



บทที่ ๒

การบริหารงานโครงการของผู้ประกอบการ

ในระยะ ๑๐ ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมเคหการได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ประชากรมีความต้องการที่อยู่อาศัยมากขึ้น จนตลาดเคหการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชากรได้เต็มที่ จึงมีนักลงทุนซื้อและจัดสรรที่ดินเพื่อการก่อสร้างบ้านเป็นโครงการเคหการในภาคเอกชนมากขึ้น ในระยะแรกมีโครงการเพียงไม่กี่โครงการเท่านั้น ปัจจุบันอุตสาหกรรมเคหการภาคเอกชน มีการแข่งขันกันมากมาย ลักษณะการค้าดำเนินงานแต่ละโครงการ สามารถจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ ๓ ประเภทดังนี้^๑

<u>ชนิดของการค้าดำเนินงาน</u>	<u>จำนวน</u>	<u>ร้อยละ</u>
ผู้ประกอบการร่วมมือกับบริษัทก่อสร้าง	๑๑๒	๔๙.๑๒
ผู้ประกอบการร่วมมือกับผู้รับเหมารายย่อย	๖๓	๒๗.๑๙
บริษัทก่อสร้างดำเนินงานเอง	๔๓	๑๘.๘๖
ไม่ทราบรายละเอียด	๑๑	๔.๘๓
รวม	<u>๒๒๙</u>	<u>๑๐๐.๐๐</u>

สถิติตัวเลขที่ได้จากการสำรวจของการเคหะแห่งชาติ แสดงให้เห็นว่าอัตราส่วนร้อยละของผู้ประกอบการจะร่วมมือกับบริษัทก่อสร้างในการดำเนินงานมากที่สุด

องค์ประกอบที่สำคัญ ๒ ประการของโครงการเคหการคือ ผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการบริหารงาน และเงินทุนที่มีอยู่ กระบวนการบริหารงานเริ่มตั้งแต่^๒

^๑ การเคหะแห่งชาติ, "อุตสาหกรรมบ้านจัดสรรเอกชน," ที่ วก.๒๔/๒๐๑๒๑๓, ๒๕๒๐.

^๒ J.A. Britton Jr. and L.O. Kerwood, Financing Income - Producing Real Estate : A Theory and Case Book (NY: McGraw-Hill, 1977), p. 68.

- ก. เลือกซื้อที่ดินเพื่อเป็นที่ตั้งโครงการ
- ข. วางแผนกำหนดรายละเอียดในโครงการ
- ค. ประเมินค่าโครงการ
- ง. ประมาณการเงินทุนที่ต้องการ
- จ. เริ่มก่อสร้างโครงการ
- ฉ. การคาดหวังความสำเร็จของโครงการ

ลักษณะการดำเนินงานโครงการเคหการ แยกพิจารณาเป็น ๓ ระยะด้วยกันคือ

- ๑. การดำเนินงานช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre-Construction Period)
- ๒. การดำเนินงานช่วงก่อสร้าง (Construction Period)
- ๓. การดำเนินงานช่วงหลังการก่อสร้าง (Post Construction Period)

๑. การดำเนินงานช่วงก่อนการก่อสร้าง

การลงทุนโครงการบ้านจัดสรร ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จโดยมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดและป้องกันไม่ให้โครงการล้มเหลวได้ จำต้องศึกษาถึงความเหมาะสมในการลงทุนอย่างละเอียด ก่อนตัดสินใจดำเนินโครงการ ผู้ประกอบการต้องศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเสียก่อนด้วยการวิเคราะห์ที่ตั้งโครงการ วิเคราะห์สภาพความต้องการของตลาดและกำหนดงบประมาณเงินลงทุน โดยจะแยกศึกษาเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

- ๑.๑ ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
- ๑.๒ ข้อจำกัดและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

๑.๑ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ความเสี่ยงของโครงการบ้านจัดสรรส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับที่ดินมากกว่าตัวบ้าน^๗ เพราะเงินลงทุนซื้อที่ดินต้องใช้จำนวนมาก ถ้าที่ดินที่ซื้ออยู่ในทำเลไม่เหมาะสม เมื่อก่อสร้างบ้านจะประสบปัญหาด้านการขาย โครงการอาจล้มเหลวได้ ความเสี่ยงต่อการลงทุนซื้อที่ดินจึงมีมากกว่าการก่อสร้างบ้าน ในขั้นแรกของการดำเนินงาน ผู้ประกอบการต้องเตรียมวาง Master Plan ของโครงการ อันได้แก่ การวางแผนผังถนน การแบ่งที่ดินเพื่อก่อสร้างบ้าน ขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการพร้อมกับการวางแผนอย่างรอบคอบมีดังนี้^๘

- กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ
- ศึกษาสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
- ศึกษาตลาดของโครงการ
- ต้นทุนของเงินลงทุนในโครงการ
- วิเคราะห์ความสามารถของโครงการที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
- ผลตอบแทนของโครงการจากการลงทุน

โดยทั่วไป การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการบ้านจัดสรร จะครอบคลุมเรื่อง ๔ เรื่องด้วยกันคือ

๑.๑.๑ การกำหนดและวิเคราะห์ที่ตั้งโครงการ

๑.๑.๒ การวิเคราะห์ตลาด

^๗ พันธูคา บุญเหลือหล่อ, "ความสำเร็จของโครงการบ้านจัดสรรขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าของโครงการในการวางแผนและจัดการทางการเงิน" (รายงานปริณญา-มหาบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๒.

^๘ J.A. Britton Jr. and L.O. Kerwood, Financing Income-Producing Real Estate, p. 69.

๑.๑.๓ ขั้นตอนการดำเนินงานและบริหาร

๑.๑.๔ การวางแผนการเงิน

๑.๑.๑ การกำหนดและวิเคราะห์ที่ตั้งโครงการ

ผู้ประกอบการจะเลือกที่ตั้งโครงการในแง่การลงทุน ในขณะที่เดียวกันก็คำนึงถึงผู้ซื้อในฐานะผู้บริโภคด้วยว่ามีความต้องการอย่างไร เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาที่ตั้งที่เหมาะสม สิ่งที่ผู้ประกอบการใช้พิจารณาการเลือกที่ตั้งโครงการได้แก่^๕

- ที่ดิน พิจารณาในแง่ ราคาที่ดิน ตำแหน่งที่ตั้ง และลักษณะการใช้ที่ดินของท้องถิ่นนั้น รวมทั้งการเข้าถึงระบบสาธารณูปโภคด้วย

- เวลาในการเดินทาง ผู้ประกอบการจะศึกษาถึงทัศนคติ ของลูกค้าในส่วนของตลาดที่มีต่อเวลาที่ใช้ในการเดินทาง โดยพิจารณาจากความสามารถของลูกค้าต่อค่าใช้จ่ายและค่าเสียเวลาในการเดินทาง

- ขอบเขตของกฎหมายและข้อบังคับ ในแต่ละท้องถิ่นจะมีกฎหมายข้อบังคับการใช้ที่ดิน ระบุความหนาแน่นประเภทของอาคาร ผู้ประกอบการต้องศึกษากฎหมายข้อบังคับที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ในการขยายโครงการต่อไป

- สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นข้อจำกัดทางกายภาพ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องศึกษาอย่างละเอียด เพื่อพัฒนาที่ดิน และจัดสร้างสาธารณูปโภคในโครงการ

^๕มานพ พงศ์ทัต, "การเลือกวิเคราะห์และการวางแผนที่ตั้งโครงการ," เอกสารประกอบการบรรยายวิชา Real-Estate Management ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒, หน้า ๑-๓.

- เทคโนโลยี ผู้ประกอบการจะศึกษาเทคโนโลยีต่าง ๆ

ที่ใช้ ให้เหมาะสมกับโครงการ ไม่ว่าในด้านการก่อสร้าง การจัดหาแรงงาน การบริหาร-
งาน ทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายในช่วงการก่อสร้างให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

๑.๑.๒ การวิเคราะห์ตลาด

เมื่อศึกษาและพิจารณา เลือกสถานที่ตั้งโครงการได้แล้ว

ผู้ประกอบการต้องศึกษาสภาพความต้องการของตลาด ซึ่งถูกกำหนดโดยอุปสงค์และอุปทาน
ในระบบเศรษฐกิจ สถานการณ์คู่แข่ง และข้อจำกัดต่าง ๆ เพราะตลาดที่อยู่อาศัย
(Housing Market) หมายถึงการแข่งขันกันอย่างเสรีของผู้ขายจำนวนมากรายด้วย
สินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกัน หน้าที่ของผู้บริหารจึง ได้แก่ การศึกษาวางแผนการตลาดและ
วิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด เพื่อหากวิธีมาใช้ในตลาดคู่แข่งชั้น ส่วนผสมทางการ-
ตลาดประกอบด้วย ส่วนผสมด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ทำเลที่ตั้งและการส่งเสริมการ-
จำหน่าย^๖

การศึกษาตลาดที่อยู่อาศัย คือการศึกษาอุปสงค์และอุปทานของที่อยู่อาศัย

การเคหะแห่งชาติได้คาดหมายอุปสงค์ของตลาดที่อยู่อาศัยในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๒๐ - ๒๕๒๕
ไว้ดังนี้

ปี ๒๕๒๐ - ๒๕๒๕ (หน่วย)

จำนวนครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น ^๗	๒๔๒,๗๖๓
ที่อยู่อาศัยที่เสื่อมสภาพ ^๘	๙,๖๙๐
ความต้องการที่อยู่อาศัยทั้งหมดเป็น	๒๕๒,๔๕๓

^๖Sakchai Kirinpanu, "An Economic Studies of Housing Industry in Bangkok Metropolitan Area", p. 112.

^๗การเคหะแห่งชาติ, "สถานการณ์และสภาพความต้องการที่อยู่อาศัย ๒๕๑๖-๒๕๒๕", แผนแม่บทการจัดสร้างที่อยู่อาศัยการเคหะแห่งชาติ, ๒๕๒๐.

^๘เรื่องเดียวกัน, ตารางที่ ๒.๒ การเปลี่ยนแปลงของจำนวนที่อยู่อาศัยกับจำนวนและขนาดครัวเรือนใน กทม. ๒๕๑๖ - ๒๕๑๙.

จากการสำรวจที่อยู่อาศัยในช่วงปี ๒๕๑๖ - ๒๕๑๙ พบว่า ที่อยู่อาศัยที่ได้เพิ่มขึ้นจริงนั้นมีมากกว่าจำนวนครัวเรือนที่ต้องการเพิ่มขึ้นอยู่ ๑๑,๕๔๖ หน่วย จึงเหลือเป็นความต้องการที่อยู่อาศัยสุทธิช่วงปี ๒๕๒๐ - ๒๕๒๕ จำนวน ๒๔๐,๕๐๗ หน่วย ในเขตกรุงเทพมหานคร และเอกชนมีบทบาทน้อยมาก โดยมีความสามารถในการจัดสร้างถาวรเฉลี่ยปีละ ๒๗,๗๔๓ หน่วย ซึ่งตามเกณฑ์ดังกล่าว ในช่วงปี ๒๕๒๐ - ๒๕๒๕ เอกชนจะสามารถสร้างที่อยู่อาศัยได้ ๑๖๖,๔๕๕ หน่วย คิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ ๖๙ ของความต้องการสุทธิ และความต้องการที่เหลืออีก ๗๔,๐๕๒ หน่วย จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของการเคหะแห่งชาติ^๙

ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ปริมาณความต้องการที่อยู่อาศัยยังอยู่ในระดับสูงมาก การตอบสนองความต้องการดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ทุนในการผลิตอย่างมหาศาล เพราะที่อยู่อาศัยเป็นสินค้าบริโภค ที่มีความคงทนถาวร และถือเป็นบริการที่มุ่งสู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย เพื่อใช้ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล^{๑๐}

สภาพตลาดที่อยู่อาศัยมีลักษณะอันประกอบด้วย ผู้ขายและผู้ซื้อมากมายและสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างกันเป็นเอกลักษณ์ของตัวเอง จึงมีลักษณะตลาดแบบกึ่งแข่งขัน กึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) โดยที่ผู้ผลิตสามารถกำหนดราคาสินค้าได้และมีอำนาจในการผูกขาดสินค้านั้น ๆ ทั้งนี้ โดยพิจารณาพฤติกรรมผู้บริโภคเป็นปัจจัยประกอบการตั้งราคา เพราะผู้บริโภคมีโอกาสเลือกซื้อบ้านที่อยู่อาศัย แล้วทำการเปรียบเทียบบ้านของโครงการต่าง ๆ จากผู้ผลิตหลาย ๆ ราย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องคุณภาพมาตรฐาน ตรายี่ห้อของสินค้า ผู้ขายจึงสามารถกำหนดราคาให้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับชื่อ-

^๙ การเคหะแห่งชาติ, "แผนงานและนโยบาย ๕ ปี ของการเคหะแห่งชาติ ๒๕๒๐ - ๒๕๒๕" (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๒๒)

^{๑๐} อตุลย์ จาตุรงกกุล, หลักการตลาด, หน้า ๑๕๒.

เสียงของโครงการและผู้ประกอบการ เพราะที่อยู่อาศัย เป็นสินค้าที่สามารถเลือกซื้อ และทำให้แตกต่างกันได้ (Differentiated Product)^{๑๑}

๑.๑.๓ ขั้นตอนการดำเนินงานและบริหาร

ภายหลังการวิเคราะห์ตลาด เพื่อทราบความเป็นไปได้ ของโครงการและอุปสรรคในตลาด ผู้ประกอบการจึงดำเนินงานโครงการในขั้นตอน ต่าง ๆ ต่อไป การวางแผนโครงการเป็นการศึกษาด้านคุณภาพ มาตรฐาน ของ สาธารณูปโภค ตั้วบ้านในโครงการ วิธีการก่อสร้าง ต้องพิจารณา วัสดุ อุปกรณ์ที่จะใช้ รวมทั้งระยะเวลาที่ต้องการในขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการ จนกระทั่งถึงขั้นสุดท้าย คือ เปิดให้ลูกค้าจองบ้านและขายบ้านไป (โปรดดูรายละเอียดสรุปประกอบที่ ๒.๑ หน้า ๒๙)

๑.๑.๔ การวางแผนทางการเงิน

ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จส่วนมาก เป็นผู้ที่มีความรู้ ทางด้านการวางแผนและการจัดการเงินทุนเป็นอย่างดี ข้อมูลที่ผู้ประกอบการต้องการ ทราบก่อนการดำเนินงานมี ๒ ประการคือ

- ขนาดและความต้องการของเงินทุน
- แหล่งเงินทุน

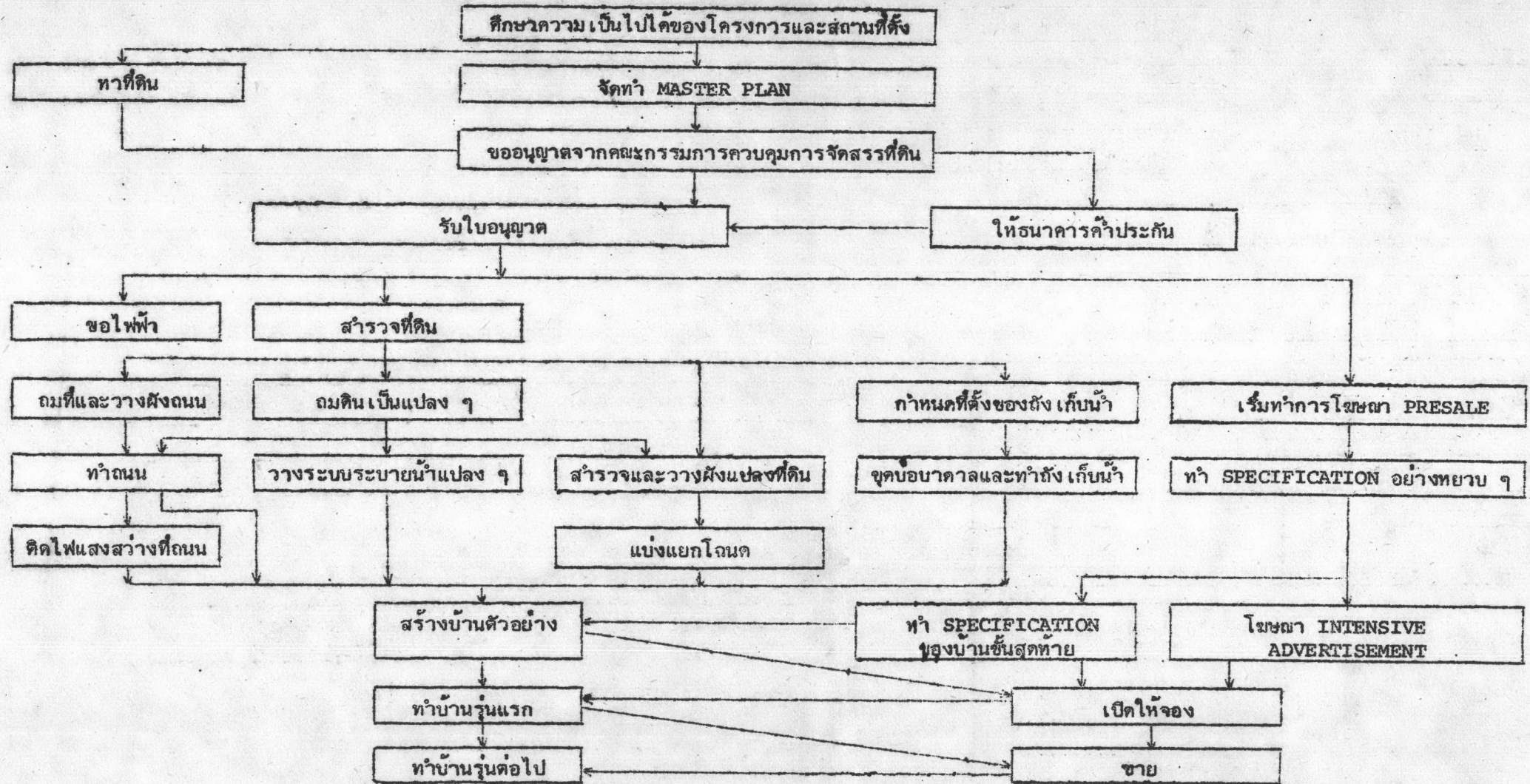
ก) ขนาดและความต้องการของเงินทุน

โครงการขนาดใหญ่และขนาดกลาง เงินลงทุนในโครงการมีจำนวนมาก ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายตลอดทั้งโครงการ รายจ่ายเหล่านี้ได้แก่

^{๑๑}John C. Narver and Ronald Savitt, The Marketing Economy: An Analytical Approach (New York: Holt, Rineheart and Winston, Inc., 1971), p. 255.

รูปประกอบที่ ๒.๑

ขั้นตอนการดำเนินงานในการทำโครงการบ้านจัดสรร
(STAGES OF DEVELOPMENT OF A TYPICAL HOUSING PROJECT)



- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานช่วงแรก เช่น ค่าสำรวจ ค่าออกแบบ และเทคนิคต่าง ๆ

- ค่าที่ดิน

- ค่าปรับปรุงที่ดินหรือพัฒนาที่ดิน เช่น ค่าถมที่ ค่าสร้างถนน

ค่าก่อสร้างสิ่งสาธารณูปโภคในโครงการ

- การแบ่งที่ดินเป็นแปลงขนาดต่าง ๆ และการแบ่งแยกโฉนดที่ดิน

- ค่าก่อสร้างอาคารตามโครงการ

- ค่าใช้จ่ายในการบริหารและการขาย

- ดอกเบี้ยเงินกู้

ค่าใช้จ่ายของโครงการตามที่ปรากฏข้างต้น ค่าใช้จ่ายที่สำคัญ ๓ รายการ คือ ค่าที่ดิน ค่าปรับปรุงที่ดิน ค่าก่อสร้างบ้าน

การซื้อที่ดินขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างเจ้าของที่ดิน และผู้ประกอบการหรือเจ้าของโครงการ ส่วนการปรับปรุงที่ดินจะทำต่อเมื่อเริ่มดำเนินโครงการ เงินที่ใช้ในการก่อสร้างเป็นไปตามขั้นตอนและระยะการก่อสร้าง เพราะเงินที่ใช้ขึ้นอยู่กับจำนวนและค่าวัสดุก่อสร้างบ้าน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับฤดูกาลและแผนการจำหน่าย

ระยะเวลาของการใช้เงินทุนเริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้าง ช่วงก่อสร้าง และช่วงหลังการก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์ โดยความต้องการเงินทุนเริ่มตั้งแต่ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของที่ดินจัดหาที่ดินเพื่อดำเนินโครงการ บางครั้งผู้ประกอบการจะพยายามซื้อที่ดินไว้หลาย ๆ แปลงจากเจ้าของที่ดินหลาย ๆ คนในเวลาพร้อมกัน เพื่อป้องกันการขึ้นราคาที่ดินจากเจ้าของที่ดินในบริเวณใกล้เคียง วิธีการนี้ต้องใช้เงินทุนครั้งเดียวเป็นจำนวนมาก บางครั้งก็เกินความสามารถของผู้ประกอบการที่จะหาเงินได้ทั้งหมดตามต้องการ เงินที่ใช้ซื้อที่ดินนี้ ผู้ประกอบการอาจตกลงเงื่อนไขกับเจ้าของที่ดิน เป็นการ

ผ่อนชำระโดยให้ธนาคารพาณิชย์รับรองหรือค้ำประกัน ส่วนความต้องการเงินทุนช่วงการก่อสร้างขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการและคุณภาพของอาคาร ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป

ข) แหล่งเงินทุนช่วงก่อนการก่อสร้าง

เงินที่ผู้ประกอบการนำมาใช้จัดหาซื้อที่ดิน อาจได้มาจาก

- เงินทุนของเจ้าของโครงการเอง
- เงินกู้จากสถาบันการเงิน
- เงินกู้จากญาติ เพื่อน ฯลฯ
- เงินกู้จากธุรกิจที่เคยติดต่อกัน

วิธีการที่ใช้กันทั่วไปในการหาเงินเพื่อดำเนินโครงการ คือ กู้จากสถาบันการเงินต่าง ๆ เช่น

- ธนาคารพาณิชย์
- บริษัทเงินทุน
- บริษัทเครดิตฟองซิเอร์
- บริษัทประกันภัย

สถาบันการเงินที่เข้ามามีบทบาทมากที่สุดคือ ธนาคารพาณิชย์ (โปรดดูรายละเอียด ตารางที่ ๒.๑ ประกอบ หน้า ๓๒) จากตารางแสดงการลงทุนของธนาคารพาณิชย์ต่อธุรกิจบ้านจัดสรรซึ่งแสดงให้เห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ให้การสนับสนุนด้านการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาวถึงร้อยละ ๕๓.๙๕ ของแหล่งเงินทุนสำหรับโครงการเคหการทั้งหมด

ก่อนที่ธนาคารพาณิชย์จะให้การสนับสนุนด้านการเงินแก่ธุรกิจบ้านจัดสรรนั้น ผู้ประกอบการต้อง เสนอผลการศึกษาคือความเป็นไปได้ของโครงการพร้อมทั้งรายละเอียดด้านก่อสร้างโครงการให้ธนาคารวิเคราะห์ และพิจารณาว่าสมควรจะให้กู้เป็นวงเงินเท่าไรของวงเงินลงทุนในโครงการ

ตารางที่ ๒.๑

ตารางแสดงการลงทุนของธนาคารพาณิชย์ต่อธุรกิจบ้านจัดสรร

ลำดับ	แหล่งการลงทุน	จำนวน	ร้อยละ
๑	ลงทุนส่วนตัว	๑๓	๕.๗๐
๒	ลงทุนร่วมกับบริษัทก่อสร้าง	๒๔	๑๐.๕๒
๓	บริษัทเกี่ยวกับเงินกู้-สหกรณ์	๔๖	๒๐.๑๙
๔	ธนาคารอาคารสงเคราะห์	๕๒	๒๒.๙๑
๕	ธนาคารกรุงเทพ	๓๒	๑๔.๐๘
๖	ธนาคารกสิกรไทย	๑๓	๕.๗๐
๗	ธนาคารไทยพาณิชย์	๗	๓.๐๗
๘	ธนาคารศรีนคร	๕	๒.๑๙
๙	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	๕	๒.๑๙
๑๐	ธนาคารนครหลวงไทย	๓	๑.๓๑
๑๑	ธนาคารไทยพัฒนา	๒	๐.๘๘
๑๒	ธนาคารทหารไทย	๑	๐.๔๔
๑๓	ธนาคารกรุงไทย	๑	๐.๔๔
๑๔	ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ	๑	๐.๔๔
๑๕	ธนาคารเอเซียทริสต์	๑	๐.๔๔
๑๖	ไม่ทราบรายละเอียด	๒๒	๙.๖๕
	รวม	๒๒๘	๑๐๐.๐๐

ที่มา : การเคหะแห่งชาติ, "การสำรวจหมู่บ้านจัดสรรจำนวน ๒๒๘ หมู่บ้าน",

พ.ศ. ๒๕๒๐.

สำหรับสถาบันการเงินอื่น ก็มีบทบาทต่อธุรกิจบ้านจัดสรรเช่นเดียวกัน (โปรดดูตารางที่ ๒.๒ หน้า ๓๔) แต่สัดส่วนการให้กู้ยืมจะแตกต่างกันไป โดยพิจารณาตามปัจจัยหลายประการจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ อาทิเช่น สภาพของสังคมและเศรษฐกิจ สภาพตลาดและอุปสรรคในตลาด รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในที่ควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของอุปทาน เป็นต้น)

๑.๒ ข้อจำกัดและระเบียบวิธีที่เกี่ยวข้อง

ข้อจำกัดที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงเพื่อประกอบการตัดสินใจเริ่มโครงการมีหลายทางด้วยกัน คือ

๑.๒.๑ ข้อจำกัดด้านกฎหมาย

กฎหมายการจัดสรรที่ดินได้กำหนดหลักเกณฑ์ เรื่อง การจัดทำแผนผังโครงการ เพื่อให้ผู้ประกอบการมีความรับผิดชอบด้านสาธารณูปโภค และสิ่งบริการภายในโครงการ โดยการพิจารณาสิ่งอื่นประกอบ เช่น การวางผังถนน กับอัตราจำนวนผู้อยู่อาศัย ระดับรายได้ของผู้อยู่อาศัย และความต้องการมาตรฐานที่แตกต่างกัน เจอนใจดังกล่าวเป็นหลักประกันแก่ผู้ซื้อบ้านและเป็นประโยชน์เมื่อลูกค้าเข้าอยู่อาศัยภายในโครงการแล้ว แต่เป็นปัญหาทางด้านผู้จัดสรร เพราะต้นทุนที่ใช้ในการก่อสร้างสิ่งเหล่านั้นสูงมาก ส่วนใหญ่แล้วโครงการต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้ดำเนินการขออนุมัติจากคณะกรรมการควบคุมและจัดสรรที่ดิน เพราะความไม่รัดกุมของกฎหมายและขาดบุคลากรควบคุมตรวจการก่อสร้างตามโครงการต่าง ๆ

๑.๒.๒ ข้อจำกัดด้านกายภาพ

ข้อจำกัดด้านกายภาพมีส่วนทำให้โครงการล้มเหลวได้ คือ ปัญหาที่ดินและตัวบ้าน เริ่มตั้งแต่การเลือกทำเลที่ตั้งโครงการ ถ้าทำเลไม่เหมาะสมลักษณะของดินไม่ได้ระดับต่ำเกินไป ผู้ประกอบการต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับที่ดินสูง

ตารางที่ ๒.๒

บทบาทของสถาบันการเงินที่มีต่อธุรกิจบ้านจัดสรร

สถาบันทางการเงิน	ให้กู้ ระยะสั้น	ให้กู้ ระยะยาว	ให้กู้แก่- อุตสาหกรรมอื่น เกี่ยวกับเคหะ- อาคารด้วย	เป็น DEVELOPER ด้วย
ธนาคารอาคารสงเคราะห์	✓	✓	—	—
ธนาคารพาณิชย์	✓	○	✓	—
บริษัทเงินทุน INVESTMENT CO.	✓	○	✓	✓
FINANCE BUSINESS CO.	✓	✓	✓	✓
FINANCE & INVEST- MENT CO.	✓	✓	✓	✓
CREDIT FONCIER CO.	✓	✓	✓	✓
บริษัทประกันภัย	✓	✓	✓	○
สหกรณ์เคหะสถาน	—	✓	—	○

- ✓ - เข้าร่วมโดยตรงตามวัตถุประสงค์
○ - เข้าร่วมโดยไม่ตรงตามวัตถุประสงค์
— - ไม่ได้เข้าร่วมด้วย

ที่มา : คุณกฤษทศทิพย์ มาลากุล ณ อรุณยา, "สถานภาพทางการเงินของอุตสาหกรรม-
เคหะสถานในประเทศไทย" (รายงานปริทัศน์มหาบัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรม-
ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒) หน้า ๒๖.

ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มิฉะนั้น จะเกิดปัญหาน้ำท่วมโครงการในฤดูฝนได้ หรือถ้าทำเลที่ตั้งโครงการอยู่ห่างไกลจากระบบสาธารณูปโภค ผู้ประกอบการต้องเสียค่าใช้จ่ายในการก่อสร้าง สิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้เป็นจำนวนมาก

ด้านการออกแบบบ้านก่อสร้าง ควรพิจารณาถึงพฤติกรรมผู้บริโภคด้วย โดยพยายามออกแบบบ้านให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า รวมทั้งคุณภาพของวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง เพื่อให้บ้านมีความแข็งแรงทนทาน ลักษณะทางกายภาพของโครงการถ้าไม่ดีพอ ผู้ประกอบการจะเกิดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวของโครงการได้ และก่อปัญหาด้านการหาเงินทุนสำหรับโครงการต่อไป

๒. การดำเนินงานช่วงก่อสร้าง

เมื่อเลือกทำเลที่ตั้งโครงการเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของการดำเนินงาน คือ การปรับปรุงที่ดิน เริ่มวางระบบสาธารณูปโภคและก่อสร้างบ้าน เงินที่ใช้ในการปรับปรุงที่ดินและก่อสร้างบ้าน ผู้ประกอบการสามารถแบ่งช่วงระยะการดำเนินงานได้ ทำให้ความต้องการเงินทุนในแต่ละระยะมีจำนวนน้อยลง เมื่อเทียบกับเงินลงทุนทั้งโครงการ สำหรับ เวลาที่ใช้ในการปรับปรุงที่ดินและก่อสร้างบ้าน ขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการ เงินลงทุนในช่วงการก่อสร้างจะเป็นเงินลงทุนระยะสั้น ในช่วงก่อสร้างจะแยกพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

- ๒.๑ แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการปรับปรุงที่ดินและก่อสร้าง
- ๒.๒ การจัดการด้านการเงิน
- ๒.๓ การบริหารและควบคุมการก่อสร้าง
- ๒.๔ การบริหารงานด้านการตลาดและการเลือกกลวิธี

๒.๑ แหล่งเงินทุนที่ใช้ในการปรับปรุงที่ดินและการก่อสร้าง

เงินที่ใช้ในการก่อสร้างบ้านและปรับปรุงที่ดินอาจมาจาก

- เงินทุนของเจ้าของโครงการ
- ญาติจากคนรู้จัก เพื่อน ญาติพี่น้อง
- ญาติจากสถาบันการเงิน
- เงินค่าน้ำจากลูกค้าที่ส่งจองบ้าน
- เครดิตจากผู้รับเหมาและผู้ขายวัสดุก่อสร้าง



แหล่งเงินทุนที่ได้จาก เงินค่าน้ำของลูกค้าผู้ส่งจองบ้าน ผู้ประกอบการสามารถนำเงินจำนวนนั้นไปลงทุนได้โดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย วงเงินค่าน้ำที่ลูกค้าต้องวางมัดจำแตกต่างกันตามแต่โครงการ มีจำนวนตั้งแต่ ๑๐% - ๕๐% ขึ้นไป^{๑๒} (โปรดดูรายละเอียดตารางที่ ๒.๓ หน้า ๓๗)

แหล่งเงินทุนอีกประเภทหนึ่งที่ไม่ต้องเสียดอกเบี้ยคือการได้รับเครดิตจากผู้ผลิตหรือค้าวัสดุก่อสร้าง ทั้งนี้เนื่องจากตลาดอุตสาหกรรมค้าวัสดุก่อสร้างมีการแข่งขันเช่นเดียวกับธุรกิจประเภทอื่น ผู้ค้าวัสดุก่อสร้างจะเพิ่มระยะเวลาให้เครดิตแก่เจ้าของโครงการบ้านจัดสรรเฉพาะรายที่มีเครดิตดีและมีการติดต่อมานาน วิธีการนี้เป็นประโยชน์ต่อเจ้าของโครงการ เพราะช่วยให้การจัดการจัดหาเงินทุนมีระยะเวลานานออกไป ส่วนเงินทุนที่เหลือ ถ้าเป็นโครงการขนาดเล็ก ผู้ประกอบการจะใช้เงินทุนส่วนของตนเองทั้งหมด ถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่จะกู้จากแหล่งเงินทุนอื่น ๆ

^{๑๒} การเคหะแห่งชาติ, "อุตสาหกรรมบ้านจัดสรร", ๒๕๒๐.

ตารางที่ ๒.๓

ตารางแสดงวงเงินค่างวดของหมู่บ้านจัดสรรในระดับต่าง ๆ

จำนวนเงินค่างวด	จำนวน	ร้อยละ
๑๐ - ๒๐%	๕๗	๒๕.๐๐
๒๑ - ๓๐%	๘๗	๓๘.๑๖
๓๑ - ๔๐%	๓๓	๑๔.๕๗
๔๑ - ๕๐%	๒๙	๑๒.๗๒
๕๐% ขึ้นไป	๖	๒.๖๓
ไม่ทราบรายละเอียด	๑๖	๗.๐๒
รวม	๒๒๘	๑๐๐.๐๐

หมายเหตุ จำนวนวงเงินค่างวดบางหมู่บ้านมีมากกว่า ๑ แบบขึ้นไป

ที่มา : การเคหะแห่งชาติ, "การสำรวจหมู่บ้านจัดสรรจำนวน ๒๒๘ หมู่บ้าน", ๒๕๒๐.

ดังได้กล่าวแล้วข้างต้น ธนาคารพาณิชย์ คือ สถาบันการเงิน ที่ให้การสนับสนุนการเงินแก่ธุรกิจเคหกรรมมากที่สุด นับตั้งแต่เริ่มดำเนินการ วิธีการ คือ ผู้ประกอบการจะนำที่ดินมาค้ำประกันเงินกู้ และสามารถชำระคืนธนาคารในระยะเวลานาน วิธีการที่ใช้กันทั่วไปคือจะทำการก่อสร้างบ้านเป็นช่วง โดยกำหนดการก่อสร้างช่วงแรกเสียส่วนหนึ่ง แล้วทำการขาย นำเงินจำนวนที่ขายได้ไปลงทุนทำการก่อสร้างบ้านช่วงต่อไป หมุนเวียนกันไปจนกว่าจะครบโครงการ

๒.๒ การจัดการด้านการเงิน

การจัดการด้านการเงิน หมายถึงการดำเนินงานในการผลิตโดยใช้ทรัพยากรในเชิงเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความสัมพันธ์กับการจัดการด้านอื่น ๆ ในเวลาเดียวกันด้วย

ข้อที่ควรพิจารณาในการจัดการด้านการเงินมีดังนี้

- ให้มีความเป็นไปได้ ของงบประมาณเงินลงทุนที่กำหนดไว้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง
 - ให้มีความคล่องตัว ทางการเงิน เงินทุนหมุนเวียนของโครงการ ต้องไม่หยุดชะงักหรือหาเงินทุนไม่ทัน
 - ให้ทำการเปรียบเทียบกำไรที่ได้กับความเสียหายในการลงทุน คือ การเปรียบเทียบผลกำไรที่ได้รับจากยอดขายว่าคุ้มกับความเสียหายโดยโครงการที่อาจจะล้มเหลวหรือไม่
 - ให้พิจารณาระบบภาษีและระบบกฎหมายของรัฐ เพื่อคาดคะเน ค่าใช้จ่ายด้านภาษี และกฎระเบียบทางกฎหมายในการกำหนด เงินลงทุนของโครงการ
- เคหการ

ในธุรกิจเคหการ การจัดการด้านเงินสดเป็นการแสดงงบประมาณรายรับ-รายจ่ายของโครงการแต่ละงวด เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการด้านการเงินทั้งหมด รายรับ-รายจ่ายที่เกิดขึ้นในโครงการมีดังนี้

รายรับ ได้มาจาก ราคาบ้านและที่ดิน

รายจ่าย แบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการก่อสร้างโดยตรง
- ค่าใช้จ่ายฝ่ายบริหาร
- ค่าใช้จ่ายฝ่ายธุรการ
- ค่าใช้จ่ายฝ่ายตลาด
- ดอกเบี้ยเงินกู้
- ภาษี

การจัดการด้านเงินสดมีความสำคัญมาก ในระยะสั้นถ้ากระแสเงินสดเกิดหยุดชะงัก ผู้ประกอบการอาจแก้ปัญหาไม่ได้ เพราะไม่สามารถหาเงินสดมาเป็นค่าใช้จ่ายด้าน-

วัสดุก่อสร้าง ค่าแรง เงินเดือนพนักงานและเจ้าหน้าที่โครงการ ฯลฯ ก็จะทำให้การดำเนินงานหยุดขงก โครงการประสบความล้มเหลวได้

นอกจากการวางแผนด้านการเงินเพื่อการก่อสร้าง ซึ่งเป็นการกู้ยืมระยะสั้นแล้ว หน้าที่ของฝ่ายบริหารต้องวางแผนหาเงินกู้ระยะยาวให้แก่ลูกค้าที่ตกลงใจซื้อบ้าน โดยวิธีการผ่อนชำระด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจลูกค้าให้ซื้อบ้านในโครงการ วิธีการที่ทำในปัจจุบัน คือ ผู้ประกอบการใช้การติดต่อกับสถาบันการเงิน โดยนำโครงการไปให้พิจารณา และรับจะให้เงินกู้ระยะยาวแก่ลูกค้าที่ซื้อบ้าน เมื่อโครงการนั้นได้ถูกพิจารณาแล้วว่าเป็นไปได้ โดยทำเป็น Loan Commitment ไว้ เมื่อบ้านก่อสร้างเสร็จเรียบร้อย ผู้ประกอบการจะโอนโฉนดให้แก่ผู้ซื้อ โดยพาผู้ซื้อบ้านไปทำสัญญาเงินกู้ระยะยาวจากสถาบันการเงินแห่งนั้น ในการนี้ผู้ซื้อบ้านต้องนำโฉนดที่ดิน พร้อมสิ่งปลูกสร้างที่ซื้อไปจำนองกับสถาบันการเงิน และผ่อนชำระเป็นรายเดือนพร้อมเสียดอกเบี้ยเงินกู้ จนกว่าจะครบกำหนดระยะเวลาผ่อนที่ทำสัญญากันไว้ ซึ่งส่วนมากไม่เกิน ๑๕ ปี วิธีการนี้ผู้ประกอบการสามารถได้รับเงินก้อนไปทันทีจากสถาบันการเงิน เพื่อนำไปหมุนเวียนลงทุนต่อไป

๒.๓ การบริหารและการควบคุมการก่อสร้าง

ช่วงเวลาการก่อสร้าง ผู้ประกอบการต้องควบคุมการก่อสร้างให้ทั่วถึง เพื่อให้คุณภาพของบ้านดี บ้านแต่ละหน่วยที่ก่อสร้างเสร็จมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย และตรงตามข้อระบุที่กำหนดในแบบบ้าน เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า การบริหารงานด้านการก่อสร้างนี้ ควรจะมีผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเฉพาะทางด้านกิจการก่อสร้างเป็นผู้ควบคุมแผนการก่อสร้าง และบริหารงานทุกอย่างให้เป็นไปตามที่กำหนด

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ เรื่องแรงงาน ควรมีการว่าจ้างแรงงานกันในช่วงเวลาที่เหมาะสม และหาแรงงานง่ายตามฤดูกาลนั้น เพื่อเป็นช่างฝีมือก่อสร้าง วิธีการที่ใช้ในปัจจุบัน คือ ผู้ประกอบการจะว่าจ้างบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างดำเนินงานและหาแรงงานเอง

โดยผู้ประกอบการเป็นผู้จ่ายค่าก่อสร้างด้วยเงินก้อนจำนวนเดียวกับผู้รับเหมา ฉะนั้นจึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดในเรื่องคุณภาพของวัสดุก่อสร้าง ฝีมือช่างที่ทำการก่อสร้าง รวมทั้งการป้องกันการละทิ้งงานของคนงานหรือผู้รับเหมา เพื่อป้องกันการว่าจ้างผู้รับเหมาช่วง เป็นการสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายมาก

๒.๔ การบริหารด้านการตลาดและการเลือกกลยุทธ์

การกำหนดแผนการตลาดมีความสำคัญกับการจัดการด้านเงินสด เพื่อให้ทราบว่าเมื่อใด ควรจะมีรายได้เข้าสู่โครงการ จำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสมกับการส่งคืนเงินกู้ หรือเป็นรายได้ในการลงทุนต่อไป

การวางแผนทางการตลาด นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้มากมาย อาทิ เช่น การตลาด คือ การวางแผน เพื่อให้สินค้าที่ออกจำหน่ายมีความสอดคล้องกับความต้องการในการตลาด เป็นการสร้างสรรค์ ความคิด วางแผน คัดแปลง ปรับแต่ง ให้ผลิตภัณฑ์มีคุณลักษณะพิเศษ ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อและนำหน้าดีกว่าคู่แข่ง^{๑๓}

ในทางปฏิบัติ การวางแผนการตลาด คือ การกำหนดเป้าหมายทางการตลาด และพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนผสมทางตลาด อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ท่าเรือที่ตั้ง และการส่งเสริมการจำหน่าย จากนั้นจึงเลือกกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมมาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรกของธุรกิจ

๒.๔.๑ เป้าหมายทางการตลาด

เป้าหมายทางการตลาดของธุรกิจเคหะสถาน คือ การขายบ้านให้ได้ โดยศึกษาถึงส่วนแบ่งในตลาด การคาดคะเนกลุ่มคนที่มีอำนาจในการซื้อ

^{๑๓} เจริญ วรรณะสิน, "การตลาดกับสัดส่วนและจุดมุ่งหมายของการตลาด", วารสารการตลาด, ฉบับที่ ๓, ปีที่ ๑๒ (กันยายน - พฤศจิกายน ๒๕๒๑) : ๓๕.

สภาวะ เศรษฐกิจและสังคม ทำให้สามารถแยกกลุ่มผู้บริโภคในตลาดเป็น ๔ กลุ่มด้วยกันคือ

- กลุ่มผู้มีรายได้น้อย
- กลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางระดับต่ำ
- กลุ่มผู้มีรายได้ปานกลางระดับสูง
- กลุ่มผู้มีรายได้สูง

โครงการเคหการในภาครัฐบาลให้การสนับสนุนแก่ผู้มีรายได้ต่ำ-ปานกลาง ส่วนเป้าหมายของ เอกชนมุ่งไปยังกลุ่มผู้มีรายได้ ปานกลาง-สูง ทั้งนี้การเลือกกลวิธีทางการตลาดต้องการให้เป็นไปตามแผนการทั้งด้านเงินทุน และการจัดการเงินสดโดยมองถึงอำนาจการซื้อ เป็นหลัก

๒.๔.๒ ส่วนผสมทางการตลาด

การสร้างข้อเสนอขายทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องพิจารณาตัวแปรที่ควบคุมได้ ซึ่งแสดงในรูปของส่วนผสมด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ท่าเลที่ตั้ง และการส่งเสริมการขาย อย่างละเอียดเพื่อพิจารณาเลือกกลวิธีที่เหมาะสมมาใช้ในตัวแปรแต่ละตัวนี้^{๑๔}

ในทางทฤษฎีกลวิธีทางการตลาด คือ การนำเอาเทคนิคการตลาดผสมมาเป็นหลักในการดำเนินแผนการตลาด

^{๑๔}P. Kotler, Marketing Management, p. 59.

แต่ในทางปฏิบัติ ไม่จำเป็นต้องยึดหลักวิธีการตลาดผสมอย่างสมบูรณ์แบบ
เสมอไป แต่จะมุ่งปฏิบัติหนักไปด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะหรือสองด้านก็ได้ ทั้งนี้ขึ้น
อยู่กับวิธีการที่เลือก เวลา งบประมาณ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม^{๑๕}

การวิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด และการเลือกกลวิธีทางการตลาดของ
ตัวแปร ๔ ประการดังกล่าวข้างต้น แยกพิจารณา ดังนี้ :

ก) ส่วนผสมด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเคหการ หมายถึง บ้านที่อยู่อาศัย ที่ดิน สาธารณูปโภค
และสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในโครงการ เช่น สโมสร
สระว่ายน้ำ สนามกีฬา ฯลฯ เป็นต้น

การจำหน่ายบ้านขึ้นอยู่กับเป้าหมายทางการตลาด ส่วนคุณภาพบ้าน หมายถึง
วัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง ฝีมือการก่อสร้าง แบบบ้านในโครงการ สิ่งอำนวยความสะดวก
สะดวกเป็นสภาพแวดล้อมที่ปรากฏในโครงการ

ปัจจุบันโครงการต่าง ๆ มีแบบบ้านหลายแบบรวมกัน เพื่อสนองความต้องการ
การลูกค้าหลายระดับและรสนิยม (โปรดดูรายละเอียดตารางที่ ๒.๔ หน้า ๔๓) สำหรับ
ต้นทุนการก่อสร้างขึ้นอยู่กับค่าวัสดุและฝีมือการก่อสร้าง รวมทั้งที่ตั้ง ซึ่งหมายถึงค่าที่ดิน
ที่เปลี่ยนแปลงไป อันมีผลกระทบต่อราคาขาย

^{๑๕} มัชฌิม บารมีชัย, "ยุทธวิธีทางการตลาด", วารสารการตลาด,
ฉบับที่ ๑, ปีที่ ๑๒ (มีนาคม - พฤษภาคม ๒๕๒๑) : ๑๑.

ตารางที่ ๒.๔

ตารางแสดงลักษณะแบบบ้านต่อพื้นที่ต่อหน่วย

ลักษณะบ้าน	ขนาดพื้นที่ต่อหน่วย
ชั้นเดียว เรือนเดี่ยว	๔๐ - ๑๐๐ ตร.วาขึ้นไป
สองชั้น เรือนเดี่ยว	๔๐ - ๑๐๐ ตร.วาขึ้นไป
ชั้นเดียว เรือนแฝด	๓๔ - ๖๐ ตร.วา
สองชั้น เรือนแฝด	๓๔ - ๖๐ ตร.วา
ทาวน์เฮาส์ (Town Houses)	๑๔ - ๒๔ ตร.วา
อาคารพาณิชย์	๑๒ - ๑๔ ตร.วา

การเลือกกลวิธีค้ำผลิตภัณฑ์ หมายถึง การวางแผน จัดการ และพัฒนา
ผลิตภัณฑ์ เพื่อมุ่งหวังใช้ผลิตภัณฑ์เป็นตัวทำให้เกิดการขาย ผู้ซื้อมุ่งที่ตัวผลิตภัณฑ์เป็นหลัก
ฉะนั้น โดยหลักการบ้านที่ก่อสร้างจึงต้องมีคุณภาพตรงตามความต้องการ ได้มาตรฐาน
ทั้งนั้นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรคำนึงถึง คือ

- มีหลักประกันในเรื่องมาตรฐาน
- มีราคาสอดคล้องกับพลังซื้อของผู้บริโภค คือ ทั้งราคาเงินสดและ
เงินผ่อน
- มีประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์ได้นาน
- รูปแบบบ้านทันสมัย ตรงกับรสนิยมของลูกค้าในตลาด
- เพิ่มรายการให้มีแบบลักษณะมากกว่าเดิม เช่น บ้านในพื้นที่ต่อหน่วย
ที่แตกต่างกัน แบบบ้านที่แตกต่างกันออกไปจากเดิมที่มีอยู่แล้ว

ข) ส่วนผลมค้ำราคา

ปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการกำหนดราคา คือ อุปสงค์ของตลาด ต้นทุนการก่อสร้าง สภาพการแข่งขัน และบทบาทของรัฐบาลที่มีต่อราคา ยิ่งเวลายาวนานออกไป ราคามันก็ยิ่งสูงขึ้น ก่อให้เกิดปัญหาแก่ผู้ซื้อ เพราะราคามันเกินอำนาจซื้อของผู้บริโภค

กลวิธีในการตั้งราคาสินค้ามักกระทำควบคู่ไปกับวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาอุปสงค์ และอุปทาน เป็นปัจจัยในการกำหนดราคาตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

- ระยะแนะนำสินค้าออกสู่ตลาด

การกำหนดราคามันต่อหน่วยจะอยู่ในระดับสูง เพราะมีผู้ริเริ่มธุรกิจด้านนี้เพียงไม่กี่รายเท่านั้น

- ขั้นเติบโต

ตั้งแต่ปี ๒๕๑๐ เป็นต้นมา ธุรกิจบ้านจัดสรรขยายตัวอย่างรวดเร็ว โดยมีผู้ประกอบการโครงการใหม่ ๆ ในตลาดเพิ่มขึ้น จนกระทั่งปี พ.ศ. ๒๕๑๕ - ๒๕๑๘ เป็นช่วงที่ธุรกิจบ้านจัดสรรเจริญเติบโตมาก มีการแข่งขันกันในตลาด การกำหนดราคาช่วงนี้มี ๒ ประเภท คือ ราคาเพื่อการรณรงค์ เพื่อเพิ่มปริมาณการขาย และกำหนดราคาให้สูงขึ้น เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่มีรสนิยมด้านคุณภาพสูง เป็นการช่วงชิงผลประโยชน์เข้ามาก่อนคู่แข่ง

- ระยะการขายถึงจุดอิ่มตัว

ธุรกิจบ้านจัดสรรอยู่ในช่วงระยะอิ่มตัว ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๐ ราคามันจัดสรรสูงขึ้น เนื่องจากภาวะเงินเฟ้อ วิกฤติการณ์น้ำมัน มีผลทำให้ราคาต้นทุนวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น ทำให้ความต้องการในตลาดลดลง เพราะอำนาจซื้อไม่เพียงพอ แต่เนื่องจากมีคู่แข่ง

แข่งขันจำนวนมาก ผู้ประกอบการจึงลดความเสี่ยงด้วยวิธีการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ โดยการเปลี่ยนรูปแบบบ้านในโครงการให้มีขนาดเล็กลงต่อพื้นที่ต่อหน่วย เป็นการลดต้นทุนในการก่อสร้าง

- ระยะเวลาขายถึงจุดตกต่ำ

สำหรับธุรกิจเคหกรรมในภาคเอกชน ยังไม่ถึงจุดตกต่ำ เนื่องจากอุปสงค์เรื่องที่อยู่อาศัยยังมีมาก เพียงแต่ผู้บริโภคไม่สามารถซื้อสินค้าได้ เพราะสถานะเศรษฐกิจที่บีบรัดตัว ทำให้อำนาจการซื้อไม่เพียงพอ ส่งผลกระทบกระเทือนต่อการขาย ทำให้ยอดการจำหน่ายหยุดชะงักลง

ค) ส่วนผสมด้านทำเลที่ตั้ง

ทำเลที่ตั้งบ้านในโครงการขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการว่าตั้งอยู่ในบริเวณใด (โปรดดูรายละเอียดตารางที่ ๒.๕ หน้า ๔๖ - ๔๗) ส่วนสถานที่จำหน่ายแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ

- สถานที่ที่จำหน่ายบ้านอยู่ภายในโครงการ เช่น สำนักงานขายอยู่ภายในหมู่บ้าน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่ต้องการชมบ้านตัวอย่าง
- สถานที่ที่จำหน่ายบ้านอยู่นอกโครงการในแหล่งชุมชน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าที่มาติดต่อสอบถาม

ในโครงการบางแห่งจะมีสถานที่จำหน่ายทั้ง ๒ ลักษณะ ส่วนช่องทางการจำหน่ายนั้น ใช้วิธีการขายโดยตรง คือ ให้นักงานขายติดต่อกับลูกค้าโดยตรงทั้งที่ประจำในสำนักงาน และติดตามผลการติดต่อจากลูกค้าในครั้งต่อไป

การพิจารณาทำเลที่ตั้งโครงการจากการสำรวจพบว่า แบ่งแยกออก ๒ ประเภทคือ

- โครงการใหม่

ตารางที่ ๒.๕

ทำเลที่ตั้ง

เส้นทางคมนาคม	ที่ตั้ง	จำนวน
ถนนติวานนท์	อ.เมืองและบางส่วนของ อ.ปากเกร็ด นนทบุรี	๕
ถนนประชาเกษม	อ.เมือง นนทบุรี	๑
ถนนบางกรวย-ไทรน้อย	อ.บางกรวย นนทบุรี	๑
ถนนจรัลสนิทวงศ์	ฝั่งธนบุรี	๑
ถนนคลองตัน-บางกะปิ	อ.บางกะปิและบางส่วนของ อ.พระโขนง	๑๗
ถนนวิภาวดีรังสิต	อ.บางเขนและบางส่วนของ อ.พญาไท	๒๕
ถนนแจ้งวัฒนะ	อ.บางเขนและบางส่วนของ อ.ปากเกร็ด นนทบุรี	๓
ถนนสุขาภิบาล ๑	อ.บางกะปิ	๑๘
ถนนสุขาภิบาล ๒	อ.บางกะปิ	๓
ถนนสุขาภิบาล ๓	อ.บางกะปิ	๕
ถนนงามวงศ์วาน	อ.บางเขนและบางส่วนของ อ.เมือง นนทบุรี	๑๐
ถนนรามอินทรา	อ.บางเขน	๗
ซอยเสนานิคม ๑ พหลโยธิน	อ.บางเขน	๗
ซอยโชคชัย ๔ ลาดพร้าว	อ.บางกะปิ	๑๒
บริเวณสุทธิสาร ห้วยขวาง	อ.พญาไทและบางส่วนของ อ.ห้วยขวาง	๑๒
ถนนพหลโยธิน	อ.บางเขนและของ จ.ปทุมธานี	๗
ถนนประชาชื่น	อ.บางเขนและบางส่วนของ อ.คูสิต	๗
ถนนลาดพร้าว	อ.บางกะปิ	๑๘
ถนนเพชรบุรีตัดใหม่	อ.พระโขนง	๒

ตารางที่ ๒.๕ (ต่อ)

เส้นทางคมนาคม	ที่ตั้ง	จำนวน
ถนนพระโขนง-คลองตัน	อ.พระโขนง	๕
ถนน เอกชัย	อ.บางขุนเทียน ฝั่งธนบุรี	๒
ถนน เพชรเกษม	ฝั่งธนบุรี	๓
ถนนธนบุรี-ปากท่อ	ฝั่งธนบุรี	๒
ถนนบางนา-ตราด	อ.พระโขนงและบางส่วนของ จ.สมุทรปราการ	๑๑
ถนนพัฒนาการ	อ.พระโขนง	๑๒
ถนนพระรามสี่	คลองเตย	๑
ถนนสุขุมวิท	อ.พระโขนง	๑๔
ถนนเทพารักษ์	อ.สำโรง สมุทรปราการ	๓
ถนนปู่เจ้าสมิงพราย	อ.สำโรง สมุทรปราการ	๑

ที่มา : การเคหะแห่งชาติ, กองการวิจัยการก่อสร้าง, ฝ่ายวิจัยและการก่อสร้าง,

ที่ รก. ๒๔/๒๐๑๒๑๓.

- โครงการเดิมมีการขยายโครงการต่อไป ๒ ทางคือ
 - ขยายโครงการใหม่ ในบริเวณพื้นที่โครงการ เดิมหรือพื้นที่ติดกัน
 - ขยายโครงการใหม่ ในบริเวณพื้นที่แห่งใหม่ซึ่งแยกออกจากโครงการเดิม

ง) ส่วนผสมด้านการส่งเสริมการจำหน่าย

ความมุ่งหมายในการส่งเสริมการจำหน่าย คือ เพื่อแจ้งข่าวสารและชักชวนลูกค้าให้ทำการซื้อบ้านที่ออกจำหน่าย วิธีการส่งเสริมการจำหน่ายเป็นการผสมผสานกันระหว่างการโฆษณา พนักงานขาย และการประชาสัมพันธ์ในกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าที่ตัดสินใจซื้อบ้าน

กลวิธีทางการตลาด มักให้ความสำคัญด้านการส่งเสริมการจำหน่าย เพราะผู้บริโภคส่วนใหญ่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการโฆษณาอย่างมาก ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในตลาด ดังนั้น การโฆษณาจะช่วยทำให้ลูกค้าทราบ ชื่อ ทำเลที่ตั้งโครงการที่จะทำการติดต่อสอบถามได้^{๑๖}

วิธีการโฆษณาส่งเสริมการจำหน่าย กระทำได้ ๓ ทางด้วยกัน

- ลงข้อความโฆษณาในนิตยสาร วารสาร เกี่ยวกับบ้าน
- ลงข้อความโฆษณาในหนังสือพิมพ์รายวัน รายสัปดาห์
- โฆษณาข้อความทางวิทยุ โทรทัศน์

ผลที่ได้จากการโฆษณา คือ สามารถทำให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้น ๑๐ - ๒๐% ต่อปี และวิธีการโฆษณาที่ได้ผลตอบแทนมากที่สุด คือ การโฆษณาผ่านทางโทรทัศน์^{๑๗}

นอกจากนี้ วิธีการแจกของแถม ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดยังเป็นการกระตุ้นผู้บริโภคให้รับแรงซื้อบ้านโดยตรง และเป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลายสำหรับโครงการใหม่ ๆ

^{๑๖} สัมภาษณ์, พัลลภ ไทยอารี, ผู้จัดการฝ่ายขายบริษัททิวธานี จำกัด, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๒๖.

^{๑๗} สัมภาษณ์, มล. อัครนีย์ ปราโมทย์, กรรมการผู้จัดการบริษัทสัมมาคร, ๔ ธันวาคม ๒๕๒๖.

รวมทั้งการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวกในการซ่อมแซมและรับประกันบ้านภายใน ๑ ปี
ฟรี ทั้งนี้เพราะ ราคาบ้าน คือสิ่งแรกที่ลูกค้าผู้มาติดต่อจะสอบถาม การโฆษณาเสนอสิ่ง
อำนวยความสะดวก โดยการเน้นให้ลูกค้าเห็นประโยชน์ที่จะได้รับ เป็นการกระตุ้นลูกค้าให้
ตัดสินใจซื้อเร็วขึ้น^{๑๔}

๓. การดำเนินงานช่วงหลังการก่อสร้าง

หลังจากโครงการได้ก่อสร้างเสร็จเรียบร้อย และลูกค้าเข้าอยู่อาศัยแล้ว
ผู้ประกอบการต้องมีความรับผิดชอบต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้อาศัย โดยให้ความสะดวก
ด้านสาธารณูปโภค และสิ่งบริการต่าง ๆ ได้แก่พิจารณาสิ่งอำนวยความสะดวกออก-
เป็น ๒ ประเภทคือ

สาธารณูปโภค ได้แก่ ไฟฟ้าตามถนน เมนและถนนซอย

สภาพและขนาดความกว้างของถนนในโครงการ น้ำประปาหรือน้ำบาดาล รวมทั้งระบบ
การสร้างที่เก็บน้ำและระบายน้ำทิ้ง

สิ่งบริการ ได้แก่ ยามรักษาการณ์ สโมสร สระว่ายน้ำ

สนามกีฬา สวนสาธารณะ รถสวัสดิการ โทรศัพท์สาธารณะ สุขาภิบาล เป็นต้น

ปัจจุบันค่านิยมของผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวก
สะดวกไม่ได้จำกัดอยู่แต่สาธารณูปโภค เช่น ไฟฟ้า-น้ำประปา เท่านั้น ผู้บริโภคยังต้อง-
การสิ่งบริการอื่น ๆ ให้ปรากฏภายในโครงการที่ตัดสินใจเลือกซื้อด้วย การศึกษาลักษณะ
การดำเนินงานของผู้ประกอบการ ได้ทำการเปรียบเทียบโครงการบ้านจัดสรรโดยแยก
เป็น ๒ ลักษณะคือ

โครงการ ก หมายถึง โครงการบ้านจัดสรรที่มีเฉพาะสิ่งอำนวยความสะดวก
ขั้นพื้นฐาน อันได้แก่ สาธารณูปโภค จำพวก ไฟฟ้า-น้ำประปา ถนนหนทางภายในหมู่บ้าน

^{๑๔} สัมภาษณ์, อนุสรณ์ ศุขะทัต, ผู้จัดการฝ่ายธุรการบริษัทภัทรเคหะ จำกัด,
๒๐ มกราคม ๒๕๒๓.

โครงการ ข หมายถึง โครงการบ้านจัดสรรที่มีทั้งสาธารณูปโภค และสิ่ง
บริการประเภทต่าง ๆ มากกว่า ๑ ประเภทขึ้นไป

๓.๑ ลักษณะการดำเนินงานสิ่งอำนวยความสะดวก

โครงการเคหการขนาดเล็กที่มีจำนวนครัวเรือนต่ำกว่า ๓๐๐ หน่วย
ภายในโครงการ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่สาธารณูปโภค
เท่านั้น ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากสาเหตุ ๓ ประการคือ

- ก) เงินทุนไม่พอเพียงในการก่อสร้างบริการ
- ข) เป็นโครงการดั้งเดิมซึ่งไม่มีการจัดบริการด้านนี้
- ค) บริษัทจัดสรรบ้านและที่ดิน เฉพาะโครงการนั้นเพียงโครงการเดียว

สำหรับโครงการขนาดปานกลางจนถึงขนาดใหญ่ ที่มีจำนวนครัวเรือนเกินกว่า
๖๐๐ หน่วยขึ้นไป เจ้าของโครงการมีนโยบายที่จะขยายโครงการต่อไปในอนาคต
ดังนั้นการสร้างชื่อเสียงของโครงการจึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ประกอบกับสภาพการแข่งขัน
ในตลาดทำให้ผู้ประกอบการ เล็งเห็นความสำคัญด้านบริการและประโยชน์ที่จะได้รับด้าน
การส่งเสริมการขาย โดยใช้สิ่งบริการสร้างจุดเด่นให้เหนือคู่แข่ง ถึงแม้ต้นทุน
ของเงินลงทุนก่อสร้างสิ่งบริการแต่ละประเภทจะสูง แต่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องลงทุน
เพื่อสร้างชื่อเสียง ภาพพจน์ที่ดีของโครงการต่อลูกค้า โดยคาดหวังผลประโยชน์ที่จะ
ตามมาในระยะยาว แต่อย่างไรก็ตามผู้จัดสรรก็ผลัดภาระไปยังผู้ซื้อ

การบริหารงานด้านสิ่งบริการของหมู่บ้านจัดสรรที่อยู่ในข่ายลักษณะโครงการ ข
สิ่งบริการบางประเภท หน่วยงานของรัฐเป็นผู้ดำเนินงาน โดยเจ้าของโครงการเป็น
ผู้รับผิดชอบรายจ่าย เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัทธาสาธารณะ สิ่งบริการบางประเภท
ผู้ประกอบการจะดำเนินงานเอง หรือว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินงาน เช่น
ยามรักษาการณ์ รถสวัสดิการ สโมสร เป็นต้น (โปรดดูรายละเอียดตารางที่ ๒.๖
หน้า ๕๑)

ตารางที่ ๒.๖

รายละเอียดแสดงลักษณะการดำเนินงานตามประเภทสิ่งอำนวยความสะดวก

ประเภทสิ่งอำนวยความสะดวก	ลักษณะการดำเนินงาน		
	ผู้ประกอบการ	บุคคลภายนอก	หน่วยงานรัฐบาล
ไฟฟ้า ถนน เมน-ชอย			✓
ถนนภายในหมู่บ้าน	✓		
น้ำบาดาล-ระบบระบายน้ำทิ้ง	✓		
ยามรักษาการณ์	✓	✓	
สโมสร	✓	✓	
สนามกีฬากลางแจ้ง	✓	✓	
สระว่ายน้ำ	✓	✓	
สวนสาธารณะ	✓		
สหกรณ์หมู่บ้าน	✓		
สถานศึกษา		✓	
รถสวัสดิการ	✓	✓	✓
สุขาภิบาล	✓	✓	
โทรศัพท์			✓

โดยทั่วไปการให้บริการแก่ผู้อยู่อาศัยจะจัดในรูปของ สโมสร มีคณะกรรมการ
ดำเนินงานสโมสร ซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ของโครงการส่วนหนึ่ง และผู้อยู่อาศัยที่
ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้อยู่อาศัยทั้งโครงการอีกส่วนหนึ่ง ร่วมมือกันประสานงานสโมสร
ในโครงการที่ไม่มีการจัดตั้งเป็นสโมสร ก็จะมีในรูปของสมาคมหรือชมรมชาวหมู่บ้าน เพื่อ
ทำหน้าที่ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของโครงการ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเป็น
สโมสรหรือสมาคมชาวหมู่บ้าน คือ ให้เป็นจุดศูนย์กลางของหมู่บ้าน โดยใช้เป็นสถานที่พบปะ
สังสรรค์ พักผ่อน ออกกำลังกายกีฬา และเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้อยู่อาศัยด้วยกัน
เอง ทำให้แต่ละครอบครัวรู้จักซึ่งกันและกัน กลายเป็นแหล่งชุมชนที่มีความอบอุ่นมากขึ้น^{๑๙}
สมาชิกของสโมสรหรือสมาคมแบ่งแยกเป็น ๒ ประเภท คือ

- สมาชิกผู้อยู่อาศัยภายในโครงการ
- สมาชิกบุคคลภายนอกโครงการ

สำหรับสมาชิกผู้อยู่อาศัยในโครงการ จะได้รับสิทธิพิเศษเรื่องค่าบริการสำหรับสิ่ง
บริการแต่ละประเภทที่จัดไว้รอบ ๆ สโมสร เช่น สนามเทนนิส สระว่ายน้ำ สนามแบด-
มินตัน เป็นต้น ส่วนบุคคลภายนอกถ้าต้องการจะใช้บริการของโครงการก็สามารถสมัคร
เป็นสมาชิกได้ โดยเสียค่าสมาชิกในอัตราที่แพงกว่าผู้อยู่อาศัยเล็กน้อย แต่สามารถจ่าย
ค่าบริการสำหรับสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวในอัตราเดียวกันกับสมาชิกผู้อยู่อาศัย
ภายในโครงการ นอกจากนั้นคณะกรรมการบริหารงานยังเปิดโอกาสให้ผู้อยู่อาศัยและ
บุคคลภายนอกที่ไม่ต้องการสมัครเป็นสมาชิกสโมสรมาใช้บริการได้อีกด้วย แต่ต้องจ่าย
ค่าบริการในอีกอัตรา ทั้งนี้ เพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของสโมสรที่ตั้งขึ้นมา^{๒๐}

๓.๒ แหล่งเงินทุน

เนื่องจากต้นทุนของสิ่งบริการแต่ละประเภทมีจำนวนสูงมาก ก่อนการ
กำหนดแผนการก่อสร้าง ผู้ประกอบการจะพิจารณาเงินทุนที่มีอยู่ โดยพิจารณาว่า

^{๑๙} สัมภาษณ์, ศรีสัมพันธ์ สัมสุขล้ำ, ผู้จัดการสโมสรหมู่บ้านสัมมากร,
๑๕ ธันวาคม ๒๕๒๒.

^{๒๐} สัมภาษณ์, ศุภชัย ปิยสาธิต, ผู้จัดการฝ่ายธุรการหมู่บ้านเสรี, ๒๗ ธันวาคม
๒๕๒๓.

ก) เงินทุนมีเพียงพอในการก่อสร้างสิ่งบริการได้ตาม เป้าหมายของโครงการ

ข) เงินทุนมีไม่พอเพียงในการก่อสร้างได้

ผู้ประกอบการทุกโครงการทราบตั้งแต่แรกแล้วว่า ต้นทุนการก่อสร้างมีจำนวนสูงมากไม่คุ้มกับรายได้ที่จะได้รับจากการใช้บริการของสมาชิก ฉะนั้น แต่ละโครงการจะมีสิ่งบริการประเภทต่าง ๆ ไม่เหมือนกันทุกโครงการ ขึ้นอยู่กับจำนวนเงินทุนในการก่อสร้าง

วิธีการหาเงินทุนใช้ในการก่อสร้างสิ่งบริการเหล่านี้ ผู้ประกอบการสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

- จำนวนเงินทุนจากเจ้าของโครงการ
- โดยการกู้จากสถาบันการเงินที่ให้การสนับสนุนโครงการ
- โดยการร่วมมือกับผู้อยู่อาศัยที่มีเงินทุนสนับสนุนการจัดตั้งสโมสรและบริการร่วมกัน
- โดยการให้บุคคลภายนอกเข้ามาจัดตั้งสโมสร และดำเนินงานเป็นเอกเทศ แต่อยู่ภายใต้กฎระเบียบของโครงการ

ผลของการสำรวจปรากฏว่า ผู้ประกอบการมักจะกำหนดแผนการก่อสร้างสิ่งบริการไว้ในแผนงานของโครงการตั้งแต่แรกแล้ว แต่ถ้าเงินทุนไม่มีเพียงพอ ผู้ประกอบการใช้วิธีการก่อสร้างสิ่งบริการเพิ่มขึ้นทีละประเภทในโครงการใหม่ ซึ่งขยายออกไปเรื่อย ๆ อาทิเช่น เมืองทองนิเวศน์ หมู่บ้านเสรี เป็นต้น

๓.๓ การจัดการด้านเงินสด

การจัดการด้านเงินสดช่วงหลังการก่อสร้าง คือ การวางแผน งบประมาณรายรับ-รายจ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกภายในโครงการ จากการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า รายรับ-รายจ่ายของสิ่งเหล่านี้ได้มาจาก

รายรับ ได้จาก

- ค่าสมัครสมาชิก
- ค่าใช้บริการในแต่ละครั้งของสมาชิกและบุคคลภายนอก

รายจ่าย ได้แก่

- ค่าก่อสร้าง
- ค่าใช้จ่ายในการดูแลและปรับปรุง

ตามที่ปรากฏรายรับที่ได้มีจำนวนน้อยมาก ไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา งบประมาณรายได้ที่ได้จากสิ่งบริการแต่ละประเภทโดยเฉลี่ยมีดังนี้

- สนามเทนนิส	ค่าบริการ	๒๕ - ๔๐	บาท/ครั้ง	เฉพาะกลางวัน
		๕๐ - ๘๐	บาท/ครั้ง	เฉพาะกลางคืน
- สนามแบดมินตัน	ค่าบริการ	๒๕ - ๔๐	บาท/ครั้ง	เฉพาะกลางวัน
		๕๐ - ๘๐	บาท/ครั้ง	เฉพาะกลางคืน
- โต๊ะปิงปอง	ค่าบริการ	๕ - ๑๐	บาท/ครั้ง	
- สระว่ายน้ำ	ค่าบริการ	๕ - ๒๐	บาท/ครั้ง	

ทั้งนี้ไม่คิดรวมค่าสมัครสมาชิกปีละ ๑๐๐ บาทโดยเฉลี่ยต่อคน และค่าใช้จ่ายบริการจากสโมสรในเทศกาลอื่น ๆ เป็นพิเศษ นอกจากนี้รายรับที่ได้ไม่เท่ากันทุกเดือน ถ้าเป็นช่วงเวลาปิดภาคการศึกษา คือ ระหว่างเดือนมีนาคม - พฤษภาคม ในแต่ละปี รายได้จากการใช้บริการของสมาชิกจะสูงกว่าช่วงเวลาอื่น เพราะนอกเหนือจากเวลาปิดภาคการศึกษา สมาชิกส่วนใหญ่จะใช้ช่วงเวลาริเวณสุดสัปดาห์ในการรับบริการเท่านั้น ทำให้ยอดรายรับของสโมสรต่ำลง ประเภทของสมาชิกที่มีอัตราส่วนมากที่สุดได้แก่นักเรียน นักศึกษา รองลงมาคือ บุคคลที่ประกอบอาชีพการงานแล้ว

สำหรับงบประมาณค่าใช้จ่าย ซึ่งมีจำนวนสูง ได้แก่ ค่าก่อสร้าง เป็นค่าใช้จ่ายคงที่และต้องการเงินทุนในระยะแรกของการก่อสร้างสิ่งบริการ ส่วนค่าใช้จ่ายในการดูแลและปรับปรุง ถือเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ส่วนหนึ่ง ได้แก่ เงินเดือนเจ้าหน้าที่สโมสร พนักงานดูแลความสะอาดเรียบร้อย การปรับปรุงสนามกีฬา การแก้ไขสโมสรในส่วนที่ชำรุดหรือตกแต่งเพิ่มเติม การเปลี่ยนน้ำในสระว่ายน้ำพร้อมใส่น้ำยาเคมีฆ่าเชื้อโรค เป็นต้น เฉพาะค่าก่อสร้างของสิ่งบริการแต่ละประเภทก็มีจำนวนหลายล้านบาทแล้ว อย่างไรก็ตาม เจ้าของโครงการโดยเฉพาะโครงการขนาดใหญ่ หรือโครงการที่อยู่ในช่วงการขยายโครงการใหม่ ต่างยอมรับ เป็นแนวทางเดียวกันถึง เรื่องที่ต้องดูแลรับผิดชอบ การให้บริการสิ่งเหล่านี้ต่อไป โดยยอมรับภาระค่าใช้จ่ายอันนี้ ถือเป็นความรับผิดชอบโดยตรงต่อผู้อยู่อาศัย

ฉะนั้นโครงการขนาดเล็ก หรือโครงการลักษณะ ก. ซึ่งไม่มีสิ่งบริการดังกล่าวจึงประสบกับปัญหาจากผู้อยู่อาศัยมาก แม้แต่ในโครงการลักษณะ ข. เองก็เช่นกัน เพราะผู้อยู่อาศัยจะเป็นผู้ตัดสินใจเสียงของโครงการว่าดีหรือไม่อย่างไร โดยการเปรียบเทียบกับโครงการอื่นที่มีสิ่งบริการประเภทนั้น ๆ ปัญหาต่าง ๆ และอุปสรรคของการดำเนินงานรวมทั้งปัญหาด้านการจัดการสิ่งบริการ จะได้กล่าวโดยละเอียดในบทที่ ๔ ต่อไป

การจัดการและควบคุมสิ่งบริการภายในโครงการ ผู้ประกอบการได้ให้ความสนใจและควบคุมดูแล โดยพยายามปรับปรุงอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สิ่งบริการประเภทต่าง ๆ อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ การพิจารณาสร้างสิ่งบริการเพิ่มเติมขึ้นมาจากเดิมที่มีอยู่ ผู้ประกอบการจะพิจารณาจากเงินทุนและความต้องการของผู้อยู่อาศัย การศึกษาพฤติกรรมผู้อยู่อาศัยจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเช่นเดียวกัน เพราะถือเป็นแนวทางในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายสำหรับโครงการใหม่ จึงสมควรศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุในการตัดสินใจเลือกซื้อบ้านในโครงการรวมทั้งการให้ความสำคัญต่อสิ่งบริการว่า เป็นอย่างไรในบทต่อไป