



บทที่ ๔

วิเคราะหฺวิธีจัดการ ปัญหาและขอเสนอแนะการบริหารโครงการเคหการ

การลงทุนในโครงการเคหการ ต้องใช้เงินทุนเป็นจำนวนมาก จำเป็นต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการให้ละเอียดก่อนเริ่มดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีการวิเคราะห์ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกประเด็นก่อนตัดสินใจ เพื่อป้องกันปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ อันจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักลง อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในทุกโครงการต่างประสพกับปัญหาต่าง ๆ เช่นเดียวกับธุรกิจประเภทอื่น ปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการเคหการ เป็นปัญหาทั้งภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งบางปัญหากิจการสามารถควบคุมได้ บางปัญหาก็อ่อนนอกเหนือการควบคุม และเกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้าง ช่วงก่อสร้าง จนกระทั่งช่วงการก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์ ขณะอยู่ในขั้นประเมินผลของโครงการ ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบกระเทือนต่องานฝ่ายบริหารและบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเคหการ อันได้แก่ บุคคลจำพวกต่อไปนี้

- ก. ฝ่ายเจ้าของโครงการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกระดับ และพนักงานฝ่ายต่าง ๆ
- ข. ฝ่ายสนับสนุนทางการเงินของโครงการ เช่น สถาบันการเงินอันเป็นแหล่งเงินทุนของโครงการ
- ค. ฝ่ายผู้รับเหมารวสร้าง
- ง. ฝ่ายผู้บริโภคหรือผู้ซื้อบ้านในโครงการ

การพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานช่วงระยะต่าง ๆ จะแยกพิจารณาออกเป็นประเด็นต่อไปนี้

- ๑) ปัญหาด้านการผลิต
- ๒) ปัญหาด้านการเงิน

- ๓) ปัญหาด้านการตลาด
- ๔) ปัญหาด้านการจัดสรรบุคลากร
- ๕) ปัญหาด้านการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก
- ๖) ข้อจำกัดต่าง ๆ
- ๗) วิธีการแก้ไขการจัดการสิ่งบริการ

ในแต่ละหัวข้อของปัญหา ได้ทำการแยกพิจารณาสาเหตุที่มาของปัญหาและสิ่งที่มีฝ่ายบริการโครงการเคหการประสบในการดำเนินงาน รวมทั้งได้สรุปข้อจำกัดต่าง ๆ และวิธีการแก้ไข ซึ่งเป็นไปได้ไว้ในตอนท้ายของบทนี้

๑. ปัญหาด้านการผลิต

ปัจจัยในการผลิตของโครงการบ้านจัดสรร ประกอบด้วย

- ๑.๑ ที่ดิน รวมทั้งวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง
- ๑.๒ แรงงาน
- ๑.๓ เงินทุน
- ๑.๔ ผู้ประกอบการ อาจเป็นบุคคลเดียวกับเจ้าของโครงการ

หรือบุคคลผู้ดำเนินงานให้ก็ได้

- ๑.๕ การจัดการและเทคโนโลยี

๑.๑ ปัญหาเรื่องที่ดิน

ปัญหาในเรื่องที่ดินเกิดจากสาเหตุ ๒ ประการ คือ การขาดการวางแผนเรื่องการซื้อและปรับปรุงที่ดิน และอีกประการคือ ความล้มเหลวจากการติดต่อกับ เจ้าของที่ดิน

เนื่องจากการขยายตัวของประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้ที่อยู่อาศัยในบริเวณแหล่งชุมชนมีปริมาณไม่เพียงพอกับความต้องการของประชากร ประกอบกับลักษณะผังเมืองที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สามารถขยายตัวเมืองกว้างออกไปได้ ดังนั้นที่ดินในบริเวณใกล้แหล่งชุมชนนับวันจะมีปริมาณน้อยลง ที่ดินที่เหลืออยู่หรือทำเลที่ได้รับการปรับปรุงใหม่ ก็มีราคาสูงลิบลิ่ว เจ้าของโครงการจึงเลือกซื้อที่ดิน ซึ่งห่างไกลออกไป เพื่อซื้อที่ดินในราคาที่ถูกลง เป็นการลดต้นทุนการก่อสร้างลง ปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งผู้ประกอบการประสบในช่วงต่าง ๆ ของการดำเนินงานมีดังนี้

๑.๑.๑ ช่วงก่อนการก่อสร้าง

การซื้อที่ดินบริเวณชานเมือง ถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่ต้องใช้บริเวณกว้างมาก แม้ว่าผู้ประกอบการต้องการซื้อที่ดินแปลงใหญ่ก็ไม่สามารถกระทำได้เนื่องจากจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ฉะนั้น วิธีการที่นิยมใช้กันคือทยอยซื้อที่ดินเพิ่ม เมื่อก่อสร้างบ้านรุ่นแรก ๆ และจำหน่ายได้หมดแล้ว การที่ผู้ประกอบการดำเนินวิธีทยอยซื้อที่ดินมักจะประสบกับปัญหา โดยบางครั้งที่ดินในบริเวณเดียวกัน เป็นกรรมสิทธิ์ของเจ้าของที่ดินหลายราย หรือเป็นมรดกตกทอด เมื่อทำการตกลงซื้อขายเรียบร้อยแล้ว จึงพบว่าที่ดินที่ซื้อ มีลักษณะ เป็นหย่อม ๆ ไม่ติดกัน เป็นผืนใหญ่ บางครั้งไม่มีทางออก ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการดำเนินงานปรับปรุงที่ดิน เพื่อถมที่ และสร้างถนน

๑.๑.๒ ช่วงก่อสร้าง

เมื่อปรับปรุงที่ดินเรียบร้อยแล้ว งานช่วงก่อสร้างคือ การวางแผนกำหนดแปลนบ้านพื้นที่ในโครงการ เพื่อแบ่งที่ดินออกเป็นแปลงย่อย ๆ สำหรับการก่อสร้างบ้าน รวมทั้งการวางระบบสาธารณูปโภคด้วย ได้แก่ การวางท่อระบายน้ำ การก่อสร้างเสาไฟฟ้า เดินสายไฟเข้าหมู่บ้าน การกำหนดบริเวณพื้นที่ก่อสร้างสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ ตามนโยบายของเจ้าของโครงการ ถ้าขาดการศึกษาถึงสภาพลักษณะที่ดินก่อนการปรับปรุงที่ดินในโครงการ จะเกิดปัญหาต้องมีการปรับปรุงที่ดินใหม่ เพราะพื้นที่ดินยุบลง เมื่อทำการก่อสร้างบ้านทำให้การใช้ประโยชน์จากที่ดินไม่ได้ผลประโยชน์อย่างเต็มที่

ตัวอย่างเช่น ต้องถมที่ดินใหม่ในบริเวณที่ยังไม่ได้ก่อสร้างบ้านรุ่นใหม่ภายในโครงการ
ต้องทำการปรับปรุงถนนที่ชำรุดเสียหาย เนื่องจากสภาพผิวถนนไม่ได้ระดับเดียวกัน เป็นต้น

๑.๑.๓ ช่วงหลังการก่อสร้าง

โครงการที่มีลักษณะที่ดินติดกัน เป็นผืนเดียวตลอดจะไม่เกิด
ปัญหาการขาดแคลนที่ดิน เมื่อต้องการสร้างบ้านรุ่นใหม่ขึ้น แต่โครงการที่เจ้าของโครงการ
การต้องซื้อที่ดินเพิ่มเติมในบริเวณติดต่อกับที่ดินผืนเดิมจะเกิดปัญหาอย่างยิ่ง ถ้าบริเวณนั้น
ได้กลายเป็นแหล่งชุมชนขึ้นมาแล้ว ราคาที่ดินจะแพงมากขึ้นกว่าเดิมหลายเท่า ทำให้
เจ้าของโครงการต้องซื้อที่ดินในราคาสูง ต้นทุนการผลิตย่อมสูงตามไปด้วย มีผลกระทบ
กระเทือนต่อการตั้งราคาขายต่อไป บางโครงการเจ้าของโครงการไม่สามารถซื้อที่ดิน
เพิ่มเติมได้ เพราะเจ้าของที่ดินในบริเวณใกล้เคียงไม่ยอมขายให้ จึงต้องหาทำเลที่ตั้ง
โครงการใหม่ ดังจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันโครงการบางโครงการมีทำเลที่ตั้งโครงการ
หลายแห่ง โดยใช้ชื่อโครงการเดิม แต่มีหมายเลข ๑, ๒, ๓, ประกอบชื่อ
โครงการ

๑.๒ ปัญหาเรื่องแรงงาน

ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากการขาดแคลนแรงงานตามฤดูกาล และการขาด
ช่างก่อสร้างผู้มีฝีมือหรือผู้รู้งาน ปัญหาด้านแรงงานเกิดขึ้นในช่วงก่อสร้างมากที่สุด
ในโครงการที่ว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างหลายราย ถ้าผู้รับเหมาไม่ปฏิบัติตามตารางเวลา
ที่กำหนดไว้ หรือทิ้งงานไปจนต้องมีการรับเหมาช่วงเกิดขึ้น ซึ่งค่าจ้างแรงงานการรับ-
เหมาช่วงแพงกว่าปกติมาก เพราะช่างก่อสร้างมีข้อได้เปรียบในการเรียกร้องค่าจ้าง-
แรงงาน เนื่องจากเป็นการดำเนินงานต่อจากงานเดิมที่หยุดชงักไป ในบางโครงการ
การควบคุมดูแลงานกระทำไม่รัดกุม ทำให้เกิดการเสี่ยงงาน มีผลต่อการดำเนินงาน
ที่ล่าช้าลงกว่ากำหนดมาก ดังนั้น สาเหตุของปัญหาเรื่องแรงงานที่ผู้ประกอบการประสบมี
สาเหตุมาจาก ๒ ประการคือ

- ก) ขาดการควบคุมดูแลคนงาน
- ข) ได้ผู้รับเหมาก่อสร้างที่ไม่มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

๑.๓ ปัญหาเรื่องเงินทุน

เงินทุนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่หยุดชะงักลงและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เงินลงทุนในส่วนต่าง ๆ ต้องมีการวางแผนด้านการเงินอย่างดีสำหรับใช้จ่าย เช่น เงินเพื่อจัดซื้อที่ดิน เงินเพื่อการปรับปรุงที่ดิน และการก่อสร้างบ้าน เงินลงทุนด้านสาธารณูปโภคและการก่อสร้างสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ งบประมาณในการลงทุนก่อสร้าง ฉะนั้น การวางแผนหาแหล่งเงินทุนระยะสั้นและระยะยาวจึงเป็นการป้องกันปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนสำหรับใช้จ่ายในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม ปัญหาด้านเงินทุนได้ทวีความรุนแรงในส่วนหัวข้อ ปัญหาทางด้านกระแสเงินสด ซึ่งจะอธิบายในส่วนต่อไป

๑.๔ ปัญหาเรื่องผู้ประกอบการ

ปัจจัยการผลิตที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การมีผู้บริหารงานที่มีความสามารถ นับเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในหน้าที่ดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การวางแผนและควบคุมในช่วงก่อนการก่อสร้างจนกระทั่งโครงการเสร็จสมบูรณ์ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ อาทิเช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายการผลิต เจ้าหน้าที่ฝ่ายการจัดการ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากร และเจ้าหน้าที่ในระดับรองลงมาในแต่ละสายงานภายในองค์กร การบริหารงานต้องสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนดไว้ ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับฝ่ายบริหารคือ ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันระหว่างเจ้าของโครงการผู้ลงทุนกับนโยบายฝ่ายบริหารของผู้ประกอบการ ในกรณีที่ผู้ประกอบการมีใจบุคคลคนเดียวกับเจ้าของโครงการ หรือความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันระหว่างฝ่ายบริหารซึ่งต่าง เป็นผู้ลงทุนร่วมกันในการก่อสร้างโครงการ หรือการขาดผู้ประกอบการที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้นมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงาน การเจริญเติบโตตลอดจนชื่อเสียงโครงการ



๑.๕ ปัญหาด้านการจัดการและเทคโนโลยี

การจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการจัดการสมัยใหม่ และ เทคนิค ปัจจุบันของเครื่องจักร เครื่องมือเครื่องใช้เพื่อประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และแรงงาน ประกอบกับประสบการณ์ในอดีตของผู้ประกอบการจะทำให้การดำเนินงานก่อสร้างบ้านจัดสรรไม่หยุดชะงัก ความเสี่ยงต่อการตัดสินใจผิดพลาดจะเกิดขึ้นน้อย เนื่องจากข้อมูลที่ทำการวิเคราะห์ไม่คลาดเคลื่อน ปัญหาที่ประสบในโครงการสำหรับการจัดการเริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้าง คือ การตัดสินใจผิดพลาดในการเลือกทำเลที่ตั้งโครงการ ส่วนในช่วงก่อสร้างก็จะมีปัญหาทางด้านเทคโนโลยี คือ วัสดุ เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องใช้ ในการก่อสร้างที่ล้าสมัยซึ่งทำให้การก่อสร้างดำเนินงานช้ากว่ากำหนด การขาดผู้มีความสามารถทางการจัดการ หรือเงินลงทุนเพิ่มสูงมากกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ มีผลทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ และส่งผลกระทบต่อกระเทือนไปจนถึงช่วงหลังการก่อสร้างด้วย

๒. ปัญหาด้านการเงิน

เงินลงทุนสำหรับโครงการบ้านจัดสรร ประกอบด้วย

- ก. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานช่วงแรก ได้แก่ ค่าสำรวจ
ค่าออกแบบ ค่าวิศวกร และเทคนิคอื่น ๆ
- ข. ค่าที่ดิน
- ค. ค่าปรับปรุงที่ดินและการก่อสร้าง
- ง. ค่าใช้จ่ายในการบริหารช่วงการก่อสร้าง
- จ. ค่าใช้จ่ายในการขายและโฆษณา
- ฉ. ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ อาทิ เช่น ภาษี

ปัญหาด้านการเงินส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินทุนหมุนเวียนขาดมือ ซึ่งจะแยกพิจารณา และวิเคราะห์ในแต่ละช่วงของการดำเนินงานดังนี้

๒.๑ ช่วงก่อนการก่อสร้าง

ปัญหาเงินทุนช่วงก่อนการก่อสร้างเกิดจากการละเลยการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ก่อนลงมือดำเนินงาน การวางแผนงบประมาณเงินลงทุนผิดพลาด เพราะไม่ได้วิเคราะห์ต้นทุนโครงการ ทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียน และมีผลต่อช่วงการค้าเงินช่วงต่อ ๆ ไป การวิเคราะห์ต้นทุนของโครงการจำเป็นต้องวิเคราะห์ในเรื่อง

ก) นโยบายราคา ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์กล่าวว่าราคาถูกกำหนดโดยอุปสงค์ และอุปทาน ในตลาดการตั้งราคาสินค้าเป็นผลสืบเนื่องมาจากการตัดสินใจตามหลักการจัดการสมัยใหม่ เพราะสภาพการแข่งขันในปัจจุบัน ผู้ผลิตสามารถทำให้สินค้าของตนแตกต่างออกไปจากผู้ผลิตรายอื่น ตามความรู้สึกของผู้บริโภคได้ ดังนั้นราคาจึงมีบทบาทสำคัญมากที่ต้องมีการวางแผนและกำหนดนโยบายตั้งราคาขึ้น

ข) นโยบายทำเลที่ตั้ง ฝ่ายบริหารควรที่จะมีการวางแผนเรื่องที่ตั้งโครงการ โดยศึกษาและวิเคราะห์สภาพภูมิศาสตร์ เช่น บริเวณที่ตั้งเป็นที่ราบสูงหรือต่ำ เพื่อป้องกันปัญหาน้ำท่วม หรือทำเลที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่สามารถจะกลายเป็นแหล่งชุมชนในอนาคตได้ การคาดคะเนขนาดของกลุ่มเป้าหมายในตลาด และสาเหตุสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกโครงการ เช่น การพิจารณาทำเลที่ตั้งโครงการใกล้แหล่งชุมชนหรือการคมนาคมสะดวก รวดเร็ว ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ทั้งนี้เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคให้ตัดสินใจซื้อบ้านในโครงการ

ค) การจัดหาสาธารณูปโภคต่าง ๆ เมื่อเลือกทำเลที่ตั้งโครงการได้แล้ว ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ของรัฐว่าได้เข้ามาถึงยังที่ตั้งโครงการแล้วหรือยัง ถ้ายังหน้าที่ของฝ่ายบริหารคือการกำหนดแผนงานการก่อสร้างสาธารณูปโภคไว้ในโครงการด้วย เช่น ระบบท่อระบายน้ำ การก่อสร้างถังเก็บน้ำคั้นน้ำใช้ในโครงการ เป็นต้น

๒.๒ ช่วงก่อสร้าง

ปัญหาด้านเงินทุนไม่เพียงพอในช่วงก่อสร้าง มีสาเหตุมาจากการคาดคะเนสภาวะตลาดผิดพลาด หรือขาดการพยากรณ์ตลาด-

ทั้งนี้เนื่องจากส่วนใหญ่แล้ว เจ้าของโครงการไม่มีรายได้ที่ยินยอมจ่าย เงินลงทุนจมไป ในการซื้อวัสดุก่อสร้างเป็นการล่วงหน้าทั้งหมด ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะ เศรษฐกิจในประเทศ มีผลทำให้ราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น ต้นทุนการผลิตจึงสูงมากสำหรับ บ้านที่ก่อสร้างในระยะใหม่ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเรื่องงบประมาณรายจ่าย สำหรับรายการต่าง ๆ ช่วงก่อสร้างซึ่งวางแผนผิดพลาดไป ทำให้เงินทุนที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ในการใช้จ่ายดำเนินงาน

๒.๓ ช่วงหลังการก่อสร้าง

ปัญหาที่สำคัญในช่วงนี้คือ การหาแหล่งเงินกู้ระยะยาวให้แก่ลูกค้าที่ซื้อ- บ้าน แผนการได้ถูกกำหนดไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างเจ้าของ โครงการกับสถาบันการเงินที่สนับสนุนโครงการ ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียน ที่เกิดขึ้นคือ ลูกค้าผู้ส่งจองบ้านโดยจ่ายเงินมัดจำส่วนหนึ่งเท่านั้น ยังไม่มาทำการติดต่อ ทำสัญญาซื้อ-ขายระหว่างเจ้าของโครงการกับผู้ซื้อ ระยะเวลาช่วงนั้นทำให้ผู้ประกอบการ ขาดเงินทุนที่ควรจะได้จากราคาบ้านที่ขายไป บางกรณีผู้ส่งจองไม่มาชำระ เงินส่วน ที่เหลือตามกำหนดโดยขอยกเลิกการส่งจองเสีย ทำให้ผู้ประกอบการเกิดค่าเสียโอกาส ในการขายบ้านให้แก่ลูกค้ารายอื่นไป มีผลทำให้เงินทุนขาดมือไป

ปัญหาอีกประการคือ เงินค่าใช้จ่ายเพื่อการดูแลรักษาสิ่งสาธารณูปโภคและสิ่ง บริการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในโครงการ รายจ่ายจำนวนนี้จะมีอยู่ตลอดไปช่วงหลังการก่อสร้าง และจะเพิ่มมากขึ้นตามระยะเวลาที่ผ่านมา ถ้าขาดการวางแผนการจัดการสิ่งบริการไว้ ก่อน เจ้าของโครงการจะไม่มั่งบประมาณเงินทุนสำหรับ เป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา สิ่งเหล่านี้ ในที่สุดสาธารณูปโภคและสิ่งบริการก็จะชำรุดเสียหายกลายเป็นสิ่งไม่มี ประโยชน์ในโครงการ

๓. ปัญหาด้านการตลาด

ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition)^๑ คือ ตลาดซึ่งขายสินค้าเป็นจำนวนมาก สินค้าที่ผู้ขายแต่ละคนทำการขายจะแตกต่างกับสินค้าของผู้ขายคนอื่น ๆ ในสายตาและความรู้สึกของผู้ซื้อ ดังนั้น การดำเนินนโยบายของผู้ขายแต่ละคนจะไม่มีผลกระทบต่อเพื่อนถึงผู้ขายคนอื่น ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างกันของหน่วยธุรกิจจึงไม่อาจเกิดขึ้นได้ ความแตกต่างของสินค้าอยู่ในรูปของความแตกต่างในชื่อ ยี่ห้อ คุณภาพสินค้า ตลอดจนการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้บริโภค สิ่งสำคัญคือ สินค้าของผู้ขายแต่ละคนสามารถใช้แทนกันได้เป็นอย่างดี

การแข่งขันทางเศรษฐศาสตร์ ทุกกิจการต้องปรับปรุงแก้ไขสินค้าของตน เพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของตนมากกว่าซื้อสินค้าประเภทเดียวกันจากคู่แข่ง การปรับปรุงอาจกระทำด้าน ราคา บริการ หรือกระตุ้นด้วยสิ่งเร้าต่าง ๆ ฝ่ายบริหารพยายามเน้นให้เห็นถึงคุณลักษณะเด่นของสินค้าก่อนที่จะผลิตและทำออกสู่ตลาด เพื่อพิจารณาปฏิบัติการของผู้บริโภคต่อแบบหรือวิธีการในการมองเห็นคุณค่าของคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ต่างกันไป^๒

ปัญหาทางการตลาดที่เกิดขึ้นในธุรกิจ เคหการในแต่ละช่วงการดำเนินงานวิเคราะห์ได้ดังนี้

๓.๑ ช่วงก่อนการก่อสร้าง

ปัญหาทางการตลาดเกิดจาก ไม่มีการศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า และปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง ขาดการวางแผนทางการตลาด เพื่อเลือกกลุ่มเป้าหมาย และกลวิธีทางการตลาดที่นำมาใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้กลวิธี

^๑Richard H. Leftwich, The Price System and Resource Allocation, 7th edition. (Illinois: The Dryden Press Hinsdale, 1979), p. 151.

^๒ปรีชา รุทธโสทร, นโยบายธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๙), หน้า ๘๘.

ที่ใช้นั้นอาจคลาดเคลื่อนไปได้ เนื่องจากผู้บริโภคมีโอกาสเลือกซื้อสินค้าจากผู้ขายมาก-
 มาย อย่างไรก็ตามผู้ผลิตไม่สามารถจัดแผนการตลาดได้ถูกต้องให้เป็นที่พอใจของผู้บริโภค
 ทุกคนได้ การวิเคราะห์ความต้องการของตลาดจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สอดคล้องกับการผลิต
 เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และกลวิธีที่เลือกใช้จึงมีผลสำเร็จตาม
 เป้าหมายทางการตลาดที่วางไว้

๓.๒ ช่วงก่อสร้าง

ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจทางการตลาดผิดพลาด ย่อมเลือกใช้กลยุทธ์
 ไม่เหมาะสมในทุก ๆ ด้านของส่วนผสมทางการตลาด อันได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา
 ด้านทำเลที่ตั้ง ด้านการส่งเสริมการขาย ปัญหาทางการตลาดที่เกิดขึ้นในช่วง-
 ก่อสร้างนี้ แยกพิจารณาตามส่วนผสมทางการตลาดได้ดังนี้

ก) ด้านผลิตภัณฑ์ อาจเกิดข้อบกพร่องจากการก่อสร้างบ้านไม่
 ถูกรสนิยมของผู้บริโภคในกลุ่มเป้าหมาย หรือสนองความต้องการผิดกลุ่มผู้บริโภค เช่น
 ขนาดพื้นที่ของบ้านต่อหน่วย เล็กหรือใหญ่เกินไป พื้นที่สำหรับใช้ประโยชน์มีไม่มาก
 การก่อสร้างไม่ได้มาตรฐาน เกิดข้อบกพร่องอย่างมากปรากฏตามตัวบ้าน นอกจาก
 ตัวบ้านแล้วยังหมายรวมถึง ถนนหนทางภายในหมู่บ้านและสาธารณูปโภคต่าง ๆ ด้วย

ข) ด้านทำเลที่ตั้ง ทำเลที่ตั้งของโครงการอยู่ห่างไกลจาก
 แหล่งชุมชน จำเป็นต้องใช้อำนวยความสะดวกในการคมนาคมแก่ผู้บริโภค เป็นอย่างมาก
 และยังคงสร้างภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับความรู้สึกปลอดภัยจากสภาพแวดล้อมให้แก่ลูกค้าที่มา
 ติดต่อดูด้วย แต่บางโครงการเจ้าของโครงการหรือผู้ประกอบการกลับมองข้ามความสำคัญ
 ของสิ่งนี้ไป

ค) ด้านราคา นโยบายการกำหนดราคา ที্่বরสอดคล้องกับนโยบาย
 เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การเลือกกลุ่มเป้าหมาย และการส่งเสริมการขาย เช่น
 ถ้ากิจการต้องการจำหน่ายบ้านที่มีคุณภาพสูงให้แก่กลุ่มลูกค้าที่คาดคะเนไว้ นโยบายการ

กำหนดราคาขายจะแตกต่างจากกิจการอื่นที่มีโครงการจำหน่าย บ้านคุณภาพต่ำกว่าให้
แก่ลูกค้าโดยทั่วไป ยิ่งกว่านั้นนโยบายและข้อกำหนดของรัฐบาลในการก่อสร้าง เป็น
ปัจจัยอีกประการที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคาขาย ดังนั้น การกำหนดราคาผู้บริหาร
ต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบโดยอาศัยข้อเท็จจริงต่าง ๆ ประกอบกับประสบการณ์
ของตนเองในอดีต

ง) ด้านการส่งเสริมการจำหน่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณา
สิ่งจูงใจประการต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การส่งเสริมการจำหน่าย
เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อบ้านเร็วขึ้น อาทิเช่น การใช้กลยุทธ์ด้านราคา
การเสนอสิ่งบริการ การออกแบบลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ประกอบกับความสามารถ
บุคคลิกของพนักงานขาย รวมทั้งชื่อเสียงของบริษัท เป็นตัวกระตุ้นผู้บริโภคในขั้นแรก

๓.๓ ช่วงหลังการก่อสร้าง

โดยทั่วไปเจ้าของโครงการจะสร้างบ้านจัดสรรเป็นรุ่น ๆ และจำหน่าย
เป็นระยะ เมื่อบ้านจำหน่ายหมดแล้ว จึงเริ่มทำการก่อสร้างบ้านรุ่นใหม่ในระยะต่อไป
ปัญหาด้านการตลาดจึงอยู่ที่ว่า บ้านซึ่งก่อสร้างเสร็จนั้นขายได้หรือไม่ ถ้าขาดการประชา-
สัมพันธ์ที่ดีในช่วงหลังการก่อสร้าง มีผลทำให้บ้านขายไม่ออกได้ และมีผลกระทบกระเทือน
ต่อการจำหน่ายบ้านรุ่นต่อไปด้วย ในปัจจุบันการโฆษณาถือเป็นกลยุทธ์ทางการตลาด
ประการหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญสำหรับสร้างค่านิยมให้แก่สินค้าก่อนการออกจำหน่าย และถือเป็น
กลยุทธ์ส่งเสริมการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการอื่น เป้าหมายของการ
โฆษณาเพื่อ^๖

- ก) ชักชวนให้ลูกค้า เข้าถึงตลาดที่สินค้านั้นจำหน่าย
- ข) ชักชวนให้ลูกค้า เลือกหาซื้อแต่เฉพาะผลิตภัณฑ์นั้น
- ค) เพื่อช่วย เหลือพนักงานขายในการติดต่อกับลูกค้า

^๖ปรีชา รุทธโสทร, นโยบายธุรกิจ, หน้า ๑๓๓.



- ง) เพื่อนำไปสู่การจำหน่ายโดยตรง
- จ) เพื่อสร้างค่านิยม

สรุปปัญหาทางการตลาดด้านการขายที่ไม่ดีเท่าที่ควร อาจเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ อาทิเช่น

- ก) ลักษณะทางกายภาพของโครงการไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด เช่น การเดินทางไม่สะดวก อยู่ห่างไกลเกินไป ฯลฯ
- ข) แบบบ้านที่ก่อสร้างไม่ตรงกับรสนิยมของผู้ซื้อ
- ค) การแข่งขันในตลาด ทำให้เกิดปัญหาด้านการตั้งราคาขายที่สูงหรือต่ำเกินไป หักศุนคติของผู้บริโภคที่มีต่อโครงการเปลี่ยนแปลงไป สาเหตุที่เกิดขึ้นเนื่องจากฝ่ายบริหารไม่ได้กำหนดนโยบายด้านการขายไว้ เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายและนโยบายราคา
- ง) ขาดการส่งเสริมการจำหน่าย หรือวิธีการที่เลือกใช้ไม่เหมาะสม ไม่มีเทคนิคในการดึงดูดลูกค้า
- จ) ความแปรปรวนของภาวะทางเศรษฐกิจและการเมือง ในช่วงวิกฤตการณ์ของประเทศข้างเคียง มีผลต่อยอดขายมาก

๔. ปัญหาด้านการจัดสรรบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง การคัดเลือกตัวบุคคลเข้าบริหารงานในตำแหน่งที่เหมาะสมย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินงาน ทำให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัญหาด้านบุคลากรในโครงการ เทศการมีดังนี้

๔.๑ ช่วงก่อนการก่อสร้าง

เจ้าของโครงการขาดนักวิจัยและผู้บริหารที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ สาเหตุเนื่องมาจากการจัดสรรบุคคลไม่มีประ-

สิทธิภาพและมองไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้จากเจ้าของโครงการเอง การใช้เทคนิคที่ล้าสมัย ทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนได้

๔.๒ ช่วงก่อสร้าง

การบริหารงานในช่วงก่อสร้างไม่ใช่งานแบบง่าย ๆ ฉะนั้น จำเป็นต้องใช้ผู้บริหารที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อควบคุมและประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในโครงการ ปัญหายุ่งยากที่เกิดขึ้น คือ การสั่งงานซ้ำซ้อน หรือหน้าที่การงานก้าวท้าวกัน ทำให้ขาดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะทำให้เกิดการควบคุมภายในอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ผู้รับเหมาก่อสร้างบ้านจึงก่อสร้างแบบบ้านไม่ตรงตามที่กำหนด หรืองานก่อสร้างล่าช้ากว่าเดิมตามแผนงาน คุณภาพบ้านที่ออกมา ไม่เป็นที่พอใจของลูกค้า มีผลกระทบกระเทือนต่อยอดขายเป็นอย่างมากในระยะต่อไป

๔.๓ ช่วงหลังการก่อสร้าง

โครงการที่ขาดเจ้าหน้าที่ในการทำงานด้านการขาย ด้านบริหาร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ ย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นมากมาย ส่งผลโดยตรงต่อชื่อเสียงของโครงการ เจ้าของโครงการจึงควรจะจัดสรรบุคคลผู้มีลักษณะ เป็นผู้นำ ทำหน้าที่ดังกล่าวโดยควบคุมพนักงานภายใต้บังคับบัญชาเพื่อดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผลดีต่อชื่อเสียงของโครงการทั้งในปัจจุบันและอนาคตสำหรับโครงการใหม่

๕. ปัญหาด้านการจัดการสิ่งบริการ

สิ่งอำนวยความสะดวกไม่ว่าจะเป็นด้านสาธารณูปโภค หรือสิ่งบริการ ถือเป็นปัจจัยในการส่งเสริมการจำหน่ายที่สำคัญ เพราะทำให้ลูกค้าเกิดการเปรียบเทียบการให้บริการในแต่ละโครงการมาประกอบการตัดสินใจซื้อ ในขณะที่ราคาของบ้านมีความแตกต่างกันไม่มากนัก เงินลงทุนในการก่อสร้างสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เจ้าของโครงการบางแห่งไม่มีนโยบาย

การจัดการก่อสร้างสิ่งบริการ หรือบางโครงการสิ่งบริการที่มีอยู่นั้นไม่ได้มาตรฐาน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของการดำเนินงาน จึงปรากฏดังนี้

๔.๑ ช่วงก่อนการก่อสร้าง

ปัญหาที่เจ้าของโครงการประสบคือ ไม่มีการกำหนดแผนการให้บริการในผังโครงสร้างโครงการบ้านจัดสรร เพราะนโยบายของเจ้าของโครงการไม่ได้กำหนดให้มีสิ่งบริการในหมู่บ้าน การให้คำมั่นสัญญากับลูกค้าที่มาติดต่อว่าจะมีการก่อสร้างสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ ภายหลัง หรือการขึ้นป้ายบริเวณที่จะก่อสร้างสิ่งบริการภายในโครงการไว้ก่อนนั้น มีทั้งผลดีและผลเสียต่อชื่อเสียงโครงการอย่างมาก ผลเสียคือดูเหมือนเจ้าของโครงการไม่มีความรับผิดชอบต่อกลุ่มคนที่จะมาอยู่อาศัยในโครงการนั้นเลย

๔.๒ ช่วงก่อสร้าง

ถ้ามีนโยบายก่อสร้างประเภทสิ่งบริการภายหลัง ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ และควรกระทำสิ่งบริการนั้นให้ได้มาตรฐาน โดยแยกสัดส่วนพื้นที่ในการก่อสร้างที่เหมาะสม เช่น สโมสร สระว่ายน้ำ สนามเด็กเล่น ฯลฯ เป็นต้น การก่อสร้างที่ใช้วัสดุก่อสร้างไม่ได้มาตรฐาน เพื่อหวังลดต้นทุนค่าก่อสร้างลง ไม่เป็นผลดีในระยะยาว เพราะอาจเกิดกรณีชำรุดเสียหาย ต้องซ่อมแซมใหม่ เงินลงทุนค่าซ่อมแซมสิ่งบริการใหม่ ทำให้ต้นทุนที่คาดว่าจะต่ำในการก่อสร้างคราวแรกกลับกลายเป็นสูงไป ซึ่งไม่คุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับจากการก่อสร้างสิ่งบริการประเภทนั้น

บางโครงการ เจ้าของโครงการไม่ได้ดำเนินการตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้าในเรื่องที่จะทำการก่อสร้างสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ อาทิเช่น บอกว่าจะมีสระว่ายน้ำ สวนสาธารณะ สโมสร แต่ไม่ปรากฏว่าที่ดินบริเวณแห่งใดในโครงการจะเป็นทำเลที่ตั้งสิ่งบริการดังกล่าวข้างต้น หรือบริเวณบักป้ายไว้จะมีการก่อสร้างสโมสร สวนสาธารณะ

ได้กลับกลายเป็นอาคารพาณิชย์ไปแล้วก็มี การกระทำเหล่านี้ก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อชื่อเสียงของโครงการ และมีผลเสียต่อไปยังโครงการแห่งใหม่อีกด้วย

๕.๓ ช่วงหลังการก่อสร้าง

ปัญหาช่วงหลังการก่อสร้าง ได้แก่ การขาดแคลนเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการ คอยให้บริการผู้อยู่อาศัยหลังจากเข้าอยู่บ้านแล้ว ปัญหาดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้ประกอบการไม่ได้วางแผนกำหนดตัวบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบในแผนกนี้ โดยทั่วไปโครงการบ้านจัดสรรจะให้บริการซ่อมแซมแก่ผู้อยู่อาศัยฟรี ภายในช่วงเวลา ๖ - ๑๒ เดือน นับจากวันเข้าอยู่ แต่จำเป็นต้องมีหน่วยงานนี้ไว้ตลอดไป ถือเป็นบริการอย่างหนึ่งที่สนองความต้องการของผู้อยู่อาศัย ซึ่งห่างไกลจากชุมชน และยากลำบากในการตามช่างจากภายนอกโครงการ นอกจากนี้บางโครงการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดทำให้สิ่ง-บริการต่าง ๆ ชำรุดทรุดโทรม มองดูปราศจากความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย ถ้าเจ้าของโครงการละเลยเพิกเฉยต่อการจัดการสิ่งบริการดังกล่าว ผลที่ตามมาคือปฏิกิริยาจากผู้อยู่อาศัย ก่อให้เกิดภาพพจน์อันไม่ดีต่อโครงการ มีผลต่อยอดขายในอนาคตสำหรับบ้านรุ่นต่อไปเช่นเดียวกัน

๖. ข้อจำกัดต่าง ๆ

ข้อจำกัดของธุรกิจเคหการมี

๖.๑ ข้อจำกัดด้านกฎหมาย

๖.๒ ข้อจำกัดด้านกายภาพ

๖.๓ ภาวะที่อยู่นอกเหนือการควบคุม

๖.๑ ข้อจำกัดด้านกฎหมาย

ผู้จัดสรรที่ดินต้องได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการควบคุมการจัดสรรที่ดิน

โดยใช้กฎหมายบังคับ ได้แก่ คำสั่งคณะปฏิวัติที่ ๒๘๖ ลงวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๑๕

สำหรับผู้จัดสรรรายใหม่ที่เพิ่งคำนวณงานหลังวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๑๔ ซึ่งไม่ใช่ราย
 เก่าอยู่แล้ว การพิจารณาจะอยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการควบคุมการจัดสรรที่ดิน
 เนื่องจากข้อกำหนดทางกฎหมายยังมีบทที่ยกเว้น กล่าวไว้ในบางตอน ซึ่งการออกกฎหมาย
 ของรัฐไม่ใช่อำนวยแก่ธุรกิจเคหะการเลย อาทิเช่น กำหนดให้จัดสรรที่ดินซึ่งมีมาตรฐาน
 สูงจนเกินไปสำหรับโครงการขนาดเล็กและขนาดปานกลาง ย่อมมีงบประมาณเงินลงทุนไม่
 พอเพียง แต่ข้อกำหนดดังกล่าวมีความยืดหยุ่นได้ ทำให้โครงการแต่ละแห่งไม่สามารถ
 ปรับปรุงที่ดินและวางระบบสาธารณูปโภคได้เหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับอัตราส่วน
 จำนวนครัวเรือนในโครงการ สำหรับโครงการที่ทำการปรับปรุงที่ดินและการก่อสร้าง
 ได้มาตรฐาน เจ้าของโครงการจะนำเอาต้นทุนเงินลงทุนไปบวกไว้ในราคาขายของบ้าน
 ต่อหน่วยเป็นการผลักภาระไปสู่ผู้บริโภค ผลก็คือ ราคาบ้านต่อหน่วยสูงเกินอำนาจซื้อของ
 ผู้บริโภค ทำให้ลูกค้าหันไปใช้สินค้าซึ่งใช้แทนกันได้โครงการอื่นเสีย

๖.๒ ข้อจำกัดด้านกายภาพ

ข้อจำกัดด้านกายภาพได้แก่ เรื่องทำเลที่ตั้งโครงการ ลักษณะที่ดิน
 แบบบ้านที่ก่อสร้าง และคุณภาพบ้าน ซึ่งได้กล่าวไว้ในตอนต้นของบทนี้ ฝ่ายบริหารถ้าขาด
 การวางแผนงานที่ดีและรัดกุมจะก่อให้เกิดปัญหาด้านการจำหน่ายได้ ดังนั้น การวางแผน
 ปรับปรุงที่ดิน การควบคุมก่อสร้าง เพื่อให้ได้ขนาดบ้านตามแบบที่กำหนด รวมทั้งการโฆษณา
 จะช่วยให้ข้อจำกัดด้านกายภาพไม่เป็นปัญหาที่สำคัญในสายตาของผู้บริโภค

๖.๓ ภาวะที่อยู่นอกเหนือการควบคุม

ภาวะการณ์เหล่านี้ ได้แก่ การขาดแคลนวัตถุดิบก่อสร้างขาดแรงงาน
 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง ต่างมีผลทำให้อุปสงค์ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลง
 ไป การดำเนินงานของเจ้าของโครงการจึงไม่ได้ประสิทธิผลเต็มที่

๗. วิธีการแก้ไขการจัดการสิ่งบริการ

ปัญหาที่เกิดขึ้นในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก แยกพิจารณาเป็น ๒ ประเภทด้วยกันดังนี้

๗.๑ ประเภทสาธารณูปโภค

การวางผังโครงการควรมีแผนงานจัดสร้าง ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา หรือขุดเจาะน้ำบาดาลให้มีสภาพที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ เพราะผู้บริโภคส่วนหนึ่งไม่สนใจสิ่งบริการประเภทอื่น นอกจากสิ่งอำนวยความสะดวกขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ ไฟฟ้า น้ำดื่ม-น้ำใช้ เท่านั้น การเข้าออกโครงการควรสะดวกสบาย ผังโครงการควรมีการแบ่งสัดส่วนระหว่างถนนสายเมนและซอยย่อย ปัญหาที่เกิดขึ้นด้านสาธารณูปโภคมีลักษณะเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นโครงการขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก คือ ปัญหาเรื่องน้ำท่วมในฤดูฝน น้ำดื่ม น้ำใช้ขาดแคลนในฤดูร้อน ไฟฟ้าดับบ่อย ๆ ถนนหนทางขรุขระไม่สะดวกในการเดินทาง และตามซอยย่อยในโครงการ แสงสว่างจากเสาไฟฟ้าไม่เพียงพอ วิธีการแก้ปัญหาในแต่ละประเด็นแยกพิจารณาออกเป็นดังนี้

ก) ไฟฟ้า เจ้าของโครงการติดต่อบริษัทหรือหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ สิ่งที่เป็นเจ้าของโครงการจะกระทำได้คือ การขอสายไฟเพิ่มในบริเวณที่ตั้งโครงการ เพื่อนำมาติดตั้งเสาไฟฟ้าตามถนนซอย และบริเวณรอบนอกของโครงการ ให้มีความสว่างพอเพียงแก่ผู้อยู่อาศัยในการเดินทาง นอกจากนั้นควรมีการติดตั้งสายล่อฟ้าในหลายจุด ทั้งนี้เนื่องจากทำเลที่ตั้งโครงการส่วนใหญ่อยู่ที่โล่งแจ้ง อาจเกิดฟ้าผ่าได้ในฤดูฝน ทำให้ไฟฟ้าดับหมดทั้งโครงการ

ข) น้ำดื่ม-น้ำใช้ น้ำที่ใช้ในโครงการส่วนใหญ่เป็นน้ำบาดาล ควรมีการสร้างที่เก็บน้ำขนาดได้สัดส่วนกับจำนวนครัวเรือนที่อยู่อาศัย เพื่อป้องกันน้ำขาดแคลน ถ้าโครงการขยายตัวขึ้นในบริเวณพื้นที่ติดต่อกัน ควรมีแหล่งเก็บน้ำแห่งใหม่เพิ่มขึ้น ส่วนเรื่องความสะดวกของน้ำควรใส่ป้ายยาม่า เชื้อโรคในน้ำบาดาลแล้วพักน้ำไว้ในถังเก็บน้ำ

ให้มีระยะเวลาเหมาะสมก่อนปล่อยน้ำออกไปให้ผู้อยู่อาศัยใช้ ถ้าการเจาะสร้างที่เก็บน้ำสกปรก ปัญหาการขาดแคลนน้ำไม่มาจะเกิดขึ้น เนื่องจากทำเลที่ตั้งโครงการส่วนใหญ่เดิมเป็นที่ลุ่มหรือที่นามาก่อน

ค) ถนน ผังโครงการบ้านจัดสรรมีส่วนช่วยดึงดูดให้ลูกค้าเลือกซื้อบ้านเช่นกัน การวางผังควรกำหนดนโยบายว่าจะวางผังโครงการในรูปใด เช่น ทางเข้าออกโครงการมีทั้งสี่ด้าน มีการสร้างรั้วล้อมรอบโครงการเพื่อป้องกันการโจรกรรม และควรมีป้ายติดบอกชื่อตามถนนซอยต่าง ๆ ในโครงการ เป็นผลดีต่อบุคคลอื่นเมื่อเดินทางมาหาผู้อยู่อาศัย และป้องกันการเดินผิดซอยจนหาบ้านที่จะมาไม่พบ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ถนนเมนของโครงการควรได้มาตรฐาน การก่อสร้างถนนต้องแข็งแรงทนทาน และมีระบบวางท่อระบายน้ำอยู่สองข้างทาง เพื่อป้องกันน้ำท่วมในฤดูฝน ถ้าหากมีการซ่อมแซมถนนหนทาง เช่น การปรับผิวถนนใหม่หรือการขุดท่อ ควรมีสัญญาณไฟสีหรือป้ายสะท้อนแสง แสดงไว้ในบริเวณนั้น เพื่อป้องกันอันตรายอันจะเกิดแก่ผู้อยู่อาศัยที่เดินทางเข้าออกโครงการยามค่ำคืน

๗.๒ ประเภทของสิ่งบริการ

การให้บริการนี้เป็นวิธีการส่งเสริมการจำหน่ายวิธีหนึ่ง จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ประจำโครงการตั้งเป็นแผนกซ่อมแซมและก่อสร้าง ประจำอยู่ที่สำนักงานคอยให้บริการแก่ผู้อยู่อาศัย ฉะนั้น การว่าจ้างบุคคลเข้ามาทำงานควรคัดเลือกบุคคลผู้เป็นช่างมีฝีมือ และรู้งานคืออยู่แล้ว เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน วิธีการแก้ไขข้อบกพร่องของสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ แยกพิจารณาดังนี้

ก) ยามรักษาการณ์ อาจเป็นพนักงานของโครงการหรือจากที่ว่าจ้างบุคคลภายนอกทำหน้าที่ตรวจตราความสงบเรียบร้อย โดยเฉพาะช่วงเวลากลางคืน รถที่ผ่านเข้า-ออกหมู่บ้านควรพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ ถ้าหากเห็นผิดหรือผิดสังเกต ควรทำการตรวจค้นได้ทันที หรือถ้าเกิดเหตุร้าย ผู้อยู่อาศัยต้องสามารถแจ้งขอความช่วยเหลือ



ช่วย เหลือได้ทันที ดังนั้นบ้อมยามหรือที่ทำการรักษาการณของโครงการควรมีเจ้าหน้าที่
อยู่ตลอด ๒๔ ชั่วโมง

ข) สโมสรร โครงการส่วนใหญ่ มีวัตถุประสงค์การจัดตั้งสโมสรร
เหมือนกันคือ ให้สโมสรรเป็นศูนย์กลางการพบปะหรือการติดต่อของผู้อยู่อาศัยหรือเป็นสถานที่
ใช้ประโยชน์ในการพักผ่อนยามว่างก็ได้ ฉะนั้น ผู้ประกอบการจึงมักก่อสร้างสิ่งบริการ
ประเภทอื่น ๆ ไร่รอบ ๆ หรือภายในบริเวณสโมสรร อาทิเช่น สระว่ายน้ำ สนามเทนนิส
สนามฟุตบอล สวนสาธารณะ โต๊ะปิงปอง หรือห้องเอนกประสงค์ เป็นต้น ปัญหาที่เกิดขึ้น
คือข้อขัดแย้งระหว่างนโยบายการบริหารงานสโมสรรกับความต้องการของผู้อยู่อาศัย เช่น
ผู้อยู่อาศัยปรารถนาให้มีสิ่งบริการที่ตนสนใจปรากฏอยู่บริเวณรอบ ๆ สโมสรร หรือค่าใช้จ่าย-
บริการสูงมากเกินไป หรือสิ่งบริการไม่ได้มาตรฐาน บางโครงการประสบกับปัญหาการเสีย
ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างสโมสรรด้วยเงินทุนจำนวนมาก แต่ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้
รับจากสโมสรรไม่เป็นไปตามที่คาดคะเนไว้ จึงจำเป็นต้องละเลยหรือละทิ้งงานด้านสโมสรร
ไป ทำให้สิ่งก่อสร้างดังกล่าวไม่มีอรรถประโยชน์จากการปลูกสร้างขึ้นมา วิธีการแก้ไข
เท่าที่ได้รับจากการสำรวจ คือ การเปิดโอกาสให้กลุ่มบุคคลภายนอกเข้ามาบริหารงาน-
สโมสรรโดยโอนภาระหน้าที่ที่เป็นของโครงการให้กับกลุ่มบุคคลกลุ่มนั้นไปบริการกันเอง
โดยใช้ชื่อสโมสรรหมู่บ้าน เช่นเดิม หรือเปิดโอกาสให้ผู้อยู่อาศัยส่งผู้แทนจากชมรมชาวหมู่บ้าน
เข้ามาช่วยบริหารงานสโมสรร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อยุติของปัญหาที่เกิดขึ้น
เสีย แต่ในกรณีที่เจ้าของโครงการเป็นเจ้าของสโมสรรต่อไปเช่นเดิม ควรมีการปรับปรุง
งานบริหารเสียใหม่ อาทิเช่น จัดแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสนใจงานด้าน
สโมสรรอยู่แล้วไปบริหารงานเพื่อรับทราบเรื่องราวข้อคิดเห็นจากผู้อยู่อาศัย และหาหนทาง
ไกล่เกลี่ยประณีประนอมกันเสีย เพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ส่วนค่าใช้จ่ายด้าน
สโมสรรนั้นผู้ประกอบการสามารถวางแผนกำหนดรายจ่ายให้เกิดขึ้นน้อยที่สุดเท่าที่จะกระทำ
ได้ เช่น การจ่ายเงินเดือนประจำส่วนหนึ่งเป็นพิเศษแก่เจ้าหน้าที่ที่ถูกคัดเลือกมาเป็น
ผู้จัดการสโมสรร เนื่องจากงานในตำแหน่งดังกล่าวไม่จำเป็นต้องประจำอยู่ที่สโมสรรตลอด

เวลา - เพราะฉะนั้นเจ้าหน้าที่ผู้นั้นอาจมีตำแหน่งอื่นอีกตำแหน่งในโครงการที่เป็นงานประจำอยู่แล้วก็ได้ เช่น บางโครงการผู้ประกอบการจะให้หัวหน้าฝ่ายธุรการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสโมสร ส่วนพนักงานดูแลความสะอาดสโมสรสามารถใช้พนักงานดูแลความสะอาดของโครงการสลับเปลี่ยนเวรกันทำความสะอาดสโมสรได้ โดยถือ เป็นหน้าที่ประจำอีกอย่างหนึ่ง

ค) สระว่ายน้ำ ขนาดของสระว่ายน้ำได้มาตรฐาน มีความสะอาดเพียงพอและกำหนดกฎข้อบังคับแก่ผู้ใช้บริการ นอกจากค่าก่อสร้างที่สูงมากแล้ว ยังจำเป็นต้องมีงบประมาณรายจ่ายสำหรับสระว่ายน้ำโดยเฉพาะ เช่น ค่าจ้างคนงานดูแลความสะอาดของสระ ค่าจ้างไลฟ์การ์ด (Life Guard) ค่าน้ำยาเคมีที่ผสมน้ำในสระ บางโครงการผู้ประกอบการละเลยไม่สนใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้สภาพของสระว่ายน้ำทรุดโทรมลง สระสกปรกและขาดการให้บริการแก่ผู้ใช้ ในที่สุดก็ไม่มีคนมาใช้สิ่งบริการนี้ วิธีการแก้ไขนั้น บางโครงการให้เอกชนเข้ามาเปิดบริการประเภทดังกล่าวภายในหมู่บ้าน สำหรับโครงการที่มีสระว่ายน้ำเอง วิธีการแก้ไข คือ พยายามเพิ่มรายได้ค่าบริการ โดยเปิดรับสมัครสมาชิกทั่วไปไม่จำกัดเฉพาะคนในหมู่บ้าน หรือจัดเทศกาลแข่งขันว่ายน้ำ ทาสปอนเซอร์จัดงาน รายได้ที่ได้รับนั้นเก็บไว้เป็นค่าใช้จ่ายสำหรับบำรุงรักษาสระต่อไป วิธีการนี้เป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงของโครงการด้วย สิ่งสำคัญคือ เจ้าหน้าที่ที่ดูแลควบคุมสระว่ายน้ำต้องเป็นบุคคลผู้มีความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน และมีความรู้ความสามารถทางว่ายน้ำเป็นอย่างดี ^๔

ง) สนามกีฬา หมายถึงสนามกีฬาประเภท เทนนิส ฟุตบอล แบดมินตัน ปิงปอง เป็นต้น กีฬาประเภทเทนนิส ปัจจุบันกำลังเป็นที่นิยมของคนไทย และมีสถานที่เอกชนเฉพาะแห่งเปิดกิจการมากมายทั่วกรุงเทพ สนามเทนนิสภายในหมู่บ้านจึงเสียเปรียบเพราะทำเลที่ตั้งโครงการอยู่ห่างไกลจากแหล่งชุมชน แต่ผู้ประกอบการสามารถแก้ไขได้โดยคิดค่าบริการถูก ประกอบกับสภาพของสนามดีมีคอร์ตอย่างน้อย ๒ คอร์ตขึ้นไป ส่วนสนามแบดมินตันก็เช่นเดียวกัน ค่าบริการควรถูกกว่าภายนอกโครงการ สำหรับสนามฟุตบอลสามารถ

^๔สัมภาษณ์, ประเสริฐศักดิ์ นิลเจริญ, ผู้จัดการสโมสรหมู่บ้านเมืองทองนิเวศน์ ๒, ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๓.

ใช้ประโยชน์บางส่วนของสวนสาธารณะได้ และไม่ควรมีการเก็บค่าบริการใด ๆ โดยปกติ รายได้จากค่าบริการสนาม เทนนิสสูงมากกว่าสิ่งบริการประเภทอื่น

จ) สวนสาธารณะ ควรมีบรรยากาศร่มรื่น และมีสนามเด็กเล่นเป็น บริเวณจัดไว้พิเศษ ไม่ควรมีรั้วรอบ ๆ สวนสาธารณะ และไม่มีการเก็บค่าบริการ ค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาผู้ประกอบการสามารถว่าจ้างบุคคลภายนอกได้เป็นครั้งคราว ให้ดูแลความเป็นระเบียบเรียบร้อย เช่น ว่าจ้างคนงานตัดสนามหญ้า ตัดต้นไม้ ตบแต่งไม้ดอก และไม้ใบ หรืออาจกำหนดให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานทำความสะอาดถนนหนทางภายในหมู่บ้าน นอกจากนี้ยังสามารถจัดให้มีการกระทำกิจกรรมร่วมกันได้ เช่น จัดงานสัปดาห์ปลูกต้นไม้ สัปดาห์รักษาความสะอาดภายในหมู่บ้าน เป็นต้น

ผลของการสำรวจข้อมูล ปรากฏว่าผู้อยู่อาศัยได้เปรียบเทียบค่าบริการที่จ่ายจริงและแนวความคิดค่าบริการที่เหมาะสม สำหรับสิ่งบริการประเภทสวนสาธารณะ สโมสร สระว่ายน้ำ สนามกีฬา ดังนี้

ประเภทสิ่งบริการ	ค่าบริการที่จ่ายจริงต่อครั้ง (บาท)		ค่าบริการที่เหมาะสมต่อครั้ง (บาท)	
	กลางวัน	กลางคืน	กลางวัน	กลางคืน
สวนสาธารณะ	-	-	-	-
สนามฟุตบอล	-	-	-	-
สนามเทนนิส	๒๕-๔๐	๕๐-๘๐	๒๐-๓๕	๔๐-๕๐
สนามแบดมินตัน	๒๕-๔๐	๕๐-๘๐	๒๐-๓๐	๓๐-๔๐
สระว่ายน้ำ	๕-๒๐	-	๕	-
สโมสร	ค่าสมาชิกตลอดปี ๑๐๐ บาท		ค่าสมาชิกตลอดปี ๕๐ บาท หรือเดือนละ ๕ บาท	

ตามแนวความคิดเห็นของผู้ใช้บริการและผู้อยู่อาศัย ค่าบริการสำหรับสิ่งบริการแต่ละประเภทที่เหมาะสมควรต่ำกว่าค่าบริการที่พวกเขาได้จ่ายไปในขณะนี้ ผู้ประกอบการสมควรพิจารณาปรับปรุงค่าบริการบางประเภทเสียใหม่ เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยมีโอกาสใช้บริการมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันผู้อยู่อาศัยให้ความร่วมมือต่อการใช้บริการเพียงอัตราส่วนร้อยละ ๕๐ เท่านั้น จากจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม และในบางโครงการ ปรากฏว่าบุคคลภายนอกมาใช้บริการมากกว่า ผู้อยู่อาศัยภายในโครงการก็มี

๑) โรงเรียน รดสวัสดิการ สุขาภิบาล เจ้าของโครงการสามารถดำเนินงานเองหรือสนับสนุนให้ผู้อยู่อาศัย ประกอบกิจการเองขึ้นภายในหมู่บ้าน เช่น โรงเรียนอนุบาล สถานที่รับเลี้ยงเด็กอ่อน รถเมล์เด็กวิ่งภายในหมู่บ้าน เพื่อบริการรับ-ส่งผู้อยู่อาศัยตามจุดต่าง ๆ จากภายในหมู่บ้านออกไปสู่ถนนใหญ่ และควรกำหนดให้มีระยะเวลาปล่อยรถที่ไม่ทิ้งช่วงห่างจนเกินไป ปัญหาที่ผู้ประกอบการประสบมากตามโครงการต่าง ๆ คือ การกำจัดสิ่งปฏิกูล วิธีการแก้ไข ผู้บริหารควรจัดให้มีถังใส่ขยะมูลฝอยตามจุดสำคัญที่มองเห็นได้ง่ายภายในหมู่บ้าน และแนะนำให้ผู้อยู่อาศัยหาภาชนะใส่สิ่งของที่ไม่ต้องการ เตรียมไว้ทิ้งกับรถสุขาภิบาลที่ผ่านเข้ามา เก็บในแต่ละวันหรือช่วง ๒ วันต่อครั้ง เพื่อป้องกันสุขอนามัย และเป็นการรักษาความสะอาดของถนนหนทางภายในหมู่บ้าน นอกจากนี้ควรมีการเก็บใบไม้แห้ง กิ่งไม้แห้ง ที่ร่วงหล่นตามสองข้างทาง โดยการขูดหลุมฝังหรือเผาทิ้งเสียถ้ามีปริมาณน้อย

๒) โทรศัพท์ เนื่องจากโครงการส่วนใหญ่อยู่นอกเขตชุมชนจึงไม่ปรากฏมีโทรศัพท์สายตรงสำหรับผู้อยู่อาศัยในช่วงแรกของการดำเนินงาน บางแห่งเจ้าของโครงการขอสิทธิการติดตั้งสายจากองค์การโทรศัพท์ แต่ไม่สามารถบริการให้ทุกคนครบครันได้ จึงจำเป็นต้องมีโทรศัพท์สาธารณะอยู่ในโครงการ ถือเป็นสิ่งบริการที่สำคัญอีกประเภทหนึ่ง และควรพิจารณาจำนวนเครื่องติดตั้งให้เหมาะสมกับจำนวนครัวเรือนด้วย

เมื่อพิจารณาทั้งด้านสาธารณูปโภคและสิ่งบริการแล้ว โครงการที่มีทั้ง ๒ สิ่งดังกล่าว ย่อมประสบผลสำเร็จในการบริหาร และการจำหน่ายมากกว่าโครงการที่มีเพียง

สาธารณูปโภคอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะค่านิยมและทัศนคติของผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไป แล้วในตลาดผู้ขายมากมาย ผู้บริโภคมีโอกาสเลือกซื้อสินค้ามากขึ้น ฉะนั้น ผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงชื่อเสียงของโครงการ ความสมบูรณ์ของโครงการและสร้างความเชื่อถือในสายตาผู้บริโภค เพื่อผลประโยชน์ของการลงทุนในโครงการต่อไป จะสังเกตได้ว่าโครงการที่มีทั้งสิ่งบริการและสาธารณูปโภคจะมีขนาดใหญ่ การเจริญเติบโตไม่หยุดอยู่กับที่เหมือนโครงการที่มีแต่สาธารณูปโภค ซึ่งอาจจะมีเพียงแค่โครงการเดียวสำหรับนักลงทุนที่แสวงหาผลกำไร จากนั้นก็ยุติการลงทุนด้านเคหการเสีย การจัดการสิ่งบริการนั้นโครงการแต่ละโครงการไม่สามารถจัดหาสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ ได้เท่าเทียมกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเงินลงทุนและแรงงานที่ต้องใช้ในขณะก่อสร้าง โครงการที่มีสิ่งบริการมากอย่างย่อมน่าเปรียบเหนือคู่แข่งอื่น โดยใช้การบริการที่ทำให้เป็นจุดเด่นชักชวนและกระตุ้นลูกค้าให้เลือกซื้อแต่เฉพาะผลิตภัณฑ์ของตนเท่านั้น

วิธีการวางแผนการจัดการสิ่งบริการ จึงน่าเป็นอุทธาหรณ์สำหรับผู้ประกอบการในการหาทางแก้ไข ปัญหาการดำเนินงาน เพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จด้านการขายในที่สุด