

• สถานการณ์การบริหารทรัพย์สินในประเทศไทย

โดย... นายพัลลภ กฤตยานวัช • ที่ปรึกษาสมาคมบริหารทรัพย์สินแห่งประเทศไทย

# เจ้าของโครงการ

## ควรจ้างบริษัทรับบริหารงานอาคารชุด มีอาชีพหรือไม่ ?

ปัจจุบันการลงทุนพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัย ไม่ว่าจะเป็นหมู่บ้านจัดสรรหรืออาคารชุด ยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามผลสำเร็จของโครงการที่อยู่อาศัยมีเพียงขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง รูปแบบอาคารและสิ่งอำนวยความสะดวกสเปกต่าง ๆ ราคาขาย และความน่าเชื่อถือต่อเจ้าของโครงการ เท่านั้น หากยังขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการบริหารงานชุมชนที่ดีด้วย

ลองคิดว่าหากท่านเป็นเจ้าของโครงการอาคารชุดแห่งหนึ่ง ซึ่งตั้งอยู่ในทำเลที่ดีมาก ก่อสร้างเสร็จใหม่ ๆ คุณภาพการก่อสร้างดีมาก มีสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกสเปกต่าง ๆ เพียงพร้อมและขณะนี้การขายก็กำลังก้าวหน้าด้วยดี เนื่องจากในช่วงนี้ โครงการอาคารชุดแห่งนี้ กำลังบูมโฆษณาอย่างหนัก ในหนังสือพิมพ์หลายฉบับและได้จ้างพนักงานขายเพิ่มขึ้น เพื่อต้อนรับลูกค้าที่จะสั่งจองเพิ่มขึ้น จากผลของการโฆษณา

ในวันหนึ่ง มีสามีภรรยาคนหนึ่งได้แวะมาเยี่ยมชมโครงการด้วยความสนใจอยากซื้อ และกำลังพูดคุยอยู่กับผู้จัดการฝ่ายขายจนเกือบจะตัดสินใจเซ็นสัญญาจองห้องชุดอยู่แล้ว แต่ในขณะนั้นมีเจ้าของห้องชุดคนหนึ่งเดินรื้อเข้ามาในสำนักงานขายด้วยความฉุนเฉียว พร้อมกับพูดต่อขานขึ้นมาว่า

“ทำไมไม่มีการทำความสะอาดห้องโถงอาคาร, บนเพดานห้องผมยังมีน้ำรั่วลงมาเลย ข้าวของเราเสียหายหมด หลังจากได้ขายไปแล้วพวกคุณไม่ได้ให้ความสนใจดูแลอาคารเลยหรือ ฝ่ายจัดการอยู่ไหนนะนี่”

ต่อมา ก็มีเจ้าของห้องชุดอีกคนหนึ่ง เข้ามาที่สำนักงาน กล่าวอย่างโมโหว่า

“เอาอีกแล้ว ขโมยขึ้นห้องอีกแล้ว เมื่ออาทิตย์ที่แล้ว ก็มีขึ้นห้องหนึ่งแล้ว มาเมื่อคืนนี้ก็ขึ้นอีก คอนโดนี้ โจรชุมเหลือเกิน บริษัทไม่สนใจดูแลเลยหรือ ?”

ท่านคิดว่าเองว่า คู่สามีที่เข้ามาจะซื้อห้องชุดอยู่แล้ว พอได้ยินคำพูดเหล่านี้เขาจะตัดสินใจซื้อหรือไม่?

เป็นที่น่าสงสัยว่า อาคารชุดแห่งนี้ ได้มีการจ้างผู้จัดการนิติบุคคลมืออาชีพ เพื่อทำหน้าที่ดูแลอาคารชุดแห่งนี้หรือไม่ ? ถ้ามี ทำไมจึงปล่อยให้เหตุการณ์ทำนองนี้เกิดขึ้น ในขณะที่การขายกำลังก้าวหน้าไปด้วยดี

ความจริงแล้ว โครงการอาคารชุดหลายแห่งที่ได้มาตรฐานต่างก็คำนึงถึงการบริหารอาคารชุดว่าเป็นเครื่องมือที่จำเป็นอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จของโครงการ ทั้งนี้ นักพัฒนาโครงการมักจะไม่ต้องการพบกับความรำคาญใจในเรื่องการดูแลรักษาอาคาร อันเป็นงานจุกจิกประจำวัน ภายหลังจากเจ้าของห้องชุดได้ย้ายเข้ามาอยู่แล้ว แต่บางครั้งเจ้าของโครงการก็ลังเลใจที่จะโอนงานด้านนี้ให้กับบริษัทจัดการอาคารชุด และบางครั้งกลับมอบภาระงานนี้ให้กับพนักงานฝ่ายขายทำด้วย ซึ่งแทนที่จะเกิดผลดีกลับก่อผลร้ายต่อการขายและสร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของบริษัทเจ้าของโครงการไปด้วยซ้ำ

