

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 การศึกษาเปรียบเทียบ บริษัทบริหารจัดการอาคารชุดที่เป็นกรณีศึกษา

##### 5.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของบริษัทฯ

###### ลักษณะหุ้นส่วนกิจการ

ตารางที่ 5.1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะหุ้นส่วนของกิจการ

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยคนต่างชาติ
เป็นลักษณะการถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว	เป็นลักษณะการถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว
มักเป็นการร่วมหุ้นกันของเพื่อนร่วมอาชีพ และบุคคลในอาชีพที่เกี่ยวข้องเช่น นักบัญชี นักกฎหมาย	มักเป็นการร่วมลงทุนจากนักธุรกิจในภาคการลงทุนหลายประเภททั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

###### ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ

ตารางที่ 5.2 ตารางเปรียบเทียบระยะเวลาการดำเนินกิจการในประเทศไทย

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยคนต่างชาติ
ระยะเวลาเฉลี่ย 17 ปี	ระยะเวลาเฉลี่ย 13 ปี

###### จำนวนบุคลากร

ตารางที่ 5.3 ตารางเปรียบเทียบจำนวนบุคลากรเฉลี่ย

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ
จำนวนบุคลากรเฉลี่ย 450 คน	จำนวนบุคลากรเฉลี่ย 540 คน
เนื่องจากการที่มีฐานลูกค้าเดิมเป็นอาคารชุดที่มีจำนวนมากและมีหลากหลายระดับทำให้ต้องใช้บุคลากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากเพื่อควบคุมมาตรฐานการให้บริการ	เนื่องจากลักษณะการให้บริการที่ครบวงจรทำให้ต้องการบุคลากรในภาคการบริการส่วนต่างๆเป็นจำนวนมาก

### 5.1.2 ขอบเขตการให้บริการของบริษัท

ตารางที่ 5.4 ตารางเปรียบเทียบขอบเขตการให้บริการ

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ
<p>ขอบเขตการให้บริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริการรับจดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด</li> <li>2. บริการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด</li> <li>3. บริการบริหารจัดการอาคารหลังเข้าอยู่อาศัย</li> </ol>	<p>ขอบเขตการให้บริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริการด้านการวิจัยเพื่อการลงทุน</li> <li>2. บริการที่ปรึกษาในการจัดทำโครงการ</li> <li>3. บริการด้านการตลาด</li> <li>4. บริการด้านการลงทุนและการเงิน</li> <li>5. บริการบริหารจัดการโครงการ</li> <li>6. บริการตัวแทนจองและขายโครงการ</li> <li>7. บริการรับจดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด</li> <li>8. บริการบริหารจัดการนิติบุคคลอาคารชุด</li> <li>9. บริการบริหารจัดการอาคารหลังเข้าอยู่อาศัย</li> <li>10. บริการตัวแทนผู้ซื้อ ผู้ขาย ผู้เช่า</li> <li>11. บริการอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมแก่ผู้อยู่อาศัยในอาคาร</li> </ol>
<p>เนื่องจากการให้บริการของบริษัทที่ดำเนินงานโดยคนไทยนั้นมักเริ่มการดำเนินการโดยการให้บริการด้านบริหารจัดการอาคารซึ่งมักให้บริการแกนิติบุคคลอาคารชุดเป็นหลัก (Facility management)</p>	<p>เนื่องจากลักษณะการให้บริการส่วนใหญ่เป็นการให้บริการแก่นักลงทุนตั้งแต่กระบวนการเริ่มโครงการจึงทำให้ต้องมีการบริการที่ครบวงจร (Property management)</p>

### □ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ

ตารางที่ 5.5 ตารางเปรียบเทียบกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัทฯ

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย (ตามลำดับ)	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ (ตามลำดับ)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 กลุ่มผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และนักลงทุน</li> <li>2 นิติบุคคลอาคารชุดระดับราคาสูง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 กลุ่มผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และนักลงทุน</li> <li>2 นิติบุคคลอาคารชุดระดับราคาสูง</li> </ol>
<p>ส่วนใหญ่มักเป็นลูกค้าในภาคเอกชนในกลุ่มนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หรือนักลงทุนทางธุรกิจด้านการก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่และมีงานต่อเนื่อง</p>	<p>ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าที่มีสายสัมพันธ์ทางธุรกิจอยู่เดิมและมักเป็นชาวต่างชาติ หรือนักธุรกิจที่มีชื่อเสียง</p>

### □ ประเภทลูกค้าของบริษัทฯ

ตารางที่ 5.6 ตารางเปรียบเทียบประเภทลูกค้าของบริษัทฯ

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ

ลูกค้าภายในประเทศ	ร้อยละ 100	ลูกค้าภายในประเทศ	ร้อยละ 100
ลูกค้าในต่างประเทศ	ร้อยละ 0	ลูกค้าในต่างประเทศ	ร้อยละ 0
ภาคราชการ / รัฐวิสาหกิจ	ร้อยละ 6	ภาคราชการ / รัฐวิสาหกิจ	ร้อยละ 10
ภาคเอกชน	ร้อยละ 94	ภาคเอกชน	ร้อยละ 90

### 5.1.3 รูปแบบ รายละเอียด และมาตรฐานในการบริหารจัดการอาคารชุดหลังเข้าอยู่อาศัย ของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา

#### □ ขอบเขตการให้บริการด้านการบริหารจัดการอาคารชุดหลังเข้าอยู่อาศัย

ตารางที่ 5.7 ตารางเปรียบเทียบขอบเขตการให้บริการบริหารจัดการอาคารชุด(อ้างอิงตามสัญญา)

