

**บทที่ 4****ปัญหาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ**

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจเป็นเรื่องที่มีรายละเอียดอยู่มากและมีเรื่องราวให้ต้องพบกับปัญหาและแก้ปัญหาอยู่เสมอๆ การเตรียมตัวที่ดี และการมีความรู้เป็นอย่างดีในเรื่องของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจจะทำให้ปัญหาต่างๆที่มีอยู่ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจลดน้อยลง ทำให้สามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี

ปัญหาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ

- 4.1. ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ
- 4.2. ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ
- 4.3. ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

**4.1. ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ**

ก่อนที่การเจรจาต่อรองทางธุรกิจจะเกิดขึ้น ย่อมต้องมีการเตรียมตัวในด้านต่างๆ เพื่อให้การเจรจาที่จะเกิดขึ้นตามมาเป็นไปได้โดยราบรื่น การเตรียมตัวที่ดีย่อมทำให้เราเป็นต่อในการเจรจาต่อรอง แต่ทว่าในการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองก็มีปัญหาที่ต้องพบ ได้แก่

**4.1.1 ปัญหาเรื่องการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ**

ในการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้น ข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญมากจะต้องมีการเตรียมข้อมูลดังต่อไปนี้

1 ข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามที่จะไปเจรจาด้วย เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการประเมินฝ่ายตรงข้าม ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นฐานความเป็นมาของฝ่ายตรงข้าม ธุรกิจที่ทำอยู่ ผลประกอบการ ประวัติของผู้บริหาร และผู้ที่จะมาเจรจาด้วย

2 ข้อมูลเรื่องราวเนื้อหาของเรื่องที่จะไปเจรจาต่อรอง และ เป้าหมายในการเจรจาต่อรอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่จะเจรจามีความเป็นมาอย่างไร เป้าหมายของฝ่ายเราเราในเรื่องที่จะเจรจาคืออะไร ยืดหยุ่นได้มากที่สุดแค่ไหน ใครบ้างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะไปเจรจาต่อรอง

3 ข้อมูลเรื่องของจุดอ่อน จุดแข็งของแต่ละฝ่าย และของผู้เจรจาแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อจะได้เตรียมตัวปิดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็งให้ดีขึ้นก่อนที่การเจรจาต่อรองทางธุรกิจจะเกิดขึ้น จัดจำกัดล่างของผู้เจรจาฝ่ายตรงข้าม

4 ข้อมูลเรื่องผลกระทบ หรืออิทธิพลจากบรรยากาศทางเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองในปัจจุบัน

ข้อมูลข้างต้นเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ละเอียดได้ก่อนข้างยากซึ่งส่งผลกระทบต่อเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

#### 4.1.2 ปัญหาในการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้

การเลือกกลยุทธ์มาใช้ในการเจรจาก็เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งธรรมชาติของเป้าหมายจะมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ การที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ใดนั้นยังขึ้นอยู่กับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้<sup>29</sup>

- การเจรจาในครั้งนี้มีการค้าขาย หรือการโต้แย้งเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยหรือไม่
- มีประเด็นที่เกี่ยวข้องเกินกว่าหนึ่งประเด็นหรือไม่
- จะมีการนำประเด็นใหม่เพิ่มเข้ามาในการเจรจาได้อีกหรือไม่
- ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องเป็นแบบระยะสั้น หรือระยะยาว
- ความสัมพันธ์ของฝ่ายเดียวกันเองเป็นแบบระยะยาว หรือจำกัดอยู่เฉพาะในการเจรจาครั้งนี้ หรือเป็นแบบกึ่งกลางระหว่างสองอย่างนี้
- ความสัมพันธ์ของผู้เจรจาเป็นแบบระยะยาว หรือจำกัดอยู่เฉพาะในการเจรจาครั้งนี้ หรือเป็นแบบกึ่งกลางระหว่างสองอย่างนี้
- ผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆเป็นผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจหรือไม่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ หรือ เป็นทั้งสองอย่าง
- ฝ่ายต่างๆให้คุณค่ากับสิ่งที่กำลังเจรจากันเหมือนกันหรือไม่
- ฝ่ายต่างๆสมัครใจเข้าทำการเจรจาเองหรือไม่

<sup>29</sup>พ.ต.วีรจิต กลัมพะสุด, การเจรจา, หน้า 46-47

- การเจรจาที่ดำเนินอยู่เป็นการเจรจากันเป็นส่วนตัว หรือต้องกระทำอย่างเปิดเผยต่อสาธารณชน
- การเจรจาอยู่ในความสนใจของประชาชนหรือไม่
- ลูกค้านับบุคคล กลุ่มบุคคล บริษัท สหภาพ หรือองค์กร
- สิ่งที่เป็นเดิมพันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากหรือน้อย สำหรับฝ่ายต่างๆ
- ใครอยู่ในฐานะที่จะได้ผลประโยชน์มากที่สุด และใครอยู่ในฐานะที่จะเสียมากที่สุด
- การเจรจานี้ทำเป็นประจำอยู่แล้ว หรือเป็นเรื่องพิเศษ
- ฝ่ายต่างๆมีอำนาจเท่ากันหรือไม่ ในแง่ของความจำเป็น ข้อเท็จจริง กฎหมาย ทรัพยากร ทางเศรษฐกิจ จริยธรรม ฯลฯ
- การเจรจาดำเนินกันอย่างไร ประจักษ์หน้า ทางโทรศัพท์ ทางจดหมาย หรือ หลายทางปนกัน
- มีทางเลือกอื่นที่เป็นไปได้หรือไม่ และหากมีแล้วจะเป็นที่ยอมรับได้สักเท่าใด
- แนวทางการเจรจา บุคลิกลักษณะส่วนตัว และสภาพทางจิตของฝ่ายตรงข้ามเป็นอย่างไร จะพบว่าการเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมเป็นสิ่งที่ไม่ได้ง่ายในสถานการณ์จริง เนื่องจากต้องขึ้นกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมาย จึงมักมีผู้เจรจาต่อรองทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจากการเจรจาเนื่องจากการนำกลยุทธ์มาใช้ไม่เหมาะสม

#### 4.2. ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ในระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีเรื่องราวต่างๆเกิดขึ้นมากมาย ทั้งสองฝ่ายต่างเจรจาต่อรองกันอย่างสุดความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นที่พอใจ ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังนี้

##### 4.2.1 กลไกที่ใช้กันในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ<sup>30</sup>

ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ต่างฝ่ายต่างใช้ความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดของตนเอง ดังนั้น ย่อมมีความเป็นไปได้ที่นักเจรจาต่อรองบางคนหรือบางกลุ่มพยายามจะใช้วิธีการต่างๆซึ่งในบางครั้งไม่เหมาะสมในการเจรจาต่อรอง เช่น กลไกต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการเจรจาต่อรอง โดยที่กลไกที่ใช้กันในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจมีดังต่อไปนี้

<sup>30</sup> อำนาจชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, เจรจาย่างมีชั้น ต่อรองอย่างมีเชิง, หน้า 173 - 177

### 1. การอ้างความยุติธรรม และความมีเหตุผล

ฝ่ายตรงข้ามมักอ้างคำพูดต่อไปนี้ เช่น

“คุณไม่คิดหรือว่าสิ่งที่คุณเสนอนั้นมันไม่ยุติธรรมสำหรับผม”

“จะเป็นไรไปกับการประนีประนอมกัน คุณไม่อยากให้มันยุติธรรมหรือ”

ความยุติธรรมหรือความมีเหตุผลนั้นขึ้นกับมุมมองของแต่ละฝ่าย สิ่งที่ฝ่ายหนึ่งคิดว่ายุติธรรม หรือมีเหตุผลอาจไม่เป็นที่ยอมรับของอีกฝ่ายหนึ่ง ทั้งสองฝ่ายต่างพยายามทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ดีที่สุดในตัวเขาเอง ถ้าฝ่ายตรงข้ามอ้างว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีเหตุผลแต่ยังเจรจาอยู่ไม่ยุติ และออกจากเจรจาต่อรอง ที่จริงแล้วการอ้างว่าข้อเสนอไม่มีเหตุผลนั้นเพียงเพื่อให้ตัวของเขาเองเป็นฝ่ายได้เปรียบในการเจรจา ซึ่งมันอาจจะเป็นไปได้ว่าฝ่ายเราอาจต้องยอมบ้างเพื่อให้ตกลงกันได้ แต่ต้องแน่ใจก่อนว่าสิ่งที่ฝ่ายเรายอมให้มันเป็นเรื่องจำเป็นจริงๆ ไม่ใช่เพราะหลงกลเล่ห์เหลี่ยมทางจิตวิทยาของฝ่ายตรงข้าม

### 2. การแสดงความโกรธ

ในระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ฝ่ายตรงข้ามอาจแสดงความโกรธกับข้อเสนอบางอย่าง เมื่อฝ่ายตรงข้ามแสดงความโกรธและใช้ถ้อยคำที่ก้าวร้าว ให้สงบ และอดทนไว้ เพราะถ้าฝ่ายตรงข้ามจับได้ว่าฝ่ายเราหวั่นไหวต่อความโมโหของฝ่ายตรงข้าม เขาก็จะใช้วิธีนี้บีบบังคับให้ยินยอมตามความต้องการของเขา แต่ถ้าการแสดงความโกรธของฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถทำให้ฝ่ายเรายอมโอนอ่อนผ่อนตามแล้ว เขาก็จะเลิกใช้วิธีนี้ แล้วหันมาหาวิธีอื่นๆ เพื่อให้ฝ่ายเรตกลงกับเขาแทน

### 3. การสร้างความรู้สึกผิดให้เกิดขึ้นกับอีกฝ่ายหนึ่ง

ฝ่ายตรงข้ามมักใช้คำพูดดังต่อไปนี้ เช่น

“อ้าว ผมคิดว่าเราเข้าใจประเด็นนี้กันดีแล้วนี่นา”

“คุณทำอย่างนี้กับผมได้อย่างไรในเมื่อผมได้ทำอะไรกับคุณ ไปมากแล้ว”

เมื่อเจอกับเหตุการณ์เช่นนี้ไม่จำเป็นจะต้องทำอะไรที่เสียเปรียบเพียงเพราะรู้สึกผิดตามที่ฝ่ายตรงข้ามว่ามาเลยเพราะเรากำลังเจรจาทันทีเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายของฝ่ายเรา ไม่ได้พยายามเอาไรด์เอาเปรียบฝ่ายตรงข้าม เพียงแต่ยื่นหยัดในสิ่งที่คิดว่าสมควรได้รับ ไม่มีความจำเป็นที่ต้องรู้สึกผิด

#### 4. การอ้างสิทธิอำนาจ ความชอบธรรม และความเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าฝ่ายตรงข้ามอ้างสถานะทางวิชาชีพ หรืออ้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ฝ่ายเรา ยอมรับตาม สามารถบอกฝ่ายตรงข้ามไปได้เลยว่าที่มาคุยกับเขาไม่ใช่เพราะว่าสงสัยในความสามารถ ทางวิชาชีพ หรือเครดิตของเขาแต่อย่างใด นี่ไม่ใช่ประเด็นของเรื่อง แต่ประเด็นของเรื่องอยู่ที่ จุดมุ่งหมายในการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นสิทธิ์อย่างเต็มที่ในการเจรจาต่อรองเพื่อเป้าหมายนั้นๆ ไม่ว่า ฝ่ายตรงข้ามอยากให้เราคิดว่าเขาเป็นคนสูงส่ง หรือ มีอำนาจวาสนาเพียงใดก็ตาม

#### 5. การยกยอปอปั้น และทำตัวน่ารัก

ฝ่ายตรงข้ามจะใช้วิธีการพูดเพื่อชมเชยต่าง ๆ นานา ไม่ควรถือเอาเป็นภาพสะท้อน ความคิดที่เขามีต่อฝ่ายเรา เพราะในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญกว่า อย่าให้ ฝ่ายตรงข้ามใช้วิธีการนี้เพื่อให้รู้สึกคล้อยตามและยอมโอนอ่อน โดยที่ฝ่ายเราเป็นผู้เสียประโยชน์ที่ ฟังได้

#### 4.2.2 ความแตกต่างด้านภาษา และวัฒนธรรม

ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับผู้ที่มีความแตกต่างทางด้านภาษา และวัฒนธรรม เช่น คน ต่างชาติ จะต้องมีการปรับตัวอย่างมาก การเรียนรู้วัฒนธรรมของฝ่ายตรงข้ามเป็นเรื่องที่ดี แต่การ เตรียมตัวในเรื่องนี้ทำได้เพียงผิวเผิน ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการสื่อสาร การปฏิบัติตัวระหว่างการ เจรจาต่อรองเกิดขึ้น

ความยุ่งยากที่เกิดจากการเจรจาต่อรองระหว่างผู้ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันปัญหาที่เกิดจาก การเจรจาต่อรองบนโต๊ะเจรจานั้นเป็นสิ่งที่สังเกต และประเมินผลได้ยาก การเจรจาไม่เพียงแต่ต้อง ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจอันดีระหว่างสองวัฒนธรรมที่แตกต่างกันเท่านั้นแต่ยังต้อง ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรสองแห่งที่แตกต่างกันอีกด้วย<sup>31</sup>

#### 4.2.3 ปัญหาในเรื่องของสถานที่ และสภาพแวดล้อม

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้น ถ้าเป็นการเจรจาที่สถานที่ของฝ่ายเรา เราย่อมมีแนวโน้มที่จะ เป็นฝ่ายได้เปรียบเนื่องจากเราสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้มากกว่าการเจรจาในสถานที่ของ ฝ่ายตรงข้าม แต่ทว่าอย่างไรก็ตาม การเจรจาต่อรองทางธุรกิจบางครั้งก็เกิดขึ้นในสถานที่ที่เป็นกลาง

<sup>31</sup> อำนวยชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์, ต่อรองแบบญี่ปุ่น, หน้า 5

ทั้งนี้ ก่อนที่การเจรจาต่อรองทางธุรกิจจะเกิดขึ้น เราควรได้รู้ถึงสถานที่และสภาพแวดล้อมไว้บ้าง เพื่อจะได้เตรียมตัวได้เหมาะสมขึ้น

หากการเจรจาต่อรองทางธุรกิจเกิดขึ้นที่สถานที่ของฝ่ายตรงข้าม เราก็อาจมีข้อได้เปรียบอยู่บ้างในแง่ที่ว่า หากการเจรจาต่อรองไม่คืบหน้าเนื่องจากผู้ที่เราเจรจาต่อรองด้วยไม่มีอำนาจตัดสินใจ เราสามารถขอให้เขาไปเชิญผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจมาพูดคุยด้วยได้ทันที อีกทั้งหากมีข้อมูลที่ต้องการจากฝ่ายตรงข้ามเราก็สามารถขอให้ฝ่ายตรงข้ามจัดให้ได้ทันที แต่การเจรจาต่อรองในสถานที่ของฝ่ายตรงข้ามนั้นเราจะต้องแน่ใจว่ามีเวลามากพอ และไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามรู้ถึงระยะเวลาของฝ่ายเราว่าอยู่เจรจาได้นานมากน้อยเพียงใด มิฉะนั้น ฝ่ายตรงข้ามอาจใช้กลยุทธ์ในการถ่วงเวลาทำให้เราต้องยอมตกลงบางประเด็นอย่างเสียเปรียบเนื่องจากข้อจำกัดของเวลา

ในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการเจรจาต่อรองก็ส่งผลกระทบต่อเช่นกัน ถ้าหากอุณหภูมิภายในห้องที่เจรจากันร้อนหรือเย็นเกินไป ทำให้ผู้เจรจามีความเครียดสูงกว่าปกติและขาดสมาธิในการจดจ่อกับเรื่องที่กำลังเจรจาต่อรองกันได้ เช่นเดียวกับแสงสว่างภายในห้อง หากแสงสว่างไม่เพียงพอหรือแสงสว่างจ้าเกินไปจะทำให้ผู้เจรจามีอาการเครียดของสายตา และส่งผลกระทบต่อภาวะอารมณ์ได้เช่นกัน

#### 4.3. ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นก็อาจมีปัญหามาตามได้ ดังนี้

##### 4.3.1. ปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต

หลังจากที่การเจรจาต่อรองสิ้นสุดลงแล้ว ควรจะทบทวนประเด็นข้อตกลงระหว่างกันอย่างชัดเจน ตรวจสอบความเข้าใจระหว่างกัน และแก้ปัญหาที่อาจตีความผิดพลาดด้วย เพราะถ้าตกลงกันในขั้นนี้ไม่ได้แล้วก็จะเป็นการยากที่จะกลับมาทำความเข้าใจภายหลังได้ การทำความเข้าใจกระจ่างชัดในเรื่องนี้จะช่วยให้ต่างฝ่ายต่างจดจำเรื่องที่พูดกันได้ดีขึ้น สิ่งก็ตามมาก็คือการร่างข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษรที่ไม่ใช่ต้องเป็นสัญญาอย่างเป็นทางการ แต่เป็นการบันทึกช่วยจำ หรือเป็นความเข้าใจ การบันทึกข้อตกลงเพื่อจะได้ไม่เข้าใจผิดควรใช้ภาษาธรรมดา เรียบง่าย ระบุถึงเงื่อนไขผูกมัดที่ทั้งสองฝ่ายทำความเข้าใจกันอย่างดี หลีกเลี่ยงถ้อยคำและวลีที่คลุมเครือ แต่เนื่องจากไม่มีข้อตกลงใดที่ร่างไว้สมบูรณ์แบบ หรือสามารถเขียนได้ครอบคลุมปัญหาทุกประเด็นที่จะตามมาในอนาคตได้ เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้กฎหมายในการแก้ปัญหาในอนาคต จึงควรที่จะทำความเข้าใจทั้งสองฝ่ายว่าอาจมีประเด็นใดที่ยังไม่ได้นึกถึงในขณะที่เจรจาต่อรองกันหรือขณะร่างสัญญาซึ่งอาจต้องมีการเจรจา

ตกลงกันเพิ่มเติมในอนาคต ทั้งสองฝ่ายควรเห็นพ้องกับแผนการที่จะตกลงข้อแตกต่างในอนาคตซึ่งโดยปกติแล้วเนื่องจากเวลาเปลี่ยนไป ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และปัจจัยที่เกี่ยวข้องเปลี่ยนไป มักเกิดประเด็นใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับข้อตกลงที่ได้ทำกันไว้แล้วอยู่เสมอ การเจรจาส่วนใหญ่เจรจามักไม่ได้มองถึงจุดนี้ และร่างสัญญาซึ่งขาดความยืดหยุ่นในรายละเอียดทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้บ่อยๆในอนาคต

#### 4.3.2. ปัญหาด้านกฎหมาย

ระบบกฎหมายมีผลกระทบต่อภาระการเจรจาหลายชนิด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง คำพิพากษา และกระบวนการทางกฎหมายอื่นๆ ต่างมีผลกระทบต่อภาระการเจรจาต่อรองทั้งสิ้น โดยทั่วไปถือว่า ข้อตกลงในการเจรจาต่อรองคือข้อสัญญาที่คู่กรณีคาดหวังให้มีผลบังคับใช้ต่อกันได้ในระดับหนึ่ง

ข้อตกลงอย่างเป็นทางการ และเป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ สัญญาต่างๆ ที่มีทั้งรายละเอียดและความเฉพาะเจาะจง มีการอธิบายถ้อยคำเงื่อนไขที่ใช้ในการตกลงกัน และสะท้อนให้เห็นการตกลงกันของแต่ละฝ่ายได้อย่างสมบูรณ์ ตัวเอกสารอาจอยู่ในลักษณะของสัญญาหรือจดหมายก็ได้ ข้อสำคัญขอให้สามารถระบุความตั้งใจ สิทธิ และหน้าที่ของแต่ละฝ่าย รวมทั้งข้อพิจารณาต่างๆได้อย่างชัดเจน หากได้มีการร่างอย่างเหมาะสมแล้ว ทั้งฝ่ายที่เกี่ยวข้องและบุคคลที่สาม เมื่อได้อ่านข้อตกลงนี้ควรสามารถทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆได้อย่างถูกต้องชัดเจน

ปกติแล้ว ข้อสัญญาในสิ่งที่มีความสำคัญจริงๆ แม้กฎหมายจะไม่ได้บังคับ ก็จะต้องมีการเขียนกันออกมาให้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีลายเซ็นของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกำกับไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจผิดระหว่างกันในเรื่องของสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ยิ่งกว่านั้น ยังช่วยได้อย่างมากเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเกิดความจำเป็นต้องบังคับให้มีการทำตามสัญญากันขึ้น สำหรับการทำการตกลงด้วยปากเปล่านั้น หากต่อมาได้เกิดการโต้เถียงกันเกี่ยวกับเงื่อนไข หรืออาจถึงกับได้ว่าเคยมีการตกลงกันหรือไม่แล้ว ก็ย่อมเป็นการยากที่จะพิสูจน์อะไรได้ ที่ยิ่งกว่านั้นก็คือผู้พิพากษาหรืออนุญาโตตุลาการอาจตัดสินโดยดูจากความน่าเชื่อถือของแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจไม่เป็นการถูกต้องตรงกับความเป็นจริงก็ได้

การดำเนินการทางกฎหมายมีค่าใช้จ่ายสูงและเสียเวลามาก แล้วยังก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ดี ปัจจุบันจึงมักมีการนำทางเลือกอื่นในการแก้ไขปัญหาคือโต้แย้งมาใช้เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ในการตัดสินใจว่าจะใช้ทางเลือกอื่นในการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งหรือไม่นั้น สิ่งแรกที่จะต้องทำคือ การพิจารณาโครงสร้างของมัน ยกเว้นในกรณีเดียวคือ เมื่อคดีหรือข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากการฝ่าฝืนสัญญาที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องใช้ทางเลือกอื่นในการแก้ไขปัญหาคือโต้แย้งรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

โดยเฉพาะ ทางเลือกอื่นในการแก้ปัญหาข้อโต้แย้งสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่มักเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามกฎหมายธรรมดาได้เมื่อมันสามารถทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

- หนทางรับข้อมูลข่าวสารจากอีกฝ่าย ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และประหยัดกว่าการดำเนินการตามกฎหมายแบบธรรมดา
- แรงจูงใจให้แต่ละฝ่ายสำรวจ และ ประเมินสถานการณ์ของตัวเองอย่างตรงตามความเป็นจริงมากขึ้น
- หนทางที่สามารถช่วยให้แต่ละฝ่ายเกิดการพูดคุยกัน
- ข้อมูลป้อนกลับจากแหล่งที่เป็นกลางและเชื่อถือได้ เกี่ยวกับความถูกต้องตรงกับความเป็นจริงของจุดยืนของแต่ละฝ่าย ซึ่งอาจช่วยกระตุ้นให้พวกเขาเลือกที่จะตัดสินใจแม้ในเรื่องยาก แทนที่จะประวิงเวลาไว้ต่อไป
- ผู้ทำการปรองดองที่เป็นกลาง ที่สามารถเสนอทางออกที่ฝ่ายต่างๆยังไม่ถึง หรือ มิฉะนั้นก็ยังคงกลัว ไม่กล้าเสนอออกไปเอง

การดำเนินคดีเป็นการต่อสู้กันในกระบวนการทางกฎหมาย การดำเนินคดีสร้างความเป็นจริงทางการเจรจาต่อรองว่า ฝ่ายต่างๆจะต้องเลือกที่จะแก้ไขความแตกต่างของตนเองให้ได้โดยอาศัยการเจรจา หรือจะให้ผู้พิพากษาเป็นผู้ตัดสิน มันยังทำให้เกิดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลาเพิ่มขึ้น คำให้การและสิ่งที่ค้นพบอื่นๆจะช่วยให้ฝ่ายต่างๆได้รับข้อมูลอย่างที่วิธีอื่นไม่ช่วยให้ได้รับมาก่อนเลย การดำเนินคดีแทนที่ทั้งสองฝ่ายจะต่างก็ได้รับประโยชน์ สถานการณ์อาจกลายเป็นว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็สูญเสีย การหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความสูญเสียมากขึ้นอาจไม่ใช่แรงจูงใจสำหรับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดก็ได้ ทั้งสองฝ่ายกลับมุ่งแต่การเอาชนะกันมากกว่า และความขัดแย้งก็ไม่หมดไปได้

### สรุปปัญหาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ปัญหาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ นั้นมีปัญหาที่สำคัญ คือ ปัญหาก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ปัญหาระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ และ ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ปัญหาก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ การเตรียมตัวก่อนการเจรจา และการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ กลไกที่ใช้กันในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรม และปัญหาในเรื่องของสถานที่ และสภาพแวดล้อม ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ ปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต และปัญหาด้านกฎหมาย