บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีอาคารและสภาพแวดล้อม

2.1.1 ทฤษฎีอาคาร

2.1.2 แนวคิดการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่และบริการ

2.1.3 ระบบบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (Facility Management)

2.1.3.1 ความเป็นมา

2.1.3.2 ความหมายของ Facility management

2.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

2.2.1 การจัดการ: แนวคิดและการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 การจัดการเชิงบูรณาการ: ด้านพื้นที่อาคาร

2.2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร: รูปแบบการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่ออนาคต

2.2.4 ขอบเขตและภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

2.3 ข้อมูลทั่วไปของ ห้างสรรพสินค้า PT GALLERIA

ความเป็นมา

2.1 ทฤษฎีอาคาร

2.1.1 ทฤษฎีอาคาร

อาคารสถานที่ ไม่ได้หมายความถึงในแง่กายภาพ ที่เป็นพื้นที่อาคาร หรือสิ่งปลูกสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึง สิ่งที่สนับสนุนก่อนให้เกิดผลงาน ผลผลิต และรายได้ การใช้อาคารสถานที่จะต้องมีความเข้าใจ ถึงองค์ประกอบด้านกายภาพ ลักษณะเฉพาะและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อที่จะสามารถใช้อาคารสถานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

2.1.2 แนวคิดการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่และบริการ

การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา บวกกับกระแสการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน หลายๆ องค์กรจะต้องปรับกลยุทธ์การใช้อาคาร ไม่เพียงให้อาคารสามารถใช้งานได้เท่านั้น แต่จะต้องตอบสนองต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจำเป็นจะต้องหาวิธีการหรือรูปแบบ ที่จะเข้ามาจัดการ ซึ่งจะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับอาคารสถานที่และบริการที่สนับสนุนการทำงานและธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการใช้และการดูแลรักษาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถอธิบายรายระเอียดได้ดังนี้

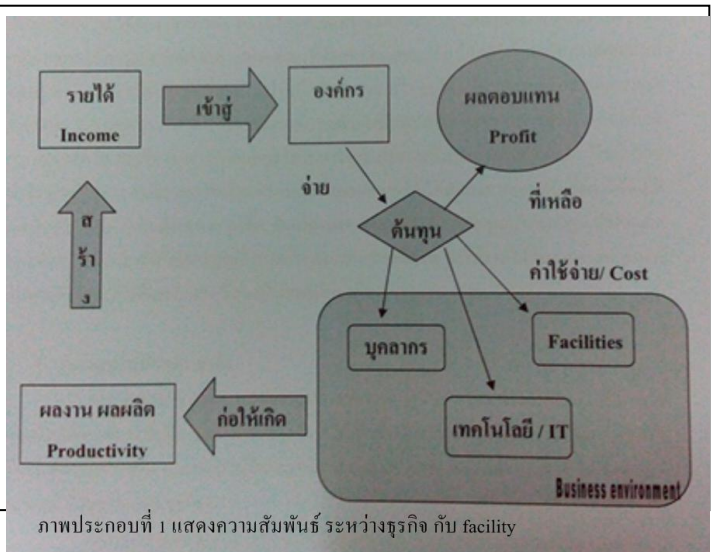
2.1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับอาคารสถานที่และบริการ ในการดำเนินธุรกิจและกิจการต่างๆ ขององค์กร ที่ก่อให้เกิดรายได้หรือที่เรียกว่า ธุรกิจหลัก (Core business) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัย (Business environment) มาเป็นตัวสนับสนุนประกอบด้วย

- ทรัพยากรกายภาพ (Physical resources) ได้แก่ อาคาร พื้นที่อาคาร ระบบประกอบอาคาร สถานที่ และบริเวณภูมิทัศน์ อุปกรณ์ และเฟอร์นิเจอร์ต่างๆ รวมถึงสาธารณูปโภคต่างๆ (Infrastructure) ได้แก่ ไฟฟ้า น้ำประปา และโทรศัพท์ ฯลฯ ที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรกายภาพ
- การบริการสนับสนุนต่างๆ (Support service) ได้แก่ การดูแลรักษาอาคาร บริการอาคาร บริการสำนักงาน และบริการทั่วไป
- บุคลากร (Personal) ได้แก่ พนักงานขององค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ
- เทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology & IT) เพื่ออำนวยความสะดวกความรวดเร็วในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบ

ซึ่งเหล่านี้จะต้องประสานการทำงานที่ความสัมพันธ์กัน เพื่อก่อให้เกิดผลงานและการผลิตสร้างรายได้สู่องค์กร แต่เหล่านี้ก็มีค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนเช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องตระหนักถึงการใช้การมี และการดูแลรักษาสิ่งเหล่านี้ให้เกิดความคุ้มค่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานและการผลิต ขณะเดียวกันค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะต้องไม่สูงจนกลายเป็นภาระ

ที่กล่าวมาข้างต้น ทรัพยากรกายภาพ และการบริการสนับสนุน ทั้งสองอย่างนี้ รวมเรียกว่า Facilities

“ Facilities = ทรัพยากรกายภาพ + การบริการสนับสนุน”



ภาพประกอบที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ ระหว่างธุรกิจ กับ facility

ภาพประกอบที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ กับ Facility

จากภาพประกอบที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ ระหว่างธุรกิจกัน Facilities สามารถอธิบายได้ โดยในการดำเนินธุรกิจ จะต้องอาศัย เทคโนโลยี และ Facilities สนับสนุนกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิด ผลงาน หรือ ผลผลิต (Productivity) ที่จะสร้างรายได้ กลับสู่องค์กร ซึ่งรายได้ส่วนหนึ่ง จะต้องหักต้นทุน อันได้แก่ เงินเดือน ค่าดูแลรักษาอาคาร ค่าบริการสนับสนุนต่างๆ ค่าสาธารณูปโภค และค่าใช้จ่ายๆ ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงจะได้เป็นผลตอบแทนหรือกำไร (Profit) ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับ Facilities เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก จากภาพประกอบที่ 1 สามารถแยกแยะความสัมพันธ์ ของ Facilities กับธุรกิจ ได้เป็น 2 ประเด็น คือ

• Facilities ไม่สนับสนุนธุรกิจ

Facilities อาจไม่สนับสนุนการทำงานภายในองค์กร อันเนื่องจากการ มีความล้าสมัย มีความไม่พอดี ไม่สามารถรองรับการใช้งานได้ หรือมีการใช้งานที่ไม่สะดวก ฯลฯ ทำให้การผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ได้ผลงานที่ลดลง ส่งผลโดยตรงต่อรายได้ ให้ลดลง แต่องค์กรก็ยังคงมีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้ การดูแลรักษา และบริการต่างๆ ที่เกิดกับ Facilities อยู่ โดยมิได้แปรผันตามผลผลิตที่ลดลง ซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนที่คงที่ ทำให้เมื่อหักต้นทุนแล้ว จะได้ผลตอบแทนที่ลดลงและหาก Facilities ไม่สนับสนุนการทำงานภายในองค์กร และยังเป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงาน ก่อให้เกิดการสะดุดติดขัด อันเนื่องมาจากความทรุดโทรมของอาคารสถานที่ และการดำเนินการแก้ไขมีความล่าช้า จะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลงมาก ส่งผลต่อรายได้ ให้ลดลงมากเช่นกัน แต่ค่าใช้จ่ายที่

เกิดกับ Facilities ที่เป็นต้นทุนจะสูงขึ้น อันเนื่องมาจากจะต้องใช้ในการดูแลรักษาปัญหาที่เกิดจากสภาพทรุดโทรม อีกทั้งยังมีการสูญเสียผลผลิต เนื่องจากการติดขัด ทำให้รายได้กับรายจ่ายสวนทางกันผลตอบแทนที่ได้ก็จะน้อยลง ซึ่งไม่เป็นผลดีกับธุรกิจ

• Facilities สนับสนุนธุรกิจ

หาก Facilities สามารถสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร ทำให้มีประสิทธิภาพในการผลิตได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น ส่งผลโดยตรงให้รายได้เพิ่มขึ้น แต่ค่าใช้จ่ายที่เกิดกับ Facilities ก็ยังถือว่าเป็นต้นทุนที่เท่าเดิม เนื่องจากไม่มีการวางแผน กำกับควบคุม แต่ผลตอบแทนที่ได้ จะสูงกว่า Facilities ที่ไม่สนับสนุนธุรกิจ และหาก Facilities สามารถสนับสนุนการทำงาน รวมถึงอาคารสถานที่มีความพร้อม ก็จะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ส่งผลให้รายได้เพิ่มขึ้น แต่ถ้าสามารถวางแผนกำกับและควบคุม การใช้และการดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้มีประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับ Facilities ที่เป็นต้นทุนก็จะลดลง ก็ได้ ผลตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มความได้เปรียบในธุรกิจ การที่ Facilities จะสามารถสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนต่อการดำเนินธุรกิจนั้น จะต้องมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและความต้องการขององค์กร เพื่อที่จะใช้ Facilities ทั้งที่เป็นกายภาพว่าควรดูแลรักษาอย่างไร และบริการที่จะสนับสนุน เพื่อที่จะวางแผนดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพและช่วยลดค่าใช้จ่าย

2.1.3 ระบบบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ (Facility management)

ระบบบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ เป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่เกิดจากปัญหา การใช้และการดูแลรักษาอาคาร การพัฒนาของเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วยค่าใช้จ่ายที่มากขึ้นในขณะที่งบประมาณขององค์กรมีจำกัด รวมถึงปัญหาด้านการดูแลรักษาอาคารสถานที่ ที่ส่งผลกระทบต่อ การใช้งาน ความงาม และสภาพแวดล้อม

2.1.3.1 ความเป็นมา

องค์ความรู้นี้ เกิดขึ้นโดยมีรากฐานจากงานด้านอาคารสถานที่ เฉพาะช่วงเวลาภายหลังเข้าใช้อาคาร ได้แก่ งานดูแลรักษาอาคาร (Building operation and maintenance) งานจัดการอาคาร (Building management) และงานจัดการอสังหาริมทรัพย์ (Property management) ซึ่งแต่เดิมงานเหล่านี้ถูกแบ่งแยกความรับผิดชอบออกจากกัน การทำงานส่วนใหญ่ เป็นลักษณะเชิงเทคนิค ระยะสั้นและดำเนินการตามคำสั่งเฉพาะเรื่อง

เมื่อประมาณ 10 กว่าปีก่อน ประเทศต่างๆ ในยุโรป และสหรัฐอเมริกา ประสบปัญหาจากภาวะเศรษฐกิจถดถอย เป็นผลให้อุปทานของอสังหาริมทรัพย์ล้นตลาด การก่อสร้างอาคารใหม่ลดลงจำเป็นจะต้องใช้อาคารใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และปรับการใช้อาคารที่มีอยู่เดิมเพื่อเพิ่มมูลค่า

ขณะเดียวกันเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร และวิธีการดำเนินธุรกิจอย่างมาก โดยมีแรงผลักดันมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศ ส่งผลให้อาคารจำนวนมากไม่สามารถใช้งานได้หมดคุณค่าก่อนเวลาอันสมควร หรือต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการปรับปรุง ให้เหมาะสม ทันต่อความต้องการ โดยเฉพาะอาคารที่ไม่ได้วางแผนเตรียมการไว้ล่วงหน้า

เทคโนโลยีสมัยใหม่ของระบบอาคาร ส่งผลให้อาคารมีความซับซ้อน ทั้งด้านการใช้งานและการดูแลรักษา ในขณะที่แนวคิดใหม่เห็นว่า อาคารสถานที่เป็นปัจจัยหรือทรัพยากร ที่สามารถส่งเสริมการดำเนินพันธกิจขององค์กรได้ แทนที่จะพิจารณาเพียงค่าใช้จ่ายเท่านั้น ทำให้รูปแบบการใช้อาคารเปลี่ยนแปลงไป การดูแลรักษาอาคารสถานที่ในแบบเดิม ไม่สามารถตอบสนองได้ "ระบบบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ จึงเป็นการประสานความรู้ความเข้าใจในเรื่องธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากอาคารสถานที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กร มากกว่าเพียงการรักษาสภาพอาคารเช่นแต่ก่อน" ดังนั้น หน้าที่พื้นฐานจึงเป็นการผสานงานกัน ระหว่าง 3 กิจกรรม คือ

- งานบริหารทรัพย์สินอาคาร (Property/Building Management) ได้แก่ การจัดการด้านการเงิน การบัญชี กิจกรรมหารายได้ เช่น การตลาด การเช่า - ขายพื้นที่อาคาร และการจัดหาและกำจัดพื้นที่อาคาร

- งานดูแลรักษาอาคารสถานที่ (Property /Building operation & Maintenance) ได้แก่ การกำกับการใช้งาน (Operation) การบำรุงรักษา (Maintenance) การซ่อมแซม (Repair) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Replacement & Re-fitted)

- งานสำนักงานและงานบริการสนับสนุน (Office administration & support services) ได้แก่ บริการอาคาร บริการสำนักงาน บริการทั่วไป

การทำงานทั้ง 3 กิจกรรมจะต้องอาศัยความเข้าใจอันดีในการทำงานขององค์กร ผู้ใช้อาคารสถานที่ และบริการสนับสนุน โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ สร้างประสิทธิภาพและความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจ

2.1.3.2 ความหมาย

ปัจจุบันองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ ได้แพ่รหลายไปในหลายประเทศ และได้มีผู้ให้คำจำกัดความของ Facility management ไว้มากมายได้แก่

The International Facility Management Association (IFMA) Facility management หมายถึง"กระบวนการประสานการทำงานระหว่าง สถานที่ทำงาน กับผู้คน และงานขององค์กร โดยเป็นการประสานความรู้ร่วมกันทางด้านการบริหารธุรกิจ กับศาสตร์ด้านสถาปัตยกรรม พฤติกรรม และวิศวกรรม"

Chartered Institute of Building (CIOB) Facility management หมายถึง "เป็นการทำงานที่ต่อเนื่องของการวางแผน การจัดหา การดำเนินการ และการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารทั้งหมด รวมทั้งงานบริการที่เกี่ยวข้อง เพื่อก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพอันจักก่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดทางการลงทุน โดยอยู่ภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม"

Jim Steinmann Facility management หมายถึง "กระบวนการทำงานที่เป็นระบบของการจัดทำฐานข้อมูล การวางแผน การออกแบบ การจัดสรรทรัพยากร และการบำรุงรักษาพื้นที่ อุปกรณ์อาคาร และเฟอร์นิเจอร์ สำหรับการใช้งานทั่วไปหรือการใช้งานเฉพาะ ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องการความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการใช้งานของพื้นที่"

Jeffrey M. Hamer Facility management หมายถึง "กระบวนผสานการทำงานระหว่างการวางแผน การสนับสนุน บำรุงรักษา และ การจัดทำบัญชี ที่เหมาะสมสำหรับสถานที่ทำงานและบริการเพื่อสนับสนุนองค์กร ขณะเดียวกันก็จะต้องหาวิธีการลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นด้วย"

จากที่กล่าวมาข้างต้น มีนิยามที่สอดคล้องและครอบคลุม ซึ่ง **รศ.ดร.บัณฑิต จุลาสัย และ อ. เสริชย์ โชติพานิช** ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบบริหารจัดการทรัพยากรกายภาพ หรือ Facility management หมายถึง กระบวนการทำงานบริหารจัดการ กำกับการใช้และดูแลซ่อมบำรุงอาคารและทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อม ให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เอื้อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้และเจ้าของอาคาร โดยกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรเป็นกลาง อาคารเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กรเป็นศูนย์กลางอาคารเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การทำงานแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ตามลักษณะและระดับการทำงาน ดังนี้

1. งานบริหารจัดการ (Strategic & management FM) เป็นงานระดับนโยบาย ครอบคลุมการทำงานเชิงวางแผน ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางกลยุทธ์ การจัดทำแผน และการจัดการ ได้แก่ การกำกับ ควบคุม ดูแลให้การดำเนินงานในอาคารเป็นไปตามที่วางแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. งานดูแลรักษาและบริการ (Operational FM) เป็นงานระดับปฏิบัติการ ครอบคลุมการทำงาน และการบริการภายในอาคารทั้งหมด ได้แก่ การควบคุมแลดูแลรักษาระบบประกอบอาคาร การซ่อมแซม การบำรุงรักษา การทำความสะอาด การรักษาความปลอดภัย การบริการสำนักงาน เป็นต้น

2.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

2.2.1 การจัดการ : แนวคิดและการเปลี่ยนแปลง

จาการให้สัมภาษณ์ของเจฟฟรีย์ เลวิน (Jeffrey Lewin), Chairman of Marketing Department ที่ College of Business, Western Carolina University ได้กล่าวถึงเงื่อนไขสำคัญของการบริหารจัดการเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจ (key nature to success) ไว้เป็นช่วงสมัย คือ

ในช่วงศตวรรษที่ 18 มุ่งเน้นการบริหารจัดการเพื่อผลกำไรโดยการตัดรายจ่าย (cost saving) ผู้บริหารจัดการพยายามที่จะลดรายจ่ายในการบริการในรูปแบบต่างๆ ผลลัพธ์ก็คือ ความไม่พึงพอใจของลูกค้า

ในช่วงศตวรรษที่ 19 มุ่งเน้นการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality) องค์กรพยายามที่จะเน้นคุณภาพในทุกๆ สินค้าหรือบริการที่มีผลต่อการส่งเสริมสินค้าหรือบริการหลัก แต่เป็นไปเพื่อเพียงความต้องการที่จะเพิ่มผลผลิตให้เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งก็ยังไม่มีการพิจารณาถึงความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

ในช่วงศตวรรษที่ 20 มุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการแข่งขันและความชำนาญ (competence and expertise) ทั้งหลายนั้น ยู่บนเป้าหมาย (corporate goal) เดียวกัน คือ ความพึงพอใจของลูกค้า

อาจกล่าวได้ว่า พัฒนาการของแนวทางการบริหารจัดการดังกล่าว ได้เปลี่ยนจุดสนใจจากรากฐานของ “การผลิต” ไปสู่รากฐานของ “การบริโภค” เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา ในหลายๆองค์กรเริ่มเล็งเห็นส่วนงานการบริการเป็นส่วนสำคัญที่นำมาซึ่งผลกำไร องค์กรส่วนใหญ่มีการแบ่งส่วนงานไปจ้างหน่วยงานภายนอก (outsourcing) เพื่อลดรายจ่าย ลดจำนวนพนักงานและความซับซ้อนภายในองค์กร โดยมีฐานอยู่ที่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยที่มิได้หมายถึง “นายทุน” เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึง “การจัดการทางธุรกิจ” และ “พนักงานในองค์กร” ดังนั้น แนวทางการทำตลาดในลักษณะความสัมพันธ์ระยะยาว (CRM : Customer Relationship Management) นั้น จึงเป็นเงื่อนไขที่สำคัญในการบริหารจัดการต่อมา

จะเห็นได้ว่า กระแสและแนวความคิดของการบริหารจัดการนั้น ไม่ว่าจะเป็นในทิศทางใด ล้วนส่งผลกระทบต่อโครงสร้างหลักขององค์กร โดยที่การบริหารจัดการนั้นเปรียบเสมือนเป็นบริการที่ทำหน้าที่ในการผลิตผลลัพธ์ออกมา ผู้บริหารจัดการนั้นจึงจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนด “ผลลัพธ์” ที่ต้องการเพื่อแนวทางและกลยุทธ์ในการจัดการกับ “ทรัพยากรขององค์กร” ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2.2.2 การจัดการเชิงบูรณาการ : ด้านพื้นที่อาคาร

ในฐานะที่อาคาร/สิ่งก่อสร้าง (building) เป็น “ทรัพยากร” หรือเปรียบเป็น “การบริการ” รูปแบบหนึ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อระบบ/กลไกทางเศรษฐกิจและสังคมในระบบทุนนิยม นั้นก่อให้เกิดประเภทของอาคารที่ให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างกันไป เพื่อตอบรับกับกระบวนการของมนุษย์ให้บรรลุซึ่งหน้าที่หรือความต้องการทั้งทางกายภาพ เศรษฐกิจและสังคม สังคมในระบบทุนนิยมนั้น อาคาร/สิ่งก่อสร้างจึงเปรียบได้กับทรัพยากรที่เป็น “ทุน” รูปแบบหนึ่ง ดังนั้น ความพยายามในการใช้บริการรูปแบบนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโครงสร้างด้านเศรษฐกิจและสังคมจึงเกิดตามมา

เมื่อกล่าวถึง อาคาร/สิ่งก่อสร้าง ที่สามารถเป็นแหล่งผลิตพลังงานได้ปริมาณมากกว่าความต้องการในการบริโภคพลังงานในการใช้งานอาคาร หรือสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายทั้งในขั้นตอนการก่อสร้างและขั้นตอนการใช้งานอาคาร (building operation) ได้มากกว่าอาคารทั่ว ๆ ไป และยังสามารถทำให้ผู้ใช้/อาศัยในอาคารนั้น ๆ มีคุณภาพชีวิตที่ดี แนวคิดดังกล่าวถึงแม้ว่าจะเป็นมุมมองของโลกในลักษณะ “พื้นที่ในอุดมคติ (Utopia)” แต่อย่างไรก็ตาม แนวความคิดเช่นนี้ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อแนวทางในอนาคตของวงการการปฏิบัติวิชาชีพและการศึกษาสถาปัตยกรรมและการก่อสร้าง เช่น แนวความคิดของสถาปัตยกรรมแบบยั่งยืน (sustainable architecture) การอนุรักษ์พลังงานในอาคาร (building energy conservation) เป็นต้น

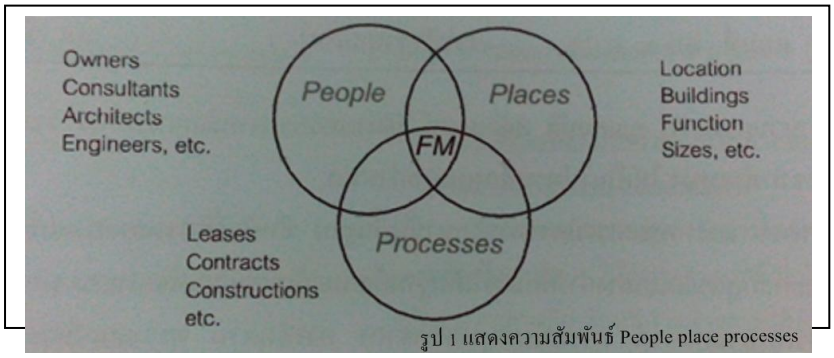
2.2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร: รูปแบบการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่ออนาคต

การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (Facility Management, Facilities Management: FM) เป็นวิทยาการที่ได้กำเนิดขึ้น ในช่วงกลางทศวรรษที่ 20 ในประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องมาจากภายหลังการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมยุคอุตสาหกรรม โดยการขยายตัวของระบบการคมนาคมขนส่งนั้น ปริมาณอาคารสูงและการขยายตัวของชุมชนเมืองเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดความต้องการพื้นที่เพื่อรองรับธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะในช่วง 50 ปีระหว่าง 1870 - 1920 ซึ่งจำนวนประชากรได้เพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าในขณะที่ความต้องการพื้นที่ดังกล่าวเพิ่มขึ้นถึง 5 เท่า นอกจากนั้น ยังมีการก่อตั้งองค์กรขนาดใหญ่ขึ้น อย่างเช่น ในปี 1879 ได้มีการก่อตั้ง Standard Oil อันส่งผลกระทบต้อความต้องการแรงงาน จึงเกิดการอพยพของประชากรเข้ามาอยู่อาศัยและทำงานในเมืองใหญ่เพิ่มมากขึ้น เช่น New York City, Chicago, Tokyo หรือ London ก่อให้เกิดการก่อสร้างอาคารสูงในเมืองใหญ่ เหล่านี้ส่งผลให้ราคาที่ดินสูงขึ้นและทำให้เจ้าของอาคารและที่ดินต้องการหาผลประโยชน์จากทรัพยากร (ที่ดิน) ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มากที่สุด และถูกผลักดันให้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการสาธารณูปโภคของอาคาร (ในที่นี้ facility คือ building facility ที่เป็นสาธารณูปโภค

ของอาคาร) เพื่อเพิ่มความสามารถในการใช้งานได้ของระบบสาธารณูปโภคของอาคาร ส่งผลให้เกิดสาขาวิชาชีพการบริหารจัดการอาคาร (building management) ขึ้นมาการบริหารจัดการอาคาร (building management หรือ property management) ในช่วงสมัยแรก ๆ นั้น เป็นลักษณะของงานในการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับงานระบบ อาคารเท่านั้น ผู้บริหารระดับสูงยังมิได้เล็งเห็นความสำคัญในแง่ของการประกอบธุรกิจมากนัก จนกระทั่งเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ในปี1930 ส่งผลกระทบให้เกิดการปรับโครงสร้างการบริหารองค์กรโดยรวมในการพยายามลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานลง เกิดกระแสของความสนใจในเรื่องความปลอดภัย (security) พลังงาน (energy) เทคโนโลยี (technology) ผ่านเข้ามาในระบบการบริหารจัดการโดยรวมขององค์กร จนกระทั่งในปี 1970 ได้เกิดวิกฤตการณ์น้ำมันในระดับโลกอย่างรุนแรงและเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจอีกครั้ง ทำให้เป็นจุดสำคัญของการกำเนิดแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ของ “การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (Facility Management, Facilities Management หรือ FM)” เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อเข้าถึงเป้าหมายขององค์กร (corporate goal) โดยในการปฏิบัติอาชีพนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (facility management) มีบทบาทในการปรับเปลี่ยนและเพิ่มประสิทธิภาพของงานระบบอาคาร การลดค่าใช้จ่าย การสร้าง/วางแผนกลยุทธ์ร่วมกับองค์กร และการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารในองค์รวม (ในที่นี้ facility คือทรัพยากรอาคารที่เป็น “ทุน” ทุกอย่างที่สามารถทำให้งานหลักขององค์กรดำเนินไปถึงเป้าหมาย) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เมื่อพิจารณาความเป็นอยู่ของมนุษย์ในสังคมยุคใหม่ที่มีแนวโน้มที่เป็นไปได้อย่างยิ่งว่าจะต้องอยู่อย่างเข้าใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ซึ่งต้องประกอบไปด้วยความสมบูรณ์ทั้งทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจและสังคม การบริหารจัดการทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในอาคาร (facility and environment management) ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาภายใต้ วิกฤตการณ์เศรษฐกิจของโลกที่ตระหนักถึงมูลค่าและความซับซ้อนของอาคาร/สิ่งก่อสร้างเป็นการบริหารจัดการเชิงบูรณาการในสังคมยุคใหม่ภายใต้หลักการของการสร้างยุทธศาสตร์หรือวางแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญ เพื่อตอบรับกับโลกที่แปรเปลี่ยนผลิกผันอย่างรวดเร็วนั้น กล่าวคือ เป็นการจัดการสภาพแวดล้อมอาคารที่ต้องคำนึงถึง มนุษย์ (people) สภาพแวดล้อมสถานที่ (places) และกระบวนการทำงาน (processes) โดยเป็นการจัดการเชิงบูรณาการที่สัมพันธ์กับทฤษฎีและแนวคิดทางสถาปัตยกรรม วิศวกรรม การเงินและการบัญชี การบริหารจัดการ และพฤติกรรมมนุษย์ซึ่งทฤษฎีและแนวคิดเหล่านี้ มีพัฒนาการทั้งทางภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมาเป็นเวลานาน โดยที่การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (facility management) นั้น ได้มีพัฒนาการอยู่บนรากฐานของการ

พัฒนาทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าว เพื่อสร้างสรรค์ทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติงานใหม่ขึ้นมา ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 แสดงความสัมพันธ์ของ Place People Process

กล่าวคือ การบริหารจัดการทรัพยากรอาคารนั้น เป็นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ทำ (what) และสถานที่ทำงาน (where) ดังนั้น การประกอบอาชีพและการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายด้าน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ งานสถาปัตยกรรม งานวิศวกรรม การยศาสตร์ และการตกแต่งภายใน ทำให้สามารถแยกออกมาเป็นขั้นตอนที่สัมพันธ์กัน คือ “การวางแผน (planning) การดูแลรักษา (maintenance) การจัดหาสินทรัพย์ (acquiring asset)” เพื่อสนับสนุนประ-สิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใช้อาคาร แผนภาพภายใต้ความสัมพันธ์ของ 3 องค์ประกอบในรูป 1 “Facilities Management Institute (FMI)” เป็นหน่วยงานที่ได้คิดค้นขึ้นมา FMI นั้นได้ถูกก่อตั้งขึ้นมาในช่วงปลายทศวรรษ 1970 และต่อมา FMI ก็ได้ก่อตั้งองค์กรระดับนานาชาติเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร คือ “International Facilities Management Association (IFMA)” จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร เสนอมุมมองต่ออาคาร/สิ่งก่อสร้างในลักษณะสินทรัพย์ (asset) เป็น “ศูนย์กำไร (profit center)” มากกว่าเป็น “ศูนย์ต้นทุน (cost center)” โดยพิจารณาปัจจัยของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical work environment)
ที่มีต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (performance) และผลิตผล (productivity) ขององค์กร ซึ่งจากแผนภาพจะเห็นได้ว่า “การบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร ไม่ใช่เป็นการบริหารจัดการเพื่อการลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานของโครงการและการบริหารจัดการงานระบบอาคารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เป็นการจัดการที่ตั้งอยู่บนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่และสินทรัพย์ (asset) ให้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานขององค์กร (process) และมนุษย์

(people)" ซึ่งลักษณะของปัจจัยหลักทั้ง 3 คือ มนุษย์ กระบวนการทำงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานนั้น จะมี "ลักษณะ" และ "รูปแบบ" ที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของโครงการ

2.2.4 ขอบเขตและภาระหน้าที่ของการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร

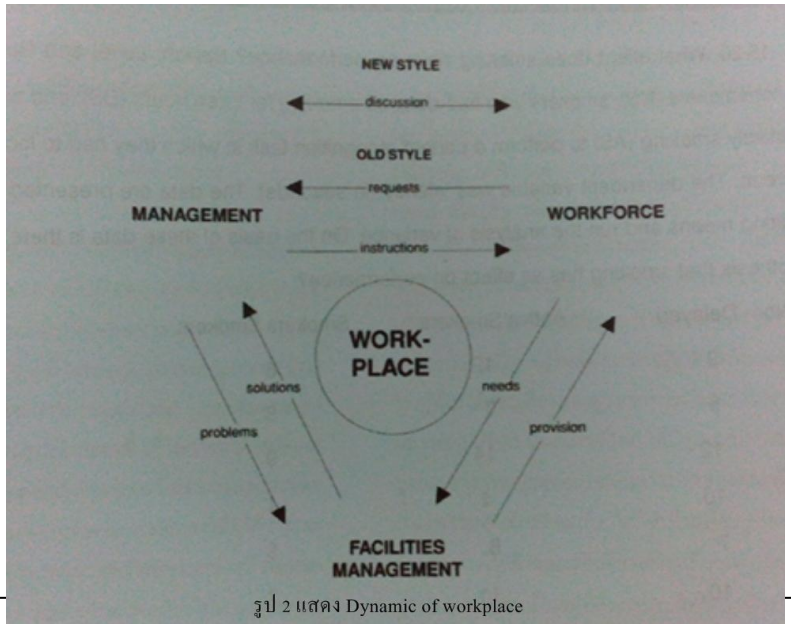
ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคาร (facility manager) นั้นสามารถทำงานทั้งในองค์กรของภาครัฐและเอกชนเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรอาคารให้นำไปสู่เป้าหมายหลักขององค์กรนั้น ซึ่งเป้าหมายหลักนั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในรูปแบบของเงินกำไร ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน อย่างเช่น สถานศึกษามีเป้าหมายหลักในการสร้างสรรค์บัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพ ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคาร จึงได้มีการพัฒนาบทบาทมาตามลำดับจากผู้บริหารจัดการทั่วไป แต่เดิมที่ทำหน้าที่บริหารจัดการอาคารด้วย (traditional facility manager) ไปสู่ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารที่สามารถปรับเข้าสู่วิถีการทำธุรกิจ (business approach) มีส่วนในการสร้าง/วางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสทางธุรกิจและกระแสทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อแนวทางการบริหารจัดกาทรัพยากรอาคารในลักษณะต่าง ๆ คือ

กระแสทางด้านธุรกิจ (Business Trend)

- การก่อตั้งประธานกรรมการด้านการเงินโดยเฉพาะ (Rise of the Chief Financial Officer)
- กระแสของการมุ่งการลดค่าใช้จ่ายและการกระจายผู้ถือหุ้น (Focus on Cost Reduction and Shareholder Value)
- กระแสของความเป็นนานาชาติ/สากล (Internationalization)
- กระแสของการจัดการทางด้านข้อมูล/ข่าวสาร (Rise of Information Management)
- กระแสของการคำนึงเงินตอบแทนจากการลงทุน (Payoff in Investment)
- กระแสของการควบคุมคุณภาพ (The Quality Movement)
- กระแสโครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattening of Organizations)
- กระแสของการให้ความสำคัญถึงความรวดเร็วในการส่งสินค้า/ข่าวสารใด ๆ (Emphasis on Speed of Delivery)
- กระแสทางด้านวัฒนธรรม (Cultural Trend)
- การเข้าใจ/มุมมองของแต่ละยุคสมัย (Generational Perceptions)
- ความใส่ใจในข้อเท็จจริงของจำนวนประชากร (Concern of Demographics)

- ความหลากหลายที่เพิ่มมากขึ้นของลูกจ้างและพนักงาน (Increasingly Diverse Workforce)
- ความใส่ใจในเรื่องสิ่งแวดล้อม (Concern of the Environments)
- การขาดความเชื่อถือ/ความเคารพในสถาบัน (Lack of Faith in Institutions)
- เสรีภาพนิยม (Libertarianism)

กระแสทางธุรกิจและทางวัฒนธรรมเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร โดยตรงต่อลักษณะหรือรูปแบบของสถานที่ทำงาน (workplace) ที่มีความพลวัต อธิบายได้ด้วยภาพประกอบที่ 3



ภาพประกอบที่ 3 Dynamic of workplace

จากภาพประกอบที่ 3 จะเห็นว่า ความเป็นพลวัตของสถานที่ทำงาน (dynamic of workplace) นั้น อยู่ภายใต้การกระทำของแรงที่เกิดจากกระแสทางธุรกิจและทางวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการขององค์กร กลุ่มพนักงาน/แรงงาน และการบริหารจัดการทรัพยากรอาคาร โดยรูปแบบเหล่านี้ได้รับอิทธิพลหลักจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาดหรือวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การเกิดแนวความคิดและสินค้ารูปแบบใหม่ๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับรูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปอย่างมากมายและรวดเร็ว

ขอบเขตและหน้าที่ของงานการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารจึงสามารถระบุขอบเขตในลักษณะของหน้าทีและความรับผิดชอบที่มีต่อองค์กรได้ 6 ประเภท ดังนี้

1. การก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์และอาคาร/สถานที่ (Real Estate and Building Construction) รับผิดชอบในการบริหารจัดการผลลัพธ์และผลิต-ผลของโครงการใด ๆ ให้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารเกี่ยวข้องกับงานด้านการปรับปรุงทั้งอาคารเก่าและการก่อสร้างอาคารใหม่ ศึกษาเปรียบเทียบข้อดี - ข้อเสียในการเลือกทำเลที่ตั้งขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการย้ายองค์กรไปสถานที่ใหม่หรือพิจารณาสถานที่เดิม เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงในการเป็นข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารยังเกี่ยวพันธ์กับงานลักษณะอื่นด้วย ตัวอย่างเช่น การเลือกที่ตั้ง (site selection) การประเมินสภาพการใช้งานอาคาร (building evaluation) รายละเอียดการใช้งานอาคาร (facility programming) การวางแผนการใช้พื้นที่ (space planning) การบริหารงานออกแบบ (managing design) สัญญา/กฎเกณฑ์ของการเช่าพื้นที่ (lease formulation) สัญญาอื่น ๆ (contracts) งานวิศวกรรม (engineering) ค่าใช้จ่ายตลอดอายุการใช้งานของของอุปกรณ์ต่างๆ (life cycle costing of equipment) เหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคาร ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจดังกล่าว

2. งานดูแลอาคารและการใช้งานอาคาร (Building Maintenance and Operation)

สำหรับการจัดการภายหลังการเข้าใช้งานอาคารในส่วนของการดูแลอาคารและการใช้งานระบบอาคาร ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารมีหน้าที่ในการตรวจสอบสภาพการใช้งานของสาธารณูปโภคต่าง ๆ ในอาคารอยู่เสมอ นอกจากจะเป็นการดูแลทุกงานระบบให้ทำงานได้อย่าง “ราบรื่น” และ ”คุ้มค่า” แก่การลงทุนแล้ว ยังต้องคำนึงถึงผู้ใช้อาคารให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมด้วย ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารในงานลักษณะดังกล่าว ควรมีทักษะความชำนาญในเรื่องเทคโนโลยีอาคารเพื่อความสามารถในการเลือกสรร และรับรู้ถึงปัญหาของงานระบบอาคารได้

3. งานการวางแผนการใช้ทรัพยากรอาคาร (Facility Planning)

ในที่นี้ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารมิใช่เป็นผู้จัดการเรื่องการดูแลอาคารหรืองานบริการเท่านั้น แต่ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารต้องเสนอแผนงานการใช้ทรัพยากรอาคารต่อผู้บริหารระดับสูง เพื่อนำเข้าสู่การวางกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

4. งานสำนักงานทั่วไป (General Office Service)

ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารมีหน้าที่บริหารจัดการงานสำนักงานในแต่ละวันให้ราบรื่น จัดทำรายงานประจำวัน/ประจำสัปดาห์ รวมทั้งรายงานประจำปี และเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อประกอบการวิเคราะห์ในการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจต่อไป

5. งานบริหารจัดการองค์กรทั่วไป (Administrative Service)

ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารมีหน้าที่ในการสร้างทีมงานการบริหารและการกำหนดหลักเกณฑ์ในการใช้สาธารณูปโภคของอาคารแก่ผู้ใช้อาคาร คลอบคลุมถึงการต่อรองการเข้าใช้หรือเช่าพื้นที่ การกำหนดกฎเกณฑ์/การทำสัญญาเช่า และการบริหารจัดการเพื่อความสัมพันธ์อันดีแก่ผู้อยู่อาศัยในอาคาร เพื่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

6. งานวิเคราะห์และบริหารจัดการงบประมาณ (Budgeting and Analysis)

ปัจจัยสำคัญในการเกิดอาชีพการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นคือความต้องการในการลดรายจ่าย ในขณะเดียวกันก็สามารถเพิ่มพูนรายได้หรือผลประโยชน์ให้มากที่สุดแก่องค์กรในรูปแบบต่างๆ ผู้บริหารจัดการทรัพยากรอาคารมีทีมงานในการวิเคราะห์รายจ่ายตลอดอายุการใช้งานและงบประมาณรายปี เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการใช้สาธารณูปโภคของอาคาร

กล่าวโดยสรุปคือ งานที่จะเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารนั้นมีขอบเขตที่กว้างขวาง แต่สามารถระบุลักษณะสำคัญของงานได้ 3 ลักษณะ คือ การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน (workplace transformation) (หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบของพื้นที่ในการทำงาน ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป) การดูแลรักษางานระบบของอาคาร (building service maintenance) จะเห็นได้ว่าการประกอบอาชีพการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารมีขอบเขตงานที่หลากหลายนั้น จะมีความแตกต่างไปตามลักษณะบท-บาท/อำนาจในการตัดสินใจ ลักษณะองค์กร เป้าหมายขององค์กร ความซับซ้อนของเทคโนโลยีอาคาร จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความชำนาญและมีความสามารถในการสื่อสาร และทำงานเป็นทีมได้ดี เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ในการบริหารจัดการทรัพยากรอาคารนั้น “การสื่อสาร (com-munication)” ความสามารถใน “การเสนอแผนงาน (presentation)” เป็นปัจจัยสำคัญหลักในการประกอบอาชีพเพื่อความสามารถในการเสนองานให้เป็นที่เชื่อถือของทีมงาน

2.3 ข้อมูลทั่วไปของ ห้างสรรพสินค้า PT GALLERIA

ห้างสรรพสินค้า PT GALLERIA เดิมเป็นห้างสรรพสินค้าที่ สำหรับลูกค้าทัวร์ต่างชาติ โดยเริ่มเปิดให้บริการมานานกว่า 30ปี แรกเริ่มเดิมทีรับลูกค้าทัวร์ชาติต่าง ๆ โดยเริ่มจากประเทศที่มาจากยุโรป ต่อมาเปลี่ยนจากยุโรป เป็นญี่ปุ่น และจีน จนถึงปัจจุบัน

ห้างสรรพสินค้า ตั้งอยู่บนถนนพระราม 9 เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร เป็นอาคารพาณิชย์ 2 ชั้น โดยเปิดเป็นห้างสรรพสินค้าสำหรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มีพนักงานทั้งหมด 105 คน มีพื้นที่ขายทั้งหมด 1,276.50 ตารางเมตร แบ่งเป็นพื้นที่ขายสินค้าดังนี้

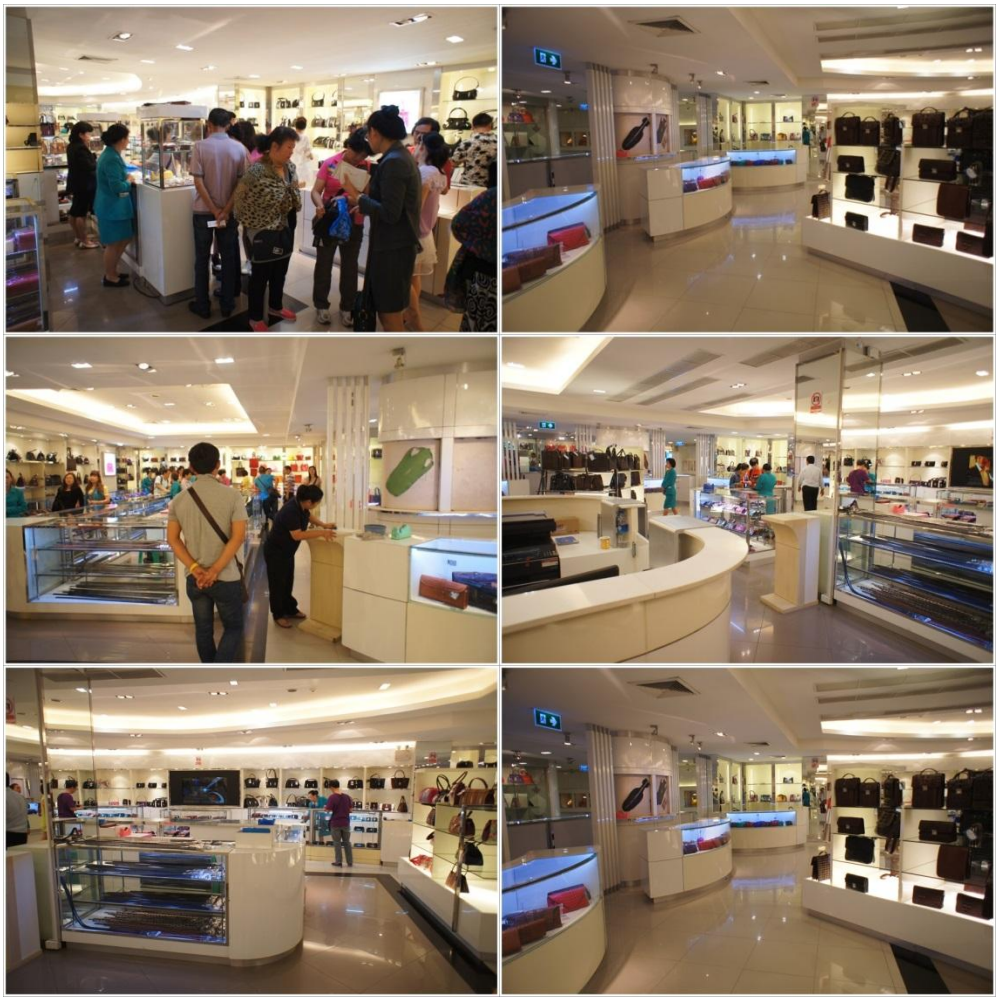
- ชั้น 1 เป็นสินค้าเบ็ดเตล็ด,ของฝาก เสื้อผ้า หมอนและที่นอนมีพื้นที่ขายประมาณ 614.85 ตารางเมตร
- ชั้น 2 เป็นสินค้ากระเป๋า เครื่องหนัง และผลิตภัณฑ์จากหนังสัตว์ มีพื้นที่ขายประมาณ 661.65 ตารางเมตร

ภาพประกอบที่ 4 แสดงส่วนขายของฝาก ชั้นที่ 1

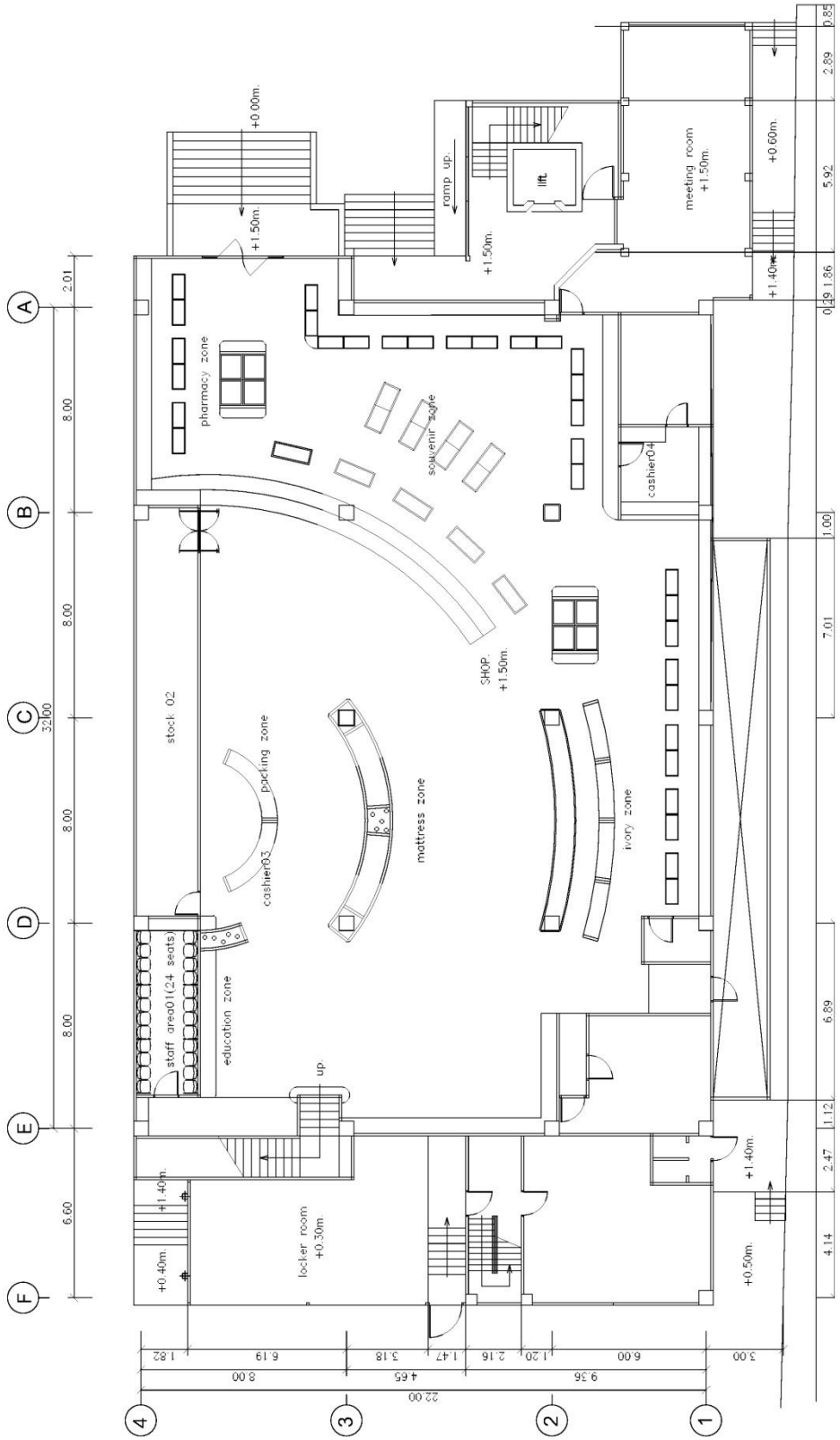
ภาพประกอบที่ 5 แสดงส่วนขายสินค้าเบ็ดเตล็ด ชั้นที่ 1

ภาพประกอบที่ 6 แสดงส่วนขายสินค้าเสื้อผ้า ชั้นที่ 1

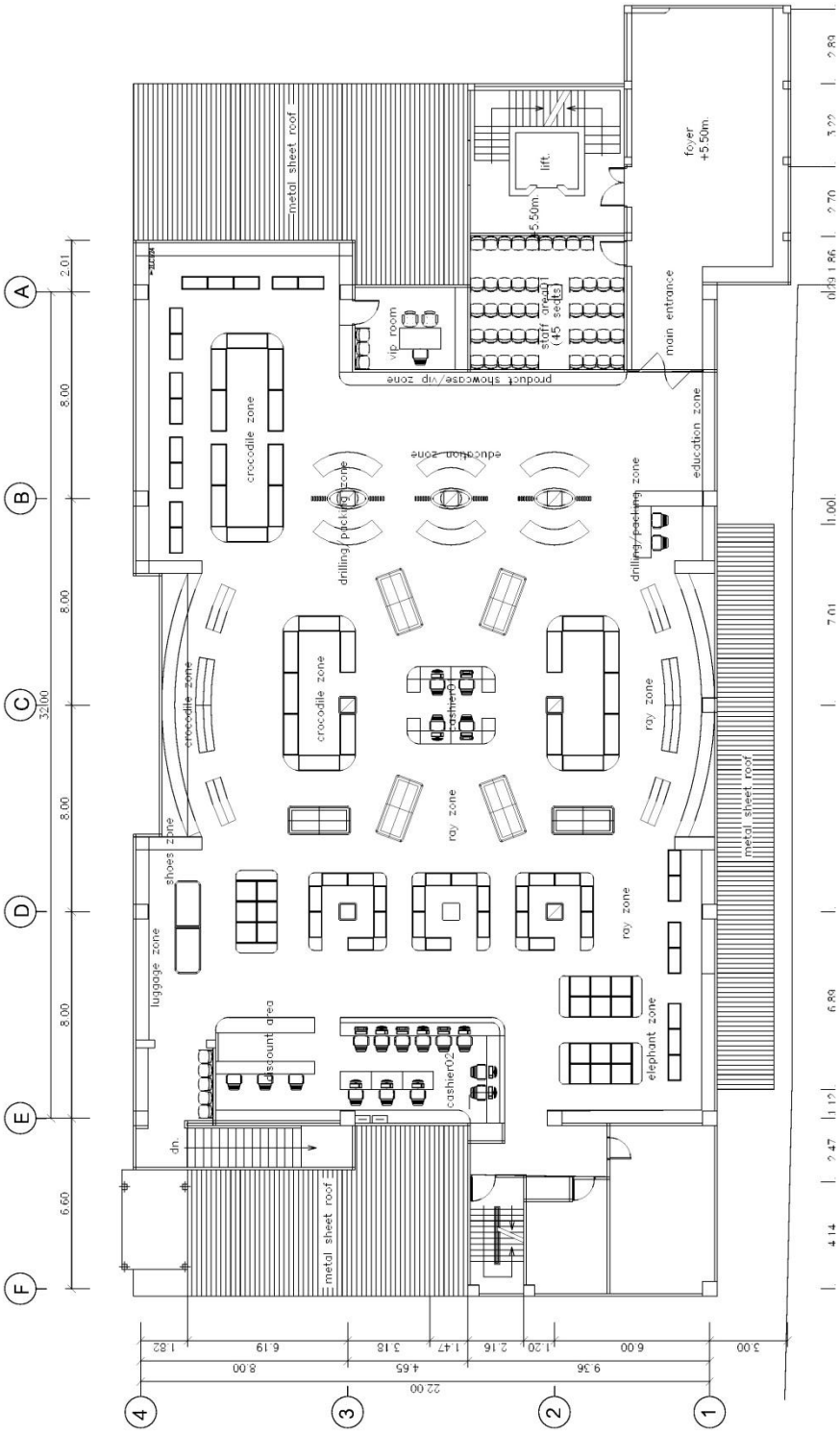
ภาพประกอบที่ 7 แสดงส่วนขายที่นอน และหมอน ชั้นที่ 1



ภาพประกอบที่ 8 แสดงส่วนขายกระเป๋าและเครื่องหนัง ชั้นที่ 2



ภาพประกอบที่ 9 แสดงผังการจัดการพื้นที่ขายสินค้า ชั้นที่ 1



ภาพประกอบที่ 10 แสดงผังการจัดการพื้นที่ขายสินค้า ชั้นที่ 2