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ
1.งานบริหารการจัดการทั่วไป (General Management)	1.งานบริหารการจัดการทั่วไป (General Management)
1.1 การบริการเกี่ยวกับงานธุรการ	1.1 การบริการเกี่ยวกับงานธุรการ
1.2 งานประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร	1.2 งานประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร
1.3 งานควบคุมดูแลการทำงานของบริษัทต่าง ๆ ที่ได้ ว่าจ้างเข้ามาในอาคารทั้งหมด	1.3 งานควบคุมดูแลการทำงานของบริษัทต่าง ๆ ที่ได้ ว่าจ้างเข้ามาในอาคารทั้งหมด
1.4 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ารายวันและปัญหา เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	1.4 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ารายวันและปัญหา เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. งานบริหารด้านการเงิน (Financial management)	2. งานบริหารด้านการเงิน (Financial management)
2.1 การควบคุมด้านการเงิน งบประมาณและระบบ การบัญชีของอาคารทั้งหมด	2.1 การควบคุมด้านการเงิน งบประมาณและระบบ การบัญชีของอาคารทั้งหมด
3. งานบำรุงรักษา (Maintenance Management) แบ่ง ออกเป็นอีก 2 ส่วนหลัก ๆ คือ	3. งานบำรุงรักษา (Maintenance Management) แบ่ง ออกเป็นอีก 2 ส่วนหลัก ๆ คือ
3.1 งานบำรุงรักษาสภาพอาคารและทรัพย์สิน ภายในให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี	3.1 งานบำรุงรักษาสภาพอาคารและทรัพย์สิน ภายในให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี
3.2 งานบำรุงรักษา งานระบบและอุปกรณ์ของ อาคาร	3.2 งานบำรุงรักษา งานระบบและอุปกรณ์ของ อาคาร
4. งานบริหารด้านบุคลากร (Human Management)	4. งานบริหารด้านบุคลากร (Human Management)
4.1 อบรม และพัฒนาบุคลากรในทีมงาน และจัดสรร บุคลากรจากภายนอก	4.1 อบรม และพัฒนาบุคลากรในทีมงาน และจัดสรร บุคลากรจากภายนอก
	5. งานบริการนอกเหนือจากการบริการมาตรฐาน
	5.1 การบริการเป็นตัวแทนผู้ซื้อ ผู้ขาย ผู้เช่า
	5.2 การบริการในลักษณะผู้ช่วยส่วนตัว (Concierge)

**มาตรฐานการใช้เอกสารสำหรับการให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดหลังเข้าอยู่อาศัย**

ตารางที่ 5.8 ตารางเปรียบเทียบมาตรฐานเอกสารที่ใช้ในการบริหารจัดการอาคารชุดพักอาศัย

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ
1 การใช้ระบบเอกสารที่มีมาตรฐาน(ISO)	1 การใช้ระบบเอกสารที่มีมาตรฐาน(ISO)
2 ข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติสำหรับบุคคลากร	2 ข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติสำหรับบุคคลากร
3 แผนการทำงานในรอบปี	3 แผนการทำงานในรอบปี
4 การกำหนดระยะเวลาในการบำรุงรักษาอาคาร	4 การกำหนดระยะเวลาในการบำรุงรักษาอาคาร
5 การประเมินผลการทำงานของบุคคลากร	5 การประเมินผลการทำงานของบุคคลากร
6 แบบสำรวจความพึงพอใจของผู้พักอาศัย	6 แบบสำรวจความพึงพอใจของผู้พักอาศัย

**รูปแบบและเทคนิคในการบริหารจัดการอาคารหลังการอยู่อาศัยของบริษัท**

ตารางที่ 5.9 ตารางเปรียบเทียบมาตรฐานเอกสารที่ใช้ในการบริหารจัดการอาคารชุดพักอาศัย

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ
รูปแบบการบริหารจัดการอาคาร ที่เป็นรูปแบบมาตรฐานของบริษัทที่ใช้เหมือนกันทั่วโลก	รูปแบบการบริหารจัดการอาคาร พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์ของบริษัท และอยู่ภายใต้หลักปฏิบัติของ สมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย
การใช้ระบบเครือข่าย INTRANETช่วยในการบริหารจัดการที่เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของบริษัท	มีการออกแบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อช่วยในการอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการอาคาร โดยเป็นลิขสิทธิ์ เฉพาะของบริษัท

**5.1.4 ความชำนาญเฉพาะด้านของบริษัทฯ (ประเภทโครงการที่บริษัทฯรับทำมากที่สุด)**

ตารางที่ 5.10 ตารางเปรียบเทียบประเภทโครงการที่มีความชำนาญมากที่สุด

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ
1 การบริหารจัดการอาคารประเภทอาคารชุดพักอาศัย	1 การบริหารจัดการอาคารประเภทอาคารชุดพักอาศัย
มักเป็นการบริหารจัดการอาคารชุดระดับกลาง ถึงระดับปานกลางค่อนข้างสูง	มักเป็นการบริหารจัดการอาคารชุดระดับหรูเป็นส่วนใหญ่

### 5.1.5 จุดเด่นหรือเอกลักษณ์เฉพาะของบริษัทฯ

ตารางที่ 5.11 ตารางเปรียบเทียบจุดเด่นของบริษัทฯ

บริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย	บริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ
1 มีผลงานที่อยู่ในความดูแลของบริษัทเป็นจำนวนมาก (ส่วนใหญ่เป็นอาคารชุดระดับปานกลางค่อนข้างสูง)	1 มีผลงานที่อยู่ในความดูแลของบริษัทส่วนใหญ่เป็นอาคารที่มีมูลค่าสูงและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก
2 มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการเคหะชุมชนที่ดี	2 บริษัทที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติ
3 มีบุคลากรที่มีใจรักการบริการและผ่านการอบรมเป็นอย่างดี	3 มีบุคลากรที่ผ่านการอบรมเป็นอย่างดี จากการอบรมมาตรฐานของบริษัทฯ
4 ได้รับความพึงพอใจและความไว้วางใจจากลูกค้าต่อเนื่องเป็นเวลานาน	4 ได้รับความพึงพอใจและความไว้วางใจจากลูกค้าซึ่งมักเป็นนักลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ ทั้งนักลงทุนในประเทศและต่างประเทศ
5 ทุกบริษัทในกลุ่มนี้ได้รับการรับรองระบบการดำเนินงาน จากระบบ ISO	5 ทุกบริษัทในกลุ่มนี้ได้รับการรับรองระบบการดำเนินงาน จากระบบ ISO
6 การที่ไม่เกี่ยงงาน	6 มีลักษณะการบริการที่ชัดเจนเป็นทางการและเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการบริการทั่วโลก
7 การทำงานที่เป็นระบบ มีความตรงต่อเวลา และมีการบริการที่มีคุณภาพที่ดี	7 การมีทีมงานตรวจสอบคุณภาพการบริการ และวัดความพึงพอใจของลูกค้าอยู่เสมอ
8 มีการบริการลูกค้าแบบสนทนาสนมกัน ไม่มีหลักเกณฑ์ หรือเงื่อนไขมาก	8 ให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อการพัฒนาบริการและภาพลักษณ์ของบริษัท
มักให้ความสำคัญกับจุดเด่นด้านประสิทธิภาพและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ	มักให้ความสำคัญกับจุดเด่นด้านภาพลักษณ์ความเป็นมืออาชีพและมาตรฐานการบริการที่เป็นสากล

