

## กรณีศึกษาความเสี่ยงในการพัฒนาโครงการบ้านจัดสรรในช่วงการขายถึงส่งมอบ

### A CASE STUDY OF RISKS IN SALES TO DELIVERY PHASE OF HOUSING REAL ESTATE DEVELOPMENT PROJECT

กัลยารัตน์ สมดี<sup>1\*</sup> และ กมลวัลย์ ลือประเสริฐ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษานิเทศศาสตร์ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ กรุงเทพมหานคร

\*Corresponding author address: s6101081811518@email.kmutnb.ac.th

#### บทคัดย่อ

ความสำเร็จของโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการรับรู้รายได้หลังส่งมอบบ้านให้กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลากหลายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะต่างๆ ของโครงการ ซึ่งในการศึกษานี้เน้นการศึกษาในช่วงการขาย และ ช่วงการส่งมอบ โดยการศึกษาข้อมูลจากโครงการบ้านเดี่ยว 2 ชั้น ที่เป็นโครงการสร้างบ้านเสร็จก่อนขาย ราคา 4-7 ล้านบาท จำนวน 331 หลัง พบว่าหลังเปิดโครงการมา 2 ปี 3 เดือน มีจำนวนบ้านที่ก่อสร้างเสร็จทั้งสิ้น 113 หลัง เป็นบ้านตัวอย่างจำนวน 6 หลัง จากข้อมูลในช่วงการจอบพบว่ามีลูกค้าจ่ายเงินมัดจำจองบ้านทั้งสิ้น 134 ราย แต่สูญเสียลูกค้าระหว่างช่วงขายจนถึงส่งมอบ 35 ราย เหลือโอนกรรมสิทธิ์ 99 ราย เป็นบ้านเดี่ยว 55 หลังและบ้านแฝด 39 หลังและมีระยะเวลาการขายนับจากก่อสร้างเสร็จประมาณ 3.5-4 เดือน โดยขั้นตอนที่มีความเสี่ยงที่จะสูญเสียลูกค้ามากที่สุดคือ ขั้นตอนการขอสินเชื่อ-อนุมัติสินเชื่อ 12.2% รองลงมาคือในระหว่างขั้นตอนจอง-ขอสินเชื่อ 8.2% โดยสาเหตุสำคัญที่พบมากที่สุดคือ การขออนุมัติสินเชื่อไม่ผ่านเนื่องจากรายได้ไม่ไปตามเกณฑ์ธนาคาร และลูกค้าทำสัญญาแต่เปลี่ยนใจไม่โอนกรรมสิทธิ์

**คำสำคัญ:** ความเสี่ยง, ปัจจัยเสี่ยง, อสังหาริมทรัพย์

#### Abstract

The success of large housing real estate development project depends on the success of delivering housing units to customers. This success depends on various factors and stakeholders in different phases of the project. This study focused on the risks of developers in sales and delivery phase of the project. The data were collected from housing real estate development project consisting of 331 two-story housing units with price range of 4 to 7 million Bahts. Data were collected 2.25 years after the project's opening. It was found that 113 units, including 6 demo units were completed. 134 potential customers deposited the down payment. However, only 99 units were successfully delivered to the customers. Most of the sold units were town houses (55 units) and twin houses (39 units). The time taken from construction completion to successfully transferring ownership of these units is 3.5 to 4 months on average. The steps with the highest risks of losing potential buyers were between loan application to loan approval step (12.2%), followed by 8.2% between making deposit to loan application. The top factors were denied loan due to unqualified income of potential buyers and buyers changed their mind and cancel the contract.

**Keywords:** Risk, risk factor, real estate

#### 1. ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันนี้มีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นที่อยู่อาศัยจำนวนมาก จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ [1] พบว่าในปี 2562 มีสิ่งก่อสร้างประเภทอาคารโรงเรียนที่ได้รับอนุญาตให้ก่อสร้างใหม่และต่อเติมหรือดัดแปลงรวม 56,046 หน่วย เป็นสิ่งก่อสร้างเพื่ออยู่อาศัยมากที่สุดร้อยละ 91.3 อาคารเพื่อการพาณิชย์และสำนักงานร้อยละ 4.7 โรงมหรณ์ร้อยละ 1.1 อาคารเพื่อการอุตสาหกรรมและโรงงานร้อยละ 1.4 และสิ่งก่อสร้างการศึกษาและสาธารณสุขประเภทอื่น ๆ ร้อยละ 1.5 แสดงให้เห็นว่ายังคงมีความต้องการที่อยู่อาศัยอยู่ในระดับที่สูง อีกทั้งยังมีการพัฒนาโครงการรถไฟฟ้าทาง

ชานเมือง จึงทำให้มีการลงทุนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์บริเวณชานเมืองเพิ่มขึ้น แต่ในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์บ้านจัดสรรมีขั้นตอนจำนวนมาก ตั้งแต่ การรวบรวมที่ดิน ขออนุญาต การออกแบบผังโครงการ การออกแบบบ้านที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค การก่อสร้าง การจัดจ้างผู้รับเหมา การจัดซื้อวัสดุ และการก่อสร้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาย/การตลาด ส่งมอบ และการโอนกรรมสิทธิ์ ซึ่งกว่าบ้านจะเสร็จและขายบ้าน ส่งมอบบ้านให้กับลูกค้าสำเร็จจึงมีความเสี่ยงที่หลายหลายขึ้นอยู่กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและปัจจัยทั้งภายในและภายนอกโครงการ

ทั้งนี้ความเสี่ยง คือ ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นความเสี่ยงเชิงลบต่อเป้าหมายหรืออาจเป็นความเสี่ยงเชิงบวกหรือโอกาสอันดีก็ได้ [2]

Project Management Institute (PMI) [3] กำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงสำคัญ ได้แก่ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการตอบสนองต่อความเสี่ยงของโครงการ โดยเริ่มต้นจากการระบุความเสี่ยง แล้วดำเนินการวิเคราะห์ประเมินโอกาสที่ความเสี่ยงดังกล่าวจะเกิดขึ้น เพื่อระบุความเสี่ยงสำคัญที่จำเป็นต้องมีมาตรการตอบสนองความเสี่ยง โดยพยายามลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายเชิงลบสำคัญ หรือตอบสนองโดยเสริมโอกาสให้เกิดเหตุการณ์เชิงบวกมากขึ้น

ดังนั้นการระบุความเสี่ยงในโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และการประเมินหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโครงการจะทำให้ผู้ประกอบการหาทางตอบสนองความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้และส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาโครงการได้ดียิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และวิธีการศึกษา

การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะบ่งชี้ความเสี่ยงสำคัญของผู้ประกอบการในโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์บ้านพักอาศัยที่เกิดขึ้นในช่วงการขาย และช่วงส่งมอบบ้านให้กับลูกค้า และเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการตอบสนองความเสี่ยงในอนาคต โดยเก็บข้อมูลจากโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 1 โครงการ บริเวณถ.รังสิต-นครนายก ที่ประกอบไปด้วยบ้านเดี่ยว บ้านแฝด และบ้านแถว ราคา 4-7 ล้านบาท จำนวน 331 หลัง โดยแบ่งช่วงของโครงการออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ 1.ช่วงการขายบ้าน 2.ช่วงการก่อสร้าง 3.ช่วงการส่งมอบ โดยบทความนี้จะนำเสนอเฉพาะข้อมูลความเสี่ยงในช่วงที่ 1 และ 3 จากการรวบรวมข้อมูลของลูกค้าในช่วงการขายและในช่วงส่งมอบบ้านให้กับลูกค้า โดยเก็บข้อมูลการจอง ข้อมูลการขอสินเชื่อ ข้อมูลจากสัญญาซื้อขาย ข้อมูลการโอน และสอบถามข้อมูลจากพนักงานของบริษัทอสังหาริมทรัพย์ (ฝ่ายขาย) และช่วงการส่งมอบจะใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากข้อมูลตรวจรับบ้าน และสอบถามข้อมูลจากพนักงาน (ฝ่ายขาย) และทำการวิเคราะห์หาความน่าจะเป็นจากความถี่และร้อยละของแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อหาความเสี่ยงที่สำคัญที่เกิดขึ้นในช่วงขายและช่วงส่งมอบ

โดยช่วงการขายมีขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอนดังแสดงในรูปที่ 1 ดังนี้

1. การจอง (S1) เมื่อลูกค้าได้เยี่ยมชมโครงการและมีความประสงค์ในการซื้อบ้าน ลูกค้าจะทำเรื่องจองบ้านกับบริษัทฯ โดยวางเงินมัดจำจำนวนหนึ่ง และจะเริ่มขั้นตอนขอสินเชื่อ (S2) ลูกค้าสามารถยกเลิกการจองได้ แต่บริษัทฯ จะริบเงินมัดจำ ถ้าหากสินเชื่อไม่ได้รับการอนุมัติ บริษัทฯ จะคืนเงินมัดจำให้กับลูกค้า โดยนำเงินมัดจำนี้ไปหักกับมูลค่าบ้านในภายหลัง

2. การขอสินเชื่อ (S2) บริษัทฯ อำนวยความสะดวกโดยจัดทำรายชื่อธนาคารและอัตราดอกเบี้ยให้ลูกค้าเลือกขอสินเชื่อ โดยลูกค้าอาจขอสินเชื่อผ่านธนาคารอื่นตามที่ลูกค้าสะดวก หรือไม่ขอสินเชื่อหากมีทรัพย์สินเพียงพอต่อการซื้อก็ได้
3. การทำสัญญา (S3) เมื่อธนาคารอนุมัติสินเชื่อแล้ว ลูกค้าจะทำสัญญาโดยวางเงินค้ำประกันสัญญา ซึ่งจะถูกนำไปหักกับมูลค่าบ้านในภายหลัง
4. การโอน (S4) คือ การชำระเงินและทำเอกสารส่งมอบบ้านตามสัญญา ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทันทีหลังทำสัญญา (S3) แล้ว ดำเนินการรับมอบบ้าน (D1) ภายหลัง หรือ ลูกค้าอาจรอรับมอบบ้าน (D1) ให้เรียบร้อยก่อนดำเนินการโอน (S1) ก็ได้ สำหรับช่วงการส่งมอบ ในที่นี้จะมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง คือ การรับมอบบ้าน (D1) ซึ่งจะดำเนินการเมื่อบ้านก่อสร้างเสร็จเรียบร้อย บริษัทฯ จะส่งบ้านให้กับลูกค้าเพื่อลงนามรับมอบต่อไป



รูปที่ 1 ขั้นตอนในช่วงการขายและช่วงส่งมอบ

## 3. ข้อมูลของโครงการกรณีศึกษา

โครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นี้พัฒนาโครงการในลักษณะบ้านสร้างเสร็จพร้อมขายและเข้าพักอาศัย เปิดโครงการตั้งแต่มิถุนายน 2561 ประกอบไปด้วยอาคารที่พักอาศัย 2 ชั้น 3 ประเภท คือบ้านเดี่ยว (D) บ้านแฝด (F) และบ้านแถว (T) ราคาตั้งแต่ 3.3 ล้าน ถึง 6.7 ล้านบาท จำนวนทั้งหมด 331 หน่วย ขณะเก็บข้อมูลกันยายน 2563 (ระยะเวลาหลังเปิดโครงการประมาณ 2 ปี 3 เดือน) มีบ้านสร้างเสร็จแล้วจำนวน 113 หลัง (34.1%) อยู่ระหว่างการก่อสร้าง 29 หลัง (8.8%) และเป็นที่ดินเปล่ารอปลูกสร้างอีก 189 หน่วย (57.1%)

ตารางที่ 1 ตารางรูปแบบบ้านและราคาของโครงการกรณีศึกษา

แบบบ้าน	จำนวน (หน่วย)	ก่อสร้างแล้ว (หน่วย)	ราคาขายเริ่มต้น (บาท)
1.D-DE	30	6	5,430,000
2.D-PI	32	7	4,444,000
3.F-VI	132	40	3,390,000
4.T-TV	98	58	2,800,000
5.F-LA	30	-	ไม่มีข้อมูล
6.F-PI	2	-	ไม่มีข้อมูล
7.D-VI	1	1	ไม่มีข้อมูล
8.D-LA	5	-	ไม่มีข้อมูล
9.D-FR	1	1	ไม่มีข้อมูล
รวม	331	113	ไม่มีข้อมูล

จากการรวบรวมข้อมูลการซื้อบ้านของลูกค้าของโครงการ  
กรณีศึกษา ตั้งแต่มิถุนายน 2561 ถึง กันยายน 2563 พบว่ามีจำนวน  
ลูกค้าคงเหลือในช่วงการขาย S1 ถึงช่วงการโอนกรรมสิทธิ์ D1 99  
ราย คิดเป็น 73.8% จากจำนวนลูกค้าที่จองบ้าน โดยมีสัดส่วนลดลง  
ระหว่างขั้นตอนดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนลูกค้าคงเหลือในแต่ละขั้นตอน (ราย)

ขั้นตอน	จอง S1	ขอสินเชื่อ S2	อนุมัติสินเชื่อ S3	ทำสัญญา S4	โอน D1
จำนวนลูกค้า (ราย)	134	123	108	104	99
ลดลงในแต่ละช่วง ราย (%)	-11, (8.2%)	-15, (12.2%)	-4, (3.7%)	-5, (4.8%)	

ตารางที่ 3 สรุปจำนวนและเหตุผลยกเลิกในระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ

ระหว่าง ขั้นตอน	จำนวน ราย (%)	เหตุผล	เงิน มัดจำ	จำนวน ราย (%)	รวม ราย (%)
S1-S2 (8.2%)	11	1.1 ไม่มั่นใจในสถานะเศรษฐกิจ	ยึด	5 (46%)	11 (100%)
		1.2 ไม่พอใจในคุณภาพของบ้าน	ยึด	4 (36%)	
		1.3 ย้ายแปลงโครงการเดียวกัน	คืน	2 (18%)	
S2-S3 (12.2%)	15	2.1 รายได้ไม่เพียงพอตามเกณฑ์ ธนาคาร	คืน	10 (67%)	15 (100%)
		2.2 อาชีพเสี่ยงตามเกณฑ์ ธนาคาร	คืน	2 (13%)	
		2.3 เปลี่ยนลูกค้า*	คืน	2 (13%)	
		2.4 อายุการทำงานน้อยเกินไป	คืน	1 (7%)	
S3-S4 (3.7%)	4	3.1 ขาดส่วนต่างของสินเชื่อที่ อนุมัติ	คืน	2 (50%)	4 (100%)
		3.2 ราคาที่ดินเพิ่มขึ้น	คืน	1 (25%)	
		3.3 ลูกค้าเปลี่ยนใจ	ยึด	1 (25%)	
S4-D1 (4.8%)	5	4.1 ลูกค้าเปลี่ยนใจ	ยึด	4 (80%)	5 (100%)
		4.2 ย้ายแปลงข้ามโครงการ	ยึด	1 (20%)	

\*ลูกค้าทำการขายสิทธิ์การซื้อบ้านให้แก่ลูกค้าอีกรายหนึ่ง

### 3.1. การจอง (S1)

ในขั้นตอนแรกนี้ เมื่อลูกค้าต้องการที่จะจองบ้าน ลูกค้าจะต้อง  
วางเงินมัดจำในจำนวนเงิน 5,000 บาท สำหรับบ้านทุกราคา และ  
ทำการยื่นขอสินเชื่อ แต่ถ้ามีการยกเลิกการจอง บริษัทฯ จะริบเงิน  
มัดจำ 5,000 บาท แต่หากสินเชื่อไม่ได้รับการอนุมัติ บริษัทฯ จะคืน  
เงินมัดจำให้กับลูกค้า โดยนำไปหักกับมูลค่าบ้านในภายหลัง จาก  
ตารางที่ 2 และตารางที่ 3 มีผู้ยกเลิกการจอง 11 ราย จาก 134 ราย  
คิดเป็นร้อยละ 8.2 ของจำนวนลูกค้าที่ทำการจองทั้งหมด โดยมี  
เหตุผลหลัก 2 ประการ คือ ลูกค้าไม่มั่นใจในสถานะเศรษฐกิจ และ  
ลูกค้าไม่พอใจในคุณภาพของบ้าน จำนวน 5 และ 4 รายตามลำดับ  
โดยลูกค้าจะโดนริบเงินมัดจำ 5,000 บาท ตามเงื่อนไขของการจอง

ตารางที่ 4 รูปแบบการขอสินเชื่อของลูกค้าที่โอนกรรมสิทธิ์แล้ว

การขอสินเชื่อ	แบบบ้าน				รวม ราย (%)
	D-DE	D-PI	F-VI	T-TV	
ขอสินเชื่อผ่านบริษัทฯ	3	2	34	48	87 (88%)
ขอสินเชื่อเอง	-	-	3	6	9 (9%)
ไม่ขอสินเชื่อ	-	-	2	1	3 (3%)
รวม ราย (%)	3 (3%)	2 (2%)	39 (40%)	55 (55%)	99 (100%)

### 3.2. การขอสินเชื่อ (S2)

ในส่วนของการขอสินเชื่อบริษัทฯ ได้จัดให้มีบริการขอสินเชื่อ  
ผ่านบริษัทฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ขายและข้อมูลของโครงการฯ  
พบว่าลูกค้า 88 จาก 99 รายที่โอนกรรมสิทธิ์แล้ว จะใช้บริการขอ  
สินเชื่อผ่านบริษัทฯ โดยมี 9 รายขอสินเชื่อเอง และ 3 รายไม่  
จำเป็นต้องขอสินเชื่อ ดังแสดงในตารางที่ 4 ทั้งนี้ระยะเวลาเฉลี่ยใน  
การยื่นขอสินเชื่อของกลุ่มที่ยื่นขอสินเชื่อผ่านบริษัทฯ จำนวน 87 ราย  
อยู่ที่ 7.6 วัน โดยธนาคารใช้เวลาในการอนุมัติสินเชื่อเฉลี่ย 3.2 วัน

1. การขอสินเชื่อผ่านบริษัทฯ บริษัทฯ บริการลูกค้าโดยทำการดก  
ลงจัดทำข้อเสนอพิเศษกับธนาคารต่างๆ ทั้งในส่วนของอัตรา  
ดอกเบี้ย ระยะเวลาการผ่อนจ่ายของแต่ละอัตราดอกเบี้ย  
สัดส่วนสินเชื่อต่อมูลค่าบ้าน และเงื่อนไขส่วนบุคคลเช่น รายได้  
อาชีพหรือช่วงอายุ โดยที่บริษัทฯ จะรวบรวมข้อเสนอของ  
ธนาคารต่างๆ ให้ลูกค้าเป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกธนาคารเพื่อ  
ขอสินเชื่อ 3 ลำดับ เพื่อมอบให้บริษัทฯ ดำเนินการขอสินเชื่อ  
ตามลำดับ โดยกรณีนี้บริษัทฯ จะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายใน  
การประเมินราคาบ้านและที่ดิน
2. การขอสินเชื่อเอง ลูกค้าเป็นดำเนินการขอสินเชื่อกับสถาบัน  
การเงินที่เลือกเอง และเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการประเมินราคา  
บ้านและที่ดิน อัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขสินเชื่อของธนาคารที่  
ลูกค้าได้รับอนุมัติสินเชื่ออาจแตกต่างกับเงื่อนไขที่บริษัทฯ เป็น  
ผู้ยื่นขอให้ แม้ว่าธนาคารที่ลูกค้าขอสินเชื่อเองจะเป็นธนาคาร  
เดียวกันกับธนาคารที่บริษัทฯ จัดหาไว้
3. ไม่จำเป็นต้องขอสินเชื่อ กรณีนี้ลูกค้ามีทรัพย์สินเพียงพอที่จะ  
ชำระค่าบ้านโดยไม่ต้องขอยื่นกู้แต่อย่างใด  
ทั้งนี้มียุคลูกค้าจำนวน 15 ราย ที่ไม่สามารถหาสินเชื่อพร้อม  
สำหรับการทำสัญญาได้ โดยทุกรายได้รับเงินมัดจำ 5,000 บาท คืน  
ตามเงื่อนไขการจอง โดยสาเหตุหลักที่ไม่ได้รับอนุมัติสินเชื่อคือมี  
รายได้ไม่เพียงพอตามเกณฑ์ธนาคารจำนวน 10 ราย ดังแสดง  
รายละเอียดในตารางที่ 3

### 3.3. การทำสัญญา (S3)

บริษัทฯ จะดำเนินการทำสัญญากับลูกค้าทันทีเมื่อลูกค้ามีความ  
พร้อมทางการเงิน เช่น ทำสัญญาทันทีหลังการจอง (S1) หากลูกค้า  
มีความพร้อมทางการเงินและไม่จำเป็นต้องขอสินเชื่อ และทำสัญญา  
ทันทีกับลูกค้าเมื่อสินเชื่อได้รับการอนุมัติ โดยใช้สัญญามาตรฐาน

ของบริษัทฯ กับลูกค้าทุกราย โดยในสัญญามาตรฐานกำหนดระยะเวลาโอนกรรมสิทธิ์และชำระค่าบ้านภายใน 30 วันนับจากวันที่ทำสัญญา โดยไม่ระบุค่าปรับหากเลยกำหนดสัญญา จากข้อมูลในตารางที่ 2 พบว่ามีลูกค้าที่ทำสัญญาทั้งหมด 104 ราย ลดลงจากจำนวนผู้ได้รับอนุมัติสินเชื่อ 4 ราย โดยมี 2 รายที่ไม่สามารถหาส่วนต่างสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติได้จึงไม่ได้ทำสัญญา

### 3.4. การโอนกรรมสิทธิ์ (S4)

เมื่อลูกค้าลงนามในสัญญาซื้อขายแล้ว จะสามารถทำการโอนกรรมสิทธิ์ได้ทันที แต่หากลูกค้าเปลี่ยนใจไม่โอนกรรมสิทธิ์หลังการทำสัญญา ลูกค้าจะถูกยึดเงินมัดจำ โดยวันรับประกันบ้านตามสัญญา จะเริ่มตั้งแต่วันที่โอนกรรมสิทธิ์ จากการเก็บข้อมูลในโครงการกรณีศึกษา การโอนกรรมสิทธิ์มี 2 ลักษณะดังนี้

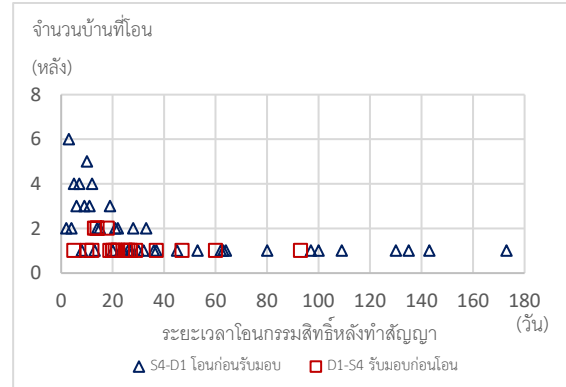
- ก. แบบโอนกรรมสิทธิ์ก่อนรับมอบ (S4-D1) กรณีนี้ บริษัทฯ ดำเนินการโอนกรรมสิทธิ์พร้อมรับชำระค่าบ้านตามสัญญา ก่อนที่ลูกค้าจะตรวจสอบบ้าน แจ้งรายการแก้ไขหากมี ให้บริษัทฯ ดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อยก่อนลงนามรับมอบบ้าน
- ข. แบบรับมอบก่อนโอนกรรมสิทธิ์ (D1-S4) ในกรณีนี้ ลูกค้าจะตรวจสอบความเรียบร้อย แจ้งรายการแก้ไขหากมี ให้บริษัทฯ ดำเนินการแก้ไขและลงนามรับมอบบ้านก่อนที่จะดำเนินการชำระค่าบ้านและโอนกรรมสิทธิ์ตามสัญญา

ตารางที่ 5 ข้อมูลลักษณะการโอนกรรมสิทธิ์แยกตามแบบบ้าน

ลักษณะการโอน	ระยะเวลาที่ใช้ในการโอนหลังจากทำสัญญา (วัน)				จำนวนสัญญาที่โอนกรรมสิทธิ์		รวมราย (%)
	Min	Max	เฉลี่ย	SD	ภายในกำหนด	เกินกำหนด	
S4-D1 โอน-รับมอบ	2	173	28.1	36.42	58	19	77 (78%)
D1-S4 รับมอบ-โอน	5	93	25.9	19.99	16	6	22 (22%)

### 3.5. ระยะเวลาตั้งแต่ทำสัญญาจนถึงโอนกรรมสิทธิ์

จากตารางที่ 2 และตารางที่ 3 พบว่ามีจำนวนลูกค้าที่โอนกรรมสิทธิ์แล้วทั้งสิ้น 99 ราย ลดลงจากลูกค้าที่ทำสัญญา 5 ราย โดยมีลูกค้ายกเลิกสัญญา 4 ราย อีก 1 รายย้ายโครงการ โดยส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่โอนกรรมสิทธิ์ก่อนตรวจรับมอบทั้งหมด 77 รายจาก 99 ราย ดังแสดงในตารางที่ 5 และเมื่อทำการวิเคราะห์ระยะเวลาตั้งแต่การทำสัญญาถึงการโอนกรรมสิทธิ์ของทั้งแบบ S4-D1 และแบบ D1-S4 พบว่ามีค่าเฉลี่ย 28.1 และ 25.9 วันตามลำดับดังแสดงในตารางที่ 5 และรูปที่ 2 ที่แสดงการกระจายของข้อมูลระยะเวลาโอนกรรมสิทธิ์หลังทำสัญญาของแต่ละหลังของทั้งสองแบบ

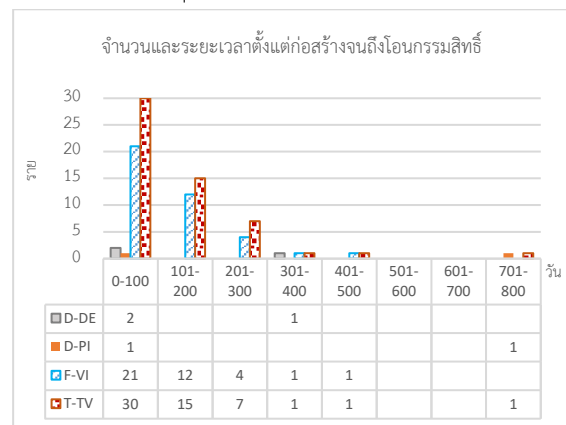


รูปที่ 2 ระยะเวลาตั้งแต่ทำสัญญาจนถึงขั้นตอนการโอนกรรมสิทธิ์

จากตารางที่ 5 และ รูปที่ 2 จะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่จะใช้เวลาตั้งแต่ทำสัญญาจนถึงโอนกรรมสิทธิ์ไม่เกิน 30 วัน โดยแบบ S4-D1 มีผู้โอนกรรมสิทธิ์ภายในระยะเวลาที่กำหนดตามสัญญา 30 วัน 75% (58 ราย) และผู้ที่โอนหลังกำหนดระยะเวลา 42% (19 ราย) สำหรับแบบ D1-S4 พบว่า 73% (16 ราย) เป็นผู้ที่โอนกรรมสิทธิ์ภายในกำหนดระยะเวลา 30 วัน และ 27% (6 ราย) เป็นรายที่โอนหลังกำหนดระยะเวลา

### 3.6. ระยะเวลาตั้งแต่ก่อสร้างจนถึงโอนกรรมสิทธิ์

หากพิจารณาระยะเวลาตั้งแต่ก่อสร้างเสร็จจนถึงวันที่โอนกรรมสิทธิ์แยกตามแบบบ้าน ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 6 และรูปที่ 3 พบว่าใช้เวลาไม่น้อยที่สุด 1 วัน มากที่สุด 769 วัน เฉลี่ย 121.6 วัน โดยส่วนใหญ่ 54 หลังใช้ระยะเวลาในการรอขายน้อยกว่า 100 วัน โดยมีเพียง 7 หลังที่ใช้เวลามากกว่า 300 วัน โดยบ้านแถว T-TV เป็นแบบบ้านที่ขายดีที่สุด และมีระยะเวลาการรอขายและโอนกรรมสิทธิ์เฉลี่ยต่ำที่สุด 113.7 วัน



รูปที่ 3 ระยะเวลาตั้งแต่ก่อสร้างเสร็จจนถึงโอนกรรมสิทธิ์

ตารางที่ 6 ระยะเวลาตั้งแต่ก่อสร้างเสร็จจนถึงวันโอนกรรมสิทธิ์

แบบบ้าน	จำนวน (หลัง)	ราคาเฉลี่ย (บาท)	ระยะเวลาตั้งแต่ก่อสร้างเสร็จ จนถึงวันโอนกรรมสิทธิ์ (วัน)			SD (วัน)
			Min	เฉลี่ย	Max	
D-DE	3	5,980,000.00	1	130.3	305	156.99
D-PI	2	4,832,000.00	97	433.0	769	475.18
F-VI	39	3,652,743.59	2	113.7	462	104.57
T-TV	55	3,040,618.18	6	115.4	742	131.22
ทั้งหมด	99	3,407,020.20	1	121.6	769	136.2

#### 4. สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าการสูญเสียลูกค้าในระหว่างขั้นตอนขอสินเชื่อ-อนุมัติสินเชื่อสูงที่สุด 15 รายคิดเป็นความเสี่ยงโดยรวม 12.2% โดยการสูญเสียลูกค้าสูงสุดเป็นลำดับที่สองเกิดในระหว่างขั้นตอนจอง-ขอสินเชื่อ โดยมีผู้ทิ้งเงินจองทั้งสิ้น 11 ราย คิดเป็นโอกาสเกิด 8.2%

เมื่อพิจารณาต้นตอของความเสี่ยงในระหว่างขั้นตอนขอสินเชื่อ-อนุมัติสินเชื่อ จะเห็นได้ว่าส่วนมากเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของบริษัทฯ เช่น รายได้ของลูกค้า อาชีพ อายุการทำงาน โดยในสาเหตุหลักคือ 10 ใน 15 ราย หรือ 67% มีรายได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด

สำหรับการสูญเสียลูกค้าสูงสุดเป็นลำดับที่สองที่ จำนวน 11 ราย ที่เกิดในระหว่างขั้นตอนจอง-ขอสินเชื่อนั้นมีสาเหตุหลักๆ สองประการคือ ไม่มั่นใจในสภาวะเศรษฐกิจ 5 ราย (45%) และไม่พอใจในคุณภาพของบ้านอีก 4 ราย (36%) โดยปัจจัยไม่มั่นใจในสภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกของลูกค้าที่บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมได้ แต่การที่ลูกค้าไม่พอใจในคุณภาพบ้านและปล่อยให้บริษัทฯ ยึดเงินมัดจำนั้นเป็นปัจจัยที่บริษัทฯ สามารถวางมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดในอนาคตได้

ตารางที่ 7 ลำดับของโอกาสสูญเสียลูกค้าในระหว่างขั้นตอนต่างๆ

ลำดับ	สาเหตุปัจจัย	ขั้นตอน	%	*(x/y)
1	รายได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ธนาคาร	S2-S3	8%	(10/123)
2	ลูกค้าเปลี่ยนใจ	S4-D1	4%	(104/4)
3	ไม่มั่นใจในสภาวะเศรษฐกิจ	S1-S2	3%	(134/5)
4	ไม่พอใจในคุณภาพของบ้าน <sup>#</sup>	S1-S2	3%	(4134/)
5	ย้ายแปลงโครงการเดียวกัน	S1-S2	3%	(134/2)
6	อาชีพเสี่ยงตามเกณฑ์ธนาคาร	S2-S3	2%	(123/2)
7	เปลี่ยนลูกค้า	S2-S3	2%	(2123/)
8	ขาดส่วนต่างของสินเชื่ออนุมัติ	S3-S4	2%	(2/108)
9	อายุการทำงานน้อยเกินไป	S2-S3	1%	(123/1)
10	ราคาที่ดินเพิ่มขึ้น	S3-S4	1%	(108/1)
11	ลูกค้าเปลี่ยนใจ	S3-S4	1%	(1/108)
12	ย้ายแปลงข้ามโครงการ <sup>#</sup>	S4-D1	1%	(1/104)

\* (x/y) หมายถึง (จำนวนครั้งที่เกิดขึ้น/จำนวนทั้งหมดในขั้นตอน)

# หมายถึงสาเหตุหรือปัจจัยภายใน อยู่ในการควบคุมของบริษัทฯ

ตารางที่ 7 แสดงลำดับของสาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงในขั้นตอนต่างๆ และจะเห็นว่าสาเหตุรายได้ลูกค้าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ธนาคารเป็นสาเหตุหลัก โดยสาเหตุนี้เป็นปัจจัยภายนอกที่บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมได้ แต่อาจนำไปพิจารณาหามาตรการขายเพื่อลดความเสี่ยงนี้ในอนาคตได้ ส่วนสาเหตุหลักรองลงมา คือลูกค้าทำสัญญาแต่เปลี่ยนใจไม่โอนกรรมสิทธิ์ ในช่วงโอนกรรมสิทธิ์และรับมอบ 4% (4 ราย) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่บริษัทฯ ไม่สามารถควบคุมได้แต่ควรหามาตรการรองรับไม่ให้เกิดสถานการณ์ดังกล่าวเพราะเป็นการสูญเสียลูกค้าที่มีสินเชื่อพร้อมชำระในขั้นตอนสุดท้ายก่อนที่การขายจะสำเร็จลุล่วง อันดับที่ 3 และ 4 คือลูกค้ายกเลิกการจองเนื่องจากลูกค้าไม่มั่นใจในสภาวะเศรษฐกิจซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกและยกเลิกเนื่องจากไม่พอใจในคุณภาพของบ้าน เป็นปัจจัยภายในที่บริษัทฯ ควรนำไปพัฒนาปรับปรุงต่อไป

เนื่องจากโครงการนี้พัฒนาโครงการในลักษณะสร้างบ้านก่อนขาย ต้องลงทุนค่าก่อสร้างไปก่อน จึงทำให้บางหลังที่ก่อสร้างแล้วแต่ยังขายไม่สำเร็จ มีระยะเวลารอการขายที่ยาวนาน จากข้อมูลระยะเวลานับแต่การทำสัญญาจนถึงการโอนกรรมสิทธิ์ในตารางที่ 5 พบว่า ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะโอนก่อนตรวจรับมอบหรือโอนหลังตรวจรับมอบส่วนใหญ่จะสามารถโอนได้ภายในกำหนดเวลา และมีระยะเวลาเฉลี่ยต่ำกว่า 30 วันตามกำหนดสัญญา บ่งชี้ว่า คุณภาพงานก่อสร้างบ้านพร้อมขายในโครงการดังกล่าวอยู่ในระดับที่สามารถแก้ไขให้เสร็จได้ในระยะเวลาไม่เกิน 30 วัน

แต่เมื่อพิจารณาระยะเวลาตั้งแต่ก่อสร้างเสร็จจนถึงวันที่โอนกรรมสิทธิ์ในรูปแบบที่ 3 และ ตารางที่ 6 พบว่าในแบบบ้านที่ขายดีคือบ้านแถวและบ้านแฝด จะใช้ระยะเวลาเฉลี่ยประมาณ 113-115 วันหรือราว 3-4 เดือนนับจากวันที่ก่อสร้างเสร็จซึ่งนับเป็นการสูญเสียในเชิงการรับรู้รายได้ อีกทั้งอาจมีบ้านที่สร้างเสร็จและรอขายเป็นเวลานาน เกิดความชำรุดทรุดโทรม ทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงบ้านอีกครั้ง ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรศึกษาเพิ่มเติมประเมินมูลค่าความสูญเสียและพิจารณาหามาตรการรองรับความเสี่ยงหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงในส่วนที่ควบคุมได้ของบริษัทฯ เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดจากบ้านที่รอขายเป็นเวลานาน และหามาตรการเพิ่มโอกาสโดยการคัดกรองและจูงใจลูกค้าที่เข้าขายจะได้รับการอนุมัติสินเชื่อตามเกณฑ์ของธนาคาร เพื่อลดความเสี่ยงที่จะสูญเสียลูกค้าในช่วงการขอและอนุมัติสินเชื่อต่อไป

#### 5. ข้อเสนอแนะ

ความเสี่ยงในโครงการกรณีศึกษา อาจแตกต่างจากโครงการอื่นเนื่องจาก การพิจารณาความเสี่ยงจากการยกเลิกการจอง การขอสินเชื่อไม่ผ่าน ในแต่ละโครงการก็แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นกับลักษณะของโครงการด้วย เช่น โครงการที่มีมูลค่าสูง การจองจะใช้เงินหลักหลายหมื่น การตัดสินใจยกเลิกจองก็ยากขึ้น (โครงการกรณีศึกษา จอง

เพียง 5000 พัน การตัดสินใจจองและยกเลิกจองก็ทำได้ง่าย เพราะเงินจำนวนไม่มาก) ช่วงระยะเวลาบางปีที่เศรษฐกิจตีผลการจอง การขอสินเชื่อผ่านก็จะแตกต่างกัน โครงการที่มีมูลค่าสูง ปัญหาการเงินลูกค้าก็จะน้อยกว่า

#### 6. เอกสารอ้างอิง

[1] ข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ สิ่งก่อสร้างประเภทอาคาร โรงเรือน (2560) [http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/Construction\\_area/2562](http://www.nso.go.th/sites/2014/DocLib13/Construction_area/2562)

- [2] Serpella, A. F., Ferrada, X., Howard, R. and L. Rubio (2014) Risk management in construction projects: a knowledge-based approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119 (2014 ) 653 – 662
- [3] Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. USA: Automated Graphic Systems, 2000