

การพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อ

ปล่อยเช่าระยะยาวในจังหวัดภูเก็ต กรณีศึกษา

แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ และ

แคสเซีย ภูเก็ต

รับบทความ	07/04/2020
แก้ไขบทความ	10/06/2020
ยอมรับบทความ	16/06/2020

A Development of Resort Condominium Project by Sale and Leaseback Method

for Long Lease in Phuket Province

Case Study of Saturdays Residence and Cassia Phuket

อลิสลา เลื่อนลอย บุษรา โปวาทอง

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Alisa Luenloy, Bussara Povatong

Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University

alisaluenloy@gmail.com, Bussara.S@Chula.ac.th

บทคัดย่อ

โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการและผู้สนใจซื้อเพื่อการลงทุน วิธีการคือผู้ประกอบการขายห้องชุดให้กับผู้ซื้อแล้วทำสัญญาเช่ากลับคืนมาบริหารโดยการปล่อยเช่าระยะยาว จากนั้นจ่ายผลตอบแทนแก่ผู้ซื้อห้องชุดตามสัญญา งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาแนวคิด การพัฒนาและบริหารจัดการโครงการ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนา เลือกกรณีศึกษาในจังหวัดภูเก็ต 2 แห่งคือ โครงการแซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ (Saturday) ที่พัฒนาและบริหารจัดการโดยผู้ประกอบการ และโครงการแคสเซีย ภูเก็ต (Cassia) ที่พัฒนาโดยผู้ประกอบการร่วมกับเครือโรงแรม รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้บริหารโครงการ การสำรวจพื้นที่ และความคิดเห็นผู้เช่าจากเว็บไซต์การท่องเที่ยว วิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบความเหมือนความต่างเพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการพัฒนาโครงการประเภทดังกล่าว

ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวคิดการพัฒนาโครงการ ทั้ง 2 แห่งพัฒนาโครงการที่พักระยะยาวเพื่อรองรับลูกค้าระดับปานกลาง โดย Saturdays พัฒนาโครงการจากจุดอ่อนของโครงการในอดีต ขณะที่ Cassia ผู้ประกอบการต้องการขยายตลาดที่บริษัทไม่เคยพัฒนามาก่อน 2) ข้อดีข้อจำกัดของการพัฒนา คือ Saturdays พัฒนาและบริหารโดยผู้ประกอบการทำให้มีอิสระในการบริหาร แต่ข้อเสียและความน่าเชื่อถือระดับนานาชาติน้อยกว่าเครือโรงแรม ส่วน Cassia ผู้ประกอบการทำงานร่วมกับเครือโรงแรมตั้งแต่การออกแบบ ทำให้มีความน่าเชื่อถือด้านมาตรฐานระดับสากล มีฐานลูกค้าที่กว้าง แต่ต้องแบ่งรายได้การบริหารให้เครือโรงแรม และทั้งสองแห่งมีการจัดส่วนงานนอกเหนือจากการมีนิติบุคคลตามกฎหมายคือ ส่วนที่ดูแลผู้เช่าโดยใช้หลักบริหารโรงแรม และส่วนที่ดูแลผู้ซื้อด้านสิทธิประโยชน์ 3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนา คือ ความไม่มั่นใจในผลิตภัณฑ์ การบริหารที่พักให้มีอัตราการเข้าพักสูงและมีรายได้เพียงพอที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ซื้อตามสัญญา และการให้บริการของพนักงาน

การวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนมีรูปแบบการพัฒนาและบริหารทั้งแบบทำด้วยผู้ประกอบการเองและการร่วมกับเครือโรงแรม ซึ่งมีข้อดีข้อจำกัดในการบริหารจัดการต่างกัน สิ่งที่สำคัญคือ การบริหารที่พักให้ผู้เช่าพึงพอใจและสร้างรายได้เพียงพอต่อการจ่ายค่าตอบแทนตามสัญญาให้ผู้ซื้อห้องชุด ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการรายใหม่ที่สนใจจะพัฒนาโครงการ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจให้เข้าใจโครงการประเภทนี้มากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: โครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน เช่าระยะยาว การพัฒนาโครงการ ภูเก็ต

Abstract

The sale and leaseback resort condominiums has been popular with developers and investors. This strategy involves the developer to sell condominium units to the buyer then signs the lease agreement with the unit owner to return sold units for long lease accommodation and pay a rental return to the owner. The objectives of this research were to study concepts, development processes and management for the sale and leaseback resort condominiums. Including analyses problems occurring in development by selecting two case studies in Phuket which are The Saturdays Residence managed by the developer himself, and Cassia Phuket developed and managed in collaboration with Banyan Tree hotel chain. This was achieved by gathering information from developer's interviews, field surveys and collecting reviews from the long lease guests on tourism website. Data analysis was used to compare similarities and differences to summarize the key lessons in project development.

The study found that: 1) The concept of both projects needs to develop a long-term lease accommodation that supports the middle-level customers. Saturdays wants to develop the new project from past weaknesses. While Cassia wants to expand markets that have never been developed before. 2) Each type of development and management has advantages and limitations: Saturdays developed and managed by the developer, ensures freedom of management but is less reputable and reliable than the hotel chain. While Cassia; the developer collaborated with the hotel chain to increase its reliability by following international standards and supports a wide customer base. However, the revenue also needs to be shared with the hotel chain. A Strong management system is needed to ensure co-operation between hotel staff. Both projects share a common policy to incorporate the care of long lease guest by using hotel management principles to provide buyers with rental return benefits. 3) Major problems faced in project development are; not believing in their products. Managing the accommodation when it reaches a high occupancy rate as they need to have sufficient income to pay a rental return to buyers. Lastly, the most common problem is to meet the Hotel service expectations of long lease guests.

According to this research it has revealed that the sale and leaseback resort condominiums are both self-developed and in collaboration with hotel chains. The key is to manage the accommodation to ensure guest's satisfaction meanwhile generating sufficient income to pay the contractual compensation to buyers. This study's results will be beneficial for new entrepreneurs who are interested in developing projects, buying and those increase understanding about the sale and leaseback of resort condominiums.

keywords: *Sale and lease back resort condominium, long lease, The development, Phuket*

