมีคำประกอบได้เพียงคำอภิไธย ตำแหน่งทางวิชาการ ฐานันดรศักดิ์ ยศ และบรรดาศักดิ์เท่านั้น
- (2) ชื่อปริญญา วุฒิบัตรหรือหนังสืออนุมัติ หรือหนังสือแสดงคุณวุฒิอย่างอื่นซึ่งตนได้รับมา โดยวิธีการถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ของสภาการพยาบาลหรือสถาบันนั้นๆ
- (3) สาขาของวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์
- (4) เวลาทำการ

**ข้อ 34** ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล ผู้ประกอบวิชาชีพการผดุงครรภ์ และผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ อาจแจ้งความการประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์เฉพาะการแสดงที่อยู่ ที่ตั้งสำนักงาน หมายเลขโทรศัพท์ และหรือข้อความที่อนุญาตในข้อ 33 เท่านั้น

**ข้อ 35** ผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาล ผู้ประกอบวิชาชีพการผดุงครรภ์ และผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ผู้ทำการเผยแพร่หรือตอบปัญหาทางสื่อมวลชน ถ้าแสดงตนว่าเป็นผู้เป็นผู้ประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ต้องไม่แจ้งสถานที่ทำการประกอบวิชาชีพส่วนตัวเป็นทำนองการโฆษณา และต้องไม่มีการแจ้งข้อความตามข้อ 34 ในที่เดียวกันหรือขณะเดียวกันนั้นด้วย

## ภาคผนวก ค

## ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์

แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก

กรณีศึกษาสำนักงาน.....

ที่อยู่สำนักงาน.....

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

วัน/ เดือน / ปี ที่ให้สัมภาษณ์ .....

เวลาเริ่มสัมภาษณ์ ..... เวลาสิ้นสุดการสัมภาษณ์ .....

โดย น.ส. กุลธิดา สมอดิศร นิสิตปริญญาโท ชั้นปีที่ 2 ภาควิชาสถาปัตยกรรม สาขาวิชาการจัดการสถาปัตยกรรม

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ตอนที่ 1** ประวัติของผู้ให้สัมภาษณ์

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ท่านมีประสบการณ์ในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมมาเป็นเวลา

น้อยกว่า 5 ปี

16 – 20 ปี

5 – 10 ปี

มากกว่า 20 ปี

11 – 15 ปี

3. ท่านดำรงตำแหน่งในระดับผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกมาเป็นเวลา

น้อยกว่า 5 ปี

16 – 20 ปี

5 – 10 ปี

มากกว่า 20 ปี

11 – 15 ปี

4. วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรีด้านสถาปัตยกรรม

ปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรม

ปริญญาโทด้านบริหาร

ปริญญาเอก

อื่นๆ(โปรดระบุ)



## ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงาน

5. ปีที่เริ่มก่อตั้ง..... ปีที่จดทะเบียน.....
6. จำนวนบุคลากร.....คน จำนวนสถาปนิก.....คน
7. จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสถาปนิก.....คน จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใช่สถาปนิก.....คน
8. ลักษณะกิจการ
 

<input type="checkbox"/> ระบบเจ้าของคนเดียว	<input type="checkbox"/> ระบบบริษัทในเครือ
<input type="checkbox"/> ผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว	<input type="checkbox"/> ระบบอื่นๆ(ระบุ).....
<input type="checkbox"/> ระบบให้พนักงานถือหุ้นร่วมกัน	
9. ชนิดงานที่ให้บริการ
 

<input type="checkbox"/> ออกแบบสถาปัตยกรรม	<input type="checkbox"/> สถาปัตยกรรมภายใน
<input type="checkbox"/> สถาปัตยกรรมผังเมือง	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ).....
<input type="checkbox"/> ภูมิสถาปัตยกรรม	
10. ขอบเขตงานที่ให้บริการ
 

<input type="checkbox"/> ออกแบบ	<input type="checkbox"/> งานรับเหมาก่อสร้าง
<input type="checkbox"/> ที่ปรึกษาโครงการ	<input type="checkbox"/> บริหารอาคาร
<input type="checkbox"/> บริหารงานก่อสร้าง	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ).....
<input type="checkbox"/> ควบคุมงานก่อสร้าง	
11. โครงการและผลงานที่มีชื่อเสียงผ่านมา.....  
.....

## ตอนที่ 3 ลักษณะของสำนักงาน

12. เป้าหมายเชิงวิชาชีพของสำนักงาน.....  
.....
13. เป้าหมายเชิงธุรกิจสำนักงาน.....  
.....
14. การวางจุดยืน (Positioning) ของสำนักงาน
 

<input type="checkbox"/> เน้นแนวความคิดในการออกแบบ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ( Strong Idea Firms )
<input type="checkbox"/> เน้นการให้บริการที่ครอบคลุมและความพึงพอใจของลูกค้า ( Strong Service Firms )
<input type="checkbox"/> เน้นการวางแผนงาน การบริหารจัดการ และความเร็วในการดำเนินงาน ( Strong Delivery Firms )

16. ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของสำนักงาน

- เน้นการประกอบธุรกิจ (Practice-centered professionals)
- เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ (Business-centered professionals)
- เน้นการประกอบธุรกิจและวิชาชีพเท่าเทียมกัน

17. ความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน (ประเภทของโครงการที่สำนักงานรับทำมากที่สุด)

.....

.....

18. จุดเด่นหรือเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน.....

.....

#### ตอนที่ 4 ลูกค้าและการรับงานของสำนักงาน

19. สำนักงานมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือ.....

.....

20. ประเภทลูกค้าของสำนักงาน

- ราชการ/ รัฐวิสาหกิจ                      ประมาณ ร้อยละ.....
- เอกชน    ประมาณ ร้อยละ.....
  - ในประเทศ    ○ ต่างประเทศ

21. แนวทางการบริหารจัดการลูกค้า

21.1 วิธีการเข้าถึงลูกค้า.....

.....

.....

21.2 วิธีการให้ลูกค้าว่าจ้างสำนักงาน.....

.....

.....

21.3 วิธีการทำงานร่วมกับลูกค้า.....

.....

.....

21.4 วิธีการรักษาลูกค้า.....

.....

.....

22. สำนักงานพิจารณาเลือกลูกค้าอย่างไร (เรียงลำดับ 1,2,3...)

- ลูกค้าที่มีแนวคิดสอดคล้องกับสำนักงาน
- ลูกค้าที่มีชื่อเสียงในสังคม
- ลูกค้าที่มีความเข้าใจในวิชาชีพและงานสถาปัตยกรรม
- ลูกค้าที่มีประวัติการทำงานที่ดี
- ลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการ
- ลูกค้าที่มีประวัติด้านการเงินที่ดี
- ลูกค้าที่จะมีงานต่อเนื่อง
- อื่นๆ ระบุ .....

23. ปัจจัยที่สำนักงานพิจารณาเลือกรับงาน (เรียงลำดับ 1,2,3...)งานที่ได้ค่าบริการวิชาชีพสูง

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> งานที่น่าสนใจ                   | <input type="checkbox"/> งานที่ทำแล้วมีงานต่อเนื่อง |
| <input type="checkbox"/> งานที่สร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน | <input type="checkbox"/> เงื่อนไขทางด้านเวลา        |
| <input type="checkbox"/> งานที่สำนักงานมีความชำนาญ       | <input type="checkbox"/> ขนาดของโครงการ             |
| <input type="checkbox"/> งานที่สำนักงานได้เรียนรู้       | <input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ .....           |
| <input type="checkbox"/> งานที่แปลกใหม่                  |   |

24. ลูกค้ายุ่จักสำนักงานจาก (เรียงลำดับ 1,2,3...)

- การแนะนำบอกต่อกันมา
- การรู้จักสถาปนิกเจ้าของสำนักงาน
  - รู้จักเป็นการส่วนตัว (เพื่อน ญาติพี่น้อง คนรู้จัก)
  - จากการออกงานสังคม
  - จากการเป็นกรรมการสมาคม / สมาสถาปนิก
  - จากการเป็นอาจารย์ / วิทยากร
  - จากหนังสือ / วารสาร และสื่อต่างๆ
  - จากการได้รับรางวัลต่างๆ
- จากการได้รับรางวัลต่างๆ ระบุ.....
- การเห็นผลงานจริง
- การเห็นผลงานจาก Profile / Brochures / จดหมายข่าวสำนักงาน
- การเห็นผลงานจากหนังสือ / วารสาร
- อื่นๆระบุ.....

25. สาเหตุหลักที่ลูกค้าเลือกว่าจ้างสำนักงาน (เรียงลำดับ 1,2,3...)

- ชื่อเสียง / ความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกเจ้าของสำนักงาน
- ผลงานที่ผ่านมา และการออกแบบที่ดี
- ความชำนาญเฉพาะด้านของสำนักงาน
- ชื่อเสียงของสำนักงาน
- การบริหารจัดการที่ดี
- การให้บริการครบวงจร
- การให้บริการที่ดี
- ความรับผิดชอบต่อผลงาน
- ค่าบริการวิชาชีพที่เหมาะสม
- อื่นๆ ระบุ .....

## ตอนที่ 5 กลยุทธ์การตลาดของสำนักงาน

### 26. กลยุทธ์การตลาด โดยวิธีการ (เรียงลำดับ 1,2,3...)

- การขยายตลาด
  - การขยายขอบเขตการให้บริการ
  - การขยายฐานลูกค้า (ในประเทศ).....
  - การขยายฐานลูกค้า (ต่างประเทศ).....
  - การเปิดสำนักงานสาขา
  - อื่นๆ.....
- การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าเป้าหมาย
  - การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่ไม่รู้จักมาก่อน
  - การเข้าไปเสนองานกับลูกค้าที่รู้จักมาก่อน หรือได้รับการแนะนำ
  - อื่นๆ.....
- การประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ผลงานผลงาน
  - การจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานออกจำหน่าย
  - การจัดทำ Profile / Brochure ของสำนักงาน
  - การจัดทำ News Letter
  - การจัดทำ Web site
  - การลงผลงานในวารสาร/ นิตยสาร
  - การออก Boot แสดงผลงาน
  - การประกวดผลงาน
  - อื่นๆ.....
- การเข้าร่วมประกวดแบบ
 

