

บทที่ 4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการรวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาตัวแปรของการรื้อย้ายที่อยู่อาศัย อันมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้อยู่อาศัยในการรื้อย้ายที่อยู่อาศัยและทฤษฎีการวิเคราะห์โครงการในเบื้องต้นอันเป็นหลักการพิจารณาผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการ ได้แก่ การเลือกที่พักอาศัย การแลกเปลี่ยนทางสังคม การบริหารความขัดแย้ง การเจรจาต่อรอง การตัดสินใจลงทุน มีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีการเลือกที่ตั้งที่พักอาศัย

การเลือกที่ตั้งที่พักอาศัยขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของบุคคลที่จะเลือกที่ตั้งที่พักอาศัย โดยทั่วไปจะคำนึงถึงความเหมาะสมในด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นสำคัญ และจากการศึกษาของนักคิดหลายท่านพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกที่ตั้งที่พักอาศัย ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและปัจจัยทางสังคม (อ้างใน ชมชื่น, 2538 และ นีรชา บัณฑิตยชาติ, 2533)

พาร์ค เบอร์เกส และเคนซีย์ (Park, Burgess and Mc Kenzie)¹ พวกเขาพบว่า การเลือกที่ตั้งที่พักอาศัยในเมืองมีความสัมพันธ์กับระดับรายได้ของผู้อยู่อาศัย ซึ่งผู้มีรายได้ต่ำจะอยู่ใกล้กับชุมชนเมือง ส่วนผู้มีรายได้สูงจะอยู่บริเวณชานเมืองซึ่งที่ดินมีราคาถูกกว่า ทั้งนี้เพราะผู้มีรายได้สูงต้องการบ้านที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่และเป็นบ้านใหม่

เบอร์รี่ และเฮอร์ติน (Brain J.L. Berry and Frank E. Horton)² พวกเขาพบว่า ปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดการเลือกที่อยู่อาศัย 3 ประการ คือ ราคาหรือค่าเช่าที่พักอาศัย ชนิดของที่พักอาศัยและที่ตั้งของที่พักอาศัยซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมของชุมชนและที่ตั้งของแหล่งงานด้วย โดยที่ปัจจัยข้างต้นจะมีความสัมพันธ์ควบคู่ไปกับเหตุผลส่วนตัวในการเลือกที่พักอาศัยของแต่ละบุคคล เช่น จำนวนเงินที่บุคคลพอใจจะจ่ายสำหรับที่อยู่อาศัยซึ่งขึ้นอยู่กับระดับรายได้ สถานภาพสมรสและขนาดของครอบครัว หรือวิถีทางในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะมีผลต่อชนิดของชุมชนที่ต้องการจะอยู่และสถานที่ทำงานรวมทั้งระยะทางจากบ้านไปยังแหล่งงานด้วย

บีเอ็ม มอเรียร์ตี้ (B.M. Moriarty)³ ได้อธิบายปัจจัย 2 ประการในการเลือกบริเวณที่พักอาศัย ได้แก่

¹ Werner Z.Hirsch, Urban Economic Analysis (New York : Mc Graw-Hill , 1975), p.53-54.

² Murphy, The American City : An Urban Geography. 2nd ed. p.436.

³ Harold Carter, The Study of Urban Geography. 2nd ed., (London : Edward Arnold, 1975),

ก. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ พบว่า ความสามารถในการใช้จ่ายเงินเป็นปัจจัยพื้นฐานอันดับแรกในการเลือกที่อยู่อาศัย ส่วนระยะทางไปยังแหล่งงานและราคาที่ดินเป็นปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลสำคัญที่ตามมาภายหลัง การตัดสินใจเลือกที่ตั้งที่แตกต่างกันย่อมขึ้นอยู่กับงบประมาณที่มีอยู่และระดับรายได้ของผู้อยู่อาศัยซึ่งสิ่งนี้เป็นตัวกำหนดการกระจายตัวของกลุ่มที่มีฐานะทางสังคมที่ต่างกัน

ข. ปัจจัยด้านสังคมจะเกี่ยวกับความแตกต่างด้านคุณค่าความต้องการและความพอใจเป็นส่วนตัว

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม⁴

การใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมควบคู่ไปกับแนวคิดเครือข่ายทางสังคมคือการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโครงข่ายทางสังคม บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทั้งนี้เนื่องจากสมมุติฐานเบื้องต้นที่เชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนต่างมีความต้องการอะไรต่ออะไรหลายอย่างในชีวิต หากลำพังตนเองอาจไม่สามารถสนองตอบความต้องการของตนได้มากมายนัก จึงจำต้องสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมขึ้น โดยทุกคนต่างแสวงหาผลตอบแทนที่พวกเขาพอใจ นั่นคือกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทั่วไป (Interaction Process) หรือคือกระบวนการแลกเปลี่ยนนั่นเอง ในการตัดสินใจกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใดนั้นบุคคลมักจะคำนวณระหว่างต้นทุนและผลตอบแทนของการกระทำแล้วว่าผลตอบแทนเป็นที่ยอมรับได้หรือไม่ ทั้งนี้ไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นผลตอบแทนที่มากที่สุด (Optimum) แต่ต้องเป็นที่ตนพอใจ (Satisfaction)แล้ว

โฮแมนส์ (George C. Homans, 1961:2) เสนอว่า พฤติกรรมใดของมนุษย์ทวนทางใดหนทางหนึ่งย่อมมีความเกี่ยวข้องกับรางวัลหรือการลงโทษที่เขาจะได้รับจากการกระทำของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกันอยู่ นั่นคือการกระทำของมนุษย์มีนัยของการแลกเปลี่ยนและเรื่องราวอันเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องเสียหรือประโยชน์ที่จะได้รับในการกระทำหนึ่งๆเสมอ เขายังได้เสนออีกว่า มโนทัศน์เรื่องความเป็นธรรมในการกระจายประโยชน์ (Distributive Justice) ของแต่ละบุคคลเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมหนึ่งๆซึ่งยอมเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ต่างฝ่ายยอมมีทั้งสิ่งที่สูญเสียไปและประโยชน์ที่ได้รับ หากในสัดส่วนระหว่างประโยชน์และสิ่งที่สูญเสียไปปรากฏว่าแต่ละฝ่ายได้รับผลกำไร (Net Reward/Profit) เท่าเทียมกัน พฤติกรรมอันเกี่ยวข้องกันนี้ย่อมดำเนินไปจนจบสิ้นลงอย่างรวดเร็ว ทว่าหากแต่ละฝ่ายได้รับผลกำไรไม่เท่าเทียมกันบุคคลจะแสดงความไม่พอใจ ซึ่งในการตัดสินใจบุคคลมักใช้หลักทางเศรษฐศาสตร์ในการตัดสินใจมากที่สุด ด้านคุณค่า

⁴ พรศิษฐ์ วรวรรณ, หม่อมหลวง, " สายสัมพันธ์ทางสังคมวัฒนธรรมและความร่วมมือกันของชาวบ้าน:กรณีศึกษาชุมชน ส.สุขทวี กรุงเทพมหานคร ." (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533), หน้า 28-34.

ขึ้นอยู่กับความขาดแคลน (Deprivation) และความเพียงพอ (Satiation) แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ การแลกเปลี่ยนของแต่ละบุคคลที่มีการให้คุณค่าต่อประโยชน์ที่ได้รับและสิ่งที่ต้องเสียไปแตกต่างกัน สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือต้องทำความเข้าใจถึงการให้คุณค่าต่อสิ่งต่างๆ ซึ่งสังคมหรือที่กลุ่มบุคคลนั้นเป็นสมาชิกยึดถือปฏิบัติ

ปีเตอร์ (Peter M. Blau) เสนอว่า ความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นเรื่องของการแลกเปลี่ยน บุคคลจึงต้องมีทั้งประโยชน์ที่ได้รับและสิ่งที่เสียไป ทั้งนี้ประโยชน์ที่บุคคลได้รับในความสัมพันธ์นั้นอาจหมายถึงสิ่งที่สูญเสียไปของอีกฝ่าย ดังนั้นบุคคลจะต้องมีการแบ่งปันและตอบแทนกัน การแลกเปลี่ยนอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การแลกเปลี่ยนเชิงสังคม (Social Exchange) และการแลกเปลี่ยนเชิงเศรษฐกิจ (Economic Exchange) ข้อแตกต่างของการแลกเปลี่ยนทั้ง 2 ลักษณะนี้คือ การระบุค่าและการกำหนดเงื่อนไขการตอบแทน กล่าวคือการแลกเปลี่ยนเชิงสังคมนั้นประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกันจะไม่มีค่าของสิ่งที่แลกเปลี่ยนอย่างชัดเจนตายตัว แต่มีพันธะตอบแทนในรูปของพันธะผูกพันทางสังคม ซึ่งมีลักษณะไม่กำหนดค่าและเงื่อนไขอย่างตายตัว หากคาดหวังการตอบแทนอย่างไม่จำกัดรูปแบบและระยะเวลาในการตอบแทนเพราะการแลกเปลี่ยนเชิงสังคมมีแนวโน้มทำให้เกิดความรู้สึกถึงพันธะผูกพันส่วนบุคคลและความไว้วางใจกัน ส่วนการแลกเปลี่ยนเชิงเศรษฐกิจนั้นมีการระบุค่าของประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนอย่างชัดเจนเพื่อตอบแทน ดังนั้นพันธะตอบแทนจึงอยู่ในรูปของพันธะข้อผูกพันทางสัญญา นอกจากนี้ขึ้นกับการเจรจาในเงื่อนไขการตอบแทนอีกด้วย

การบริหารความขัดแย้ง⁵

ฟิชไบน์และไอเซ็น (Ajzen and Fishbein ,1980) กล่าวว่า พฤติกรรมที่บุคคลประสบปัญหาในการควบคุมทำให้บุคคลไม่สามารถตัดสินใจได้แน่นอนว่าจะทำ-ไม่ทำต้องอาศัยโอกาสหรือทรัพยากรอื่น ๆ จะเป็นได้ว่าพฤติกรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับเจตนาหรือความต้องการของบุคคลเพียงอย่างเดียว ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจอื่น ๆ อีกด้วย เช่น โอกาสและทรัพยากรที่จำเป็น นั่นคือการพิจารณาพฤติกรรมต้องคำนึงถึงหน่วยของพฤติกรรม-เป้าหมาย (Behavioral-goal units) และพิจารณาถึงเจตนาว่าเป็นแบบของการกระทำที่จะบรรลุถึงเป้าหมายของพฤติกรรม⁶

⁵ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ความขัดแย้ง : การบริหารเพื่อความสำเร็จสรรค์ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดันยอ จำกัด , 2534), หน้า 99-115.

⁶ มันทนา สิริรัตโนภาส , "การสำรวจความเชื่อ เจตคติ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง การรับรู้ การควบคุมพฤติกรรมเจตนาและพฤติกรรมการบริจาคนอกโรงเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2538), หน้า 6.

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson, 1987) กล่าวว่า พฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งสามารถใช้มิติของความสัมพันธ์และวัตถุประสงค์ โดยมีแนวคิดว่าคุณคนที่แตกต่างกันย่อมใช้กลยุทธ์ในการจัดการความขัดแย้งที่แตกต่างกัน โดยในภาวะขัดแย้งประเด็นหลักที่ต้องใส่ใจคือ

1. การบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว เมื่ออยู่ในภาวะขัดแย้งคนแต่ละคนจะมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันจึงต้องพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ของคนนั้นๆ มีความสำคัญต่อเขามากน้อยเพียงใด

2. การรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น คนจะพิจารณาว่าการรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นมีความสำคัญกับตนมากน้อยเพียงใด⁷

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในปัจจุบันสาเหตุใหญ่ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทรัพยากรไม่พอเพียงกับความต้องการของคุณคน เมื่อบุคคลหรือกลุ่มแสวงหาทางที่จะควบคุมกิจกรรมซึ่งเป็นสมบัติของผู้อื่น และในกรณีที่ไม่สามารถตกลงกันได้

แนวคิดของเคนเนธ โทมัส (Kenneth Thomas, 1976) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นตอนๆ ในแต่ละตอนจะมีเหตุการณ์เกิดขึ้นตามลำดับเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นบุคคลจะแสดงพฤติกรรม (Behavior) ออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจแบ่งได้เป็นพฤติกรรมการเอาชนะ การแข่งขัน การต่อรอง การร่วมมือ และการหลีกเลี่ยงหรือผ่อนปรนเข้าหากัน การจำแนกพฤติกรรมข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำ เน้นการเอาใจตนเอง มุ่งชัยชนะของตนเองเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น

2. การร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับสูงและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูงด้วยคือมุ่งที่จะเอาชนะและชนะเดียวกันก็ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมของคุณคนที่จะให้เกิดความพอใจทั้งแก่ตนเองและบุคคลอื่น

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมทั้งมุ่งเอาชนะและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับปานกลางแบบมุ่งเจรจาต่อรองให้ทั้งสองฝ่ายพอใจ พฤติกรรมประนีประนอมสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งแบบเมื่อฝ่ายหนึ่งได้รับอีกฝ่ายจะเสีย (Zero-sum conflict) โดยมีความเชื่อว่าผลรวมของประโยชน์ตอบแทนจากความขัดแย้งในแต่ละสถานการณ์จะมีค่าออกมาคงที่ เมื่อฝ่ายหนึ่งได้อีกฝ่ายหนึ่งก็จะเสีย

⁷ ลัดดา วิศิษฐานนท์, "แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคลของคุณคนในองค์กรในองค์ธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534), หน้า 20.

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับต่ำด้วย เป็นการไม่สู้ปัญหาและไม่ร่วมมือในการแก้ปัญหา ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามทำตัวอยู่เหนือความขัดแย้งโดยเชื่อว่าความขัดแย้งจะลดลงเมื่อเวลาผ่านไป ข้อเสียคือความขัดแย้งบางอย่างอาจรุนแรงขึ้นจนกระทั่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะแก้ไขได้

5. การยอมให้ (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งเอาชนะในระดับต่ำและแสดงพฤติกรรมร่วมมือในระดับสูง มีพฤติกรรมที่เน้นการเอาใจผู้อื่น ยอมเป็นผู้เสียสละและไม่ต้องการให้เกิดการบาดหมางใจระหว่างบุคคล

การเอาใจตนเอง (พฤติกรรมเอาชนะ)	สูง	การเอาชนะ	การร่วมมือ
	ปานกลาง	การ ประนีประนอม	
	ต่ำ	การหลีกเลี่ยง	การยอมให้
		ต่ำ	สูง
		การเอาใจผู้อื่น(พฤติกรรมร่วมมือ)	

ภาพที่ 4-1 แบบพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อมีความขัดแย้ง

สิทธิโชค วรานุสันติกุล ได้กล่าวถึงการจัดการพฤติกรรมของมนุษย์ว่า การที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมออกไปนั้น เขาจะมีความคิดคาดหวังเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 อย่าง คือ การคาดหวังผลของการกระทำและขณะเดียวกันก็คาดหวังเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง ซึ่งวิธีการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้มีพฤติกรรมพึงประสงค์นั้น ได้แก่ การให้รางวัล ซึ่งมีหลักสำคัญ คือจะต้องบอกเขาให้ชัดเจนว่าท่านต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมอะไรอย่างไร และให้รางวัลแก่เขาทันทีที่เขาทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นเสร็จลงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่ารางวัลใดเป็นสิ่งที่เขาปรารถนา ซึ่งสิ่งที่น่าจะทำอย่างหนึ่งก็คือการสำรวจรางวัลที่บุคคลอยากได้เอาไว้ล่วงหน้าลักษณะของการสำรวจแบบกว้างๆ จัดทางเลือกเอาไว้คล้ายเมนูของภัตตาคาร ความคิดอันนี้ในวงการบริหารธุรกิจของเอกชนเรียกว่า Cafeteria Style สาเหตุจากบุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตามเขามักจะคำนวณเอาไว้ล่วงหน้าว่าจะได้ผลลัพธ์อะไร⁸

⁸ สิทธิโชค วรานุสันติกุล, การจัดการพฤติกรรมมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์, 2539), หน้า 67-77.

ในการแก้ไขความขัดแย้งที่มีลักษณะทำลายมีวิธีการมากมายหลายประการที่สามารถเลือกใช้ให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามพอจะจำแนกวิธีการแก้ไขความขัดแย้งออกเป็น 3 วิธีการ ดังนี้

1. วิธีการแรก ได้แก่ วิธีการที่มีฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ (Win-Lose method) เป็นการใช้อำนาจที่เหนือกว่าเข้าไปกำจัด ห้ามปราม หรือระงับความขัดแย้งที่กำลังเกิดขึ้น ลักษณะที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะหรือสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการและอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้แพ้ อาจจะทำให้เกิดความรู้สึกสูญเสียหรือความคับข้องใจขึ้น ประกอบไปด้วยวิธีการย่อย 3 วิธีคือ (Alan C. Filley 1980 : 576-578)

ก. วิธีการบังคับ (Forcing)

ข. วิธีการทำให้สถานการณ์ของความขัดแย้งสงบลง (Smoothing)

ค. วิธีการหลีกเลี่ยง (Avoiding)

2. วิธีการที่สอง ได้แก่ วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้ (Lose-Lose methods) เป็นวิธีการที่คู่กรณีจะไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตนเองต้องการได้ทั้งหมด แต่อาจจะได้มาเป็นบางส่วนเท่านั้น วิธีการนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่า การได้มาบางส่วนดีกว่าไม่ได้เลยซึ่งน่าจะมีวิธีการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีกว่าวิธีการที่ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ สำหรับวิธีการนี้นิยมใช้การประนีประนอม (Comproming) หรือบางครั้งอาจจะเรียกว่า การเจรจาต่อรอง (Bargaining) ลักษณะของการพบกันครึ่งทาง ต้องมีการลดเป้าหมายของตนเองลงไปบ้าง แต่วิธีการนี้ก็มิจุดอ่อนคือไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างแท้จริงเพราะเป้าหมายยังไม่บรรลุ (Blake & Mouton 1970 : 413-426)

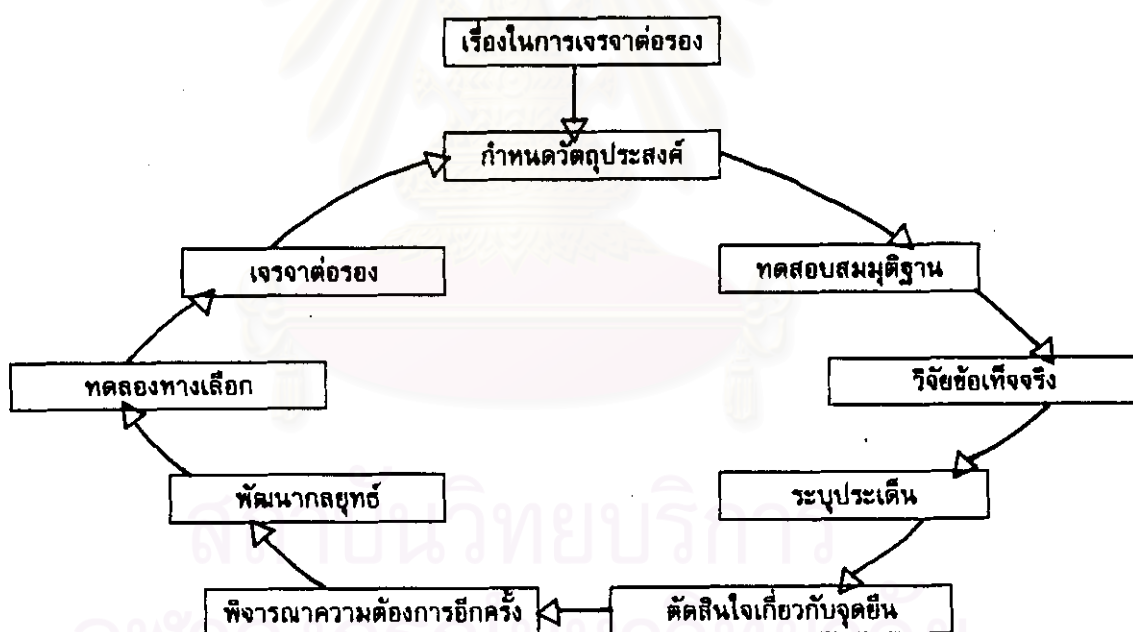
3. วิธีการที่สาม ได้แก่ วิธีการที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win-Win methods) เป็นวิธีที่คู่กรณีจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ สำหรับวิธีการที่นิยมใช้ คือ การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Integrative problem Solving) ซึ่งบางครั้งเรียกว่า การเผชิญหน้ากัน (Comfrontation) เป็นการให้ทั้งสองฝ่ายร่วมแก้ไขปัญหามาเพื่อหาแนวทางที่จะสร้างความพึงพอใจและยอมรับกันได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างอิสระ สามารถแก้ไขปัญหของ ความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง (P.R.Lawrence 1969 , 69)

⁹ ลัดดา วิศิษฐานนท์ , "แบบพฤติกรรมในการจัดการความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลของบุคลากรในองค์กรธุรกิจตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง" , หน้า 24-27.

การเจรจาต่อรอง(Negotiation)¹⁰

ความขัดแย้งก่อให้เกิดความจำเป็นในการเจรจาต่อรอง นักเจรจาต่อรองมืออาชีพจะสามารถต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ต่างๆ เพราะสามารถควบคุมกระบวนการในการเจรจาต่อรองและเข้าใจเนื้อหาของการเจรจาต่อรองค้นหาถึงความต้องการของฝ่ายตรงข้ามและฝ่ายตนซึ่งการเรียนรู้ความต้องการที่แท้จริงของฝ่ายตรงข้ามยิ่งมากเท่าไรก็จะยิ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยจะสามารถกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างอิทธิพลโน้มน้าวต่อผลของการเจรจาต่อรองซึ่งกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่ประสบผลมักจะแสดงให้เห็นว่าท่านกำลังพิจารณาถึงความต้องการของเขาในส่วนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

ขั้นตอนในการเตรียมพร้อมอย่างเป็นระบบ ถึงแม้จะมีการเตรียมพร้อมก็ไม่สามารถให้ประกันได้ว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไป แต่การเตรียมพร้อมจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จมาก การเตรียมพร้อมสำหรับการเจรจาต่อรองสามารถดำเนินการเป็นกระบวนการที่มีระเบียบและเป็นระบบ มีขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 4-2 วงจรการเตรียมพร้อมในการเจรจาต่อรอง

¹⁰ ลีโอ ฮอว์กินส์ ไมเคิล ยัคสันและพอลตัน รัชจิตพันธ์, คู่มือการเจรจาต่อรองอย่างมีประสิทธิภาพ (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อินโฟมาร์ท จำกัด . 2538) . หน้า 93-103.

แฮร์รี่ เอ. มิลล์ (Harry A. Mills , 1992) ได้กล่าวถึง 7 ขั้นตอนในการบรรลุข้อตกลงไว้ในหนังสือการเจรจาต่อรอง:ศาสตร์และศิลป์แห่งชัยชนะ (Negotiate : The art of winning) มีขั้นตอนที่เรียกย่อว่า R-E-S-P-E-C-T ซึ่งมีหลักการปฏิบัติโดยสังเขปดังนี้¹¹

1. การเตรียมตัวให้พร้อม (Ready) ได้แก่ การกำหนดและลำดับวัตถุประสงค์ วิธีการ อะไรคือสิ่งที่ยอมให้ได้และอะไรที่ต้องการ ทำการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผนกำหนดกลยุทธ์และกลยุทธ์สนับสนุน

2. การค้นหาความต้องการ (Explore) ได้แก่ การพิจารณาถึงความต้องการของทั้งสองฝ่าย ทดสอบสมมุติฐาน สร้างให้เกิดความรู้สึกชนะ-ชนะ แสดงจุดยืนของตนและศึกษาจุดยืนของอีกฝ่าย

3. แสดงสัญญาณแห่งการเจรจา (Signal) ได้แก่ แสดงให้อีกฝ่ายทราบว่าพร้อมที่จะเจรจา ยินดีสนองตอบความต้องการของอีกฝ่ายโดยยินดีที่จะตกลงในเงื่อนไขที่ยอมรับได้

4. การพิจารณาข้อเสนอ (Probe with proposal) ได้แก่ สร้างข้อเสนอที่อีกฝ่ายยอมรับได้ และปรับข้อเสนอที่ปฏิเสธให้สามารถยอมรับได้

5. การแลกเปลี่ยน (Exchange) ได้แก่ แลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการโดยอาจจะต้องยอมให้อีกฝ่ายในบางสิ่งที่พอจะยอมให้ได้

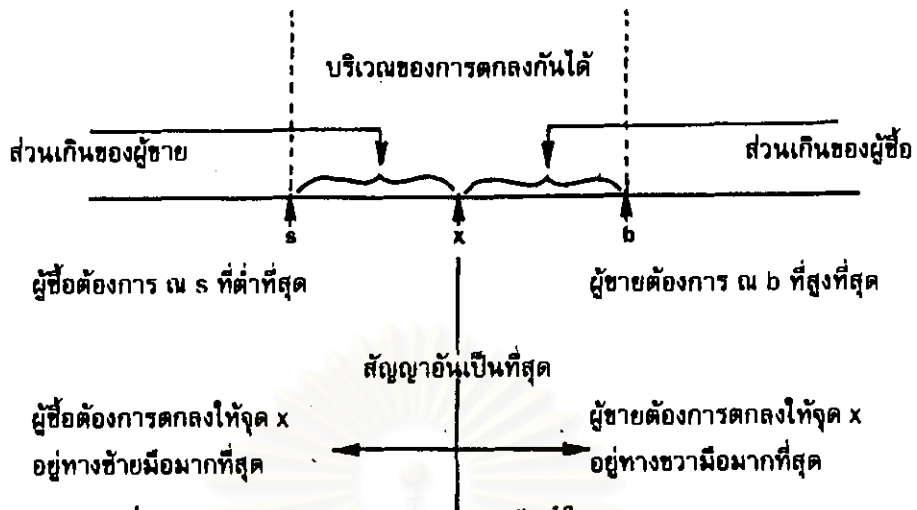
6. การปิดการเจรจา (Close the deal) ได้แก่ สร้างให้เกิดการสิ้นสุดการเจรจา โดยยอมรับในทันทีที่เงื่อนไขการแลกเปลี่ยนสามารถยอมรับได้อย่างรวดเร็วที่สุดเมื่อมีโอกาส

7. การผูกพัน (Tie-up) ได้แก่ ยืนยันในสิ่งที่ได้ตกลงและสรุปรายละเอียดของการตกลงเป็นรายลักษณ์อักษร

เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์อาจจะอาศัยหลักสามัญสำนึก (Common sense) เลขคณิตแบบง่าย ๆ และยังสามารถอาศัยเทคนิคที่คุ้นเคยกันดีในวิชาที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analysis) ทฤษฎีเกม (Game Theory) และเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นสำหรับการจัดการ (Managerial Economics)

ภาพจำลองเบื้องต้นของการวิเคราะห์ผลลัพธ์จะต้องวิเคราะห์ให้ทราบถึงทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการเจรจาที่ตกลงกันได้ (Best alternative to a negotiated agreement or BATNA) อาจมีรูปแบบที่มีบริเวณตกลงกันได้ หรือแบบไม่มีบริเวณที่ตกลงกันได้

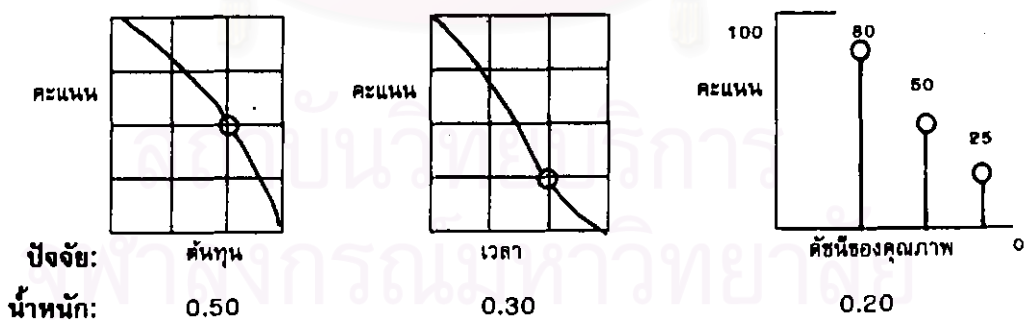
¹¹ Harry A. Mills, *Negotiate : The art of winning*, 3ed., (Singapore, Singapore Institute of Management , 1992), p. 10-14.



ภาพที่ 4-3 บริเวณของการตกลงกันได้¹²

ในบางครั้งอาจไม่เพียงแต่เป็นการเจรจาต่อรองเท่านั้น แต่เป็นการตัดสินใจที่กว้างมีเรื่องของนโยบายเข้ามาเกี่ยวข้อง มีหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจซึ่งวิธีการหนึ่งได้แก่ ระบบการให้คะแนน (An additive scoring system) นั่นคือ ถ้ามีมากกว่า 2 ทางเลือกที่ต้องตัดสินใจเลือก โดยพิจารณากำหนดเกณฑ์การตัดสินใจว่ามีปัจจัยและมีทางเลือกใดบ้างที่สามารถเลือกได้จากนั้นประเมินทางเลือกนั้นๆ ในลักษณะของการให้คะแนนในแต่ละปัจจัยของแต่ละทางเลือก

กรณีที่มีปัจจัยที่ต้องพิจารณา 3 ปัจจัย คือ ต้นทุน เวลาในการทำให้สำเร็จ และคุณภาพ ผู้พิจารณาจำเป็นต้องตัดสินใจให้น้ำหนัก (Weight) และคะแนน (Points) ในทุกปัจจัย กำหนดสัดส่วนทุกปัจจัยและเมื่อรวมคะแนนกันของการให้น้ำหนักในสัดส่วนผลรวมจะต้องเท่ากับ 1



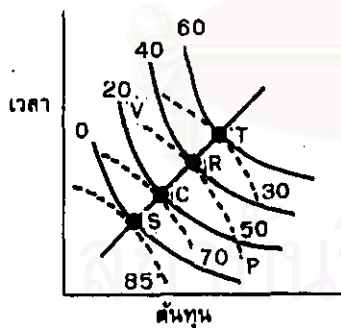
ภาพที่ 4-4 ระบบการให้คะแนนสำหรับ 3 ปัจจัย¹³

¹² Howard Raiffa, The Art & Science of Negotiation (: The Belknap Press of Harvard University Press ,1982), p.46.

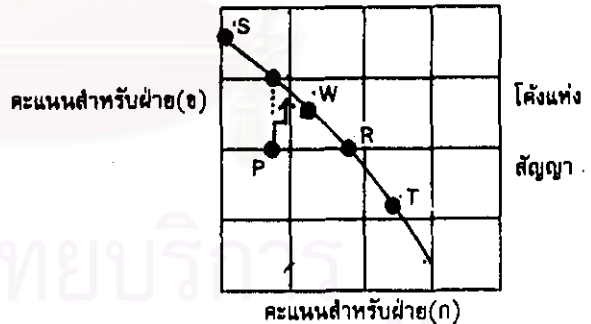
¹³ Ibid., p.152.

ระบบการให้คะแนน (A value scoring system) ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน และมีปัจจัยภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องการเจรจาต่อรองอาจมีหลายทางเลือกไม่สามารถควบคุมได้ด้วยการเจรจา ดังนั้นวิธีรูปแบบของสัญญาสำรอง (Contingency contracts) อาจสามารถนำมาใช้โดยอาศัยการวิเคราะห์อรรถประโยชน์และประมาณค่าความน่าจะเป็น ซึ่งจะพิจารณาถึงความไม่แน่นอน (Uncertainties) และการลงความเห็นที่หลากหลาย แต่ในทางปฏิบัติแล้วไม่่ง่ายนักเพราะต้องการระดับของความคงเส้นคงวาของกลุ่มผู้วิเคราะห์

การตัดสินใจกับ 2 ปัจจัยที่ต่อเนื่อง (Tradeoffs with two continuous issues) เมื่อคู่เจรจาทบทวนถึงปัจจัยที่ต่อเนื่อง 2 ประการ อาทิ ต้นทุนและเวลา ช่วงของระดับต้นทุนที่เจรจาเท่ากับ 3-4 ล้านบาท และระยะเวลาเท่ากับ 250-400 วัน ฝ่าย(ก)ต้องการจำนวนเงินที่มากและจำนวนวันที่มาก ในขณะที่ฝ่าย(ข)ต้องการจำนวนเงินที่น้อยและจำนวนวันที่น้อย เมื่อเชื่อมจุดตัด S Q R และ T เส้นดังกล่าวเรียกว่า **โค้งแห่งสัญญา (Contract Curve)** ดังแสดงให้เห็นโค้งแห่งมูลค่าของทั้งสองฝ่ายในภาพที่ 4-5ก. และเมื่อแสดงให้เห็นภาพของจุดตัด P รวมกับเส้นโค้งความต้องการของฝ่าย(ก)เท่ากับ 20 ล้านบาท และฝ่าย(ข)เท่ากับ 50 ล้านบาท ภายใต้การประสานประโยชน์ที่คาดว่าจะตกลงกันได้แล้ว หากฝ่าย(ก)มีความต้องการตกลงที่ระดับ R และฝ่าย(ข)ต้องการตกลงที่จุด Q ดังแสดงในรูปที่ 4-5ข. พบว่าจุดเริ่มต้นที่ทั้งสองฝ่ายจะตกลงกันได้นั้นคือ 4 ล้านบาทและ 275 วัน ซึ่งเรียกว่า **จุดเบื้องต้นของความตกลงแบ่งปันกันได้ (A Simple one of Distributive Bargaining)** ในขณะที่ฝ่าย(ก)จะต่อรองให้ได้ระดับที่สูงขึ้น และฝ่าย(ข)จะต่อรองให้ได้ระดับที่ต่ำลงสวนทางกัน



ภาพที่ 4-5ก. โค้งแห่งมูลค่าของฝ่าย(ก)และฝ่าย(ข)



ภาพที่ 4-5ข. ขอบเขตที่ตกลงกันได้ (The efficient frontier)

บริเวณที่ตกลงกันได้เมื่อทั้งสองฝ่ายใช้ระบบการให้คะแนน ดังที่แสดงในภาพที่ 5-5 ซึ่งต่างจะรู้ค่าของน้ำหนักความต้องการของตน ดังตัวอย่างที่ฝ่าย(ก)ให้น้ำหนัก 0.4 และ 0.6 ในปัจจัยต้นทุนและระยะเวลาตามลำดับ อาจแสดงมูลค่ารวมของผลตอบแทนได้ดังนี้

$$\begin{aligned} V_H(3.75, 325) &= 0.4C_H(3.75) + 0.6T_H(325) \\ &= (0.4 \times 75) + (0.6 \times 25) \\ &= 45.0 \text{ ล้านบาท} \end{aligned}$$

ในทำนองเดียวกันฝ่าย(ข)ให้น้ำหนัก 0.7 และ 0.3 ในปัจจัยต้นทุนและระยะเวลา ดังนั้นสามารถแสดงผลรวมของมูลค่ารวมของผลตอบแทนได้ดังนี้

$$\begin{aligned} V_S(3.75, 325) &= 0.7C_S(3.75) + 0.3T_S(325) \\ &= (0.7 \times 50) + (0.3 \times 75) \\ &= 57.5 \text{ ล้านบาท} \end{aligned}$$

ดังนั้นระดับที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่ายคือระดับที่ผลรวมของคะแนนของทั้งสองฝ่ายมีค่าสูงที่สุด จากตารางที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่าที่ระดับต้นทุน 3.25 ล้านบาทและระยะเวลาเท่ากับ 375 วันจะได้คะแนนรวมของฝ่าย(ก)เท่ากับ 66 ล้านบาท และฝ่าย(ข)เท่ากับ 68.9 ล้านบาท เมื่อรวมกันเท่ากับ 134.9 ล้านบาท ซึ่งจะไม่มีจุดใดที่จะให้ผลตอบแทนรวมสูงกว่านี้

ตารางที่ 4-1 การประเมินผลของสัญญาที่สามารถเลือกได้

สัญญา		การประเมิน					
		ฝ่าย ก.			ฝ่าย ข.		
ต้นทุน	เวลา	C_H	T_H	V_H	C_S	T_S	V_S
3.75	325	75	25	45.0	50	75	57.5
3.00	250	0	0	0.0	100	100	100.0
4.50	400	100	100	100.0	0	0	0.0
3.00	400	0	100	60.0	100	0	70.0
4.50	250	100	0	40.0	0	100	30.0
3.40	360	50	80	68.0	70	50	64.0
3.25	375	30	90	66.0	83	36	68.9
3.75	400	75	100	90.0	50	0	35.0
3.00	350	0	68	40.8	100	60	88.0

การตัดสินใจลงทุน (The Investment Decision)

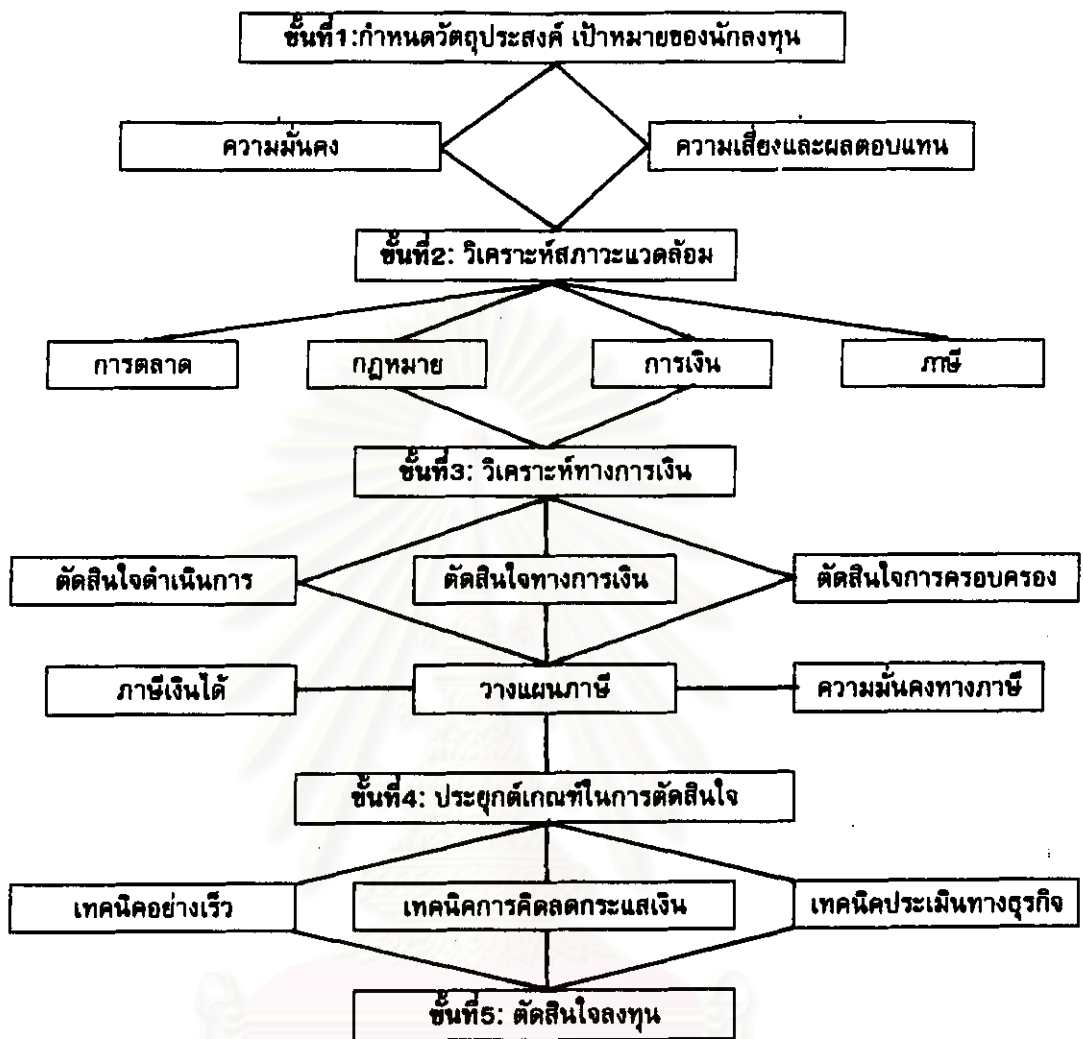
การตัดสินใจลงทุนนั้นเริ่มจากการกำหนดประเด็นปัญหาและรายละเอียดของสิ่งที่กำลังรอการตัดสินใจจากนั้นทำการวิเคราะห์เหตุผลภายใต้เงื่อนไขของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการตัดสินใจ ซึ่งวิธีนี้ของการตัดสินใจ (The decision tree) เป็นเครื่องมือหนึ่งซึ่งมีประสิทธิภาพและง่ายต่อการทำความเข้าใจสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ร่วมกับเมตริกซ์แห่งผลตอบแทน (Matrix) พอจะแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน¹⁴ ดังนี้

1. กำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้และกลยุทธ์ซึ่งสามารถนำไปสู่ความสำเร็จในแต่ละทางเลือก ซึ่งในท้ายที่สุดแล้วทางเลือกดังกล่าวจะถูกเลือกมาใช้เพียง 1 วิธีการเท่านั้น
2. พิจารณาถึงกรอบของเหตุการณ์และผลที่จะได้รับ โดยทำการลำดับความสำคัญของทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและรวบรวมปัจจัยแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ประกอบการวิเคราะห์ตัดสินใจ
3. คำนวณหามูลค่าของผลได้ภายใต้ข้อจำกัดในแต่ละทางเลือก
4. กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจประเมินทางเลือกในแต่ละทางเลือกซึ่งค่าตามพื้นฐานที่ต้องพิจารณา ได้แก่ อะไรคือวัตถุประสงค์ อะไรคือทางเลือก อะไรคือหลักในการเปรียบเทียบและอะไรเป็นผลได้ของแต่ละทางเลือก เป็นต้น

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นการลงทุนที่ต้องใช้งบประมาณสูงและผูกพันระยะเวลาดำเนินโครงการค่อนข้างยาว ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจลงทุนต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆอย่างถี่ถ้วนรอบคอบโดยอาจแบ่งขั้นตอนการตัดสินใจได้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของนักลงทุน การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การวิเคราะห์ทางการเงิน การประยุกต์เกณฑ์ในการตัดสินใจ และการตัดสินใจลงทุน¹⁵ (ดังแสดงในภาพที่ 4-6)

¹⁴ Stephen E. Hargitay and Shi-Ming Yu, Property Investment Decisions : A quantitative approach (London : E&FN Spon , 1993), p.63-81.

¹⁵ Austin J.Jaffe and C.F.Sirmans, Fundamentals of Real Estate Investment, Third Ed., (New Jersey: Prentice Hall, 1995) , p6.



ภาพที่ 4-6 ขั้นตอนในการตัดสินใจลงทุน

รัตนา สายคณิต กล่าวว่า การตัดสินใจลงทุนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจว่ากิจการควรใช้เงินลงทุนในโครงการลงทุนหรือไม่และจะมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรเงินทุนไปลงในโครงการ การลงทุนต่างๆจำเป็นจะต้องมีการประเมินโครงการเสียก่อนว่าจะคุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ในการประเมินโครงการลงทุนจะเกี่ยวข้องกับการประมาณต้นทุนของเงินทุนและการประมาณกระแสเงินสด ซึ่งหลักเกณฑ์ต่างๆในการประเมินอาจแบ่งได้เป็น 3 หลักเกณฑ์¹⁶ คือ

1. การประเมินโครงการลงทุนภายใต้ความแน่นอน
2. การประเมินโครงการลงทุนภายใต้ภาวะเสี่ยง
3. การประเมินโครงการลงทุนภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน

¹⁶ รัตนา สายคณิต, เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ 1, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), หน้า 319-390.

ตารางที่ 4-2 หลักเกณฑ์ในการประเมินโครงการ

เกณฑ์การประเมินโครงการ	รายละเอียด
1. ภายใต้ความแน่นอน	
ก. ระยะเวลาคืนทุน	$P = C_0 / R$ เมื่อ C_0 = จำนวนเงินลงทุนครั้งแรก R = กระแสเงินสดรับสุทธิต่อปี
ข. อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย	$ARR = \Sigma R_t / n$ เมื่อ ΣR_t = กระแสเงินสดรับสุทธิที่คาดว่าจะได้รับ n = อายุของโครงการ
ค. การหักลดกระแสเงินสด	
1) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ	$NPV = \Sigma [R_t / (1+k)^t] - C_0$ เมื่อ R_t = กระแสเงินสดรับสุทธิของปีที่ 1 ถึง n k = ต้นทุนของเงินทุน
2) อัตราผลตอบแทนภายใน	$C_0 = \Sigma R_t / (1 + IRR)^t$ เมื่อ IRR = อัตราผลตอบแทนภายใน
3) ดัชนีกำไร	$BC = PV / C_0$ เมื่อ PV = มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิที่คาดว่าจะได้รับ
2. ภายใต้สภาวะเสี่ยง	
ก. ค่าคาดหวัง	$E(X) = \Sigma P_i \cdot X_i$ เมื่อ $E(X)$ = ค่าคาดหวังของผลได้ X P_1, \dots, P_n = ความน่าจะเป็นของการเกิดผลในทางที่ 1 ... ทางที่ n X_1, \dots, X_n = ผลได้ที่เกิดในทางที่ 1 ... ทางที่ n
ข. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	$\sigma = \sqrt{[\Sigma (X_i - X)^2 \cdot P_i]}$ เมื่อ σ = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน $X = E(X)$ หรือ ค่าคาดหวัง
ค. ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน	$C = \sigma / X$ เมื่อ C = ค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน
ง. วิธีการลดความเสี่ยงในการลงทุน	
1) ปรับด้วยอัตราเสี่ยง	$k_A = k_n + \beta$ เมื่อ k_A = อัตราหักลดที่ปรับด้วยอัตราเสี่ยงแล้ว k_n = ต้นทุนของเงินภายหลังหักภาษีเงินได้ β = อัตราเสี่ยง
2) ปรับให้อยู่ในสภาวะไม่มีความเสี่ยง	$\alpha = R_t / R_n$ เมื่อ α = สัมประสิทธิ์ปรับค่าเทียบเท่าสภาวะความแน่นอนในปีที่ t R_t = กระแสเงินสดรับสุทธิที่คาดว่าจะไม่มีความเสี่ยงในปีที่ t R_n = กระแสเงินสดรับสุทธิที่รวมความเสี่ยงในปีที่ t

ตารางที่ 4-2(ต่อ) หลักเกณฑ์ในการประเมินโครงการ

เกณฑ์การประเมินโครงการ	รายละเอียด
ฉ.แผนผังการตัดสินใจ(Decision tree)	แทนที่จะแสดงผลได้ในรูปตารางเมทริกผลได้ แต่วิธีการนี้จะแสดงเป็นเส้นซึ่งเริ่มจากจุดตัดสินใจเริ่มแรกต่อจากนั้นจึงแตกแขนงเป็นสาขา(branch)ตามสถานการณ์ที่เป็นเงื่อนไขที่เกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความน่าจะเป็นของการสถานการณ์นั้นๆ
3.ภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน	
ก.ผลได้สูงสุดจากทางเลือกที่ดีที่สุด (Maximax Criteria)	เป็นการคาดการณ์ในแง่ดีโดยคาดการณ์สถานการณ์หรือเงื่อนไขในทางที่จะเกิดขึ้น จากนั้นพิจารณาโครงการที่มีผลได้ที่สูงที่สุด แล้วเปรียบเทียบเลือกโครงการที่มีผลได้สูงสุด
ข.ผลได้สูงสุดจากทางเลือกที่เลวร้ายที่สุด (Minimax Criteria)	เป็นการคาดการณ์ในแง่เลวร้ายที่สุดโดยคาดการณ์สถานการณ์หรือเงื่อนไขในทางที่จะเกิดขึ้น จากนั้นพิจารณาโครงการที่มีผลได้ต่ำที่สุด แล้วเปรียบเทียบเลือกโครงการที่มีผลได้สูงสุด
ค.สัมประสิทธิ์ของการคาดคะเนในแง่ดี (Coefficient of Optimism)	$d_i = \theta \text{ Max}_i + (1 - \theta) \text{ Min}_i$ d_i =ดัชนีการตัดสินใจของกลยุทธ์ i θ =สัมประสิทธิ์ของการคาดคะเนในแง่ดี Max_i =ค่าผลได้สูงสุดของกลยุทธ์ i Min_i =ค่าผลได้ต่ำสุดของกลยุทธ์ i
ง.ความสูญเสียน้อยที่สุด (Minimax Regret)	เป็นการตัดสินใจคาดคะเนเหตุการณ์ในแง่ร้ายอีกหลักเกณฑ์หนึ่ง โดยวัดความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากการเลือกโครงการผิด จากนั้นจึงเลือกโครงการที่ทำให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด
จ.การใช้เหตุผล (Criterion of Rationality)	เป็นหลักเกณฑ์ที่เปลี่ยนสภาวะความไม่แน่นอนให้เป็นสภาวะเสี่ยงโดยการกำหนดค่าความน่าจะเป็นของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้มีค่าเท่ากันทุกทาง จากนั้นคำนวณค่าคาดหวังของกระแสเงินสดรับสุทธิของแต่ละโครงการแล้วนำมาเปรียบเทียบกันและเลือกโครงการที่ให้ค่าความคาดหวังของกระแสเงินสดรับสุทธิสูงสุด

ออสติน เจ เจฟฟ์ และ ซี เอฟ เซอแมนส์ (Austin J. Jaffe and C.F.Simans) ได้กล่าวถึงเกณฑ์การตัดสินใจลงทุน¹⁷ ไว้ดังนี้

1. หลักเกณฑ์อย่างง่าย (Rule-of-Thumb) เป็นวิธีการที่เก่าแก่และง่ายต่อการทำความเข้าใจ อาศัยค่าความสัมพันธ์เกี่ยวกับระยะเวลาคืนทุนและอัตราผลตอบแทนเฉลี่ย ข้อจำกัดที่สำคัญของวิธีการนี้ ได้แก่ การที่ค่าความสัมพันธ์ไม่ได้พิจารณาถึงการลดค่าของกระแส

¹⁷ Austin J.Jaffe and C.F.Simans, Fundamentals of Real Estate Investment, p.293-332.

เงินสดที่จะได้รับในอนาคตและไม่ได้พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของกระแสเงินสดในแต่ละงวดที่อาจแตกต่างกันในตลอดอายุการครอบครองทรัพย์สิน

ตารางที่ 4-3 หลักเกณฑ์ในการประเมินอย่างง่าย

เกณฑ์การประเมินอย่างง่าย	รายละเอียด
1. วิธีระยะเวลาคืนทุน	
ก. ตัวคูณ (Multipliers)	
1) ตัวคูณรายรับรวม (Gross Income Multiplier)	GM = $\frac{\text{มูลค่าการลงทุนรวม}}{\text{รายรับรวมต่อปี}}$
2) ตัวคูณรายรับสุทธิ (Net Income Multiplier)	NIM = $\frac{\text{มูลค่าการลงทุนรวม}}{\text{รายรับสุทธิต่อปี}}$
3) ตัวคูณกระแสเงินสดก่อนภาษี (Before-tax Cash flow Multiplier)	Before-Tax M = $\frac{\text{มูลค่าการลงทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}{\text{กระแสเงินสดก่อนภาษีต่อปี}}$
4) ตัวคูณกระแสเงินสดหลังภาษี (After-Tax Cash Flow Multiplier)	After-Tax M = $\frac{\text{มูลค่าการลงทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}{\text{กระแสเงินสดหลังภาษีต่อปี}}$
ข. อัตราผลตอบแทน (Rates of Return)	
1) อัตราผลตอบแทนโดยรวม (Overall Capitalization Rate)	R = $\frac{\text{รายได้สุทธิต่อปี}}{\text{มูลค่าการลงทุนรวม}}$
2) อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity Dividend Rate)	EDR = $\frac{\text{กระแสเงินสดก่อนภาษีต่อปี}}{\text{มูลค่าการลงทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}$
3) อัตราผลตอบแทนหลังภาษี (After-Tax Return)	ATR = $\frac{\text{กระแสเงินสดหลังภาษีต่อปี}}{\text{มูลค่าการลงทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}$
2. อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย	
ก. อัตราผลตอบแทนรายได้สุทธิเฉลี่ย (Average Return on Net Operation Income)	Av.Return on NOI = $\frac{\text{กระแสเงินสดสุทธิเฉลี่ยต่อปี}}{\text{มูลค่าการลงทุนรวม}}$
ข. อัตราผลตอบแทนกระแสเงินสดก่อนภาษี (Average Return on Before-Tax Cash Flow)	Av.Return on BTCF = $\frac{\text{กระแสเงินสดก่อนภาษีเฉลี่ยต่อปี}}{\text{มูลค่าลงทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}$
ค. อัตราผลตอบแทนกระแสเงินสดหลังภาษี (Average Return on After-Tax Cash flow)	Av.Return on ATCF = $\frac{\text{กระแสเงินสดหลังภาษีเฉลี่ยต่อปี}}{\text{มูลค่าลงทุนส่วนของผู้ถือหุ้น}}$

2. การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio Analysis) เป็นการนำอัตราส่วนทางการเงินมาใช้วัดความสัมพันธ์ของส่วนที่ผันแปรของกระแสเงินสด อาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ความสามารถในการก่อหนี้ อัตราส่วนการดำเนินงาน และอัตราส่วนประสิทธิภาพในการทำกำไร ข้อจำกัดที่สำคัญของวิธีการนี้ ได้แก่ ค่าอัตราส่วนอาจทำให้บิดเบือนข้อเท็จจริงบางประการ ค่าอัตราส่วนแต่ละค่าจะแสดงถึงข้อเด่นและข้อด้อยในแต่ละด้านตามแต่ค่าที่ใช้วัดเท่านั้น และใน

การลงทุนส่วนใหญ่จะมีค่าอัตราส่วนที่ในเวลาเดียวกันบางค่าอาจสูงในขณะที่บางค่าอาจต่ำทำให้ยากที่จะใช้อธิบายความเป็นไปได้ทางการเงิน

ตารางที่ 4-4 การวิเคราะห์อัตราส่วน

เกณฑ์การประเมินอย่างง่าย	รายละเอียด
1.ความสามารถในการก่อหนี้และการดำเนินงาน	
ก.อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อมูลค่าทรัพย์สิน (Mortgage Debt to Property Value Ratio)	$L/V = \frac{\text{หนี้ระยะยาว}}{\text{มูลค่าทรัพย์สิน}}$
ข.ความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ (Debt Coverage Ratio)	$DCR = \frac{\text{รายได้สุทธิต่อปี}}{\text{เงินกู้ที่ต้องชำระต่อปี}}$
ค.ความสามารถต่อค่าใช้จ่ายและเงินกู้ (Default Ratio)	$DR = \frac{\text{(รายจ่ายในการดำเนินงาน+เงินกู้)}}{\text{รายได้รวมที่จะได้รับ}}$
ง.อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ (Total Asset Turnover Ratio)	$TAT = \frac{\text{รายได้รวมที่ได้รับต่อปี}}{\text{มูลค่าทรัพย์สิน}}$
จ.อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expense Ratio)	$OER = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน}}{\text{รายได้รวมที่จะได้รับ}}$
2.ความสามารถในการทำกำไร	
ก.อัตราส่วนกำไรส่วนเกิน (Profit Margin Ratio)	$P.Margin = \frac{\text{กระแสเงินสดหลังภาษี}}{\text{รายได้รวมที่จะได้รับ}}$
ข.ผลตอบแทนจากเงินลงทุนรวม (Return to Equity on Total Investment)	$ROI = \frac{\text{กระแสเงินสดหลังภาษี}}{\text{เงินลงทุนทั้งหมด}}$
ค.ผลตอบแทนจากเงินลงทุนส่วนของผู้เจ้าของ (Return on Equity)	$ROE = \frac{\text{กระแสเงินสดหลังภาษี}}{\text{เงินลงทุนส่วนของผู้เจ้าของ}}$

3. การประเมินทางธุรกิจ (Traditional Appraisal Methods) เป็นวิธีการที่ได้รับ ความนิยมใช้ในการตัดสินใจลงทุน อาจแบ่งได้เป็น 3 วิธี ได้แก่ วิธีการเปรียบเทียบราคาตลาด วิธีต้นทุน และวิธีคิดจากรายได้ มีรายละเอียดโดยสังเขปดังนี้¹⁸

ก. วิธีเปรียบเทียบราคาตลาด (Sales Comparison Approach) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมและความเชื่อถือสูง อาศัยแนวคิดพื้นฐานที่ว่าผู้ซื้อจะไม่ยินดีจ่ายมากไปกว่าราคาทรัพย์สินที่มีลักษณะคล้ายกันและมีการซื้อขายกันในระยะเวลาใกล้เคียงกัน โดยจะพิจารณาถึงข้อมูลการซื้อขายในปัจจุบันของทรัพย์สินแปลงเปรียบเทียบนำมาปรับค่าความแตกต่างในปัจจุบัน ด้านต่างๆที่มีผลต่อมูลค่าทรัพย์สินนั้น อาทิ ปัจจัยด้านเวลาของการซื้อขาย ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้ง งวดการเงินที่ชำระ รายละเอียดและข้อจำกัดของการซื้อขาย และลักษณะทางกายภาพ

¹⁸ William B.Brueggeman and Jeffrey D.Fisher, Real Estate Finance and Investments , Ninth Edition, (Boston : Richard D. Irwin,INC. , 1993) , p428-448.

เป็นต้น วิธีการนี้มีข้อจำกัดในด้านข้อมูลตลาดของทรัพย์สินแปลงเปรียบเทียบที่อาจพบว่ามี การซื้อขาย มีปัจจัยทางกายภาพและการใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกันมาก เป็นต้น

ข. วิธีต้นทุน (Cost Approach) อาศัยแนวคิดพื้นฐานที่ว่าผู้ซื้อจะไม่ยินดีจ่ายมาก ไปกว่าต้นทุนในการซื้อที่ดินและต้นทุนอาคารที่เหลือนอยู่ตามสภาพปัจจุบัน โดยจะประมาณมูลค่าที่ดินที่ถือเสมือนว่างเปล่า บวกกับ ต้นทุนค่าก่อสร้างอาคารใหม่ หักด้วย ค่าเสื่อมราคา ซึ่ง ในการประมาณค่าเสื่อมราคาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยความเสื่อมด้านกายภาพ ความเสื่อมในการ ใช้ประโยชน์และความเสื่อมทางเศรษฐกิจ วิธีการนี้มักนิยมใช้ประเมินราคาทรัพย์สินที่มี ลักษณะเฉพาะ อาทิ โรงพยาบาล โรงงาน โกดังและคลังสินค้า เป็นต้น

ค. วิธีคิดจากรายได้ (Income Capitalization Approach) อาศัยแนวคิดพื้นฐาน ที่ว่าผู้ซื้อจะไม่ยินดีจ่ายมากกว่ารายได้ที่จะได้รับจากทรัพย์สินตลอดอายุทางเศรษฐกิจที่มีอยู่ มักนิยมใช้ประเมินราคาทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้ อาทิ โรงแรม อาคารศูนย์การค้า อาคาร สำนักงานให้เช่า อาคารพักอาศัยให้เช่า เป็นต้น อาจกล่าวโดยสังเขปได้ดังนี้

1) วิธีคิดจากรายได้โดยตรง (Direct Capitalization) เป็นเทคนิคอย่างง่าย โดยอาศัยความสัมพันธ์ของรายได้สุทธิและมูลค่าปัจจุบันของทรัพย์สิน ทำการเปรียบเทียบ อัตราผลตอบแทนของทรัพย์สินที่มีลักษณะใกล้เคียงกับทรัพย์สินปรับความแตกต่างในปัจจัย ต่างๆ โดย

$$\text{มูลค่าของทรัพย์สิน} = \frac{\text{รายได้สุทธิต่อปี (NOI)}}{\text{อัตราผลตอบแทน (R)}}$$

2) วิธีการลงทุน (Band of Investment) เป็นการพิจารณาถึงความแน่นอน ของกระแสเงินสด ต้นทุนของการก่อหนี้สินและเงินทุน โดย

$$\begin{aligned} \text{อัตราผลตอบแทน} &= \text{กระแสเงินสดหลังภาษี (ATCFE)} \\ \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)} &= \text{ต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (E)} \end{aligned}$$

3) วิธีลดค่ากระแสเงินสด (Discounted Cashflow Methods) เป็นวิธีการที่ได้ รับความนิยมใช้ในปัจจุบัน ทำการวิเคราะห์ผลตอบแทนและต้นทุนทั้งหมดที่คาดว่าจะได้รับ อาศัยการคิดลดค่าของเงินตามระยะเวลาจากแนวคิดที่ว่ามูลค่าของทรัพย์สินเท่ากับผลรวมของ กระแสเงินสดของรายได้ที่จะได้รับในอนาคตตลอดระยะเวลาการถือครองทรัพย์สินและมูลค่า ของทรัพย์สิน ณ วันที่สิ้นสุดการถือครองหรือวันที่ขายต่อ ปรับมูลค่าของกระแสเงินสดด้วย อัตราคิดลดที่สะท้อนถึงอัตราการแข่งขันในการลงทุนของทรัพย์สิน

แอสวีธ เดโมดาแรน (Aswath Damodaran)¹⁹ ได้เสนอถึงวิธีการประมาณมูลค่าของทรัพย์สิน ณ วันที่สิ้นสุดการถือครองหรือวันที่ขายต่อ ไว้ดังนี้

ก. อาศัยมูลค่าปัจจุบันของทรัพย์สินพิจารณาปรับค่าของปัจจัยด้านระยะเวลาด้วย อัตราการเพิ่มของมูลค่าทรัพย์สินที่คาดคะเนสำหรับระยะเวลาจนถึง ณ ปีที่สิ้นสุดการถือครองหรือขายต่อ

ข. อาศัยการประมาณกระแสเงินสดในปีที่สิ้นสุดการถือครองหรือปีที่ขายต่อ ทรัพย์สินพิจารณาพร้อมกับอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของมูลค่าทรัพย์สิน

$$\text{มูลค่าทรัพย์สิน ณ ปี} = \frac{\text{กระแสเงินสด ณ ปีที่ถัดจากปีสิ้นสุดการถือครองหนึ่งปี}}{\text{สุดท้ายของการถือครอง (อัตราคิดลด-อัตราการเพิ่มของมูลค่าทรัพย์สิน)}}$$

ค. อาศัยอัตราผลตอบแทนการลงทุนที่ได้พิจารณาถึงรายได้สุทธิจากการดำเนินงานและอัตราการเพิ่มขึ้นของมูลค่าทรัพย์สิน โดย

$$\text{อัตราผลตอบแทนการลงทุน (Cap. Rate)} = \frac{\text{(อัตราคิดลดค่า - อัตราการเพิ่มของมูลค่าทรัพย์สิน)}}{(1 + \text{อัตราการเพิ่มของมูลค่าทรัพย์สิน})}$$

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹⁹ Aswath Damodaran, *Investment Valuation: Tools and Techniques for determining the Value of any asset* (New York : John Wiley & Sons, 1996), 462-479.