บทนำ

ผู้ประกอบการมีแนวคิดใหม่ในการขายอาคารชุด เพื่อแข่งขันในตลาด นอกเหนือจากการให้ส่วนลดหรือของแถม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้ซื้อ นั่นก็คือ การขายแบบมีเงื่อนไขกับผู้ที่ซื้อว่าจะรับเช่าคืนมาบริหารจัดการพร้อมจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ซื้อในระหว่างที่ทำสัญญากันหรือที่เรียกว่าการขายแล้วรับเช่ากลับคืน (sale and leaseback) และมีผู้ซื้อสนใจซื้อเพื่อการลงทุนมากขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้ โครงการที่มีการขายลักษณะนี้มักเป็นอาคารชุดตากอากาศที่ตั้งอยู่ในทำเลท่องเที่ยว จากการรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยในเบื้องต้นในระหว่างวันที่ 1 – 20 พฤศจิกายน 2562 พบว่า ทำเลที่ได้รับความนิยมมากที่สุด 4 ทำเล ได้แก่ พัทยา หัวหิน - ชะอำ เขาใหญ่ และภูเก็ต มีจำนวนโครงการประเภทดังกล่าวกว่า 63 โครงการ จำนวนหน่วยรวมกว่า 12,953 หน่วย และยังมีโครงการที่เตรียมจะเปิดตัวและทำการขายเกิดขึ้นอีกในอนาคตอันใกล้ โดยจังหวัดที่มีการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนมากที่สุด คือภูเก็ต ที่มีมากกว่า 40 โครงการ รวม 7,553 หน่วย ซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการยังคงพัฒนาโครงการและมีผู้ซื้ออย่างต่อเนื่องเป็นผลมาจากความเชื่อมั่นในภาคการท่องเที่ยวของไทยว่ายังทำกำไรให้ประเทศได้ ซึ่งหนึ่งในรูปแบบการท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือการท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว จากสถิติด้านการท่องเที่ยว ปี พ.ศ. 2561 ที่ผ่านมาของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พบว่ามีสัดส่วนนักท่องเที่ยวประเภทนี้กว่า 21% จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมดที่เดินทางเข้ามาในไทย ทำให้ผู้ประกอบการมีความมั่นใจในการพัฒนาโครงการที่สนับสนุนภาคการท่องเที่ยวประเภทนี้เพิ่มขึ้น

แนวคิดอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน เกิดขึ้นจากการแก้ไขปัญหาและเพิ่มมูลค่าให้กับโครงการอาคารชุดตากอากาศทั่วไป โดยการที่ผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศและทำการขายห้องชุดให้กับผู้ซื้อ แล้วทำสัญญาเช่าห้องชุดนั้นกลับคืนมาดำเนินงานเป็นที่พักเพื่อให้เกิดรายได้จากการเช่า และจ่ายค่าตอบแทนกลับคืนไปให้เจ้าของห้องชุด รูปแบบการพัฒนาโครงการประเภทนี้ผู้ประกอบการจะได้รายได้จากการเป็นผู้เช่า (tenant) กล่าวคือ ได้สิทธิในการบริหารกิจการหลังจากที่เปิดดำเนินการโครงการที่พัก และเจ้าของห้องชุดนอกจากจะได้เป็นเจ้าของห้องชุด (land lord) ที่ให้เขาสร้างรายได้แล้วยังได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ คือ ได้รับส่วนแบ่งค่าเช่าห้องพัก ได้รับสิทธิเข้าพัก ไม่เสียค่าส่วนกลาง และค่าบำรุงรักษา เป็นต้น(ดังภาพ 1) ในขณะที่โครงการประเภทดังกล่าวจะดูมีแต่ด้านดี เป็นโอกาสในการลงทุนกับทั้งผู้ประกอบการและผู้ซื้อรายย่อย แต่จากงานวิจัยของ จตุกร วาริศรี (2554) พบข้อเสียบางประการว่า การบริหารจัดการจะมีความซับซ้อนและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการจะมากกว่าโครงการอาคารชุดทั่วไป หากบริหารจัดการไม่ดีจะส่งผลถึงรายได้ของของโครงการที่ลงทุนทำให้ผู้ซื้อนั้นไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่หวังไว้ หรืออาจทำให้โครงการเสื่อมโทรมลงและมูลค่าลดลง



ภาพ 1 แสดงกลไกการทำงานของโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

ที่มา : ผู้วิจัย

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยมีความสนใจในโครงการที่พัฒนาเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว โดยตั้งคำถามถึงกระบวนการพัฒนาโครงการ การบริหารจัดการโครงการเพื่อสร้างรายได้ให้กับผู้ซื้อห้องชุด และการสร้างความพึงพอใจต่อผู้เช่า รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาโครงการ โดยจะทำการศึกษาผ่านกรณีศึกษาในจังหวัดภูเก็ต ซึ่งการศึกษารังนี้จะเป็นแนวทางต่อผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการจะพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาวในทำเลท่องเที่ยวอื่น ๆ ของไทยต่อไป

วัตถุประสงค์ในงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิด กระบวนการพัฒนา และการบริหารจัดการโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาและการบริหารจัดการโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืน

3. เพื่อสรุปบทเรียนสำคัญในการพัฒนาโครงการชุดพักตากอากาศแบบขายแล้วเช่ากลับคืน

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการขายแล้วรับเช่ากลับคืน (Sale and Leaseback) เป็นวิธีบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่ผู้ขายขอเช่ากลับคืนมาจากผู้ซื้อ แล้วนำมาบริหารจัดการให้มีมูลค่าเพิ่มและสร้างรายได้ โดยนำอสังหาริมทรัพย์นั้นมาประกอบกิจการโดยการเช่าใช้ เช่น สำนักงานให้เช่า โรงแรม ที่พัก รวมถึงโรงงาน (Fox 2019) ซึ่งการขายแล้วรับเช่ากลับคืนนี้จะให้ประโยชน์แก่ทั้งผู้เช่าหรือผู้ประกอบการและผู้ให้เช่าหรือเจ้าของห้องชุด กล่าวคือผู้ให้เช่าได้รายได้จากค่าเช่าทรัพย์สิน ส่วนผู้เช่าได้ประโยชน์จากการใช้ทรัพย์สินที่เช่ามาตามความต้องการตามระยะเวลาที่ตกลงกัน ซึ่งปัจจุบันผู้ประกอบการที่พัฒนาอาคารชุดเริ่มนิยมที่จะใช้แนวคิดนี้ในการพัฒนาโครงการของตน เพื่อเป็นส่วนช่วยในการเพิ่มมูลค่าและผลตอบแทนให้กับทั้งผู้ประกอบการเองและผู้ซื้อ โดยเงื่อนไขสัญญาคือ ผู้ประกอบการต้องบริหารโครงการโดยการปล่อยเช่า และจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้ซื้อหรือเรียกว่าผู้ให้เช่า ในรูปของส่วนแบ่งค่าเช่า หรือการปันผลตอบแทน สิทธิในการเช่าพักกับโครงการ ไม่ต้องชำระค่าส่วนกลาง และไม่ต้องเสียค่าซ่อมบำรุง เป็นต้น ซึ่งในกระบวนการพัฒนาโครงการนั้นจะต้องพัฒนาภายใต้ความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อม กฎหมาย และประโยชน์สูงสุด

โดยแนวคิดของ Miles, Gayle and Eppli (2007) อธิบาย กระบวนการการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ไว้ 3 ช่วงดังนี้

ช่วงที่ 1 ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre Construction Phase) การริเริ่มแนวความคิดของโครงการและพัฒนาให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาแบบโครงการเบื้องต้น ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ และเจรจากับผู้รับเหมาก่อสร้าง

ช่วงที่ 2 ช่วงระหว่างการก่อสร้าง (Under Construction Phase) ขั้นตอนการก่อสร้าง เป็นขั้นตอนที่จะเห็นความก้าวหน้าของโครงการอย่างมาก เนื่องจากเห็นกายภาพที่ชัดเจนขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งสามารถทำการตลาดและการขายควบคู่ไปได้

ช่วงที่ 3 ช่วงหลังการก่อสร้าง (Post Construction Phase) หลังจากเปิดให้บริการโครงการแล้วจำเป็นต้องมีการบริหารโครงการ เพื่อให้โครงการดำเนินกิจการได้เป็นอย่างดี

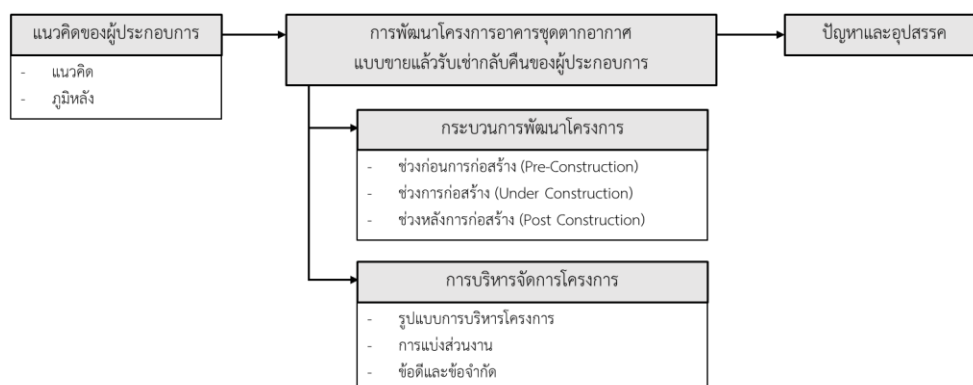
เมื่อก่อสร้างอาคารแล้วเสร็จสิ่งสำคัญที่สุดในช่วงหลังการก่อสร้างนั้นก็คือ **การบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์** เพื่อให้ดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและรักษาหรือเพิ่มมูลค่าให้ทรัพย์สิน และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อและผู้เช่าได้ ซึ่งการบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์นั้นจะมีหลักการที่แตกต่างกันไปตามประเภทของโครงการ โดยโครงการอาคารชุด ตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 ระบุว่าต้องมีนิติบุคคล เป็นผู้ดูแลโครงการทั้งทรัพย์สินส่วนกลาง สาธารณูปโภคและบริการสาธารณะภายในโครงการต่อจากผู้ประกอบการ ซึ่งในบางโครงการนิติบุคคลทำหน้าที่ในการรับซื้อ ขาย และให้เช่า ด้วย หรือหากเป็นโครงการที่พัก ก็จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีตามมาตรฐานของที่พักแต่ละรูปแบบ ซึ่งโครงการที่พักส่วนใหญ่มักจะใช้หลักการของการบริหารจัดการโรงแรมเป็นแกนหลัก และลดหลั่นตัดทอนตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยมีส่วนงานหลัก ได้แก่ 1) ห้องพัก 2) แม่บ้าน วิศวกรรม และความปลอดภัย 3) อาหารและเครื่องดื่ม 4) กิจกรรมทางการตลาด 5) การบริหารการเงินและข้อมูล และ 6) การบริหารบุคลากรคน (O'Fallon and Rutherford 2012)

จากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานวิจัยที่ผ่านมาจะเป็นเรื่องปัจจัยในการเลือกพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน โดยงานวิจัยของจตุกร วาริศรี (2554) และ นุสรุ ปานโต (2558) มีความสอดคล้องกัน ที่พบว่าลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ ความคุ้มค่าต่อการลงทุน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกพัฒนามากที่สุด และเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานเป็นเรื่องที่สำคัญรองลงมา ส่วนงานของ Muthita Phiromyoo (2011) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการมาลงทุนของนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวในไทยไว้ว่า นโยบายด้านวิชาเป็นเรื่องสำคัญ รองลงมาคือเรื่องกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สิน และมูลค่าของทรัพย์สิน โดยวัตถุประสงค์ของการมาพำนักระยะยาว คือเพื่อหนีสภาพอากาศแปรปรวน และเพื่อมาเกษียณอายุเป็นหลัก จากการค้นคว้าพบว่ายังไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนเพื่อปล่อยเช่าระยะยาว หากมีมักพบว่าเป็นเพียงเนื้อหาบางส่วนเท่านั้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจและตั้งคำถามถึงประเด็นนี้ นำมาสู่กรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้มีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในงานวิจัยนี้ เพื่อศึกษาแนวคิด กระบวนการพัฒนา และการบริหารจัดการโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโครงการและแนวทางการแก้ไข โดยจะแบ่งการศึกษาออก ดังนี้



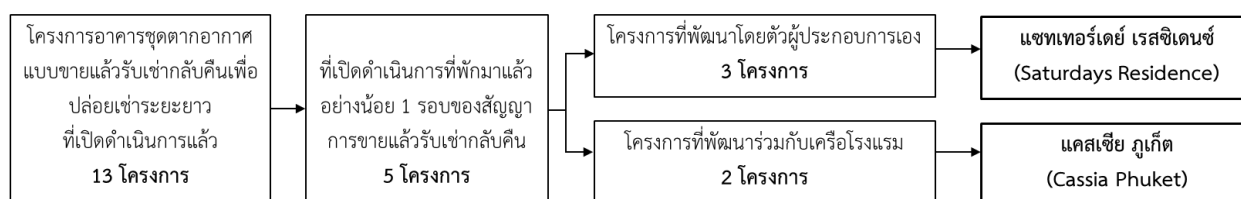
ภาพ 2 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย

2. โครงการกรณีศึกษา

1) **วิธีการเลือกกรณีศึกษา** ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนในทำเลภูเก็ต ซึ่งเป็นทำเลที่มีโครงการประเภทนี้ที่เปิดดำเนินการอยู่ในปี พ.ศ. 2562 มากที่สุด โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ค้นหาคำสำคัญใน search engines (Google) ได้แก่ คำว่า “คอนโดการันตีผลตอบแทน” “คอนโดตากอากาศ” “Lifestyle Investment” และ “condo rental yield”
2. พิจารณาข้อมูลเฉพาะโครงการที่มีการปล่อยเช่าระยะยาว ซึ่งหมายถึง ปล่อยเช่าให้กับผู้เช่าตั้งแต่ 1 เดือนขึ้นไป
3. เลือกโครงการที่เปิดดำเนินการที่พิกมาแล้วยอย่างน้อย 1 รอบสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน
4. ต้องเป็นโครงการที่พัฒนาโดยผู้ประกอบการเอง 1 โครงการ และโครงการที่พัฒนาร่วมกับเครือโรงแรมมาบริหาร 1 โครงการ ที่มีขนาดใกล้เคียงกัน นำมาซึ่งกรณีศึกษา 2 โครงการ ได้แก่ แซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ และแคสเซีย ภูเก็ต



ภาพ 3 ภาพขั้นตอนการคัดเลือกกรณีศึกษา

ที่มา : ผู้วิจัย

2) รายละเอียดโครงการกรณีศึกษา

- โครงการแซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ (Saturdays) พัฒนาโดย The Attitude Club ตั้งอยู่ที่ หาดราไวย์ อำเภอเมืองภูเก็ต
- โครงการแคสเซีย ภูเก็ต (Cassia) พัฒนาโดย Laguna Resorts & Hotels ร่วมกับเครือบันยันท์ ตั้งอยู่ที่หาดบางเทา อำเภอถลาง

ทั้ง 2 โครงการเปิดดำเนินการในปีเดียวกัน คือปี พ.ศ. 2558 โดยกลุ่มลูกค้าผู้ซื้อของทั้ง 2 โครงการนั้น คือกลุ่มนักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเป็นหลัก ส่วนกลุ่มลูกค้าผู้เช่าคือกลุ่มนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาวชาวต่างชาติ ที่เป็นคู่รัก และครอบครัวที่มีลูกเล็ก ที่มาฐานะปานกลาง โดยมีรายละเอียดโครงการดังตาราง 1

ตาราง 1 เปรียบเทียบภูมิหลังและแนวความคิดของโครงการกรณีศึกษา

รายละเอียดโครงการ	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
รูปภาพบรรยากาศโครงการ		
รูปแบบการพัฒนา	พัฒนาโดยผู้ประกอบการ	พัฒนาร่วมกับเครือโรงแรม
จำนวนห้องพัก	119	193
ราคาขายต่อตารางเมตร (เริ่มต้น)	101,750 บาท/ตารางเมตร	122,500 บาท/ตารางเมตร
ค่าเช่าต่อเดือน (เริ่มต้น)	78,100 บาท/เดือน	92,000 บาท/เดือน
อัตราการเข้าพัก (Hi /Low Season)	85% / 50%	95% / 70%
การบริหารจัดการ	บริหารโดยผู้ประกอบการ	บริหารโดยเครือโรงแรม
เงื่อนไขสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืน		
- ผลตอบแทนจากการเช่า (%ต่อเดือน)	4%	5%
- ปลอดค่าส่วนกลางและค่าบำรุงรักษา	/	/
- สิทธิการเข้าพัก (วัน/ปี)	14 วันหรือแล้วแต่ตกลงกัน	14 วัน

ที่มา การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิของผู้วิจัย

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) **ข้อมูลปฐมภูมิ** รวบรวมโดยการลงพื้นที่สำรวจกายภาพของโครงการ การสอบถามฝ่ายขาย และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการ และผู้บริหารโครงการ เรื่องแนวคิด กระบวนการพัฒนา และการบริหารจัดการโครงการ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา

2) **ข้อมูลทุติยภูมิ** ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลโครงการกรณีศึกษาที่ได้จากการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และสำรวจข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มผู้เช่าที่มีต่อโครงการจากความคิดเห็นออนไลน์บนเว็บไซต์ Booking.com ในช่วงเดือนมกราคม 2562 - มกราคม 2563 เป็นจำนวน 678 ความคิดเห็น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลจากการสำรวจโครงการกรณีศึกษา ถ่ายรูปและจดบันทึก เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโครงการ โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ

2) ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และผู้บริหารโครงการ ผู้วิจัยได้ถอดเทปและหาคำสำคัญ ทำตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อหาข้อสรุปของแนวคิด กระบวนการพัฒนา และรูปแบบการบริหารจัดการ รวมถึงอุปสรรคของการพัฒนาโครงการ

3) ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เช่า นำมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาค่าระดับความพึงพอใจ โดยกำหนดค่าความพึงพอใจ ดังนี้ แย่มาก (1-2.9 คะแนน) แย่ (3-4.9 คะแนน) ปานกลาง (5-6.9 คะแนน) ดี (7-8.9 คะแนน) และ ดีเลิศ (9-10 คะแนน) และหาคำสำคัญจากความคิดเห็นของผู้เช่า เพื่อวิเคราะห์ปัญหาจากการเข้าพักโครงการกรณีศึกษาและนำไปวิเคราะห์ร่วมกับปัญหาในการบริหารโครงการ

ผลการศึกษา

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปผลไว้เป็น 4 ส่วนหลัก ดังนี้

1. แนวคิดการพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้บริหารโครงการกรณีศึกษา สรุปได้ว่า

1) **โครงการแซทเทอร์เดย์ เรสซิเดนซ์ (Saturdays)** ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ในจังหวัดภูเก็ตมากกว่า 15 ปี ทั้งการพัฒนาพูลวิลล่า (Pool Villa) และโรงแรม รวมถึงการรับจ้างบริหารจัดการ ทำให้ทางบริษัทมีความเชี่ยวชาญอย่างรอบด้าน ซึ่งแนวคิดหลักในการพัฒนาโครงการคือ การนำเอาข้อเสียของพูลวิลล่าที่เคยทำในอดีตมาพัฒนาต่อให้ดียิ่งขึ้น เช่น การลดขนาดของหน่วยพักอาศัยลงเพื่อให้ราคาต่อหน่วยต่ำลง และการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น สระว่ายน้ำส่วนกลางขนาดใหญ่ ห้องอาหาร เป็นต้น เพื่อรองรับกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อระดับปานกลางทั้งกลุ่มผู้ซื้อและกลุ่มเช่า

2) **โครงการแคสเซีย ภูเก็ต (Cassia)** พัฒนาโดย บริษัท Laguna Resorts & Hotels ซึ่งเป็นบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ของภูเก็ตและเปิดดำเนินการมากกว่า 23 ปี และมีความเชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์เพื่อขาย โรงแรม สนามกอล์ฟ และยังมีการพัฒนาโครงการในต่างประเทศด้วย ในอดีตทางบริษัทได้พัฒนาโครงการที่มีระดับราคาสูงทั้งหมด ทำให้เกิดแนวคิดที่จะพัฒนาโครงการในกลุ่มตลาดระดับกลางเพิ่ม จึงเริ่มพัฒนาโครงการ Cassia ซึ่งเน้นการออกแบบที่ดูสนุกสนานไม่เห่อเหินเกินไป เพื่อให้เข้ากับกลุ่มลูกค้าคนรุ่นใหม่ที่มีฐานะปานกลางมากขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการทั้ง 2 แห่งมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาและบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์อยู่ก่อนแล้ว โดยทั้ง 2 แห่งมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันคือ ความต้องการที่จะพัฒนาโครงการที่รองรับกลุ่มลูกค้าในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม แนวคิดที่ต่างกันคือ Saturdays นั้นพัฒนาแนวความคิดจากการแก้ไขข้อบกพร่องของโครงการที่เคยพัฒนาอยู่เดิม ในขณะที่ Cassia นั้นผู้ประกอบการต้องการขยายตลาดที่บริษัทไม่เคยพัฒนามาก่อน (ตาราง 2)

ตาราง 2 เปรียบเทียบภูมิหลังและแนวความคิดของโครงการกรณีศึกษา

	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
ภูมิหลัง	- เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา และบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์ - ผลิตภัณฑ์ที่ทำให้บริษัทมีชื่อเสียงคือ Pool Villa	- เป็นบริษัทขนาดใหญ่และดำเนินกิจการมาอย่างยาวนาน - เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา และบริหารจัดการโครงการอสังหาริมทรัพย์
แนวคิด	- การแก้ไขข้อบกพร่องของโครงการในอดีต เช่น ระดับราคาที่สูง ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนกลาง - พัฒนาโครงการที่รองรับกลุ่มลูกค้าตลาดระดับปานกลาง	- พัฒนาโครงการในรูปแบบใหม่ที่เป็นช่องว่างของบริษัท - ต้องการพัฒนาโครงการที่รองรับกลุ่มลูกค้าในตลาดระดับกลางเพื่อเพิ่มศักยภาพของบริษัท

ที่มา : การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

2. กระบวนการพัฒนาโครงการ ประกอบด้วย 3 ช่วง สรุปได้ดังนี้

1) **ช่วงก่อนการก่อสร้าง** ทั้ง 2 โครงการ มีขั้นตอนการพัฒนาส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน แต่อย่างไรก็ตามพบความแตกต่างในบางขั้นตอน โดย Saturdays ซึ่งดำเนินการโดยผู้ประกอบการเองได้จัดทำห้องชุดจำลองเท่าขนาดจริงเพื่อทดสอบการใช้งานของกลุ่มตัวอย่างลูกค้าเพื่อสร้างความมั่นใจในการขายและใช้เวลาในเตรียมการโครงการ 1 ปี ในขณะที่ Cassia เป็นโครงการที่พัฒนาร่วมกับเครือโรงแรม จึงต้องมีการพัฒนาร่วมกันในเรื่องข้อกำหนดด้านการออกแบบและความปลอดภัยให้ตรงตามมาตรฐานตั้งแต่ต้น รวมถึงต้องเจรจาค่าสิทธิในการใช้ชื่อเครือโรงแรม และการกำหนดส่วนแบ่งรายได้เมื่อเปิดดำเนินการ ด้วยขั้นตอนที่มากขึ้นทำให้ใช้ระยะเวลาในช่วงก่อนการก่อสร้างถึง 2 ปี

2) **ช่วงระหว่างก่อสร้าง** ทั้ง 2 โครงการ มีขั้นตอนการพัฒนาส่วนใหญ่ที่คล้ายคลึงกัน แต่แตกต่างกันในเรื่องระยะเวลา ซึ่ง Saturdays นั้นใช้เวลาในการก่อสร้างมากกว่า เนื่องจากเลือกผู้รับเหมาท้องถิ่นที่อาจมีความเชี่ยวชาญน้อยกว่า ทำให้เกิดปัญหาด้านความล่าช้าของการก่อสร้าง ในขณะที่ Cassia นั้นจ้างผู้รับเหมารายใหญ่ที่มีความเชี่ยวชาญและเคยทำงานร่วมกันมาทำให้ใช้เวลาในช่วงนี้เพียง 1 ปี ถึงแม้ว่าขนาดของโครงการจะใหญ่กว่า และในส่วนของขายนั้น ทั้ง 2 โครงการเริ่มต้นพร้อม ๆ กับการเริ่มก่อสร้าง โดย Saturdays ใช้ระยะเวลาในการขายห้องชุดจนหมดถึง 5 ปี ในขณะที่ Cassia จนถึงปัจจุบันขายไปได้ร้อยละ 80

3) ช่วงหลังการก่อสร้าง เป็นช่วงของการบริหารกิจการของทั้ง 2 โครงการ ซึ่งส่วนใหญ่มีขั้นตอนคล้ายคลึงกันทั้งนี้ ส่วนที่เพิ่มเติมจากการบริหารงานอาคารชุดปกติทั่วไปคือ การจัดตั้งส่วนงานสำหรับการดูแลจัดสรรผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ผู้ซื้อ และส่วนการดูแลผู้เช่า ส่วนที่แตกต่างชัดเจนคือ การที่ Cassia พัฒนาร่วมกับเครือโรงแรมทำให้การบริหารโครงการต้องทำร่วมกับเครือโรงแรมในการดูแลลูกค้าผู้เช่า และมีขั้นตอนของการตรวจสอบมาตรฐานของเครือโรงแรมเพิ่มเติมขึ้นมา (ตาราง 3)

ตาราง 3 แสดงขั้นตอนการพัฒนาโครงการกรณีศึกษา

	ขั้นตอน	โครงการ Saturdays			โครงการ Cassia		
			ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา		ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
ช่วงก่อนการก่อสร้าง	1. พัฒนาแนวคิด	/	ผู้ประกอบการ	2554-2555	/	ผู้ประกอบการ	2554-2556
	2. วิเคราะห์การตลาด	/		(1 ปี)	/	เครือโรงแรม	(2 ปี)
	3. ทำห้องชุดจำลองเท่าขนาดจริง	/			x		
	4. พัฒนาแบบโครงการ	/			/		
	5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการเงิน	/			/		
	6. ทำข้อตกลงกับเครือโรงแรม	x			/		
	7. จัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม	/			/		
	8. ขออนุญาตก่อสร้าง	/			/		
ช่วงระหว่าง การก่อสร้าง	9. ก่อสร้าง และควบคุมงานก่อสร้าง	/	ผู้ประกอบการ	2556-2558	/	ผู้ประกอบการ	2557-2558
	10. ทำการตลาดและขาย	/	ผู้รับเหมา	(2 ปี)	/	ผู้รับเหมา	(1 ปี)
	11. ตรวจรับโครงการ	/			/		
	12. เปิดโครงการ	/			/		
ช่วงหลัง การก่อสร้าง	13. บริหารจัดการโครงการ	/	ผู้ประกอบการ	2558-	/	ผู้ประกอบการ	2558-
	14. ตรวจสอบมาตรฐานโดยเครือโรงแรม	x		ปัจจุบัน	/	เครือโรงแรม	ปัจจุบัน
	15. งานนิติบุคคล	/		(4 ปี)	/		(4 ปี)
	16. งานดูแลผู้เช่า	/			/		
	17. จัดสรรรายได้ให้กับผู้ซื้อ	/			/		

ที่มา การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

/ คือ มีขั้นตอนดังกล่าว x คือ ไม่มีขั้นตอนดังกล่าว

3. การบริหารจัดการโครงการ สรุปได้ดังนี้

1) รูปแบบการบริหารโครงการ ของทั้ง 2 โครงการมีความแตกต่างกัน โดย Saturdays บริหารโดยผู้ประกอบการเอง ใช้บุคลากรของโครงการเองทั้งหมดในการบริหารรวมจำนวน 60 คน อัตราส่วนบุคลากรต่อแขกอยู่ที่ 1.9 : 1 ในขณะที่ Cassia ใช้การบริหารโดยเครือโรงแรม จึงใช้บุคลากรของโครงการเองทำงานร่วมกับบุคลากรของเครือโรงแรมจากส่วนกลางรวมจำนวนทั้งหมด 90 คน โดยอัตราส่วนบุคลากรต่อแขกอยู่ที่ 2.1 : 1

2) การแบ่งส่วนงาน ของทั้ง 2 โครงการมีความแตกต่างกัน โดย Saturdays มีการแบ่งภาระงานออกเป็น 3 ส่วน คือ นิติบุคคล (juristic person) ทำหน้าที่ตามกฎหมาย การเช่า (rental) ดูแลเรื่องการเช่าที่พัก ค่าใช้จ่ายและรายได้จากการเช่า รวมถึงผลตอบแทนและผลประโยชน์ของผู้ซื้อ และส่วนหลังบ้าน (back of house) ที่ดูแลรักษาความสะอาด ความปลอดภัย และธุรการโครงการ ในขณะที่ Cassia แบ่งงานเป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายขาย (property sales) ทำหน้าที่ขายโครงการ และเมื่อเปิดดำเนินการจะทำหน้าที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายและดูแลผลตอบแทนและผลประโยชน์ของลูกค้าผู้ซื้อ ส่วนฝ่ายบริการที่พัก (hotel service) ดูแลเรื่องการเช่าที่พัก ค่าใช้จ่ายและรายได้จากการเช่า ซึ่งทั้ง 2 โครงการมีการะงานส่วนใหญ่คล้ายคลึงกันเพียงแต่การแบ่งส่วนงานนั้นมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่มีร่วมกันคือ ต้องมีส่วนงานที่ดูแลผลตอบแทนของผู้ซื้อและดูแลผู้เช่า

3) **ข้อดีและข้อจำกัด** ของรูปแบบการบริหารทั้ง 2 แบบนั้นมีความแตกต่างกัน โดยทาง Saturdays ใช้กลุ่มผู้พัฒนาโครงการและกลุ่มผู้บริหารโครงการกลุ่มเดียวกันจึงบริหารจัดการได้โดยอิสระ แต่มีข้อจำกัดในเรื่องฐานลูกค้าที่ไม่กว้างและความเชื่อมั่นของลูกค้าต่างชาติที่ต้องการเข้าในที่พักในที่มีแบรนด์ระดับนานาชาติ ส่วน Cassia ที่บริหารโดยเครือโรงแรม ข้อดีคือมีชื่อเสียงระดับนานาชาติในเรื่องมาตรฐาน แต่มีข้อกำหนดจำนวนมากและต้องจ่ายส่วนแบ่งรายได้ให้เครือโรงแรมส่งผลถึงราคาห้องพักที่สูง

ตาราง 4 เปรียบเทียบลักษณะการบริหารจัดการโครงการของกรณีศึกษา

	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
รูปแบบ	บริหารจัดการโดยตัวผู้ประกอบการ	บริหารจัดการโดยเครือโรงแรม
กลุ่มบุคลากร	บุคลากรของโครงการ	บุคลากรจากส่วนกลางของเครือร่วมกับบุคลากรของโครงการ
จำนวนบุคลากรรวม	60 คน (บุคลากร 1 คน/แขก 1 คน)	90 คน (บุคลากร 1 คน/แขก 2.1 คน)
การแบ่งส่วนงาน	1) นิติบุคคล: นิติบุคคลตามกฎหมาย บริการรับฝากขายห้อง 2) การเช่า: การบริการส่วนหน้า ดูแลผู้เช่า ค่าใช้จ่ายและรายได้จากการเช่า รายได้ และผลประโยชน์ของผู้ซื้อ 3) ส่วนหลังบ้าน: ดูแลรักษาความสะอาด รักษาความปลอดภัย รุ้การโครงการ	1) ฝ่ายขาย: การขายโครงการ นิติบุคคลตามกฎหมาย รายได้ และผลประโยชน์ของลูกค้าผู้ซื้อ 2) ฝ่ายบริการที่พัก: การบริการส่วนหน้า ดูแลผู้เช่า การรักษาความสะอาดและความปลอดภัย อาหารและเครื่องดื่ม การส่งเสริมการขาย ค่าใช้จ่ายและรายได้จากการเช่า
ข้อดี	- กลุ่มผู้พัฒนาโครงการและกลุ่มผู้บริหารโครงการเป็นกลุ่มเดียวกัน ง่ายต่อการสื่อสาร - บริหารจัดการได้โดยอิสระ มีความยืดหยุ่นสูง	- มีภาพลักษณ์ที่ดีระดับนานาชาติ - มีมาตรฐานในการบริหารจัดการ - มีการตรวจสอบมาตรฐานจากเครือโรงแรม
ข้อจำกัด	- ฐานลูกค้าไม่ครอบคลุม - ระดับความน่าเชื่อถือ	- มีข้อกำหนดด้านการออกแบบและความปลอดภัย - ค่าใช้จ่ายสูง

ที่มา การสรุปความจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย

4. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาโครงการ สรุปได้ดังนี้

1) **ช่วงก่อนการก่อสร้าง** ทั้ง 2 โครงการพบปัญหาคล้ายคลึงกันคือ เรื่องความไม่มั่นใจในผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อกลุ่มลูกค้าผู้เช่าระยะยาว ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าใหม่ของทั้ง 2 ผู้ประกอบการ ทำให้มีการศึกษาตลาดและความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างละเอียด เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าจะยอมจ่ายค่าเช่ารายเดือนซึ่งเป็นจำนวนที่มากให้กับทางโครงการ

2) **ช่วงระหว่างการก่อสร้าง** มีเพียง Saturdays ที่พบปัญหาด้านต้นทุนที่สูงกว่าที่วางแผนไว้ ทั้งนี้ มาจากความล่าช้าของการก่อสร้างและการขาย ทำให้เกิดรายจ่ายด้านการจ้างงานและการส่งเสริมการขายเพิ่ม ส่งผลถึงกำไรที่ลดลงของโครงการ

3) **ช่วงหลังการก่อสร้าง** เป็นช่วงที่พบปัญหามากที่สุด โดยปัญหาที่พบร่วมกันคือ ปัญหาด้านรายได้ ที่มีความผันผวนตามอัตราการเข้าพักของผู้เช่า ซึ่งปัญหาเศรษฐกิจในช่วงที่ผ่านมาส่งผลถึงจำนวนผู้เช่าต่างชาติที่ลดลง และปัญหาด้านการให้บริการผู้เช่า เนื่องจากโครงการมีรายได้หลักจากการปล่อยเช่าจึงจำเป็นต้องบริหารที่พักให้ผู้เช่าเกิดความพึงพอใจ และมีรายได้เพียงพอจ่ายคืนเป็นค่าตอบแทนให้กับผู้ซื้อห้องชุดตามสัญญา ดังนั้น สิ่งที่โครงการจะต้องพัฒนาอยู่เสมอคือ การพัฒนาบุคลากรและระบบการบริหารให้ดีขึ้นเสมอ ส่วนปัญหาที่พบต่างกันคือปัญหาด้านบุคลากรที่ทาง Cassia พบ เนื่องจากโครงการประเภทนี้เป็นโครงการที่ผสมผสานระหว่างความเป็นที่พักและอาคารชุด ส่งผลถึงการไม่เข้าใจในภาระงาน และการลาออกของบุคลากร (ตาราง 5)

ตาราง 5 เปรียบเทียบปัญหาที่เกิดจากการพัฒนาโครงการของกรณีศึกษา

ปัญหาและอุปสรรคที่พบ	Saturdays	Cassia	วิธีการแก้ไข
ช่วงก่อนการก่อสร้าง			
1. ปัญหาด้านความไม่มั่นใจผลิตภัณฑ์	/	/	- ศึกษาตลาดและพฤติกรรมกลุ่มลูกค้าอย่างละเอียด
ช่วงระหว่างการก่อสร้าง			
2. ปัญหาด้านต้นทุน เช่น ต้นทุนค่าก่อสร้างสูงกว่าที่กำหนด ต้นทุนการขายเพิ่มจากการขายที่ล่าช้ากว่าเป้า	/	X	- ลดกำไรขั้นต้น - การปรับกลยุทธ์การขาย และจัดรายการส่งเสริมการขาย
ช่วงหลังการก่อสร้าง			
3. ปัญหาด้านรายได้ เช่น กลุ่มลูกค้าต่างชาติดลดลงจากปัญหาเศรษฐกิจ	/	/	- ทำกิจกรรมส่งเสริมการขาย - ทำสัญญากับ agent ต่างชาติในการหาลูกค้าผู้เช่า
4. ปัญหาด้านการบริการลูกค้าผู้เช่า เช่น ความไม่พึงพอใจต่อการบริการ การเกิดอุบัติเหตุกับลูกค้า ผู้เช่าทำทรัพย์สินโครงการเสียหาย	/	/	- พัฒนาระบบในการจองให้ระบุความต้องการพิเศษได้ - เขียนระเบียบและข้อกำหนดให้ชัดเจนในเรื่องของการคุ้มครองดูแลค่าปรับจากการทำโครงการเสียหาย
5. ปัญหาด้านบุคลากร เช่น บุคลากรลาออกบ่อย	X	/	- ทุกสิ้นปีหัวหน้างานต้องทำการรับฟังปัญหาและหาทางแก้ไข

ที่มา: ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

/ คือ มีปัญหาดังกล่าว x คือ ไม่มีปัญหาดังกล่าว

นอกจากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาของผู้ประกอบการแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมเรื่องปัญหาที่ผู้เช่าพบ จากการสำรวจพบว่า Saturdays ได้ระดับความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ดีเลิศ Cassia อยู่ในเกณฑ์ดี และพบว่าผู้เช่าของทั้ง 2 โครงการพบปัญหาด้านการให้บริการมากที่สุด รองลงมาคือเรื่องการอยู่อาศัยตามลำดับ ซึ่งปัญหาด้านการให้บริการนั้น เป็นเรื่องการดูแลของพนักงานที่ไม่เพียงพอ และรองลงมาคือเรื่องอาหารเช่าที่ไม่หลากหลาย ส่งผลให้ผู้เช่าเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากเป็นผู้เช่าระยะยาว ซึ่งส่วนมากแล้วจะพักอยู่ประมาณ 1-3 เดือนต่อครั้ง รวมถึงปัญหาด้านความสะอาดที่ผู้เช่าพักแสดงความคิดเห็นว่าการทำความสะอาดทุก 2 วันไม่เพียงพอ (ตาราง 6)

ตาราง 6 เปรียบเทียบร้อยละและอันดับของปัญหาที่พบจากการเข้าพักโครงการกรณีศึกษาของผู้เช่าระยะยาว

ปัญหาที่ผู้เช่าพบ	โครงการ Saturdays	โครงการ Cassia
1. ด้านการอยู่อาศัย (รวม)	16.25% (2)	23.27% (2)
- ขนาดห้องพักเล็ก	1.25%	4.36%
- สิ่งอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอ ชำรุด	10.00%	8.36%
- ราคาห้องพักและสินค้าในโครงการสูง	-	10.55%
2. ด้านการให้บริการ (รวม)	68.75% (1)	64.73% (1)
- การดูแลของพนักงาน	31.25%	26.18%
- อาหารและเครื่องดื่มไม่หลากหลาย เพียงพอ	25.00%	24.00%
- ความสะอาด	12.50%	14.55%
3. ปัญหาอื่นๆ เช่น โดนรบกวนจากแขกรายอื่น แล้งมาก มลภาวะจากการก่อสร้าง (รวม)	15.00% (3)	12.00% (3)

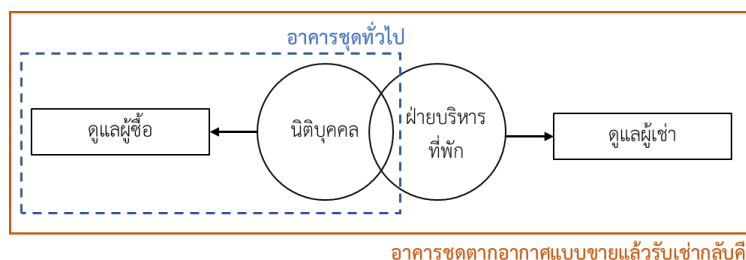
ที่มา การวิเคราะห์ข้อมูลจาก Booking.com ของผู้วิจัย

3 คือ พบมากที่สุด 1 คือ พบน้อยที่สุด

อภิปรายและสรุปผล

1) รูปแบบการบริหารจัดการโครงการ จากการศึกษาจะพบว่ารูปแบบของการพัฒนาแบ่งเป็น 2 แบบนั่นก็คือ (1) บริหารโดยผู้ประกอบการ จะมีความคล่องตัวในการพัฒนาและบริหารจัดการ ไม่มีเรื่องข้อกำหนดของเครือโรงแรมมาเกี่ยวข้อง ทำให้ดำเนินกิจการได้อย่างมีอิสระ แต่อย่างไรก็ตามอาจส่งผลต่ออัตราการเข้าพักที่ต่ำกว่า เนื่องจากไม่เป็นที่รู้จักและเชื่อมั่นในระดับสากล ส่วนและ (2) บริหารร่วมกับเครือโรงแรม ข้อดีคือความมั่นใจของกลุ่มลูกค้าต่างชาติ เนื่องจากมีชื่อเสียงในระดับสากล แต่ในขณะเดียวกันก็มีข้อจำกัดในเรื่องของค่าสิทธิในการใช้ชื่อเครือโรงแรม และต้องแบ่งรายได้จากการบริหารจัดการบางส่วนให้ ทำให้รายได้ที่ต้องแบ่งให้ผู้ถือหุ้นลดลงและส่งผลกระทบต่อราคาเช่าห้องพักที่สูงกว่าโครงการที่ไม่ใช่เครือโรงแรมบริหารด้วย แต่จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้เข้าพักว่าโครงการที่บริหารจัดการโดยผู้ประกอบการ ในที่นี้คือโครงการ Saturday นั้นได้คะแนนความพึงพอใจมากกว่า หมายความว่าหากผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการให้บริการและมีมาตรฐานในการบริหารจัดการก็สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เช่นกัน แม้จะไม่ได้มีชื่อของเครือโรงแรม

2) โครงสร้างการบริหารจัดการโครงการ จากการศึกษาพบว่า ถึงแม้ชื่อโครงการเป็นอาคารชุด แต่สิ่งที่มีต่างกันคือ อาคารชุดทั่วไปจะมีเพียงนิติบุคคลที่คอยดูแลผู้ซื้อในขณะที่อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้น จำเป็นต้องมีส่วนงานที่ดูแลผู้เช่าที่ให้บริการคล้ายโรงแรมแต่เป็นการพำนักระยะยาว คือการบริหารที่พักและการบริการต่าง ๆ เช่น การทำความสะอาดห้องพัก การทำความสะอาดเสื้อผ้า การจัดเตรียมอาหาร เป็นต้น โดยคอยดูแลสภาพโครงการให้พร้อมดำเนินกิจการและดูแลผู้เช่าให้เกิดความสะดวกสบาย ขณะเดียวกันต้องดูแลผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของผู้ซื้อร่วมกับนิติบุคคลตามกฎหมายด้วย (ภาพ 4)



อาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน

ภาพ 4 แสดงโครงสร้างการบริหารอาคารชุดทั่วไป (น้ำเงิน) กับการบริหารอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน (ส้ม)

ที่มา: การสรุปความของผู้วิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปบทเรียนสำคัญได้ว่า ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตากอากาศแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืนนั้นเป็นทางเลือกและโอกาสในการลงทุนโดยเฉพาะในทำเลที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยว เนื่องจากในแง่ของผู้ประกอบการที่พัฒนาโครงการนั้น เมื่อเปิดดำเนินการจะกลายเป็นผู้เช่า (tenant) ที่ได้สิทธิในการบริหารจัดการโครงการเพื่อสร้างรายได้จากการปล่อยเช่า ในขณะที่ผู้ซื้อห้องชุดจะกลายเป็นผู้ให้เช่าทรัพย์สิน (land lord) ที่ได้รับผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์จากการให้เช่าห้องชุด รวมถึงการมีผู้ดูแลทรัพย์สินให้เพิ่มมูลค่า ในด้านผู้เช่าหรือนักท่องเที่ยวพำนักระยะยาว โครงการประเภทนี้ถือเป็นทางเลือกที่พึงรูปแบบหนึ่งที่มีการบริการคล้ายโรงแรมด้วยราคาที่ต่ำกว่า แต่อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ รูปแบบโครงการที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้า การควบคุมต้นทุน บุคลากร และที่สำคัญคือการบริหารจัดการโครงการที่ดีให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มลูกค้าผู้เช่าได้ โดยใช้หลักการบริหารโรงแรมเข้ามาเป็นส่วนช่วย เนื่องจากรายได้จากการเช่าเป็นรายได้หลักของโครงการหลังจากเปิดดำเนินการแล้ว หากผู้เช่าเกิดความพึงพอใจ จะส่งผลต่อไปยังชื่อเสียง ความไว้วางใจ การบอกต่อและนำไปสู่อัตราการเข้าพักที่เพิ่มขึ้น ซึ่งหมายถึงรายได้จำนวนมากพอที่จะสร้างความพึงพอใจด้านผลตอบแทนให้กับลูกค้าผู้ซื้อได้ตามสัญญาการขายแล้วรับเช่ากลับคืนอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

- ชิมสรณ์ ต่างใจ. “กลยุทธ์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่น ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2558.
- จตุกร วาริศรี. “กลยุทธ์การขายแล้วรับเช่ากลับคืนสำหรับอสังหาริมทรัพย์ประเภทบ้านพักตากอากาศ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2554.
- นุสรณ์ ปานโต. “ปัจจัยที่มีผลต่อการซื้อแล้วให้เช่ากลับคืน และระบบการจัดการธุรกิจที่พักแบบขายแล้วรับเช่ากลับคืน กรณีศึกษา โครงการมูตติมายา ฟอเรสต์ พูลวิลล่า.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, 2558.
- Fox, Joshua J. “*Determining Why, When, and How a Sale-Leaseback Agreement May be Advantageous for Your Business.*” Accessed November 14, 2019. <https://www.stout.com/en/insights/article/sj17-sale-leaseback-transactions/>.
- Ling, Nur Lesya Firsya Johaimi. “Analysis of Factors and the Impacts of Sale and Leaseback Transaction.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 36(2012): 502-510.
- Miles, Mike E, L.M. Gaule and Mark J. Eppli. *Real Estate Development: Principles and Process*. Fourth Edition. Hong Kong: Urban Land Institute, 2007.
- Muthita Phiromyoo. “*Opportunities and Difficulties of Long-Stay Accommodation in Thailand.*” Master Degree Royal Institute of Technology Stockholm, 2011.
- O'Fallon, Michael J. and Denney G. Rutherford. *Hotel Management and Operations*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 2011.