### ความจำเป็นที่ต้องมีผู้จัดการทรัพย์สินมืออาชีพ

กรณีดังอุทาหรณ์ข้างต้นเป็นเรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้บ่อยครั้ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้จัดการทรัพย์สินมีความ

จำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันกับเจ้าของโครงการเพื่อให้มั่นใจถึงความสำเร็จของโครงการทั้งในช่วงของการวางแผนและก่อสร้าง รวมทั้งในระหว่างการขายด้วย

การบริหารงานชุมชนอาคารชุด แท้จริงแล้วเป็นงานที่หยาบหยาบและละเอียดอ่อน ซึ่งควรจะดำเนินการมาตั้งแต่เริ่มต้นโดยบริษัทบริหารจัดการอาคารชุดมืออาชีพ (professional management company) มิใช่เข้ามาภายหลังการขายโครงการเสร็จสิ้นแล้วหรือหลังจากปิดโครงการไปแล้ว เนื่องจากนักพัฒนาหรือบริษัทเจ้าของโครงการส่วนใหญ่มักจะขาดประสบการณ์ในการบริหารงานทรัพย์สิน รวมทั้งไม่มีเวลาพอในการจัดการงานด้านนี้อย่างเต็มที่ด้วย ดังนั้น เจ้าของโครงการจึงควรจะต้องคิดเลือกและจัดจ้างบริษัทบริหารจัดการอาคารชุดมืออาชีพเข้ามาดำเนินการแทนในช่วงเริ่มต้นการก่อสร้างอาคารเลยทีเดียว

### การเสนอบริการดูแลชุมชนอาคารชุดให้กับเจ้าของโครงการ

สิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้จัดการอาคารชุดที่ประสงค์จะรับบริหารให้กับโครงการอาคารชุดที่กำลังจะเกิดขึ้นก็คือ การชี้ชวนเจ้าของโครงการให้เห็นประโยชน์ของการบริหารงานทรัพย์สินต่อความสำเร็จของโครงการ แต่ทว่าอย่างไร จึงจะขายบริการของตนให้กับเจ้าของโครงการได้ ? ทำอย่างไรผู้จัดการอาคารชุด จึงจะสามารถชักจูงเจ้าของโครงการให้เห็นว่า การสวมหมวกหลายใบในขณะเดียวกันโดยเป็นทั้งเจ้าของผู้บริหาร ผู้ขาย และผู้จัดการนิติบุคคลด้วยนั้นไม่เกิดประโยชน์สูงสุดกับเขาเลย

เป็นที่น่าคิดว่า เจ้าของโครงการทราบหรือไม่ว่าบริษัทบริหารจัดการอาคารชุดสามารถทำงานอะไรได้บ้าง ? เจ้าของโครงการทราบถึงคุณประโยชน์ที่บริษัทบริหารจัดการอาคารชุด จะเข้ามาแต่เริ่มต้นโครงการหรือไม่ ? เจ้าของโครงการแจ้งชัดหรือไม่ว่าบริษัทสามารถเพิ่มพูนมูลค่าทรัพย์สิน ในขณะที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายลงมา

ถ้าคำตอบว่า “ไม่” การเสนอขายบริการก็จำเป็นจะต้องกระทำ ประการแรกผู้จัดการฝ่ายบริหาร

อาคารชุด (ผู้จัดการนิติบุคคลฯ) จะต้องระบุว่าเจ้าของโครงการที่จะได้รับผลประโยชน์จากการให้บริการดูแลอาคารชุดออกมาว่ามีใครบ้าง

บริษัทจะต้องรู้ว่าเจ้าของโครงการนั้นมีใครบ้างที่จัดตั้งบริษัทจัดการทรัพย์สินของตนเองขึ้นมาและเขาพอใจในการดำเนินการบริหารงานอาคารชุดนั้นต่อไปหรือไม่

