

กลยุทธ์การพัฒนาโครงการอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่น ในเขตเทศบาลเมือง นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

Condominium Development Strategies of Local Developers in Nakhonsawan City Municipality Area

รับบทความ	17/04/2020
แก้ไขบทความ	19/06/2020
ยอมรับบทความ	22/06/2020

รัชชยา รักคำมี

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Waratchaya Rakkummee

Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University

Waratt.kk@gmail.com

บทคัดย่อ

ผู้ประกอบการในท้องถิ่นเริ่มมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาอาคารชุดนอกเหนือคู่แข่งที่มีความเชี่ยวชาญจากกรุงเทพมหานคร บทความวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโครงการอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่นในเขตเทศบาลเมืองนครสวรรค์ ซึ่งมีอาคารชุดเพิ่มขึ้นในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาโดยศึกษาแนวคิดในการพัฒนาโครงการตลอดจนปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไข ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท้องถิ่น 3 บริษัท รวมถึงการสำรวจโครงการ ใช้การถอดเทปสัมภาษณ์และวิเคราะห์คำสำคัญรวมถึงความหมายเพื่อนำไปสู่ข้อสรุป

ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้ประกอบการท้องถิ่นทั้ง 3 ราย มีภูมิสำเนาเดิมจากอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ มีประสบการณ์การพัฒนาที่อยู่อาศัยแนวราบมาก่อนที่จะเริ่มพัฒนาโครงการอาคารชุด โดยบุคคลในครอบครัวมีส่วนร่วมในการพัฒนา ในฐานะผู้ประกอบการท้องถิ่นทำให้ได้เปรียบในการเข้าถึงข้อมูล การรับรู้ความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค และต้นทุนราคาที่ดิน 2) กลยุทธ์การพัฒนาที่ใช้ คือการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นคนต่างจังหวัด คนต่างอำเภอที่เข้ามาทำงานหรือศึกษาในตัวเมือง การใช้แหล่งเงินทุนของตนเองและหุ้นส่วน ไม่ได้ใช้เงินกู้ธนาคาร ส่วนรูปแบบโครงการเน้นการสร้างอาคารชุดสูงไม่เกิน 8 ชั้น ตั้งอยู่ใจกลางเมืองที่มีระยะทางที่รถจักรยานยนต์เข้าถึงได้ มีการออกแบบและการเลือกวัสดุที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความแตกต่างในตลาด ส่งผลให้ราคาขายต่างกัน สำหรับผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ด้านโครงการอาคารชุดมาก่อน ได้มีการพัฒนาคุณภาพการก่อสร้างและเน้นบริการหลังการขายและการดูแลลูกค้า เพราะเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและมั่นใจในตัวโครงการ 3) ผู้ประกอบการประสบปัญหาในเรื่องการก่อสร้าง โดยเฉพาะงานก่อสร้างที่ยังไม่ได้คุณภาพซึ่งส่งผลให้การขายชะลอตัวลง ผู้ประกอบการจึงได้จ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาควบคุมและดูแลงาน รวมถึงปัญหาวัสดุก่อสร้างไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ประกอบการต้องหาวัสดุคุณภาพที่ดีกว่าเข้ามาทดแทน

งานวิจัยฉบับนี้แสดงให้เห็นถึงแนวคิดในการพัฒนาโครงการอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่น รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อนักลงทุนหรือผู้ประกอบการที่มีความสนใจพัฒนาโครงการอาคารชุดในเขตหัวเมือง เพื่อเป็นแนวทางและลดความเสี่ยงในการพัฒนาที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จต่อไป

คำสำคัญ: กลยุทธ์ในการพัฒนาอาคารชุด ผู้ประกอบการท้องถิ่น ระยะรถจักรยานยนต์เข้าถึง การบริการหลังการขาย

Abstract

Local developers have started to play an increasingly important role in the development of condominiums above other proficient competitors from Bangkok. This research will therefore focus on studying condominium development strategies of local developers in Nakhon Sawan municipality, which have seen an extensive increase in the past 5 years, by studying the concepts of project development, including issues, obstacles and solutions in resolving the problems. It will be conducted by interviewing 3 local developer companies, as well as surveying the actual projects, transcribing interviews, analyzing key words and their definitions, in order to reach a comprehensive conclusion.

The results of the study revealed that, 1) All 3 local developers are from Nakhon Sawan City by birth and all are experienced developers of horizontal residential project prior to condominium project. Besides, family members have involved in development. As local developers, they have an advantage in accessing information and acknowledging the actual demand of the consumers, as well as advantages on the land cost. 2) The development strategy that is used, is to target customers from other provinces or districts to work or study in the city. It was found that the source of funds for the development would be from their own personal funds and partners without loaning a bank. All of the projects are low-rise condominium with 8 floors or less, located within the city area with the distance that motorcycles can be accessible as well as designing and selecting different materials to make uniqueness in the market affecting the selling price is different. In addition, the developers who have previous experiences in condominium development have improved the quality of their construction and focused on after-sales service and customer care because it is what customers expect and confide in the projects. 3) The developers also face issues regarding construction, especially substandard work which contribute towards the slowdown in sales. This is mitigated by hiring experts to control and supervise the work, and bringing in better quality materials to solve the scarcity of materials.

This research demonstrates the concept of condominium development and methods of solving problems that occur of local developers which is beneficial for investors or developers who are interested in developing condominium projects in Nakhon Sawan City to be the beneficial guideline and reduce development risks that lead to success onwards.

Keywords: *Condominium development strategies, Local developer, Motorcycle can be accessible, After-sales service*

บทนำ

เทศบาลนครสวรรค์เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ตั้งอยู่ใจกลางอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ มีพื้นที่ในเขตการปกครอง จำนวน 27.87 ตารางกิโลเมตร ซึ่งเป็นเขตที่มีประชากรอยู่อาศัยมากที่สุดและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตลอดช่วง 4 ปีที่ผ่านมาส่งผลให้มีที่อยู่อาศัยค่อนข้างหนาแน่นปานกลางถึงมากโดยเฉพาะในเขตเมือง เป็นเหตุให้พื้นที่ดินมีอย่างจำกัด และราคาสูง ทำให้รูปแบบที่อยู่อาศัยเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากแนวราบเป็นแนวสูงเพิ่มขึ้นบนทำเลที่มีศักยภาพ อยู่ใจกลางเมือง ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวกและมีสาธารณูปโภค สาธารณูปการรองรับที่ครบครัน เช่น สถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักทุกระดับชั้น ทำให้ปัจจุบันมีประชาชนจากจังหวัดรอบข้างเข้ามาทำการค้าขายและส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในตัวเมืองจังหวัดนครสวรรค์ จึงทำให้ผู้ประกอบการเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาโครงการอาคารชุดในเขตเมืองรองรับการอยู่อาศัยของประชาชน

จากการสำรวจเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่า ระหว่างปีพ.ศ. 2530 - 2562 มีโครงการอาคารชุดในเขตเทศบาลเมืองนครสวรรค์ที่สร้างแล้วเสร็จ 22 อาคาร จำนวน 16 โครงการ มีจำนวนยูนิตมากกว่า 1,800 ห้อง โดยในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา มีจำนวนอาคารเกิดขึ้นสูงสุดในรอบ 30 ปี จำนวน 11 อาคาร รวมทั้งหมด 9 โครงการ พัฒนาโดยผู้ประกอบการท้องถิ่นที่มีสัดส่วนมากกว่าผู้ประกอบการต่างถิ่นจำนวน 7 โครงการซึ่งดำเนินการโดย 6 บริษัท

พบว่าจากการขยายตัวของอาคารชุดในหัวเมืองนครสวรรค์สะท้อนให้เห็นความเป็นเมือง และเศรษฐกิจที่กำลังเติบโต ผู้บริโภคกำลังซื้อมากขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นซึ่งมีสัดส่วนมากกว่าผู้ประกอบการต่างถิ่นเล็งเห็นศักยภาพของเมือง รวมถึงมีความรู้และความเข้าใจสภาพเศรษฐกิจ และความต้องการของคนในพื้นที่ที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้เกิดการพัฒนาโครงการอาคารชุด

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยจึงเกิดคำถามที่ว่าผู้ประกอบการท้องถิ่นที่พัฒนาโครงการอาคารชุดเป็นใคร มีวิธีการเลือกใช้กลยุทธ์และแนวคิดใดบ้างในการพัฒนา ตลอดจนปัญหาอุปสรรคที่พบในการพัฒนาโครงการ ดังนั้น จึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาแนวคิดในการพัฒนาโครงการอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่น โดยผลการศึกษาดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีความต้องการจะพัฒนาโครงการอาคารชุดในเขตเทศบาลเมืองนครสวรรค์ เพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการพัฒนาที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะประเภทแนวสูง และภาครัฐที่สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อการวางแผนสาธารณูปโภคและสาธารณูปการเพื่อรองรับการเติบโตภาคอสังหาริมทรัพย์

วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาลักษณะภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ประกอบการท้องถิ่นในการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองนครสวรรค์
2. เพื่อศึกษาแนวคิดและการเลือกใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่น
3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปัญหาในการพัฒนาโครงการอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่น

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย

กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย เป็นการศึกษากระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (อรุณศิริงานุสรณ์, 2555) แบ่งได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1) ช่วงก่อนก่อสร้าง (pre-construction) 2) ช่วงระหว่างก่อสร้าง (construction) และ 3) ช่วงหลังก่อสร้าง (post - construction) พบว่ามีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแนวความคิดการพัฒนา ด้านวางแผนและออกแบบ ด้านการตลาด และการขายในช่วงพัฒนาโครงการ และด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และทรัพย์สินในช่วงระยะส่งมอบงาน (สนธยา วณิชฉนะ, 2556) โดยพระราชบัญญัติอาคารชุด มาตรา 4 พ.ศ. 2522 ได้ให้

ความหมายของอาคารชุดว่า อาคารที่บุคคลสามารถแยกการถือกรรมสิทธิ์ออกได้เป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนประกอบด้วยกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนบุคคล และกรรมสิทธิ์ร่วมในทรัพย์สินกลาง

ซึ่งในการบริหารโครงการผู้ประกอบการควรมีความเข้าใจธรรมชาติและเงื่อนไขของสังหาริมทรัพย์ประเภทนี้ จึงจะทำให้สามารถและวางแผนบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 5 ประเด็นสำคัญหลัก (สรกฤตย์ พันธมนตรี, 2560) ได้แก่ การจัดการเงินทุน การหาทำเลที่ตั้ง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และความเสี่ยงปัจจัยภายในและภายนอก

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

กลยุทธ์ทางธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ คือการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การระยะยาว โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักเพื่อให้ได้ข้อได้เปรียบแข่งขันเหนือบริษัทอื่น ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนถึงการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้ดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยองค์กรต้องมีการวางแผนด้านการตลาดและนำไปปฏิบัติ รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ให้มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนา

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ผู้ประกอบการท้องถิ่น

จากการศึกษาของแอลเลน (Allen, 2006) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้ประกอบการ 5 ประการ ประกอบด้วย การเผชิญความเสี่ยง ความต้องการประสบความสำเร็จ ความเป็นอิสระ การควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายใน และความอดทนต่อความไม่ชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้ประกอบการ คือผู้ที่มีความต้องการและมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาเพื่อประสบความสำเร็จ โดยมีการเรียนรู้และเข้าใจกับสภาพแวดล้อมกับปัจจัยเสี่ยงที่ต้องเผชิญ โดยเป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ พร้อมการวางแผนเพื่อนำแนวคิดไปปฏิบัติการและการจัดการรวมถึงการควบคุมบริหารองค์กร

ในงานวิจัยนี้ผู้ประกอบการท้องถิ่น หมายถึง บุคคลที่มีภูมิลำเนาจากนครสวรรค์ที่ค้นพบความต้องการของตลาดและมีประสบการณ์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ที่มีความรู้ความเข้าใจในการขยายตัวของเมืองและความต้องการของผู้บริโภค พร้อมเรียนรู้และรับรู้ถึงปัจจัยเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่อยู่อาศัยที่มั่นคงเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาโครงการอาคารชุดโดยผู้ประกอบการท้องถิ่นนั้นแบ่งแนวคิดออกเป็น 3 ช่วงการพัฒนา คือช่วงก่อนก่อสร้าง ช่วงระหว่างก่อสร้าง และช่วงหลังก่อสร้าง อีกทั้งมีการตระหนักถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยผู้ประกอบการควรมีความเข้าใจและสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม รวมถึงการรับรู้ถึงความต้องการของผู้บริโภคเพื่อนำไปวางแผนจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนา

วิธีดำเนินงานวิจัย

1. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในงานวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน (ภาพ 1) ได้แก่

- (1) ด้านภูมิหลังด้านเศรษฐกิจและสังคมของผู้ประกอบการท้องถิ่น
- (2) รูปแบบโครงการที่พัฒนา เป็นการศึกษาลักษณะทางกายภาพโครงการอาคารชุดกรณีตัวอย่างของบริษัท
- (3) แนวคิดในการพัฒนาโครงการอาคารชุด เป็นการศึกษาแนวคิดและกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดตลอด

3 ช่วงการพัฒนา ได้แก่ ช่วงก่อนก่อสร้าง ช่วงก่อสร้าง และช่วงหลังก่อสร้าง

(4) ปัญหาอุปสรรคตลอดจนแนวทางการแก้ไข เป็นการศึกษาปัญหาในการพัฒนาโครงการอาคารชุดของผู้ประกอบการท้องถิ่นตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหา



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา : ผู้วิจัย (2562)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงการอาคารชุดที่สร้างแล้วเสร็จในเขตเทศบาลเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ พบว่าระหว่าง พ.ศ. 2558 - 2562 มีการพัฒนาโครงการอาคารชุดอย่างต่อเนื่องและมีจำนวนโครงการที่มากกว่าช่วงก่อน โดยมีทั้งหมด 9 โครงการ รวม 11 อาคาร และพัฒนาโดยผู้ประกอบการท้องถิ่น 6 บริษัท และผู้ประกอบการต่างถิ่น 2 บริษัท

ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการท้องถิ่น 3 บริษัท ได้แก่ บริษัท ดิกน้ำเงิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด บริษัท ซี ซี พี กรุ๊ป จำกัด และบริษัท เดอะวัน 2014 จำกัด เนื่องจากผู้ประกอบการมีความพร้อมในการให้สัมภาษณ์และสำรวจโครงการกรณีตัวอย่าง 3 โครงการ ได้แก่ The Blue Riverfront The Peak Condo และ o2 Air Condominium

ตาราง 1 รายชื่อโครงการอาคารชุดที่พัฒนาแล้วเสร็จระหว่าง พ.ศ. 2558 - 2562

ลำดับ	บริษัท	ผู้ประกอบการ	โครงการ	ปีที่สร้าง เสร็จ	จำนวน	
					อาคาร	ยูนิต
1	ท้องถิ่น (ไม่ประสงค์ออกนาม)	ท้องถิ่น	The Sky Mountain Condominium	2558	2	80
2	บริษัท เอ.โอ. พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	ต่างถิ่น	Lissville 3	2559	1	78
3	บริษัท คุณคิว จำกัด	ท้องถิ่น	QR Condominium	2560	1	60
4	บริษัท ซี.พี.แลนด์ จำกัด	ต่างถิ่น	The Park condo dream		2	284
5	บริษัท ดิกน้ำเงิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	ท้องถิ่น	The Blue riverfront		1	78
6	บริษัท ซี ซี พี กรุ๊ป จำกัด		The Peak Condominium	2561	1	72
7	บริษัท เดอะวัน 2014 จำกัด		o2 Sky Condominium		1	70
8	บริษัท บี.โอ.พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด		Crystal Park Condominium		1	155
9	บริษัท เดอะวัน 2014 จำกัด		o2 Air Condominium	2562	1	116
รวม			9		11	

ที่มา : ผู้วิจัย

3. การรวบรวมข้อมูล

- 1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสารโดยศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากหนังสือ เว็บไซต์ วิทยานิพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท้องถิ่นจำนวน 3 ท่าน จาก 3 บริษัท เกี่ยวกับภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม และแนวคิดผู้ประกอบการ กลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาโครงการ
- 3) การสังเกตการณ์และการสำรวจโดยการลงพื้นที่สำรวจโครงการที่อยู่อาศัยตัวอย่างของทั้ง 3 บริษัท ที่มีประชาชนเข้าพักอาศัยอยู่จริง โดยจดบันทึกและถ่ายภาพลักษณะทางกายภาพโครงการ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท้องถิ่น โดยการถอดเทปเพื่อหาตัวแปรและจับประเด็นสำคัญ ซึ่งนำมาสู่ข้อสรุปอภิปรายผล
- 2) ข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่สำรวจโครงการที่พัฒนา โดยการนำข้อมูลมาเปรียบเทียบหาข้อเหมือนหรือข้อแตกต่างของลักษณะอาคาร องค์ประกอบอาคาร ตลอดจนสภาพแวดล้อมของโครงการ

ผลการศึกษา

จากการศึกษาของผู้วิจัย สามารถแบ่งผลการศึกษาออกได้เป็น 3 ส่วน สรุปได้ดังนี้

1. ภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคมของผู้ประกอบการท้องถิ่น

(1) ด้านภูมิฐานะของผู้ประกอบการ พบว่าผู้ประกอบการทั้ง 3 ราย เป็นคนท้องถิ่นในอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ทั้งนี้อายุของผู้ประกอบการน้อยที่สุด คือ 36 ปี และเคยเข้าร่วมอบรมในสาขาการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แบบระยะสั้น ในฐานะการเป็นผู้ประกอบการท้องถิ่นทำให้มีความได้เปรียบในเรื่องของการเข้าถึงข้อมูลและรับรู้ความต้องการที่แท้จริงของคนในท้องถิ่น ทั้งเรื่องกำลังซื้อและสนิยมของผู้บริโภค ตลอดจนราคาที่ดินที่อาจทำการซื้อขายผ่านคนรู้จักโดยไม่ผ่านนายหน้า

(2) ด้านภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม พบว่าการประกอบอาชีพแรกเริ่มของครอบครัวผู้ประกอบการบริษัท ซี ซี พี และ บริษัท ดิกน้ำเงิน ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยอ้อม คือร้านขายวัสดุก่อสร้างและรับเหมาก่อสร้าง นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประกอบการทั้ง 3 รายมีประสบการณ์การพัฒนาโครงการแนวราบมาก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาเป็นรูปแบบแนวสูง โดยมีครอบครัวเป็นบุคคลผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจพัฒนา

(3) ด้านความเป็นมาของบริษัท พบว่าบริษัท เดอะวัน ใช้เงินทุนในการจดทะเบียนบริษัทมูลค่าสูงที่สุดจำนวน 100 ล้านบาท และดำเนินการการขายโดยผู้ประกอบการเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่บริษัท ดิกน้ำเงิน ใช้เงินทุนจดทะเบียนบริษัท 5 ล้านบาท สำหรับการพัฒนาโครงการอาคารชุดจำนวน 2 โครงการ ทั้งนี้บริษัท เดอะวัน และ ดิกน้ำเงินมีการจดทะเบียนนิติบุคคลเพื่อแต่งตั้งพนักงานของบริษัทในการดูแลลูกค้า

(4) ด้านแรงจูงใจในการพัฒนา พบว่าผู้ประกอบการมีแรงจูงใจในการพัฒนาที่แตกต่างกันถึงแม้จะมีภูมิหลังที่คล้ายคลึงกัน โดยบริษัท ซี ซี พี มองว่า ความต้องการของผู้บริโภคเป็นแรงจูงใจในการพัฒนา ขณะที่บริษัท ดิกน้ำเงิน มองว่าการดำเนินธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นการรับช่วงต่อจากทางครอบครัว ในขณะที่บริษัท เดอะวัน ที่ไม่ได้มาจากครอบครัวที่ดำเนินธุรกิจแรกเริ่มเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์มองผลตอบแทนจากผลตอบรับการพัฒนาในอดีตเป็นแรงจูงใจ

ลักษณะภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม		เดอะวัน	ซี ซี พี	ตึกน้ำเงิน
1. ภูมิสำเนา อ.เมือง จ.นครสวรรค์		✓	✓	✓
2. อายุ		51	49	36
3. เพศ		ช	ช	ช
4. การศึกษา	ด้านอสังหาริมทรัพย์	✗	✗	✗
	เข้าร่วมอบรมในสาขาการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	✗	✗	✓
5. ความได้เปรียบฐานะผู้ประกอบการท้องถิ่น	ความต้องการของผู้บริโภค	✓	✓	✓
	ต้นทุนที่ดิน	✗	✓	✗
6. การประกอบอาชีพของครอบครัวแรกเริ่ม	เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยตรง	✗	✓	✗
	เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยอ้อม	✗	✓	✓
	ไม่มีความเกี่ยวข้องกัอสังหาริมทรัพย์	✓	✗	✗
7. ประสบการณ์การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์	แนวราบ	✓	✓	✓
	แนวสูง	✓	✗	✓
8. ทุนจดทะเบียนบริษัท		100 ล้านบาท	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท
9. จำนวนโครงการอาคารชุดที่พัฒนาภายใต้บริษัท		2	1	2
10. จำนวนพนักงาน	พนักงานขาย	0	1	1
	พนักงานนิติบุคคล	2	ลูกบ้าน	1
	แม่บ้าน	2	2	จ้างบริษัท
	ช่างประจำ	1	0	1
	เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย	4	2	จ้างบริษัท
11. บุคคลในครอบครัวมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		✓	✓	✓
12. แรงจูงใจในการพัฒนา	บริหารงานต่อจากครอบครัว	✗	✗	✓
	ผลตอบแทน/กำไรจากการพัฒนา	✓	✗	✗
	ความต้องการผู้บริโภค	✗	✓	✗

ภาพ 2 ตารางเปรียบเทียบลักษณะภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ประกอบการท้องถิ่น

ที่มา : ผู้วิจัย (2562)

2. แนวคิดและการเลือกใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาโครงการอาคารชุด

2.1 แนวคิดการพัฒนาโครงการช่วงก่อนก่อสร้าง (Pre - Construction)

(1) การศึกษาอุปสงค์ อุปทาน พบว่า การกำหนดกลุ่มเป้าหมายมีความคล้ายคลึงกัน คือลูกค้าจากต่างอำเภอต่างจังหวัด ทำให้ทั้งบริษัท เดอะวัน และ บริษัท ตึกน้ำเงิน มีการศึกษาข้อมูลเพื่อการวางแผนที่คล้ายกันแต่ต่างกันตรงที่บริษัท เดอะวัน มีการศึกษาข้อมูลจากโครงการคู่แข่งเพื่อนำมาพัฒนาโครงการ ในขณะที่บริษัทตึกน้ำเงินศึกษาความต้องการของลูกค้าเพื่อพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของตลาด

(2) การเลือกทำเลที่ตั้ง พบว่า ผู้ประกอบการทั้ง 3 บริษัท มีกลยุทธ์การเลือกทำเลที่ตั้งโครงการที่คล้ายคลึงกัน คือ ทำเลใจกลางเมือง ทิวทัศน์สวยงาม มีความสะดวกสบายและระยะการขับขี่มอเตอร์ไซด์เข้าถึงได้

(3) การออกแบบ พบว่า ผู้ประกอบการทั้ง 3 บริษัทมีการจ้างสถาปนิกในการออกแบบ โดยออกแบบภายในห้องพักที่คล้ายคลึงกัน โดยแบ่งการใช้งานภายในห้องพักอย่างเป็นสัดส่วนชัดเจน แต่แตกต่างกันในเรื่องของการออกแบบที่ทันสมัยและการเลือกใช้วัสดุ ตลอดจนการคัดเลือกผู้รับเหมาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์

(4) การจัดหาเงินทุน พบว่า ผู้ประกอบการทั้ง 3 บริษัท ใช้เงินทุนจากการร่วมทุนและทุนตนเอง โดยไม่ได้กู้ยืมจากทางธนาคาร

ตาราง 2 เปรียบเทียบแนวคิดการพัฒนาโครงการอาคารชุดช่วงก่อนก่อสร้างของ 3 บริษัท

แนวคิดช่วงก่อนก่อสร้าง	คำสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ			สรุปสาระสำคัญ
	บริษัท เดอะวัน	บริษัท ซี ซี พี	บริษัท ตึกน้ำเงิน	
1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย	“มองกลุ่มลูกค้าต่างอำเภอต่างจังหวัดที่ต้องการอาศัยอยู่ในคอนโดเพื่อสะดวกต่อการดูแล”	“โครงการ the peak นี้จะทำตลาดกลาง กำหนดกลุ่มลูกค้าไว้ คัดคนเข้ามาอยู่ การเพิ่ม	“ส่วนใหญ่เน้นกลุ่มคนทำงานนักเรียน คนทำงานหมายถึงคนที่อยู่ต่างจังหวัด ต่างอำเภอที่มาอยู่ในเมือง”	บริษัท A และ C มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่คล้ายคลึงกันคือ

แนวคิดช่วง ก่อนก่อสร้าง	คำสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ			สรุปสาระสำคัญ
	บริษัท เดอะวัน	บริษัท ซี ซี พี	บริษัท ดิกน้ำเงิน	
		คุณภาพและการเลือกใช้วัสดุ ต้องการ ลูกค้ำกลุ่ม B+		ลูกค้าต่างอำเภอ ต่างจังหวัด
2. กลยุทธ์การ เลือกทำเล	“ทำเล ในเมือง อยู่ใจกลาง เมือง และมีความ สะดวกสบาย ”	“ทำเลโครงการแนวสูงจะต้อง อยู่ในเมือง ชีวิตค่อนข้างดี มี วิวทัศนียภาพ และ สะดวกสบาย ”	“จะต้องอยู่ในเมืองมีความ สะดวกสบาย ระยะรถมอเตอร์ ไซด์ไซด์ถึง ”	3 บริษัทมีการเลือก ทำเลที่เหมือนกัน คือ อยู่ในเมืองและ สะดวกสบาย
3. การ วางแผนศึกษา ข้อมูล	“มีการวางแผนการเลือก ทำเล มองหาศักยภาพที่ดิน ตลอดจนถึงศึกษาโครงการ คู่แข่งเพื่อมองถึงปัญหา และนำมาพัฒนาโครงการ”	“ดูจาก ข้อมูลเศรษฐกิจ เป็น หลัก ว่าต่อไปนครสวรรค์อะไร จะเข้ามาบ้าง ที่ทำให้เมือง ขยายตัว เหมือนพวก BTS MRT ที่ กทม. ที่อยู่อาศัยก็จะโตขึ้น”	“วางแผนการเลือกที่ดินและ ประเภทอสังหาริมทรัพย์ที่ตรง กับตลาดและ ความต้องการของ ลูกค้า ”	บริษัท B ศึกษาข้อมูล ต่างจาก 2 บริษัท โดย การศึกษาข้อมูล เศรษฐกิจ
4. การ ออกแบบ	“เน้นออกแบบให้ ทันสมัย โดยสถาปนิกและแบ่ง สัดส่วนการใช้งานภายใน ห้องพักให้ เหมาะกับการอยู่ อาศัยแบบครอบครัว”	“มีการจ้างสถาปนิกออกแบบ เน้นให้ เพดานห้องสูง โปร่ง ไม่ รู้สึกอึดอัด และเรื่องการ เลือกใช้วัสดุ อุปกรณ์รวมถึงมี การ คัดเลือกผู้รับเหมา ที่มีฝีมือที่ มีประสบการณ์ทำอาคารสูงมา ก่อน”	“การออกแบบภายนอกถือเป็น ส่วนหนึ่งแต่ไม่ใช่ส่วนหลัก จะเป็น เรื่องของรูปแบบภายในห้องพัก มากกว่า ที่ทำให้ผู้อยู่อาศัยนั้น อยู่ได้โดยไม่รู้สึกอึดอัด จึง ออกแบบ เพดานห้องสูงและ แบ่งสัดส่วนชัดเจน ”	ทั้ง 3 บริษัทเน้นการ ออกแบบภายใน ห้องพักให้เป็นสัดส่วน ชัดเจน แต่แตกต่างกัน ในเรื่องของการ ออกแบบที่ทันสมัย และการเลือกใช้วัสดุ
5. ที่มาของ แหล่งเงิน	“เดิม ใช้การร่วมทุนกัน อาจจะต้องใช้ทุนใหญ่ใน โปรเจกต์แรก ตอนนั้นก็ลด ขนาดการลงทุนลงมาให้ สอดคล้องกับการเงินของ บริษัท ไม่ต้องกู้ธนาคาร”	“เป็น เงินทุนในส่วนของผู้ถือ หุ้น โดยไม่ได้กู้ยืมจากทาง ธนาคาร”	“ในธุรกิจภาพรวมมีเงินทุน สำรอง ซึ่งเป็นการ ลงทุนเอง ส่วนใหญ่ ไม่มีที่กู้จากธนาคาร”	ผู้ประกอบการทั้ง 3 บริษัท ใช้เงินทุนจาก การร่วมทุนและทุน ตนเอง โดยไม่ได้กู้จาก ธนาคาร

ที่มา : ผู้วิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท้องถิ่น ระหว่างวันที่ 21 ถึง 27 มกราคม 2563

2.2 แนวคิดและกลยุทธ์การพัฒนาช่วงระหว่างก่อสร้าง (Construction)

(1) รูปแบบอาคารทางกายภาพ จากการลงพื้นที่สำรวจพบว่า โครงการอาคารชุดทั้ง 3 บริษัท มีลักษณะทางกายภาพที่คล้ายคลึงกัน เป็นอาคารชุดประเภท low - rise สูงไม่เกิน 8 ชั้น มีการออกแบบที่เรียบง่ายและทันสมัยโดยสถาปนิก หากแต่มีการสร้างจุดเด่นที่แตกต่างกัน โดยพบว่า โครงการตัวอย่างของบริษัท ซี ซี พี และ ดิกน้ำเงิน นอกจากการออกแบบการใช้งานที่เป็นสัดส่วนแล้วนั้น ยังมีการออกแบบห้องพักให้มีเพดานสูง เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยรู้สึกโปร่งโล่งไม่อึดอัด ทั้งนี้ ยังพบว่าผู้ประกอบการบริษัท ซี ซี พี ได้มีการเลือกใช้วัสดุและคัดเลือกผู้รับเหมาที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาอาคารสูงเข้าทำงาน ในขณะที่โครงการอาคารชุดของบริษัท เดอะวัน ได้เน้นการออกแบบภายนอกอาคารที่ทันสมัยและสวยงาม เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ รวมถึงคุณภาพในงานก่อสร้าง อีกทั้งยังมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พื้นที่ส่วนกลางต่างจากโครงการตัวอย่างของ 2 บริษัท คือสระว่ายน้ำระบบเกลือ

ทั้งนี้ ยังพบว่าขนาดห้องพักเริ่มต้นของแต่ละโครงการมีขนาดค่อนข้างใหญ่หากเทียบกับอาคารชุดในกรุงเทพฯ เริ่มต้นที่ 30 ตร.ม โดยทางบริษัท เดอะวันมีการจ้างผู้รับเหมาและผู้ปรึกษาพร้อมควบคุมงานก่อสร้างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากกรุงเทพฯ ทั้งนี้โครงการ O₂ Air Condominium ใช้ระยะเวลาการก่อสร้างนานสุดเนื่องจากต้องผ่านกระบวนการขอ EIA

(2) กลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความแตกต่าง พบว่าผู้ประกอบการ ซี ซี พี และตึกน้ำเงิน มีกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างที่คล้ายคลึงกัน ในเรื่องของการเลือกใช้วัสดุและการออกแบบเพดานห้องพักสูง ในขณะที่บริษัท เดอะวัน มีการออกแบบที่ทันสมัยและสวยงาม เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ตลอดจนคุณภาพในการก่อสร้าง

(3) ราคาและการส่งเสริมการขาย จากการศึกษาพบว่า ราคาห้องพักของโครงการอาคารชุดบริษัท ซี ซี พี และตึกน้ำเงิน ไม่มีความแตกต่างกันมาก ด้วยราคาเริ่มต้นที่ 46,296 - 47,000 บาท/ตร.ม. ซึ่งแตกต่างจากอาคารชุดของบริษัท เดอะวัน ที่มีราคาเริ่มต้น 64,705 บาท/ตร.ม. ที่ตั้งอยู่บนทำเลใจกลางเมืองเหมือนกัน ทั้งนี้ยังพบว่าทั้ง 3 บริษัท ได้มีการส่งเสริมการขายที่เหมือนกัน คือการ built-in ภายในห้องพัก พร้อมของแถม โดยยังไม่พบการส่งเสริมการขายด้วยการลดราคาห้องชุด

(4) ช่องทางการจัดจำหน่าย ผลการศึกษาของผู้ประกอบการทั้ง 3 บริษัทพบว่า มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าช่องทางเดียวกัน นั่นคือการลงโฆษณาข้อมูลข่าวสารของโครงการผ่านช่องทางโซเชียลมีเดียเป็นหลักและมีสำนักงานขายที่มีพนักงานพร้อมให้บริการทุกโครงการ จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการส่วนใหญ่พบว่า ตลาดนครสวรรค์ยังมีขนาดเล็กจึงใช้การทำดีเพื่อการบอกต่อแบบปากต่อปากมากกว่า

ตาราง 3 กลยุทธ์การพัฒนาช่วงระหว่างก่อสร้าง

		บริษัท เดอะวัน O ₂ Air Condominium	บริษัท ซี ซี พี The Peak Condo	บริษัท ตึกน้ำเงิน The Blue Riverfront
ลักษณะอาคาร				
องค์ประกอบ อาคาร	แปลนห้องพัก	3 แบบ เริ่มต้น 34-58 ตร.ม	4 แบบ เริ่มต้น 31.97-44 ตร.ม	3 แบบ เริ่มต้น 30 - 45 ตร.ม
	สิ่งอำนวยความสะดวก	ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ ระบบเกลือ ที่จอดรถ และลิฟต์	ห้องออกกำลังกาย ที่จอดรถ และลิฟต์	ห้องออกกำลังกาย ที่จอดรถ และลิฟต์
การก่อสร้าง	ทีมงาน	ผู้รับเหมาและผู้ควบคุมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจากกรุงเทพฯ	ผู้รับเหมาที่มีประสบการณ์	ผู้รับเหมาของภายในบริษัท
	ระยะเวลา	18 เดือน	14 เดือน	8-10 เดือน
กลยุทธ์ การตลาด	ราคา	64,705 บ./ตร.ม	47,000 บ./ตร.ม	46,296 บ./ตร.ม
	ความแตกต่าง	การออกแบบที่ทันสมัยสวยงาม และคุณภาพการก่อสร้าง	การเลือกใช้วัสดุ และการออกแบบเพดานห้องพักสูง	การเลือกใช้วัสดุ เพดานห้องพักสูง และบริการหลังการขาย
	การส่งเสริมการขาย	เฟอร์นิเจอร์ภายในห้องพักพร้อมชุด built-in พร้อมเครื่องใช้ไฟฟ้า	ของแถมเครื่องใช้ไฟฟ้าและเฟอร์นิเจอร์รวมถึงชุด Built-in	ของแถมเฟอร์นิเจอร์และชุด built-in
	ช่องทางการจัดจำหน่าย	สื่อโซเชียลมีเดียและสำนักงานขาย	สื่อโซเชียลมีเดียและสำนักงานขาย	สำนักงานขาย ออกบูธ และสื่อโซเชียลมีเดีย

ที่มา : ผู้วิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท้องถิ่นและลงพื้นที่สำรวจโครงการ ระหว่างวันที่ 21 ถึง 27 มกราคม 2563

2.3 แนวคิดและกลยุทธ์การพัฒนาช่วงหลังก่อสร้าง (Post - Construction) แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

(1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้ประกอบการบริษัท เดอะวัน และตึกน้ำเงิน มีแนวทางการบริหารบุคลากรในองค์กรที่คล้ายคลึงกัน เป็นการทำงานเหมือนครอบครัว มีการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นหลัก ในขณะที่ผู้ประกอบการบริษัท ตึกน้ำเงิน ได้ทำการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นคนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจของลูกค้ายอยู่แล้ว

(2) ด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า ผู้ประกอบการบริษัท เดอะวัน และตึกน้ำเงิน ได้มีการจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อดูแลบริการหลังการขายให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันโดยบริษัท เดอะวัน ต้องการให้ลูกค้ารู้สึกคุ้นเคยถึงการมีคนคอยดูแลถึงแม้จะปิดการขายแล้วก็ตาม ในขณะที่บริษัท ตึกน้ำเงิน มีการจัดตั้งนิติฯ เพื่อต้องการดูแลลูกค้าให้เสมือนครอบครัว ด้วยการทำงานที่โปร่งใสและการสร้างกลุ่มไลน์ (Line) ลูกค้าเพื่อติดต่อและแจ้งปัญหาได้ตลอดเวลา

ตาราง 4 สรุปผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์และลูกค้าสัมพันธ์

บริษัท	คำสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์และลูกค้าสัมพันธ์
เดอะวัน	“มีการประชุมพนักงานประจำปีแต่จะมีการพูดคุยกันตลอด มีการทำงานเสมือนครอบครัวและให้อิสระพนักงานในการแสดงความคิดเห็น และมีจัดตั้งนิติบุคคลดูแลบริการหลังการขายที่ไม่ถึงลูกค้า ถึงแม้โครงการจะปิดการขายแล้วก็ตาม”	เป็นการทำงานเสมือนครอบครัว โดยให้อิสระพนักงานในการออกความคิดเห็น และจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อดูแลลูกค้า เป็นการบริหารหลังการขายที่ไม่ถึงลูกค้าถึงแม้โครงการจะปิดการขายแล้ว
ซี ซี พี	“การประชุมพนักงานมีจัดบ้างแต่ไม่บ่อยครั้ง เนื่องจากทีมงานเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นคนที่ต้องถิ่นอยู่แล้ว รวมถึงการบริการหลังการขายที่มีการให้คำแนะนำและปรึกษาลูกค้า”	มีการจ้างทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นคนต้องถิ่น
ตึกน้ำเงิน	“การบริหารคนยังเป็นที่ธุรกิจครอบครัวอยู่ มีการดูแลกันใกล้ชิดเพราะไม่ได้เป็นโครงสร้างใหญ่จึงไม่มีการอบรมสัมมนาอย่างเป็นทางการ แต่ได้ส่งไปงานของที่อื่นแล้วพูดคุยกัน มีการจัดตั้งนิติบุคคลเพื่อดูแลลูกค้าและโปร่งใส โดยเน้นบริการหลังการขายให้กับลูกค้าที่ดูแลเสมือนครอบครัวสามารถติดต่อได้ตลอดเวลาผ่านช่องทางกลุ่ม Line ของลูกค้าที่มีนิติบุคคลคอยดูแล”	เป็นการทำงานที่ครอบครัว ดูแลกันใกล้ชิด โดยมีการส่งพนักงานไปงานเพื่อมาพูดคุยกัน และจัดตั้งนิติบุคคลดูแลลูกค้าเสมือนครอบครัว

ที่มา : ผู้วิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการต้องถิ่น ระหว่างวันที่ 21 ถึง 27 มกราคม 2563

3. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขปัญหา

(1) ปัญหาด้านการก่อสร้างพบว่า บริษัท เดอะวัน และ ซี ซี พี ประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกันในเรื่องของงานก่อสร้าง โดยบริษัท เดอะวัน ประสบปัญหาในเรื่องการก่อสร้างที่ยังไม่ได้คุณภาพตามที่ต้องการสำหรับโครงการก่อนหน้านี้ ซึ่งส่งผลให้การขายชะลอตัวลง ผู้ประกอบการจึงมีการแก้ไขปัญหาด้วยการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากกรุงเทพฯ เข้ามา ทำให้ดีขึ้นระดับหนึ่ง ในขณะที่บริษัท ซี ซี พี ประสบปัญหาในการก่อสร้างเรื่องของวัสดุที่ไม่เพียงพอ แต่ด้วยการดำเนินธุรกิจร้านขายวัสดุก่อสร้างอยู่แล้ว จึงมีการแก้ไขปัญหาโดยหาวัสดุเกรดที่ดีกว่าเข้ามาทดแทน

(2) ปัญหาเรื่องการปล่อยกู้สินเชื่อกู้ยืมพบว่า บริษัท เดอะวัน และตึกน้ำเงิน ประสบปัญหาที่เหมือนกันในเรื่องการปล่อยกู้จากธนาคารที่มีการเข้มงวดในการปล่อยกู้มากขึ้น ส่งผลให้ลูกค้าบางรายที่มีรายได้และมีความต้องการซื้อแต่ไม่มีเอกสารกำกับรายได้นั้นกู้ไม่ผ่าน มีการหลุดจองตามมา ทางผู้ประกอบการจึงหาวิธีการแก้ปัญหา โดยผู้ประกอบการบริษัท เดอะวัน ได้ทำการจัดไฟแนนซ์ เพื่อให้ลูกค้าผ่อนกับทางโครงการโดยตรง ในขณะที่บริษัท ตึกน้ำเงิน ใช้การเรียนรู้จากคนรอบข้าง เพื่อหาเทคนิคการแก้ไขปัญหาและมีการจัดโปรโมชั่นเข้ามาช่วย

(3) ปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมในการอยู่อาศัย ทั้งนี้เนื่องจากนครสวรรค์เป็นจังหวัดที่มีคนมาอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นปัญหาที่จัดการได้ลำบาก ทางผู้ประกอบการได้มีการแก้ไขเพื่อลดปัญหาดังกล่าวโดยการให้คำแนะนำและติดตามลูกค้าตรงระเบียบให้แก่ลูกค้า

(4) ปัจจัยเสี่ยงที่ผู้ประกอบการเผชิญพบว่า ด้านความเสี่ยงภายในองค์กรทั้ง 3 บริษัทไม่พบปัจจัยเสี่ยงภายใน เนื่องจากมีการพูดคุยกันตลอด ส่วนความเสี่ยงภายนอกเป็นปัจจัยด้านเศรษฐกิจปัจจุบันที่เริ่มซบเซาลง เนื่องจากคนนครสวรรค์ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพค้าขายที่มีเงินเข้ามาแล้วใช้ไปไม่ได้เน้นไปทางด้านการออม ทำให้บางรายไม่สามารถชี้แจงที่มาของรายได้ได้ จึงเป็นสาเหตุให้กู้สินเชื่อกู้ยืมเพื่อซื้อบ้านได้ยากขึ้นส่งผลให้อำนาจการซื้อของลูกค้าลดลง นอกจากนี้ผู้คนระวางใน

เรื่องของการใช้เงินมากขึ้นส่งผลต่อการใช้เวลาเพิ่มขึ้นในการตัดสินใจซื้อ ผู้ประกอบการจึงต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง

ตาราง 5 คำสัมภาษณ์ผู้ประกอบการในด้านปัญหาอุปสรรคและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลต่อการพัฒนาโครงการอาคารชุด

ผู้ประกอบการ	คำสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ	ปัญหา/ปัจจัยเสี่ยง
บริษัท เดอะวัน 2014 จำกัด	“ส่วนมากจะมีในเรื่องของงานก่อสร้างที่ยังไม่ได้ตามต้องการ โครงการหลัง ๆ จึงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากกรุงเทพฯ เข้ามา เพราะในท้องถิ่นไม่พอ ทำให้ดีขึ้นในระดับหนึ่ง ซึ่งปัญหาเรื่องคุณภาพทำให้การขายชะลอลง อีกด้าน คือธนาคาร แหล่งการเงินที่มารับรองลูกค้าค่อนข้างจะเข้มงวดมากขึ้น ละเอียดยมากขึ้น บางคนมีรายได้แต่ไม่มีเอกสารกำกับรายได้ ทางโครงการจึงแก้ปัญหาโดยการผ่อนกับทางโครงการด้วยการจัดทำเป็นไฟแนนซ์ให้เอง”	ปัญหาที่พบ คือคุณภาพงานก่อสร้าง จึงมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามา อีกปัญหา คือธนาคารที่มีการเข้มงวดในการปล่อยกู้มากขึ้น ทางผู้ประกอบการจึงจัดทำไฟแนนซ์และให้ลูกค้าผ่อนกับทางโครงการ
	“สภาพเศรษฐกิจเศรษฐกิจแบบนี้ค่อนข้างเจียบ คนระวังในเรื่องการลงทุน การใช้เงิน ส่วนปัจจัยภายในไม่ค่อยมีปัญหา ทีมงานค่อนข้างลงตัวพูดคุยกันได้ตลอด”	สภาพเศรษฐกิจที่ซบเซา คนระวังในการลงทุนและใช้เงินมากขึ้น
บริษัท ซี ซี พี กรุ๊ป จำกัด	“ปัจจุบันทางเทศบาลเข้มเรื่องอาคารสูงมาก จะมีความลำบากในเรื่องนี้ ซึ่งการขอพัฒนาทำให้มีค่าใช้จ่ายมากขึ้นทำให้ต้องบวกราคาค่าต้นทุนมากขึ้น สำหรับการพัฒนาโครงการ The Peak Condo มีปัญหาเรื่องทั่วไป ไม่มีปัญหาที่เข้ามากระทบจนโครงการต้องหยุด ส่วนมากเป็นปัญหาทั่วไป เช่น เรื่องการก่อสร้าง ของขาดบ้าง ไม่ใช่ปัญหาใหญ่ แก้ไขโดยหาสิ่งของมาทดแทนซึ่งเกรดต้องดีกว่า”	ปัญหาที่พบคือการก่อสร้าง ในเรื่องวัสดุไม่เพียงพอ ทางผู้ประกอบการจึงหาวัสดุที่เกรดดีกว่าเข้ามาทดแทน
	“ไม่พบปัจจัยภายใน แต่ปัจจัยภายนอกเป็นด้านเศรษฐกิจที่ไม่เอื้อต่อการลงทุน เหมือนจะทำอะไรต้องคิดว่าจะสร้างอะไร แต่กลับกันคนจะซื้อก็คิดมากขึ้นว่าจะซื้อหรือไม่ และพอเศรษฐกิจไม่ดีทำให้กลุ่มธนาคารปล่อยกู้ยากขึ้น อาจจะขอได้ แต่ได้แค่ 70 เปอร์เซ็นต์”	เศรษฐกิจที่ไม่เอื้อต่อการลงทุนที่กระทบทั้งผู้ประกอบการและผู้บริโภค ส่งผลต่อระยะเวลาการตัดสินใจ รวมถึงส่งผลทำให้ธนาคารปล่อยกู้ยากขึ้น
บริษัท ดิกน้าเงิน พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด	“เรื่องข้อจำกัดของผังเมือง แต่ทางพี่ชายเมื่อก่อนก็ทำผังเมืองร่วมกับเทศบาลอยู่แล้ว ก็จะมีการคุยการสื่อสารกัน หากเป็นกรณีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมทั่วไป ในนครสวรรค์ปัญหาเรื่องนกเป็นปัญหาที่ก่อกวน นกมาอยู่เยอะมากจึงมีการแนะนำการติดลูกกรง ถ้าเป็นปัญหาในเรื่องการอยู่อาศัยยังไม่เจอ มีบ้างลูกค้ามาจองแล้วหลุดจอง กู้ไม่ผ่าน การแก้ปัญหา คือเริ่มเรียนรู้จากคนรอบข้าง เพื่อหาเทคนิคในการแก้ปัญหา รวมทั้งมีผู้บริหารเข้ามาช่วยส่วนหนึ่งในเรื่องของโปรโมชั่นหรือการสอนลูกค้าให้เข้าถึงแหล่งเงินทุนให้ได้”	ประสบปัญหาสภาพแวดล้อมเรื่องนก ซึ่งมีเป็นปัญหาที่ก่อกวนลูกค้า และปัญหาลูกค้าหลุดจองเนื่องจากกู้ไม่ผ่าน ทางทีมงานจึงมีการเรียนรู้จากคนรอบข้าง และการออกโปรโมชั่นรวมถึงคำแนะนำการเข้าถึงแหล่งเงินทุนจากทางผู้บริหาร
	“เศรษฐกิจ การเมือง และอำนาจการซื้อของลูกค้าเป็นปัจจัยหลักส่งผลให้สินเชื่อปล่อยยากมากขึ้น เพราะคนสมัยนี้มีเงินเข้ามาใช้ไปไม่ได้เน้นไปทางด้านการออม หรือการซื้อแรงรายได้ไม่ได้”	เศรษฐกิจ การเมืองที่ส่งผลต่ออำนาจการซื้อของลูกค้า สินเชื่อมีการปล่อยกู้ยากขึ้นเพราะพฤติกรรมมารวมของคนเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่สามารถซื้อแรงรายได้ได้

ที่มา : ผู้วิจัยจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการท้องถิ่น ระหว่างวันที่ 21 ถึง 27 มกราคม 2563

อภิปรายผลและสรุปผลการศึกษา

1. ด้านภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมส่งผลต่อรูปแบบแนวทางการพัฒนาโครงการ

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการมีภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมที่คล้ายคลึงกัน คือเป็นคนท้องถิ่นและมีประสบการณ์ในการพัฒนาโครงการอาคารชุดของบริษัท เดอะวัน และตึกน้ำเงิน ส่งผลต่อรูปแบบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์คล้ายคลึงกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Lumpkin and Dess (1996) ที่ศึกษาโครงสร้างคุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการและความสัมพันธ์ที่มีต่อประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ประกอบการต้องมีความเป็นอิสระในการบริหารงานอย่างบริษัท เดอะวัน และตึกน้ำเงิน ที่ได้ให้ออกาสพนักงานในการแสดงความคิดเห็น อีกทั้งมีการบริหารบุคลากรเสมือนครอบครัว โดยใช้วิธีการพูดคุยกันเป็นหลักมากกว่าการจัดการประชุม เพื่อเป็นการได้เรียนรู้ถึงปัญหาและติดตามผลของผู้อยู่อาศัยอยู่ตลอดเวลา ที่เป็นบริการหลังการขายทำให้ลูกค้ามีความอุ่นใจและมั่นใจในการอยู่อาศัย จึงมีการบอกต่อปากต่อปาก

2. ด้านการกำหนดกลุ่มเป้าหมายส่งผลต่อการเลือกทำเล

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการทั้ง 3 บริษัทมีกลยุทธ์การเลือกทำเลที่เหมือนกัน คือทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมือง มีความสะดวกสบาย ซึ่งสัมพันธ์กับผลงานวิจัยจากทฤษฎีฐานราก ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาการตลาด วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่พบว่าที่ตั้งของอาคารชุด (Condominium) ที่มีศักยภาพมากที่สุด คืออยู่ใจกลางเมือง บริเวณรถไฟฟ้า การประเมินราคาที่ดินตามกลุ่มพื้นที่และกลุ่มลูกค้า โอกาสการพัฒนาพื้นที่นั้น ๆ ในอนาคต แสดงให้เห็นว่าการเลือกทำเลที่ตั้งอาคารชุดในการพัฒนาของกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดมีความคล้ายคลึงกัน เพียงแต่แตกต่างกันในเรื่องทำเลการเข้าถึงง่ายของกรุงเทพฯ คือติดรถไฟฟ้า ในส่วนของต่างจังหวัดนั้นทำเลดังกล่าวระยะรถจักรยานยนต์ซึ่งเข้าถึง

3. ด้านกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความแตกต่าง

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการบริษัท เดอะวัน มีกลยุทธ์การสร้างสร้างความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ต่างจากบริษัทอื่น คือการออกแบบที่ทันสมัยและสวยงามเพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ และผู้บริโภคจดจำง่าย สอดคล้อง Porter (1998) ตลอดจนการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันสอดคล้องกับแนวคิดของ Covin & Miles (1999) ในเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการก่อสร้างรวมถึงการออกแบบที่สวยงามและเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากผู้ประกอบการรายอื่น จึงส่งผลให้ราคาขายเริ่มต้นของโครงการสูงกว่าตามแนวคิดของ (เอ็ด เซล, วอลส์เกอร์ และ สแตนตัน, 2001, น.7) ที่กล่าวว่าราคาเป็นต้นทุนของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่าของผลิตภัณฑ์กับราคา ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อ จึงทำให้ผลตอบแทนของโครงการที่พัฒนาภายใต้บริษัท เดอะวัน เป็นไปอย่างราบรื่น

4. ด้านปัญหาและการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เผชิญปัญหาในเรื่องห้องหลุดดาวน์ ซึ่งเกิดจากการธนาคารมีการเข้มงวดในการปล่อยกู้สินเชื่อกมากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการมีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันออกไป โดยพบว่าผู้ประกอบการของบริษัทเดอะวัน มีลักษณะการแก้ไขแตกต่างจากบริษัทอื่น ที่มีการจัดทำไฟแนนซ์เพื่อให้ลูกบ้านผ่อนชำระกับทางโครงการโดยตรง นับว่าเป็นคุณลักษณะหนึ่งของการเป็นผู้ประกอบการตามแนวคิดของ Lumpkin and Dess (1996) ที่ตัดสินใจเผชิญความเสี่ยงเองเพื่อตอบสนองความต้องการซื้อของผู้บริโภค

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาโครงการอาคารชุดให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อนักพัฒนารุ่นใหม่หรือผู้ที่สนใจลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ประเภทอาคารชุด เนื่องจากได้ผ่านการศึกษาและการวิเคราะห์ลักษณะกายภาพอาคารชุด แนวคิดการพัฒนาโครงการ ตลอดจนปัญหาที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญเมื่อพัฒนาโครงการอาคารชุด โดยข้อมูลจากงานวิจัยนี้ผู้ประกอบการสามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงหรือเป็นแนวทางในการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนา ตลอดจนกลยุทธ์ด้านการตลาดให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์

บรรณานุกรม

- เทศบาลนครสวรรค์. ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลเมืองนครสวรรค์. สืบค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2562, จาก <http://www.nsm.go.th/history.php>
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2548). การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สนธยา วณิชวัฒนะ. (2556). กระบวนการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรกฤตย์ พันธุมนตรี. (2560). บันทึกแม่เหล็กเลอร์ เผยกลยุทธ์การลงทุนและบริหารการก่อสร้างโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สายธุรกิจโรงพิมพ์.
- อรุณ ศิริจานุสรณ์. (2555). เทคนิคเบื้องต้นพัฒนาอสังหาริมทรัพย์. กรุงเทพฯ: โฮมบายเออร์ไกด์.
- Allen, K.R. (2006). *Launching new ventures: An entrepreneurial approaching* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Covin, J.G., & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 47-63.
- Etzel, M.J., Walker, B.J. & Stanton, W.J. (2001). *Marketing* (12th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy* (2nd ed). New York: Free Press.