### 5.1.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

#### ความคิดเห็นต่อความแตกต่างของการให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดพักอาศัยในปัจจุบันของบริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย

จากการศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของบริษัทฯ ผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดเกี่ยวกับความแตกต่างของการให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดส่วนใหญ่ 2 ใน 3 แห่งมีความเห็นว่า การให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดพักอาศัยในปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันมากนักในด้านขอบเขตและวิธีการให้บริการ แต่มักจะต่างกันที่ราคาค่าบริการและคุณภาพในรายละเอียดการให้บริการ ส่วนอีกหนึ่งบริษัทมีความเห็นว่าความแตกต่างกันของบริการอยู่ที่ขอบเขตการให้บริการที่กว้างขวางครอบคลุมต่างกัน

โดยลูกค้าที่ได้รับบริการจากบริษัทที่สามารถบริการได้ครบวงจรจะมีความสะดวกสบายและมีความพึงพอใจมากกว่าบริษัทที่มีข้อจำกัดในการบริการ

**□ ความคิดเห็นต่อความแตกต่างของการให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดพักอาศัย  
ในปัจจุบันของบริษัทที่บริหารงานโดยคนต่างชาติ**

จากการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของบริษัทฯ ผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดเกี่ยวกับความแตกต่างของการให้บริการบริหารจัดการอาคารชุด โดยผู้บริหารบริษัทฯ ผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดในกลุ่มนี้ทุกแห่งมีความเห็นว่าจะไม่มีความแตกต่างกันในด้านการบริการต่างๆ บริษัทส่วนใหญ่ให้การให้บริการในลักษณะที่เหมือนกันแต่ความแตกต่างของการให้บริการอยู่ที่ความแตกต่างกันของขอบเขตความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับทำมากกว่า ผู้บริหารบริษัทฯ ผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดในกลุ่มนี้เชื่อว่าข้อได้เปรียบของบริษัทตนเองอยู่ที่การสามารถประกันความเสียหายในการบริการของตนเองได้อย่างเต็มที่ และสาสารถรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างสม่ำเสมอ

**□ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในการช่วงชิงกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นอาคารชุดระดับหรู  
ในปัจจุบันของบริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย**

เป็นผู้บริหารบริษัทฯ ผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดของบริษัทที่ดำเนินงานโดยคนไทย ส่วนใหญ่ 2 ใน 3 เป็นบริษัทที่ได้มีฐานลูกค้าระดับสูงในช่วงต้นของการดำเนินกิจการมีความเห็นว่าเป็นการแข่งขันที่มีความยากลำบากในการขยายตลาดเข้าหากลุ่มลูกค้าในระดับนี้ และมีโอกาสน้อยในการได้เสนอการให้บริการแก่ลูกค้า ทำให้มีการแข่งขันกันเองในหมู่ผู้ประกอบการคนไทยด้วยกันอย่างรุนแรงโดยส่วนใหญ่มักต่อสู้กันในประเด็นของราคาและรายละเอียดการบริการ ส่วนอีกบริษัทหนึ่งซึ่งเป็นบริษัทที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับกลุ่มทุนทางด้านอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่มีความเห็นว่ามีได้มีการแข่งขันที่รุนแรงมากเนื่องจากบริษัทที่รับบริหารจัดการอาคารในระดับนี้ส่วนใหญ่มักมีกลุ่มลูกค้าของตนเองเพียงแค่อุดูแลและให้บริการกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ของตนเองก็เพียงพอแล้ว

**□ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแข่งขันในการช่วงชิงกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นอาคารชุดระดับหรู  
ในปัจจุบันบริษัทที่บริหารงานโดยคนต่างชาติ**

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทฯ ผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดของบริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติ ทั้งหมด เป็นบริษัทที่ได้มีฐานลูกค้าระดับสูงตั้งแต่ในช่วงต้นของการดำเนินกิจการมีความเห็นว่ามีได้มีการแข่งขันที่รุนแรงมากเนื่องจากบริษัทที่รับบริหารจัดการอาคารในระดับนี้ส่วนใหญ่มักมีกลุ่มลูกค้าของตนเองเพียงแค่อุดูแลและให้บริการกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่ของตนเองก็เพียงพอแล้ว และมีความเห็นว่าจะไม่ใช้การแข่งขัน แต่เป็นการหมุนเวียนลูกค้ากันระหว่างบริษัทที่ให้บริการแก่ลูกค้าระดับนี้มากกว่า

□ จุดยืนของบริษัทต่างๆในบริษัทที่บริหารงานโดยคนไทยต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

ผู้บริหารบริษัทผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดบริษัท ก.

ให้ความเห็นว่าจุดยืนของบริษัทคือการที่บริษัทมุ่งมั่นพัฒนาและยกระดับการให้บริการแก่ลูกค้าและการมีบริการที่เหนือความคาดหมายและเน้นการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกบ้านและสร้างความประทับใจในบริการอยู่เสมอ อีกทั้งยังมีการตรวจสอบการให้บริการจากบริษัทอยู่เสมอ และยังมีการใช้บุคลากรจากต่างประเทศในระดับบริหารเพื่อช่วยเสริมสร้างมาตรฐานในด้านการพัฒนาการให้บริการอีกด้วย

ผู้บริหารบริษัทผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดบริษัท ข.

ให้ความเห็นว่าจุดยืนของบริษัทคือการบริการที่เป็นมาตรฐานมีการพัฒนาการให้บริการอยู่เสมอโดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและบริษัทยังได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการอาคารโดยเฉพาะ อีกทั้งยังมีการพัฒนาบุคลากรของบริษัทอย่างต่อเนื่องและมีจุดยืนที่คงความเป็นผู้นำในด้านการบริการที่มีคุณภาพ และการคิดค่าบริการที่สมเหตุสมผลและดำเนินกิจการมาอย่างราบรื่นเป็นเวลานานโดยปราศจากการสนับสนุนจากกลุ่มทุน

□ จุดยืนของบริษัทต่างๆในกลุ่มบริษัทที่บริหารงานโดยชาวต่างชาติต่อการแข่งขันในปัจจุบัน

ผู้บริหารบริษัทผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดบริษัท A

ให้ความเห็นว่าจุดยืนของบริษัทคือการที่บริษัทมีภาพลักษณ์ของความเป็นสากล เป็นผู้นำในด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างมีมาตรฐาน ครบวงจร มีความรับผิดชอบต่อลูกค้าของ บริษัท มีข้อกำหนดและมาตรฐานในการดำเนินงานที่ชัดเจนและยังมีการใช้องค์ความรู้วิชาการ บุคลากร และมาตรฐานการดำเนินการมาตรฐานเดียวกันกับต่างประเทศเพื่อช่วยเสริมสร้างมาตรฐานในด้านการพัฒนาการให้บริการอีกด้วย

ผู้บริหารบริษัทผู้ให้บริการบริหารจัดการอาคารชุดบริษัท B

ให้ความเห็นว่าจุดยืนของบริษัทคือการเป็นผู้นำทางด้านบริการที่ครบวงจร มีชื่อเสียงในฐานะผู้นำทางธุรกิจในระดับนานาชาติ มีการศึกษาวิจัย มีภาพลักษณ์ของที่ดีมีมาตรฐานและเป็นสากล มีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาและดำเนินงานให้กับโครงการที่มีชื่อเสียงมากมาย เป็นบริษัทที่มีสายสัมพันธ์ทางธุรกิจกับนักลงทุนในภาคอสังหาริมทรัพย์ และที่สำคัญคือการมีประสบการณ์ในการดูแลลูกค้าระดับนี้มามากและมีโครงการที่ดีและมีชื่อเสียงอยู่ในความดูแลจำนวนมาก

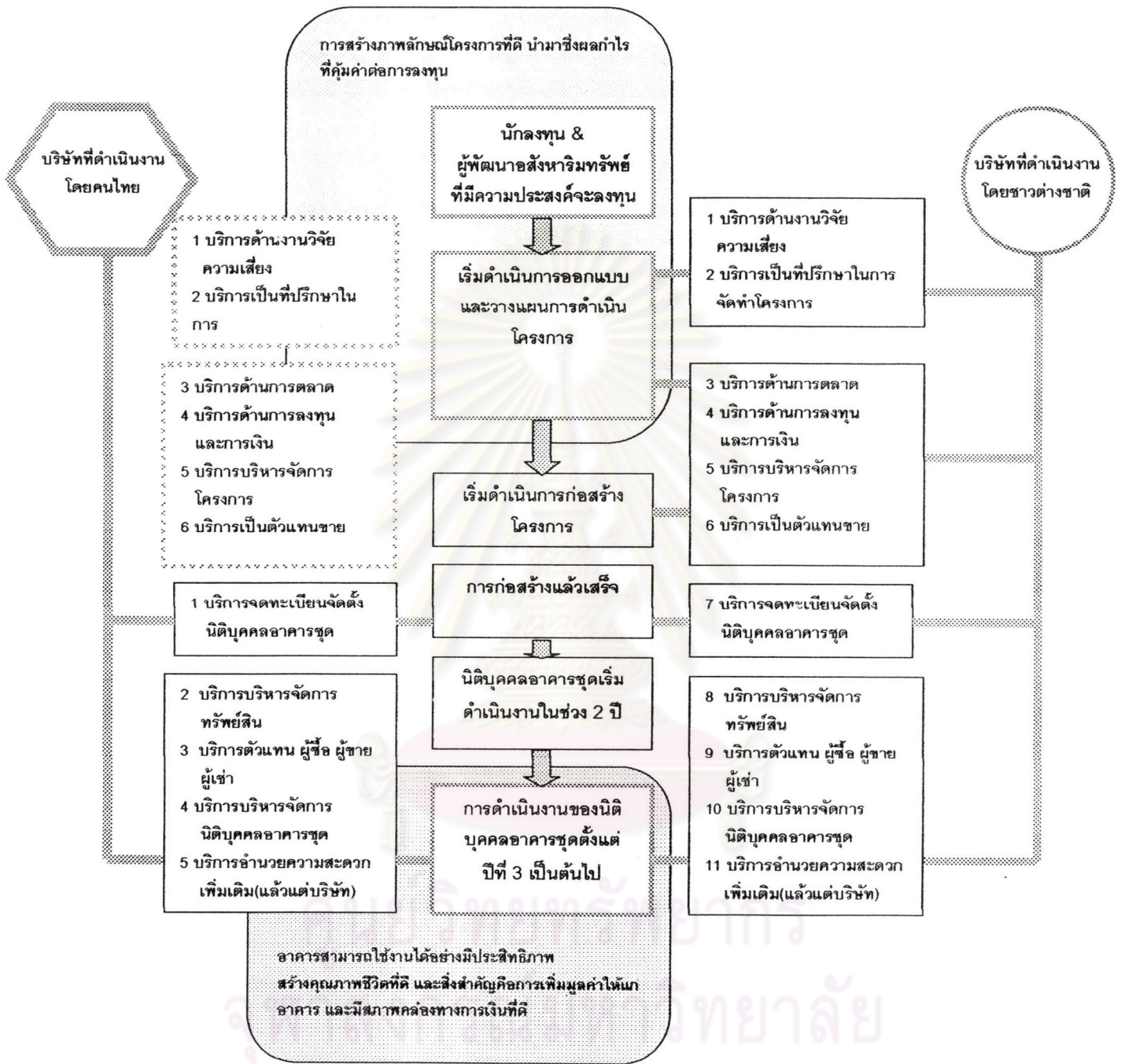
## 5.2 สรุปการศึกษาเปรียบเทียบ บริษัทบริหารจัดการอาคารชุดที่เป็นกรณีศึกษา