การเสนอคุณประโยชน์ของการบริหารอาคารชุดเป็นเรื่องสำคัญที่จะถูกชักจูงให้เจ้าของโครงการเห็นความจำเป็นที่จะต้องอาศัยการบริการของบริษัทนับแต่เริ่มโครงการ และต้องแสดงให้เห็นถึงวิธีการจัดการทรัพย์สินในชุมชนอาคารชุด พร้อมแสดงตัวอย่างอาคารชุดอื่นๆ ที่บริษัทบริหารจัดการอยู่ บริษัทจะต้องแสดงให้เห็นว่าบริษัทของตนเองเหมาะสมและพร้อมที่สุดที่จะบริหารงานนับแต่เริ่มต้นโครงการ

บริษัทควรเสนอชื่อทีมงานของบริษัท ที่จะทำหน้าที่จัดการทรัพย์สินซึ่งอาจจะประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ เช่น พนักงานดูแลงานสวน, นักบัญชี, เสมียนธุรการ, ช่างเทคนิค เป็นต้น บริษัทอาจจะเชิญเจ้าของโครงการมาเยี่ยมชมสำนักงานบริหารบริษัทของตน เพื่อแสดงให้เห็นถึงระบบและวิธีการบริหารที่ทันสมัยของบริษัท ทั้งนี้ จุดขายที่สำคัญหาได้ขึ้นอยู่กับโบว์ชัวร์ที่สวยงาม หรือระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย หากขึ้นอยู่กับ “คนที่มีคุณภาพ” ซึ่งมีการฝึกฝนอบรมและมีประสบการณ์มาอย่างดี

หากบริษัทเคยบริหารโครงการมาแล้วหลายแห่งก็สามารถอ้างได้ว่าบริษัทมีประสบการณ์มาแล้วเป็นอย่างดี โดยที่บริษัทรู้ว่า เจ้าของโครงการอาคารชุดและผู้อยู่อาศัยต้องการอะไรในชุมชนอาคารชุด นอกจากนี้ บริษัทยังมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้รับเหมางานและร้านค้าประจำต่างๆ ที่ทำให้บริษัทสามารถซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการชุมชนในราคาที่ถูกลงซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการบริหารงานลงมาได้

### การบริหารชุมชนอาคารชุดในช่วงต่างๆ

ในการรับเป็นผู้บริหารดูแลทรัพย์สินในโครงการอาคารชุดนั้น บริษัทอาจแสดงให้เห็นถึงลักษณะและ

**• สถานการณ์การบริหารทรัพย์สินในประเทศไทย**

รูปแบบการให้บริการในระยะต่างๆ ของโครงการ ดังนี้

**1) ช่วงการวางแผนและดำเนินการก่อสร้าง  
(During planning and Construction)**

ระยะนี้ เป็นช่วงที่บริษัทบริหารจะต้องหาทางทำให้เจ้าของโครงการรู้สึกว่าจะได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากบริการของบริษัท ทั้งในเรื่องของประสบการณ์การบริหาร การดำเนินการให้บริการและช่วยการประหยัดต้นทุน และการช่วยแก้ข้อขัดข้องต่างๆ ของเจ้าของห้องชุดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะบริษัทที่มีประสบการณ์และเทคนิควิธีต่างๆ ในการบริหารงานทรัพย์สินมาอย่างดี

ผู้จัดการทรัพย์สินมืออาชีพ อาจจะให้ข้อคิดเห็นแก่เจ้าของโครงการในการออกแบบและวางแผนงานก่อสร้างได้เพื่อป้องกันค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาหรือเพื่อสนองความต้องการของนิติบุคคลอาคารชุดที่จะตั้งขึ้นมาในภายหลัง เช่นในเรื่องของการรักษาความปลอดภัย เรื่องที่จอดรถ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้จัดการทรัพย์สินอาจให้ข้อเสนอแนะแก่เจ้าของโครงการในการจัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่างๆ ในอาคารและชุมชน ซึ่งเจ้าของห้องชุดมีความต้องการแท้จริงและเต็มใจจะจ่ายเป็นค่าดูแลทรัพย์สินส่วนกลาง เช่นในบางกรณี ผู้ซื้ออาจต้องการสนามหญ้า และต้นไม้ที่เขียวชอุ่มกว่าสระว่ายน้ำที่กว้างใหญ่หรือสนามเทนนิสหลายๆ คอร์ท เป็นต้น

**2) ช่วงของการขายโครงการ (During the sales phase)**

วิธีหนึ่งที่บริษัทบริหารทรัพย์สินสามารถช่วยเจ้าของโครงการและช่วยลดภาระของเจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย ก็คือ การปลดภาระการให้บริการในเรื่องจุกจิกประจำวันออกจากเจ้าของโครงการ ซึ่งจะช่วยให้เจ้าของโครงการสามารถจะทุ่มเทงานในเรื่องการก่อสร้างและการขายได้อย่างเต็มที่

