

บทที่ 5

แนวทางการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรอง

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้ได้ภาพรวมของแนวทางการวางแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย อีกทั้งเพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีองค์ประกอบหลายด้าน วัตถุประสงค์ของการวิจัยจึงต้องการข้อมูลในด้านต่าง ๆ เพื่อสรุปผลสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้ครอบคลุมองค์ประกอบดังนี้

1) สรุปข้อมูลทฤษฎีภูมิที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายและจุดหมายของแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมต่าง ๆ (SWOT analysis) เพื่อนำไปสู่แนวทางการสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2) สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในด้านของ เป้าหมายในการเจรจาต่อรอง กระบวนการในการเจรจาต่อรอง ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการเจรจาต่อรอง ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การเจรจาต่อรอง ในการซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

สรุปกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้งนี้ต้นทุนการซื้อที่ดินเป็นสัดส่วนที่สูงมากสำหรับการลงทุนพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์หากตัดสินใจซื้อผิดพลาดจะไม่เพียงแต่ทำให้บริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์สูญเสียเงินไป แต่จะทำให้บริษัทสูญเสียโอกาสในการลงทุนในที่ดินแปลงอื่น ๆ รวมถึงการเลือกทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ดังนั้นหน่วยงานสรรหาที่ดินจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อให้เกิดเป็นการเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์อันเป็นประโยชน์แก่บริษัทอีกด้วย โดยผู้วิจัยพบว่า

ในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินควรมีขั้นตอนและองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ขั้นตอนและองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

1) หน่วยงานสรรหาที่ดินควรดำเนินการกำหนดพันธกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์และเป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักของหน่วยงาน โดยพบว่าพันธกิจหลักที่หน่วยงานสรรหาที่ดินโดยทั่วไปมีคือ การซื้อที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์

2) หน่วยงานสรรหาที่ดินควรจะดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่าในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ของหน่วยงานสรรหาที่ดินจะมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์คือ เจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินให้ได้ราคาที่เหมาะสมกับโครงการที่จะทำการพัฒนา

3) หน่วยงานสรรหาที่ดินทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT analysis) ของหน่วยงานสรรหาที่ดินในการเจรจาต่อรองในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์นั้น ผู้ที่ทำการวางแผนมีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการศึกษาและระบุปัจจัยภายในและภายนอกสำหรับใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมตามแต่ละสถานการณ์ ปัจจัยภายในนั้นเป็นปัจจัยที่แสดงถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ส่วนปัจจัยภายนอกแสดงถึงปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร

ในงานศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจจะมีผลกระทบด้วยโดยพิจารณาจากสภาวะโดยทั่วไปที่จะส่งผลกระทบต่อกระทำการดำเนินการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการอสังหาริมทรัพย์ และเป็นปัจจัยที่บริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ไม่สามารถควบคุมได้ จากการสัมภาษณ์และศึกษาข้อมูลทุติยภูมิโดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) สภาวะทางการเมือง (political factors) ในปัจจุบันยังมีความไม่แน่นอนจากสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกระทำการดำเนินธุรกิจด้านพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากนักลงทุนทั้งภายในและภายนอกรู้สึกถึงความเสี่ยงในการลงทุน รวมถึงผู้ซื้ออาจมีความไม่แน่ใจในการซื้อเนื่องจากความกังวลเรื่องรายได้ในอนาคต อีกทั้งความไม่แน่ชัด

ด้านนโยบายสนับสนุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เช่น ภาษีธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และการลดหย่อนค่าธรรมเนียมต่าง ๆ รวมถึงโครงการพัฒนาสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่ยังไม่แน่ชัด

อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองทั้ง 3 กลุ่มพบว่า ปัจจัยด้านสถานภาพทางการเมืองมีผลกระทบสูงต่อการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดิน โดยส่งผลทำให้บริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เลือกลงทุนในที่ดินที่มีศักยภาพสูงและมีความเหมาะสมที่จะพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ณ สถานะการณั้้นได้ โดยอาจทำให้ผู้ขาย (เจ้าของที่ดิน) ต้องทำการแข่งขันกันนำเสนอ ทำให้บริษัทมีทางเลือกในการเจรจามากขึ้น

2) สภาพเศรษฐกิจ (economic factors) โดยหากมองถึงแนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2553 ที่มีการคาดการณ์ว่าจะปรับตัวดีขึ้น ซึ่งมีผลมาจากเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าเช่น สหรัฐอเมริกา กลุ่มสหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และจีน ปรับตัวดีขึ้น แสดงถึงสัญญาณที่ดีที่จะทำให้ธุรกิจการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ดีขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตามความไม่มั่นคงทางการเมืองจะส่งผลอย่างชัดเจนให้นักลงทุนต้องชะลอการลงทุนใหม่ หรืออาจตัดสินใจขายการลงทุนที่มีอยู่ ซึ่งจะทำให้เจ้าของที่ดินต้องมีการแข่งขันมากขึ้น รวมถึงอัตราการผันผวนของในตลาดการค้าน้ำมัน และอัตราดอกเบี้ยที่จะมีผลกระทบต่อนทุนในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ หากมองในส่วนของการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินพบว่าสภาพเศรษฐกิจมีผลกระทบระดับปานกลาง ทิศทางเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มดีจะส่งผลให้ผู้ประกอบการมีความเชื่อมั่นในทิศทางที่ดี ถ้าตัดสินใจซื้อ ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ด้วย ทำให้เกิดการแข่งขันในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินมากขึ้น ในขณะเดียวกันเจ้าของที่ดินสามารถปรับราคาขึ้น หรือมีความยืดหยุ่นด้านราคาน้อยลง

3) สังคมและวัฒนธรรม (socioculture factors) หากมองถึงการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความสำคัญ เนื่องจากแสดงได้ถึงวิถีชีวิตของกลุ่มเป้าหมายที่อาจเปลี่ยนแปลงไป เช่น วัยทำงานต้องการที่พักอาศัยใกล้ที่ทำงานหรืออย่างน้อยใกล้ระบบขนส่งที่สามารถไปทำงานได้อย่างสะดวก หรือผู้สูงอายุอาจต้องการที่พักอาศัยที่อยู่นอกเมือง ปราศจากความวุ่นวาย เป็นต้น ซึ่งบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ต้องศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการที่เปลี่ยนไปเพื่อนำเสนอและพัฒนาสินค้าให้ตรงตามความต้องการที่เปลี่ยนไปของสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยด้านรายได้ การศึกษา ขนาดครอบครัวเพื่อให้สามารถพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีความต้องการสูง

หากนำปัจจัยนี้มาวิเคราะห์ในส่วนของผลกระทบต่อการเจรจาต่อรอง พบว่ามีผลกระทบสูงเนื่องจาก การเจรจาต่อรองเป็นการสื่อสารระหว่างคน 2 คน ขึ้นไปที่ต้องการแก้ไขปัญหาและ/หรือผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งประเด็นหลักของการเจรจาต่อรองก็คือ การหา

ผลประโยชน์ร่วมกันจากความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเจรจาที่มีสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันทั้งในด้าน ระดับการศึกษา อายุ วิถีชีวิต ลักษณะนิสัย ย่อมต้องมีมุมมอง การแปลข้อมูล วิธีการเจรจา รวมถึงการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินก็จะต่างกันไปด้วย เช่น ลักษณะของผู้เจรจายืดหยุ่นหรือแข็ง การสร้างบรรยากาศในการเจรจาแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เป็นต้น

4) เทคโนโลยี (technology factors) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เนื่องจากแสดงถึงข้อได้เปรียบต่าง ๆ ในด้านการแข่งขัน เช่น เทคโนโลยีการก่อสร้าง เทคโนโลยีการบริหารจัดการต่าง ๆ เป็นต้น โดยอาจทำให้ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนในการผลิตและผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน รวมถึงเทคโนโลยีในการประชาสัมพันธ์และโฆษณาสินค้า ซึ่งในปัจจุบันเห็นได้ชัดว่าการใช้สื่ออินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าและองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง

อย่างไรก็ตามปัจจัยด้านเทคโนโลยีอาจจะมีผลกระทบน้อยต่อการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดิน จากการสัมภาษณ์พบว่า การเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินจะดำเนินการโดยมีการประชุมและพบปะกันโดยตรง เนื่องจากสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รวมถึงสามารถวิเคราะห์ให้ผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรองได้อย่างดีอีกด้วย

ในงานศึกษานี้ได้เลือกใช้ทฤษฎี 5 - forces model ซึ่งกล่าวว่า สภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะได้รับผลกระทบมาจากสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจองค์กรนั้นอยู่ โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ จากการสัมภาษณ์และศึกษาข้อมูลทฤษฎีภูมิผู้วิจัยสามารถสรุปสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมภาคอสังหาริมทรัพย์ได้ดังนี้

1) ข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ของผู้แข่งขันใหม่ (threat of new entrants) โดยธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งผู้ที่เข้ามาแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์จะต้องพบกับการแข่งขันที่สูงจากผู้ประกอบการที่อยู่ในตลาด ในปัจจุบันมีบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ที่ครองส่วนแบ่งการตลาดอยู่มาก ทำให้โอกาสในการเข้ามาแข่งขันน้อยมาก อีกทั้งธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีการลงทุนค่อนข้างสูง ทั้งต้นทุนทางตรง เช่น ต้นทุนการซื้อที่ดิน ค่าก่อสร้าง เป็นต้น และต้นทุนทางอ้อม เช่น ต้นทุนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ของบริษัท เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดต้นทุนการดำเนินงานทั้งสิ้น รวมไปถึงผู้ที่เข้ามาแข่งขันใหม่จะมีความเสียเปรียบในด้านต้นทุนการผลิตต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามอสังหาริมทรัพย์เป็นสินค้าที่มีความแตกต่างกับสินค้าประเภทอื่น ๆ ซึ่งอาจมีความคล้ายคลึงกัน ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่อาจนำเสนอสินค้าที่แตกต่างกันตามความต้องการ

ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายก็ได้ เช่น ทำเลที่ตั้ง รูปแบบทางสถาปัตยกรรม รายการส่งเสริมการขายต่าง ๆ เป็นต้น อีกทั้งนโยบายของภาครัฐที่ออกมาสนับสนุนธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อยู่มาก ซึ่งอาจทำให้มีผู้ลงทุนรายใหม่เข้ามาแข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

2) ความรุนแรงของการแข่งขันภายในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (competitive rivalry within an industry) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการแข่งขันค่อนข้างสูง หากมองแนวโน้มการเจริญเติบโตของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีแนวโน้มอัตราการเติบโตค่อนข้างสูง มีบริษัทพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่เกิดขึ้นใหม่มาเรื่อยๆ รวมถึงบริษัทเดิมที่ครองส่วนแบ่งการตลาดอยู่แล้ว ซึ่งความต้องการในด้านอสังหาริมทรัพย์ยังคงที่อยู่อาจทำให้เกิดสภาวะอุปสงค์ล้นตลาดก็ได้ และจะไม่ใช่เป็นผลดีต่อผู้ประกอบการรายเดิมที่อยู่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และผู้ที่เข้ามาใหม่ เพราะนั่นหมายถึงส่วนแบ่งตลาดที่จะลดลงและผลกำไรที่จะหดหายไปที่สุด

3) ความเสี่ยงจากสินค้าทดแทน (threat of substitute products) ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง มีการแข่งขันในด้านการลดราคา ด้านการส่งเสริมการขาย หรือด้านการปรับปรุงคุณภาพสินค้าหรือบริการให้เหนือกว่า บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จึงทำการค้นหาสินค้าหรือรูปแบบใหม่ ๆ มาทดแทน เช่น ลักษณะบ้านแบบโฮมออฟฟิศที่นำรูปแบบการพักอาศัยมารวมกับที่ทำงานซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ในปัจจุบันผู้ซื้ออาคารชุดพักอาศัยอาจไม่ต้องการเพียงที่พักแต่ต้องการปล่อยเช่าซึ่งบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ก็พัฒนาอาคารชุดพักอาศัยที่สามารถให้ผลตอบแทนสูง หรือในกรณีที่สภาพเศรษฐกิจไม่ดีผู้ซื้ออาจจะลดการซื้อออกไปโดยจะไปหาอสังหาริมทรัพย์ประเภทให้เช่าแทน เป็นต้น ส่งผลให้คู่แข่งรายอื่น ๆ ต้องทำการแข่งขันด้านราคาหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ในการคิดค้นที่จะหาสินค้ามาทดแทนในรูปแบบใหม่บ้าง

4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (bargaining power of customers) อสังหาริมทรัพย์เป็นสินค้าที่ราคาสูง โดยผู้ซื้อจะให้ความสนใจเกี่ยวกับอุปทานและราคาของอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่ในตลาด เป็นอย่างดีซึ่งจะทำให้สามารถนำมาใช้เป็นข้อต่อรองเพื่อสร้างแรงกดดันให้บริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ผู้ซื้อสามารถหาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะและคุณภาพใกล้เคียงกันมาเปรียบเทียบ ซึ่งสามารถเลือกซื้อรายใดก็ได้ ทำให้บริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ต้องลดราคาให้ถูกลง หรือพัฒนาโครงการประเภทอื่น ๆ มาทดแทน อย่างไรก็ตามอสังหาริมทรัพย์ซึ่งก็คือ ที่พักอาศัย เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต รวมไปถึงการใช้เพื่อดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งอาจทำให้อำนาจในการต่อรองของผู้ซื้อไม่มากนักไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้

5) อำนาจในการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (bargaining power of suppliers) ทรัพยากรหรือวัตถุดิบอันสำคัญของธุรกิจการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือ ที่ดินซึ่งเป็นวัตถุดิบที่มีอยู่

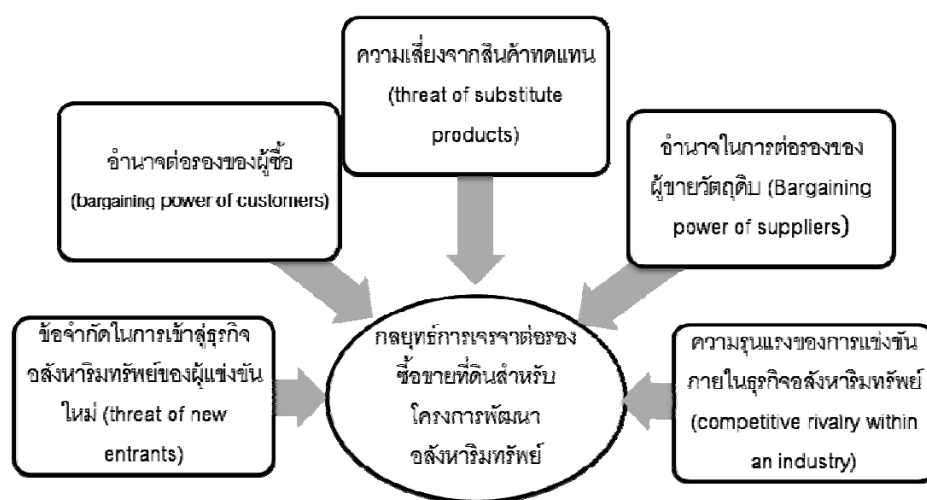
อย่างจำกัดไม่สามารถผลิตหรือหาวัตถุดิบอื่น ๆ มาทดแทน รวมไปถึงการสรรหาที่ดินที่มีศักยภาพ ในปัจจุบันค่อนข้างยาก ดังนั้นจะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ เสียเปรียบต่อเจ้าของวัตถุดิบซึ่งก็คือ เจ้าของที่ดิน อีกทั้งในกรณีที่เจ้าของที่ดินเองมีที่ดินและทุน ทรัพย์มากปรับเปลี่ยนมากลายเป็นผู้แข่งขันในธุรกิจก็เป็นได้ ซึ่งจะทำให้บริษัทพัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์เสียเปรียบในการต่อรองขอซื้อที่ดิน อย่างไรก็ตามพบว่าในช่วงที่ผ่านมาบริษัท พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์บางแห่งได้มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาโครงการ อสังหาริมทรัพย์โดยการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รูปแบบใหม่ ๆ เพื่อลดการแข่งขันทั้งใน ด้านการตลาด และการจัดซื้อที่ดิน

แผนภูมิที่ 2

แผนภูมิแสดงสภาวะการแข่งขันในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่มีผลกระทบ

ต่อการวางแผนกลยุทธ์การเจรจาต่อรองซื้อที่ดินของ

กลุ่มบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์



โดยจากการวิเคราะห์ปัจจัยระดับมหภาคและปัจจัยสภาวะการแข่งขัน ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเจรจาต่อรองซึ่งผู้วิจัยได้ ระบุถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบเพื่อดำเนินการเสนอแนวทางในการการวางแผนกลยุทธ์ใน การเจรจาต่อรอง ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4

ตารางที่ 4

ตารางแสดงการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT analysis)

ในการเจรจาต่อรองซื้อที่ดินสำหรับพัฒนา

โครงการอสังหาริมทรัพย์

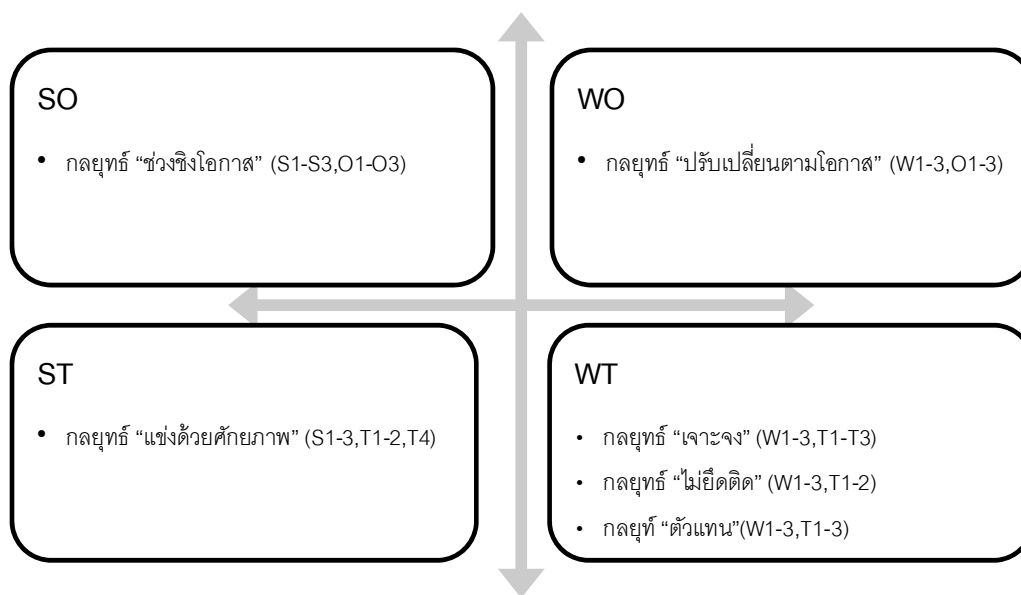
จุดแข็ง (strength)	จุดอ่อน (weakness)
1. ชื่อเสียงของบริษัท (S1) 2. ความรู้ด้านอสังหาริมทรัพย์ (S2) 3. ประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง (S3)	1. นโยบายต่าง ๆ ของบริษัท (W1) 2. รูปแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ (W2) 3. โครงสร้างองค์กรและอำนาจในการตัดสินใจ (W3)
อุปสรรค (threat)	โอกาส (opportunity)
1. ทรัพยากรที่ดินที่มีศักยภาพเหลือน้อย (T1) 2. คู่แข่งในการเจรจาต่อรอง (T2) 3. ราคาซื้อขายที่ดินในบริเวณใกล้เคียง (T3) 4. องค์ประกอบต่าง ๆ ของที่ดิน (T4)	1. นโยบายต่าง ๆ เกี่ยวกับภาษีอสังหาริมทรัพย์ (O1) 2. สถานภาพทางการเมือง (O3) 3. สภาพเศรษฐกิจ (O2)

2. การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT analysis) ของการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และออกแบบแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ด้วยการนำความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานะมาสร้างเป็นกลยุทธ์ จับคู่เพื่อสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่แตกต่างตามสถานการณ์ ได้ตั้งแผนภูมิของ 4 สถานการณ์ดังนี้

แผนภูมิที่ 3

แผนภูมิการจับคู่สภาวะแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อทำการ
กำหนดกลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์



1) กลยุทธ์เชิงรุก (strength - opportunity strategy) ออกแบบโดยนำความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาวะแวดล้อมด้านจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อจะหาว่าจะสร้างกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินที่ได้เปรียบอย่างไรจากการช่วงชิงโอกาส หากบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์อยู่ในสถานการณ์นี้ควรจะใช้แผนกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ “ช่วงชิงโอกาส” โดยมองถึงโอกาสต่าง ๆ เช่น นโยบายด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติภาษีที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ที่มีแนวโน้มว่าจะออกมา สถานภาพทางการเมืองโดยมีสาระสำคัญที่ว่าผู้ที่ถือครองที่ดินและอสังหาริมทรัพย์มีหน้าที่ต้องเสียภาษีสถานภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจที่ไม่มั่นคง ซึ่งจะทำให้เจ้าของที่ดินที่มีการถือครองที่ดินจำนวนมากไม่ยากถือครองอีกต่อไปโดยจะทำให้มีที่ดินที่มีศักยภาพถูกปล่อยสู่ตลาดเพิ่มขึ้น รวมถึง ทำให้เจ้าหน้าที่ในการสรรหาที่ดินสามารถต่อรองราคาในการซื้อได้ เนื่องจากเจ้าของที่ดินมีความต้องการอยากขายมาก และจะนำเสนอต่อผู้ที่มีความสามารถในการซื้อเช่น บริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

ผู้เจรจาสามารถวิเคราะห์ ณ จุดนี้ได้ว่าผู้ขายมีความอยากจะขายที่ดิน ใช้ประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองที่มีหาความต้องการและข้อจำกัด เมื่อเป็นที่ดินที่มีศักยภาพและ

น่าสนใจ ควรแสดงออกให้ผู้ขายรู้สึกได้ว่าบริษัทไม่จำเป็นต้องได้ที่ดินแปลงนี้ เนื่องจากมีการนำเสนอที่ดินอีกมาก แล้วดำเนินการต่อรองราคาให้ได้ตามความต้องการอย่างเหมาะสมและยุติธรรม โดยใช้จุดแข็งที่องค์กรของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสรรหาที่ดินมีอยู่เช่น ชื่อเสียงบริษัท ความรู้ด้านอสังหาริมทรัพย์ และประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง

2) กลยุทธ์ปรับปรุงจากภายใน (weakness - opportunity strategy) ออกแบบโดยนำความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาวะแวดล้อมด้านจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมาออกแบบกลยุทธ์ที่แก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาส หรือดำเนินการหาจุดแข็งจากภายนอกมาเสริม หากบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์อยู่ในสถานการณ์นี้ควรจะใช้แผนกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ **“ปรับเปลี่ยนตามโอกาส”** โดยมองถึงโอกาสเช่นเดียวกัน เช่นนโยบายเกี่ยวกับภาษีอสังหาริมทรัพย์ สถานภาพทางการเมืองและสภาพเศรษฐกิจที่ยังไม่แน่นอนแล้วนั้น ซึ่งทำให้ผู้ถือกรรมสิทธิ์ต่าง ๆ มีความอยากขายที่ดินมากขึ้น โดยบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์จะดำเนินการซื้อที่ดินเพื่อมาดำเนินการพัฒนาเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งหน่วยงานสรรหาที่ดินที่มีจุดอ่อนเช่น ด้านนโยบายและเงื่อนไขในการซื้อที่ดินที่ด้อยกว่าบริษัทอื่น ๆ หรือมีโครงสร้างขององค์กรที่ทำให้การตัดสินใจเลือกซื้อ ก็จะทำให้เสียเปรียบในเรื่องของการเจรจา ซึ่งหลักการของกลยุทธ์นี้จะถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขจุดอ่อนตามโอกาสที่เข้ามา

ในกรณีที่บริษัทมีที่ดินที่มีศักยภาพสูงเข้ามาแปลงหนึ่ง ต้องมีบริษัทพัฒนาโครงการรายอื่น ๆ เข้ามาสนใจ ในกรณีที่นโยบายในการจ่ายเงินของบริษัทเป็นแบบ มัดจำร้อยละ 5 - 10 แล้วโอนกรรมสิทธิ์อีก 3 - 6 เดือนข้างหน้าอาจจะทำให้เสียเปรียบคู่แข่งที่มีเงื่อนไขที่ยืดหยุ่นกว่า โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายสรรหาที่ดินอาจจะไม่สามารถเปลี่ยนนโยบายได้ แต่สามารถเสนอกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนได้เช่น เสนอซื้อในราคาที่สูงกว่าแต่ขอจ่ายในเงื่อนไขเดิม ซึ่งจะทำให้ผู้ขายรู้สึกพึงพอใจในและยอมรับกับเงื่อนไขนั้น เป็นต้น

กลยุทธ์ **“ปรับเปลี่ยนตามโอกาส”** นี้รวมถึงการเข้าไปสนใจให้ผู้บริหารให้ดำเนินการปรับเปลี่ยนนโยบายด้วยอีกหนึ่งทาง โดยในกรณีที่ที่ดินที่มีศักยภาพสูงและมีคู่แข่งมาก การเข้าไปเจรจาเพื่อให้ผู้บริหารเห็นด้วยและปรับเปลี่ยนนโยบายต่าง ๆ ก็เป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่สรรหาที่ดินควรกระทำ ซึ่งการเข้าหาทั้งสองฝ่ายจะช่วยให้สามารถเพื่อทางเลือกอื่น ๆ ที่อาจแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งได้

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (strength - threat strategy) ออกแบบโดยนำความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาวะแวดล้อมด้านจุดแข็งและอุปสรรคพิจารณาร่วมกัน เพื่อจะหาว่าจะสร้างกลยุทธ์

สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินในเชิงป้องกัน หากบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์อยู่ในสถานการณ์นี้ควรจะใช้แผนกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ “**แข่งด้วยศักยภาพ**” หากมองถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่มากมาย อันเกิดจากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ อันเป็นผลให้ที่ดินที่มีศักยภาพสูงเหลือค่อนข้างน้อยและราคามีการปรับตัวสูงขึ้น เป็นผลให้มีการแข่งขันกันในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินมาก รวมถึงการพัฒนาโครงการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ของภาครัฐที่ส่งผลทำให้อำนาจในการต่อรองของผู้ขายสูงขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอุปสรรคและข้อจำกัดของเจ้าหน้าที่สรรหาที่ดิน

อย่างไรก็ตามในหากเจ้าหน้าที่สรรหาที่ดินอยู่ในบริษัทที่มีจุดแข็งด้านชื่อเสียงบริษัท รวมถึงมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องอสังหาริมทรัพย์และการเจรจา รวมถึงมีสถานะทางการเงินที่มั่นคง ก็จะทำให้สร้างข้อได้เปรียบอย่างมากต่อความมั่นใจของผู้ขาย ซึ่งจะทำให้เพิ่มข้อได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง โดยในกรณีที่มีการแข่งขันในการเจรจาต่อรองสูงจากผู้เข้าร่วมเจรจาหลายฝ่าย เจ้าของที่ดินจะมีทางเลือกมากขึ้น บริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ควรพิจารณการส่งผู้ที่มีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองที่สามารถนำเสนอให้ผู้ขายมั่นใจได้ว่าบริษัทมีความสนใจอยู่จริง และสร้างความมั่นใจว่ามีสถานะทางการเงินที่มั่นคงสามารถซื้อได้แน่นอน

โดยประเด็นหลักของกลยุทธ์นี้คือ การใช้จุดแข็งกำจัดอุปสรรค เช่น การเสนอผลของการเจรจาไปในทางฝั่งของผู้ซื้อน้อยลง ซึ่งหมายถึงการยอมให้ผลประโยชน์ที่มีมากกว่าต่อเจ้าของที่ดิน เพื่อให้ได้มาที่ดินที่มีศักยภาพสูง ๆ และเป็นการลดจำนวนคู่แข่งที่ไม่มีศักยภาพที่สามารถให้ได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นราคาที่เสนอควรจะไม่เกินขอบเขตที่ทางฝ่ายพัฒนาที่ดินกำหนดไว้ ซึ่งหากซื้อมาสูงกว่าอาจทำให้เกิดปัญหากับบริษัทได้

4) กลยุทธ์เชิงรับ (weakness - threat strategy) ออกแบบโดยนำความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาวะแวดล้อมด้านจุดอ่อนและอุปสรรค เพื่อที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์การเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินในเชิงรับ หากบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์อยู่ในสถานการณ์นี้ควรจะใช้แผนกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ “**เจาะจง**” ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายสรรหาที่ดินอยู่ในสถานการณ์ที่องค์กรมีจุดอ่อนด้านนโยบายต่าง ๆ ของบริษัท รูปแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ และการตัดสินใจของผู้บริหารที่ล่าช้าและความต้องการด้านองค์ประกอบของที่ดินที่มีความเฉพาะ รวมถึงอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สูงนั้น เจ้าหน้าที่สรรหาที่ดินควรพิจารณาเลือกกลยุทธ์โดยเจาะจงไปที่ที่ดินแปลงใดแปลงหนึ่ง อันซึ่งมีความเป็นไปได้และตรงตามความ

ต้องการของรูปแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ เพื่อลดความยุ่งยากในการเจรจาต่อรอง อีกทั้งยังช่วยให้สามารถเจรจาต่อรองในที่ดินที่ตรงตามความต้องการอีกด้วย

กลยุทธ์ “**ไม่ยึดติด**” โดยหากเจ้าหน้าที่ฝ่ายสรรหาที่ดินอยู่ในสถานการณ์นี้ ซึ่งบริษัทมีทั้งนโยบายและการตัดสินใจที่เป็นจุดอ่อน รวมถึงอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สูงนั้น เจ้าหน้าที่สรรหาที่ดินอาจใช้กลยุทธ์ในการสรรหาที่ดินแบบล้อมกรอบ ซึ่งหมายถึงการเจรจาต่อรองซื้อที่ดินทางเลือกที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน ในทำดินที่ตั้งบริเวณใกล้เคียงกันหลายแปลง เพื่อให้เกิดทางเลือกหากไม่สามารถทำข้อตกลงระหว่างการเจรจาซื้อขายแปลงที่ดินที่เป็นที่ต้องการ โดยไม่ยึดติดกับแปลงที่ดินใดที่ดินหนึ่งเพียงแปลงเดียว

กลยุทธ์ “**ตัวแทน**” นายหน้าหรือตัวแทนในการซื้อขายก็อาจเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ที่จะช่วยให้บริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์สามารถจัดการกับสถานการณ์นี้ได้ โดยหากมองถึงจุดอ่อนที่บริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์มีด้านโครงสร้างและการตัดสินใจ และรูปแบบการพัฒนาโครงการ หากให้นายหน้าหรือตัวแทนเข้าไปทำการเจรจาต่อรองก่อนเพื่อประวิงเวลาหากมีผู้ซื้อรายอื่น ๆ ติดต่อเข้ามา โดยเข้าไปดันราคาเสนอซื้อให้สูงขึ้น ซึ่งวิธีนี้จะช่วยกันคู่แข่งที่ไม่มีศักยภาพพอออกไปได้ เนื่องจากเจ้าของที่ปรับราคาในการขายให้สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ทางบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์มีเวลาในการนำเสนอต่อกรรมการบริหารได้ อย่างไรก็ตามวิธีนี้เป็นวิธีที่ไม่ค่อยดีนัก เนื่องจากการเป็นการกั้นบริษัทพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์รายอื่นโดยการให้นายหน้าเข้าไปแสวงหาว่ามีผู้ที่ให้ราคาสูงกว่า

โดยกลยุทธ์ทั้ง 4 สถานการณ์นี้เป็นเพียงแนวทางของการใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง โดยในการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินสำหรับโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แต่ละกรณีนั้น จะมีความแตกต่างอันเกิดจากปัจจัยที่ไม่เหมือนกันทั้งตัวที่ดินและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรอง ทั้งนี้ผู้ที่ดำเนินการเจรจาต่อรองมีหน้าที่เจรจาต่อรองโดยสามารถพลิกแพลงและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์อันจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อีกทั้งควรจะเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงความต้องการของฝ่ายตรงข้ามด้วย เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายสามารถระบุข้อตกลงที่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงและยุติธรรมได้