

แนวคิดในการเลือกใช้บริษัทที่ปรึกษาด้านบริหารงานขายอสังหาริมทรัพย์  
ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษา  
ผู้รับคำปรึกษาจากบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด



นางสาวปัญทิตา บุณนาค

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหะการ  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2559  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

REAL ESTATE DEVELOPERS' CRITERIA IN THEIR SELECTION  
OF SALES MANAGEMENT CONSULTANTS: A CASE STUDY  
OF PLUS PROPERTY CO.,LTD.'S CLIENTS

Miss Pantita Boonnark



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

Development

Department of Housing

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	แนวคิดในการเลือกใช้บริการที่ปรึกษาด้านบริหารงานขาย อสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษาจากบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
โดย	นางสาวปัญธิตา บุณนาค
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง

---

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

.....คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจฤดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.เสรีชัย โชติพานิช)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณทิพย์ พานิชภักดิ์)  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์มานพ พงศทัต)  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.บุญยิ่ง คงอาชาภัทร)

ปัญหา บุณนาค : แนวคิดในการเลือกใช้บริการที่ปรึกษาด้านบริหารงานขายอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษาจากบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (REAL ESTATE DEVELOPERS' CRITERIA IN THEIR SELECTION OF SALES MANAGEMENT CONSULTANTS: A CASE STUDY OF PLUS PROPERTY CO.,LTD.'S CLIENTS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.บุษรา โปหาทอง, หน้า.

การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา โดยการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญอาจก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้ เช่น 1. ความคุ้มค่าในการบริหารโครงการ 2. การพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร 3. ค่าใช้จ่ายระยะยาวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4. ต้องการผู้เชี่ยวชาญในส่วนงานเฉพาะทาง งานวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาแนวคิด และปัจจัยในการเลือกว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขายเป็นครั้งแรก โดยเลือกว่าจ้างบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด เพื่อวิเคราะห์ลักษณะองค์กร แนวคิด รวมถึงปัจจัยและเหตุผลในการตัดสินใจของผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สี่องค์กร และการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

ผลการศึกษาพบว่า 1. ลักษณะองค์กรธุรกิจของผู้ประกอบการที่เลือกว่าจ้างในที่ปรึกษาในด้านการบริหารงานขาย มีทั้งองค์กรสองขนาดแบ่งเป็นขนาดเล็กที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยพนักงานจำนวนไม่มาก และใช้วิธีการจ้างบริษัทภายนอก และองค์กรขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยโครงสร้างองค์กรมีทั้งที่มีพนักงานไม่เพียงพอ และมีพนักงานเพียงพอแต่ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญ ลักษณะการดำเนินงานแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มผู้พัฒนาโครงการ และกลุ่มผู้ลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 2. แนวคิดหลักในการว่าจ้าง มีทั้งหมดสองประเด็นหลัก คือ การบริหารค่าใช้จ่ายในด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากข้อจำกัดด้านลักษณะและจำนวนโครงการที่พัฒนา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องการพัฒนาบุคลากร และสร้างองค์ความรู้เพิ่มเติม และความความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของผู้ประกอบการ เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการใหม่ ยังขาดประสบการณ์ และ 3. ปัจจัยหรือเหตุผลในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ในการบริหารงานขาย ทั้งสี่องค์กร กลุ่มตัวอย่างพิจารณาถึงคุณลักษณะและภาพลักษณ์ของบริษัทมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ที่พิจารณาถึงความเชี่ยวชาญ และความการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกัน

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เลือกใช้บริการที่ปรึกษามีข้อจำกัดในด้านบุคลากรรวมถึงการบริหารค่าใช้จ่าย จึงอาศัยความเชี่ยวชาญ ความถนัด และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษาในการทำการขาย ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขายผลการศึกษานี้มีประโยชน์กับกลุ่มบริษัทที่ปรึกษา เพื่อพัฒนาองค์กรของตน เรื่องของการพัฒนาบุคลากร และสร้างจุดแข็งรวมถึง ผู้ประกอบการ จะได้สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการให้บริการที่ปรึกษาในด้านการขายในการประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้

ภาควิชา เคหการ ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5873576325 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORDS: SALES MANAGEMENT

PANTITA BOONNARK: REAL ESTATE DEVELOPERS' CRITERIA IN THEIR SELECTION OF SALES MANAGEMENT CONSULTANTS: A CASE STUDY OF PLUS PROPERTY CO., LTD.'S CLIENTS.  
ADVISOR: ASST. PROF. BUSSARA POVATONG, Ph.D., pp.

Developing real estate projects requires experts in various fields. Hiring specialists can cause problems in the organization, such as cost effectiveness, human resource development, long-term costs in human resource management and required specialized work in certain fields. This research focuses on factors including the analysis of the organization and the concept of hiring a real estate consultancy company in sales management and includes a case study of Plus Property Co., LTD for the first time and interviews with four developers.

The results of the study are as follows: 1. The characteristics of the organization that hire a consultancy company in sales management are diversified; both registered and not registered in the stock exchange of Thailand (SET) and divided into two groups: 1) Real Estate Developer and 2) Investor. 2. There are two main concepts of hiring a consultant in sales management: cost in human resources management and development, developers lacking skill and experience. 3. The main factors of hiring Plus Property as a consultant in sales management by considering the attributes and image of the consultancy company.

The research shows that real estate developers have different concepts and factors to consider for the consultancy company in sales management. This research has benefits to consultancy companies by helping to develop human resources and create their own strength and positioning. It also has benefits to real estate developers by creating understanding of costs and human resource management.

Department: Housing  
Field of Study: Housing and Real Estate  
Development

Student's Signature .....  
Advisor's Signature .....

Academic Year: 2016

## กิตติกรรมประกาศ

ใต้ฝ่าละอองธุลีพระบาทสำนักในพระมหากษัตริย์ปกเกล้าปกกระหม่อมของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าที่ทรงพระกรุณาสถาปนาจุฬาลงกรณ์ให้สามัญชนได้รับพระมหากรุณาธิคุณได้โอกาสศึกษาเล่าเรียนในสถาบันอันทรงเกียรติแห่งนี้

วิทยานิพนธ์นี้ จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีไม่ได้ ถ้าไม่ได้รับความกรุณาจากผู้มีพระคุณต่างๆ ผู้วิจัยขอแสดงจิตคารวะต่ออาจารย์คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อันได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปหาทอง ที่สละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะทั้งในด้านวิชาการ, วินัย และแนวคิดในการศึกษาตลอดมา ขอขอบพระคุณกรรมการสอบทุกท่าน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.เสริชัย โชติพานิช รองศาสตราจารย์ ดร. กุณฑลทิพย์ พานิชภักดิ์, รองศาสตราจารย์ มานพ พงศทัต และดร. บุญยิ่ง คงอาษาภัทร ที่สละเวลาเพื่อให้คำแนะนำและเสนอแนะแนวทางแก่ผู้วิจัย เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์

ขอขอบพระคุณคุณชัยวัฒน์ เหลืองอบอุ่น, คุณทศพล วชิระเดชา, คุณชัยวัฒน์ จักรแต่, คุณดุขฎี ตันเจริญ, คุณน้ำเพชร สิริมานนท์ ท่านผู้บริหารองค์กรต่างๆ ที่สละเวลาให้ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล และยังได้ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ รวมถึงพนักงานองค์กรต่างๆ ที่ช่วยประสานงาน และให้ข้อมูลเพิ่มเติมแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณคุณสมสกุล หลิมศุทธพรธม, คุณปัฐวิน วงศ์เสถียร, คุณจงดี้ เกரியบูรณนันท์, คุณปัญญาทรัพย์ ทัดติยกุล ทีมงานฝ่ายบริหารงานขาย และทีมวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ทุกท่าน ที่สละเวลาให้ผู้วิจัยสัมภาษณ์เก็บข้อมูล ให้ข้อมูล ให้คำแนะนำต่างๆ รวมไปถึงให้เวลา และให้การสนับสนุนผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ C28x และเพื่อนๆทั้งหมดที่คอยให้คำแนะนำ ให้กำลังใจซึ่งกันและกันตลอดมา ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาเคหการที่ช่วยสนับสนุนงานเอกสาร และการประสานงานต่างๆ

กราบขอบพระคุณคุณแม่วันดี ผาสุข ครอบครั้ว ญาติ พี่น้อง และขอบคุณคุณขวัญพงศ์ พันธุ์เจริญวรกุล คนรัก ที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และผลักดันส่งเสริมผู้วิจัยเสมอจนสำเร็จการศึกษา

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 คำถามในงานวิจัย .....	6
1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย .....	6
1.4 นิยามศัพท์.....	7
1.5 ขอบเขตงานวิจัย.....	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 .....	9
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจให้คำปรึกษา .....	9
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มธุรกิจให้คำปรึกษา.....	9
2.1.2 หลักเกณฑ์การจดทะเบียนที่ปรึกษาไทย .....	10
2.1.3 สมรรถนะเฉพาะทางของที่ปรึกษาด้านการตลาด.....	11
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ .....	15
2.2.1 ตัวแทน 15	
2.2.2 ข้อตกลงในการเป็นตัวแทนขาย.....	16
2.2.3 นายหน้าอสังหาริมทรัพย์.....	16

2.2.4 การจ่ายผลตอบแทนในระบบนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ .....	21
2.2.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของนายหน้า.....	22
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการและการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ .....	23
2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ .....	23
2.3.2 ลักษณะการบริการ.....	24
2.3.3 แนวทางที่ผู้บริโภคใช้ประเมินคุณภาพของงานบริการ .....	25
2.3.4 ทฤษฎีการตัดสินใจ.....	26
2.3.5 ทฤษฎีการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ .....	27
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าและภาพลักษณ์ .....	28
2.4.1 ตราสินค้าและภาพลักษณ์ (Image).....	28
2.4.2 ประเภทของภาพลักษณ์ .....	30
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	35
บทที่ 3 .....	39
วิธีดำเนินการวิจัย .....	39
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	39
3.2 โครงการกรณีศึกษา .....	40
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	41
3.4 การรวบรวมข้อมูล .....	41
3.5 การออกแบบเครื่องมือในการวิจัย.....	42
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
3.6.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์.....	43
3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล .....	44
3.7 อุปสรรคในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	44



3.8 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	45
บทที่ 4 .....	46
ลักษณะการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์.....	46
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้จำกัด.....	46
4.1.1 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ .....	46
4.1.2 เส้นทางการเติบโต.....	47
4.1.3 ฝั่งองค์กร.....	48
4.1.4 วิสัยทัศน์ .....	48
4.1.5 ข้อมูลบริษัทและการถือครองหุ้น .....	49
4.1.6 รายได้องค์กร.....	49
4.1.7 บริการ 51	
4.2 การให้บริการบริหารงานขายของ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด .....	53
4.2.1 แนวคิดในการให้บริการของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด .....	57
4.3 ตลาดพื้นที่แข่งขันธุรกิจบริการบริหารงานขาย.....	58
4.4 ขอบเขตการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย.....	65
บทที่ 5 .....	67
ผลการศึกษา .....	67
5.1 ลักษณะองค์กรและการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ .....	67
5.1.1 ปีที่ก่อตั้งที่ก่อตั้งองค์กร .....	68
5.1.2 วิสัยทัศน์ และพันธกิจ .....	69
5.1.3 โครงสร้างองค์กร .....	70
5.1.4 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ .....	73
5.1.5 ทุนจดทะเบียน .....	74

5.1.6 ผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร .....	75
5.1.7 จำนวนโครงการที่ผ่านมา.....	76
5.2 แนวคิดในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษาด้านการบริหารงานขาย .....	78
5.2.1 แนวคิดหลักในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย .....	78
5.2.2 แนวคิดหลักของผู้ประกอบการที่เลือกรับบริการจากที่ปรึกษาด้านการบริหารงาน ขาย ในมุมมองของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ในอดีตที่ผ่านมา.....	81
5.2.3 กระบวนการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย .....	82
5.2.4 ขอบเขตการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย.....	83
5.3 ปัจจัยในการเลือกที่บริษัทปรึกษาด้านการบริหารงานขาย .....	86
5.3.1 เหตุผล/ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย.....	86
1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษา .....	89
2) ปัจจัยด้านขอบเขตและลักษณะงานที่รับคำปรึกษา .....	91
3) ปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและการดำเนินงาน แนวคิด และเงื่อนไขในการ รับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา.....	92
บทที่ 6 .....	94
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
6.1 สรุปผลการศึกษา.....	94
6.1.1 สรุปลักษณะองค์กรและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ .....	94
6.1.2 สรุปแนวคิดและกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษา .....	95
6.1.3 ปัจจัยในการว่าจ้างบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ในการบริหารงานขาย.....	97
6.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	99
6.2.1 ลักษณะองค์กรและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ.....	99
6.2.2 แนวความคิดและกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษา .....	99
6.2.3 ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกที่บริษัทปรึกษา.....	100

6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ.....	101
6.4 ข้อเสนอแนะ.....	102
.....	103
รายการอ้างอิง .....	103
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	150



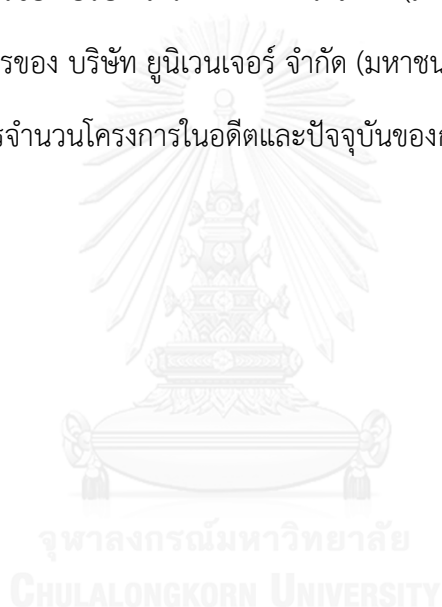
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1: Typical Real Estate Sales Commission.....	4
ตารางที่ 2: แสดงบทสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
ตารางที่ 3: องค์กรกลุ่มตัวอย่าง.....	40
ตารางที่ 4: กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์.....	41
ตารางที่ 5: เครื่องมือในการวิจัย.....	42
ตารางที่ 6: เส้นทางการเติบโตของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด.....	47
ตารางที่ 7: ข้อมูลการถือครองหุ้น.....	49
ตารางที่ 8: ข้อมูลรายได้และทรัพย์สินตั้งแต่ปี 2007 – 2014.....	49
ตารางที่ 9: โครงการที่รับบริการบริหารงานขายจาก PLUS (2544 – 2560).....	54
ตารางที่ 10: โครงการตัวอย่างตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันของฝ่ายบริหารงานขายบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้.....	56
ตารางที่ 11: จำนวนโครงการที่เปิดขายในปี 2556 – 2558.....	58
ตารางที่ 12: โครงการที่ว่าจ้างบริษัทบริหารงานขายจำแนกตามประเภทโครงการ (2556 – 2558).....	59
ตารางที่ 13: รายละเอียดจำนวนโครงการที่ว่าจ้างบริษัทบริหารงานขาย ปี 2556 – 2558.....	59
ตารางที่ 14: สรุปขอบเขตการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์.....	65
ตารางที่ 15: ปีที่ก่อตั้งองค์กรของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์.....	68
ตารางที่ 16: วิสัยทัศน์ และพันธกิจ.....	69
ตารางที่ 17: โครงสร้างส่วนงานองค์กร.....	70
ตารางที่ 18: ลักษณะการดำเนินธุรกิจ.....	73
ตารางที่ 19: เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจใน อดีตและปัจจุบัน.....	73
ตารางที่ 20: ลักษณะทุนจดทะเบียน.....	74

ตารางที่ 21: ผลการดำเนินงานขององค์กร .....	75
ตารางที่ 22: จำนวนโครงการในอดีตและปัจจุบัน .....	76
ตารางที่ 23: รวบรวมแนวความคิดในการรับบริการจากที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย .....	80
ตารางที่ 24: แนวคิดหลักของผู้ประกอบการที่เลือกรับบริการบริหารงานขาย .....	82
ตารางที่ 25: กระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย .....	83
ตารางที่ 26: เกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการที่จะรับคำปรึกษา .....	85
ตารางที่ 27: เกณฑ์การเลือกโครงการและขอบเขตงานที่รับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา .....	85
ตารางที่ 28: เหตุผล/ปัจจัยในการตัดสินใจว่าจ้างที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย .....	88
ตารางที่ 29: การจัดลำดับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรของผู้ประกอบการ .....	89
ตารางที่ 30: ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษา .....	90
ตารางที่ 31: ปัจจัยด้านขอบเขตและลักษณะงานที่รับคำปรึกษา .....	91
ตารางที่ 32: ปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและการดำเนินงาน แนวคิด และเงื่อนไขในการรับบริการ ...	92
ตารางที่ 33: สรุปแนวคิดในการรับบริการจากที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย .....	96
ตารางที่ 34: ปัจจัยในการว่าจ้างที่ปรึกษาบริหารงานขายที่สอดคล้องกันจากการสัมภาษณ์ .....	97

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1: The Development Process.....	1
ภาพที่ 2: วิเคราะห์องค์กรฝ่ายงานบริหารงานขายและการตลาด พลาสติก หรือเพอร์ตี .....	64
ภาพที่ 3: ปีที่ก่อตั้งบริษัทของกลุ่มตัวอย่าง .....	68
ภาพที่ 4: โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ชาร์ม หรือเพอร์ตี จำกัด .....	70
ภาพที่ 5: โครงสร้างองค์กรของ บริษัท เดอะ ซ้อยส์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด .....	71
ภาพที่ 6: โครงสร้างองค์กรของ บริษัท มั่นคง เคหะการ จำกัด (มหาชน) .....	71
ภาพที่ 7: โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน).....	72
ภาพที่ 8: จำนวนโครงการจำนวนโครงการในอดีตและปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง.....	76



สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1: สัดส่วนรายได้ของบริษัท พลัส หรือเพอร์ตี จำกัด ในปี 2014..... 6

แผนภูมิที่ 2: กระบวนการทำงานของนายหน้า ..... 23

แผนภูมิที่ 3: กรอบแนวคิดงานวิจัย ..... 39

แผนภูมิที่ 4: แสดงผังองค์กร บริษัท พลัส หรือเพอร์ตี จำกัด..... 48

แผนภูมิที่ 5: ข้อมูลรายได้ของ บจก. พลัส หรือเพอร์ตี ตั้งแต่ปี 2007 – 2014 ..... 50

แผนภูมิที่ 6: ข้อมูลทรัพย์สินของบจก. พลัส หรือเพอร์ตี ตั้งแต่ปี 2007 – 2014..... 50

แผนภูมิที่ 7: สัดส่วนรายได้ของบจก. พลัส หรือเพอร์ตี ในปี 2014..... 51

แผนภูมิที่ 8: ทำเลที่ตั้งโครงการที่รับบริการบริหารงานขายจาก PLUS (2544 – 2560)..... 54

แผนภูมิที่ 9: มูลค่าโครงการที่รับบริการบริหารงานขายจาก PLUS (2544 – 2560) ..... 55

แผนภูมิที่ 10: สัดส่วนรูปแบบการว่าจ้างบริหารงานขาย PLUS (2544 – 2560)..... 56

แผนภูมิที่ 11: สัดส่วนช่องทางการติดต่อ สนใจบริการของ บจก. พลัส หรือเพอร์ตี ..... 57

แผนภูมิที่ 12: สัดส่วนรูปแบบโครงการที่ว่าจ้างบริษัทบริหารงานขาย ปี 2556 – 2558..... 61

แผนภูมิที่ 13: สัดส่วนการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านงานบริหารการขาย 7 ลำดับแรก..... 61

แผนภูมิที่ 14: สัดส่วนการว่าจ้างบริหารงานขายโครงการคอนโดมิเนียม..... 62

แผนภูมิที่ 15: สัดส่วนการว่าจ้างบริหารงานขายโครงการบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์ ..... 62

แผนภูมิที่ 16: ราคาขายโครงการบ้านเดี่ยวและทาวน์โฮมที่ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขาย.... 63

แผนภูมิที่ 17: ราคาขายโครงการคอนโดมิเนียมที่ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขาย ..... 63

แผนภูมิที่ 18: สรุปช่วงราคาขายโครงการคอนโดมิเนียมที่ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านงานบริหารงานขาย 7 ลำดับแรก จากจำนวนโครงการ (2556 – 2558)..... 64

แผนภูมิที่ 19: เปรียบเทียบจุดทะเลเบียนของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง ..... 74

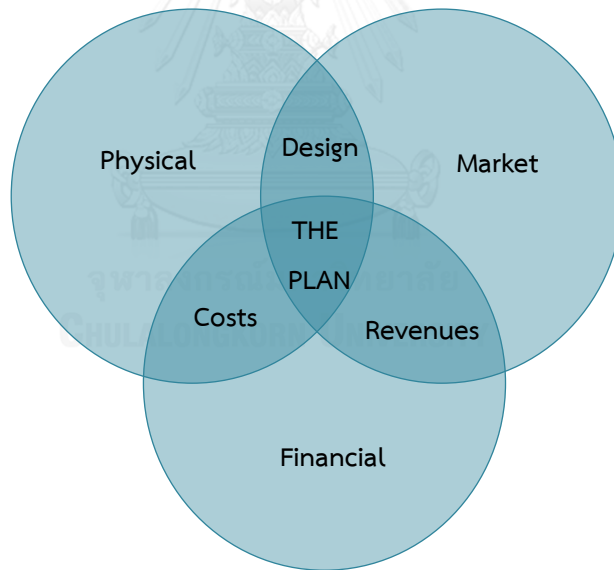
แผนภูมิที่ 20: สรุปช่วงราคาขายโครงการคอนโดมิเนียมที่ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านงาน..... 99

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อก้าวถึงธุรกิจการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์นั้น ผู้ประกอบการจะเป็นฝ่ายริเริ่มทำงาน ตั้งแต่ หาซื้อที่ดิน กำหนดวิเคราะห์รูปแบบโครงการ ศึกษาความเป็นไปได้ในการทำธุรกิจ ตลอดจนการพัฒนาโครงการให้แล้วเสร็จ และจากความซับซ้อนในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จำเป็นต้องใช้คนจำนวนมากในหลากหลายกิจกรรม ทั้ง ฝ่ายกฎหมาย ที่ปรึกษาทางสิ่งแวดล้อม การตลาด การเงิน สถาปนิก วิศวกร ฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายควบคุมคุณภาพ ฝ่ายบริหาร และอีกมากมาย การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ คือการบริหารและใช้ประโยชน์จากกลุ่มอาชีพเหล่านี้ และถึงแม้ว่าคุณจะมีความสามารถทั้งหมดที่กล่าวมานี้ แต่คุณเพียง 1 คน กับเวลา 24 ชั่วโมงก็ไม่สามารถทำได้ ดังนั้นผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ จึงต้องการที่ปรึกษา และจัดตั้งรวบรวมทีมพัฒนาโครงการขึ้นมา (Real Estate Brokerage Council, 1989)



ภาพที่ 1: The Development Process

ที่มา: (Real Estate Brokerage Council, 1989)

บทบาทของกลุ่มบริษัทที่ปรึกษา ที่โดยส่วนมากจะถูกว่าจ้างในกระบวนการพัฒนาโครงการ มีดังนี้ (Real Estate Brokerage Council, 1989)

#### 1. Market Analyst

กำหนดการใช้งานที่ดิน ขนาดโครงการ รวมถึงช่วงเวลาในการพัฒนา



2. Architect	ออกแบบอาคาร
3. Engineer	ออกแบบสาธารณูปโภคต่างๆ ถนน, ท่อระบายน้ำ และระบบน้ำ
4. Land Planner	วางแผนผังพื้นที่ของอาคารและพื้นที่จอดรถ
5. Landscape Architect	ออกแบบและเลือกพันธุ์ไม้ ต้นไม้ ไม้พุ่ม และพืชพันธุ์ต่างๆ
6. Contractors	หมายถึงผู้รับเหมาหลัก และผู้รับเหมาย่อย เพื่อก่อสร้าง โครงสร้างอาคารและเตรียมที่ดิน
7. Environment Consultant	ตรวจสอบสิ่งเจือปนในแหล่งน้ำ ที่ราบที่น้ำท่วมถึง และอื่นๆ
8. Transportation Consultant	ขนาดของถนนภายในและภายนอกโครงการ และสัญญาณจราจร
9. Appraiser	ประเมินราคาทรัพย์สินเพื่อการกู้เงิน
10. Attorneys	ร่างสัญญา ประสานงานเรื่องโฉนดที่ดิน ช่วยเหลือทนาย
11. Accountant	ดูแลเรื่องภาษี และช่วยเรื่องงบการเงินและโครงสร้างทางการเงิน
12. Real Estate Brokers	ขายอสังหาริมทรัพย์เพื่อค่านายหน้า
13. Leasing Agents	ปล่อยเช่าพื้นที่การค้า การพาณิชย์ เพื่อค่านายหน้า
14. Marketing and Public Relations	สนับสนุนงานขาย และงานเข้าให้ได้มากที่สุด
15. Property Manager	จัดการปัญหารายวัน เก็บค่าเช่า และเพิ่มมูลค่าให้อาคาร

บริษัทที่ปรึกษาต่างๆเหล่านี้จะถูกว่าจ้างโดยผู้พัฒนาโครงการ เพื่อทำงานเป็นรายโครงการ ผู้พัฒนาโครงการบางราย อาจมีตำแหน่งนี้ภายในองค์กร แต่สำหรับผู้พัฒนาโครงการรายใหม่นั้น ยังไม่จำเป็นต้องทำแบบนั้น เนื่องจากหน่วยธุรกิจ จะเป็นตัวจัดสรรจำนวนบุคลากรในองค์กรเอง แต่ถ้าเมื่อใดที่ผู้ประกอบการพัฒนาโครงการเพิ่มมากขึ้น การว่าจ้างตำแหน่งเหล่านี้ก็จะทำให้ต้นทุนของผู้พัฒนาโครงการลดลง (Real Estate Brokerage Council, 1989) การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์จำเป็นต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในหลากหลายสาขา และความร่วมมือกันของทีม ทำให้ผู้ประกอบการต้องสรรหาผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ และความสำเร็จของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารคนและความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (B. Peiser, 1992) แต่ในผู้ประกอบการบางรายอาจไม่สามารถทำได้ เนื่องจากปัญหาในด้านการบริหารต้นทุน เพราะการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญนั้นมีค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าการว่าจ้างพนักงานประจำ (B. Peiser, 1992) แต่ข้อดีคือสามารถคัดเลือกทีมงานที่มีคุณภาพตามที่ต้องการได้ โดยไม่ต้องกังวลถึงค่าใช้จ่ายระยะยาว สำหรับบทบาทและหน้าที่ของบริษัทที่ปรึกษาแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับช่วงเวลาและปัญหา

การที่ผู้พัฒนาโครงการภาคเอกชน มีรายได้หลักจากการขายโครงการ และเป็นอีกส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผลกำไรขององค์กรนั้น ตัวแทนขายอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Brokers) และ ตัวแทนการปล่อยเช่าทรัพย์สิน (Leasing Agents) ถูกว่าจ้าง เพื่อขายหรือปล่อยเช่าทรัพย์สินต่อกลุ่มลูกค้ามุ่งหวัง หรือกลุ่มผู้เช่า ผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์จะได้รับประโยชน์อย่างมากจากพนักงานขายที่มีศักยภาพ ที่สามารถขายหรือปล่อยเช่าทรัพย์สินได้รวดเร็ว ผู้พัฒนาโครงการสามารถเลือกได้ว่าจ้างในรูปแบบสัญญาจ้าง หรือเป็นพนักงานประจำ ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด และความสำคัญของโครงการ ตัวแทนขายภายในองค์กรเหมาะสมกับองค์กรพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ ที่สามารถรับต้นทุนตรงนี้ได้ ข้อดีคือพนักงานจะคุ้นเคยกับโครงการตั้งแต่ช่วงการพัฒนา และสามารถมีส่วนร่วมในการสนับสนุนในการวางแผนงานขายได้ ในองค์กรพัฒนาโครงการขนาดเล็ก เหมาะสมที่จะใช้ตัวแทนขายภายนอกองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับตลาดในพื้นที่มากกว่า และไม่ต้องแบกรับต้นทุนที่มากเกินไป (B. Peiser, 1992)

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้พัฒนาโครงการ และตัวแทน จะเรียกว่า สัญญาฝากขาย (Listing agreement) สัญญาฝากขายนี้มีหลากหลายรูปแบบ (B. Peiser, 1992)

#### 1.) สัญญาฝากขายแบบเปิด (Open Listing Agreement)

ผู้พัฒนาโครงการสามารถว่าจ้างตัวแทนได้หลายราย และจะจ่ายค่านายหน้าเฉพาะรายที่มีการขายหรือเช่าเท่านั้น และถ้าผู้พัฒนาโครงการสามารถขายปิดโครงการได้เอง โดยไม่ต้องตัวแทนขาย ก็ไม่ต้องเสียค่านายหน้าใดๆ

#### 2.) สัญญาแบบทำกับนายหน้ารายเดียว (Exclusive Listing Agreement / Single Broker)

คล้ายกับสัญญาฝากขายแบบเปิด แต่เป็นนายหน้าเพียงรายเดียว ซึ่งยังคงสิทธิการขายเป็นของผู้พัฒนาโครงการโดยหากผู้พัฒนาโครงการหาลูกค้าได้เองก็ไม่ต้องจ่ายค่านายหน้า (ฝากขายต้องทราบ สัญญาแบบไหนที่ใช้คุณ, 2015 : ออนไลน์)

#### 3.) สัญญาฝากขายแบบเบ็ดเสร็จ (Exclusive right-to-sell listing)

พบมากที่สุดคือ คือผู้พัฒนาโครงการ ว่าจ้างตัวแทน/นายหน้าผู้จัดการขายอย่างเบ็ดเสร็จ และนายหน้าจะได้รับค่านายหน้าทุกกรณี ไม่ว่าใครขายทรัพย์สิน หรือผู้พัฒนาโครงการขายเอง

ตัวแทนขาย หรือนายหน้า มีหน้าที่หลักในการดึงดูดลูกค้าเป้าหมาย และโน้มน้าวให้เกิดการซื้อหรือเช่าทรัพย์สินโครงการ นายหน้าที่กระตือรือร้น จะมีความรู้เรื่องตลาดอย่างดี และสามารถให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการออกแบบโครงการในช่วงแรกได้ สามารถบอกผู้ประกอบการพัฒนาโครงการ และสถาปนิกได้ว่า สิ่งอำนวยความสะดวก หรือสิ่งใดที่จะดึงดูดลูกค้าเป้าหมายในตลาด (B. Peiser, 1992) โดยปกติแล้วตัวแทนขายหรือนายหน้า ทำเพื่อค่านายหน้าเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ซึ่งค่านายหน้าก็จะแตกต่างกันไปตามประเภท ขนาด และทำเลของโครงการ โดยทั่วไปแล้วค่านายหน้าจะคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ (%) จากราคาซื้อขาย

ตารางที่ 1: Typical Real Estate Sales Commission

Property Type	Percent (%) of Total Price
Raw Land	5 – 10 %
Single-Family House	6 – 7 %
Housing Tract	2 – 4 %
Apartment Building	3 – 5 %
Office Building	3 – 5 %
Industrial Building	4 – 5 %
Shopping Center	4 – 5 %
Hotels	3 – 5 %

ที่มา: Professional Real Estate Development (B. Peiser, 1992)

การทำการตลาดโครงการมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการทำให้แน่ใจว่าโครงการจะประสบความสำเร็จ ซึ่งยังเป็นที่ยกเถียงกันว่า ใครคือผู้ที่ควบคุมเรื่องการทำการตลาดโครงการ การให้นายหน้าหรือตัวแทนขายมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน จัดเตรียม จัดหาวิธีการทำการตลาด รวมไปถึงการให้มีส่วนร่วมในค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย ให้นายหน้ารู้สึกถึงความมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อโครงการ ส่วนผู้พัฒนาโครงการที่ยินดีจะจ่ายค่าส่งเสริมการขายนั้น ยังคงต้องการการตัดสินใจในช่วงเวลา และความเข้มข้นของการทำการตลาดโครงการ (B. Peiser, 1992)

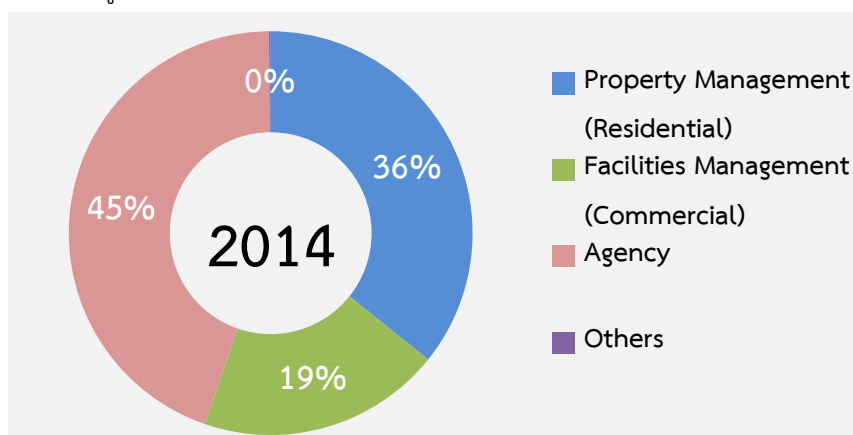
จากที่กล่าวมา พบว่าธุรกิจนายหน้า, ตัวแทนขาย หรือที่ปรึกษาทางด้านการขาย เป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีความสำคัญกับความสำเร็จของโครงการ เนื่องจากสัมพันธ์กับรายได้ ทำให้มีบริษัทที่ปรึกษาเติบโตขึ้นอย่างมาก เห็นได้จากการพัฒนาของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่พัฒนาบริษัทที่ปรึกษาขึ้นนอกเหนือจากการพัฒนาโครงการเพื่อขาย เช่น บมจ. เอพี, บมจ. อนันดา รวมถึง บมจ. แอสเสทอิควิตี้ ธุรกิจที่ปรึกษาในด้านการขาย ถือเป็นอีกหนึ่งฟันเฟืองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยบริการของแต่ละบริษัทที่ปรึกษาก็คล้ายคลึงกัน โดยมีเป้าหมายหลักคือการขายทรัพย์สิน ที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ โดยในแต่ละบริษัทจะมีบริการที่แตกต่างกันออกไป ตามแต่ละองค์กร เช่น ให้คำปรึกษาตั้งแต่ช่วงพัฒนาโครงการ จนถึงช่วงการขายโครงการ หรือรับบริหารการขายอย่างเดียวก็มี โดยประเภทของบริษัทที่ปรึกษานั้น มีหลากหลายประเภท เช่น นายหน้าอิสระ หาทรัพย์สินที่เป็นตุนถนัด และเป็นมักรับรู้เงื่อนไขเวลาในการขายทรัพย์สินนั้น, นายหน้าองค์กรสากล คือบริษัทนายหน้าที่มีบริษัทแม่อยู่ในต่างประเทศ และมาจัดตั้งสาขาในประเทศไทย, นายหน้าสัมปทาน คือนายหน้าที่เป็นการซื้อชื่อแฟรนไชส์มาใช้ และกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มนายหน้าโดยผู้พัฒนาโครงการเอง เป็นการเพิ่มช่องทางซื้อขาย สร้างการซื้อซ้ำของลูกค้าองค์กร สร้างมูลค่าทรัพย์สินให้มากขึ้น และก็มีทรัพย์สินจากตัวผู้พัฒนาเอง

สำหรับธุรกิจให้คำปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (PLUS) เป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของบริษัท แสตนลิวรี่ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ เดิมบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ได้มีการพัฒนาโครงการเอง แต่เนื่องจากนโยบายหลักของทางบริษัท ที่ต้องการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจของ บมจ. แสตนลิวรี่และสร้างจุดแข็งให้กับ พลัส พร็อพเพอร์ตี้ และสร้างการดำเนินธุรกิจแบบครบวงจรขึ้น ต่อมา บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ได้ขยายกิจการ โดยให้บริการในส่วนของการบริหารงานขายอสังหาริมทรัพย์ขึ้น บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ได้แบ่งธุรกิจออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ 1. งานที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ (บริหารงานขาย, บริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ฝากขาย ฝากเช่า และ บริการให้คำปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์) 2. งานบริหารอาคาร (ที่พักอาศัย และอาคารสำนักงานต่างๆ) ซึ่งในหน่วยงานบริหารงานขายนั้น ปัจจุบันเติบโตอย่างต่อเนื่อง ที่ผ่านมามีโครงการที่รับบริการกว่า 70 โครงการ มูลค่ารวมกว่า 53,000 ล้านบาท มีบริการ ดังนี้ 1) วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการลงทุน 2) ที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการ 3) บริหารงานขายและการตลาด 4) โอนกรรมสิทธิ์ 5) บริการปล่อยเช่า

จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการทำธุรกิจ ซึ่งมีข้อค้นพบที่สอดคล้องกัน เช่น พฤติกรรมการใช้บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการว่าจ้างที่ปรึกษา คือ ช่วยในการวินิจฉัยและแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งในด้านการบริหารต้นทุน บุคลากร และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กร เช่นงานวิจัยของบัณฑิต แสงพยัคฆ์ (บัณฑิต แสงพยัคฆ์, 2549) ในหัวข้อปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ และงานวิจัยของ ศานิต กีบุดร (ศานิต กีบุดร, 2556) ในหัวข้อรูปแบบการว่าจ้างที่ปรึกษาบริหารโครงการและควบคุมงานก่อสร้างภาครัฐ แต่ยังมีข้อค้นพบหนึ่งซึ่งแตกต่างออกไป ดังในงานของรุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ (รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ, 2554) ในหัวข้อ การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร มีข้อค้นพบที่น่าสนใจว่า ปัจจัยและแรงกดดันที่ส่งผลต่อการปรับตัวทางธุรกิจ เป็นปัจจัยภายนอก คือ อำนาจต่อรองของลูกค้า การแข่งขันกับผู้ประกอบการในตลาด ปัจจัยด้านวิกฤตเศรษฐกิจ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยภายนอก

จากความซับซ้อนของกระบวนการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ และความสำคัญของการขายและการทำการตลาดโครงการ ทำให้มีการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย เพื่อให้คำปรึกษาดังกล่าว ทั้งนี้บริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขายในตลาดพื้นที่แข่งขันนั้น มีหลากหลายรายและมีความแตกต่างกัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา ถึงแนวคิดและเหตุผลในการว่าจ้างบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด เพื่อบริหารงานขาย เนื่องจากการค้นคว้าข้อมูลพบว่า บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ มีรายได้หลักจากการบริหารทรัพย์สิน (Residential & Commercial) รวมแล้วถึง 55% และรองลงมาเป็นรายได้จากการฝากขาย ฝากเช่าอสังหาริมทรัพย์อยู่ที่ 45% โดยสัดส่วนรายได้จากการบริหารงานขายนั้นนับเป็นสัดส่วนไม่ถึง 1% ของรายได้องค์กร ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาแนวคิด และเหตุผลของการเลือกว่าจ้างบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ในการบริหารงานขาย

แผนภูมิที่ 1: สัดส่วนรายได้ของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ในปี 2014



ที่มา: การสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด บริษัทพลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด และข้อมูลทุติยภูมิ (ข้อมูลเมื่อปี 2015)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของงานด้านบริหารงานขาย รวมถึงงานวิจัยด้านนี้ยังมีจำกัด โดยเฉพาะกระบวนการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาลักษณะองค์กร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่รับคำปรึกษาโดยเฉพาะงานด้านบริหารงานขายเป็นครั้งแรก จากบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (PLUS) หนึ่งในบริษัทในเครือของบริษัท แสตนลیری จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้เพื่อศึกษาถึงแนวคิด และกระบวนการในการตัดสินใจ รวมถึงเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการอสังหาริมทรัพย์ พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ของผู้ประกอบการฯ เพื่อให้ผู้ประกอบการได้มีข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือก

## 1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1) ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ที่ใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย มีลักษณะการดำเนินธุรกิจอย่างไร
- 2) ผู้ประกอบการฯ มีแนวคิด และกระบวนการในการเลือกที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย อย่างไร
- 3) เหตุผลสำคัญในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขายของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มีอะไรบ้าง

## 1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาลักษณะองค์กร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่ตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ในด้านการบริหารงานขาย
- 2) เพื่อศึกษาถึงแนวคิด และกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างที่ปรึกษาทางอสังหาริมทรัพย์ ในด้านการบริหารงานขายของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์

- 3) เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและเหตุผล ของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เลือกใช้บริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย

#### 1.4 นิยามศัพท์

##### 1) การบริหารงานขาย (Sales Management)

บริการบริหารงานขายโครงการ หมายถึง บริษัทหรือนิติบุคคล ที่รับบริหารการขายให้เจ้าของโครงการที่พักอาศัยทุกประเภท โดยให้คำปรึกษาจากทีมงานมืออาชีพที่ผ่านประสบการณ์จริง ขอบเขตบริการประกอบไปด้วย การสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และผลตอบแทนในการลงทุน, ชี้นำการพัฒนาในรูปแบบทางกายภาพโครงการ ให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง, วางแผน กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาโครงการ, จัดทำแผนการดูแลโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อรักษาและเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ในระยะยาว และจัดทำแผนการขายโครงการ และแผนการสื่อสารทางการตลาด ตามสภาวะตลาด เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของลูกค้าให้ได้สินค้าและบริการที่ตรงใจกับผู้บริโภคมากที่สุด รวมถึงมีฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ที่ช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการขายและการตลาดเป็นไปอย่างถูกต้องและแม่นยำ เพื่อความมั่นใจได้ถึงความสำเร็จของโครงการ ทั้งนี้นายหน้าบริหารงานขายอาจมีขอบเขตการทำงานที่หลากหลายแนวทาง และหลากหลายเงื่อนไขการทำงาน

#### 1.5 ขอบเขตงานวิจัย

##### 1) ขอบเขตด้านช่วงเวลาการศึกษา

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลของงานวิจัยนี้อยู่ในช่วง ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2559 จนถึงวันที่ 31 มีนาคม 2560

##### 2) ขอบเขตด้านเนื้อหา

เพื่อศึกษาแนวคิดการเลือกรับบริการจากที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย

##### 3) ขอบเขตด้านประชากร

การกำหนดและเลือกตัวอย่างใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

กลุ่มเป้าหมาย:

ผู้ประกอบการพัฒนาโครงการโครงการอสังหาริมทรัพย์ (เจ้าของโครงการ หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจ) 4 องค์กร ที่เลือกว่าจ้างบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ให้เป็นผู้บริหารงานขาย ในการว่าจ้างที่ปรึกษาในด้านการบริหารงานขายเป็นครั้งแรก และผู้บริหารบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นข้อมูลต่อผู้ประกอบการฯ ในการใช้ประกอบการคัดเลือกที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ ด้านการบริหารงานขาย
- 2) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยเฉพาะการให้คำปรึกษาด้านบริหารงานขายให้ดียิ่งขึ้น ตอบจอยักษ์กลุ่มลูกค้าในแต่ละบริษัท



## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวคิดและเหตุผลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขายของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษาบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ผู้วิจัยได้เรียงลำดับความรู้เข้าใจของการวิจัยครั้งนี้ โดยเริ่มจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด เพื่อทราบถึงที่มาของบริษัทที่มีการดำเนินงานประกอบธุรกิจอย่างไร ตราสินค้าและภาพลักษณ์ ทัศนคติของบริษัทฯ ก่อนจะอธิบายถึงแนวความคิดที่เกี่ยวกับธุรกิจที่ปรึกษา และนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเลือกว่าจ้างบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการประกอบการวิจัยนี้ด้วย สามารถแบ่งได้ 6 ส่วนดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจให้คำปรึกษา
2. แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจตัวแทน และนายหน้าอสังหาริมทรัพย์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ และการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าและภาพลักษณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจให้คำปรึกษา

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มธุรกิจให้คำปรึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจการให้คำปรึกษา (จักร์กฤษณ์ พงษ์วุฒิประพันธ์, 2558) หมายถึง ธุรกิจที่เป็นบุคคล และนิติบุคคล โดยให้ปรึกษาในการทำธุรกิจในด้านต่าง ๆ เช่น กฎหมาย ระบบไอที บัญชีการเงิน กลยุทธ์ธุรกิจ การบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม การตลาดและประชาสัมพันธ์ไปจนถึงที่ปรึกษาด้านภาพลักษณ์ เป็นต้น ธุรกิจการให้คำปรึกษาของประเทศไทย มีอยู่หลากหลายสาขา อาทิ (1) ที่ปรึกษาด้านธุรกิจ/การตลาด (2) ที่ปรึกษาด้านการลงทุน/การเงิน (3) ที่ปรึกษาด้านการจัดการต่างๆ เช่น ISO ต่างๆ การพัฒนา บุคลากร เป็นต้น (4) ที่ปรึกษาด้านบัญชี กฎหมาย และภาษีธุรกิจ (5) ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมและ สิ่งแวดล้อม (6) ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (7) ที่ปรึกษาด้านระบบควบคุมคุณภาพ เช่น ระบบ HACCP, GMP, TOM เป็นต้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2558) อ้างถึงใน (จักร์กฤษณ์ พงษ์วุฒิประพันธ์, 2558)



ที่ปรึกษา คือ ผู้ประกอบวิชาชีพซึ่งอาจเป็นรายบุคคลหรือนิติบุคคลที่เป็น ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัทที่ต้องมีจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างสูง และมีความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ และความสามารถให้บริการที่ปรึกษา และเสนอแนะ ความรู้ทางวิชาการในสาขาต่างๆ อาทิ วิศวกรรม สถาปัตยกรรม เศรษฐศาสตร์ สังคม และการเมือง ทั้งนี้ รูปแบบการให้บริการประกอบด้วย การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนโดยพิจารณาด้านเทคนิค เศรษฐกิจ การเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม การศึกษาสำรวจและออกแบบในรายละเอียดทางด้านวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม และการวางแผนและควบคุมการก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อน ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหลายๆ ด้าน โดยจำเป็นต้องใช้วิศวกรที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางเทคนิค วิศวกรรม เศรษฐศาสตร์ การเงิน และการบริหาร เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ เพื่อหาวิธีการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ว่าจ้าง (ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา สำนักบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง, 2560) โดยในตอนหนึ่งของประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจดทะเบียนที่ปรึกษาไทย พ.ศ. 2554 ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 128 / ตอนพิเศษ 114 ง / หน้า 1/30 กันยายน 2554 ได้ให้คำจำกัดความต่างๆไว้ดังนี้(ประกาศกระทรวงการคลัง, 2554)

- 1) ที่ปรึกษา หมายความว่า บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลที่ประกอบอาชีพ วิชาชีพ หรือให้บริการเป็นที่ปรึกษา เกี่ยวกับวิศวกรรม สถาปัตยกรรม เศรษฐศาสตร์ การศึกษา การเงิน บัญชี กฎหมาย หรืออื่นๆ
- 2) ที่ปรึกษาอิสระ หมายความว่า บุคคลธรรมดาที่ประกอบวิชาชีพในการเป็นที่ปรึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง สาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขา
- 3) ที่ปรึกษานิติบุคคล หมายความว่า นิติบุคคลที่ประกอบกิจการในการเป็นที่ปรึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง สาขาใดสาขาหนึ่ง หรือหลายสาขา
- 4) ที่ปรึกษาไทย หมายความว่า ที่ปรึกษาที่มีสัญชาติไทย และได้จดทะเบียนไว้กับศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาของ กระทรวงการคลัง
- 5) บุคลากรที่ปรึกษา หมายความว่า บุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก มาแล้วมากกว่าสิบปี ห้าปี และสามปี ตามลำดับ จากสถาบันการศึกษาที่สำนักงาน ก.พ .รับรอง และมีประสบการณ์ ในการทำงานในสาขาที่เกี่ยวข้องมากกว่ากึ่งหนึ่งของแต่ละระดับการศึกษาข้างต้น

#### 2.1.2 หลักเกณฑ์การจดทะเบียนที่ปรึกษาไทย

ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษาไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาไว้ดังนี้ หลักเกณฑ์เบื้องต้นของบริษัทที่ปรึกษา (ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา สำนักบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง, 2560)

- 1) จดทะเบียนในประเทศไทย และต้องมีวัตถุประสงค์ในการเป็นที่ปรึกษา

- 2) มีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาทขึ้นไป และมีคนไทยถือหุ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51 โดยพิจารณาจากจำนวนหุ้นและสิทธิในการออกเสียง
- 3) ต้องมีกรรมการและกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันเป็นผู้มีสัญชาติไทยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 51
- 4) ต้องมีบุคลากรที่ปรึกษาที่มีสัญชาติไทยไม่น้อยกว่าสองคน และต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทยมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนบุคลากรที่ปรึกษาทั้งหมด

\*สำหรับองค์กร สถาบันการศึกษา มูลนิธิอื่นๆ ได้รับการยกเว้นคุณสมบัติข้อ 2 และ 3

#### บริษัทที่ปรึกษาระดับ A หมายถึง

- 1) ต้องมีบุคลากรที่ปรึกษาอย่างน้อย 2 คน สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกมาแล้ว มากกว่าสิบปี ห้าปี และสามปี ตามลำดับ จากสถาบันการศึกษาที่สำนักงาน ก.พ. รับรอง และมีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้อง
- 2) จดทะเบียนจัดตั้งเป็นนิติบุคคลมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี
- 3) มีประสบการณ์โครงการที่แล้วเสร็จในสาขาต่างๆ อย่างน้อย 3 โครงการ
- 4) สำหรับบริษัทที่ปรึกษาที่ดำเนินกิจการในฐานะที่ปรึกษาไม่ถึง 3 ปี ก็สามารถเข้าหลักเกณฑ์ที่ปรึกษาระดับ A ได้โดยบริษัทเสนอประสบการณ์ผลงานตามโครงการที่แล้วเสร็จในสาขาต่างๆ ของบริษัทอย่างน้อย 3 โครงการ และมีบุคลากรที่ปรึกษาทำงานเต็มเวลาอย่างน้อย 2 คน โดยแต่ละคนต้องมีประสบการณ์ในฐานะที่ปรึกษาอย่างน้อย 6 ปี โดยสำเร็จการศึกษาจากสถาบันที่ทางการยอมรับ

ที่ปรึกษาระดับ B หมายถึง ที่ปรึกษาที่ขาดคุณสมบัติข้อใดข้อหนึ่งตามหลักเกณฑ์ที่ปรึกษาระดับ A ข้างต้น

#### 2.1.3 สมรรถนะเฉพาะทางของที่ปรึกษาด้านการตลาด

จักร์กฤษณ์ พงษ์วุฒิประพันธ์ (2558) ได้ทำการรวบรวมสมรรถนะเฉพาะทางของที่ปรึกษาด้านการตลาด และสรุปไว้ ดังนี้

1. **สมรรถนะเฉพาะทางของที่ปรึกษาทางธุรกิจ** กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (ม.ป.ป.) ได้สรุปสมรรถนะเฉพาะทางของที่ปรึกษาด้านการตลาดไว้ 5 ประการ ได้แก่

##### 1.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ธุรกิจด้านการตลาด

- มีความรู้ความเข้าใจในประเภทและขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ รวมทั้ง ความสามารถในการรวบรวมข่าวสารต่าง ๆ และความเคลื่อนไหวในธุรกิจที่ให้คำปรึกษา
- มีความสามารถในการแยกแยะประเด็น ปัญหา แนวคิด สถานการณ์ได้ อย่างรอบด้าน รวมทั้งความเชื่อมโยงในประเด็นสำคัญต่าง ๆ เพื่อกำหนดข้อเสนอหรือแนวคิดให้แก่ผู้ประกอบการ

- มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและ ภายนอกที่มีผลกระทบต่อ กับธุรกิจ รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลสำเร็จ ของธุรกิจ
- มีความสามารถในการกำหนดกรอบ มุมมอง และสมมติฐานในการ วิเคราะห์ข้อมูลทาง สถิติ รวมทั้งสามารถนำสถิติที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ สามารถ สังเคราะห์ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการตลาด

### 1.2 มีความสามารถในการประเมินความรู้ในตลาดโลกาวิวัฒน์และสภาวะต่าง ๆ

- มีความรู้ในด้านการค้าระหว่างประเทศ ผลกระทบจากโลกาวิวัฒน์
- มีความสามารถในการให้คำปรึกษาผู้ประกอบการรู้ถึงโอกาสในการ ส่งออกสินค้า บริการ และผลกระทบจากการแข่งขันในตลาดภายใน
- มีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ แนวคิด หลักการ วิธีการ และขั้นตอนการ ทำงานในด้านการนำเข้า-ส่งออก รวมถึงการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ผู้ที่เกี่ยวข้องใน สถาน ประกอบการ
- มีความสามารถในการค้นหาประเด็นต่าง ๆ จากการซักถามและ รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนการพัฒนา ปรับปรุงระบบการ ทำงานด้าน การค้าระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.3 มีความสามารถในการประเมินและประยุกต์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางการตลาด และนำ แผนงานสู่การปฏิบัติ

- มีความรู้ในแนวคิด หลักการของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ
- มีความสามารถในการให้คำปรึกษาในการกำหนด แผนกลยุทธ์ธุรกิจทั้ง ในระดับองค์กร และระดับหน่วยงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายในการ ดำเนินงาน ขององค์กร
- มีความสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์การตลาด
- มีความสามารถให้คำปรึกษาในการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่าง มีประสิทธิผล
- มีความสามารถปรับเปลี่ยนแผนเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง

### 1.4 มีความสามารถในการจัดทำแผนการตลาด

- มีความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการ และขั้นตอน การทำงานในด้ว นการตลาด รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานการ ตลาด ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานด้านการตลาดให้มีประสิทธิภาพ
- มีความสามารถในการกำหนดหรือแนวทางในการวิจัย และการ นำผลจากข้อมูลที เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์และคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
- มีความสามารถในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด รวมถึงการวางแผนงาน ด้านการตลาดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นให้เกิดความสามารถ ในการ

แข่งขันและการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง สามารถให้คำปรึกษาในการนำแผนการตลาดสู่ การปฏิบัติประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

- มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือทางการตลาดที่ใช้ประเมินวิเคราะห์ธุรกิจ เทคนิคและกระบวนการวิจัยทางการตลาด

#### 1.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเชิงการตลาด

- มีความสามารถในการคิดที่มีทิศทางที่ชัดเจน และความสามารถให้ คำปรึกษาทางเลือก และโอกาสทางธุรกิจ
- มีความเข้าใจในความจำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ในด้านการริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ในธุรกิจขนาดเล็ก
- มีความตระหนักในกระบวนการความคิดสร้างสรรค์ และความชำนาญ ที่ต้องมี
- มีความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและ พัฒนาประสิทธิภาพในด้านการตลาด
- มีความสามารถในการเชื่อมโยงกระบวนการความคิดสร้างสรรค์เข้ากับ การพัฒนาและการปฏิบัติการของธุรกิจ

## 2. โอกาสความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจการให้คำปรึกษา

ธุรกิจการให้คำปรึกษานั้น เป็นธุรกิจที่ต้องใช้ทรัพยากรหลักคือบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านในแต่ละสาขาการให้คำปรึกษาในการให้บริการ การที่ ผู้ประกอบการจะดำเนินการธุรกิจการให้คำปรึกษาให้ประสบความสำเร็จ และมีความเข้มแข็งได้นั้น บริษัทที่ปรึกษาต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเอง ให้เป็นที่ยอมรับ และน่าเชื่อถือกับ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยที่ปรึกษาที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจการให้คำปรึกษาให้ประสบความสำเร็จ ต้องมี จุดแข็ง หรือความพร้อมในการให้บริการให้คำปรึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ดังนี้

- 1) มีมาตรฐานในการให้บริการกับลูกค้า มีการติดตามผลกับลูกค้าเมื่อ ให้บริการให้คำปรึกษาเสร็จ สิ้นลงว่าลูกค้านำไปใช้ประโยชน์ได้จริง
- 2) มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ และมีความน่าเชื่อถือมากในการ ให้คำปรึกษา
- 3) สามารถให้บริการให้คำปรึกษาได้หลากหลายประเภทการให้คำปรึกษา หรือ มีการให้บริการให้คำปรึกษาครบวงจร เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี
- 4) มีความตรงต่อเวลาในการให้บริการให้คำปรึกษา มีความรับผิดชอบ และ จริงใจกับลูกค้าในการ ให้บริการ
- 5) มีผลงานการให้คำปรึกษาเป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ และมีความ น่าเชื่อถือในกลุ่ม ผู้ใช้บริการให้คำปรึกษาทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐ
- 6) มีการนำเอาเทคโนโลยี และเครื่องมือที่ทันสมัย เข้ามาใช้ในการให้บริการ ให้คำปรึกษา
- 7) มีพันธมิตร/เครือข่ายกว้างขวางในการให้บริการให้คำปรึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

- 8) ผู้ให้บริการให้คำปรึกษาต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านมากขึ้น บริษัทที่ปรึกษาแต่ละแห่งต้องหาจุดขายที่เฉพาะของตัวเองให้มีความแตกต่างโดดเด่นชัดเจน โดยมี การปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการแบ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านออกมาอย่างชัดเจน

### 3. แนวทางในการประกอบธุรกิจการให้คำปรึกษา

องค์ประกอบเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจการให้คำปรึกษา ต้องพิจารณาตั้งแต่รูปแบบบริการ ว่าประเภทใดมีความเหมาะสมกับความรู้ความชำนาญ ความต้องการของตลาด และความยากง่ายใน การเข้าสู่ธุรกิจ รวมทั้งกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหลักๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดตั้งธุรกิจการให้ คำปรึกษา ดังนี้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2558) อ้างถึงใน (จักร์กฤษณ์ พงษ์วุฒิประพันธ์, 2558)

- 1) ขนาดของธุรกิจ ขึ้นอยู่กับประเภทการให้บริการการให้คำปรึกษาว่า แต่ละ ประเภทมีความจำเป็นต้องลงทุนในด้านเทคโนโลยี เครื่องมือที่ใช้ในการให้บริการมากน้อยเพียงใด ส่วนใหญ่ธุรกิจการให้คำปรึกษาของไทยมีเงินทุนจดทะเบียนไม่เกิน 10 ล้านบาท มีบุคลากร/พนักงานภายในองค์กรไม่เกิน 15 คน และมีการบริหารงานไม่ซับซ้อนโดยมีหน่วยงานหลักๆ ภายในบริษัท คือ ฝ่ายบริหาร) กรรมการ, กรรมการผู้จัดการ (ฝ่ายที่ปรึกษาซึ่งส่วนใหญ่คือกรรมการของบริษัทและทำ หน้าที่การตลาดไปพร้อมกัน ฝ่ายบุคคล/ธุรการ ฝ่ายการเงิน/บัญชี ฝ่ายคอมพิวเตอร์ /ฝ่ายข้อมูล ข่าวสาร เป็นต้น
- 2) กลุ่มเป้าหมาย การใช้บริการการให้คำปรึกษาของไทย ผู้ประกอบการ ขนาดเล็กมีสัดส่วนการใช้บริการน้อยกว่าขนาดกลางและใหญ่ เพราะอัตราค่าบริการในการใช้บริการ การให้คำปรึกษามีราคาค่อนข้างสูง เกินความสามารถของผู้ประกอบการขนาดเล็ก ดังนั้นลูกค้า กลุ่มเป้าหมายของการให้บริการให้คำปรึกษา ควรมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายตามลำดับความสำคัญดังนี้
  - ธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งมีมูลค่ายอดขายมากกว่า 500 ล้านบาทขึ้นไป
  - กลุ่มเป้าหมายขององค์กรภาครัฐ/รัฐวิสาหกิจ เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการใช้บริการให้คำปรึกษา ส่วนธุรกิจขนาดเล็ก หรือกลุ่ม SMEs ที่ปรึกษาต้องเข้าร่วมโครงการกับภาครัฐที่ส่งเสริมให้ ธุรกิจขนาดเล็กมีการใช้ที่ปรึกษาในการเข้าไปแนะนำการทำธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ โดยภาครัฐมีการ สนับสนุนค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ในการใช้บริการที่ปรึกษาดังกล่าว
- 3) กลยุทธ์ในการให้บริการ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการคัดเลือกผู้ให้บริการ การให้คำปรึกษาของผู้ใช้บริการ คือ
  - ผลงานการให้คำปรึกษาที่ผ่านมาที่น่าเชื่อถือ มีความถูกต้อง
  - ราคาการบริการเหมาะสมโดยที่ปรึกษาไทยควรอยู่ในอัตราประมาณวันละไม่เกิน 10,000 บาท
  - ความตรงต่อเวลา ดังนั้นในการจัดตั้งธุรกิจการให้คำปรึกษาได้ต้องอาศัยเวลาอันยาวนานในการเก็บเกี่ยวประสบการณ์เพื่อให้ได้ลูกค้าอ้างอิง มีผลงานเป็นที่ยอมรับ

และนำเชื่อถือต่อผู้ที่จะใช้บริการการให้คำปรึกษา ซึ่งมีความสำคัญต่อภาพลักษณ์ขององค์กรมากที่สุด

- 4) วิธีการทำการตลาด การทำตลาดการให้คำปรึกษาส่วนใหญ่ที่นิยมทำกัน
  - การจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลการให้บริการให้คำปรึกษาขององค์กรให้ผู้ใช้บริการเข้าไปค้นหาทางอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา
  - การเข้าไปพบกลุ่มลูกค้าโดยตรง
  - การขึ้นทะเบียนไว้กับฐานข้อมูลที่ปรึกษาไทยของสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ สังกัดกระทรวงการคลัง
  - อาศัยการแนะนำ หรือการบอกต่อของลูกค้าในการให้บริการให้คำปรึกษา ซึ่งการทำตลาดโดยการบอกต่อ/แนะนำต่อของลูกค้า หรือคนรู้จักแนะนำกันเป็นการอาศัยสายสัมพันธ์กันในการหาตลาด สำหรับที่ปรึกษาหน้าใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักดีพอน่าจะเป็นวิธีที่เหมาะสมในการทำตลาด ในระยะเริ่มจัดตั้งธุรกิจ
- 5) การหาแหล่งเงินทุน ธุรกิจการให้คำปรึกษาส่วนใหญ่ใช้เงินลงทุนน้อย โดย ส่วนใหญ่มีทุนดำเนินการในช่วง 1-10 ล้านบาท ดังนั้น แหล่งเงินทุนหลักจึงมาจากกรรมการและผู้ถือหุ้นหลักของธุรกิจ ส่วนแหล่งเงินกู้ที่เป็นสถาบันการเงินในกำกับของรัฐที่มีบทบาทให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการด้านการบริการ คือ ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย 12 ให้บริการสินเชื่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มี สินทรัพย์ถาวรไม่เกิน 100 ล้านบาท และมีวงเงินให้กู้ตั้งแต่ 5 แสนบาท ถึง 100 ล้านบาท

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนายหน้าอสังหาริมทรัพย์

### 2.2.1 ตัวแทน

คำว่าตัวแทน จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งทำสัญญาเพื่อกระทำการแทนอีกบุคคลหนึ่ง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการแทนนั้น จะถูกเรียกว่า ตัวแทน ผู้ที่มอบอำนาจให้กระทำการแทน เรียกว่า ผู้มอบฉันทะ หรือในที่นี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ลูกค้า ในการนี้ผู้มอบฉันทะได้ให้อำนาจกับผู้กระทำการแทนใช้ทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือในการทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Ralph A. Palmer, 1997)

#### ประเภทของตัวแทน

โดยส่วนมากประเภทของตัวแทน จะถูกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ตัวแทนสากล, ตัวแทนทั่วไป และตัวแทนพิเศษ ซึ่งจำแนกจากอำนาจที่ได้รับจากผู้มอบอำนาจ และขอบเขตบริการที่จัดทำให้ผู้มอบอำนาจ (Ralph A. Palmer, 1997)

**a) ตัวแทนสากล (Universal Agent)**

ตัวแทนสากล คือ ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ ให้กระทำการทั้งหมด และมีอำนาจสูงสุดในการกระทำการทั้งปวง แทนผู้มอบอำนาจ

**b) ตัวแทนทั่วไป (General Agent)**

ตัวแทนทั่วไป คือ ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจ ให้กระทำการทั้งหมด และมีอำนาจในการกระทำการหนึ่งๆที่ได้ระบุไว้ หรือกระทำการในสินทรัพย์ แทนผู้มอบอำนาจ โดยปกติแล้วจะมีอำนาจที่จำกัดอยู่บนขอบเขตของสัญญา

**c) ตัวแทนพิเศษ (Special Agent)**

ตัวแทนพิเศษ จะมีขอบเขตของอำนาจจำกัดลงมา ในการกระทำการแทนผู้มอบอำนาจ ตัวอย่างเช่น นายหน้าอสังหาริมทรัพย์ ที่มีทรัพย์เพื่อขาย นายหน้าสามารถทำการตลาดเพื่อขายทรัพย์นั้นได้ แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจแทนผู้มอบอำนาจ เช่น ราคาขาย, การซ่อมบำรุง หรือเงื่อนไขทางการเงิน ขอบเขตของอำนาจมีจำกัด และมีเฉพาะเจาะจง และขอบเขตของบริการก็เช่นกัน (Ralph A. Palmer, 1997)

## 2.2.2 ข้อตกลงในการเป็นตัวแทนขาย

ในการทำสัญญาเป็นตัวแทนขาย ต้องมีการทำความเข้าใจ ถึงข้อตกลงร่วมกันด้วยว่า จะมีตัวแทนร่วมหรือไม่ คือจะให้เป็นตัวแทนแต่เพียงผู้เดียว หรือเป็นตัวแทนร่วมกันหลายราย ในมุมมองของผู้ขายและของตัวแทน การเป็นตัวแทนขายแต่เพียงผู้เดียวนั้นดีกว่า ตัวแทนขายแต่เพียงผู้เดียวนั้นจะมีความเชี่ยวชาญ และความเป็นมืออาชีพ ในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขาย และตัวแทนรายอื่นๆ ช่วยลดความสับสนของสินค้าในกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เนื่องจากจะมีเพียง 1 ตัวแทน ที่เป็นผู้กระทำการ ตัวแทนแต่เพียงผู้เดียวจะเป็นผู้ดูแลการติดต่อของลูกค้าและเป็นผู้เจรจาต่อรอง และสามารถประเมินเรื่องการตั้งราคา และผลตอบแทนของตลาดได้ดีกว่า (Mackmin, 1989)

## 2.2.3 นายหน้าอสังหาริมทรัพย์

ศาสตราจารย์ วิทวัส รุ่งเรืองผล (2559) ได้เขียนบทความเรื่อง นายหน้า-ประตูสู่นักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ไว้ดังนี้ นายหน้าอสังหาริมทรัพย์มีบทบาทอย่างยิ่งต่อธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในหลายประเทศนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ไม่มีสิทธิขายอสังหาริมทรัพย์ที่ตนพัฒนาขึ้นเอง หากไม่มีใบอนุญาต นายหน้าอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งถือว่าเป็นวิชาชีพเฉพาะที่ต้องได้รับใบอนุญาตจากหน่วยงานของรัฐที่กำกับดูแล

ในประเทศไทย นายหน้าอสังหาริมทรัพย์ยังไม่มีกฎหมายเฉพาะเข้ามากำกับดูแล อาศัยกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องเข้ามาใช้บังคับ แต่ก็มีแนวคิดที่จะผลักดัน ให้อาชีพนายหน้าอสังหาริมทรัพย์เป็นวิชาชีพที่ต้องมีใบอนุญาตเฉพาะเช่นกัน เมื่อพูดถึงเรื่องการซื้อขาย นายหน้า มักจะเป็นส่วนหนึ่งเสมอ หลายคนมักเลือกใช้บริการ นายหน้า เพื่อลดความยุ่งยากต่างๆ “นายหน้า” หมายถึงผู้ที่เป็นตัวกลางชี้ช่องให้บุคคลสองฝ่ายได้

ทำสัญญากันจนสำเร็จ โดยนายหน้าได้รับผลตอบแทนจากการเป็นตัวกลางดังกล่าว นายหน้าอสังหาริมทรัพย์สามารถแบ่งตามลักษณะได้ ดังนี้ (ศาสตราจารย์ วิฑูรย์ รุ่งเรืองผล, 2559)

### ประเภทของนายหน้าอสังหาริมทรัพย์แบ่งตามถิ่นกำเนิด

#### a) นายหน้าท้องถิ่น (Local Broker)

คือนายหน้าบุคคลหรือนิติบุคคล ที่ทำหน้าที่นายหน้าอสังหาริมทรัพย์ในพื้นที่ประเทศใดประเทศหนึ่ง โดยไม่มีการประกอบธุรกิจนายหน้าในหลายประเทศ นายหน้าท้องถิ่นในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะทำธุรกิจนายหน้าที่มุ่งเน้นลูกค้าสัญชาติเดียวกับนายหน้า เช่น นายหน้าชาวรัสเซียในย่านพญา ภูเก็ต เป็นต้น

#### b) นายหน้าต่างชาติ (International Broker)

คือนายหน้าที่มีเครือข่ายธุรกิจ อยู่ในหลายประเทศเพื่อเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ลูกค้า และทรัพย์สินที่จำหน่าย ส่วนใหญ่นิยมจดทะเบียนเป็นบริษัท การเข้ามาทำธุรกิจนายหน้าในประเทศไทย ทำโดยตั้งสำนักงานสาขา ร่วมทุนกับผู้ประกอบการไทย หรือเปิดแฟรนไชส์ในประเทศไทย เช่น บริษัท อีอาร์เอ แฟรนไชส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ไนท์แฟรงค์ชาร์เตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

การแบ่งประเภทของนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ นอกจากจะแบ่งตามถิ่นกำเนิดแล้ว ยังแบ่งในลักษณะอื่นได้อีกหลายรูปแบบ ดังนี้

### ประเภทของนายหน้าอสังหาริมทรัพย์แบ่งตามลักษณะของสัญญา

#### a) นายหน้าผู้ได้รับสิทธิขาดในการขายเพียงผู้เดียว (Exclusive Right to Sell Listing Broker)

คือ นายหน้าที่ทำสัญญารับสิทธิการขายทรัพย์สินนั้นๆ แต่เพียงผู้เดียว ในช่วงอายุสัญญาที่ทำกับเจ้าของทรัพย์สินตลอดอายุสัญญา หากเจ้าของทรัพย์สินสามารถขายทรัพย์สินได้เอง ก็ยังต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับนายหน้า และสัญญาอาจครอบคลุมถึงการจ่ายค่าตอบแทนเต็มจำนวนให้กับนายหน้าหลังหมดอายุสัญญา หากผู้ซื้อเป็นบุคคลที่นายหน้าเป็นผู้ติดต่อให้กับผู้ขาย หรืออยู่ในรายชื่อผู้ที่เคยติดต่อสนใจซื้อผ่านนายหน้า ซึ่งสัญญานายหน้าส่วนใหญ่นิยมทำกันในลักษณะดังกล่าว เพื่อเป็นการป้องกันนายหน้าให้ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม

#### b) นายหน้าผู้ได้รับสิทธิเป็นนายหน้ารายเดียว (Exclusive Listing Broker)

คือนายหน้าที่ทำสัญญารับสิทธิในการขายทรัพย์สินนั้นๆ เพียงรายเดียวตลอดอายุสัญญาจากเจ้าของทรัพย์สิน แต่เจ้าของทรัพย์สินยังมีสิทธิในการจำหน่ายทรัพย์สินนั้นด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องจ่ายค่านายหน้า สัญญาในลักษณะดังกล่าวเจ้าของทรัพย์สินจะพอใจมากกว่าสัญญาแบบแรก แต่ก็ยังมีข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าของทรัพย์สินกับนายหน้า เช่น กรณีที่นายหน้าเป็นผู้แนะนำทรัพย์สินต่อ



ผู้สนใจแต่ผู้สนใจไม่ยอมให้ชื่อในการติดต่อไว้ แต่เข้าไปชมทรัพย์สินและติดต่อกับเจ้าของทรัพย์สินเอง อาจทำให้เจ้าของทรัพย์สินไม่ต้องชำระค่านายหน้าทั้งๆที่ลูกค้ามาจากการดำเนินการของนายหน้า

**c) นายหน้าแบบสัญญาเปิด (Open Listing Broker)**

คือนายหน้าที่ทำสัญญารับขายทรัพย์สินให้กับเจ้าของทรัพย์สิน ในลักษณะที่ไม่เป็นผู้รับสิทธิในการขายรายเดียว เจ้าของทรัพย์สินสามารถทำสัญญานายหน้ากับนายหน้าหลายๆราย นายหน้ารายใดเป็นผู้นำลูกค้าเข้ามาและปิดการขายได้เป็นผู้รับค่านายหน้า วิธีการดังกล่าวเหมาะกับทรัพย์สินที่มีลักษณะเฉพาะที่มีราคาสูง ยกต่อการหาลูกค้าโดยทั่วไป การทำสัญญาเปิดจะช่วยให้ นายหน้าหลายๆราย เข้ามาช่วยทำการขาย โอกาสที่จะขายได้อาจสูงขึ้น และด้วยมูลค่าทรัพย์สินที่สูงทำให้ค่านายหน้าก็สูงตาม ยิ่งดึงดูดนายหน้าให้พยายามขายทรัพย์สิน เพราะผลตอบแทนที่ได้รับเป็นเงินก้อนใหญ่ เช่น การขายโรงงาน โรงแรม อาคารสำนักงาน หรือที่ดินที่มีมูลค่าสูง

**d) นายหน้าแบบราคาขายสุทธิ (Net Listing Broker)**

คือนายหน้าที่ทำสัญญาโดยเจ้าของทรัพย์สินเป็นผู้ระบุราคาทรัพย์สินสุทธิที่ต้องการ แล้วอนุญาตให้นายหน้าเป็นผู้กำหนดราคาขายทรัพย์สินเอง โดยส่วนต่างระหว่างราคาสุทธิกับราคาขายเป็นค่าตอบแทนของนายหน้า เช่น ทาวน์เฮ้าส์ 3 ชั้นย่านเอกมัย เจ้าของทรัพย์สินกำหนดราคาสุทธิไว้ที่ 10 ล้านบาท หากนายหน้าสามารถปิดการขายได้ที่ 12 ล้าน นายหน้าจะได้รับค่าตอบแทน 2 ล้านบาท การทำสัญญานายหน้าแบบราคาสุทธิ อาจทำในลักษณะให้สิทธิขาดแก่นายหน้าเพียงผู้เดียวหรือให้สิทธินายหน้ารายเดียว โดยเจ้าของทรัพย์สินที่มีสิทธิการขายด้วยตนเองด้วย หรือแบบสัญญาเปิดก็ได้

**e) นายหน้าแบบคิดค่าธรรมเนียมการขยล่วงหน้า (Advance Fee Listing Broker)**

เป็นนายหน้าที่ขอเก็บค่าธรรมเนียมล่วงหน้าในการขาย โดยค่าธรรมเนียมส่วนใหญ่จะครอบคลุมค่าป้ายโฆษณา ค่าลงโฆษณาในสื่อต่างๆ และค่าใช้จ่ายอื่นๆแล้ว การเก็บค่าธรรมเนียมล่วงหน้า อัตราที่นิยมเก็บในประเทศไทย เฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 5,000 บาท (สำหรับที่อยู่อาศัยทั่วไป) นอกเหนือจากการเก็บค่านายหน้า อย่างไรก็ตาม นายหน้าบางรายอาจเรียกเก็บเฉพาะค่าธรรมเนียมการขยล่วงหน้า โดยไม่มีการคิดค่านายหน้าอีก เช่น นายหน้าระบบออนไลน์ หรือนายหน้าที่ให้บริการในลักษณะสื่อ เช่น เปิดเว็บไซต์ นิตยสาร หรือหนังสือพิมพ์ ให้เจ้าของทรัพย์สินลงประกาศขายโดยอาจมีบริการจับคู่ความต้องการ (Matching) กับลูกค้าที่ลงทะเบียนต้องการซื้อเพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย

**f) นายหน้าผู้ซื้อ (Exclusive Authority to Purchase Broker)**

เป็นนายหน้าที่ทำสัญญาให้บริการจัดหาทรัพย์สินให้ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อ หรือผู้ที่ต้องการเช่า โดยนายหน้าได้รับค่านายหน้าจากผู้ซื้อ หรืออาจรับเป็นส่วนแบ่งค่านายหน้าจากผู้ขายก็ได้ ตามแต่จะตกลงกัน นายหน้าผู้ซื้อในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเกิดในกรณีที่ผู้ประกอบการ ต้องการหาซื้อที่ดินเพื่อพัฒนาโครงการ การจะได้ที่ดินตามทำเล และ

คุณสมบัติที่ต้องการอาจใช้บริการนายหน้าผู้ซื้อ หรือในกรณีชาวต่างชาติที่ต้องการซื้อหรือเช่า อสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย แต่มีข้อจำกัดด้านภาษาและการเข้าถึงข้อมูลก็อาจเลือกใช้ ตัวแทนซื้อที่สามารถสื่อสาร และจัดหาทรัพย์สินที่ตรงกับความต้องการมาให้เลือกได้

**g) นายหน้าร่วม (Co-Broker) คือนายหน้าที่มีข้อตกลงร่วมกัน**

ในการขายอสังหาริมทรัพย์หน่วยเดียวกัน ในลักษณะจัดแบ่งผลตอบแทนกันเพื่อสร้าง เครือข่ายของทรัพย์ และผู้ซื้อให้กว้างขวางขึ้นทำให้โอกาสในการขายทรัพย์ได้สำเร็จมีสูงขึ้น นายหน้าร่วม โดยปกติจะเป็นการร่วมระหว่างนายหน้าที่มีสัญญาับสิทธิขาดในการขายเพียง รายเดียว กับนายหน้าที่ไม่มีสัญญาการขายทรัพย์นั้นแต่มีผู้ที่สนใจจะซื้อทรัพย์นั้น หรือทำ หน้าที่เป็นนายหน้าผู้ซื้อ การจัดทำข้อตกลงนายหน้าร่วมทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายประสบความสำเร็จ ในการทำงาน นายหน้าร่วมเป็นระบบการขายผ่านนายหน้าที่เป็นเรื่องปกติของธุรกิจนายหน้า เพราะยังมีนายหน้าเข้ามาช่วยกันมากเท่าไร ยิ่งช่วยให้เครือข่ายจัดหาทรัพย์ และจัดหาผู้ซื้อที่ มีความต้องการตรงกันได้มากขึ้น การแบ่งผลตอบแทนระหว่างนายหน้าผู้ถือสัญญาขายทรัพย์ กับนายหน้าที่หาผู้ซื้อมาทำการซื้อทรัพย์ ส่วนใหญ่นิยมแบ่ง รายได้กันฝ่ายละครึ่ง

ในขณะที่ Ralph A. Palmer ได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง Real Estate Principle & Practices โดย มีการจำแนกประเภทของสัญญาในการขายโครงการไว้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) Open Listing สัญญาแบบ เปิด 2) นายหน้ารายเดียว Exclusive Agency List และ 3) นายหน้าผู้ได้รับสิทธิขาดในการขายเพียงผู้เดียว Exclusive Right to-sell Listing และสัญญานายหน้าผู้ได้รับสิทธิขาดในการขายเพียงผู้เดียว เป็นแบบที่ National Associations of REALTORS® แนะนำอีกด้วย (Ralph A. Palmer, 1997)

จากหนังสือเส้นทางลัดสู่อาชีพนายหน้า ตั้งแต่ก้าวแรกจนเป็นนายหน้ามืออาชีพที่ วิวัฒน์ ผง ประเสริฐ (2560) ได้ให้คำจำกัดความ ไว้ดังนี้ นายหน้าถือเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การซื้อขายบ้านทำได้ ง่ายขึ้น เพราะนายหน้าจะเป็นคนกลางในการเจรจาระหว่างผู้ขายบ้านและผู้ซื้อบ้าน ช่วยดำเนินการขั้นตอน ยุ่งยากต่างๆและช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย นอกจากนี้อาชีพนายหน้า ยังเป็นอาชีพที่สร้างรายได้แบบคาดไม่ถึง อีกด้วย วิวัฒน์ ได้แบ่งประเภทของนายหน้าไว้ 6 ประเภท ดังนี้

- a) **นายหน้าพื้นบ้าน** เป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดเพราะทำได้ง่าย ใช้เวลาน้อย ค่าใช้จ่ายก็น้อย จึงไม่กระทบต่ออาชีพหลัก โดยคนที่จะสร้างรายได้ได้แบบเป็นกอบเป็นกำก็มักจะเป็นคนที่ เป็นที่รู้จักในชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หรือเจ้าของร้านค้า นายหน้าพื้นบ้านจะทำงานกัน อย่างง่ายๆ อาจติดต่อผู้ซื้อผู้ขายบ้านโดยตรงหรือใช้ระบบเครือข่ายการบอกต่อกันมา แม้ ปัจจุบันจะถูกนายหน้ากลุ่มใหม่ๆแย่งตลาดในเขตกรุงเทพฯไปบ้าง แต่ก็ยังถือว่ามียอดติดต่อ การซื้อขายบ้านทั่วประเทศอยู่มากทีเดียว
- b) **นายหน้าตัวแทน** กลุ่มนี้ถือว่ามียอดเหนือนายหน้าทั่วไปเพราะเป็นตัวแทนของผู้ซื้อหรือผู้ขาย โดยตรง อาจได้รับมอบหมายมาหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับอสังหาฯที่จะซื้อขายด้วย หรือถ้าเป็น

ตัวแทนฝ่ายผู้ซื้อก็อาจเป็นเพื่อน ที่ปรึกษา หรือฝ่ายจัดซื้อของผู้ซื้อ นายหน้าตัวแทนจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการเจรจากับนายหน้าทั่วไปที่ติดต่อเข้ามาโดยแบ่งค่านายหน้ากันตามเงื่อนไขที่กำหนด แต่ถ้าผู้ซื้อและผู้ขายไม่เข้ามาดูแลผลประโยชน์ของตัวเองอย่างใกล้ชิด ก็อาจเสียผลประโยชน์ให้นายหน้าของตนเองโดยไม่รู้ตัวได้

- c) **นายหน้าวิชาชีพ** เป็นนายหน้าที่เกิดขึ้นในยุคหลัง ทำงานอยู่ในเมืองที่เจริญแล้ว เรียนรู้วิธีการทำงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานคล้ายนายหน้าโบรกเกอร์ นายหน้าวิชาชีพจะให้บริการผู้ซื้อและผู้ขายแบบครบวงจรตั้งแต่ทำสัญญาไปจนถึงวันโอนกรรมสิทธิ์ นายหน้าประเภทนี้ต้องมีความรู้เป็นอย่างดี ให้ข้อมูลเปรียบเทียบกับลูกค้าได้ รวมทั้งมีความรู้ขั้นพื้นฐานที่จำเป็นอย่างความรู้ด้านภาษาและกฎหมาย ถือเป็นนายหน้าที่มีโอกาสเข้ามาแทนที่นายหน้าพื้นบ้านในเขตกรุงเทพฯ และจังหวัดใหญ่ๆ ได้
- d) **นายหน้าบริหารโครงการ** ทำงานในรูปบริษัทหรือนิติบุคคลโดยทำงานกันเป็นทีม มีพนักงานประจำฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย ฝ่ายสินเชื่อ รับผิดชอบการขายให้เจ้าของโครงการจัดสรรทุกประเภท นายหน้าระบบนี้มีที่มาหลากหลาย เริ่มจากบริษัทนายหน้าต่างชาติที่เข้ามาทำธุรกิจนี้มานานแล้ว เริ่มตั้งแต่บริหารโครงการคอนโดและหันไปบริหารโครงการประเภทอื่นๆ เพิ่มแล้วแตกตัวเป็นบริษัทลูกมาทำธุรกิจเดียวกัน หรือแตกตัวมาจากทีมงานขายของโครงการต่างๆ นายหน้าบริหารอาจมีการทำตลาดหลายแนวทาง และเงื่อนไขการทำงานกับผู้ขายก็มีหลายวิธีด้วย
- e) **นายหน้าโบรกเกอร์** ทำธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคล คนทั่วไปเรียกว่าโบรกเกอร์ เป็นนายหน้าที่ไม่ได้ทำงานด้วยตัวเองเพราะเป็นนิติบุคคล แต่ใช้ระบบบริหารบุคลากรที่เป็นพนักงานขายให้ทำงานแทน เริ่มมีให้เห็นอย่างชัดเจนในช่วงยี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา เป็นที่รู้จักกันทั่วไปในกรุงเทพมหานครและจังหวัดหรืออำเภอที่มีค่าเฉลี่ยมากๆ มีระบบให้บริการลูกค้าทุกฝ่ายแบบครบวงจรคล้ายนายหน้าอิสระ แต่มีความน่าเชื่อถือกว่า และสามารถให้บริการด้านอื่นได้ด้วย เพราะมีพนักงานหลายฝ่ายคอยให้บริการอยู่
- f) **นายหน้าสมทบ** เป็นพนักงานขายอิสระที่ทำงานภายใต้สังกัดของนายหน้าโบรกเกอร์ ไม่จำเป็นต้องมีพื้นฐานความรู้เพราะทุกคนจะได้รับการฝึกให้มีความรู้ภายใต้การควบคุมของโบรกเกอร์ต้นสังกัด แนวทางการทำงานไม่ต่างจากนายหน้าอิสระมากนัก ใช้มาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบสากล เน้นเรื่องการให้ความสะดวกแก่ลูกค้า และถือเป็นกำลังหลักในการทำงานเพื่อขับเคลื่อนระบบนายหน้าโบรกเกอร์

## 2.2.4 การจ่ายผลตอบแทนในระบบนายหน้าอสังหาริมทรัพย์

ในธุรกิจนายหน้าอสังหาริมทรัพย์โดยปกติแล้วค่าตอบแทนของนายหน้าที่เรียกเก็บกับลูกค้า (ศาสตราจารย์ วิฑูรย์ รุ่งเรืองผล, 2559) ประกอบด้วย

### a) ค่านายหน้า

อัตราปกติที่นิยมในประเทศไทยคือร้อยละ 3 ของราคาขายอสังหาริมทรัพย์นั้น โดยค่าใช้จ่ายในการโฆษณาอาจรวมอยู่ในค่านายหน้า หรือคิดต่างหากก็ได้แล้วแต่ตกลงกัน โดยนายหน้าบางรายอาจคิดค่านายหน้าในอัตราสูงกว่านี้ เช่นร้อยละ 4.5 แต่รวมค่าโฆษณาและบริการอื่นๆ เช่น การรับมอบอำนาจทำสัญญาซื้อขาย หรือการลงโฆษณาในสื่อต่างๆ ในตำแหน่งหรือขนาดที่พิเศษกว่าทรัพย์ทั่วๆ ไปเพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย นายหน้าบางรายอาจกำหนดค่านายหน้าที่ลดหลั่นกันตามระยะเวลาในการขายทรัพย์ เช่น ค่านายหน้าร้อยละ 4 หากสามารถขายทรัพย์ได้ภายในระยะเวลา 3 เดือน และกำหนดค่านายหน้าร้อยละ 3 หากไม่สามารถขายได้ภายในระยะเวลา 3 เดือนแรก

### b) ค่าโฆษณา

นอกจากค่านายหน้าแล้ว นายหน้าอสังหาริมทรัพย์อาจเรียกเก็บค่าโฆษณา ค่าโฆษณา นอกจากค่านายหน้าแล้ว นายหน้าอสังหาริมทรัพย์อาจเรียกเก็บค่าโฆษณา

### c) ค่าเดินทาง

ในบางกรณี เช่น ทรัพย์ที่อยู่ในพื้นที่ที่ต้องเดินทางไปไกล เช่น บ้านพักตากอากาศหรือการเข้าถึงมีค่าใช้จ่ายสูง เช่น อยู่บนเกาะหรือพื้นที่ที่รถสาธารณะเข้าไม่ถึง นายหน้าอาจขอเก็บค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เพื่อพาผู้สนใจซื้อไปเข้าชมทรัพย์ต่างหากนอกเหนือจากค่านายหน้า

### d) ค่าบริการอื่นๆ

เช่น ค่าใช้จ่ายในการทำความสะดวกและปรับปรุงทรัพย์ เพื่อให้อยู่ในสภาพที่พร้อมให้ผู้สนใจเข้าชมทรัพย์และช่วยให้ทรัพย์ขายได้เร็วขึ้น รวมถึงค่าใช้จ่ายในการถ่ายภาพ ตกแต่งภาพทรัพย์เพื่อให้ดึงดูดความสนใจของผู้ซื้อ

### e) ค่าที่ปรึกษา

นายหน้าบางรายอาจมีการเรียกเก็บค่าที่ปรึกษาในการขาย เพื่อให้คำแนะนำในลักษณะที่มีความซับซ้อนกว่าปกติ เช่น ข้อเสนอแนะทางภาษี ข้อเสนอแนะด้านกฎหมายมรดก ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงทรัพย์ ให้ตรงความต้องการของลูกค้าต่างชาติ เป็นต้น

### f) ส่วนต่างจากราคาขายหรือส่วนแบ่งกำไร

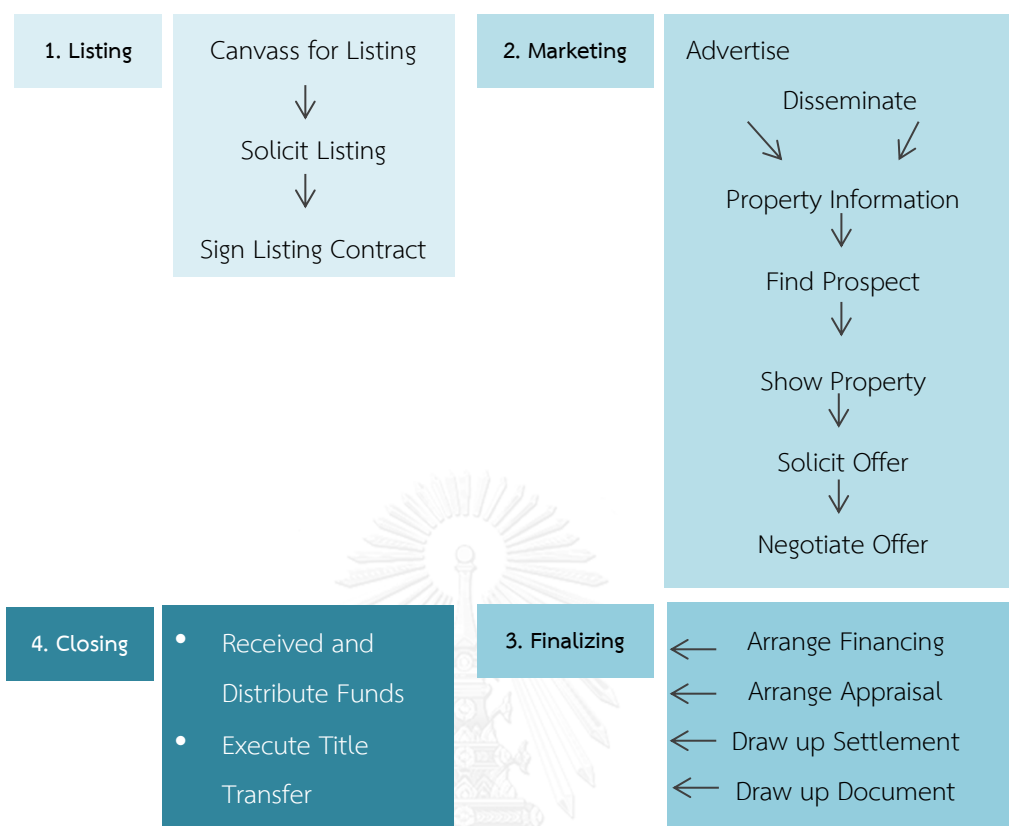
ในบางกรณี นายหน้าและเจ้าของทรัพย์ อาจมีข้อตกลงจ่ายค่าตอบแทนเป็นส่วนต่างจากราคาขายที่เจ้าของทรัพย์ต้องการ หรือมีข้อตกลงว่า หากขายได้ในราคาที่สูงกว่าราคาที่เจ้าของทรัพย์กำหนด นายหน้าจะได้รับค่าตอบแทนพิเศษ หรือส่วนแบ่งกำไรจากส่วนต่าง

## 2.2.5 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของนายหน้า

ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ (ศาสตราจารย์ วิฑูรย์ รุ่งเรืองผล, 2559)

1. **จัดหาทรัพย์หรือจัดหาผู้ต้องการขาย** เป็นขั้นตอนของการหาลูกค้าหรือเจ้าของทรัพย์เข้ามาทำสัญญารับเป็นนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ในธุรกิจนายหน้า ยิ่งมีฐานข้อมูลของลูกค้าหรือทรัพย์ที่ประกาศขายมาก ยิ่งมีโอกาสในการขายมากขึ้น โดยขั้นตอนดังกล่าวประกอบด้วย
  - การรวบรวมรายชื่อผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า
  - การเข้าเสนอบริการนายหน้า
  - การจัดทำสัญญานายหน้า
2. **การหาผู้ต้องการซื้อ** เป็นขั้นตอนการหาผู้ต้องการซื้อทรัพย์ผ่านการติดป้ายโฆษณา การเผยแพร่ข้อมูล การหารายชื่อผู้ต้องการซื้อจากฐานข้อมูลต่างๆ โดยขั้นตอนประกอบด้วย
  - การเผยแพร่ข้อมูลทรัพย์ผ่านสื่อต่างๆ
  - การแสวงหาผู้ต้องการซื้อผ่านฐานข้อมูลต่างๆ
  - ทำการเสนอทรัพย์กับลูกค้า เช่นการพาชมทรัพย์
  - เสนอขายพร้อมช่วยในการเจรจาต่อรองทั้งกับผู้ซื้อและผู้ขาย
  - ทำสัญญาซื้อขาย
3. **ให้บริการทางธุรกรรมแก่ผู้ซื้อ** เป็นขั้นตอนการให้บริการแก่ผู้ซื้อ เพื่อให้การซื้อขายเกิดขึ้น เช่นการช่วยประสานกับสถาบันการเงิน เพื่อจัดหาเงินกู้ให้ลูกค้า บริหาร-ประเมินราคาทรัพย์ จัดหาผู้รับเหมามาช่วยปรับปรุงทรัพย์ ช่วยเตรียมเอกสารประกอบการโอนทรัพย์และการจดทะเบียน รวมทั้งการให้คำแนะนำด้านพิธีกรรมทางความเชื่อและศาสนา เป็นต้น
4. **ให้บริการทางธุรกรรมแก่ผู้ขาย** เป็นขั้นตอนการให้บริการแก่ผู้ขายเพื่อให้การซื้อขายเกิดขึ้น เช่นการช่วยคำนวณค่าธรรมเนียม และภาษี ที่ต้องเสียจากการขาย การตรวจสอบเอกสารการซื้อขาย การรับค่านายหน้า และการเก็บข้อมูลลูกค้าทั้งในฝั่งผู้ซื้อและผู้ขายไว้เป็นฐานข้อมูล ในการอ้างอิง หรือเพื่อการทำธุรกิจในอนาคต

## แผนภูมิที่ 2: กระบวนการทำงานของนายหน้า



ที่มา: The Brokerage Process (Lindeman, 1988)

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการและการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ

### 2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ

ความหมายของการบริการไว้หลากหลายความหมาย ดังนี้ การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์การในอันที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นตามที่คาดหวัง และทำให้เกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น (จักรกฤษณ์ พงษ์วุฒิประพันธ์, 2558) การบริการในภาษาอังกฤษ คือ Service หมายถึง การกระทำที่เป็นไปเพื่อให้ความช่วยเหลือ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ใกล้ชิด อบอุ่น มีไมตรีจิต วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ )2538) อธิบายความหมายจากแต่ละตัวอักษร ไว้ดังนี้

S = smile & sympathy	ยิ้มแย้มแจ่มใสและเอาใจใส่
E = Early Response & Equity	เร็วไวรับสนองอย่างมีความเสมอภาค
R = Responsibility & Respectful	สำนึกรับผิดชอบและนับถือให้เกียรติ
V = Voluntary manner	มอบบริการด้วยสมัครใจ

I = Image Enhancing & Integrity	เพื่อเสริมภาพพจน์ขององค์กรและเพื่อคุณธรรม ความสุจริต
C = Courtesy	เป็นมิตร เอื้อเฟื้อ เอาใจใส่
E = Enthusiasm	มีความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้น

ยุพาวรรณ วรณวณิชย์ (2548) ได้ให้ความหมายของบริการไว้ว่าการบริการ เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้นจะมีสินค้าเป็นองค์ประกอบร่วมด้วยหรือไม่ก็ได้

การบริการ หมายถึง กิจกรรม การกระทำ ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่ผู้ให้บริการมอบให้กับผู้รับบริการ บริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เมื่อผู้รับบริการจ่ายเงินซื้อบริการแล้วไม่ได้สิทธิการเป็นเจ้าของทรัพย์สินใด ๆ นอกจากสิทธิในการได้รับบริการตามที่ตกลงกันเท่านั้น (Kotler, 2000)

Kotler & Armstrong (1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บริการ คือ กิจกรรม หรือประโยชน์ที่ฝ่ายหนึ่งนำเสนอให้อีกฝ่ายหนึ่ง มีลักษณะสำคัญคือ ไม่อาจจับต้องได้ และไม่มีผลต่อการเป็นเจ้าของในสิ่งใดๆก็ตามและในการผลิตบริการ อาจมีผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวตนประกอบด้วยก็ได้ (Kotler & Armstrong, 1993) อ้างถึงใน (บัณฑิต แสงพยัคฆ์, 2549)

V. Zeithaml & M. Bitner (2003) ได้ให้ความหมายของการบริการอย่างง่ายที่สุดว่า บริการ หมายถึง การกระทำ กระบวนการ และการปฏิบัติงาน (deeds, processes and performances) (กฤษณา รัตนพฤกษ์, 2545) อ้างถึงใน (บัณฑิต แสงพยัคฆ์, 2549)

บริการ คือ กิจกรรมหรือชุดของกิจกรรมที่ไม่อาจจับต้องได้ (Intangibility) โดยปกติจะเกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการ และ/หรือกับทรัพยากรทางกายภาพหรือสินค้า และ/หรือกับระบบของผู้ให้บริการ ซึ่งเป็นการให้บริการเพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้า (Gronroos, 1990) อ้างถึงใน (บัณฑิต แสงพยัคฆ์, 2549)

กล่าวโดยสรุป การบริการ หมายถึงกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร กับทรัพยากรทางกายภาพ หรือกับระบบของผู้ให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นการให้บริการเพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้า

### 2.3.2 ลักษณะการบริการ

ชัยสมพล ชาวประเสริฐ (2549) อ้างถึงใน (บัณฑิต แสงพยัคฆ์, 2549) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของการบริการสามารถจำแนกได้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การบริการไม่มีตัวตน (Intangible) บริการไม่สามารถมองเห็น จับต้องและสัมผัสไม่ได้โดยใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้า บริการไม่สามารถแบ่งแยกได้เหมือนสินค้า ซึ่งนักการตลาดที่ดีจะต้องเข้าใจเรื่องความไม่มีตัวตนของการบริการ และนำมาปรับปรุงกลยุทธ์การตลาด เช่นจะต้องตกแต่งสถานที่ให้สวยงาม สะอาด นำใช้บริการ เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ได้ว่าการบริการก็น่าจะดีเหมือนการตกแต่งสถานที่

- 2) ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการได้ (Inseparability) ในช่วงเวลาการให้บริการนั้นผู้ให้บริการและผู้รับบริการจะต้องอยู่พร้อมกัน ณ สถานที่ให้บริการ ทั้งสองฝ่ายไม่สามารถแยกจากกันได้ ลักษณะเฉพาะข้อนี้การตลาดจะต้องทำให้ผู้ให้บริการและผู้รับบริการมาพบกันให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งจุดให้บริการที่สะดวกที่ลูกค้าจะมาใช้บริการ เช่นการติดตั้งเครื่องเอทีเอ็มในบริเวณศูนย์การค้า เป็นต้น
- 3) ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Perish Ability) การบริการต้องอาศัยคนในการให้บริการเป็นสำคัญ หากช่วงเวลาใดไม่มีลูกค้าเข้ามาใช้บริการพนักงานผู้บริการก็จะว่างงานก่อให้เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายในด้านแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งนักการตลาดจะต้องมีการจ้างพนักงานให้มีเพียงพอเหมาะสมกับปริมาณงานหรือลูกค้าเป็นสำคัญ และต้องมีการจัดการที่ดี
- 4) ความต้องการที่ไม่แน่นอน (Fluctuating Demand) ความต้องการของลูกค้ามีขึ้นลงอยู่เสมอในการให้บริการลูกค้าที่จำนวนของลูกค้าผู้มาใช้บริการจะมีมากหรือน้อยต่างกันขึ้นกับช่วงเวลาในแต่ละวัน ฤดูกาลต่าง ๆ ดังนั้นนักการตลาดจะต้องบริหารการบริการให้เหมาะสมกับความต้องการที่ไม่แน่นอน
- 5) ความแตกต่างของการบริการในแต่ละครั้ง (Variability or Heterogeneity) หมายถึง ความแตกต่างในด้านคุณภาพในการให้บริการ เนื่องจากงานการบริการต้องอาศัยคนหรือพนักงานในการให้บริการเสียเป็นส่วนใหญ่ การที่พนักงานจะยิ้มหรือไม่ จะให้บริการด้วยจิตใจอย่างแท้จริงหรือไม่ ต้องขึ้นกับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ นักการตลาดที่ดีจะต้องมีการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการฝึกอบรมหรือการทำให้เป็นข้อความมาตรฐานในการโต้ตอบให้บริการลูกค้า เพราะสิ่งที่ลูกค้าได้รับในแต่ละวันยังอาจไม่เหมือนกัน ซึ่งสิ่งที่นักการตลาดต้องทำคือ การสุ่มทดลองใช้บริการการบริการ

การบริการมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างจากสินค้า ไม่สามารถสัมผัสการบริการในเบื้องต้นด้วยประสาทสัมผัสทั้งห้า เพียงแต่บอกได้ว่าน่าจะดี ส่วนการประเมินผลการบริการต้องทดลองใช้บริการใช้บริการเพื่อสร้างประสบการณ์ เช่นความสบายตัว ความสะดวก ความเร็วน่าเชื่อถือปลอดภัย ความอร่อยประทับใจและมีความสุข ปัจจุบันนักการตลาดพยายามนำเอาการให้บริการเข้ามาเสริมประโยชน์ ประกอบกับการขายสินค้าของตน ไม่ว่าจะเป็นสินค้าอุตสาหกรรม หรือสินค้าอุปโภคบริโภค ประกอบกับบางบริการอาจจะต้องใช้สินค้าเข้ามาเป็นส่วนประกอบในการให้บริการทำให้การกำหนดส่วนประสมของสินค้าและบริการร่วมกันเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในแง่ของการจัดการตลาด

### 2.3.3 แนวทางที่ผู้บริโภคใช้ประเมินคุณภาพของงานบริการ

(Parasuraman, 1985) พบว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าประเมินคุณภาพของการบริการที่เขาได้รับเรียกว่า “คุณภาพของการบริการที่ลูกค้ารับรู้” (Perceived Service Quality) กับ “บริการที่รับรู้” (Perceived Service) คือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่เขาได้รับบริการแล้วนั่นเอง ในการประเมิน



คุณภาพของการบริการดังกล่าวนั้น ลูกค้ามักจะพิจารณาจากเกณฑ์ที่เขาคิดว่าจะมีความสำคัญ 10 ประการ คือ ความไว้วางใจ สิ่งที่สามารถจับต้องได้ การสนองตอบลูกค้าความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงปลอดภัย ความสะดวก การสื่อสารความเข้าใจลูกค้า ความสามารถ และความสุขภาพและความเป็นมิตร

ต่อมาพบว่ามึระดับของความสัมพันธ์กันเองระหว่างตัวแปรดังกล่าวค่อนข้างสูง จึงปรับเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของบริการใหม่ให้เหลือเกณฑ์อย่างกว้างรวม 5 เกณฑ์ ดังนี้ ความไว้วางใจหรือความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ สิ่งที่สามารถจับต้องได้ ความใส่ใจ และการสนองตอบลูกค้า

กล่าวโดยสรุป เกณฑ์สำคัญที่ลูกค้าใช้ในการประเมินคุณภาพของบริการล้วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ให้บริการลูกค้าทั้งสิ้น ดังนั้น กิจกรรมบริการจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของพนักงานที่ให้บริการลูกค้า ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการรับรู้ของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของการบริการของกิจการ

#### 2.3.4 ทฤษฎีการตัดสินใจ

ชนิดาภา วรณาภรณ์ (2555) ได้ทำการรวบรวมความหมายของทฤษฎีการตัดสินใจที่แตกต่างกันที่นักวิชาการได้ให้ไว้ ดังนี้

- 1) บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่าเป็นเทคนิควิธีที่ลดทางเลือกลงมาเหลือเพียงทางเดียว
- 2) ไชมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจการหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่
- 3) มูดี (Moody) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาจะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา
- 4) กิบสันและอิวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่าเป็น กระบวนการสำคัญขององค์การที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร (information) ซึ่ง ได้รับมาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์การ
- 5) โจนส์ (Jones) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจองค์การว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไข ปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือกและเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้
- 6) วุฒิชัย จำนงค์ (2523) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และในการจัดการนั้นการตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่องทุก ๆ กรณีเพื่อดำเนินการไปสู่ วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณา มีเหตุผล

ส่วนตัวอารมณ์ ความรักใคร่ ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วย ชั้น ตอนต่าง ๆ ต่อเนื่องกันไป

- 7) บุซกร คำคง (2542) กล่าวว่า การตัดสินใจต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานจากเรื่องที่กำลังพิจารณา โดยใช้ ความรู้พื้นฐานและข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับ นำมาผสมผสานกับการสรุปอ้างอิง เพื่อนำไปสู่ เป้าหมาย แสดงทิศทางนำไปสู่การตัดสินใจ

ดังนั้นกล่าวได้ว่าการตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติ และทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

### 2.3.5 ทฤษฎีการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ

ทฤษฎีการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อนำทฤษฎีไปใช้วางแผนการจัดบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการตัดสินใจบริโภคผลิตภัณฑ์และบริการนัการตลาด ชื่อ John Farley และคณะได้พัฒนาทฤษฎีขึ้น จากการวิเคราะห์งานวิจัยด้วยวิธี Meta-Analyses แล้วเรียกว่า “ทฤษฎีการตัดสินใจ” เรียกย่อ ๆ ว่า CDM ซึ่งย่อมาจากคำว่า Consumer Decision Model

ทฤษฎีการตัดสินใจใช้บริการ ชนิดภา วรณาภรณ์ (2555) ได้อธิบายไว้ดังนี้ว่าการตัดสินใจใช้บริการหรือไม่ขึ้นอยู่กับ 6 องค์ประกอบซึ่งแต่ละองค์ประกอบสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คือ

**องค์ประกอบที่ 1** ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งเป็นข้อมูล ข่าวสารที่ผู้รับบริการรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ ได้ 2 วิธีคือ

- 1) จากประสบการณ์ทางตรง หมายถึง ผู้รับบริการได้ใช้หรือสัมผัสสัมผัสของตนเองกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการนั้นโดยตรง เช่น ได้เห็น ได้ยิน ได้ดม ได้ชิม ได้สัมผัส ด้วยตนเองแล้วเกิด การรับรู้ว่าสิ่งนั้นตรงกับความต้องการของตนหรือไม่ตนเองพอใจกับ การบริการนั้น มากน้อยเพียงใด
- 2) จากประสบการณ์ทางอ้อม หมายถึง ผู้รับบริการได้รับข้อมูลข่าวสาร จากคำบอกเล่าของ ผู้อื่น จากสื่อสารมวลชน จากสิ่งพิมพ์โฆษณา แล้วทำให้เกิดการรับรู้ สิ่งนั้นตรงกับความต้องการของตนเอง หรือไม่ตนเองพอใจกับการบริการนั้นมากน้อยเพียงใด

ข้อมูลข่าวสารจะทำหน้าที่เป็นสิ่งเร้า หรือเป็นแหล่งข้อมูลแรกที่กระตุ้นให้ผู้รับบริการนึกถึงเครื่องหมายการค้า นั้น เกิดเจตคติ หรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบต่อบริการนั้นและเกิดความเชื่อมั่นในบริการนั้น

**องค์ประกอบที่ 2** เครื่องหมายการค้าทำให้ผู้รับบริการนึกถึงลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการทั้งในด้านรูปร่าง สี รส ขนาด การบรรจุหีบห่อ การออกแบบ ความทนทาน และคุณภาพของบริการ

**องค์ประกอบที่ 3** เจตคติที่มีต่อเครื่องหมายการค้า เป็นความรู้สึกชอบไม่ชอบหรือชอบมากชอบ น้อย หรือเป็นความรู้สึกทางบวก หรือทางลบต่อผลิตภัณฑ์ และบริการ

ความรู้สึกทางบวกหรือทางลบ เกิดจากการได้รับข่าวสารหรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และ บริการ และเกิดจากการนึกถึงเครื่องหมายการค้า นั้น ๆ ว่ามีอย่างไร หากได้รับข้อมูลข่าวสารมาในเชิงบวก นึกถึงเครื่องหมายการค้า นั้น ในทางบวก ความรู้สึกที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการนั้น จะเกิดบวกตามมา ในทางตรงกันข้าม ความรู้สึกในทางลบจะเกิด เมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารมาในทางลบ และระลึกถึงเครื่องหมายการค้า นั้นในทางลบซึ่งเจตคติที่มีต่อเครื่องหมายการค้า จะมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นที่จะใช้ผลิตภัณฑ์และบริการนั้นต่อไป

**องค์ประกอบที่ 4** ความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นการประเมินและตัดสินใจว่า ผลิตภัณฑ์และบริการตรงกับความต้องการของตนหรือไม่ ความเชื่อมั่นเกิดจากการได้รับข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการนั้น และความศรัทธาที่มีต่อเครื่องหมายการค้า นั้นร่วมกันโดยที่อิทธิพลของความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์และบริการจะมีต่อความมุ่งมั่นที่จะใช้หรือไม่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการนั้นต่อไป

**องค์ประกอบที่ 5** ความมุ่งมั่นในการใช้ หมายถึง การตัดสินใจใช้ ด้วยการวางแผนการใช้ เช่น จะ ใช้รุ่นไหน สีไหน ใช้เมื่อไรจะติดต่อการซื้อกับใคร เป็นต้น

**องค์ประกอบที่ 6** การซื้อผลิตภัณฑ์และบริการการซื้อผลิตภัณฑ์และบริการเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้รับบริการตัดสินใจใช้ผลิตภัณฑ์และบริการแล้ว แสดงเป็นพฤติกรรมด้วยการซื้อผลิตภัณฑ์และบริการนั้น

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้าและภาพลักษณ์

### 2.4.1 ตราสินค้าและภาพลักษณ์ (Image)

นั้นมีความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากการประชาสัมพันธ์นั้นเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์และเป็นงานที่มีการช่วยในส่วนเสริมสร้างภาพลักษณ์ต่อหน่วยงานสถาบัน หรือองค์กรต่างๆ ให้มีภาพลักษณ์ที่ดี (Good Image) ต่อความรู้สึกนึกคิดของประชาชนผู้บริโภค เพื่อผลแห่งชื่อเสียง ความเชื่อและศรัทธาจากประชาชนผู้บริโภคที่มีต่อองค์กรหรือสถาบัน (วิรัช ลภีรัตนกุล, 2540) อ้างถึงใน (กนกวรรณ ศรีจันทร์หล้า, 2556)

ความหมายของคำว่าภาพลักษณ์จึง หมายถึง ภาพที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ของเราซึ่งอาจจะเป็น ภาพที่มีต่อสิ่งมีชีวิตหรืออาจจะมีก็ได้ เช่น ภาพที่มีต่อบุคคล (Person) ขององค์กร (Organization) ฯลฯ และ

ภาพดังกล่าวนี้ อาจจะเป็นภาพ หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สร้างขึ้นแก่อารมณ์หรืออาจเป็นภาพที่เราสามารถนึกสร้างขึ้นเองก็ได้ (กนกวรรณ ศรีจันทร์หล้า, 2556)

Kotler (2000) ปรมาจารย์ด้านการตลาดอธิบายถึงคำว่า “ภาพลักษณ์ (Image)” ว่าเป็นองค์รวมของความเชื่อ ทางความคิด ด้านความประทับใจที่บุคคลนั้นๆมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทัศนคติและการกระทำใด ๆ ก็แล้วแต่ ที่คนเรามีผลต่อสิ่งนั้นๆ มักจะมีความเกี่ยวพันอย่างสูงกับต่อภาพลักษณ์สิ่งนั้น ๆ”

Jefkins (1993) นักประชาสัมพันธ์ชาวอังกฤษได้อธิบายต่อภาพลักษณ์ต่อองค์กรธุรกิจไว้ว่า “ภาพลักษณ์ต่อบริษัทหรือภาพลักษณ์ต่อองค์กรธุรกิจ (Corporate Image) คือภาพขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งหมายรวมทุกสิ่งทุกอย่างเกี่ยวกับองค์กรที่ประชาชนรู้จักเข้าใจ และได้มีประสบการณ์ในการสร้างภาพลักษณ์ต่อองค์กรนั้น ส่วนหนึ่งกระทำโดยอาศัยการนำเสนออัตลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) ซึ่งปรากฏแก่สายตาคนทั่วไปได้ง่าย เช่น สัญลักษณ์เครื่องแบบ ฯลฯ”

Anderson & Rubin (1986) กล่าวว่า ภาพลักษณ์นั้นเป็นการรับรู้ของผู้บริโภคที่เกี่ยวกับองค์กรทั้งหมด โดยองค์กรก็จะนำมาเปรียบเทียบกับคนอื่น ซึ่งย่อมจะมีบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ที่ต่างกันไป การสร้างภาพลักษณ์ เป็นแนวคิดที่องค์กรในธุรกิจต่างคำนึงตระหนักถึงความสำคัญอย่างมาก โดยพยายามนำมาพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างภาพลักษณ์อย่างเป็นระบบ จากเดิมที่อาศัยการประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหลักนั้น มาเป็นการประยุกต์และผสมผสานกลยุทธ์การสื่อสารต่างๆหลากหลายรูปแบบ โดยใช้เทคนิควิธีการต่างๆ อย่างเป็นเอกภาพเพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงานสู่เป้าหมายภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ต่อองค์กรโดยแบ่งภาพลักษณ์ออกเป็น 6 ลักษณะคือ

- 1) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่จำลองขึ้นมา ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่จะเกิดจากการวางแผนที่ประกอบกันขึ้นมา เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์บางอย่างที่กำหนดไว้ เช่น วัตถุประสงค์การประชาสัมพันธ์ ดังนั้นภาพลักษณ์จึงเกิดจากการวางแผนประชาสัมพันธ์ การกำหนดกระบวนการและกลยุทธ์ต่าง ๆ เป็นอย่างดี และขึ้นอยู่กับประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับองค์กร สินค้าหรือบริการที่ประชาชนผู้บริโภคได้รับ และสิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดขึ้นเป็นความประทับใจ ซึ่งอาจจะเป็นความประทับใจที่ดีหรืออาจจะไม่ดีก็ได้ แล้วแต่พฤติกรรมขององค์กร หรือการผลิตสินค้าหรือให้บริการขององค์กรนั้นๆ
- 2) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เชื่อถือได้ เป็นการสร้างภาพในจิตใจของคนเราที่เกี่ยวกับบุคคลองค์กร สถาบัน หรือสิ่งต่าง ๆ ใหม่นั้นคงให้เป็นที่ยอมรับ โดยอยู่บนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุด การสร้างภาพลักษณ์จะไม่ก่อให้เกิดผลใด ๆ ถ้าไม่มีความน่าเชื่อถือในบุคคลนั้นๆหรือองค์กรสถาบันนั้นๆ
- 3) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่อยู่นิ่งและรับรู้ได้ ภาพลักษณ์ต้องเป็นสิ่งที่ไม่ขัดแย้งกับความเป็นจริงถึงแม้ว่าภาพลักษณ์จะไม่ใช่ความเป็นจริงก็ตาม แต่ภาพลักษณ์จะต้องถูกนำเสนอให้สอดคล้องและเป็นไปใน

ทิศทางเดียวกับความเป็นจริง นั่นคือ ปรัชญา นโยบายของการดำเนินงาน ประพฤติกรรมการปฏิบัติ รวมทั้งคุณภาพของสินค้าและการบริการ

- 4) ภาพลักษณ์เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน ภาพลักษณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นจากสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเรียกได้ว่า เป็นการสร้างจินตนาการรูปธรรมเพื่อตอบสนองถึงจิตใจและความรู้สึกทางอารมณ์ได้อย่างชัดเจนต่อกลุ่มประชาชนผู้บริโภค จะต้องชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจและจดจำ และมีความแตกต่างกัน จะทำให้สื่อความหมายได้ครบถ้วนตามที่ต้องการ
- 5) ภาพลักษณ์ต้องเป็นสิ่งที่ถูกทำให้ดูง่ายแก่การเข้าใจและแตกต่าง ซึ่งต้องชัดเจน ง่ายแก่การทำความเข้าใจและการจดจำ มีความแตกต่างที่มีความโดดเด่น แต่สามารถสื่อความหมายได้ครบถ้วนตามที่ต้องการ เช่น เครื่องหมาย (Logo) คำขวัญ (Slogan) ซึ่งก็คือ การสร้างภาพลักษณ์ให้มีความโดดเด่นที่แตกต่างนั่นเอง
- 6) ภาพลักษณ์มีความหมายและแง่มุม เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ กล่าวคือ เราสามารถเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ดีไปเป็นภาพลักษณ์ที่ไม่ดี หรือเปลี่ยนจากภาพลักษณ์ที่ไม่ดีไปเป็นภาพลักษณ์ที่ดีได้ อันเนื่องจากสภาพการณ์ภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์การมากระทบ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการทำการสำรวจภาพลักษณ์ปัจจุบันขององค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้ทราบว่าภาพลักษณ์ต่อองค์กรนั้นเป็นอย่างไร รวมถึงสินค้าและการบริการด้วยเพื่อจะได้ส่งผลต่อการส่งเสริมและรักษา หรือแก้ไขภาพลักษณ์ที่ดีให้อยู่คู่องค์กร สินค้าและการบริการตลอดไป ภาพลักษณ์ในบางครั้งนั้น อาจเป็นสิ่งที่ดูเหมือนความกำกวม ที่มีลักษณะที่กำกึ่งระหว่างความคาดหวังกับความความเป็นจริงมาบรรจบกัน

สรุปได้ว่า ภาพลักษณ์นั้นจะเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาอย่างมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความประทับใจ เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และถูกยอมรับจากสาธารณชนโดยทั่วไป ซึ่งภาพลักษณ์นั้นจะมีส่วนผสมที่มีมิติส่วนตัว และมีมิติสาธารณะ เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์เฉพาะตัว โดยมีส่วนร่วมกันในแง่ของความเป็นภาพลักษณ์สาธารณะ

#### 2.4.2 ประเภทของภาพลักษณ์

Anderson & Rubin (1986) กล่าวว่าเนื่องจากภาพลักษณ์เป็นความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจของผู้คิด ซึ่งแยกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับลักษณะและเป้าหมายดังนี้ อังถึงใน (กนกวรรณ ศรีจันทร์หล้า, 2556)

- 1) ภาพลักษณ์ต่อบริษัท (Corporate Image) คือ ภาพที่ก่อเกิดขึ้นในจิตใจของประชาชนผู้บริโภค ที่มีต่อหน่วยงานธุรกิจหรือบริษัทแห่งใดแห่งหนึ่ง ภาพลักษณ์ดังกล่าวนี้จะหมายรวมไปถึงด้านการบริหารการจัดการของบริษัทแห่งนั้นด้วย และจะหมายรวมไปถึงสินค้า ผลิตภัณฑ์ และการบริการที่บริษัทนั้นจำหน่าย ฉะนั้น คำว่า ภาพลักษณ์ต่อบริษัท (Corporate Image) จึงมีความหมาย

ค่อนข้างกว้างและยังสามารถหมายรวมถึงตัวหน่วยงานธุรกิจ ฝ่ายจัดการและสินค้าหรือการบริการของบริษัทแห่งนั้นอีกด้วย

- 2) ภาพลักษณ์ต่อสถาบันหรือองค์กร (Institutional Image) คือ ภาพที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของประชาชนผู้บริโภค ที่มีต่อสถาบันหรือองค์กร ซึ่งโดยมากจะเน้นไปในทางด้านตัวสถาบันหรือองค์กรเพียงอย่างเดียว จะไม่รวมถึงสินค้าและการบริการที่จำหน่าย
- 3) ภาพลักษณ์ต่อสินค้าหรือบริการ (Product/ Service Image) คือ ภาพที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของประชาชนผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า และการบริการของบริษัทเพียงอย่างเดียว โดยไม่รวมถึงตัวองค์กรหรือบริษัท
- 4) ภาพลักษณ์ที่มีต่อสินค้าตราใดตราหนึ่ง (Brand Image) คือ ภาพที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของประชาชนที่มีต่อสินค้ายี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่งหรือตราสินค้า (Brand) ใดตราหนึ่ง หรือเครื่องหมายการค้า (Trademark) ใดเครื่องหมายหนึ่ง ส่วนมากมักจะใช้ในการโฆษณา (Advertising) และการส่งเสริมการขาย (Sale Promotion)

ฉะนั้น ภาพลักษณ์ที่มีต่อตราสินค้าตราใดตราหนึ่ง จึงเป็นภาพภายในจิตใจของผู้บริโภคที่ได้รับการปลูกฝังอย่างมั่นคงในด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิดต่อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ตราสินค้าใดตราหนึ่ง นอกจากนี้ภาพในใจของตราแห่งสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ อาจจะเป็นภาพที่ให้ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดต่อประชาชนผู้บริโภคว่า เป็นสินค้าที่ทันสมัยหรือล้ำสมัย เป็นสินค้าสำหรับผู้ที่มีรสนิยมสูงหรือธรรมดา สำหรับวัยรุ่นหรือวัยผู้สูงอายุ สำหรับสุขภาพสตรีหรือสุขภาพบุรุษ สินค้านั้นจะมีความคงทนต่อการใช้งานหรือไม่ คู่แข่งหรือไม่คู่แข่งกับราคาของสินค้านั้น เป็นต้น

การสร้างภาพลักษณ์ต่อตราหรือยี่ห้อ (Brand Image) อาจจะได้โดยอาศัยการออกแบบสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ หีบห่อ ตรายี่ห้อ สี สัน สื่อที่ใช้ในการโฆษณา การแสดงที่ระบุตราสินค้าหรือยี่ห้อผ่านสื่อโฆษณาต่าง ๆ เนื้อหาและรูปแบบของการโฆษณา รวมไปถึงภาพต่าง ๆ ฝั่งโฆษณา สิ่งพิมพ์ งานศิลป์ เป็นต้น องค์ประกอบเหล่านี้ต้องนำมาทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงในทันที ถ้าเราทราบภาพลักษณ์ต่อยี่ห้อ (Brand Image) เป็นไปในทางที่ส่อว่าจะกระทบต่อชื่อเสียง ความศรัทธา หรือยอดขายของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ภาพลักษณ์ต่อตรายี่ห้อ (Brand Image) นั้นควรจะมีความโดดเด่นเป็นพิเศษ และมีเอกลักษณ์เป็นของตัวเองที่ไม่เหมือนใคร จึงจะทำให้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์นั้นอยู่เหนือการแข่งขันจากบริษัทคู่แข่งรายอื่น ๆ และสามารถดำรงอยู่ในความทรงจำและจิตใจของประชาชนผู้บริโภคอย่างยาวนาน

วิรัช ลภีรัตนกุล (2540) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาพลักษณ์ สามารถแยกได้เป็น 4 ส่วน แต่ในความเป็นจริงองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้ คือ

- 1) องค์ประกอบเชิงการรับรู้ (Perceptual Component) เป็นสิ่งที่บุคคลได้จากการสังเกตโดยตรง และนำสิ่งนั้นไปสู่การรับรู้ สิ่งที่ถูกรับรู้นี้อาจจะเป็นตัวบุคคล สถานที่ เหตุการณ์ ความคิดหรือสิ่งของต่าง ๆ เราจะได้ภาพของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านั้น โดยผ่านการรับรู้เป็นเบื้องต้น
- 2) องค์ประกอบเชิงความรู้ (Cognitive Component) ได้แก่ ส่วนที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับลักษณะ ประเภท ความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ ที่ได้จากการสังเกตและการรับรู้
- 3) องค์ประกอบเชิงความรู้สึก (Affective Component) ได้แก่ ความรู้สึกของตัวบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ อาจจะเป็นความรู้สึกที่ผูกพันยอมรับหรือไม่ยอมรับ ชอบหรือไม่ชอบก็ได้
- 4) องค์ประกอบเชิงการกระทำ (Conative Component) เป็นความมุ่งหมายหรือเจตนาที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติตอบโต้สิ่งเร้าเหล่านั้น โดยจะเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเชิงความรู้และความรู้สึก องค์ประกอบเชิงการรับรู้ เชิงความรู้ เชิงความรู้สึก และเชิงการกระทำนี้จะผสมผสานกันเป็นภาพที่บุคคลได้มีประสบการณ์ในโลก ดังนั้น ภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจจึงส่งผลต่อความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งกว่าผู้บริโภคเป้าหมาย (Target Consumer) แต่ละราย จะเปลี่ยนฐานะมาเป็นลูกค้า (Customer) นั้น จะต้องผ่านการรับรู้ (Perception) จนเกิดความรู้ (Knowledge) และความรู้สึก (Affection) ที่ดีต่อผลิตภัณฑ์และองค์กรธุรกิจจนกระทั่งเกิดพฤติกรรมการซื้อ (Buying) มาบริโภคในที่สุด

พรทิพย์ พิมลสินธุ์ (2540) ได้กล่าวถึงการกำหนดภาพลักษณ์ตามกรอบทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ทั้ง 4 ส่วน รวมไปถึงด้านการบริการ และด้านองค์กร จำแนกได้ดังนี้

- 1) ด้านสินค้าหรือการบริการที่จำหน่าย เช่น สินค้าที่มีคุณภาพดี สินค้าที่มีความทันสมัย สินค้าที่มีเอกลักษณ์โดดเด่น
- 2) ด้านราคา โดยปกติผู้บริโภคจะเริ่มต้น คือ การคำนึงถึงราคาของสินค้า หรือค่าการบริการที่มีความเหมาะสม แต่ในสภาวะการแข่งขันที่มากขึ้น สำหรับตลาดสินค้าในบางจำพวกเป้าหมายของภาพลักษณ์ด้านราคาอาจจะต้องปรับตัว นั่นคือราคาที่ย่อมเยา
- 3) ด้านช่องทางการกระจายสินค้า จะมุ่งในประเด็นเรื่องสถานที่จำหน่ายและผู้บริโภคสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก เช่น ตัวแทนจำหน่ายที่ครอบคลุมและทั่วถึง เป็นต้น
- 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด อาจจำแนกเป็นส่วนย่อย ๆ คือ
  - 4.1) ภาพลักษณ์ที่ส่งผลต่อกิจกรรมการสื่อสารการตลาด เช่น ด้านสื่อโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ นอกจากนี้ ในแง่ของข่าวสารก็ต้องมีความเป็นเอกภาพที่จริงใจไม่อ้อววด
  - 4.2) ภาพลักษณ์ที่ส่งผลต่อกิจกรรมส่งเสริมการขาย ในแง่ของรูปแบบและอรรถประโยชน์ต่อผู้บริโภค ทั้งนี้ยังครอบคลุมไปถึงกิจกรรมและอุปกรณ์การส่งเสริมการขายว่ามีความทันสมัยและความเหมาะสมกับตัวสินค้า เช่น แคตตาล็อก ปริเซนเตอร์ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามความประทับใจของผู้บริโภคที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการนั้น

บางครั้งก็ไม่ได้เกิดจากจุดแข็งด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์เพียงส่วนอย่างเดียว หากยังต้องขึ้นอยู่กับส่วนที่เป็นคุณค่าเพิ่มอีกด้วย

- 5) ด้านการบริการ ประสิทธิภาพการบริการนั้น เกิดขึ้นสองส่วนหลักๆคือ พนักงานบริการและระบบการบริการ ธุรกิจนั้นๆจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งระบบการบริการ เพื่อให้มีความทันสมัย ความก้าวหน้า รวดเร็ว และและถูกต้องแม่นยำ พร้อม ๆ กับความเชี่ยวชาญ คล่องแคล่ว สุภาพ มีบุคลิกภาพและอัธยาศัยไมตรีอันดีของพนักงานบริการ เพื่อให้บรรลุในการสร้างภาพลักษณ์ด้านบริการ
- 6) ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ด้านองค์การ ถือว่าเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว หรืออัตลักษณ์ (Identity) ของแต่ละองค์กรธุรกิจ โดยจะยึดแนวคิดในเป็น “องค์การที่ดีของสังคม” (Good Corporate Citizen) เช่น ภาพลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรมของเจ้าของธุรกิจและผู้บริหาร ความมั่นคงก้าวหน้าของกิจการ ความทันสมัยและก้าวหน้าทางวิทยาการของธุรกิจ ความรอบรู้ความสามารถรวมถึงประสิทธิภาพการทำงาน และมนุษยสัมพันธ์ของพนักงาน ความมีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม การทำคุณประโยชน์แก่สังคม

Schultz & Schultz (2004) กล่าวว่า ตราสินค้าหมายถึง ชื่อ เครื่องหมายทางการค้า สัญลักษณ์หรือการออกแบบต่าง ๆ ที่เป็นการระบุถึงสินค้าหรือบริการของผู้ขาย และเพื่อทำให้สินค้าของตนเองแตกต่างจากคู่แข่ง ในขณะที่ทำให้ความหมายของตราสินค้า ว่าเป็นเครื่องหมายทางการค้าที่ต้องมีการจัดการผ่านความชำนาญในการส่งเสริมการตลาด และทำให้เข้าไปอยู่ในใจของลูกค้าเพื่อให้เกิดการยอมรับในคุณค่าและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ทั้งสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ ส่วนสมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมาย ของตราสินค้าว่าเป็นชื่อ การตั้งชื่อเครื่องหมาย สัญลักษณ์ การออกแบบหรือการรวมกันทั้งหมด และตราสินค้ายังเป็นมากกว่าที่กล่าวมาแล้วคือการให้คำสัญญาของบริษัทที่มีต่อลูกค้าว่าผลิตภัณฑ์ที่ทำออกไปจะถูกถ่ายทอดและดำเนินการอย่างไรให้เหมาะสมกับธุรกิจได้สรุปมุมมองเกี่ยวกับตราสินค้าไว้ 3 มุมมอง ดังนี้

- 1) ตราสินค้ากับประโยชน์ในการป้องกันด้านกฎหมายตราสินค้า ซึ่งอาจจะเป็นชื่อ คำอธิบาย สัญลักษณ์ หรือตราสัญลักษณ์ของบริษัท ทึบหรือหรือบรรจุภัณฑ์หรือแม้กระทั่ง การโฆษณาที่เกี่ยวข้องกับตราสินค้าสามารถป้องกันได้ในด้านของกฎหมาย การจดทะเบียน ยินยอมเป็นเจ้าของ ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อบังคับด้านกฎหมาย การจดทะเบียนทำให้ตราสินค้า นำไปสู่ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์และความเป็นเจ้าของและที่สำคัญคือการสร้างตราสินค้าที่มีลักษณะผูกขาดโดยใช้กฎหมายมาช่วยสำหรับองค์กรที่เป็นเจ้าของไม่เช่นนั้น ตราสินค้าอื่น ๆ ก็จะสามารถออกตราสินค้าในลักษณะที่เหมือนกันได้
- 2) ตราสินค้ากับประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถกระทำได้โดยผ่านกิจกรรมทางการตลาดที่หลากหลายซึ่งสามารถป้องกันการ



โจมตีจากคู่แข่งได้ แต่ไม่ได้ทำให้ลักษณะของสินค้าหรือบริการ มีความแตกต่างกันออกไป

หากแต่สามารถสร้างความสัมพันธ์ทางด้านอารมณ์และบทบาท หน้าที่ได้

2.1) คุณสมบัติด้านบทบาทหน้าที่ เช่น

- การชี้ให้เห็นถึงความมั่นใจในตราสินค้าและทำให้เกิดการยอมรับโดยใช้สัญลักษณ์หรือรูปภาพเข้ามาช่วย
- ทำให้ลูกค้าเกิดความง่ายในการเลือกสินค้าหรือการบริการโดยการสร้างความแตกต่างจากสายผลิตภัณฑ์อื่นหรือตราสินค้าในประเภทเดียวกัน
- เป็นการรับรองถึงแหล่งที่มา หลักฐานของผู้ทำหรือผู้จัดส่งสินค้าหรือบริการ
- เป็นการยืนยันคุณภาพบนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความมีชื่อเสียงและการยอมรับที่สร้างโดยเจ้าของตราสินค้า

2.2) ส่วนคุณสมบัติด้านอารมณ์ เช่น

- ลูกค้าอุ่นใจในตัวสินค้าและการบริการที่แสดงออกถึงระดับที่มีคุณภาพ
- มีความสัมพันธ์กับความคิดหรือแนวคิดในการยกระดับสินค้าให้เข้าไปอยู่ในใจของลูกค้าหรือกลุ่มที่คาดหวัง เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึกที่ชอบมากกว่าคู่แข่งรายอื่น
- ต้องค้นพบความปรารถนาของลูกค้าโดยใช้ “เครื่องหมายที่แสดงถึงการเป็นสมาชิก” โดยมีการแสดงความคิดเห็นในเรื่องความเชื่อ การยอมรับหรือความคาดหวัง ของผู้ใช้
- มีการเตรียมรูปแบบที่ลูกค้าแสดงความคิดเห็นส่วนบุคคลในประเด็นของการใช้ตราสินค้าองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ได้มีกฎหมายที่คอยสนับสนุนโดยเฉพาะ ดังนั้นจึงต้องมีการสร้างตราสินค้าให้เกิดความแข็งแรงในสายสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยทั่วไปแล้วการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและตราสินค้าที่เกิดขึ้นจะช่วยสนับสนุนรายได้ขององค์กรให้รุดหน้าและมั่นคงสืบต่อไป

3) ตราสินค้ากับประโยชน์ทางการเงิน การทำความเข้าใจในเรื่องตราสินค้า นอกจากเป็นมุมมองทางด้านกฎหมายและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าแล้วยังต้องพิจารณาถึงประโยชน์ทางการเงินอีกด้วย ซึ่งแนวทางของการสร้างคุณค่าตราสินค้าสำหรับองค์กรมีดังนี้

- 3.1) รูปแบบของการสร้างตราสินค้าเป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะทำให้ตราสินค้านั้นยังคงดำรงอยู่ในตลาดและสามารถสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นทั้งจากลูกค้าปัจจุบันและอนาคต
- 3.2) ตราสินค้าที่มีการตั้งราคาสูงเนื่องจากความต้องการสร้างคุณค่าให้กับตราสินค้า อีกทั้งยังใช้เพื่อรักษาราคาให้คงอยู่ในเวลาที่ยอดขายถดถอยหรือมีการแข่งขันตราสินค้าที่รุนแรง
- 3.3) ความแข็งแรงของตราสินค้าช่วยทำให้เกิดปริมาณการขายที่ดีกว่าการที่ไม่มี ตราสินค้า จึงเป็นการเพิ่มปริมาณการเงินของธุรกิจดีขึ้น
- 3.4) การยินยอมให้ตราสินค้าขยายไปสู่ตลาดใหม่ การจำได้ในชื่อตราสินค้าทำให้ตราสินค้านั้น ๆ ง่ายต่อการเข้าสู่ตลาดที่ต้องการ

- 3.5) ความแข็งแรงของตราสินค้าช่วยให้การแนะนำสินค้าที่จะเข้าสู่ตลาดใหม่ง่ายขึ้นซึ่งการแนะนำเพียงเล็กน้อยก็ยิ่งดีกว่าการปล่อยให้ลูกค้าไม่รู้อะไรเลยเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการนั้น ๆ
- 3.6) ตราสินค้าสามารถเข้าสู่พื้นที่ใหม่ได้เพื่อหาลูกค้ากลุ่มแรกและทำให้เกิดการยอมรับในโลกธุรกิจทั้งนี้เพื่อกำจัดความไม่รู้หรือความไม่มีตราสินค้าของผลิตภัณฑ์
- 3.7) ความแข็งแรงของตราสินค้าสามารถทำให้นักการตลาดและนักสื่อสารการตลาดเข้าไปในส่วนใหม่ ๆ ของโลกธุรกิจและยังลดการต่อต้านจากผู้ขายใหม่ได้เป็นอย่างดี

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางนี้เป็นตารางที่แสดงบทสรุปของงานวิจัยที่มีหัวข้อเรื่องหรือวิธีการเกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาค้นคว้า จึงทำได้สรุปผลวิจัยออกมาเป็นตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2: แสดงบทสรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อเรื่อง	ผลการศึกษา
นายศานิต กี่บุตร (2556)	รูปแบบการจ้างที่ปรึกษาบริหารโครงการและจ้างควบคุมงานก่อสร้างภาครัฐ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ขอบเขตของงานบริการโครงการ และงานควบคุมงาน แบ่งตามช่วงระยะเวลาของโครงการ</li> <li>2) รูปแบบการจ้าง แบ่งเป็นการจ้างที่ปรึกษาบริหารโครงการ และควบคุมงานก่อสร้างเป็นสัญญาเดี่ยว และแบบแยกเป็นผู้รับจ้าง 2 ราย</li> <li>3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจ้างที่ปรึกษา คือ ความพร้อมของบุคลากรในหน่วยงานเจ้าของโครงการ, การจัดหาผู้ออกแบบ, ระเบียบในการจัดจ้าง, แหล่งที่มาของงบประมาณ และขั้นตอนการจัดหา</li> </ol>
นายรุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ (2554)	การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาดกลางย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร	<p>กลยุทธ์สำคัญที่ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง และขนาดย่อมเลือกใช้ในการปรับธุรกิจในภาวะวิกฤต</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กลยุทธ์การตลาด</li> <li>2) กลยุทธ์ทางการเงิน</li> <li>3) กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร</li> <li>4) กลยุทธ์การบริหารงานก่อสร้าง</li> </ol>

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อเรื่อง	ผลการศึกษา
สมศักดิ์ โตรักษา (2541)	กฎหมายควบคุมการประกอบอาชีพนายหน้าอสังหาริมทรัพย์	<p>ประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายควบคุมผู้ประกอบการอาชีพนายหน้าโดยตรง ทำให้ไม่มีการกั้นกรงบุคคลที่ไม่สุจริตไม่ให้เข้ามาดำเนินธุรกิจนายหน้า และไม่มีกำหนดมรรยาตนายหน้าเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว นอกจากระบบกฎหมายควบคุมแล้ว ยังมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์สุจริตด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จึงควรมีออกกฎหมายควบคุมนายหน้าอสังหาริมทรัพย์โดยเฉพาะ ควรมีการกำหนดคุณสมบัติ ตรวจสอบประวัติ โดยมีมรรยาตนายหน้าควบคุม หากฝ่าฝืนให้มีการสอบสวนลงโทษ โดยการพักใช้ใบอนุญาตหรือเพิกถอนใบอนุญาตได้</li> <li>2) ควรใช้หลักการควบคุมนายหน้าอสังหาริมทรัพย์ทำนองเดียวกับกฎหมาย Real Estate License Law ของสหรัฐอเมริกา ต้องได้รับใบอนุญาตจากทางราชการ หากฝ่าฝืนต้องได้รับโทษทางอาญา และกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิดำเนินการเป็นนายหน้าอสังหาริมทรัพย์</li> </ol>
บัณฑิต แสงพยัคฆ์ (2549)	ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ ที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่	<p>ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ มีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปัจจัยที่มีผลมากที่สุดคือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบุคลากร และกระบวนการ</li> <li>2) ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ให้ความสำคัญทุกปัจจัยย่อยในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญคือ อันดับแรกคือ วินิจฉัยปัญหา และแก้ไขได้ตรงประเด็น</li> <li>3) ปัจจัยด้านบุคลากรพบว่า มีค่าเฉลี่ยมากในอันดับแรกคือ พนักงานมีความรู้ความชำนาญ ปัญหาที่พบคือ พนักงานไม่มีความรู้ ความชำนาญ และความสามารถไม่เพียงพอ</li> <li>4) ปัจจัยด้านกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุดทุกปัจจัย โดยปัจจัยย่อยที่ให้ความสำคัญอันดับแรกคือ มีขั้นตอนในการทำงานที่เข้าใจง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ แก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ล่าช้า</li> </ol>

ชื่อผู้แต่ง	ชื่อเรื่อง	ผลการศึกษา
นนท์ สหายา (2545)	ปัจจัยการตัดสินใจซื้อบ้าน มือสองผ่านบริษัทตัวแทน ขาย : กรณีศึกษา บริษัท โรยัล แอสเซ็ทส์ คอนเซิร์ท แนตส์ จำกัด	ปัจจัยในการตัดสินใจซื้อบ้านมือสองผ่านตัวแทนนั้น เพราะผู้ ซื้อให้ความสำคัญในเรื่องการอำนวยความสะดวกด้านการบริการ, ความ คุ้มค่าในด้านราคาและเวลา และการอำนวยความสะดวก
ศุภฤกษ์ โพธิ์ไพรัตน์ (2553)	ตัวชี้วัดภาพลักษณ์องค์กร	การรับรู้ภาพลักษณ์องค์กรมีโครงสร้างการรับรู้ 5 ประเด็น 1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร หมายถึง คุณลักษณะ/ คุณสมบัติขององค์กร 2) ภาพลักษณ์บุคลากร หมายถึง ความคิดเห็น ทักษะคิด และความรู้สึกที่มีต่อผู้บริหาร 3) ภาพลักษณ์สินค้าขององค์กร หมายถึง ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และการรับรู้คุณภาพของสินค้าและ ภาพลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อมโยงกับองค์กร/ตราสินค้า 4) ภาพลักษณ์บริการองค์กร หมายถึง การรับรู้คุณภาพ ศักยภาพการให้บริการ จัดระบบ ความทันสมัย และ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการให้บริการ 5) การส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร หมายถึง การรับรู้ ข่าวสาร ความพึงพอใจ ประทับใจที่มีต่อกิจกรรม สื่อสารองค์กร

ที่มา: การการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบข้อสรุปบางประการ ที่สามารถนำไปใช้ต่อยอดและศึกษาต่อ ในหัวข้อที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา สรุปได้ว่า ที่ปรึกษา ถือเป็นงานบริการอย่างหนึ่ง เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการของบุคคลหรือองค์กร ที่มีจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างสูง มีความความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ และความสามารถให้บริการที่ปรึกษา เสนอแนะ ความรู้ทางวิชาการในสาขาต่างๆ เพื่อหาวิธีการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ว่าจ้าง หรือให้บริการเพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้า

ธุรกิจนายหน้า คือ อาชีพที่เป็นตัวกลางในการประสานประโยชน์ให้แก่ผู้ซื้อและผู้ขาย ในสหรัฐอเมริกาหน้ามีสิทธิ, หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค และต่อผู้ร่วมอาชีพเดียวกัน อาชีพนายหน้าสามารถแบ่งประเภทได้หลากหลายวิธีการ มีทั้งที่แบ่งตามถิ่นกำเนิด และแบ่งตามลักษณะของสัญญา หรือแบ่งตามลักษณะทรัพย์สินที่ขาย นิยามของคำว่านายหน้า (Brokerage) นั้นคือธุรกิจที่นำผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกันในการซื้อขายสินค้าในตลาด ผู้ซื้อและผู้ขายสามารถเรียกใช้บริการจากนายหน้า เพื่อความสะดวกในการติดต่อซื้อขาย ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นายหน้าถือเป็นบุคคลที่มีใบอนุญาตในการดำเนินการ

ขาย ซื้อ แลกเปลี่ยน หรือให้เช่า เช่น อสังหาริมทรัพย์ให้กับผู้ต้องการใช้บริการ โดยมีค่าตอบแทนการบริการ หรือคอมมิชชั่น โดยนายหน้านั้นจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงานนายหน้า อสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง, การตีค่าอสังหาริมทรัพย์, การโอนกรรมสิทธิ์, ตลอดจนมีความรู้เกี่ยวกับคุณภาพในการก่อสร้างและการหาแหล่งสินเชื่อที่อยู่อาศัย (นนท์ สหายุ, 2545)

กลยุทธ์สำคัญที่ผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลาง-ย่อม เลือกใช้ในการปรับธุรกิจในภาวะ แข่งขัน คือ กลยุทธ์การตลาด ,กลยุทธ์ทางการเงิน ,กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ,กลยุทธ์การบริหารงาน ก่อสร้าง ซึ่งการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์นั้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นการนำวิชาชีพ ความรู้ ทางวิชาการ และประสบการณ์ เพื่อให้คำปรึกษา และแนะนำผู้ประกอบการ ในด้านกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อ ประโยชน์ หรือเพื่อแก้ปัญหาให้กับผู้ว่าจ้างได้ ในส่วนของการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษานั้น คือ ผลสรุป ของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล ให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของ ผู้บริหารที่ เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ บทบาทผู้จัดการ สถานการณ์ที่เป็นปัญหา บทบาทผู้จัดทรัพยากร และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง

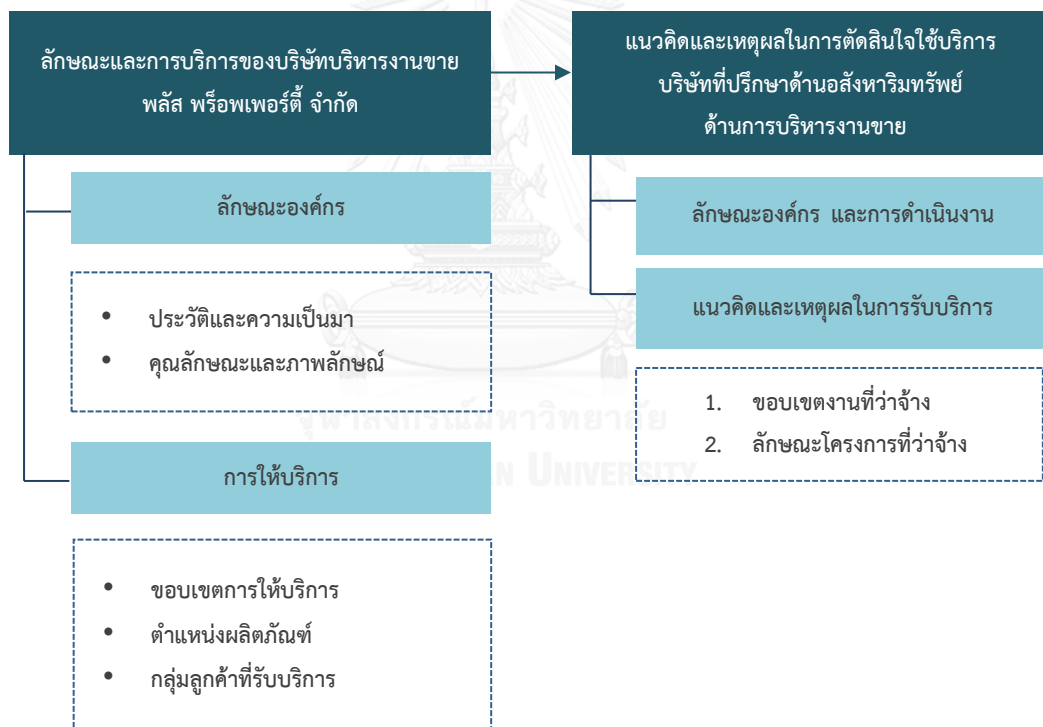
และจากการค้นคว้าข้อมูลยังพบอีกว่า การทำการตลาดโครงการ ซึ่งยังเป็นที่ยกเถียงกันว่า การให้ นายหน้าหรือตัวแทนขายมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน จัดเตรียม จัดหาวิธีการทำการตลาด รวมไปถึงการให้ มีส่วนร่วมในค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมการขาย ให้นายหน้ารู้สึกถึงความมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อ โครงการ ส่วนผู้พัฒนาโครงการที่ยินดีจะจ่ายค่าส่งเสริมการขายนั้น ยังคงต้องการการตัดสินใจในช่วงเวลา และความเข้มข้นของการทำการตลาดโครงการ เพื่อให้ความประสบความสำเร็จ

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาลักษณะองค์กร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่รับบริการบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย รวมถึงศึกษาแนวคิดและเหตุผลสำคัญในการตัดสินใจว่าจ้างที่ปรึกษาปรึกษาทางการบริหารการขายจาก บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

#### 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่ 3: กรอบแนวคิดงานวิจัย

ที่มา: การออกแบบของผู้วิจัยและจากการทบทวนวรรณกรรม

เรื่อง Factors to consider when forming a development team) (P. Peca, 2009)

จากกรอบแนวคิดด้านบน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงลักษณะถึงประเภท และลักษณะของนายหน้า และบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย โดยศึกษาจากลักษณะองค์กร, ขอบเขตการให้บริการ รวมถึงศึกษาตลาดพื้นที่แข่งขันของธุรกิจที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์การบริหารงานขาย และศึกษาถึงแนวคิดและเหตุผลสำคัญในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาการบริหารงานขาย พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ของกลุ่มตัวอย่าง

### 3.2 โครงการกรณีศึกษา

งานวิจัยนี้ใช้การเลือกตัวอย่างกรณีศึกษาแบบเจาะจง จำนวน 4 บริษัท ที่เลือกรับบริการจากบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ในขอบเขตบริการการบริหารงานขาย ในช่วงเวลาปี 2558 – 2559 ซึ่งเป็นการเลือกว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขายเป็นครั้งแรก เพื่อศึกษาถึงแนวความคิดและเหตุผลสำคัญในการว่าจ้าง

ตารางที่ 3: องค์กรกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อองค์กร	ขอบเขตงานที่รับบริการ			
	วิจัยตลาด และศึกษา ความเป็นไปได้	พัฒนา โครงการ	บริหารงาน ขาย	ช่วงเวลาที่ รับบริการ
1. บริษัท ชาร์ม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด		✓	✓	พ.ย. 2558 – เม .ย.2560
2. บริษัท เดอะ ซ้อยส์ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด		✓	✓	พ.ค. 2559 จนถึงปัจจุบัน
3. บริษัท มั่นคง เคหะการ จำกัด (มหาชน)			✓	ก .ย.- ธ .ค. 2558
4. บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)			✓	ก.ย. 2559 จนถึงปัจจุบัน

ที่มา: กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลของผู้วิจัย

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกใช้บริการที่ปรึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4: กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ นามสกุล -	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์และวันที่สอบทานข้อมูล
1. คุณชัยวัฒน์ เหลืองอบอุ้น	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ชาร์ม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	1 พฤษภาคม 2560 / 23 มิถุนายน 2560
	รองกรรมการผู้จัดการ สายงานบริหารโครงการ บริษัท มั่นคง เคหะการ จำกัด (มหาชน)	10 เมษายน 2560 / 23 มิถุนายน 2560
3. คุณน้ำเพชร สิริมานนท์	รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส สายงานบริหารสินทรัพย์ บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)	24 มีนาคม 2560 / 23 มิถุนายน 2560
	รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะ ซ้อยส์ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด	11 พฤษภาคม 2560 / 23 มิถุนายน 2560
4. คุณชัยวัฒน์ จักรแท้	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริหารสินทรัพย์ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	27 เมษายน 2560 / 23 มิถุนายน 2560

ที่มา: การเก็บข้อมูลของผู้วิจัย และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

### 3.4 การรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) กลุ่มผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการว่าจ้าง ที่เคยรับบริการจากบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ อ่านประเด็น และข้อคำถาม ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง และในขณะที่สัมภาษณ์มีการบันทึกเสียงไว้เพื่อใช้อ้างอิง และเพื่อข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์



ผู้วิจัยต้องทำจดหมาย เรียนอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่ออนุมัติทำจดหมายขอข้อมูล จากทางภาควิชาเคห การ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และให้ทางคณะออกจดหมายขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลเพื่อประกอบ วิทยานิพนธ์

จากนั้นผู้วิจัยติดต่อผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน โดยการแจ้งวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ประโยชน์ของ งานวิจัยที่จะเกิดขึ้น และทำการนัดหมายการสัมภาษณ์ โดยการส่งจดหมาย และหัวข้อคำถามให้กับผู้รับ การสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง ผู้บริหารบางท่านเป็นการนัดผ่านผู้ช่วย และผู้บริหารบางท่านนัดกับทาง ผู้บริหารโดยตรง เนื่องจากเป็นลูกค้าของทางพลัส พร็อพเพอร์ตี้ อยู่แล้ว จึงเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยสามารถ เข้าถึงได้ วันและเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นหลัก โดยส่วนมาก จะเป็นช่วงเวลาราชการ หรือเวลางาน และนัดสัมภาษณ์ที่บริษัทของทางผู้บริหาร และจากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้

2) ข้อมูลประเภททุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่มีความ เกี่ยวข้องกับนายหน้า,ธุรกิจที่ปรึกษา, ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และกลุ่มธุรกิจบริษัทที่ปรึกษาทางด้าน อสังหาริมทรัพย์ เช่น รายงานประจำปีของบริษัท พันธกิจของบริษัท วิสัยทัศน์ผู้บริหาร ผลงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง บทความ ข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ตลอดจนข้อมูลการว่าจ้างบริษัทที่ ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย โดยได้ทำการสรุปแยกตามประเด็น และหัวข้อ เพื่อนำมาใช้ประกอบกับ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

### 3.5 การออกแบบเครื่องมือในการวิจัย

ตารางที่ 5: เครื่องมือในการวิจัย

วัตถุประสงค์	ตัวแปร	การเก็บข้อมูล	
เพื่อศึกษาลักษณะการ ดำเนินงานของ ผู้ประกอบการที่เลือกใช้ บริการบริษัทที่ปรึกษา ด้านการบริหารงานขาย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ลักษณะองค์กร</li> <li>2. ลักษณะการดำเนิน ธุรกิจ</li> <li>3. ปีที่ก่อตั้ง</li> <li>4. วิสัยทัศน์ และพันธกิจ</li> <li>5. ทุนจดทะเบียน</li> <li>6. ลักษณะการจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ขอบเขต/ลักษณะงาน ที่รับบริการ</li> <li>2) โครงการที่รับ คำปรึกษา</li> <li>3) แนวคิดในการรับ บริการจากที่ปรึกษา</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทบทวน วรรณกรรม</li> <li>• แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารองค์กรที่รับ บริการจากบริษัท Plus Property</li> <li>• แบบสัมภาษณ์ ผู้บริหารบริษัท Plus Property</li> </ul>

<p>เพื่อศึกษาถึงแนวคิดและกระบวนการในการว่าจ้างที่บริษัทปรึกษาด้านการบริหารงานขายที่รับบริการเป็นโครงการแรก</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตระหนักถึงความต้องการ</li> <li>2. แสวงหาข้อมูล</li> <li>3. ประเมินทางเลือก</li> <li>4. ตัดสินใจ</li> <li>5. พฤติกรรมหลังจากว่าจ้าง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ลักษณะโครงการที่ว่าจ้าง</li> <li>2) ระยะเวลาก่อนการตัดสินใจ และการพิจารณาตัวเลือก</li> <li>3) วิธีการเปรียบเทียบ</li> <li>4) ผู้มีอำนาจตัดสินใจ</li> <li>5) ระยะเวลาที่รับบริการ</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่รับบริการจากบริษัท Plus Property</li> <li>• แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท Plus Property</li> </ul>
<p>เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและเหตุผลในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย ของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัจจัยภายใน</li> <li>2. ปัจจัยภายนอก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปัจจัยด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจหลัก และการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</li> <li>2) ปัจจัยด้านแนวคิดและเงื่อนไขในการว่าจ้างที่ปรึกษา</li> <li>3) ปัจจัยด้านขอบเขตและลักษณะงานที่จะรับค่าปรึกษา</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การทบทวนวรรณกรรม</li> <li>• แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่รับบริการจากบริษัท Plus Property</li> <li>• แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท Plus Property</li> </ul>

ที่มา: การออกแบบของผู้วิจัย

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลที่ต้องการแล้ว จะนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ โดยใช้หลักเกณฑ์ทางสถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

#### 3.6.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

หลังจากทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง และได้รวบรวมข้อมูล และสรุปผลการศึกษาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้มีการนำเสนอผลการศึกษาให้กับกลุ่มตัวอย่าง และสอบถามความคิดเห็นอีกครั้งหนึ่ง ด้วย 2 วิธีการ คือ 1. โทรแจ้งผลการศึกษา และสอบถามทางโทรศัพท์ และ 2. ส่งผลการศึกษาโดยสรุปให้ทางผู้ให้สัมภาษณ์ และโทรสอบถามความคิดเห็นจากผู้ให้สัมภาษณ์ ที่เป็นผู้ประกอบการทั้ง 5 ราย เพื่อการยืนยันในผลการศึกษา

การเขียนบรรยาย เขียนตามประเด็นคำถามการวิจัย ตามสภาพที่ปรากฏ หลังจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบ เพื่อหาความสมบูรณ์ของข้อมูล เพื่อให้เกิดความมั่นใจในความเชื่อถือของ

ข้อมูล ด้วยวิธีการตรวจสอบหาความสัมพันธ์จากข้อมูลการสัมภาษณ์ของแต่ละผู้ประกอบการ โดยการ จัดลำดับความสำคัญของแต่ละหมวดหมู่

### 3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลข้อมูล

แปลความหมายของข้อมูลแบบมาตราส่วนประมาณค่าแบบไม่มีเกณฑ์เปรียบเทียบ (Rating Scale) 5 ระดับ ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541) ผู้วิจัยเลือกใช้แบบตัวเลขในการวิจัย (Numerical Rating Scales) มาตราส่วนประมาณค่าแบบตัวเลขนี้จะเสนอตัวเลขเป็นระบบตามลำดับ โดยกำหนดค่าตัวเลข ดังนี้

- 5 หมายถึง พิจารณาอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง พิจารณาอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง พิจารณาอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง พิจารณาอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง พิจารณาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยโดยใช้ค่าทางสถิติคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมายข้อมูลใช้วิธีของ Likert Scale แบบจำแนกแต่ละ ช่วงย่อยต่างกัน แบ่งระดับคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยการกำหนดช่วงของการวัดดังนี้ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2551) กำหนดช่วงของการวัด ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

### 3.7 อุปสรรคในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 4 เดือน ตั้งแต่เดือน มกราคม 2560 – เดือนเมษายน 2560 ในการนัดสัมภาษณ์และการสัมภาษณ์ให้แล้วเสร็จ ในการเก็บข้อมูลนี้เป็นช่วงเดือน มกราคมถึงเมษายน ซึ่งเป็นช่วงไตรมาสแรกของปี ที่ทางผู้บริหารค่อนข้างมีตารางงานที่ค่อนข้างมาก ทำให้ไม่สะดวกรับนัดสัมภาษณ์ และต้องนัดล่วงหน้าอย่างน้อย 1 เดือน และบางท่านติดเดินทางต่างประเทศค่อนข้างบ่อย ทำให้การนัดสัมภาษณ์ผู้บริหารใช้เวลาค่อนข้างนาน ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงต้องพยายามจัดสรรเวลาของตนเอง ให้สอดคล้องกับเวลาของผู้ให้สัมภาษณ์อีกด้วย ส่วนช่วงเวลาในการสัมภาษณ์ของท่าน เป็นช่วงวัน

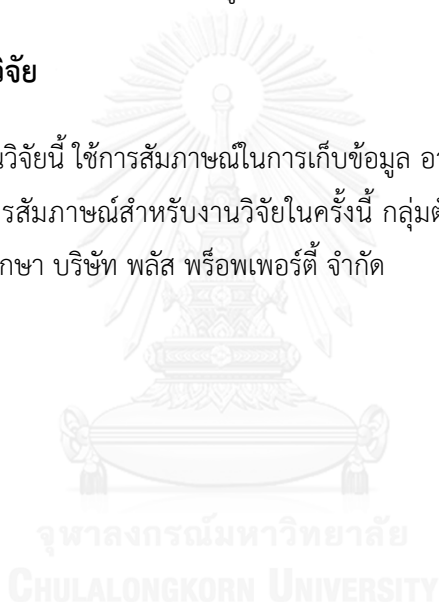
และเวลาทำงาน คือ วันจันทร์ ถึง วันศุกร์ เวลา 10:00 – 17:00 น. โดยนัดตามสถานที่ที่ผู้บริหารสะดวกที่สุด โดยส่วนมากเป็นที่บริษัทของผู้ประกอบการ

ปัญหาและอุปสรรคในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ เวลา ทั้งระยะเวลาในการนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์ และระยะเวลาที่จำกัดในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ได้แก่

1. นัดสัมภาษณ์ได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้บริหารแต่ละท่านมีตารางงานที่ค่อนข้างแน่น และถูกวางแผนล่วงหน้าเป็นระยะเวลานาน ทำให้เราต้องนัดผู้บริหารล่วงหน้าค่อนข้างนานก่อนการสัมภาษณ์
2. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ที่สั้น เนื่องจากกลุ่มตัวงานมีตารางงานที่ค่อนข้างแน่นอน ทำให้ผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์ ต้องรักษาเวลาในการสัมภาษณ์อย่างมาก เพื่อมิให้กระทบกับธุรกิจของทางเจ้าของโครงการและผู้บริหาร

### 3.8 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. เนื่องจากงานวิจัยนี้ ใช้การสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล อาจทำให้เกิดความเบี่ยงเบนของข้อมูลได้ เพราะการสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการเป็นลูกค้าของบริษัทกรณีศึกษา บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด



## บทที่ 4

### ลักษณะการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์

ผลจากการศึกษาจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้บริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขายในตลาดพื้นที่แข่งขัน และ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

- 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
- 4.2 กระบวนการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขาย บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
- 4.3 ตลาดพื้นที่แข่งขันธุรกิจที่ปรึกษาด้านบริหารงานขาย
- 4.4 ขอบเขตการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

#### 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

##### 4.1.1 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

พลัส พร็อพเพอร์ตี้ (PLUS) เป็น 1 ในกลุ่มธุรกิจของบริษัท แอสเสอรี่ จำกัด (มหาชน) ตามที่ระบุไว้ใน รายงานประจำปี ดังนี้ กลุ่มบริษัทแอสเสอรี่ มีการประกอบธุรกิจหลัก แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม อันได้แก่ (1) ธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (2) ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ โดยในหัวข้อธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ ระบุไว้ว่า

ธุรกิจบริการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งดำเนินงานโดยบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (“พลัส”) เป็นธุรกิจที่ส่งเสริมกันกับธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายได้เป็นอย่างดี โดยนอกจากจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยบริการที่ครบวงจร ยังเป็นแหล่งกระแสรายรับที่ต่อเนื่องสำหรับแอสเสอรี่ และเอื้ออำนวยให้แอสเสอรี่สามารถนำประโยชน์จากฐานข้อมูล เพื่อนำมาพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้ตรงกับความต้องการของตลาดต่อไป โดยธุรกิจด้านบริการอสังหาริมทรัพย์ ประกอบด้วย 3 บริการหลัก ได้แก่ (1) บริการตัวแทนซื้อ ขาย เช่าอสังหาริมทรัพย์และบริหารงานขายโครงการ (2) การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์แบบครบวงจร ทั้งการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์เพื่อการอยู่อาศัย และการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร โดยมีโครงการอสังหาริมทรัพย์ภายใต้การบริหารงานจำนวน 188 โครงการ มีพื้นที่บริหารรวมทั้งสิ้น 4.73 ล้านตารางเมตร (ข้อมูลสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559) และ (3) บริการให้คำปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ ทั้งก่อนเริ่มและระหว่างการค้าโครงการ โดยครอบคลุมด้านการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การสำรวจศึกษาตลาด การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน นอกจากนี้ยังมีบริการตรวจสอบอาคาร ซึ่งดำเนินงานโดย บริษัท ทัช พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (บมจ. แอสเสอรี่, 2559)

พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ได้รับการยอมรับ และเชื่อถือด้านอสังหาริมทรัพย์ทั้งจากภาครัฐและเอกชนมากกว่า 20 ปี โดยได้รับความไว้วางใจในการให้บริการทางด้านอสังหาริมทรัพย์กว่า 200 โครงการ รวมพื้นที่กว่า 6.5 ล้านตารางเมตร ด้วยความพร้อมของทีมงานที่มีประสบการณ์ในการให้บริการด้านอสังหาริมทรัพย์อย่างครบวงจร โดยเฉพาะการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2008 ด้านบริหารอาคาร พลัส จึงมีศักยภาพและความสามารถในระดับสากลเทียบเท่าบริษัทต่างชาติ ที่พร้อมเป็นคำตอบของความสำเร็จอย่างแท้จริง (บจก. พลัส พร็อพเพอร์ตี้, 2560)

#### 4.1.2 เส้นทางเติบโต

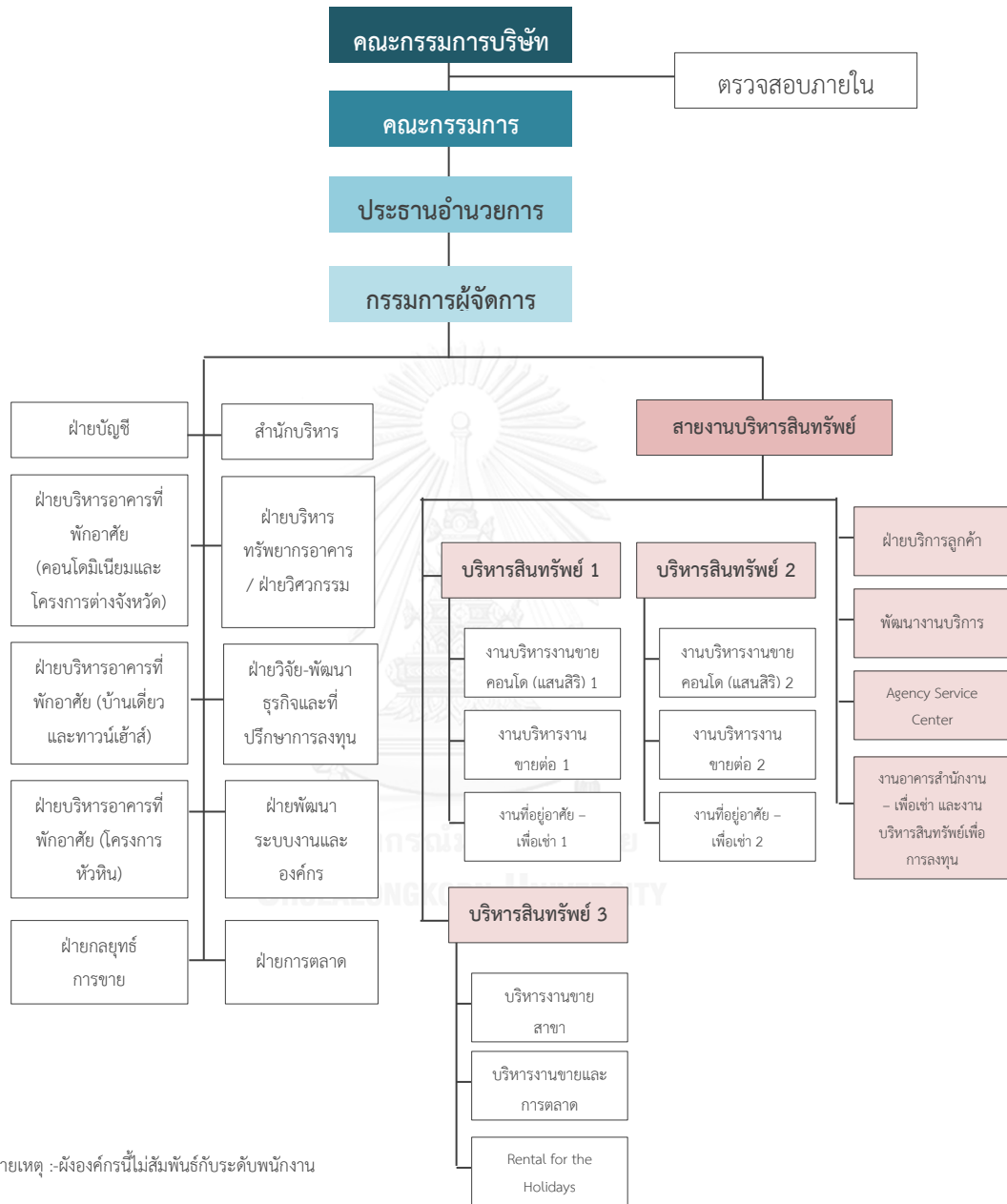
ตารางที่ 6: เส้นทางเติบโตของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์ที่สำคัญ
2539	เริ่มก่อตั้งบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้
2550	ก่อตั้งบริษัทในเครือ บริษัท ทัช พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
2551	การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่ผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2008 ด้านบริหารอาคาร ซึ่งเป็นมาตรฐานที่เรายังคงไว้จนถึงปัจจุบัน
2553	รับรางวัล Thailand Property Awards: Highly Commended Best Residential Agent (Hua Hin) 2010
2554	รับรางวัล Thailand Property Awards: Highly Commended Best Residential Agent (Bangkok) 2011
2555	รับรางวัล Thailand Property Awards: Highly Commended Best Residential Agent (Bangkok & Hua Hin) 2012
2556	เริ่ม Service Rental for the Holidays เป็นช่องทางใหม่สำหรับการปล่อยเช่าห้องพักตากอากาศในหัวหิน พัทยา ภูเก็ต Home Service Application เริ่มใช้ application สำหรับโครงการแสนสิริที่บริหารโดย พลัส พร็อพเพอร์ตี้
2557	เริ่มกิจกรรมภายใต้ Campaign Beautiful Community ความสุขเริ่มที่บ้านแก่ผู้พักอาศัยในโครงการที่บริหารจัดการโดยบริษัทฯ
2558	ให้บริการ Plus Concierge
2559	ทำความร่วมมือเป็นพันธมิตรกับโบรคเกอร์ที่น่าเชื่อถือ ในตลาดที่ได้รับความนิยมสูงสุดของโลก อย่างนิวยอร์ก และลอนดอน

ที่มา: บจก. พลัส พร็อพเพอร์ตี้ (2560)

### 4.1.3 ฝั่งองค์กร

แผนภูมิที่ 4: แสดงฝั่งองค์กร บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด



หมายเหตุ :- ฝั่งองค์กรนี้ไม่สัมพันธ์กับระดับพนักงาน

ที่มา: การสัมภาษณ์ผู้บริหาร บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ (สมสกุล หลิมศุทธิพรพน, 2560)

### 4.1.4 วิสัยทัศน์

“พลัส เพื่อนร่วมทางของการอยู่อาศัย” ที่ปรึกษาในการหาที่อยู่อาศัย และ การลงทุน ด้วยความเข้าใจ และประสบการณ์อย่างแท้จริง สู่การคัดสรร บริการ และการจัดการที่ดี

#### 4.1.5 ข้อมูลบริษัทและการถือครองหุ้น

จากข้อมูลการถือครองหุ้นในรายงานประจำปี 2559 ของ บริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน) ในหัวข้อสรุปข้อมูลทั่วไปของนิติบุคคลที่บริษัทแสนสิริถือหุ้นร้อยละ 10 ขึ้นไป ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมด มีข้อมูลของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ดังนี้ (บมจ. แสนสิริ, 2559)

ตารางที่ 7: ข้อมูลการถือครองหุ้น

ชื่อและที่ตั้งบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ทุนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น
<b>บริษัทย่อยที่ บมจ. แสนสิริ ถือหุ้นโดยตรง</b>			
<b>บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด</b> 163 อาคารรัชต์ภาคย์ ชั้น 10 ถนนสุขุมวิท 21 (อโศก) แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 โทรศัพท์ 0-2661-7555 โทรสาร 0-2661-6633	ธุรกิจพัฒนา อสังหาริมทรัพย์รวมทั้ง ธุรกิจนายหน้า บริหารงานขาย บริหาร และจัดการโครงการ อสังหาริมทรัพย์	150,000,000 บาท แบ่งเป็นหุ้นสามัญ 15,000,000 หุ้นมูลค่า ค่าที่ตราไว้ หุ้นละ 10 บาท	100%

ที่มา: รายงานประจำปี 2559 (บมจ. แสนสิริ, 2559) (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559)

#### 4.1.6 รายได้องค์กร

ข้อมูลรายได้และทรัพย์สิน ของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ตั้งแต่ปี 2007 – 2014 มีรายละเอียดดังนี้

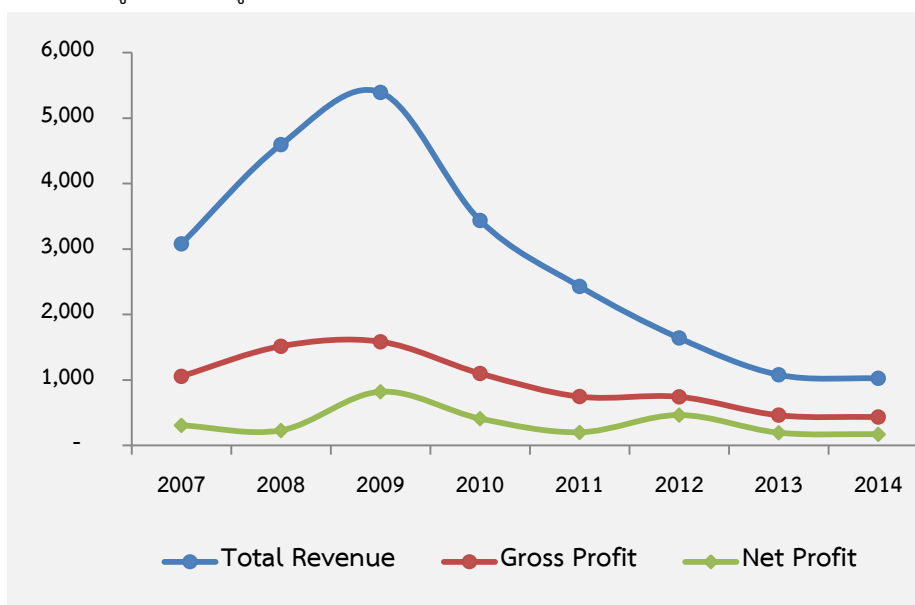
ตารางที่ 8: ข้อมูลรายได้และทรัพย์สินตั้งแต่ปี 2007 – 2014

Millions of Baht	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Income Statement</b>								
Total Revenue	3,081	4,596	5,395	3,438	2,430	1,642	1,080	1,024
Gross Profit	1,058	1,497	1,586	1,101	747	744	462	436
Net Profit	309	232	822	412	203	466	196	173
Millions of Baht	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Balance Sheet</b>								
Total Assets	5,847	5,523	3,621	2,084	1,063	1,084	834	1,246
Total Liabilities	4,482	3,926	1,642	812	318	191	129	367
Total Equity	1,365	1,597	1,979	1,271	745	893	705	879

ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัทพลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด และข้อมูลทุดียูมิ (ข้อมูลเมื่อปี 2015)



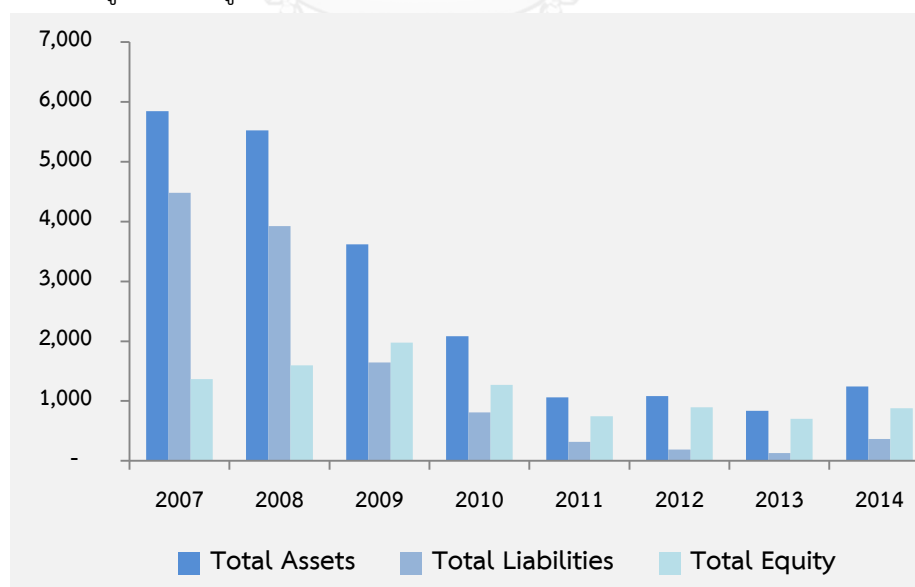
แผนภูมิที่ 5: ข้อมูลรายได้ของ บจก. พลาสติก พร็อพเพอร์ตี้ ตั้งแต่ปี 2007 – 2014



ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัทพลาสติก พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด และข้อมูลทุติยภูมิ (ข้อมูลเมื่อปี 2015)

จากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผังองค์กร โดยส่วนงานพัฒนาโครงการย้ายไปอยู่ของทางฝั่ง บริษัท แสตนลิริ จำกัด ในปี 2009 ทำให้รายได้ของบริษัทพลาสติก พร็อพเพอร์ตี้ จำกัดในปี 2010 ลดลงอย่างเห็นได้ชัด และในส่วนของหนี้สิน ลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2007 – 2014

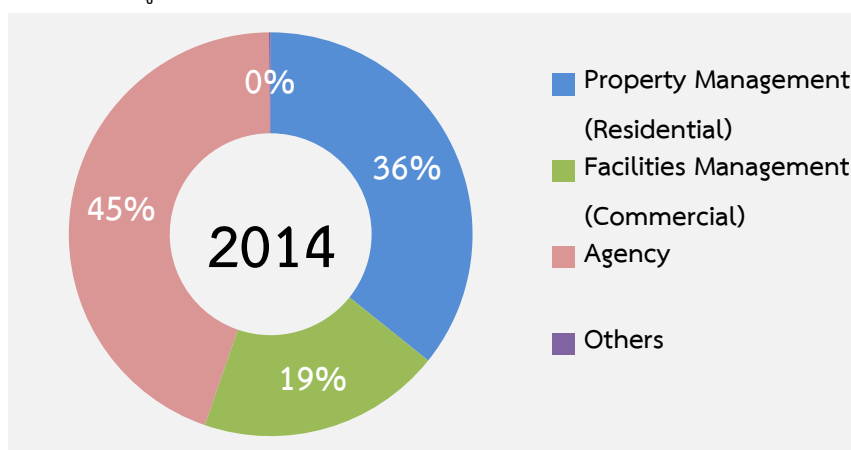
แผนภูมิที่ 6: ข้อมูลทรัพย์สินของบจก. พลาสติก พร็อพเพอร์ตี้ ตั้งแต่ปี 2007 – 2014



ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัทพลาสติก พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด และข้อมูลทุติยภูมิ (ข้อมูลเมื่อปี 2015)

ในส่วนของสัดส่วนรายได้ขององค์กรส่วนใหญ่มาจากส่วนงาน Agency service และส่วนงานบริหารทรัพย์สิน, บริหารอาคาร ซึ่งเป็นสัดส่วนของรายได้หลัก และเป็นบริการหลักขององค์กร สัดส่วนสามารถจำแนกได้ ดังนี้

แผนภูมิที่ 7: สัดส่วนรายได้ของบจก. พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ในปี 2014



ที่มา: ฝ่ายการตลาด บริษัทพลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด และข้อมูลทุติยภูมิ (ข้อมูลเมื่อปี 2015)

#### 4.1.7 บริการ

##### 1) บริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจการบริหารจัดการทรัพย์สินอาคารเพื่อที่พักอาศัยและเพื่อการพาณิชย์ที่ พลัส พร็อพเพอร์ตี้ คือการบริการที่มุ่งเน้นรูปแบบการบริหารจัดการที่ให้ความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อลักษณะทางกายภาพของโครงการที่แตกต่างกัน โดยครอบคลุมไปถึงการบริการที่มากกว่าการบริหารจัดการทรัพย์สินอาคารประจำวัน ด้วยเป้าหมายสำคัญคือ เพื่อเป็นการรักษาหรือเพิ่มมูลค่าให้กับโครงการ และเพื่อคุณภาพการเป็นอยู่ที่ถูกสุขอนามัยและเพื่อความพึงพอใจสูงสุดของเจ้าของร่วมและผู้พักอาศัยภายในโครงการ

- มีผู้เชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์มากประสบการณ์กว่า 20 ปี
- พนักงานมีจิตใจพร้อมบริการ
- มีหน่วยงานตรวจสอบและซ่อมบำรุง
- มีกระบวนการการชักซ้อมเหตุฉุกเฉินอย่างเป็นระบบ

##### ขอบเขตของงานบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์

1. บริหารจัดการอาคารและพื้นที่ใช้สอยให้มีประสิทธิภาพ และสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรอย่างมีทั่วถึง
2. บำรุงรักษาอาคาร ทรัพย์สินส่วนกลาง และสิ่งอำนวยความสะดวก ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ และปลอดภัยตามมาตรฐานทางวิศวกรรม
3. ปฏิบัติตามมาตรฐานทางสิ่งแวดล้อม เพื่อรักษาผลประโยชน์ของทรัพย์สินและผู้อยู่อาศัย

#### 4. คำนึงถึงหลักการอนุรักษ์พลังงานและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2) บริหารงานขาย

ธุรกิจตัวแทนบริหารงานโครงการ เพิ่มศักยภาพให้การบริหารงานของคุณ บริการบริหารงานขายโครงการแบบครบวงจร สำหรับเจ้าของโครงการที่พักอาศัย ตั้งแต่ขนาดเล็กจนถึงขนาดใหญ่ โดยมีทีมงานมืออาชีพที่ผ่านประสบการณ์จริง ให้คำปรึกษาอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอน ด้วยรูปแบบการทำงานที่ทันสมัยและใส่ใจในทุกรายละเอียด มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารการขาย เพื่อให้ตรงกับสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของลูกค้าให้ได้สินค้าและบริการที่ตรงกับผู้บริโภคมากที่สุด นอกจากนี้เรายังมีฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขนาดใหญ่ที่เชื่อถือได้ ที่พร้อมจะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการขายและการตลาดเป็นไปอย่างถูกต้องและแม่นยำ เพื่อความมั่นใจได้ถึงความสำเร็จของโครงการ และการเพิ่มมูลค่าของการลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของลูกค้า

- บริหารงานขายแบบครบวงจรสำหรับโครงการที่พักอาศัยทุกประเภท
- ทีมงานมีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และความเป็นมืออาชีพ
- มีฐานข้อมูลลูกค้าที่ครอบคลุมทุกทำเลตลาด
- มีระบบดูแล ตรวจสอบ และรายงานของงานขายภายใต้
- มาตรฐานแสนสิริ

#### ขอบเขตของงานบริหารการขาย

1. สำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และผลตอบแทนในการลงทุน
2. ชี้้นำการพัฒนาในรูปแบบทางกายภาพโครงการ ให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
3. วางแผน กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการพัฒนาโครงการ
4. จัดทำแผนการดูแลโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อรักษาและเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ในระยะยาว
5. จัดทำแผนการขายโครงการ และแผนการสื่อสารทางการตลาด

### 3) บริการให้คำปรึกษา

เปลี่ยนความเป็นไปได้ให้เป็นความสำเร็จ พลัส คอนซัลเทนซี ดำเนินงานโดยทีมงานมืออาชีพที่มีประสบการณ์ด้านอสังหาริมทรัพย์ที่พร้อมให้คำปรึกษาด้านการลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ทั้งก่อนการเริ่มโครงการและระหว่างการค้าดำเนินการ สำหรับเจ้าของที่ดินหรือเจ้าของโครงการ นักลงทุน และสถาบันการเงิน ด้วยพันธมิตรการทำงานที่พร้อมดูแลธุรกิจคุณให้เป็นเสมือนธุรกิจเรา ทีมงานทุกคนจึงพร้อมให้คำปรึกษาอย่างตรงไปตรงมา ภายใต้ฐานข้อมูลด้านอสังหาริมทรัพย์ที่เชื่อถือได้ พร้อมผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย และนักวิเคราะห์อสังหาริมทรัพย์ที่มีประสบการณ์สูงคอยดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อเพิ่มมูลค่า และผลตอบแทนสูงสุดให้ธุรกิจคุณ

- มีผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายอสังหาริมทรัพย์
- มีฐานข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ที่น่าเชื่อถือ
- มีนักวิเคราะห์อสังหาริมทรัพย์ที่มีประสบการณ์สูง
- มีนักวิเคราะห์อสังหาริมทรัพย์ที่มีประสบการณ์สูง
- เป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ตรงในการพัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์ รู้ลึก รู้จริง ทุกขั้นตอน

#### ขอบเขตของงานบริการให้คำปรึกษา

1. การสำรวจ ศึกษาและวิจัยข้อมูลตลาด
2. การวางแผนพัฒนารูปแบบโครงการอสังหาริมทรัพย์ทุกประเภท
3. ศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านการเงินในการลงทุนในแง่ของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ
4. ศึกษาด้านกายภาพเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการลงทุน
5. การจัดทำแผนฟื้นฟูโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อรักษาและเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ในอนาคต

#### 4) ฝากขาย/ฝากเช่า

บริการฝากขายทรัพย์สิน และฝากเช่าทรัพย์สินแบบครบวงจร

- เครื่องมือสื่อสารทางการตลาดแบบครบวงจร
- คำแนะนำในการตั้งราคาขายหรือเช่า
- คำแนะนำในการทำนิติกรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- การอำนวยความสะดวกในการโอนกรรมสิทธิ์และส่งมอบห้องชุด

#### 4.2 การให้บริการบริหารงานขายของ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

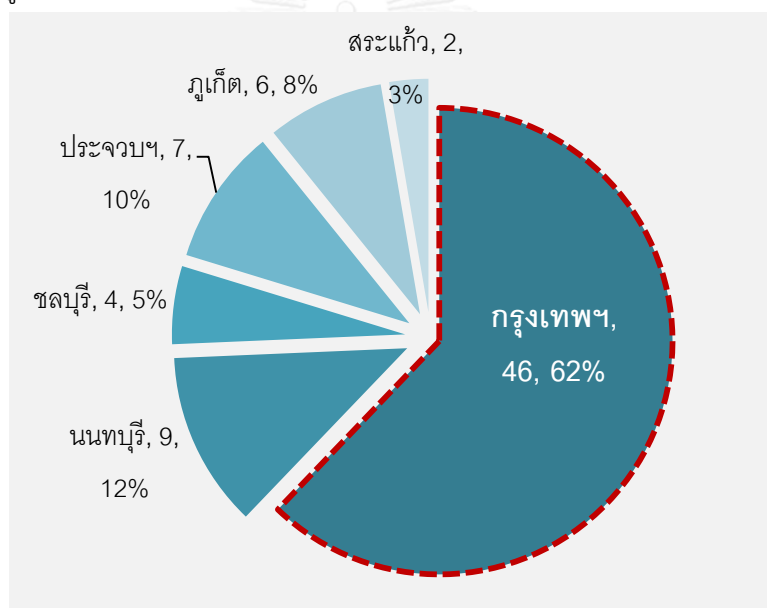
เนื่องจากบทวิจัยนี้ มุ่งศึกษาไปทำงานบริการด้านการบริหารงานขายของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษากลุ่มลูกค้า ผู้รับบริการบริหารงานขายจากพลัส พร็อพเพอร์ตี้ เพื่อศึกษาถึงลักษณะผู้ประกอบการ ลักษณะโครงการ ตลอดจนลักษณะโครงสร้างราคาที่ว่าจ้างด้วย เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ต่อไป

ตารางที่ 9: โครงการที่รับบริการบริหารงานขายจาก PLUS (2544 – 2560)

ประเภทโครงการ	จำนวนโครงการ	%	มูลค่าโครงการ (ล้านบาท)
อาคารพาณิชย์	1	1%	248
อพาร์ทเมนต์	2	3%	1,335
บ้านเดี่ยว	4	5%	808
ทาวน์เฮ้าส์	5	7%	1,671
<b>คอนโดมิเนียม</b>	<b>62</b>	<b>84%</b>	<b>45,401</b>
<b>รวม</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>	<b>53,500</b>

ที่มา: การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบริหารงานขาย (ปัญญาทรัพย์ ทัดติยกุล, 2560)  
(ข้อมูลเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2560)

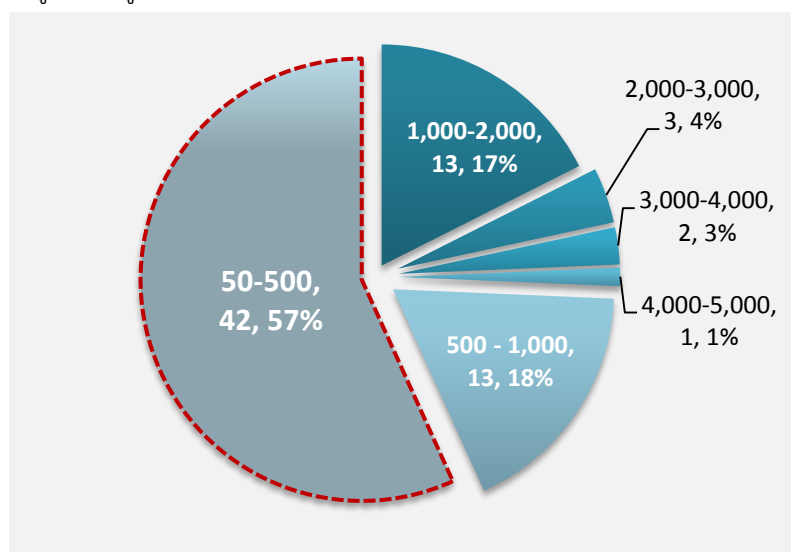
แผนภูมิที่ 8: ทำเลที่ตั้งโครงการที่รับบริการบริหารงานขายจาก PLUS (2544 – 2560)



ที่มา: การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบริหารงานขาย (ปัญญาทรัพย์ ทัดติยกุล, 2560)

และหากวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าของพลัส พร็อพเพอร์ตี้ ในด้านจังหวัด หรือพื้นที่ที่มีการรับบริการบริหารงานขายแล้ว พบว่า กลุ่มโครงการหลัก ยังเป็นโครงการที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานคร ที่ 62% อันดับที่ 2 คือจังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นเขตปริมณฑล นอกจากนั้นเป็นจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวจึงมีการขยายตัวของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ ชลบุรี, ประจวบคีรีขันธ์ และภูเก็ต ลำดับสุดท้ายคือจังหวัดสระแก้ว ซึ่งเป็นเขตเชื่อมต่อชายแดนที่มีการทำธุรกิจค้าขาย และนอกจากทำเลที่ตั้งโครงการแล้ว ผู้วิจัยจึงพิจารณา ด้านมูลค่าโครงการเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 9: มูลค่าโครงการที่รับบริการบริหารงานขายจาก PLUS (2544 – 2560)

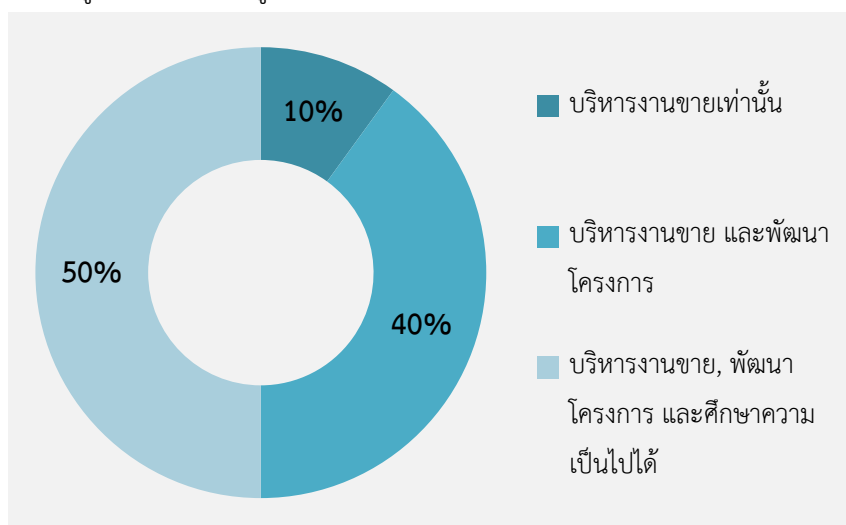


ที่มา: การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบริหารงานขาย (ปัญญาทรัพย์ ทัดตียกุล, 2560)

จากข้อมูลมูลค่าโครงการที่มีการรับบริการงานขาย จากพลัส หรือเพอร์ดีพบว่า โครงการส่วนใหญ่จะมีขนาดอยู่ที่ 50 – 500 ล้านบาท เป็นลำดับที่ 10 จำนวนทั้งหมด 42 โครงการ คิดเป็น 57% ของจำนวนโครงการทั้งหมด รองลงมาจะมีจำนวนเท่ากัน อยู่ที่ 13 โครงการ คือ โครงการขนาด 500 – 1,000 ล้านบาท และ โครงการขนาด 1,000 – 2,000 ล้านบาท คิดเป็น 18% ของจำนวนโครงการทั้งหมด ส่วนที่เหลืออีก 8% หรือ 6 โครงการ เป็นโครงการที่มีขนาดตั้งแต่ 2,000 ล้านบาทขึ้นไป

นอกจากจำนวนโครงการทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยจึงศึกษาถึงขอบเขตและลักษณะงานที่ผู้ประกอบการว่าจ้างบริษัทพลัส หรือเพอร์ดี จำกัด โดยข้อมูลนี้เป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายที่ปรึกษาและการลงทุน คุณ จงดี เกรียงบูรณนนท์ (2560) จากข้อมูลการให้บริการทั้งหมด 74 โครงการที่ผ่านมา โดยคุณจงดีได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ส่วนใหญ่ประมาณ 50% ของโครงการทั้งหมด เป็นการรับบริการทั้ง 3 บริการคือตั้งแต่ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ พัฒนาโครงการ และบริหารงานขาย รองลงมาจะเป็นการรับบริการในสองส่วนงานคือ การพัฒนาโครงการ และการบริหารงานขาย คิดเป็น 40% ของโครงการทั้งหมด ลำดับสุดท้าย คือ รับบริการเฉพาะงานบริหารงานขายและการตลาด คิดเป็น 10% ของโครงการทั้งหมดจากการสัมภาษณ์ คุณจงดียังแจ้งเพิ่มเติมว่า การจ้างเฉพาะงานบริหารงานขายอย่างเดียว จะเริ่มเยอะขึ้นในช่วง 10 ปีหลัง ทั้งนี้เป็นเพราะทิศทางและเป็นแนวโน้มที่เป็นที่นิยมของผู้ประกอบการสมัยใหม่ ที่เริ่มพัฒนาโครงการเอง และว่าจ้างในส่วนงานบริหารงานขายเท่านั้น (จงดี เกรียงบูรณนนท์, 2560)

แผนภูมิที่ 10: สัดส่วนรูปแบบการว่าจ้างบริหารงานชาย PLUS (2544 – 2560)



ที่มา: ผู้จัดการฝ่ายที่ปรึกษาและการลงทุน (จงดี เกรียงบุญรัตน์, 2560)

จากข้อมูลโครงการ ที่ทางพลัสได้เคยรับบริการบริหารงานชายมาแล้วนั้น ตัวอย่างโครงการที่รับบริหารงานชายในอดีต ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งแผนกบริหารงานชาย ได้มีการนำเสนอไว้ในประวัติองค์กร มีดังนี้

ตารางที่ 10: โครงการตัวอย่างตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันของฝ่ายบริหารงานชายบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้

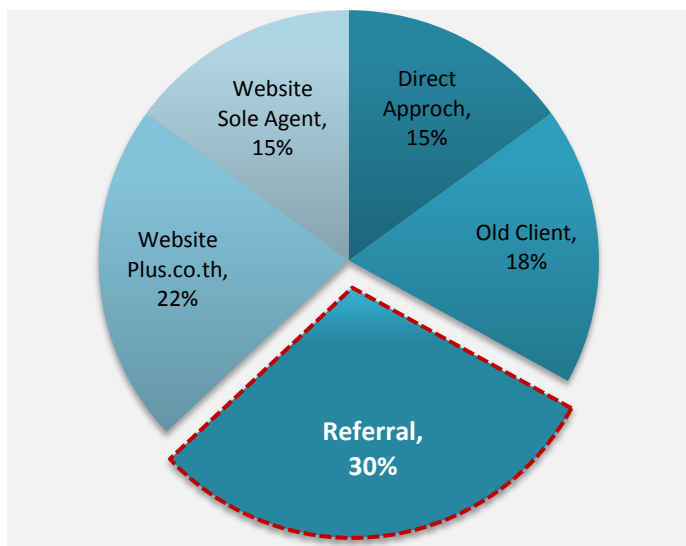
2016 - 2014	2013 - 2011	2010 - 2018	2007 - 2005	2004 - 2002	2001 - Established
C Ekkamai	We Condo	The Mark	Haven	I House	Top View
Moniiq Sukhumvit 64	Living Nest Condo	Phumuntra The Condo	Sense Sukhumvit	Santi Pura	Phaholyothin Park
U Delight (Huamak)	Baan View Viman	Mooks Residence	The Breeze	City Living	Garden View Claster Home
The MiDD 1	Bangkok Villa	Rocco	BB Residence	Phahol Metro	Asoke Place
August Condo	I-Biza	The Seacraze	The Point		Aree Place
The L15	Addera	The Fah Aree			Garden Court
Wire Ratchada 19	The Beach Condotel	XVI The Sixteen			Bangkok Garden
Skyline	Cubist	Meraya Place			

ที่มา: company profile บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้

จากการสัมภาษณ์ ปัญทรัพย์ ทัดติยกุล (2560) เพิ่มเติมเรื่อง มีข้อมูลในด้านช่องทางการติดต่อของผู้ประกอบการ เพื่อรับบริการในบริการของพลัส ทั้งในด้านงานศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ, ด้านการพัฒนาโครงการ และด้านงานขายและการตลาด โดยมีข้อมูลช่องทางการติดต่อหลัก 4 ช่องทาง ดังนี้

- 1) การแนะนำจากคนรู้จัก
- 2) Website Plus Property.co.th
- 3) การแนะนำจากลูกค้าเก่าที่เคยรับบริการ
- 4) Website Plus Sole Agent.co.th และการติดต่อลูกค้าโดยตรง

แผนภูมิที่ 11: สัดส่วนช่องทางการติดต่อ สนใจบริการของ บจก. พลัส พร็อพเพอร์ตี้



ที่มา: การสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพัฒนารธุรกิจ ฝ่ายบริหารงานขาย (ปัญทรัพย์ ทัดติยกุล, 2560)

#### 4.2.1 แนวคิดในการให้บริการของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

จากการสัมภาษณ์คุณสมสกุล หลิมศุทธพรธณ สามารถสรุปแนวคิดในการให้บริการ ดังนี้ (สมสกุล หลิมศุทธพรธณ, 2560)

- 1) เป็นบริษัทที่มีแนวคิดเดียวกัน มีความตั้งใจร่วมกัน ที่จะทำสิ่งที่ดีที่สุด ให้กับผู้บริโภค และทำทุกอย่างให้ถูกต้องตามกฎหมาย รวมถึงก่อนจะทำการขายทีมงานมีการศึกษาความเป็นไปได้ของตลาด ซึ่งจะแจ้งอย่างจริงจังและตรงไปตรงมาเรื่องยอดขาย อธิบายถึงสถานการณ์ให้ลูกค้าเข้าใจและเห็นสภาพตลาดที่แท้จริง เนื่องจากหากการคาดการณ์ผิด cash flow หรือเวลาในการทำธุรกิจจะมีปัญหา และแก้ไขยากกว่าการตั้งสมมติฐานที่เป็นไปได้จริง
- 2) ความแข็งแรงและมั่นคงทางการเงิน ช่องทางการเงิน แม้ว่าทุกโครงการจะมีการมีหลักทรัพย์ มีการประกัน มีการร่วมทุนกับธนาคารให้ธนาคารปล่อยกู้ เพราะในเบื้องต้นกว่าการที่จะเบิกเงินจากธนาคารได้ต้องมีเงินทุนสำรอง ซึ่งถือว่าจำเป็น เนื่องจากทีมงานที่ปรึกษาทำงาน ผลลัพธ์ที่ได้มา



จาก คำนายหน้า แปลว่าทำงานเสร็จแล้วควรจะต้องได้รับผลตอบแทน (สมสกุล หลิมศุทธพรหม, 2560)

#### 4.3 ตลาดพื้นที่แข่งขันธุรกิจบริการบริหารงานขาย

จากข้อมูลโครงการที่เปิดตัวในปี 2556 – 2558 ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (2560) พบว่า มีองค์กรเลือกรับบริการบริหารงานขายผ่านตัวแทนทั้งที่เป็นองค์กรที่จัด และไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) หากแบ่งตามประเภทโครงการ จะสามารถแบ่งได้ ดังนี้

ตารางที่ 11: จำนวนโครงการที่เปิดขายในปี 2556 – 2558

ประเภทการขาย	บมจ.	บจก.	Total	มูลค่าโครงการ(MB)	(%)
บริหารงานขายเอง	506	446	952	1,107,464	95%
ว่าจ้างบริษัท บริหารงานขาย	4	49	53	80,252	5%
<b>Total</b>	<b>510</b>	<b>495</b>	<b>1,005</b>	<b>1,187,716</b>	<b>100%</b>

ที่มา: การวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (2560) และข้อมูลทุติยภูมิ

จากข้อมูลการว่าจ้างบริษัทบริหารงานขาย ทั้งหมดคิดเป็น 5% ของจำนวนโครงการที่เปิดขายทั้งหมด โดยใน 5% ส่วนใหญ่เป็นโครงการของบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

และจากข้อมูลรายละเอียดการว่าจ้างพบว่า โครงการที่รับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขายส่วนใหญ่ เป็นโครงการคอนโดมิเนียม อยู่ที่ 4% ของจำนวนโครงการที่เปิดขายในปี 2556 – 2558 รองลงมาเป็นทาวน์เฮ้าส์ที่ 1% และบ้านเดี่ยวมี 1 โครงการ โดยมีรายละเอียดของข้อมูลการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริการงานขาย ที่ผู้ประกอบการว่าจ้างหลายบริษัทดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12: โครงการที่ว่าจ้างบริษัทบริหารงานขายจำแนกตามประเภทโครงการ (2556 – 2558)

ประเภทโครงการ	จำนวนโครงการ								รวมทั้งหมด			
	บมจ.				บจก.				บริหารงานขายเอง	ว่าจ้างบริหารงานขาย	%	รวม
	บริหารงานขายเอง	ว่าจ้างบริหารงานขาย	%	รวมทั้งหมด	บริหารงานขายเอง	ว่าจ้างบริหารงานขาย	%	รวมทั้งหมด				
คอนโดมิเนียม	221	3	1%	224	157	42	27%	199	378	45	4%	423
บ้านเดี่ยว	160	0	0%	160	93	1	1%	94	253	1	0%	254
ทาวน์เฮ้าส์	125	1	1%	126	196	6	3%	202	321	7	1%	328
<b>Total</b>	<b>506</b>	<b>4</b>	<b>1%</b>	<b>510</b>	<b>446</b>	<b>49</b>	<b>10%</b>	<b>495</b>	<b>952</b>	<b>53</b>	<b>5%</b>	<b>1,005</b>

ที่มา: การสัมภาษณ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (2560) และข้อมูลทุติยภูมิ

ตารางที่ 13: รายละเอียดจำนวนโครงการที่ว่าจ้างบริษัทบริหารงานขาย ปี 2556 – 2558

บริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขาย	ประเภทโครงการ	ประเภทโครงการ			รวม
		คอนโด	บ้านเดี่ยว	ทาวน์เฮ้าส์	
1. CBRE	จำนวนโครงการ	11	1	3	15
	มูลค่าโครงการ (MB)	33,135	480	1,470	35,085
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	104k -407k/sq.m	60 MB	5-44 MB	
2. Century 21	จำนวนโครงการ	8			8
	มูลค่าโครงการ (MB)	13,156			13,156
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	65k-79k/sq.m.			
3. Harrison	จำนวนโครงการ	6			6
	มูลค่าโครงการ (MB)	7,903			7,903
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	81k-154k/sq.m.			
4. <u>Plus Property</u>	จำนวนโครงการ	6			6
	มูลค่าโครงการ (MB)	5,580			5,580
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	45k-96k/sq.m.			
5. NEXUS	จำนวนโครงการ	3		2	5
	มูลค่าโครงการ (MB)	2,589		726	3,315
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	66k-79k/sq.m.		4-65 MB	

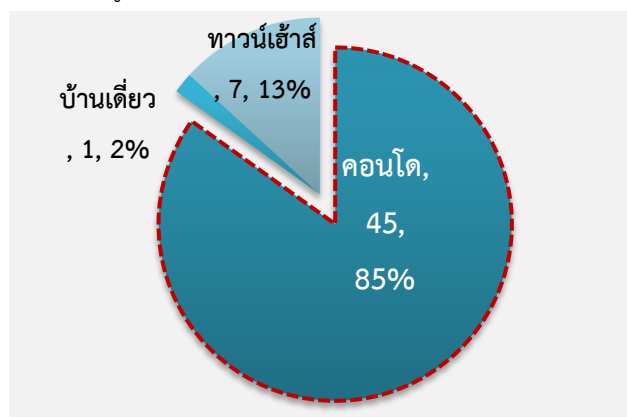
บริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขาย		ประเภทโครงการ			รวม
		คอนโดฯ	บ้านเดี่ยว	ทาวน์เฮ้าส์	
6. Knight Frank	จำนวนโครงการ	3			3
	มูลค่าโครงการ (MB)	7,957			7,957
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	70k-102k/sq.m.			
7. Angel City	จำนวนโครงการ	3			3
	มูลค่าโครงการ (MB)	394			394
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	65k-86k/sq.m.			
8. BT Smart Property	จำนวนโครงการ	2			2
	มูลค่าโครงการ (MB)	1,093			1,093
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	58k-60k/sq.m.			
9. Savills	จำนวนโครงการ	1			1
	มูลค่าโครงการ (MB)	2,700			2,700
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	179k/sq.m.			
10. One Real Estate	จำนวนโครงการ	1			1
	มูลค่าโครงการ (MB)	450			450
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	63k/sq.m.			
11. Real Estate	จำนวนโครงการ	1			1
	มูลค่าโครงการ (MB)	401			401
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	90k/sq.m.			
12. Estate Corner	จำนวนโครงการ			1	1
	มูลค่าโครงการ (MB)			91	91
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย			8 MB	
13. The Agent	จำนวนโครงการ			1	1
	มูลค่าโครงการ (MB)			227	227
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย			4 MB	
14. DTZ	จำนวนโครงการ	1			1
	มูลค่าโครงการ (MB)	1,900			1,900
	ราคาเฉลี่ยที่ขาย	183k/sq.m.			
	จำนวนโครงการ	45	1	7	53
	มูลค่าโครงการ (MB)	77,285	480	2,514	80,252

\*MB หมายถึง ล้านบาท (Million Baht) \*\*Sq.m. หมายถึง ตารางเมตร (Square Meters)

ที่มา: การสัมภาษณ์ (ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด, 2560) และข้อมูลทุติยภูมิ

จากข้อมูลสัดส่วนการว่าจ้าง บริษัทบริหารงานขายของปี 2556 - 2558 เมื่อพิจารณาตามประเภทโครงการแล้วนั้น พบว่า การว่าจ้างกับโครงการประเภทคอนโดมิเนียม มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็น 85% จากจำนวนโครงการที่ว่าจ้างทั้งหมด

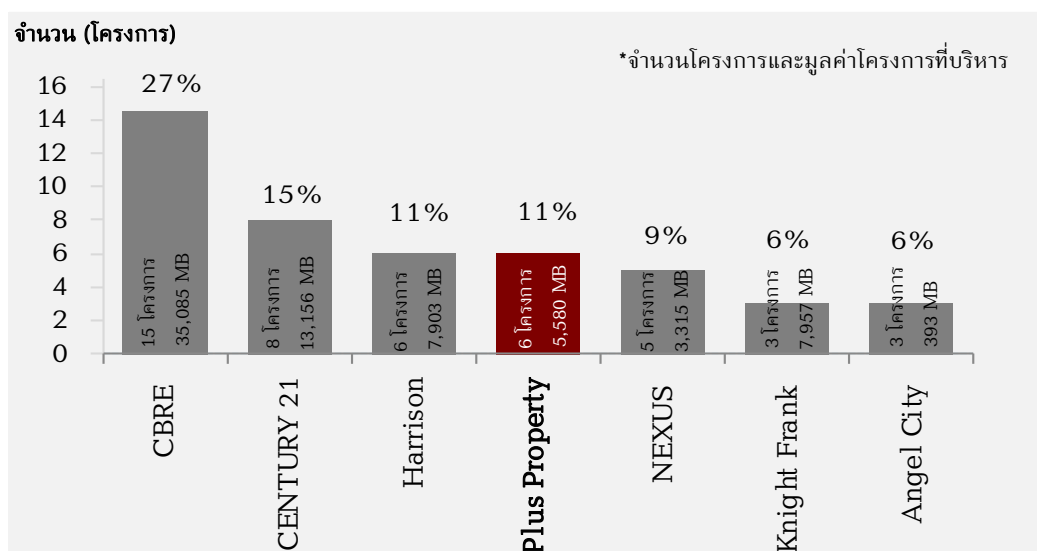
แผนภูมิที่ 12: สัดส่วนรูปแบบโครงการที่ว่าจ้างบริษัทบริหารงานขาย ปี 2556 – 2558



ที่มา: การสัมภาษณ์ ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (2560) และข้อมูลทุติยภูมิ

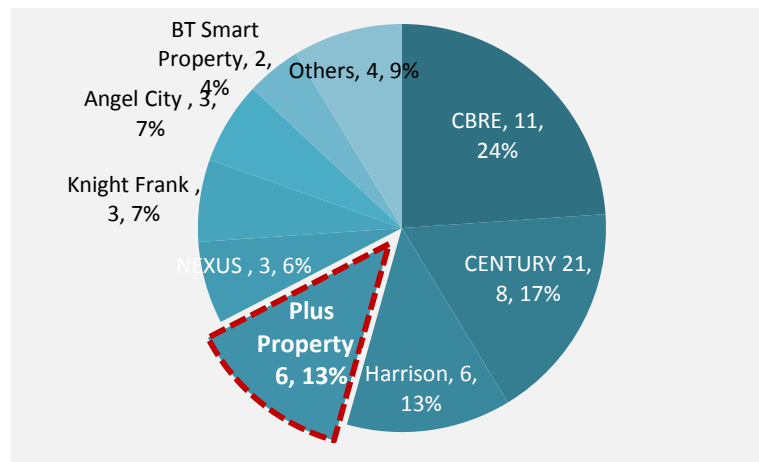
จากข้อมูลการว่าจ้างบริษัทบริหารงานขายในตลาด ในช่วงปี 2556 – 2558 นั้นพบว่า บริษัทที่รับบริหารงานขายมากที่สุด คือ รวมทุกประเภทโครงการ ได้แก่ บริษัท CBRE โดยรับบริหารทั้งหมด 15 โครงการ คิดเป็นมูลค่าโครงการทั้งหมด 35,085 ล้านบาท และบริษัทที่รับบริหารโครงการเป็นลำดับที่ 2 คือ Century 21 โดยรับบริหารงานขายอยู่ที่ 8 โครงการ คิดเป็นมูลค่าโครงการ 13,156 ล้านบาท และในช่วงเวลาเดียวกันบริษัท Plus Property และ Harrison รับบริหารงานขายเท่ากัน 6 โครงการ โดย Harrison คิดมูลค่าโครงการได้ที่ 7,903 ล้านบาท และพลัส 5,580 ล้านบาทตามลำดับ

แผนภูมิที่ 13: สัดส่วนการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านงานบริหารการขาย 7 ลำดับแรก



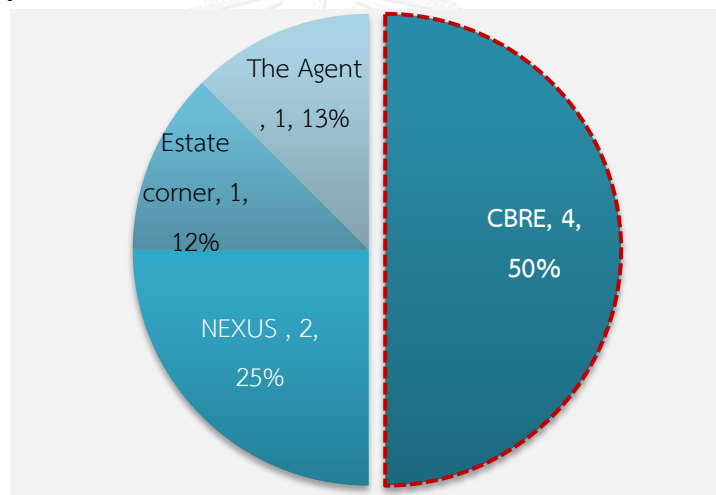
ที่มา: จากการสัมภาษณ์ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ และข้อมูลทุติยภูมิ

แผนภูมิที่ 14: สัดส่วนการว่าจ้างบริหารงานขายโครงการคอนโดมิเนียม



ที่มา: จากการสัมภาษณ์ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ และข้อมูลทุติยภูมิ

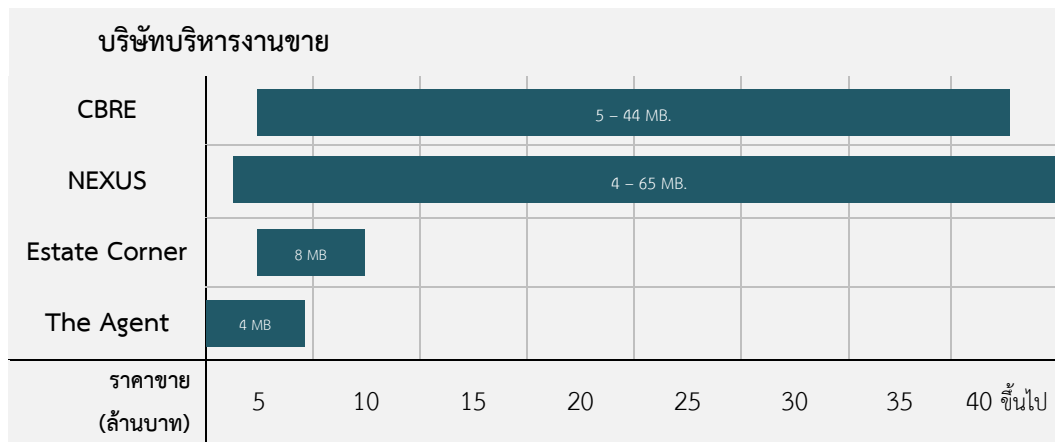
แผนภูมิที่ 15: สัดส่วนการว่าจ้างบริหารงานขายโครงการบ้านเดี่ยวและทาวน์เฮ้าส์



ที่มา: จากการสัมภาษณ์ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ และข้อมูลทุติยภูมิ

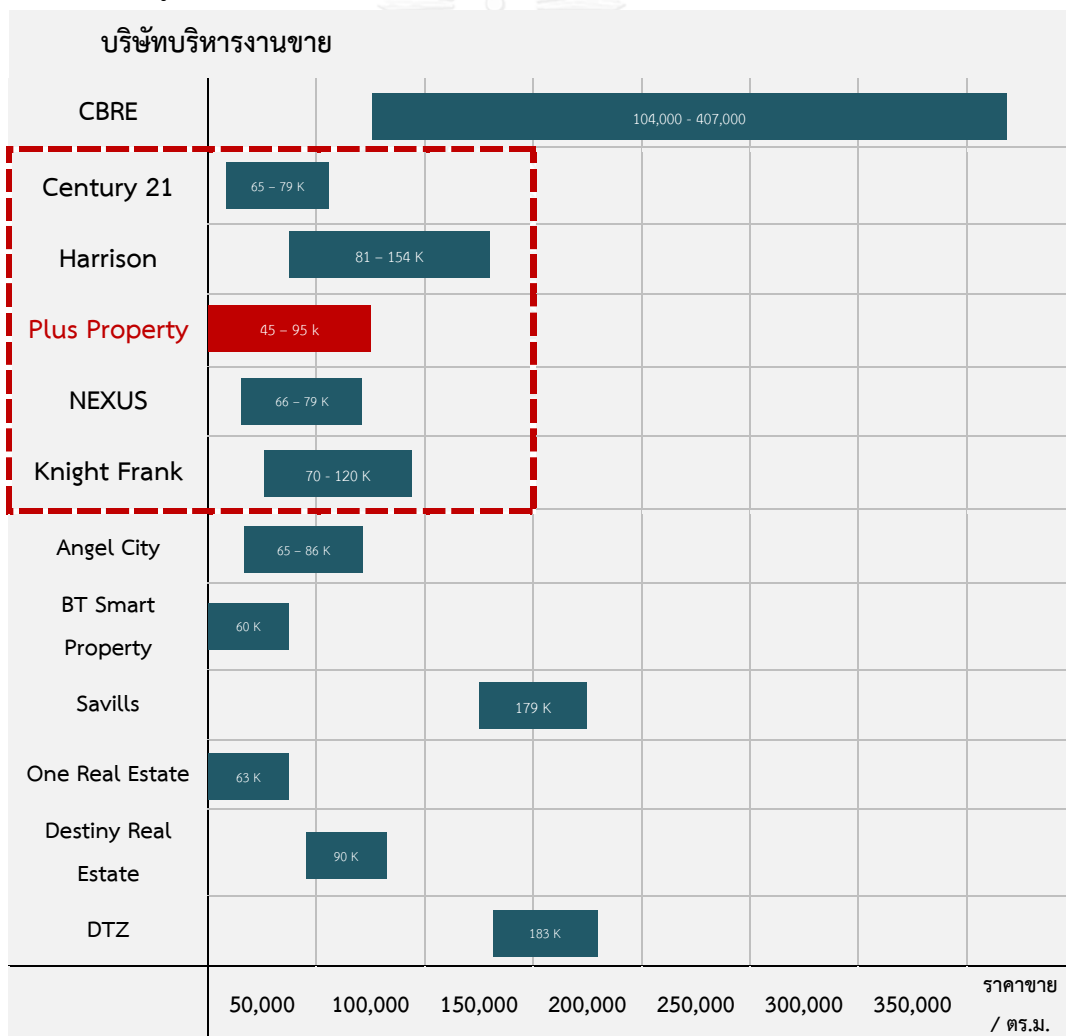
นอกจากจะพิจารณาจากจำนวนโครงการแล้ว มูลค่าโครงการที่รับบริการ ที่เกี่ยวข้องกับรายได้ของบริษัทที่ปรึกษาด้านงานบริหารการขายเช่นกัน จากแผนภูมิที่ 10 แสดงให้เห็นว่า ในบางบริษัทแม้ว่าจะมีโครงการที่รับบริหารเท่ากัน แต่มูลค่าโดยรวมที่รับบริหารก็มีความแตกต่างกันไป สิ่งส่งผลต่อมูลค่าโครงการที่สูง ได้แก่ ราคาขายโครงการ ผู้วิจัยจึงจัดทำตารางสรุปราคาขายโครงการของทั้งประเภทบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ และคอนโดมิเนียมขึ้น เพื่อวิเคราะห์ราคาขายโครงการที่ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านงานบริหารการขาย ดังนี้

แผนภูมิที่ 16: ราคาขายโครงการบ้านเดี่ยวและทาวน์โฮมที่ว่างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขาย



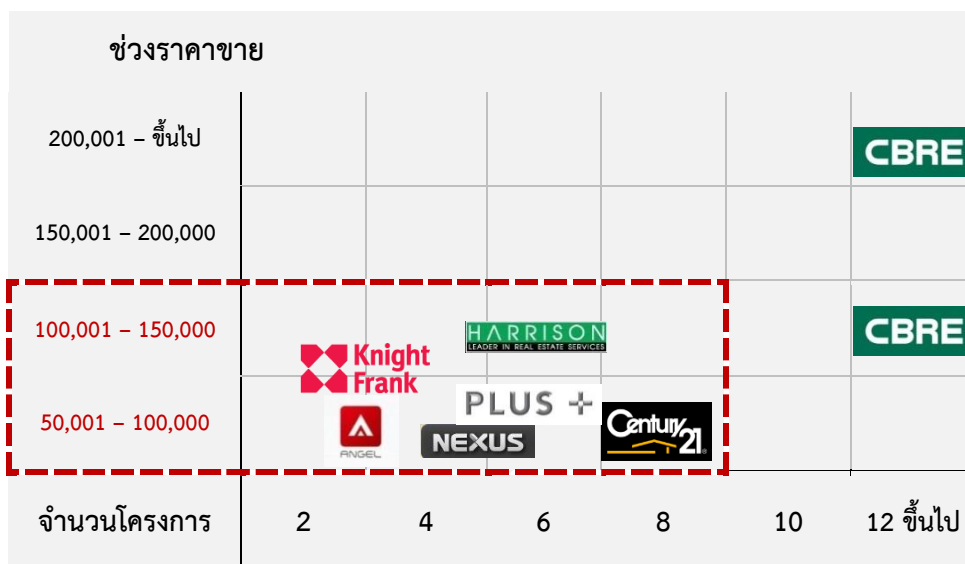
ที่มา: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (2560) และข้อมูลทุติยภูมิ

แผนภูมิที่ 17: ราคาขายโครงการคอนโดมิเนียมที่ว่างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขาย



ที่มา: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (2560) และข้อมูลทุติยภูมิ

แผนภูมิที่ 18: สรุปล่วงราคาขายโครงการคอนโดมิเนียมที่วางบริษัทที่ปรึกษาด้านงานบริหารงานขาย 7 ลำดับแรก จากจำนวนโครงการ (2556 – 2558)



ที่มา: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (2560) และข้อมูลทุติยภูมิ

จากรูปพบว่า บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด อยู่ในพื้นที่ที่มีตลาดแข่งขันสูง เนื่องจากมีคู่แข่งค่อนข้างมากที่รับบริหารงานขายและการตลาดในระดับราคาโครงการที่ใกล้เคียงกัน และในจำนวนที่ใกล้เคียงกันด้วย จากการสัมภาษณ์คุณ ปัญจทรัพย์ ทัตติยกุล (2560) ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบริหารงานขาย ของพลัส พร็อพเพอร์ตี้ เพิ่มเติม ถึงการวิเคราะห์ห้องค์กร ถึงจุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส และอุปสรรค ของฝ่ายงานบริหารงานขาย คุณปัญจทรัพย์มีการวิเคราะห์ไว้ ดังนี้

ภาพที่ 2: วิเคราะห์ห้องค์กรฝ่ายงานบริหารงานขายและการตลาด พลัส พร็อพเพอร์ตี้

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความน่าเชื่อถือของบริษัทแม่ (แสนสิริ)</li> <li>- บริการครบวงจร</li> <li>- ความร่วมมือร่วมใจของพันธมิตร</li> <li>- ฐานข้อมูลที่แข็งแกร่ง</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>S</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าบริการสูงกว่าคู่แข่ง</li> <li>- เงื่อนไขการเป็นตัวแทนแต่เพียงผู้เดียว</li> <li>- ผู้ประกอบการเป็นกังวลเรื่องข้อมูลและผลประโยชน์ที่ทับซ้อนกับของแสนสิริ</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>W</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปิด AEC ทำให้ราคาอสังหาริมทรัพย์เพิ่มสูงขึ้น</li> <li>- นักลงทุนต่างชาติ เช่น จีน ไต้หวัน และญี่ปุ่น ,</li> <li>- เกิด Developer รายใหม่</li> <li>- นักธุรกิจรุ่นใหม่ที่มีโอกาสทางการลงทุน</li> <li>- ภาษีที่ดิน</li> <li>- การขยายตัวของโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>O</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เศรษฐกิจที่ชะลอตัวส่งผลกระทบต่อความต้องการลงทุนของนักลงทุน</li> <li>- ขอบเขตของอำนาจในการทำงานทำให้เกิดปัญหา <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารเวลา - สื่อการตลาดน้อย</li> <li>- ผลลัพธ์ที่ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย</li> <li>- การขึ้นราคาสินค้า</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>T</b></p>

ที่มา: ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบริหารงานขายและการตลาด (ปัญจทรัพย์ ทัตติยกุล, 2560)

#### 4.4 ขอบเขตการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

จากข้อมูลการรับบริการของบริษัทที่ปรึกษาต่างๆ พบว่า มีความแตกต่างกัน ทั้งในแง่ของจำนวน และรูปแบบและราคาขายโครงการ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาถึงขอบเขตการให้บริการของแต่ละองค์กร เพื่อประกอบการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ต่างๆต่อไป โดยผู้วิจัยจะนำผลการศึกษามาต่อยอด โดยจะศึกษาถึงองค์กรใน 6 ลำดับแรก จากการจัดลำดับตามจำนวน และมูลค่าโครงการที่รับบริหารงานขาย

ตารางที่ 14: สรุปขอบเขตการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์

ขอบเขตงานบริการ		CBRE	Century 21	Harrison	Plus Property	NEXUS	Knight Frank
1	บริการด้านการซื้อขายและให้เช่า	/	/	/	/	/	/
2	ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์	/	/	/		/	/
3	สำรวจและวิจัยตลาด	/	/		/	/	/
4	ให้คำปรึกษาด้านการลงทุน	/	/	/	/	/	/
4.1	วิจัยและศึกษาความเป็นไปได้	/	/	/	/	/	/
4.2	ให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาในรูปแบบโครงการ	/	/	/	/	/	/
4.3	ให้คำปรึกษาด้านการตลาด	/	/	/	/	/	/
4.4	บริหารงานขาย	/	/	/	/	/	/
4.5	การตลาดต่างประเทศ	/	/			/	
4.6	บริหารงานอินเทอร์เน็ต				/		
5	บริหารอสังหาริมทรัพย์	/	/	/	/	/	/
6	นายหน้าซื้อ-ขายที่ดิน			/		/	
7	บริหารการตกแต่งภายใน	/					
8	แผนกลยุทธ์องค์กรต่างชาติ	/					

ที่มา: ข้อมูลทุติยภูมิ จาก website ของแต่ละองค์กร



จากการศึกษาด้านขอบเขตการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์พบว่า ขอบเขตการให้บริการหลักๆ ที่มีเหมือนกันทั้ง 6 องค์กร คือ บริการด้านการซื้อขายและให้เช่าอสังหาริมทรัพย์, การให้คำปรึกษาด้านการลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ และการบริหารอสังหาริมทรัพย์ โดยมีอีก 2 บริการหลัก ที่ 5 ใน 6 องค์กรมี คือ ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ และการสำรวจและวิจัยตลาด โดยที่ Plus Property ไม่มีบริการด้านการประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ และ Harrison ไม่มีบริการด้านงานวิจัย และสำรวจตลาด

มีหนึ่งขอบเขตงานที่มีเพียง 2 องค์กรมีบริการ คือ นายหน้าซื้อ-ขายที่ดิน ซึ่งมีเพียง CBRE และ Nexus มีบริการเท่านั้น นอกจากนี้ CBRE ยังมีขอบเขตงานที่นอกเหนือจากตลาดบริการอีก 2 บริการ คือ แผนกลยุทธ์องค์กรต่างชาติ และบริหารการตกแต่งภายในอีกด้วย

สำหรับส่วนงานบริการในด้านการลงทุนและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยตรง ทั้ง 6 องค์กร มีโครงสร้างด้านขอบเขตการให้บริการที่เหมือนกัน คือ วิจัยและศึกษาความเป็นไปได้โครงการ, ให้คำปรึกษาด้านการพัฒนารูปแบบโครงการ, ให้คำปรึกษาด้านการตลาด และบริหารงานขาย โดยมี 2 องค์กรที่มีบริการเพิ่มเติม มีเพียงรายเดียว ที่มีบริการบริหารงานไอทีได้แก่ Plus Property และมี 3 องค์กรที่มีฝ่ายการตลาดต่างประเทศโดยตรงคือ CBRE, Century 21 และ Nexus

## บทที่ 5

### ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้ประกอบการจากองค์กรต่างๆ ดังนี้ คุณ ชัยวัฒน์ เหลืองอบอุ่น (2560) จากบริษัท ชาร์ม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (โดยต่อจากนี้จะใช้แทนโดย CM), คุณ ชัยวัฒน์ จักรแต่ (2560) จากบริษัท เดอะ ซ้อยส์ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (โดยต่อจากนี้จะใช้แทนโดย CH), คุณ ดุษฎี ต้นเจริญ (2560) จากบริษัท มั่นคง เคหะการ จำกัด มหาชน (โดยต่อจากนี้จะใช้แทนโดย MK) และคุณ น้ำเพชร สิริมานนท์ (2560) จากบริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด มหาชน จำกัด (โดยต่อจากนี้จะใช้แทนโดย UV) และจากการศึกษา มีข้อค้นพบในงานวิจัย ถึง ลักษณะองค์กร, แนวคิดและปัจจัยในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ในด้านงานขาย ดังนี้

- 5.1 ลักษณะองค์กรและการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์
  - 5.1.1 ปีที่ก่อตั้ง
  - 5.1.2 วิสัยทัศน์และพันธกิจ
  - 5.1.3 โครงสร้างองค์กร
  - 5.1.4 ทุนจดทะเบียน
  - 5.1.5 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ
  - 5.1.6 ผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร
- 5.2 แนวคิดในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษาด้านการบริหารงานขาย
  - 5.2.1 แนวคิดในการรับบริการ
  - 5.2.2 กระบวนการในการตัดสินใจ
- 5.3 เหตุผลในการเลือกที่บริษัทปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

#### 5.1 ลักษณะองค์กรและการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

หากพิจารณาถึงการว่าจ้าง หรือการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์นั้น มีกลุ่มลูกค้าที่ค่อนข้างหลากหลาย และหากพิจารณาในรายละเอียดแล้ว ก็มีความแตกต่างกันในหลายมิติ ทั้ง 1) ปีที่ก่อตั้ง 2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ 3) โครงสร้างองค์กร 4) ทุนจดทะเบียน และ 5) ลักษณะการดำเนินธุรกิจ ตลอดจน 6) ผลการดำเนินธุรกิจขององค์กร จากการสัมภาษณ์ และจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่าในกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 องค์กร มีทั้งความเหมือน และความแตกต่าง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 5.1.1 ปีที่ก่อตั้งที่ก่อตั้งองค์กร

ตารางที่ 15: ปีที่ก่อตั้งองค์กรของกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

CM	CH	MK	UV
<b>ปีที่ก่อตั้ง</b>			
ก่อตั้งในปี พ.ศ.2557 เพื่อดำเนินการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ โครงการแรก คือ โครงการ ชาร์ม รัชดา 42	ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ.2558 โดยเริ่มพัฒนาโครงการแรก ที่มีชื่อว่า ซี เอกมัย	ปี 2499 ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล มั่นคงสถาปัตย์ เพื่อรับเหมาก่อสร้างอาคาร ประกอบธุรกิจอาคารและที่ดินควบคู่กับงานรับเหมาก่อสร้าง ในปี 2511 จัดตั้ง “ห้างหุ้นส่วนจำกัด ช.มั่นคง เทรตติ้ง” เพื่อดำเนินธุรกิจตัวแทนจำหน่ายค้าปลีกค้าส่งวัสดุ ก่อสร้าง ปี 2533 และแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนในปี 3536 และเพิ่มการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อเช่าและการบริการ	ก่อตั้งเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2523 เพื่อประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ผงสังกะสีออกไซด์ ต่อมาได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2531 และ ปี 2544 เป็นต้นมา ในปี 2549 บริษัทจึงได้รับการอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ย้ายหมวดธุรกิจจากหมวดปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ไปหมวดพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ที่มา: การเก็บข้อมูลของผู้วิจัย, ข้อมูลทศวิทยุ และ website องค์กร



ภาพที่ 3: ปีที่ก่อตั้งบริษัทของกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา: การเก็บข้อมูลของผู้วิจัย และ website องค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า ในเชิงของปีที่ก่อตั้งแตกต่างกันอย่างมาก สังเกตได้จากระยะเวลาดำเนินการกิจการขององค์กรทั้งสี่โครงการ โดยมีองค์กรที่เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา 2 องค์กร เป็นองค์กร

ใหม่ที่เพิ่งเริ่มดำเนินกิจการการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ และ 2 องค์กรที่มีอายุยาวนาน คือ MK ที่มีอายุกว่า 60 ปี และ UV มีอายุยาวนานกว่า 30 ปี

### 5.1.2 วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ตารางที่ 16: วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

CM	CH	MK	UV
<b>วิสัยทัศน์</b>			
ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจน	ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจน	เป็นหนึ่งในทางเลือกในกลุ่มผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ชั้นนำ ที่ลูกค้าเชื่อมั่นว่าสามารถให้บริการและส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพ คุ่มค่าราคา สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างครบถ้วน ทั้งเพื่อการอยู่อาศัย เพื่อการทำงาน และเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ ทั้งในฐานะที่เป็นเจ้าของหรือการเช่าอยู่	มุ่งเน้นการสร้างสรรค์และพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี เพื่อสร้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม และเติบโตอย่างยั่งยืน
<b>พันธกิจ</b>			
ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจน	ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาความแข็งแกร่งของบริษัทในด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แนวราบอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- เสริมสร้างความเชื่อมั่นในแบรนด์ “ชวนชื่น” ทั้งในด้านคุณภาพและความคุ้มค่าราคา</li> <li>- ปรับโครงสร้างรายได้ของบริษัทให้มีความสมดุล โดยเพิ่มธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ที่สม่ำเสมอ รวมทั้งสร้างธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพในการเจริญเติบโต นอกเหนือจากการพัฒนาและการขายที่อยู่อาศัย</li> <li>- มีวินัยในการรักษาอัตราหนี้สินต่อทุน และใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สินค้า สร้างสรรค์สินค้าที่คิดทุกเม็ดครบทุกมุม คุ่มทุกเมตร (Inspiring)</li> <li>- สังคม และสิ่งแวดล้อมสร้างจิตสำนึกแบ่งปัน ห่วงใยสังคม และสิ่งแวดล้อม (Caring)</li> <li>- พนักงานส่งเสริมความก้าวหน้า คิดนอกกรอบ (Proactive)</li> <li>- ผู้ถือหุ้นสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมต่อเนื่อง และมั่นคงภายใต้ธรรมาภิบาลที่ดี (Reliable)</li> </ul>

ที่มา: การเก็บข้อมูลของผู้วิจัย และ website องค์กร

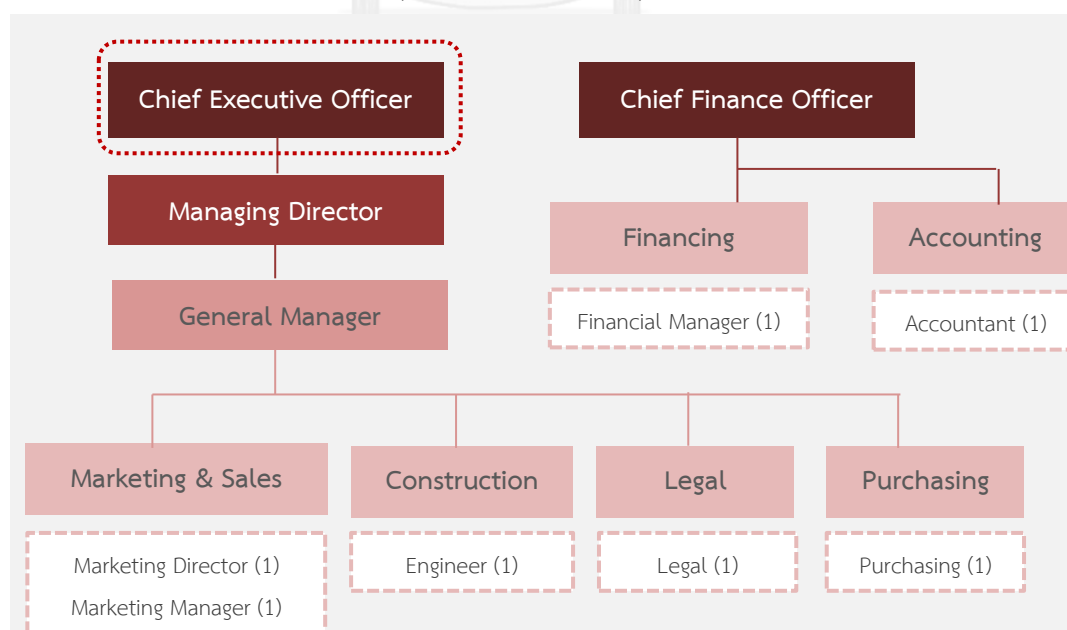
ระหว่างองค์กร 4 องค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมาก คือ CH และ CM ยังไม่มีการนำเสนอ วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สู่อำนาจ ซึ่งแตกต่างจากของ MK และ UV ซึ่งเป็นองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีการนำเสนอทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจนทั้งใน website องค์กร และรายงานประจำปีสำหรับผู้ถือหุ้น

### 5.1.3 โครงสร้างองค์กร

ตารางที่ 17: โครงสร้างส่วนงานองค์กร

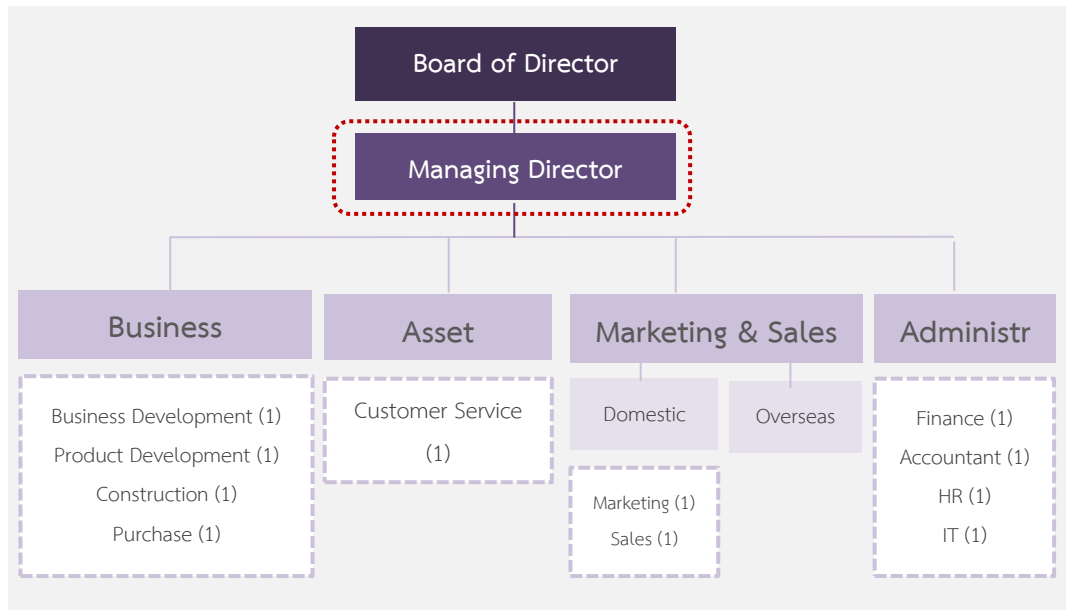
CM	CH	MK	UV
<b>โครงสร้างองค์กร</b>			
ฝ่ายในองค์กรประกอบด้วย 1. ฝ่ายบริหาร 2. ฝ่ายขายและการตลาด 3. ฝ่ายก่อสร้าง 4. ฝ่ายกฎหมาย 5. ฝ่ายจัดซื้อ 6. ฝ่ายการเงิน 7. ฝ่ายบัญชี รายละเอียดตามภาพที่ 5	ฝ่ายในองค์กรประกอบด้วย 1. ฝ่ายบริหาร 2. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ 3. ฝ่ายบริหารสินทรัพย์ 4. ฝ่ายขายและการตลาด 5. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป รายละเอียดตามภาพที่ 6	ประกอบด้วยหลายส่วน โดยมีส่วนงานหลัก ดังนี้ 1. สายงานบริหาร 2. สายงานพัฒนาเงินทุน 3. สายงานบริหารโครงการ 4. สายงานพัฒนาธุรกิจ 5. สำนักกรรมการ รายละเอียดตามภาพที่ 7	แบ่งตามสายงานธุรกิจ ดังนี้ 1. สายธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ 2. สายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ อสังหาริมทรัพย์ 3. สายธุรกิจอื่นๆ 4. สายงานการเงิน งบประมาณ และบัญชี 5. สายงานบริการ รายละเอียดตามภาพที่ 8

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย, website โครงการ, รายงานประจำปีขององค์กร และจากการทบทวนวรรณกรรม เรื่อง Development Team Relationships (Corgel, 2001)

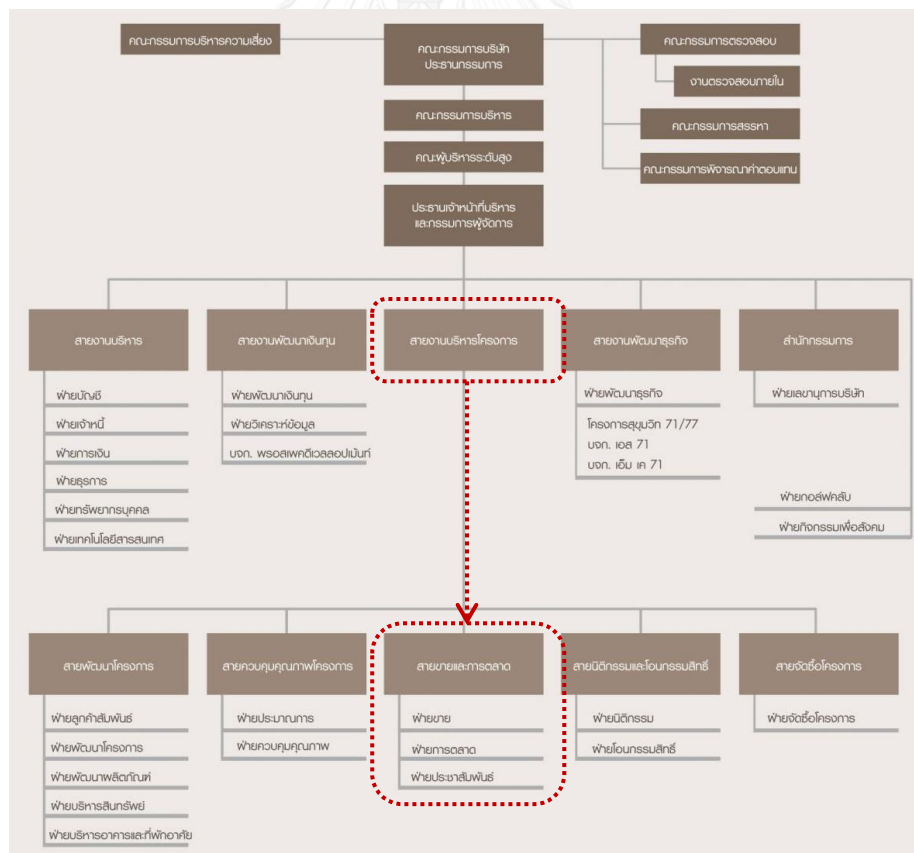


ภาพที่ 4: โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ชาร์ม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

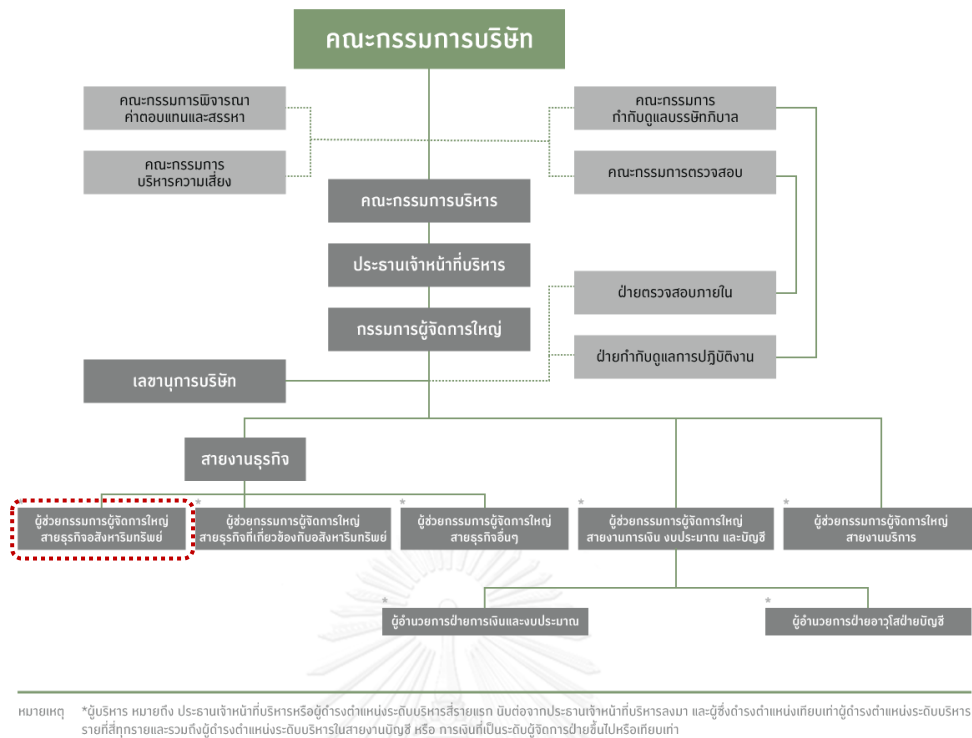
ที่มา: สรุปรโดยผู้วิจัย โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และพนักงานบริษัท ชาร์ม พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด



ภาพที่ 5: โครงสร้างองค์กรของ บริษัท เดอะ ซ้อยส์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด  
ที่มา: จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และพนักงานบริษัท เดอะ ซ้อยส์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด



ภาพที่ 6: โครงสร้างองค์กรของ บริษัท มั่นคง เคหะการ จำกัด (มหาชน)  
ที่มา: Website ของ บริษัท มั่นคง เคหะการ จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 7: โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: Website ของ บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และลักษณะโครงสร้างองค์กรแล้ว สามารถวิเคราะห์ตามลักษณะองค์กร คือ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ องค์กรที่จัด และไม่ได้จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ดังนี้

1. CM และ CH ในฐานะที่เป็นองค์กรที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จะมีแผนกหลักๆเพียงไม่กี่แผนกเท่านั้น โดยมีพนักงานเพียงแผนกละ 1-2 คน โดยงานส่วนมากเป็นการว่าจ้างคนภายนอก โดยผู้มีอำนาจตัดสินใจหลักขององค์กรเป็นผู้บริหารสูงสุด (เจ้าของโครงการ)
2. ส่วน MK และ UV ในฐานะที่เป็นองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้น จะแตกต่างในเรื่องของแผนกที่ครอบคลุม และซับซ้อน โดยมีลำดับขั้นชัดเจน รวมถึงมีคณะกรรมการสอบด้วย ทั้งนี้ในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษานั้น จะได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารฝ่ายอื่นๆ และเสนอเรื่องไปที่กรรมการกรรมการเพื่อทราบเท่านั้น
3. โดยสรุปคือโครงสร้างองค์กรมีความแตกต่างกัน โดยในองค์กรที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์นั้น จะมีบุคลากรไม่มาก โดยจะมีเฉพาะฝ่ายที่สำคัญๆ เท่านั้น โดยไม่ว่าจ้างสายวิชาชีพ เช่น สถาปนิก หรือวิศวกร และใช้การว่าจ้างบริษัทออกเป็นครั้งไป ซึ่งแตกต่างกับองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งประกอบไปด้วยหลายส่วนงาน และมีการจัดสรรส่วนงานที่ชัดเจน และมีบุคลากรครบทุกส่วนงาน และมีกรว่าจ้างพนักงานวิชาชีพด้วย

## 5.1.4 ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 18: ลักษณะการดำเนินธุรกิจ

CM	CH	MK	UV
<b>ลักษณะการดำเนินธุรกิจ</b>			
ทำธุรกิจเกี่ยวกับที่ดิน ซี- ขายให้เช่า เริ่มขยายธุรกิจ เป็นผู้พัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย	เดิมทำธุรกิจนำเที่ยว และ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ใน ประเทศจีน และมาพัฒนา โครงการอสังหาริมทรัพย์ เพื่อขายในประเทศไทย	เป็นผู้พัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์โดย แบ่งเป็น 2 ส่วน - เพื่อขาย ส่วนใหญ่เป็น บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ คอนโดเล็กน้อย แต่ ไม่ใช่สัดส่วนของรายได้ หลัก - เพื่อเช่าและรายได้ ระยะยาว โกดังให้เช่า สำหรับ ,สนามกอล์ฟ Apartment	เป็นผู้ลงทุนในหลากหลาย กลุ่มธุรกิจ ทั้งอสังหาริมทรัพย์ ลงทุน ในกลุ่มธุรกิจพลังงาน 4 บริษัท ผลิตภัณฑ์ส่งออก ไซต์ 2 บริษัท และลงทุน ธุรกิจอื่นๆอีก 2 บริษัท

ที่มา: การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และ website องค์กร

ตารางที่ 19: เปรียบเทียบลักษณะการดำเนินธุรกิจใน อดีตและปัจจุบัน

	CM	CH	MK	UV
<b>ลักษณะการดำเนินธุรกิจ</b>				
เดิมทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ อสังหาริมทรัพย์	✓ ที่ดิน	✓ ที่ดิน	✓ รับเหมา ก่อสร้าง	
ปัจจุบันพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อขาย	✓ บ้าน	✓ คอนโด	✓ บ้านเดี่ยวทาวน์ , เฮ้าส์, คอนโด	
ปัจจุบันพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อขายและเพื่อเช่า			✓ โกดัง, สนามกอล์ฟ	
ธุรกิจอื่นๆ				✓ ผู้ลงทุนแร่ สังกะสี, คอนโด , สำนักงาน

ที่มา: การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และ website องค์กร



จากลักษณะการดำเนินธุรกิจของทั้ง 4 องค์กร มีความแตกต่างกัน แบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

1. พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายอย่างเดียว ได้แก่ CM และ CH
2. พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย และเพื่อเช่า ได้แก่ MK
3. เป็นผู้ลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ UV

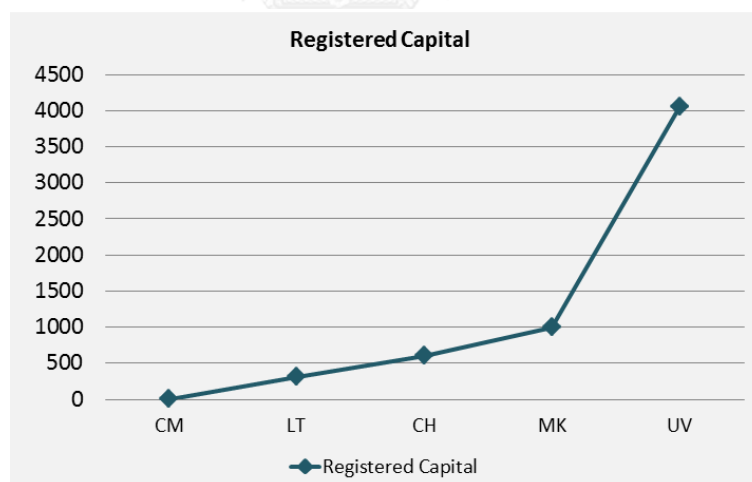
และหากพิจารณาจากการดำเนินธุรกิจแล้ว พบว่า มีองค์กรเดียวที่แตกต่างไป คือ UV ซึ่งก่อตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เป็นผู้ลงทุนในบริษัทต่างๆ รวมถึงการลงทุนในบริษัทที่อสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ Grand Unity ซึ่งเป็นการถือหุ้น 100% และ Goldenland แต่ Univentures เองไม่ได้รับการพัฒนาโครงการ

### 5.1.5 ทุนจดทะเบียน

ตารางที่ 20: ลักษณะทุนจดทะเบียน

CM	CH	MK	UV
<b>ทุนจดทะเบียน</b>			
ทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท ชำระเต็มแล้วจำนวน	ทุนจดทะเบียน 600 ล้านบาท ชำระแล้วเต็มจำนวน	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว 992.01 ล้านบาท	ทุนจดทะเบียน 4,044.77 ล้านบาท ทุนชำระแล้ว 1,911.92 ล้านบาท

ที่มา: การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และ website องค์กร



แผนภูมิที่ 19: เปรียบเทียบทุนจดทะเบียนของบริษัทกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา: การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง, รายงานประจำปี และ website องค์กร

หากพิจารณาทุนจดทะเบียน CM, CH และ MK มีทุนจดทะเบียนอยู่ระหว่าง 1 – 1,000 ล้านบาท แต่ทาง UV มีทุนจดทะเบียนสูงถึง 4,044 ล้านบาท ชำระแล้ว 1,911 ล้านบาท แสดงถึงความมั่นคงทางการเงินและการรับความเสี่ยงที่สูงกว่าของบริษัทผู้ลงทุนอย่าง UV

## 5.1.6 ผลการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร

ตารางที่ 21: ผลการดำเนินงานขององค์กร

CM	CH	MK	UV
<b>ผลการดำเนินงาน</b>			
ยอดขายโครงการชาร์ม รัชดา 50% ตอนนีติด ปัญหาเรื่องกฎหมาย จึง ระงับการขายชั่วคราว	ยอดขายโครงการ ซี เอก มัยในช่วง Presales ที่ ผ่านมาอยู่ที่ 50%	ในปี 2559 รับรู้รายได้ จากการขายและบริการ รวม 2,870.86 ล้านบาท มีกำไรขั้นต้น 1,006.73 ล้านบาท คิดเป็นอัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 35.07 และมีกำไรสุทธิประจำปี 2559 เท่ากับ 350.80 ล้านบาท	ในปี 2559 รับรู้รายได้ จากการขายและบริการ รวม 15,882.70 ล้านบาท มีกำไรขั้นต้น 5,232.2 ล้านบาท คิดเป็นอัตรากำไรขั้นต้น ร้อยละ 31% และมีกำไรสุทธิประจำปี 2559 เท่ากับ 6.21 %

ที่มา: การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง, รายงานประจำปี และ website องค์กร

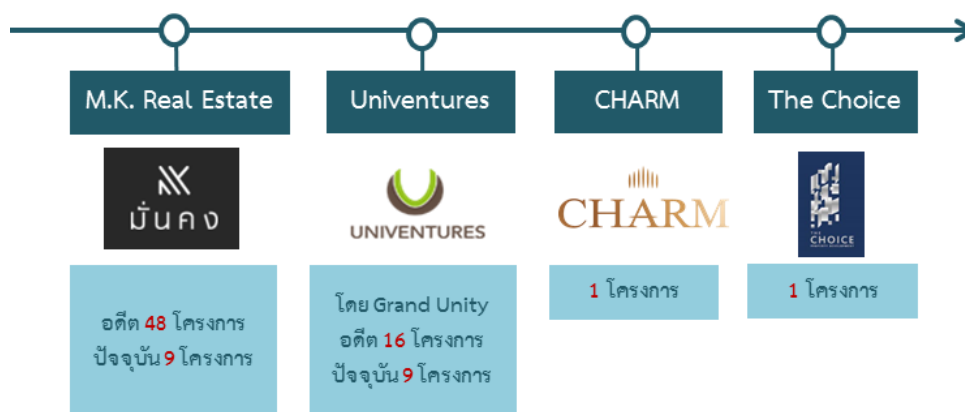
อัตราผลการดำเนินงานและผลกำไรของทั้ง 4 องค์กรมีความแตกต่างกัน คือ เป็นที่เปิดเผยอัตราผลการดำเนินงาน และผลกำไร มีระบุไว้ในรายงานประจำปีขององค์กร เพื่อแจ้งบุคคลทั่วไปและผู้ถือหุ้น ได้แก่ MK และ UV เนื่องจากเป็นองค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จึงจำเป็นต้องมีการแจกแจงรายละเอียดรายรับรายจ่ายให้ชัดเจน ส่วน CM และ CH เนื่องจากเป็นองค์กรที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จึงไม่มีการเปิดเผยรายละเอียดอัตราผลกำไร และกำไร

## 5.1.7 จำนวนโครงการที่ผ่านมา

ตารางที่ 22: จำนวนโครงการในอดีตและปัจจุบัน

CM	CH	MK	UV
<b>จำนวนโครงการ</b>			
มี 1 โครงการ คือ ชาร์ม รัชดา 42	มี 1 โครงการ คือ ซี เอก มัย และมีแผนพัฒนา โครงการใหม่อีก 2 โครงการ	โครงการที่ประสบ ความสำเร็จและได้ ดำเนินโครงการแล้วเสร็จ สมบูรณ์ ทั้งหมด 48 โครงการ และมี โครงการปัจจุบันอีก 9 โครงการ	ยูนิเวนเจอร์เป็นบริษัทผู้ ลงทุน ไม่ได้พัฒนา โครงการ แต่ตัดสินใจ ให้กับบริษัท แกรนด์ ยู นิตี้ ที่ UV เป็นผู้ถือหุ้น 100% แกรนด์ ยูนิตี้มีที่ ผ่านมา 16 โครงการ โครงการปัจจุบัน 9 โครงการ

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัยและ website โครงการ และรายงานประจำปีขององค์กร



ภาพที่ 8: จำนวนโครงการจำนวนโครงการในอดีตและปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง

ที่มา: การเก็บข้อมูลของผู้วิจัย และ website องค์กร

ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดคือจำนวนโครงการทั้งที่มีในอดีตและปัจจุบัน องค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ที่มีอายุการดำเนินงานยาวนาน มีจำนวนโครงการมากกว่าอย่างเห็นได้ชัด คือ MK มีจำนวนโครงการในอดีต 48 โครงการ ปัจจุบันอยู่ระหว่างขาย 9 โครงการ ส่วน UV นั้นแม้ไม่ได้พัฒนาโครงการเอง แต่เป็นการลงทุน ใน Grand Unity 100% และ Grand Unity มีโครงการที่พัฒนามาแล้วในอดีต 16 โครงการ และโครงการปัจจุบัน 9 โครงการ ส่วนองค์กรขนาดเล็กที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ คือ CM และ CH มีโครงการเพียงโครงการเดียว และเป็นโครงการแรกขององค์กร

จากกลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายนี้ มีตั้งแต่องค์กรที่มีเพิ่งเริ่มก่อตั้งเพื่อพัฒนาโครงการ และองค์กรที่ก่อตั้งมานานกว่า 60 ปี แสดงให้เห็นว่า การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการขาย หากเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงานของทั้ง 4 องค์กรนั้นมีความเหมือนและแตกต่าง โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ 1) เป็นผู้พัฒนาโครงการ (Developer) ทั้งหมด 3 ราย และ 2) เป็นผู้ลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Investor) โดยถือหุ้นในองค์กรที่พัฒนาโครงการ 100% 1 ราย จากข้อมูลนี้จะเห็นได้ว่า ประเภทธุรกิจที่ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษานั้น โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย

หากพิจารณาลักษณะองค์กรของทั้ง 4 องค์กร พบว่า ลักษณะองค์กรทั้ง 4 มีความเหมือนเหมือนกันและแตกต่างกันในแต่ละด้าน แต่สามารถจัดกลุ่มลักษณะได้เป็น 2 ประเภทคือ 1) องค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และ 2) ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์

1. ระยะเวลาดำเนินกิจการ จำนวนโครงการที่ผ่านมาขององค์กรทั้ง 4 องค์กร ซึ่งระยะเวลาในการดำเนินกิจการนี้ สามารถแสดงถึงความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ทั้งความรู้ความเชี่ยวชาญภายในองค์กร และของบุคลากรได้ โดยองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้น เพิ่งก่อตั้งขึ้นใหม่ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา และต้องการความเชี่ยวชาญในงานด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์จากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประกอบการพัฒนาโครงการ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ที่มีประสบการณ์ในด้านอสังหาริมทรัพย์ และต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะส่วนงานนั้น
2. จากโครงสร้างองค์กร พบว่าองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์นั้น จะมีพนักงานในองค์กรจำนวนไม่มาก แสดงว่างานพัฒนาโครงการจะใช้ทีมที่ปรึกษา เป็นผู้เชี่ยวชาญตามวิชาชีพ โดยมีได้มีการจ้างเป็นพนักงานประจำ เช่น สถาปนิก หรือ ที่ปรึกษาด้านงานขาย เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ที่มีพนักงานประจำตามฝ่ายต่างๆครบถ้วน ทั้งสถาปนิก, การตลาด รวมไปถึงฝ่ายขายด้วย

และนอกจากลักษณะการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ที่ส่งผลต่อการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษานั้น งานวิจัยนี้พบว่าขนาดของโครงการที่ผู้ประกอบการนำมาปรึกษากับบริษัทที่ปรึกษาในด้านงานขายนั้น มีหลากหลาย โดยในกลุ่มบริษัทที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีโครงการทั้ง 3 ขนาดคือ ขนาดเล็ก มูลค่า 200 – 3,000 ล้านบาท และในกลุ่มบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีทั้งขนาดกลางและขนาดใหญ่ คือ 1,000 – 3,000 ล้านบาท

## 5.2 แนวคิดในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

### 5.2.1 แนวคิดหลักในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

จากผลการสัมภาษณ์ในงานวิจัยพบว่า แนวคิดหลักในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขายมีด้วยกัน 3 หัวข้อ คือ 1) ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ประกอบการ 2) ข้อจำกัดด้านบุคลากร และ 3) นโยบายองค์กร ทั้งนี้แต่ละองค์กรให้ความสำคัญของแต่ละแนวคิดค่อนข้างแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับข้อจำกัดของแต่ละองค์กร รวมไปถึงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

#### 1) บจก. ชาร์ม พร็อพเพอร์ตี้

มีแนวคิดหลักคือ เป็นองค์กรใหม่ เพิ่งเริ่มพัฒนาโครงการ ต้องการผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มาแนะนำ และผู้บริหารยังขาดประสบการณ์จริง และขาดความเชี่ยวชาญ รวมถึงแนวคิดในการการบริหารต้นทุนองค์กร ในด้านบุคลากรด้วย โดยตอนหนึ่งของการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระบุไว้ว่า “เนื่องจากบริษัทเรายังใหม่ เพิ่งเริ่มต้น แนวทางในการทำธุรกิจยังไม่ชัดเจน จึงต้องการทราบว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย เขาทำอะไรยังไงบ้าง ทีมงานทุกคนก็มีความรู้ ความสามารถเรียนในด้านนี้มา แต่ยังขาดประสบการณ์จริง และความเชี่ยวชาญ ก็ต้องอาศัยที่ปรึกษา” และ “ข้อดีคือ ได้คนที่เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์หลากหลาย ไม่ใช่ประสบการณ์แค่เฉพาะบ้าน แต่ยังมีประสบการณ์ด้านอื่นๆด้วย และได้ความมืออาชีพทันที เพราะเจ้าของโครงการไม่สามารถมีบุคลากรแบบนี้ในออฟฟิศได้ตลอดเวลาอยู่แล้ว เพราะเราเป็นเจ้าของเล็ก ไม่ได้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก เพราะฉะนั้นการที่จะหามืออาชีพในด้านนี้ ที่อายุงาน 10-20 ปีมาในทันทีเนี่ย มันไม่มีทาง และไม่มีค่าใช้จ่ายต่อเนื่องหลังจากที่ขายหมดหรือจบสัญญา และมันก็เป็นค่าใช้จ่ายต่อโครงการที่เราคาดการณ์ไว้ใน feasibility ได้ ไม่เป็น cost overrun ในภายหลัง” (ชัยวัฒน์ เหลืองอบอุ่น, 2560)

#### 2) บจก. เดอะ ซ้อยส์

แนวคิดในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขายมีหลายประเด็น โดยผู้บริหารขยายความของแนวคิดเหล่านี้ไว้ในบทสัมภาษณ์ว่า “แนวคิดหลักคือแนวคิด lean organization เพราะพบว่าหลายองค์กรรายใหญ่พบปัญหา หาเงินเข้ามาเลี้ยงพนักงาน เพราะมี operation cost ที่ตายตัวในองค์กร เราต้องการทำให้องค์กรนี้คล่องตัว เลยใช้ out-source ทั้งหมด” มีประเด็นจากการสัมภาษณ์ เรียงลำดับโดยผู้ประกอบการ ดังนี้ (ชัยวัฒน์ จักรแท้, 2560)

#### 1. บุคลากร

“ต้องการเพิ่มบุคลากรและความยากในการสรรหาบุคลากร การใช้ที่ปรึกษาจะทำให้คนในองค์กรไม่ขาด และเวลาขึ้นโครงการใหม่ถ้าใช้ in-house เราต้องเพิ่มบุคลากรตลอด แต่ถ้าใช้ Out-source เราขึ้นโครงการเท่าไรก็ได้ พนักงานภายในเท่าเดิมตลอด”

## 2. ลดค่าใช้จ่ายในองค์กร

“นอกจากสวัสดิการ ยังมีค่าเช่าสำนักงาน อุปกรณ์สำนักงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆอีก การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านใดก็ตาม จะใส่ใน Feasibility ในหมวด Professional fee จะไปอยู่ในต้นทุนโครงการ ถ้าใช้บุคลากร in-house มันจะแฝงอยู่ในกำไร”

## 3. ความแตกต่างของค่าปรึกษา

“เราสามารถเห็นความแตกต่างของการให้ค่าปรึกษาของบริษัทที่ปรึกษา”

## 4. ชื่อเวลาและประสบการณ์

“ชื่อเวลา ไม่ต้องลองผิดลองถูก ชื่อประสบการณ์ ใช้การต่อยอดอย่างเดียว ไม่ต้องต่อแถว”

## 5. แก้ไขปัญหา

“เรื่องเอกสาร ตลอดจนการประสานงาน ใช้ประสบการณ์ที่ Agent เคยเจอ”

### 3) บมจ. มั่นคง เคหการ

แนวคิดหลักในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขาย คือ แนวคิดด้านการจัดการบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร มีคำสัมภาษณ์ดังนี้ “เพราะ MK เดิมโตมาจากโครงการแนวราบ จึงไม่มีทีมขายเต็มรูปแบบสำหรับคอนโด และเชื่อว่าการขายคอนโดมีอะไรที่ซับซ้อน และต้องการฐานข้อมูลมากกว่านั้น เป็นเรื่องของศักยภาพในการในการขายคอนโด เรื่องของ Manpower Management การที่มีคนของตัวเอง มันไม่คุ้ม และไม่ต้องไปเสียเงินจ้างทั้งทีม เพื่อโครงการแค่โครงการเดียว บริษัทที่มีสัดส่วนการขายคอนโดไม่เยอะ” (ดุขฎิ ตันเจริญ, 2560)

### 4) บมจ. ยูนิเวนเจอร์

แนวคิดหลักของการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขายของบมจ. ยูนิเวนเจอร์ คือ แนวคิดด้านการพัฒนาบุคลากร ตามคำให้สัมภาษณ์ ดังนี้ “ตัว Grand Unity ไม่ได้มีการจัดฝึกอบรมให้กับผู้ขาย บริษัทแม้ผู้ลงทุนอยากสร้างองค์ความรู้ให้กับในองค์กร อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนา บุคลากรมีเพียงพอ แต่ความสามารถและประสบการณ์ มีแต่ไม่ได้รับการพัฒนา” (น้ำเพชร สิริมานนท์, 2560)

ตารางที่ 23: รวบรวมแนวความคิดในการรับบริการจากที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

แนวความคิดในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์			
	ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ประกอบการ	ข้อจำกัดด้านบุคลากร	นโยบายองค์กร
CM	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นบริษัทใหม่ เพิ่งเริ่มพัฒนาโครงการ <b>ต้องการผู้เชี่ยวชาญ</b>ที่มีประสบการณ์มาแนะนำแนวทาง</li> <li>ทีมงานมีความรู้ความสามารถ แต่ยังขาด<b>ประสบการณ์จริงและความเชี่ยวชาญ</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ควบคุมต้นทุนด้านบุคลากร</b>ได้</li> </ul>
CH	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องการความแตกต่างของค่าปรึกษา</li> <li><b>ซื้อประสบการณ์ และเวลา</b>ในการทำงาน</li> <li>แก้ไขปัญหา เช่น งานเอกสาร สัญญา ต่างๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องการเพิ่มบุคลากร / <b>ความยากในการสรรหาบุคลากร</b></li> <li>หากใช้ที่ปรึกษากรณีขึ้นโครงการใหม่ <b>ไม่จำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรภายในองค์กร</b></li> <li>ความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรต่ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินธุรกิจแบบ Lean Organization</li> <li>ต้องการ<b>ลดค่าใช้จ่ายใน</b>องค์กร หากใช้ที่ปรึกษาจะอยู่ในต้นทุนโครงการ</li> <li><b>บริหารค่าใช้จ่ายระยะยาว</b></li> </ul>
MK	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศักยภาพ และ<b>ความเชี่ยวชาญ</b>ของทีมที่ปรึกษา มีหลายทีม โดยไม่ต้องเสียเงินจ้างทีมเพื่อโครงการโครงการเดียว</li> <li><b>ขาดฐานข้อมูลลูกค้า</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ไม่มีทีมขาย</b>แบบเต็มรูปแบบสำหรับคอนโด</li> <li>การบริหารงาน<b>ด้านทรัพยากรมนุษย์</b>กับการลงทุนนั้นไม่คุ้ม ทั้งเรื่องผลตอบแทนพนักงาน และการฝึกอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การใช้บริการบริษัทที่ปรึกษา <b>คุ้มกว่า</b> เพราะเป็นบริษัทที่มี<b>สัดส่วนการขาย</b>คอนโดไม่เยอะ</li> </ul>
UV	<ul style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาจากมุมมองของเอเจนซีต่อตัวโครงการ</li> <li><b>ขาดประสบการณ์เรื่องงานการตลาด</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ทรัพยากรฝ่ายขายมีพอดิแต่ขาดทักษะ</b> ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและ<b>ไม่ได้รับการฝึกฝนพัฒนา</b></li> <li>ขาดเรื่องพัฒนาด้านการตลาด และ<b>ไม่มีการฝึกอบรม</b>ให้กับฝ่ายขาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>สร้างองค์ความรู้</b>ให้กับในองค์กรเพื่อการเรียนรู้สำหรับโครงการในอนาคต</li> </ul>

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย (ข้อมูลการถอดเทปสามารถดูได้ในภาคผนวก)

5.2.2 แนวคิดหลักของผู้ประกอบการที่เลือกรับบริการจากที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย ในมุมมองของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ ในอดีตที่ผ่านมา

จากการสัมภาษณ์ สมสกุล หลิมศุทธพรธณ (2560) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด เพื่อศึกษาถึงแนวคิดในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย จากประสบการณ์ของผู้ให้บริการ พบว่า มีแนวคิดต่างๆ ดังนี้

- 1) “คนที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อาจจะเป็นอาชีพรองหรืออาชีพเสริม มีความคุ้นเคยกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ย้อนหลังไป 5 ปี ในอดีต 70-80% จะเป็นกลุ่มวิศวกร และบริษัทรับเหมาก่อสร้างเสียเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากเห็นว่าการขายอสังหาริมทรัพย์ไม่ใช่เรื่องยาก มีความเชื่อว่างานก่อสร้างจะสามารถทำได้ดี และสามารถควบคุมต้นทุนด้านการก่อสร้างได้ดี เป็นที่มาของการทำธุรกิจเพื่อต่อยอดธุรกิจเดิม มีทั้งที่มาพร้อมที่ดินเปล่าๆ หรืออาจจะมีการพูดคุยกันก่อน เนื่องจากลูกค้าก็อยู่ในวงการอสังหาฯ และวงการก่อสร้าง รู้จักผู้ออกแบบ รู้จักเจ้าหน้าที่รัฐเรื่องการขอใบอนุญาตต่างๆ แต่สิ่งที่ขาดคือ วิธีการทำการตลาด หรือวิธีการขาย เพราะว่าเค้าอาจจะไม่ชำนาญในการปั้นบุคลากร
- 2) ช่วงหลังๆ เริ่มจะมีกลุ่มอาชีพอื่นที่หลากหลายเข้ามา โดยมองว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการทุกยุคทุกสมัย และมองว่าธุรกิจวันนี้สามารถพลิกไปยังจุดต่างๆ ได้ ในช่วงยุคที่ 2 มีผู้ประกอบการที่มาจากสายอาชีพหลากหลาย ที่ประสบความสำเร็จจากการประกอบธุรกิจอื่นๆ มีความพร้อมในเรื่องการลงทุน เช่น ธุรกิจส่งออก, ธุรกิจเกษตรกรรม หรือธุรกิจโรงแรม เริ่มสนใจที่จะเข้ามาทำ และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายนี้ สามารถเห็นผลตอบแทนในระยะเวลานั้นสั้น ถ้าว่าจ้างมืออาชีพในการวางแผนจัดการ จะพบว่าจุดคุ้มทุนไม่จำเป็นต้องขายหมด 100% ถึงจะกำไร และผู้ประกอบการสามารถควบคุมต้นทุนได้ และข้อสำคัญคือ การลงทุนอสังหาริมทรัพย์นั้น ไม่จำเป็นต้องใช้เงินตัวเองทั้งหมด 100% เนื่องจากว่ามีหลักทรัพย์ค้ำประกัน มีที่ดิน ในแง่ของการลงทุนของธนาคาร ในการปล่อยกู้ก็จะสนับสนุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อาจจะใช้สัก 10-20% หลังจากนั้นเป็นเรื่องของการวางแผน ขอเงินกู้จากธนาคาร ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้น เป็นเรื่องของการวางแผน เป็นการกำหนดกรอบเวลาและกระแสเงินสดที่ชัดเจน ถูกต้อง ต้องการคนที่มาแนะนำ และในขณะที่ว่าจ้างที่ปรึกษาที่สามารถพัฒนาบุคลากรภายในไปด้วย
- 3) เคยว่าจ้างแล้ว แล้วพบว่าไม่ถนัดทำเอง และมองว่าผลตอบแทนที่จะต้องให้บริษัทที่มาบริหารการขาย เป็นตัวเลขที่คงที่ สามารถใส่ในต้นทุนโครงการได้ ลดอาการปวดหัวตัวเอง เอาเวลาไปดูแลเรื่องการก่อสร้าง การคัดเลือกวัสดุที่เหมาะสม หรือไปดูแลธุรกิจหลักที่ยังดำเนินอยู่” (สมสกุล หลิมศุทธพรธณ, 2560)



ผู้วิจัย จึงทำการสรุปประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

ตารางที่ 24: แนวคิดหลักของผู้ประกอบการที่เลือกรับบริการบริหารงานขาย

แนวคิดหลักของผู้ประกอบการที่เลือกรับบริการบริหารงานขายจากบริษัทที่ปรึกษา	
1	ตั้งใจที่จะพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นอาชีพรอง หรืออาชีพเสริม แต่สิ่งที่ขาดคือวิธีการทำ <b>การตลาดหรือวิธีการขาย</b>
2	ประสบความสำเร็จจากการประกอบธุรกิจอื่นๆ สนใจธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย เนื่องจาก <b>สามารถเห็นผลตอบแทนในระยะเวลาอันสั้น</b>
3	<b>เคยบริหารงานเองแต่ไม่ถนัด</b> ลดอาการปวดหัวตัวเอง เอาเวลาไปดูแลเรื่องการก่อสร้าง การ <b>คัดเลือกวัสดุที่เหมาะสม</b> หรือไปดูแลธุรกิจหลักที่ยังดำเนินอยู่

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ สมสกุล หลิมศุทธพรหม (2560) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัทพลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (ข้อมูลการถอดเทปสามารถดูได้ในภาคผนวก)

### 5.2.3 กระบวนการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า กระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างของบริษัทที่ปรึกษานั้นมีอยู่ 5 ขั้นตอน เป็นไปตามทฤษฎีกระบวนการตัดสินใจ มีความเหมือนและแตกต่างกัน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 ตระหนักถึงความต้องการ** แต่ละองค์กรมีความต้องการ หรือแนวคิดในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขายที่แตกต่างกันไป ตามลักษณะการดำเนินงานขององค์กร และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร
- ขั้นที่ 2 แสวงหาข้อมูล** ทุกโครงการจะพิจารณาจากบริษัทที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกันในตลาด และมีเพียง CM โครงการเดียวที่มีการแนะนำจากผู้ที่เคยใช้บริการ
- ขั้นที่ 3 การประเมินทางเลือก** ผู้ประกอบการทุกราย มีการเปรียบเทียบบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขายในตลาด 3-4 ราย ก่อนการว่าจ้าง
- ขั้นที่ 4 การตัดสินใจ** แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ องค์กรขนาดเล็ก ที่เพิ่งก่อตั้ง กรรมการผู้จัดการ (เจ้าของโครงการ) เป็นผู้ตัดสินใจ ในขณะที่องค์กรมหาชน ที่มีอายุยาวนานนั้น มีผู้บริหารประจำสายงานนั้นๆ เป็นผู้ตัดสินใจ
- ขั้นที่ 5 พฤติกรรมหลังการว่าจ้าง** แตกต่างกันออกไป คือ CM เจ้าของโครงการดำเนินงานขายเอง, CH มีการพูดคุยถึงการพัฒนาโครงการใหม่, MK รับบริการในส่วนงานบริหารอาคาร จาก พลัส พร็อพเพอร์ตี้ต่อ และมีการว่าจ้างสำหรับงานขายโครงการคอนโดมิเนียมตัวใหม่ และ UV จากเดิมตกลงสัญญาบริหารงานขายระยะสั้น 6 เดือน มีการต่อสัญญาต่ออีกครั้งละ 3 เดือน อีก 2 ครั้ง

ตารางที่ 25: กระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

	กระบวนการตัดสินใจ				
	ตระหนักถึงความต้องการ	แสวงหาข้อมูล	ประเมินทางเลือก	ตัดสินใจ	พฤติกรรมหลังการว่าจ้าง
CM	เปิดโครงการใหม่ ขาดประสบการณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อ ขาย	ผู้ใหญ่ที่เคยใช้ บริการแนะนำ พิจารณาบริษัท ระดับเดียวกันใน ตลาด	เปรียบเทียบกับ รายอื่นๆในตลาด ทั้งหมด 3 ราย	กรรมการ บริหารเป็นผู้ ตัดสินใจ	เจ้าของโครงการ ขายต่อเอง
CH	นโยบายขององค์กร และความเชี่ยวชาญ ของผู้ประกอบการ	พิจารณาจากบริษัท ที่อยู่ในระดับใกล้เคียง กันในตลาด	เปรียบเทียบกับ รายอื่นๆในตลาด ทั้งหมด 4 ราย	กรรมการผู้จัดการ และ ประธาน เจ้าหน้าที่บริหาร รายงานผลไปยัง คณะกรรมการ	ระหว่างสัญญา มี การให้ข้อเสนอราคา สำหรับโครงการ ใหม่
MK	บุคลากรไม่เพียงพอ ตามการวางแผน งานบุคลากร	พิจารณาจากบริษัท ที่อยู่ในระดับใกล้เคียง กันในตลาด	เปรียบเทียบกับ รายอื่นๆในตลาด ทั้งหมด 3 ราย	ผู้บริหารโครงการที่ ดูแลตามสายงาน ไม่ต้องเข้ากรรมการ บริษัท	ใช้บริการในงาน บริหารอาคาร และ ว่าจ้างสำหรับงาน ขายและการตลาด โครงการคอนโดใหม่
UV	บุคลากรขาดทักษะ ที่ถูกต้อง	พิจารณาจากบริษัท ที่อยู่ในระดับใกล้เคียง กันในตลาด	เปรียบเทียบกับ รายอื่นๆในตลาด ทั้งหมด 3 ราย	ประธานและรอง ประธานกรรมการ , เป็นผู้ตัดสินใจและ รายงาน คณะกรรมการ ผู้บริหารนิยม	จากเดิมระยะเวลา สัญญา 6 เดือน ตอนนี้ต่อสัญญามา เป็นครั้งที่ 3

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย (ข้อมูลการถอดเทปสามารถดูได้ในภาคผนวก)

#### 5.2.4 ขอบเขตการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านขอบเขตการให้บริการของบริษัทที่ปรึกษาในตลาดพื้นที่แข่งขัน รวมถึงการสัมภาษณ์คุณ สมสกุล หลิมศุทธพรณ (2560) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า “กลุ่มบริษัทที่ปรึกษา ให้บริการค่อนข้างไม่แตกต่างกัน จากสมัยก่อนผู้ประกอบการพัฒนาโครงการมา และนำมาให้ที่ปรึกษาดำเนินการขาย แต่หากย้อนไป 10 กว่าปีที่ผ่านมามีพลัสเองเคยเป็นผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์มาก่อน เพราะฉะนั้นทีมงาน มีความรู้ความสามารถมากกว่าการขาย คือมีความรู้ความสามารถในด้านการพัฒนาโครงการ เนื่องจากบริษัทแม่เป็นผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เอง ดังนั้นลูกค้าจะค่อนข้างมั่นใจในการว่าจ้างพลัส และ

มาตรฐานของพลัสเองก็ได้พิสูจน์ว่าการขายของของพลัส วิธีการทำงาน ระบบต่างๆที่เรานำมาใช้กับบริษัทลูกค้า ถ้าเปรียบเทียบกับรายอื่น หรือกระทั่งผู้ประกอบการรายใหญ่ ก็ไม่ได้หนักันเลย” สำหรับ ลักษณะบริการในส่วนงานที่ปรึกษาทางด้านการขายของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด มีดังนี้

- 1) **งานวิจัยตลาด และศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Market Research & Feasibility Study)** สํารวจ ศึกษา วิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และผลตอบแทนในการลงทุนในแง่ของสภาพตลาดและการเงิน เช่น งานศึกษาศักยภาพของที่ดิน, การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษา วิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และผลตอบแทนในการลงทุนในแง่ของสภาพตลาดและการเงิน
- 2) **งานพัฒนาโครงการ (Product Development)** ให้คำแนะนำในการพัฒนารูปแบบโครงการอสังหาริมทรัพย์ ผ่านการเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างถ่องแท้ของทีมทำงาน เช่น การพัฒนารูปแบบทางกายภาพโครงการ; พื้นที่ใช้สอย พื้นที่ส่วนกลาง ให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 3) **งานบริหารงานขายและการตลาด (Sales and Marketing Management)** จัดทำแผนการขายและการตลาดโครงการ เพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับเจ้าของโครงการ เช่น การพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด และสื่อสารทางการตลาด, การพัฒนากลยุทธ์ทางด้านราคา และการขาย เพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับเจ้าของโครงการ

และในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการ และขอบเขตการว่าจ้าง ที่จะรับค่าปรึกษา เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับแนวคิดและการเลือกบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัดด้วย

ตารางที่ 26: เกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการที่จะรับคำปรึกษา

CM	CH	MK	UV
<b>เกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการเพื่อรับคำปรึกษา</b>			
เป็นโครงการแรกยังขาด ประสบการณ์ในการ พัฒนาโครงการและใน ธุรกิจจอส่งหาริมทรัพย์	นโยบายขององค์กร และเป็นโครงการแรก	เป็นโครงการ คอนโดมิเนียม ซึ่งไม่ใช่ ประเภทของสินค้าหลัก ขององค์กร และไม่ได้อยู่ ในช่วงเปิดขายใหม่ เป็น โครงการที่กำลังจะสร้าง เสร็จ เตรียมโอน กรรมสิทธิ์	เป็นโครงการสร้างแล้ว พร้อมเข้าอยู่ มีการโอน กรรมสิทธิ์มาแล้ว ประมาณ 1 ปี มีห้อง เหลือขายอีกประมาณ 20%

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย (ข้อมูลการถอดเทปสามารถดูได้ในภาคผนวก)

ตารางที่ 27: เกณฑ์การเลือกโครงการและขอบเขตงานที่รับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา

		CM	CH	MK	UV
การคัดเลือกโครงการรับ คำปรึกษา	โครงการแรกของผู้ประกอบการ	✓	✓		
	โครงการกำลังจะสร้างเสร็จ			✓	
	โครงการสร้างเสร็จมาแล้ว 1 ปี พร้อมเข้าอยู่				✓
รายละเอียดโครงการ	มูลค่าโครงการที่รับคำปรึกษา (เป็นตัวเลขนับประมาณการที่ได้รับ บริหารงานขาย)	140 ล้านบาท	3,500 ล้านบาท	623 ล้านบาท	515 ล้านบาท
	ช่วงเวลาที่ได้รับบริการ	พ.ย. 2558 – เม.ย. 2560	พ.ค. 2559 จนถึงปัจจุบัน	ก.ย. – ธ.ค. 2558	ก.ย. 2559 จนถึงปัจจุบัน
ขอบเขตงานที่รับบริการ	1. งานวิจัยตลาด และศึกษาความเป็นไปได้				
	2. งานพัฒนาโครงการ	-	-		
	3. งานบริหารงานขาย	✓	✓	-	-

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย (ข้อมูลการถอดเทปสามารถดูได้ในภาคผนวก)

จากรูปแบบการว่าจ้างบริษัทบริหารงานขายของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สิ่งที่ส่งผลต่อการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขายนั้น สิ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือ รูปแบบการว่าจ้าง จากข้อมูลแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างบางประการ ระหว่าง 4 องค์กร แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของแต่ละองค์กร ซึ่งเกี่ยวเนื่องไปยังเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการที่จะรับบริการด้วย และจากผลงานวิจัยนี้ แสดงให้เห็นว่า ข้อจำกัด หรือปัญหาที่ผู้ประกอบการพบนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการ แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ และนโยบายเป็นหลัก จะสังเกตได้ว่าโครงการจากผู้ประกอบการรายใหม่ ทั้ง 2 ราย เลือกว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาตั้งแต่ช่วงงานพัฒนาโครงการ ไม่ใช่เพียงงานบริหารงานขาย ซึ่งเป็นโครงการใหม่ และเป็นโครงการแรกที่ได้รับบริการแตกต่างกับผู้ประกอบการที่มีอายุองค์กรยาวนาน ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาโครงการ แต่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรในการขายโครงการ จึงต้องว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อบริหารงานขาย จากข้อมูลผู้วิจัยสรุป โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้ดังนี้

- 1) องค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง จะว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ ตั้งแต่ช่วงพัฒนาโครงการตลอดจนการบริหารงานขาย และว่าจ้างกับโครงการใหม่ ซึ่งเป็นโครงการแรกขององค์กร
- 2) องค์กรที่มีอายุยาวนาน มีประสบการณ์ในการพัฒนาโครงการ จะว่าจ้างเฉพาะส่วนงานบริหารงานขายเท่านั้น โดยว่าจ้างกับโครงการที่เปิดขายมาระยะหนึ่งแล้ว ไม่ใช่โครงการใหม่

### 5.3 ปัจจัยในการเลือกที่บริษัทปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

นอกจากแนวคิดในการว่าจ้างที่ผ่านมา ผู้วิจัยต้องการศึกษาถึงเหตุผลสำคัญในการเลือกว่าจ้างที่ปรึกษาบริหารงานขาย บริษัท พลาสติก หรือเพอร์ตี จำกัด

#### 5.3.1 เหตุผล/ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 4 องค์กร พบว่าเหตุผล/ปัจจัยในการเลือกว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย โดยเลือกว่าจ้างบริษัท พลาสติก หรือเพอร์ตี จำกัด ของแต่ละองค์กรมีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

##### 1. บจก. ชาร์ม หรือเพอร์ตี

ปัจจัยในการเลือกว่าจ้าง พลาสติก หรือเพอร์ตี คือ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษา และการแนะนำจากผู้ใหญ่ที่เคยรับบริการจากพลาสติก โดยมีข้อความตอนหนึ่งจากการสัมภาษณ์ ดังนี้ “พิจารณาจากชื่อเสียง จากผลงาน และประสบการณ์ของที่ปรึกษา และอีกส่วนหนึ่งคือจากคำแนะนำของบุคคลที่ท่านนับถือ แต่พิจารณาจากคุณลักษณะของที่ปรึกษาประกอบ” (ชัยวัฒน์ เหลืองอบอุ่น, 2560)

## 2. บจก. เดอะ ซ้อยส์ พร็อพเพอร์ตี้

ปัจจัยในการเลือกว่าจ้างบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ มีหลากหลายประเด็น โดยมีข้อความจากบทสัมภาษณ์ ดังนี้ คือ “1) ชื่อเสียงเป็นลำดับแรก 2) ประสบการณ์ จากความสำเร็จของการทำงาน 3) ความยืดหยุ่นในการให้คำปรึกษา 4) ที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับลักษณะโครงการ 5) ฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา 6) ค่าบริการ” (ชัยวัฒน์ จักรแต่, 2560)

## 3. บมจ. มั่นคง เคทหาร

ปัจจัยที่ MK เลือก ว่าจ้าง พลัส พร็อพเพอร์ตี้ นั้น ผู้บริหารได้กล่าวไว้ในบทสัมภาษณ์ ดังนี้ “Positioning ของที่ปรึกษามีผล เพราะมันเป็นความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษา ในการว่าจ้างก็จะเลือกให้สอดคล้องกับโครงการ มุมมองของการทำการตลาด และการขาย มันก็จะแตกต่างกัน เพราะลูกค้าคนละแบบ ความเชี่ยวชาญเป็นสิ่งที่ developer มองว่าคุณเชี่ยวชาญเรื่องอะไร portfolio เน้นหนักไปด้านไหน ว่าจ้างตามความเชี่ยวชาญ ไม่ได้ว่าจ้างตามแบรนด์ แต่แบรนด์จะเป็นตัวบ่งบอกความเชี่ยวชาญ” และ “concern เรื่อง manpower, ประสบการณ์ และฐานลูกค้า เพราะยังอิงก็ตาม Agent ที่เราจ้าง จะมีฐานลูกค้าของเขาอยู่ ความคาดหวังของการว่าจ้าง คือบริษัทต้องมีชื่อเสียง รู้แล้วว่ามีฐานข้อมูลลูกค้าในมือพอสมควร” (ดุขฎี ต้นเจริญ, 2560)

## 4. บมจ. ยูนิเวนเจอร์

UV มีปัจจัยในการเลือกว่าจ้าง คือ คุณลักษณะ ชื่อเสียง ผลงาน และความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษา และความสอดคล้องกันของตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาดกับบริษัทที่ปรึกษา ดังที่ผู้ประกอบการได้ให้สัมภาษณ์ไว้ดังนี้ “ปัจจัยหลักเราดูที่ประสบการณ์ของตัวบริษัทที่ปรึกษา กระบวนการในการทำงานต้องตรงกับ Developer ด้วย Developer จะเลือกบริษัทที่มีลักษณะคล้ายกัน พลัส พร็อพเพอร์ตี้ เป็น Local Agent ที่โตมากับแสนสิริ ทำให้เรามีความรู้สึกว่าต้องเข้าใจตลาดมากกว่า บริษัทอื่นๆก็เข้าใจตลาด แต่เข้าใจตลาดระดับที่เราเป็น คือระดับล่าง ถึงกลาง Segment ของสินค้ามีปัจจัยสูงในการตัดสินใจเลือก” (น้ำเพชร สิริมานนท์, 2560)

ตารางด้านล่างนี้ เป็นผลการวิจัยโดยการสรุปข้อมูลปัจจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยจะแบ่งการวิเคราะห์ โดยใช้รูปแบบของปัจจัย คือปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน ในการจัดกลุ่มของผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 28: เหตุผล/ปัจจัยในการตัดสินใจว่าจ้างที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
CM	1) <u>คุณลักษณะ ชื่อเสียง ผลงาน ความเชี่ยวชาญ และ</u> <u>ประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษา</u> 2) <u>คำแนะนำของผู้ใหญ่ที่นับถือ ที่เคยรับบริการ</u> <u>จากพลัส หรือเพอร์ดี</u>	-
CH	1) <u>ชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษา ความสำเร็จของ</u> <u>ผลงานที่ผ่านมา</u> 2) <u>ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในขอบเขตงาน</u> 3) <u>ความยืดหยุ่นในการให้คำปรึกษา</u> 4) <u>ที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับลักษณะโครงการ</u> 5) <u>ฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา</u> 6) <u>ค่าบริการ</u>	-
MK	1) <u>การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในตลาด ของ</u> <u>สินค้าบริษัทที่ปรึกษา ต้องสอดคล้องกัน</u> 2) <u>ความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษา</u> 3) <u>ฐานข้อมูลลูกค้า</u>	-
UV	1) <u>ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษา</u> 2) <u>การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในตลาด ของ</u> <u>สินค้าที่จะขายและบริษัทที่ปรึกษา เหมาะสมกัน</u> 3) <u>เป้าหมายขายโครงการ (Sales Target)</u>	1) <u>กระบวนการในการทำงานตรงกับผู้ประกอบการ</u>

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย (ข้อมูลการถอดเทปสามารถดูได้ในภาคผนวก)

จากการสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผู้วิจัยทำการสรุปประเด็นที่มีความสอดคล้องกันของแต่ละองค์กร ได้ 3 กลุ่มหลัก ดังนี้

และจากผลการวิจัยโดยแบบสอบถาม เรื่องการจัดลำดับปัจจัยภายในองค์กรของผู้ประกอบการ และปัจจัยภายนอกองค์กรของผู้ประกอบการ พบว่าผู้ประกอบการทั้งหมด คำนึงถึงปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษามากที่สุด เป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยแปลผลอยู่ที่ 4 คะแนน จากระดับคะแนนสูงสุดที่ 5 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 29: การจัดลำดับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรของผู้ประกอบการ

ลำดับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร			
	ข้อพิจารณา	ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
1.	คุณลักษณะและภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษา	4	พิจารณามากที่สุด
2.	ลักษณะโครงการ, ลักษณะงาน และขอบเขตว่าการจ้าง	3.5	พิจารณามาก
3.	ลักษณะองค์กรและการดำเนินงาน, แนวคิด และเงื่อนไขในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา	2.75	พิจารณาน้อย
หมายเหตุ: การแปลผลจากค่าเฉลี่ย ใช้หลักเกณฑ์ของ Likert Scale พิจารณาดังนี้			
4.21 – 5.00	พิจารณามากที่สุด	3.41 – 4.20	พิจารณามาก
2.61 – 3.40	พิจารณาปานกลาง		
1.81 – 2.60	พิจารณาน้อย	1.00 – 1.80	พิจารณาน้อยที่สุด

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย

จากลักษณะปัจจัยและข้อพิจารณาทั้ง 3 กลุ่มที่ผู้วิจัยได้ให้เรียงลำดับให้ผู้วิจัยแล้ว นอกจากนั้นผู้วิจัยได้มีการทำแบบสอบถาม เพื่อแยกการวิเคราะห์ในแต่ละข้อพิจารณา โดยผู้วิจัยจัดกลุ่มของปัจจัยเป็น 3 ปัจจัย โดยมีผลการศึกษาดังนี้

#### 1) ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษา

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้อันดับที่ 1 จากการจัดลำดับความสำคัญ คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษา มีอันดับที่ 1 รวม ถึง 3 อันดับ ได้แก่ ชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษา, ความเชี่ยวชาญในขอบเขตบริการของบริษัทที่ปรึกษา และความสามารถและความเชี่ยวชาญของทีมที่ปรึกษา โดยมีผลพิจารณามากที่สุด ค่าเฉลี่ยแปลผลอยู่ที่ 5 คะแนน แสดงให้เห็นว่า ชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษา และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของที่ปรึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

ทั้งนี้ในหัวข้อระยะเวลาการก่อตั้งบริษัท มีเพียงองค์กร CM องค์กรเดียวที่พิจารณาน้อย ในขณะที่ CM, MK และ UV พิจารณาในระดับมาก และมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษาสอดคล้องกับ 3 ลำดับแรก นอกจากนั้น MK พิจารณากับเงื่อนไขการจ่ายเงินและทุนจดทะเบียนองค์กรในระดับมากที่สุด แต่ในองค์กรอื่นๆพิจารณาในระดับปานกลาง, น้อย และน้อยที่สุด



ตารางที่ 30: ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษา

ข้อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	การแปลผล	ลำดับ
	CM	CH	MK	UV			
ชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษา	5	5	5	5	5	พิจารณามากที่สุด	1
ความเชี่ยวชาญในขอบเขตบริการของบริษัทที่ปรึกษา	5	5	5	5	5	พิจารณามากที่สุด	1
ความสามารถและความเชี่ยวชาญของทีมที่ปรึกษา	5	5	5	5	5	พิจารณามากที่สุด	1
ระยะเวลาในการทำงาน ในเชิงความรวดเร็ว	4	4	5	5	4.5	พิจารณามากที่สุด	2
รูปแบบการทำงานของบริษัทที่ปรึกษา	4	4	5	5	4.5	พิจารณามากที่สุด	2
ความหลากหลายในขอบเขตบริการของบริษัทที่ปรึกษา	4	4	4	5	4.25	พิจารณามากที่สุด	3
ผลงานในการนำเสนองาน (pitching)	4	3	3	5	3.75	พิจารณามาก	4
ระยะเวลาที่เปิดบริษัท	1	4	5	5	3.75	พิจารณามาก	4
ค่าใช้จ่ายในการรับคำปรึกษา	3	4	5	4	3.5	พิจารณามาก	5
ค่านายหน้าในการขาย	4	3	5	4	3.5	พิจารณามาก	5
รูปแบบและระยะเวลาของสัญญา	4	3	3	4	3.5	พิจารณามาก	5
เงื่อนไขการจ่ายเงิน	3	3	5	1	3	พิจารณาปานกลาง	6
ทุนจดทะเบียนบริษัทฯ	2	3	5	1	2.25	พิจารณาน้อย	7
หมายเหตุ: การแปลผลจากค่าเฉลี่ย ใช้หลักเกณฑ์ของ Likert Scale พิจารณาดังนี้							
4.21 – 5.00		พิจารณามากที่สุด		3.41 – 4.20		พิจารณามาก	
2.61 – 3.40		พิจารณาปานกลาง		1.81 – 2.60		พิจารณาน้อย	
1.00 – 1.80		พิจารณาน้อยที่สุด					

ที่มา : จากการสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย

## 2) ปัจจัยด้านขอบเขตและลักษณะงานที่รับคำปรึกษา

ตารางที่ 31: ปัจจัยด้านขอบเขตและลักษณะงานที่รับคำปรึกษา

ข้อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	การแปรผล	ลำดับ
	CM	CH	MK	UV			
ความเชี่ยวชาญในช่วงงานขายและการตลาด	5	5	5	5	5	พิจารณามากที่สุด	1
เจ้าของโครงการจะว่าจ้างเฉพาะส่วนงานที่ไม่เชี่ยวชาญเท่านั้น	5	3	5	5	4.5	พิจารณามากที่สุด	2
เจ้าของโครงการจะว่าจ้างตามท้องครมมีความต้องการเท่านั้น	5	3	5	5	4.5	พิจารณามากที่สุด	2
ความเชี่ยวชาญในประเภทโครงการที่จะพัฒนา	5	4	4	5	4.5	พิจารณามากที่สุด	2
เป็นโครงการที่มีปัญหา ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไข	2	4	4	5	3.75	พิจารณามาก	3
ความเชี่ยวชาญในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ	2	5	3	1	2.75	พิจารณาปานกลาง	4
ความเชี่ยวชาญในช่วงพัฒนาโครงการ	4	4	1	2	2.75	พิจารณาปานกลาง	4
เป็นโครงการที่ไม่มีปัญหา แต่เพื่อสร้างองค์ความรู้เพิ่มเติม	4	3	3	1	2.75	พิจารณาปานกลาง	4
เจ้าของโครงการจะว่าจ้างตลอดทั้งระยะเวลาการพัฒนาโครงการ	4	4	1	1	2	พิจารณาน้อย	5
หมายเหตุ: การแปลผลจากค่าเฉลี่ย ใช้หลักเกณฑ์ของ Likert Scale พิจารณาดังนี้							
4.21 – 5.00 พิจารณามากที่สุด		3.41 – 4.20 พิจารณามาก		2.61 – 3.40 พิจารณาปานกลาง			
1.81 – 2.60 พิจารณาน้อย		1.00 – 1.80 พิจารณาน้อยที่สุด					

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย

ปัจจัยด้านขอบเขตและลักษณะงานที่จะรับคำปรึกษา พบว่าข้อพิจารณาที่มีผลมากที่สุดคือ ความเชี่ยวชาญในช่วงงานขายและการตลาด แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการทั้ง 5 ราย มีข้อจำกัดในด้านงานขายจะว่าจ้างเฉพาะส่วนงานที่ไม่เชี่ยวชาญ และจะว่าจ้างตามท้องครมมีความต้องการเท่านั้น ในที่นี้ หมายถึงช่วงงานบริหารงานขาย อีกข้อพิจารณาที่สำคัญคือ ความเชี่ยวชาญในประเภทโครงการที่จะพัฒนา

จากแลลสอบถามพบว่า CH และ CM ยังมีความสนใจและพิจารณาในส่วนงานศึกษาความเป็นไปได้และงานพัฒนาโครงการด้วย รวมถึงมีการพิจารณาจะว่าจ้างตลอดระยะเวลาพัฒนาโครงการ ในขณะที่ MK และ UV พิจารณาในส่วนงานงานและการตลาดเท่านั้น

3) ปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและการดำเนินงาน แนวคิด และเงื่อนไขในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาฯ

ตารางที่ 32: ปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและการดำเนินงาน แนวคิด และเงื่อนไขในการรับบริการ

ข้อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				ค่าเฉลี่ย	การแปลผล	ลำดับ
	CM	CH	MK	UV			
เป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ก่อนการว่าจ้าง	4	5	5	4	4.5	พิจารณามากที่สุด	1
ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจว่าจ้างที่ปรึกษา	5	4	5	3	4.25	พิจารณามากที่สุด	2
ทรัพยากรในองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านอสังหาริมทรัพย์	5	5	2	4	4	พิจารณามากที่สุด	3
เพื่อสร้างองค์ความรู้, ส่งเสริม และ ผลักดันพนักงานในองค์กร	4	5	2	5	4	พิจารณามากที่สุด	3
ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์ขององค์กร	5	5	2	3	3.75	พิจารณามาก	4
ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างที่ปรึกษา	3	4	5	2	3.5	พิจารณามาก	4
เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงาน ภายในองค์กร	2	5	5	1	3.25	พิจารณาปานกลาง	5
ระยะเวลาในการตัดสินใจว่าจ้างที่ปรึกษา	2	3	5	2	3	พิจารณาปานกลาง	6
เงื่อนไขในการชำระเงิน	2	3	5	2	3	พิจารณาปานกลาง	6
ลักษณะการจดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์มีผลต่อการตัดสินใจ	2	4	2	2	2.5	พิจารณาน้อย	7
หมายเหตุ: การแปลผลจากค่าเฉลี่ย ใช้หลักเกณฑ์ของ Likert Scale พิจารณาดังนี้							
4.21 – 5.00 พิจารณามากที่สุด		3.41 – 4.20 พิจารณามาก		2.61 – 3.40 พิจารณาปานกลาง			
1.81 – 2.60 พิจารณาน้อย		1.00 – 1.80 พิจารณาน้อยที่สุด					

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย

จากปัจจัยด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กร ข้อที่มีผลพิจารณามากที่สุด เป็นอันดับ 1 ที่ 4.5 คะแนน คือ เป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน และอันดับที่ 2 คือ ผู้มีอำนาจตัดสินใจที่ 4.25 คะแนน และอันดับที่ 3 ได้ 4 คะแนน คือ ทรัพยากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ จากข้อพิจารณาในอันดับ 1,2 นี้ก็ ยังเป็นเรื่องที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ และอันดับที่ 3 สอดคล้องกับแนวคิดในการว่าจ้างที่ปรึกษา คือ ด้านบุคลากร คือ ทรัพยากรในองค์กรยังขาดประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ และทักษะที่ถูกต้อง

และจากข้อมูลแบบสอบถามยังพบว่า MK พิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในองค์กรในระดับน้อย ในขณะที่ CM, CH และ UV พิจารณาในระดับมากและมากที่สุด และจากแบบสอบถามยังพบว่า MK พิจารณาเรื่องค่าใช้จ่ายในองค์กร ลดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงาน และเรื่องการชำระเงินในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับทหสัมภาษณ์เรื่องการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายในองค์กรของ MK รวมถึง CH ที่พิจารณาเรื่องการลดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงานในองค์กรในระดับมากที่สุดเช่นกัน

จากผลการวิจัยในด้านปัจจัยในการเลือกที่ปรึกษา พบว่าปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การว่าจ้างมากที่สุด โดยผู้ประกอบการจะพิจารณาจากคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษา เป็น ลำดับแรก เป็นข้อพิจารณามากที่สุด เป็นลำดับที่หนึ่ง ถึงสามราย ได้แก่ The Choice Property, MK Real Estate และ Univentures และจึงพิจารณาปัจจัยภายใน ทั้งนี้ยังมีผู้ประกอบการ 1 รายที่ให้ความสำคัญ และพิจารณาจากปัจจัยภายในเป็นลำดับที่หนึ่ง คือ Charm Property พิจารณาปัจจัยด้านผู้มีอำนาจ ตัดสินใจในการว่าจ้างที่ปรึกษา อีกด้วย

และจากผลการสัมภาษณ์ และการทำแบบสอบถามของผู้ประกอบการ พบว่า ปัจจัยในการตัดสินใจ เลือกที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์นั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือพิจารณาจากปัจจัยภายนอกองค์กร คือ พิจารณาจากตัวบริษัทที่ปรึกษาเป็นหลัก สรุปประเด็นสำคัญตามลำดับได้ดังนี้

1. คุณลักษณะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย
2. ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในตลาด ของสินค้าที่จะขายและบริษัทที่ปรึกษาที่สอดคล้องกัน  
บริษัทที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับลักษณะโครงการ
3. ฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา

จากผลการศึกษาทั้งในเรื่องของลักษณะองค์กร, แนวคิดในการว่าจ้าง รวมไปถึงปัจจัยในการว่าจ้าง ที่ปรึกษาทั้งหมดที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้ทำการยืนยันผลการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 องค์กร โดยการส่ง e-mail บทสรุปผลการศึกษาโดยย่อพร้อมทั้งโทรสอบถามอีกครั้ง โดยผู้ประกอบการทั้ง 4 เห็นด้วยกับผล การศึกษานี้ และมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่มีคำถาม หรือคำแนะนำเพิ่มเติม

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้เกิดขึ้นเพื่อศึกษาปัจจัยในการเลือกที่บริษัทปรึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ที่เลือกใช้บริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย โดยการศึกษาได้ศึกษาตั้งแต่ ลักษณะองค์กร และการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ ตลอดจนแนวคิด และกระบวนการตัดสินใจในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขายและการตลาดด้วย

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรผู้ที่มีคำว่าจ้างบริษัท พลิัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด เพื่อบริหารงานขายโครงการเป็นครั้งแรก จำนวน 4 องค์กร

##### 6.1.1 สรุปลักษณะองค์กรและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า ลักษณะองค์กรและลักษณะการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร ที่รับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย มีความแตกต่างกัน และความแตกต่างกันนี้ ส่งผลต่อแนวคิดในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาบริหารงานขายและการตลาด จากการศึกษาพบว่า จากลักษณะองค์กรของกลุ่มตัวอย่างสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) องค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง และไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) และ 2) องค์กรที่มีอายุยาวนาน และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

##### 1) องค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง และไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

องค์กรกลุ่มตัวอย่างคือ CM และ CH ทั้งสององค์กร เป็นผู้ประกอบการรายใหม่ ที่ก่อตั้งขึ้นในช่วงต่ำกว่า 3 ปีที่ผ่านมา โดยทั้งสองราย ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการแรกขององค์กร องค์กรทั้งสองยังไม่ได้จัดทำวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อการเผยแพร่อย่างเป็นทางการ และในด้านโครงสร้างองค์กรนั้น มีพนักงานแค่เพียงบางฝ่ายเท่านั้น เช่น บัญชีการเงินเป็นต้น และใช้การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา (Out-source) แทบทั้งสิ้น ก่อนที่ผู้ประกอบการทั้งสามรายจะมาพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายนั้น ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจทั้งในสาขาอสังหาริมทรัพย์และสาขาอื่นๆมาก่อน โดยทั้งสองรายเดิมที่ทำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อเช่า และที่ดินมาก่อนและต้องการต่อยอดธุรกิจ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายเพิ่มเติม

## 2) องค์กรที่มีอายุยาวนาน และจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET)

องค์กรจากกลุ่มตัวอย่าง MK และ UV ทั้งสองราย เป็นผู้ประกอบการด้านอสังหาริมทรัพย์ แต่แตกต่างกันที่ลักษณะการดำเนินธุรกิจ รายหนึ่งเป็นผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ รายหนึ่งเป็นผู้ลงทุนในบริษัทผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ องค์กรทั้งสองมีอายุมายาวนาน มีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ แสดงจากจำนวนโครงการในอดีตที่ผ่านมาของทั้งสององค์กร ทั้งสององค์กรมีวิสัยทัศน์และพันธกิจในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน มีจัดสรรโครงการสร้างองค์กรไว้อย่างดี ในด้านของ บมจ. มั่นคง เคหะการ มีพนักงานในการพัฒนาโครงการเป็นพนักงานประจำ ต่างจาก บมจ. ยูนิเวนเจอร์ ที่เป็นผู้ลงทุน จึงมีฝ่ายบริหารเท่านั้น สำหรับผลการดำเนินงานและการรับรู้รายได้ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์นั้น ชัดเจน มีการเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

จากระยะเวลาดำเนินกิจการ และจำนวนโครงการที่ผ่านมาขององค์กร และโครงสร้างองค์กรแสดงถึงความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ขององค์กร และของบุคลากรภายในได้ โดยองค์กรขนาดเล็ก ที่ไม่ได้อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยนั้น จะมีพนักงานในองค์กรจำนวนไม่มาก และต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ หรือผู้เชี่ยวชาญตามวิชาชีพ โดยมิได้มีการจ้างเป็นพนักงานประจำ เช่น สถาปนิก หรือ ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่มีอายุยาวนาน และอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ที่มีประสบการณ์ในด้านอสังหาริมทรัพย์เพียงพอ และต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะส่วนงานบริหารงานขายเท่านั้น เนื่องจากมีบุคลากรในองค์กรด้านอื่นๆอยู่แล้ว

### 6.1.2 สรุปแนวคิดและกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษา

จากการสัมภาษณ์พบว่า แนวคิด และกระบวนการในการว่าจ้างที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด มีความสอดคล้อง และความแตกต่างกัน ดังนี้

1. **บจก. ชาร์ม พร็อพเพอร์ตี้** มีแนวคิดหลักคือ เป็นองค์กรใหม่ ต้องการผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์มาแนะนำ ผู้บริหารยังขาดประสบการณ์จริงและขาดความเชี่ยวชาญ
2. **บจก. เดอะ ซ้อยส์** มีแนวคิดหลักคือ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในองค์กร ทั้ง ค่าจ้างพนักงาน, สวัสดิการพนักงาน, ค่าเช่าและอุปกรณ์สำนักงาน และอื่นๆ โดยจะใส่ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ไว้ในต้นทุนโครงการ และบริหารค่าใช้จ่ายระยะยาว
3. **บมจ. มั่นคง เคหะการ** แนวคิดหลักคือ บุคลากรไม่เพียงพอ สำหรับการขายคอนโดมิเนียม ค่าใช้จ่ายในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับการลงทุนนั้นไม่คุ้ม ทั้งเรื่องผลตอบแทนพนักงาน และการฝึกอบรม เนื่องจากบริษัทมีส่วนการขายคอนโดไม่มาก
4. **บมจ. ยูนิเวนเจอร์** แนวคิดหลักคือการสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กร ทรัพยากรฝ่ายขายมีพอดี แต่ขาดทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และไม่ได้รับการฝึกฝนพัฒนา

จากผลการศึกษาพบว่า แนวคิดในการว่าจ้างของทั้ง 4 องค์กร มีทั้งความเหมือน และความแตกต่างกัน โดยผู้วิจัย ได้จัดกลุ่มของข้อมูล โดยการสรุปความหมายเป็นประเด็นสำคัญ ได้ดังนี้

ตารางที่ 33: สรุปแนวคิดในการรับบริการจากที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย

แนวคิดหลักในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา	CM	CH	MK	UV
การบริหารค่าใช้จ่าย ในด้านทรัพยากรมนุษย์		✓	✓	
ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ประกอบการ	✓			
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				✓

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัยและการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

### 1. การบริหารค่าใช้จ่าย ในด้านทรัพยากรมนุษย์

เดอะ ซ้อยส์ พรอพเพอร์ตี้ และมั่นคง เคหการ มีแนวคิดที่เหมือนกัน คือ การบริหารต้นทุนในด้านทรัพยากร โดยที่ ทั้งสามองค์กร ได้พูดถึงการบริหารงานด้านต้นทุนในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย ไว้ดังนี้

CH : “แนวคิดหลักจริงๆ ว่าทำไมต้องใช้ที่ปรึกษา คือเรื่อง lean organization ปัญหาเรื่องหนึ่งที่ทุกท่านพบ คือ หาเงินเข้ามาเลี้ยงพนักงาน เป็นที่มาที่ว่าหลายใหญ่รายๆ หลายก็จะต้องทำให้องค์กรคล่องตัวมากขึ้น คือตัดตั้งแต่รองผู้จัดการลงไปเลย ใช้ที่ปรึกษาข้างนอกให้หมด เหลือแต่ head อยู่ที่สำนักงานใหญ่พอ เราไม่ติดกับแบบค่ายใหญ่ๆ เราเลยใช้ out-source ทั้งหมดเลย”

MK : “ในแง่ของ Manpower management การที่มีคนของตัวเอง มันไม่คุ้ม การใช้บริการบริษัทที่ปรึกษากับ sole agent ถือว่าคุ้มกว่า เพราะว่าได้ทีมงานเข้ามาทำเลย ทีมงานมีตั้งแต่ Business Development, Marketing, sales และอื่นๆอีกเข้ามา support หมดทั้งทีม โดยที่ Developer เอง ไม่ต้องไปเสียเงินจ้างทีม เพื่อโครงการแคโครงการเดียว ทั้งเรื่อง benefit พนักงาน ต้อง training อีก การสร้างทีม มันไม่่ง่าย มันต้องใช้เวลาและประสบการณ์ในการสร้างทีม ถ้าเรามีโปรเจกของเรารื้อๆมันก็คุ้มที่จะทำ แต่เพราะบริษัทเรามีสัดส่วนการขายคอนโดไม่ได้เยอะการใช้บริษัทที่ปรึกษา ก็คุ้มกว่า”

### 2. ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของผู้ประกอบการ

ชาร์ม พร็อพเพอร์ตี้ เป็นหนึ่งองค์กร ที่มีแนวคิดในด้านความเชี่ยวชาญของผู้ประกอบการ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ โดยมีคำสัมภาษณ์ ตอนหนึ่ง ดังนี้

CM : “เนื่องจากบริษัทเรายังใหม่ เพิ่งเริ่มต้น แนวทางในการทำธุรกิจยังไม่ชัดเจน จึงต้องการทราบว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย เขาทำอะไรยังไงบ้าง ทีมงานทุกคนก็มีความรู้ ความสามารถเรียนในด้านนี้มา แต่ยังขาดประสบการณ์จริง และความเชี่ยวชาญ ก็ต้องอาศัยที่ปรึกษา”

### 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

และสุดท้าย คือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเพียงองค์กรเดียว คือ ยูนิเวนเจอร์ ที่มีแนวคิดด้านนี้ แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

UV : “ถือว่าเป็นการเรียนรู้ ลองใช้ที่ปรึกษาดู เพื่อที่อนาคตอาจจะไม่ต้องมี In-house เพราะการทำอะไรเดิม ๆ ความรู้เดิมๆ ไม่เกิดการอบรมเกิดขึ้นในบริษัท ตัวแแกรนด์ยูนิตี้เองไม่ได้มีการจัดเทรนนิ่งให้กับผู้ขาย บริษัทแม่ผู้ลงทุนมองว่าควรมี Role Model ให้เขาได้เรียนรู้ แนวคิดก่อนที่จะเลือก คืออยากสร้างองค์ความรู้ให้กับในองค์กร อยากให้มีการเปลี่ยนแปลง พัฒนา เพราะแแกรนด์ยูนิตี้ซื้อมาจากกลุ่มพีบี บริษัทย่อยของกลุ่มพีบีนั้นเองที่ยูนิเวนเจอร์ซื้อมาเป็นนักลงทุน แต่ซื้อมาต้องมาปั้น Resource อาจจะมีขาดในเรื่องพัฒนาเรื่องด้านการตลาด Manpower พอดี แต่ Skill อาจจะมีแต่ไม่ได้รับการพัฒนา”

#### 6.1.3 ปัจจัยในการว่าจ้างบริษัท พลิัส พร็อพเพอร์ตี้ ในการบริหารงานขาย

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้ง 4 องค์กร พบว่า ปัจจัยในการเลือกว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้านการบริหารงานขาย โดยเลือกว่าจ้างบริษัท พลิัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ของแต่ละองค์กรมีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

ตารางที่ 34: ปัจจัยในการว่าจ้างที่ปรึกษาบริหารงานขายที่สอดคล้องกันจากการสัมภาษณ์

ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารงานขาย		CM	CH	MK	UV
1.	ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษา	✓	✓	✓	✓
2.	บริษัทที่ปรึกษาที่เหมาะสมกับลักษณะโครงการ, การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกัน		✓	✓	✓
3.	ฐานข้อมูล		✓	✓	

ที่มา : จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของผู้วิจัย (ข้อมูลการถอดเทปสามารถดูได้ในภาคผนวก)

ปัจจัยด้านความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษา และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกันโดยทั้ง 4 องค์กร พิจารณาปัจจัยด้านความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษา สอดคล้องกันทั้ง 4 องค์กร ซึ่งผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์นี้ ยังสอดคล้องกับการผลการศึกษาจากแบบสอบถาม โดยใช้ Rating scale โดยสิ่งที่ผู้ประกอบการพิจารณามากที่สุด คือปัจจัยด้านคุณลักษณะ



และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษา โดยมีสิ่งที่พิจารณามากเป็นอันดับ 1 ถึง 3 ลำดับ คือ ชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษา, ความเชี่ยวชาญในขอบเขตบริการของบริษัทที่ปรึกษา, ความสามารถและความเชี่ยวชาญของทีมที่ปรึกษา

การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกัน เป็นอีกข้อสำคัญ ที่ทั้งสามองค์กรพิจารณา สอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ของคุณสมสกุล ที่ว่า “เราจะรับบริหารลูกค้าเดิมค่อนข้างเยอะ ทั้งตัวเองพัฒนาโครงการใหม่และใช้บริการต่อ เป็นการบอกต่อกันมา การที่พลัสรับบริหารแบบเดิมๆ ก็จะมีการจำและติดอยู่กับตลาด C – B+ อยู่อย่างนี้ แบบเกรด A ก็เคยมีติดต่อเข้ามา แต่ด้วยเงื่อนไขหลายๆอย่างพบว่า บางครั้งอาจจะไม่ได้เหมาะสมกัน และมีโครงการ 5 ดาวติดต่อเข้ามาตลอด พลัสไม่ได้ประมุลงานไม่ได้ แต่บางครั้งเรามองถึงกลุ่มตลาดที่เราถนัด หรือมองถึงกลุ่มตลาดที่เราไม่มี เราก็จะบอกตรงๆ เราค่อนข้างจริงจังกับลูกค้า เลยอาจจะมองว่าพลัสถนัดตลาด local ตลาด mass หรือตลาด segment B หรือ C แต่จริงๆแล้วไม่ใช่ เพราะท้ายที่สุดแล้วเนี่ย เรื่องฐานข้อมูลก็เรื่องหนึ่ง เรื่องการทำงานและการแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างทางก็เรื่องหนึ่ง” (สมสกุล ทลิมศุทธพรณ, 2560)

ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษาที่ผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ และผู้บริหารบริษัทที่ปรึกษาหมายถึงนี้ ได้แสดงออกในรูปแบบของโครงการที่อ้างอิงตามที่คุณสมสกุลได้กล่าวไว้ และตามที่คุณประกอบการดูจากผลงานในอดีตที่ผ่านมา ดังที่ผู้ประกอบการกล่าวไว้ว่า

CM : “พิจารณาจากชื่อเสียง จากผลงาน และประสบการณ์ของบริษัทที่ปรึกษา”

CH : “ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ คือ ชื่อเสียงเป็นอันดับแรก”

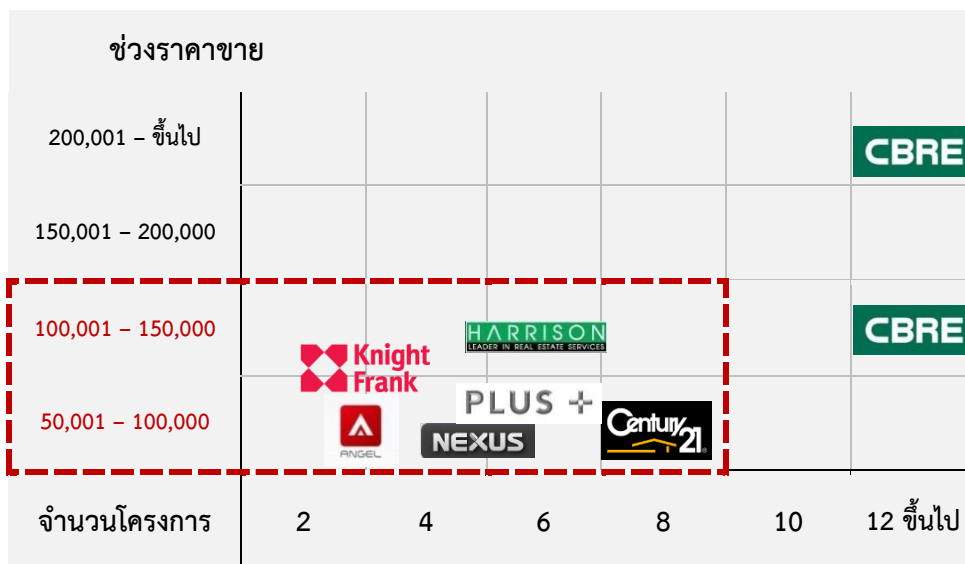
MK : “expectation ของการจ้าง คือ บริษัทต้องมีชื่อเสียง รู้แล้วว่ามีฐานข้อมูลลูกค้าอยู่ในมือพอสมควร”

“ความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษาก็เป็นสิ่งที่ developer มอง ผู้ว่าจ้างเค้าก็มอง ว่าคุณเชี่ยวชาญเรื่องอะไร มี portfolio เน้นหนักไปด้านไหน”

UV: “Segment ของสินค้ามีปัจจัยสูงในการตัดสินใจเลือก บริษัทอื่น ๆ ก็เข้าใจตลาด แต่ต้องเข้าใจตลาดระดับที่เราเป็น ก็คือระดับล่างถึงกลาง”

และหากเปรียบเทียบความเชี่ยวชาญของพลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด จะพบว่า พลัส มีความ portfolio ตรงตาม product segment ของผู้ที่มาว่าจ้าง ดังแผนภูมิ ต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 20: สรุปช่วงราคาขายโครงการคอนโดมิเนียมที่ว่างบริษัทที่ปรึกษาด้านงานบริหารงานขาย 7 ลำดับแรก จากจำนวนโครงการ (2556 – 2558)



## 6.2 อภิปรายผลการศึกษา

### 6.2.1 ลักษณะองค์กรและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ

ทั้งนี้เมื่อเปรียบเทียบกับแนวความคิดด้านลักษณะองค์กร และการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ พบว่า มีความสอดคล้องกับงานของ รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ (2554) ในเรื่องกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดกลางและขนาดย่อมเลือกใช้ และนำมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ ในด้านการบริหารจัดการองค์กร สิ่งที่สอดคล้องกันกับงานวิจัยของรุ่งธรรม ในเรื่องลักษณะขององค์กร และผู้ปฏิบัติงาน คือ ลักษณะองค์กรเป็นผู้ประกอบการรายใหญ่เป็นองค์กรที่ครบวงจร และขนาดกลางคือ กึ่งครบวงจรว่าจ้างผู้อื่น และผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับองค์การองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง คือ รายใหญ่มีพนักงานเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และรายกลางพนักงานมีความสามารถหลากหลาย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่าง รวมไปถึงการอบรมพนักงานในองค์กรด้วย (ดาร์ห์ พัฒนะเอนก, 2553) อ่างถึงใน (รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ, 2554)

### 6.2.2 แนวความคิดและกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษา

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาด้านแนวความคิดและกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา พบว่าแนวคิดเรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดหลักในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการขายของผู้ประกอบการ สอดคล้องกับข้อค้นพบของ ศานิต กัญตร (2556) ที่ว่า ปัจจัยที่เป็นอันดับ 1 ในการว่าจ้างที่ปรึกษาบริหารโครงการ และควบคุมงานของรัฐ คือ ความพร้อมของบุคลากร

ภายในหน่วยงานของเจ้าของโครงการ ทั้งไม่มีเจ้าหน้าที่ และมีไม่เพียงพอ จึงต้องว่าจ้างที่ปรึกษา และยังคงคล่องกับงานของ บัณฑิต แสงพยัคฆ์ (2549) ที่มีข้อค้นพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการที่ปรึกษาทางธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ คือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ บุคลากร และกระบวนการ ปัจจัยด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากในอันดับแรก ปัญหาที่พบคือพนักงานไม่มีความรู้ ความชำนาญ และความสามารถไม่เพียงพอ

อีกหนึ่งแนวความคิด ในการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา คือ ความเชี่ยวชาญของผู้ประกอบการ ดังที่ B. Peiser (1992) เขียนไว้ตอนหนึ่งว่า บริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ คือ กลุ่มผู้ประกอบการวิชาชีพ ที่ต้องมีจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างสูง และมีความรู้ทางวิชาการ มีประสบการณ์ และความสามารถให้บริการที่ปรึกษา และเสนอแนะความรู้ทางวิชาการในสาขาต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ Richard ยังกล่าวไว้อีกว่า 3 คำแนะนำจากคณะกรรมการ สมาชิกของ ULI's Small-Scale Development Council คือ 1) เตรียมตัวให้พร้อมตลอดเวลา 2) ให้ทำงานกับผู้เชี่ยวชาญ แม้ว่ามันจะทำให้ต้นทุนสูงขึ้นก็ตาม และ 3) เตรียมรับมือกับความล่าช้าของงานตลอดทั้งกระบวนการได้เลย

ในด้านการบริหารจัดการองค์กร ผู้ประกอบการฯ รับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา ส่วนหนึ่งเพื่อเป็นการบริหารต้นทุนขององค์กร ทั้งในด้านของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร (Selling, General and Administrative Expenses) ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ (2554) ในข้อค้นพบเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร คือการลดขั้นตอน เนื่องจากองค์กรที่เล็กทำให้สามารถลดขั้นตอนภายในได้ ซึ่งนับเป็นการลดค่าใช้จ่ายไปทางหนึ่ง ทั้งนี้การลดจำนวนบุคลากร การลดขั้นตอนในการดำเนินงาน ก็เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้

อีกเรื่องหนึ่งที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการว่าจ้างที่ปรึกษา ในด้านการขายและการตลาด คือ ฐานข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับ ข้อความตอนหนึ่งของ จักรกฤษณ์ พงษ์วุฒิประพันธ์ (2558) ในหัวข้อเรื่อง โอกาสความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจการให้คำปรึกษา คือ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง แม่นยำ และมีความน่าเชื่อถือมากในการ ให้คำปรึกษา

### 6.2.3 ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกที่บริษัทปรึกษาฯ

จากผลวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบว่าจ้างมากที่สุด โดยผู้ประกอบการจะพิจารณาจากคุณลักษณะและสภาพลักษณะของบริษัทที่ปรึกษาฯ เป็นลำดับแรก เป็นข้อที่พิจารณามากที่สุด จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 ราย ซึ่งในด้านคุณลักษณะของบริษัทที่ปรึกษานั้น ก็เป็นความเกี่ยวเนื่องกันกับแนวคิดด้านบุคลากร ที่สอดคล้องกับงานของ จักรกฤษณ์ พงษ์วุฒิประพันธ์ (2558) ในหัวข้อเรื่อง โอกาสความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจการให้คำปรึกษา ที่ว่า ธุรกิจการให้คำปรึกษานั้น เป็นธุรกิจที่ต้องใช้ทรัพยากรหลักคือบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เฉพาะด้านในแต่ละสาขาการให้คำปรึกษาใน

การให้บริการ ซึ่งทั้งหมดสอดคล้องกับความต้องการของผู้ประกอบการ ที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ ความชำนาญในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และให้คำปรึกษา เสนอแนะได้

ในส่วนของภาพลักษณ์ และการกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในตลาดของสินค้าที่จะขายและ บริษัทที่ปรึกษา และความถนัดในขอบเขตงานของบริษัทที่ปรึกษานั้น ก็เป็นหนึ่งในข้อพิจารณาหลัก ที่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภฤกษ์ โพธิ์ไพรัตน์ (2553) พบว่า การรับรู้ภาพลักษณ์องค์กร มีโครงการสร้าง การรับรู้อยู่ 5 ประเด็น คือ 1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร คุณลักษณะ คุณสมบัติ 2) ภาพลักษณ์บุคลากร ทัศนคติที่มีต่อผู้บริหาร 3) ภาพลักษณ์ของสินค้า ความเชื่อมั่น และการรับรู้คุณภาพของสินค้าและ ภาพลักษณ์ที่ผู้บริโภคเชื่อมโยงกับองค์กรหรือตราสินค้า 4) ภาพลักษณ์บริการองค์กร การรับรู้ศักยภาพในการ ให้บริการ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการให้บริการ และ 5) การส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร การรับรู้ ข่าวสาร ความพึงพอใจที่มีต่อกิจกรรมสื่อสารองค์กร

### 6.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

- 1) ลักษณะองค์กร จากกลุ่มตัวอย่างกรณีศึกษาพบว่า มีลักษณะองค์กรของผู้ประกอบการที่เลือก ว่าจ้างในที่ปรึกษาในด้านการบริหารงานขาย มีทั้งองค์กรสองขนาด แบ่งเป็นองค์กรขนาดเล็กที่ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โครงสร้างองค์กรประกอบด้วยพนักงานจำนวนไม่มาก และใช้วิธีการจ้างบริษัทภายนอก และองค์กรขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยโครงสร้าง องค์กรมีทั้งที่มีพนักงานไม่เพียงพอ และมีพนักงานเพียงพอแต่ยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญ ลักษณะการดำเนินงานแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มผู้พัฒนาโครงการ (Developer) และกลุ่มผู้ ลงทุนในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Investor)
- 2) แนวคิดหลักที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ด้าน บริหารงานขาย คือ เรื่องการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Manpower Management & Development)
  - ทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ต่างคำนึงถึงการบริหารค่าใช้จ่ายในด้านทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นหลัก
  - องค์กรขนาดเล็กต้องพึ่งพาความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษา
  - องค์กรขนาดใหญ่ มีข้อจำกัดในด้านบุคลากร มีทรัพยากรอยู่แล้วแต่ต้องการการพัฒนาทักษะ ที่ถูกต้อง
- 3) ปัจจัยสำคัญในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์ ที่ผู้ประกอบการพิจารณามากที่สุด คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ ตำแหน่งในตลาดของบริษัทที่ปรึกษา ความเชี่ยวชาญของ บริษัทที่ปรึกษา ทั้งนี้บริษัทที่ปรึกษาที่ผู้ประกอบการเลือกรับบริการนั้น ต้องตอบโจทย์ ผู้ประกอบการได้ซึ่งความเชี่ยวชาญนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทที่ปรึกษา พลัส พร็อพเพอร์ตี้

ด้ จำกัดพบว่า ความเชี่ยวชาญบริษัทที่ปรึกษา แสดงออกในหลายแง่มุม คือ ชื่อเสียงของบริษัทแม่ (บมจ. แอสเสริ) มีส่วนสนับสนุนทางอ้อม ความเป็นมืออาชีพ โดยมาตรฐานในการฝึกอบรมพนักงาน ความตระหนักรู้ของตลาด จริงใจต่อลูกค้า มีความยืดหยุ่นในการให้บริการ นำเสนอข้อมูลข่าวสาร ต่างๆ นอกเหนือจากขอบเขตโครงการที่ว่าจ้าง

#### 6.4 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ในงานวิจัยนี้เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง (Individual Interview) ในจำนวนที่ผู้วิจัยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เพียง 5 องค์กร ในงานวิจัยครั้งต่อไปอาจเพิ่มเติมความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เพิ่มขึ้น และกว้างขวางขึ้น และเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของช่วงเวลาต่อไป
- 2) ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณลักษณะ และคุณสมบัติของบริษัทที่ปรึกษาเพิ่มเติม



## รายการอ้างอิง

- A. Palmer, R. (1997). *Real Estate Principle and practices*. New Jersey, United States of America
- A. Palmer, R. (1997). *Real Estate Principle and practices* New Jersey, United States of America.
- Anderson & Rubin. (1986). *Marketing Communications*. New Jersey, United States of America: Prentice-Hall.
- B. Peiser, R. (1992). *Professional Real Estate Development. The ULI Guide to the Business*. New Jersey, United States of America: Kathleen A. Welton.
- Corgel, J. B. (2001). *Real Estate Perspectives An Introduction to Real Estate*. New York, United States of America.
- Gronroos, C. (1990). *Planning Implementation and Control*. New Jersey, United States of America: Mcgraw – Hill.
- Jenkins, K. (1993). *Essentials of Public Relations*. Singapore: Heinemann Asia.
- Kotler & Armstrong. (1993). *Marketing: An introduction*. New Jersey, United States of America: Prentice – Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: Analyzing consumer marketing and Buyer behavior (The Millennium)*. New Jersey, United States of America: Prentice-Hall.
- Lindeman, B. (1988). *Real Estate Brokerage Management*. New Jersey, United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Mackmin, D. (1989). *The Valuation and Sales of Residential Property*. New Fetter Lane, London Routledge.
- P. Peca, S. (2009). *Real Estate Development and Investment A comprehensive Approach*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. 41-50.
- Real Estate Brokerage Council, R. N. M. I. (1989). *Real Estate Office Management*. Chicago, United States of America.

- Schultz & Schultz. (2004). *IMC the next generation*. New York, United States of America: McGraw-Hill.
- V. Zeithaml & M. Bitner. (2003). *Service Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. New York, United States of America: McGraw-Hill.
- กนกวรรณ ศรีจันทร์หล้า. (2556). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความต้องการซื้อสิ่งหัตถ์พรมของคนกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาบริษัท แสนสิริ จำกัด (มหาชน). (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กฤษณา รัตนพุกษ์. (2545). การตลาดบริการ. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- จงดี เกรียงบูรณนันท์. (2560, 20 พฤษภาคม 2560) โครงการที่พลัสฯรับบริหารงานขายและการตลาด (2544 – 2560)/Interviewer: ปัญธิตา บุญนาค.
- จักร์กฤษณ์ พงษ์วุฒิประพันธ์. (2558). โครงการจัดตั้งบริษัทรับให้คำปรึกษาด้านการตลาด การออกแบบและการพัฒนาผลิตภัณฑ์. (ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชนิดาภา วรรณภรณ์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกใช้บริการธนาคารกรุงไทย สาขาติวานนท์-กระทรวงสาธารณสุข. (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- ชัยวัฒน์ จักรแต่. (2560) การรับบริการบริหารงานขายและการตลาดจากบริษัท พลัส หรือเพอร์ดี จำกัด/Interviewer: ปัญธิตา บุญนาค.
- ชัยวัฒน์ เหลืองอบอุ่น. (2560) การรับบริการบริหารงานขายและการตลาดจากบริษัท พลัส หรือเพอร์ดี จำกัด/Interviewer: ปัญธิตา บุญนาค.
- ชัยสมพล ชาวประเสริฐ. (2549). การตลาดบริการ. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- คำรณี พัฒนะเอนก. (2553). การปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของผู้ประกอบการสิ่งหัตถ์พรมในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 และ ปีพ.ศ. 2550. (เคหพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดุซฎี ต้นเจริญ. (2560) การรับบริการบริหารงานขายและการตลาดจากบริษัท พลัส หรือเพอร์ดี จำกัด/Interviewer: ปัญธิตา บุญนาค.
- นนท์ สหายา. (2545). ปัจจัยการตัดสินใจซื้อบ้านมือสองผ่านบริษัทตัวแทนขาย : กรณีศึกษา บริษัท โรยัล แอสเซ็ทส์ คอนเซิร์ทแอนด์ จำกัด. (ปริญญาเคหพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- น้ำเพ็ชร สิริมานนท์. (2560) การรับบริการบริหารงานขายและการตลาดจากบริษัท พลัส หรือเพอร์ดี จำกัด/Interviewer: ปัญธิตา บุญนาค.

- บจก. พลัส พร็อพเพอร์ตี้. (2560). Retrieved from [www.plus.co.th](http://www.plus.co.th)
- บมจ. แสนสิริ. (2559). รายงานประจำปี 2559. Retrieved from
- บัณฑิต แสงพยัคฆ์. (2549). ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดบริการ ที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการที่  
 บริการทางธุรกิจของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต),  
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประกาศกระทรวงการคลัง. (2554). การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจดทะเบียนที่ปรึกษาไทย ราช  
 กิจจานุเบกษา เล่ม 128/ตอนพิเศษ 114 ง/หน้า 1/30. Retrieved from  
<http://www.thaiconsult.pdmo.go.th/24>
- ปัญญาทรัพย์ ทัดติยกุล. (2560, 20 พฤษภาคม 2560) การรับให้บริการบริหารงานขายและการตลาด  
 ของ พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด/Interviewer: ปัญทิตา บุณนาค.
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาธุรกิจ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด. (2560). ตลาดพื้นที่แข่งขันธุรกิจบริการ  
 บริหารงานขายและการตลาด. Retrieved from
- พรทิพย์ พิมลสินธุ์. (2540). ภาพพจน์นั้นสำคัญยิ่ง: การประชาสัมพันธ์กับภาพพจน์.  
 กรุงเทพมหานคร: ประกายพริก.
- ยุพาวรรณ วรณวานิชย์. (2548). การตลาดบริการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งธรรม เกียรติศรีชาติ. (2554). การปรับตัวของผู้ประกอบธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยขนาด  
 กลาง-ย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร. (ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- วิรัช ลภีรัตนกุล. (2540). ภาพลักษณ์ (Image) มีความสำคัญต่อการประชาสัมพันธ์. Retrieved  
 from <http://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=wbj&group=22>
- วิวัฒน์ ผุงประเสริฐ (2560). *Professional Broker* เส้นทางลัดสู่อาชีพนายหน้าตั้งแต่ก้าวแรกจนเป็น  
 นายหน้ามืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2538). คุณภาพในการบริการ (*Quality in Services*). กรุงเทพมหานคร:  
 บริษัท ดวงกลมสมัย จำกัด.
- ศานิต กีบุดร. (2556). รูปแบบการจ้างที่ปรึกษาบริหารโครงการและจ้างควบคุมงานก่อสร้างภาครัฐ.  
 (ปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศาสตราจารย์ วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2559). "นายหน้า" ประตูลู่สู่พัฒนาอสังหาริมทรัพย์. Retrieved  
 from <http://www.re-expert.in.th/blog/นายหน้า-ประตูลู่สู่พัฒนาอสังหาริมทรัพย์>
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2551). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
 แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

ศุภฤกษ์ โพธิ์ไพโรตนา. (2553). ตัวชี้วัดภาพลักษณ์องค์กร. (*CORPORATE IMAGE INDICATORS*)

(ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ดุสิตบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศูนย์ข้อมูลที่ปรึกษา สำนักบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง. (2560). ที่ปรึกษาคืออะไร.

Retrieved from <http://www.thaiconsult.pdmo.go.th/12>

สมสกุล หลิมศุทธพรรณ. (2560, 27 เมษายน 2560) แนวคิดและกระบวนการในการให้บริการให้

คำปรึกษาของบริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด /Interviewer: ปัญธิตา บุญนาค.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



4	<p><b>ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p>พิจารณาจาก <u>ชื่อเสียง จากผลงาน และประสบการณ์ของที่ปรึกษา</u> และอีกส่วนหนึ่งคือจาก <u>คำแนะนำของบุคคลที่ท่านนับถือ</u> แต่พิจารณาจากคุณลักษณะของที่ปรึกษาประกอบด้วย ซึ่งชื่อเสียงของพลัส ก็คืออยู่แล้ว และเทียบระหว่างบริษัทที่ปรึกษาด้วยกัน ความสามารถ ประสบการณ์ก็อยู่ในระดับใกล้เคียง ราคาค่าบริการก็ใกล้เคียงกัน ซึ่งพลัสราคาสูงกว่าคู่แข่งด้วยซ้ำ แต่เพราะมีผู้ที่เคยรับบริการแนะนำพลัส จึงเชื่อมั่นในพลัสและเลือกพลัส เพราะซาร์มเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ จึงค่อนข้างต้อง <u>ฟังผู้ที่เคยรับบริการมาก่อนประกอบ</u> ด้วย เพราะการมีที่ปรึกษาเป็นเรื่องสำคัญ เพราะคำแนะนำจากที่ปรึกษามีผลกับโครงการมาก หากให้คำแนะนำไม่ดีโครงการก็ได้เลยเหมือนกัน เพราะเงินลงทุนมันสูง เราจึงมองว่าคนที่จะมาเป็นที่ปรึกษาเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นราคาสูงกว่าเราไม่ได้ดีดีปัญหาอะไร เราจึงตัดสินใจเลือกรายที่เรามั่นใจดีกว่า</p>	<p>1) คุณลักษณะ ชื่อเสียง ผลงาน ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของ บริษัทที่ปรึกษา</p> <p>2) คำแนะนำของ ผู้ใหญ่ที่นับถือ ที่เคยรับ บริการจากพลัส หรือพ เพอร์ดี</p>
5	<p><b>เกณฑ์ในการกำหนด หรือคัดสรรโครงการที่จะรับคำปรึกษา</b></p> <p>เพราะ <u>เป็นโครงการใหม่</u></p>	<p>เป็นโครงการแรกยัง</p>
6	<p><b>หลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณสำหรับการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา</b></p> <p>แรกเริ่มไม่ได้มีความคิดในการตั้งเลย เพราะเราใหม่มาก เราไม่รู้อะไรเลย เราเลยใช้วิธีการเปรียบเทียบกับรายอื่นๆในตลาด พอเทียบแล้วก็ไม่ได้ห่างมาก พลัสสูงกว่านิดหน่อย แต่ด้วยคะแนนของราคาไม่ได้สำคัญกว่าเรื่องของประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ พอเทียบกับราคาราคามันก็ตกกลับมาได้</p>	<p>ขาดประสบการณ์ใน การพัฒนาโครงการ และในธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์</p>
7	<p><b>หลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณสำหรับการขายและการตลาด</b></p> <p>ไม่ได้ตั้งเลย รอที่ปรึกษามาแนะนำ</p>	<p>กรรมการผู้จัดการ (เจ้าของโครงการเป็นผู้ ตัดสินใจ)</p>
8	<p><b>ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการว่าจ้างที่ปรึกษา</b></p> <p><u>ทีมผู้บริหารตัดสินใจ</u> ก่อน และผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจในลำดับสุดท้าย</p>	
9	<p><b>ขั้นตอนในการทำงานกับทีมที่ปรึกษา</b></p> <p>1) การนัดประชุม รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน ก็โอเคอยู่แล้ว</p> <p>2) การนำเสนองานในช่วงก่อนการว่าจ้างบริการ ไม่มี pitching นำเสนอบริการอย่างเดียวเลยตอนนั้น</p> <p>3) การนำเสนอข้อเสนอของงานบริการ ค่าใช้จ่าย และการเรียกเก็บ ค่าบริการ ค่าใช้จ่ายสูงกว่าคนอื่น แต่พิจารณาจากองค์ประกอบอื่นๆ มากกว่า เพื่อ</p>	<p>1) ขั้นตอนการทำงาน ไม่มีปัญหา 2) แนะนำ ผู้ประกอบการเพิ่มเติม ในด้านความเสี่ยง ทางการลงทุน</p>

	ความมั่นใจของโครงการ เงื่อนไขการจ่ายไม่มีปัญหา ก็ต่อรองรับกันได้ไม่ติดอะไร	
	<p><b>4) การนำเสนอข้อเสนอแนะกลยุทธ์ และคำแนะนำต่างๆ</b></p> <p>ปัจจุบัน ปัญหาที่คือตั้งแต่เลือกที่ดินมา จนมาศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการมันค่อนข้างผัดจังหวะไป ทำให้ราคาขายค่อนข้างสูง กลุ่ม target ที่ออกมาจึงสูงเกินไป ทำให้กลุ่มลูกค้าที่เข้ามามันผัดไป มันยังไม่ค่อยตรงกลุ่ม ปัญหาส่วนหนึ่งคือเราไม่ได้ให้ทางพลัสเรื่อง feasibility study ด้วย ตั้งแต่แรก ทางพลัสก็ได้ข้อมูลโจทย์เป็นราคาขายนั้นมาแล้ว ว่ามันต้องเป้านี้เลยกลายเป็นว่ากลุ่มลูกค้าเลยผัดไป ถ้าเป็นไปได้ ถ้าทางพลัสรู้ว่า feasibility มันผัดเนี่ย ก็ควรจะต้องแนะนำเราเร็วกว่านี้ ว่ามันปิดเป้าหมายนะราคานี้มันไม่ได้ ไม่งั้นพอโครงการมันเดินไปเรื่อยๆเนี่ย มันเลยค้างอยู่ปัญหามันคือเอา land bank มาทำ ทั้งที่มันยังไม่ถึงเวลาสำหรับที่ดินแปลงนี้ด้วย</p>	
	<p><b>5) การนำเสนองานในช่วงหลังการว่าจ้าง (รายงานและการวิเคราะห์)</b></p> <p>เนื่องจากยูนิตมันน้อย รายละเอียดน้อย พวกนี้ไม่ค่อยมีปัญหาเลย</p>	
	<p><b>6) การต่อสัญญา การยกเลิกสัญญา</b></p> <p>ไม่ติดอะไรไม่มีอะไร ก็ตามปกติ</p>	
	<p><b>7) มีขั้นตอนในงานบริการได้อีกบ้างที่ท่านต้องการเพิ่มเติมจากทีมที่ปรึกษา</b></p> <p>เนื่องจากคำแนะนำบางอย่าง มันไม่ได้อยู่ใน scope ของงานที่จ้าง แต่ว่าถ้าทางทีมที่ปรึกษา เห็นควรว่าจะต้องดูเรื่อง feasibility เพิ่ม ก็ควรจะต้องสอบถามเจ้าของโครงการหน่อยว่าเป็นยังไง ไหวหรือเปล่า เพราะพอมันเดินมาแล้วเนี่ย ถ้ามันจะต้องปรับ ก็ควรจะต้องแนะนำ หลักๆมันพลาดตั้งแต่ feasibility เวลาในการขายมันก็เลยผัดจังหวะไป</p>	
10	<p><b>ข้อมูลการใช้บริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p><b>1) เคยใช้ที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์รายใด รับบริการด้านใด</b> เคยใช้พลัสรายแรก รายเดียว ณ ตอนนี้</p>	<p>ไม่เคยรับบริการจากที่ปรึกษารายอื่น</p> <p>มีการเปรียบเทียบก่อนการตัดสินใจ</p>
	<p><b>2) ระยะเวลาที่ใช้บริการที่ปรึกษา</b></p> <p>1 ปี พอหมดสัญญา เจ้าของโครงการขายต่อเอง</p>	
	<p><b>3) ระยะเวลาก่อนการตัดสินใจ</b></p> <p>ไม่นานไม่ถึง 1 เดือน เพราะมีในใจอยู่แล้วจากการแนะนำ ว่าจ้างเป็นเวลา 1 ปี</p>	

<p>11</p>	<p><b>ข้อดี ข้อจำกัด ของการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา</b></p> <p><u>ข้อดี</u> ได้คนที่เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์หลากหลาย เพราะคนที่มาทำเนี่ยไม่ใช่ว่ามีประสบการณ์แค่เฉพาะบ้าน แต่ยังมีประสบการณ์ด้านอื่นๆ ด้วย และได้ความมืออาชีพทันที เพราะเจ้าของโครงการไม่สามารถมีบุคลากรแบบนี้ในออฟฟิศได้ตลอดเวลาอยู่แล้ว เพราะเราเป็นเจ้าของเล็ก ไม่ได้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก เพราะฉะนั้นการที่จะหามืออาชีพในด้านนี้ที่อายุงาน 10-20 ปีมาในทันทีเนี่ย มันไม่มีทาง และไม่มีค่าใช้จ่ายต่อเนื่อง หลังจากที่ขายหมดหรือจบสัญญา และมันก็เป็นค่าใช้จ่ายต่อโครงการที่เราคาดการณ์ไว้ใน feasibility ได้ ไม่เป็น cost overrun ในภายหลัง เพราะเราไม่ได้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นหลัก ถ้าเป็นเจ้าใหม่เค้าจะคิดอีกแบบหนึ่ง</p> <p><u>ข้อจำกัด</u> ถ้าโครงการมันไม่ได้มีกำไรมากพอ งบประมาณในการว่าจ้างที่ปรึกษามันน้อยมาก ถ้าเทียบกับมูลค่าโครงการ ดังนั้นโครงการที่มูลค่าโครงการไม่มาก และกำไรน้อยเนี่ย โอกาสที่จะได้ที่ปรึกษามันก็ยาก สมมติว่าเป็นบ้านราคาไม่สูง จำนวนยูนิตน้อย สุดท้ายบในการจ้างมันเหลือนิดเดียว การที่จะจ้างที่ปรึกษา มันก็ไม่สามารถมาจ้างที่ปรึกษาที่มีโปรไฟล์ดีได้ ก็ต้องทำแบบลูกทุ่งกันไป</p>	<p><u>ข้อดี</u> ได้ทีมงานผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ และควบคุมต้นทุนในด้านบุคลากรได้</p> <p><u>ข้อจำกัด</u> คำแนะนำเพิ่มเติมในด้านความเสี่ยงของโครงการ อย่างเป็นตรงไปตรงมา</p>
<p>12</p>	<p><b>การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ</b></p> <p>มีผลเยอะ ในแง่ของข้อมูลที่ได้ เพราะบางทีเจ้าของโครงการก็ไม่ได้มีข้อมูลหรือกระบวนการที่ถูกต้อง แต่พอที่ปรึกษาแนะนำข้อมูล ข่าวสาร กระบวนการ วิธีการที่ถูกต้อง มันก็ทำให้การวิเคราะห์ต่างๆมันถูกต้อง</p>	
	<p><b>การสอบทานข้อมูล</b></p> <p>เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560</p>	<p>เห็นด้วยกับข้อมูลที่สรุปสาระสำคัญมีความครบถ้วนถูกต้อง ไม่มีคำแนะนำเพิ่มเติม</p>

2. คุณชัยวัฒน์ จักรแต่	รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะ ซ้อยส์ พร็อพเพอร์ตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
สัมภาษณ์เมื่อวันที่	11 พฤษภาคม 2560
สอบทานข้อมูลเมื่อวันที่	23 มิถุนายน 2560

	ข้อความถาม และคำให้สัมภาษณ์	สรุปประเด็น
1	<p><b>ธุรกิจหลักของบริษัทผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p><b>ธุรกิจทัวร์ และอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศ</b> มองว่ามีโอกาสทางด้านการลงทุน เนื่องจากเดิมทำธุรกิจทัวร์และอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศ จึงมี connection ที่เกิดขึ้นจากการท่องเที่ยวของชาวจีน เลยทำให้เห็นศักยภาพของนักท่องเที่ยวที่จะมาลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทย ประกอบกันเดิมที่ทำอสังหาริมทรัพย์ที่จีนด้วย จึงตัดสินใจที่จะมาลงทุนที่ประเทศไทย โดยที่นโยบายของบริษัทที่วางไว้ตั้งแต่ตอนแรกเลยคือ จะขาย oversea 49% เลย ตลาด domestic ที่ 51%</p>	1) เป็นผู้ประกอบการพัฒนาโครงการเพื่อขายรายใหม่
2	<p><b>ทุนจดทะเบียนของบริษัท และลักษณะการจดทะเบียนของบริษัทผู้พัฒนาโครงการในตลาดหลักทรัพย์</b></p> <p>ไม่ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทุนจดทะเบียน 600 ล้านบาท ชำระแล้วเต็มจำนวน</p>	2) ชื่อประสบการณ์และเวลาในการทำงาน
3	<p><b>แนวคิดในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา จากบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p>บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในไทยมีอยู่ 2 ประเภท นอกจากแบ่งด้วยการจดทะเบียนแล้ว คือ แบบใช้ outsource 100% คือเป็นองค์กรขนาดเล็ก พนักงานต่ำกว่า 100 คน จะมีแค่เท่าที่มีความจำเป็นในการทำงาน ส่วนอีกแบบคือใช้ in-house ในการทำงานทั้งหมด ไม่ว่าจะอยู่ในตลาดหรือนอกตลาด</p> <p>ไม่ว่าจะอยู่ในตลาดหรือนอกตลาด พอถึงจุดที่ขยายงานออกไปเรื่อย ๆ ก็จะไปเจอปัญหาเรื่อง บุคลากรไม่เพียงพอ และยิ่งกว่านั้นคือ <b>บุคลากรทางด้านอสังหาริมทรัพย์ผลิตไม่ทันแล้ว คือรุ่นที่มีความสามารถเบ็ดเสร็จ ตั้งแต่ซื้อที่ดิน จนถึงดูแลหลังการขายเนี่ย</b> ก็จะเป็นรุ่นอายุ 45-50 ปีกันหมดแล้ว แล้ว <b>รุ่นนี้ก็จะเป็นผู้บริหารระดับสูงทั้งหมด</b> ระดับที่ลงมาหน่อยก็จะไม่ไม่ครบวงจรละ เราจะหาคนที่มีความรู้ความสามารถเบ็ดเสร็จได้น้อยลงไปเรื่อย ๆ ฉะนั้นกลุ่ม middle management ก็จะเก่งเฉพาะทางละ เก่งซื้อที่ เก่งคุม product เก่งคุมโครงการ เก่งส่งมอบ เก่งโอน เป็น by functional จะไม่ได้</p>	<p>3) ต้องการเพิ่มบุคลากร / ความยากในการสรรหาบุคลากร</p> <p>4) องค์กรดำเนินธุรกิจแบบ Lean Organization</p> <p>5) บริหารค่าใช้จ่ายระยะยาว</p>

	<p>เป็นแบบบริหารภาพรวม หรือแบบ management แบบ high level เรา <u>เลยมีความจำเป็นที่ต้องใช้ outsource</u> เหล่านี้ เข้ามาเติมในสิ่งที่ขาดไป</p> <p>1. <u>ต้องการเพิ่มบุคลากร และอยู่ที่ความยากในการหาบุคลากร</u> และที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การใช้ทีมที่ปรึกษาเนี่ย <u>คนจะไม่ขาด</u>เลย เพราะเป็นหน้าที่ของที่ปรึกษาที่ต้องหาคนมาทำงานตลอดเวลาที่อยู่ที่อยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นพนักงานในองค์กร กว่าจะหามาทดแทนได้ ก็ใช้เวลา ตามสถิตินะ 20:1 นะ เช่น 1 ตำแหน่งสมัครออนไลน์มา 50 คน เรียกเข้ามาสัมภาษณ์จริงได้แค่ 10 คน มาสัมภาษณ์แค่ 5 คน ในระหว่างทางที่เข้าตกลงจะมาเนี่ย มาจริง ๆ แค่ 3 คน สัมภาษณ์แล้วเนี่ยโอกาสที่เข้าจะปฏิเสธบริษัทเนี่ย 100% เลยนะ ตอนนี้อาจคนยากมาก อีกวิธีหนึ่งคือการใช้ friend get friend แนะนำกันมา หนึ่งคือลดบุคลากรภายในอย่างฝ่ายบุคคลได้ อย่างเช่น land and houses ใช้ระบบนี้ให้หัวหน้างานเป็น HR ในแต่ละแผนกไปด้วยเลย จะได้ไม่รับคนสุ่มสี่สุ่มห้า รับมาแล้วต้องดูแลเค้าอย่าให้เค้าออก ถ้าไม่มั่นใจก็อย่ารับเค้า ถ้ารับมาแล้วก็ต้องให้เค้าอยู่อย่างน้อย 5-10 ปี วิธีนี้องค์กรก็จะเกิดความคล่องตัวมากขึ้น ลดค่าใช้จ่าย operation ไปได้อีกมาก และพหุหมายมาได้แล้ว บุคลากรก็มักจะมีข้อจำกัดในการทำงานร่วมกับบริษัท หมายถึงว่า เค้าอาจจะไม่ถูกใจหรือไม่ถูกใจองค์กรก็ได้ เพราะงานสาขาอสังหาริมทรัพย์มันหาง่าย</p> <p>2. <u>ลดค่าใช้จ่าย</u> เพราะนอกจากสวัสดิการ ยังมี<u>ค่าเช่าสำนักงาน office supply และ fix cost ต่าง ๆ</u> อีกมากมาย เนื่องจากการว่าจ้างที่ปรึกษาในด้านใดก็ตามเนี่ย เราจะ<u>ใส่ใน feasibility ในหมวด professional fee</u> เลย <u>มันจะไปอยู่ในต้นทุน</u>ไปแล้ว แต่ถ้าใช้ in-house มันไม่ได้อยู่ในต้นทุน คือมันจะแฝงอยู่ในกำไรก่อน operating expense บางส่วน และเป็นกำไรบางส่วน และปันออกมาตอนที่จบโครงการ ถึงจะใส่มาเป็นส่วนกลางอีกทีนึง ข้อเสียคือเวลาเราขึ้นโครงการ ถ้าใช้ in-house เราต้องเพิ่มบุคลากรตลอด แต่ถ้าเราใช้ outsource เราขึ้นโครงการเท่าไรก็ได้ พนักงานภายในเท่าเดิมตลอด ยกตัวอย่างทุกวันนี้ที่เราทำคือ จ้างฝ่ายขายแค่ 1 คน เพื่อคอยประสานงานกับทีมที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆทั้งยอดขาย ยอดผ่อนดาวนั สัญญาต่างๆ เวลาขึ้นโครงการใหม่ พี่ก็ใช้คนเดิมทำงานได้ ไม่ต้องเพิ่มคน เพราะว่าพนักงานภายในของเราเนี่ย แค่ทำหน้าที่สอดส่องดูแลและประสานงานกับทีมข้างนอกเท่านั้น แต่เค้าไม่ต้องทำอะไรง มัน</p>	
--	--	--



	<p>ต่างกัน เพราะถ้าต้องทำเองเมื่อไหร่เนี่ย จะเกิด operation ข้างใน ถ้าใช้ที่ปรึกษาเนี่ย operation ต่างๆอยู่ข้างนอก เจ้าของโครงการแค่นั้น ประชุมติดตามงานเท่านั้นเอง ความง่ายของงานมันต่างกันมาก แต่ที่สำคัญคือคนที่จะมาประสานงานก็ต้องมีประสบการณ์ ต้องรู้ว่าควรดูช่วงเวลาไหนบ้าง ดูอะไรบ้าง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. <u>อยากได้ความแตกต่างของค่าปรึกษา</u></li> <li>4. <u>ซื้อเวลาไม่ต้องลองผิดลองถูก ซื้อประสบการณ์</u></li> <li>5. <u>แก้ไขปัญหา</u> เช่น เรื่องเอกสาร ตลอดจนประสานงาน ใช้ประสบการณ์ที่ agent เคยเจอ</li> </ol> <p>แนวคิดหลักจริงๆ ว่าทำไมต้องใช้ที่ปรึกษานะ คือตอนที่ผมได้มีโอกาสไปทำ <u>lean organization</u> ให้กับพุกกษา และอนันดา พบว่าปัญหาเรื่องหนึ่งที่ทุกท่านพบ คือ หาเงินเข้ามาเลี้ยงพนักงาน ทำกับที่ทำโครงการเนี่ย เพราะต้องการค่า operation ที่เป็นค่าใช้จ่ายตายตัวในออฟฟิศ คือไม่ทำโครงการก็ไม่ได้ เพราะมีค่าใช้จ่ายที่ตายตัวเดินอยู่ตลอดเวลา อย่างอนันดาแค่เงิน ค่าเช่า สวัสดิการ อย่างเดียว เดือนนึงค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 60 ล้านบาท แล้วนะ ปีนึงคือ 700 กว่าล้าน ดังนั้นต้องทำอะไรเท่าไรเพื่อที่จะให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายเหล่านี้ เป็นที่มาที่ว่าหลายใหญ่ๆหลายก็จะต้องทำให้องค์กรคล่องตัวมากขึ้น คือตัดตั้งแต่รองผู้จัดการลงไปเลย ใช้ที่ปรึกษาข้างนอกให้หมด เหลือแต่ head อยู่ที่สำนักงานใหญ่พอ เราเลยไม่ติดกับแบบค่ายใหญ่ๆ เราเลยใช้ out source ทั้งหมดเลย</p> <p>ในต่างประเทศมีระบบนี้มานานมาก developer คือ developer ไม่ใช่ contractor ไม่ใช่ builder ไม่ใช่ sole agent เพราะ developer คือนักลงทุนจริงๆ บุคลากรเค้าก็จะมี back office account finance มี front บ้างสำหรับประสานงาน การขาย การตลาด มี CEO COO เท่านั้นเอง บางทีบริษัทมีแค่ 10 คน ก็บริหารโครงการ 10,000 ล้านได้ เมืองนอกมีมานานแล้ว ต่างกันกับของเมืองไทย เมืองไทยหลายรายจะทำเองทั้งหมด รูปแบบแบบนี้ คนไทยเริ่มทำแล้ว คือใช้ outsource ทั้งหมด แนวโน้มในอนาคต outsource ที่เป็น specialist ไม่ว่าจะด้าน project management, sales, marketing, transfer, property management หรือแม้แต่งานนิติกรรม ก็จะใช้ outsource ทั้งหมด จึงไม่จำเป็นต้องมีบุคลากรเยอะ มันช่วยลดค่าใช้จ่ายได้เยอะมาก</p> <p>อีกข้อหนึ่งคือ ยกตัวอย่างที่นี้ ผมทำ business plan 5 ปี ไว้ที่ 10,000 ล้านแค่ 4 โครงการ แต่ใช้คนแค่ 25 คน แต่ถ้าเป็นสมัยก่อนทำไม่ได้ อย่างแสน</p>	
--	--	--

	<p>สิริต้องใช้ 100 คน แนนอน มันต่างกัน 4 เท่า สามารถไปเพิ่มผลตอบแทนให้พนักงานได้ด้วย เวลา Funding เราก็จะใช้กลุ่มนักลงทุนเข้ามาเสริมสภาพคล่อง ส่วนที่เหลือก็กู้ธนาคาร</p> <p><u>การใช้ outsource จึงเป็นทางออกไม่ว่าจะเป็นสำหรับทีมที่ใช้ in-house ที่ต้องการขยายงาน หรือค่ายที่ใช้ outsource 100%</u> ซึ่งมีข้อดีข้อเสีย ข้อดีคือว่า เรามาสภาพเห็นความแตกต่างของการให้ค่าปรึกษาของบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งแน่นอนว่าคนที่ตั้งบริษัทที่ปรึกษาได้เนี่ย สิ่งที่เราคือคือประสบการณ์ คือเราไม่ต้องลองผิดลองถูก ใช้<u>ต่อยอดอย่างเดียว ไม่ต้องต่อแถว</u> ข้อเสียคือ ถ้าเกิดบุคลากร in-house ไม่มีความรู้เนี่ย เราก็ไม่สารธูได้ว่า ค่าพูดจริงหรือหลอก ถ้า<u>บุคลากรภายในมีประสบการณ์ รู้เรื่องทั้งหมดภาพรวมของโครงการ</u> องค์กรก็จะไม่โดนหลอก และส่วนใหญ่คนที่ใช้ที่ปรึกษา จะอีกข้อสำคัญคือ ป้องกันความลับภายในไม่ให้ outsource รู้ อันนี้ผมคิดว่า ข้อมูลภายในไม่ได้มีความสำคัญเท่าไรหรอกในตอนเนี่ย เพราะถ้าเกิดปัญหาแล้ว องค์กรแชร์ข้อมูลให้ที่ปรึกษา ค่าอาจจะช่วยได้</p>	
3.1	<p><b>จำนวนโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่เคยรับบริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p>ตอนนี้มี <u>1 โครงการ คือ C Ekkamai</u> แต่มูลค่าโครงการ 3,500 ล้าน เทียบเท่ากับ origin 3 ปีแรกเลย</p>	
3.2	<p><b>ขอบเขตและลักษณะงานที่รับบริการ</b></p> <p>จริงๆที่นี้ศึกษาความเป็นได้กันเอง ทั้งเรื่อง feasibility เรื่องการตลาด การขาย คู่แข่งกันแล้วเบื้องต้น แต่จะไม่ทำกันเอง เราศึกษากับแล้วเนี่ย เราจะหาความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยการปรึกษาความเห็นทีมที่ปรึกษานอกรอบบ้าง เช่น เรื่องที่ดิน เรื่องคู่แข่ง ภาพรวมตลาด อีกเรื่องหนึ่งคือการตั้งราคาสำคัญ เป็นความรู้ที่ไม่เท่ากัน เราจึงต้องหาความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ เป็นสิ่งที่เราต้องการ เวลาเราทำ ธุรกิจ ให้เจ้าของโรง การตัวจริงเนี่ย เราต้องมั่นใจ 100% เราพลาดไม่ได้ ไม่เหมือนกับที่เราเป็น เจ้าของเอง เราถามไม่ใช้เพราะกลัวหรือกังวล แต่ถามเพื่อความมั่นใจ และลดความเสี่ยง และกลยุทธ์การขายต้องการแบบไม่ 1 เดือนหมดเลย ก็เลยยิ่งต้องหาศึกษาหาข้อมูลให้ครบถ้วนก่อน ใหมั่นใจ</p> <p>สำหรับพนักงานในองค์กรที่ต้องมีแน่ ๆ คือ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ กับพัฒนาสินค้า มีแค่ 2 คน แล้วก็จัดซื้อเรื่องต้นทุน และผู้จัดการฝ่ายก่อสร้าง คุมเรื่องต้นทุนค่าก่อสร้าง</p> <p>นอกจากพลัส พร็อพเพอร์ตี้ที่เรา<u>ใช้พัฒนาโครงการ และงานขายและ</u></p>	<p>มี 1 โครงการ รับบริการช่วงพัฒนา โครงการและงานขาย และการตลาด</p>

	<p><u>การตลาด</u> แล้วเนี่ย เราใช้ที่ปรึกษาด้านงานก่อสร้างด้วย ดูแลเรื่องต้นทุนการก่อสร้าง วิธีการก่อสร้าง ใช้ผู้ออกแบบ ดูเรื่อง FAR &amp; Efficiency ต่าง ๆ ใช้ที่ปรึกษา EIA ด้วย เราใช้ที่<u>ปรึกษารวมทั้งหมด 4 ทีมในการขึ้น 1 โครงการ</u></p>	
3.3	<p><b>ระยะเวลาที่รับคำปรึกษา (รูปแบบสัญญา, ระยะเวลาสัญญา)</b> มันมีแบบนอกรอบก่อนด้วย ปกติก่อนซื้อที่สักแปลง เรามีเวลาประมาณ 3 เดือน นอกรอบตรงนั้นก็ประมาณ 3 เดือน ที่ไม่ได้มีค่าใช้จ่ายกัน หลังจากนั้นพอขึ้นโครงการจริง <u>อย่างน้อยๆก็ 2 ปีนะ ตั้งแต่ศึกษาความเป็นได้, พัฒนาโครงการ และแผนงานขายและการตลาด และอย่างพลัสที่มีบริหารโครงการเราก็ให้บริการต่อ</u></p>	
4	<p><b>ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>ชื่อเสียง</u>เป็นอันดับแรก</li> <li>2) <u>ประสบการณ์</u> ความสำเร็จของการทำงาน</li> <li>3) <u>ความยืดหยุ่น</u>ในการให้คำปรึกษา</li> <li>4) ที่ปรึกษาที่<u>เหมาะกับลักษณะโครงการ</u></li> <li>5) <u>ฐานข้อมูล</u>ของบริษัทที่ปรึกษา</li> <li>6) <u>ค่าบริการ</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ชื่อเสียงและประสบการณ์</li> <li>2) ความสอดคล้องกับตัวโครงการ</li> <li>3) ฐานข้อมูล</li> </ol>
5	<p><b>เกณฑ์ในการกำหนด หรือคัดสรรโครงการที่จะรับคำปรึกษา</b> มันเกี่ยวผลประโยชน์ที่จะได้รับ สมมติเป็นโครงการที่มันง่ายมากๆ ค่าคอมมิชชั่น 2-3% เก็บไว้เองดีกว่า โครงการ 3,000 ล้าน ค่าคอม 90 ล้าน ก็ถือเป็นกำไรต่อ อยู่ที่ความยากง่ายของโครงการนี้แหละ การจัดลำดับความยากง่าย a b c ถ้า a เนี่ย รวบไว้เองดีกว่า ทางเราไม่ใช่แบบนั้น อะไรก็แล้วแต่เราต้องการแค่ bottom line อย่างเดียว เหมือนแสนสิริ ในหนึ่ง BU คุณจะไปทำอะไรก็แล้วแต่ อย่าให้ bottom line ต่ำกว่านี้ก็พอจบ ถ้ามากกว่าก็เป็น incentive ไป ถ้าน้อยกว่าก็มาเกี่ยวกับโครงการอื่น ทั้งนี้ <u>ลักษณะองค์กรมีผล ตามนโยบายองค์กร คือต้องเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร</u> ด้วยที่นี้เจ้าของและผู้ถือหุ้นมีความชัดเจนคือขอแค่ bottom line ส่วนเรื่อง operation ให้ผู้บริหารจัดการตามที่เหมาะสมได้เลย เว้นแต่ว่านโยบายเปลี่ยนเท่านั้นเอง</p>	<p>นโยบายองค์กร, โครงการเปิดใหม่ และเป็นโครงการที่ไม่ง่ายจนเกินไป</p> <p>กรรมการผู้จัดการ และ CEO เป็นผู้ตัดสินใจ</p>
6	<p><b>หลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณสำหรับการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา</b> ตามราคาตลาด และแล้วแต่ต่อรอง ตามมูลค่าโครงการ</p>	
7	<p><b>หลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณสำหรับการขายและการตลาด</b> งบการขาย คือคอมมิชชั่น ให้ sole agent ไปจัดการในโครงสร้างราคาได้</p>	

	เลย การตลาดผู้ประกอบการเป็นคนดูแล แต่ให้ outsource operate ให้	
8	ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการว่าจ้างที่ปรึกษา ผู้ตัดสินใจเป็นกรรมการผู้จัดการ และ CEO และรายงานผล executive board	
9	ขั้นตอนในการทำงานกับทีมที่ปรึกษา 1) การนัดประชุม Weekly ดิอยู่แล้ว นัดประชุมไม่ควรบ่อย ประชุมบ่อยๆคนทำงานไม่มีเวลาทำงาน กลับไปกลับมา	
	2) การนำเสนองานในช่วงก่อนการว่าจ้างบริการ ok	
	3) การนำเสนอข้อเสนอของบริการ ค่าใช้จ่าย และการเรียกเก็บค่าบริการ ไม่ติดปัญหาอะไร แค่อยากให้เปลี่ยนแนบท้ายได้ ตามสถานการณ์การขาย และการตลาด เพราะระยะเวลาโครงการมันยาว ในแต่ละช่วงเราก็ไม่รู้ บางทีเราก็ต้องปรับกลยุทธ์การขาย มันก็สัมพันธ์กับค่าคอมมิชชั่น	
	4) การนำเสนอข้อเสนอแนะกลยุทธ์ และคำแนะนำต่างๆ กลยุทธ์การขาย ดีแล้ว มีการปรับเปลี่ยน โอเคดีอยู่แล้ว แต่ถ้าเรื่องของความรวดเร็วในการแก้ไขสถานการณ์มากกว่า ก็อาจจะต้องปรับให้เร็วขึ้นอีกนิดนึง	
	5) การนำเสนองานในช่วงหลังการว่าจ้าง (รายงานและการวิเคราะห์) ถือว่าทำได้ดีอยู่แล้ว ที่ต้องการคือบทวิเคราะห์ ตอนนี้นั้นมันเป็น operation report เราต้องการ analysis report บ้าง	
	6) การต่อสัญญา การยกเลิกสัญญา ไม่มีปัญหา ตามการต่อรอง	
	7) มีขั้นตอนในงานบริการได้อีกบ้างที่ท่านต้องการเพิ่มเติมจากทีมที่ปรึกษา ตอนนี้พอใจดี	1) ขั้นตอนการทำงาน สัญญา และเงื่อนไขไม่มีปัญหา
10	ข้อมูลการใช้บริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ 1) เคยใช้ที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์รายใด รับบริการด้านใด มีพลัส หรือเพอร์คืออย่างเดียว ณ ตอนนี้	ไม่เคยรับบริการจากที่ปรึกษารายอื่น
	2) ระยะเวลาที่ใช้บริการที่ปรึกษา สัญญา 1 ปี	มีการเปรียบเทียบก่อนการตัดสินใจ
	3) ระยะเวลาก่อนการตัดสินใจ 2 เดือน ตามแผนการลงทุน ว่าจ้างคร่าวละ 1 ปี	

11	<p><b>ข้อดี ข้อจำกัด ของการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา</b></p> <p>ข้อจำกัด</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ความลับภายในองค์กร</li> <li>2) ประสิทธิภาพของที่ปรึกษาไม่มากพอ</li> <li>3) ความทุ่มเท เจ้าของย่อมต้องการความทุ่มเทของบริษัทที่ปรึกษา</li> </ol> <p>ข้อดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) พลัสมีประสบการณ์หลากหลายในการทำธุรกิจ ก็จะได้ข้อมูลจากโครงการในระดับอื่นๆ ในทำนองเดียวกันด้วย คือได้รู้ภาพรวมตลาด</li> </ol>	<p><u>ข้อดี</u></p> <p>ความเชี่ยวชาญ และ ประสิทธิภาพ นอกเหนือจากโครงการที่รับบริการ</p> <p><u>ข้อจำกัด</u></p> <p>ประสบการณ์ของที่ปรึกษา และความทุ่มเท</p>
12	<p><b>การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ</b></p> <p>คิดว่าสำเร็จ โดยที่เจ้าของโครงการต้องสนับสนุนและให้ความร่วมมือกัน ต้องทำงานด้วยกัน ผู้ประกอบการก็ต้องมีความรู้ และต้องให้ความร่วมมือกับทีมที่ปรึกษา จะไปด้วยกันได้</p>	<p>เห็นด้วยกับข้อมูลที่สรุปสาระสำคัญมีความครบถ้วนถูกต้อง ไม่มีแนะนำเพิ่มเติม</p>
	<p><b>การสอบถามข้อมูล</b></p> <p>เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560</p>	<p>เห็นด้วยกับข้อมูลที่สรุปสาระสำคัญมีความครบถ้วนถูกต้อง ไม่มีแนะนำเพิ่มเติม</p>

3. คุณดุขฎี ตันเจริญ รองกรรมการผู้จัดการ สายงานบริหารโครงการ  
บริษัท มั่นคง เคหะการ จำกัด (มหาชน)  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2560  
สอบทานข้อมูลเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560

	ข้อความถาม และคำให้สัมภาษณ์	สรุปประเด็น
1	<p><b>ธุรกิจหลักของบริษัทผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p>ส่วนใหญ่เป็นอสังหาริมทรัพย์ เพราะเรายังเป็น <b>Real Estate Developer</b> โดยธุรกิจหลักเป็นบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ แนวราบทั้งหลาย แบ่งเป็น 2 ส่วน ธุรกิจ คือ Product Development <b>for sales</b> จะเป็นบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ เป็นส่วนใหญ่ คอนโดเคมมี และอยู่ในช่วง develop แต่ไม่ใช่สัดส่วนของ revenue ที่เยอะ และ <b>For rent and enquiry income</b> จะเป็นพวก โกดังให้เช่า สำหรับ industry Bangkok free trade zone และ สนามกอล์ฟ และในอนาคตจะมี apartment ให้เช่า</p>	<p>1) เป็นผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อ</p>
2	<p><b>ทุนจดทะเบียนของบริษัท และลักษณะการจดทะเบียนของบริษัทผู้พัฒนาโครงการในตลาดหลักทรัพย์</b></p> <p>จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เมื่อปี 2499 ด้วยทุนจดทะเบียน 8 ล้านบาท และเป็นบริษัทแรกใน sector ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ <b>บริษัทนี้ตั้งมา 60 ปีแล้ว เริ่มมาจากการรับเหมาก่อสร้าง</b> ก่อน หลังจากนั้นก็ผันตัวมาพัฒนาโครงการ</p>	<p>ขาย และเพื่อเช่า แต่มีสัดส่วนการขายคอนโดไม่เยอะ</p> <p>2) ศักยภาพ และความเชี่ยวชาญของทีม และขาดฐานข้อมูล</p>
3	<p><b>แนวคิดในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา จากบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p>เหตุผลที่ใช้ เพราะ MK เดิมโตมาจากบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮ้าส์ แนวราบทั้งหลาย <b>ไม่มี sale team แบบ full สำหรับ condo</b> ลักษณะของการขายจะมี sales 1-2 คน ต่อ Project ก็มีระบบการขายปกติไป แต่เชื่อว่า<b>การขายคอนโด</b> น่าจะมีอะไรที่<b>ซับซ้อน และต้องการ database</b> มากกว่านั้นมันเป็นเรื่อง<b>ศักยภาพในการขายคอนโดหรือปริมาณคน</b> เป็นเรื่องของ Manpower Management ที่ผ่านมาของมั่นคงเนี่ย เราเชื่อว่าคอนโดคอนโดที่สร้างเสร็จแล้วจะขายเนี่ย ใช้เวลาไม่นาน <b>ในแง่ของ Manpower management เนี่ยการที่มีคนของตัวเอง มันไม่คุ้ม</b> การใช้บริการบริษัทที่ปรึกษากับ sole agent ถือว่าคุ้มกว่า เพราะว่าได้ทีมงานเข้ามาทำเลย ทีมงานมีตั้งแต่ Business Development, Marketing sales และอื่นๆอีก เข้ามา support หมดทั้งทีม โดยที่ Developer เอง ไม่ต้องไปเสียเงินจ้าง</p>	<p>ขาดฐานข้อมูลลูกค้า</p> <p>3) ไม่มีทีมขายแบบเต็มรูปแบบสำหรับคอนโด</p> <p>4) การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์</p>

	<p>ทีม เพื่อโครงการแค่โครงการเดียว ในแง่ของ Manpower กับการลงทุนมันไม่คุ้ม ทั้งเรื่อง benefit พนักงาน ต้อง training อีก และคน train จะเป็นแบบไหน การสร้างทีม มันไม่่ง่าย มันต้อง<u>ใช้เวลาและประสบการณ์ในการสร้างทีม</u> ถ้าเรามีโปรเจกของเราเรื่อยๆมันก็คุ้มที่จะทำ แต่ว่าถ้าเกิด เป็นบริษัทที่มี<u>สัดส่วนการขายคอนโดไม่ได้เยอะ</u> สัดส่วนบ้านเดียวกับทาวน์เฮ้าส์เยอะกว่า การใช้บริษัทที่ปรึกษา ก็จะไม่คุ้มกว่า สรุปคือ concern เรื่อง Manpower ประสบการณ์ และฐานลูกค้า เพราะยังงี้ก็ตาม Agent ที่เราไปจ้าง <u>เค้าจะมีฐานลูกค้าของเขาอยู่ expectation ของการจ้าง คือ บริษัทต้องมีชื่อเสียง รู้แล้วว่ามีฐานลูกค้าอยู่ในมือ</u>พอสมควร</p>	
3.1	<p>จำนวนโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่เคยรับบริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</p> <p>ในอดีตไม่แน่ใจ แต่ปีที่แล้วมีแน่นอน <u>1 โครงการ</u> คือ August Condo เจริญกรุง</p>	มี 1 โครงการ
3.2	<p>ขอบเขตและลักษณะงานที่รับบริการ</p> <p><u>งานขายและการตลาด อย่างเดียวเลย</u> เพราะว่า Product Develop มาแล้ว สร้างเสร็จแล้ว และมีส่วนงานออนไลน์ด้วย</p>	รับบริการ เฉพาะงานขายและการตลาด
3.3	<p>ระยะเวลาที่รับคำปรึกษา (รูปแบบสัญญา, ระยะเวลาสัญญา)</p> <p><u>6 เดือน</u> มาจากการ estimate timeline &amp; sales forecast</p>	
4	<p>ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</p> <p>ในธุรกิจนี้ <u>positioning ของบริษัทที่ปรึกษา</u> มีผล เพราะมันเป็น<u>ความเชี่ยวชาญ</u>ของบริษัทที่ให้คำปรึกษา ส่วนใหญ่เราจะจะมี Top 5 ในหัว เช่นใครถนัดที่ดิน ใครถนัด luxury ใครถนัด mass ในการว่าจ้างที่ปรึกษาก็จะ match ให้ตรงกับโครงการ การเอาคนที่ถนัด mass มากๆมาทำ luxury อาจจะไม่ถูกต้อง <u>มุมมองของการทำการตลาดและการขาย มันก็จะแตกต่างกัน เพราะว่าลูกค้าคนละแบบ</u> ความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษาก็เป็นสิ่งที่ developer มอง ผู้ว่าจ้างเค้าก็มอง ว่าคุณ<u>เชี่ยวชาญเรื่องอะไร มี portfolio เน้นหนักไปด้านไหน</u> เน้นบ้านแพ่ง เน้นคอนโดแพ่ง เน้นการเช่า คือว่าจ้างตามความเชี่ยวชาญ ไม่ได้ว่าจ้างตามแบรนด์ แต่แบรนด์ จะเป็นตัวบอกความเชี่ยวชาญ</p>	<p>1) การกำหนดตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในตลาดของสินค้าที่จะขายและบริษัทที่ปรึกษา ต้องสอดคล้องกัน</p> <p>2) ความเชี่ยวชาญของบริษัทที่ปรึกษา</p>
5	<p>เกณฑ์ในการกำหนด หรือคัดสรรโครงการที่จะรับคำปรึกษา</p> <p>เพราะ<u>เป็นโครงการที่ไม่ได้เป็น ongoing project</u></p>	ไม่ใช่โครงการเปิดใหม่



6	<p><b>หลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณสำหรับการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา</b>          ราคาตลาด ปกติแล้วบริษัทที่ปรึกษาก็จะมีเรทอยู่แล้วว่า บริการไหน          เท่าไหร่ ถ้าเป็นโครงการใหญ่ ต้องมีการประกวดราคา แต่ถ้าเล็กๆก็คิดสรร          จากประสบการณ์ได้เลย</p>	ผู้บริหารสายงานเป็นผู้ ตัดสินใจ
7	<p><b>หลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณสำหรับการขายและการตลาด</b>          ปกติ 3% และตามขนาดโครงการ</p>	
8	<p><b>ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการว่าจ้างที่ปรึกษา</b>  <u>ผู้บริหารที่โครงการที่ดูแลตามสายงาน ไม่ต้องเข้ากรรมการบริษัท</u></p>	
9	<p><b>ขั้นตอนในการทำงานกับทีมที่ปรึกษา</b>          1) การนัดประชุม          Weekly เป็นเรื่องดี ที่ควรทำ ซึ่งพลัสมีอยู่แล้ว</p>	
	<p>2) การนำเสนองานในช่วงก่อนการว่าจ้างบริการ          กิติ เหมาะสม บริษัทที่ปรึกษาควรมี เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับบริษัท</p>	
	<p>3) การนำเสนอข้อเสนอของงานบริการ ค่าใช้จ่าย และการเรียกเก็บ  <b>ค่าบริการ</b>  <u>disagree</u> เนื่องจากเห็นว่า ควรกับบางส่วนไว้ตอนโอนด้วย เพราะสิ่งสำคัญ          ที่บริษัทที่ปรึกษาควรทำคือ ติดตามลูกค้า ไม่อย่างนั้น อาจเกิดกรณีขาย          แล้วทิ้ง ซึ่งมันไม่ควรเป็นแบบนี้ <u>ควรแบ่งจ่ายงวดที่ 2 ไปใกล้ๆ โอน</u> จะ          ส่วนน้อย หรือส่วนมาก แบ่งเป็น % ก็แล้วแต่ อย่างน้อยที่สุดก็ควร          เกี่ยวเนื่องกันไปจนกว่าจะโอน เพราะการที่ Project โอน คือ revenue          เข้าบริษัท แต่ Booking บริษัทยังไม่ได้เงินเลย แต่ถือว่าเกิด expense แล้ว          ทั้งนี้ทั้งนั้นก็แล้วแต่ดีถ้า developer มีอำนาจในการต่อรองก็อาจดูแล          เรื่องเงื่อนไขได้ แต่ถ้าเกิด developer รายเล็ก ต้องพึ่งพาบริษัทที่ปรึกษา          เยอะ อำนาจในการต่อรองก็จะน้อยลงไป ขึ้นกับขนาดโครงการ และราคา          ซื้อขาย เพราะค่านายหน้าขึ้นกับราคาซื้อขาย <u>จะได้ไม่เกิดกรณีแบบ ขาย</u>  <u>หมดแล้ว 100% แต่ตอนโอน โอนไม่ได้</u> บริษัทที่ปรึกษาควรมีความเกี่ยว          พันธ์ กับ developer ตรงนี้ด้วย ไม่งั้น developer ก็ต้องขายซ้ำ สองรอบ          สามรอบ ก่อนการว่าจ้างต้องตกลงกันเรื่องนี้ด้วย ขาย ถ้าคืนแล้วเป็นยังไง          เหมือนตอนที่จ้าง Project August ก็มีเหมือนกันว่าขายครั้งแรก จ่ายยังไง          และกรณีขายห้วงเดิมซ้ำ จ่ายยังไง ต้องตกลงกันตั้งแต่แรก</p>	1) ขั้นตอนการทำงาน ไม่มีปัญหา 2) การชำระเงิน
	<p>4) การนำเสนอข้อเสนอแนะกลยุทธ์ และคำแนะนำต่างๆ          เรื่องกลยุทธ์ในแง่การขาย ซึ่งอาจจะต้องสร้างความน่าตื่นเต้นมากกว่านี้อีก</p>	แนะนำงวดสุดท้ายไป ช่วงโอนกรรมสิทธิ์



	<p>นิดนึง อาจจะเพราะที่เข้ามาเยอะ เพราะฉะนั้นบางกลยุทธ์ที่เสนอมา มันเลยดูไม่มีอะไรใหม่ๆ แต่ไม่ได้บอกว่ามันไม่ได้ผลนะ มันอาจจะได้ผล แต่สมมติว่า strategy 100% เนี่ย สิ่งที่เป็นเหมือนสูตรสำเร็จ อาจจะมีแค่ 80% อีก 20% <b>ควรจะมี recommendation ที่จะทำให้โครงการ หรือวิธีการขายที่น่าสนใจ</b> อันนี้คือสิ่งที่พี่ว่าบริษัทที่ปรึกษาอย่าขาดอยู่ คือสูตรสำเร็จเนี่ยมันมีอยู่แล้ว แต่ว่าสิ่งที่เราคาดหวังว่าเราใช้ที่ปรึกษาเนี่ยควรจะมีเทคนิคนู่นนี่นั่นโน่น จะเป็นน้ำจิ้ม หรืออะไรก็ได้ที่มันแตกต่างจากตลาดได้บ้าง หาวิธีการใหม่ๆ แนวคิดหรือวิธีการอะไรก็ตามที่ใหม่ๆ</p>	
	<p><b>5) การนำเสนองานในช่วงหลังการว่าจ้าง (รายงานและการวิเคราะห์)</b> ของ august มันเกิดขึ้นเร็วมาก และการตลาด มันคงทำเอง เพราะฉะนั้นเนี่ยส่วนนี้ก็จะตัดไป ก็จะกลับมาที่ scope ที่เราจ้างคือ เรื่อง sales management และลูกค้า พี่ชอบที่<b>วิเคราะห์ลูกค้าได้ตรง</b> และมี recommendation ในการเจาะกลุ่มลูกค้า และเสนอ solution และ<b>เทคนิคการต่อรองเรื่องราคา ที่ปล้ำทำได้ดี อาจเพราะเป็น segment ที่บริษัทที่ปรึกษาเชี่ยวชาญ</b> ซึ่งพี่เห็นว่าดี</p>	
	<p><b>6) การต่อสัญญา การยกเลิกสัญญา</b> ตามเงื่อนไข พิจารณาตาม Target และ Performance ถ้าไม่ดี ต้องมีการปรับแผนก่อน ต้องมีการ review ว่าที่ performance ไม่เป็นไปตาม target นั้นเพราะเหตุใด evaluate ด้วยเหตุและผล report และการวิเคราะห์ทั้งหลาย จะเป็นตัวบอกได้ว่าบริษัทที่ปรึกษาตั้งใจทำงานแค่ไหน และข้อผิดพลาดนั้นเกิดจากอะไร เช่น สื่อไม่พอ เรียกคนผิดกลุ่ม กลุ่มที่เรียกเข้ามาไม่มีกำลังซื้อ เราสามารถหาได้ว่า ไม่ได้ตามเป้าเพราะอะไร หากมีเหตุผลที่สมเหตุสมผล ต้องมีการปรับแผนและลองกันอีกทีได้ แต่ไม่ใช่ไม่มีเหตุผล ไม่มีข้อชี้แจง ไม่ได้ เพราะ develop ก็ทำตามที่แนะนำแล้วทุกอย่าง ไม่มีเหตุผลไม่ได้</p>	
	<p><b>7) มีขั้นตอนในงานบริการใดอีกบ้างที่ท่านต้องการเพิ่มเติมจากทีมที่ปรึกษา</b> ไม่มีอะไรเป็นพิเศษ</p>	
10	<p><b>ข้อมูลการใช้บริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b> 1) เคยใช้ที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์รายใด รับบริการด้านใด <b>ปลัส พร็อพเพอร์ตี้</b> รายเดียว ยังไม่เคยใช้รายอื่น <b>รับบริการด้านงานขาย และการตลาด</b></p>	<p>ไม่เคยรับบริการจากที่ปรึกษารายอื่น มีการเปรียบเทียบก่อน</p>

		การตัดสินใจ
	2) ระยะเวลาที่ใช้บริการที่ปรึกษา 6 เดือน	
	3) ระยะเวลาก่อนการตัดสินใจ มีการ <u>เปรียบเทียบกับรายอื่นๆในตลาด 3 ราย</u> ระยะเวลาไม่นาน เราตัดสินใจได้เลย เพราะเรามีแผน manpower อยู่แล้ว เรารู้อยู่แล้วว่า phase 1 เรามีคนอยู่แล้ว Phase 2 เรามีคนอยู่แล้ว เราก็จ้างแค่ phase 3 เราก็พิจารณาจ้างที่ปรึกษา	
11	<b>ข้อดี ข้อจำกัด ของการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา</b> <u>ข้อดี</u> ก็เรื่อง งานขาย และ Manpower <u>ข้อเสีย</u> ก็บริษัทไม่สามารถสร้างคนในองค์กรได้ ไม่มี knowledge เป็นของตนเอง manpower ที่รู้เรื่องงานเป็นของตนเอง กรณีองค์กรที่จะพัฒนาและเติบโตในระยะยาว	<u>ข้อดี</u> งานขาย และทีมงาน <u>ข้อจำกัด</u> คนในองค์กรไม่มี
12	<b>การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ</b> ก็ดีนะ สำเร็จ ขายหมดจบ	ความรู้เป็นขององค์กร
	<b>การสอบถามข้อมูล</b> เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560	เห็นด้วยกับข้อมูลที่สรุปสาระสำคัญมีความครบถ้วนถูกต้อง ไม่มีแนะนำเพิ่มเติม

4. คุณน้ำเพชร สิริมานนท์ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส สายงานบริหารสินทรัพย์  
บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน) (UV)  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2560  
สอบทานข้อมูลเมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560

	ข้อความถาม และคำให้สัมภาษณ์	สรุปประเด็น
1	<p><b>ธุรกิจหลักของบริษัทผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p>Univentures เป็นผู้ลงทุนใน Multiproduct มีทั้งเทคโนโลยี คือบริษัท Forward มีทั้งตัวแรงแสังกะสีก็จะเป็นอีกบริษัท ถ้าอสังหาริมทรัพย์ มี 2 บริษัทที่เราลงทุนก็คือ <u>Grand Unity เราลงทุน 100%</u> และ <u>GOLD ก็คือ Goldenland 50%</u> เป็นของ Univentures Goldenland มาเป็นระดับกลางของแนวราบ แล้วก็ทำ <u>Mix Use</u> ด้วย เช่น FYI มีทั้ง Hotel และ Office ให้เช่า</p>	<p>1) ขาด ประสบการณ์เรื่อง งานการตลาด</p> <p>2) ทรัพยากรฝ่าย ขายมีพอดีแต่ขาด ทักษะ</p> <p>ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและ ไม่ได้รับการฝึกฝน พัฒนา</p> <p>3) อยากสร้างองค์ ความรู้ให้กับใน องค์กรเพื่อการ เรียนรู้สำหรับ โครงการในอนาคต</p>
2	<p><b>ทุนจดทะเบียนของบริษัท และลักษณะการจดทะเบียนของบริษัทผู้พัฒนาโครงการในตลาดหลักทรัพย์</b></p> <p>จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) ทุนจดทะเบียน 4,044.77 ล้านบาท ทุนชำระแล้ว 1,911.92 ล้านบาท</p>	
3	<p><b>แนวคิดในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา จากบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b></p> <p>เรามีโครงการหนึ่ง ถือว่าเป็นการเรียนรู้ พี่เสนอว่าให้ลองใช้ที่ปรึกษาดู เพื่อที่อนาคตอาจจะไม่ต้องมี In-house เพราะการทำอะไรเดิม ๆ ความรู้เดิม ๆ ไม่เกิดการอบรมเกิดขึ้นในบริษัท ตัวแกรนด์ยูนิตี้เอง <u>ไม่ได้มีการจัดเทรนนิ่งหรืออะไรให้กับผู้ขาย บริษัทแม่ผู้ลงทุนมองว่าควรจะมี Role Model</u> ซึ่งให้เขาได้เรียนรู้ว่าเขาทำมาหากินกันยังไง ทำไมเขาถึงปิดการขาย ในช่วงเศรษฐกิจขาลงของคอนโด ทางผู้บริหารระดับสูงเขา <u>ให้เลือกมา 4-5 ราย มีพลัสอันเดียวที่เป็นของคนไทย</u> แนวคิดก่อนที่จะเลือก คืออยาก <u>สร้างองค์ความรู้ให้กับในองค์กรด้วย</u> <u>อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนา</u> การที่ให้คนอื่นมามองโปรดักเราถือว่าเป็นงานวิจัยอันดับหนึ่งโดยที่ไม่ต้องเสียเงินค่าวิจัย เพราะเวลาเราเรียกให้เอเจนซี่มาขายงาน เขาจะต้องไปศึกษา ทุกเอเจนต์ที่เราเรียกมาเขาจะแวะไปที่โครงการ เราก็จะได้มุมมองหลาย ๆ มุมมอง อันนี้เขาเรียกว่าการหาประสบการณ์ สิ่งที่ตอบรับโปรดักไม่ได้แน่ แต่ว่า <u>การทำ Marketing อาจจะผิดแล้วก็งานขายไม่ใช่สเกลที่ดีและถูกต้อง</u> ในของพนักงานขายของเราเก่า ก็เลยเป็นที่มาที่ไป เพราะว่าพี่ทำแล้วเขาเอาไปพัฒนา ทุกวันนี้พนักงานขายเราก็ไม่</p>	

	<p>ใส่รองเท้าแตะแล้ว ไม่ใส่กางเกงยีนส์มาขายแล้ว เป็นประมานนั้น ที่ Grand Unity เพิ่งเคยรับบริการเป็นโครงการแรก ที่นี่เป็นการทำงานแบบ Tradition มาก ๆ เป็นอะไรที่แบบโบราณ พี่มาเห็นแล้วอยากจะเปลี่ยน ด้วยตัวโปรดักมัน น่าสนใจ โปรดักมันไม่ได้แยะมาก โลกเซนก็ไม่ใช่ว่าเลวร้าย แต่สิ่งที่เขาขาดคือในเรื่องของประสบการณ์เรื่องงาน Marketing เขาไม่เคยใช้ที่ปรึกษา ทำเอง คิดเอง เพราะ<u>แกรนด์ยูนิตี้ก็ซื้อมาจากลุมพินี</u> บริษัทย่อยของลุมพินีนั่นเองที่ยูนิแวนเจอร์ซื้อมา บอกแล้วเราเป็นนักลงทุน ใช้ซื้อเอา แต่ซื้อมา<u>ต้องมาป้อน Resource</u> อาจจะมีขาดในเรื่องพัฒนาเรื่องด้านการตลาด หลัก ๆ ไม่มี Feasibility Marketing ไม่มีเลย <u>Manpower พอดี แต่ Skill ของ Resource ไม่มี Skill และในเรื่องของ Experience ไม่มี อาจจะมีแต่ไม่ได้รับการพัฒนา</u> เพราะว่าเซลควรรจะมีอย่างน้อยเทรนนิ่งต้องมีปีละ 2 ครั้ง มาพัฒนาและฝึกในเรื่องของ Personality ของ Sale มาก ๆ แต่ที่นี่ไม่มีเลย หลังจากนั้น เริ่มพัฒนา เริ่มปรับเปลี่ยนหลังจากที่มีกระแสจก พี่ให้ที่ปรึกษาเป็นกระแสจกให้กับแกรนด์ยูนิตี้ เขาก็มองว่าโอเค ทุกครั้งที่มีการประชุมกันก็ยกตัวอย่างพลังทุกครั้ง</p>	
3.1	<p><b>จำนวนโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่เคยรับบริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b> จำนวนโครงการที่เคยรับบริการ ณ ตอนนี่คือจะมีแค่ <u>U Delight หัวหมาก</u></p>	
3.2	<p><b>ขอบเขตและลักษณะงานที่รับบริการ</b> ตอนนี่ที่เราจ้างปลัสก็คงอยู่ที่<u>หมวด 3 บริหารงานขายและการตลาด</u> เราเริ่มทำเองตั้งแต่ day 1 ด้วยความที่ว่าเขาจ้างคนเข้ามา จ้าง In House เข้ามาเพิ่ม ตอนนี่เริ่มจ้างคนมีประสบการณ์จากที่อื่น ก็จ้างเข้ามา ก็ลองให้เขาใช้ดูก่อน ส่วนใหญ่บริษัทใหญ่จะเป็นอย่างนี้ คือมี In House อยู่แล้วในส่วนหนึ่ง แต่บริษัทเล็กบางบริษัทมี บางบริษัทไม่มีถึงต้องจ้างเรา มันมีข้อดีและข้อเสีย คือ Strength ของที่ปรึกษา ได้ประสบการณ์ มีการแชร์ประสบการณ์ มุมมองเยอะกว่า แต่ Weak คือถ้าเราจ้างที่ปรึกษาผิด โครงการก็จบเลย มันก็เหมือนซื้อล็อตเตอรี่เหมือนกัน ทำให้เจ้าของ <u>Developer ต้องมีองค์ความรู้ตรงนี้</u></p>	มี 1 โครงการรับบริการ เฉพาะช่วงงานขายและการตลาด
3.3	<p><b>ระยะเวลาที่รับคำปรึกษา (รูปแบบสัญญา, ระยะเวลาสัญญา)</b> <u>ระยะสั้น 6 เดือน</u> ด้วยความที่เป็นบริษัทใหญ่ ไม่เคยใช้เลย และก็ต่ออีก 3 เดือน เดียวก็เป็น 12 เดือน</p>	
4	<p><b>ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์</b> ปัจจัยหลักคือการที่เราดูประสบการณ์ของตัวบริษัทที่ปรึกษา พี่เรียกหมด 4 เจ้า ในการที่เราตัดสินใจ หนึ่ง<u>กระบวนการในการทำงาน</u>ต้องตรงกับ Developer ด้วย ถ้า Developer เป็นระดับ International ที่มาลงทุน มันก็</p>	1) คุณลักษณะชื่อเสียง ผลงาน ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์

	<p>น่าจะไปทางซีปียอร์อีหรือคอร์เอร์ ถ้าเป็นสิงคโปร์ก็ต้องเลือกคอร์เอร์อยู่แล้ว มันมีที่มาที่ไป เขาจะดูว่าตัว Developer เองเป็นใคร แล้วคนที่จะมา match กับเขาได้<u>ต้องมีลักษณะที่คล้ายกัน</u> พลัส หรือพเพอร์ดีที่เป็นบริษัท Local ที่โตมากับแสนสิริ ทำให้เรามีความรู้สึกว่าจะต้องเข้าใจตลาดมากกว่า ถามว่าบริษัทอื่น ๆ ก็เข้าใจตลาด แต่<u>เข้าใจตลาดระดับที่เราเป็น ก็คือระดับล่างถึงกลาง</u> แล้วอินกับงานที่เราจะให้ทางพลัสช่วย แล้วด้วยประสบการณ์ที่แสนสิริเติบโตขึ้นมาแล้วสร้างพลัสมา มันทำให้เรามองว่าน่าจะเป็นพลัสมากกว่า นี่คือเหตุผล Segment ของสินค้ามีปัจจัยสูงในการตัดสินใจเลือก developer จะดูวัตถุประสงค์ในการก่อสร้าง เป้าในงานขาย ถ้าเป็นในเรื่องของเป้าหมายที่เราต้องการ คือหลักๆ Developer ต้องรู้ว่าบริษัทที่ปรึกษามีความสามารถระดับไหนก่อนที่เขาจะมาฟรีเซ็นต์งาน Proposal ต่าง ๆ โดยจะเกี่ยวเนื่องทั้งตัว <u>Segment ปัจจัยหลัก</u> ขึ้นอยู่กับ 4P เลย <u>Product ที่เอง ของทาง Developer เอง ราคาขายด้วยว่าใครจะ match</u> มันขึ้นอยู่กับ 4P ตรงตามงาน Marketing ในเวลาที่เราเลือกที่ปรึกษา เราก็จะใช้ทฤษฎีในงานตลาดมาจับกับการเลือกที่ปรึกษาด้วย สุดท้ายแล้วมันก็อยู่ที่ตัว Product Project และเป้า</p>	<p>ของบริษัทที่ปรึกษา 2) ความสอดคล้องของ segment และบริษัทที่ปรึกษา</p>
5	<p><b>เกณฑ์ในการกำหนด หรือคัดสรรโครงการที่จะรับคำปรึกษา</b> บริษัท <u>Grand Unity เป็นคนจ้างพลัส</u> แต่ให้ <u>Univentures บริษัทแม่เป็นคนเลือก</u> Univentures เป็นกลุ่มผู้ลงทุนในธุรกิจ แต่<u>ตัวเองไม่ได้ Develop</u> โครงการแต่ว่าในการเลือกครั้งนี้คือเป็นผู้ตัดสินใจเลือกให้ Grand Unity เพราะเราเป็นผู้ถือหุ้น 100% อย่างที่พี่เลือกพลัส พี่เลือกหัวหมากเพราะว่าจริง ๆ พี่ให้ choice พลัสไป มีหัวหมาก รัตนาธิเบศร์ บางซุ่ม พลัสเลือกหัวหมากที่เดียว เพราะไม่อย่าง Challenge ตัวเองมาก ดูศักยภาพตัวเองว่ารับได้แค่หัวหมาก แล้วจะทำได้ตึกโอเค ที่พี่จะเลือกตัวนี้ เพราะคนขายเราไม่มีประสบการณ์ โครงการไม่ได้มีปัญหา Product ไม่ได้มีปัญหา Location ไม่ได้มีปัญหา</p>	<p>เป็นโครงการที่สร้างเสร็จแล้ว พร้อมขายอยู่ ต้องการเร่งการขายเพื่อปิดโครงการ</p>
6	<p><b>หลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณสำหรับการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา</b> ก็ปกติ เราก็ต้องศึกษาตลาดก่อนว่าตลาดเขาจ่ายกันยังไง</p>	<p>ผู้บริหารฝ่ายเป็นผู้ตัดสินใจ และ</p>
7	<p><b>หลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณสำหรับการขายและการตลาด</b> ก็ตาม Pricing เลย ใช้ตัว Pricing เป็นตัวกำหนด</p>	<p>รายงานประธานกรรมการบริหาร</p>
8	<p><b>ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการว่าจ้างที่ปรึกษา</b> <u>ระดับ EVP ถึง President มี Report ให้Executive Committee</u> จะมีตั้งแต่ CEO EVP ที่ปรึกษาด้านการเงิน เข้ารับฟัง แต่ส่วนใหญ่ถ้าผ่าน President</p>	

	<p>แล้ว ตรงนี้จะไม่ค่อย ก็เหมือนแค่รับทราบ แต่ทั้งหมดถูกวิเคราะห์มาหมดแล้ว ระหว่างทาง เลือกแล้วคนนี้ ทำไม สาเหตุที่เลือกเพราะอะไร แล้วเขามี Target ไว้ให้เราเท่าไร แล้วเราก็ต้องทำ Profit and Lost ของตัวโครงการที่เราเลือก ให้อาจจะได้เท่าไร แล้วก็ Forecast ว่าอนาคตเราจะปิดภายในกี่ปี นั่นคือสิ่งที่บอร์ด คอมเขาอยากทราบ ก็คือตัวเลขนั้นแหละ เขาไม่ได้สนใจจางราคาเท่าไร แต่สิ่งที่เขาอยากรู้คือ NP ลดหรือเปล่า แล้ว GP เราจะขึ้นเท่าไร แค่นั้นเอง บริษัทส่วนใหญ่ถ้าอยู่ในตลาดหลักทรัพย์อยากรู้แค่นี้ Protocol ไม่ได้ ยาวมาก แต่ตัวเลขต้องเป๊ะ แล้วก็ต้องเชื่อมั่นว่าพลัสสามารถทำได้ แล้วก็ต้องไป Convince ให้ President เชื่อว่าสามารถทำได้ ที่เหลือก็แค่ Report ไม่เยิ่นเย้อ</p>	
9	<p><b>ขั้นตอนในการทำงานกับทีมที่ปรึกษา</b></p> <p><b>1) การนัดประชุม</b>          ขั้นตอนการทำงานส่วนใหญ่ใน Protocol หรือระบบที่เราทำงานร่วมกันของพลัสคืออยู่แล้ว ไม่ว่าจะเริ่มตั้งแต่เข้ามา Involve เอาทีม Marketing เข้ามา ตั้งแต่ทีม BD เลย ทีม BD ก็เป็นทีมที่โอเค มีความไว มีความที่อยากจะรับงาน แล้วก็มีความจริงใจ สิ่งหนึ่งที่พลัสมีมากกว่าซีปาร์อีหรือเจลแอลคือมีการตอบรับที่เร็ว รายอื่นๆช้าแล้วก็ไม่ได้เห็นความสำคัญบริษัทระดับกลาง เพราะว่าคิดว่าไม่ได้ Match กับรายได้ของเขา ที่ดูความพร้อม ที่ดูความกระตือรือร้นและการที่อยากทำงานร่วมกับเรา หลัก ๆ เลยความจริงใจที่อยากจะทำงานร่วมกัน ที่ถึงบอกว่าระบบโอเคอยู่แล้ว รวมไปถึงการเข้ามาร่วมประชุมหรือการ Report ต่าง ๆ ก็รวดเร็ว</p> <p><b>2) การนำเสนองานในช่วงก่อนการว่าจ้างบริการ</b>          ไม่มีปัญหา</p> <p><b>3) การนำเสนอข้อเสนอของงานบริการ ค่าใช้จ่าย และการเรียกเก็บค่าบริการ</b>          Reasonable มากๆ ไม่ติดเลย</p> <p><b>4) การนำเสนอข้อเสนอแนะและคำแนะนำต่างๆ กลยุทธ์</b>          ปกติ ไม่มีปัญหา</p> <p><b>5) การนำเสนองานในช่วงหลังการว่าจ้าง (รายงานและการวิเคราะห์)</b>          อันนี้โอเค ถ้าเป็นระบบ System พลัสมีระบบในการทำงานโอเคอยู่แล้ว</p> <p><b>6) การต่อสัญญา การยกเลิกสัญญา</b>          ไม่มีปัญหา จะมีปัญหาฝั่ง Developer คุยกันนาน</p>	<p>1) ขั้นตอนการทำงานไม่มีปัญหา</p> <p>2) แนะนำที่ปรึกษา จัดฝึกอบรมให้พนักงานในองค์กรของลูกค้าเพิ่มเติม</p>

	<p>7) มีขั้นตอนในงานบริการได้อีกบ้างที่ท่านต้องการเพิ่มเติมจากทีมที่ปรึกษา          พึ่งมอว่ามันทำให้มีอุปสรรคในงานขายก็คือ <u>การเปลี่ยนทีมขาย</u> ถ้ามอว่าทีมขาย          โอคเคไหม การเปลี่ยนก็โอเค เพียงแต่พึ่งมอว่ามันทำให้มีช่วงเวลาหนึ่งที่          ยอดขายมันชะงักเพราะเปลี่ยนทีมขาย ถ้าเผื่อให้พลัสตั้งใจให้บริการแบบว่า          ในหน้าที่ที่ปรึกษา พื่อยากให้พลัสเสนอทำเทรนนิ่งให้กับ Developer ถ้า          สมมุติคุณมี In House อยู่แล้ว เดี๋ยวเราช่วยดูให้ไหม ซื่อใจเขา แล้วเผื่อให้เขา          อยากที่จะเอาโครงการอื่นๆ ให้กับเรากอีก เขาเรียกว่าว่า Service โดยที่ไม่ต้อง          ให้ Developer ร้องขอ ก่อนที่จะจบโครงการนี้เดี๋ยเราขอทำเทรนนิ่งให้ คือมัน          เป็นว่า Service พี่ว่าทางพลัสมี มันจะไม่เหมือนคู่แข่งที่เป็นระดับ          International หลาย ๆ อันที่เขามีอีโก้และยังในการเป็นแบรนด์ ถ้าพลัสมีตรง          นี้แล้วซื่อใจได้ Local หลาย ๆ อันน่าจะชอบพลัส</p>	
10	<p>ข้อมูลการใช้บริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์          1) เคยใช้ที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์รายใด รับบริการด้านใด  <u>ของเราไม่เคยใช้เลย</u></p>	ไม่เคยรับบริการ
	<p>2) ระยะเวลาที่ใช้บริการที่ปรึกษา          6+3 เดือน</p>	จากที่ปรึกษาราย อื่น
	<p>3) ระยะเวลาก่อนการตัดสินใจ  <u>ประมาณ 3 เดือน</u> พี่ต้องทำ Proposal ของพี่เองเสนอ President ก่อน พี่ต้อง          เอาไปโปรไฟล์ทำเอง ว่าเค้าเหมาะกับเราอย่างไร ทำไมถึงเลือกเจ้านี้ เดือนที่ 1 เรียก          bid ก็ต้องให้เวลาทางทีมอีก 2 เดือน แล้วก็มา present ก็ใช้เวลา 3 เดือน          ก่อนเซ็นสัญญา</p>	มีการเปรียบเทียบ ก่อนการตัดสินใจ
11	<p>ข้อดี ข้อจำกัด ของการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา  <u>ข้อดี</u> คือเรามีความมั่นใจว่าของเราจะขายหมดในสิ่งที่เราเลือกแล้ว          Performance งานขาย  <u>ข้อจำกัด</u> ก็จะมีในเรื่องการประสานงานกันในเรื่องของตัวแอดมิน งานเปเปอร์          ทั่วไป ความล่าช้าความเรียบร้อย</p>	ข้อดี ประสิทธิภาพงาน ขาย <u>ข้อจำกัด</u> งานเอกสารล่าช้า
12	<p>การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ          มีมากกว่า 70% มีผลต่อความสำเร็จของงานขายที่เราให้พลัสมาช่วยดูแล</p>	
	<p>การสอบทานข้อมูล          เมื่อวันที่ 23 มิถุนายน 2560</p>	เห็นด้วยกับข้อมูล สรุปสาระสำคัญมี ความครบถ้วน ถูกต้อง ไม่มีแนะนำ เพิ่มเติม



5. คุณสมสกุล หลิมศุทธพรรณ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายบริหารสินทรัพย์  
บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (PLUS)  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2560  
สอบทานข้อมูลเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2560

1	<p><b>แนวคิดหลักของผู้ประกอบการที่เลือกรับบริการจากที่ปรึกษา</b></p> <p>1. คนที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ อยากจะแจ้งเกิด อาจจะเป็นอาชีพรอง หรืออาชีพเสริม หรือมีความคุ้นเคยหรือทำงานเดิมใกล้เคียงกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ย้อนหลังไป 5 ปี คนที่สนใจทำธุรกิจนี้ จะเป็นกลุ่มวิศวกร และบริษัทรับเหมาก่อสร้างเสียเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากว่าเค้าจะเห็นว่าการขายอสังหาริมทรัพย์ ไม่ใช่เรื่องยาก มีความเชื่อว่างานก่อสร้างจะสามารถทำได้ดี แต่ประเด็นคือ ถ้าทำขึ้นมาเรื่องงานก่อสร้าง จะสามารถควบคุมต้นทุนได้ดี เลยเป็นที่มาของการทำธุรกิจเพื่อต่อยอดธุรกิจเดิมแยกออกมาได้ ในอดีต 70-80% จะเป็นกลุ่มนี้เสียเป็นส่วนใหญ่ เวลาที่เค้าเดินมาหาที่ปรึกษา มีทั้งที่เดินมาพร้อมที่ดินเปล่าๆ หรืออาจจะมีการพูดคุยกันก่อน เนื่องจากลูกค้าก็อยู่ในวงการอสังหาฯ และวงการก่อสร้างด้วย เค้าอาจจะรู้จักผู้ออกแบบ รู้จักเจ้าหน้าที่รัฐเรื่องการขอใบอนุญาตต่างๆ แต่สิ่งที่เค้าขาดคือ การแต่งหน้า ทาปาก หรือวิธีการทำการตลาด หรือวิธีการขาย เพราะว่าเค้าอาจจะไม่ชำนาญในการปั้นบุคลากร เค้าจึงเดินมาหาเรา ในอดีตจะเป็นลักษณะนี้</p> <p>2. กลุ่มที่ 2 ช่วงหลังๆ เริ่มจะมีกลุ่มอาชีพอื่นที่หลากหลายเข้ามา โดยที่มองว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ยังเป็นที่น่าสนใจสำหรับผู้ประกอบการทุกยุคทุกสมัย เพราะว่าอสังหาริมทรัพย์เป็นปัจจัยที่ 4 ของการดำรงชีวิต และเค้ามองว่าธุรกิจวันนี้ มันสามารถพลิกไปยังจุดต่างๆได้ เพราะฉะนั้นในช่วงยุคที่ 2 ก็จะมีผู้ประกอบการที่มาจากสายอาชีพหลากหลาย ที่ประสบความสำเร็จจากการประกอบธุรกิจอื่นๆ เช่น ธุรกิจส่งออก, ธุรกิจเกษตรกรรม หรือธุรกิจโรงแรม หรืออะไรก็ตาม ก็เริ่มสนใจที่จะเข้ามาทำ อย่างที่บอกว่าโครงสร้างของการทำธุรกิจเนี่ย ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขายเนี่ย สามารถเห็นผลตอบแทนในระยะเวลานั้น สมมติว่า ระยะเวลาก่อสร้างตึก เตี้ยๆ 1 อาคาร สักปีกว่าๆ ถ้าเค้าว่าจ้างมืออาชีพในการวางแผนจัดการเนี่ย จะพบว่าจุดคุ้มทุนของมัน ไม่ได้แปลว่าต้องขายหมด 100% ไร เพราะฉะนั้น</p>	<p>1) มีความคุ้นเคยกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ วิศวกรและบริษัทรับเหมาก่อสร้าง ตั้งใจที่จะพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นอาชีพรอง แต่ขาดวิธีการทำการตลาดและขาย</p> <p>2) ประสบความสำเร็จจากการประกอบธุรกิจอื่นๆ สนใจธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย เนื่องจากเห็นผลตอบแทนในระยะเวลานั้น</p> <p>3) ลดอาการปวดหัวเอาเวลาไปดูแลเรื่องการก่อสร้าง หรือดูแลธุรกิจหลักที่ยังดำเนินอยู่</p>
---	---	---



	<p>กลุ่มนี้มองว่า ไม่ได้แปลว่าต้องขายของให้หมดถึงจะกำไรจริงๆคนเหล่านี้เค้าจะมองว่า เค้าควบคุมต้นทุนได้ และข้อสำคัญที่เป็นหลักคือการลงทุนอสังหาริมทรัพย์นั้น ไม่จำเป็นต้องใช้เงินตัวเองทั้งหมด 100% เนื่องจากว่ามันมีหลักทรัพย์ค้ำประกัน มันมีที่ดิน ในแง่ของการลงทุนของธนาคารเนี่ย ในการปล่อยกู้เค้าก็จะสนับสนุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์พอสมควรเลยทีเดียว โดยที่ไม่ต้องใช้เงินทุนตัวเองทั้งหมด อาจจะใช้สัก 10-20% และหลังจากนั้น เป็นเรื่องของการวางแผน ขอเงินกู้จากธนาคาร ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เนี่ย เป็นเรื่องของการวางแผน เป็นการกำหนดกรอบเวลาและกระแสเงินสดที่ชัดเจน ที่ถูกต้อง ผู้ประกอบการรายใหม่ๆก็จะเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จจากธุรกิจอื่นๆมา ช่วงหลังถ้าเราสังเกตในมหาวิทยาลัย หรือในหลักสูตรพิเศษต่างๆเราก็จะเริ่มเห็นการกำหนดหลักสูตรให้กับกลุ่มคนที่มีต้นทุนและต้องการเรียนรู้ เราจะเห็นมากขึ้นจากในอดีตเยอะ ซึ่งคนกลุ่มนี้ มีความพร้อมในเรื่องการลงทุน มีความพร้อมในเรื่องของ connection และพร้อมที่จะกล้าเค้าไปหาสิ่งใหม่ๆ เค้าอาจจะต้องการคนที่มาแนะนำ นี่คือข้อดี แต่ในทางกลับกันจะมีกลุ่มผู้ประกอบการบางกลุ่มที่คิดว่าการยืมจมูกคนอื่นหายใจ โดยที่ตัวเองไม่สร้างคนของตัวเองขึ้นมา แล้วตัวเองมองว่าต้องการจะเป็นผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ระยะยาว เช่น มีเงินทุนเพิ่มเติม ระดมทุนได้ ธุรกิจเดิมมั่นคง เป็นที่น่าเชื่อถือของธนาคาร เค้าอาจจะ <b>คิดไกลขึ้น ไม่ได้พัฒนาแค่ตัวเอง เค้าอาจจะว่าจ้างที่ปรึกษาแค่ช่วงแรก เพื่อต้องการศึกษาธุรกิจ</b> เพราะปกติ model 1 โครงการก็จะพอเห็นละ ว่าการพัฒนาโครงการต้องทำอะไร คนกลุ่มนี้ก็เป็นอีกแบบหนึ่งที่ <b>ในขณะที่เค้าว่าจ้างที่ปรึกษาเค้าก็จะพัฒนาบุคลากรภายในไปด้วย</b></p> <p>3. แต่ก็มีอีกกลุ่มหนึ่ง คือ <b>เคยจ้างแล้ว แล้วพบว่า ไม่สอดคล้องกับการทำงาน</b> แบบนั้น ก็มองว่าผลตอบแทนที่จะต้องให้บริษัทที่มาบริหารการขาย และการตลาดเนี่ย มันเป็นตัวเลขที่คงที่ สามารถใส่ใน feasibility ได้ อยู่แล้ว ก็อาจจะมองข้ามไปเลย <b>ลดอาการปวดหัวตัวเอง</b> เอาเวลาไปดูแลเรื่องการก่อสร้าง การคัดเลือกวัสดุที่เหมาะสม หรือไปดูแลธุรกิจหลักที่ยังดำเนินอยู่ เพราะฉะนั้นเนี่ยวันนี้ลูกค้าที่เข้ามา มีมากหน้า หลากตา แต่ในทางกลับกันบริษัทที่ปรึกษาก็ต้องปรับตัวเหมือนกัน จะไม่สามารถทำอย่างในอดีตได้</p>	
--	--	--

	<p>ทุกวันนี้ทางพลัสเจอทั้งสามกลุ่มนี้แหละ ไม่มีตายตัว แต่ทางที่ปรึกษาเองต้องพัฒนาฝีมือไปเรื่อยๆเช่นกัน เช่น เรารู้อยู่แล้วว่า <b>key success</b> ที่เค้ามองว่าจำเป็น <b>คือการทำยอดขายให้ขายได้ดี</b> ขายได้เร็ว ในเรื่องอื่นๆด้านการตลาดก็ดี หรือเรื่องข้อกำหนดหรือกฎระเบียบต่างๆ หรือขั้นตอนการทำงาน เรื่องนี้ผู้ประกอบการยังมองเป็นเรื่องย่อย เพราะฉะนั้นในแต่ละฝ่ายที่พูดถึง ทางบริษัทที่ปรึกษาก็ต้องพัฒนาให้ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะในส่วนของพลัสเอง ในตลาดรู้ดีอยู่แล้วว่าเป็นบริษัทลูกของแสนสิริ <b>ส่วนหนึ่งบางบริษัทก็ค่อนข้างกังวลเรื่อง conflict of interest</b> ก็เลยไม่กล้าที่จะเข้ามา ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการที่กังวลเรื่องนี้ก็น้อยลงไปมาก ในทางกลับกันพลัสก็ได้มาตรฐานของแสนสิริ ซึ่งก่อนจะมีการว่าจ้างลูกค้าก็จะทำการเซอเวย์โครงการที่รับบริหารการขายอยู่ ซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรอยู่แล้ว เช่นการฝึกอบรม การเรียนรู้ทุกอย่างทั้งทีมขายก็ดี หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งการตลาด และทีมพัฒนาโครงการ ทางบริษัทพยายามให้ทุกคนมีความรู้ มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญและผู้ประกอบการเริ่มเห็นและให้ความสำคัญ และมีการเปรียบเทียบ</p>	
2	<p><b>ปัจจัยในการเลือกพลัส หรือพเพอร์ตี้</b></p> <p>ทุกวันนี้บริษัทที่ปรึกษาให้บริการค่อนข้างไม่แตกต่างกัน จากสมัยก่อนผู้ประกอบการพัฒนาโครงการมา และนำมาให้ที่ปรึกษาขายเลย แต่หากย้อนไป 10 กว่าปีที่ผ่านมานี้ พลัสเองเคยเป็นผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์มาก่อน เพราะฉะนั้นทีมงานก็ดี คนทีมทำงานเบื้องต้น ก็จะมีรู้ความสามารถเนื่องจากบริษัทแม่เป็นผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เอง ดังนั้นลูกค้าจะค่อนข้างมั่นใจในการว่าจ้างพลัส ไม่ต้องเดาว่าสิ่งไหนถูกสิ่งไหนผิด และมาตรฐานของพลัสเองก็ได้พิสูจน์ว่าการขายของของพลัส วิธีการทำงาน ระบบต่างๆ ที่เรานำมาใช้กับบริษัทลูกค้า ถ้าเปรียบเทียบกับรายอื่น หรือกระทั่งผู้ประกอบการรายใหญ่ ก็ไม่ได้เห็นกันเลย</p> <p>หากถามว่าลูกค้าเลือกเราเพราะอะไร</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัท พลัส เป็นบริษัทลูกของแสนสิริ ความรู้ต่างเทียบเคียงบริษัทแม่ รวมถึงเรื่องบริการฐานข้อมูล การวิเคราะห์ลูกค้า การวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจ ว่าเราเป็นมืออาชีพ ต้องยอมรับว่า<b>ส่วนหนึ่งเป็นส่วน</b> <b>ของชื่อเสียงด้วย บริษัทแม่มีส่วนสนับสนุนทางอ้อม</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ชื่อเสียงของบริษัทแม่ มีส่วนสนับสนุนทางอ้อม</li> <li>2) มีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่างๆนอกเหนือจากโครงการที่ว่าจ้าง</li> <li>3) ความเป็นมืออาชีพของพลัส การฝึกอบรมพนักงาน</li> <li>4) ความตระหนักรู้ของตลาด เรามองถึงกลุ่มตลาดที่เราถนัด</li> </ol>

2. ข้อสำคัญคือเวลาเราบริหารจัดการขาย เราไม่ได้ขายของเพียงอย่างเดียว หากมีอะไรที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลข่าวสารการอัพเดทต่างๆ ทางทีม BD เอง ได้มีการพัฒนาระบบตรงนี้ด้วย ลูกค้าไม่ได้แค่ข้างคนมาขายของเพียงอย่างเดียว แต่ยังได้ความรู้แปลกๆใหม่ๆ หรือแม้กระทั่งหากเจ้าของโครงการมีข้อสงสัยอะไรเราสามารถช่วยเหลือได้ ข้อสำคัญเลยคือ ลูกค้ามองถึงความเป็นมืออาชีพของพลัส

Segment มีส่วนสำคัญระดับหนึ่ง ด้วยความที่ perception ของที่ปรึกษาในเมืองไทยมี 2 ส่วน คือ chain ที่มาจากเมืองนอก ซึ่ง Perception ในตลาดคือเค้ามองว่า ถ้าเอาieh้อของเจ้านี้ไปใส่ มันเหมือนกับว่าโครงการนี้เป็นโครงการที่แพง บริษัทนี้มีทั่วโลกเลย และยังมี ความเชื่อที่ว่า มีการขายข้ามประเทศกันได้ เราต้องยอมรับว่า เค้าเกิดมานาน เค้าจะชัดเจนในกลุ่มลูกค้า ที่รับบริหารก็จะอยู่ในโซน CBD เสียเป็นส่วนใหญ่ หรือไม่ก็เป็นย่านธุรกิจและราคาค่อนข้างสูง ทำให้เกิดภาพที่ถูกแบ่งว่าเป็นไปตาม segment ในขณะที่พลัสเอง ไม่ใช่ว่าทำได้หรือทำไม่ได้ แต่ต้องยอมรับว่าตั้งแต่แรกเริ่มที่เราบริหารจัดการ เราจะรับบริหารลูกค้าเดิม และเรามีแฟนพันธ์ุแท้ค่อนข้างเยอะ ทั้งตัวเองพัฒนาโครงการใหม่และใช้ บริการต่อ และคนที่รู้จักอยากทำก็เป็นการบอกต่อกันมา การที่พลัสรับบริหารแบบเดิมๆ ก็จะเกิดการจำและติดอยู่กับตลาด c – B+ อยู่อย่างนี้ แบบเกรด A ก็เคยมีติดต่อเข้ามา แต่ด้วยเงื่อนไขหลายๆอย่างพบว่า บางครั้งอาจจะไม่ได้เหมาะสมกัน และมีโครงการ 5 ดาวติดต่อเข้ามาตลอด พลัสไม่ได้ประมุลงานไม่ได้ แต่บางครั้งเรามองถึงกลุ่มตลาดที่เราถนัด หรือมองถึงกลุ่มตลาดที่เราไม่มี เราก็จะบอกตรงๆ เราค่อนข้างจริงจังกับลูกค้า เลยอาจจะมองว่าพลัสถนัดตลาด local ตลาด mass หรือตลาด segment B หรือ C แต่จริงๆแล้วไม่ใช่ เพราะท้ายที่สุดแล้วเนี่ย เรื่องฐานข้อมูลก็เรื่องหนึ่ง เรื่องการทำงานและการแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างทางก็เรื่องหนึ่ง ที่ทำให้เราเป็นที่บอกต่อ เลยทำให้กลุ่มของเราขยายออกไปไม่ได้มากใน 5 ปีที่ผ่านมา แต่ในปีต่อไปเรามีแผนงานที่จะบุกมากขึ้น เราเริ่มเข้าไปในตลาดมากขึ้น ในสมัยก่อนเราจะรับโครงการไม่มาก เพราะเราดูแลตั้งแต่ต้นจนจบให้เสร็จ เราไม่ได้ต้องการแค่ไปขายของ ขายได้ไม่ได้ไม่รู้ ถึงเวลาขายไม่ได้ก็ทิ้งลูกค้ากลางทาง เราไม่ทำแบบนั้นอยู่แล้ว นี่คือนโยบายตั้งแต่วันแรกที่เราตั้งทีม sales management ขึ้นมา

ต้องบอกว่าพลัสไม่ใช่ไม่เลือก แต่เรามองเรื่องการทำงานร่วมกัน เราไม่ได้มองแค่ว่าเค้าไปดู เปิดขายมาช่วงแรกยังไงก็ต้องขายได้ เนื่องจาก

	<p>แผนการตลาดต้องใช้เงินในช่วงแรก และเราไม่คิดจะอยู่ยาว ทุกวันนี้บอกได้เลยว่า ทุกโครงการที่เราบริหารจัดการ เราจะพัฒนาร่วมกันเสมือนทีมเดียวกันกับเจ้าของโครงการ มีโอกาสได้นำเสนอความคิดเห็น มีโอกาสได้ศึกษาและพัฒนาโครงการไปพร้อมกัน เพราะฉะนั้นทีมทำงานจะมีความมีส่วนร่วมสูง และทำเต็มทีทุกๆโครงการ หลักๆของพลัสเองจะอยู่กันจนจบโครงการ จนถึงหลังๆเรามีการพัฒนาบริการให้ทีมงานด้านการโอนเพิ่มขึ้นด้วย และพลัสยังมีหน่วยงานบริหารอาคารด้วย ทำให้พลัสเป็น one stop service จริงๆ</p>	
	<p><b>ปัจจัยในการบริหารจัดการขาย</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นบริษัทที่มี <b>แนวคิดเดียวกัน</b> มีความ <b>ตั้งใจร่วมกัน</b> ที่จะทำ <b>สิ่งที่ดีที่สุดให้กับผู้บริโภค</b> และทำทุกอย่างให้ <b>ถูกต้องตามกฎหมาย</b> อันนี้สำคัญที่สุด เพราะการทำที่อยู่อาศัยให้กับคนที่มาซื้อเนี่ย มันเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เพราะก่อนที่เราจะรับงานเนี่ยเราจะมีการคุยกันก่อนถึงเรื่องเหล่านี้ รวมถึงก่อนจะทำการขายทีมงานก็จะศึกษาความเป็นไปได้ของตลาด ซึ่งเราจะจริงจังกับลูกค้าถึง และตรงไปตรงมาเรื่องยอดขาย หลายๆครั้งที่ไปประมูลงานแล้วดูเหมือนกับว่า การประมาณการยอดขายของเราจะดูเป็นการระมัดระวังตัวเอง หรือไม่กล้า เพราะทุกคนอยากขายของทั้งนั้น แต่สิ่งสำคัญคือ ต้องไม่โกหกลูกค้า เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ หากลูกค้าไม่เข้าใจ เราต้องทำให้ลูกค้าเข้าใจและเห็นสภาพตลาดที่แท้จริง เพราะถ้าคาดหวังเยอะเนี่ย ทุกอย่างจะเพี้ยนหมด ไม่ว่าจะเป็น cash flow หรือเวลาในการทำธุรกิจ เพราะถ้าไม่ได้เป็นไปตามนั้นสิ่งนั้นจะแยกมากกว่าการตั้งสมมติฐานที่เป็นไปได้จริง และถ้าระหว่างทางมีโอกาสที่เข้ามาส่งเสริมให้การขายมันดีขึ้น เราก็พร้อมที่จะปรับทันทีเช่นกัน อันนี้เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่ว่าเจ้าของโครงการกับที่ปรึกษาต้องมองให้ตรงกันด้วย</li> <li>2. มอง <b>ความแข็งแกร่งทางการเงิน</b> ช่องทางการเงิน ถือเป็นเรื่องจำเป็น แม้ว่าทุกโครงการจะมีการมีหลักทรัพย์ มีการประกัน มีการร่วมทุนกับธนาคารให้ธนาคารปล่อยกู้ อันนี้เป็นเรื่องธรรมดาของการพัฒนาโครงการ ถ้าใครใช้เงินตัวอันนี้แปลก แต่ในเบื้องต้นกว่าการที่จะเบิกเงินจากธนาคารได้ต้องมีเงินทุนสำรอง ซึ่งสิ่งนี้ถือว่าจำเป็น เนื่องจากทีมงานที่ปรึกษาเวลาเราไปทำงาน ผลหลักๆที่ได้มาจาก commission แปลว่าเค้าทำงานเสร็จแล้วควรจะต้องได้รับผลตอบแทน ไม่งั้นทีมทำงานไปแล้วทางเจ้าของโครงการไม่จ่ายเงินอันนี้มีส่วนระดับนึง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ</li> <li>2) ความมั่นคงทางการเงินของผู้ประกอบการ</li> </ol>

	<p><b>ค่าบริหารจัดการ</b></p> <p>เราแบ่ง <u>ค่า Fee ออกเป็น 3 ส่วน</u> เราอาจจะแตกต่างจากเจ้าอื่น เนื่องจากเรามีทีมที่เข้าไปทำงานตั้งแต่เริ่มพัฒนาโครงการ ทีมแรกเป็นทีมพัฒนาโครงการ พัฒนา product ประกอบไปด้วยทีม Business Development ฝ่ายขายที่มีความชำนาญในด้านการวิเคราะห์ตลาด วิเคราะห์ความต้องการเพื่อพัฒนาขนาดห้อง พื้นที่ใช้สอย lay-out ห้อง กับอีกส่วนคือการตลาด ทั้ง 3 ส่วนนี้จะทำงานกับเจ้าของโครงการไปตลอด ซึ่งช่วงหลังๆ เราจะให้โครงการผ่าน EIA ก่อนจึงจำเริ่มงานขาย เพื่อลดความเสี่ยง และสร้างความน่าเชื่อถือ ให้กับเจ้าของธุรกิจหน้าใหม่ๆ ให้มั่นใจว่าซื้อไป ก่อสร้างแน่นอน</p> <p>เนื่องจากเรามีทีมงานที่เข้าไปทำงานตั้งแต่เริ่มแรก เราจึงมีค่าใช้จ่ายทั้งค่า Upfront เป็นค่า knowledge, knowhow มีค่า monthly fee ระหว่างที่ทำงานร่วมกัน หลังจากนั้นก็มีทีมขายที่เข้าไปทำงาน ก็เป็นค่า commission แต่ ณ ปัจจุบัน เราขายที่เป็น package รวมไปเลย แล้วแต่ต่อรอง ซึ่งพลัสเองก็ไม่ได้สูง หรือต่ำกว่าตลาด เราไม่ได้ไปตัดราคาเพื่อให้ได้งาน เราอยู่ตามราคามาตรฐานตลาด</p>	<p>แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ตามขอบเขตการให้บริการ และขนาดโครงการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ค่าแรกเข้า</li> <li>2) ค่าใช้จ่ายรายเดือน</li> <li>3) ค่าตอบแทนการขาย (commission)</li> </ol>
	<p><b>ข้อดี ข้อจำกัดของการให้บริการค่าปรึกษา</b></p> <p>ข้อจำกัด ถ้ามองในแง่ของผู้รับจ้าง อำนาจหน้าที่ในการทำงานร่วมกัน มันมีจำกัด <u>หลักๆเรามีหน้าที่ในด้านงานขาย</u> เปรียบเราเหมือน 1 supplier เหมือน architect, interior เราก็เป็นหนึ่งใน supplier เพราะฉะนั้น scope ของเราคือต้องขายของ โดยที่เรา <u>พ่วงข้อเสนอแนะนำในมุมมองของ คนทำธุรกิจสังฆา</u> ฆาฆาฆา ในเรื่องการพัฒนาธุรกิจเข้ามาช่วยด้วย เราเพิ่มในส่วนของที่ปรึกษาทางการตลาด เพราะทำที่สุดแล้ว พลัสคือหนึ่งในทีมขาย ยังไงเจ้าของโครงการก็ต้องจ้างสถาปนิก จ้างคนออกแบบ จ้างคนทำการตลาด จ้างคนติดป้าย คือต้องจ้างหมด เพราะ positioning ของพลัส คืองานขาย แต่เราพ่วงบริการเข้าไป โดย <u>ทางเรามีทีมที่เชี่ยวชาญแนะนำ แต่ผู้ตัดสินใจคือเจ้าของโครงการ</u> นี่คือข้อจำกัด</p> <p>ในฝั่งของทีมพัฒนาธุรกิจ ก็ต้องเดินหน้าคู่กันกับเจ้าของโครงการ เช่นในระหว่างทางที่ทำงาน อาจจะมีค่าใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดการณ์ ก็จะมีการหารือกัน และมีการแก้ไขในเรื่องราคาขายหรือต้นทุนที่ดีขึ้น แต่เราก็บังคับเจ้าของโครงการไม่ได้ เราจะมีข้อจำกัดอยู่แค่ที่การนำเสนอ ทั้งนี้ทั้งนั้นอยู่ที่เจ้าของโครงการเป็นผู้พิจารณา</p>	<p><u>ข้อจำกัด</u></p> <p>อำนาจหน้าที่ในการทำงานมีจำกัด</p>

<p><b>ความเชี่ยวชาญของบริษัท พลาสติก หรือเพอร์ดี</b></p> <p><b>ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ เกิดจากประสบการณ์</b>จริง ที่ทางทีมงานได้รับบริหาร นอกจากนี้ยังอยู่ที่ทางทีมงานต้องทันต่อเหตุการณ์ กับคู่แข่ง หรือผู้ประกอบการ ทีมงานต้อง<b>หมั่นเติมความรู้ให้กับตัวเองอยู่เสมอ</b> <b>ทั้งไปคู่แข่ง ไปเซอร์เวย์</b> ธุรกิจจอส่งหาปัจจุบันนั้น ไปเร็วมาก มีนวัตกรรม มีวิวัฒนาการ มีลูกเล่น เพิ่มขึ้นเยอะมาก ยิ่งโดยเฉพาะ 3 ปีหลัง โดยเฉพาะรายใหญ่ มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ และสังเกตราคาขายจะสูงขึ้นมากจากในอดีตในทำเลที่เดียวกัน ปัจจัยสำคัญคือที่ดิน และอีกปัจจัยคือนวัตกรรม โดยเฉพาะคนอยู่คอนโด ต้องการความสะดวก ความสบาย ความแปลกใหม่ สิ่งเหล่านี้ถือเป็นจุดขาย เป็นการตอบโจทย์ลูกค้า ดังนั้นการขายคอนโดต้องดึงจุดเด่นของโครงการนั้นๆขึ้นมา และในส่วนของแนวราบ ด้วยความที่ที่ดินราคาสูง ที่ดินรอบในจึงพัฒนาเป็นคอนโดเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังมีกลุ่ม niche market ที่มองบ้านในราคาที่ค่อนข้างสูงแต่อยู่ในเมือง ทำให้เราเห็นบ้านราคา 20-30 ล้าน สุขุมวิทตอนกลางเพิ่มขึ้น</p> <p><b>training พลาสติกลงทุนกับการ training เยอะมาก</b> เช่น ฝ่ายขายต้องมีการสอบปีละ 2 ครั้ง โดยที่ไม่สนใจว่าฝ่ายขายคนนั้นเนี่ยมีอายุงานเท่าไร เพราะเราเชื่อว่าในทุกปีต้องมีการพัฒนา และหากคะแนนไม่ถึง 80% หัวหน้างานต้องพิจารณา โอกาสในการขาย เช่น โครงการใหม่ ฝ่ายขายต้องได้รับการทดสอบเรียกว่า role play ถ้าสอบไม่ผ่าน ก็จะส่งผลกับตัวเค้า ก็จะทำให้เค้าความตั้งใจในการสอบมากขึ้น ในทุกปีเราจะมีหลักสูตรการฝึกอบรมในเรื่องสำคัญๆเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ข้อกฎหมาย จนถึงภาษี เรื่องอะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องกับอสังหาริมทรัพย์ หน่วยงานเราจะมีแผนกที่ชื่อว่า SD service development เรามีการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญจากสายงานอาชีพต่างๆ ไม่ว่าจะ personal training หรือสายงานสายการบิน มาโดยตรง นอกจากบุคลากรภายในแล้ว ยังมีการว่าจ้างบุคลากรจากภายนอกในสาขาอาชีพอื่นเข้ามา<b>ให้ความรู้และฝึกอบรม</b> แลกเปลี่ยนความรู้กันอีกด้วย เนื่องจากต้องการปรับมุมมองในฝ่ายขาย เพราะฝ่ายขายต้องเจอลูกค้ามากมาย จึงไม่สามารถใช้คัมภีร์อันเดียวได้ จึงสนับสนุนทั้งวิทยากรภายในและภายนอกในการฝึกอบรม มีการดูงาน และตอนนี้มีทีมงาน role model โดยเราคัดจากพนักงานที่มียอดขายดี พูดจาไพเราะ กิริยาเหมาะสม เราจะคัดเป็นรุ่นๆ รุ่นละ 18 คน นอกจากจะได้ตำแหน่ง role model แล้วยังมีค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นอีก และมีหน้าที่มีกระตุนทีม</p>	<p>ความเชี่ยวชาญเกิดจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ประสบการณ์จริง</li> <li>2) การฝึกอบรมและการทดสอบพนักงาน</li> </ol>
--	--

<p>ด้วย ตอนนี้เป็นรุ่นที่ 2 แล้ว เมื่อได้เข้ามาเป็นพนักงานของที่นี่แล้ว พลัสไม่ใช่ว่าไปจ้างใครก็ได้มา แต่เรามองเสมอว่าในระหว่างที่ทุกทีมทำงานกันเค้าต้องมีความรู้ความสามารถติดตัวจากการแสวงหาเอง หมั่นเติมความรู้ให้กับตัวเอง และทางบริษัทก็สนับสนุนให้เค้ามีความรู้ด้วย เรื่องนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคน และเราพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถ้าเทียบมาตรฐานเรากับตลาดถือว่าเราไม่น้อยหน้า</p> <p><u>งานพลัสส่วนใหญ่เป็นคนโต</u> ไม่ได้เกี่ยวกับความถนัดเพียงอย่างเดียว เพราะจริงๆเราไม่ใช่คนเลือกลูกค้า ลูกค้าเป็นคนเลือกเรา แต่<u>บ้านเนี่ยเป็นสินค้าที่ไม่ได้ขายเร็ว ดังนั้นลูกค้าก็ไม่ได้มีความจำเป็นที่ต้องจ้างที่ปรึกษาการขาย</u> เพราะลูกค้าก็ย่อมมองว่า การสร้างคนขึ้นมาเองเนี่ย ก็สามารถสร้างไป ขายไปได้ ระหว่างทางหากขายไม่ได้ก็มีการปรับรูปแบบ และขายเป็นเฟส ซึ่งผู้ประกอบการก็มองว่าการขายเองสะดวกกว่า เป็นเพราะพฤติกรรมตลาดเองที่ทำให้พลัสดูเหมือนจะชำนาญคนโต แต่จริงๆไม่ใช่ เราชำนาญทั้งสองส่วน เพราะวิธีการทำงานเหมือนกัน พื้นฐานนักขายเหมือนกัน พื้นฐานเจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจและการตลาดก็เหมือนกัน ทุกคนต้องมีความรู้ในตลาด ต้องมองตลาดออก เพราะฉะนั้นเนื้อหาของการทำงานทั้งสามทีมเหมือนกัน แต่ตลาดเป็นตัวกำหนดที่จะไม่เลือกที่ปรึกษา</p>	
--	--

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

เรื่อง ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ของ  
ผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษาบริษัท  
พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

หมายเหตุ: แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อการวิจัยทางวิชาการเท่านั้น  
ผู้วิจัย ปัญทิศา บุณนาค เบอร์โทรติดต่อ 089 889 6660  
นิสิต ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง: ข้อความต่อไปนี้เป็นสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ

ตอนที่ 1: ข้อมูลประชากรศาสตร์  
เพื่อศึกษาลักษณะพื้นฐานของผู้รับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์

ชื่อ - นามสกุล

อายุ

ตำแหน่ง

ฝ่าย/แผนก

ตอนที่ 2: ข้อมูลการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์  
(Developer)

เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินงานผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (Developer) ที่  
ตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์

1. ธุรกิจหลักของบริษัทผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์



2. จุดเด่นของธุรกิจ และลักษณะการจดทะเบียนของบริษัทผู้พัฒนาโครงการฯในตลาดหลักทรัพย์
- 

3. แนวคิดในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา จากบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ ในโครงการปัจจุบัน
- 

4. แนวคิดในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษา จากบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ ในอดีต (ถ้ามี)
- 

- จำนวนโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่เคยรับบริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์

---

- ขอบเขต /ลักษณะของงานที่รับบริการ (แบ่งเป็น 3 หมวด คือ ศึกษาความเป็นได้, พัฒนาโครงการ และงานขายและการตลาด)

---

- ระยะเวลาที่รับคำปรึกษา (ระยะเวลาสัญญา, รูปแบบการต่อสัญญา)

---

**ตอนที่ 3: ข้อมูลการว่าจ้างที่บริษัทปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ เพื่อศึกษากระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์**

1. แนวคิดในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ (อะไรคือสาเหตุหลักในการรับบริการ)

---

2. เกณฑ์ในการกำหนด หรือคัดสรรโครงการที่จะรับคำปรึกษาคืออะไร

---

3. เงื่อนไขสำหรับการว่าจ้างงานที่ปรึกษา (และมีหลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณอย่างไร)

---

4. งบประมาณสำหรับการขายและการตลาด (และมีหลักเกณฑ์ในการตั้งงบประมาณอย่างไร)
- 
5. ผู้มีอำนาจตัดสินใจในการว่าจ้างที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์
- 
6. จากขั้นตอนหลักในการทำงานกับทีมที่ปรึกษาอสังหาริมทรัพย์นั้น ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมหรือควรปรับปรุงอย่างไรบ้าง
- การนัดประชุม

---

  - การนำเสนองานในช่วงก่อนการว่าจ้างบริการ

---

  - การนำเสนอข้อเสนอของงานบริการ (ค่าใช้จ่าย และเงื่อนไข)

---

  - การนำเสนอข้อเสนอแนะ, กลยุทธ์ และคำแนะนำต่างๆ

---

  - การนำเสนองานในช่วงหลังการว่าจ้างบริการ (รายงาน และการวิเคราะห์)

---

  - การเรียกเก็บค่าบริการ

---

  - การต่อสัญญา / ขอยกเลิกสัญญา

---

  - มีขั้นตอนในงานบริการใดอีกบ้างที่ท่านต้องการเพิ่มเติม จากทีมที่ปรึกษา

---
7. ข้อมูลการใช้บริการที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ของท่าน
- เคยใช้ที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์รายใดบ้าง และรับบริการในด้านใด

---

  - ระยะเวลาที่ใช้บริการที่ปรึกษา (ระยะเวลาสัญญา, รูปแบบการต่อสัญญา)

---

  - ระยะเวลาก่อนการตัดสินใจ

---

- ระยะเวลาการว่าจ้างครั้งหนึ่งๆ
- 

8. ท่านคิดว่า ข้อดี ข้อจำกัด ของการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา มีอะไรบ้าง

---

9. ท่านคิดว่า การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษา ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการท่านมากน้อยเพียงใด

---

**คำชี้แจง:** โปรดเขียนเครื่องหมายถูก (✓) ลงในช่องว่าง ตามตัวเลขมีความหมายดังนี้ 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

**ตอนที่ 4: เพื่อศึกษาปัจจัยในการเลือกที่ปรึกษาของบริษัทของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เลือกใช้บริการที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์**

10. ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ที่ส่งผลต่อการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ คืออะไร (เรียงลำดับความสำคัญ 3 ลำดับแรก)

- ปัจจัยด้านลักษณะการดำเนินธุรกิจหลัก และลักษณะการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของบริษัท
- ปัจจัยด้านลักษณะโครงการที่จะรับคำปรึกษา
- ปัจจัยด้านขอบเขตและลักษณะงานที่จะรับคำปรึกษา
- ปัจจัยด้านผู้มีอำนาจตัดสินใจในการว่าจ้างที่ปรึกษาฯ
- ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษาฯ

11. ปัจจัยด้านลักษณะองค์กรและการดำเนินงาน แนวคิด และเงื่อนไขในการรับบริการจากบริษัทที่ปรึกษาฯ

ข้อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความเชี่ยวชาญในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ขององค์กร					
ทรัพยากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถในด้านอสังหาริมทรัพย์					
เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงานภายในองค์กร					
เพื่อสร้างองค์ความรู้, ส่งเสริม และผลักดันพนักงานในองค์กร					
ลักษณะการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์มีผลต่อการตัดสินใจ					
ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจว่าจ้างที่ปรึกษา					
ระยะเวลาในการตัดสินใจว่าจ้างที่ปรึกษา					
เป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ก่อนการว่าจ้าง					
ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างที่ปรึกษา (commission, up front และ management fee)					
เงื่อนไขในการชำระเงิน					

ท่านมีข้อพิจารณาอย่างอื่นอีกหรือไม่ เพราะเหตุใด

---

## 12. ปัจจัยปัจจัยปัจจัยด้านขอบเขตและลักษณะงานที่รับคำปรึกษา

ข้อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความเชี่ยวชาญในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ					
ความเชี่ยวชาญในช่วงพัฒนาโครงการ					
ความเชี่ยวชาญในช่วงงานขายและการตลาด					
เจ้าของโครงการจะว่าจ้างเฉพาะส่วนงานที่ไม่เชี่ยวชาญเท่านั้น					
เจ้าของโครงการจะว่าจ้างตามที่องค์กรมีความต้องการเท่านั้น					
เจ้าของโครงการจะว่าจ้างตลอดทั้งระยะเวลาการพัฒนาโครงการ					
ความเชี่ยวชาญในประเภทโครงการที่จะพัฒนา					
เป็นโครงการที่มีปัญหา ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการแก้ไข					
เป็นโครงการที่ไม่มีปัญหา แต่เพื่อสร้างองค์ความรู้เพิ่มเติม					

ท่านมีข้อพิจารณาอย่างอื่นอีกหรือไม่ เพราะเหตุใด

## 13. ปัจจัยด้านคุณลักษณะ และภาพลักษณ์ของบริษัทที่ปรึกษาฯ

ข้อพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ชื่อเสียงของบริษัทที่ปรึกษาฯ					
ระยะเวลาที่เปิดบริษัท					
ผลงานในการนำเสนองาน (pitching)					
ทุนจดทะเบียนบริษัทฯ					
ความเชี่ยวชาญในขอบเขตบริการของบริษัทที่ปรึกษาที่ท่านจะว่าจ้าง					
ความหลากหลายในขอบเขตบริการของบริษัทที่ปรึกษาฯ					
ระยะเวลาในการทำงาน ในเชิงความรวดเร็ว					
ความสามารถและความเชี่ยวชาญของทีมที่ปรึกษา					
ค่าใช้จ่ายในการรับค่าปรึกษาในแต่ละขอบเขตงาน					
ค่านายหน้าในการขาย					
รูปแบบการทำงานของบริษัทที่ปรึกษา					
รูปแบบและระยะเวลาของสัญญา					
เงื่อนไขการจ่ายเงิน					

ท่านมีข้อพิจารณาอย่างอื่นอีกหรือไม่ เพราะเหตุใด

---

ภาคผนวก ค

จดหมายขอข้อมูล

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

วันที่ 7 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

เรียน อาจารย์ผู้สอน / อาจารย์ที่ปรึกษา

ข้าพเจ้า .....นางสาว ปัญทิตา บุญนาค..... โทรศัพท์ .....089-889-6660.....

ได้ลงทะเบียนเรียน รายวิชา 2506811 ชื่อวิชา...THESIS.....

ในรายวิชาดังกล่าว จะต้องมีการศึกษาค้นคว้าเรื่อง.....ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษาบริษัท พลัส หรือเพอร์ตี จำกัด

จึงมีความจำเป็นต้องขอข้อมูลเกี่ยวกับ

1. เพื่อศึกษาลักษณะองค์กร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (Developer) ที่ตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์
2. เพื่อศึกษาแนวคิด และกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างที่บริษัทปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในการเลือกที่บริษัทปรึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เลือกใช้บริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์

โดยจดหมายเรียน .....คุณธนพล วีระเทพสุภรณ์.....

ตำแหน่งงาน .....กรรมการผู้จัดการ.....

และสถานที่ติดต่อ .....บริษัท กิจจาภิวัฒน์ จำกัด ตั้งอยู่เลขที่ 55/5 ซอยอินทามระ 45 แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา และดำเนินการตามเห็นสมควร

ลงชื่อ .....

( ..... )

เรียน หัวหน้าภาควิชาเคหการ

ขอรับรองว่าเป็นจริง

.....

( อาจารย์ผู้สอน / อาจารย์ที่ปรึกษา )

ภาคผนวก ง

จดหมายขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบวิทยานิพนธ์



คพ.ม. 041 /2560

ภาควิชาเคหการ  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

16 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณศุภวิ ตันเจริญ  
รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท มั่นคง พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

ด้วย นางสาวปวีณา บุณนาค นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าเรื่อง "ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษา ด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษา บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด" ต้องการขอความอนุเคราะห์ข้อมูลทั้งรายละเอียดต่อไปนี้

- ข้อมูลเพื่อศึกษาลักษณะองค์กร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (Developer) ที่ตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวคิด และกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เลือกใช้ บริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน เพื่อนำมาประมวลผลตามกระบวนการวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการและการปฏิบัติ และเมื่อวิทยานิพนธ์สมบูรณ์แล้วจะนำเสนอให้กับทางหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิต ทั้งนี้โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุชรา ไทวาทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเรศย์ โยติพานิช)

หัวหน้าภาควิชาเคหการ

ภาควิชาเคหการ  
โทรศัพท์/โทรสาร 0-2218-4359

นางสาวปวีณา บุณนาค  
โทรศัพท์ 089-8896660  
ขอข้อมูล/TK/15/02/2560





พ.พ.ม. 031 /2560

ภาควิชาเคหการ  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๑ กุมภาพันธ์ 2560

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

**เรียน** คุณธนพล วีระเทพสุกรม  
กรรมการผู้จัดการ บริษัท กิจจาภิวัฒน์ จำกัด

ด้วย นางสาวปิยอุทิศา บุญภาค นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษา บริษัท พลัส หรือเทอร์รี่ จำกัด” ต้องการขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ข้อมูลเพื่อศึกษาลักษณะองค์กร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (Developer) ที่ตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวคิด และกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เลือกใช้ บริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่มิติด ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน เพื่อนำมาประมวลผลตามกระบวนการวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการและการปฏิบัติ และเมื่อวิทยานิพนธ์สมบูรณ์แล้วจะนำเสนอให้กับทางหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิต ทั้งนี้โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โพพาทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร จักขอบคุนยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(รองศาสตราจารย์ ดร.เสรีชัย ไชยพานิช)

หัวหน้าภาควิชาเคหการ

ภาควิชาเคหการ  
โทรศัพท์/โทรสาร 0-2218-4359

นางสาวปิยอุทิศา บุญภาค  
โทรศัพท์ 089-8896660  
ขอข้อมูล/TK./08/02/2560



ทพ.ม. 029 /2560

ภาควิชาเคหการ  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๑ กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขออนุญาตรายละเอียดประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน คุณน้าเพชร สิริมานนท์  
ผู้อำนวยการระดับสูง บริษัท แกรนด์ ยูนิค ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

ด้วย นางสาวปวีณา บุณนาค นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าเรื่อง "ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษา บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด" ต้องการขออนุญาตรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ข้อมูลเพื่อศึกษาลักษณะองค์กร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (Developer) ที่ตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวคิด และกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เลือกใช้ บริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน เพื่อนำมาประมวลผลตามกระบวนการวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการและการปฏิบัติ และเมื่อวิทยานิพนธ์สมบูรณ์แล้วจะนำเสนอให้กับทางหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิต ทั้งนี้โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โพวาทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสรีชัย ไชติพานิช)

หัวหน้าภาควิชาเคหการ

ภาควิชาเคหการ  
โทรศัพท์/โทรสาร 0-2218-4359

นางสาวปวีณา บุณนาค  
โทรศัพท์ 089-8896660  
ขอข้อมูลTK/08/02/2560





คท.ม. 032 /2560

ภาควิชาเคหการ  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

๑ กุมภาพันธ์ 2560

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

**เรียน** คุณสมสกุล หลิมศุทธพรหม  
ผู้อำนวยการผู้จัดการ ฝ่ายบริหารสินทรัพย์ บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

ด้วย นางสาวปัญธิศา บุณนาค นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าเรื่อง “ปัจจัยในการตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษา ด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ผู้รับคำปรึกษา บริษัท พลัส พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด” ต้องการขอความอนุเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดต่อไปนี้

- ข้อมูลเพื่อศึกษาลักษณะองค์กร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (Developer) ที่ตัดสินใจเลือกใช้บริการบริษัทที่ปรึกษาด้านอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลเพื่อศึกษาแนวคิด และกระบวนการในการตัดสินใจว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์ของผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยในการเลือกบริษัทที่ปรึกษาของผู้ประกอบการธุรกิจการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เลือกใช้ บริษัทที่ปรึกษาทางด้านอสังหาริมทรัพย์

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน เพื่อนำมาประมวลผลตามกระบวนการวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการและการปฏิบัติ และเมื่อวิทยานิพนธ์สมบูรณ์แล้วจะนำส่งสำเนาให้กับทางหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิต ทั้งนี้โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุขรา โพวาทอง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสรีชัย ไชตีหาญ)  
หัวหน้าภาควิชาเคหการ

ภาควิชาเคหการ  
โทรศัพท์/โทรสาร 0-2218-4359

นางสาวปัญธิศา บุณนาค  
โทรศัพท์ 089-8896660  
ขอข้อมูล/TK./08/02/2560

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวปัญธิตา บุนนาค

การศึกษา

- 2553 ศิลปศาสตรบัณฑิต ภาควิชาภาษาเยอรมัน  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2556 หลักสูตรนัฏยุทธศาสตร์การตลาด (Marketing Strategy)  
คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2556 หลักสูตร บริหารธุรกิจธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Mini MBA in Real Estate)  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การทำงาน

- 2553 – 2554 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายต่างประเทศ บริษัท Design Plus Build CO.,LTD.
- 2555 – 2557 เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาด บริษัท Real Asset Development CO.,LTD.
- 2557 – 2558 ที่ปรึกษาด้านการตลาด บริษัท Nexus Property Marketing CO.,LTD
- 2558 – ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่พัฒนาธุรกิจอาวุโส บริษัท Plus Property Co.,Ltd