ในช่วงที่เจ้าของโครงการมุ่งอยู่ที่การขาย บริษัทบริหารก็จะจัดการเกี่ยวกับสมุดทะเบียนและรายงานการเงินของนิติบุคคลอาคารชุด ในทันทีที่มีการจดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุดขึ้นมา นอกจากนี้เขาจะเป็น

ผู้จัดทำงบประมาณรายรับรายจ่ายในการดูแลทรัพย์สินส่วนกลางของแต่ละห้องชุด ทั้งนี้ หากรายละเอียดงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการบริหารงานอาคารชุดได้รับการอธิบายอย่างถูกต้องชัดเจนจากบริษัทที่มีประสบการณ์ก็จะช่วยลดปัญหาความไม่เข้าใจหรือภาพพจน์ไม่ดีของเจ้าของโครงการได้

การกำหนดค่าใช้จ่ายในการจัดการดูแลทรัพย์สินส่วนกลางนี้ หากเจ้าของโครงการที่ยังขาดประสบการณ์ดำเนินการแล้วอาจจะกำหนดต่ำเกินไป เพราะคาดไม่ถึงว่าจะมีรายการค่าใช้จ่ายหลายอย่างเกิดขึ้น หรืออาจกำหนดให้ต่ำเกินไปเพื่อผลต่อการขายห้องชุด ซึ่งทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระการจัดการสูงจนเกินเหตุ จนเจ้าของห้องชุดไม่พอใจว่ากำหนดไม่เป็นธรรม เหตุนี้การว่าจ้างบริษัทรับจัดการ ที่มีประสบการณ์และความชำนาญงานด้านนี้ก็จะทำให้สามารถกำหนดงบประมาณรายรับ - รายจ่ายได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงและค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินสำรองในการซ่อมบำรุงอาคารในอนาคต

เจ้าของโครงการต้องระลึกเสมอว่า トラบใดที่โครงการยังขายไม่หมดนั้น เขาจะต้องมีหน้าที่รักษาอาคารและสภาพแวดล้อมชุมชนอย่างสะอาด มีความร่มรื่นและน่าอยู่เสมอ เพราะเรื่องนี้จะป็นจุดขายที่สำคัญอย่างหนึ่งแก่ลูกค้าที่จะมาซื้อห้องชุดที่ยังเหลืออยู่ และผู้ที่ท่านควรมอบหมายให้มารับภาระช่วยเหลือในเรื่องนี้ได้ดีที่สุดในที่สุดคือ ผู้จัดการทรัพย์สินหรือบริษัทรับบริหารชุมชนอาคารชุดนั่นเอง

**3) ช่วงหลังการขาย (After sales)**

การเปลี่ยนมือการบริหารจากเจ้าของโครงการมาเป็นเจ้าของห้องชุด เป็นช่วงที่สำคัญที่สุดช่วงหนึ่งในระบบการอยู่อาศัยในชุมชนอาคารชุด ความสำเร็จของโครงการอาคารชุด จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพการบริการของฝ่ายจัดการทรัพย์สินที่จะช่วยให้การเปลี่ยนมือนี้เป็นไปอย่างราบรื่น เป็นผลดีทั้งแก่ผู้ซื้อเจ้าของห้องชุดและแก่เจ้าของโครงการ

บริษัทรับบริหารอาคารชุด จะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการช่วยเจ้าของโครงการกำหนดข้อบังคับ

นิติบุคคลอาคารชุด และการควบคุมดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ โดยที่ในระยะแรกผู้จัดการจะเป็นผู้คอยให้ความรู้ความเข้าใจในสาระสำคัญในกฎหมายอาคารชุดในประเด็นต่างๆ เช่น ความหมายที่แท้จริงของอาคารชุดและการเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลทรัพย์สินส่วนกลาง เป็นต้น

โดยทั่วไป บริษัทรับจัดอาคารชุดจะเป็นผู้เตรียมจดหมายต้อนรับผู้มาอยู่อาศัยใหม่พร้อมกับหนังสือแนะนำการอยู่อาศัยในระบบอาคารชุด, จดหมายและหนังสือนี้ จะไม่เหมือนกับข้อบังคับนิติบุคคลอาคารชุด เพราะจะต้องเขียนด้วยสไตลิ่งสวยๆ และสื่อความหมายได้ชัดเจน เช่นจะมีข้อความเกี่ยวกับสถานที่ตั้ง และโทรศัพท์ของบริษัทรับจัดอาคารชุด เบอร์โทรศัพท์กรณีฉุกเฉินต่างๆ การให้บริการต่างๆ ของบริษัท ข้อแนะนำทั่วไปเกี่ยวกับการอยู่อาศัยในอาคารชุด และนโยบายการจัดเก็บค่าธรรมเนียมในการบริหารทรัพย์สินส่วนกลาง เป็นต้น

ผู้จัดการนิติบุคคล จะต้องให้ความรู้แก่เจ้าของห้องชุดที่เข้ามาใหม่ทุกคน ให้เข้าใจในภาระหน้าที่ของตน รวมทั้งบทบาทในการบริหารจัดการของนิติบุคคลอาคารชุด

อนึ่ง เป็นหน้าที่ของบริษัทจัดการในการกำหนดนโยบายและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการย้ายเข้ามาของผู้อยู่อาศัยใหม่ ทั้งนี้ เพื่อการรักษาความปลอดภัย และการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สินส่วนกลางและเพื่อเป็นการควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของนิติบุคคลอาคารชุด

โดยปกติ บริษัทผู้บริหารงานอาคารชุด มักจะเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่เจ้าของโครงการถึงเวลาที่เหมาะสมที่จะจัดประชุมใหญ่ครั้งแรกของเจ้าของร่วม (กฎหมายกำหนดให้มีการประชุมใหญ่ภายในหกเดือนนับแต่วันที่ได้จดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด) ในการประชุมนี้ อาจจะมีการจัดให้มีการเลือกตั้ง “คณะกรรมการควบคุมการจัดการนิติบุคคลอาคารชุด” โดยที่ประชุมใหญ่สมาชิก ซึ่งควรเป็นบทบาทของบริษัทผู้บริหารอาคารชุดที่มีประสบการณ์มาแล้ว

การโอนภารกิจงานบริหารอาคารชุด จากเจ้าของ

โครงการมาเป็นเจ้าของร่วม ปกติมักจะเกิดขึ้นในการประชุมใหญ่ครั้งแรกของเจ้าของร่วม และบทบาทบริหารงานอาคารชุด มักจะถูกโอนไปยังคณะกรรมการควบคุมการจัดการนิติบุคคลอาคารชุด และผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด ต่อไป

การเข้าร่วมประชุมของผู้จัดการอาคารชุดจากบริษัทรับบริหารอาคารชุดนั้น จะช่วยให้การประชุมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยที่ผู้จัดการจะเป็นผู้ช่วยกระตุ้นให้เจ้าของร่วมสมัครเข้าเป็นกรรมการบริหารอาคารชุดและจะเป็นคนกลางที่จะช่วยสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างเจ้าของโครงการกับเจ้าของร่วม พร้อมทั้งช่วยแก้ปัญหาความเข้าใจผิดและข้อขัดแย้งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

กล่าวโดยสรุป การให้บริการต่างๆ ของบริษัทรับบริหารงานอาคารชุด ย่อมเป็นที่ต้องการของเจ้าของโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ เพราะบริการต่างๆ จากความชำนาญของบริษัทรับบริหารงานอาคารชุด จะช่วยให้ทรัพย์สินต่างๆ ของโครงการได้รับการดูแลรักษาและจัดการอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ชุมชนในและนอกอาคารสะอาดสวยงาม และมีการดูแลทรัพย์สินส่วนกลางรวมทั้งการดำเนินการให้บริการประจำวันต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความประหยัด และเป็นการเพิ่มมูลค่าทรัพย์สิน รวมทั้งช่วยให้ชุมชนอยู่อาศัยอันจะเป็นการช่วยส่งเสริมการขายให้กับเจ้าของโครงการหรือเจ้าของห้องชุดต่อไป

การจัดจ้างบริษัทรับบริหารทรัพย์สินมืออาชีพตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จะเป็นการช่วยสร้างภาพพจน์และความน่าเชื่อถือให้กับเจ้าของโครงการ และแก่เจ้าของห้องชุด สำหรับลูกค้าใหม่ๆ ที่จะมาซื้อห้องชุด นอกจากนี้ การเข้ามาบริหารทรัพย์สินแต่เริ่มต้นของบริษัท ยังจะทำให้การวางแผนการบริหารและการดำเนินการต่างๆ ของโครงการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จนกระทั่งปิดโครงการหรือจนกว่าจะมีการจดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุดขึ้น ซึ่งผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดก็อาจเป็นบริษัทเดิมที่บริหารอาคารชุดอยู่ก่อนนั่นเอง