.....
- การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ และสามารถสร้างชื่อเสียงให้สำนักงาน
  - การเลือกรับทำโครงการที่น่าสนใจ
  - การเลือกรับทำโครงการที่มีชื่อเสียง
  - อื่นๆ.....
- การพัฒนาผลงาน หรือการให้บริการ
  - พัฒนามาตรฐานการทำงานสู่มาตรฐานสากล
  - พัฒนาระบบการทำงาน
  - พัฒนาคุณภาพของผลงาน
  - พัฒนาคุณภาพการให้บริการ
  - อื่นๆ.....
- การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง
  - ให้คำปรึกษา และตามแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าหลังสร้างเสร็จ

- สร้างความประทับใจในการให้บริการ
- ไม่ปฏิเสธงานลูกค้าประจำ
- มีการติดต่อกันตลอดเวลา
- มีการคบกับลูกค้าแบบเพื่อน
- มีการส่งของขวัญ และบัตรอวยพรในวันสำคัญ
- อื่นๆ.....

- การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม
  - การออกงานสังคม
  - การเข้าร่วมเป็นสมาชิกสมาคม /สโมสร /ชมรมต่างๆ
  - อื่นๆ.....

- การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ
  - การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในประเทศ
  - การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในต่างประเทศ
  - อื่นๆ.....

- การสร้างความโดดเด่น และเอกลักษณ์เฉพาะของสำนักงาน
  - การสร้างความแตกต่างด้านรูปแบบงานสถาปัตยกรรม
  - การสร้างความแตกต่างจากความชำนาญเฉพาะด้าน
  - การสร้างความแตกต่างในการให้บริการ
  - อื่นๆ.....

- กลยุทธ์อื่นๆ.....

27. วิธีการนำไปกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- ปฏิบัติโดยผู้บริหาร
- ปฏิบัติโดยพนักงานที่เป็นสถาปนิก  
มีแนวทางในการพัฒนาความรู้พนักงานโดย.....

- จ้างพนักงานที่ทำหน้าที่การตลาดโดยเฉพาะ จำนวน.....คน

28. สำนักงานมีแนวทางการวางแผนการตลาดสำหรับอนาคตหรือไม่ อย่างไร

.....  
.....

29. ท่านมีความคิดเห็นว่าการตลาดวิธีการใดที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับวิชาชีพสถาปัตยกรรมมากที่สุด

.....  
.....  
.....  
.....

30. สำนักงานเคยประสบปัญหาการมีงานน้อยกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่และมีแนวทางในการจัดการอย่างไร

.....  
.....

**ตอนที่ 6** *ความคิดเห็นและทัศนคติต่อการตลาดของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์*

31. ท่านคิดว่าการตลาดเกี่ยวข้องและมีความจำเป็นต่อสำนักงานสถาปนิกมากน้อยเพียงใด

.....  
.....

32. ท่านคิดว่าสถาปนิกควรมีความรู้ด้านการตลาดมากน้อยเพียงใด

.....  
.....

33. แนวทางการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดแก่สถาปนิก

.....  
.....

**ตอนที่ 7** *ความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพกับการตลาด*

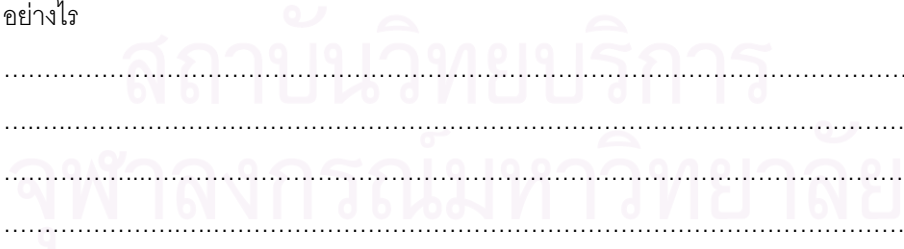
34. ท่านคิดว่าจรรยาบรรณวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเด็นการห้ามการโฆษณาที่มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติวิชาชีพหรือไม่อย่างไร.....

.....  
.....

**ตอนที่ 8** *ความคิดเห็นเกี่ยวกับการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาชีพสถาปัตยกรรมขององค์กรวิชาชีพ*

35. ท่านมีความคิดเห็นว่าจะองค์กรทางวิชาชีพสถาปัตยกรรมควรมีบทบาทในการส่งเสริมวิชาชีพสถาปัตยกรรมอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวกุลธิดา สมอดีศรี

เกิด 21 ตุลาคม 2522

### การศึกษา

- ระดับประถมศึกษา โรงเรียนสุพรรณภูมิ
- ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน
- ระดับอุดมศึกษา สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จบปีการศึกษา 2544
- เข้าศึกษาหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2545



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย