

การบริหารจัดการที่ดินแปลงว่างรอการพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุด



KM.

KNOWLEDGE MANAGEMENT

ความรู้การจัดการที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์

COP 1.

ความรู้การจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์

วันที่จัดทำ : วันที่ 22 ธันวาคม 2558

วันที่ทบทวน : วันที่ 27-28 มกราคม 2559
และวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2559

คำนำ

เอกสารสรุปองค์ความรู้ในหัวข้อการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ / การใช้ประโยชน์ฉบับนี้ เป็นองค์ความรู้ที่คณะทำงานกลุ่มที่ 4 – การบริหารจัดการที่ดิน กคช. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวบรวมจากกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP) เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558 โดยได้รับเกียรติจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์มาร่วมแบ่งปันความรู้ร่วมกับคณะทำงานกลุ่มที่ 4 ได้แก่ คุณภาวิณี อธิตรองผู้ว่าการ การเคหะแห่งชาติ และคุณมงคล จันทซี รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง ทำให้คณะทำงานสามารถสรุปประเด็นองค์ความรู้ที่สำคัญในหัวข้อการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/ การใช้ประโยชน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สารบัญ

	หน้า
ความรู้ด้านการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพและการใช้ประโยชน์	
- ที่มา	4
- ข้อมูลทรัพย์สินประเภทที่ดิน	4-5
- การวิเคราะห์ศักยภาพที่ดิน	5-9
- ปัญหา/อุปสรรคในการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์	10
- ประเด็นคำถามและแนวทางแก้ไขในห้องสัมมนาฯ การจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพและการใช้ประโยชน์ที่ดิน	11-12
- ตัวอย่าง Presentation การบรรยายประกอบการจัดทำ COP1	13-24
ภาคผนวก	
- คณะทำงานโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ กคช. ปี 2559 เรื่องการบริหารจัดการที่ดินของ กคช. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด	25-26
- แนวทางการเตรียมการจัดทำกิจกรรม CoP ครั้งที่ 1	27
- ภาพบรรยากาศการจัดทำกิจกรรม CoP ครั้งที่ 1	28-29

การบริหารจัดการที่ดิน กคช. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1. ที่มา

การเคหะแห่งชาติ (กคช.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2516 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 316 ดำเนินงานภายใต้พระราชบัญญัติการเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 เพื่อทำหน้าที่ด้านการพัฒนาและแก้ไขปัญหาด้านที่อยู่อาศัยโดยตรง โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งการเคหะชำนานอกเหนือจากเพื่อจัดให้มีเคหะสำหรับประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยพร้อมด้วยระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้อยู่อาศัย รวมทั้งการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารและจัดหาที่ดิน ตลอดจนการปรับปรุง รื้อ หรือย้ายแหล่งเสื่อมโทรมเพื่อให้มีสภาพการอยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมดีขึ้น รวมทั้งประกอบกิจกรรมอื่นที่สนับสนุนหรือเกี่ยวเนื่องกับวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น โดยมีอำนาจหน้าที่ตาม พรบ. การเคหะแห่งชาติ ในการสร้าง ซ่อม จัดหา จำหน่าย เช่า ให้เช่า ซ้อม ย่อม ให้ยืม รับจำนอง ว่าจ้าง รับจ้าง แลกเปลี่ยน โอน รับโอน ถูกรวมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครองหรือมีทรัพย์สินอื่นหรือดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน รวมทั้งจัดหาที่ดินและวัสดุก่อสร้างสำหรับการก่อสร้างเคหะ การดำเนินการจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ปัจจัยอย่างแรกคือ การเคหะแห่งชาติ ต้องมีที่ดินเพื่อรองรับการพัฒนาโครงการที่อยู่อาศัยรูปแบบต่างๆ สำหรับประชาชน ปัจจุบัน กคช. มีทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่าประมาณ 15,984 ไร่ (ข้อมูล ณ 31 สิงหาคม 2558) จึงมีความจำเป็นที่ กคช. จะต้องดำเนินการบริหารจัดการทรัพย์สินโดยความรอบคอบ และกำหนดวิธีการบริหารจัดการในทรัพย์สินประเภทที่ดินเปล่าได้อย่างสอดคล้องกับศักยภาพของทรัพย์สินอย่างแท้จริง เพื่อให้การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่เป็นที่ดินเกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2. ข้อมูลทรัพย์สินประเภทที่ดิน

จากข้อมูลตามแผนบริหารจัดการทรัพย์สินรอกการพัฒนา ปี 2558-2560 ได้สรุปฐานข้อมูลทรัพย์สินที่ดินปัจจุบัน มีเนื้อที่รวม 15,984 ไร่ ได้การวางแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินโดยกำหนดแนวทางการบริหารจัดการที่ดินโดยการพัฒนาเป็นโครงการที่อยู่อาศัยในรูปแบบต่างๆ ทั้งขายและให้เช่า การขายที่ดิน การให้เช่าที่ดิน การจัดประโยชน์ในที่ดิน คงเหลือที่ดินรอกการพัฒนาในอนาคตเนื้อที่รวม 10,315.92 ไร่ โดยมีรายละเอียดการใช้ที่ดินตามตาราง ดังนี้

ที่ดินคงเหลือ 15,984-0-38.34 ไร่			
Land Bank 8,058-1-44.31 ไร่		Sunk Cost 7,925-2-94.03 ไร่	
1.จัดทำโครงการ Package 1	586-1-38.16 ไร่	1.จัดทำโครงการ Package 1	2,053-2-39.32 ไร่
2.จัดทำโครงการ TOD	339-3-78.00 ไร่	2.จัดทำโครงการ TOD	74-3-86.10 ไร่
3.โครงการอาคารเช่า	154-1-77.55 ไร่	3.โครงการอาคารเช่า	45-3-20.00 ไร่
4.แผนขายที่ดิน ปี 2559	88-2-73.40 ไร่	5.ที่ดินอยู่ระหว่างก่อสร้างโครงการบ้านเอื้ออาทร	420-2-71.18 ไร่
5.ที่ดินเช่า/จัดประโยชน์	1,173-1-44.58 ไร่	6.รอพัฒนาในอนาคต	5,247-2-23.98 ไร่
6.ที่ดินมีภาระผูกพัน	657-0-89.95 ไร่		
7.ที่ดินรอพัฒนาในอนาคต	5,068-1-42.67 ไร่		
รวม	8,058-1-44.31 ไร่	รวม	7,925-2-94.03 ไร่

ที่มา : กองพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายบริหารสินทรัพย์และอาคารเช่า (ข้อมูล ณ 31 สิงหาคม 2558)

จากรายละเอียดข้างต้น พบว่าการเคหะแห่งชาติ ยังมีที่ดินรอการพัฒนาในอนาคตอีกประมาณ 10,315.92 ไร่ เพื่อให้มีองค์ความรู้ในการวิเคราะห์ศักยภาพของทรัพย์สินที่ดินดังกล่าว ซึ่งมีหลักเกณฑ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นหัวข้อหนึ่งที่กำหนดไว้ในการจัดการองค์ความรู้ เรื่อง “การบริหารจัดการที่ดิน กคช. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด” จากการทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP) หัวข้อ “การจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพและการใช้ประโยชน์ที่ดิน” สามารถสรุปประเด็นต่างๆ และองค์ความรู้ที่สำคัญ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3. การวิเคราะห์ศักยภาพแปลงที่ดิน

ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัย อาทิเช่นบ้านจัดสรร อาคารชุด ฯลฯ Community Mall และที่ดินจัดสรร ผู้ประกอบการที่ลงทุนในธุรกิจดังกล่าวหรือธุรกิจใดๆ แน่แน่นอนว่าต้องหวังให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จและผลกำไร ปัจจัยสำคัญที่ต้องดำเนินการก่อนการลงทุนคือ การศึกษาเป็นไปได้อย่างไร ของโครงการต่างๆ โดยเริ่มจากศึกษาที่ดินที่จะใช้พัฒนา มีศักยภาพเป็นอย่างไร เหมาะสมที่จะใช้พัฒนาในช่วงเวลานี้หรือไม่ จะผลิตสินค้ารูปแบบใด คู่แข่งในตลาดเป็นใคร ราคาขายสินค้าต่อหน่วยเป็นเท่าใด มีต้นทุนต่อหน่วยเท่าไร มีผลกำไรมากน้อยแค่ไหน โดยสิ่งที่อยากสำหรับนักพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ การผลิตสินค้าในรูปแบบใดให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงการกำหนดราคาขายที่จูงใจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด และการควบคุมต้นทุนให้ครบถ้วนทุกรายการ การดำเนินโครงการตามกฎหมายระเบียบต่างๆ อาทิ ขั้นตอนการขออนุญาตจัดสรร การขออนุญาตก่อสร้าง การเสียภาษี และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากงานบริการหลังการขาย เป็นต้น โดยควรพิจารณาอย่างรอบคอบในทุกด้านที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุม เช่น น้ำมันขึ้นราคาส่งผลทำให้ ค่าก่อสร้างเพิ่มขึ้นตาม หรือดอกเบี้ยเงินกู้มีอัตราเพิ่มขึ้นส่งผลทำให้

ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น ดังนั้น หากมีการพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว โอกาสที่ทำให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จจะมีสูงตามด้วยเช่นเดียวกัน

การเคหะแห่งชาติ มีที่ดินในโครงการบ้านเอื้ออาทรและที่ดินเดิม (Sunk Cost และ Land Bank) เนื้อที่ประมาณ 15,984 ไร่ นำไปบริหารจัดการตามศักยภาพและความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นโครงการที่อยู่อาศัยในรูปแบบต่างๆ , โครงการอาคารเช่า, การให้เช่าจัดประโยชน์ที่ดิน และส่วนหนึ่งนำไปขายเพื่อลดภาระหนี้สินและดอกเบี้ยจ่าย คงเหลือที่ดินรอการพัฒนาอีกประมาณ 10,315.92 ไร่ ที่จะต้องมีการกำหนดแนวทาง วิธีการบริหารจัดการตามศักยภาพของที่ดินแต่ละแปลง แต่ละโครงการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์มูลค่าและข้อมูลของทรัพย์สินที่ดินในแต่ละแปลงโดยใช้เกณฑ์ด้านกายภาพ ด้านการตลาด และด้านการเงิน ตามเงื่อนไข หลักเกณฑ์ และค่าน้ำหนักที่กำหนดไว้ โดยสรุปเป็นรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1. เกณฑ์ด้านกายภาพ (Physical) โดยพิจารณารายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน ได้แก่ ลักษณะที่ดิน รูปที่ดิน ขนาดหน้ากว้าง ความลึกของที่ดิน การถมดิน ค่าถมดิน กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เอกสารสิทธิ์ สภาพแวดล้อมโดยรอบ สาธารณูปโภค-สาธารณูปการ เส้นทางคมนาคมที่เชื่อมโยงกับแปลงที่ดิน การเข้าถึงแปลงที่ดิน และความเหมาะสมในการพัฒนาโครงการ โดยมีข้อสังเกตในปัจจุบันแต่ละด้าน อาทิเช่น

- รูปที่ดินสี่เหลี่ยมจะมีศักยภาพดีกว่าในการวางผังออกแบบและมีการลงทุนน้อยกว่า
- ทำเลที่ตั้ง เนื่องจากที่ดินเป็นทรัพย์สินที่เคลื่อนที่ไม่ได้และจะมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง ที่บ่งบอกว่า Right Plot, Right Price and Right Time คือ ถูกที่ถูกแปลง (ศักยภาพในการพัฒนา) ถูกราคา (ต้นทุนที่ดินบวกค่าพัฒนาที่ดิน) และถูกเวลา (ช่วงการถือครองที่ดินซึ่งมีต้นทุนจมในราคาที่ดินซื้อเก็บ บวกดอกเบี้ยและค่าเสียโอกาส) ขณะเดียวกันที่ตั้งของที่ดินจะมีความเชื่อมโยงกับการกำหนดผลิตภัณฑ์โครงการ

- สภาพแวดล้อม/สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เช่นอยู่ในที่ลุ่ม, อยู่ห่างไกลเมืองต้องเชื่อมต่อระบบสาธารณูปโภค อาทิเช่น ไฟฟ้า ประปา ทำให้การลงทุนสูง หรือที่ดินที่อยู่ในเมืองหรือ ใกล้เมืองมีระบบสาธารณูปโภคพร้อม หากรูปที่ดินสวยแต่ห่างไกล และรูปที่ดินไม่สวยแต่ระบบสาธารณูปโภคดี ต้องพิจารณาตัดสินใจ

- การคมนาคมที่เชื่อมโยงกับแปลงที่ดินอาจรวมในสภาพแวดล้อมหรือแยกก็ได้

- กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Legal) ได้แก่

- 1) การศึกษาข้อกำหนดผังเมือง กฎหมายควบคุมอาคาร กฎหมายเกี่ยวกับการจัดทำรายงานการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) กฎหมายการใช้ประโยชน์ที่ดิน และประกาศหน่วยงานท้องถิ่นที่มีผลกระทบต่อโครงการ เป็นต้น

- 2) ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง เช่น กฎหมายบ้านจัดสรร กฎหมายอาคารชุด กฎหมายอพาร์ทเมนท์ กฎหมายห้างค้าปลีก กฎหมายโรงแรม เป็นต้น

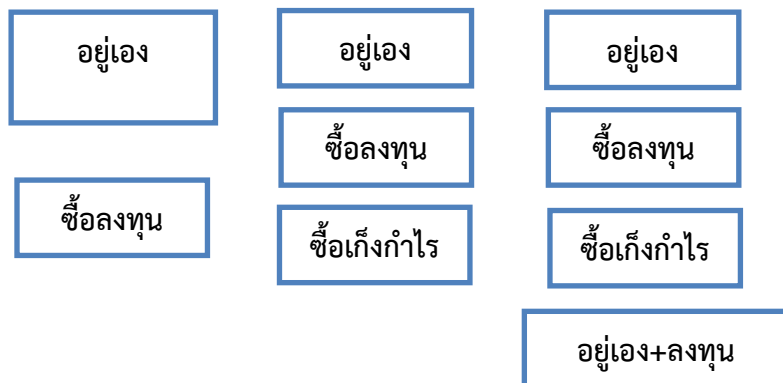
3) ตรวจสอบข้อกฎหมายในการพัฒนาพื้นที่ ที่อาจมีผลกระทบต่อการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ในอนาคต รวมทั้งโอกาสของการเกิดขึ้นของอสังหาริมทรัพย์คู่แข่งในอนาคต

4) ตรวจสอบโครงการเวนคืน ตรวจสอบเอกสารโฉนดที่ดิน และภาระผูกพันที่มีผลต่อที่ดิน ฯลฯ ที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของแปลงที่ดินในอนาคต

2. เกณฑ์ด้านการตลาด (Marketing) โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านอุปสงค์หรือกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย รายได้ครัวเรือน ความสามารถในการซื้อ/พฤติกรรมการซื้อ ด้านอุปทานในตลาด การวิเคราะห์ SWOT (จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค โอกาส) การวิเคราะห์คู่แข่งโดยใช้หลักการทางการตลาด การสำรวจความต้องการของผู้บริโภค โอกาสทางการตลาด โดยมีข้อสังเกตเพิ่มเติม ดังนี้

- กลุ่มเป้าหมาย (Target Market) โดยเริ่มต้นจากการกำหนดขอบเขตตลาด (Identify Trade Area) จำนวนอุปสงค์ลูกค้า (Market size) ในทำเลที่ตั้งแปลงที่ดินเป็นศูนย์กลาง กำหนดรัศมีโดยรอบ ประมาณ 5 กิโลเมตรเป็นพื้นที่เป้าหมายหลัก (Primary Market) และพื้นที่เป้าหมายรอง (Secondary Market) โดยประมาณการยอดขายร้อยละ 60-80 และ 20-40 ตามลำดับ โดยการศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจใน พฤติกรรมของผู้บริโภค ความสามารถในการซื้อหรือจ่ายได้ และการตัดสินใจซื้อ ตัวอย่างเช่น

พฤติกรรมการซื้อที่อยู่อาศัย



สำหรับกลุ่มเป้าหมายของการเคหะแห่งชาติ โดยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มผู้มีรายได้น้อย และผู้มีรายได้ปานกลาง ซึ่งเป็นคนละกลุ่มเป้าหมายสำหรับผู้ประกอบการภาคเอกชน โดย กคช. เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย เช่น โครงการอาคารชุด กำหนดขนาดห้อง 33 ตารางเมตร ซึ่ง กคช. เป็นผู้กำหนดขนาดพื้นที่ (ขนาดพื้นที่ขั้นต่ำสำหรับการอยู่อาศัยเป็นครอบครัว โดยการเคหะแห่งชาติเป็นผู้นำในการพัฒนาในด้านนี้) ราคาขายต่อหน่วยสำหรับพื้นที่ขนาด 33 ตารางเมตร หากประชาชนไม่สามารถรับภาระการจ่ายได้ กคช. จึงต้องขอรัฐสนับสนุนในรูปแบบเงินอุดหนุนรัฐบาลสำหรับครอบครัวผู้มีรายได้น้อย

- รูปแบบอาคาร (Design) การกำหนดองค์ประกอบด้านการออกแบบพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์โครงการ ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยด้านอุปสงค์-อุปทาน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสแนวโน้ม และอุปสรรคทางการตลาด การนำเสนอต้นแบบเพื่อการพัฒนาต้องเป็นไปตามกฎหมายการใช้ประโยชน์ที่ดิน

วัตถุประสงค์ขององค์กร และความเป็นไปได้ด้านต้นทุนทางการเงิน การลงทุนโครงการ เพื่อกำหนดจำนวนสินค้าในโครงการ การกำหนดระยะ(เฟส)การก่อสร้าง เทคนิคและทางเลือกในการบริหารจัดการโครงการ

- ความสามารถในการซื้อ (รายได้ครัวเรือน) ความสามารถในการซื้อของลูกค้ กคช. ต้องไปพิจารณาจากข้อมูลฐานรายได้ของครัวเรือนที่ฝ่ายวิชาการที่อยู่อาศัย (วช.) รวบรวมไว้ โดยต้องนำข้อมูลรายได้ครัวเรือนแต่ละกลุ่มเป้าหมายโดยคำนึงถึงความสามารถในการชำระเงินต่อครัวเรือนเป็นเท่าไร ปรพิจารณาร่วมกับปัจจัยอื่นๆ อาทิ นโยบายและเงื่อนไขทางการเงิน ความสามารถในการชำระเงินคิดเป็นร้อยละเท่าไรของรายได้สุทธิ นโยบายการเงินของธนาคาร ระยะเวลาการกู้เงิน ค่าใช้จ่ายของครัวเรือน วงเงินที่ได้รับอนุมัติมาจัดทำสินค้า (Product) ที่สามารถตอบสนองได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย กำลังซื้อของกลุ่มลูกค้เป้าหมายมีความสำคัญมาก จึงจำเป็นต้องดำเนินการสำรวจพื้นที่โดยรอบโครงการที่จะพัฒนา ส่วนใหญ่ประชากรบริเวณนั้นมีรายได้เท่าไร คือ รายได้ต่อหัวกับรายได้ต่อครัวเรือน สำหรับ กคช. ใช้รายได้ครัวเรือน เพราะถือว่าขายกับผู้ที่มิครอบครัวย โดยจะคำนึง income distribution curve หมายถึง ประชากรใน กทม. หรือในเมือง หรือในชนบท มีรายได้เป็นเท่าไรของรายได้ประเทศ คนที่มีรายได้สูงมากๆ มีน้อยประมาณ 20% ของประชากรของประเทศ (ในประเทศไทยประชากรส่วนใหญ่มีรายได้น้อยมากกว่ารายได้สูงอยู่เป็นจำนวนมาก) โดยภารกิจหลักของ กคช. ต้องจัดทำโครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ โดยแบ่งเป็นครัวเรือนที่มีรายได้น้อยจนถึงรายได้ปานกลาง ประมาณ 15,000 - 30,000 บาท/ครัวเรือน (โดยวิธีขายหรือให้เช่าซื้อกับ กคช.) แต่ถ้าครัวเรือนไหนมีระดับรายได้ต่ำกว่า จะต้องเช่าอยู่อาศัย ดังนั้น เราพอทราบได้ว่าลูกค้ของ กคช. มีประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ของประชากรทั้งหมดของประเทศ

วิธีการตรวจสอบกำลังซื้อ : Purchasing Power

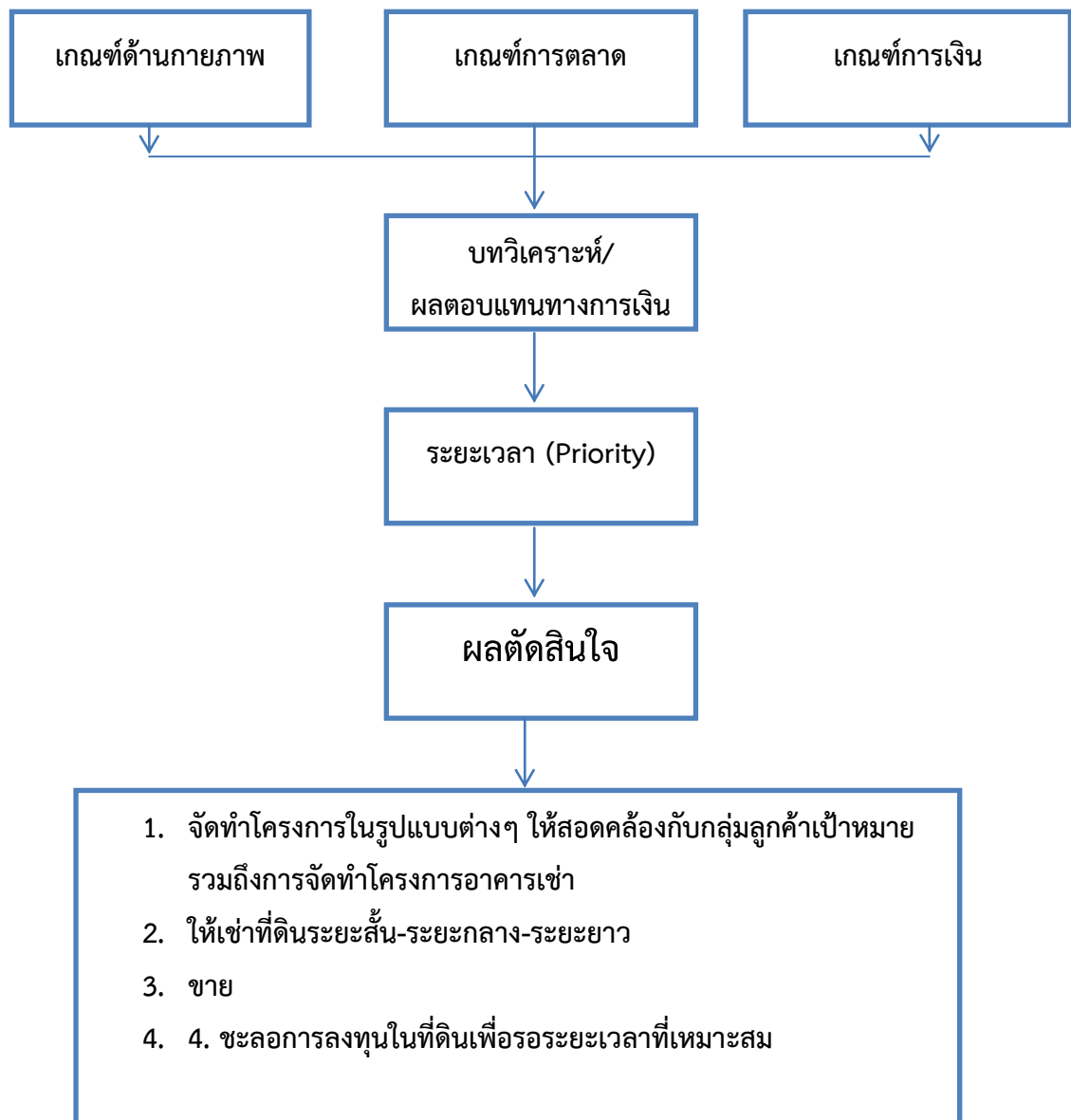
ความสามารถในการซื้อที่อยู่อาศัย				รายได้รายเดือนเฉลี่ยต่อครัวเรือน			
1	ความสามารถในการชำระเงิน	5,925.60	บาทต่อเดือน	ลำดับ	เขตพื้นที่	ขนาดครัวเรือนโดยเฉลี่ย	รายได้ครัวเรือนต่อเดือน (บาท)
2	จำนวนเงินที่ได้รับอนุมัติในการขอกู้	711,072	บาท	1	Greater Bangkok	3.2	24,690
3	Affordable Price	888,840	บาท	2	Central Region	3.5	13,301
				3	Northern Region	3.4	8,649
				4	NorthEastern Region	3.9	7,853
				5	Southern Region	3.8	11,407
นโยบาย และเงื่อนไขทางการเงิน							
				1	ความสามารถในการชำระเงิน	40%	ของรายได้สุทธิ
				2	จำนวนเงินที่อนุมัติในการกู้	50%	ขอความสามารถในการชำระเงิน
				3	ระยะเวลา กู้ (นโยบายธนาคาร)	20	ปี
				4	เงินดาวน์	20%	ของราคาบ้าน
				5	ค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือน	40%	ของรายได้ครัวเรือนต่อเดือน

3. เกณฑ์ด้านการเงิน โดยพิจารณา การวิเคราะห์ต้นทุนโครงการ (ประกอบด้วย ค่าที่ดิน ค่าพัฒนาสาธารณูปโภค ค่าก่อสร้าง ค่าดำเนินการ ค่าใช้จ่ายในการดูแล) โครงสร้างเงินทุนของโครงการ สัดส่วนเงินกู้ อัตราดอกเบี้ย ต้นทุนทางการเงินของโครงการ ผลตอบแทนโครงการ กำไรโครงการ การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Best Case/Base Case/Worst Case) การวิเคราะห์ราคาขายของโครงการ มูลค่าโครงการรวม สำหรับโครงการ Sunk cost มีการพิจารณาในส่วนของจำนวนเงินที่จะลงทุนไปแล้ว เงินที่จะลงทุนเพิ่มให้โครงการแล้วเสร็จ ค่าใช้จ่ายในการดูแล ค่าดำเนินการ ดอกเบี้ย เนื่องจากเป็นโครงการที่มีปัญหาในการก่อสร้างไม่เสร็จไม่เสร็จ โดยมีข้อสังเกตเพิ่มเติม ดังนี้

การเงิน : กรณีเป็นที่ดินโครงการ Land Bank การเงินจะไม่ค่อยซับซ้อนเท่าไรนัก เพราะ Land Bank กคช. ซื้อมานาน ตอนที่ซื้อมาต้นทุนยังมีราคาต่ำอยู่ ดอกเบี้ยเงินกู้ก็ต่ำ เพราะ กคช. มีจุดแข็งตรงนี้ที่เราได้ดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ แต่ถ้าเป็นที่ดินในโครงการ Sunk Cost ค่อนข้างมีปัญหา โดยการกำหนดเปอร์เซ็นต์ของ Sunk Cost ต้องดูเงินเป็นหลัก เริ่มจากเงินที่ กคช. ลงทุนไปแล้ว โดยดูแบบง่ายๆ จากเปอร์เซ็นต์ก่อสร้างมีการดำเนินการไปแล้วเท่าไร กลุ่มหนึ่งมีการก่อสร้างน้อยกว่า 50 % อีกกลุ่มมีการก่อสร้างมากกว่า 50% หมายความว่า จำนวนเงินที่เราลงไปแล้วฝังอยู่ในดินกับสิ่งปลูกสร้างที่ยังไม่เสร็จ ดอกเบี้ยจ่ายของเงินที่ลงทุนไปแล้วจะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลาเช่นเดียวกัน เช่น ในโครงการที่มีการก่อสร้าง เกิน 50 % ต้องมีการลงเงินไปมากแล้ว ดอกเบี้ยจ่ายจะเพิ่มตามวงเงินลงทุนและระยะเวลา เพราะฉะนั้น Case นี้จึงต้องเน้นเรื่องการตลาด ถ้าโครงการนี้อยู่ในกลุ่ม Priority A อาจไม่ได้แปลว่าดีแต่แปลว่ายิ่งทิ้งไว้ยิ่งทำให้เราเสียหายหนี้สินยิ่งเพิ่มขึ้น ขายไม่ได้เพราะไม่ใช่สินค้าสำเร็จรูป (สร้างไม่เสร็จ) อีก Case หนึ่ง คือ เงินที่ กคช. จะลงทุนเพิ่มเพื่อให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ เช่น กคช. ลงทุนก่อสร้างไปแล้วประมาณ 80% และโครงการต้องหยุดก่อสร้าง ถ้าจะเติมเงินเพื่อให้เสร็จจะไม่ต้องลงทุนเพิ่มอีก 20 % เพื่อให้ครบ 100% แต่อาจเพิ่มเป็นจำนวน 30% หรือ 40% ซึ่งต้องมีการประเมินโดยฝ่ายก่อสร้างจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมินความเสียหายในส่วน 80% ว่ามีความเสียหาย สาธารณูปโภคเสียหายไปเท่าไร โครงการเสียหายเท่าไร โดยขโมยไปเท่าไร (หลังคา ประตูหน้าต่าง ตอม่อ เสาก่ออาจทุบเพื่อเอาเหล็กไปขาย) ดังนั้นจะเห็นว่าสิ่งที่ลงไป 80% หลังจากสำรวจสภาพจริงและประเมินแล้วอาจเหลือแค่ 40% ยิ่งทิ้งไว้อะไรยิ่งเสียหาย เพราะฉะนั้นโครงการไหนที่มีศักยภาพน้อย แต่ กคช. อาจต้องรีบลงทุนเพื่อให้สินค้าสำเร็จรูปพร้อมขาย รวมทั้งเป็นการหยุดดอกเบี้ยจ่ายตราบใดที่เรายังไม่เสร็จดอกเบี้ยจ่ายจะเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา ถ้า กคช. ทำเป็นสินค้าสำเร็จรูปพร้อมเปอร์เซ็นต์แล้ว และนำสินค้าออกขายทำให้มีรายรับเข้ามาบ้าง ส่งผลให้ลดหนี้ได้ส่วนหนึ่ง สินค้าสำเร็จรูปแล้วอาจขายได้ประมาณ 30-40% และทยอยขายไปได้เรื่อยๆ ดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย สำหรับเรื่องนี้ข้อมูลทางการเงิน มีเงินที่ลงทุนไปแล้วกับเงินที่จะลงทุนใหม่ 2 เรื่องนี้สำคัญที่สุดทางด้านการเงิน

จากรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น จึงเห็นว่าการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์จะต้องใช้เกณฑ์ด้านกายภาพ เกณฑ์ด้านการตลาด และเกณฑ์ด้านการเงิน ซึ่งมีรายละเอียดต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของแปลงที่ดิน เพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพและการใช้ประโยชน์ในที่ดินที่เหมาะสม อาทิเช่น การจัดทำโครงการ การให้เช่า การจัดประโยชน์ การขาย หรือต้องใช้เวลาที่เหมาะสมรอการพัฒนาในที่ดินแปลงนั้นๆ เพื่อนำมากำหนดแผนการดำเนินการตามแนวทางการบริหารที่ดิน โดยมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป

แผนภูมิ สรุปรายละเอียดและเกณฑ์การจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพและการใช้ประโยชน์ในที่ดิน



❖ ปัญหา/อุปสรรคในการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์

- ขาดแคลนบุคลากร ด้านความรู้การจัดกลุ่มที่ดิน
- บุคลากรขาดประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญทางด้านการจัดกลุ่มที่ดิน
- ระบบฐานข้อมูลที่ดินที่ประกอบการพิจารณาไม่เพียงพอในการดำเนินการเพื่อจัดกลุ่มที่ดิน
- ขาดเครื่องมือหรือโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลในการตัดสินใจ จึงจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้มีประสบการณ์ในการวิเคราะห์

ประเด็นคำถามและแนวทางแก้ไขในห้วงสัมมนาฯ การจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพและการใช้ประโยชน์ที่ดิน

ประเด็นคำถาม	แนวทางแก้ไข
1.การวิเคราะห์ที่ดิน 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านการตลาด และด้านการเงิน ในที่ดินทุกแปลงเป็นรายแปลง เมื่อทราบผลแล้ว จะนำมาพิจารณาระยะเวลาเพื่อประกอบการตัดสินใจอีกปัจจัยหนึ่งด้วยใช่หรือไม่ และ ใช้ระยะเวลาประมาณเท่าใด ?	1.ใช่ โดยการวิเคราะห์นี้จะใช้เวลาประมาณ 3-4 เดือน ผลการวิเคราะห์จะเกี่ยวกับเรื่องเทคนิคการให้ค่าน้ำหนัก การให้คะแนนใน 3 ด้าน ด้านกายภาพ ด้านการตลาด และด้านการเงิน ด้านไหนสำคัญสุด เป็นเทคนิคที่ต้องช่วยกันระดมสมอง ตัวอย่าง ที่ดิน 2 แปลง ข้อมูลด้านกายภาพบอกว่า แปลง A ดี อีกมุมหนึ่งบอกว่าแปลง B ดี ให้พิจารณาว่าแปลงไหนใช้เงินลงทุนเยอะกว่า เราต้องดูข้อมูลประกอบการให้คะแนนด้วย เมื่อรวมคะแนน 3 ด้านนี้เท่ากันใหม่ ค่าน้ำหนักในเกณฑ์แต่ละด้านเท่ากันใหม่ เกณฑ์ข้อไหนสำคัญกว่ากัน ให้ประชุมร่วมกันว่าจะให้ค่าน้ำหนักด้านไหน มากหรือน้อยกว่ากัน
2.เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าที่ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านการตลาด และด้านการเงิน ควรให้ความสำคัญหรือให้น้ำหนักมากในด้านไหนมากกว่ากัน?	2.การกำหนดค่าน้ำหนัก โดยส่วนใหญ่ในระดับอสังหาริมทรัพย์ สำหรับการจัดทำโครงการทุกประเภทในด้านการตลาดและการเงิน น้ำหนักรวมจะไม่น้อยกว่า 70% ทั้งนี้ควรไปค้นหาข้อมูลของภาคเอกชน และธนาคารอื่นๆ มาประกอบการพิจารณาด้วย
3.ทำเลที่ตั้งแปลงที่ดินมีความเกี่ยวข้องด้วยหรือไม่?	3. มีความเกี่ยวข้องแน่นอน รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ อาทิ ผังสี ถ้าที่ดินอยู่ในผังสีต่างกัน แต่รูปร่างที่ดินเหมือนกัน ศักยภาพแปลงที่ดินจะต่างกัน สำหรับทำเล คือ การมีที่ดินอยู่ใกล้เมือง มีโรงเรียน ตลาด สถานที่อำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ฯลฯ โดยต้องจัดทำปัจจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละตัวมากำหนดค่าคะแนนและค่าน้ำหนัก
4.กฎหมายก่อสร้างมีความเกี่ยวข้องด้วยหรือไม่?	4. มีความเกี่ยวข้อง อาทิ เช่น กฎหมายมอบคูดอาคาร กฎหมายการใช้ประโยชน์ กฎหมาย EIA ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการที่ดินหรือรูปแบบการพัฒนาที่ดินแปลงนั้นๆ

ประเด็นคำถามและแนวทางแก้ไขในห้วงสัมมนาฯ การจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพและการใช้ประโยชน์ที่ดิน

ประเด็นคำถาม	แนวทางแก้ไข
5.การกำหนดเปอร์เซ็นต์ ค่าคะแนน ทางปัจจัยด้านกายภาพแต่ละตัวมีหลักเกณฑ์การกำหนดอย่างไร?	5. โดยสรุปไว้เป็น 3 ข้อ ดังนี้ 5.1. ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน คือยกตัวอย่างเพิ่มเติมในภาคเอกชนหรือธนาคารทั่วไป 5.2 กฎเกณฑ์การใช้ประโยชน์ที่ดิน (LAND USE) มีการใช้ประโยชน์อย่างไร การพิจารณาศักยภาพเป็นเทคนิคที่ไม่ตายตัวต้องระดมสมองร่วมกัน เมื่อวิเคราะห์จนได้ผลลัพธ์แล้ว จะต้องพิจารณาผลลัพธ์อีกชั้นหนึ่งว่ามีอะไรที่ผิดสังเกตหรือผิดปกติหรือไม่ ก็จะค่อยๆปรับ เทคนิคอีกประการหนึ่ง คือ ปัจจัยข้อไหนที่คิดว่าสำคัญที่สุด ค่าคะแนนก็จะมากที่สุด 5.3. มุมมองด้านกายภาพของ กคช. เน้นเรื่อง การพัฒนา แต่มุมมองของธนาคารเน้นเรื่อง หลักทรัพย์ค้ำประกัน การพิจารณาก็จะแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์
6. การกำหนดค่าน้ำหนักด้านกายภาพ ที่ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน สามารถปรับเปลี่ยนได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดด้านกายภาพ คือด้านใด?	6. รูปร่างแปลงที่ดินเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด รองลงมาคือเรื่องทำเล ซึ่งจะบ่งบอกถึงระบบสาธารณูปโภคและระบบสาธารณูปการในที่ดินแปลงนั้นๆได้เป็นอย่างดี
7.รูปแบบอาคาร ความต้องการ ระดับรายได้ ความสามารถในการชำระหนี้ คู่แข่ง มีความเกี่ยวข้องอย่างไร?	7.รูปแบบอาคาร ความสามารถ ราคาขาย เศรษฐกิจในพื้นที่ Market Share ต้องให้นำหนักเช่นเดียวกัน โดยต้องดูกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก รายได้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด และต่อมาเป็น Market Share ด้าน Market Shear จะได้คะแนนดี สำหรับพื้นที่นั้นๆ คู่แข่งกับ Market Share จะสัมพันธ์กัน คือ ถ้าคู่แข่งน้อย Market Share จะเยอะ ถ้าคู่แข่งเยอะ Market Share จะน้อย และรายได้แต่ละกลุ่มเป้าหมาย พอดูรายได้เสร็จ

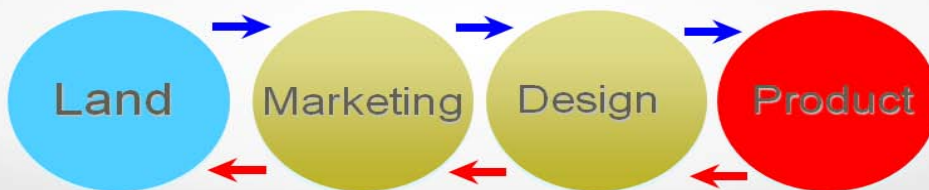
ตัวอย่าง Presentation การบรรยายประกอบการจัดทำ COP1

การจัดศักยภาพภาพที่ดิน กคช.

Asset Management Model

Development Pattern of Land.

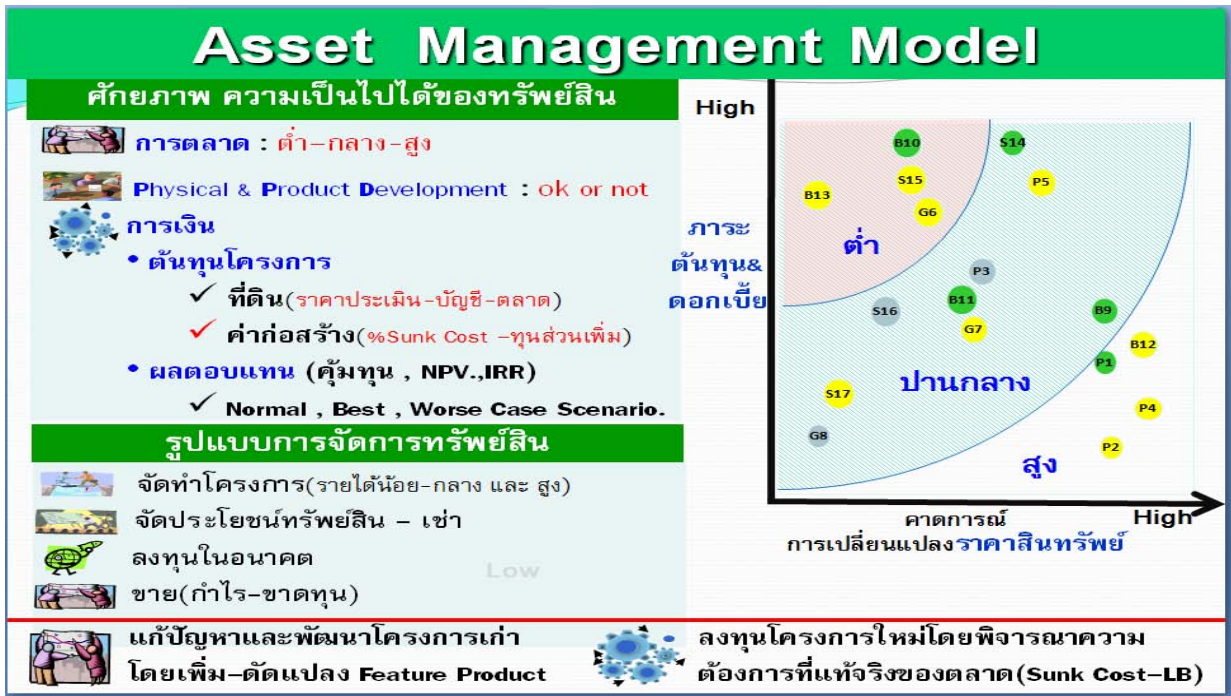
NHA : A site in Search of a Use

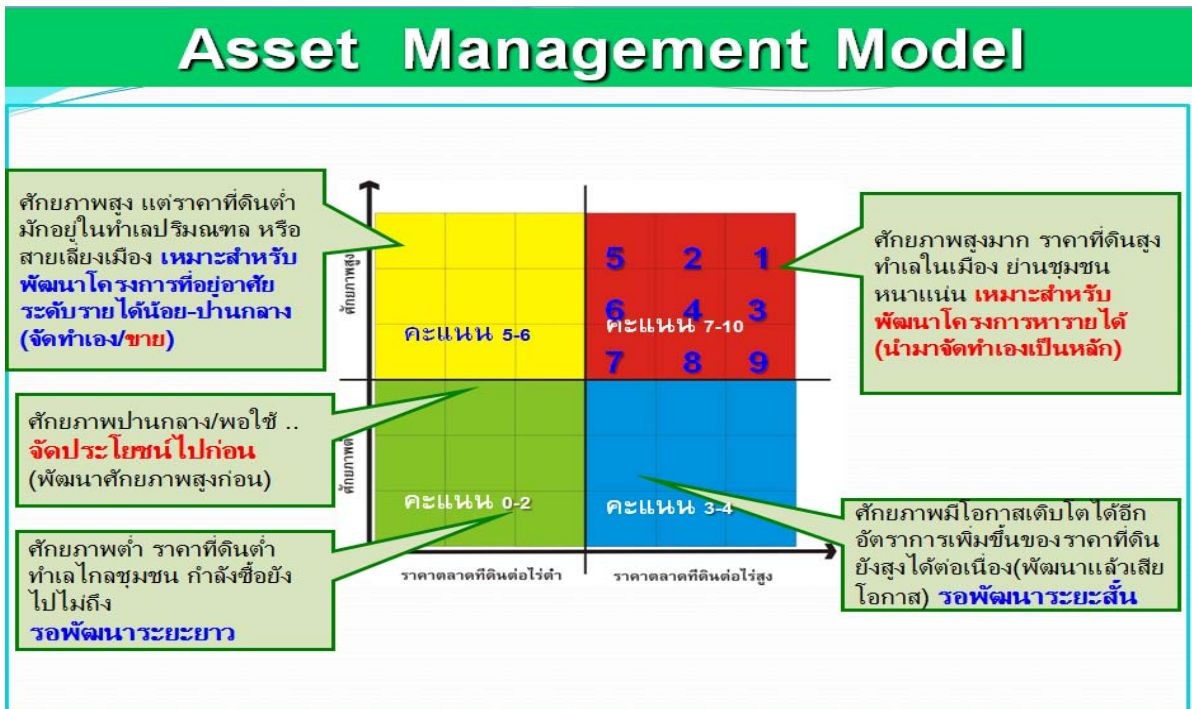
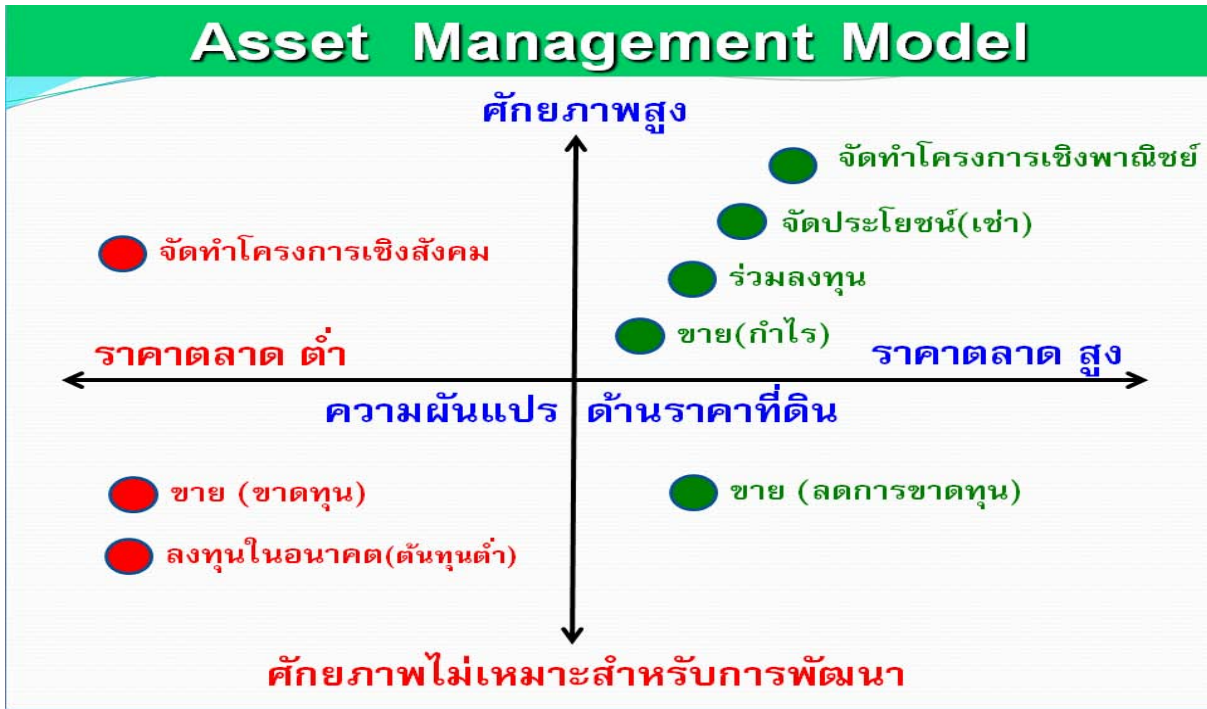


Private Sector : A Use in Search of a Site

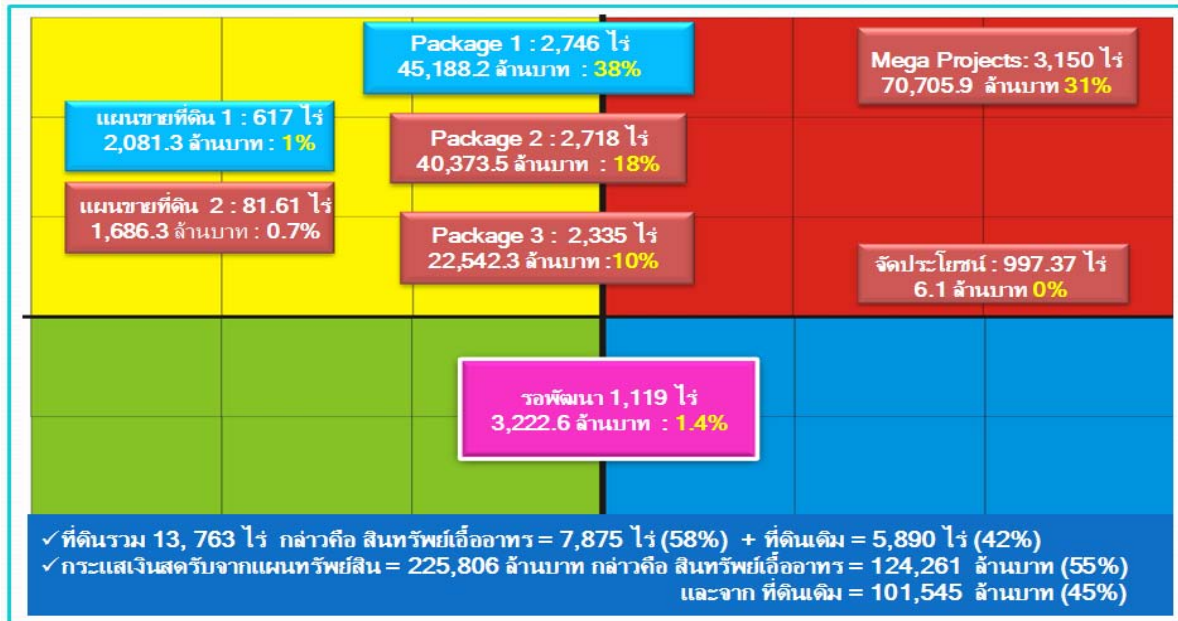
Market Direction			Single Detached Houses	Town houses	Condominiums
Logo/Brand	Segment	Price /Unit			
Economy	Low Inc.	0.8-1.8	 Preuksa Village	 Preuksa Ville	 The Three
Standard	Mid Inc.	2.0-3.0	 The Plant	 The Connect	 Be You
Premium	Stylish Mid Inc.	3.5-10	 Passorn	 Urbano	 The Seed & IVY

Market Direction			Single Detached Houses	Town houses	Condominiums
Logo/Brand	Segment	Price /Unit			
Economy	Low Inc.	< 0.60			
Standard	Mid Inc.	1.5-2.5			
Premium	Stylish Mid Inc.	3.0-5.0			

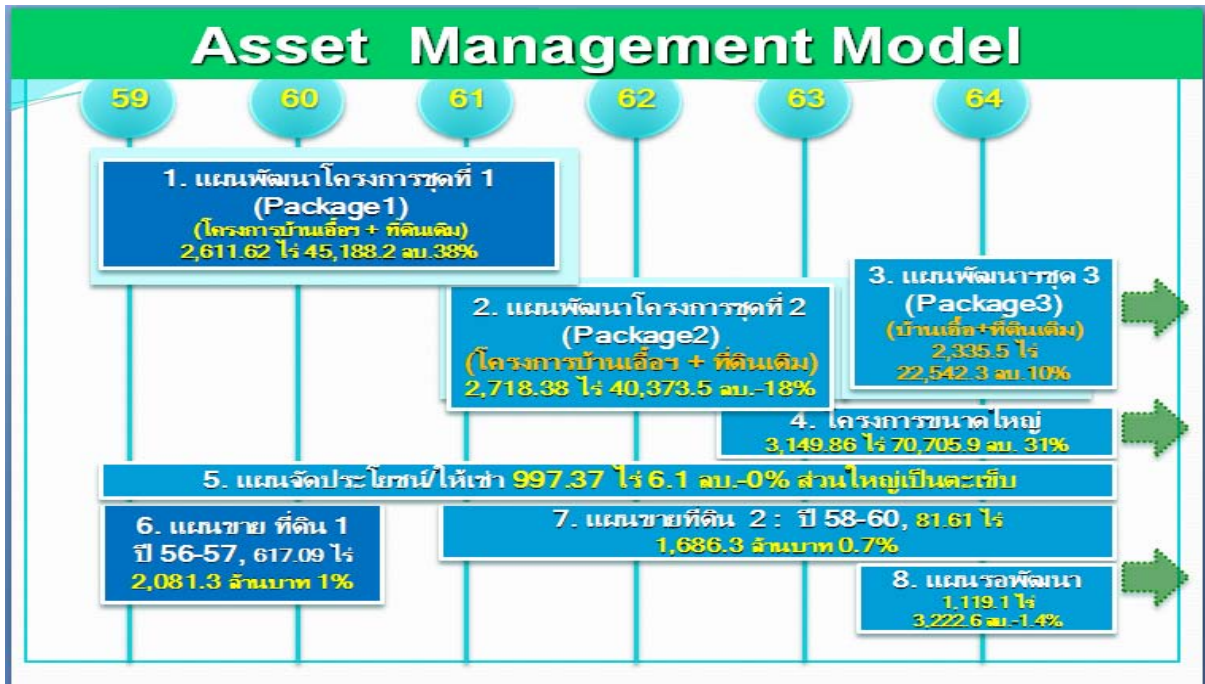




Asset Management Model



Asset Management Model

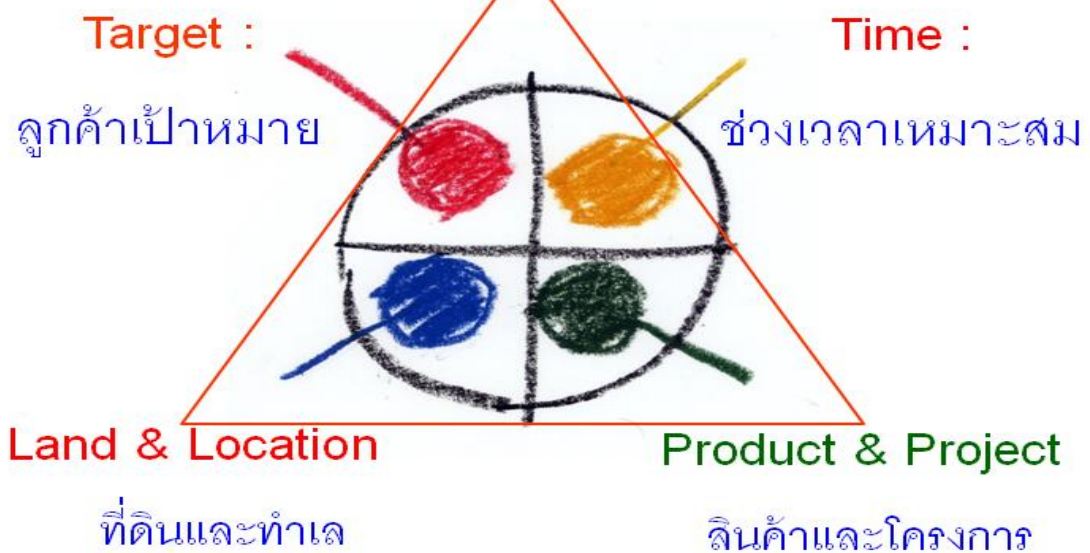


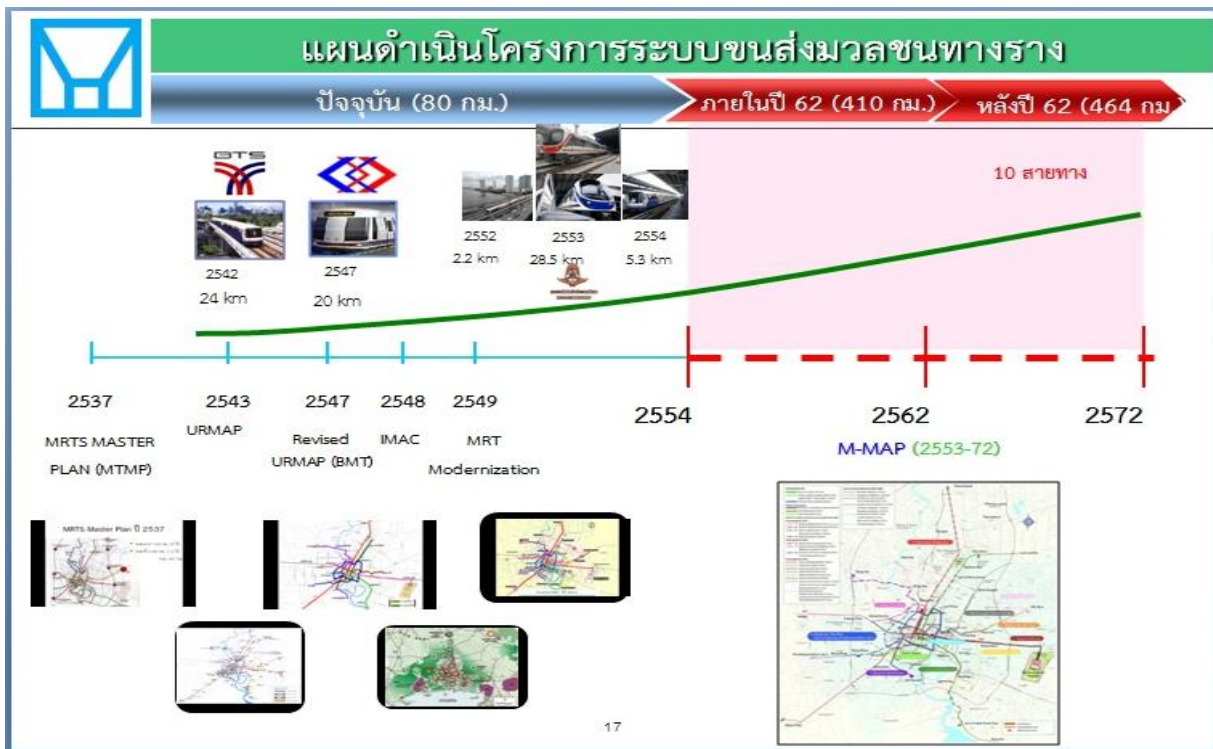
ราคาตลาด - กำหนดมูลค่าทรัพย์สิน

Marketing Analysis



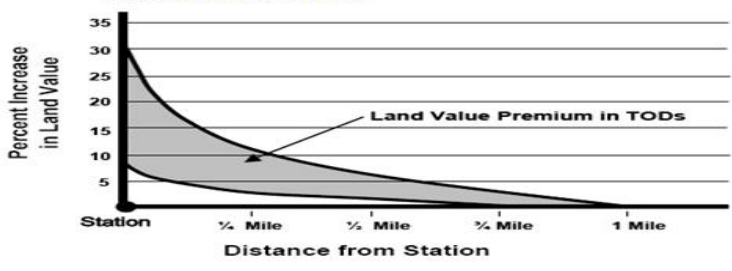

RE Marketing Mix.





มูลค่าที่ดิน ขึ้นอยู่กับระยะห่างจากCBD.

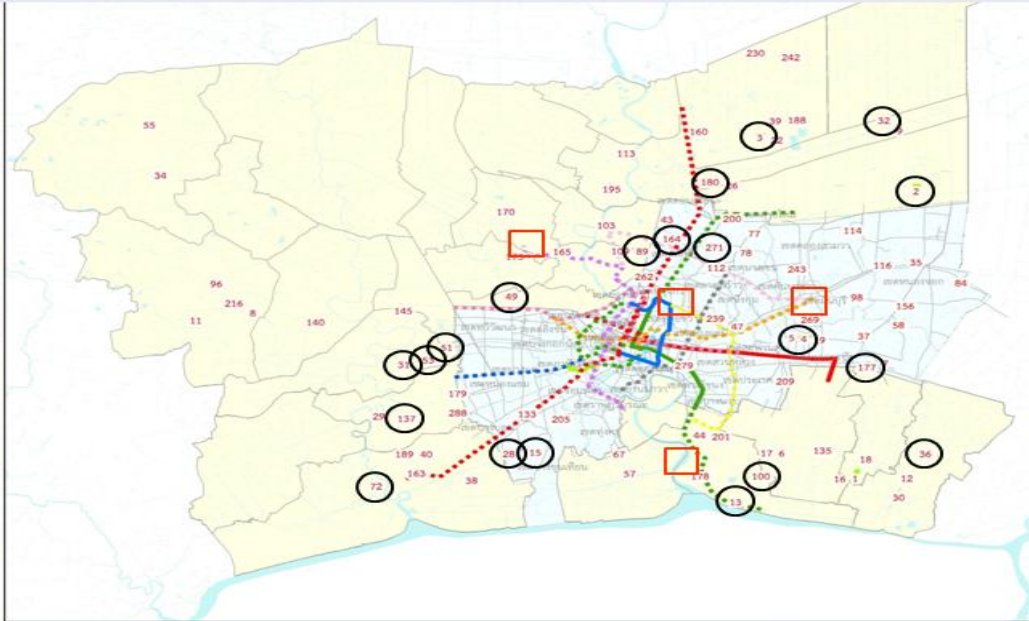
- ▣ ใช้เทคนิคการทับซ้อนของค่าปัจจัยที่กำหนด
- ▣ ปัจจัยด้านระยะทางจากรถไฟฟ้า
- ▣ ปัจจัยด้านความหนาแน่น
- ▣ ปัจจัยด้านความสูง-ต่ำ ของพื้นที่
- ▣ ปัจจัยด้านโครงข่ายคมนาคมโดยรอบ
- ▣ ปัจจัยด้านขนาดของพื้นที่
- ▣ ปัจจัยด้านพื้นที่ว่าง

หลักเกณฑ์การกำหนดมูลค่าที่ดิน ตามเส้นทางรถไฟฟ้า



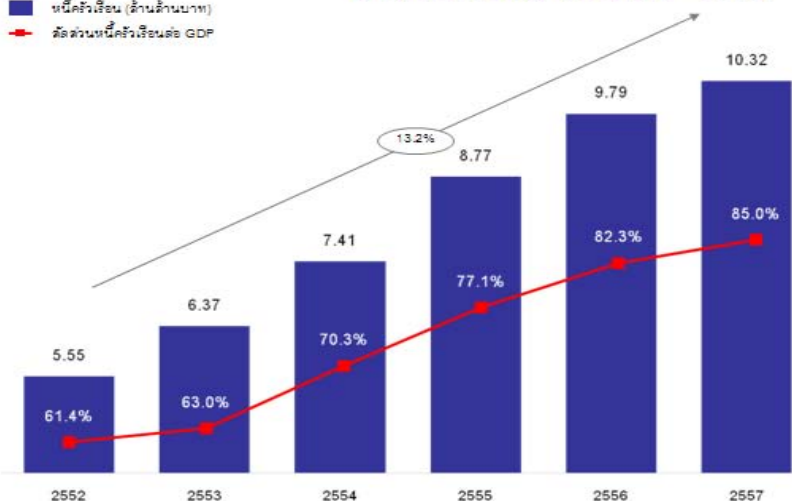
ตำแหน่งที่ดินของ กคช. ตามเส้นทางรถไฟ



หนี้ครัวเรือนมีปริมาณเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สถาบันการเงินมีความเข้มงวดมากขึ้นในการอนุมัติสินเชื่อ

หนี้ครัวเรือน ปี 2552 - 2557

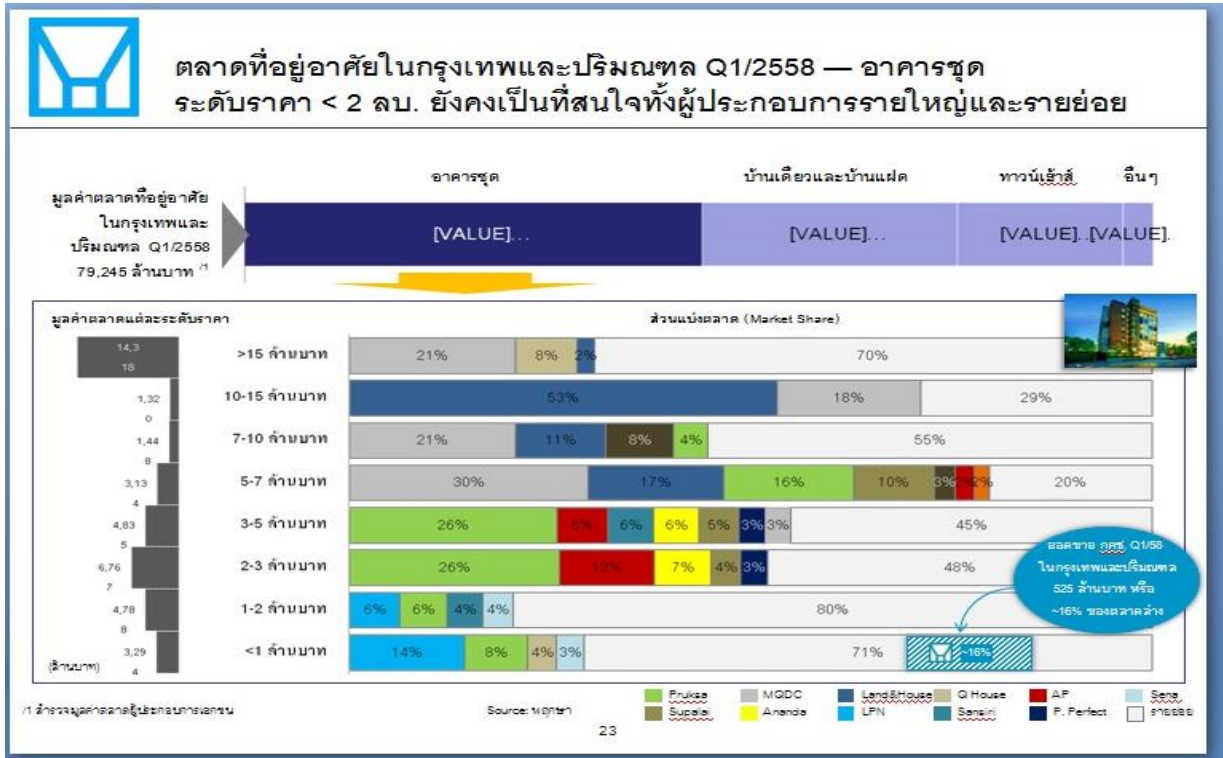
■ หนี้ครัวเรือน (ล้านล้านบาท)
 ● ส่วนหนี้ครัวเรือนต่อ GDP



- หนี้ครัวเรือนมีอัตราเติบโตเฉลี่ยต่อปี ที่อยู่ที่ร้อยละ 13.21 ตั้งแต่ปี 2552 จนถึงปี 2557
- ในปี 2552 มีหนี้ครัวเรือนอยู่ที่ 5.55 ล้านล้านบาท ในปี 2557 มีหนี้ครัวเรือนที่ 10.32 ล้านล้านบาท
- สัดส่วนหนี้ครัวเรือนต่อจีดีพี มีค่าสูงถึงร้อยละ 85 ในปี 2557 โดยเพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 20 จากปี 2552
- การเพิ่มขึ้นของหนี้ครัวเรือนเป็นปัจจัยลบเนื่องจากสถาบันการเงินจะเพิ่มความเข้มงวดในการปล่อยกู้มากขึ้น
- ผู้มีรายได้น้อยจะถูกพิจารณามากขึ้น

Source: ธ.ก.ส.

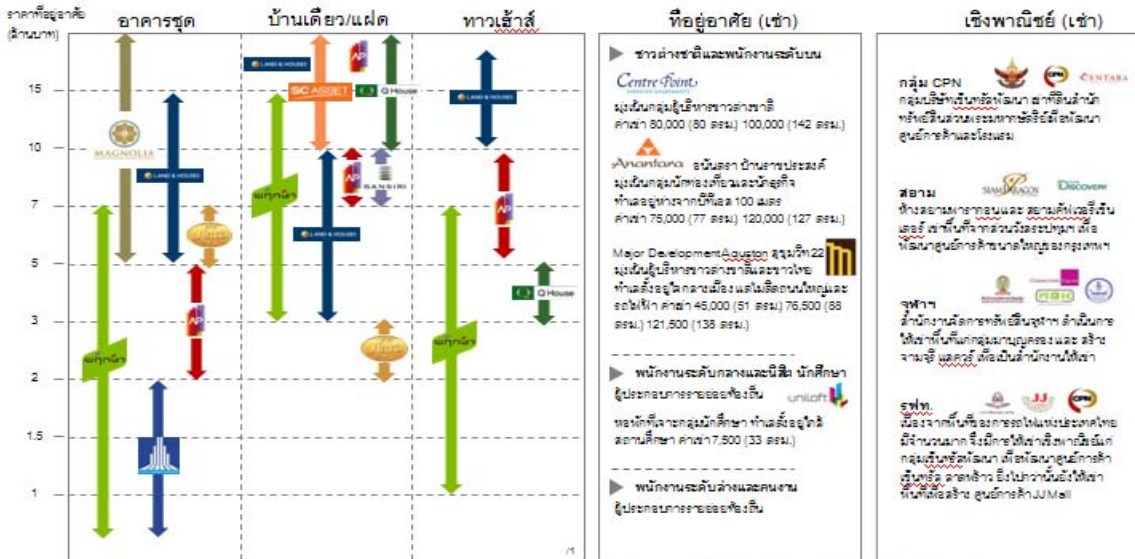
CA GR 152-57



สรุป: อาคารชุด Q1/58 ในกรุงเทพและปริมณฑล 525 ล้านบาท หรือ ~16% ของตลาดล่าง



แผนภาพกลุ่มตลาดย่อยในลักษณะต่าง ๆ



*1 ที่พิจารณาจากผู้นำสินค้าส่วนแบ่งทางการตลาดหรือผู้ที่มีส่วนแบ่งมากกว่า 10%
 ชื่อและโลโก้บริษัท 1 ในกรุงเทพฯ และเชียงใหม่

คณะทำงานโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ กคช. ปี 2559
เรื่อง การบริหารจัดการที่ดินของ กคช. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



นางกิตติมา รุ่งกระจ่าง

ประธานคณะทำงาน



นางจรรุพี อรุณวงศ์สาธุกุล

รองประธาน



นางเมตตา ชนชาดา

คณะทำงาน



นายคณิศร์ อรุณวงศ์สาธุกุล

คณะทำงาน



นางฟารีดา เส็มหล่อ

คณะทำงาน



นายบรรยเวกษก์ แก้วขวัญ

คณะทำงาน



นางสุดาพร ศรีไชย

คณะทำงาน



นายอรรคพล เกื้อียงประดิษฐ์

คณะทำงาน



นายกำพล ตั้งประดิษฐ์

คณะทำงาน



นายสกนธ์ หาญกาย

คณะทำงาน

คณะทำงานโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ กคช. ปี 2559
เรื่อง การบริหารจัดการที่ดินของ กคช. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



นายมุฮัมมัดรอโซ มาหิเถาะ

คณะทำงาน



นายนที ชุนนิต

คณะทำงาน



นางสาวบังอร ทองส่งโสม

เลขาและคณะทำงาน



นางรัชนิกร ศิริสุวรรณรัตน์

ผู้ช่วยเลขาและคณะทำงาน

กิจกรรม KM ของ กคช. ปี 2559

กลุ่ม 4 - การบริหารจัดการที่ดินของ กคช. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

COP ครั้งที่ 1

เรื่อง	ความรู้การจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์
วัตถุประสงค์	เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ และเทคนิคเฉพาะด้านจากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ในการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ / การใช้ประโยชน์
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ได้รับองค์ความรู้ และเทคนิคเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ในการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/ การใช้ประโยชน์ เพื่อใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
วันที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้	วันที่ 22 ธันวาคม 2558 ห้องประชุมฝ่าย บท. อาคาร 2 เวลา 9.00-16.00 น.

ประเด็นวาระ ที่ต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

1. ปัจจัยและหลักเกณฑ์ที่ใช้จัดกลุ่มแปลงที่ดิน
2. เทคนิคในการจัดกลุ่มแปลงที่ดิน
3. ข้อจำกัดและปัญหาอุปสรรค

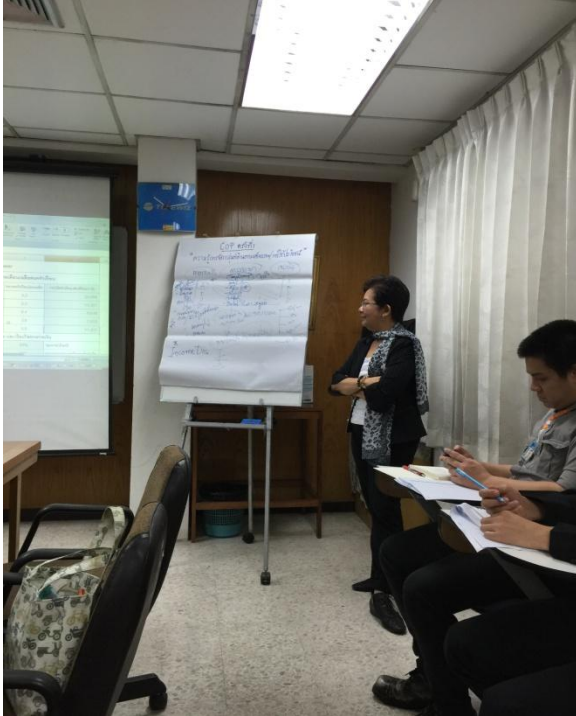
สมาชิก (Member) ที่จะเชิญเข้าร่วม

- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1. คุณภาวิณี ธีรสวัสดิ์ | อดีต รองผู้อำนวยการ การเคหะแห่งชาติ |
| 2. คุณมงคล จันทชี | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารความเสี่ยง |
| 3. ผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์ที่เกี่ยวข้อง | จำนวน 10 ท่าน |

Facilitator และ Historian

1. คุณบรรยเวกษ์ แก้วขวัญ ผู้อำนวยการความสะอาด Facilitator
2. คุณรัชนิกร ศิริสุวรรณรัตน์ ผู้บันทึก Historian

การทำกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีชุมชนนักปฏิบัติ
(Community of Practice – CoP) ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2558



ภาพบรรยากาศในการจัดทำ COP1 หัวข้อการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพและการใช้ประโยชน์ที่ดิน โดยได้รับเกียรติจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/การใช้ประโยชน์ ได้แก่ คุณภาวิณี ธีรสวัสดิ์ อดีตรองผู้อำนวยการ การเคหะแห่งชาติ และคุณมงคล จันทิพย์ พ.วิเคราะห์ฯ 9 คน. ได้มาร่วมแบ่งปันความรู้ร่วมกับคณะทำงานกลุ่มที่ 4 และผู้สนใจจากฝ่ายต่างๆ อาทิ ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายบริหารสินทรัพย์และอาคารเช่า ทำให้คณะทำงานสามารถสรุปประเด็นต่างๆ และ องค์ความรู้ที่สำคัญในหัวข้อการจัดกลุ่มที่ดินตามศักยภาพ/ การใช้ประโยชน์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