พบว่า : บริษัทที่บริหารงานโดยคนต่างชาติ มีข้อได้เปรียบบริษัทที่บริหารงานโดยคนไทย ดังนี้

1. บริษัทที่บริหารงานโดยคนต่างชาติดำเนินกิจการในประเทศไทยมาเป็นเวลานานกว่า และมีจำนวนบุคลากรมากกว่า  
ทำให้ได้มีความได้เปรียบทางด้านภาพลักษณ์ของบริษัทที่มีประสบการณ์ และมีศักยภาพทางด้านบุคลากรมากกว่า
2. บริษัทที่บริหารงานโดยคนต่างชาติมีขอบเขตการให้บริการมากกว่า  
ทำให้สามารถให้บริการได้ครบวงจรตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ ช่วงก่อสร้างโครงการ จนกระทั่งถึงช่วงหลังการก่อสร้าง และมีการเข้าอยู่อาศัย
3. บริษัทที่บริหารงานโดยคนต่างชาติ มีรูปแบบ และรายละเอียดในการให้บริการบริหารจัดการอาคารที่เป็นมาตรฐาน ในระดับนานาชาติ  
ทำให้มีความได้เปรียบทางด้านความน่าเชื่อถือ และความมีมาตรฐานและคุณภาพของการบริการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





รูปที่ 5.1 แสดงภาพรวมของขอบเขตการให้บริการของบริษัทบริหารจัดการอาคารชุดที่เป็นกรณีศึกษา ที่สัมพันธ์กับขั้นตอนของการเป็นอาคารชุด

### 5.3 การศึกษาเปรียบเทียบ อาคารชุดพักอาศัยระดับราคาสูงที่เป็นกรณีศึกษา

#### 5.3.1 ข้อมูลพื้นฐานของอาคารชุดพักอาศัยที่เป็นกรณีศึกษา

##### ข้อมูลพื้นฐานด้านกายภาพ

##### -อายุอาคาร

ตารางที่ 5.12 ตารางเปรียบเทียบอายุอาคารเฉลี่ย

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
อายุอาคารเฉลี่ย 9.5 ปี	อายุอาคารเฉลี่ย 5.8 ปี

##### -โครงสร้างอาคาร และจำนวนชั้น

ตารางที่ 5.13 ตารางเปรียบเทียบโครงสร้างและจำนวนชั้นเฉลี่ย

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
อาคารคอนกรีตเสริมเหล็กจำนวนชั้นเฉลี่ย 21.3 ชั้น	อาคารคอนกรีตเสริมเหล็กจำนวนชั้นเฉลี่ย 31.6 ชั้น

##### -จำนวนห้องชุด

ตารางที่ 5.14 ตารางเปรียบเทียบจำนวนห้องชุดเฉลี่ย

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
จำนวนห้องชุดเฉลี่ย 156 ห้องชุด	จำนวนห้องชุดเฉลี่ย 172 ห้องชุด

##### ทรัพย์สินส่วนกลางประเภทระบบประกอบอาคาร

ตารางที่ 5.15 ตารางเปรียบเทียบทรัพย์สินส่วนกลางประเภทระบบประกอบอาคาร

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
ระบบลิฟท์	ระบบลิฟท์
ระบบประปา สุขาภิบาลตามมาตรฐาน	ระบบประปา สุขาภิบาลตามมาตรฐาน
ระบบไฟฟ้าและไฟฟ้าสำรองตามมาตรฐาน	ระบบไฟฟ้าและไฟฟ้าสำรองตามมาตรฐาน
ระบบตู้สาขาโทรศัพท์พร้อม	ระบบตู้สาขาโทรศัพท์พร้อม
ระบบป้องกันอัคคีภัยตามมาตรฐาน	ระบบป้องกันอัคคีภัยตามมาตรฐาน
ระบบรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐาน	ระบบรักษาความปลอดภัยตามมาตรฐาน
อาคารที่มี ระบบปรับอากาศรวม 2 อาคาร	อาคารที่มี ระบบปรับอากาศรวม 1 อาคาร
อาคารที่มี ระบบสัญญาณโทรทัศน์รวม 2 อาคาร	อาคารที่มี ระบบสัญญาณโทรทัศน์รวม 4 อาคาร
อาคารที่มี บันไดเลื่อน 1 อาคาร	

**ทรัพย์สินส่วนกลางประเภทสิ่งอำนวยความสะดวก**

ตารางที่ 5.16 ตารางเปรียบเทียบทรัพย์สินส่วนกลางประเภทสิ่งอำนวยความสะดวก

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
ส่วนส่วนกลาง สระว่ายน้ำ พื้นที่ส่วนนาการในร่ม ( ห้องออกกำลังกาย ห้องสควอช เป็นต้น) ส่วนต้อนรับ พักคอย ทางเดินต่างๆ ห้องประชุม และห้องกิจกรรมอเนกประสงค์ พื้นที่จอดรถ อาคารที่มี พื้นที่ส่วนนาการกลางแจ้ง (สนามเทนนิส) 1 อาคาร	ส่วนส่วนกลาง สระว่ายน้ำ พื้นที่ส่วนนาการในร่ม ( ห้องออกกำลังกาย ห้องสควอช เป็นต้น) ส่วนต้อนรับ พักคอย ทางเดินต่างๆ ห้องประชุม และห้องกิจกรรมอเนกประสงค์ พื้นที่จอดรถ อาคารที่มี พื้นที่ส่วนนาการกลางแจ้ง (สนามเทนนิส) 1 อาคาร

**ข้อมูลพื้นฐานด้านผู้พักอาศัยในอาคาร**

ตารางที่ 5.17 ตารางเปรียบเทียบลักษณะผู้พักอาศัยภายในอาคาร

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ		
เจ้าของกรรมสิทธิ์	เจดีย์ร้อยละ 79	เจ้าของกรรมสิทธิ์	เจดีย์ร้อยละ 26
เช่ากรรมสิทธิ์	เจดีย์ร้อยละ 21	เช่ากรรมสิทธิ์	เจดีย์ร้อยละ 48
ว่างรอ ชาย/เช่า รายย่อย	เจดีย์ร้อยละ 0	ว่างรอ ชาย/เช่า รายย่อย	เจดีย์ร้อยละ 26
คนไทย	เจดีย์ร้อยละ 55	คนไทย	เจดีย์ร้อยละ 55
คนต่างชาติ	เจดีย์ร้อยละ 45	คนต่างชาติ	เจดีย์ร้อยละ 45

**ข้อมูลพื้นฐานด้านเศรษฐกิจ**

-ราคาขายในปัจจุบัน

ตารางที่ 5.18 ตารางเปรียบเทียบราคาขายเฉลี่ย

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
72,333 บาท / ตร.ม.	96,833 บาท / ตร.ม.

-อัตราค่าส่วนกลางต่อเดือน

ตารางที่ 5.19 ตารางเปรียบเทียบอัตราค่าส่วนกลางเฉลี่ย

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
26.4 บาท / ตร.ม. / เดือน	43.6 บาท / ตร.ม. / เดือน

5.3.2 ข้อมูลการบริหารจัดการโครงการตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงปัจจุบันของอาคารที่เป็นกรณีศึกษา

ลักษณะการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นโครงการจนถึงปัจจุบัน

ตารางที่ 5.20 ตารางเปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นโครงการจนถึงปัจจุบัน

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
ช่วงก่อนการก่อสร้าง บริหารจัดการโดย: เจ้าของโครงการ	ช่วงก่อนการก่อสร้าง บริหารจัดการโดย: บริษัทต่างชาติ
ช่วงก่อนการก่อสร้าง บริหารจัดการโดย: เจ้าของโครงการ	ช่วงก่อนการก่อสร้าง บริหารจัดการโดย: บริษัทต่างชาติ
ช่วงก่อนการก่อสร้าง บริหารจัดการโดย: บริษัทคนไทย	ช่วงก่อนการก่อสร้าง บริหารจัดการโดย: บริษัทต่างชาติ

5.3.3 ข้อมูลการบริหารจัดการอาคารหลังมีการอยู่อาศัยของอาคารที่เป็นกรณีศึกษา

รายละเอียดการบริหารจัดการอาคารหลังมีการอยู่อาศัยของอาคารชุด

-จำนวนปีที่บริษัทเข้าบริหารจัดการ

ตารางที่ 5.21 ตารางเปรียบเทียบระยะเวลาในการเข้าทำการบริหารจัดการอาคารเฉลี่ย

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
ระยะเวลาในการเข้าทำการเฉลี่ย 6.6 ปี	ระยะเวลาในการเข้าทำการเฉลี่ย 3 ปี

-อายุสัญญาในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 5.22 ตารางเปรียบเทียบอายุสัญญาเฉลี่ย

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
ระยะเวลาสัญญาเฉลี่ย 1.1 ปี	ระยะเวลาสัญญาเฉลี่ย 1.16 ปี

-ค่าบริการบริหารจัดการ

ตารางที่ 5.23 ตารางเปรียบเทียบค่าบริการบริหารจัดการ ต่อการใช้บุคคลากรเฉลี่ย

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
80,083 บาท ต่อ เดือน ต่อบุคคลากร 4.8 คน	245,000 บาท ต่อ เดือน ต่อบุคคลากร 10.3 คน

## -ขอบเขตการให้บริการตามสัญญา

ตารางที่ 5.24 ตารางเปรียบเทียบขอบเขตการให้บริการบริหารจัดการอาคารชุด(อ้างอิงตามสัญญา)

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
<p>1.งานบริหารการจัดการทั่วไป (GeneralManagement)</p> <p>1.1 การบริการเกี่ยวกับงานธุรการ</p> <p>1.2 งานประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร</p> <p>1.3 งานควบคุมดูแลการทำงานของบริษัทต่าง ๆ ที่ได้ ว่าจ้างเข้ามาในอาคารทั้งหมด</p> <p>1.4 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ารายวันและปัญหา เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. งานบริหารด้านการเงิน (Financial management)</p> <p>2.1 การควบคุมด้านการเงิน งบประมาณและระบบ การบัญชีของอาคารทั้งหมด</p> <p>3. งานบำรุงรักษา (Maintenance Management) แบ่ง ออกเป็นอีก 2 ส่วนหลัก ๆ คือ</p> <p>3.1 งานบำรุงรักษาสภาพอาคารและทรัพย์สิน ภายในให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี</p> <p>3.2 งานบำรุงรักษา งานระบบและอุปกรณ์ของ อาคาร</p> <p>4. งานบริหารด้านบุคลากร (Human Management)</p> <p>4.1 อบรม และพัฒนาบุคลากรในทีมงาน และจัดสรร บุคลากรจากภายนอก</p>	<p>1.งานบริหารการจัดการทั่วไป (GeneralManagement)</p> <p>1.1 การบริการเกี่ยวกับงานธุรการ</p> <p>1.2 งานประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสาร</p> <p>1.3 งานควบคุมดูแลการทำงานของบริษัทต่าง ๆ ที่ได้ ว่าจ้างเข้ามาในอาคารทั้งหมด</p> <p>1.4 การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ารายวันและปัญหา เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2. งานบริหารด้านการเงิน (Financial management)</p> <p>2.1 การควบคุมด้านการเงิน งบประมาณและระบบ การบัญชีของอาคารทั้งหมด</p> <p>3. งานบำรุงรักษา (Maintenance Management) แบ่ง ออกเป็นอีก 2 ส่วนหลัก ๆ คือ</p> <p>3.1 งานบำรุงรักษาสภาพอาคารและทรัพย์สิน ภายในให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี</p> <p>3.2 งานบำรุงรักษา งานระบบและอุปกรณ์ของ อาคาร</p> <p>4. งานบริหารด้านบุคลากร (Human Management)</p> <p>4.1 อบรม และพัฒนาบุคลากรในทีมงาน และจัดสรร บุคลากรจากภายนอก</p> <p>5. งานบริการนอกเหนือจากการบริการมาตรฐาน</p> <p>5.1 การบริการเป็นตัวแทนผู้ซื้อ ผู้ขาย ผู้เช่า</p> <p>5.2 การบริการในลักษณะผู้ช่วยส่วนตัว (Concierge)</p>

□ ปัญหาที่พบในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 5.25 ตารางเปรียบเทียบปัญหาในการบริหารจัดการ

อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย (ตามลำดับ)	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ (ตามลำดับ)
1. ปัญหาในการบำรุงรักษาอาคารที่มีอายุมาก	1. ปัญหาการให้บริการแก่ผู้พักอาศัยชาวต่างชาติ
2. ปัญหาค่าส่วนกลางและรายรับที่ไม่เพียงพอต่อรายจ่าย	2. ปัญหาข้อบกพร่องอาคารซึ่งก่อสร้างใหม่
3. การฝ่าฝืนกฎระเบียบของผู้พักอาศัยต่างชาติ	3. ปัญหาการเริ่มต้นใช้กฎข้อบังคับนิติบุคคลอาคารชุด
4. ปัญหาข้อบกพร่องอาคารซึ่งก่อสร้างใหม่	4. ปัญหาในการบำรุงรักษาอาคารที่มีอายุมาก

5.3.4 สถานภาพทางการเงินของอาคารชุดที่เป็นกรณีศึกษาในปัจจุบัน

ตารางที่ 5.26 ตารางเปรียบเทียบสถานภาพทางการเงินในปัจจุบัน

รายการ	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย	อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ
รายรับเฉลี่ยของอาคารชุด	577,361 บาท ต่อ เดือน	867,487 บาท ต่อ เดือน
ที่มาของรายรับของอาคารชุด	1 จากค่าส่วนกลางเฉลี่ยร้อยละ 88.7 2 จากดอกเบี้ยและผลประโยชน์จาก Sinking Fund เฉลี่ยร้อยละ 7.5 3 จากรายได้อื่นๆ เฉลี่ยร้อยละ 3.8	1 จากค่าส่วนกลางเฉลี่ยร้อยละ 92.5 2 จากดอกเบี้ยและผลประโยชน์จาก Sinking Fund เฉลี่ยร้อยละ 4.6 3 จากรายได้อื่นๆ เฉลี่ยร้อยละ 0.9
รายจ่ายเฉลี่ยของอาคารชุด	575,316 บาท ต่อ เดือน	789,361 บาท ต่อ เดือน
ที่มาของรายจ่ายของอาคารชุด	1 จากค่าบริการจัดการ เฉลี่ยร้อยละ 13.9 2 ค่าน้ำประปาส่วนกลาง เฉลี่ยร้อยละ 5.6 3 ค่าไฟฟ้าส่วนกลาง เฉลี่ยร้อยละ 19.7 4 ค่าโทรศัพท์ส่วนกลาง เฉลี่ยร้อยละ 0.75 5 ค่าสัญญาณโทรทัศน์ เฉลี่ยร้อยละ 0.1 6 ค่าใช้จ่ายทั่วไป เฉลี่ยร้อยละ 19.7 7 ค่าบริการรักษาความปลอดภัย เฉลี่ยร้อยละ 18.3 8 ค่าบำรุงรักษาอาคารแลงานระบบ ประกอบอาคาร เฉลี่ยร้อยละ 21.95	1 จากค่าบริการจัดการ เฉลี่ยร้อยละ 30.9 2 ค่าน้ำประปาส่วนกลาง เฉลี่ยร้อยละ 4.05 3 ค่าไฟฟ้าส่วนกลาง เฉลี่ยร้อยละ 24.4 4 ค่าโทรศัพท์ส่วนกลาง เฉลี่ยร้อยละ 1.7 5 ค่าสัญญาณโทรทัศน์ เฉลี่ยร้อยละ 0 6 ค่าใช้จ่ายทั่วไป เฉลี่ยร้อยละ 10.3 ค่าบริการรักษาความปลอดภัย เฉลี่ยร้อยละ 12.6 8 ค่าบำรุงรักษาอาคารแลงานระบบ ประกอบอาคาร เฉลี่ยร้อยละ 12.65
ความเพียงพอของงบประมาณ	เพียงพอ	เพียงพอ

#### 5.4 สรุปการศึกษาเปรียบเทียบ อาคารชุดพักอาศัยระดับราคาสูงที่เป็นกรณีศึกษา

**พบว่า : อาคารชุดพักอาศัยที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ มีข้อได้เปรียบอาคารชุดพักอาศัยที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนไทย ดังนี้**

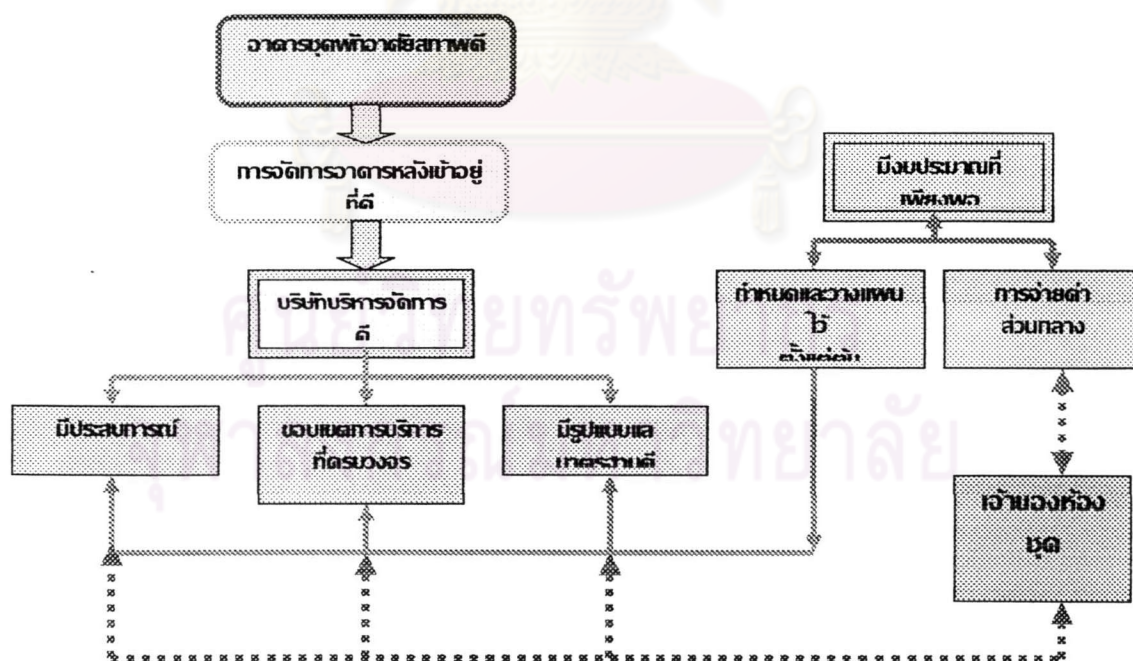
1. อาคารชุดพักอาศัยที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ มีอายุอาคารน้อยกว่า และมีสภาพอาคารดีกว่า  
 เนื่องจากมีงบประมาณที่เพียงพอในการรักษาสภาพอาคารให้มีสภาพดีอยู่เสมอ อีกทั้งส่วนใหญ่ยังเป็นอาคารที่มีอายุไม่เกิน 10 ปี ทำให้มีความทรุดโทรมเกิดขึ้นกับอาคารไม่มากนัก
2. ผู้พักอาศัยที่เป็นผู้เช่ามากกว่าเจ้าของกรรมสิทธิ์และเป็นชาวต่างชาติมากกว่าคนไทยและเจ้าของมักเป็นการซื้อกรรมสิทธิ์เพื่อการลงทุน  
 เนื่องจากการที่อาคารมีสภาพดี และได้รับการดูแลอย่างดีทำให้อาคารสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการลงทุน ดังนั้นเจ้าของกรรมสิทธิ์จึงมักซื้อห้องชุดเพื่อการลงทุนโดยการให้เช่าและผู้เช่าอาคารประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นชาวต่างชาติซึ่งมีกำลังในการเช่าสูงทำให้ผู้พักอาศัย เป็นผู้เช่ามากกว่าเจ้าของกรรมสิทธิ์และเป็นชาวต่างชาติมากกว่าคนไทย
3. อาคารชุดพักอาศัยที่บริหารจัดการโดยบริษัทคนต่างชาติ มีงบประมาณที่เพียงพอ และมีการจัดการทางการเงินที่เพียงพอ  
 เนื่องจากการวางแผนที่ดี และการกำหนดอัตราค่าส่วนกลางที่เหมาะสมตั้งแต่ต้นของการดำเนินโครงการ ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการทางการเงินและมีงบประมาณเพียงพอ
4. บริษัทที่บริหารโดยชาวต่างชาติเข้าทำการให้บริการตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นโครงการ ดูแลการก่อสร้างจนถึงการบริหารจัดการอาคารในช่วงการเข้าอยู่อาศัย  
 เนื่องจากบริษัทคนต่างชาติมีการให้บริการบริหารทรัพย์สิน (Property management) ที่ครบวงจรทำให้สามารถเข้าให้บริการแก่อาคารได้ตั้งแต่ เริ่มดำเนินโครงการ จนกระทั่งหลังมีการเข้าอยู่อาศัย ทำให้สามารถวางแผนการบริหารจัดการแก่โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.5 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาที่ผ่านมา ทำให้สรุปได้ว่า

- A. อาคารชุดที่มีงบประมาณเพียงพอต่อการจัดการทางการเงินที่ดี จะทำให้อาคารมีสภาพดี
- B. อาคารที่มีงบประมาณเพียงพอมาจาก การกำหนดอัตราค่าส่วนกลางที่เหมาะสม และการจ่ายค่าส่วนกลางของเจ้าของห้องชุด
- C. อาคารที่บริหารจัดการโดยบริษัทต่างชาติจึงมีสภาพดี เพราะมีการวางแผนการเงินที่ดี และกำหนดอัตราค่าส่วนกลางที่เหมาะสมได้ตั้งแต่ต้นโครงการ และมีการจัดเก็บค่าส่วนกลางที่มีประสิทธิภาพ
- D. การที่บริษัทต่างชาติมีรูปแบบและรายละเอียดการบริหารจัดการ ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก อีกทั้งยังมีประสบการณ์มากกว่า ทำให้มีผลงานที่ดีกว่า



รูปที่ 5.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่ทำให้อาคารชุดมีสภาพดี



## 5.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในขั้นต่อไป

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการอาคารชุดนั้นเป็นการศึกษาที่มีขอบเขตในการศึกษา กว้างขวางผู้วิจัยในระดับต่อไปควรให้ความสำคัญกับ รายละเอียดในเชิงลึก เกี่ยวกับ การบริหารจัดการ ทรัพย์สิน (Property management) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอาคารชุดในอนาคต



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย