

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

แนวคิดการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองคือ กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ได้เสีย แล้วต่างฝ่ายต่างพยายามผ่อนปรนเงื่อนไขข้อเรียกร้องระหว่างกัน (สันทัต ศะศิวนิช, 2551, ย่อหน้าที่ 2) โดยเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน ซึ่งอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในการทำธุรกิจและการเมืองระดับประเทศ มีการพิสูจน์ว่าเกือบ ร้อยละ 80 ของการสื่อสารระหว่างคน 2 คนขึ้นไปถูกพิจารณาเป็นการเจรจาต่อรอง (Jensen, 2006 อ้างถึงใน Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009, pp. 53 - 70) โดยต้องการแก้ปัญหาหรือหาประโยชน์ร่วมกันจากการตัดสินใจของการเจรจา นอกจากนั้นมากกว่าร้อยละ 80 ของการทำข้อตกลงทางธุรกิจถูกดำเนินการผ่านการเจรจาต่อรอง (Benyoucef & Rinderle, 2006 อ้างถึงใน Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009, pp. 53 - 70)

การเจรจาต่อรอง ที่เป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลสองคนขึ้นไปที่เป็นกระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อหาประโยชน์ร่วมกันและต้องการที่จะทำให้เกิดข้อตกลง โดยการเจรจาต่อรองอาจแบ่งออก ได้ 2 ประเภทคือ

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (distributive negotiation)

การเจรจาต่อรองในกรณีทั้งหลาย ๆ ฝ่ายจะเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการกระจายผลประโยชน์ที่มีปริมาณคงที่และจำกัด ซึ่งเมื่อมีผู้ได้รับผลประโยชน์เพิ่มสูงขึ้น ก็ย่อมมีผู้เสียผลประโยชน์ในส่วนนั้นไป (ไพโรจน์ บาลัน, 2551, น. 16) อีกทั้งไม่คำนึงถึงว่าฝ่ายอื่นจะได้รับผลประโยชน์หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีวิธีการเจรจาที่เน้นจะได้ประโยชน์ทั้งหมด หรือไม่ก็ยอมสูญเสีย

ทั้งหมดไปเลย การเจรจาในลักษณะนี้จะไม่ใช้การประนีประนอม และไม่มี ความพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจา (สันทัด ศะศิวิณช, 2551, ย่อหน้าที่ 7)

ประเด็นสำคัญของการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วนกันคือ ใครจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งอาจเรียกรเจรจาแบบนี้ว่า การเจรจาต่อรองแบบ ผลรวมเป็นศูนย์ (zero - sum) หรือ ผลรวมคงที่ (constant - sum) คือมูลค่าของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเพิ่ม อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสียเท่ากัน ซึ่งคำอธิบายที่เหมาะสมสำหรับการเจรจาต่อรองแบบนี้คือ มีการแพ้ - ชนะ (win - lose)

2. การเจรจาแบบบูรณาการ (integrative negotiation)

การเจรจาต่อรองในกรณีที่หลายฝ่ายให้ความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยร่วมมือกันสร้างและบูรณาการผลประโยชน์ให้เป็นข้อตกลง ซึ่งจะเป็นการเจรจาต่อรองที่มีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์(ไพโรจน์ บาลัน, 2551, น. 16) อีกทั้งคู่เจรจาต่างฝ่ายต่างแสวงหาข้อตกลงที่จะทำให้ทุกฝ่ายที่ร่วมเจรจาได้รับประโยชน์ร่วมกัน การเจรจาในลักษณะนี้จะเป็นการเจรจาที่จะสร้างความเป็นมิตรกับคู่เจรจา (สันทัด ศะศิวิณช, 2551, ย่อหน้าที่ 6)

ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการนั้น ผู้เจรจาทั้ง 2 ฝ่ายมีหน้าที่หลักคือ (1) การสร้างผลประโยชน์รวมทั้งของตนและฝ่ายตรงข้ามให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (2) การเรียกร้องผลประโยชน์ให้กับตนเอง ซึ่งอาจเรียกรเจรจาต่อรองแบบนี้ได้ว่า “ชนะ - ชนะ” (win - win) อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงการเจรจาต่อรองแบบนี้จะเกิดไม่บ่อยมากนัก แต่ละฝ่ายย่อมสูญเสียบางสิ่งที่สำคัญน้อยเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่มีคุณค่ามากกว่า

แนวคิดพื้นฐานของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองที่จะมีประสิทธิภาพนั้น ควรมีหลักการพื้นฐานที่มาจากความรู้ดังต่อไปนี้ (ไพโรจน์ บาลัน, 2551, น. 32)

1. การสร้างทางเลือกอื่นนอกจากการทำข้อตกลง (BATNA: Best Alternatives To a Negotiation Agreement)

คือ การสร้างทางเลือกอื่น ๆ ที่ดีที่สุดหากไม่สามารถบรรลุข้อตกลงในการเจรจาได้ ในการเจรจาต่อรองหากสามารถสร้าง หรือรับรู้ BATNAs ทำให้ผู้เจรจามีทางเลือกที่จะล้มการเจรจา

หากข้อตกลงที่ได้รับไม่เป็นข้อเสนอที่ดี ซึ่งการเจรจาต่อรองที่มีการสร้าง BATNAs ที่น่าพึงพอใจนั้นจะทำให้ฝ่ายผู้เจรจานั้นมีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าฝ่ายคู่เจรจาได้อีกด้วย (Ury and Patton, 1991 อ้างถึงใน Lewicki, Suanders & Barry, 2006, p.37)

2. การสร้างและ รับรู้ราคาการตัดใจ (reservation price) อาจเรียกได้อีกชื่อหนึ่งว่า ราคาการเดินหนี (walk - away price)

คือ ราคาซึ่งเป็นจุดที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำข้อตกลง การตั้งราคาการตัดใจควรจะมีที่มาจาก BATNAs โดยปกติแล้วทั้งสองอย่างจะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามหากเรื่องของจำนวนเงินเป็นเรื่องสำคัญเพียงเรื่องเดียว และมีการประเมิน BATNAs เป็นตัวเงินได้อย่างน่าเชื่อถือ ราคาการตัดใจของการเจรจาก็จะมีค่าใกล้เคียงกับ BATNAs การตั้งราคาการตัดใจนั้นเป็นอีกบรรทัดฐานหนึ่งที่จะทำให้ฝ่ายผู้เจรจาสามารถรับรู้ว่า สิ่งใดที่จะยอมสูญเสียในการต่อรองก่อนที่จะยกเลิกการต่อรอง

3. การกำหนดขอบเขตของการเจรจาต่อรอง (ZOPA: zone of possible agreement)

เป็นการตั้งขอบเขตหรือช่วงที่ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถทำข้อตกลงที่ทั้งคู่พอใจได้ หรือสามารถอธิบายได้อีกแบบหนึ่งว่า กลุ่มของข้อตกลงที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ ซึ่งที่มาของ ZOPA เป็นบริเวณที่เป็นพื้นที่ตัดกันบนขอบบนและขอบล่างระหว่างราคาการตัดใจของแต่ละฝ่าย

4. การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน

มีหลักการว่าฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองสามารถปรับปรุงจุดยืนของตน โดยการแลกเปลี่ยนคุณค่าที่ตนเองมี การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยนนี้ จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ โดยปกติอยู่ในรูปแบบที่แต่ละฝ่ายได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนให้ความสำคัญน้อยกว่า

การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง

การเตรียมตัวนั้นเป็นประโยชน์กับทุก ๆ งานที่สำคัญไม่ว่าแต่การเจรจาต่อรอง หากผู้เจรจาต่อรองรู้ว่าเหตุใดจึงต้องทำการเจรจา รู้ถึงเป้าหมายทั้งของฝ่ายผู้เจรจา และฝ่ายคู่เจรจาย่อมมีโอกาสที่จะทำให้ฝ่ายผู้เจรจาได้เปรียบ สำหรับการเจรจาต่อรอง การเตรียมตัวนั้นหมายถึงการเข้าใจจุดยืน และผลประโยชน์ของตัวเอง จุดยืนและผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม ประเด็นที่จะทำการตัดสินใจ และทางเลือกอื่น แล้วจึงนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณา แล้วจึงกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการเจรจาต่อไป การเตรียมตัวก่อนการเจรจานั้นแบ่งออกได้เป็น 9 ขั้นตอน ดังนี้ (ไพโรจน์ บาลัน, 2551, น. 53 - 70)

1. การพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่ดีที่สุดของการเจรจา

การเจรจาต่อรองที่ดีควรเริ่ม โดยที่รู้ว่าอะไรคือผลลัพธ์ที่ฝ่ายผู้เจรจาต้องการ และควรจัดลำดับความสำคัญของสิ่งเหล่านั้น เช่นกันผู้เจรจาที่ดีนั้นควรจะต้องตั้งคำถามเหล่านี้จากมุมมองของฝ่ายคู่เจรจาเหมือนกัน ผู้เจรจาต่อรองที่ดีนั้นจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องยากที่ผู้เจรจาจะทำความเข้าใจถึงผลประโยชน์ของฝ่ายคู่เจรจาทั้งหมด โดยหากไม่บอกผลประโยชน์ของฝ่ายผู้เจรจาได้ ควรใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสำรวจตัวผลประโยชน์

2. การหาโอกาสในการสร้างคุณค่า

เมื่อผู้เจรจาเข้าใจและรับรู้ถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายแล้ว ผู้เจรจาสามารถระบุสิ่งที่ทุกฝ่ายเห็นตรงกัน สิ่งนี้อาจผ่อนปรนได้ และโอกาสในการแลกเปลี่ยนที่เป็นผลดี ผู้เจรจาอาจเตรียมตัว ด้วยการเตรียมทางเลือกที่เป็นไปได้จำนวนหนึ่ง ที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุเป้าหมายเกือบทั้งหมด หรืออาจจะทั้งหมดได้

3. การระบุ BATNAs และราคาการตัดสินใจของการเจรจาต่อรอง

การเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองนั้นหากสามารถระบุ BATNAs และราคาการตัดสินใจได้ทุกฝ่าย จะทำให้ผู้เจรจามีข้อได้เปรียบอย่างมากในการเจรจา ในกรณีของการเตรียม BATNAs ไว้ นั้นทำให้ผู้เจรจาสามารถหาทางเลือกอื่นที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ หากการเจรจาต่อรองไม่สำเร็จ

ในทางกลับกันหากไม่สามารถระบุ BATNAs อาจทำให้ผู้เจรจาไม่สามารถหาทางออก หรือมีหนทางอื่นที่จะเลือกถ้าการเจรจาต่อรองไม่สำเร็จ ผู้เจรจาจึงอยู่ในตำแหน่งที่เสียเปรียบทันที เช่นเดียวกัน หากผู้เจรจาทราบถึงราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจาแล้ว ทำให้ผู้เจรจาสามารถกำหนดขอบเขตของการเจรจาได้ และไม่ยื่นข้อเสนอที่เป็นเชิงรุกมากเกินไป

4. ทำให้ BATNAs แข็งแรงขึ้น

การสร้างทางเลือกอื่นหากไม่สามารถตกลงการเจรจาต่อรองได้นั้น จะทำให้ผู้เจรจาอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบกว่า อีกทั้งสามารถเพิ่มอำนาจต่อรองในการเจรจาอีกด้วย การทำให้ BATNAs แข็งแรงขึ้นนั้นเป็นส่วนสำคัญในการเตรียมตัวเจรจาต่อรอง ซึ่งสามารถทำได้ตลอดการเจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต่อรองที่ดีจะพยายามทำการปรับปรุง BATNAs ของตนเองก่อน และระหว่างการเจรจากับฝ่ายตรงข้าม

5. การคาดการณ์ถึงเรื่องอำนาจการตัดสินใจ

ผู้เจรจาควรทำทุกวิถีทางที่จะระบุผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ ในกรณีที่บุคคลเหล่านั้นไม่ได้อยู่ในการเจรจาให้เสนอแนะเพื่อที่จะรวมบุคคลเหล่านั้นเข้าไปในกลุ่ม ซึ่งการเจรจากับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ จะทำให้การเจรจาถูกรับฟังโดยผู้ที่ทำการตัดสินใจ ความคลาดเคลื่อนของประเด็นการเจรจาลดน้อยลง

6. การเรียนรู้ให้มากที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลของคู่เจรจา

ในระดับปฏิบัติการ การเจรจาต่อรองนั้นเป็นกิจกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์จะพยายามเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับฝ่ายคู่เจรจาให้ได้มากที่สุด เช่น คนของฝ่ายคู่เจรจาเป็นนักเจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์หรือไม่ วัฒนธรรมขององค์กรฝ่ายคู่เจรจาเป็นอย่างไร ผู้เจรจาสามารถตัดสินใจในทันทีได้หรือไม่ การค้นหาคำตอบของคำถามเหล่านี้เป็นการเตรียมตัวและควรดำเนินการต่อเนื่องไปตลอดการเจรจาต่อรอง

7. การเตรียมพร้อมให้การเจรจาต่อรองมีความยืดหยุ่น

การเจรจาต่อรองที่ดำเนินการไปแบบเส้นตรง หรือสามารถคาดเดาได้นั้น การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คำนวณไว้ก่อนนั้นอาจทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องยุติการเจรจา โอกาสหรือทางเลือกที่ถูกต้องค้นพบใหม่อาจทำให้อีกฝ่ายต่อรองมากขึ้น ดังนั้นฝ่ายต่าง ๆ ต้องเตรียมพร้อมที่จะดำเนินการและคาดการณ์ว่าการเจรจาต่อรองอาจไม่มีหนทางที่ชัดเจน และมองการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ความยืดหยุ่นนั้นมีความสำคัญ แต่ก็ต้องยืดหยุ่นอยู่ในกรอบของเป้าหมายใหญ่ของผู้เจรจา โดยสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินการตามความจำเป็นและใช้ความอดทนหากเกิดสิ่งที่ไม่ได้คาดคิด

8. การใช้มาตรฐานจากภายนอก และเกณฑ์ที่เป็นธรรม

การเจรจาต่อรองนั้นต่างฝ่ายก็ต้องการที่จะเชื่อว่า ข้อตกลงที่ได้รับนั้นมีความเป็นธรรม และมีเหตุผล และถ้าต่างฝ่ายยังต้องการรักษาสัมพันธภาพ การรู้สึกถึงความเป็นธรรมและความมีเหตุผลก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยส่วนสำคัญของการเตรียมตัวคือ ทำการสำรวจว่าเกณฑ์ใดที่ควรจะถูกนำมาใช้ เตรียมตัวที่จะแสดงให้เห็นว่าเกณฑ์ที่จะเอื้อประโยชน์ให้ผู้เจรจานั้นมีความเหมาะสมมากกว่า เตรียมตัวที่จะแสดงให้เห็นว่าเกณฑ์ที่จะเอื้อประโยชน์ให้ฝ่ายคู่เจรจานั้นมีความเหมาะสมกว่าน้อย

9. การปรับกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อเอื้อประโยชน์

การเจรจาต่อรองที่ความคิดของผู้เจรจาไม่ได้รับความสนใจ ในระหว่างการประชุมหรือการเจรจา หรือเป็นการเจรจาต่อรองที่ถูกจัดฉากขึ้น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ใด ผลลัพธ์หนึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแก้ไขได้ โดย การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ไม่เน้นการเจรจาต่อรองโดยตรง (Kolb & Williams, 2001, p. 93) อธิบายว่า “การปรับกระบวนการเป็นการที่จะไม่กล่าวถึงเรื่องที่มีสาระสำคัญมากในการเจรจาต่อรอง แต่จะพยายามควบคุมรูปแบบการรับฟังเรื่องสำคัญเหล่านั้น ซึ่งหมายรวมถึง วาระการปูพื้นก่อนเริ่มการเจรจาต่อรอง และลำดับการได้รับฟังแนวคิดและรับฟังคนต่าง ๆ พูด องค์ประกอบทางโครงสร้างเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนทั้ง 9 นี้ ผู้ทำการเจรจาต่อรองที่จะทำการเตรียมตัวนั้นควรตระหนักว่า อาจจะไม่สามารถหาข้อมูลหรือเรียนรู้ทุกอย่างที่ต้องการได้ การเรียนรู้เกี่ยวกับฝ่ายคู่เจรจานั้นอาจถูกจำกัดโดยเวลา ต้นทุนในการรวบรวมข้อมูล และความจริงที่ว่าความจริงบางอย่างจะถูกปิดบังโดยเจตนา ผู้ทำการเจรจาต่อรองจึงควรเตรียมตัวเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการเจรจาต่อรอง

กระบวนการในการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน (distributive negotiation)

การเจรจาต่อรองบางครั้ง เมื่อมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ผลประโยชน์อะไรไป ก็จะมีอีกฝ่ายหนึ่งที่เสียประโยชน์ ซึ่งก็คือค่านิยมของการเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วน การเจรจาแบบแบ่งสันปันส่วนมีเป้าหมายหลักอยู่ที่การทำให้ข้อตกลงเกิดคุณประโยชน์กับฝ่ายผู้เจรจามากที่สุด การเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วนผู้ที่ทำการเจรจาควรเตรียมกระบวนการหลัก ๆ ดังนี้

1. การสร้างจุดอ้างอิง (anchoring)

เป็นการสร้างจุดยืนจุดแรกสำหรับการเจรจาต่อรองในบางกรณี ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบโดยการกำหนดข้อเสนอแรก ข้อเสนอแรกนั้นจะกลายเป็นจุดอ้างอิง ที่เข้มแข็งในเชิงจิตวิทยา จุดเริ่มต้นจะมีผลกระทบต่อภาพที่แต่ละฝ่ายมองเห็นว่า ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้มีอะไรบ้าง (ไพโรจน์ บาลัน, 2551, น. 81) อย่างไรก็ตามการกำหนดจุดอ้างอิงก็มีความเสี่ยงอยู่ 2 ประการ ประการที่หนึ่ง หากผู้เจรจากำหนดจุดอ้างอิงที่เป็นเชิงรุกมากเกินไปอาจทำให้ ฝ่ายคู่เจรจาสรุปได้ว่าไม่อาจทำข้อตกลงกันได้ ประการที่สอง หากผู้เจรจาคาดการณ์ราคาการตัดใจของฝ่ายตรงข้ามผิดพลาด อาจทำให้ข้อเสนอผู้เจรจาหลุดออกจากขอบเขตที่สามารถตกลงกันได้

2. การพยายามค้นหาหรือ รับรู้ถึงราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจา

การมีการเก็บข้อมูลฝ่ายคู่เจรจาที่ได้นั้นถือได้ว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่จำเป็นต่อการเจรจาต่อรอง ยิ่งผู้เจรจาต่อรองเรียนรู้ข้อมูลจากฝ่ายตรงข้ามมากเท่าไร ยิ่งทำให้สามารถกำหนดข้อตกลงที่ดี ในทางกลับกันหากฝ่ายคู่เจรจาสามารถหาข้อมูลราคาการตัดใจ เป้าหมาย หรือข้อมูลที่เป็นความลับของผู้เจรจาได้นั้น สิ่งเหล่านั้นจึงกลายเป็นจุดอ่อนของผู้เจรจาในทันที

3. การโน้มน้าวราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจา

หัวใจของการสำหรับการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองแบบแบ่งส้นปันส่วน คือ การหาจุดที่เป็นราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจาและสร้างความสัมพันธ์กับราคาการตัดใจของฝ่ายคู่เจรจา

4. การเสนอหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี

การให้ข้อเสนอหลายทางเลือก (สองหรือมากกว่า) จะเป็นวิธีทำข้อตกลงให้เกิดประสิทธิผล โดยการเสนอหลาย ๆ ทางเลือกนั้นจะทำให้ผู้ที่ได้รับข้อเสนอไม่รู้สึกลูกถูกบีบบังคับ ซึ่งโดยทั่วไปอาจเปรียบเทียบระหว่างทางเลือกต่าง ๆ แทนที่จะเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิม อีกทั้งผู้เจรจาอาจรับรู้ได้ถึงความต้องการที่แท้จริงของฝ่ายคู่เจรจา โดยสังเกตได้จากทางเลือกที่ได้เสนอไป และคู่เจรจาสงสัยข้อเสนอใดมากกว่ากัน

กระบวนการในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative negotiation)

กระบวนการในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการมี 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหา การทำความเข้าใจกับปัญหา การหาทางออกในการแก้ปัญหา และการประเมินทางเลือกและทางออกให้ปัญหา เห็นได้ชัดว่าการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหาที่จะเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ซึ่งแต่ละกระบวนการสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา

การกำหนดปัญหา คือ การกำหนดประเด็นที่เป็นข้อขัดแย้งหรือความต้องการของแต่ละฝ่ายที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เมื่อมีการกำหนดปัญหาขึ้น ปัญหานั้นต้องเป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย และนำปัญหานั้นมาทำให้ง่าย แยกประเด็นให้เห็นชัด กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาให้ชัดเจน และมีข้อต่อต้านน้อยที่สุด

2. การทำความเข้าใจกับปัญหา

การทำความเข้าใจกับปัญหา คือ การทำความเข้าใจกับความต้องการหรือผลประโยชน์ของอีกฝ่าย ความต้องการของแต่ละฝ่ายจะมีความแตกต่างกันตามความเกี่ยวข้อง ความจำเป็น หรือความกลัว การทำความเข้าใจกับความต้องการทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหา และสามารถหาทางออกเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นได้

3. การหาทางออก

ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการนั้น เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในการเจรจา คู่เจรจาต้องร่วมมือกันหาทางออกให้เป็นที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย การหาทางออกอาจเป็นการสร้างทางเลือกใหม่ ปรับรูปแบบของปัญหาใหม่ ระบุสิ่งที่ต้องการ

4. การประเมินและการเลือกทางออก

การประเมินและการเลือกทางออกในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการในการหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหาในการเจรจาต่อรอง ซึ่งแนวทางในการประเมินและเลือกทางออก ดำเนินการได้ดังนี้

- 1) กำหนดทางออกต่าง ๆ ให้ครบลงโดยนำเฉพาะทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือหลายฝ่ายมาพิจารณา
- 2) ประเมินทางเลือกที่ได้เลือกไว้โดยใช้เงื่อนไขที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในแง่ความมีเหตุผล ความเป็นธรรม และความเท่าเทียมกัน
- 3) เลือกทางเลือกที่มีความสอดคล้องกับมาตรฐาน ที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้วให้มากที่สุด
- 4) ยอมรับในความชอบส่วนบุคคล บุคคลจะชอบสิ่งใดหรือไม่ชอบสิ่งใด ไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลเสมอไป คู่เจรจาต้องยอมรับความชอบหรือไม่ชอบนั้นมาร่วมในการพิจารณาด้วย
- 5) กระตุ้นให้มีการพิจารณาทางเลือกในสิ่งที่จับต้องไม่ได้ด้วย เช่น การทำให้อีกฝ่ายรู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ การให้คำยกย่องชมเชย การให้ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

6) ใช้กลุ่มย่อยในการช่วยแก้ปัญหา โดยอาจใช้ตัวแทนของแต่ละฝ่ายมาร่วมพิจารณากันเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งจะช่วยให้การหาทางออกได้ง่ายกว่าการใช้กลุ่มใหญ่ที่ประกอบด้วยคนจำนวนมาก

7) การขอเวลานอก ในกรณีที่ฝ่ายคู่เจรจายังไม่ยอมรับในแนวทางของทางออกร่วมกัน ก็ยังไม่ควรยุติหรือเลิกการเจรจา แต่ควรมีการใช้เวลานอกพักการเจรจาและสงบอารมณ์ก่อนเข้ามาร่วมกันเจรจาใหม่

8) สำรวจทางเลือกอื่นเพื่อการแก้ปัญหา โดยคู่เจรจาต้องยอมรับว่าแนวทางแก้ปัญหาไม่ได้มีวิธีเดียว สิ่งที่เป็นประโยชน์ในปัจจุบันอาจไม่ใช่ว่าประโยชน์ในอนาคต การสูญเสียในวันนี้อาจนำไปสู่การได้ประโยชน์ในวันหน้าก็ได้ การวิเคราะห์ทางเลือกอื่นสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในสิ่งที่ต้องเสี่ยง ความแตกต่างในสิ่งที่คาดหวัง และความแตกต่างด้านเวลา

9) รักษาเงื่อนไขในประเด็นการเจรจาต่อรองที่สามารถตกลงกันได้แล้วไว้จนกว่าจะเจรจาต่อรองกันได้ทุกข้อ เพื่อให้ข้อตกลงที่ได้ให้กันไว้แล้วจะมีผลเมื่อสามารถยุติการเจรจาต่อรองกันได้แล้วเท่านั้น

10) ใช้การเจรจาต่อรองที่เป็นทางการให้น้อยที่สุดหรือจดบันทึกให้น้อยที่สุด เพื่อให้คู่เจรจาทั้งสองฝ่ายสามารถเปิดเผยข้อมูลต่อกันได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกลัวข้อผูกมัด และเมื่อสิ้นสุดการเจรจาแล้ว จึงทำเป็นข้อตกลงฉบับเดียวที่ทุกฝ่ายยอมรับ

คุณลักษณะของนักเจรจาต่อรอง

การเป็นนักเจรจาต่อรอง ส่วนหนึ่งมาจากบุคลิกหรือลักษณะ อีกส่วนหนึ่งก็เป็นผลมาจากการพัฒนาและการฝึกฝน อย่างไรก็ตามมีปัจจัยพื้นฐานหลายปัจจัยที่จะต้องพิจารณาเพื่อให้เข้าใจตนเอง และเข้าใจคู่เจรจาฝ่ายตรงข้าม เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับ เพศ บุคลิกลักษณะ รูปแบบการบริหาร และทัศนคติของผู้ที่เข้าร่วมการเจรจา (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551, น. 33)

1. ลักษณะของนักเจรจาต่อรองที่ดี

ผู้ที่เป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีและประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติดังนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551, น. 33 - 34)

- 1) สามารถเข้าถึงความต้องการของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
- 2) สามารถประนีประนอม หรือหาทางออกเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้
- 3) เชื่อมมั่นในแนวคิดเอาชนะร่วมกัน
- 4) มีความเชี่ยวชาญในการจัดการความขัดแย้ง
- 5) พร้อมที่จะหาข้อมูลและวิเคราะห์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน
- 6) มีความอดทนต่อการยั่วยุและความก้าวร้าว
- 7) มีความอดกลั้นสูงในการเผชิญกับความเครียด
- 8) เป็นผู้ฟังที่ดี
- 9) มีความหนักแน่น ไม่ตื่นเต้นตกใจง่ายกับการใช้กลยุทธ์ของฝ่ายตรงข้าม
- 10) สามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองได้อย่างรวดเร็ว

2. แนวทางการวิเคราะห์คู่เจรจาต่อรอง

ในการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จจะทำการศึกษาและวิเคราะห์ฝ่ายคู่เจรจาตรงข้ามก่อนเสมอ โดยนักเจรจาจำเป็นต้องรู้ว่ากำลังเจรจากับใคร ฝ่ายคู่เจรจามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร การทำความรู้จักกับคู่เจรจาก็เพื่อให้รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของคู่เจรจา จะทำให้สามารถมองเห็นถึงความต้องการของฝ่ายตรงข้าม เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ และเตรียมการเจรจาต่อรอง โดยนักเจรจาต่อรองที่ดีควรมีลักษณะนิสัยของการช่างสังเกตและวิเคราะห์ร่วมด้วย

การพิจารณาว่าคู่เจรจาเป็นอย่างไร ประเภทไหน ชอบใช้รูปแบบการเจรจาแบบใด อาจวิเคราะห์ได้โดยใช้แนวทางดังต่อไปนี้ (วิชัย โสสุวรรณจินดา, 2551, น. 38 - 43)

1) ความแตกต่างระหว่างเพศ โดยเพศหญิงและเพศชายนั้นมีแนวทางการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน ดังนี้

- การมุ่งผลการเจรจา ผู้หญิงมักเจรจาต่อรองโดยมองถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับคู่เจรจามากกว่าผู้ชาย ขณะที่ผู้ชายจะมุ่งถึงผลสำเร็จที่เป็นผลประโยชน์ในการเจรจามากกว่า

- ขอบเขตการเจรจา โดยผู้หญิงจะไม่จำกัดการเจรจาไว้แต่เพียงหัวข้อที่กำหนด แต่อาจขยายการเจรจาไปยังเรื่องอื่นได้ด้วย บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ ขณะที่ผู้ชายจำกัดการเจรจาต่อรองให้มีขอบเขตเฉพาะในเรื่องที่เป็นประเด็นการเจรจาเท่านั้นตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดการเจรจาต่อรอง

- การใช้อำนาจ ผู้หญิงที่มีอำนาจเจรจาต่อรองเลือกใช้อำนาจในแนวทางที่นุ่มนวลกว่า โดยใช้การสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและจริงจังมากกว่าการบังคับ

- การแก้ปัญหา ผู้หญิงส่วนใหญ่แก้ปัญหาด้วยการพูดคุยกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามทำความเข้าใจกับปัญหา รับฟังความคิดเห็น และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ข้อขัดแย้ง ในขณะที่ผู้ชายจะใช้อำนาจโดยตรงเพื่อเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2) ความแตกต่างด้านบุคลิกลักษณะ นอกจากความแตกต่างเรื่องเพศที่จะทำให้ผลของการเจรจาแตกต่างกันแล้ว ความแตกต่างด้านบุคลิกลักษณะของผู้เจรจาทำให้การเลือกใช้กลยุทธ์ของนักเจรจาในการเจรจาต่อรองมีความแตกต่างกันด้วย ดังนี้

- รูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง การเจรจาต่อรองนั้นเป็นการจัดการกับปัญหาความขัดแย้งหรือความต้องการที่ไม่ตรงกัน แนวทางการจัดการความขัดแย้งมีผลต่อการเลือกวิธีการเจรจาต่อรอง

- ค่านิยมในสังคมก็มีส่วนกำหนดพฤติกรรมในการเจรจาต่อรองด้วย เช่นค่านิยมแบบตะวันตกจะเน้นการเผชิญหน้า มีการสร้างแรงกดดันแก่คู่เจรจา ขณะที่การเจรจาแบบตะวันออกมุ่งประนีประนอมและหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ามากกว่า

- ความไวใจระหว่างบุคคล การเจรจาต่อรองที่คู่เจรจามีความไวใจกัน จะทำให้การเจรจาเป็นการเจรจาที่มีลักษณะเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูล และพยายามหาทางออกร่วมกัน ในทางกลับกันหากฝ่ายคู่เจรจาทั้งสองฝ่ายไม่มีความไวใจกันระหว่างบุคคลเลย จะทำให้การเจรจามีลักษณะเป็นการเจรจาต่อรองแบบแบ่งสันปันส่วน ไม่เปิดเผยข้อมูล และใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อเอาชนะ

- การควบคุมอารมณ์ตนเอง นักเจรจาต่อรองที่มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี จะมีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่ใช้เหตุผลมากกว่าการเจรจาต่อรองที่ก้าวร้าว

การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จ นักเจรจาต้องรู้จักจุดอ่อนจุดแข็ง และรูปแบบการเจรจาต่อรองของตัวเองและฝ่ายคู่เจรจาย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการเจรจาต่อรองที่เหมาะสม นักเจรจาต่อรองต้องมีความสามารถในการใช้เหตุผล การแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม และสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากประสบการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง รู้จักการแสดงอารมณ์อย่างเหมาะสม สามารถเผชิญกับการใช้อารมณ์ของคู่เจรจาได้ และต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการให้ข้อเสนอ และตอบสนองต่อคำโต้แย้งของคู่เจรจาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องเข้าใจลึกซึ้งถึงความต้องการและข้อจำกัดของคู่เจรจา

กรอบ และแนวความคิดของการเจรจาต่อรองใน ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

สังคม และเศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตได้เพราะธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ หากมองถึงความสัมพันธ์กันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นปัจจัยสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความมั่งคั่งของเศรษฐกิจทั้งประเทศ เพราะอสังหาริมทรัพย์นั้นเป็น หนึ่งในปัจจัยที่มนุษย์พึงมี เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการตอบสนองความต้องการของชีวิต เพื่อให้อยู่อาศัย ทำงาน ตอบสนองความต้องการทางสังคม

ในการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์นั้น การปรับเปลี่ยนราคาของอสังหาริมทรัพย์ไม่ได้เพียงแต่มีผลมาจาก ปัจจัยในเรื่องอุปสงค์ - อุปทานในตลาด ราคาของคู่แข่ง แต่อาจจะมีผลมาจากการเจรจาต่อรองระหว่างผู้ซื้อ และผู้ขาย (McKenzie & Betts, 2006; Graham & Gruneberg, 2000 อ้างถึงใน Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009, p. 53 - 70) อสังหาริมทรัพย์เป็นสินค้าที่มีราคาสูงเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้าประเภทอื่น ๆ ดังนั้นการเจรจาต่อรองที่ดีจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากในการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ โดยมีจากประสบการณ์ทำงานของ (Cummin, 1999 อ้างถึงใน Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009, pp. 53 - 70) กล่าวไว้ว่าประมาณร้อยละ 95 ของผู้ที่ซื้ออสังหาริมทรัพย์ในราคาที่สูงกว่าราคาตลาดมีสาเหตุมาจากการขาดแคลนความรู้และขาดประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง

ในการที่จะพัฒนาการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพนั้น การเตรียมตัวถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ควรทำการพิจารณาทุก ๆ ขั้นตอนในการเจรจา กระบวนการเจรจาต่อรองควรทำการวางแผนและดำเนินการโดยคำนึงถึงเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย โอกาสหรือทางเลือกอื่น ๆ กระบวนการในการตัดสินใจ และปัจจัยสภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อ ราคาของอสังหาริมทรัพย์และการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ (Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009, pp. 53 - 70) ซึ่งหากมีการพิจารณาและ ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบกับกระบวนการเจรจาต่อรองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ผู้เจรจาสามารถกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการได้จากการเจรจา กำหนดทางเลือกอื่นที่เป็นเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์ที่จะเลือกนำมาใช้ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งทำให้การเจรจาต่อรองมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

1. การแบ่งประเภทการเจรจาต่อรองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

การแบ่งประเภทของการเจรจาในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์โดยวัตถุประสงค์นั้นอาจแบ่งได้ดังนี้

- 1) การเจรจาต่อรองโดยมีวัตถุประสงค์ตามเงื่อนไขของสัญญา เช่น การเตรียมการก่อสร้าง การบริการในด้านต่าง ๆ การออกแบบ เป็นต้น
- 2) การเจรจาต่อรองโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายตามความรับผิดชอบในสัญญา เช่น การแก้ปัญหาในเรื่องของคุณภาพงานตามสัญญางานก่อสร้าง การส่งมอบทรัพย์สิน เป็นต้น
- 3) การเจรจาต่อรองโดยมีวัตถุประสงค์ตามสัญญาซื้อขาย

2. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเจรจาต่อรองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

การเจรจาต่อรองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้นเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างยุ่งยาก ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนที่มากมาย ซึ่งขั้นตอนที่มากมายนั้นอาจมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบและทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มากระทบต่อการเจรจาต่อรอง โดยหากมองถึงระดับของปัจจัยที่มากระทบต่ออุปสงค์และอุปทานของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มากที่สุดก็คือ ระดับมหภาค

กระบวนการเจรจาต่อรองในการทำข้อตกลงของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้นมีผลกระทบมาจาก ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

- 1) สภาพแวดล้อมทางการเมืองของประเทศ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากรัฐบาลเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจ และข้อกำหนดต่าง ๆ เช่น นโยบายด้านการเงิน มีธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำหนดนโยบาย โดยเป็นตัวกำหนดอัตราดอกเบี้ยต่าง ๆ นโยบายด้านการคลัง เป็นนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดหารายได้และการใช้จ่ายของรัฐบาล โดยในการจัดหารายได้ของรัฐบาลจะมาจากการจัดเก็บภาษีประเภทต่าง ๆ จากทั้งผู้ผลิต เช่น ภาษีนิติบุคคล ที่เก็บจากบริษัทห้างร้านต่าง ๆ หรือการจัดเก็บจากผู้บริโภค เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม หรือที่เรียกกันว่า VAT หรือจัดเก็บจากผู้มีรายได้ เช่น ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา และยังเป็นผู้ออกข้อกำหนด และกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ อีกทั้ง

หากรัฐบาลไม่มีเสถียรภาพที่ดีอาจทำให้นักลงทุนหรือนักพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ต้องระงับหรือชะลอโครงการไปได้

2) สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ (Tung, 2002 อ้างถึงใน Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009, pp. 53 - 70) เนื่องจากรัฐบาลนั้นเป็นผู้ที่จะกำหนดระบบของเศรษฐกิจ การพิจารณาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในธุรกิจนั้นสำคัญเพราะว่ามีผลกระทบโดยตรงกับอุปสงค์และอุปทานในตลาด ซึ่งเป็นตัวกำหนดราคาของอสังหาริมทรัพย์ในตลาด ในตลาดที่ผู้ซื้อนั้นมีอำนาจมากกว่า เนื่องมาจากมีอุปทานที่สูงเช่นกันในตลาดที่ผู้ขายนั้นมีอำนาจสูงกว่านั้นก็เพราะว่ามีอุปสงค์อยู่ในตลาดสูงเช่นกัน การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องทำความเข้าใจและระมัดระวังสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่ออุปสงค์และอุปทานในตลาดอีกด้วย

3) อัตราดอกเบี้ยและความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีความสำคัญกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพราะว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์นั้นมีแหล่งเงินทุนที่สำคัญคือการกู้ยืม ซึ่งมีผลกระทบต่อการเจรจาต่อรองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

4) สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบในการเจรจาต่อรองเมื่อผู้เจรจาต่อรองทั้งสองฝ่ายมีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม โดยมีผลกระทบในการเจรจาต่อ 3 ทางดังนี้

- ผู้ที่ทำการเจรจาต่อรองนั้นมีการรับรู้ ดำเนินการ และแปลข้อมูลอย่างไร ซึ่งผู้คนที่มีความแตกต่างกันในด้านเชื้อชาติหรือวัฒนธรรม อาจมีมุมมองและมีการแปลความในข้อมูลเดียวกันที่แตกต่างกัน (Tung, 2002 อ้างถึงใน Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009, pp. 53 - 70)
- วัฒนธรรมส่งผลกระทบต่อมุมมองของบุคคลในเรื่องของสิทธิ เหตุผลและการยอมรับสิ่ง ๆ หนึ่ง ที่มีผลกระทบต่อการเลือกใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง
- วัฒนธรรมที่แตกต่างกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันในการตัดสินใจ และรูปแบบในการเจรจาต่อรอง รวมถึงการเลือกวิธีการแก้ปัญหา (Gibler & Nelson, 2003 อ้างถึงใน Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas, 2009, pp. 53 - 70)

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ ต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์จะมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1) พันธกิจ (mission) เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์กร

2) จุดมุ่งหมาย (goal) คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (outcomes) ที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะแน่นอนลงไป

3) วัตถุประสงค์ (objective) เป็นผลผลิต (output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อได้กระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ เป็นรูปธรรมกว่าจุดมุ่งหมาย (goal) และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์

4) นโยบาย (policy) คือ ข้อความหรือสิ่งที่องค์การระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ

5) กลยุทธ์ (strategy) แนวทางปฏิบัติย่อยที่องค์การยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือกแผนงาน งาน หรือ โครงการ ต่าง ๆ ที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายข้อนั้น ๆ โดยในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญนั้นองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีหน้าที่ที่จะทำการวิเคราะห์สภาวะการดำเนินการและสภาพแวดล้อมทั่วไป

กระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT analysis)

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร กลยุทธ์จะถูกนำมาใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้น ๆ โดยองค์กรของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะและรูปแบบการดำเนินขององค์กร ซึ่งการที่จะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นองค์กรหรือหน่วยงานมีหน้าที่ที่จะสำรวจถึงสถานการณ์หรือสภาวะขององค์กรตนเสียก่อน โดยวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะองค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน วิธีหนึ่งคือ

กระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT analysis) โดยเป็นคำย่อมาจากคำว่า strengths weaknesses opportunities และ threats ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยละเอียดดังนี้

1) จุดแข็ง (strengths) คือ ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรจะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

2) จุดอ่อน (weaknesses) คือสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

3) โอกาส (opportunities) คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึง สภาวะการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม การเมือง สถานภาพทางเศรษฐกิจ

4) อุปสรรค (weaknesses) คือ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่จะทำการขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้อำนาจดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

โดยเมื่อองค์กรสามารถระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาวะแวดล้อมแล้ว องค์กรหรือหน่วยงานจะนำจุดแข็งและจุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาสและอุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

1) สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง - โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรสามารถดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ในเชิงรุก ได้เนื่องจากสามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง ปรับใช้ และมีโอกาสต่าง ๆ ที่หาประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

2) สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน - อุปสรรค) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ทางเลือกที่ดีที่สุดในการวางแผนกลยุทธ์คือการ ตั้งรับหรือป้องกันตัว เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนมาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3) สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน - โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่องค์กรหรือหน่วยงานมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่จะติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่องค์กรมีจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ทางออกที่ดีที่สุดคือการวางแผนกลยุทธ์ที่สามารถปรับเปลี่ยน เพื่อจัดหรือแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว

4) สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง - โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่สภาพแวดล้อมไม่อำนวยความสะดวกในการดำเนินการ แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบจากจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้น ควรใช้จุดแข็งต่าง ๆ ที่องค์กรหรือหน่วยงานมีเพื่อขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ในการจำแนกโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) เป็นกระบวนการที่ยุ่งยาก เพราะทั้งสองปัจจัยนี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกันอุปสรรคก็จะกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรหรือหน่วยงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม โดยสามารถวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้จาก ปัจจัยระดับมหภาค (PEST) และสภาวะการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม (5 - forces model) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการนำเสนอในส่วนต่อไป

ปัจจัยระดับมหภาคที่มีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกระดับมหภาคที่มีผลกระทบเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์กรไม่สามารถกำหนดได้ แต่มีผลกระทบต่อกิจทางและแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้

1) ปัจจัยด้านสภาพและเสถียรภาพทางการเมือง (political factors) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการพิจารณาความมั่นคงของเสถียรภาพทางการเมืองที่จะมีผลกระทบในด้านแผนพัฒนาและกระตุ้นระบบเศรษฐกิจของประเทศ

2) ปัจจัยด้านสภาพทางเศรษฐกิจ (economic factors) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาคและจุลภาค โดยหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งหมดทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ยผลผลิตมวลรวมภายในประเทศ เป็นต้น

3) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (sociocultural factors) เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม โดยหมายถึงโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระดับการศึกษา จำนวนประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ เป็นต้น

4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (technology factors) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการโดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม

ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม หรือ 5 - forces model ของ Michael E. Porter ได้กล่าวไว้ว่าสภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ โดยมีปัจจัย 5 ประการ เป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้ทำกำไรของธุรกิจนั้น ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย

1) ข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ (threat of new entrants) โดยการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่จะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมประสบปัญหาดังนั้นยังมีข้อจำกัดในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่มากเท่าใดก็ยิ่งเป็นผลดีต่อผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วมากเท่านั้น

2) ข้อจำกัดด้านความรุนแรงในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรม (competitive rivalry within an industry) โดยการแข่งขันที่รุนแรง ไม่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาดที่ลดลง นอกจากนี้การแข่งกันลดราคาก็จะนำไปสู่การลดลงของอัตราผลกำไร (margin) ที่จะต้องหายไปมากที่สุด

3) ความเสี่ยงอันเกิดจากสินค้าทดแทน (threat of substitute products) ปัจจัยที่ส่งเสริมให้ผู้ผลิตทำการค้นหาสินค้าอื่นมาทดแทน ได้แก่ ต้นทุนราคาสินค้าที่ต่ำกว่า คุณภาพสินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่า และสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจแปรเปลี่ยนจากความต้องการแบบเดิม ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแข่งขันในด้านการตัดราคาหรือเป็นการแข่งขันด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่าเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งหากลูกค้าตอบสนองต่อสินค้าที่ผลิตขึ้นมาเพื่อทดแทนกันได้ก็จะทำให้ผู้ผลิตอยู่ในฐานะที่จะกำหนดราคาในระดับที่ให้อำนาจได้ ทำให้คู่แข่งรายอื่น ๆ ทำการแข่งขันด้านราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นหาวิธีผลิตสินค้าที่จะมาทดแทนในรูปแบบใหม่บ้าง

4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (bargaining power of customers) ผู้ซื้อจะสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลง ปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้น ซึ่งผู้ซื้อจะมีอิทธิพลเหนือผู้ขาย โดยอาจมีสาเหตุมาจากการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณสูง หรือการปรับเปลี่ยนจากผู้ซื้อสินค้ามาเป็นผู้ผลิตสินค้าเอง เป็นต้น

5) อำนาจในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (bargaining power of suppliers) ผู้ค้าวัตถุดิบสามารถสร้างแรงกดดันต่อผู้ประกอบการธุรกิจในการปรับระดับราคาให้สูงขึ้นหรือปรับลดคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ต่ำลง ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการต้องเสียกำไรไปจากวัตถุดิบที่มีราคาสูงขึ้น โดยเกิดจากผลผลิตสินค้าที่ใช้วัตถุดิบที่ไม่มีสิ่งอื่นมาทดแทนได้ หรือมีผู้ค้าวัตถุดิบน้อยรายเมื่อเทียบกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพโรจน์ บาลัน (2551) แปลเรียบเรียงจากหนังสือ Negotiation Michael Watkins (2003) ได้อธิบายถึงความหมายของการเจรจาต่อรอง ลักษณะประเภทของการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์ที่ใช้กับประเภทการเจรจาต่อรอง เน้นหลักความคิดพื้นฐานสี่ประการคือ ทางเลือกอื่นที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง (BATNAs) ราคาการตัดใจ (reservation price) ขอบเขตที่จะทำข้อตกลงได้ (zone of possible agreement)

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2547) กล่าวถึงองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการวางแผนกลยุทธ์

สันทัต ศะศิวิณช (2551) ศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง ลักษณะการเจรจาต่อรอง ขั้นตอนต่าง ๆ ในการเจรจาต่อรอง และการกำหนดยุทธวิธีในการเจรจาต่อรอง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) ได้อธิบายถึงความหมายของการเจรจาต่อรอง แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์และพิจารณาคุณสมบัติของนักเจรจาต่อรองที่เหมาะสม การวางแผนในการเจรจาต่อรอง รวมถึงกระบวนการในการเจรจาต่อรอง

Koeszegi (2004) ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จในการเจรจาระหว่างองค์กร ซึ่งเป็นการจัดการความสัมพันธ์กันระหว่างคู่ค้า ผู้ร่วมงาน คู่แข่ง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ โดยมองว่าการเจรจาต่อรองเป็นการจัดการ การพึ่งพาอาศัยกัน และผลประโยชน์ที่ทับซ้อนกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ โดยเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การสร้างความน่าเชื่อถือต่อฝ่ายคู่เจรจา เพื่อที่จะนำไปสู่ข้อตกลงที่พึงพอใจกันทั้งสองฝ่าย

Lewicki, Saunders, & Barry (2006) กล่าวถึงภาพรวมของการเจรจาต่อรอง มีลักษณะอย่างไร การเจรจาแต่ละแบบมีกลยุทธ์ในการดำเนินการอย่างไร

Porter (1979) กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม โดยเน้นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และโอกาสในการเข้าสู่อุตสาหกรรมจากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ 5 อย่าง คือ (1) ข้อจำกัดในการเข้าสู่ภาคธุรกิจของผู้แข่งขันใหม่ (2) ความรุนแรงของการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรม (3) ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน (4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และ (5) อำนาจต่อรองของผู้ค้าวัตถุดิบ

Sebinus (2001) ศึกษาเกี่ยวกับ ลักษณะนิสัย 6 อย่างของนักเจรจาต่อรอง โดยให้ความสำคัญในด้านข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น 6 อย่างจากนักเจรจาต่อรอง คือ ละเลยปัญหาฝ่ายคู่เจรจา ใช้ราคาขมขู่ผลประโยชน์ฝ่ายคู่เจรจา การวางตำแหน่งการเจรจาเหนือผลประโยชน์ ละเลยการสร้างทางเลือกหากการเจรจาต่อรองไม่สำเร็จ ล้มเหลวที่จะแก้ไขทัศนวิสัยที่ผิด

Urbanavičienė, Kaklauskas, & Zavadskas (2009) ศึกษาเกี่ยวกับกรอบ แนวความคิด ใน และแบบจำลองสำหรับการเจรจาต่อรองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โดยเน้นไปที่ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการการเจรจาต่อรองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ระดับ มหภาค อีกทั้งนำเสนอแบบจำลองที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์การเจรจาต่อรองสำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

สรุป

จาก แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับงานวิจัยหัวข้อ “การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์” เป็นการศึกษาแนวคิดการเจรจาต่อรอง หลักการพื้นฐานของการเจรจาต่อรอง การเตรียมตัวเพื่อการเจรจาต่อรอง กลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองแบบต่าง ๆ และแนวความคิดของการเจรจาต่อรองในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และวิธีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสืบค้นแนวความคิดและการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมานั้น สามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาได้เป็นอย่างดี

ประเด็นการศึกษาในแต่ละหัวข้อสามารถส่งเสริมให้ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ หาแนวทางการพัฒนาระบบการวางแผนกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองสำหรับการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ของธุรกิจการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ในการศึกษาขั้นตอนต่อไป