

การประสานประโยชน์ในโครงการพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วน
พระมหากษัตริย์: กรณีศึกษาพื้นที่สะพานขาวฝั่งเหนือ

นายกฤษฎี วงศ์เหลืองอ่อน



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหะการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

COORDINATION OF DEVELOPMENT PROJECTS IN THE COMMERCIAL INTERESTS OF THE
CROWN PROPERTY BUREAU: A CASE STUDY OF THE NORTH SAPHAN KHAO MARKET
AREA

Mr. Kritsadee Vonglaungon



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development Program in Real Estate

Development

Department of Housing

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การประสานประโยชน์ในโครงการพัฒนาประโยชน์เชิง
พาณิชย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์:
กรณีศึกษาพื้นที่สะพานขาวฝั่งเหนือ

โดย

นายกฤษฎี วงศ์เหลืองอ่อน

สาขาวิชา

การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทวิพ พานิชภักดิ์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะจิติ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสริชย์ โชติพานิช)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลทวิพ พานิชภักดิ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พรสวรรค์ วิเชียรประดิษฐ์)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร.วิชัย วิรัตน์พันธ์)

5673573225 : MAJOR REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORDS: COORDINATION,NEGOTIATION, TENANT DIRECT, SUBTENANT,THE CROWN PROPERTY BUREAU
 KRITSADEE VONGLAUNGON: COORDINATION OF DEVELOPMENT PROJECTS IN THE COMMERCIAL
 INTERESTS OF THE CROWN PROPERTY BUREAU: A CASE STUDY OF THE NORTH SAPHAN KHAO
 MARKET AREA. ADVISOR: ASST. PROF. KUNDOLDIBYA PANITCHPAKDI, Ph.D., 165 pp.

The Crown Property Bureau (CPB) has had various management strategies. One of these are 7 market projects in Bangkok, the North Saphan Khao Market is the only project managed by an outsourced company (OC) while the rest are managed by the CPB itself. This research aimed to study concepts of coordination among the CPB, the OC and tenants in order to analyze factors that have led to success and to present recommendations for such developments. The research tools include document studies, physical condition explorations, and interviews with CPB staff, the executives of the outsourced company, the President of Saphan Khao Market Club, and tenants.

According to the findings, the coordination process lasted 6 years starting from 2004. The OC was assigned by the CPB to manage and provide maintenance of the public area of the Saphan Khao Market for 3 years. At the start, the OC demolished some areas and repaired facilities effectively. Later, in 2008, the OC proposed a renovation plan to develop for the long-term and it was approved by CPB. In 2009, the OC had arranged 3 formal and 3 informal meetings with tenants in which the CPB played the role of observer. A consensus was reached on how to manage the market with respect to physical infrastructure and buildings but could not reach agreement on rental fees. Following that, the tenants requested the CPB’s assistance to resolve the disagreement so the CPB set up a meeting for both parties to discuss rental fees. The result was that the OC agreed to lower rents to be in line with CPB policies. 3 factors accounted for the success of this coordination. First, there was a positive effect on the relationship among the three parties involved, most importantly, on the level of confidence that CPB and the tenants felt in the OC. Second, the OC compromised with the tenants which supported further movement. Third, the positive role played by the President of Saphan Khao Market Club facilitated the process of non-violent negotiation.

The recommendations are: when management is outsourced, the relationship between the CPB and tenants should be given priority. Moreover, basic information and tenant issues in particular projects should be studied in-depth in order to manage each project suitably in terms of living conditions, lifestyles and needs. Next, the OC should have procedures in place that can result in positive effects to create trust and build good relationships with tenants which eventually can lead to successful coordination between parties.

Department: Housing Student's Signature

Field of Study: Real Estate Development Advisor's Signature

Academic Year: 2015

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างยิ่งของอาจารย์ดร.คุณพล ทิพย์พานิชภักดิ์ ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือแนะนำ ใส่ใจดูแลเป็นอย่างดีโดยตลอดมา ติดตามความก้าวหน้ามาโดยตลอดและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อันเป็นประโยชน์ในการดำเนินศึกษา ซึ่งขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ คุณจิรพงษ์ พงษ์พิยเดช เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่ให้ความกรุณาสละเวลา ให้ความช่วยเหลือ อนุเคราะห์ข้อมูลต่างๆในการทำวิจัย

ขอขอบคุณ คุณจิตต์คุปต์ พึ่งเสื่อ ผู้บริหารของบริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สินฯ จำกัด ที่ให้ความกรุณาเสียสละเวลาให้เข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็น และกระบวนการดำเนินโครงการและแสดงวิสัยทัศน์ในเรื่องต่างๆซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากในงานวิจัย

ขอขอบคุณ คุณวิเชียร สิ้นชัยโรจน์กุล ประธานชมตลาดสะพานขาว ที่ได้สละเวลาให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ในตลอดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณมารดา บิดา พี่ชาย น้องสาวของผู้ดำเนินการวิจัยที่คอยสนับสนุน และเป็นกำลังใจที่สำคัญในการฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆในชีวิต กันมาตลอดจนจบการศึกษา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	13
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	13
1.2 คำถามในงานวิจัย	16
1.3 วัตถุประสงค์	17
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	17
1.5 คำนียามศัพท์เฉพาะ.....	18
1.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	18
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
บทที่ 2 แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
2.1 แนวความคิดและทฤษฎีการประสานประโยชน์.....	19
2.2 แนวความคิดและทฤษฎีการเจรจาต่อรอง.....	22
2.3 แนวความคิดและทฤษฎีการสร้างความสัมพันธ์	43
2.4 แนวความคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	46
2.5 แนวความคิดและทฤษฎีการวางแผน	48
2.6 ตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม.....	53
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	55
3.1 กรอบแนวคิด	55
3.2 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น.....	56

3.3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	56
3.4 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	61
3.5 ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย.....	62
3.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย.....	63
บทที่ 4 การประสานประโยชน์.....	64
4.1 สภาพปัจจุบันของโครงการตลาดสะพานขาว.....	64
4.1.1 ที่ตั้งและสภาพแวดล้อม.....	64
4.1.2 องค์ประกอบของโครงการ.....	64
4.1.3 ผู้เข้าพัฒนา/ผู้เช่ารายย่อย.....	65
4.1.4 กิจกรรมทางการค้า.....	65
4.2 ความเป็นมาของโครงการและประสานประโยชน์.....	66
4.2.1 นโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ใน ปี พ.ศ. 2547.....	67
4.2.2 นโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ตลาดสะพานขาวของสำนักงานทรัพย์สิน ส่วนพระมหากษัตริย์.....	68
4.2.3 แนวความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ตลาดสะพานขาวของผู้เข้าพัฒนา.....	68
4.2.4 การดำเนินการใน ปี พ.ศ. 2515.....	74
4.2.5 การดำเนินการประสานประโยชน์ใน ปี พ.ศ. 2547.....	74
4.2.6 การดำเนินการประสานประโยชน์ใน ปี พ.ศ. 2548.....	75
4.2.7 การดำเนินการประสานประโยชน์ใน ปี พ.ศ. 2551.....	76
4.2.8 ผลการประสานประโยชน์ในช่วง ปี พ.ศ. 2547-2551.....	77
4.2.9 การดำเนินการประสานประโยชน์ใน ปี พ.ศ. 2552.....	88
บทที่ 5 ปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จ.....	106
5.1 การวิเคราะห์เป้าหมายและผลประโยชน์ที่แต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต้องการ.....	106

5.1.1 ระดับความสำคัญและอิทธิพล.....	107
5.2 วิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบวนการประสานประโยชน์.....	108
5.3 สรุปประเด็นตามกรอบแนวคิดการประสานประโยชน์.....	118
5.4 อภิปรายผล.....	128
5.5 ปัจจัยที่การประสานประโยชน์ไม่สำเร็จ.....	129
5.6 ปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จ.....	129
5.6.1 ความสัมพันธ์.....	129
5.6.2 ผู้เข้าพัฒนายอมลดผลประโยชน์ลง เพื่อให้โครงการเดินหน้าต่อไปได้.....	130
5.6.3 ผู้นำชุมชน.....	130
5.7 ข้อเสนอแนะต่อสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และนักพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จะทำโครงการในลักษณะนี้.....	130
รายการอ้างอิง.....	133
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	165

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 ขอบเขตพื้นที่ศึกษา	17
ภาพที่ 2 แสดงการประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย.....	20
ภาพที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์ประสบผลสำเร็จ.....	21
ภาพที่ 4 การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Plus-Sum , Win Win).....	24
ภาพที่ 5 การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ	39
ภาพที่ 6 กรอบแนวคิด.....	55
ภาพที่ 7 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย.....	61
ภาพที่ 8 พื้นที่บริเวณตลาดสะพานขาว.....	64
ภาพที่ 9 พื้นที่บริเวณตลาดสะพานขาว.....	66
ภาพที่ 10 ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ.....	67
ภาพที่ 11 โรงภาพยนตร์แอมบาสเดอร์ก่อนปรับปรุงการดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ. 2546).....	69
ภาพที่ 12 ตลาดสามเหลี่ยมก่อนปรับปรุงดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546)	70
ภาพที่ 13 ตลาดลำไยก่อนปรับปรุงดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546).....	71
ภาพที่ 14 พื้นที่ส่วนกลางก่อนปรับปรุงดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546).....	72
ภาพที่ 15 ภูมิทัศน์ก่อนปรับปรุงดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546)	73
ภาพที่ 16 ผังวางท่อระบายน้ำและสาธารณูปโภคหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ. 2550).....	79
ภาพที่ 17 ผังวางท่อระบายน้ำและสาธารณูปโภคเฟส 1หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ. 2550).....	80
ภาพที่ 18 ผังวางท่อระบายน้ำและสาธารณูปโภค เฟส 2,3,4หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง (พ.ศ.2550).....	81
ภาพที่ 19 โรงภาพยนตร์แอมบาสเดอร์ปรับปรุงหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ. 2550).....	82

ภาพที่ 20 ตลาดสามเหลี่ยมหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550).....	83
ภาพที่ 21 ตลาดลำไยหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550).....	84
ภาพที่ 22 พื้นที่ส่วนกลางหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550).....	85
ภาพที่ 23 ภูมิทัศน์หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550).....	86
ภาพที่ 24 ตลาดใหม่หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550).....	87
ภาพที่ 25 แสดงการแบ่งเฟส 1,2,3,4 จากการประชุมครั้งที่ 2(พ.ศ.2552).....	93
ภาพที่ 26 ข้อเสนอรูปแบบในการปรับปรุง(พ.ศ.2552).....	97
ภาพที่ 27 สรุปรูปแบบโครงสร้างเมื่อการประสานประโยชน์สำเร็จ(พ.ศ.2552).....	103
ภาพที่ 28 วัสดุในการปรับปรุงด้านหน้าอาคารเมื่อการประสานประโยชน์สำเร็จ(พ.ศ.2552)...	103
ภาพที่ 29 รูปแบบโครงการแล้วเสร็จเมื่อการประสานประโยชน์สำเร็จ(พ.ศ.2558).....	104
ภาพที่ 30 รูปแบบโครงการแล้วเสร็จเมื่อการประสานประโยชน์สำเร็จ(พ.ศ.2558).....	105
ภาพที่ 31 การวิเคราะห์การมีอิทธิพลและความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประสาน ประโยชน์โครงการสะพานขาว	107
ภาพที่ 32 ขั้นตอนการประสานประโยชน์ในโครงการตลาดสะพานขาว	111
ภาพที่ 33 ก่อนและหลังปรับปรุงโครงการ	129

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ตารางการเปรียบเทียบการเจรจาทั้ง 2 รูปแบบ.....	24
ตารางที่ 2 ตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม.....	53
ตารางที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	58
ตารางที่ 4ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย	62
ตารางที่ 5 ผลการประสานประโยชน์ในช่วง ปี พ.ศ. 2547-2551	77
ตารางที่ 6 ผลของการประสานประโยชน์ในช่วง ปี พ.ศ. 2552	100
ตารางที่ 7 การวิเคราะห์เป้าหมายและผลประโยชน์ที่แต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต้องการ.....	106
ตารางที่ 8 วิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประสานประโยชน์.....	109
ตารางที่ 9 สรุปการประสานประโยชน์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์.....	112
ตารางที่ 10 สรุปการประสานประโยชน์ของผู้เช่าเพื่อพัฒนา	113
ตารางที่ 11 สรุปการประสานประโยชน์ของผู้เช่ารายย่อย	115
ตารางที่ 12 สรุปประเด็นตามกรอบแนวคิดการประสานประโยชน์ 1	118
ตารางที่ 13 สรุปประเด็นตามกรอบแนวคิดการประสานประโยชน์ 2	119
ตารางที่ 14 สรุปประเด็นตามกรอบแนวคิดการประสานประโยชน์ 3	120

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์¹ จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ มีหน้าที่ดูแลรักษาและจัดประโยชน์อันเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งมีภารกิจหลัก 2 ด้าน คือ การจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์อันประกอบไปด้วย ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ถือครองกว่า 41,000 ไร่ ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัดและภารกิจที่ 2 คือการลงทุนหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยอสังหาริมทรัพย์ที่สำนักงานทรัพย์สินฯ ถือครองมีจำนวนมาก จึงต้องดูแลสัญญาเช่าทั้งหมดประมาณ 37,000 สัญญา ซึ่งตั้งอยู่บนทำเลที่มีศักยภาพต่างกัน ทำให้เกิดความหลากหลายของผู้เช่าและความหลากหลายของพื้นที่สำนักงานทรัพย์สินฯ จึงได้จำแนกประเภทของผู้เช่าออกเป็น 4 ประเภท² คือ 1) หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ 2) มูลนิธิ สมาคมหรือองค์กรสาธารณกุศล 3) เช่ารายย่อยเพื่ออยู่อาศัยและประกอบการค้าพอยังชีพ 4) ผู้เช่าใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งที่ดินจำนวนร้อยละ 93 เช่าสำหรับเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ชุมชน ตลาด ผู้เช่าอาคาร ผู้เช่าที่ดินรายย่อยและอีกร้อยละ 7 ให้เช่าเพื่อหาประโยชน์เชิงพาณิชย์และธุรกิจขนาดใหญ่ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ในปัจจุบันอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงาน 4 หน่วยหลักคือ 1. ฝ่ายโครงการพิเศษ 2. ฝ่ายบริหารงานอสังหาริมทรัพย์ 3. ฝ่ายบริหารงานชุมชน 4. ฝ่ายอนุรักษ์

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ในหลายรูปแบบ ในรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญคือ รูปแบบปรับปรุง พื้นฟูโครงการที่เป็นตลาด โดยสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ดูแลรักษาและจัดประโยชน์โครงการที่เป็นตลาดในกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 7 โครงการประกอบไปด้วย 1. ตลาดสะพานขาว 2. ตลาดนางเลิ้ง 3. ตลาดท่าเตียน 4. ตลาดกรมภูธรเรศ 5. ตลาดบางซื่อ 6. ตลาดเทวราช 7. ตลาดเฉลิมลาภ โดยสำนักงานทรัพย์สินฯ มีวิธีการจัดการอยู่ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1. บริหารจัดการด้วยสำนักงานทรัพย์สินฯเอง ดำเนินการใน 4 พื้นที่ ได้แก่ ตลาดนางเลิ้ง, ตลาดกรมภูธรเรศ, ตลาดบางซื่อ, ตลาดเฉลิมลาภ 2. ตลาดที่สำนักงานทรัพย์สินฯ ให้

¹ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์, "ประวัติ,"(2559).

² "นโยบายการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์,"(2559).

กรุงเทพมหานครเช่าบริหารจัดการจำนวนแห่ง ได้แก่ ตลาดเทวราช 3.ตลาดที่สำนักงานฯให้ผู้พัฒนาเช่าเพื่อบริหารจัดการเองจำนวน 1 แห่ง ได้แก่ ตลาดสะพานขาว โครงการตลาดสะพานขาวจึงเป็นโครงการเดียวในกรุงเทพมหานครที่สำนักงานทรัพย์สินฯส่วนพระมหากษัตริย์ ได้ให้บริษัทเอกชนดำเนินการปรับปรุงและพัฒนา นอกจากนั้นยังพบว่าประสบผลสำเร็จในการดำเนินโครงการ

การพัฒนาด้วยวิธีการให้เอกชนมาร่วมพัฒนา³

ในอดีตที่ผ่านมา นอกจากการให้เช่าที่ดิน และอาคารต่อหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ สมาคมและมูลนิธิที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไร และผู้เช่ารายย่อยแล้ว สำนักงานทรัพย์สินฯ ยังเปิดโอกาสให้ผู้เช่ารายใหญ่ เช่าที่ดินเพื่อจัดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งโดยมากจะใช้วิธีการที่เรียกว่า “การเช่าสร้าง” โดยให้ผู้เช่า (ผู้พัฒนา) เป็นผู้ลงทุนในการก่อสร้างอาคารซึ่งถือเป็นกรรมสิทธิ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ และผู้พัฒนาสามารถหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์บนพื้นที่อาคาร โดยการให้เช่าช่วงได้ตามระยะเวลาสัญญา ซึ่งมีการพิจารณาจากมูลค่าการลงทุนในโครงการนั้นๆ หลังจากนั้น ผู้เช่าช่วงจะเปลี่ยนสภาพ เป็นผู้เช่ารายย่อยของสำนักงานทรัพย์สินฯ เมื่อสัญญาเช่าสร้างหมดสิ้นลง

ปัจจุบัน สำนักงานฯได้มีนโยบายให้ยุติการให้เอกชนมาร่วมพัฒนาด้วยวิธีการเช่าสร้างแล้ว เนื่องจากมีบทเรียน จากปัญหาผู้พัฒนาผิดสัญญา ทำให้เกิดคดีความฟ้องร้อง ซึ่งทำให้สำนักงานฯ ต้องตกเป็นจำเลยที่ 1 ในฐานะเจ้าของอาคาร และมีภาระในการจ่ายภาษีโรงเรือนในบางกรณี ซึ่งภายหลังสำนักงานทรัพย์สินฯ ได้เปลี่ยนมาเป็นการให้ผู้พัฒนาเอกชนเช่าที่ดินในระยะยาวแทน ซึ่งกรรมสิทธิ์ในอาคารจะเป็นของผู้พัฒนา และโดยหลักการผู้พัฒนาจะต้องรื้อถอนอาคารและส่งคืนที่ดินเปล่าให้กับสำนักงานทรัพย์สินฯ เมื่อหมดอายุสัญญา

สำหรับโครงการที่เป็นลักษณะการพัฒนาใหม่บนพื้นที่ที่มีสัญญาเช่ารายย่อยเดิม สำนักงานทรัพย์สินฯ ได้มีการพัฒนาวิธีการให้เอกชนมาร่วมพัฒนา โดยเน้นการดูแลผู้เช่าเดิมให้ได้รับความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งในภายหลัง สำนักงานทรัพย์สินฯ ได้เปลี่ยนวิธีการดำเนินการโครงการในลักษณะดังกล่าว โดยสำนักงานทรัพย์สินฯ จะเป็นผู้เจรจาและชดเชยให้กับผู้เช่าเดิมเอง โดยจะดำเนินการให้เสร็จสิ้นก่อนการส่งมอบพื้นที่ให้กับผู้พัฒนา และมักจะผูกเงื่อนไขในสัญญาให้ผู้เช่าเดิมได้มีโอกาสกลับเข้ามาอยู่อาศัย หรือดำเนินกิจการได้ในพื้นที่อีกครั้ง เมื่อผู้พัฒนาดำเนินโครงการแล้วเสร็จ ซึ่งถือเป็นการชดเชยผู้เช่าเดิมให้ได้รับความเป็นธรรมมากขึ้นกว่าในอดีต

³ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พัฒนาการในการดำเนินงานโครงการอสังหาริมทรัพย์ ชุมชนและที่อยู่อาศัยของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์(กรุงเทพฯ2557).

สำหรับโครงการขนาดใหญ่ในแปลงที่ดินที่มีศักยภาพสูง จะจัดให้มีการประมูลเพื่อให้เอกชน เข้ามาร่วมพัฒนา โดยสำนักงานทรัพย์สินฯ มีหลักการสำคัญในการสรรหาผู้พัฒนา 4 ประการ ได้แก่

- 1) โครงการต้องเป็นประโยชน์กับเมือง
- 2) โครงการต้องมีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และไม่สร้างปัญหาให้กับเมือง
- 3) ผู้เช่าเดิมต้องมีสิทธิ์ที่ได้กลับเข้ามา หรือได้รับการชดเชยที่เป็นธรรม และผู้พัฒนาต้องไม่เอา รัดเอาเปรียบ
- 4) สำนักงานทรัพย์สินฯ ต้องได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม

ซึ่งรายละเอียดและเงื่อนไขปลีกย่อยสำหรับการคัดเลือกนั้น จะแตกต่างกันไปตามศักยภาพ ทำเลที่ตั้ง และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาที่ดินแปลงนั้นๆ ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ซึ่งอายุสัญญา สำหรับโครงการลักษณะดังกล่าว จะขึ้นอยู่กับมูลค่าการลงทุนของภาคเอกชน แต่ไม่เกิน 30 ปี

ดังนั้น จึงสามารถสรุปการพัฒนาวิธีการให้เอกชนร่วมพัฒนาของสำนักงานทรัพย์สินฯ ได้ว่า สำนักงานทรัพย์สินฯ ได้เปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนา จาก บทเรียนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยได้เน้นลักษณะการบริหารจัดการที่ไม่สร้างปัญหายุ่งยาก ภายหลัง และความเป็นธรรมต่อทั้งผู้พัฒนาและสำนักงานทรัพย์สินฯเอง และยังได้ให้ความสำคัญกับ ประโยชน์สาธารณะ รวมถึงการดูแลผู้เช่าเดิมมากขึ้นเป็นลำดับ

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินทรัพย์

จากการดำเนินงานของสำนักงานทรัพย์สินฯ ที่ผ่านมา พบว่าสำนักงานทรัพย์สินฯ ไม่ได้จำกัด บทบาทขององค์กรอยู่เพียงแค่การดูแลรักษา และจัดหาประโยชน์ ตามความในพระราชบัญญัติจัดการ ทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2491 เท่านั้น ยังมีการดำเนินโครงการพัฒนาที่ดินและ อาคารให้มีการใช้ประโยชน์ที่คุ้มค่ามากยิ่งขึ้น หรือมีโครงการปรับปรุงซ่อมแซมอสังหาริมทรัพย์ใน ความรับผิดชอบให้อยู่ในสภาพที่ดี มีความเหมาะสมกับการใช้งานในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งนอกจาก จะเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับสินทรัพย์ของสำนักงานทรัพย์สินฯเองแล้ว ยังเป็นการสร้างประโยชน์ให้กับ ผู้เช่า ผู้ใช้งาน และเมืองในภาพรวมอีกด้วย

โครงการตลาดสะพานขาว⁴

โครงการตลาดสะพานขาวนี้ตั้งอยู่บน 2 ฝั่งถนนหลานหลวง ประกอบไปด้วยฝั่งโรงพยาบาลศูนย์ปารีสและโรงพยาบาลศูนย์แอมบาสเตอร์ ซึ่งพื้นที่โครงการนี้มีขนาดใหญ่ในแปลงที่ดินที่มีศักยภาพสูง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้จัดให้มีการประมูล เพื่อให้เอกชนเข้ามาร่วมพัฒนาพื้นที่ เริ่มโดยที่ บริษัท บางกอกสหพัฒนา จำกัด เป็นผู้เช่าพัฒนาที่ดินจากสำนักงานทรัพย์สินฯ ตั้งแต่แรก เพื่อสร้าง อาคารพาณิชย์พักอาศัย อาคารโรงพยาบาล 2 หลัง พร้อมทั้งจอดรถใต้ดินและตลาดในอดีต จนถึงในปี พ.ศ.2545 บริษัท บางกอกสหพัฒนา จำกัด ได้หมดสัญญาเช่ากับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ลง ต่อมาสำนักงานทรัพย์สินฯ ได้สังเกตเห็นว่าพื้นที่ที่ถูกใช้งานมาอย่างหนัก พื้นที่ทรุดโทรม ถูกต่อเติมออกไปอย่างไร้ขอบเขต สาเหตุเนื่องจากพื้นที่ตรงนี้เป็นพื้นที่ของตลาด ทำให้มีความทรุดโทรมจากการใช้งานอย่างมาก ซึ่งควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาใหม่ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ จึงมอบหมายให้บริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทเอกชน ที่ได้รับมอบหมายให้เข้ามาดูแลในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางก่อน จากนั้นได้มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงการต่อในระยะยาว ซึ่งในการทำโครงการปรับปรุงและพัฒนาของสำนักงานทรัพย์สินฯ ในลักษณะนี้จะต้องมีผู้เกี่ยวข้องกันถึง 3 ฝ่าย คือ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้เช่าพัฒนา และผู้เช่ารายย่อย การที่จะทำโครงการในลักษณะนี้ให้สำเร็จนั้น ทั้ง 3 ฝ่ายจะต้องมีการประสานประโยชน์กัน อย่างลงตัว ซึ่งในโครงการตลาดสะพานขาวนี้ เป็นโครงการในลักษณะตลาดโครงการเดียวที่ประสานประโยชน์สำเร็จทั้ง 3 ฝ่าย จึงเป็นตัวอย่างที่ดีในการศึกษาวิจัย การประสานประโยชน์ ซึ่งในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์นั้น ความสำคัญในกระบวนการประสานประโยชน์นี้ มีความสำคัญอยู่มาก ถึงแม้ CPB จะล้มเลิกวิธีการที่ให้เอกชนเช่าพัฒนาไปแล้ว แต่การศึกษาในกรณีนี้ ที่ประสบความสำเร็จ อาจจะเป็นแนวทางให้ CPB ลองทบทวนถึงข้อดี ข้อจำกัดอีกครั้งหนึ่ง

1.2 คำถามในงานวิจัย

1.2.1 การประสานประโยชน์ระหว่างผู้เช่าพัฒนาโครงการกับผู้เช่ารายย่อยมีกระบวนการอย่างไรและผู้พัฒนามีบทบาทอย่างไร

1.2.2 อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จ

⁴ จิตรคุปต์ พึ่งเสื่อ, interview by ผู้วิจัย, 12-3-58, 2558.

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการดำเนินงาน ในการพัฒนาและการประสานประโยชน์ โครงการปรับปรุงและพัฒนาตลาดสะพานขาวของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
2. เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการดำเนินงาน ในการพัฒนาและการประสานประโยชน์ โครงการพัฒนาตลาดสะพานขาวของ ผู้เช่าพัฒนา และ ผู้เช่ารายย่อย
3. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลให้ การประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย ในโครงการพัฒนา ตลาดสะพานขาวประสบผลสำเร็จ
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการประสานประโยชน์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะ คล้ายกันในอนาคต

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

พื้นที่ตลาดสะพานขาวตั้งอยู่ริมถนนหลานหลวงทั้ง 2 ฝั่ง ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 37 ไร่ เป็นพื้นที่ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ทั้งหมด ประกอบไปด้วย 1.พื้นที่ฝั่งเหนือ(ฝั่งโรงพยาบาลนครแอมบาสเตอร์) 2.พื้นที่ฝั่งใต้(ฝั่งโรงพยาบาลนครปารีส)

ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ฝั่งเหนือ(ฝั่งโรงพยาบาลนครแอมบาสเตอร์)เป็นขอบเขตของการศึกษา เนื่องจาก ฝั่งแอมบาสเตอร์ได้มีการดำเนินการไปแล้วกว่าร้อยละ 90 พื้นที่ฝั่งแอมบาสเตอร์มีประมาณ 19 ไร่ ประกอบไปด้วยอาคาร 173 หลัง 1 โรงหนัง ตลาดสามเหลี่ยมและตลาดลำไย



ภาพที่ 1 ขอบเขตพื้นที่ศึกษา

1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การประสานประโยชน์⁵ หมายถึง ความร่วมมือกัน การส่งเสริมให้เกิดความประนีประนอม (Compromise) ของการขัดแย้งที่มีอยู่ให้น้อยลง ในการประสานประโยชน์ประกอบด้วยฝ่ายที่มีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งมาหาข้อตกลงร่วมกัน

การเจรจาต่อรอง⁶ (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป เพื่อหาข้อยุติที่เป็นผลประโยชน์ระหว่างคู่เจรจาร่วมกันโดยสันติวิธี ให้เกิดการประนีประนอมพยายามหาข้อตกลงที่ยอมรับได้ทั้ง 2 ฝ่าย

ผู้เช่าพัฒนา⁷ หมายถึง ผู้เช่าที่ดินหรือผู้เช่าอาคาร ที่มีสัญญาเช่ากับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์โดยตรง

ผู้เช่ารายย่อย หมายถึง ผู้อยู่อาศัยที่เช่าอาคารจากผู้เช่าพัฒนา บนที่ดินของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย

ในงานวิจัยนี้จะไม่แสดงถึงผลตอบแทนหรือข้อมูลการเงินต่างๆแม้ผลสุดท้ายจะออกมาว่าปัจจัยคือ การเงิน ดังนั้นตัวเลขการเงินอย่างเป็นทางการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ขอเปิดเผย แต่ดำเนินการโดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อชุมชนและผู้อยู่อาศัย ซึ่งเป็นไปตามนโยบายหลักในการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดประโยชน์อสังหาริมทรัพย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นประโยชน์เชิงปฏิบัติกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และเข้าใจกระบวนการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการประสานประโยชน์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ต่อไป
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการประสานประโยชน์ เพื่อการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในโครงการต่างๆต่อไป
3. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะให้กับผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในโครงการอื่นๆของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์หรือในหน่วยงานเอกชน

⁵ อ.ประสงค์ ทองสุขประสงค์, "การประสานประโยชน์," ed. ผู้วิจัย(กรุงเทพฯ2558).

⁶ จอร์จ และสแตน, การเจรจาต่อรอง(1991).

⁷ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์, "นโยบายการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์."

บทที่ 2

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาค้นคว้าหาการศึกษากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการประสานประโยชน์ โดยพบว่ามีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประสานประโยชน์ ได้แก่

- 2.1 แนวความคิดและทฤษฎีการประสานประโยชน์
- 2.2 แนวความคิดและทฤษฎีการเจรจาต่อรอง
- 2.3 แนวความคิดและทฤษฎีการสร้างความสัมพันธ์
- 2.4 แนวความคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)
- 2.5 แนวความคิดและทฤษฎีการวางแผน

2.1 แนวความคิดและทฤษฎีการประสานประโยชน์

การประสานประโยชน์ หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดความประนีประนอม (Compromise) ของ การขัดแย้งที่มีอยู่ให้น้อยลง ในการประสานประโยชน์ประกอบด้วยฝ่ายที่มีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งมาหา ข้อตกลงร่วมกัน โดยแต่ละฝ่ายจะนำข้อเสนอและแนวคิดของตนมาสู่การถกปัญหาและดำเนินการ ร่วมกัน การประสานประโยชน์จะเกิดขึ้นได้เราจะต้องรู้จักให้และรับ (give and take) หลักการนี้ถือว่าเป็น หัวใจสำคัญ และการประสานประโยชน์เป็นการเอื้อให้เกิดการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันแบบ Win-Win จะนำไปสู่การเจรจาต่อรองที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน ในด้านผลลัพธ์จะได้ประโยชน์ในระยะยาวและยั่งยืน จึงมักออกไปในแนวของการหาข้อสรุปที่ทำให้เกิดประโยชน์ที่ทั้งต่างฝ่ายต่างยอมรับได้ซะมากกว่า เพื่อที่จะได้คงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

ลักษณะของการประสานประโยชน์

การประสานประโยชน์ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการจัดการให้สอดคล้องกันโดยปราศจากการ ขัดแย้ง เป็นการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การ ประสานประโยชน์เป็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ในทางจัดการ เป็นการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ ติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two Way Communication) จะช่วยให้มีความเข้าใจตรงกัน การประสาน ประโยชน์มีอยู่ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และเกิดขึ้นได้ทั้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ระดับเดียวกันและระหว่างหน่วยงานที่อยู่ต่างระดับกัน การประสานประโยชน์ไม่ควรจะกระทำโดยใช้ อำนาจสั่งการแต่อย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกัน ความ ไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือกันมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่แรกต้น และ

ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกที่เป็นปฏิปักษ์ มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจกัน ก่อให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกัน และพร้อมที่จะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้อง



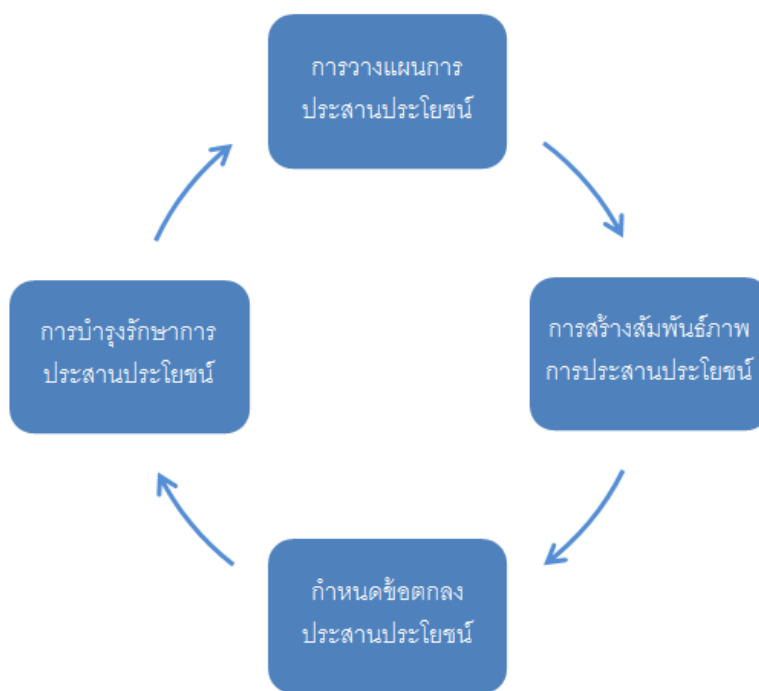
ภาพที่ 2 แสดงการประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย

ปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์ประสบผลสำเร็จ

1. การวางแผนการประสานประโยชน์ การประสานประโยชน์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ แผนการ เป้าหมาย ต้องอาศัยขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอย่างเป็นกระบวนการ การวางแผนการประสานประโยชน์เป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง เพราะงานที่มีการวางแผนที่ผิดขั้นตอน ก็จะทำให้ไม่ได้รับผลตามความต้องการ
2. การสร้างสัมพันธภาพการประสานประโยชน์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคคล หรือองค์กร อันจะทำให้เกิดความร่วมมือ จึงมีต้องการติดต่อสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่นซึ่งจะส่งผลทำให้การติดต่อและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นไปได้อย่างดี ทำให้เกิดความร่วมมือ โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและนำไปสู่การประสานประโยชน์ที่เป็นผลสำเร็จ
3. กำหนดข้อตกลงประสานประโยชน์ การทำข้อตกลงจึงมีความละเอียดอ่อนมากในการประสานประโยชน์ ในลักษณะที่ว่าผลประโยชน์จะต้องมีการกระจายของอีกฝ่ายหนึ่ง ไม่มี คนใดได้ทั้งหมด ดังนั้นขั้นตอนการกำหนดข้อตกลงประสานประโยชน์นั้น จะเป็นการกำหนดข้อตกลงใน

ลักษณะที่เป็นการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือกัน โดยหลักสำคัญก็คือ ไม่มีใครเสียผลประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่ายต่างฝ่ายต่างได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

4. การบำรุงรักษาการประสานประโยชน์ การบำรุงรักษาประโยชน์ในที่นี้หมายถึงการรักษาความสัมพันธ์อันดีสืบเนื่องต่อไป เพื่อส่งผลให้การประสานประโยชน์ในครั้งต่อไปง่ายขึ้น



ภาพที่ 3 ปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์ประสบผลสำเร็จ

หลักการประสานประโยชน์⁸(Integrative Negotiation)

เป็นการประสานประโยชน์ในลักษณะการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ (Integrative Negotiation) หรือการเจรจาไกล่เกลี่ย แบบมีหลักการ (Principle Negotiation) เป็นวิธีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย นักเจรจา ไกล่เกลี่ย และนักวิชาการด้านการเจรจาจำนวนมากแนะนำให้ใช้วิธีการนี้ในการเจรจา เนื่องจากนำไปสู่การแก้ไขความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เกิดความพึงพอใจหรือผลลัพธ์ที่ชนะ-ชนะทั้งคู่ และ นำไปสู่การสร้างความร่วมมือต่อกันในระยะยาว เป็นวิธีการที่บุคคลมุ่งที่เป้าหมายตนเองและให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหา โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต่างพยายามตอบสนอง ความ

⁸ นายชัชวาล์ ประเทืองรัตนนา, หลักการประสานประโยชน์(กรุงเทพมหานครฯ, 2550).

ต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด การผ่อนปรนเป็นวิธีที่ให้ทุกฝ่ายแก้ปัญหาด้วยการมอง หาจุดต่างมากกว่าการเปลี่ยนประเด็นหลักที่เป็นเป้าหมายของแต่ละฝ่าย ซึ่งได้แก่การหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win – win solution) สามารถบรรลุเป้าหมายของตนและทั้งเป็นที่ยอมรับเชิงเหตุผลของทั้งสองฝ่าย

2.2 แนวความคิดและทฤษฎีการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป เพื่อหาข้อยุติที่เป็นผลประโยชน์ระหว่างคู่เจรจาร่วมกัน ส่วนสัดส่วนในการได้มากน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่แตกต่างกัน และขึ้นอยู่กับเทคนิคและความสามารถในการเจรจาของแต่ละฝ่าย จากการสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง มีผู้ได้ให้คำจำกัดความของความหมายการเจรจาต่อรองไว้ใกล้เคียงกัน ได้แก่

ประชุม โปธิกุล⁹ (2536, น. 11) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองคือกระบวนการให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เราต้องการ ในขณะที่สิ่งนั้นอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคคลอื่น การเจรจาต่อรองเกิดขึ้นระหว่าง 2 บริษัท หรือ 2 คนหรือมากกว่า

แฮร์รี่ เอ มิลส์¹⁰ (Herry A. Mills อ้างถึงใน กฤตธี กิจปฏิพัทธ์, 2538, น.19) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองไว้ว่า การเจรจาต่อรองเป็นหนทางที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้สิ่งที่เราต้องการ เราเจรจาต่อรองเพื่อขัดแย้งและผลประโยชน์ของตนเอง ในการเจรจาต่อรองนั้น ทั้ง 2 ฝ่ายย่อมมีทั้งผลประโยชน์ร่วมและขัดแย้งกัน

จอร์จ และสแตน¹¹ (George & Stan, 1991, p. 5) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองทางธุรกิจคือกระบวนการต่อรองในเรื่องหนึ่งเรื่องใด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ซึ่งข้อตกลง ดังนั้น ในการเจรจาต่อรองแต่ละครั้งจะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆเหล่านี้

1. แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการเจรจาต่อรองต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเองที่ชัดเจน
2. แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันจัดข้อขัดแย้งเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง
3. ไม่มีวิธีการหรือขั้นตอนที่แน่นอนตายตัวในการเจรจาต่อรองในแต่ละครั้ง แต่ต้องมีผลลัพธ์เพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ

⁹ ประชุม โปธิกุล, การเจรจาต่อรอง(2536).

¹⁰ แฮร์รี่ เอ มิลส์, "การเจรจาต่อรอง," (2538).

¹¹ จอร์จ และสแตน George & Stan, "การเจรจาต่อรองธุรกิจ," (1991).

ประเภทของการเจรจาต่อรอง

การเลือกประเภทหรือวิธีการเจรจาต่อรองเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะได้ข้อตกลงที่ดีกว่า การตัดสินใจเลือกประเภทที่เหมาะสมที่สุดมีส่วนสัมพันธ์กับการเตรียมตัวก่อนเข้าสู่อการเจรจาต่อรอง โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

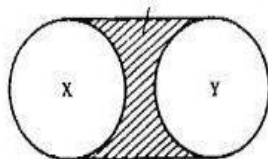
1.การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน การเจรจาต่อรองประเภทนี้ บางครั้งจะใช้คำว่า การเจรจาต่อรองแบบ Zero Sum¹²(Sakuma, 1994, p.124) หมายถึงการแบ่งวงกลมที่มีพื้นที่และขอบเขตจำกัดโดยคู่เจรจาทั้ง 2 ฝ่ายโดยมีเพียงฝ่ายเดียวที่ได้ผลประโยชน์สูงสุดและถือเป็นผู้ชนะ (Win) และอีกฝ่ายหนึ่งต้องเสียผลประโยชน์และตกเป็นผู้แพ้ (Lose) ดังนั้นจึงเป็นการต่อสู้เพื่ออำนาจด้วยเดิมพันที่สูง และเห็นได้ชัดว่า เป็นวิธีการที่ให้ประโยชน์ถ้าฝ่ายนั้นมีฐานอำนาจที่เข้มแข็ง โดยไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งข้อตกลงที่ยุติธรรมตราบเท่าที่ให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการ และไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดตามมา เช่น ในการเจรจาต่อรองครั้งต่อไป ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งตัดสินใจตั้งแต่แรกว่าจะให้มีการเจรจาแบบผู้ชนะ ผู้แพ้ สิ่งที่ยังปฏิบัติคือ ระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างชัดเจน และชี้แจงผลที่เกิดขึ้นภายหลังว่ามีอะไรบ้าง¹³ (ปานอนันต์ เทพบุศย์,2539, หน้า 38)

2.การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ บางครั้งจะใช้คำว่า Plus-Sum หรือ win-win การเจรจาต่อรองประเภทนี้เป็นรูปแบบที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้น ต่างฝ่ายจึงต่างเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์เช่นนี้ทั้ง 2 ฝ่ายจะร่วมมือกันเพื่อหาข้อตกลงที่อาจเป็นไปได้ที่ดีที่สุดสำหรับทั้ง 2 ฝ่าย ดังนั้น บางครั้งจึงถูกเรียกว่าเป็นการเจรจาต่อรองแบบร่วมมือกัน อย่างไรก็ตาม แต่ละฝ่ายจะต้องปกป้องผลกำไรของฝ่ายตน วิธีนี้เป็นการแก้ปัญหาร่วมกันมากกว่าที่จะต่อสู้กันเหมือนเป็นศัตรูกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งที่ใหญ่ที่สุด ดังนั้นผลที่ตามมาก็คือ ในขั้นต้นจะต้องใช้เวลามากในการพิจารณาขอบเขตของปัญหาและหาข้อแก้ไขร่วมกันฝ่ายตรงข้ามอาจจะต้องการแบ่งปันข้อมูลต่างๆเพื่อจะอยู่ในสภาพที่ไว้วางใจทั้ง 2 ฝ่ายเพื่อให้ได้ผลดีที่สุด ทั้ง 2 ฝ่ายจำเป็นต้องแน่ใจว่าสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งบอกนั้นเป็นความจริงการสร้างควมไว้นือเชื่อใจในทั้ง 2 ฝ่ายแบบนี้เป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของการเจรจาต่อรองแบบชนะทั้ง 2 ฝ่าย

¹² Sakuma, การเปลี่ยนวิธีการเจรจาแบบแข่งขันไปสู่การเจรจาแบบร่วมมือ(1994).

¹³ ปานอนันต์ เทพบุศย์, การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน (2539).

พื้นที่วงกลมที่ขยายใหญ่ขึ้น



ภาพที่ 4 การเจรจาต่อรองแบบร่วมมือ (Plus-Sum , Win Win)

ตารางที่ 1 ตารางการเปรียบเทียบการเจรจาทั้ง 2 รูปแบบ

รูปแบบแบบแข่งขัน (Zero-Sum)	รูปแบบแบบร่วมมือ (Win-Win)
1.สถานการณ์ที่ฝ่ายตรงข้ามคิดว่าสิ่งที่ท่านได้คือสิ่งที่เขาต้องสูญเสีย เช่น การแบ่งทรัพยากรที่จำกัด	1.เมื่อฝ่ายตรงข้ามคิดว่า ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถได้ประโยชน์
2.มีปฏิสัมพันธ์เพียงครั้งเดียว ซึ่งไม่คาดหวังว่าจะมีความสัมพันธ์ต่อกันอีก โดยเฉพาะผลลัพธ์ที่มีการได้เสียสูง	2.เมื่อฝ่ายตรงข้ามคิดว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันในอนาคต
3.ในสถานการณ์ที่คิดว่ามีอำนาจต่อรองสูงสามารถกำหนดข้อเรียกร้องได้ เช่น ไม่มีคู่แข่งรายอื่น	3.เมื่อฝ่ายตรงข้ามคิดว่ามีอำนาจต่อรองที่สมดุลกัน
4.เมื่อมองไม่เห็นวิธีอื่นและรู้สึกว่ามีอำนาจต่อรองน้อย เช่น สถานการณ์ที่ไม่มีทางเลือกอื่น	4.เมื่อมีทางเลือกหลายทางให้พิจารณา
5.ในสถานการณ์ที่เกิดความไม่แน่ใจ ความกลัวเวลาคับขัน เช่น การตัดสินใจเร่งด่วน	5.เมื่อมีความแน่นอนมากขึ้น และความกดดันด้านเวลาลดลง
6.เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบพฤติกรรมแบบแข่งขันหรือถูกโจมตีส่วนตัว เช่น การป้องกันการวิจารณ์ส่วนตัว การป้องกันการข่มขู่	6.เมื่อใช้รูปแบบร่วมมือ
7.เมื่อมีความไว้วางใจกันสูง เช่น ความสงสัยว่าการร่วมมือจะถูกใช้เป็นการเอาเปรียบ	7.เมื่อมีความเชื่อใจและฝ่ายตรงข้ามสามารถทำนายได้ถูกต้องและมั่นใจในอีกฝ่าย
8.ในกรณีที่มีคำตอบที่เตรียมพร้อมแล้ว หรือเมื่อถูกสั่งให้ปฏิบัติตาม เช่น การตัดสินใจฝ่ายเดียวของผู้บริหาร	8.เมื่ออีกฝ่ายรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

รูปแบบแบบแข่งขัน (Zero-Sum)	รูปแบบแบบร่วมมือ (Win-Win)
9. เพื่อซ่อนความเขลาหรือความไม่มั่นใจ	9. เพื่อส่งเสริมให้มีความต้องการด้านการยอมรับนับถือ
10. เมื่อถูกกดดันให้ถูกแข่งขันโดยปัจจัยด้านองค์กร เช่น การตัดสินใจจากที่ประชุม ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา หรือจากบรรทัดฐานของการยึดปฏิบัติ เช่น ระบบการเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ	10. โดยการทบทวนปัจจัยที่เป็นบรรทัดฐานและตรวจสอบอย่างชัดเจนเกี่ยวกับสมมติฐานว่า จะต้องปฏิบัติตามบรรทัดฐานเหล่านั้น

ในอดีตที่ผ่านมา นักเจรจาต่อรองมักตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่าจะยุติการเจรจาต่อรองในรูปแบบแพ้-ชนะ แต่ในปัจจุบันนี้เจรจาต่อรองทางธุรกิจมักจะเน้นให้ผลของการเจรจาออกมาแบบชนะทั้งคู่ (Win-Win Negotiating Approach) เหตุผลสำคัญก็คือไม่ต้องการให้ใครเสียประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย และหวังที่จะทำธุรกิจร่วมกันอย่างยืนยาวและต่อเนื่อง

กระบวนการเจรจาต่อรอง¹⁴ หากจะจัดกระบวนการเจรจาต่อรอง ก็อาจสามารถจัดแบ่งคร่าวๆ เป็น 2 ขั้นตอนคือ การเตรียมการก่อนการเจรจา และการลงมือในการเจรจาในโต๊ะเจรจา

ก. การเตรียมการก่อนเจรจา

การเตรียมการเจรจาต่อรองคือการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องราวต่างๆต่อไปนี้

1. การประเมินสถานการณ์และบุคคล ได้แก่การเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องราวของลูกค้าและหุ้นส่วนในอนาคต ข่าวสารทุกชนิดจะเป็นประโยชน์โดยตรง ดังนั้น การค้นหาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

2. การยืนยันข้อเท็จจริง เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว คำนวณข้อมูลเหล่านั้นมาอภิปรายในหมู่ผู้ร่วมทีมเจรจาต่อรอง หากมีคำเฉพาะเจาะจงใดๆควรจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

3. การกำหนดระเบียบวาระ นักเจรจาต่อรองทางธุรกิจส่วนใหญ่มานั่งที่โต๊ะเจรจาโดยกำหนดระเบียบวาระการประชุมไว้ในใจมาก่อนแล้วซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง การเจรจาต่อรองที่ระเบียบวาระควรถูกจัดเรียงลำดับความสำคัญอย่างมีระบบ

¹⁴ สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, หลักการเบื้องต้นในการเจรจาต่อรอง(2545).

4. การกำหนดในสถานการณ์ในขณะเจรจาต่อรอง สถานการณ์ในที่นี้ได้แก่สถานที่ จำนวน ผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรอง ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และเวลา

- สถานที่ สถานที่ที่อาจเป็นปัจจัยการเจรจาต่อรองที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุผลหลายประการ ทั้งในด้านการปฏิบัติและจิตใจ การเจรจาต่อรองในบ้านของตนเอง ฝ่ายเจ้าบ้านจะเป็นฝ่ายได้เปรียบ เพราะเจ้าบ้านย่อมเข้าถึงแหล่งข่าวสารได้อย่างทันท่วงทีกว่า ในทางกลับกัน ทีมที่ต้องเป็นฝ่าย เดินทางไปเจรจาต่อรองที่อื่นจะนำข่าวสารและผู้ร่วมทีมเฉพาะที่จำเป็นในจำนวนที่น้อยที่สุดไปด้วย เท่านั้น แต่ประโยชน์ที่ทีมเจ้าบ้านจะได้รับมากที่สุด อาจเป็นความได้เปรียบในแง่ของจิตใจซึ่งทำให้ ตระหนักถึงความมีอำนาจมากกว่า

- จำนวนผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรอง¹⁵ บางครั้งที่จำนวนฝ่ายในการเข้าร่วมเจรจาต่อรองมีมากกว่า 2 ฝ่าย กล่าวคือ นอกจากผู้ซื้อและผู้ขายแล้ว อาจมีบริษัทที่ปรึกษาทางวิศวกรรม ธนาคาร หรือ เจ้าหน้าที่รัฐบาลเข้าร่วมประชุมด้วย โดยทั่วไปแล้วถ้ายังมีฝ่ายต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยมากกว่า เท่าใดการเจรจาต่อรองก็ยิ่งสลับซับซ้อนและยุ่งยากยิ่งขึ้นเท่านั้น การเจรจาต่อรองใดๆ ก็ตามควรให้มี ฝ่ายต่างๆ น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ถ้าให้ดีแล้วควรมีแค่ตัวแทนของบริษัท 2 ฝ่ายเท่านั้น โดยทั่วไป ทีมที่มีจำนวนสมาชิกมากกว่าจะมีอำนาจเหนือกว่าทีมที่มีสมาชิกน้อยกว่า

- ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ช่องทางในการติดต่อสื่อสารมีหลายช่องทางด้วยกัน เช่น แบบ ประจันหน้า การติดต่อสื่อสารด้วยช่องทางอื่นๆ เช่น จดหมาย โทรศัพท์ หรือการประชุมโดยผ่าน เครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ อาจใช้ไม่ได้ผลกับลูกค้าบางประเทศ เช่น ญี่ปุ่น เป็นต้น

- เวลา ถ้าสถานที่ไม่ใช่ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เวลาอาจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดโดยทั่วไป แล้ว ฝ่ายที่มีเวลามากกว่าและรู้ว่าตนมีเวลามากกว่าจะเป็นฝ่ายที่มีสถานะเหนือกว่าในเวลาต่อรองกัน ฝ่ายที่มีเวลาน้อยกว่าจะถูกบังคับให้ยินยอมเพื่อที่จะได้ทำความตกลงกันในประเด็นต่อไป ดังนั้น เวลาคือเครื่องมือแห่งการต่อรองที่สำคัญที่สุดอย่างยิ่ง

เมื่อมีการเตรียมเจรจาต่อรองพร้อมแล้ว จากนั้นจึงเข้าสู่การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ข. การเจรจาทันทีเจรจา¹⁶

การเจรจาต่อรองในขั้นนี้ สามารถบ่งบอกถึงรูปแบบ (Style) ของแต่ละชาติได้ ซึ่งรูปแบบในแต่ละ ขั้นตอนของแต่ละชาติจะไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เนื่องจากคุณค่าพื้นฐานทางด้านวัฒนธรรมของแต่ละชาติ ไม่เหมือนกัน ขั้นตอนการเจรจาต่อรอง สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

¹⁵ ก้องเกียรติ ดีโอกาสวงการ, จำนวนผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรอง(2530).

¹⁶ Hartfield, การเจรจาทันทีเจรจา(1999).

1. การพบปะเพื่อสร้างความไว้วางใจ (Social Meeting to build trust)

วัตถุประสงค์ของการพบปะก็เพื่อเป็นการสืบค้นภูมิหลังและความสนใจของอีกฝ่ายหนึ่งถ้าทั้ง 2 ฝ่ายมีภูมิหลังและความสนใจที่คล้ายคลึงกัน การเจรจาต่อรองก็จะประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ในระหว่างขั้นตอนนี้ เรายังสามารถใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับคู่เจรจาว่าจะสามารถให้ความไว้วางใจได้มากน้อยเพียงใด บุคลิกภาพ สไตล์การติดต่อสื่อสาร ข่าวสารทั้งหมดนี้มีคุณค่าอย่างยิ่งและจำเป็นต้องรู้เพื่อที่จะได้รับมือการช่วงการประชุมที่เหลือได้อย่างถูกต้อง ชาวญี่ปุ่นเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในการเข้าสู่การเจรจาทางธุรกิจ ในขณะที่ชาวอเมริกันไม่เน้นมากนัก¹⁷ (Oikawa & Tanner, 1992, p.59) เรื่องที่สนทนากันได้แก่ ครอบครัว กอล์ฟ การเดินทางท่องเที่ยวครั้งล่าสุด ฯลฯ ในญี่ปุ่น ถ้าขั้นตอนนี้ล้มเหลวหรือไปกันไม่ได้ การเจรจาธุรกิจก็เกิดขึ้นไม่ได้เช่นกัน เนื่องจากเกิดปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้น ชาวญี่ปุ่นจะลงทุนมากทั้งในด้านทุนและเวลาเพื่อกิจกรรมการสร้าง ความไว้วางใจนี้¹⁸ (Martin et al, 1999, p.67) ผู้บริหารสูงสุดจะเข้ามากำกับในแง่พิธีการ และจะมีบทบาทอีกครั้งในขั้นตอนสุดท้ายคือการลงนามในสัญญา ดังนั้น ผู้ที่มีบทบาทในการเจรจา

ต่อรองที่แท้จริงคือผู้จัดการในระดับต่ำกว่า สถานที่ที่พบปะกันควรเป็นสถานที่ที่สะดวกสบาย และมีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย เช่น โรงแรม หรือภัตตาคาร โดยมีธรรมเนียมหลักๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนามบัตร ผู้ขายมอบของที่ระลึกแก่ผู้ซื้อ การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันโดยผู้แนะนำ ทั้ง 2 ฝ่ายจะเน้นเรื่องความร่วมมือ ความจริงใจ และความกลมกลืน ผู้ขายอาจจะแนะนำให้ไปดื่มกัน ต่อที่บาร์ ซึ่งกว่าพิธีการทั้งหมดแล้วเสร็จอาจใช้เวลาร่วมหลายชั่วโมง หลังจากนั้นทั้ง 2 ฝ่ายจึงเริ่มนัดประชุมในครั้งต่อไป

2. การแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Related Information Exchange)

หลังจากที่การพบปะเพื่อสร้างความไว้วางใจเสร็จสิ้นแล้วจึงเริ่มต้นพูดธุรกิจกัน ในอเมริกา การเปลี่ยนแปลงข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นกระบวนการสื่อสาร 2 ทางกล่าวคือ ทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องพูดคุยเกี่ยวกับธุรกิจที่จะเจรจาต่อรองกันอย่างมีน้ำหนักเท่าเทียมกันทั้ง 2 ฝ่าย ผู้ซื้อเพียงแต่อธิบายในสิ่งที่ต้องการพร้อมทั้งเหตุผลในการร้องขอ และจะอธิบายเพิ่มเติมถ้าจำเป็น ดังนั้น จึงใช้เวลาไม่นานนัก

¹⁷ Oikawa & Tanner, ความไว้วางใจในการเข้าสู่การเจรจาทางธุรกิจ(1992).

¹⁸ Martin et al, การสร้างความไว้วางใจนี้(1999).

3.การชักจูง (Persuasion) บางประเทศให้ความสำคัญกับขั้นตอนนี้เป็นอย่างมาก เช่นในกรณีของชาวตะวันตก แต่ในกรณีของญี่ปุ่นจะไม่มี การแบ่งแยกอย่างเด็ดขาดระหว่างขั้นตอนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานกับขั้นตอนการชักจูงใจ ขั้นตอนทั้ง 2 นี้มักผสมกัน เวลาจะถูกใช้ไปอย่างมากมายในขั้นตอนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานจนมีประเด็นเหลือใช้ได้แย้งกัน ในขั้นตอนชักจูงใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่สำหรับชาวอเมริกันแล้ว พวกเขาเห็นว่าการชักจูงใจคือหัวใจของการเจรจาต่อรอง คือการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา การใช้กลยุทธ์เชิงรุก สิ่งที่สำคัญคือการรักษาความสัมพันธ์ และความกลมกลืนมากกว่าที่จะพูดคุยแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา ถ้าทั้ง 2 ฝ่ายไว้วางใจกัน จะเสนอราคาในราคาที่เหมาะสมกับความต้องการ

4.การยินยอมและตกลง (Concession and Agreement) ขั้นตอนสุดท้ายของการเจรจาต่อรองคือการยินยอมซึ่งนำไปสู่การตกลงกัน การเจรจาต่อรองใดๆก็ตามล้วนต้องการมีการประนีประนอมกันทั้งสิ้น ปกติแล้วทั้ง 2 ฝ่าย จะยินยอมในบางอย่างเพื่อให้ได้บางอย่างมากขึ้น ก่อนที่จะมีการตกลงยินยอม ควรจะมีการอภิปรายประเด็นทุกประเด็นอย่างครบถ้วนเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยยินยอม โดยเริ่มยินยอมในประเด็นเล็กๆก่อน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน และไม่ควรตัดสินใจยินยอมเรื่องใดๆทั้งสิ้นในขณะที่อยู่ที่โต๊ะ นักเจรจาต่อรองควรพิจารณาถึงการยินยอมใหม่อีกครั้งในขณะที่ปลอดจากความกดดันทางสังคมซึ่งย่อมเกิดขึ้นได้ในโต๊ะเจรจาต่อรอง สรุปที่ละประเด็นให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความ สดวกในการประเมินความคืบหน้า จะไม่ยินยอมหรือตกลงจนกว่าผลประโยชน์ทุกเรื่องได้รับการเปิดเผยและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องมาจากเป้าหมาย (Goals) ของการเจรจาต่อรอง คือเป้าหมายในการเจรจาต่อรอง คือการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ระยะยาว ในขณะที่บางคนมองว่าการเจรจาต่อรองคือกิจกรรมการแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่าย นักเจรจาต่อรองจำเป็นต้องเสนอเรื่อง ก่อนจะมีการลงมติเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเห็นด้วยกับมตินี้ กระบวนการตัดสินใจที่ล่าช้านี้มักก่อให้เกิดปัญหาและอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

พฤติกรรมสื่อสาร

คนไทยมีลักษณะนิสัยดั้งเดิมในการใช้สันติสุขในการปกครองนอกเหนือจากความสงบสุขทางกายและใจ การรักในการเจรจา การประนีประนอมและรอมชอมปรากฏในประวัติศาสตร์ไทยทางด้านนโยบายต่างประเทศที่มีต่อชาติตะวันตก นับตั้งแต่สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราชในเหตุการณ์ซึ่งฝรั่งเศสได้เผยแพร่คริสต์ศาสนานิกายโรมันคาทอลิกพร้อมกับการขยายอิทธิพลทางการทหารเพื่อครอบครองอาณาจักรอยุธยา แต่ด้วยการรักในการเจรจาและยอมประนีประนอม ส่งผลให้ไทยรอดพ้น

จากการยึดครองของฝรั่งเศสช่วงเวลาหนึ่ง ในสมัยรัตนโกสินทร์ รัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งตรงกับยุคสมัยของการขยายจักรวรรดินิยมของชาติตะวันตก โดยเฉพาะอังกฤษในขณะนั้น ได้ครอบครองดินแดนต่างๆของภูมิภาคเอเชีย ยกเว้นไทย พระมหากษัตริย์ไทยทรงยอมรับนโยบายต่างประเทศของอังกฤษ ในการลงนามสนธิสัญญาเบาว์ริง พ.ศ.2398 อันส่งผลให้ราชอาณาจักรสยามคงความเป็นเอกราชได้อย่างสมบูรณ์

การเจรจา จัดได้ว่าเป็นวัฒนธรรมในการปฏิบัติตนทุกระดับและทุกอาชีพในสังคมไทยเริ่มตั้งแต่การแต่งงาน คนไทยมีการเจรจาสู่ขอเพื่อให้เกียรติกัน หรือในกรณีการอยู่ร่วมกัน หากมีปัญหาที่ไม่เข้าใจกัน ผู้ที่เป็นหัวหน้าจะทำหน้าที่ในการเจรจาประนีประนอมในปัญหาต่างๆ ทั้งนี้เพื่อความสงบสุขในการอยู่ร่วมกัน

การตัดสินใจ

สังคมไทยต่างเน้นความกลมกลืนและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คล้ายคลึงกัน คนไทยจะได้รับการปลูกฝังให้มีความเกรงใจ จนมีคำกล่าวที่ว่า “ความเกรงใจเป็นสมบัติของผู้ดี” หรือ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ฯลฯ เช่น การไม่วิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นในที่สาธารณะ หรือการไม่พูดปฏิเสธออกมาตรงๆ เพราะอาจทำให้คู่สนทนาเสียหน้าได้ คนไทยแก้ไขปัญหในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยวิธีทางอ้อม เช่น การหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาที่รุนแรง แข็งกระด้าง หรือการพูดด้วยอารมณ์โกรธ ปึงเจกบุคคลนิยมในสังคมไทยอาจทำให้เกิดความขัดแย้งและแตกแยกในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ เนื่องจากยังมีคนไทยบางพวกที่ขาดความเกรงใจ และผลักภาระให้กับผู้ที่มีความเกรงใจการปรองดองหรือการประนีประนอมอาจบรรลุสำเร็จได้ยากในสังคมไทย รูปแบบการตัดสินใจเป็นกลุ่มจึงไม่บรรลุผลเท่าที่ควร เพราะอาจเกิดการแข่งขันทางความคิดกันเองระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม คนไทยจะไม่แข่งขันกันระหว่างกลุ่มแต่จะแข่งขันกันเองภายในกลุ่ม คนไทยจะมีทัศนคติเกี่ยวกับการไม่เข้าไปก้าวก่ายเรื่องของผู้อื่น

ความไว้วางใจ

กล่าวว่าคนไทยมีลักษณะที่ไม่เชื่อใจใครง่ายๆที่เป็นเช่นนี้เพราะสังคมที่ต้องดิ้นรนขวนขวายเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง ตลอดจนเป็นสังคมที่มีคนมาอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก แต่ละบุคคลมาจากที่ต่างๆกัน มีความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนนิสัยใจคอที่ไม่เหมือนกัน จึงเกิดความไม่คุ้นเคยและไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองนั้นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการได้แก่

1. ความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ตรงกันหรือมีช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้ที่เข้าร่วมเจรจาต่อรอง
2. เจตจำนงของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาในการหาข้อสรุปร่วมกัน
3. ผลจากการเจรจาต่อรองซึ่งฝ่ายหนึ่งอาจได้ประโยชน์และอีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์หรืออาจได้ประโยชน์ด้วยกันทุกฝ่าย

เป้าหมายสำคัญ 3 ประการในการเจรจาต่อรอง

1. เป้าหมายด้านเนื้อหา (Substance goals) จะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ของประเด็นทางด้านเนื้อหา (Content issues) ภายใต้การเจรจาต่อรอง ตัวอย่างเช่น การเจรจาต่อรองจำนวนค่าจ้างแรงงานที่ลูกจ้างควรจะได้รับ เป็นต้น
2. เป้าหมายด้านการสร้างความสัมพันธ์อันดี (Relationship goals) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเจรจาต่อรอง และสถานการณ์ที่จะต้องแสดงถึงความสามารถที่จะทำงานกับอีกฝ่ายหนึ่ง แม้ว่าจะมีการสรุปกระบวนการตัวอย่างเช่น ความสามารถของสมาชิกสหภาพและตัวแทนการบริหารที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพหลังจากที่มีการทำสัญญาเกิดขึ้น เป็นที่น่าเสียดายการเจรจาต่อรองหลายประการได้ทำลายการสร้างความสัมพันธ์อันดีไป เพราะฝ่ายที่มีการเจรจาต่อรองมีเป้าหมายด้านเนื้อหาและมีความสนใจส่วนตัวด้วย
3. การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิผล (Effective negotiation) จะเกิดขึ้นเมื่อประเด็นด้านเนื้อหา (Substance issues) ได้รับการแก้ปัญหาและความสัมพันธ์ในการทำงานได้รับการธำรงรักษาไว้และมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อความสนใจและการตัดสินใจร่วมกันซึ่งดีขึ้นสำหรับทุกฝ่าย

หลักการเบื้องต้นในการเจรจาต่อรอง¹⁹

การเจรจาต่อรองนั้นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ(Key Success Factor) ก็คือคู่เจรจานั้นต่างก็สามารถประเมินได้ว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเจรจาและการยุติข้อขัดแย้งจะมีมากกว่าต้นทุนนอกจากนั้นในการที่จะเจรจานั้นต่างฝ่ายต่างต้องมีความพร้อมและความตั้งใจในการเจรจา อย่างไรก็ตามในบางกรณีความพร้อมในการเจรจาอาจจะไม่สามารถที่จะประเมินได้จากเรื่องของผลตอบแทนและต้นทุน(CostBenefit) ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะว่าในการเจรจานั้นองค์ประกอบที่สำคัญ

¹⁹ สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, หลักการเบื้องต้นในการเจรจาต่อรอง.

ประการหนึ่งไม่ใช่พึ่งพาอยู่บนหลักการวิเคราะห์ในเชิงเหตุและผล (Analytical Rational) แต่ในบางกรณีนั้นเป็นผลพวงมาจากสิ่งที่เราเรียกว่าเป็นการตัดสินใจในเชิงของอารมณ์ (Emotional) ในลักษณะดังกล่าวนั้นการเจรจาอาจไม่เกิดขึ้นทั้งๆที่คู่เจรจานั้นอาจจะประเมินถึงผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนในการเจรจาแต่อาจจะเป็นเพราะความรู้สึกที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่งความชอบและไม่ชอบกลายมาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการที่จะมีการเจรจาหรือไม่และเมื่อเจรจาไปแล้วการเจรจาดังกล่าวอาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางอารมณ์ (Emotional Factor) กรณีดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเวลาประเมินต้นทุนกับกำไร (Cost-Benefit) นั้น จะต้องรวมเอาปัจจัยทางเนื้อหา (Contents Factor) เช่นผลตอบแทนทางตัวเงินกับปัจจัยทางจิตวิทยา (Psychological Factor) เข้าด้วยกันดังนั้นความสำเร็จในการเจรจาจะเป็นผลลัพธ์รวมของผลประโยชน์ที่ประเมินทั้งทางด้านเนื้อหาและทางด้านจิตวิทยาเข้าด้วยกันที่สูงกว่าต้นทุนรวมนั่นเองนอกเหนือจากหลักการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนและกำไร (Cost-Benefit) แล้วหลักการอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่ต้องคำนึงถึงในการเริ่มต้นเจรจาตลอดจนกระบวนการในการเจรจจนถึงข้อยุติหลักการดังกล่าวก็คือความเชื่อมั่น (Trust) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งส่วนหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการเจรจาการสร้างเชื่อมั่น (Trust) ระหว่างกันนั้นย่อมเป็นองค์ประกอบจุดแรกที่จะไปสู่ผลในการหาข้อยุติ

การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นระหว่างกัน (Trust) นั้นหมายความว่าคู่เจรจานั้นอาจจะต้องหาทางสร้างบรรยากาศตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการเจรจาในอันที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการพบหน้าเป็นครั้งแรกของคู่เจรจาอาจเป็นจุดเริ่มต้นไปสู่ความเชื่อมั่นหรือการขาดความเชื่อมั่นได้ และกลายมาเป็นผลกระทบต่อแนวทางและกระบวนการเจรจาต่อมาได้ คู่เจรจาที่ได้ฝึกปรือมาอย่างดีต่างฝ่ายต่างต้องมีการศึกษาถึงแนวความคิดนิสัยลักษณะตลอดจนวัฒนธรรมของคู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อที่จะได้แสดงออกถึงสิ่งที่สามารถสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันตั้งแต่เริ่มต้น

ในการสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่น (Trust) นั้นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดไม่ใช่จุดแห่งการนัดพบหรือเริ่มพบกับคู่เจรจาแต่อยู่ที่การจะสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้เจรจาเองกล่าวคือการจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้อื่นมีต่อเราสิ่งแรกที่เราจะต้องมีก็คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเราก่อนถึงจะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้อื่นมีต่อตัวเราเองได้

การสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นระหว่างกันจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เรื่องของการศึกษาวัฒนธรรมการศึกษานิสัยใจคอของอีกฝ่ายหนึ่งการศึกษาโครงสร้างองค์กรอีกฝ่ายหนึ่งตลอดจนเตรียมการที่เหมาะสมกับเงื่อนไขของแต่ละองค์กรเพื่อที่จะสร้างบรรยากาศแห่ง

ความรู้สึกที่มั่นคงต่อกันอันเป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญอย่างยิ่งก่อนที่จะเริ่มการเจรจาสำหรับนักเจรจาแล้วจุดเริ่มต้นที่สำคัญสำหรับทุกอย่างในการเจรจาก็คือหลักการพื้นฐานที่ว่าด้วยการสร้างความเชื่อมั่น (Trust) นั้นเอง

หลักการเจรจาที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่นักเจรจาต้องรองต้องให้ความใส่ใจเสมอก็คืออย่าให้การเจรจาในประเด็นหนึ่งลามปามไปกระทบกับความสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งระบบ (Don't let one single issue damage the whole relationship) ต้องรู้จักจำกัดขอบเขตการเจรจา อย่าให้ขยายวงไปกระทบกับประเด็นอื่นๆ

หลักการในการเจรจาต้องรองที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ “อย่าให้ชัยชนะในวันนี้กลายเป็นความพ่ายแพ้ตลอดกาล (Don't let short term victory turn into long term fiasco)” กล่าวคือการบีบบังคับคู่เจรจาเพื่อเอาชัยชนะในระยะสั้นในที่สุดอาจกลายเป็นการทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกันตลอดกาล ซึ่งเท่ากับเป็นการสูญเสียผลประโยชน์ตลอดไปในยุคที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงนั้นหลักการที่สำคัญไม่มีมิตรแท้และศัตรูถาวรการบีบบังคับใดใดในการเจรจาที่มุ่งหวังชัยชนะในระยะสั้น จะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อความสัมพันธ์ในระยะยาวเป็นที่ตั้ง

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง²⁰

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การเจรจาต่อรองแบบ Distributive เป็นการเจรจาต่อรองที่ต่างฝ่ายต่างต่อต้านซึ่งกันและกันเพื่อผลประโยชน์ที่ ตนต้องการที่ชัดเจน แน่นนอน ต่อรองเพื่อเอาชนะ นั่นหมายความว่า ถ้าฉันได้ คุณก็ต้องเสีย (Win: Lose) ดังนั้น การต่อรองแบบนี้จึงเน้นแค่ความสัมพันธ์ในระยะสั้น
2. การเจรจาต่อรองแบบ Integrative เป็นการเจรจาต่อรองที่ต่างฝ่ายต่างหาข้อตกลงร่วมกัน (Settlement Range) เพื่อผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่าย คือชนะทั้งคู่ (Win: Win) ดังนั้นการแบ่งผลประโยชน์จึงมีลักษณะ ยืดหยุ่น และเน้นเพื่อความสัมพันธ์ในระยะยาว

²⁰ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2545).

กลยุทธ์พิเศษที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง²¹

เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้งและให้ได้ข้อยุติซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายกลุ่มได้ใช้เวลาหลายสิบปีศึกษาค้นคว้าเรื่อง การเจรจาต่อรอง โดยเสนอกกลยุทธ์สำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics) ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce opponents' aspirations) ด้วยการยื่นข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่า คู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณารับข้อเสนองจากฝ่ายเราซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว หรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้ามไม่ยอมรับข้อเสนอนี้แล้ว ฝ่ายเราก็จำเป็นต้องดึงพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เช่นนี้ ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามาก ก็อาจพบทางตันของการเจรจา และฝ่ายคู่เจรจา ก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกัน แต่ในทางกลับกันถ้าคู่เจรจาเห็นว่า เงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อเสนอสองพอ การเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

2. กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in bargaining) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาบริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive frames) ได้จัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ (1) มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship / Task) (2) มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional / Intellectual) และ (3) มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate / Win)

3. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ²² - ชนะแทนแบบชนะ - แพ้ (Win - win versus win - lose orientation) บางครั้งสิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จก็คือการได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายวอลตันและแมคเคอร์ซี (Walton and McKersie) เคยเสนอไว้กว่า 30 ปีที่แล้วว่า ผู้ที่ร่วมการเจรจามีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทางอย่างแรก คือมองว่าการเจรจาต่อรองใดๆ จะต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win - lose situations) ส่วนอย่างหลังก็คือผู้เข้าร่วมการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win - win situations)

กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกันโดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้ อย่างไรก็ตามก็ไม่มีทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนั้น แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ใน

²¹ Roger and Ury. William Fisher, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง(กรุงเทพฯ : เอส-เอน, 2535).

²² วอลตันและแมคเคอร์ซี, กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ(2525).

การแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน ก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่า ข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win – win situation) แทน การใช้วิธีประนีประนอมง่ายๆ ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไปต่อไปนี้เป็นสรุปวิธีการต่างๆ ที่ทำให้ได้ข้อยุติแบบบูรณาการ ดังนี้

- 1) ขยายทรัพยากรเพิ่มขึ้น (Broadening the pie) การขยายทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ของตนง่ายขึ้น
- 2) การชดเชยที่ไม่เจาะจง (Nonspecific compensation) โดยมีฝ่ายหนึ่งได้ไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการ ชดเชยทดแทนด้วยสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการขัดแย้งนั้น
- 3) ใช้ทำนองเอาถ่วงผอยตกลากะพง (Logrolling) โดยแต่ละฝ่ายยอมผ่อนปรนประเด็นที่มีความสำคัญน้อยของฝ่ายตนออกไปเพื่อแลกเปลี่ยนกับการได้รับตอบสนองใน ประเด็นที่สำคัญหรือมีมูลค่าสูงกว่า
- 4) การหักค่าใช้จ่าย (Cost cutting) โดยฝ่ายหนึ่งได้รับไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการหักค่าใช้จ่ายหรือยกเว้นค่าใช้จ่ายในส่วนที่ต้องเสียไปเป็นการทดแทน
- 5) ทอดสะพาน (Bridging) ไม่มีฝ่ายใดได้ไปตามที่ต้องการในตอนแรก แต่ได้ข้อยุติซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่ถูกใจและตอบสนองผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายได้เป็นส่วนใหญ่

กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third – party intervention)

การเจรจาแก้ไขความขัดแย้งกันเองของสองฝ่ายหลังจากใช้เทคนิควิธีต่างๆ แล้วปรากฏว่ายังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมที่ทั้งสองฝ่ายพอใจได้ก็จะทำให้การเจรจาดำเนินการติดขัด ต้องชะงักงันไม่อาจเจรจาต่อไปได้สถานการณ์เช่นนี้จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ โดยทั่วไปพบว่าบุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ บทบาทคนกลางไกล่เกลี่ย (Mediator) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้ปรองดอง (Conciliator) และที่ปรึกษา (Consultant)

ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator)

ได้แก่ บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่างๆ เป็นต้นผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านการแรงงาน และ อพิ พาท ใน ศาล แขวง หรือ ศาลครอบครัว โดยรวมการใช้คนกลางไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ โดยสามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้ถึง 60% และคู่เจรจามีความพอใจประมาณ 70% แต่ความสำเร็จของการเจรจามักขึ้นอยู่กับ

ปัจจัยสำคัญคือ สถานการณ์ว่าคู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นเพียงใด และความขัดแย้งต้องไม่สูงแต่อยู่ในระดับปานกลาง และที่สำคัญก็คือผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่าเป็นกลางและไม่ใช้การกดดันหรือบีบบังคับแต่อย่างใด

อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)

เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติ ผู้เป็นอนุญาโตตุลาการอาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่าย หรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญาอนุญาโตตุลาการ มีอำนาจมากน้อยแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการย่อมได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิงฝ่ายนั้นจะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัย ของอนุญาโตตุลาการ ส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

ผู้ปรองดอง (Conciliator)

เป็นบุคคลที่สามที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัว และชุมชน บทบาทการเป็นผู้ปรองดองใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติผู้ปรองดองจะใช้เวลาติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสาร และโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ

ที่ปรึกษา (Consultant)

เป็นบุคคลที่สามที่มีทักษะและมีเจตียงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสารและช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ข้อขัดแย้งได้บทบาทของที่ปรึกษาต่างจากบทบาทอื่นที่กล่าวแล้วโดยที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้งแต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เองนอกจากไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาวช่วยสร้างเจตคติและการรับรู้ใหม่ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

การเจรจาไกล่เกลี่ยจำเป็นหรือไม่ที่ผลลัพธ์ที่ได้คือเราชนะ และอีกฝ่ายแพ้ ถ้าเราได้ทรัพยากรมาก อีกฝ่ายต้องได้ทรัพยากรน้อยใช่หรือไม่ เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ทำอย่างไรจึงจะไม่ทำให้การเจรจาเป็นบรรยากาศแบบปฏิบัติ ที่จะเน้นเอาชนะอีกฝ่ายไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม ทำอย่างไรจึงจะทำให้ข้อตกลงจากการเจรจานำไปสู่ความยั่งยืน ไม่ใช่เพียงได้ข้อตกลงที่เกิดจากการใช้เล่ห์เหลี่ยมบังคับให้ยอมๆกันไป การใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบเน้นความพึงพอใจร่วมกัน จึงได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้²³ โรเจอร์ ฟิชเชอร์ วิลเลียม ยูริ และบรูซ แพทตัน แห่งโครงการเจรจาไกล่เกลี่ย มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้พัฒนาเทคนิคการเจรจาแบบนุ่มนวลที่โด่งดังมากในรอบ 30 ปี ที่ผ่านมา ทำให้ความสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างคู่เจรจาดำเนินต่อไป เป็นการเน้นความร่วมมือไม่นำไปสู่การเป็นปฏิปักษ์ เป็นเทคนิคการเจรจาแบบมีหลักการ (Principle Negotiation) ประกอบไปด้วยหลายหลักการ รายละเอียดโปรดดูหนังสือ Getting to yes และต่อมาวิลเลียม ยูริ ได้นำมาพัฒนางานด้านการเจรจาไกล่เกลี่ยเพิ่มขึ้น

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือหรือแบบมีหลักการ ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่การมี ผู้แพ้ ผู้ชนะ แต่ทุกฝ่ายสามารถชนะด้วยกันทั้งคู่ (Win-Win) เรียกได้ว่าเกิดผลแบบวิน-วิน ที่ไม่ใช่วินวินแบบภาษาอีสานที่แปลว่ามีนง แต่เป็นการชนะชนะที่เกิดการอยู่ร่วมกันได้แบบยั่งยืน การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ เป็นการสร้างความร่วมมือ การร่วมกันแก้ไขปัญหา การเจรจาดังกล่าวถ้าฝ่ายหนึ่งบรรลุเป้าหมาย ไม่ได้หมายความว่าอีกฝ่ายต้องเป็นฝ่าย เสียประโยชน์ การเจรจาแบบนี้จะเน้นที่แลกเปลี่ยนข้อมูล มีการสร้างให้เกิดความไว้วางใจกัน มีความเต็มใจในการเปิดเผยวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย รับฟังซึ่งกันและกัน และเข้าใจความห่วงกังวลของแต่ละฝ่าย การทำความเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของอีกฝ่าย จะทำให้เข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหลัก อะไรคือเป้าหมายรอง นอกจากนี้ เน้นการค้นหาจุดร่วมและจำกัดจุดที่แตกต่างให้น้อยลง การหาจุดร่วมกันให้ได้เป็นสิ่งจำเป็น เช่น บางแผนกในบริษัทอาจไม่พอใจถ้าถูกตัดงบประมาณ แต่จะไม่ทักท้วงถ้าทุกแผนกถูกตัดงบประมาณเช่นกันเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร อนึ่ง การค้นหาทางเลือกที่ตอบสนองเป้าหมายทั้งสองฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าเป็นการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะจะห่วงแต่เป้าหมายของตนเอง แต่การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือจะคำนึงถึงการค้นหาความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย

²³ Fisher, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง.

หลักการและวิธีการเจรจาแบบมีหลักการ²⁴

การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ หรือแบบมีหลักการ เป็นการช่วยรักษาสัมพันธภาพของคู่กรณี เน้นตัดสินใจปัญหาโดยยึดจุดสนใจร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อคู่กรณีมากที่สุด การเจรจาแบบมีหลักการ น่าจะสอดคล้องกับการเจรจาอย่างสันติวิธี ซึ่งพระไพศาล วิสาโล (2550: 161) ได้กล่าวถึงหลักการเจรจาอย่างสันติวิธีว่าประกอบด้วย

1. พยายามเข้าใจจุดยืน มุมมองและเหตุผลของคู่กรณี
2. มองเห็นส่วนดีของเขาไม่ว่าจะเป็นทัศนคติหรือพฤติกรรม และยินดีบอกสิ่งนั้นแก่เขา
3. มองผู้ที่เราเจรจาดูว่าเป็นผู้ที่สามารถจะเป็นฝ่ายเดียวกับเราได้ หรือสามารถที่จะตกลงด้วยดี ด้วยการที่ได้รับประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย หรือได้รับประโยชน์ร่วมกัน
4. รักษาช่องทางในการเจรจาไว้เสมอ เปิดโอกาสและพร้อมเสมอที่จะเจรจา การปฏิบัติต่อเขาอย่างสุภาพโดยเปิดเผย

5. ไม่ดูถูกหรือแสดงความก้าวร้าว ด้วยสำคัญตนที่เราเป็นฝ่ายถูกต้องตลอดเวลา

ในขณะที่เลวิกกี Lewicki (2001) แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอก็ได้นำเสนอขั้นตอน 4 ขั้นตอนของการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือไว้ คือ 1) ระบุและนิยามปัญหา 2) ค้นหาจุดสนใจและความต้องการ 3) สร้างทางเลือก 4) ประเมินและเลือกทางเลือก โดยมีสาระสำคัญคือ

1. ระบุและนิยามปัญหา กำหนดปัญหาในแนวทางที่ยอมรับทั้งสองฝ่าย ซึ่งมาจากการร่วมกันนิยามทำให้ตอบสนองความต้องการทั้งสองฝ่ายได้ โดยไม่ไปกำหนดปัญหาที่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งร่วมกันระบุว่ามีปัญหาอะไรบ้างที่จะต้องแก้ไข และไม่พยายามชี้ว่าความคิดตัวเองถูก อีกฝ่ายผิด แต่มาร่วมกันพิจารณาปัญหาร่วมกัน จุดเน้นคืออย่ากระโจนไปสู่ทางออกอย่างรวดเร็ว รอจนกระทั่งสามารถค้นหาปัญหาได้ทั้งหมดก่อน และไม่เลือกแต่ทางออกของตนเองแต่ฝ่ายเดียว แต่เป็นทางออกร่วมกันที่มาจากหลายๆ ทางออกให้มากที่สุด

2. ค้นหาจุดสนใจและความต้องการ สิ่งที่สำคัญมากคือการเข้าใจจุดสนใจของคู่กรณี เป็นสิ่งที่ห้วงกังวล ความต้องการ และความกลัว เมื่อเข้าใจสิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถหาทางออกได้ที่ตอบสนองจุดสนใจ (Interest) ได้ ไม่ได้เน้นที่จุดยืน (Position) ที่ต้องการเฉพาะของตนเอง การค้นหาความต้องการที่แท้จริงสามารถใช้คำถาม ด้วยการตั้งคำถามว่าทำไมถึงต้องการทำอย่างนั้นก็จะได้รับคำตอบ ถ้าทั้งคู่เข้าใจถึงสิ่งที่ต้องการที่แท้จริง ก็จะสามารถแก้ปัญหา และหาทางออกได้ดีและยั่งยืนกว่าการใช้ แนวทางการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะ

²⁴ คริสโตเฟอร์ มัวร์, กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (ขอนแก่น: ศิริภรณ์ออฟเซ็ท., 2542).

3. สร้างทางเลือก การสร้างทางเลือกที่หลากหลายทาง โดยไม่รีบด่วนสรุปเป็นสิ่งสำคัญ มีวิธีการต่างๆ เช่น วิธีการขยายเค้หรือเพิ่มทรัพยากรด้วยการลาหยุดพักร้อนนานขึ้น วิธีการแลกกัน เช่น สร้างประเด็นมากกว่า 1 ประเด็นและต่างฝ่ายต่างเลือก วิธีการชดเชยคือ ชดเชยให้อีกฝ่ายที่ไม่บรรลุเป้าหมาย วิธีลดผลกระทบให้เหลือน้อยที่สุด ทำให้กระทบต่ออีกฝ่ายที่ไม่บรรลุเป้าหมายให้เหลือน้อยที่สุด และวิธีสร้างทางเลือกใหม่ร่วมกัน โดยหาทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการของทั้งสองฝ่ายได้ (รายละเอียดโปรดดูในส่วนของ การสร้างทางเลือก)

4. ประเมินและเลือกทางเลือก โดยมีหลักเกณฑ์ที่คู่กรณีเห็นพ้องต้องกันในแนวทางที่ใช้ในการประเมินทางเลือกและการหาข้อตกลงร่วมกัน

หลักการเจรจา²⁵ ซึ่งโรเจอร์ ฟิชเชอร์ วิลเลียม ยูริและบรูซ แพตตัน แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Fisher et al., 1991) ระบุไว้ มี 4 หลักการ ซึ่งผสมผสานวิธีการเข้าไปด้วย คือ 1) แยกคนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem) 2) เน้นที่ความต้องการไม่ใช่จุดยืน (Focus on Interests, Not Positions) 3) สร้างทางเลือกที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย (Invent Options for Mutual Gain) 4) ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้ (Insist on Using Objective Criteria) ซึ่งต่อมา วิลเลียม ยูริ (2545) ได้พัฒนาการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการเพิ่มขึ้นอีก 2 หลักการคือ ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้ (BATNA) และข้อเสนอ (Proposals) สำหรับข้อตกลง หลักการ 6 หลักการ²⁶ดังกล่าว มีประเด็นที่คล้ายคลึงกับที่พระไพศาล วิสาโล ได้ระบุไว้ เช่น การเจรจาโดยการไม่แสดงความก้าวร้าวสอดคล้องกับประเด็นการแยกคนออกจากปัญหา โดยเน้นการให้เกียรติซึ่งกันและกัน รวมถึงสอดคล้องกับที่เลวิกกี ได้นำเสนอไว้ในประเด็น การค้นหาความต้องการที่อยู่ในจิตใจ การสร้างทางเลือกให้ได้มากที่สุด ก่อนที่จะตัดสินใจเลือก หรือเน้นที่การเลือกก่อน ตัดสินใจทีหลัง อีกทั้งสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ที่เห็นว่าความสำเร็จในการเจรจามีทั้งการคำนึงถึงเนื้อหาสาระ และสไตล์ (Style) ถ้าเป็นสไตล์ที่ก้าวร้าวก็จะทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจได้

²⁵ Fisher, กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง.

²⁶ พระไพศาล วิสาโล, หลักการ 6 หลักการเจรจาต่อรอง(กรุงเทพฯ2550).

การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ

1. การพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวลแต่จัดการกับปัญหาอย่างจริงจัง
2. เน้น(ผลประโยชน์) จุดสนใจไม่ใช่จุดยืนว่าใครจะแพ้หรือชนะ
3. สร้างทางเลือกก่อนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
4. ใช้บรรทัดฐานที่วัดได้
5. หาทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่เจรจาหรือตกลงกันไม่ได้
6. ข้อเสนอสำหรับข้อตกลง

ภาพที่ 5 การเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการ

สรุปกระบวนการและขั้นตอนในการเจรจาต่อรอง จำแนกเป็นขั้นตอนหลักๆ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนในการเตรียมการ

ความสำคัญของการเตรียมการอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอยู่มาก นักเจรจาต่อรองนั้นถ้าหากไม่มีการเตรียมการเป็นอย่างดีก็มักจะเสียเปรียบคู่เจรจาที่มีการเตรียมการอย่างดีนั้นจะรู้ทางหนีทีไล่ล่วงหน้าและรู้ถึงเป้าประสงค์ของตัวเองและคู่เจรจาและมีการเตรียมแนวทางในการพูดและปฏิบัติในทางโต้ตอบที่สอดคล้องต่อการผลักดัน ให้กระบวนการในการเจรจาไปสู่เป้าหมายที่ตนต้องการ

1) การสะสมข้อมูล (Information Collection) การได้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวเราและคู่เจรจาให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่งในขั้นตอนการเตรียมการที่เกี่ยวข้องกับการสะสมข้อมูลนั้นก็คือ ความจำเป็นในการบอข้อมูลเกี่ยวกับตัวเองให้กับคู่เจรจา เพื่อให้คู่เจรจาของตนได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับนิสัยของตัวเราในระดับหนึ่ง

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และ H.M.L. ภายหลังจากขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การรวบรวมข้อมูลก็เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ที่อยู่ในใจของคู่เจรจา ว่าต้องการอะไรจากเรา หลังจากนั้นต้องจัด H.M.L. ของคู่เจรจาดูว่าวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่คู่เจรจาของเราอยากได้จากเราสูงสุด (H) ความต้องการระดับกลาง (M) ของเขาคืออะไร และวัตถุประสงค์ระดับต่ำสุด (L) ของเขาคืออะไร

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) คือการพยายามที่จะเตรียมเนื้อหาเป้าหมายตลอดจนแนวทางในการเจรจาเพื่อดึงเกมให้คู่เจรจานั้นไปสู่แนวทางที่การกำหนดไว้

4) การกำหนดบทบาทหน้าที่คือการกำหนดบทบาทของผู้เข้าร่วมการเจรจา โดยปกติการร่วมเจรจานั้นอาจจะหมายถึงการจัดตั้งทีมเพื่อให้การเจรจานั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นในกรณีที่สามารถจัดตั้งทีมในการเจรจาก็จะมีอยู่ 3 คน ที่มีบทบาทแตกต่างกันไป ผู้เจรจาเรียกว่าผู้นำ ผู้ร่วมเจรจา และผู้สังเกตการณ์ในการเจรจาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะอาศัยบุคลากรที่รวมตัวกันเป็นทีมในการเจรจาต่างฝ่ายต่างทำหน้าที่ในการดิ่งเกมการเจรจานั้นไปสู่แนวทางเพื่อหาข้อยุติในการเจรจา

2. ขั้นตอนในการดำเนินการเจรจา

การเจรจาต่อรองก็คือขั้นตอนของการดำเนินการเจรจาขั้นตอนนี้จะเป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมตั้งแต่การเริ่มพบตลอดจนช่วงระยะเวลาในการเจรจาต่อรองโดยตลอด ขั้นตอนที่ 2 ครอบคลุมตั้งแต่การเริ่มแนะนำตัวในการเริ่มเจรจาต่อรองตลอดจนช่วงพูดคุยปรึกษาหารือ ในบางกรณีอาจเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นขั้นตอนของการโต้คารม

1) องค์ประกอบของการดำเนินการเจรจาต่อรอง องค์ประกอบในขั้นตอนนี้ที่สำคัญก็คือการที่จะทดสอบข้อมูลข่าวสารต่างๆที่เราเตรียมไว้ในขั้นตอนของการเตรียมการทั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่เราได้ประเมินไว้ของเราและของกลุ่มเจรจาว่าตรงกับข้อเท็จจริงหรือไม่หัวใจสำคัญของขั้นการเจรจาต่อรองคือ การสร้างความเชื่อมั่นระหว่างกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเริ่มกลยุทธ์ตั้งแต่พบกันครั้งแรก การที่จะเสนอตัว การที่จะนำเสนอสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ตลอดจนถึงขั้นตอนของการพูดคุยตลอดเวลานั้น

2) แนวทางและหลักการในการดำเนินการเจรจาต่อรอง คือการพยายามในการดึงคู่เจรจาให้เข้ามาใกล้กับตำแหน่งหรือข้อเรียกร้องที่เรากำหนดไว้และในการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งก็คือการสร้างบรรยากาศความเชื่อมั่นระหว่างกัน

3. ขั้นตอนในการส่งสัญญาณ

1) ความหมายและสาระของการส่งสัญญาณ การให้สัญญาณในการต่อรอง เป็นขั้นตอนที่ 3 ในกระบวนการเจรจาต่อรองซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องมาจากขั้นตอนของการดำเนินการเจรจา ความแตกต่างในขั้นตอนของการปรึกษาหารือนั้นก็คือ การปรึกษาหารือนั้นหมายถึงการพูดหรือการแนะนำตัวการพูดคุยกันตลอดช่วงการเจรจาในการปรึกษาหารือนั้นจะมีบางช่วงบางตอนที่จะเป็นลักษณะของการส่งสัญญาณเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้ว่า ณ จุดนั้นสามารถที่จะเจรจาได้เพื่อที่จะให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้ว่าสามารถเดินเข้าหาตนเองที่จุดไหนขั้นตอนของการส่งสัญญาณจึงเป็นขั้นตอนที่คาบเกี่ยวหรือคู่ขนานไปกับขั้นตอนของการปรึกษาหารือ เพียงแต่ว่าในขั้นตอนของการปรึกษาหารือนั้นจะมีบางช่วงที่

นอกจากจะเป็นการปรึกษาหารือแล้ว จะเป็นส่วนของการส่งสัญญาณให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้เพื่อนำไปสู่การหาข้อยุติในการเจรจาต่อรองนั้น

2) ลักษณะของการส่งสัญญาณ คือการที่คู่เจรจานั้นชี้ประเด็นที่พร้อมจะเจรจา หรือกล่าวอีกทางหนึ่งก็คือการบอกให้อีกฝ่ายหนึ่งเห็นถึงแนวทางที่อาจนำไปสู่การเจรจาและหาข้อยุติได้หลังจากที่มีการพูดคุยกันในด้านต่างๆ การส่งสัญญาณเป็นขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการในการเจรจาต่อรองนั้น จึงเป็นขั้นตอนที่ทำให้ การเจรจาต่อรองทั้ง 2 ฝ่ายการส่งสัญญาณนั้นมีความถี่มากขึ้นและมีการตอบสนองซึ่งกันและกันมากขึ้นในที่สุดการส่งสัญญาณก็จะนำไปสู่การหาข้อยุติได้ในอนาคตขั้นตอนนี้ จึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นขั้นตอนเพราะเป็นขั้นตอนที่นำพาคู่เจรจานั้นไปสู่สิ่งที่จะหาข้อยุติซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกันในอนาคต

4. ขั้นตอนในการทำข้อเสนอ

1) ความหมายและสาระของการทำข้อเสนอ หมายถึงการที่คู่เจรจาได้รวบรวมประเด็นต่างๆ ที่คิดว่าอีกฝ่ายเห็นด้วย ภายหลังจากที่คู่ทำที่ของคู่เจรจาในระหว่างขั้นตอนของการปรึกษาหารือและการส่งสัญญาณเรียบร้อยแล้วการทำข้อเสนอจึงหมายถึงการเสนอทำที่ที่เป็นรูปธรรมในประเด็นต่างๆ เป็นครั้งแรกของคู่เจรจา การทำเสนอนั้นแยกสาระสำคัญออกเป็นสองส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นข้อเสนอหลักเป็นประเด็นที่สำคัญ ส่วนที่สองเป็นข้อเสนอรองเป็นประเด็นที่สำคัญรองลงมา

2) ขั้นตอนในการทำข้อเสนอ เป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการเจรจา หมายถึงการการทำขั้นตอนการกำหนดวาระการประชุม (Agenda)ตลอดจนเป็นขั้นตอนของการทำข้อเสนอเป็นรายละเอียดต่อคู่เจรจาในช่วงของการเจรจาต่อรองหรือในช่วงหลังจากมีการประเมินสถานการณ์มีการส่งสัญญาณ จนกระทั่งรู้ท่าทีของฝ่ายตรงข้ามจนเพียงพอที่จะเป็นสาระในการกำหนดข้อเสนอมที่เป็นรูปธรรม ที่อาจจะนำไปสู่ข้อยุติได้ในอนาคต

3) ท่าทีในการทำข้อเสนอ คือการแสดงท่าทีออกมานั้นต้องเป็นการแสดงออกถึงความแข็งกร้าวหรือเป็นถึงการแสดงออกถึงความยืดหยุ่นความจริงแล้วในการเจรจาต่อรองนั้นการที่จะแสดงถึงความแข็งกร้าวก็มีจุดดีในแง่ที่ว่าอย่างน้อยที่สุดได้เปิดโอกาสให้เรานั้นสามารถที่จะเรียกร้องให้คู่เจรจายินยอมผ่อนปรนมากขึ้นส่วนของการที่มีความยืดหยุ่นข้อดีก็คือจะสามารถให้การเจรจานั้นเป็นในลักษณะที่มีความก้าวหน้าเพราะสามารถที่จะดึงประเด็นคล้อยตามไปในสิ่งที่อีกฝ่ายหนึ่งเรียกร้องได้

4) หลักปฏิบัติทั่วไปในขั้นตอนการทำข้อเสนอ สิ่งที่ต้องคำนึงมีอยู่สองประการประการแรก ถ้าหากคู่เจรจาของเราได้เสนออะไรออกมาเป็นรูปธรรมสิ่งที่เราควรหลีกเลี่ยงก็คือพยายามไม่ขัดในสิ่งที่เขาพูดอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เขาสามารถพูดถึงเนื้อหาของข้อเสนอโดยที่เขาไม่รู้สึกรู้ว่าเรา

เองไม่พอใจ ประการที่สองเมื่อคู่เจรจามาข้อเสนอมาให้เราสิ่งที่จะต้องหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปแสดง อากัปกิริยาระงับแต่ต้องไม่ปฏิเสธทันทีทันควันหลังจากที่เขาได้พูดจบไปแล้ว

สรุปปัญหาที่สำคัญของการเจรจาต่อรอง

ผู้เจรจาต่อรองมักจะมีเชื่อมั่นที่มากเกินไป (Overconfidence) ซึ่งจะนำไปสู่การละเลย ถึงความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งทำให้ยากที่จะบรรลุข้อตกลงร่วมกันในเชิงบวกได้

ปัญหาการสื่อสาร (Communication problems) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความ ยากลำบากในการเจรจาต่อรอง ซึ่งการเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการของการสื่อสารแบบป้อนกลับ เพื่อให้เกิดจุดมุ่งหมายในการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งถ้าแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่มีความจริงจังในการ ติดต่อสื่อสารร่วมกันแล้ว การเจรจาต่อรองเพื่อให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันก็จะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานทั้งสองฝ่ายไม่มีประสิทธิภาพและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สรุปการเจรจาต่อรอง

ศึกษาฝ่ายตรงข้าม ทั้งความสนใจ เป้าหมายในการเจรจา รวมไปถึงกลยุทธ์ที่ใช้ของฝ่ายตรง ข้ามจะช่วยให้ เข้าใจถึงพฤติกรรมและสามารถคาดเดาถึงผลที่จะได้รับกลับมาเริ่มต้นด้วยการเปิดฉาก เชิงบวก การเริ่มต้นด้วยการหยิบ ยื่นไมตรีด้วยการแสดงความอ่อนปรนก่อนหรือยอมให้ส่วนหนึ่ง ก็ มักจะได้รับอีกส่วนหนึ่งตอบแทนกลับมาเช่นกัน เน้นสนใจ ที่ปัญหา ไม่ใช่ตัวคนหรือบุคลิกลักษณะ ควรมุ่งเน้นที่ประเด็นการต่อรองเป็นหลัก เมื่อการเจรจาดูเหมือนจะไม่เข้าที่ ให้หลีกเลี่ยงการโจมตี ฝ่ายตรงข้าม เพราะสิ่งที่คุณไม่เห็นด้วยคือความคิดของอีกฝ่าย ไม่ใช่ตัวบุคคล ดังนั้นจึงควรแยกแยะ คนออกจาก ประเด็นปัญหา ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย เนื่องจากข้อเสนอครั้งแรกเป็นแค่จุดเริ่มต้นของการเจรจา ต่าง ฝ่ายต่างก็มีข้อเสนอครั้งแรกของตน ซึ่งส่วนใหญ่แล้วมักยื่น ข้อเสนอมากเกินไป มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะทั้งคู่ (Win : Win Solution) การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กันของทั้ง 2 ฝ่ายสามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจาได้

การสร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน นำไปสู่การได้ข้อยุติแบบชนะ ทั้งคู่ ด้วย การสร้างบรรยากาศนักเจรจาที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ถามคำถามเป็นระยะ ๆ แต่ให้อยู่ใน กรอบของการเจรจา ไม่ใช่เจรจาเพื่อปกป้อง ตนเอง และหลีกเลี่ยงคำพูดที่จะทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจ

2.3 แนวความคิดและทฤษฎีการสร้างความสัมพันธ์²⁷

หลักพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็คือเพื่อความประทับใจร่วมกัน ความรักใคร่ ความชอบพอกัน เป็นมิตรกัน เป็นหนทางที่นำไปสู่มิตรภาพ การใช้ชีวิตร่วมกัน ตลอดจนการทำงานร่วมกัน โดยความสัมพันธ์ของบุคคลเกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความใกล้ชิด การที่บุคคลอยู่ใกล้ชิดกันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์มากกว่าบุคคลที่อยู่ห่างไกลกัน
2. ความเหมือนกันหรือความคล้ายกัน ซึ่งโดยทฤษฎีแล้วมนุษย์มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์ และมีความชอบพอกับคนที่มีความเหมือนหรือคล้ายกับตัวเอง
3. สถานการณ์เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ทำให้มนุษย์ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่นการมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้สึกที่ดีร่วมกัน การมีโอกาสได้ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ความกระตือรือร้นในการที่จะพบปะกับผู้อื่น การถูกแยกตัวออกจากสังคมนาน ๆ และการเติมเต็มความต้องการของกันและกัน

บทบาทหน้าที่ของการสื่อสารระหว่างบุคคล

โดยทั่วไปแล้วการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น จะหมายถึงความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ และความสอดคล้องกันของผู้ส่งสาร แหล่งข้อมูลกับผู้รับสาร อันนำไปสู่ความหมายที่ร่วมกันสมบูรณ์แบบ ดังนั้นการสื่อสารระหว่างบุคคลจึงมีขึ้นเพื่อ

- การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ก็คือการสื่อสารที่มุ่งเน้นให้ผู้สื่อสารเข้าใจเนื้อหาหรือข้อมูลร่วมกันอย่างถูกต้อง ลักษณะเช่นการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน
- การสื่อสารเพื่อสร้างความชื่นชอบ การสื่อสารโดยทั่วไปมิใช่มุ่งเฉพาะสื่อสารแต่ข้อมูลข่าวสารเท่านั้น การมีอารมณ์ร่วมและความพึงพอใจ จะช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพและความรู้สึกชื่นชอบในการสื่อสารซึ่งกันและกัน
- การสื่อสารเพื่อสร้างอิทธิพลต่อการมีทัศนคติร่วมกัน ความล้มเหลวในการสื่อสารบางครั้งเกิดจากความไม่เข้าใจในความคิดและทัศนคติที่แตกต่างกัน ดังนั้นการจะสร้างความเข้าใจร่วมกันให้ตรงกันจึงจะทำให้สามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้
- การสื่อสารเพื่อยกระดับความสัมพันธ์ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สามารถส่งผลต่อความสำเร็จในการสื่อสารก็คือความรู้สึกที่ดีต่อกัน ดังนั้นการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน จะช่วยให้การสื่อสารในครั้งต่อ ๆ ไปมีประสิทธิภาพมากขึ้น

²⁷ "การสร้างความสัมพันธ์," <https://sites.google.com/site/reconflict/thbthwn-wrrnkrm/kar-srang-khwam-samphanth-rahwang-bukhkhkhl>.

- การสื่อสารเพื่อทำให้เกิดการกระทำตามความต้องการ ในการสื่อสาร วัตถุประสงค์อันหนึ่ง ที่มักจะเกิดตามขึ้นมา ก็คือการสร้างความมุ่งหมายร่วมกันเพื่อให้เกิดความคิดเห็นร่วมกันและการกระทำร่วมกันในสิ่งที่ต้องการ

การสื่อสารเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

โดยทั่วไปมนุษย์เราจะสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็ต่อเมื่อ มีบรรยากาศของความไว้วางใจกัน ความเข้าใจกัน โดยความสัมพันธ์ของมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทก็คือ ความสัมพันธ์ด้านกายภาพ (physical relationship) เช่น การอาศัยอยู่ในพื้นที่เดียวกันกลุ่มเดียวกัน หรือที่ทำงานเดียวกัน อีกประเภทหนึ่งก็คือความสัมพันธ์ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ (climate or social-psychological relationship) โดยความสัมพันธ์จะพัฒนาขึ้นได้จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบคือ

- สภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ การสร้างบรรยากาศของการสื่อสารให้เอื้อและสนับสนุนผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารจะช่วยเกิดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เช่นการเป็นเพื่อนเก่ากัน การเคยพบปะกันมาก่อน เคยทำงานงานร่วมกัน หรือแม้กระทั่งการเข้าอกเข้าใจกัน

- ระยะเวลา ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเวลาจะเป็นองค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น ยิ่งเวลานานขึ้น ก็จะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

- การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข่าวสารของมนุษย์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน สามารถแบ่งได้เป็น 2 แบบคือ แลกเปลี่ยนข้อมูลกันในแนวกว้าง (breadth) และแนวลึก (depth) ในแนวกว้างนั้นจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั่ว ๆ ไปในระดับผิวเผิน เช่นเพิ่งรู้จักกันก็จะคุยกันในหัวข้อที่หลากหลายออกก็เกี่ยวกับดินฟ้าอากาศ อาหารการท่องเที่ยว แต่ถ้าเป็นแนวลึกก็จะเป็นเรื่องที่เป็นส่วนตัวมากขึ้น อาจเกี่ยวกับครอบครัวและหน้าที่การงานซึ่งจะเกิดการสื่อสารขึ้นในแบบใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้สื่อสารมีความตั้งใจที่จะให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้นในระดับใด

- การไว้วางใจซึ่งกันและกัน การที่บุคคลมีความไว้วางใจ รู้สึกปลอดภัย สบายใจ ต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็มีแนวโน้มที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ได้ง่ายขึ้น

- ความรักและการควบคุมซึ่งกันและกัน ความรัก ความเกลียด การควบคุม การชื่นชม การช่วยเหลือกัน การร่วมมือกัน สามารถส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ได้ใน 2 แบบคือ การพึ่งพาซึ่งกันและกัน คือทั้งสองฝ่ายได้รับการตอบสนองจุดมุ่งหมายร่วมกันจากความสัมพันธ์และได้รับผลประโยชน์ทั้ง

คู่ ในอีกแบบก็คือความสัมพันธ์แบบถาวร โดยการสื่อสารที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ จะช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ เกิดให้ยืนยาวขึ้น

พลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์เกิดขึ้น ซึ่งโดย เหตุผลทั่วไป ก็จะมีอยู่ 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการเริ่มสร้างความสัมพันธ์ ถือเป็นขั้นตอนแรกของการสร้างความสัมพันธ์เพื่อที่จะสร้าง ความคุ้นเคยก่อนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งต่อไป ซึ่งก็จะเป็นการพูดคุยหรือสนทนาในเรื่อง สัพเพเหระทั่ว ๆ ไป

2. ขั้นการรักษาความสัมพันธ์ให้ยืนยาว หลังจากที่เกิดความสัมพันธ์ขึ้นแรกก็จะก้าวเข้าสู่ขั้น ของการรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและสมบูรณ์แบบ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำได้ยาก และต้องใช้ความพยายาม และมักจะต้องสร้างความสมดุลระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจซึ่งกัน และกัน และยังต้องใช้การเติมเต็มความคาดหวังซึ่งกันและกันทำให้เกิดความรู้สึกทางบวกต่อกันและ กัน ก็จะมีรู้สึกรักความคุ้มค่าที่ได้มีความสัมพันธ์กัน

3. ขั้นหยุดหรือเลิกความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน ขั้นตอนนี้นับเป็นขั้นถดถอยหลังจากที่เกิด ความสัมพันธ์ในขั้นสูงสุดแล้ว โดยจะเป็นการยุติความสัมพันธ์ แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ การบอก หยุดความสัมพันธ์โดยตรง (directness) ซึ่งเป็นการให้เหตุผลโดยตรงและอาจทำให้เป็นการทำร้ายจิตใจอีกฝ่ายหนึ่งได้ อีกลักษณะหนึ่งคือการบอกหยุดความสัมพันธ์โดย ทางอ้อม (indirectness) เป็นการให้เหตุผลทางอ้อม เพื่อเลี่ยงการทำร้ายความรู้สึกของอีกฝ่ายหนึ่ง

ลักษณะการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การเริ่มสร้างความสัมพันธ์

ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการที่จะสามารถช่วย ให้เกิดความสัมพันธ์ เช่น การมีทัศนคติที่ดีต่อตัวเองเข้าใจตัวเอง การใช้ภาษาที่ดีทั้งคำพูดและ กิริยาการแสดงออก ความมั่นใจในการเริ่มต้นสนทนา การจดจำชื่อและให้ความสำคัญคู่สนทนา การ เป็นผู้ฟังที่ดี การเปิดเผยตัวเองเพื่อให้ผู้อื่นรู้จักตัวตนของเรา

การสานต่อความสัมพันธ์

หลังจากที่เกิดความสัมพันธ์ขึ้นแล้ว ควรจะต้องรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ ซึ่งก็มีหลายวิธีการ

ที่ควรทำ เช่น การสนใจเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจกัน การให้อภัยซึ่งกันและกัน ยอมรับข้อบกพร่องของอีกฝ่ายหนึ่ง เคารพสิทธิหน้าที่ และการให้ความรักความเอื้ออาทร ก็สามารถช่วยรักษาความสัมพันธ์ไว้ได้

ลักษณะการสื่อสารเพื่อถนอมความสัมพันธ์ที่ยืนยาว

การถนอมความสัมพันธ์ที่ยืนยาวเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยาก หากแต่ว่าควรต้องเข้าใจและเห็นความสำคัญ เช่น รู้จักมีเวลาให้แก่กันและกัน มองกันในแง่ดี มีอารมณ์ขันบ้าง รักษาสัญญาและชมคนอื่นให้เป็น การไม่วิพากษ์วิจารณ์คนอื่น เข้าใจความเป็นจริงของชีวิต ก็เป็นหนทางที่ช่วยถนอมความสัมพันธ์ได้

2.4 แนวความคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)²⁸

คำว่า Stakeholder เดิมหมายถึง คนกลางที่ถือเงินเดิมพันในการพนัน แต่ปัจจุบัน Stakeholder น่าจะมาจาก Stake + Holder โดย Stake หมายถึง ผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสีย ส่วน Holder หมายถึง ผู้ถือหรือผู้ได้ประโยชน์ Stakeholder จึงหมายถึง ผู้ถือหรือผู้ได้ประโยชน์ร่วมกันของเงินหรือทรัพย์สินอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

พิจารณาในแง่ธุรกิจเอกชน ผู้ที่ได้รับประโยชน์จากธุรกิจเอกชนจะต้องรับผิดชอบต่อความเสี่ยงหรือสูญเสียผลประโยชน์อยู่ด้วยเสมอ คำว่า Stakeholder น่าจะแปลว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่อย่างไรก็ตามเพื่อให้มีความรู้สึก Stakeholder เป็นคำที่มีความหมายในเชิงบวกซึ่งจะเป็นการชักชวนให้คนทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมในการประกอบธุรกิจ และเป็นการเตือนให้ผู้ประกอบธุรกิจรับผิดชอบต่อความเสี่ยงหรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยงโดยไม่ผลักระให้ผู้อื่นมากนักจึงแปลคำว่า Stakeholder เป็นภาษาไทยว่า ผู้ได้ผลประโยชน์

กระบวนการบริหารผู้ได้ประโยชน์

การบริหารผู้ได้ประโยชน์ (Stakeholder Management, SM) หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีจริยธรรมทำให้ผู้ได้ประโยชน์ (Stakeholders) ทุกฝ่ายได้ประโยชน์อย่างเสมอกันตามสิทธิประโยชน์ที่พึงมีตามกฎหมาย ประเพณีนิยม หรือตามที่ตกลงกันได้ โดยยุทธศาสตร์ “ทุกฝ่ายชนะ” (Win-Win Strategy) ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจที่ทำให้ผู้ได้ประโยชน์ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ตาม

²⁸ ดร.สุธรรม รัตนโชติ, Stakeholder(2548); ibid.

ความเป็นธรรมและเสมอภาค ซึ่งโดยปกติการตัดสินใจทางธุรกิจมักจะมีผู้ได้ (Winners) และผู้เสีย (Losers) อยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะแข่งขัน

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องมีการระบุตัวตนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและเพื่อประเมิน ความสนใจในตำแหน่งพันธมิตรและความสำคัญที่ให้กับโครงการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ ผู้จัดการโครงการสามารถเจรจา-ต่อรองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มการสนับสนุนสำหรับนโยบายที่กำหนด โปรแกรมหรือโครงการ การวิเคราะห์ก่อนการดำเนินโครงการ จะช่วยให้ผู้จัดการโครงการสามารถตรวจสอบและใช้มาตรการ เพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดและความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับโครงการ การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเทคนิคที่ใช้ในการระบุคนสำคัญ ที่จะต้องมีการวางแผนร่วมกัน การมี ส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างการสนับสนุนที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ

ประโยชน์ของการวิเคราะห์

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพเป็นคลังปัญญาของโครงการ เราสามารถใช้ความคิดเห็น ประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพที่สุด เพื่อออกแบบโครงการของเราในระยะแรก ซึ่งจะไม่ เพียงทำให้มีแนวโน้มว่า พวกเขาจะสนับสนุนโครงการของเราแล้วพวกเขายังช่วยพัฒนาคุณภาพของโครงการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพสามารถช่วยให้เราเข้าถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ อันจะทำให้มีแนวโน้มว่า โครงการ ของ คุณจะประสบความสำเร็จ
2. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียแต่เนิ่นๆและบ่อยครั้ง จะทำให้เราสามารถมั่นใจได้ว่าพวกเขาเข้าใจ สิ่งที่เรากำลังทำและเข้าใจถึงประโยชน์ของโครงการ หมายความว่าพวกเขาจะสามารถสนับสนุนอย่างแข็งขันให้ เราเมื่อจำเป็น
3. เราสามารถประเมินและคาดหวังผลลัพธ์ได้โดยดูจากผลของการวิเคราะห์

ประเภทและความเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสีย

1. ผลประโยชน์ (An Interest) บุคคล หรือกลุ่มที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ มีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจปิดโรงงานมีผลต่อชุมชน
2. สิทธิ (Right) สิทธิตามกฎหมาย บุคคลหรือกลุ่มมีสิทธิเรียกร้องหรือป้องกันสิทธิได้ตามกฎหมาย เช่น สิทธิในการได้รับค่าตอบแทนของลูกจ้าง Moral Right สิทธิในอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งเกิดจากความคิดใน ทำนองเดียวกันของคนหรือกลุ่มคน ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกฎหมาย เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค

3. ความเป็นเจ้าของ (Ownership) บุคคลหรือกลุ่มที่เป็นเจ้าของทรัพย์สินหรือสินทรัพย์ตามกฎหมาย เช่น เจ้าของบริษัท เจ้าของกิจการ เป็นต้น

หลักการสำคัญของการจัดการผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจมีความหลากหลาย และมีเป้าหมายที่แตกต่างกันไป ซึ่งบางครั้งขัดกับแนวทางปฏิบัติหรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำการระบุ ความสำคัญและต้องให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มนั้น และการวิเคราะห์ อิทธิพลของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะทำให้สามารถระบุขั้นตอนของการสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการได้ เริ่มตั้งแต่การระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การระบุความสนใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดต่อองค์กร

2.5 แนวความคิดและทฤษฎีการวางแผน²⁹

ความหมายของการวางแผน วางแผน คือ การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยต่างๆ และมี เหตุผลเพื่อให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปได้โดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพที่สุด

การวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างไร

การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

วางแผน เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจที่ละเอียดอ่อน และต้องกระทำให้เสร็จสิ้น ก่อนจะมีการดำเนินกิจกรรม

การวางแผน หมายถึง วิธีการในการไปถึงเป้าหมาย

การวางแผน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินใจในปัจจุบันว่าจะทำอะไร ทำโดยใคร และทำเพื่ออะไร สำหรับการปฏิบัติการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ความสำคัญของการแผน

1. ช่วยลดการสูญเสียจากการทำงานซ้ำซ้อน
2. ทำให้มีการกำหนดขอบเขตในการทำงานที่แน่นอน และมีนโยบายที่ชัดเจน
3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้น

²⁹ "แนวความคิดการวางแผน," <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=mhajoy&month=12-01-2008&group=4&gblog=3>.

ในอนาคต ตลอดจนป้องกันการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน

4. การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ประหยัดเวลา และทรัพยากร

5. การวางแผนจะช่วยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ภายในองค์กร ทำให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความราบรื่นและสามารถตรวจสอบความสำเร็จของเป้า หมายได้

คุณภาพของการวางแผนจะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ความถูกต้องของสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

1. รู้ว่ากิจการมีทรัพยากรที่แท้จริงอยู่มากหรือน้อยเพียงใด
2. รู้ว่ากิจการขณะนี้ขึ้นอยู่กับ จุดใด ที่แล้วมาสภาพของกิจการเป็นอย่างไรเคยประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาอย่างไร บ้างและเกิดขึ้นเพราะเหตุใด
3. รู้ว่าอนาคตธุรกิจต้องการอะไร เช่น ชื่อเสียง การเจริญเติบโต การเป็นธุรกิจผู้นำ เป็นต้น
4. รู้สถานการณ์รอบ ๆ ตัว ในขณะทำงานวางแผน ว่ามีสภาพเป็นอย่างไรธุรกิจจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร สถานการณ์ภายนอกจะก่อให้เกิดผลได้ผลเสียต่อกิจการอย่างไร
5. สามารถทำนายสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง หรือมีความใกล้เคียงความจริงมากหรือน้อยเพียงใด

ความหมายของแผน

แผน แบบพิมพ์เขียวที่กำหนดการจัดสรรทรัพยากร ตารางการปฏิบัติงานและกิจกรรมที่สำคัญอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

แผน คือ แนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการกระทำ อนาคต และความต้องการของบุคคลและองค์กร

แผน คือ ผลที่ได้จากการวางแผน

แผน คือ สิ่งที่กำหนดขึ้นและถือเป็นแนวดำเนินการ

จาก ความหมายของแผนที่กล่าวมาพบว่า แผน คือ ผลที่เกิดจากการวางแผนหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “การวางแผน” คือกิจกรรมหรือการกระทำที่ก่อให้เกิด “แผน” ซึ่งอาจกระทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร แบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

ลักษณะของการวางแผนที่ดี

1. มีความคล่องตัว (Flexibility) ลักษณะของแผนที่ดีต้องมีความคล่องตัวสูง สามารถเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อม ตลอดจนโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นได้
2. มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) ลักษณะของแผนมีทั้งที่เฉพาะเจาะจง และแผนรวมกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร ดังนั้น แผนหลักหรือแผนระยะยาวควรเป็นที่รวมของกิจกรรม

ย่อยๆ ทั้งหลายในองค์กร หรือแผนระยะสั้นทั้งหมดเข้าไว้โดยมุ่งให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

3. ระยะเวลาแผน (Time Spam) แผนที่ดีควรมีกำหนดระยะเวลาการเริ่มต้นและการสิ้นสุดของแผนไว้อย่างชัดเจน ว่า จะทำอะไร เมื่อไร และจะสิ้นสุดกิจกรรมนั้นเมื่อไร

4. มีความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) แผนที่ดีควรมีต้นทุนต่ำกว่าผลที่จะได้รับจากการใช้แผนนั้น โดยยึดหลักการประหยัด และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. มีความชัดเจน (Celerity or Specificity) แผนที่ดีต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ ทำอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไรอย่างละเอียด เพื่อให้การนำแผนไปใช้ปฏิบัติสามารถกระทำได้ประสานสอดคล้องอย่างต่อเนื่อง

6. เป็นรูปแบบตามพิธีการ (Formality) แผนที่ดีต้องจัดวางขึ้นโดยผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ อย่างครบถ้วนซึ่งจะทำให้เป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร

7. มีเหตุผลมีผล (Rationality) แผนที่ดีจะต้องถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผลเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนใน องค์กร และสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้จริง

8. มีความสอดคล้อง (Relevance) แผนที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบของวัตถุประสงค์ และนโยบายที่กำหนดไว้

9. มีลักษณะปกปิด (Confidentiality) แผนที่ดีจะต้องเปิดเผยรายละเอียดเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ และผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น เพื่อป้องกันคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ

10. มีลักษณะเน้นอนาคต (Future Oriented) เพราะว่าการวางแผนคือการระบวนการต่างๆ การตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อการปฏิบัติการในอนาคต ดังนั้นแผนที่ดีจึงต้องมุ่งเน้นการตอบสนองการปฏิบัติภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

11. มีความต่อเนื่อง (Continuous Process) แผนที่ดีต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดจนการต่อเนื่องของแผน และการบริหารเพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการวางแผน

กระบวนการในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อม องค์กรทั้งภายในและภายนอก วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คาดหวัง เพื่อให้้องค์การเป็นและไปให้ถึงในอนาคต วิธีการเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการและการปฏิบัติที่คาดหวัง เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น สิ่งเหล่านี้คือ กระบวนการในการวางแผนซึ่งประกอบด้วย

1. การตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับอนาคต ได้แก่ กระบวนการในการพิจารณา วิเคราะห์ ตัดสินใจ และ คาดเดา เกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทั้งในปัจจุบันตลอดจนโอกาสความ น่าจะเป็นที่เป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ใน อนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม การเมือง ซึ่งก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัด ซึ่งมีผลกระทบต่อจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เพื่อ แสวงหาทิศทาง วิธีการนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ คือ การหาคำตอบของคำถามที่ว่า วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรคือ อะไร ? ขณะนี้องค์กรยืนอยู่ ณ จุดไหน ? ในอนาคตต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร ? อะไรคือเป้าหมาย พื้นฐานและอะไรคือเป้าหมายเฉพาะ ? การกำหนดวัตถุประสงค์จะทำให้เห็นเป้าหมายที่ชัดเจน และ ทำให้วางแผนได้ชัดเจน แม่นตรง ต่อเป้าหมายที่วางไว้
3. การกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์ จัดเป็นการค้นหาวิธีการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วาง ไว้โดยอาศัยปัจจัย ทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรเป็นพื้นฐานในการ พัฒนาตัดสินใจ เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อเป็นการวางแผนและปฏิบัติการ
4. การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะของหน่วยงาน ซึ่งเป้าหมายจะต้องมีลักษณะที่ สามารถวัดได้เป็นตัวเลขและ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร
5. การกำหนดแผนปฏิบัติงาน แผนปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นควบคู่กับเป้าหมายและ กลยุทธ์ เพื่อให้มีการ จัดสรรทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจนว่าจะทำอะไร ในช่วงเวลาใด จะต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างและปริมาณเท่าใด งานนั้น ๆ จะแล้ว เสร็จเมื่อใด เป็นต้น การกำหนดแผนปฏิบัติงานจะทำให้สามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ว่า งานนั้นดำเนินไปได้เพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรที่ขัดขวางและจะแก้ปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นได้ อย่างไรเพื่อ ให้สำเร็จลุล่วงตามแผน
6. การปฏิบัติตามแผน คือ ขั้นตอนของการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้เพื่อหาคำตอบว่า แผนที่วางไว้ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลหรือไม่ มากหรือน้อยเพียงใด และอะไรคือ ปัญหาอุปสรรคขวางกั้นมิให้การ ดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ตลอดจนหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาลู่ล่อง
7. ข้อมูลย้อนกลับ คือ การประเมินผลการดำเนินงาน และสรุปผลการประเมินนั้น ๆ ว่าเป็นไปตาม แผนที่วางไว้หรือไม่เพราะเหตุใด เพื่อแสวงหาวิธีการในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

ข้อจำกัดของการวางแผนกลยุทธ์

1. เป็นการวางแผนภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
2. มีลักษณะเป็นการวางแผนจากบนลงล่าง (Top-down) ซึ่งขึ้นกับความคิดเห็นของผู้บริหาร
3. เป็นการวางแผนในปัจจุบันเพื่อการปฏิบัติในอนาคต ซึ่งสถานการณ์ทั้งหลายเกิดจากการคาดเดาล่วงหน้าของผู้บริหาร

การล้มเหลวของการวางแผนกลยุทธ์

สาเหตุของความล้มเหลวของการวางแผนเชิงกลยุทธ์อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่อไปนี้

1. ขาดการระดมความคิดและประสานงาน แผนกลยุทธ์ต้องมีลักษณะของการ ประสานกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานโดยมีการประสานจากบนลงล่าง (Top down) ในลักษณะของการระดมความคิด (Brainstorming) และมีการประสานจากล่างขึ้นบน (Bottom top) ในลักษณะของการปฏิบัติการ ถ้ากรวางแผนกลยุทธ์ขาดการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน อาจทำให้เป้าหมายและทิศทางที่วางไว้ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงทำให้ไม่ สามารถนำไปสู่ผลสำเร็จได้
2. ข้อมูลข่าวสารไม่ถูกต้อง แผนกลยุทธ์จะเป็นแผนระยะยาวที่วางไว้ก่อน การปฏิบัติจริงอาจ ยายนานถึง 10-15 ปี วิสัยทัศน์ที่แม่นยำของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญ ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับ จะมีอิทธิพลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ ถ้าข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารได้รับไม่ถูกต้องแม่นยำ จะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารผิดพลาดไป องค์กรจึงไม่อาจประสบผลสำเร็จได้ตามที่หวัง
3. อุปสรรคจากค่านิยมขององค์กร องค์กรแบบเก่าที่ไม่สามารถปรับตัวให้ สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมไม่เปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก บุคลากรมีลักษณะ ปิดกั้นและอยู่กับตัวเอง โดยไม่มีการพัฒนา จะเป็นอุปสรรคทำให้องค์กรไม่สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้
4. อุปสรรคจากความลำเอียงและความเห็นแก่ตัว
การวางแผนกลยุทธ์ส่วน หนึ่งมาจากการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งภายใน บุคลากร ผู้ร่วมทำแผนกลยุทธ์ มีอิทธิพลต่อข้อมูลและการตัดสินใจ “อคติ” และความลำเอียงอาจมีผลให้การตัดสินใจในจุดแข็งจุดอ่อนผิดพลาดไปทำให้ ได้ ข้อมูลที่ไม่แม่นยำ

2.6 ตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดทฤษฎี	ตัวแปร
1.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	<ul style="list-style-type: none"> - ผลประโยชน์ - สิทธิ - ความเป็นเจ้าของ
2.การวางแผน	<ul style="list-style-type: none"> - วิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก - การกำหนดวัตถุประสงค์ - การกำหนดกลยุทธ์ - การกำหนดเป้าหมาย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ - การกำหนดแผนปฏิบัติงาน - การปฏิบัติตามแผน - การประเมินผลการดำเนินงาน และสรุปผล
3.การสร้าง ความสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> - การสร้างความเข้าใจร่วมกัน - สร้างความขึ้นชอบจะช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพ - สร้างอิทธิพลต่อการมีทัศนคติร่วมกัน - สร้างความมุ่งหมายร่วมกันเพื่อให้เกิดความคิดเห็นร่วมกัน
4.การกำหนดข้อตกลง	<ul style="list-style-type: none"> - สัญญาเช่า - สิทธิการเช่า - ค่าเช่า
5.การเจรจาต่อรอง	<ul style="list-style-type: none"> - การเตรียมการก่อนเจรจา - การประเมินสถานการณ์ - การกำหนดระเบียบวาระ - การกำหนดสถานที่,จำนวน,ช่องทางการติดต่อ,เวลา - การพบปะเพื่อสร้างความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับงาน - การชักจูง - การยินยอมและตกลง

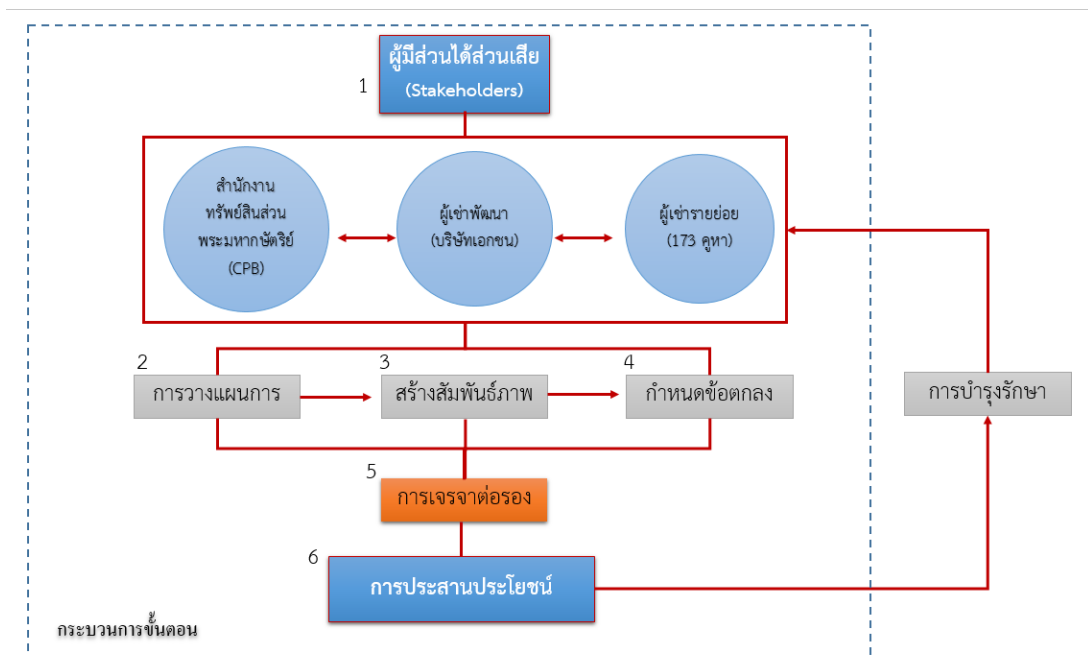
ตารางที่ 2 ตัวแปรที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม

จากผลของการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวมาแล้วนั้น ทั้งด้านการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ต่างก็มีกระบวนการที่สัมพันธ์กับเรื่องที่ถูกวิจัยสนใจ ที่จะทำให้ทราบถึงตัวแปร ที่มีในกระบวนการประสานประโยชน์ โดยลักษณะของการประสานประโยชน์ มีการเริ่มต้นตั้งแต่ต้นกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่การวางแผน การสร้างสัมพันธภาพ การกำหนดข้อตกลง และนำไปสู่การเจรจาต่อรองซึ่งได้สอดคล้องตามเหตุและผล ที่จะสามารถนำไปใช้เป็นกรอบความคิดของการศึกษาขั้นพื้นฐานของหลักในการประสานประโยชน์ โดยการประสานประโยชน์นั้นจะต้องอาศัยการเจรจาต่อรองเป็นส่วนประกอบหลักในการประสานประโยชน์ ที่ทำให้การประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่ายประสบผลสำเร็จได้



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

เมื่อจะทำการศึกษาระเบียบวิธีวิจัย โดยรวมผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์เป็นหลัก แต่จะมีการใช้วิธีการอื่นๆประกอบ ตามกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิด

3.1 กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยได้ทำการการศึกษากระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 3 ฝ่าย เป็นอันดับแรก มีการระบุตัวตนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและเพื่อประเมิน ความสำคัญที่ให้กับ โครงการของผู้มีส่วนได้เสีย ข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ การวิเคราะห์ก่อนการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาการวางแผนทั้ง 3 ฝ่ายว่ามีกระบวนการขั้นตอน แนวคิดอย่างไรบ้าง เช่นการวิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงาน จากนั้นขั้นตอนที่ 3 ศึกษาการสร้างความสัมพันธ์ทั้ง 3 ฝ่ายว่าเป็นอย่างไร แต่ละฝ่ายมีวิธีการสร้างความสัมพันธ์อย่างไร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็ต่อเมื่อ มีบรรยากาศของความไว้วางใจกัน ความเข้าใจกัน ก็จะนำไปสู่การศึกษากำหนดข้อตกลงและการเจรจาต่อรอง เพื่อนำไปสู่การประสานประโยชน์ที่ลงตัวทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยจะทำการศึกษากระบวนการขั้นตอนต่างๆดังกรอบแนวคิด

3.2 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามวัตถุประสงค์ โดยทำการศึกษาข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้มาจากหนังสือ เอกสาร และการสัมภาษณ์ ได้รวบรวมข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญ และแบ่งผู้เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์, ผู้เข้าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อย เครื่องมือที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

3.3 ระเบียบวิธีวิจัย

3.2.1 การศึกษาจากเอกสาร

- เอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เอกสารการดำเนินโครงการ แผนที่ รูปถ่ายจากการบันทึก
- เอกสารของผู้เข้าพัฒนา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ข้อมูลของโครงการ แผนการดำเนินโครงการ แผนที่ รวมไปถึงรูปถ่ายจากการบันทึก

3.2.2 การสัมภาษณ์ ได้แบ่งออกเป็น

- สัมภาษณ์สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสาร ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ก่อนเบื้องต้นและได้ไปขอสัมภาษณ์ คุณจิรพงษ์ พงษ์พิยเดช ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานโครงการ ฝ่ายบริหารงานชุมชน ที่สำนักงานทรัพย์สินฯ ได้สัมภาษณ์ถึงข้อมูลใน เรื่องของนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และข้อมูลนโยบายของโครงการ ปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ตลาดสะพานขาว และรายละเอียดตลอดระยะเวลาดำเนินการโครงการ
- สัมภาษณ์ผู้เข้าพัฒนา ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ บริษัทผู้พัฒนา (บริษัทสะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา) โดยมี คุณจิตรคุปต์ พึ่งเสื่อ เป็นกรรมการผู้จัดการ ทางผู้วิจัยได้สัมภาษณ์รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการพัฒนาและปรับปรุงพื้นที่ตลาดสะพานขาว ในเบื้องต้นก่อน แล้วจึงกลับมาสัมภาษณ์ที่อย่างละเอียดต่อไป
- สัมภาษณ์ผู้เช่ารายย่อย จากการศึกษาในโครงการสะพานขาวและกระบวนการในเบื้องต้น ผู้วิจัยพบว่าประธานชมรมสะพานขาวหรือผู้นำชุมชน ซึ่งเป็นผู้เช่ารายย่อยที่มีส่วนร่วมในกระบวนการประสานประโยชน์ ผู้จึงได้ทำการขอสัมภาษณ์ คุณวิเชียร สิ้นชัยโรจน์กุล (ประธานชมรมตลาดสะพานขาว) เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยทั้งในเบื้องต้นและรายละเอียดเชิงลึก ผู้วิจัยได้พบปัญหาในการเข้าถึงผู้เช่า

รายย่อยในโครงการ ทั้งนี้ในการขอสัมภาษณ์ผู้เช่ารายย่อยในพื้นที่สะพานขาวไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย ซึ่งประธานชมรมต้องเป็นคนนำพาผู้วิจัยเพื่อขอเข้าสัมภาษณ์ผู้เช่ารายย่อยอื่น ถึงจะยอมให้การสัมภาษณ์แก่ผู้วิจัยต่อไป

- ผู้วิจัยได้ขอสัมภาษณ์อาจารย์ประสงค์ ทองสุขประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการเจรจาต่อรอง และการประสานประโยชน์เพื่อให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัย ในหลักการและกระบวนการต่างๆ โดยตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญในปัจจุบัน อาจารย์พิเศษโครงการ Mini Master Management. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ นิติศาสตร์ วิทยาการประจำสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย(TMA) และ สภาหอการค้าไทย

3.2.3 การสำรวจและสังเกตทางกายภาพ

- ผู้วิจัยติดต่อทางผู้เช่าพัฒนาเพื่อเข้าทำการลงพื้นที่เพื่อสำรวจและเก็บภาพถ่ายใน โครงการ ในส่วนของสภาพทางกายภาพในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจกายภาพเบื้องต้น หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลางแล้วเสร็จได้มีการสอบถามประธานชมรม ถึงหลังจากการปรับปรุงและพัฒนาแล้วเสร็จทางผู้เช่ารายย่อยว่ามีความคิดเห็นอย่างไรพร้อมจดบันทึก

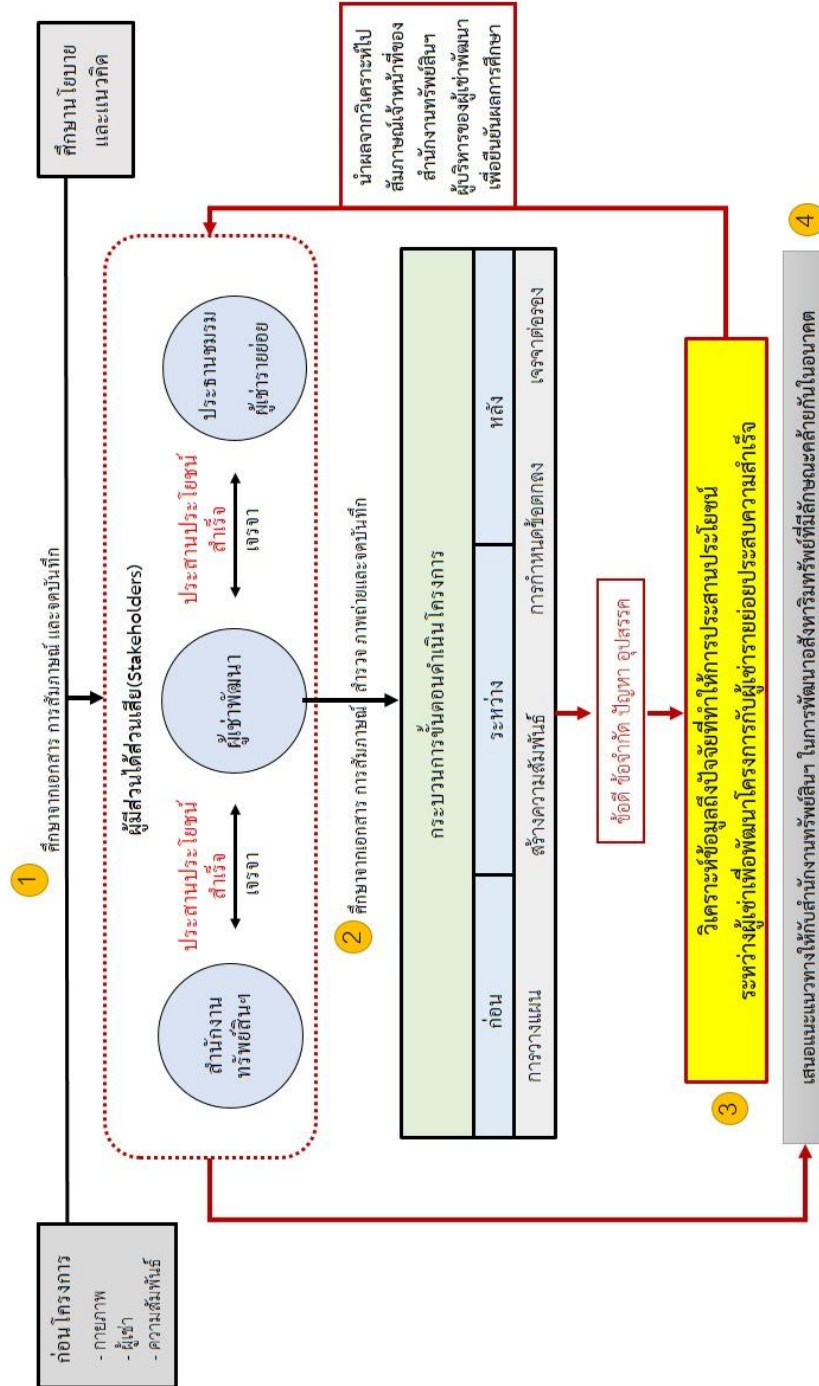
ตารางที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	วิธีดำเนินวิจัย	แหล่งข้อมูลประชากร/กลุ่มตัวอย่าง
1. เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบายของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	-การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย -การวางแผน -การสร้างสัมพันธ์ -การกำหนดข้อตกลง -การเจรจาต่อรอง	- ผลประโยชน์,สิทธิ,ความเป็นเจ้าของ - วิเคราะห์ สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก,การกำหนดวัตถุประสงค์,การกำหนดกลยุทธ์,การกำหนดเป้าหมาย,การกำหนดแผนปฏิบัติงาน ,การประเมินผลการดำเนินงานและสรุปผล - การสร้างความเข้าใจร่วมกัน,สร้างความชื่นชอบ,สร้างอิทธิพลต่อการมีทัศนคติร่วมกัน,สร้างความมุ่งหมายร่วมกัน - สัญญาเช่า,สิทธิการเช่า,ค่าเช่า - การเตรียมการก่อนเจรจา, ประเมินสถานการณ์,การกำหนดระเบียบวาระ,การกำหนดสถานที่,เวลา,การพบปะเพื่อสร้างความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการชั่งใจ,การยินยอมและตกลง	ศึกษาจากเอกสาร	เอกสารของสำนักงานทรัพย์สินฯ
			การสัมภาษณ์	คุณจิรพงษ์ พงษ์พิยเดช ตำแหน่ง จันท.บริหารงานโครงการ ฝ่ายบริหารงานชุมชน

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	วิธีดำเนินการวิจัย	แหล่งข้อมูลประชากร/กลุ่มตัวอย่าง
2. เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการ ดำเนินงาน ใน การพัฒนาและ การประสาน ประโยชน์ ใน การพัฒนาตลาด สะพานขาวของ ผู้เช่าเพื่อพัฒนา และ ผู้เช่าราย ย่อย	-การมีส่วนร่วมได้ส่วน เสีย -การวางแผน -การสร้างสัมพันธ์ -การกำหนด ข้อตกลง -การเจรจาต่อรอง	- ผลประโยชน์,สิทธิ,ความ เป็นเจ้าของ - วิเคราะห์ สภาวะ แวดล้อมภายในและ ภายนอก,การกำหนด วัตถุประสงค์,การกำหนด กลยุทธ์,การกำหนด เป้าหมาย,การกำหนด แผนปฏิบัติงาน ,การประเมินผลการ ดำเนินงานและสรุปผล - การสร้างความเข้าใจ ร่วมกัน,สร้างความขึ้น ขอบ,สร้างอิทธิพลต่อการ มีทัศนคติร่วมกัน,สร้าง ความมุ่งหมายร่วมกัน - สัญญาเช่า,สิทธิการเช่า,ค่าเช่า - การเตรียมการก่อนเจรจา, ประเมินสถานการณ์,การ กำหนดระเบียบวาระ,การ กำหนดสถานที่,เวลา,การ พบปะเพื่อสร้างความ ไว้วางใจและการแลกเปลี่ยน ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงาน การชักจูง,การยินยอมและ ตกลง	ศึกษา จาก เอกสาร	บริษัทสะพานขาว- ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด
			การ สัมภาษณ์	ผู้บริหารของ ผู้เช่าพัฒนา (คุณจิตรคุปต์ พึ่งเลือก)
				ผู้เช่ารายย่อย <u>เอี้ยอ้อต</u> (ร้านเป็ยมสุข) <u>เอี้ยคิม</u> (ร้านธงชัย) <u>เอี้ยฮวด</u> (ร้านฮงฮวด) <u>เอี้ยคิม</u> (ร้านธงชัย) ซ้อไก่(ลิ้มฮะฮวด) <u>เอี้ยยุทธ</u> (ได้ตง) <u>เอี้ยตี</u> (ทวีทรัพย์) อาซ้อ(ช.การค้า) <u>เอี้ยอ่า</u> (ยี่งดาว) เอี้ยปอ(เจียวอู่ใต้)
ประธานชมรม สะพานขาว (นายวิเชียร สินชัยโรจน์กุล)				

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	วิธีดำเนินวิจัย	แหล่งข้อมูลประชากร/กลุ่มตัวอย่าง
3. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลให้ การประสาน ประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย ในโครงการพัฒนาตลาดสะพานขาว ประสบผลสำเร็จ	-การมีส่วนร่วมได้ส่วน เสีย -การวางแผน -การสร้างสัมพันธ์ -การกำหนด ข้อตกลง -การเจรจาต่อรอง	- ปัจจัยที่ทำให้ไม่สำเร็จ - ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ - ปัญหาอุปสรรค	การ วิเคราะห์ การ สัมภาษณ์ โดยอาศัย กรอบ แนวคิด ทฤษฎี	
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการประสานประโยชน์ในการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์ ที่มีลักษณะคล้ายกันในอนาคต		- ปัจจัยที่ทำให้ไม่สำเร็จ - ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ - ปัญหาอุปสรรค	การ วิเคราะห์ และสอบ ทาน ข้อมูล	คุณจิรัชพงษ์ พงษ์พิยเดช ตำแหน่ง จนท.บริหาร งานโครงการ ฝ่าย บริหารงานชุมชน ผู้บริหารของ ผู้เช่าพัฒนา (คุณจิตรคุปต์ พึงเสื่อ)

3.4 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย



ภาพที่ 7 ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยนั้น เริ่มจากผู้วิจัยได้ศึกษากายภาพจากการสำรวจเบื้องต้นก่อนเริ่มโครงการ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร ผู้เข้าร่วมวิจัยมีจำนวนอยู่เท่าไรและความสัมพันธ์ทั้ง 3 ฝ่ายเป็นอย่างไรกันบ้างในก่อนการเริ่มโครงการโดยใช้การศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ ต่อมาผู้วิจัยได้ศึกษานโยบายและแนวคิดของทั้ง 3 ฝ่ายในก่อนการดำเนินโครงการว่า การวางแผน ความสัมพันธ์ การกำหนดข้อตกลงและการบำรุงรักษาความสัมพันธ์ ในก่อน ระหว่าง หลัง ในการดำเนินโครงการว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร แล้วจึงนำผลที่ได้มาสรุปถึง ข้อดี ข้อเสีย ปัญหาอุปสรรค จากนั้นนำผลสรุปมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์ระหว่างผู้เข้าพัฒนากับผู้เข้าร่วมวิจัยสำเร็จ และนำผลที่ได้กลับไปสัมภาษณ์เพื่อยืนยันผลศึกษากับผู้เชี่ยวชาญของสำนักงานทรัพย์สินฯและผู้เข้าพัฒนาเพื่อยืนยันผลศึกษา และจึงนำไปสู่ข้อเสนอแนะแก่สำนักงานทรัพย์สินฯและผู้เข้าพัฒนารายอื่นๆ

3.5 ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ม.ค.59	ก.พ.59	มี.ค.59	เม.ย.59	พ.ค.59	มิ.ย.59	ก.ค.59
1 รวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย - สำนักงานทรัพย์สินฯ - ผู้เข้าพัฒนา							
2 แบบสัมภาษณ์							
2.1 ออกแบบสัมภาษณ์							
2.2 ทดสอบแบบสัมภาษณ์							
2.3 แก้ไขแบบสัมภาษณ์							
3. การสำรวจพื้นที่							
4. การสัมภาษณ์และลงพื้นที่ - สำนักงานทรัพย์สินฯ - ผู้เข้าพัฒนา - ผู้เข้าร่วมวิจัย - ผู้เชี่ยวชาญ							
5. การวิเคราะห์ข้อมูล - สำนักงานทรัพย์สินฯ - ผู้เข้าพัฒนา - ผู้เข้าร่วมวิจัย - ผู้เชี่ยวชาญ							
6 สรุปผลการศึกษา							
7 นำเสนอข้อมูลวิทยานิพนธ์							
8 ปรับปรุงรายงานการศึกษา							
9 นำเสนอบทความวิชาการ							
10 ส่งเล่มวิทยานิพนธ์							

ตารางที่ 4 ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย

3.6 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. ผู้วิจัยจะไม่ทำการศึกษาเรื่องการเงิน เพราะสำนักงานทรัพย์สินฯบริหารจัดการโดยไม่ได้หวังผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจ แต่ดำเนินการโดยมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อชุมชนและผู้อยู่อาศัยในแต่ละพื้นที่ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายหลักในการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดประโยชน์ อสังหาริมทรัพย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

2. เอกสารบางส่วนที่ทางผู้เข้าพัฒนาไม่สามารถเปิดเผยเพื่อเผยแพร่ไปยังภายนอกได้ ผู้วิจัยได้จึงเกิดเป็นข้อจำกัดในการศึกษาจากเอกสาร

3. เอกสารของสำนักงานทรัพย์สินฯในโครงการตลาดสะพานขาวนั้น เหลือเพียงข้อมูลในเบื้องต้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพย์สินได้แจ้งกับผู้วิจัยว่า เอกสารโครงการมีเอกสารบางส่วนได้หายไป จากการย้ายกองภายในสำนักงานทรัพย์สินฯ จึงทำให้ผู้วิจัยได้เอกสารเพียงบางส่วนที่ยังหลงเหลืออยู่

4. การขอเข้าพบสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในระดับนโยบาย เนื่องจากผู้วิจัยมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลาจึงทำให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในระดับนโยบาย ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะให้ผู้วิจัยเข้าพบเพื่อสัมภาษณ์ได้ จึงทำให้เป็นข้อจำกัดในงานวิจัยอีกส่วนหนึ่ง

บทที่ 4

การประสานประโยชน์

4.1 สภาพปัจจุบันของโครงการตลาดสะพานขาว

4.1.1 ที่ตั้งและสภาพแวดล้อม

พื้นที่บริเวณตลาดสะพานขาว อยู่ที่เขตดุสิต ตั้งอยู่ริมถนนหลานหลวง 2 ฝั่ง ครอบคลุมเนื้อที่ประมาณ 37 ไร่ โดยมี ทิศเหนือติดต่อกับถนนลูกหลวง 6 ไร่ได้ติดกับถนนหลานหลวง ทิศตะวันออกติดต่อกับซอยหลานหลวง 11 ทิศตะวันตกติดต่อกับถนนลูกหลวงติดกับคลองผดุงเกษม



ภาพที่ 8 พื้นที่บริเวณตลาดสะพานขาว

4.1.2 องค์ประกอบของโครงการ³⁰

- อาคารพาณิชย์พักอาศัย 173 ห้อง ผู้เช่า 122 ราย
- อาคารตึกแอมบาสเดอร์ 1 คูหา พื้นที่ 3,450 ตรม.

³⁰ บริษัท สะพานขาวทรัพย์สินพัฒนา จำกัด, "การเสนอแผนพัฒนา ปรับปรุงและจัดระเบียบพื้นที่สะพานขาวเฉพาะฝั่งแอมบาสเดอร์,"(กรุงเทพฯ2551).

พร้อมที่จอดรถใต้ดิน	1	ชั้น	จอดได้	60	คัน
- ตลาดทรัพย์สินพัฒนา	1	หลัง	พื้นที่	1,535	ตรม.
- ตลาดสามเหลี่ยม 2 ชั้น	1	หลัง	พื้นที่	2,770	ตรม.
- อาคาร UOB 3 ชั้น	1	หลัง	พื้นที่	690	ตรม.

4.1.3 ผู้เช่าพัฒนา/ผู้เช่ารายย่อย

ผู้เช่าพัฒนา บริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด โดยมีคุณจิตรคุปต์ พึ่งเสื่อ เป็นประธานกรรมการ ซึ่งได้รับสิทธิการเช่าพื้นที่สะพานขาวทั้ง 2 ฝั่งถนนหลานหลวง จากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นระยะเวลา 30 ปี

ผู้เช่ารายย่อย มีจำนวน 174 ห้อง 106 ยูนิต ผู้เช่า 123 ราย(รวมอาคารUOB) อาคารในโครงการจำนวน3 ยูนิต ผู้เช่า 53 ราย(รวมตลาดสามเหลี่ยม) (ประกอบด้วยอาคารแอมบาสเตอร์ , ตลาดสามเหลี่ยม , ตลาดทรัพย์สินพัฒนา) ประเภทอาคาร 4 ชั้น จำนวน 88 ห้อง 49 ยูนิต ผู้เช่า 58 ราย 5 ชั้น จำนวน 4 ห้อง 2 ยูนิต ผู้เช่า 3 ราย 3.5 ชั้น จำนวน 81 ห้อง 53 ยูนิต ผู้เช่า 61 ราย 3 ชั้น จำนวน 1 ห้อง 1 ยูนิต ผู้เช่า 1 ราย(อาคาร UOB)

4.1.4 กิจกรรมทางการค้า

ในพื้นที่สะพานขาวซึ่งเป็นแหล่งชุมชนที่มีผู้อยู่อาศัยหนาแน่นประกอบกับมีกิจกรรมการค้าทั้ง 2 ฝั่ง โดยพื้นที่ทั้ง 2 ฝั่งเป็นย่านการค้าที่ประกอบธุรกิจแตกต่างกัน ในฝั่งแอมบาสเตอร์ เมื่อก่อนนี้เป็นแหล่งค้าส่งตลาดผลไม้ขนาดใหญ่ที่อยู่ใจกลางกรุงเทพฯ ตลาดจะเปิดเวลาประมาณ 24.00น.- 8.00น. จะคึกคักเป็นเวลากลางคืน ส่วนฝั่งปารีสเป็นตลาดค้าผลไม้กึ่งปลีกกึ่งส่ง มีตลาดหวานเย็น ตลาดเปียกและก็เป็นที่อยู่อาศัยอีกด้วยส่วนใหญ่เป็นแม่ค้ามาซื้อวัตถุดิบไปค้าขายต่อ เวลาจะเปิดประมาณ 14.00 น. เป็นต้นไป



ภาพที่ 9 พื้นที่บริเวณตลาดสะพานขาว

4.2 ความเป็นมาของโครงการและประสานประโยชน์³¹

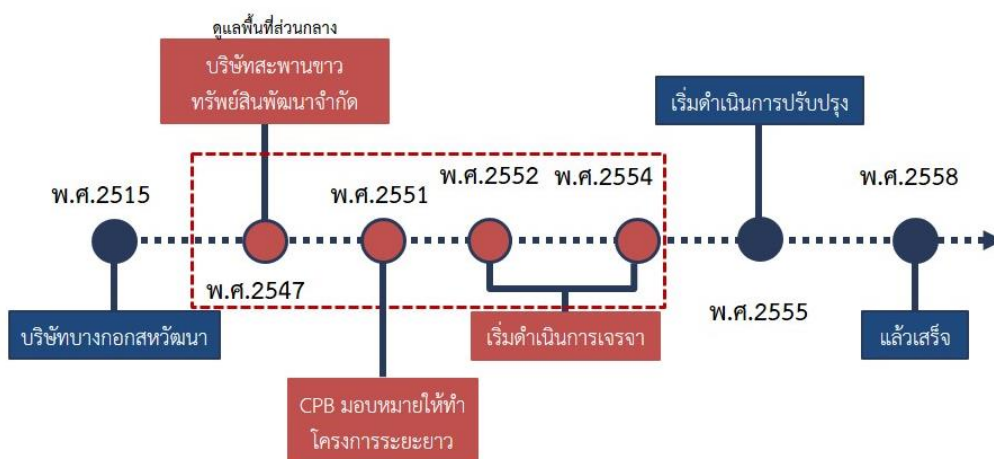
จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการประสานประโยชน์ในโครงการทำให้ผู้วิจัยทราบถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องกันในกระบวนการ การประสานประโยชน์มีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วยกัน 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ฝ่ายผู้เช่าพัฒนา ฝ่ายผู้เช่ารายย่อย

³²ในปีพ.ศ.2515 พื้นที่นี้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้ ให้ บริษัทบางกอกสหพัฒนา จำกัด เป็นผู้เช่าพัฒนาพื้นที่ บริษัทได้พัฒนาโครงการขึ้นในรูปแบบสถาปัตยกรรมในช่วงสมัยนั้น เป็นอาคารที่ดูแปลกใหม่ เพราะว่ามีรูปแบบอาคารที่ค่อนข้างแปลกที่ คือรูปทรงกลม ทรงโค้งสามเหลี่ยม คือการจัดวางอาคารเป็นไปตามกรอบของพื้นที่ ก็เป็นไปตามแนวคิดของผู้ออกแบบ พื้นที่สะพานขาวได้มีความเจริญมาก โดยมีโรงแรมแอมบาสเตอร์และโรงแรมปารีส ประกอบกับตึกแถวทั้ง 2 ฝั่งถนนหลานหลวงจำนวน 348 ห้อง โดยทางบริษัทบางกอกสหพัฒนาได้มีอายุสัญญาเช่ากับสำนักงานทรัพย์สินฯถึง 30 ปี(ต่อสัญญาทุก 10ปี) นับตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2515 จนได้ครบกำหนดเมื่อวันที่ 14 มกราคม 2545 สำนักงานทรัพย์สินฯจึงบอกเลิกการเช่า และให้บริษัทบางกอกสหพัฒนาฯ ส่งพื้นที่คืนแก่สำนักทรัพย์สินฯ และเมื่อบริษัทบางกอกสหพัฒนาฯ ส่งพื้นที่คืน สำนักงานทรัพย์สินฯ เสร็จสิ้นภายในวันที่ 30 เมษายน 2547

³¹จิตรคุปต์ พึ่งเสื่อ, "ประวัติโครงการสะพานขาว."

³² จีรพงษ์ พงษ์พิยเดช, interview by ผู้วิจัย2558.

เมื่อเวลาผ่านไปพื้นที่ในย่านนี้ก็เกิดความเสื่อมโทรมขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากเป็นแหล่งการค้า และก็ยังขาดการดูแลที่ดี มีการต่อเติมพื้นที่ออกไปจากเดิม การใช้พื้นที่ส่วนกลางและการรุกคืบพื้นที่ส่วนกลาง เกิดการเพิ่มของประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้พื้นที่เสื่อมโทรมมาโดยตลอดในอดีตจนถึงปี พ.ศ. 2547 จึงทำให้เกิดเป็นปัญหาขึ้นมา ทำให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เกิดแนวคิดที่จะทำ การปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ตรงนั้นขึ้นอีกครั้ง เนื่องจากพื้นที่สะพานขาวนั้น เป็นพื้นที่ย่านใจกลางเมือง และเป็นประตูสู่เกาะกรุงรัตนโกสินทร์ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพในการพัฒนา



ภาพที่ 10 ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2.1 นโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ใน ปี พ.ศ. 2547³³

นโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ คือ ด้วยความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการทรัพย์สินในความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อชุมชนและผู้อยู่อาศัยในพื้นที่และสังคมโดยรวม โดยยึดถือหลักการพัฒนาอย่างสมเหตุสมผลบนพื้นฐานความพอดีของสภาพภูมิสังคมและวัฒนธรรมชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นองค์กรแบบอย่างของประเทศ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนและสังคมอย่างพอเพียงและยั่งยืน

ประการที่ 1 การพัฒนาโดยคำนึงถึง คน เป็นหลักให้หนักถึงความรู้สึกและพยายามตอบสนองความต้องการให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดการยอมรับของคนที่เกี่ยวข้อง

³³จිරพงษ์ พงษ์พิยเดช. interview by ผู้วิจัย2558.

ประการที่ 2 ด้วยความยั่งยืน ต้องยึดพระราชโยบายที่พระองค์ท่านได้พระราชทานคือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาต้องเข้าใจบริบท เข้าใจวัฒนธรรมและสังคมของเขา และต้องหาวิธีให้เขาช่วยตัวเอง ต้องหาวิธีที่ยั่งยืน

ประการที่ 3 มีเกียรติภูมิ ต้องให้เกียรติซึ่งกันละกัน

ประการที่ 4 ความพอดี มีเหตุผล พร้อมภูมิคุ้มกันและความรู้คู่คุณธรรม คือไม่ทำอะไรสุดโต่ง ใช้หลักของความพอประมาณ แสดงหาความรู้ ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันทสมัยอยู่เสมอและใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล

4.2.2 นโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ตลาดสะพานขาวของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

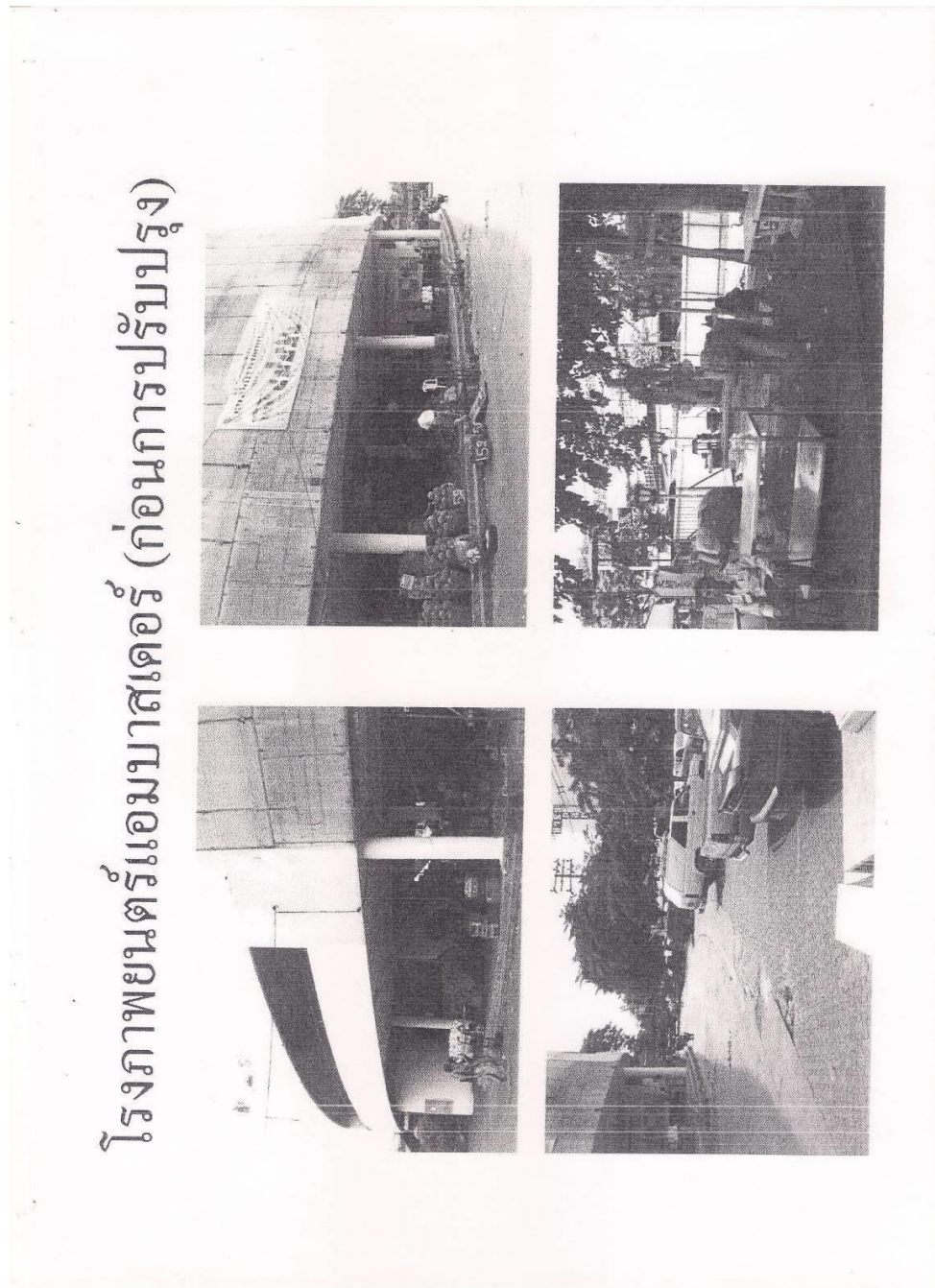
จากการสัมภาษณ์คุณจิรพงษ์ พงษ์พิยเดช ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงนโยบายแนวคิดในการพัฒนาพื้นที่ตลาดสะพานขาวโดยทางสำนักงานทรัพย์สินฯ ได้มีการพัฒนามุ่งเน้นไปในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม โดยยังคงรักษาวิถีชีวิตและธุรกิจการค้าเดิมไว้เป็นส่วนใหญ่ มุ่งเน้นให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาแบบ มั่นคง ยั่งยืน เน้นพัฒนา ปรับปรุง และจัดระเบียบ โดยให้ผู้เช่าเดือดร้อนน้อยที่สุด และจัดหาพื้นที่ รองรับผู้เช่าระหว่างการปรับปรุง ให้ทำการปรับปรุงสภาพแวดล้อม และสาธารณูปโภค ใช้หลักการ พัฒนา ปรับปรุง พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้ที่ใช้พื้นที่ในอัตราค่าเช่าที่เหมาะสมและเป็นธรรม ภายใต้กฎระเบียบของสำนักงานทรัพย์สินฯ

4.2.3 แนวความคิดในการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ตลาดสะพานขาวของผู้เช่าพัฒนา³⁴

ในด้านแนวความคิดของโครงการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ตลาดสะพานขาว ซึ่งในด้านแนวคิดของผู้พัฒนาเพื่อให้สอดคล้องให้เป็นไปตามนโยบาย ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ทางผู้พัฒนาจึงมีแนวคิดให้ในแง่กิจกรรม ยังคงรักษาวิถีชีวิต และธุรกิจ การค้าไว้เหมือนเดิมไว้ในรูปแบบโครงการ มีการพัฒนา มีส่วนการปรับปรุง พร้อมการจัดระเบียบพื้นที่ ในเชิงธุรกิจ,การค้าทั้งปลีกและส่ง ในรูปแบบสาธารณูปโภค,สาธารณูปการครบวงจร และสมบูรณ์ แบบรองรับการเจริญเติบโตในอนาคตในเรื่องราวความเดือดร้อนของผู้เช่าระหว่างดำเนินการพัฒนา ปรับปรุง จะจัดพื้นที่หมุนเวียนรองรับระหว่างการดำเนินการก่อสร้างให้ เรื่องสิทธิผู้เช่าเดิม ผู้เช่าเดิม ทุกรายยังคงได้รับสิทธิอยู่ในพื้นที่เดิมเป็นส่วนใหญ่ ส่วนน้อยอาจ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งบ้าง หรือขอ คืนอาคารบางรายตามความเหมาะสมในเรื่องค่าธรรมเนียมสิทธิและค่าเช่า จะกำหนดอย่างเหมาะสม ภายใต้คำแนะนำของสำนักงาน

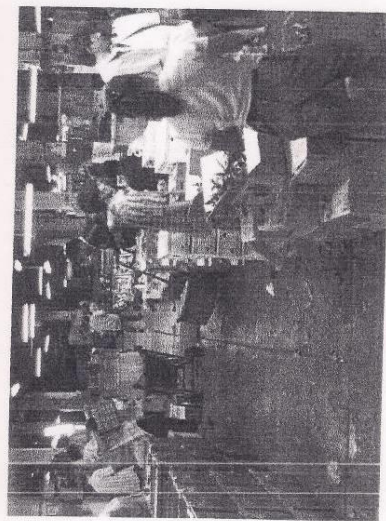
³⁴ จิตรคุป พึ่งเสื่อ, "ประวัติโครงการสะพานขาว."

ทรัพย์สินฯ การดำเนินการโครงการฯ จะแบ่งเป็นเฟสการปรับปรุงให้ เสร็จเป็นเฟสๆ ไปโดยคำนึงถึงผู้
 เข้าเดิมให้เดือดร้อนน้อยที่สุด สุดท้ายการทำโครงการฯ จะต้องมีการ เจริญ, ทำความเข้าใจ,
 ประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าในระยะเวลา 1 ปี พร้อมการทำสัญญาและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงคุณจิตร
 คุปต์ ฟิงเสื่อ ประธานกรรมการ บริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด ได้ให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย



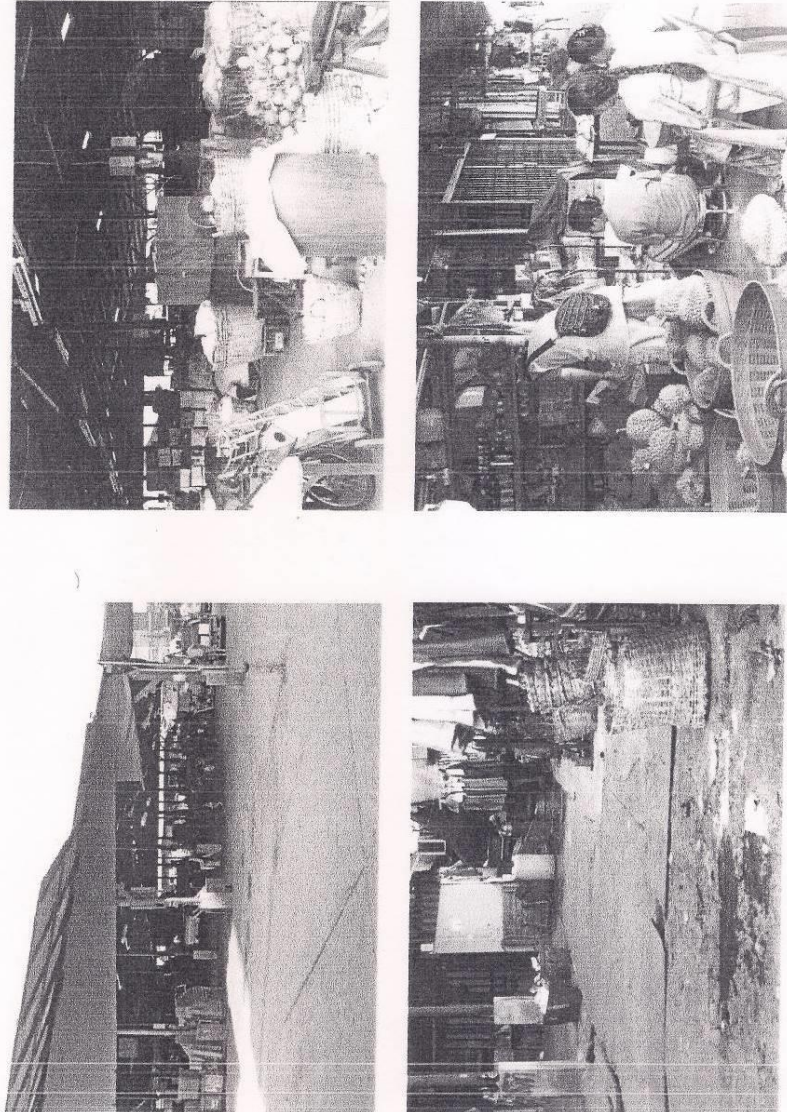
ภาพที่ 11 โรงภาพยนตร์เอ็มบาสดอร์ก่อนปรับปรุงการดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546)

ตลาดสามเหลี่ยม (ก่อนการปรับปรุง)



ภาพที่ 12 ตลาดสามเหลี่ยมก่อนปรับปรุงดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546)

ตลาดลำไย (ก่อนการปรับปรุง)



ภาพที่ 13 ตลาดลำไยก่อนปรับปรุงดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546)

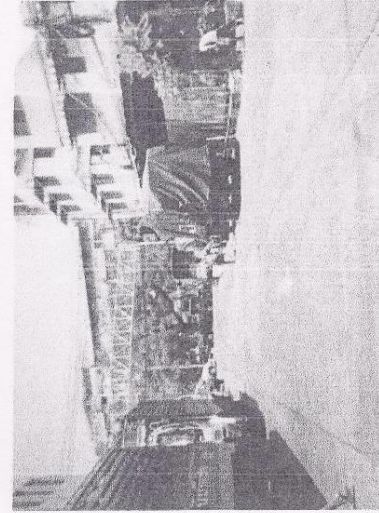
พื้นที่ส่วนกลาง (ก่อนการปรับปรุง)



08.08.2004 14:53

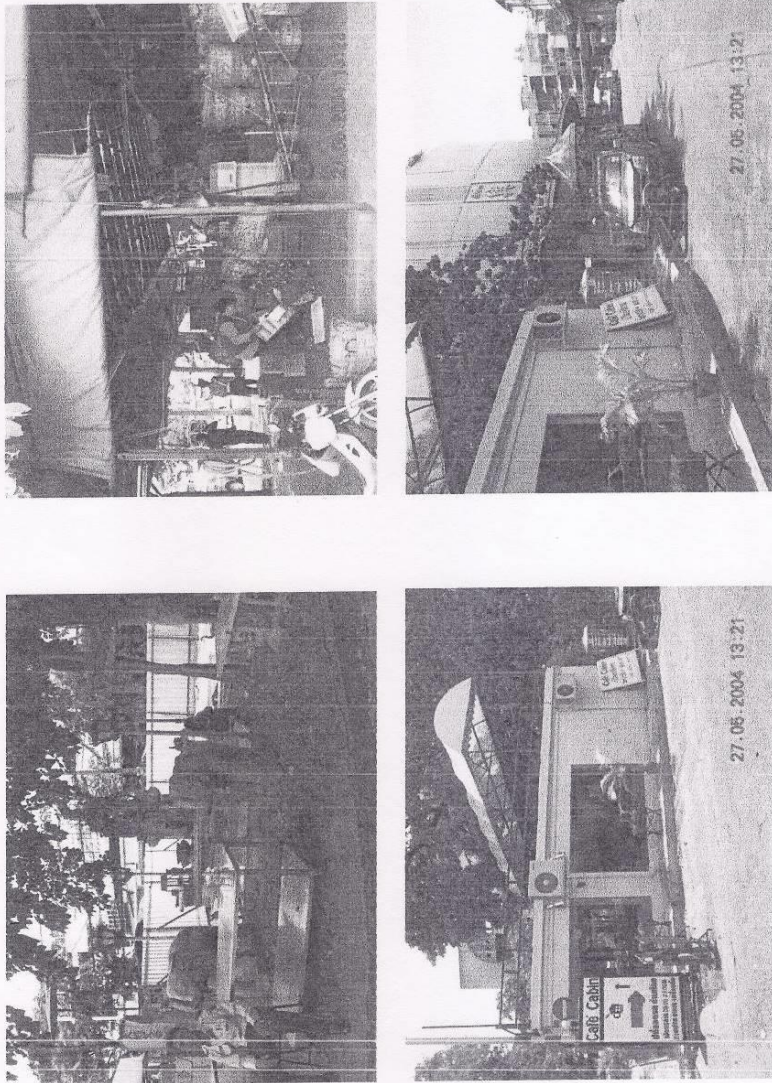


08.08.2004 14:53



ภาพที่ 14 พื้นที่ส่วนกลางก่อนปรับปรุงดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546)

ภูมิทัศน์ (ก่อนการปรับปรุง)



ภาพที่ 15 ภูมิทัศน์ก่อนปรับปรุงดำเนินงานประสานประโยชน์(พ.ศ.2546)

4.2.4 การดำเนินการใน ปี พ.ศ. 2515

สภาพของโครงการเป็นพื้นที่เปล่าบริษัทบางกอกสหพัฒนา จำกัด เป็นผู้เช่าพัฒนาพื้นที่ บริษัทได้พัฒนาโครงการขึ้นในรูปแบบสถาปัตยกรรมในช่วงสมัยนั้น เป็นอาคารที่ดูแปลกใหม่ เพราะว่ามีรูปแบบอาคารที่ค่อนข้างแปลกที่ คือรูปทรงกลม ทรงโค้ง สามเหลี่ยม คือการจัดวางอาคาร เป็นไปตามกรอบของพื้นที่ ก็เป็นไปตามแนวคิดของผู้ออกแบบ พื้นที่สะพานขาวได้มีความเจริญมาก โดยมีโรงแรมแอมบาสเตอร์และโรงแรมปารีส ประกอบกับตึกแถวทั้ง 2 ฝั่งถนนหลานหลวงจำนวน 348 ห้อง

4.2.5 การดำเนินการประสานประโยชน์ใน ปี พ.ศ. 2547³⁵

ในปี พ.ศ. 2547 สภาพของโครงการนั้นมีความชำรุดทรุดโทรมอย่างมาก เนื่องจากพื้นที่นี้เป็น ที่ค้าขาย ถูกใช้มาตลอดเป็นระยะ 30 ปีที่ผ่านมาจึงทำให้มีความเสื่อมโทรมเป็นอย่างมาก จึงทำให้ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีแนวคิดที่จะทำการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ตรงนี้ขึ้นมา จึงได้ มอบหมายให้ให้บริษัทสะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผู้พัฒนาได้เสนอเข้ามาดูแล พื้นที่ ในช่วงแรกก็ได้มีการเข้ามาดูแลและปรับปรุงในส่วนของ พื้นที่ส่วนกลางก่อนชั่วคราวเป็น ระยะเวลาประมาณ 3 ปี หลังจากนั้นแล้ว ก็ได้เสนอโครงการให้กับ สำนักงานทรัพย์สินฯว่าควรมี การพัฒนาต่อในรูปแบบไหน เพื่อที่จะยังคงเป็นไปตามนโยบายของ สำนักงานทรัพย์สินฯในการที่จะ ดูแลผู้เช่า ให้ยังคงมีการรักษาวิถีชีวิตของผู้ที่ใช้พื้นที่ในบริเวณนี้อยู่

ช่วง 3 ปี นั้นผู้เช่าพัฒนาได้มีการเข้ามาดำเนินการสำรวจลักษณะทางกายภาพและพื้นที่ของ โครงการก่อนทั้ง 2 ฝั่ง ทำให้ผู้เช่าพัฒนาได้ทางถึงบริบทต่างๆของพื้นที่แล้วจึง ดำเนินการวางแผน ปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องของพื้นที่ส่วนกลางก่อนเป็นอันดับแรก และระหว่างที่ผู้เช่าเพื่อพัฒนาได้ เข้าดำเนินการสำรวจลักษณะทางกายภาพและพื้นที่ของโครงการนั้น ผู้เช่าพัฒนาก็ได้ทำการ สำรวจความต้องการของผู้เช่าด้วยว่ามีความต้องการไปในทิศทางไหน เพื่อเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลางให้สอดคล้องไปตามความต้องการของผู้เช่าและ นโยบายของสำนักงาน ทรัพย์สินฯเอง การพัฒนาปรับปรุงและจัดระเบียบพื้นที่ส่วนกลางจากผู้เช่าพัฒนาวางแผน ที่จะทำ การปรับปรุงในเรื่องของพื้นที่ส่วนกลาง ได้แก่

1. การจัดระเบียบพื้นที่รื้อถอนสิ่งปลูกสร้าง, เก็บขยะ ฯลฯ เป็นการทำให้พื้นที่ที่มีความเป็น ระเบียบมากขึ้น จากพื้นที่ๆมีความไม่เป็นระเบียบมีสิ่งปลูกสร้างที่เหลื่อมล้ำเข้ามาจากตัวอาคารมายัง พื้นที่ส่วนกลาง การต่อเติมอย่างไร้ขอบเขตก็ได้ทำการรื้อถอนและจัดสรรให้เป็นส่วนมากขึ้น มีการ

³⁵ จำกัด, "การเสนอแผนพัฒนา ปรับปรุงและจัดระเบียบพื้นที่สะพานขาวเฉพาะฝั่งแอมบาสเตอร์."

จัดทำที่ทั้งขยะ ในเรื่องของตลาดมีความจำเป็นมากในเรื่องของขยะ เป็นปัญหาที่ควรจะต้องดูแล เพราะตลาดกับขยะเป็นของคู่กัน ทางผู้เช่าพัฒนาจึงทำการแบ่งสัดส่วนของพื้นที่ออก จัดทำเป็นจุดทิ้ง ขยะให้เป็นระเบียบและส่วนมากขึ้น

2. ปรับปรุงสาธารณูปโภค หลังจากที่ผู้เช่าพัฒนาได้ทำการจัดระเบียบพื้นที่ไปส่วนหนึ่งดังข้อที่ 1 แล้ว ผู้เช่าพัฒนาได้ทำการปรับปรุงในส่วนของระบบสาธารณูปโภค เพื่อเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับผู้เช่า มีการจัดทำถนนในพื้นที่ส่วนกลางใหม่หลังจากที่เดิมถนนของพื้นที่ส่วนกลางถูกผู้เช่ารื้อถอนออกมา จึงได้มีการวางขอบเขตของถนนเพื่อให้รู้ว่าเป็นพื้นที่ส่วนกลางให้ชัดเจน, ปรับปรุงท่อระบายน้ำใหม่ควบคู่กับการวางแนวท่อประปาเพื่อสร้างระบบสาธารณูปโภคให้ดียิ่งขึ้น ,เพิ่มระบบแสงไฟฟ้าในพื้นที่ส่วนกลาง ทำให้พื้นที่ส่วนกลางนั้นดูเป็นระบบและมีความชัดเจนและน่าใช้ยิ่งขึ้น สุดท้ายทางผู้เช่าพัฒนาได้ทำการปรับภูมิทัศน์โดยรอบของพื้นที่ฝั่งแอมบาสเดอร์ ได้ทำให้พื้นที่นี้มีความโดดเด่นและเป็นระเบียบเรียบร้อยมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนานั้นได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้เช่าพัฒนาได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป หลังจากการปรับปรุงเสร็จแล้ว ซึ่งในระหว่างนั้นทางผู้พัฒนา ก็ได้เริ่มเก็บข้อมูลของผู้เช่าประกอบควบคู่ไปด้วยในระหว่างการจัดระเบียบพื้นที่และปรับปรุงสาธารณูปโภค

ผลการดำเนินงานผู้เช่าพัฒนา มีการวางแผนในเรื่องของการจัดระเบียบพื้นที่ส่วนกลางและทำการรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างที่ผู้เช่ารายย่อยได้ทำการรื้อถอนพื้นที่หรือต่อเติมออกมา และมีการจัดระบบสาธารณูปโภค-สาธารณูปการใหม่ พร้อมการจัดระเบียบที่จอดรถให้ดูเป็นสัดส่วนมากขึ้น จึงทำให้พื้นที่นั้นมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ทำให้ผู้เช่ารายย่อยมีความพึงพอใจในการที่ผู้เช่าพัฒนาเข้ามาดำเนินการปรับปรุงและจัดระเบียบในพื้นที่ส่วนกลางก่อนในขั้นต้น ผู้เช่าพัฒนาเองก็ได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่ารายย่อยมาตลอดตั้งแต่ที่ผู้เช่าพัฒนาได้เข้ามาเริ่มดำเนินการความสัมพันธ์ระหว่างผู้เช่าพัฒนากับผู้เช่ารายย่อยก็มีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะมีการพูดคุย ปรึกษาหารือกันอยู่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

4.2.6 การดำเนินการประสานประโยชน์ใน ปี พ.ศ. 2548³⁶

สภาพของโครงการในปี พ.ศ. 2548 เริ่มเป็นรูปธรรมมากขึ้นเนื่องจากผู้เช่าพัฒนาเริ่มมีการปรับปรุงและจัดระเบียบในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางไปในบางส่วน การดำเนินการยังคงทำการปรับปรุงไปตามแผนที่ผู้เช่าพัฒนาได้วางแผนไว้ ส่วนสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้ทำการปรับ

³⁶จิตรคุปต์ พึ่งเสื่อ, "ประวัติโครงการสะพานขาว."

สัญญาเช่าตึกแถวกับผู้เช่า จัดให้เป็นการเช่ารายเดือน เพื่อรอความเหมาะสมในการพัฒนาโครงการในระยะยาว พร้อมกับปรับสัญญาเช่าตึกแถวจากระยะเวลา 3 ปีเป็นระยะเวลา 1 ปี เพื่อเป็นการบอกกล่าวว่าเป็นพื้นที่เป็นพื้นที่โครงการที่จะทำการปรับปรุงและพัฒนา นับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2548 และต่อสัญญาเช่าคราวละ 1 ปี อีก 2 ครั้ง

ผลการดำเนินการในปี พ.ศ. 2558 นี้ยังคงดำเนินการปรับปรุงและจัดระเบียบต่อเนื่องไปตามแผนงานที่ผู้เช่าพัฒนาได้วางไว้

4.2.7 การดำเนินการประสานประโยชน์ใน ปี พ.ศ. 2551³⁷

สภาพของโครงการ ปี พ.ศ. 2551 การจัดระเบียบและการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลางเป็นที่เรียบร้อย ทำให้โครงการมีทัศนียภาพที่ดีขึ้นมาก พื้นที่ที่มีความเป็นระเบียบมากขึ้น ระบบสาธารณูปโภค-สาธารณูปการ ครบถ้วน ทำให้ผู้เช่ารายย่อยมีความพึงพอใจอย่างมากในการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลางในครั้งนี้ และบริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด ได้เสนอโครงการปรับปรุงพัฒนา ตลาดสะพานขาว เพื่อขอสัมปทานสิทธิกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ในการปรับปรุง และพัฒนาพื้นที่ในส่วนอื่นๆ โดยที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เองเห็นว่าพื้นที่บริเวณ สะพานขาวนี้ มีความชัดเจนเรื่องขอบเขตที่จะกำหนดเป็นพื้นที่โครงการและมีแนวทางพัฒนาในระยะ ยาวที่ดีตามแผน ที่ทางผู้เช่าพัฒนาได้เสนอแผนการปรับปรุงพัฒนาในระยะยาวมาให้กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ประกอบกับสัญญาเช่าตึกแถวครบกำหนด สำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์จึงทำการแบ่งพื้นที่การพัฒนาโครงการสะพานขาวเป็น 2 ส่วนตามแผนที่ผู้เช่าพัฒนาได้เสนอแก่สำนักงานฯ มา ได้แก่ฝั่งแอมบาสเตอร์ และฝั่งปารีสโดยฝั่งแอมบาสเตอร์ ซึ่งทางบริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด ได้มีการเจรจาต่อรองกำสำนักงาน ปรับปรุงเงื่อนไขในเรื่องของสัญญาเช่า และทำสัญญาโครงการในปี พ.ศ.2551 นี้ พร้อมให้ทางผู้เช่าพัฒนาชำระค่าธรรมเนียม โดยรายละเอียดของสัญญา ในการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่สะพานขาวเฉพาะฝั่งแอมบาสเตอร์ ภายใต้สัญญาสิทธิการเช่าในรูปแบบการลงทุน อายุสัญญายาว(25 ปี หรือ 30 ปี) ตามข้อกำหนดและนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ มีระยะเวลาการปรับปรุงในโครงการฯ เป็นระยะเวลา 4 ปี โดยแผนการดำเนินการพัฒนา ปรับปรุงและพัฒนาโครงการพื้นที่สะพานขาวฝั่งแอมบาสเตอร์ ดังกล่าว ต้องดำเนินการให้เหมาะสมและเป็นธรรม ให้อยู่ในกฎระเบียบของสำนักงานทรัพย์สินฯ ภายใต้วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสำนักงานทรัพย์สินฯเป็นหลัก

³⁷ บริษัท สะพานขาวทรัพย์สินพัฒนา จำกัด, "การเสนอแผนพัฒนา ปรับปรุงและจัดระเบียบพื้นที่สะพานขาวเฉพาะฝั่งแอมบาสเตอร์."

ตารางที่ 5 ผลการประสานประโยชน์ในช่วง ปี พ.ศ. 2547-2551

	การวางแผน	ข้อตกลง	ความสัมพันธ์
สำนักงานทรัพย์สินฯ	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายจัดการพื้นที่ส่วนกลาง - ปรับสัญญาเช่าตึกแถวกับผู้เช่ารายย่อย - สัญญาเช่าพื้นที่ในระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้ผู้เช่าพัฒนาดูแลพื้นที่ส่วนกลางทั้ง 2 ฝั่ง - เจรจาสัญญาเช่าพื้นที่กับผู้พัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มยังคงเดิมทั้ง 3 ฝ่าย
ผู้เช่าพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> - สำรวจโครงการ - วางแผนการดำเนินงานจัดระเบียบพื้นที่ส่วนกลาง - เสนอแผนการพัฒนา ระยะยาวกับสำนักงานฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงและจัดระเบียบในส่วนของพื้นที่ส่วนกลาง - เจรจาสัญญาเช่าพื้นที่กับผู้พัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างความสัมพันธ์กับผู้เช่าก่อนการวางแผนโครงการ - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นปัญหา ความต้องการ
ผู้เช่ารายย่อย	<ul style="list-style-type: none"> - ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ยินยอมจัดระเบียบพื้นที่ส่วนกลางใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มมีความสัมพันธ์กับผู้เช่าพัฒนา

4.2.8 ผลการประสานประโยชน์ในช่วง ปี พ.ศ. 2547-2551

สำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นผู้กำหนดนโยบายให้กับผู้เช่าพัฒนาและได้มอบหมายให้ผู้พัฒนานั้นเข้ามาดูแลและจัดระเบียบของพื้นที่ส่วนกลางก่อนในระยะเวลา 3 ปี ในด้านของความสัมพันธ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อยยังคงมีความสัมพันธ์แบบคงเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากทางสำนักงานทรัพย์สินฯได้เป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายและกำกับดูแลทางผู้เช่าพัฒนาให้เป็นไปตามกรอบของนโยบาย

ผู้เช่าพัฒนา ได้มีการวางแผนในการปรับปรุงและจัดระเบียบพื้นที่ส่วนกลางโดยที่ทำการเข้าสำรวจพื้นที่และพบผู้เช่ารายย่อยก่อนเป็นอันดับแรกเพื่อเป็นหาหาข้อมูลเตรียมการ การวางแผน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่ารายย่อย ประกอบกับการถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการและสอบถามความคิดเห็นของผู้เช่าว่าต้องการให้โครงการเป็นอย่างไร โครงการมีปัญหาอย่างไรบ้าง ตัวผู้

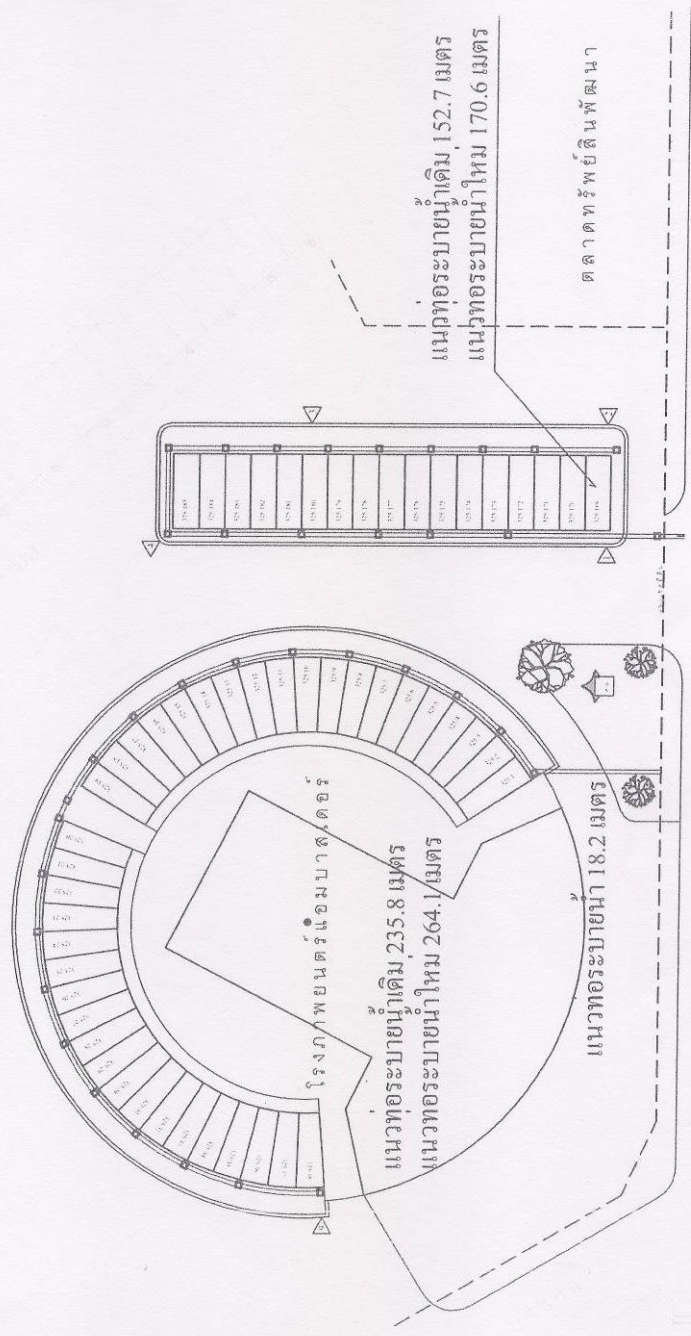
เช่าพัฒนาเองได้ใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นและความต้องการของผู้เช่าในโครงการ เป็นข้อที่นำพาให้ตัวผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อยมีการพูดคุยและเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ในเรื่องของสิ่งต่างๆจึงเป็นจุดที่เชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีในเบื้องต้น และทางผู้เช่าพัฒนาจึงได้ทำการวางแผน กำหนดการต่างๆว่าจะดำเนินการในส่วนไหนก่อน หลังจากนั้นการดำเนินการจึงเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการ และดำเนินการไปตามแผนที่วางไว้จนการปรับปรุงและจัดระเบียบแล้วเสร็จ

ผู้เช่ารายย่อย เมื่อทางผู้เช่ารายย่อยได้พบปะพูดคุยถึงปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในเรื่องต่างๆกับผู้เช่าพัฒนาแล้วทางผู้เช่ารายย่อยเองก็ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการให้ข้อมูลเบื้องต้น ในการปรับปรุงและจัดระเบียบพื้นที่ส่วนกลางตามข้อตกลง เมื่อโครงจัดระเบียบแล้วเสร็จในระหว่าง 3 ปี ผู้เช่ารายย่อยก็มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้เช่าพัฒนาตลอดมาเนื่องจากผู้เช่ารายย่อยได้เห็นความเปลี่ยนแปลง มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จึงทำให้ผู้เช่าพัฒนามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้เช่ารายย่อยมาตลอด 3 ปี

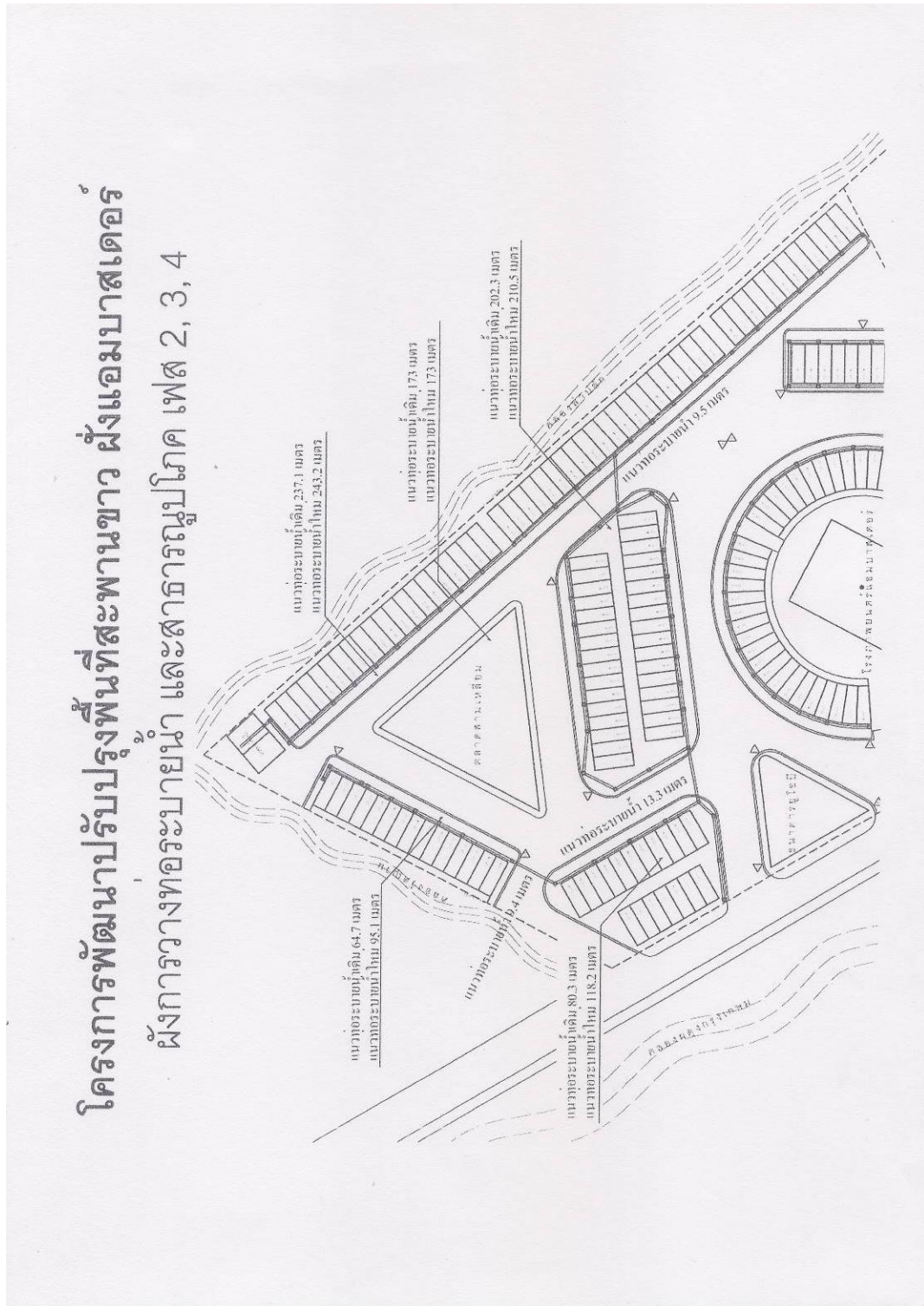


โครงการพัฒนาปรับปรุงพื้นที่สะพานขาว ผังแอมบาสเตอร์

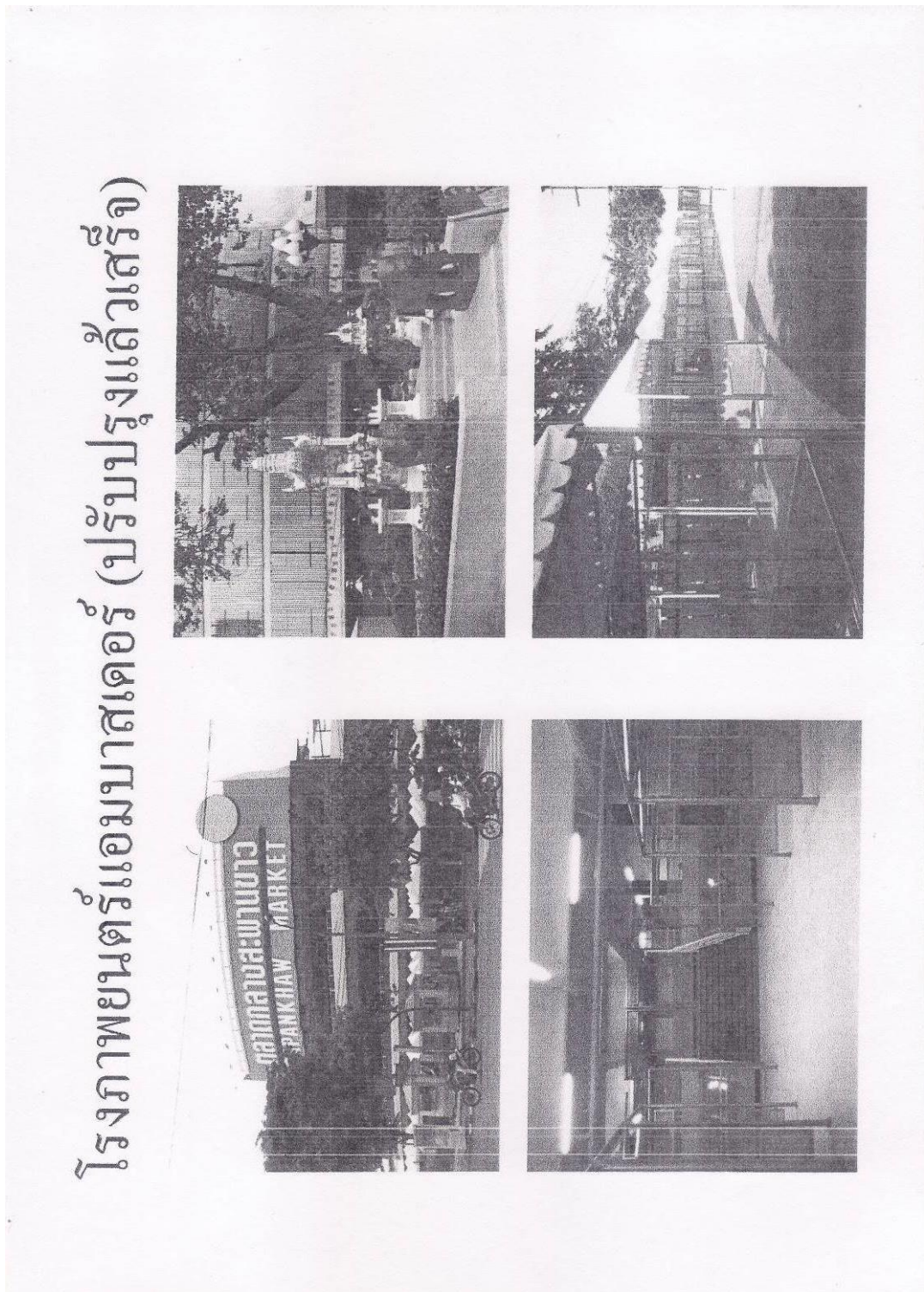
ผังการวางท่อระบายน้ำ และสาธารณูปโภค เฟส 1



ภาพที่ 17 ผังวางท่อระบายน้ำและสาธารณูปโภคเฟส 1 หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550)

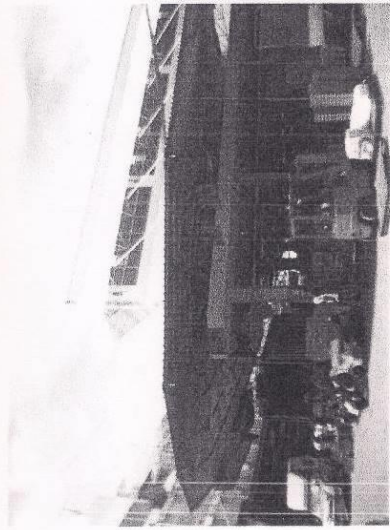
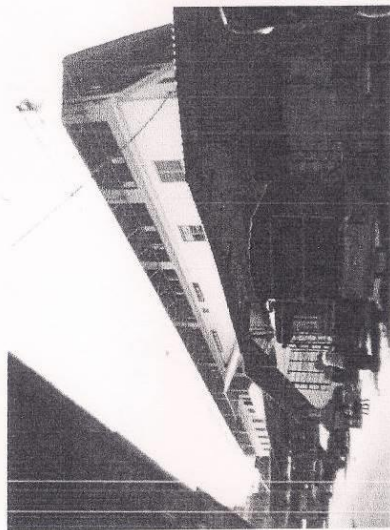
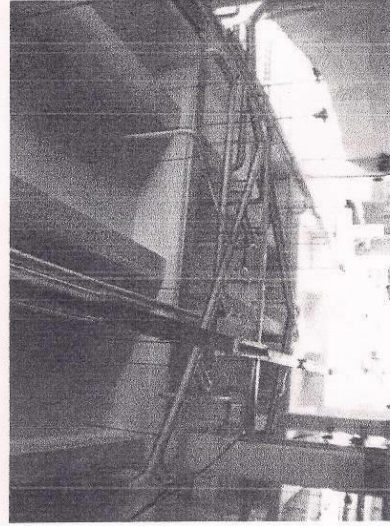
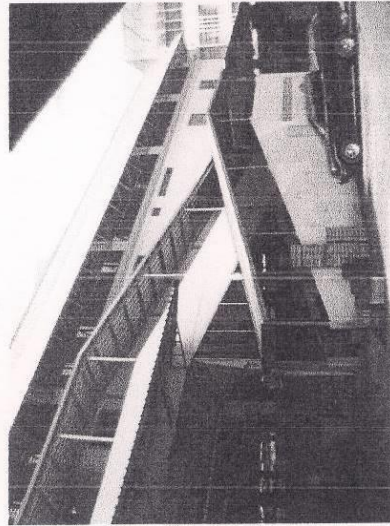


ภาพที่ 18 ผังวางท่อระบายน้ำและสาธารณูปโภค เฟส 2,3,4หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550)



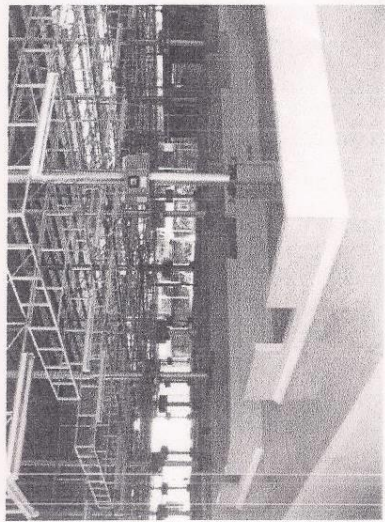
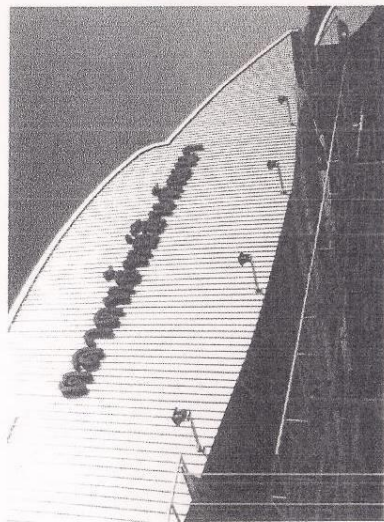
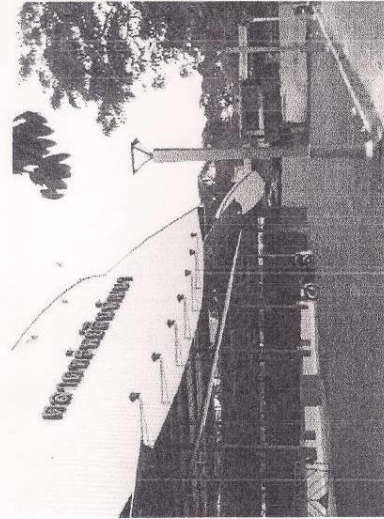
ภาพที่ 19 โรงภาพยนตร์เอ็มบาสดอร์ปรับปรุงหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550)

ตลาดสามเหลี่ยม (ปรับปรุงแล้วเสร็จ)



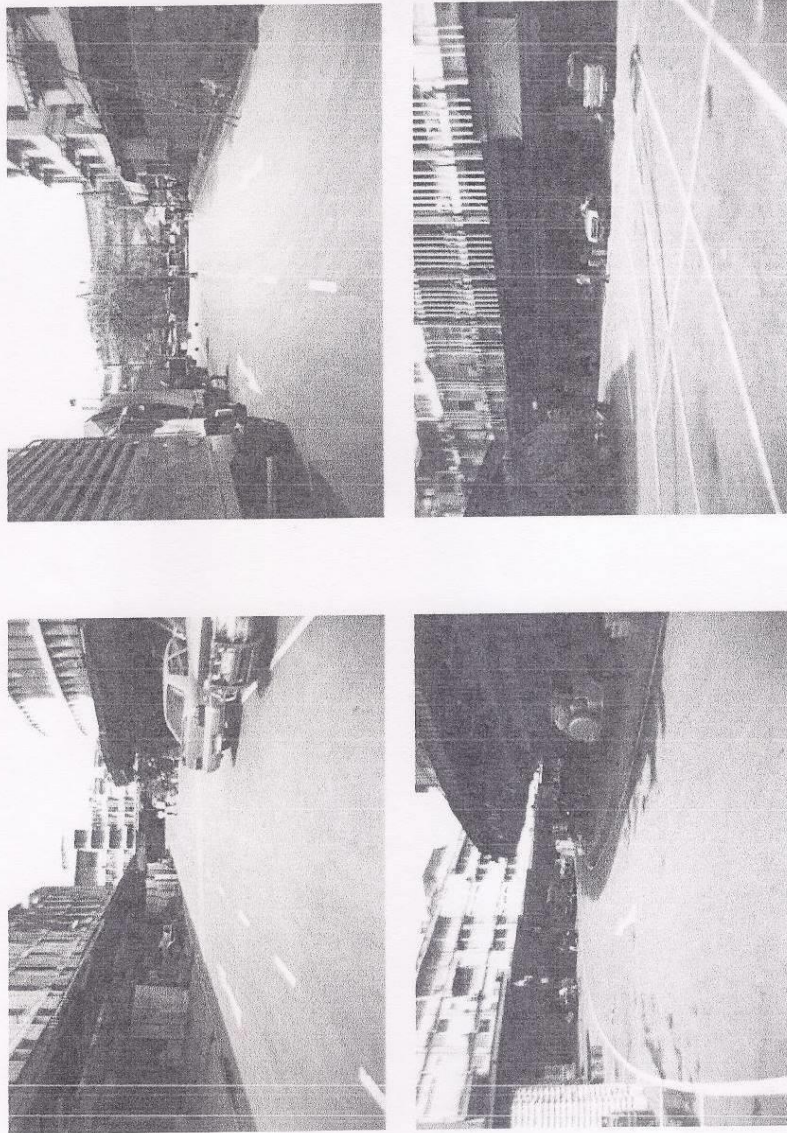
ภาพที่ 20 ตลาดสามเหลี่ยมหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550)

ตลาดลำไย (ปรับปรุงแล้วเสร็จ)



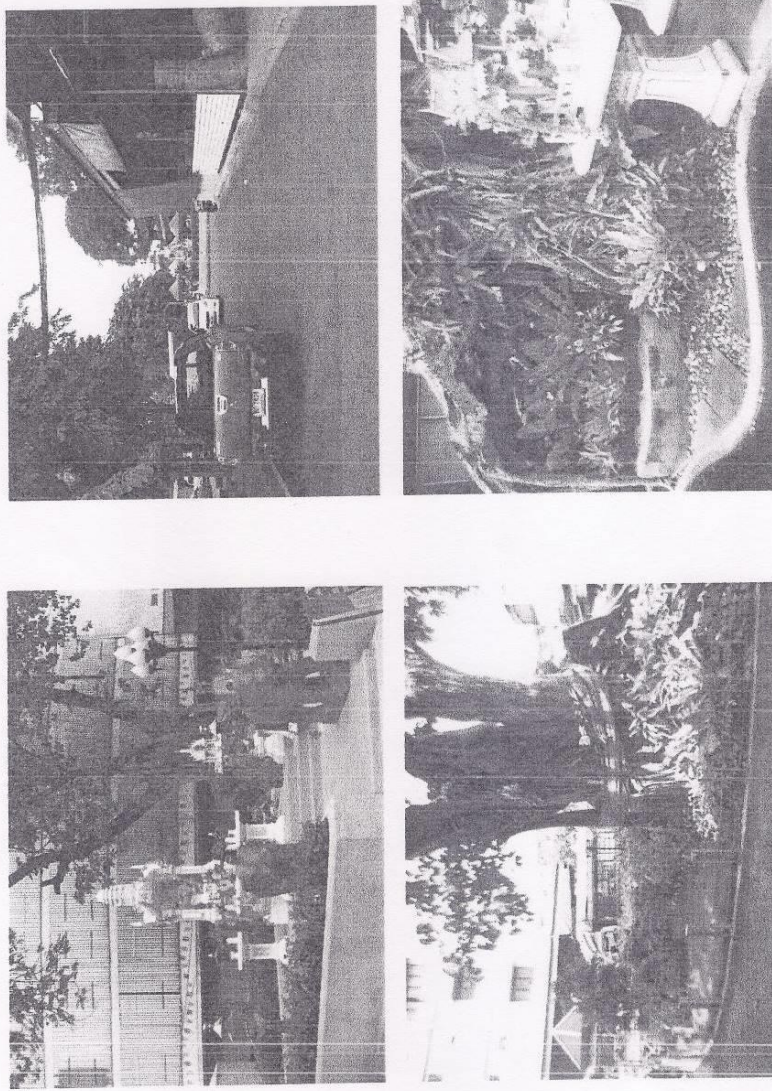
ภาพที่ 21 ตลาดลำไยหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550)

พื้นที่ส่วนกลาง (ปรับปรุงแล้วเสร็จ)



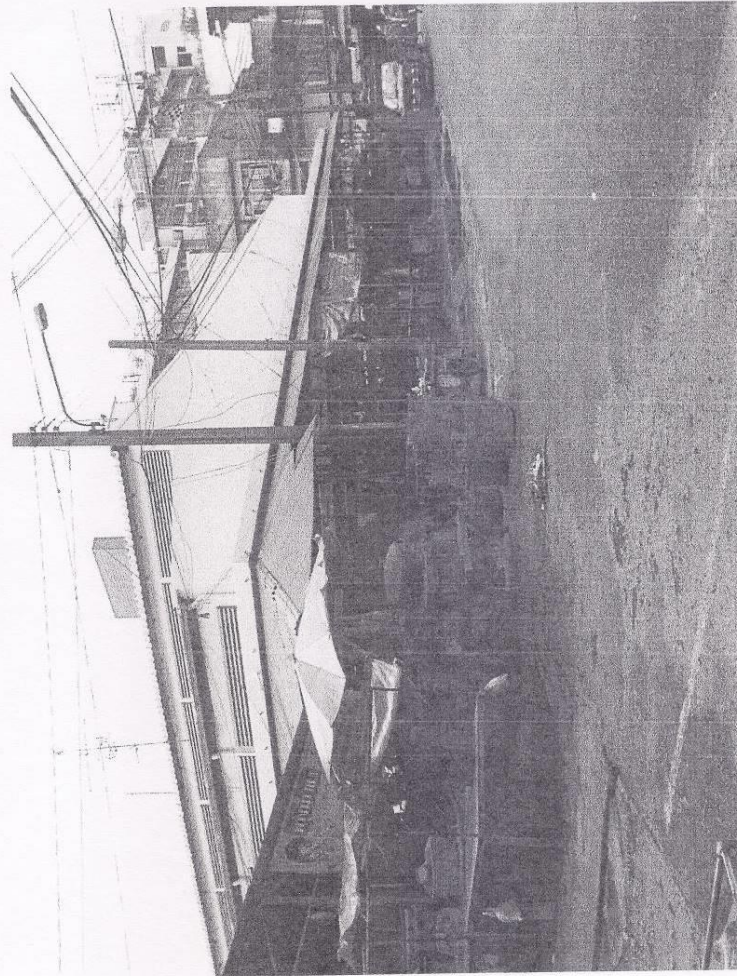
ภาพที่ 22 พื้นที่ส่วนกลางหลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550)

ภูมิทัศน์ (ปรับปรุงแล้วเสร็จ)



ภาพที่ 23 ภูมิทัศน์หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550)

ตลาดใหม่ (ปรับปรุงแล้วเสร็จ)



ภาพที่ 24 ตลาดใหม่หลังจากการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง(พ.ศ.2550)

4.2.9 การดำเนินการประสานประโยชน์ใน ปี พ.ศ. 2552

สภาพของโครงการในปี พ.ศ. 2552 เนื่องจากผู้เช่าพัฒนาได้ทำการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลางเสร็จเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงได้ทำการสำรวจอาคารในพื้นที่ฝั่งแอมบาสเดอร์ พบว่าอาคารยังคงมีโครงสร้างที่แข็งแรงอยู่ แต่สภาพด้านหน้าอาคาร สี ภายในและภายนอกมีความชำรุดและเสื่อมโทรมมาก ในช่วงปีนี้ หลังจากนั้นบริษัทสะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนาจำกัดจึงได้เสนอแผนให้กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไป หลังจากได้เสนอแผนกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในเดือน มกราคม พ.ศ. 2552 จากการที่ผู้พัฒนาได้ทำการสำรวจพื้นที่ในเบื้องต้นทำให้ทราบถึงว่าในพื้นที่ฝั่งแอมบาสเดอร์นั้น ทางผู้เช่าได้มีการจัดตั้งชมรมขึ้นชื่อว่าชมรม”ตลาดสะพานขาว”ซึ่งทางผู้เช่านั้นได้มีการคัดเลือก นายวิเชียร สินชัยโรจน์กุล เป็นประธานชมรม หลังจากผู้พัฒนาได้ทราบ ถึงได้มีการพูดคุยและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อบอกกล่าวถึงการปรับปรุงและพัฒนาโครงการดังกล่าวเพื่อชี้แจงให้ตัวแทนหรือประธานชมรมทราบก่อน หลังจากนั้นผู้พัฒนาถือได้มีการพูดคุย สร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์และเจรจากับผู้เช่าอื่นๆไปด้วย

ใน ปี พ.ศ.2552 นโยบายการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ยังคงสถานะเดิมในการวางแผนกับผู้เช่ารายย่อยนั้น ผู้พัฒนานั้นได้มีการวางแผนในเรื่องของการเจรจากับผู้เช่าในเรื่องของรูปแบบและราคาต่างๆ ผู้พัฒนาจึงดำเนินการตามกระบวนการขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยได้พบว่าขั้นตอนหรือกระบวนการของผู้พัฒนานั้น สอดคล้องและเป็นไปตามหลักทฤษฎีของกระบวนการเจรจาต่อรอง มีการเตรียมการเจรจาต่อรอง ประกอบไปด้วย การประเมินสถานการณ์และบุคคล ได้เรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องราวของผู้เช่ารายย่อย และ ข่าวสาร ปัญหาอุปสรรคภายในโครงการที่เกิดขึ้น ซึ่งการค้นหาข้อมูลต่างๆในพื้นที่นั้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อด้วยการกำหนดระเบียบวาระต่างๆในการประชุมตั้งแต่ครั้งที่ 1,2,3 และประชุมย่อย โดยผู้พัฒนามีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมไว้ก่อนแล้วถูกจัดเรียงลำดับความสำคัญอย่างมีระบบ การกำหนดสถานที่ จำนวนผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรอง ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และเวลา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้พัฒนาได้ประชาสัมพันธ์อย่างชัดเจนโดยเลือกสถานที่ในการประชุมใหญ่ ในสถานที่ๆใกล้กับพื้นที่สะพานขาว โดยจัดประชุมที่โรงแรม รอยัลปริ๊นเซส หลานหลวง กรุงเทพฯ เพื่อให้ผู้เช่ารายย่อยสะดวกในการเดินทาง ในการประชุมเจรจาต่อรอง ผู้เช่าพัฒนาใช้แนวทางคือ การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ เป็นการสร้างความร่วมมือ การร่วมกันแก้ไขปัญหา เน้นแลกเปลี่ยนข้อมูล มีการสร้างให้เกิดความไว้วางใจกัน มีความเต็มใจในการเปิดเผยวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย รับฟังซึ่งกันและกัน การทำความเข้าใจความต้องการและวัตถุประสงค์ของผู้เช่ารายย่อย จนได้ข้อสรุปในด้านรูปแบบในการปรับปรุงและพัฒนา ส่วนในด้านราคาต่างๆทางผู้เช่า

รายย่อยหาข้อสรุปร่วมกับผู้เช่าพัฒนาไม่นานนั้น ทำให้ประธานชมรมเขียนหนังสือถึงสำนักงานทรัพย์สินฯ ซึ่งในกระบวนการนี้เมื่อทั้ง 2 ฝ่ายเจรจาต้องไม่สำเร็จจึงทำให้เกิด ผู้ไกล่เกลี่ยตั้งนั้นกระบวนการนี้ สอดคล้องกับทฤษฎีผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทในกรณีนี้ ซึ่งได้หาข้อตกลงร่วมกันในเรื่องของราคาเช่าให้กับผู้เช่ารายย่อยและผู้เช่าพัฒนาเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันไปเป็นตาม ทฤษฎี(Win – win situations) โดยที่สำนักงานทรัพย์สินฯเจรจากับผู้เช่าพัฒนาให้ยอมปรับลดราคาเช่าและพิจารณาค่าเช่าต่างๆอย่างเป็นธรรมให้กับผู้เช่ารายย่อยให้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานฯ ส่วนเรื่องความสัมพันธ์กับผู้เช่ารายย่อยกับผู้พัฒนานั้นจะเห็นได้จากการสรุปการประสานประโยชน์ผู้เช่าพัฒนา สำนักงานทรัพย์สินฯและผู้เช่ารายย่อย ความสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประสานประโยชน์และทางผู้เช่าพัฒนาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่ารายย่อยมาตลอดตั้งแต่เริ่มกระบวนการ มีแนวโน้มความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่ารายย่อยตลอดกระบวนการที่ผ่านมา มีการวางแผน การกำหนดข้อตกลงต่างๆเป็นไปตามหลักการสอดคล้องกับแนวคิดการประสานประโยชน์

ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ทางผู้พัฒนาได้มีการออกแบบสอบถามถึงข้อคิดเห็นและความต้องการของผู้เช่าเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาควบคู่ไปด้วยจำนวนผู้เช่าทั้งหมด 122 ราย

ต่อมาในเดือนมีนาคมทางผู้พัฒนาได้ข้อสรุปเบื้องต้นในความต้องการและข้อคิดเห็นของผู้ทั้งหมดแล้ว จึงสรุปเป็นความต้องการทั้งหมดของผู้เช่าเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการออกแบบโครงการเบื้องต้น ซึ่งการออกแบบนั้นทางผู้พัฒนาได้มีการให้บริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นผู้ออกแบบในด้านของรูปแบบสถาปัตยกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เช่าและให้เป็นไปตามหลักและนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ

การประชุมใหญ่กับผู้เช่า ครั้งที่ 1

ในเดือน เมษายน พ.ศ. 2552 ทางผู้เช่าพัฒนาได้มีการจัดประชุมใหญ่ ครั้งที่ 1 ที่โรงแรมรอยัลปรีนเซส หลานหลวง กรุงเทพฯ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพย์สินฯเข้าร่วมในการประชุมด้วย โดยผู้พัฒนามีเป้าหมายในการประชุมครั้งที่ 1 นี้คือ แจ้งกับผู้เช่ารายย่อยว่า โดยประมาณการว่าจะใช้เวลาในการปรับปรุงอาคารและสาธารณูปโภคฝั่งแอมบาสเตอร์ประมาณ 24 เดือน หลังจากผู้พัฒนาได้ทำการสำรวจและเสนอแผนให้สำนักงานทรัพย์สินฯแล้ว โดยผู้เช่าพัฒนานั้นได้มีการวางแผนในแง่กิจกรรม ยังคงรักษาวิถีชีวิต และธุรกิจการค้าไว้เหมือนเดิม ในเรื่องของรูปแบบโครงการ

มีองค์ประกอบ มีการพัฒนา มีส่วนการปรับปรุง พร้อมการจัดระเบียบพื้นที่ในเชิงธุรกิจ,การค้าทั้งปลีก และส่งในรูปแบบสาธารณูปโภค,สาธารณูปการครบวงจรและสมบูรณ์แบบ รองรับการเจริญเติบโตในอนาคต การดำเนินการโครงการปรับปรุงและพัฒนานั้น จากการพัฒนาสำรวจพื้นที่ที่มานั้น ในการปรับปรุงควรแบ่งเป็นเฟสการปรับปรุงให้เสร็จเป็นเฟสๆ และในระหว่างที่ผู้เช่าพัฒนาดำเนินการปรับปรุงและพัฒนานั้น ควรจะต้องจัดพื้นที่หมุนเวียนรองรับระหว่างการดำเนินการก่อสร้างให้แก่ผู้เช่า โดยคำนึงถึงผู้เช่าเดิมให้เดือดร้อนน้อยที่สุด จะมีการจัดประชุม ชี้แจงประชาสัมพันธ์กับผู้เช่าถึงแนวทางในการพัฒนาโครงการ มีการเจรจา,ทำความเข้าใจ,ประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าในระยะเวลา 1 ปี พร้อมการทำสัญญาและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงกับผู้เช่า แต่สำหรับผู้เช่าที่ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการฯ ได้ จะกำหนดส่วนเงินชดเชยให้ด้วยการโอนสิทธิการเช่าเดิมให้กับผู้เช่ารายใหม่อย่างเหมาะสม ในเรื่องค่าธรรมเนียมสิทธิและค่าเช่า ทางผู้เช่าพัฒนาจะกำหนดอย่างเหมาะสมภายใต้คำแนะนำของสำนักงานทรัพย์สินฯ

การประชุมใหญ่กับผู้เช่า ครั้งที่ 2

ต่อมาในเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2552 ทางผู้เช่าพัฒนาได้มีการจัดประชุมใหญ่ ครั้งที่ 2 ที่โรงแรมรอยัลปรีนเซส หลานหลวง กรุงเทพฯ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพย์สินฯเข้าร่วมในการประชุมด้วย จากการสัมภาษณ์คุณจิตรคุปต์ พึ่งเสื่อผู้เช่าพัฒนาทำให้ผู้วิจัยทราบถึงการประชุมกับผู้เช่าในครั้งที่ 2 ว่าในการประชุมมีการชี้แจงรายละเอียดโครงการและเรื่องของราคา สิทธิการเช่า ข้อตกลงต่างๆ ส่วนของการพัฒนา ปรับปรุงอาคารพื้นที่ฝั่งแอมบาสเตอร์ ซึ่งผู้เช่ารายย่อยเดิมไม่ต้องย้ายออกไปไหน ผลกระทบจะเกิดเฉพาะพื้นที่ค้าขายหน้าอาคารเท่านั้น ประกอบด้วยเรื่องค้าขาย และการจอดรถหน้าอาคาร ทางผู้พัฒนาได้มีแผนการรองรับและการแก้ไข ดังกล่าวคือ ได้มีการจัดพื้นที่ชั่วคราวให้ค้าขาย บริเวณตลาดทรัพย์สินพัฒนา เป็นจุดรองรับเพื่อให้ตั้งค้าขายได้ ซึ่งสะดวกมาก และมีจำนวนที่รองรับมากพอใช้ในแต่ละเฟสที่ปรับปรุง ด้านพื้นที่จอดรถยนต์ จัดพื้นที่รองรับการจอดรถยนต์ บริเวณรอบตลาดทรัพย์สินพัฒนาซึ่งมีที่รองรับมากพอ ในกรณีสินค้า ที่เก็บสินค้า และสิ่งของอื่นๆ จัดพื้นที่รองรับที่เก็บสินค้า และสิ่งของสำหรับผู้เช่าอาคาร บริเวณชั้นบนของตลาดสามเหลี่ยม ซึ่งเป็นห้องเก็บสินค้าพร้อมกุญแจล็อค ในการทำงานแบ่งเป็นเฟสๆ และเฟสย่อย ทำให้สามารถใช้พื้นที่ดังกล่าวรองรับได้อย่างพอเพียงในโครงการฯ กรณีงานปรับปรุงสาธารณูปโภค ถนน ,ท่อระบายน้ำรอบอาคาร ในการทำงานจะเป็นส่วนๆ และแบ่งเฟสๆ มีผลกระทบกับผู้เช่าบ้าง บริเวณด้านหน้าอาคารและรอบอาคาร โดยมีแผนการรองรับและการแก้ไข คือ ในโครงการมีเส้นทางเดินรถ โดยรอบหลายเส้นทาง สามารถดำเนินการได้โดยไม่ติดขัด การดำเนินการขุด เจาะ หรือเปิดพื้นที่

ช่วงเวลาทำงาน และจะปิดด้วยแผ่นเหล็กเป็นส่วนๆให้ใช้งานได้ในเวลาที่เปิดค้าขายในเวลากลางวัน
 กรณีการป้องกันภัยจากอุบัติเหตุงานก่อสร้างที่ดำเนินการปรับปรุงบริษัทฯ จะจัดทำแนวหลังคา
 รองรับเศษวัสดุต่างๆ ที่ดำเนินการปรับปรุงตลอดแนวที่มีการปรับปรุงอาคารและรื้อถอน โดยบริษัทฯ
 จัดทำประกันความเสี่ยงภัย All Risk เพื่อป้องกันอุบัติเหตุ กรณีมีปัญหาทั้งโครงการ โดยทำประกันกับ
 บริษัท เทเวศร์ประกันภัย จำกัด กรณีวัสดุในการปรับปรุงอาคาร วัสดุส่วนใหญ่จะทำการหล่อ
 ภายนอกอาคาร (Pre Cast) แล้วนำมาดำเนินการติดตั้งเป็นหลักเพื่อให้มีผลกระทบต่อผู้เช่ารายย่อย
 ให้น้อยที่สุดในระยะเวลาที่ทำการปรับปรุงโครงการ ส่วนเรื่องของราคา ทางผู้เช่ารายย่อยได้มีการรับ
 ฟังเรื่องราคาแต่ยังไม่ได้เป็นข้อสรุปที่แน่ชัดเพราะเนื่องจากยังมีราคาที่สูงอยู่ทางผู้เช่ารายย่อย จึงแค่
 รับฟังข้อเสนอของผู้เช่าพัฒนา แล้วผู้เช่ารายย่อยเองมีการต่อรองราคาในเบื้องต้น แต่เป็นราคาที่ผู้เช่า
 รายย่อยมีความพึงพอใจ ทางผู้เช่าพัฒนาจึงรับฟังความคิดเห็นจากผู้เช่ารายย่อยแต่ยังไม่มีข้อสรุปใน
 ด้านข้อราคา ส่วนในเรื่องของรายละเอียดการพัฒนาโครงการมีรายงาน ดังนี้

แผนการดำเนินการพัฒนาปรับปรุงอาคารแบ่งเป็น 5 เฟส และเฟสย่อยดังนี้

เฟสที่ 1 อาคารชุด A5 และ S7 ประกอบด้วยอาคารพาณิชย์รวมจำนวน 55 ห้อง 30 ยูนิต
 ผู้เช่า 38 ราย แบ่งเป็น

- อาคาร A5 จำนวน 17 ห้อง 11 ยูนิต ผู้เช่า 13 ราย
- อาคาร S7 จำนวน 38 ห้อง 19 ยูนิต ผู้เช่า 25 ราย

เป็นอาคาร 4 ชั้น กว้าง 4 เมตร ลึก 11 เมตร พื้นที่ใช้สอยโดยประมาณ 176 ตารางเมตร
 เฉพาะตัวอาคาร

- อาคาร UOB อาคารหลังเดียว 3 ชั้น 1 ยูนิต 1 ราย

เฟสที่ 2 อาคารชุด A3 และ A1 ประกอบด้วยอาคารพาณิชย์ รวมจำนวน 51 ห้อง 32 ยู
 นิต ผู้เช่า 32 รายแบ่งเป็น

- อาคาร A3 จำนวน 33 ห้อง 19 ยูนิต ผู้เช่า 20 ราย
- อาคาร A1 จำนวน 18 ห้อง 13 ยูนิต ผู้เช่า 12 ราย

เป็นอาคารประเภท 4 ชั้น (A3) และ 3 ชั้นครึ่ง (A1) กว้าง เมตร 4 ลึก 11 เมตร พื้นที่ใช้
 สอยประมาณ 176 ตารางเมตร และ 154 ตารางเมตร ตามลำดับ

เฟสที่ 3 อาคารชุด A7 ประกอบด้วยอาคารพาณิชย์ รวมจำนวน 52 ห้อง 30 ยูนิต ผู้
 เช่า 39 ราย เป็นอาคารประเภท 3 ชั้นครึ่ง กว้าง 4 เมตร ลึก 11 เมตรและประเภท 5 ชั้น

กว้าง 4 เมตร ลึก 11 เมตร จำนวน 4 ห้อง พื้นที่ใช้สอยโดยประมาณ 154 ตารางเมตร และ 220 ตารางเมตร (5 ชั้น)

เฟสที่ 4 อาคารชุด A2 ประกอบด้วยอาคารพาณิชย์ รวมจำนวน 15 ห้อง 12 ยูนิต ผู้เช่า 13 ราย เป็นอาคารประเภท 3 ชั้นครึ่ง กว้าง 4 เมตร ลึก 11 เมตร พื้นที่ใช้สอยโดยประมาณ 154 ตารางเมตร งานส่วนสาธารณูปโภค ท่อระบายน้ำ และถนน งานปรับปรุงห้องน้ำ, จุดทิ้งขยะ และบ้านพักคนงาน

เฟสที่ 5 อาคารแอมบาสเตอร์ ตลาดสามเหลี่ยม ตลาดทรัพย์สินพัฒนา (ตลาดลำไย)



แสดงการแบ่งเฟส 1,2,3,4(จากการประชุมครั้งที่2)



ภาพที่ 25 แสดงการแบ่งเฟส 1,2,3,4 จากการประชุมครั้งที่ 2(พ.ศ.2552)

รายละเอียดในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการฯ การดำเนินการปรับปรุงอาคาร ประกอบด้วย

งานปรับปรุงอาคารภายนอก ตามเฟสต่างๆตามลำดับขั้นตอน 1,2,3,4 และ 5 ได้แก่ 1.งานรื้อตัวอาคารเดิมส่วนหน้า 2.งานโครงสร้าง 3.งานสถาปัตยกรรม 4.งานระบบ 5.งานตกแต่งภายนอกอาคาร

- งานปรับปรุงอาคารภายใน ประกอบไปด้วย งานซ่อมบำรุงตัวอาคารภายใน งานโครงสร้าง,เสาคาน,บันได งานสถาปัตยกรรมบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง งานระบบระบายน้ำทิ้งสู่ภายนอกอาคาร
- การดำเนินการพื้นที่ส่วนกลางรอบอาคาร และสาธารณูปโภค ประกอบไปด้วย งานสาธารณูปโภค งานระบบท่อระบายน้ำเสีย งานซ่อมพื้นผิวถนน งานติดตั้งเครื่องดับเพลิง งานระบบไฟฟ้าส่องสว่าง
- งานรักษาความปลอดภัยและระบบการเข้า-ออก และจอดรถ ประกอบไปด้วย งานติดตั้งชุด CCTV และคอมพิวเตอร์ควบคุมการเข้า-ออกของรถ งานระบบการจราจรและเครื่องหมาย งานติดกล้อง CCTV ในพื้นที่เพิ่มเติม
- งานปรับปรุงภูมิทัศน์รอบโครงการ ประกอบไปด้วย งานตกแต่งต้นไม้ในโครงการงานติดตั้งป้ายทางเข้าตลาด จุดเข้า-ออก 4 จุด งานฟุตบอลเข้าริมถนนลูกหลวงและหลานหลวง งานปรับปรุงประตูทางเข้าชุมชนคลองลำปอก งานเสไฟฟ้าและตู้โทรศัพท์

การดำเนินการปรับปรุงอาคารอื่นๆ และตลาดในโครงการฯ

- งานปรับปรุงอาคาร UOB (ตามรายละเอียด)
- ภายในอาคาร ซ่อมบำรุงโครงสร้างส่วนที่ชำรุด พื้น,เสาคาน,ผนัง และทาสีภายใน งานตกแต่งภายในเป็นสำนักงานของบริษัท สะพานขาวฯ
- ภายนอกอาคาร ซ่อมแซมผนังด้านนอก,ดาดฟ้าและทาสีภายนอก ปรับเปลี่ยนรูปลักษณ์ภายนอกตามรูปแบบโครงการฯ
- พื้นที่รอบอาคาร วางท่อระบายน้ำและบ่อพัก ปรับภูมิทัศน์ภายนอกใหม่
- งานปรับปรุงตลาดทรัพย์สินพัฒนา(ตลาดลำไย)
- ภายในตลาดปรับปรุงพื้นที่ตลาดที่ค้าขายใหม่ ภายในซ่อมระบบประปาใหม่ในล็อคแผงค้า
- พื้นที่โดยรอบบริเวณแผงค้า 4 คูหาที่ยังไม่ย้ายปรับถนนเทคอนกรีตปู Asphalt ปรับภูมิทัศน์ด้านหน้าเพิ่มจุดไฟฟ้าส่องสว่างและประปา
- งานปรับปรุงตลาดสามเหลี่ยม

- ภายในตลาด ปรับปรุงพื้นที่ค้าขายใหม่ เทศคอนกรีตใหม่ทาสีภายในชั้นล่าง และตีเส้นช่องแผงค้า
- ภายนอกตลาด ทาสีภายนอกใหม่
- พื้นที่โดยรอบ ปรับปรุงฟุตบาททางเดินรอบตลาดใหม่ วางท่อระบายน้ำทิ้งใหม่รอบตลาด และบ่อพัก
- เพิ่มจุดไฟฟ้าส่องสว่างทางเข้า และหลังตลาด

ซึ่งในการทำปรับปรุงและพัฒนานั้นทางผู้พัฒนาใช้เวลาประมาณ 3 ปี โดยแบ่งตามนี้

- งานปรับปรุงอาคารเฟสที่ 1 แบ่งเป็นเฟสย่อย 1/1,1/2 และ 1/3
- งานปรับปรุงอาคารเฟสที่ 2 แบ่งเป็นเฟสย่อย 2/1 และ 2/2
- งานปรับปรุงอาคารเฟสที่ 3 แบ่งเป็นเฟสย่อย 3/1,3/2 และ 3/3
- งานปรับปรุงอาคารเฟสที่ 4 แบ่งเป็นเฟสย่อย 4/1 และ 4/2 และสาธารณูปโภครอบอาคาร
- งานปรับปรุงอาคารเฟสที่ 5 อาคารแอมบาสเตอร์,ตลาดสามเหลี่ยมและตลาดทรัพย์สินพัฒนา (ตลาดลำไย)

การประชุมใหญ่กับผู้เช่าครั้งที่ 3

ต่อมาในเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2552 ทางผู้เช่าพัฒนาได้มีการจัดประชุมใหญ่ ครั้งที่ 3 ที่โรงแรมรอยัลปรีนเซส หลานหลวง กรุงเทพฯ โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพย์สินฯ เข้าร่วมในการประชุมด้วย อีกครั้งเพื่อเป็นการสรุปการดำเนินงานโครงการในเรื่องของรูปแบบสถาปัตยกรรม และในส่วนของราคา ก็ยังคงมีการต่อรองราคากับผู้พัฒนาอยู่ในส่วนนี้ ก็ยังไม่ได้ข้อสรุปที่แน่ชัด ทางผู้เช่ารายย่อยได้มีข้อเสนอในราคาที่ผู้เช่ารายย่อยที่ยังคงพึงพอใจอยู่ ทางผู้เช่าพัฒนา ก็ได้รับฟังความคิดเห็นของผู้เช่ารายย่อยเพื่อเป็นแนวทางต่อไป ซึ่งหลังจากการประชุมใหญ่ก็ได้มีการประชุมย่อยกับผู้เช่ารายย่อยอีกในเรื่องของการปรับแก้รูปแบบทางสถาปัตยกรรมซึ่งในการประชุมย่อย มีรายละเอียดดังนี้

การประชุมย่อยครั้งที่ 1 ในการประชุมย่อยได้มีการจัดขึ้นสำนักงานบริษัท สะพานขา-ทรัพย์สิน พัฒนา จำกัด โดยในการประชุมนี้ผู้ที่เข้าร่วมประชุมประกอบไปด้วย ตัวแทนของสำนักงานทรัพย์สินฯ ประธานชมรมสะพานขาและคณะกรรมการชมรม รวมไปถึงผู้เช่ารายย่อยบางราย ซึ่งผู้เช่ารายย่อยได้มีการให้ประธานชมรมและกรรมการชมรมเป็นตัวแทนในการเข้าร่วมประชุม ละเมื่อประชุมเสร็จทางคณะกรรมการจึงได้จัดประชุมกับผู้เช่ารายย่อยเองอีกทีหนึ่ง ในการประชุมย่อยครั้งที่

1 นี้ได้มีการพูดถึงเรื่องของรูปแบบของตัวอาคาร ที่ทางผู้เช่าพัฒนาได้มีการเสนอถึง การทำผนังด้านหน้าตัวอาคารขึ้นมาใหม่ เสนอให้มีการรื้อผนังด้านหน้าอาคารทั้งหมดแล้วสร้างขึ้นมาใหม่

ข้อสรุปในการประชุมย่อยครั้งที่ 1 คือ ทางผู้เช่ารายย่อยยังไม่ยินยอมกับผู้เช่าพัฒนาในข้อเสนอนี้เพราะ ว่าถ้ามีการรื้อทุกด้านหน้าใหม่ทางผู้เช่ารายย่อยต้องถอยร่นเข้ามา เพื่อทำการก่อสร้าง ซึ่งทางผู้เช่ารายย่อยเห็นว่าจะมีความไม่ปลอดภัยเกิดขึ้นกับทรัพย์สินหรือสิ่งของภายในอาคารได้

การประชุมย่อยครั้งที่ 2 ในการประชุมย่อยได้มีการจัดขึ้นสำนักงานบริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สิน พัฒนา จำกัด โดยในการประชุมนี้ผู้ที่เข้าร่วมประชุมประกอบไปด้วย ตัวแทนของสำนักงานทรัพย์สินฯ ประธานชมรมสะพานขาวและคณะกรรมการชมรม รวมไปถึงผู้เช่ารายย่อยบางราย หลังจากได้ข้อสรุปเป็นแนวทางในการปรับแก้เรื่องของตัวอาคารในการประชุมย่อยครั้งที่ 1 แล้ว ทางผู้เช่าพัฒนาได้นำรูปแบบในส่วนของรูปแบบอาคารที่ปรับแก้แล้วมาเสนอกับผู้เช่าเป็นครั้งที่ 2 ทางผู้เช่าพัฒนาได้มีการปรับแก้รูปแบบของอาคารคือ เสนอให้ทำเป็นผนังสองชั้น คือ โดยที่ยังคงผนังด้านหน้าอาคารเดิมไว้ แต่สร้าง *Facade* ขึ้นมาใหม่อีก 1 ชั้น คล้ายๆกับการทำเปลือกนอกใหม่และจากการสำรวจของทางวิศวกรในเรื่องของโครงสร้าง ยังคงใช้โครงสร้างเดิมได้ เพราะยังคงมีความแข็งแรงอยู่และซ่อมแซมบางส่วนที่เกิดการชำรุด

ข้อสรุปในการประชุมครั้งที่ 2 คือ ทางผู้เช่าพัฒนาเสนอได้ทำเป็นผนังสองชั้น คือ ยังคงผนังด้านหน้าอาคารเดิมไว้ แต่สร้าง *Facade* เพิ่มขึ้นใหม่อีก 1 ชั้น เพื่อเป็นการ protect ความไม่ปลอดภัยเกิดขึ้นกับทรัพย์สินหรือสิ่งของภายในอาคารและยังไม่ส่งผลกระทบต่อการค้าขายของผู้เช่าอาคารอีกด้วย จึงทำให้ข้อเสนอนี้เป็นที่พึงพอใจให้กับผู้เช่ารายย่อย

การประชุมย่อยครั้งที่ 3 ในการประชุมย่อยได้มีการจัดขึ้นสำนักงานบริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สิน พัฒนา จำกัด โดยในการประชุมนี้ผู้ที่เข้าร่วมประชุมประกอบไปด้วย ตัวแทนของสำนักงานทรัพย์สินฯ ประธานชมรมสะพานขาวและคณะกรรมการชมรม รวมไปถึงผู้เช่ารายย่อยบางราย ทางผู้เช่าพัฒนาโครงการได้เสนอให้มีการทำพื้นที่บริเวณชั้นลอย เพื่อเป็นการเพิ่มพื้นที่ใช้สอยภายในอาคารให้มากขึ้น โดยใช้โครงสร้างเหล็กเป็นส่วนที่ต่อเติม

ข้อสรุปในการประชุมครั้งที่ 3 คือ ทางผู้เช่าพัฒนาโครงการได้เสนอการทำพื้นที่บริเวณชั้นลอยเพิ่มให้เต็มชั้นเพื่อเป็นการเพิ่มพื้นที่ใช้สอยภายในอาคาร(ใช้โครงสร้างเหล็ก) ซึ่งทางผู้เช่ารายย่อยได้มีข้อสรุปในที่ประชุมว่า ไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอ ทางผู้เช่ารายย่อยอยากได้โครงสร้างที่เป็นคอนกรีต

ในการประชุมทุกครั้งนั้นได้มี ตัวแทนจากสำนักงานทรัพย์สินฯ ประธานชมสะพานขาว ตัวแทน กรรมการ เลขาฯ และผู้เช่า ซึ่งในบางครั้งผู้เช่ารายย่อยมีปัญหาหรือมีข้อคิดเห็นอย่างไร ก็จะมีการแจ้งทางชมรมหรือทางคณะกรรมการก่อนซึ่งเป็นตัวแทนของผู้เช่ารายย่อยแล้วทางคณะกรรมการจะได้นำเรื่องมาเข้าที่ประชุม หรือบางครั้งทางผู้เช่าพัฒนาได้มีข้อเสนอ หรือมีปัญหา ก็ จะแจ้งผ่านทางคณะกรรมการของชมรมก่อนเช่นกัน รวมถึงการแจ้งการประชุมหลายๆครั้งที่ผ่านมา อีกด้วย ส่วนในเรื่องของราคาก็ยังไม่มีข้อสรุปอย่างเป็นทางการเป็นขั้นต้นในการประชุมในหลายๆครั้งที่ผ่านมา

จากการสัมภาษณ์ประธานชมรมนายวิเชียร สินชัยโรจน์กุล ได้ให้สัมภาษณ์ว่าในเรื่องของของ ราคาเช่า ค่าเช่า สิทธิ ต่างๆนั้น ทางผู้เช่าได้มีการพูดคุยกันเองในคณะกรรมการบริหารงานและ สมาชิกชมรมตลาดสะพานขาวมาโดยตลอด ในเรื่องราคาเช่าก่อสร้างและค่าเช่าที่ยังคงไม่มีข้อสรุปกับผู้เช่าพัฒนานั้น ซึ่งทางผู้เช่ารายย่อยเองได้เห็นว่า ค่าทำสัญญา,ค่าเช่า ฯลฯ มีอัตราที่สูงเกินไปทำให้ผู้เช่ารายย่อยบางราย มีความสามารถไม่เพียงพอในการจ่ายนั้นประกอบกับ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ คือ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในขณะนี้ ถดถอยลง สภาวะเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำ จึงทำให้ปัจจุบัน กิจการค้าขายและการดำเนินชีวิตประจำวันของคนในชุมชนเริ่มฝืดเคือง การเงินและการค้าขายที่เคย มีความคล่องตัวก็เริ่มมีปัญหา บางรายรายจ่ายไม่พอกับรายรับที่หามาได้ ต้องเป็นหนี้เป็นสินบางครั้ง สินค้าที่ขายไป คนซื้อก็ติดค้างค่าสินค้า ก่อให้เกิดหนี้สูญเป็นจำนวนมาก จนบางรายต้องเลิกกิจการไป ทำให้ประธานชมรมตลาดสะพานขาวเขียนหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์ให้ช่วยพิจารณา เรื่องขอปรับลดค่าธรรมเนียมสิทธิการเช่า ๓๐ ปี สำหรับโครงการ ปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่สะพานขาวฝั่งถนนหลานหลวง พื้นที่ฝั่งแอมบาสเดอร์ ซึ่งทางสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เองก็ได้รับหนังสือและข้อเสนอไว้จากประธานชมรมสะพานขาวไว้ ทั้งนี้ ทั้งนี้โดยที่สำนักงานทรัพย์สินฯเองก็ได้มีนโยบายหลักในเรื่อง การรักษาวิถีชีวิตเดิมๆของผู้เช่าและกั ให้ผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ที่มีความเดือดร้อนน้อยที่สุด โดยที่ค่าธรรมเนียมสิทธิและค่าเช่า จะกำหนดอย่าง เหมาะสมภายใต้คำแนะนำของสำนักงานทรัพย์สินฯ มาตั้งแต่แรกอยู่แล้ว จึงทำให้สำนักงานทรัพย์สิน ฯ เรียกผู้เช่าพัฒนามาปรึกษาหารือถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา เรื่องของราคาที่ยังไม่มีข้อสรุปกับผู้เช่า รายย่อยนั้นมาพิจารณาทางออกร่วมให้มีข้อยุติแบบบูรณาการทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งจากการประชุมระหว่างผู้ เช่าพัฒนาและสำนักงานทรัพย์สินฯนั้น ผู้เช่าพัฒนาได้ยอมผ่อนปรนในเรื่องของราคาเช่าต่างๆลงให้ เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยผู้เช่าพัฒนาได้เสนอแนวทาง ให้กับสำนักงานทรัพย์สินฯดังนี้

1. ให้สิทธิการเช่าที่สมบูรณ์ แบบตลอดอายุสัญญา ภายใต้ข้อกำหนดที่ชัดเจนของสัญญา

2. กำหนดค่าธรรมเนียมสิทธิและค่าเช่าอย่างเป็นธรรม ตามหลักเกณฑ์ของการประกอบธุรกิจ ทั้งนี้ 2 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานทรัพย์สินฯ
3. เปิดโอกาสให้ออนสิทธิเปลี่ยนมือได้ เช่าช่วงได้ 1 ช่วง ตามเงื่อนไขสัญญาตลอดอายุสัญญาที่จะทะเบียนสิทธิการเช่า
4. ให้ส่วนลดพิเศษสำหรับผู้ที่มีความร่วมมือตามกำหนดเวลา
5. ให้การดูแลผู้เช่าร่วมให้มีสิทธิเท่าเทียมกัน
6. ขอสำนักงานทรัพย์สินฯ พิจารณางดเว้นการเก็บค่าเช่าประจำเดือนของผู้เช่าอาคารเดิมตลอดระยะเวลาการปรับปรุง

กรณีผู้เช่าเข้าร่วมโครงการฯ โดยทำสัญญาเข้าร่วมโครงการฯ โดยแสดงความประสงค์

- บริษัทฯ จะดูแลผู้เช่าเดิมที่มีสัญญากับสำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นลำดับหลัก
- บุคคลภายนอกโครงการฯ หรือผู้สนใจ จะเป็นลำดับรอง หลักจากที่ได้บริหารจัดการผู้เช่าเดิมทั้งหมดทุกรายแล้ว

กรณีผู้เช่าไม่เข้าร่วมโครงการฯ โดยแสดงความประสงค์ขอเงินชดเชยตามสิทธิ

- บริษัทฯ จะดูแลผู้เช่าที่ไม่เข้าร่วมโครงการฯ โดยจัดให้ผู้เช่าเดิมได้รับเงินชดเชยในการโอนสิทธิเปลี่ยนมือจากผู้เช่าเดิม ไปยังผู้เช่ารายใหม่ (ผู้เช่ารายใหม่อาจมาจากผู้เช่าเดิม จัดหามา หรือบริษัทจัดหามา) พร้อมให้ระยะเวลาขนย้ายออกภายในไม่เกินสิ้นปี 2552 หรือก่อนการปรับปรุงอาคารชุดที่ครอบครองอยู่

กรณีผู้เช่าเดิมไม่เข้าร่วมโครงการฯ ไม่แสดงความประสงค์ หรือไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาปรับปรุงโครงการฯ

- ดำเนินการเจรจาโดยกำหนดเงื่อนไข โดยออกเป็นเอกสารสำคัญ
- งดเว้นส่วนลดพิเศษ หรือรายการพิเศษอื่นๆ หลังจากพ้นกำหนดเวลา
- สรุป ดำเนินการตามขั้นตอนของกฎหมาย ภายใต้นโยบาย เจรจาประนีประนอมความในชั้นศาล โดยมีเงื่อนไขบังคับตามคำสั่งศาล
- กรณียังเปิดโอกาสให้เข้าร่วมโครงการต่อไปได้ หรือได้รับเงินชดเชยตามข้อตกลงในชั้นศาลต่อไป เงื่อนไขขึ้นอยู่กับกรณีผู้เช่าเป็นรายๆ ไป

หลังจากผู้เช่าพัฒนาได้มีข้อสรุปร่วมกันกับสำนักงานทรัพย์สินฯ แล้ว จึงทำการชี้แจงกับผู้เช่ารายย่อยถึงความอนุเคราะห์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ในเรื่องของราคาค่าเช่าที่ปรับลดลงมา ทำให้ผู้เช่ารายย่อยมีความพึงพอใจ เพราะอัตราค่าเช่าต่างๆ อยู่ในเกณฑ์ที่ผู้เช่ารายย่อยมีความสามารถในการ

จ่ายได้ และเป็นไปตามข้อกำหนดที่ทางผู้เช่าพัฒนาได้วางไว้ ต่อมาในเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2552 ทางผู้เช่าพัฒนาจึงได้เริ่มทำข้อตกลงและสัญญากับผู้เช่ารายย่อยต่อไป ตามแผนปรับปรุงและพัฒนา และเริ่มดำเนินการเข้าทำการปรับปรุงในปี พ.ศ. 2553 จนแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2558

ตารางที่ 6 ผลของการประสานประโยชน์ในช่วง ปี พ.ศ. 2552

	การวางแผน	ข้อตกลง	ความสัมพันธ์
สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	- นโยบายโครงการ - พิจารณารูปแบบ - พิจารณาเรื่องราคา	- สัญญาค่าเช่า	- สถานะยังคงเดิม เปลี่ยนแปลง
ผู้เช่าพัฒนา	- ออกแบบสอบถาม - เตรียมวางแผนการ	- รูปแบบทางกายภาพ	- แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นปัญหา ความ ต้องการของผู้เช่า
	- การจัดประชุมเจรจา ครั้งที่ 1	รายละเอียดโครงการ	
	- การจัดประชุมเจรจา ครั้งที่ 2	ชี้แจงรูปแบบทาง กายภาพและราคาเช่า เช่าต่างๆ	สร้างการจูงใจ
	- การจัดประชุมเจรจา ครั้งที่ 3	สรุปรูปแบบทาง กายภาพ	
	- ประชุมย่อย 1	ปรับแก้รูปแบบ	
	- ประชุมย่อย 2	ปรับแก้รูปแบบ	
	- ประชุมย่อย 3	ปรับแก้รูปแบบ+สรุป รูปแบบ	
ผู้เช่า รายย่อย	- รูปแบบทางกายภาพ - ราคา	- รูปแบบทางกายภาพ - ค่าเช่า	- ใช้บุคคลที่สามเข้า แทรกแซง
ประธาน ชมรม	- ขอความอนุเคราะห์	- ค่าเช่า	- ใช้บุคคลที่สามเข้า แทรกแซง

บทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

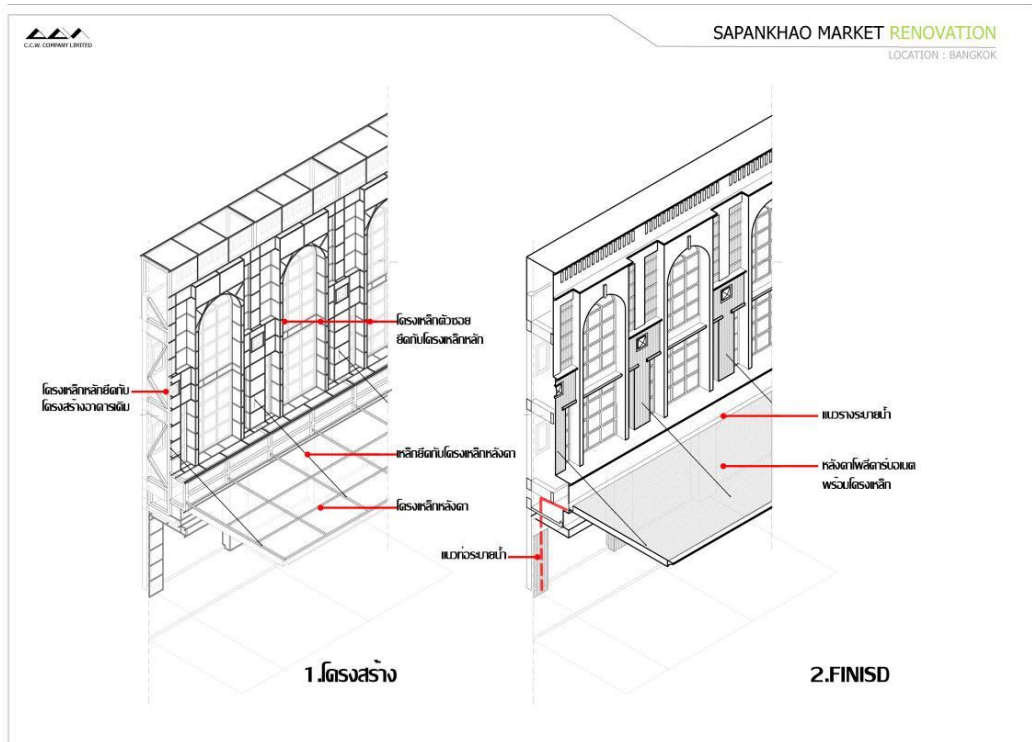
สำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นผู้กำหนดนโยบายโครงการให้กับผู้เช่าพัฒนาและได้มอบหมายให้ผู้เช่าพัฒนานั้นเป็นผู้ดำเนินการในการเจรจากับผู้เช่ารายย่อยเองทั้งหมด จะได้ว่าในการประชุมทุกครั้ง สำนักงานทรัพย์สินฯจะมีบทบาทแค่เป็นผู้สังเกตการณ์ ไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการในงานประชุมแต่โดยที่ทางสำนักงานทรัพย์สินฯเป็นผู้คอยกำกับและดูแลให้เป็นไปตามกรอบของนโยบายที่สำนักงานทรัพย์สินฯ ส่วนพระมหากษัตริย์ได้วางไว้ให้แก่ผู้เช่าพัฒนา ในด้านของความสัมพันธ์ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อยยังคงมีความสัมพันธ์ที่ดีและมั่นคงเหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง

และในตอนท้ายสุดสำนักงานทรัพย์สินฯเอง ได้มีบทบาทเป็นผู้ไกล่เกลี่ยในเรื่องของราคาให้กับผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อยโดยที่สำนักงานทรัพย์สินฯได้รับหนังสือขอความอนุเคราะห์จากประธานชมรมฯ จึงได้นำหนังสือนั้นเข้าที่ประชุมของสำนักงานทรัพย์สินฯเอง และผลจากการประชุมสำนักงานทรัพย์สินฯได้ตระหนักถึงนโยบายหลักในเรื่อง การรักษาวินัยชีวิตเดิมๆของผู้เช่าและก็ให้ผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ที่มีความเดือดร้อนน้อยที่สุด โดยที่ค่าธรรมเนียมสิทธิและค่าเช่า จะกำหนดอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม จึงทำให้สำนักงานทรัพย์สินฯเป็นผู้เจรจากับผู้เช่าพัฒนาให้ยอมผ่อนปรนในเรื่องของราคาเช่าต่างๆลง โดยให้เป็นไปตามหลักนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ

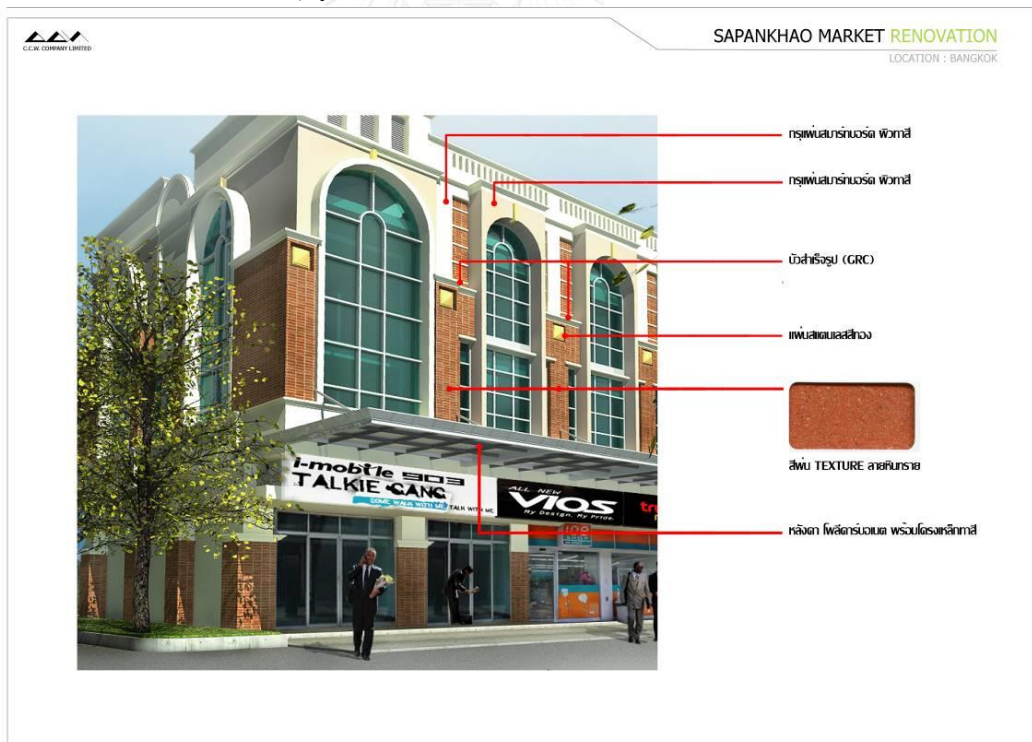
ผู้เช่าพัฒนา ได้มีบทบาทในการวางแผน การสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ การกำหนดข้อตกลงกับผู้เช่ารายย่อยเอง ทั้งหมดในการดำเนินการโครงการ โดนอันดับแรกจะเห็นว่าผู้เช่าพัฒนา มีการเข้าสำรวจพื้นที่และพบผู้เช่ารายย่อยก่อนเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นหาหาข้อมูลเตรียมการ การวางแผน และ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่ารายย่อยก่อน ประกอบกับการถามถึงทรรศนะคติ ปัญหาความคิดเห็นของผู้เช่าว่าต้องการให้โครงการเป็นอย่างไร ผู้เช่าพัฒนาเองได้ใช้ปัญหาที่ตรงจุดนี้ เป็นตัวนำพาให้ตัวผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อยมีการพูดคุยและเปลี่ยนความคิดเห็นกันไปมาในทางที่ดีต่อกัน จึงเป็นจุดที่เชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีในเบื้องต้นและตลอดมา และทำให้มีผลต่อดีการเจรจาต่อรองจะเห็นได้ว่าผู้เช่าพัฒนาได้ทำการเจรจาต่อรองที่สอดคล้องไปในแนวคิดทฤษฎีในการเจรจาต่อรองโดยผู้เช่าพัฒนาได้มีหลักการ การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ หรือแบบมีหลักการ เป็นการช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพของผู้เช่ารายย่อย ผู้พัฒนาได้เน้นตัดสินปัญหาโดยยึดจุดที่มีความพึงพอใจกันทั้ง 2 ฝ่าย หรือได้รับประโยชน์ร่วมกัน โดยทางผู้พัฒนาได้กำหนดปัญหา ซึ่งมาจากการร่วมกันออกแบบสอบถามความคิดเห็นในช่วงแรกๆที่ผู้พัฒนาได้เข้ามาเริ่มเข้ามา ทำให้ตอบสนองความต้องการทั้งสองฝ่ายได้ และสิ่งที่สำคัญมากคือการเข้าใจความต้องการของผู้เช่ารายย่อย เมื่อเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการของผู้เช่า ที่แท้จริงจะสามารถแก้ปัญหา และหาทางออกได้ดี อีกหนึ่งประเด็นคือ การสร้าง

ทางเลือกให้กับผู้เช่ารายย่อยที่ มีวิธีการต่างๆ เช่น กรณีผู้เช่ารายย่อยที่เข้าร่วมโครงการฯ โดยทำสัญญาเข้าร่วมโครงการฯโดยแสดงความประสงค์ ผู้พัฒนาจะดูแลผู้เช่ารายย่อยเดิมที่มีสัญญากับสำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นลำดับหลัก บุคคลภายนอกโครงการฯ หรือผู้สนใจ จะเป็นลำดับรอง เพื่อที่จะเป็นข้อจูงใจให้กับผู้เช่ารายย่อยอีกทางหนึ่ง และท้ายสุดในที่ประชุมระหว่างผู้เช่าพัฒนากับทางสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งทางผู้เช่าพัฒนาได้ยอมลดราคาในด้านต่างๆลง เพื่อเป็นการผ่อนปรนให้กับผู้เช่ารายย่อยได้เป็นไปตามนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ผู้เช่ารายย่อย ในกระบวนการนี้ทางผู้เช่ารายย่อยยังมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้เจรจากับผู้พัฒนาในส่วนของรูปแบบทางสถาปัตยกรรมและเรื่องราคา แต่ปัญหาที่พบคือในเรื่องของการเจรจาต่อรองในเรื่องของราคา ที่เป็นปัจจัยทำให้ผู้เช่ารายย่อยกับผู้เช่าพัฒนาประสานประโยชน์ไม่สำเร็จ จึงทำให้ประธานชมรมเขียนหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงสำนักงานทรัพย์สินฯ ให้เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการกำกับ ให้เกิดการเจรจาต่อรองในเรื่องของราคาได้ ทำให้เกิดเจรจาร่วมกันบนพื้นฐานของนโยบายหลักการและเหตุผลส่วนรวมเป็นหลัก ให้เป็นไปตามข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติของสำนักงานทรัพย์สินฯอย่างเป็นธรรมแก่ผู้เช่ารายย่อย



ภาพที่ 27 สรุปรูปแบบโครงสร้างเมื่อการประสานประโยชน์สำเร็จ(พ.ศ.2552)



ภาพที่ 28 วัสดุในการปรับปรุงด้านหน้าอาคารเมื่อการประสานประโยชน์สำเร็จ(พ.ศ.2552)



SPANKHAIO MARKET RENOVATION

AMBASSADOR

PERSPECTIVE
PHASE 1 UOB BANK



SPANKHAIO MARKET RENOVATION

AMBASSADOR

PERSPECTIVE
PHASE 0 GATEWAY



ภาพที่ 29 รูปแบบโครงการแล้วเสร็จเมื่อการประสานประโยชน์สำเร็จ(พ.ศ.2558)



SPANKHAO MARKET RENOVATION

AMBASSADOR

PERSPECTIVE
PHASE 4 BUILDING A02



SPANKHAO MARKET RENOVATION

AMBASSADOR

PERSPECTIVE
PHASE 1 BUILDING S07



ภาพที่ 30 รูปแบบโครงการแล้วเสร็จเมื่อการประสานประโยชน์สำเร็จ(พ.ศ.2558)

บทที่ 5

ปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์ โดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎี ได้จำแนกองค์ประกอบของกระบวนการออกเป็น 4 เรื่องหลักคือ 1.การมีส่วนได้ส่วนเสีย 2.การวางแผน 3.การสร้างความสัมพันธ์ 4.การกำหนดข้อตกลง 5.การเจรจาต่อรอง เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปกระบวนการประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย คือ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้เข้าพัฒนา ผู้เช่ารายย่อย และประธานชมรม ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์เป้าหมายและผลประโยชน์ที่แต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต้องการ

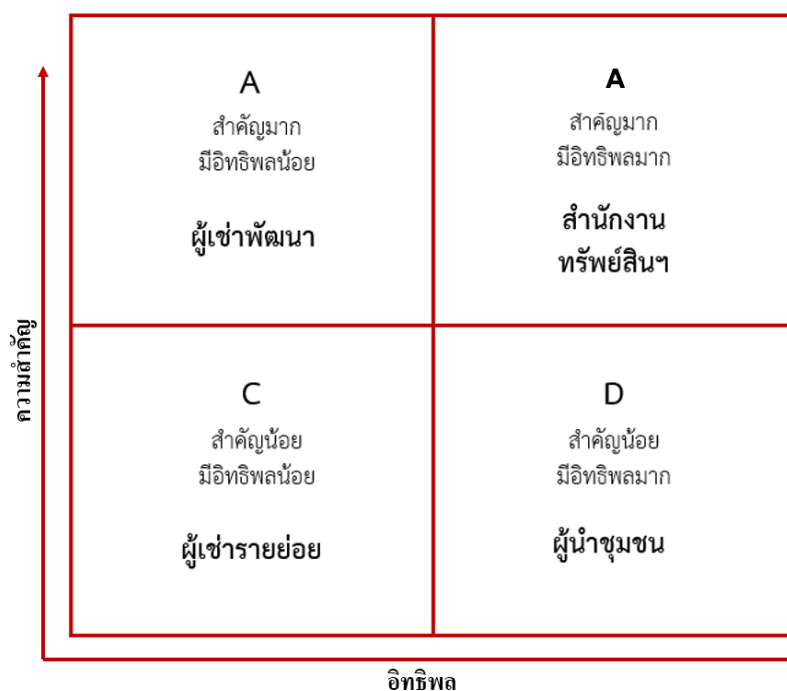
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ต่อโครงการ	ประโยชน์	
		+	-
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	พื้นที่พัฒนาตามความต้องการและเป็นไปตามนโยบาย	มูลค่าที่ดินเพิ่มขึ้น	-
ผู้เช่าพัฒนา	โครงการพัฒนาสำเร็จตามแผนและนโยบายที่ได้รับมอบหมาย	ได้รับผลงานและผลตอบแทนที่เป็นธรรม	ผลประโยชน์ในโครงการ
ผู้เช่ารายย่อย	โครงการน่าอยู่อาศัยมากขึ้น	มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	มีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์เป้าหมายและผลประโยชน์ที่แต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต้องการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่นี่มีอยู่ 3 กลุ่มคือ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์,ผู้เช่าพัฒนา,ผู้เช่ารายย่อย โดยที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีความต้องการจะพัฒนาพื้นที่สะพาน

ขานั้นเป็นประโยชน์ต่อสภาพแวดล้อมของชุมชนและสภาพแวดล้อมของเมือง ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของชุมชนนั้นดีขึ้น จากการร่วมมือในการพัฒนาจากผู้เข้าพัฒนาซึ่งจะเป็นผลดีแก่ผู้เช่ารายย่อย เนื่องจากมีการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค-สาธารณูปการและปรับปรุงทางกายภาพในส่วนต่างๆ เพื่อพัฒนาให้คุณภาพชีวิตของผู้เช่ารายย่อยนั้นดีขึ้น แต่จะเป็นผลลบต่อผู้เช่ารายย่อยบางรายเนื่องจากในการที่ผู้เช่าพัฒนาเข้ามาพัฒนาเข้ามาดำเนินการปรับปรุงนั้นจะมีเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ตามมา ดังนั้นอาจส่งผลให้ผู้เช่ารายย่อยบางรายอาจจะไม่พึงพอใจได้ ทำให้ผู้เช่าพัฒนาถูกมองในเชิงลบว่าเข้ามาหาผลประโยชน์ในโครงการโดยอาจจะมีการเข้ามาดำเนินการได้ แต่ทางผู้เช่าพัฒนาได้นำนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ เข้ามาเป็นหลักในการดำเนินการจึงทำให้กำหนดกรอบการทำงาน เพื่อการลดความขัดแย้ง การสร้าง ความสัมพันธ์ พันธมิตร การเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์รายละเอียดข้อได้เปรียบ ข้อจำกัด เมื่อพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วจะพบว่ามี ทั้งได้ประโยชน์และเสียประโยชน์

5.1.1 ระดับความสำคัญและอิทธิพล



ภาพที่ 31 การวิเคราะห์การมีอิทธิพลและความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประสานประโยชน์โครงการสะพานขาว

ผลจากการวิเคราะห์การมีอิทธิพลและความสำคัญนั้น กลุ่มสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และผู้เช่าพัฒนา กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลและความสำคัญมาก เนื่องจากจะต้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกระบวนการประสานประโยชน์ และเป็นผู้รับผิดชอบโครงการดังนั้นจะต้องมี

การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การให้ ความรู้ ความเข้าใจ เจรจาต่อรอง ขณะเดียวกันต้องมีการประสาน ประโยชน์ร่วมกันกับ กลุ่มผู้นำชุมชนและผู้เช่ารายย่อย ต้องสื่อสารวัตถุประสงค์ เป้าหมายให้คน เหล่านี้ทราบ อย่างเพียงพอและประกอบกับการพูดคุยเป็นหลัก เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีประเด็นสำคัญ หรือความขัดแย้งเกิดขึ้น จึงทำให้ผู้นำชุมชนและผู้เช่ารายย่อยเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของโครงการ การวิเคราะห์ในกระบวนการดังกล่าวนี้สามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนิน โครงการกิจกรรมต่างๆ เช่น การพัฒนาและปรับปรุงโครงการนั้นต้องมีการคำนึง ถึงผลกระทบ ทางด้านสิ่งแวดล้อมต่อชุมชน ผลกระทบด้านวิถี ชีวิตชุมชน การเจรจาในความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น การใช้จุดแข็งของโครงการ ผลจากการพัฒนาพื้นที่ผู้เช่ารายย่อยจะได้รับอะไรบ้าง หรือประโยชน์ที่ผู้ เช่ารายย่อยจะได้รับหลังจากมีการพัฒนาและปรับปรุงเสร็จแล้ว มาสื่อสารต่อชุมชนและผู้เช่ารายย่อย ในขณะที่เดียวกันผู้เช่าพัฒนาต้องมี ความจริงใจและให้ข้อมูลที่เป็จริงต่อชุมชนและผู้เช่ารายย่อย

5.2 วิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบวนการประสานประโยชน์

การวิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎี ได้จำแนก องค์ประกอบของกระบวนการออกเป็น 3 เรื่องหลักคือ 1.การวางแผน 2.การกำหนดข้อตกลง 3.การสร้างความสัมพันธ์

ประสาณ ประโยชน์	การดำเนินการ	ปี	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
2547														
การวางแผน	แผนปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลางๆ													
กำหนด	สัญญาและข้อกำหนด													
ข้อตกลง														
ความสัมพัธ์														
2551														
การวางแผน	วางแผนโครงการระยะยาว													
กำหนด	เริ่มทำสัญญาเช่าระยะยาว													
ข้อตกลง														
ความสัมพัธ์														
2552														
การวางแผน	เจรจาต่อรอง													
กำหนด	กายภาพ สัญญา ค่าเช่า													
ข้อตกลง														
ความสัมพัธ์														

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ผู้เช่าพัฒนา

ผู้เช่ารายย่อย

ตารางที่ 8 วิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการประสาณประโยชน์

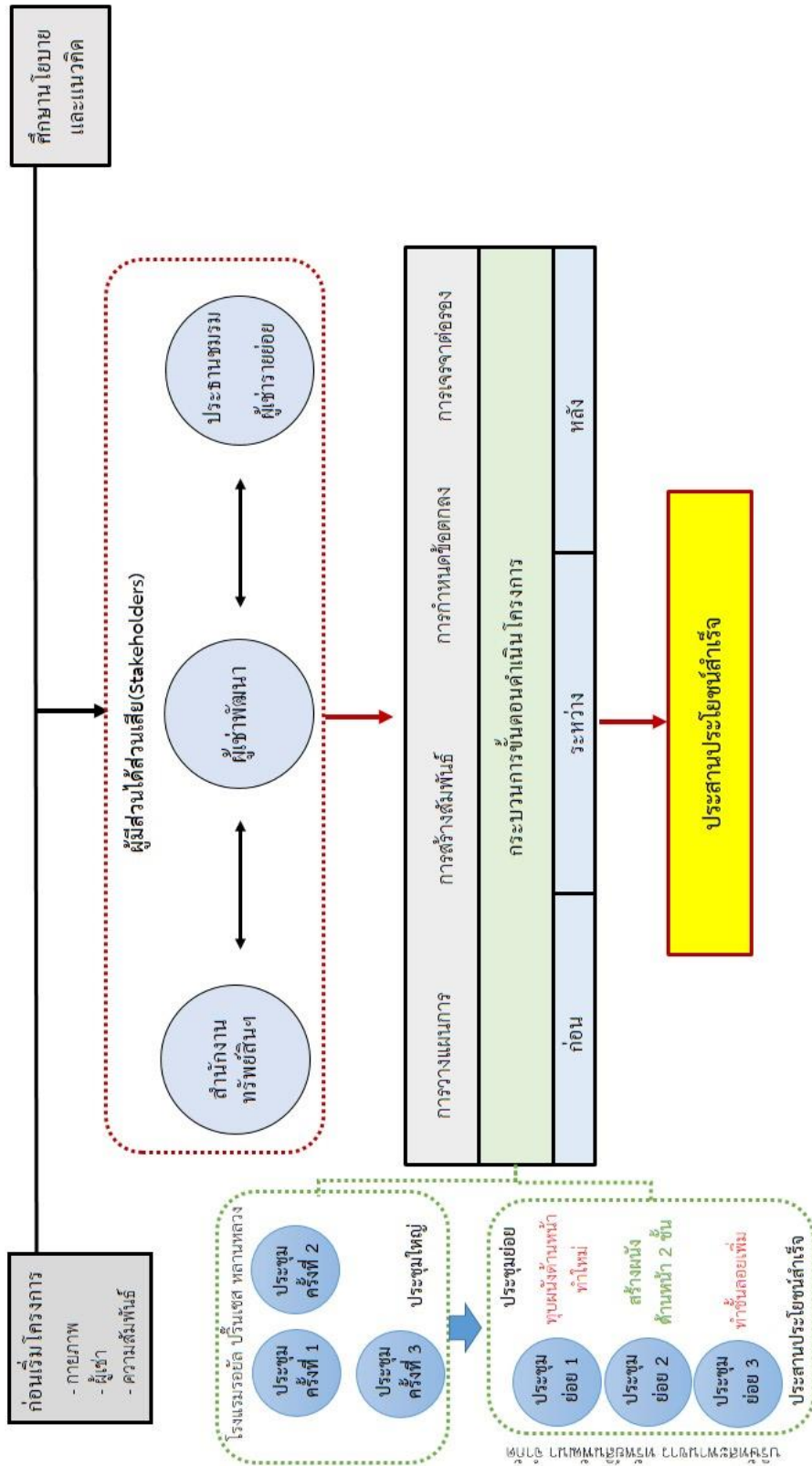
ผลจากการวิเคราะห์พบว่า

1. สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีความสัมพันธ์กับผู้เช่าพัฒนามาก่อนและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นผู้กำหนดนโยบายและข้อตกลงในเรื่องของ สัญญา สิทธิ การเช่าระหว่างผู้เช่าพัฒนา ในตอนเริ่มต้นโครงการต่อจากนั้นมาได้ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้กำกับดูแล ระหว่างผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อยให้ปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

2. ผู้เช่าพัฒนาเป็นผู้วางแผนการพัฒนาโครงการตั้งแต่แรกกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ใน 3 ปีแรกที่ได้เข้ามาดำเนินการปรับปรุงจัดระเบียบพื้นที่ส่วนกลางก่อนและทำการวางแผนในการทำโครงการในระยะยาวต่อ ผู้เช่าพัฒนามีการกำหนดข้อตกลงกับผู้เช่ารายย่อยในเรื่องของกายภาพ สัญญาและค่าเช่า โดยกำหนดภายใต้กรอบนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ผู้เช่าพัฒนาพบว่าการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เช่ารายย่อยตั้งแต่ผู้เช่าพัฒนาเข้ามาดำเนินการ โดยมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่ารายย่อยมาตลอดในการดำเนินการจนแล้วเสร็จโครงการ

3. ผู้เช่ารายย่อยและประธานชมรมในเรื่องของการวางแผนพบว่า ผู้เช่ารายย่อยและประธานชมรมมีการประชุมกันภายในอยู่ตลอดระยะเวลาที่มีการดำเนินการ เพื่อหาข้อตกลงเบื้องต้นกันภายในก่อน ทำการเข้าประชุมกับผู้เช่าพัฒนาทุกครั้งเพื่อเป็นการหาข้อสรุปร่วมกันก่อนที่ประธานชมรมจะไปเจรจากับผู้เช่าพัฒนา ในด้านความสัมพันธ์ผู้เช่ารายย่อยก็ได้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่าพัฒนาตลอดมาเนื่องจาก ผู้เช่ารายย่อยเห็นความเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาโครงการทำให้ผู้เช่ารายย่อยมีความพึงพอใจในการปรับปรุงและพัฒนาพร้อมความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่าพัฒนาตลอดเรื่อยมา

จากการวิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสรุปเป็นขั้นตอนการประสานประโยชน์ดังนี้



ภาพที่ 32 ขั้นตอนการประสานประโยชน์ในโครงการตลาดสะพานขาว

ตารางที่ 9 สรุปการประสานประโยชน์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ปี พ.ศ.	การวางแผน	การกำหนดข้อตกลง	ความสัมพันธ์	
			ผู้เช่ารายย่อย	ผู้เช่าพัฒนา
พ.ศ. 2547	แนวคิดที่จะทำการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ เน้นพัฒนาปรับปรุง และจัดระเบียบ	มอบหมายให้ผู้เช่าพัฒนาดูแลพื้นที่ส่วนกลาง เป็นเวลา 3 ปี และปรับสัญญาเช่ากับผู้เช่ารายย่อยในปี 2548	ความสัมพันธ์เหมือนเดิม	เริ่มมีความสัมพันธ์กับผู้เช่าพัฒนา
พ.ศ. 2551	พัฒนามุ่งเน้นไปในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม โดยยังคงรักษาวิถีชีวิตและธุรกิจการค้าเดิมไว้เป็นส่วนใหญ่	ให้ผู้เช่าพัฒนาเสนอแผนโครงการปรับปรุง และพัฒนาระยะยาวและทำสัญญาเช่าระยะยาว 30 ปี	มีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน เนื่องจากยังเป็นผู้เช่าเดิม	แนวโน้มนำความสัมพันธ์เริ่มพัฒนาหลังจากร่วมงานมา 3 ปีแรก
พ.ศ. 2552	ยังคงนโยบายเดิมและเป็นผู้คอยกำกับดูแลในการปรับปรุงและพัฒนาโครงการ	เป็นผู้ไกล่เกลี่ยกำหนดข้อตกลงในเรื่องด้าน ราคากับผู้เช่ารายย่อยและผู้เช่าพัฒนา	พูดคุยกับผู้เช่ามากขึ้น เนื่องจากมีการเจรจาและเข้าร่วม ประชุม	ความสัมพันธ์ดีขึ้นเนื่องจากมีประชุมร่วมกันอยู่ตลอด

บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีพัฒนาการที่นำไปสู่การประสานประโยชน์ ตั้งแต่เริ่มกระบวนการจากการมีนโยบาย แนวคิดตลอดจนการมีส่วนร่วมในการกำหนดข้อตกลง และมีบทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์ในทุกกระบวนการขั้นตอนจนท้ายสุด ซึ่งสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้เป็นผู้ไกล่เกลี่ยเจรจาต่อรองให้เกิดการประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่ายขึ้น โดยที่ถ้าสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ไม่มีบทบาทเข้ามาเป็นผู้ไกล่เกลี่ยแล้ว การประสานประโยชน์นี้คงจะไม่เกิดผลสำเร็จทั้ง 3 ฝ่าย ในด้านความสัมพันธ์ทางสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีแนวโน้มที่ดีกับผู้เช่ารายย่อยมาตลอด เนื่องจากตัวสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้มีนโยบายที่ดีและดูแลผู้เช่ารายย่อยเป็นหลักของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มาโดยตลอด

ตารางที่ 10 สรุปการประสานประโยชน์ของผู้เช่าเพื่อพัฒนา

ปี พ.ศ.	การวางแผน		การกำหนดข้อตกลง		ความสัมพันธ์	
	สำนักงาน ทรัพย์สิน	ผู้เช่าราย ย่อย	สำนักงาน ทรัพย์สิน	ผู้เช่าราย ย่อย	สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	ผู้เช่าราย ย่อย
พ.ศ. 2547	เสนอแผน ดำเนินการ ปรับปรุง และจัด ระเบียบใน ส่วนของ พื้นที่ ส่วนกลาง	วางแผน สอบถาม ความ ต้องการ ปัญหาและ ข้อมูลของ ผู้เช่าราย ย่อย	มอบหมาย ให้ผู้เช่า พัฒนา และพื้นที่ ส่วนกลาง เป็น เวลา 3 ปี	รื้อถอนสิ่ง ปลูกสร้าง ที่รुकล้ำเข้า มายังพื้นที่ ส่วนกลาง	เริ่มมี ความสัมพันธ์ กับสำนักงาน ทรัพย์สินฯ	เริ่มมี ความสัมพันธ์ กับผู้เช่าราย ย่อย
พ.ศ. 2551	เสนอแผน โครงการ ปรับปรุง และพัฒนา ระยะยาว	สอบถาม ทรรศนะ คติของผู้ เช่าราย ย่อย	เจรจา ข้อตกลง และทำ สัญญาเช่า ระยะยาว 30 ปี	กำหนด ขอบเขต ในด้าน พื้นที่ และ จัด ระเบียบ ต่างๆ	มี ความสัมพันธ์ ที่ดี อย่าง ต่อเนื่อง มี การรายงาน กับสำนักงาน ทรัพย์สินฯ ตลอดการ ดำเนินงาน	แนวโน้มน ความสัมพันธ์ ดีกับ ผู้เช่า เนื่องจาก พบผู้เช่า ตลอดเป็น ระยะเวลา 3 ปี
พ.ศ. 2552	ยังคง นโยบาย เดิม ยังคง เป็นผู้คอย กำกับดูแล ในการ พัฒนา โครงการ	สร้าง แรงจูงใจ ให้กับผู้เช่า รายย่อย และ เตรียมการ ประชุม ชี้แจงการ ดำเนินงาน	เป็นผู้ไกล่ เกลี่ย กำหนด ข้อตกลงใน เรื่อง ราคา ระหว่างผู้ เช่าพัฒนา กับ	เจรจา ต่อรอง รูปแบบ ทาง กายภาพ และราคา ค่าเช่า ต่างๆ	มีการพบปะ กันตลอด ระยะเวลา การประชุม	มีการ พัฒนาขึ้น เนื่องจากมี การเจรจา และประชุม ร่วมกันอยู่ ตลอด ระยะเวลาที่ ดำเนินงาน

ปี พ.ศ.	การวางแผน		การกำหนดข้อตกลง		ความสัมพันธ์	
	สำนักงาน ทรัพย์สิน	ผู้เช่าราย ย่อย	สำนักงาน ทรัพย์สิน	ผู้เช่าราย ย่อย	สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	ผู้เช่าราย ย่อย
	อยู่ตลอด ระยะเวลา	ปรับปรุง และพัฒนา โครงการ มี การประชุม ใหญ่ 3 ครั้ง (ประชุม ย่อย 3 ครั้ง)	ผู้เช่าราย ย่อย			

การพัฒนาการประสานประโยชน์ของผู้เช่าพัฒนา เริ่มมาจากกระบวนการวางแผนตั้งแต่ในปี พ.ศ.2547 มีการวางแผนขั้นพื้นฐานในการจัดการพื้นที่ส่วนกลางก่อนเพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีในขั้นพื้นฐาน และค่อนข้างชัดเจนเห็นเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้เช่ารายย่อย เมื่อได้เห็นความเปลี่ยนแปลงไปว่ามีการพัฒนาแล้วผู้เช่ารายย่อยมีสภาพเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน จึงทำให้ผู้เช่ารายย่อยมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่ต่อไป ในระหว่างนั้นผู้เช่าพัฒนาได้มีการสร้างความสัมพันธ์ประกอบควบคู่ไปตลอดระยะเวลาที่ผู้พัฒนาเข้าดำเนินการปรับปรุงและจัดระเบียบในพื้นที่ส่วนกลางตลอดระยะเวลา 3 ปี จึงทำให้ให้ความสัมพันธ์กับผู้เช่ารายย่อยเป็นไปในทิศทางที่ดี จนมาถึงในปี พ.ศ.2551 เมื่อการจัดพื้นที่ส่วนกลางค่อนข้างเป็นรูปธรรมแล้ว ทางผู้เช่าพัฒนาจึงได้เสนอแผนโครงการปรับปรุงและพัฒนาพื้นที่สะพานขาวให้กับสำนักงานทรัพย์สินฯ ซึ่งในระยะเวลาที่ผ่านมาผู้เช่าพัฒนาได้มีการถามความต้องการ ทรรศนะคติของผู้เช่าอยู่ตลอดระยะเวลาที่เข้าดำเนินการจึงทำให้แผนการปรับปรุงและพัฒนาสอดคล้องไปกับความต้องการของผู้เช่ารายย่อยและผู้เช่าพัฒนาทำให้ แนวโน้มความสัมพันธ์ระหว่างทั้ง 2 ฝ่ายค่อนข้างพัฒนาขึ้นจากที่ผ่านมา

ตารางที่ 11 สรุปรูปการประสานประโยชน์ของผู้เช่ารายย่อย

ปี พ.ศ.	การวางแผน		การกำหนดข้อตกลง		ความสัมพันธ์	
	สำนักงาน ทรัพย์สิน	ผู้เช่า พัฒนา	สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	ผู้เช่า พัฒนา	สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	ผู้เช่า พัฒนา
พ.ศ. 2547	ไม่มีการ วางแผน เนื่องจากผู้ เช่าพัฒนา เป็น ผู้ดำเนินกา ร	พูดคุยถึง ปัญหาและ ความ ต้องการ ของผู้เช่า พัฒนา	ให้เป็นผู้ ปฏิบัติไป ตาม แผนการจัด ระเบียบ	ยอมรับ ถอนสิ่ง ปลูกสร้างที่ รुक้าเข้า มายังพื้นที่ ส่วนกลาง	มีความ สัมพันธ์กับ สำนักงาน ทรัพย์สินฯมา ตั้งแต่ ปี 2515	เริ่มมี ความสัม พันธ์กับผู้ เช่า พัฒนา
พ.ศ. 2551	คอยกำกับ ดูแล ผู้เช่าราย ย่อย	ผู้เช่าราย ย่อยไม่มี การ วางแผนกับ ผู้เช่าพัฒนา ในปีนี้	ปรับสัญญา เช่าตึกแถว กับผู้เช่าราย ย่อยจาก 3 ปี เป็น 1 ปี	ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ต่างๆที่ ผู้เช่า พัฒนา กำหนดไว้ ในเรื่องของ การจัด พื้นที่ ส่วนกลาง	มีความ สัมพันธ์ที่ดี อย่างต่อเนื่อง มีการรายงาน กับสำนักงาน ทรัพย์สินฯ ตลอดการ ดำเนินงาน	แนวโน้มน ความสัม พันธ์ดีกับ ผู้เช่า พัฒนา เนื่องจาก ผู้เช่า พัฒนา พบ ผู้เช่าราย ย่อย ตลอด ที่ผ่านมา 3 ปี
พ.ศ. 2552	ประสาน ชมรม วางแผนใน การ ขอความ อนุเคราะห์	เสนอความ ต้องการ ของผู้เช่า รายย่อยกับ ผู้เช่าพัฒนา ด้าน	เป็นผู้ไกล่ เกลี่ย กำหนด ข้อตกลงใน เรื่องราคา กับ	สรุป รูปแบบ ทาง กายภาพ และราคา	เกิด ความสัมพันธ์ อันดีมาโดย ตลอด ระยะเวลาที่ เป็นผู้เช่าราย	มีการ พัฒนาชี น เนื่องจาก มีการ เจรจา

ปี พ.ศ.	การวางแผน		การกำหนดข้อตกลง		ความสัมพันธ์	
	สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	ผู้เช่า พัฒนา	สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	ผู้เช่า พัฒนา	สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	ผู้เช่า พัฒนา
	กับ สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	กายภาพ และราคา	ผู้เช่าพัฒนา กับ ผู้เช่าราย ย่อย	ค่าเช่า ต่างๆ	ย่อยกับ สำนักงาน ทรัพย์สินฯ	และ ประชุม ร่วมกัน อยู่ตลอด ระยะเวลา ที่ ดำเนินงา น

พัฒนาการประสานประโยชน์ของผู้เช่ารายย่อยเริ่มตั้งแต่ปี ใน ปี พ.ศ.2547 การประสานประโยชน์ได้เริ่มมาจากการที่ผู้เช่าพัฒนาได้เข้ามาดำเนินการปรับปรุงและจัดระเบียบในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางก่อน ซึ่งผู้เช่าพัฒนาได้มีการพูดคุย ศึกษาปัญหาในพื้นที่โดยถามผู้เช่ารายย่อย ทำให้ผู้เช่าเริ่มมีความสัมพันธ์กับผู้เช่าเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นมาผู้เช่าพัฒนาได้เริ่มข้อสู่กระบวนการวางแผนประสานประโยชน์ในการเจรจา ให้ผู้เช่ารายย่อยที่รุกล้ำขอบเขตในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางออก ผู้เช่ารายย่อยได้มีการปฏิบัติไปตามข้อกำหนดตกลงไปอย่างดี จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีในการประสานประโยชน์ในส่วนแรกที่ผู้เช่าพัฒนาเข้ามาดำเนินการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ในด้านการวางแผนผู้เช่ารายย่อย กับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ก็ยังคงไม่มีการวางแผน แต่เป็นผู้อยู่อาศัยและผู้เช่ารายย่อยอย่างต่อเนื่องมาตลอด ส่วนการวางแผนกับผู้พัฒนายังคงดำเนินการเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ในด้านข้อกำหนดตกลงระหว่างผู้เช่ารายย่อยกับสำนักงานทรัพย์สินฯในปี นี้ สำนักงานทรัพย์สินฯได้มีการปรับเปลี่ยนสัญญาเช่าตึกแถวกับผู้เช่ารายย่อยจาก 3 ปี เป็น 1 ปี เพื่อเป็นการบอกเลิกสัญญาเดิมเดิมกับผู้เช่าและรอการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ส่วนระหว่างผู้เช่ารายย่อยกับผู้เช่าพัฒนา ผู้เช่ารายย่อยยังคงปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆที่ผู้เช่าพัฒนากำหนดไว้ในเรื่องของการจัดพื้นที่ส่วนกลางอย่างต่อเนื่อง ทำให้พื้นที่มีทัศนียภาพและน่าอยู่มากยิ่งขึ้น ในด้านความสัมพันธ์ในปีนี้ผู้เช่ารายย่อยกับสำนักงานทรัพย์สินฯและผู้เช่าพัฒนามีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดีขึ้น เนื่องจากผู้เช่าพัฒนาได้มีการพูดคุยกับผู้เช่ารายย่อยอยู่ตลอดเวลาที่เข้ามาดำเนินการปรับปรุงตลอด 3 ปี ในปี พ.ศ.2552 ผู้เช่ารายย่อยมีการประชุมเจรจาท่องกับผู้เช่าพัฒนาและมี

สำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นผู้สังเกตุการ เข้าร่วมประชุมตลอดระยะเวลาในการประชุม ได้เจรจากันในเรื่องของรูปแบบและราคา ซึ่งในการเจรจาสรุปได้เพียงแคในส่วนขอรูปแบบ ในส่วนของราคานั้นยังคงหาข้อสรุปกับผู้เช่าพัฒนาไม่ได้ จนในปีนี้ผู้เช่ารายย่อยมีการวางแผนถึงสำนักงานทรัพย์สินฯ ได้มีการวางแผนเรื่องขอความอนุเคราะห์ในเรื่องของราคาซึ่ง จากการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนหรือประธานชมรม ทำให้ทราบว่า การขอความอนุเคราะห์ครั้งนี้ ผู้นำชุมชนหรือประธานชมรมสะพานขาวเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการประสานประโยชน์ในครั้งนี้ เนื่องจากผู้นำชุมชนหรือประธานชมรมสะพานขาวพยายามที่จะไม่ให้ชาวชุมชนใช้ความรุนแรง ไปประท้วงให้เกิดเรื่อง โดยที่ประธานชมรมได้ใช้หลักการความเป็นเหตุและผล ว่าปัญหาที่เกิดกับผู้เช่ารายย่อยคืออะไร จึงเขียนหนังสือขอความอนุเคราะห์แก่สำนักงานทรัพย์สินฯ ดังนั้นตัวผู้นำชุมชนหรือประธานชมรมสะพานขาวจึงเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้การประสานประโยชน์ในครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี ในเรื่องของความสัมพันธ์กับสำนักงานทรัพย์สินฯ และผู้พัฒนายังคงมีความสัมพันธ์ที่กันอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด เพราะในการดำเนินงานนั้นมีการเจรจากันแบบหาทางออกร่วมให้มีข้อยุติแบบบูรณาการทั้ง 3 ฝ่ายโดยที่รักษาความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายไว้ด้วยดี

5.3 สรุปประเด็นตามกรอบแนวคิดการประสานประโยชน์

	สำนักงานทรัพย์สินฯ	ผู้เข้าพัฒนา	ผู้เข้ารายย่อย
1. การมีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย	- ผลประโยชน์, ผลกระทบ, เป้าหมาย, บทบาท, ความสำคัญ	ผลประโยชน์ที่แท้จริงของสำนักงานทรัพย์สินฯ ถูกพัฒนาขึ้นมาทำให้ที่ดีมีมูลค่าเพิ่มมากขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสภาพชีวิตความเป็นอยู่	ผลประโยชน์ของผู้เข้ารายย่อยคือมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นรวมถึงการที่ได้ปรับปรุงสภาพทางกายภาพ เหมือนว่าได้ที่อยู่อาศัยใหม่
2. การวางแผน	- การดำเนินการก่อนวางแผน, การวิเคราะห์ปัญหา, การกำหนดแผนงานและโครงการ, การกำหนดเป้าหมาย, การกำหนดวิธีการ, กำหนดค่าใช้จ่าย, การปฏิบัติตามแผน, การประเมินผล	กำหนดเป้าหมายในการพัฒนา คือผู้เข้าพัฒนาจะต้องทำการพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อผู้เข้าให้น้อยที่สุดและยังคงที่จะให้สิทธิผู้เข้ารายย่อยเดิมก่อนผู้เข้าใหม่	ผู้นำชุมชนได้มี การวิเคราะห์ปัญหาใน ส่วนต่างๆว่าปัญหาที่ผู้เข้ารายย่อยจะต้อง ได้รับผลกระทบเป็นอย่างไรบ้าง มีการ ประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้เข้าราย ย่อยทุกราย เพื่อหาแนว ทางออกหรือ ข้อเสนอที่เป็นข้อตกลงเพื่อนำไปเจรจากับผู้ เข้าพัฒนา

		สำนักงานทรัพย์สินฯ	ผู้เข้าพัฒนา	ผู้เช่ารายย่อย
3. การสร้างสัมพันธ	-การทำควมรู้จัก,การสื่อสาร,การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกัน,ความไว้วางใจ,ระยะเวลา	ความใกล้ชิดระหว่างสำนักงานทรัพย์สินฯกับผู้เช่ารายย่อยมีมากกว่า เนื่องจากผู้เช่ารายย่อยมีระยะเวลาในการสร้างสัมพันธกับสำนักงานทรัพย์สินฯกันมายาวนานกว่า 30 ปี	ผู้เข้าพัฒนาซึ่งเป็นบุคคลหน้าใหม่ที่ต้องการเริ่มสร้างความสัมพันธ์กับผู้เช่ารายย่อยเมื่อเข้ามาในพื้นที่ถือเป็นขั้นตอนแรกของการสร้างความสัมพันธ์ที่จะสร้างความคุ้นเคยกับผู้เช่ารายย่อยก่อนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งต่อไป	ในเบื้องต้นผู้เช่ารายย่อยอาจจะมีความสัมพันธ์ไม่ค่อยดีกับผู้พัฒนามากนัก เนื่องจากผู้เช่ารายย่อยยังไม่มีมารู้จักกับผู้พัฒนาดังนั้นความสัมพันธ์จึงต้องค่อย ๆ ไปการติดต่อพูดคุยในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้เช่ารายย่อยขั้นแรกผู้เข้าพัฒนาต้องรู้จักเข้าไปพักทักทายและพูดคุยเพื่อที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพ
4. การกำหนดข้อตกลง	-ข้อตกลงด้านกายภาพ, ข้อตกลงด้านการบริหารโครงการ,ข้อตกลงด้านการเงิน	การกำหนดข้อตกลงของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์นั้นก็จะมีการกำหนดในด้านนโยบายที่ต้องดูแลและรักษาผู้เช่าไว้ โดยให้ผู้เช่ารายย่อยเตรียมพร้อมที่ดีที่สุดเป็นหลัก	ข้อกำหนดข้อตกลงของผู้เข้าพัฒนานั้นประกอบไปด้วยข้อตกลงด้านกายภาพนั้นได้มีการประชุมและเจรจาต่อรองกันถึง 3 ครั้งใหญ่และอีก 3 ครั้งย่อย ตามรูปแบบที่ได้สรุปไปในเบื้องต้น ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการแนวคิดทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง ส่งผลให้ข้อตกลงด้านการบริหารโครงการดูแลผู้เช่ารายย่อยในเรื่องของสภาพทางกายภาพ และการจัดระเบียบพื้นที่ต่างๆ มีข้อตกลงด้านการเงินที่ผู้เช่ารายย่อยสามารถตกลงและยอมรับได้ในท้ายที่สุด	

		สำนักงานทรัพย์สินฯ	ผู้เข้าพัฒนา	ผู้เข้ารายย่อย
5. การเจรจาต่อรอง	-เตรียมการและวางแผน, ขั้นตอนการเจรจา, ประเด็นเจรจา, ต่อรอง และแก้ปัญหา, ข้อตกลง	ในการเจรจาต่อรองนั้น สำนักงานทรัพย์สินฯ ได้เข้ามา เป็นผู้นำการเจรจาจากผู้เข้ามา ส่วนแรก เพื่อแนะนำผู้เข้า พัฒนาให้ทราบบรรยากาศกับผู้เข้า รายย่อย หลังจากนั้นผู้เข้า พัฒนาเป็นผู้ดำเนินการเจรจา กับผู้เข้ารายย่อยทั้งหมด โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ทรัพย์สินฯ เป็นผู้คอยกำกับดูแล	เขาพัฒนานั้นได้ใช้การเจรจาแบบ บูรณาการ ซึ่งผู้เข้าพัฒนามีการ กำหนดปัญหาท่อน ได้มีการแยก ประเด็นและกำหนดเป้าหมายใน การแก้ปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งในการ เจรจานั้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและ ตอบสนองกับผู้เข้ารายย่อยให้มากที่สุด ต่อมาผู้เข้าพัฒนามีการทำ ความเข้าใจกับปัญหา คือ ความ ต้องการของผู้เข้ารายย่อยนั้นคือ อะไรและผู้เข้าพัฒนามีความสามารถ ทางการออกเพื่อตอบสนองความ ต้องการของผู้เข้ารายย่อยได้ ใน การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ	การเจรจาต่อรองของผู้เข้ารายย่อยนั้นได้ มีผู้นำชุมชนเป็นตัวแทนในการเจรจา โดย ที่ผู้นำชุมชนนั้นได้มีแนวคิดในการเจรจา แบบสันติวิธี มีความเป็นผู้นำที่ดี มีการ เตรียมการก่อนเจรจากับผู้เข้าพัฒนา ซึ่ง ได้พูดคุยกับผู้เข้ารายย่อยมาก่อนแล้วทำ ให้รู้สึกเป้าหมายของผู้เข้ารายย่อยนั้นมี ความต้องการอะไร มีจุดยืนอยู่ตรงไหน ผลประโยชน์และประเด็นที่จะทำการ ตัดสินใจและทางเลือกอื่นๆ แล้วจึงนำมา ข้อมูลเหล่านั้นมาเจรจาทันทีกับผู้เข้า พัฒนา

1. การมีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ผลประโยชน์คือพื้นที่ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ถูกพัฒนาขึ้น สภาพแวดล้อมของพื้นที่และเมืองเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของเช่ารายย่อยมีชีวิตที่ดีขึ้น สาธารณูปโภค สาธารณูปการถูกสุขลักษณะมีระเบียบเรียบร้อย เมื่อพื้นที่ถูกพัฒนาขึ้นมูลค่าของที่ดินของสำนักงานทรัพย์สินฯก็สูงขึ้นตามไปด้วย ผลกระทบ คือ สำนักงานทรัพย์สินฯอาจถูกมองในแง่ลบเนื่องจากหาผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์มากเกินไป แต่สำนักงานทรัพย์สินฯยังคงมีนโยบายดูแลผู้เช่ารายย่อยเป็นหลักโดยที่ให้ความสำคัญและดูแลผู้เช่ารายย่อยก่อนเสมอตามนโยบายหลักของสำนักงานทรัพย์สินฯเอง ในด้านเป้าหมาย คือพัฒนาพื้นที่และสภาพความเป็นอยู่ของผู้เช่าให้ดีขึ้น โดยที่การพัฒนานั้นจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้เช่ารายย่อยมากนัก บทบาทของสำนักงานทรัพย์สินฯถือว่ามีความสำคัญมากและยังมีอิทธิพลในการผลักดันโครงการให้เกิดขึ้นเป็นอย่างมาก เนื่องจากถ้าสำนักงานทรัพย์สินฯไม่มีนโยบายที่จะพัฒนาพื้นที่แล้วกระบวนการทั้งหมดก็คงจะไม่เกิดขึ้น และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ยังคงเป็นผู้ดูแลทั้งผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อยให้เป็นไปตามกรอบนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯเป็นหลัก ความสำคัญของสำนักงานทรัพย์สินฯซึ่งเป็นเจ้าของที่ดินและยังคงต้องดูแลผู้เช่ารายย่อยเป็นหลัก

ผู้เช่าพัฒนา

ผลประโยชน์คือได้ผู้พัฒนาสามารถหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์บนพื้นที่อาคาร โดยการให้เช่าช่วงได้ตามระยะเวลาสัญญา ได้รับผลค่าตอบแทนอันสมควรในการเข้ามาปรับปรุงพื้นที่และพัฒนา ประกอบกับผู้พัฒนาได้สิทธิการเช่าจากสำนักงานทรัพย์สินฯในระยะยาวและยังเป็นผลงานให้กับผู้เช่าพัฒนาเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในโครงการอื่น ๆ ต่อไป การเข้ามาดำเนินโครงการในลักษณะนี้ ผู้เช่ารายย่อยในระยะแรกอาจจะมีอาการไม่เข้าใจในการที่ผู้เช่าพัฒนาจะเข้ามาทำการดำเนินการ ฉะนั้นผลกระทบคือ การเจรจาพูดคุยในช่วงแรกกับผู้เช่าอาจจะมีลักษณะไม่ค่อยดีหรือผู้เช่ารายย่อยไม่ยอมพูดคุยหรือเจรจาด้วยอาจจะต้องอาศัยความสัมพันธ์และระยะเวลาช่วงหนึ่งกับผู้เช่ารายย่อยในการทำความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้เช่ารายย่อย จึงเป็นผลกระทบในช่วงแรกที่เข้ามาดำเนินการ เป้าหมายในการพัฒนาพื้นที่นั้นคือจะยังคงรักษาวินัย ชีวิตของผู้เช่ารายย่อยให้คงอยู่ ทำการปรับปรุงและพัฒนาให้มีผลกระทบกับผู้เช่ารายย่อยให้น้อยที่สุด และโดยให้เป็นไปตามกรอบนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ บทบาท หน้าที่ของผู้เช่าพัฒนาที่มีความสำคัญค่อนข้างมากเนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การวางแผนในด้านต่างๆจนถึงการบริหารจัดการในพื้นที่จึงทำให้ผู้เช่าพัฒนา

มีบทบาทที่สำคัญอีกฝ่ายหนึ่ง และผู้เช่าพัฒนายังได้ดำเนินการเจรจากับผู้เช่ารายย่อยเองทั้งหมดโดยมีสำนักงานทรัพย์สินฯเป็นผู้คอยกำกับดูแล ความสำคัญนั้นผู้เช่า พัฒนาเป็นผู้ช่วยหลักต้นให้นโยบายในการพัฒนาพื้นที่ของสำนักงานทรัพย์สินฯสำเร็จและช่วยให้สภาพแวดล้อมของเมืองเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นหลังจากมีการพัฒนา และปรับปรุงแล้ว วิธีที่ดีที่สุดคือการพูดคุยกับผู้เช่ารายย่อยโดยตรง ขอความคิดเห็นของผู้เช่ารายย่อย จะเป็นขั้นตอนแรกในการสร้างความสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จ

ผู้เช่ารายย่อย

ผลประโยชน์ของผู้เช่ารายย่อยคือมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นรวมไปถึงการที่ได้ปรับปรุงสภาพทางด้านกายภาพเหมือนว่าได้อยู่อาศัยใหม่ เกิดความเป็นระเบียบมีการจัดการพื้นที่อย่างเป็นระบบ ทั้งสาธารณูปโภค สาธารณูปการ ทำให้ผู้ที่เข้ามาในพื้นที่รู้สึกว่าจะสะดวก สะอาดและปลอดภัย ในการที่เข้ามายังตลาดสะพานขาว ประกอบกับทำให้สภาพแวดล้อมของผู้เช่ารายย่อยเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมของเมืองด้วยเช่นกัน ในเรื่องของผลกระทบเมื่อมีการพัฒนาที่ดินหรือโครงการแล้วจะส่งผลทำให้เกิดเป็นค่าใช้จ่ายขึ้นในการพัฒนาและปรับปรุงทำให้ส่วนนี้เป็นผลกระทบต่อผู้เช่ารายย่อย ที่อาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น บางรายที่พอมีทุนทรัพย์ก็ไม่ส่งผลมากนักแต่บางรายที่ทุนทรัพย์ไม่เพียงพอก็อาจจะส่งผลกระทบต่อคนข้างมากกับผู้เช่ารายย่อยได้ ในช่วงแรกระหว่างการปรับปรุงและพัฒนาอาจจะส่งผลกระทบต่อผู้เช่าในบางส่วนแต่ทางผู้เช่าพัฒนาได้มีแนวคิดที่รองรับในการพัฒนาที่จะให้ส่งผลกระทบต่อผู้เช่ารายย่อยให้น้อยที่สุดอยู่แล้วในแผนการพัฒนา ด้านเป้าหมายของผู้เช่ารายย่อยนั้นก็ยังมีเป้าหมายที่มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในเรื่องทิศทางการค้าผู้เช่ารายย่อยหวังว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้นเนื่องจากสภาพของพื้นที่ก่อนการปรับปรุงมีสภาพค่อนข้างทรุดโทรมและไม่เป็นระเบียบ หลังจากทำการปรับปรุงแล้วน่าจะทำให้แนวโน้มทางการค้าปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นตามลำดับและในอนาคตยังคงเป็นแหล่งที่ลูกหลานทำมาค้าขายได้ บทบาทความสำคัญของผู้เช่ารายย่อยนั้นเป็นกลไกที่สำคัญที่ช่วยผลักดันให้การพัฒนาให้ประสบความสำเร็จได้ประกอบกับความสามารถของผู้นำชุมชนที่มีคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ นำพาผู้เช่ารายย่อยให้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาโครงการ และสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาโครงการ คือการร่วมมือกันของคนในชุมชน คนในชุมชนต้องมีส่วนร่วมและร่วมมือกันในการพัฒนาด้วย ต่อให้มีผู้นำชุมชนที่ดีขนาดไหนถ้าขาดองค์ประกอบส่วนนี้ไป การพัฒนาโครงการก็เกิดขึ้นได้ยาก

2.การวางแผน

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การดำเนินการก่อนวางแผนสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้มีการดำเนินการก่อนการวางแผนคือเข้าทำการสำรวจของพื้นที่ก่อน หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ปัญหาว่าพื้นที่มีสภาพชำรุดทรุดโทรมเป็นอย่างมากเนื่องจากถูกใช้งานมาเกือบ 30 ปีแล้วยังคงมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการค้าขายและระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการชำรุดทรุดโทรมเป็นอย่างมาก จึงเกิดเป็นนโยบายในการพัฒนาพื้นที่ขึ้น ในด้านการกำหนดแผนงานโครงการทางสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้ให้ผู้เช่าพัฒนาเป็นผู้กำหนดส่วนต่างๆในเรื่องของแผนงาน แต่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาคือผู้เช่าพัฒนาจะต้องทำการพัฒนาที่ส่งผลกระทบต่อผู้เช่าให้น้อยที่สุดและยังคงจะให้สิทธิผู้เช่ารายย่อยเดิมก่อนผู้เช่าใหม่ การกำหนดวิธีการในการพัฒนาโครงการนั้นทางผู้เช่าพัฒนาได้เป็นผู้เขียนแผนกำหนดการและวิธีการต่างๆเสนอเข้ามายังสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ว่าควรมีแนวทางและกำหนดการไปในทิศทางไหนให้เป็นที่ไปตามกรอบนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนในเรื่องของการกำหนดราคาเช่าระยะยาวระหว่างผู้เช่าพัฒนาและสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้เป็นที่ไปตามอัตราค่าเช่าของสำนักงานทรัพย์สินฯทั่วไปสำหรับการเช่าระยะยาว การปฏิบัติตามแผนและนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ผู้เช่าพัฒนาได้ปฏิบัติไปตามแผนหรือนโยบายที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้วางไว้ เนื่องจากผู้เช่าพัฒนาได้มีการประชุมชี้แจงแผนการพัฒนาให้กับสำนักงานทรัพย์สินฯเห็นชอบ ทุกครั้งก่อนดำเนินการ การประเมินผลของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เนื่องจากผู้เช่าพัฒนาดำเนินการไปแล้วกว่า 98% การประเมินผลของสำนักงานทรัพย์สินฯเองก็ได้มีการพูดคุยกับผู้เช่ารายย่อยอยู่ตลอดระยะเวลาที่โครงการปรับปรุงพัฒนา ซึ่งโครงการนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นโดยดูจากชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้เช่ารายย่อยแต่อาจจะมีปัญหาบ้างเล็กน้อยในการปรับปรุงพื้นที่ในบางส่วนที่อาจจะต้องมีผลกระทบไปบ้างแต่ทางผู้เช่าพัฒนาก็ได้มีวิธีการแก้ไขที่ดีให้กับผู้เช่ารายย่อย จึงทำให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีในฝั่งแอมบาสเดอร์

ผู้เช่าพัฒนา

การวางแผนโครงการ มีกระบวนการและขั้นตอนเช่นเดียวกับการวางแผนโดยทั่วไป คือประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล การพิจารณาถึงอุปสรรคปัญหา แนวทางการปฏิบัติที่เป็นไปได้ หรือวิถีทางที่ดีที่สุดและกระบวนการสุดท้าย คือ การ

ประเมินผลโครงการ ดังนั้นผู้เช่าพัฒนาจึงมีแผนการดำเนินการ ก่อนวางแผน คือผู้เช่าพัฒนามีการดำเนินการเข้าทำการสำรวจพื้นที่ก่อนจะทำการวางแผนโครงการในช่วงแรกได้ใช้วิธีการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง ก่อนเป็นอันดับแรกแล้วจึงทำการวางแผนต่อในโครงการในระยะยาวเพื่อเสนอแก่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งในการวางแผนนั้นได้เป็นไปตาม กระบวนการ การเจรจาต่อรองมีการสร้างความสัมพันธ์และการสร้างใจผู้ให้กับผู้เช่ารายย่อยเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยผู้เช่าพัฒนาได้อาศัย หลักการ และเหตุผล ใช้ชี้แจง รายละเอียดของปัญหาและความจำเป็นที่เกิดขึ้นที่จะต้องแก้ไข ตลอดจนชี้แจงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินงานตามโครงการและ ดำเนินการตามนโยบายของ โครงการ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เป็นการบอกกับผู้เช่ารายย่อยให้ทราบว่า การดำเนินงานตามโครงการนั้นมีความต้องการให้ อะไร เกิดขึ้น รวมไปถึงเป้าหมายว่า จะดำเนินการสิ่งใด โดยจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้เช่าพัฒนาวิธีดำเนินการหรือกิจกรรม หรือขั้นตอนการดำเนินงาน คืองานหรือ ภารกิจซึ่งจะต้องปฏิบัติ ในการ ดำเนินโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ในระยะการเตรียมโครงการจะรวบรวมกิจกรรมทุกอย่างไว้แล้วนำมาจัดลำดับว่าควรจะทำสิ่งใด ก่อน-หลัง หรือพร้อมๆกัน แล้ว เขียนไว้ตามลำดับจนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่ทำให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ คือ 4 ปี ในการปรับปรุง และพัฒนาโครงการ ในส่วนของ งบประมาณ เป็นประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ ได้จำแนกอย่างชัดเจนเพื่อสะดวกต่อการชี้แจงกับสำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์ และผู้เช่ารายย่อย รวมไปถึงชี้แจงผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับเมื่อโครงการนั้นเสร็จสิ้นแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้าง มีผลกระทบกับผู้เช่ารายย่อยอย่างไรบ้าง รวมไปถึงแผนการแก้ไขผลกระทบต่างๆต่อผู้เช่ารายย่อย

ผู้เช่ารายย่อย

ส่วนของผู้เช่ารายย่อยนั้นการดำเนินการก่อนวางแผนก็ได้มีการประชุมกับคณะกรรมการ ชุมชนก่อนที่จะดำเนินการเข้าทำการเจรจากับผู้เช่าพัฒนา ผู้นำชุมชนได้มีการวิเคราะห์ปัญหาในส่วนต่างๆว่าปัญหาที่ผู้เช่ารายย่อยจะต้องได้รับผลกระทบเป็นอย่างไรบ้าง มีการประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้เช่ารายย่อยทุกราย เพื่อหาแนว ทางออกหรือข้อสรุปเป็นข้อตกลงเพื่อนำไปเจรจากับผู้เช่าพัฒนา ว่าผู้เช่ารายย่อยส่วนใหญ่มีปัญหาอย่างไรบ้าง ความต้องการของผู้เช่ารายย่อยคืออะไร มีการกำหนดเป้าหมายความต้องการของผู้เช่ารายย่อยอย่างชัดเจน โดยผู้นำชุมชนได้มีการเจรจาโดยสันติวิธีจึงทำให้ผู้นำชุมชนเจรจาทันทีออกกับผู้เช่าพัฒนาไปในทิศทางที่ดี ว่ากันด้วยความเป็นเหตุและผล ใช้หลักการของความถูกต้องและอยู่บนพื้นฐานของนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วน

พระมหากษัตริย์ ดังนั้นผู้เช่าจึงมีข้อเจรจาที่ได้เปรียบตรงที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ที่ยังคงดูแลรักษาอยู่เช่ารายย่อย และให้มีผลกระทบจากการพัฒนาและปรับปรุงให้น้อยที่สุด จึงทำให้ผู้เช่ารายย่อยมีข้อได้เปรียบในการเจรจาต่อรองกับผู้เช่าพัฒนาในครั้งนี้ด้วยอีกประการหนึ่ง

3. การสร้างความสัมพันธ์

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การสร้างความสัมพันธ์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์นั้น มีความสัมพันธ์อันดีทั้ง 2 ฝ่ายทั้งฝ่ายผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อยโดยที่ ความใกล้ชิด ระหว่างสำนักงานทรัพย์สินฯกับผู้เช่ารายย่อยมีมากกว่า เนื่องจากผู้เช่ารายย่อยมีระยะเวลา ในการสร้างความสัมพันธ์กับสำนักงานทรัพย์สินฯกันมายาวนานกว่า 30 ปี ตั้งแต่แรกเริ่มโครงการ ซึ่งเวลาจะเป็นองค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น ยิ่งเวลานานขึ้น ก็จะทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยิ่งขึ้นไปตามลำดับ

ผู้เช่าพัฒนา

ผู้เช่าพัฒนาซึ่งเป็นบุคคลหน้าใหม่ที่ต้องมีการเริ่มสร้างความสัมพันธ์กับผู้เช่ารายย่อยเมื่อเข้ามาในพื้นที่ ถือเป็นขั้นตอนแรกของการสร้างความสัมพันธ์เพื่อที่จะสร้างความคุ้นเคยกับผู้เช่ารายย่อยก่อนนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งต่อไป ซึ่งก็จะเป็นการพูดคุยหรือสนทนาในเรื่องต่างๆไป ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เช่ารายย่อยนั้น มีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการที่จะสามารถช่วยให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้เช่ารายย่อย เช่น การใช้ภาษาที่ดีทั้งคำพูดและกริยาการแสดงออก ความมั่นใจในการเริ่มต้นสนทนา การจดจำชื่อและให้ความสำคัญกับผู้เช่ารายย่อย การเป็นผู้ฟังที่ดี การแนะนำผู้พัฒนาให้ผู้เช่ารายย่อยได้รู้จัก หลังจากที่เกิดความสัมพันธ์ขึ้นแล้ว ควรจะต้องรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ ซึ่งก็มีหลายวิธีการที่ควรทำ เช่น การสนใจเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เคารพสิทธิหน้าที่ และการให้ความเอื้ออาทร ก็สามารถช่วยให้รักษาความสัมพันธ์ไว้ได้ส่วนหนึ่งซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะส่งผลทำให้การเจรจาต่อรองง่ายขึ้น

ผู้เช่ารายย่อย

ในเบื้องต้นผู้เช่ารายย่อยอาจจะมีความสัมพันธ์ไม่ค่อยดีกับผู้เช่าพัฒนามากนัก เนื่องจากผู้เช่ารายย่อยยังไม่มีมารู้จักกับผู้พัฒนาดังนั้นความสัมพันธ์จึงต้องค่อย เป็นค่อยไปการติดต่อพูดคุย ในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้เช่ารายย่อยขั้นแรกผู้เช่าพัฒนาต้องรู้จักเข้าไปทักทายและพูดคุยเพื่อที่จะสร้างสัมพันธภาพ และผู้เช่าพัฒนาจึง ต้องสร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ จะช่วยเกิดการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น รวมไปถึงระยะเวลาเป็นสิ่งสำคัญ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเวลาจะเป็น องค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์เพิ่มมากขึ้น การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกัน พูดคุย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การ ที่ผู้เช่ารายย่อยนั้นมีความไว้วางใจ รู้สึกปลอดภัย สบายใจ ต่อผู้เช่าพัฒนาที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความสัมพันธ์ได้ง่ายขึ้น

4. การกำหนดข้อตกลง

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การกำหนดข้อตกลงของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์นั้นก็จะมีการกำหนดในด้านนโยบายที่ต้องดูแลและรักษาผู้เช่าไว้ โดยที่ให้ผู้เช่ารายย่อยเดือดร้อน น้อยที่สุดเป็นหลัก ส่วนในเรื่องข้อกำหนดตกลงระหว่างผู้เช่าพัฒนาได้มีการตกลงสัญญาเช่าระยะยาว 30 ปีและโครงการต้องมีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และไม่สร้างปัญหา ให้กับเมือง สำนักงานทรัพย์สินฯ ต้องได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ส่วนข้อตกลงด้านกายภาพให้มีการปรับปรุงและพัฒนาไปตามด้วยข้อจำกัดของกฎหมายและเทศบัญญัติในการดำเนินการซึ่งอยู่ในพื้นที่ชั้นในของพระราชวังสวนจิตรลดา ในด้านการบริหารสำนักงานทรัพย์สินฯ ได้ให้สิทธิการบริหารแก่ผู้เช่าพัฒนาอย่างเต็มที่โดยให้อยู่ภายใต้กรอบและนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ ที่กำหนดไว้

ผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อย

ข้อกำหนดข้อตกลงของผู้เช่าพัฒนานั้นประกอบไปด้วยข้อตกลงด้านกายภาพ นั้นได้มีการประชุมและเจรจาต่อรองกันถึง 3 ครั้งใหญ่และอีก 3 ครั้งย่อย ตามรูปแบบที่ได้สรุปไปในเบื้องต้น ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการแนวคิดทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง ส่งผลให้มีข้อตกลงด้านการบริหารโครงการดูแลผู้เช่ารายย่อยในเรื่องของสภาพทางกายภาพ และการจัดระเบียบพื้นที่ต่างๆ มีข้อตกลงด้านการเงินที่ผู้เช่ารายย่อยสามารถตกลงและยอมรับได้ในท้ายที่สุด โดยให้สิทธิการเช่าที่สมบูรณกับผู้เช่ารายย่อย แบบตลอดอายุสัญญา ภายใต้ข้อกำหนดที่ชัดเจนของสัญญา ผู้เช่าพัฒนาได้มีการกำหนดค่าธรรมเนียมสิทธิและค่าเช่าอย่างเป็นธรรม ตามหลักเกณฑ์ของการประกอบธุรกิจ ทั้งนี้ 2 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานทรัพย์สินฯ เปิดโอกาสให้โอนสิทธิเปลี่ยนมือได้ เช่าช่วงได้ 1 ช่วง ตามเงื่อนไขสัญญาตลอดอายุสัญญาที่ จะทะเบียนสิทธิการเช่า ให้ส่วนลดพิเศษสำหรับผู้ที่มีความร่วมมือตามกำหนดเวลา ให้การดูแลผู้เช่าร่วมให้มีสิทธิเท่าเทียมกัน และได้ขอสำนักงานทรัพย์สินฯ พิจารณางดเว้นการเก็บค่าเช่าประจำเดือนของผู้เช่าอาคารเดิมตลอดระยะเวลาการปรับปรุง

5. การเจรจาต่อรอง

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ในการเจรจาต่อรองนั้นสำนักงานทรัพย์สินฯได้เข้ามาเป็นผู้นำการเจรจากับผู้เช่าในส่วนแรก เพื่อแนะนำผู้เช่าพัฒนาให้ทำความรู้จักกับผู้เช่ารายย่อย หลังจากนั้นผู้เช่าพัฒนาเป็นผู้ดำเนินการเจรจากับผู้เช่ารายย่อยเองทั้งหมด โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงานทรัพย์สินเป็นผู้คอยกำกับดูแล จนท้ายที่สุดสำนักงานทรัพย์สินฯเป็นผู้เจรจาต่อรองในเรื่องของราคากับผู้เช่าพัฒนา เนื่องจากผู้เช่ารายย่อยได้เขียนหนังสือขอความอนุเคราะห์มายังสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ผู้เช่าพัฒนา

ผู้เช่าพัฒนานั้นได้ใช้การเจรจาแบบบูรณาการซึ่งผู้เช่าพัฒนามีการกำหนดปัญหาก่อน ได้มีการแยกประเด็นและกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาที่ชัดเจน ซึ่งในการเจรจานั้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและตอบสนองกับผู้เช่ารายย่อยให้มากที่สุด ต่อมาผู้เช่าพัฒนามีการทำความเข้าใจกับปัญหา คือ ความต้องการของผู้เช่ารายย่อยนั้นคืออะไรและผู้เช่าพัฒนาจึงสามารถหาทางออกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เช่ารายย่อยได้ ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการนั้น เมื่อเกิดข้อขัดแย้งกันทั้ง 2 ฝ่ายต้องร่วมมือกันหาทางออกหรือแนวทางแก้ไขข้อตกลงร่วมกันให้เป็นที่ยอมรับกันทั้ง 2 ฝ่ายหรืออาจเป็นการสร้างทางเลือกใหม่ โดยที่นำเอาความต้องการของผู้เช่ารายย่อยมารวมกันพิจารณาถึงความต้องการ ใช้ความเป็นเหตุและผล ความเป็นธรรมที่ได้กำหนดไว้ให้มากที่สุด ซึ่งในที่นี้ผู้เช่าพัฒนาจะต้องรับฟังความเห็นของทุกฝ่ายเพื่อนำมาพิจารณาด้วย อาจแบ่งการประชุมออกเป็นประชุมย่อยเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา โดยอาจจะใช้ตัวแทนของผู้เช่ารายย่อยมาช่วยในการหาทางออกได้ง่ายกว่าการใช้กลุ่มใหญ่ที่ประกอบด้วยผู้เช่าจำนวนมาก อาจจะต้องวิเคราะห์ถึงความแตกต่างในสิ่งที่ต้องเสี่ยงและความแตกต่างในสิ่งที่คาดหวัง ยอมผ่อนปรนได้ในบางเรื่อง ให้ได้ในสิ่งที่ให้ได้ โดยที่ผู้เช่าพัฒนาต้องรักษาเงื่อนไขประเด็นในการเจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ได้ให้กันไว้แล้วจะมีผลเมื่อสามารถยุติการเจรจาต่อรองกันได้แล้วเท่านั้น เมื่อสิ้นสุดการเจรจาแล้วจึงทำเป็นข้อตกลงฉบับเดียวที่ทุกฝ่ายยอมรับ

ผู้เช่ารายย่อย

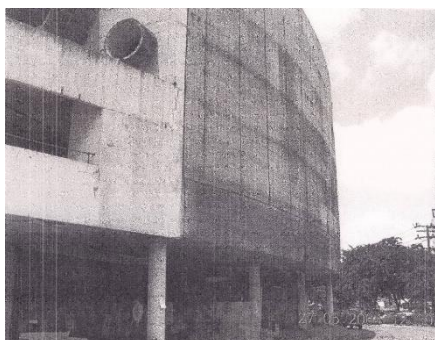
การเจรจาต่อรองของผู้เช่ารายย่อยนั้นได้มีผู้นำชุมชนเป็นตัวแทนในการเจรจา โดยที่ผู้นำชุมชนนั้นได้มีแนวคิดในการเจรจาแบบสันติวิธี มีความเป็นผู้นำที่ดี มีการเตรียมการก่อนเจรจากับผู้เช่าพัฒนา ซึ่งได้พูดคุยกับผู้เช่ารายย่อยมาก่อนแล้วทำให้รู้ถึงเป้าหมายของผู้เช่ารายย่อยนั้นว่ามีความ

ต้องการอะไร มีจุดยืนอยู่ตรงไหนผลประโยชน์และประเด็นที่จะทำการตัดสินใจและทางเลือกอื่นๆ แล้วจึงได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาเจรจาต่อรองกับผู้เข้าพัฒนา เมื่อผู้นำชุมชนได้มีการพูดคุยกับผู้เช่ารายย่อยแล้วมีความเห็นตรงกัน สิ่งนี้อาจผ่อนปรนได้ในบางส่วน ผู้นำชุมชนจึงมีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งจะสามารถทำให้การเจรจาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยที่ผู้เช่ารายย่อยรู้สึกถึงความเป็นธรรมและความเป็นเหตุและผลเป็นสิ่งสำคัญ

5.4 อภิปรายผล

จากการศึกษากระบวนการตามตารางที่สรุปมาทำให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ต่างฝ่ายต่างเริ่มมีการเจรจากันขึ้นความสัมพันธ์ก็เกิดขึ้นตามไปพร้อมกัน ในเรื่องของการข้อกำหนดต่างๆ ที่เกิดการประสานประโยชน์นั้น ได้เกิดการประสานเป็นช่วงๆในการที่มีการเจรจา ข้อกำหนดตกลงในด้านต่างๆระหว่างผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อย โดยที่มีสำนักงานทรัพย์สินฯ เป็นผู้ที่คอยกำกับดูแล และการประสานประโยชน์ที่สำเร็จในด้านข้อกำหนด ข้อตกลงนั้น คือ ต่างฝ่ายต้องต่างยอมรับข้อกำหนด ข้อตกลงของกันและกันได้ หรือต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ ร่วมกัน โดยที่อีกฝ่ายไม่รู้สึกว่าตัวเองนั้นเสียผลประโยชน์ จึงทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จ และสอดคล้องไปตามแนวคิดทฤษฎีในการประสานประโยชน์ในบทที่ 2 ที่ว่าด้วยการประสาน ประโยชน์จะเกิดขึ้นได้เราจะต้องรู้จักให้และรับ (give and take) หลักการนี้ถือว่าเป็นหัวใจ สำคัญ และการประสานประโยชน์เป็นการเอื้อให้เกิดการสร้างผลประโยชน์ร่วมกันแบบ Win- Win จะนำไปสู่การเจรจาต่อรองที่ได้ประโยชน์ร่วมกัน

ข้อดีต่อภาพรวมของความสำเร็จในการร่วมมือกันทั้ง 3 ฝ่าย คือ ร่วมมือกันทำให้สภาพเมืองดีขึ้น การประสานประโยชน์ร่วมกันทั้ง 3 ฝ่ายทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมของโครงการอสังหาริมทรัพย์นี้ และมีผลต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของเมืองดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในกระบวนการประสานประโยชน์นั้นได้ตรงกับแนวคิดทฤษฎีกระบวนการ การเจรจาต่อรองแบบ Integrative ที่ตามแนวคิดทฤษฎีได้กล่าวไว้ในบทที่ 2 คือต่างฝ่ายต่างหาข้อตกลงร่วมกัน (Settlement Range) เพื่อผลประโยชน์ของทั้ง 2 ฝ่าย คือชนะทั้งคู่ (Win: Win) ดังนั้นการแบ่งผลประโยชน์จึงมีลักษณะ ยืดหยุ่น และเน้นเพื่อความสัมพันธ์ในระยะยาว แต่ในโครงการตลาดสะพานขาวนี้มีผู้เกี่ยวข้องถึง 3 ฝ่ายจึงทำให้ Win: Win: Win ทั้ง 3 ฝ่าย



ภาพที่ 33 ก่อนและหลังปรับปรุงโครงการ

5.5 ปัจจัยที่การประสานประโยชน์ไม่สำเร็จ

ปัจจัยที่ส่งผลให้การประสานประโยชน์ไม่สำเร็จในการประชุมในครั้งที่ 1,2,3 คือ ในเรื่องของราคาค่าเช่าที่ผู้เช่ารายย่อยเองยังไม่มีคามพึงพอใจในเรื่องของราคาต่างๆ เนื่องจากราคาที่ผู้เช่าพัฒนาได้เสนอมากับทางผู้เช่ารายย่อยที่มีราคาค่อนข้างสูง จึงทำให้ผู้เช่ารายย่อยมีความสามารถไม่เพียงพอในการจ่าย ดังนั้น ราคา จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์ไม่สำเร็จในการประชุมในแต่ละครั้ง

5.6 ปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จ

จากการที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงกระบวนการดำเนินงานที่ผ่านมา ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จ ดังนี้

5.6.1 ความสัมพันธ์

เนื่องจากในระยะต้นที่ผู้เช่าพัฒนาได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโครงการในทิศทางที่ดี CPB และผู้เช่ารายย่อยจึงมีความไว้วางใจให้ดำเนินการต่อในโครงการระยะยาว ความสัมพันธ์ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการประสานประโยชน์ ที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้ การประสานประโยชน์สำเร็จใจทุกๆฝ่าย ซึ่งในการประสานประโยชน์จากตารางที่ผู้วิจัยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทั้ง 3 ฝ่ายตลอดทั้งกระบวนการ แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการความสัมพันธ์ตั้งแต่แรกเริ่ม โครงการจนไปถึงการพัฒนาโครงการ จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์มีส่วนเกี่ยวข้องในการประสานประโยชน์ในด้านต่างๆ ประกอบกับการเจรจาต่อรองต้องดำเนินไปด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งกระบวนการดำเนินการในโครงการนี้ได้เป็นไปตามหลักแนวคิดทฤษฎีการเจรจาต่อรอง ถ้าการประสานประโยชน์และการเจรจาต่อรอง มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เช่าพัฒนาและผู้เช่ารายย่อย จะส่งผลให้การประสานประโยชน์และการเจรจาต่อรองก็จะง่ายขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งส่วนหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการประสานประโยชน์

5.6.2 ผู้เข้าพัฒนายอมลดผลประโยชน์ลง เพื่อให้โครงการเดินหน้าต่อไปได้

ผู้เข้าพัฒนาเองก็มีผลที่ทำให้เกิดเป็นปัจจัยที่ทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จ เนื่องจากผู้เข้าพัฒนาได้ยอมผ่อนปรนในเรื่องของค่าเช่าต่างๆหลังจากที่สำนักงานทรัพย์สินฯได้มีการเรียกผู้เข้าพัฒนาเข้าไปเจรจาพูดคุยเรื่องของราคาที่ไม่สามารถตกลงกับผู้เช่ารายย่อยได้ ประกอบกับผู้เข้าพัฒนาได้ใช้หลักการในการเจรจากับผู้เช่ารายย่อย คือ เปิดเผยข้อเท็จจริงโดยมีหลักเกณฑ์ตามข้อกำหนด ได้วางแผนเป็นขั้นเป็นตอนตามหลักการ และเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม หลักๆ คือ ใช้การพูดคุยแลกเปลี่ยนทรศนะคติและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่ามาตลอดระยะเวลาที่เข้ามา จึงส่งผลให้เกิดความไว้วางใจในระดับหนึ่งและทำให้เกิดการเจรจาต่อรองที่ง่ายขึ้น ดังนั้นหลักสำคัญคือ การที่จะบอกหรือชี้แจง ถึงประโยชน์ของโครงการในการพัฒนากับผู้เช่ารายย่อยแล้ว ต้องมีการจัดประชุมร่วมเป็นหลัก เพื่อให้หลักการและเหตุผลและใช้ความสัมพันธ์ที่มี ประกอบกับเวลาและการพูดคุยการผ่อนปรน ผ่อนสั้นผ่อนยาว ให้อะไรที่ให้ได้ มีความเป็นเหตุและผล มีความสัมพันธ์ที่ดี เป็นปัจจัยสิ่งสำคัญของตัวผู้เข้าพัฒนาต้องมี และจะทำให้การประสานประโยชน์กับผู้เช่ารายย่อยสำเร็จได้ด้วยดี

5.6.3 ผู้นำชุมชน

การมีผู้นำชุมชนที่ดีจึงทำให้การเจรจาไม่มีความรุนแรงหรือการประท้วงเกิดขึ้น จึงทำให้การประสานประโยชน์สำเร็จลงตัวทั้ง 3 ฝ่าย ในการประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่ายที่มีจำนวนผู้เช่ารายย่อยมากกว่า 1 การเป็นผู้นำของผู้เช่ารายย่อยเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งของการประสานประโยชน์ จากกระบวนการจะเห็นได้ว่าทางผู้นำชุมชนหรือประธานชมรมสะพานขาว ได้มีบทบาทเป็นผู้นำชุมชนที่ดี ซึ่งทางประธานได้หาทางออกโดยสันติวิธี หลีกเลี่ยงการใช้ความรุนแรง การทำการประท้วง ได้ใช้ความเป็นเหตุและผลเขียนหนังสืออนุเคราะห์ส่งให้กับสำนักงานทรัพย์สินฯ ดังนั้นความเป็นผู้นำชุมชนที่ดีจึงเป็นส่วนหนึ่งในการ ประโยชน์ให้สำเร็จไปด้วยดีได้ ถ้าชุมชนใดมีผู้นำที่แบบอย่างที่ไม่ดี ใช้ความรุนแรง ก็อาจส่งผลให้การเจรจาต่อรองนั้นมีความยากลำบากหรือทำให้การเจรจานั้นไม่สำเร็จร่วงลงไปได้เช่นกัน

5.7 ข้อเสนอแนะต่อสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และนักพัฒนาสังหาริมทรัพย์ที่จะทำโครงการในลักษณะนี้

แนวความคิดในการปรับปรุงพื้นที่ ที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ ซึ่งแนวความคิดในการประสานประโยชน์มีองค์ประกอบอย่างมากมาย ที่ได้กำหนดไว้ในรายละเอียด

โครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนจบโครงการได้แก่ รายละเอียดด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ กระบวนการดำเนินโครงการ สภาพแวดล้อม กิจกรรมอาคาร ฯลฯ ซึ่งในรายละเอียดเหล่านี้ได้มี ปัญหาจำนวนมาก และได้มีลำดับความสำคัญแตกต่างกันออกไปจำเป็นต้องประสาน องค์ประกอบต่างๆเข้าด้วยกัน ให้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการประสานประโยชน์นั้นเป็นเรื่องที่ ละเอียดอ่อนและค่อนข้างสำคัญในทุกๆด้าน ดังนั้นควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เช่ารายย่อย ประกอบกับการศึกษาความเป็นอยู่ พื้นฐานและปัญหาของผู้เช่ารายย่อยในแต่ละพื้นที่ๆจะทำ โครงการเป็นหลัก เพื่อพัฒนาให้ สอดคล้องกับวิถีชีวิต ความต้องการของผู้เช่ารายย่อย โดย สำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์และผู้เช่าพัฒนาควรมีการดำเนินการขั้นต้น เพื่อให้เห็น ความเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางที่ดี เป็นการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ให้กับผู้เช่าราย ย่อย จะนำไปสู่ การประสานประโยชน์ที่สำเร็จ จะสามารถทำให้พื้นที่ของสำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์ได้มีการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าเกิดขึ้นไปตามลำดับ

รายการอ้างอิง

- Fisher, Roger and Ury. William. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ: : เอส-เอน, 2535.
- Hartfield. การเจรจาบนโต๊ะเจรจา. 1999.
- Martin et al. การสร้างความไว้วางใจนี้. 1999.
- Oikawa & Tanner. ความไว้วางใจในการเข้าสู่การเจรจาทางธุรกิจ. 1992.
- Sakuma. การเปลี่ยนวิธีการเจรจาแบบแข่งขันไปสู่การเจรจาแบบร่วมมือ. 1994.
- Stan, จอร์จ และสแตน George & "การเจรจาต่อรองธุรกิจ." (1991): 5.
- "การสร้างความสัมพันธ์." <https://sites.google.com/site/reconflict/thbthwn-wrrnkrmm/kar-srang-khwam-samphanth-rahwang-bukhkhhl>.
- จอร์จ และสแตน. การเจรจาต่อรอง. 1991.
- จำกัด, บริษัท สะพานขาวทรัพย์สินพัฒนา. "การเสนอแผนพัฒนา ปรับปรุงและจัดระเบียบพื้นที่ สะพานขาวเฉพาะฝั่งแอมบาสเตอร์." กรุงเทพฯ, 2551.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์. พัฒนาการในการดำเนินงานโครงการ อสังหาริมทรัพย์ ชุมชนและที่อยู่อาศัยของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. กรุงเทพฯ 2557.
- ดีโอภาสวงการ, ก้องเกียรติ. จำนวนผู้เข้าร่วมเจรจาต่อรอง. 2530.
- เทพบุศย์, ปานอนันต์. การเจรจาต่อรองแบบแข่งขัน 2539.
- "แนวความคิดการวางแผน." <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=mhajoy&month=12-01-2008&group=4&gblog=3>.
- ประชุม โพธิกุล. การเจรจาต่อรอง. 2536.
- ประเทืองรัตนา, นายชลัท. หลักการประสานประโยชน์. กรุงเทพมหานคร, 2550.
- พงษ์พิยเดช, จีรพงษ์. "นโยบายของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ใน." By ผู้วิจัย (2558).
- . "ประวัติโครงการตลาดสะพานขาว." By ผู้วิจัย (2558).
- พึงเสื่อ, จิตรคุปต์. "ประวัติโครงการสะพานขาว." By ผู้วิจัย (12-3-58 2558).
- มัวร์, คริสโตเฟอร์. กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ขอนแก่น: ศิริภัณฑ์ออฟเซ็ท., 2542.
- มิลส์, แฮรี่ เอ. "การเจรจาต่อรอง." (2538).
- รัตนโชติ, ดร.สุธรรม. *Stakeholder*. 2548.
- วอลตันและแมคเคอร์ซี. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ. 2525.

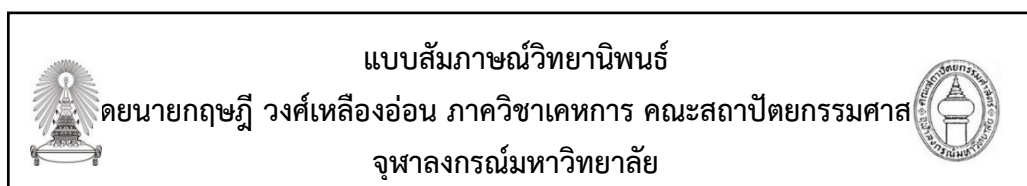
- วิสาโล, พระไพศาล. หลักการ 6 หลักการเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ 2550.
- สมชาย ภาคภาสน์วิวัฒน์. กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2545.
- . หลักการเบื้องต้นในการเจรจาต่อรอง. 2545.
- สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. "นโยบายการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์." 2559.
- . "ประวัติ." 2559.
- อ.ประสงค์ ทองสุขประสงค์. "การประสานประโยชน์." edited by ผู้วิจัย. กรุงเทพฯ, 2558.





ภาคผนวก ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์

ผู้บริหารโครงการ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การประสานประโยชน์ระหว่างผู้เช่าพัฒนาโครงการกับผู้เช่ารายย่อยเดิม

ในโครงการพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

วันสัมภาษณ์

เบอร์โทรศัพท์

กรณีศึกษา : กรณีศึกษาพื้นที่สะพานขาวฝั่งเหนือ

วัตถุประสงค์

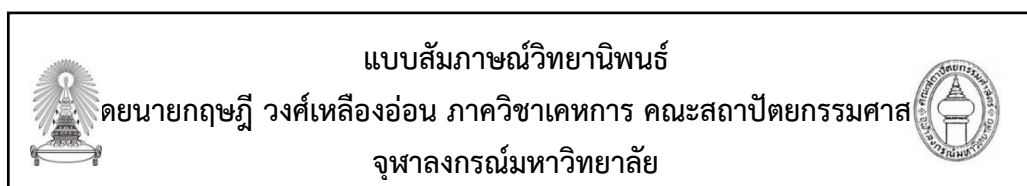
1. เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการดำเนินงานในการพัฒนาและการประสานประโยชน์ ในการพัฒนาตลาดสะพานขาวของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
2. เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการดำเนินงาน ในการพัฒนาและการประสานประโยชน์ ในการพัฒนาตลาดสะพานขาวของ ผู้เช่าเพื่อพัฒนา และ ผู้เช่ารายย่อย
3. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลให้ การประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย ในโครงการพัฒนาตลาดสะพานขาวประสบผลสำเร็จ
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการประสานประโยชน์ในการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะคล้ายกันในอนาคต

คำถาม

1. ความเป็นมาของพื้นที่ตลาดสะพานขาว ทำไมจึงเลือกหรือสนใจพื้นที่นี้
2. ขั้นตอนการเข้ามามีกระบวนการอย่างไรบ้าง
3. การกำหนดนโยบาย แผนและเป้าหมายเป็นอย่างไร
4. ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ
5. ท่านมีทัศนคติอย่างไรบ้างเกี่ยวกับนโยบาย (สำนักงานทรัพย์สินฯ,โครงการสะพานขาว)
6. กระบวนการตอนการวางแผน สร้างความสัมพันธ์เป็นอย่างไร(สำนักงานทรัพย์สินฯ,ผู้เช่ารายย่อย)
7. ปัญหา อุปสรรค ในการปรับปรุงพื้นที่และมีแนวทางแก้ไข ท่านมีทัศนคติอย่างไรบ้าง?
8. มีวิธีการเจรจากับผู้เช่าอย่างไรบ้าง เสร็จจากนั้นก็ครั้ง รูปแบบการเจรจาและข้อสรุปเป็นอย่างไร
9. อะไรเป็นปัจจัยมากที่สุดที่ทำให้การประสานประโยชน์ผู้เช่ารายย่อยสำเร็จ

10. ท่านมีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินงาน(สำนักงานทรัพย์สินฯ, ผู้เช่ารายย่อย)
11. สิทธิการเช่าและสัญญาเช่า อัตราค่าเช่า/ค่าเช่าเป็นอย่างไร(ก่อน, ระหว่าง, หลัง)
12. ท่านมีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับค่าเช่า(ก่อนปรับปรุงโครงการ, หลังปรับปรุงโครงการ)
13. หลังจากโครงการเสร็จพบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคและมีความคิดเห็นอย่างไร
14. ข้อเสนอแนะ(ข้อเสนอแนะโครงการสะพานขาว, ข้อเสนอแนะสำนักงานทรัพย์สินที่จะทำโครงการในลักษณะนี้)





แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์ เจ้าหน้าที่(สำนักงานทรัพย์สินฯ)
 วิทยานิพนธ์เรื่อง การประสานประโยชน์ระหว่างผู้เช่าพัฒนาโครงการกับผู้เช่ารายย่อยเดิม
 ในโครงการพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ วันสัมภาษณ์ เบอร์โทรศัพท์

กรณีศึกษา : กรณีศึกษาพื้นที่สะพานขาวฝั่งเหนือ

วัตถุประสงค์

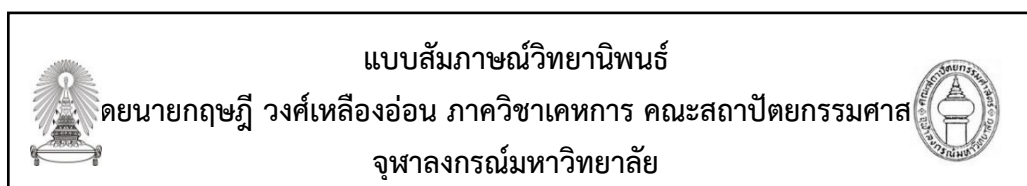
- 1 เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการดำเนินงานในการพัฒนาและการประสานประโยชน์ ในการพัฒนาตลาดสะพานขาวของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
- 2 เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการดำเนินงาน ในการพัฒนาและการประสานประโยชน์ ในการพัฒนาตลาดสะพานขาวของ ผู้เช่าเพื่อพัฒนา และ ผู้เช่ารายย่อย
- 3 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลให้ การประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย ในโครงการพัฒนาตลาดสะพานขาวประสบผลสำเร็จ
- 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการประสานประโยชน์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะคล้ายกันในอนาคต

คำถาม

- 1 ความเป็นมาของพื้นที่ตลาดสะพานขาว
- 2 การกำหนดนโยบายของสำนักงานฯ แผนโครงการเป็นอย่างไร
- 3 ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ
- 4 ท่านมีทัศนคติอย่างไรบ้างเกี่ยวกับนโยบาย (สำนักงานทรัพย์สินฯ,โครงการสะพานขาว)
- 5 การวางแผน กระบวนการหรือขั้นตอนการประสานประโยชน์เป็นอย่างไร(สำนักงานทรัพย์สินฯ,ผู้เช่ารายย่อย)
- 6 ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข
- 7 ท่านมีทัศนคติทางอย่างไรบ้าง?
- 8 มีวิธีการเจรจากับผู้เช่าอย่างไรบ้าง เสร็จจากนั้นก็ครั้ง รูปแบบการเจรจาและข้อสรุปเป็นอย่างไร

- 9 อะไรเป็นปัจจัยมากที่สุดที่ทำให้ประสานประโยชน์กับผู้เช่าสำเร็จ
- 10 ท่านมีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินงาน(สำนักงานทรัพย์สินฯ,ผู้เช่ารายย่อย)
- 11 สิทธิการเช่าและสัญญาเช่า อัตราค่าเช่า/ค่าเช่าเป็นอย่างไร(ก่อน,ระหว่าง,หลัง)
- 12 ท่านมีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับความสัมพันธ์(ก่อนปรับปรุงโครงการ,หลังปรับปรุงโครงการ)
- 13 หลังจากโครงการเสร็จพบ ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรคและมีความคิดเห็นอย่างไร
- 14 ข้อเสนอแนะ(ข้อเสนอแนะโครงการสะพานขาว,ข้อเสนอแนะสำนักงานทรัพย์สินที่จะทำโครงการในลักษณะนี้)





แบบสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์

ผู้เขารายย่อย

วิทยานิพนธ์เรื่อง การประสานประโยชน์ระหว่างผู้เช่าพัฒนาโครงการกับผู้เขารายย่อยเดิม

ในโครงการพัฒนาประโยชน์เชิงพาณิชย์ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

วันสัมภาษณ์

เบอร์โทรศัพท์

กรณีศึกษา : กรณีศึกษาพื้นที่สะพานขาวฝั่งเหนือ

วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการดำเนินงานในการพัฒนาและการประสานประโยชน์ ในการพัฒนาตลาดสะพานขาวของ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
- 2 เพื่อศึกษาแนวคิด นโยบาย วิธีการดำเนินงาน ในการพัฒนาและการประสานประโยชน์ ในการพัฒนาตลาดสะพานขาวของ ผู้เช่าเพื่อพัฒนา และ ผู้เขารายย่อย
- 3 เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ปัจจัยที่ส่งผลให้ การประสานประโยชน์ทั้ง 3 ฝ่าย ในโครงการพัฒนาตลาดสะพานขาวประสบผลสำเร็จ
- 4 เพื่อเสนอแนะแนวทางการประสานประโยชน์ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่มีลักษณะคล้ายกันในอนาคต

คำถาม

1. ข้อมูลของผู้เช่า
2. นโยบายของสำนักงานทรัพย์สิน/ของโครงการ/มีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับนโยบาย
3. ในเรื่องของรูปแบบ พื้นที่ใช้สอยและพื้นที่ส่วนกลางท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง
4. การดำเนินการของบริษัทผู้เช่าพัฒนาโครงการเป็นอย่างไรบ้าง
5. มีการวางแผนวิธีการเจรจากับผู้เช่าพัฒนาอย่างไร
6. สิทธิการเช่าและสัญญาเช่า
7. ความสัมพันธ์เป็นอย่างไร ทั้ง 3 ฝ่าย
8. ข้อเสนอแนะ

บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร(บริษัทเอกชน)

พื้นที่สะพานขาวเป็นพื้นที่ค้าขายมายาวนานมากกว่า 30 ปี เป็นอาคารพาณิชย์ที่มีผู้เช่าอยู่ ทั้ง 2 ฝั่ง สำนักงานทรัพย์สินฯมีความประสงค์ที่จะพัฒนาพื้นที่ตรงนี้ โดยยังคงรักษาวินัยชีวิตเดิมๆและทำการค้าของผู้อยู่อาศัยในบริเวณนี้ต่อเนื่องไป ประเด็นที่ 2 พื้นที่สะพานขาวเป็นพื้นที่ใจกลางเมือง เป็นประตูสู่เกาะรัตนโกสินทร์ ซึ่งเป็นพื้นที่สำคัญ ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาขาดการปรับปรุงและพัฒนาที่ดี เมื่อกาลเวลาเป็นไปรูปแบบสถาปัตยกรรมเปลี่ยนไปโครงสร้างเมืองเปลี่ยนไป ดังนั้นการขยายตัวของผู้อยู่ในพื้นที่นั้น ก็เกิดการขยายตัวแบบไม่มีขอบเขต จำเป็นต้องมีการจัดระเบียบใหม่ จึงมีการคิดในการดำเนินการโครงการ โดยมีการตั้งชื่อว่า โครงการพัฒนาและปรับปรุงจัดระเบียบพื้นที่สะพานขาว 2 ฝั่งถนนหลานหลวง พื้นที่ตรงนี้ประกอบไปด้วยพื้นที่ฝั่งแอมบาสเตอร์และพื้นที่ฝั่งปารีส ฝั่งแอมบาสเตอร์มีพื้นที่ประมาณ 18 ไร่ ฝั่งปารีสมีพื้นที่ประมาณ 19 ไร่ ซึ่งมีการพัฒนาก็จะเป็นจุดที่ทำมาค้าขายไปในระยะยาวอีก ทำให้พื้นที่ตรงนี้ก็ดูดีและก็สวยงาม เนื่องจากเป็นอาคารเก่า แนวทางการพัฒนาก็ให้ข้อคิดคือ บริเวณพื้นที่สะพานขาวเป็นพื้นที่ใจกลางเมืองในอนาคตจะต้องมีรถไฟฟ้าใต้ดินผ่าน ซึ่งในปัจจุบันได้มีการดำเนินการสำรวจฝั่งพื้นที่ไปแล้ว เพื่อเสนอเป็นจุดขึ้นลงสถานีรถไฟฟ้าใต้ดินสายสีส้ม จำเป็นที่จะต้องสร้างศักยภาพของพื้นที่ให้ดีขึ้นให้มีการจัดระเบียบปรับปรุง และบางส่วนยังคงรักษาชีวิตของผู้อยู่อาศัยให้คงไว้และบางส่วนจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปในเชิงพาณิชย์เพื่อสร้างมูลค่าของพื้นที่ให้มากขึ้น

ทำไมถึงเลือกตัดสินใจเลือกพื้นที่นี้

เนื่องจากสำนักงานมีนโยบาย ด้วยทางบริษัทเป็นผู้พัฒนาจึงได้เสนอเข้ามาดูแลพื้นที่ ในช่วงแรกก็ได้มีการเข้ามาดูแลและปรับปรุงชั่วคราวในระยะเวลา 3 ปี หลังจากนั้นก็ได้เสนอโครงการให้กับสำนักงานทรัพย์สินฯว่าควรจะมีการพัฒนาในรูปแบบไหน เพื่อที่จะยังคงเป็นไปตามนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯในการที่จะดูแลผู้เช่า ให้ยังคงมีการรักษาวินัยชีวิตของผู้ที่ใช้พื้นที่ในบริเวณนี้อยู่ในพื้นที่นี้ทั้งหมดเป็นพื้นที่เช่าของสำนักงานทรัพย์สินฯ ต่อมาหลังจากมีการเสนอโครงการปรับปรุงพัฒนาทั้ง 2 ฝั่งแล้วก็ได้มีการพิจารณาให้เข้ามาดำเนินการ มีระยะเวลาในการดำเนินการ 5 ปีโดยเฉลี่ยแล้ว แต่เมื่อเวลาผ่านไปสภาพเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย ก็ได้มีการเลื่อนระยะเวลาออกไปในการพัฒนา การพัฒนาของพื้นที่ทั้ง 2 ฝั่งถนนหลานหลวงจำเป็นต้องพัฒนาที่ละฝั่ง เพราะเนื่องจากมีผู้อยู่อาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก ฝั่งแอมบาสเตอร์มีผู้อยู่อาศัยประมาณ 173 คูหา ฝั่งปารีส 175 คูหาส่วนใหญ่จะทำการค้ามาเป็นระยะเวลายาวนาน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะค่อยเป็นค่อยไปในการพัฒนา ใน

ปัจจุบันนี้บริษัทมีการดำเนินการในฝั่งแอมบาสเดอร์ไปแล้ว 90 % ยังคงเหลือแต่การจัดระเบียบให้เรียบร้อย ฝั่งปารีสจะเริ่มเจรจา พุดคุยเสนอรูปแบบในการพัฒนา ปี 2559 นี้

ประเด็นของการพัฒนาประกอบไปด้วย

1. การเจรจากับผู้เช่าพุดคุยให้เหมาะสม ให้เกิดการยอมรับและให้เกิดความร่วมมือทั้งหมด
2. การประสานประโยชน์กับผู้เช่า เนื่องจากบริษัทเป็นผู้รับสัมปทานสิทธิในระยะเวลายาว การพัฒนาปรับปรุงจึงจำเป็นต้องพุดคุยกับผู้เช่าเดิมว่า พื้นที่ตรงนี้ต้องการถูกพัฒนาและจะยังคงให้กลับมาใช้พื้นที่ได้

ขั้นตอนการดำเนินงาน

ในส่วนแรกเข้ามาดูแลส่วนของพื้นที่ส่วนกลางของสำนักงานทรัพย์สินฯ ก่อนในระยะ 3 ปี 2 ช่วง จากนั้นก็ได้มีการเสนอโครงการให้กับสำนักงานทรัพย์สินฯ จากนั้นสำนักงานทรัพย์สินฯ ได้ทำการเปิดประมูลทางบริษัทเป็นผู้ที่ได้รับเลือกในการประมูลจากสำนักงานทรัพย์สินฯ ในการปรับปรุงพัฒนาพื้นที่สะพานขาวภายใต้ข้อกำหนดของสำนักงานทรัพย์สินฯ

นโยบายและแผนโครงการ

ได้กำหนดนโยบายและแผนโครงการ ได้มีการตั้งชื่อโครงการว่า โครงการพัฒนาปรับปรุงและจัดระเบียบพื้นที่สะพานขาว 2 ฝั่งถนนหลานหลวง มีการแบ่งพื้นที่ออกเป็น 2 ฝั่งคือ ฝั่งแอมบาสเดอร์ และฝั่งปารีส ฝั่งแอมบาสเดอร์นโยบาย คือ หลังจากการสำรวจอาคารแล้ว อาคารยังคงใช้ได้คืออยู่ เราจึงได้ใช้หลักนโยบายในการปรับปรุงในขณะที่ผู้เช่ายังคงอาศัยอยู่และได้ใช้พื้นที่ในการค้าขายได้ และได้มีการแบ่งออกเป็นเฟสๆ ประมาณ 50 ห้อง จำนวนทั้งหมด 4 เฟสในการปรับปรุงอาคารใหม่ สร้างรูปแบบของภูมิสถาปัตยกรรมใหม่ ให้ดูสวยงามและทันสมัยภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานทรัพย์สินฯ โดนที่ฝั่งแอมบาสเดอร์ใช้หลักการในการปรับปรุงและจัดระเบียบ ส่วนในฝั่งปารีสจะมีนโยบายดำเนินการในลักษณะพัฒนา สร้างอาคารใหม่เพื่อรองรับตามรูปแบบที่สำนักงานทรัพย์สินฯ กำหนด

ทรศนะคติในด้านนโยบาย

ในรูปแบบการทำงานร่วมกับสำนักงานทรัพย์สินฯ ข้อกำหนดของสำนักงานทรัพย์สินฯ ต้องยึดถือเป็นหลัก สำนักงานทรัพย์สินฯ มีนโยบายหลักในเรื่องการรักษาวิถีชีวิตเดิมๆ ของผู้เช่าและก็ให้ผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่ที่มีความเดือดร้อนน้อยที่สุด แต่ในบางครั้งการพัฒนาปรับปรุงนั้นอาจมีความเดือดร้อน วุ่นวายบ้างแก่ผู้อยู่อาศัยเดิมจึงจำเป็นต้องย้ายออกและจะกลับเข้ามาใหม่หลังจากที่การพัฒนาปรับปรุงเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงทำให้เกิดข้อขัดแย้งซึ่งจะต้องมีการเจรจา ถ้าหากเจรจาไม่เสร็จสมบูรณ์ตามนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ ก็ต้องใช้หลักของรัฐศาสตร์เข้ามาเจรจา แต่ถ้าหากการใช้หลักรัฐศาสตร์ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ก็อาจจะต้องใช้หลักนิติศาสตร์ในการดำเนินการ ตามสัญญาสิทธิการเช่า ถ้าสัญญาเช่าหมดลงก็จำเป็นต้องย้าย ออกปฏิบัติตามสัญญาของสำนักงานทรัพย์สินฯ ซึ่งเรื่องนี้จะต้องแจ้งให้กับทางผู้เช่ารับทราบ ซึ่งทางบริษัทผู้พัฒนาได้มีการแจ้งล่วงหน้ากับผู้เช่าไว้ถึง 3 ปีกว่าจะมีการพัฒนาและปรับปรุงพื้นที่

การทำงานร่วมกับสำนักงานทรัพย์สินฯ กับบริษัทผู้พัฒนาและผู้เช่าเดิมนั้น จะต้องมีการประสานและกลมกลืน มีการเจรจาต่อรอง ฉะนั้นเรื่องระยะเวลาค่อนข้างมีผลกระทบต่อระยะเวลาในการดำเนินโครงการ ทำให้โครงการทำให้โครงการทำให้โครงการมีความล่าช้าออกไปด้วย ขึ้นอยู่กับการเจรจาและการให้ความร่วมมือของผู้เช่าเดิมด้วย ซึ่งอาจจะเป็นข้อจำกัดในการทำโครงการลักษณะแบบนี้ (โครงการเช่าระยะยาว)

กระบวนการขั้นตอนในออกแบบ

การออกแบบและพัฒนาได้ออกแบบจากศักยภาพของพื้นที่และดูจากวิถีชีวิตของผู้ที่อยู่อาศัยในพื้นที่นั้นเป็นหลัก ภายใต้กรอบนโยบายและการกำกับดูแลของสำนักงานทรัพย์สินฯ และให้ส่งผลกระทบกับผู้เช่าให้น้อยที่สุดเป็นหลักของการดำเนินการโครงการ

ดังนั้นทางบริษัทได้มีการจ้างผู้ออกแบบในด้านของสถาปัตยกรรม ในด้านรูปแบบทางบริษัทได้นำเสนอกับสำนักงานทรัพย์สินฯ และมีการปรับแก้ถึง 3 ครั้งด้วยกันและทางผู้เช่าได้มีส่วนร่วมในการออกแบบกับทางบริษัทผู้พัฒนาด้วยเช่นกันเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เช่า โดยมีการเข้าร่วมประชุมไม่ต่ำกว่า 8 ครั้งจึงได้ข้อสรุปจึงนำไปสู่การนำเสนอกับสำนักงานทรัพย์สินฯ และทางสำนักงานทรัพย์สินฯ ได้มีความเห็นชอบในเรื่องรูปแบบทางสถาปัตยกรรมแล้ว จึงได้ทำการขออนุญาตตามเทศบัญญัติที่ถูกต้องและนำไปสู่รูปแบบของการก่อสร้าง

อุปสรรคในการออกแบบ

อุปสรรค คือความล่าช้าในการออกแบบเพราะมีการปรับเปลี่ยนต้องมีการผ่านกระบวนการพิจารณาในหลายขั้นตอน ขบวนการพิจารณาสุดท้ายคือการพิจารณากับผู้เช่า ข้อจำกัด คือ ระยะเวลาในการออกแบบ

อีกหนึ่งประเด็นคือ ความต้องการของผู้เช่าเป็นเรื่องที่หลากหลาย ซึ่งละคนก็มีวัตถุประสงค์ที่หลากหลายต่างกันไป

ความคิดเห็นทางกายภาพ

ได้สังเกตเห็นถึงโลกทัศน์นั้นมีศักยภาพมากแต่ต้องพัฒนาให้ถูกต้อง ให้พัฒนาตามรูปแบบของพื้นที่หรือการอยู่อาศัยของคนในพื้นที่นี้เป็นหลัก โดยยังคงรักษาวิถีชีวิตเดิมๆของผู้อยู่อาศัยเดิมให้ยังคงอยู่

การเจรจา

การเจรจากับผู้เช่าเป็นสิ่งสำคัญรวมไปถึงระยะเวลา ในการทำโครงการลักษณะแบบนี้จะใช้การกำหนดเวลาในการเจรจาในระยะเวลาเพียงสั้นๆไม่ได้ อย่างน้อยต้องเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 1 ปีขึ้นไปในการเจรจาพูดคุยกับผู้เช่า มีการประชุมร่วมกัน จนได้ข้อสรุปผู้เช่ามีความเห็นชอบด้วย จากนั้นการเจรจาที่สำคัญอีกขั้นหนึ่งขึ้นตอนคือการเจรจาในเรื่องของการเช่าช่วง ระยะเวลาในการเช่า ราคาต้องมีข้อกำหนดที่ชัดเจนตลอดอายุสัญญาเช่า 30 ปี

หลักการในการเจรจา คือ เปิดเผยข้อเท็จจริงโดยมีหลักเกณฑ์ตามข้อกำหนด และเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม หลักๆคือใช้การพูดคุยและระยะเวลาในการที่จะบอกถึงประโยชน์ของโครงการในการพัฒนาและผู้เช่าเองยังคงจะได้สิทธิในการเช่าอาศัยอยู่ ต้องมีการประชุมร่วมให้หลักการและเหตุผลและใช้ความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมในระยะเวลาที่เข้ามาจัดการบริหารพื้นที่ส่วนกลางนั้นก็มีการได้พูดคุยกับผู้เช่าอยู่และได้รับความร่วมมือกับผู้เช่าเป็นอย่างดี

ปัจจัยที่คิดว่าทำให้การเจรจาสำเร็จ คือ เวลาและการพูดคุยการผ่อนปรน ผ่อนสั้นผ่อนยาวให้ในสิ่งที่ให้ได้ มีความเป็นเหตุและผลประกอบกับความสัมพันธ์ที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ

ในการพัฒนาปรับปรุงอาจจะมีปัญหา อุปสรรคเรื่องระยะเวลาในการก่อสร้างและทำงาน เนื่องจากต้องทำงานในขณะที่ยังคงมีผู้เช่าอยู่ด้วยฉะนั้นการทำงานต้องมีความระมัดระวังเป็นพิเศษ และดูแลเป็นอย่างดี ต่างจากการสร้างบนพื้นที่เปล่าตามข้อกำหนดจึงเป็นปัญหา อุปสรรคอีกประการหนึ่ง

ได้พบว่าในพื้นที่สะพานขาวนี้ ถ้ามีการปรับปรุงและพัฒนาที่ดีก็จะช่วยส่งเสริมให้พื้นที่นั้นมี ศักยภาพมากขึ้น การค้าขายในพื้นที่ทำให้เกิดแหล่งงาน สร้างคน สร้างธุรกิจและความมั่นใจให้แก่ผู้ เช่าว่าในพื้นที่นี้ยังสามารถอยู่อาศัยไปได้ในระยะอีกยาวไกล มีความคุ้มที่จะลงทุนในระยะยาว อย่างมั่นคงและมั่นใจและมีข้อกำหนดที่ชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

ในการพัฒนาปรับปรุงและพัฒนาโครงการในลักษณะแบบนี้ มีอาคารพาณิชย์และชุมชนที่อยู่ มานานแล้วก็ควรมีแนวทางในลักษณะเดียวกันนี้ ให้อาคารยังคงอยู่ไปได้ยาวนานและให้พื้นที่มีการจัด ระเบียบ ลักษณะของพื้นที่เช่าควรเป็นพื้นที่เช่าระยะยาวควรมีการจัดระเบียบไปควบคู่กันกับการ พัฒนาและมีเจ้าภาพในการกำกับดูแลอันนี้เป็นสิ่งที่ค่อนข้างสำคัญ ในกรณีของการเช่าของสำนักงาน ทรัพย์สินฯ และในพื้นที่ของสำนักงานทรัพย์สินฯ เองนั้นมีพื้นที่ที่คล้ายกันในลักษณะนี้ค่อนข้างมาก จึง ควรจะต้องมีการพัฒนาในแต่ละพื้นที่ต่างๆในลักษณะแบบนี้ โดยมีเจ้าภาพไปดำเนินการปรับปรุง พัฒนาจัดระเบียบให้พื้นที่บริเวณนั้นดูสวยงามและมีศักยภาพของพื้นที่มากขึ้น ไม่ควรปล่อยให้พื้นที่ ถูกขยายตัวออกไปอย่างไรขอบเขต จึงมีพื้นที่ของสำนักงานทรัพย์สินฯ ที่สมควรได้รับการปรับปรุงและ พัฒนาแบบนี้อีกต่อไป แต่การทำโครงการในลักษณะนี้เป็นเรื่องที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนและใช้ระยะ เวลานานต้องใช้หลักรัฐศาสตร์เข้ามาดำเนินการเป็นหลัก ประกอบกับการพูดคุยเจรจาเป็นหลักด้วย

คณะกรรมการบริหารงานและสมาชิกชมรมตลาดสะพานขาว มีสมาชิกดังนี้

ประธาน 1 ท่าน

- | | | |
|-------------------------------|---------------|--------|
| 1. นายวิเชียร สิ้นชัยโรจน์กุล | ร้านซิมไถ่ฮวด | ประธาน |
|-------------------------------|---------------|--------|

เลขา 1 ท่าน

- | | | |
|------------------------|---------------|------|
| 1. นายสุทธิกร เขมวิลาส | ร้านเปี่ยมสุข | เลขา |
|------------------------|---------------|------|

ที่ปรึกษา 3 ท่าน

- | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------|
| 1. นายวิวรรธน์ ไกรพิสิทธิ์กุล | ร้านตั้งกิมเฮง | ที่ปรึกษา |
| 2. นายบุญชัย ศรีดิอัมพร | ร้านสหชัย(ใช้เจ๊ก)ที่ปรึกษา | |
| 3. นายณรงค์ศักดิ์ ศิริพัฒน์ไพบูลย์ | ร้านตั้งจิบลิ้ง | ที่ปรึกษา |

เหรัญญิก 2 ท่าน

- | | | |
|---------------------------|-----------------|----------|
| 1. นายประพันธ์ โพธิ์ทองคำ | ร้านฮงฮวด | เหรัญญิก |
| 2. นายเจริญ เพียรชูพัฒน์ | ร้านย่งเส็งลิ้ง | เหรัญญิก |

รองประธาน 12 ท่าน

- | | |
|--|-----------|
| 1. นายประพันธ์ โพธิ์ทองคำ | รองประธาน |
| 2. นายวันชัย ทองสุวรรณ | รองประธาน |
| 3. นายเจริญ เพียรชูพัฒน์ | รองประธาน |
| 4. นายวรเดช ชัยวรพจน์ | รองประธาน |
| 5. นายเกียรติ กิริติธเนศกุล(กอกิมเกี้ยก) | รองประธาน |
| 6. นายวิโรจน์ ยุคันตพรพงษ์ | รองประธาน |
| 7. นายธนะสุข พิบูลย์เมธ | รองประธาน |
| 8. นายวีระศักดิ์ สกุลเหลืออร่าม | รองประธาน |
| 9. คุณมาลี โกวิทย์พรสิน | รองประธาน |
| 10. คุณสมใจ อัครพรชัย | รองประธาน |
| 11. คุณนันทิชา พงศ์เจตน์พงศ์ | รองประธาน |
| 12. นายสมบูรณ์ หลีนวรัตน์ | รองประธาน |

บัญชี 3 ท่าน

- | | |
|----------------------------|-------|
| 1. นายธีรยุทธ ชูธรรมสถิตย์ | บัญชี |
| 2. นายโสภณ จิรปฐมกุล | บัญชี |

3. นายสุพจน์ สันติวนากุล

บัญชี

ประชาสัมพันธ์ 6 ท่าน

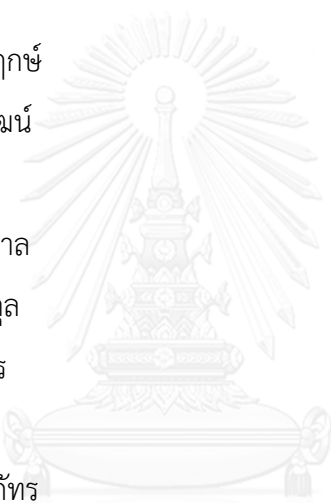
1. นายสุทธิกร เขมวิลาส
2. นายสมเกียรติ โจรนปัญญากุล
3. นายสุรชัย อริยานุกิจจา
4. นายวัชรพงศ์ เพียรชูพัฒน์
5. คุณอารีรัตน์ รุ่งวิทยนันท์
6. คุณพรเพชร ภาควาภาคภูมิ

ประชาสัมพันธ์
ประชาสัมพันธ์
ประชาสัมพันธ์
ประชาสัมพันธ์
ประชาสัมพันธ์
ประชาสัมพันธ์

กรรมการ 11 ท่าน

1. คุณโอภาส กิจการศุภฤกษ์
2. คุณสมชาย พงษ์จรรย์วัฒน์
3. คุณมาลี แซ่เตาะ
4. นายเลิศสุวิส วิเวชไพศาล
5. นายศศิวัฒน์ ภูรินันทกุล
6. นายสมพูน จิตปรีดากร
7. นายสุวิทย์ ต้นประวัตติ
8. คุณธนิดา อภิเดชารณภัทร
9. นายชลิตร ระจิตดำรงค์
10. นายมานิตย์ มิตรประธาน
11. นายไกรวรรณ พฤชากร

กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ
กรรมการ



ศาลากลางกรุงเทพมหานคร
CHULALONGKORN UNIVERSITY





อ.ประสงค์ ทองสุขประสงค์

(ผู้เชี่ยวชาญการประสานประโยชน์)

Prasong Thongsukprasong

B.Sc(KU),Mini MBA(TU),MPA(NIDA)

โทร. 02-447-5585,089-890-3579, Fax.02-443-0385

E-Mail:kaisertraining@hotmail.com

ที่ทำงานปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการ Kaiser Training Leadership.
- ที่ปรึกษา HILL Training & Development.
- อาจารย์พิเศษโครงการ Mini Master Management. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ NIDA
- วิทยากรประจำสถาบันฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติจำกัด
- วิทยากรประจำสถาบันส่งเสริมเทคโนโลยีสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- วิทยาลัยการตำรวจ สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ หลักสูตรการบริหารงานตำรวจ
ชั้นสูงและโครงการผู้นำระดับผู้บังคับการขึ้นไป
- สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ(สปร.)
- วิทยากรประจำสภาอากาศไทย
- สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
- วิทยากรประจำ Brain Asset

การศึกษา

- คณะรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต MPA. (NIDA)
- Mini MBA มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- วท.บ.(เกษตรศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หลักสูตรฝึกอบรมบางส่วน

1.หมวดการสื่อสาร

- 1.1 หลักสูตร การสื่อสารและการประสานงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.2 หลักสูตร ทักษะการนำเสนออย่างมืออาชีพ(Presentation & Personality Skills Development.)

2. หมวดทักษะบริหารจัดการงาน/ลูกน้อง

- 2.1 หลักสูตร The Professional Supervisor
- 2.2 หลักสูตร Feedback and Self Evaluation
- 2.3 หลักสูตร การสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 หลักสูตร การสั่งงานมอบหมายงานและการติดตามควบคุมงาน
- 2.5 หลักสูตร ทักษะการบริหารเวลาและจัดลำดับความสำคัญในงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.6 หลักสูตร เทคนิคการประชุมในธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.7 หลักสูตร เทคนิคการให้คำปรึกษา
- 2.8 หลักสูตร เทคนิคแก้ปัญหาและตัดสินใจทางการบริหาร (PSDM) และจิตวิทยาการบริหาร
- 2.9 หลักสูตร เทคนิคบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์
- 2.10 หลักสูตร เทคนิคบริหารลูกน้องอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.11 หลักสูตร ผู้จัดการยุคใหม่
- 2.12 หลักสูตร หัวหน้างานที่สมบูรณ์แบบ (The Supervisor)
- 2.13 หลักสูตร การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้จัดการ
- 2.14 หลักสูตร เทคนิคการบริหารคน บริหารงาน

3. หมวดทักษะการขายการบริการการเจรจาต่อรอง

- 3.1 หลักสูตร กลยุทธ์การเจรจาต่อรองทางธุรกิจอย่างมีชั้นเชิง
- 3.2 หลักสูตร ทักษะการขายแบบผู้ให้คำปรึกษาที่เชี่ยวชาญ
- 3.3 หลักสูตร การบริการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า

4. หมวดทักษะการเป็นผู้นำ

- 4.1 หลักสูตร การบริหารการเปลี่ยนแปลง (เพื่อเอาชนะการแข่งขันอย่างยั่งยืน)
- 4.2 หลักสูตร การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
- 4.3 หลักสูตร ผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 4.4 หลักสูตร มิติแห่งความรู้สำหรับผู้นำยุคใหม่
- 4.5 หลักสูตร หัวใจแห่งความน่าเชื่อถือของผู้นำ(Spirit of Trust for the Leader)
- 4.6 หลักสูตร ก้าวสู่บทบาทการเป็นผู้นำ(How to be a Leader.)

5. หมวดทักษะการสร้างทีม

- 5.1 หลักสูตร Power Team Integration (Walk Rally)

6. หมวดทักษะการพัฒนาองค์กร/บริหารองค์กร

- 6.1 หลักสูตร การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ทุกหน่วยงานในองค์กรแบบบูรณาการ(ที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ) สัมมนานอกสถานที่
- 6.2 หลักสูตร การใช้ยุทธวิธีบริหารจัดการองค์กรสมัย(เพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลงและชนะการแข่งขันในธุรกิจ)
- 6.3 หลักสูตร การบริหารจัดการสมัยใหม่เชิงบูรณาการ
- 6.4 หลักสูตร การฝึกอบรมเป็นวิทยากร(Training The Trainer Course)

7. หมวดทักษะการปรับปรุงพัฒนาตนเอง

- 7.1 หลักสูตร การพัฒนาEQ เพื่อความสุขความสำเร็จในงานและชีวิต
- 7.2 หลักสูตร คุณลักษณะและอุปนิสัยของผู้ที่ประสบผลสำเร็จสูง(Principle Characters of Highly Successor.)
- 7.3 หลักสูตร การทำงานเชิงรุกสู่ความเป็นเลิศ (Boost up your Performance)
- 7.4 หลักสูตร กิจกรรมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ผล (เพื่อความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน)



ตัวอย่างสัญญาเช่าอาคาร

อาคาร 4.0 ชั้น

เลขที่ p1-สช.

สัญญาสิทธิการเช่าอาคารปรับปรุงเพื่อการพาณิชย์และอยู่อาศัยประเภท 30 ปี
โครงการพัฒนา ปรับปรุง และจัดระเบียบพื้นที่โครงการสะพานขาว ฝั่งแอมบาสเตอร์

ระหว่าง

บริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด

กับ

..... (ผู้เช่า)

สัญญานับนี้ทำขึ้น เลขที่ 325/1-5 ถนนหลานหลวง แขวงสี่แยกมหานาค เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ระหว่างบริษัท สะพานขาว-ทรัพย์สินพัฒนา จำกัด โดย นายจิตต์คุปต์ พึ่งเสื่อ กรรมการผู้รับมอบอำนาจ สำนักงานใหญ่จดทะเบียนเลขที่ 321/1-5 ถนนหลานหลวง แขวงสี่แยกมหานาค เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร (ซึ่งต่อไปในสัญญานี้เรียกว่า “ผู้ให้เช่า”) กับ.....อายุปี ที่อยู่ 325/.....ซอย.....ถนน หลานหลวง แขวง/ตำบล สี่แยกมหานาค เขต/อำเภอ ดุสิต จังหวัด กรุงเทพมหานคร (ซึ่งต่อไปในสัญญานี้เรียกว่า “ผู้เช่า”)

โดยที่ “ผู้ให้เช่า” เป็นผู้ได้รับสิทธิการเช่าลงทุนดำเนินการพัฒนา ปรับปรุง และจัดระเบียบ พื้นที่โครงการสะพานขาว ฝั่งแอมบาสเตอร์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ตามสัญญาเพื่อพัฒนา ปรับปรุง และจัดระเบียบพื้นที่ มีความประสงค์จะให้ “ผู้ให้เช่า” เช่าอาคารพาณิชย์ เมื่อปรับปรุงเสร็จสมบูรณ์ ในโครงการพัฒนา ปรับปรุง และจัดระเบียบพื้นที่ สะพานขาว ฝั่งแอมบาสเตอร์ ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เมื่อวันที่ 9 เมษายน 2552 แล้ว “ผู้ให้เช่า” มีความประสงค์จะเช่าอาคารพาณิชย์ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการประกอบการค้าและเป็นที่อยู่อาศัยของ “ผู้เช่า”

คู่สัญญาทั้งสองฝ่ายจึงได้ตกลงทำสัญญากันมีข้อความและเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ทรัพย์สินที่ให้เช่า

“ผู้ให้เช่า” ตกลงให้เช่าและ “ผู้เช่า” ตกลงเช่าอาคารเพื่อการพาณิชย์และอยู่อาศัย เพื่อปรับปรุงเสรีจสมบูรณ์ โครงการพัฒนา ปรับปรุง และจัดระเบียบพื้นที่ ห้องเลขที่ 325/...จำนวน..... ห้อง ขนาดห้อง.....เมตร ในพื้นที่เฟส.....บนโฉนดเลขที่ 560 เลขที่ดิน 116 แขวง สีแยกมหานาค เขต ดุสิต จังหวัดกรุงเทพมหานคร (ซึ่งต่อไปในสัญญานี้จะเรียกว่า “ทรัพย์สินที่ให้เช่า”)

ข้อ 2. ระยะเวลาการเช่า

คู่สัญญาตกลงให้สัญญาเช่าฉบับนี้มีผลบังคับนับตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2558 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2588 รวมเป็นระยะเวลา 30 ปี (ซึ่งต่อไปในสัญญานี้จะเรียกว่า “ระยะเวลาการเช่า”)

ข้อ 3. เงื่อนไขการชำระค่าสิทธิการเช่า และการจดทะเบียนสิทธิการเช่า

“ผู้ให้เช่า” ตกลงจะดำเนินการจดทะเบียนสิทธิการเช่าภายใน 30 นับแต่วันทำสัญญาฉบับนี้ และ “ผู้เช่า” ตกลงชำระค่าสิทธิการเช่าระยะเวลา 30 ปี ให้แก่ “ผู้ให้เช่า” ดังนี้

3.1 ตามหนังสือสัญญาจองสิทธิการเช่าเลขที่..... ถึงวันที่..... “ผู้เช่า” ได้ชำระเงินค่าธรรมเนียมการจอง ส่วนที่ 1 มาครบแล้ว เป็นเงินจำนวนบาท (.....)

3.2 ดังนั้นในวันทำสัญญาฉบับนี้ “ผู้เช่า” จะต้องชำระค่าธรรมเนียมส่วนที่เหลือ เป็นเงินจำนวน- (.....) โดยมีส่วนลดในการจดทะเบียนสิทธิการเช่าตามระยะเวลาที่กำหนด 30 วัน เป็นจำนวนเงิน บาท ชำระสุทธิ- (.....)

ผู้เช่าให้ชำระเงินจำนวนดังกล่าว ครบถ้วนแล้ว ให้แก่ผู้ให้เช่าในวันลงนามสัญญาฉบับนี้

ข้อ 4. การใช้ทรัพย์สินที่ให้เช่า

4.1 “ผู้เช่า” จะใช้ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” เป็นที่อยู่อาศัยหรือประกอบกิจการค้าเท่านั้น

“ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ตามสัญญา คือตัวอาคารเลขที่ตามสัญญาและขนาดตามข้อ 1 และ “ผู้ให้เช่า” ให้สิทธิการใช้

(1) พื้นที่ด้านหน้าอาคาร ขนาดโดยประมาณ 4x4 เมตร กำหนดให้เป็นพื้นที่ใช้สอย เพื่อการค้า และ จอดรถยนต์

(2) พื้นที่ด้านหลังอาคาร ขนาดโดยประมาณ 4x2 เมตร กำหนดให้เป็นพื้นที่ใช้สอย ในการชัก ล้างหลังอาคาร

(3) กำหนดให้ใช้พื้นที่ด้านหน้า และด้านหลังอาคารตามข้อ 4.1 อย่างเหมาะสม ห้ามก่อสร้าง ต่อเติม ตัดแปลงพื้นที่ดังกล่าว โดยมีได้รับอนุญาตจาก “ผู้ให้เช่า” ก่อน

(4) “ผู้เช่า” ต้องดูแล ทำความสะอาด และจัดให้เป็นระเบียบ พื้นที่ด้านหน้า และด้านหลัง อาคาร ให้เรียบร้อย ไม่ขัดต่อทัศนียภาพโดยรวมของโครงการฯ และปฏิบัติตามระเบียบการให้พื้นที่ ส่วนกลางตามที่ “ผู้ให้เช่า” กำหนด

4.2 “ผู้เช่า” ต้องใช้ทรัพย์สินที่เช่าเฉพาะเพื่อประกอบการค้าตามที่ระบุไว้ใน ข้อ 4.1 เท่านั้น จะใช้เพื่อการอย่างอื่นไม่ได้ หาก “ผู้เช่า” ใช้หรือให้ผู้อื่นใช้ทรัพย์สินที่เช่าเป็นสถานที่ กระทำการ ดังต่อไปนี้ ให้ถือว่าสัญญาเช่าระงับลงทันที

- (1) กระทำการที่ขัดต่อกำหมาย ขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน
- (2) ผลิตหรือเก็บวัตถุระเบิด วัตถุไวไฟ หรือวัตถุอันตรายอย่างอื่น
- (3) ก่อความเดือดร้อนรำคาญในทางใด ๆ แก่ผู้อยู่ใกล้เคียง
- (4) ประกอบกิจการอาบอบนวดมัลบาร์ ไนท์คลับ คาราโอเกะ หรือโรงแรมหรู หรือกิจการ
- (5) เล่นการพนัน เล่นบิลเลียด หรือการอย่างอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
- (6) กิจการรถรับส่งผู้โดยสาร
- (7) คู่ซ่อม หรือตัดแปลง รถจักรยานยนต์ และรถยนต์ทุกชนิด
- (8) กิจการรับซื้อขาย รับซื้อของและเก็บขยะ

4.3 พื้นที่ด้านข้างอาคารส่วนที่เหลือทั้งหมด เป็นสิทธิของ “ผู้ให้เช่า” หาก “ผู้เช่า” ต้องการ พื้นที่ใช้สอย เพิ่มเติม “ผู้ให้เช่า” และ “ผู้เช่า” จะต้องทำบันทึกร่วมกันในการใช้พื้นที่ดังกล่าวเป็น กรณีๆ ไป

4.4 พื้นที่ส่วนกลาง คือพื้นที่ในโครงการทั้งหมด ยกเว้น ข้อ 4.1 เป็นสิทธิของ “ผู้ให้เช่า” ในการบริหาร จัดการพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบ เรียบร้อย และภาพลักษณ์ของโครงการ และ “ผู้เช่า” จะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของ “ผู้ให้เช่า”

ข้อ 5. การส่งมอบทรัพย์สินที่ให้เช่า

“ผู้ให้เช่า” ได้ส่งมอบการครอบครอง “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” แก่ “ผู้เช่า” เพื่อใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ แห่งการเช่า เรียบร้อยแล้ว นับแต่วันทำสัญญานี้

ข้อ 6. ไฟฟ้า, น้ำประปา และสาธารณูปโภคอื่นๆ

6.1 “ผู้เช่า” ตกลงจะเป็นผู้จัดหาและติดตั้งมิเตอร์ไฟฟ้า และมิเตอร์น้ำประปาสำหรับใช้ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” โดย “ผู้ให้เช่า” จะให้ความยินยอมหรือลงลายมือชื่อในเอกสาร เพื่อขออนุญาตต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดจากการดำเนินการดังกล่าว “ผู้เช่า” เป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมด

6.2 “ผู้เช่า” จะต้องชำระไฟฟ้าต่อการไฟฟ้านครหลวง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับกระแสไฟฟ้าที่ใช้ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” เป็นรายเดือนตามตัวเลขที่ปรากฏในมิเตอร์ และตามอัตราที่กำหนดโดยการไฟฟ้านครหลวง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.3 “ผู้เช่า” จะต้องชำระค่าน้ำประปาต่อการประปานครหลวง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสำหรับน้ำประปาที่ใช้ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” เป็นรายเดือนตามตัวเลขที่ปรากฏในมิเตอร์ และตามอัตราที่กำหนดโดยการประปานครหลวง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6.4 กรณีการติดตั้งอุปกรณ์ระบบสื่อสารใดๆ หรืออุปกรณ์อื่นภายนอกอาคาร และคาดว่าจะมีการเดินสายของอุปกรณ์ต่างๆ เช่น โทรศัพท์ WIFI Internet ความเร็วสูง หรือ เสาส่งสัญญาณ ต้องขออนุญาตการติดตั้งเป็นกรณีๆ ไป

ข้อ 7. ข้อสัญญาของผู้ให้เช่า

7.1 “ผู้ให้เช่า” จะไม่รบกวนการครอบครองอย่างสงบของ “ผู้เช่า” ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า”

7.2 “ผู้ให้เช่า” ไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายใดๆ ซึ่งทรัพย์สินของ “ผู้เช่า” หรือของผู้ใด ที่อาจเกิดขึ้นใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” หรือภายในบริเวณโดยรอบของ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า”

7.3 “ผู้ให้เช่า” จะปรับปรุง ซ่อมบำรุงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับรูปลักษณ์สถาปัตยกรรมของโครงการฯ ตามข้อกำหนดของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ หรือตามที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เห็นสมควร

7.4 “ผู้ให้เช่า” หรือตัวแทนผู้รับมอบอำนาจจาก “ผู้ให้เช่า” จะบริหารจัดการพื้นที่ส่วนกลาง (ที่ไม่อยู่ในเขตสิทธิการเช่า) เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และภาพลักษณ์ของโครงการฯ

ข้อ 8. ข้อสัญญาของผู้เช่า

8.1 การชำระค่าเช่านั้น “ผู้เช่า” ตกงชำระเงินค่าเช่าให้ “ผู้ให้เช่า” เป็นรายเดือน โดยกำหนดชำระค่าเช่าล่วงหน้า กำหนดชำระภายในวันที่ 5 ของทุกเดือน และ “ผู้เช่า” จะต้องนำเงินค่าเช่าไปชำระกับ “ผู้ให้เช่า” ณ ภูมิสำเนาของ “ผู้ให้เช่า”

8.2 “ผู้ให้เช่า” ไม่มีหน้าที่เตือนหรือทวงถามให้ “ผู้เช่า” ชำระค่าเช่า หากผู้ให้เช่าหรือเจ้าหน้าที่หรือตัวแทนของผู้ให้เช่าจะได้เตือนหรือทวงถามให้ผู้เช่าชำระค่าเช่าในบางกรณีเมื่อเห็นสมควร ก็มีให้ถือว่าการกระทำเช่นนั้นเป็นการแก้ไขเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิกเพิกถอนหน้าที่ของผู้เช่าดังกล่าวข้างต้น ไม่ว่าหนึ่งครั้งใดจะครอบครองและใช้ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” แต่เพียงลำพัง และเพื่อวัตถุประสงค์แห่งการเช่าตามที่ระบุไว้ในข้อ 4.ข้างต้น

8.3 จะครอบครองและใช้ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ด้วยความสงบและไม่กระทำการใดๆ หรืออนุญาตให้กระทำการใดๆ ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ในทางที่ผิดกฎหมาย และศีลธรรมหรือในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือรบกวนหรือสร้างความรำคาญต่อ “ผู้ให้เช่า” และบุคคลข้างเคียง

8.4 จะครอบครองและใช้ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ด้วยความระมัดระวังอย่างดีตามปกติวิสัยเสมือนหนึ่งว่า “ผู้เช่า” เป็นเจ้าของ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” และจะบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุดตลอดเวลา โดย “ผู้เช่า” เป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายเอง

8.5 “ผู้ให้เช่า” มีสิทธิให้เจ้าหน้าที่หรือตัวแทนเข้าไปใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” โดยปกติในเวลา 9.00-18.00 น.ถ้าจำเป็นในเวลากลางคืนขณะหนึ่ง เพื่อตรวจตรา “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” และการปฏิบัติตามสัญญา ผู้เช่าและบริวารต้องอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่หรือตัวแทนของ “ผู้ให้เช่า” โดยจะมีการนัดหมาย หรือติดต่อแจ้งล่วงหน้าให้ทราบ

8.6 จะอนุญาตให้ “ผู้ให้เช่า” เสนอ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ต่อผู้เช่ารวมใหม่ที่สนใจเข้าชมในช่วงเวลาธุรกิจได้ตลอดเวลาที่เห็นสมควรในช่วง 90 วัน ก่อนที่ “ระยะเวลาการเช่า” ตามสัญญาสิ้นสุดลง อย่างไรก็ตาม “ผู้ให้เช่า” จะต้องแจ้งให้ “ผู้เช่า” ทราบล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษร

8.7 จะไม่กระทำการ หรืออนุญาตให้ผู้รับโอนสิทธิ หรือผู้เช่าช่วง หรือบุคคลภายนอกกระทำการต่อเติม หรือปรับปรุง “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” หรือเปลี่ยนแปลงโดยมิได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจาก “ผู้ให้เช่า” และให้ถือว่าบรรดาสິงต่อเติม หรือสิ่งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในลักษณะถาวรที่ได้กระทำไว้ไม่ว่าจะได้รับ หรือไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจาก “ผู้ให้เช่า” ให้ตกเป็นกรรมสิทธิ์ของ “ผู้ให้เช่า” ทั้งนี้ ทั้งนี้การดำเนินการต่อเติม ปรับปรุงทรัพย์สินที่ให้เช่าต้องไม่ผิดต่อเทศบัญญัติของกรุงเทพมหานคร

8.8 จะไม่เก็บรักษาหรือนำเข้ามาใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ซึ่งวัตถุที่อาจเกิดการเผาไหม้ได้ในตัวเอง วัตถุระเบิด วัตถุไวไฟ หรือของอื่นที่มีสภาพอันตราย ยกเว้นถังแก๊สที่ใช้ในการหุงต้มเท่านั้น ยาเสพติดและสิ่งผิดกฎหมายต่างๆ

8.9 กรณีที่เกิดการชำรุด เสียหาย อันเกี่ยวข้องกับ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ไม่ว่าจะทั้งภายใน และภายนอกอาคารที่เกี่ยวข้องกับ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” หรือพื้นที่ข้างเคียงที่ได้รับความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากความประมาทเลินเล่อของ “ผู้เช่า” ผู้เช่าช่วง บรรดาลูกจ้างหรือแขกของ “ผู้เช่า” “ผู้เช่า” จะไม่ดำเนินการซ่อมแซมเล็กๆ น้อยๆ ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” แต่จะดำเนินการซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพดีดั้งเดิม หรือไม่ “ผู้เช่า” ก็ชำระเงินให้แก่ “ผู้ให้เช่า” ตามจำนวนที่เพียงพอที่จะดำเนินการซ่อมแซมหรือชดเชยความเสียหายดังกล่าว โดย “ผู้ให้เช่า” จะเป็นผู้ดำเนินการซ่อมแซมเอง

8.10 จะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการใช้และการบำรุงรักษา “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ตามปกติรวมตบอดถึงอุปกรณ์ อะไหล่ และเครื่องมือต่างๆ

8.11 จะซ่อมแซมและคืน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ในสภาพเดิมเมื่อ “ระยะเวลาการเช่า” ตามสัญญานี้สิ้นสุดลง โดย “ผู้เช่า” เป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย หรือไม่ก็ชำระเงินให้แก่ “ผู้ให้เช่า” ตามจำนวนที่เพียงพอที่จะดำเนินการซ่อมแซมดังกล่าว อย่างไรก็ตาม “ผู้ให้เช่า” ตกลงว่า “ผู้เช่า” ไม่ต้องรับผิดชอบในการซ่อมแซมการสูญหาย หรือบุบสลายที่เกิดจากการใช้ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” โดยชอบ

8.12 การดำเนินซ่อมบำรุงปรับปรุงอาคารทั้งภายนอกและภายใน ต้องได้รับอนุญาตจากผู้เช่า เป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้ง และการดำเนินการดังกล่าวจะต้องไม่ผิดต่อระเบียบเทศบัญญัติการควบคุมอาคารของกรุงเทพมหานคร หากส่วนต่อเติมปรับปรุงแล้วผิดต่อเทศบัญญัติกรุงเทพมหานคร และ พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร “ผู้เช่า” จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบตามกฎหมาย

กรณีการปรับปรุงอาคารซ่อมบำรุงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับรูปลักษณ์อาคารและรูปลักษณ์สถาปัตยกรรมของโครงการฯ “ผู้ให้เช่า” จะเป็นผู้ดำเนินการตามระยะเวลาข้อกำหนดของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (8,7,5,5ปี) หรือตามที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เห็นสมควร แต่ในส่วนที่ผู้เช่าใช้งานเป็นประจำ ประตุ หน้าต่างภายนอก หากมีการชำรุดเสียหายจากการใช้งานปกติ ผู้เช่าต้องเป็นผู้ซ่อมบำรุงให้อยู่ในสภาพปกติ ให้ถือเป็นค่าใช้จ่ายของผู้เช่า ทั้งนี้ในการซ่อมบำรุงดังกล่าวมีผลต่อรูปลักษณ์และสถาปัตยกรรมของโครงการฯ ต้องได้รับอนุมัติจากผู้ให้เช่าก่อนทุกครั้งไป

8.13 “ผู้เช่า” ต้องให้ความร่วมมือกับ “ผู้ให้เช่า” หรือผู้ที่ได้รับมอบอำนาจจากผู้ให้เช่า ในการจัดระเบียบและบริหารจัดการ ในการใช้พื้นที่ส่วนกลาง ซึ่งไม่รวมอยู่ในเขตเช่า โดย “ผู้ให้เช่า” สงวนสิทธิในการโต้แย้ง หรือเรียกร้องใดๆ ของ “ผู้เช่า” เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการรักษาความสะอาด เพื่อภาพลักษณ์ของ “ผู้ให้เช่า” และ “ผู้เช่า” ทั้งโครงการฯ

8.14 “ผู้เช่า” ต้องให้ความร่วมมือในการจัดระเบียบ และบริหารใช้พื้นที่ส่วนกลาง รวมทั้งการปรับปรุงอาคาร หรือรื้อถอนสิ่งปลูกสร้างที่ล้ำเข้ามาในพื้นที่ส่วนกลาง ให้อยู่ในรูปแบบตามที่ “ผู้ให้เช่า” กำหนดพื้นที่ที่ “ผู้ให้เช่า” แจ้งให้ทราบ ด้วยทุนทรัพย์ของ “ผู้เช่า” เอง โดยปราศจากข้อโต้แย้งใดๆ ทั้งสิ้น เพื่อให้สภาพอาคารและพื้นที่โดยรอบโครงการฯ เรียบร้อย และเหมาะสมกับพื้นที่ที่เป็นประตูทางเข้าเกาะรัตนโกสินทร์ชั้นใน

8.15 “ผู้เช่า” จะให้ความร่วมมือในการดูแลทรัพย์สิน อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ร่วมกันในพื้นที่ส่วนกลาง เช่น กล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV) อุปกรณ์ดับเพลิงและส่วนควบอุปกรณ์ อุปกรณ์เครื่องมือในการบริหารจัดการจัดจอด ระบบไฟฟ้า และอุปกรณ์ไฟฟ้าส่องสว่าง ในพื้นที่ส่วนกลาง พร้อมทั้งให้สนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายในการดูแลบำรุงรักษาตามเหมาะสม โดยมีการตกลงร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย

8.16 ในกรณีที่ “ระยะเวลาเช่า” สิ้นสุดลงแล้ว “ผู้เช่า” ได้ปฏิบัติตามสัญญา ถ้าหากมีความประสงค์จะขอเช่า “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” “ผู้ให้เช่า” ต้องพิจารณาให้สิทธิแก่ “ผู้เช่า” ก่อน สำหรับ “ผู้เช่า” ที่ปฏิบัติตามสัญญาด้วยดีตลอดมา

ข้อ 9. ค่าสินไหมทดแทนและดอกเบี้ย

ในกรณี “ผู้เช่า” ผิดนัดชำระค่าเช่าหรือเงินอื่นใดที่ต้องชำระให้แก่ “ผู้ให้เช่า” “ผู้เช่า” จำต้องชำระดอกเบี้ยแก่ “ผู้ให้เช่า” สำหรับหนี้เงินจำนวนดังกล่าว ในอัตราร้อยละ 18 ต่อปี นับแต่วันที่ผิดนัด

ข้อ 10. การนำสิทธิการเช่าไปค้ำต่อสถาบันการเงิน

“ผู้ให้เช่า” ยินยอมให้ “ผู้เช่า” นำสิทธิการเช่าฉบับนี้ ไปจดทะเบียนค้ำประกันหนี้สินต่างๆ ของ “ผู้เช่า” ต่อสถาบันการเงินได้ โดย “ผู้เช่า” จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการชำระหนี้ทั้งปวงที่เกิดขึ้นอันรวมถึงหนี้อุปกรณต่างๆ หาก “ผู้เช่า” ผิดนัดชำระหนี้ เมื่อได้รับการบอกกล่าวจากสถาบันการเงิน ก่อนฟ้องร้องดำเนินคดีกับ “ผู้เช่า” “ผู้เช่า” ยินยอมให้ “ผู้ให้เช่า” เข้าครอบครองทรัพย์สินที่ให้เช่าทันที โดย “ผู้เช่า” จักไม่เรียกร้องค่าเสียหายใดๆ จาก “ผู้ให้เช่า” แต่ทั้งนี้ไม่ตัดสิทธิในการที่ “ผู้ให้เช่า” จะเรียกร้องค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจาก “ผู้เช่า” ได้ และถือเป็นการสิ้นสุดสัญญาทันที ในการดำเนินการดังกล่าว “ผู้เช่า” ต้องปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนด ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ทุกประการ รวมทั้งชำระค่าใช้จ่ายและค่าธรรมเนียมในการดำเนินการที่สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เรียกเก็บ

ข้อ 11. การจดทะเบียนสิทธิการเช่า

“ผู้เช่า” เป็นผู้รับผิดชอบค่าธรรมเนียม ค่าอากร และค่าใช้จ่ายอื่นใดทั้งปวงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการจดทะเบียนสิทธิการเช่าตามสัญญาเช่าฉบับนี้

ข้อ 12. การเช่าช่วง

การเช่าช่วงในแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นอย่างทั้งหมด หรือบางส่วนของพื้นที่เช่า “ผู้เช่า” จะต้องได้รับความยินยอมเป็นหนังสือจาก “ผู้ให้เช่า” เท่านั้น โดยต้องแจ้งขอความยินยอมล่วงหน้า เนื่องจาก “ผู้ให้เช่า” จะต้องนำรายการเช่าช่วงแจ้งต่อสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ทุกครั้ง ทั้งนี้ไม่อนุญาตให้ผู้เช่าช่วงนำทรัพย์สินที่เช่าช่วงไปให้บุคคลอื่นเช่าต่อไปอีกทอดหนึ่ง

“ผู้ให้เช่า” ขอสงวนสิทธิในการคิดเงินค่าธรรมเนียมจากการให้เช่าช่วง เป็นจำนวนเงิน 10,000.00 บาท (หนึ่งหมื่นบาทถ้วน) ต่อห้อง ต่อปี

“ผู้ให้เช่า” ขอสงวนสิทธิการคิดค่าธรรมเนียมการโอนสิทธิ ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง ทาง “ผู้ให้เช่า” จะทำหนังสือแจ้งให้ “ผู้เช่า” ทราบ

ข้อ 13. การโอนสิทธิ

“ผู้เช่า” จะโอนสิทธิของตนอันมีใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ไม่ว่าทั้งหมด หรือแต่บางส่วนให้แก่บุคคลภายนอกได้ แต่ต้องรับอนุญาตจาก “ผู้ให้เช่า” เสียก่อน แต่ทั้งนี้ “ผู้เช่า” จะต้องแจ้งให้ “ผู้ให้เช่า” ทราบล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 60 วัน และ “ผู้ให้เช่า” ขอสงวนสิทธิในการคิดเงินค่าธรรมเนียม จากการโอนสิทธิ์ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน บาท (.....) เมื่อการปรับปรุงเสร็จสมบูรณ์แล้ว และระยะเวลาของสิทธิการเช่าคิดตามเวลาที่คงเหลือในสัญญาเดิม “ผู้ให้เช่า” ขอสงวนสิทธิการคิดค่าธรรมเนียมการโอนสิทธิถ้ามีการ

เปลี่ยนแปลง ทาง “ผู้ให้เช่า” จะทำหนังสือแจ้งให้ “ผู้เช่า” ทราบหาก “ผู้เช่า” มีสัญญาถึงแก่กรรมให้ สิทธิการเช่าตกเป็นของทายาทโดยธรรมตามสัญญา

ข้อ 14. การประกันภัย

ตลอด “ระยะเวลาการเช่า” ตามสัญญานี้ “ผู้เช่า” จะต้องทำการประกันภัยแบบครอบคลุม (All Risk) ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ตามข้อ 1. ตลอดจนอุปกรณ์และวัสดุต่างๆ สำหรับการเสียหาย สูญหาย หรือถูกทำลายลง ในกรณีเกิดวินาศภัย โดยให้ “สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” เป็นผู้รับประกันในวงเงินที่เอาประกัน ซึ่งถูกกำหนดโดยสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยทำประกันภัยกับ บริษัท เทเวศประกันภัยจำกัด (มหาชน) ผ่านตัวแทนผู้ประสานงานของ “ผู้ให้เช่า”

“ผู้ให้เช่า” ยินยอมให้ “ผู้เช่า” ทำประกันในทรัพย์สินส่วนตัว ได้ตามความเหมาะสม และส่ง สำเนาหนังสือกรมธรรม์ดังกล่าวให้ “ผู้ให้เช่า” และสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ทั้งนี้ “ผู้เช่า” จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในเบี้ยประกันที่ต้องชำระตลอดระยะเวลาเช่าตาม กำหนด ที่ระบุไว้ในสัญญาประกัน

การทำประกันภัยตามวรรคแรก “ผู้เช่า” จะต้องชำระเบี้ยประกันภัยให้แล้วเสร็จภายในก่อน วันโอนกรรมสิทธิ์การเช่า รวมทั้งเบี้ยประกันภัย ที่ทางสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เรียก เก็บระหว่างการใช้พื้นที่ก่อนหน้าสัญญาฉบับนี้ ให้แล้วเสร็จภายในก่อนวันโอนกรรมสิทธิ์การเช่า

ข้อ 15. ภาษีโรงเรือน

“ผู้เช่า” ต้องชำระภาษีโรงเรือน ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีน้ำท่วม ภาษีสรรพสามิต และภาษีอื่นๆ สำหรับทรัพย์สินที่เช่า รวมถึงกฎหมายที่ประกาศเพิ่มเติมในอนาคต พร้อมกันนี้ “ผู้เช่า” ที่ครอบครอง ทรัพย์สินที่เช่าจะต้องชำระค่าภาษีที่ค้างชำระทุกอย่างที่ทางสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เรียกเก็บระหว่างการใช้พื้นที่ก่อนหน้าสัญญาฉบับนี้ ให้แล้วเสร็จภายในก่อนวันโอนกรรมสิทธิ์การเช่า

กรณี “ผู้เช่า” ชำระภาษีดังกล่าวตามข้อนี้เกินกำหนดเวลาที่ต้องชำระ “ผู้ให้เช่า” ขอคิดเบี้ย ปรับในอัตราร้อยละ 18 ต่อปีของยอดค้างชำระค่าภาษีดังกล่าว ของแต่ละยอดที่ค้างชำระ

ข้อ 16. กรณีผิดสัญญา

16.1 ในกรณี “ผู้เช่า” ผิดสัญญาข้อหนึ่งข้อใด ไม่ชำระค่าเช่าหรือไม่ปฏิบัติตามข้อผูกพันหรือ หน้าที่แห่งสัญญานี้ และเมื่อ “ผู้ให้เช่า” ได้ส่งคำบอกกล่าวให้แก่ “ผู้เช่า” เพื่อให้ “ผู้เช่า” ชำระค่าเช่า หรือทำการแก้ไขให้ถูกต้องภายในกำหนด 14 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำบอกกล่าว “ผู้ให้เช่า” มีสิทธิ

บอกเลิกสัญญาทันที และริบค่าเช่าที่ได้ชำระรวมทั้งเงินประกันที่ชำระไว้แล้ว ได้ทันทีและมีสิทธิเรียกร้องค่าเสียหายอันเกิดจากการผิดสัญญาได้อีกส่วนหนึ่ง

16.2 ในกรณี “ผู้ให้เช่า” ไม่ปฏิบัติตามข้อผูกพันหรือหน้าที่แห่งสัญญา และเมื่อ “ผู้เช่า” ได้ส่งคำบอกกล่าวให้แก่ “ผู้ให้เช่า” เพื่อให้ “ผู้ให้เช่า” ปฏิบัติตามข้อผูกพันหรือหน้าที่แห่งสัญญา หาก “ผู้ให้เช่า” ไม่ปฏิบัติตามกำหนดภายใน 14 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับคำบอกกล่าว “ผู้เช่า” มีสิทธิที่จะบอกเลิกสัญญาทันที และมีสิทธิเรียกร้องค่าเสียหายที่เกิดขึ้นจาก “ผู้ให้เช่า” ได้

ข้อ 17. การส่งมอบทรัพย์สินคืน

17.1 เมื่อครบกำหนด “ระยะเวลาการเช่า” ตามสัญญาหรือเมื่อสัญญาเช่าได้สิ้นสุดลงก่อนกำหนด “ผู้เช่า” จะต้องส่งมอบ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” และกุญแจห้องทุกห้องตลอดจนอาคารสิ่งปลูกสร้างที่มีอยู่ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” หรือที่ “ผู้เช่า” ได้สร้างเพิ่มเติมคืนให้แก่ “ผู้ให้เช่า” ในสภาพเรียบร้อยและพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ได้ภายในกำหนดเวลา 14 วัน นับแต่สัญญาสิ้นสุดลง ทั้งนี้ “ผู้เช่า” ตกลงชำระค่าตอบแทนให้แก่ “ผู้ให้เช่า” ในอัตราเดียวกับค่าเช่าที่ได้เช่ากันเดือนสุดท้าย ตามจำนวนที่ “ผู้เช่า” ได้อยู่ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า”

17.2 “ผู้เช่า” ต้องส่งมอบ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ตามข้อ 1 ภายใต้ข้อกำหนดคือ สิ่งติดตราตรึงกับตัวอาคารทั้งหมด งานระบบไฟฟ้า แผงควบคุมวงจรไฟฟ้า อุปกรณ์ไฟฟ้า หลอดไฟส่องสว่าง งานระบบประปา ปิมน้ำ รวมทั้งเฟอร์นิเจอร์ที่ติดตรึง ห้ามดำเนินการรื้อถอนออก

17.3 ในกรณีที่ “ผู้เช่า” ไม่ทำการขนย้ายทรัพย์สินและทำการส่งมอบ “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ภายในกำหนดเวลาตามข้อ 17.1 “ผู้เช่า” ตกลงที่จะชำระค่าปรับให้แก่ “ผู้ให้เช่า” เป็นจำนวน 10,000.00 บาท (หนึ่งหมื่นบาทถ้วน) ต่อวัน ทั้งนี้ ตามจำนวนวันที่ “ผู้เช่า” ได้อยู่ใน “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” เกินกว่ากำหนด อีกทั้งยินยอมให้ “ผู้ให้เช่า” เข้าครอบครอง “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ได้ทันที และมีสิทธิทำการขนย้ายทรัพย์สินต่างๆ ของ “ผู้เช่า” ออกจาก “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” โดย “ผู้เช่า” จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดและ “ผู้เช่า” จะไม่ดำเนินคดีแพ่งและคดีอาญาต่อ “ผู้เช่า” ในการเข้าครอบครอง “ทรัพย์สินที่ให้เช่า” ดังกล่าว

17.4 “ผู้ให้เช่า” ไม่ต้องรับผิดชอบในค่าเสียหายใดๆ ที่อาจเกิดจากการขนย้ายทรัพย์สินหรือการกระทำความผิดที่ได้ระบุไว้ในข้อ 17.3

ข้อ 18. คำบอกกล่าว

ทั้งสองฝ่ายตกลงกันว่าคำบอกกล่าวหรือจดหมายใดๆ ที่ส่งให้แก่กันและกันให้ถือว่าคำบอกกล่าวที่ส่งต่อมที่อยู่ตั้งที่ระบุไว้ในสัญญาของทั้งสองฝ่ายและสถานที่ตามทรัพย์สินที่ให้เช่า ถือว่าเป็น

การส่งที่ถูกต้อง โดยจะต้องส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับ หรือบุคคลที่นำส่ง ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะต้องบอกกล่าวให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบภายใน 7 วัน นับแต่วันย้ายที่อยู่ หากคู่สัญญาฝ่ายใดไม่แจ้งการย้ายที่อยู่ให้ถือว่าที่อยู่เดิมเป็นที่อยู่ถูกต้อง

กรณีผู้ให้เช่าและผู้เช่า มีข้อตกลงหรือเงื่อนไขเพิ่มเติมนอกจากข้อตกลงที่ระบุไว้ข้างต้นในสัญญาฉบับนี้ให้ทำเป็นบันทึกต่อท้ายสัญญาเช่าฉบับนี้ โดยทั้งสองฝ่ายลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน

สัญญานี้ทำขึ้นเป็นสองฉบับมีข้อความถูกต้องตรงกัน ต่างฝ่ายต่างเก็บไว้ฝ่ายละฉบับทั้งสองฝ่ายได้อ่านและเข้าใจข้อความโดยตลอดแล้ว เห็นว่าตรงตามเจตนาแห่งคนจึงได้ลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ณ วัน เดือน ปีที่ระบุไว้ข้างต้น

ลงชื่อ..... ผู้ให้เช่า

(.....)

ลงชื่อ..... ผู้เช่า

(.....)

ลงชื่อ.....พยาน

(.....)

ผู้รับมอบอำนาจ

ลงชื่อ..... ผู้ให้เช่า

(.....)

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ-สกุล นายกฤษฎี วงศ์เหลืองอ่อน

วัน/เดือน/ปี เกิด วันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2528

ศาสนา พุทธ

ที่อยู่ปัจจุบัน 60 หมู่บ้านประชานิเวศน์ 3 ซอย 8/3แยก12 ต.ท่าทราย อ.เมือง จ.
นนทบุรี 11000 (089-3333309)

การศึกษา สถาปัตยกรรมศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยรังสิต(สธ.17)(ปี
การศึกษา 2552)

