

## บทที่ 5

## ตัวอย่าง ประสพการณ์การเจรจาต่อรองของนักธุรกิจ

การศึกษาประสพการณ์การเจรจาต่อรองทางธุรกิจของนักธุรกิจ ได้ทำการศึกษาโดยการสอบถามผู้บริหารขององค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่ได้ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยได้ใช้แบบสอบถามทำการสอบถามผู้บริหารระดับผู้จัดการในธุรกิจ 5 ประเภท จำนวนประเภทละ 3 คน รวม 15 คน ดังนี้

- ธุรกิจโรงแรม
- ธุรกิจธนาคารพาณิชย์
- ธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรม
- ธุรกิจร้านค้าปลีก
- ธุรกิจขายตรง

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง
2. ขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ
  - ขั้นตอนการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ
  - ขั้นตอนระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ
  - ขั้นตอนหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ
3. ปัญหาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

## 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองมีความสำคัญ ในการช่วยให้ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย มีผู้บริหารตอบข้อนี้ 9 คน

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประเภทของการเจรจาที่พบมากที่สุด ผู้บริหาร 7 คนตอบว่าเป็นการเจรจาต่อรองแบบที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และ 7 คนตอบว่าการเจรจาต่อรองแบบจูงใจให้เห็นคล้อยตาม

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่สร้างความยุ่งยากให้มากที่สุด ผู้บริหาร 11 คนตอบว่า คือ การเจรจา ต่อรองแบบฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์

การดำเนินธุรกิจมีกิจกรรมที่มีการเจรจาต่อรองมากที่สุด 4 อันดับแรก คือ การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการซื้อขาย มีผู้ตอบจำนวน 14 คน การเจรจาต่อรองเรื่องร้องเรียนต่างๆ เช่น ร้องเรียนเรื่องสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ หรือ ร้องเรียนเรื่องการถูกเอาเปรียบในด้านธุรกิจ หรือ สัญญาการค้าที่ไม่ยุติธรรม เป็นต้น มีผู้ตอบจำนวน 10 คน มีผู้ตอบว่าเป็นเรื่องการเจรจาต่อรองกับบุคคลในวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จำนวน 8 คน และการเจรจาต่อรองเพื่อทำสัญญา จำนวน 8 คน

การเจรจาต่อรองที่ต้องใช้เป็นประจำในการดำเนินธุรกิจ มีผู้บริหาร 7 คนใช้ประสบการณ์ในอดีตของตนเองเป็นหลัก

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

### ขั้นตอนการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

การเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรอง มีผู้บริหาร 12 คนมีการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณค่า และ 11 คนมี การวางแผนการเจรจาต่อรองก่อน

การกำหนดจุดต่ำสุดที่จะยอมตกลงด้วย และ จุดสูงสุดหรือสิ่งที่ต้องการสูงสุดจากการเจรจาต่อรอง มีผู้บริหาร 14 คนมีการกำหนดทั้งจุดต่ำสุด และจุดสูงสุดที่ต้องการ

การคาดการณ์ถึงฝ่ายตรงข้ามก่อนเจรจา มีผู้บริหาร 12 คนคาดการณ์ในเรื่องสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการ

ข้อมูลที่มีการหาค่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีผู้บริหาร 12 คนตอบว่าเป็นข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังจะเจรจากัน

สถานที่ในการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมที่สุด ผู้บริหาร 7 คน เห็นว่าสถานที่ของฝ่ายตนเองเหมาะสมที่สุด

การสร้างสัมพันธภาพส่วนตัวกับฝ่ายตรงข้ามก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีผู้บริหาร 9 คน ทำด้วยการทักทาย แนะนำตัว คุยเรื่องทั่วไปให้พอรู้จักกันเท่านั้น

### ขั้นตอนระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

การเริ่มการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ฝ่ายที่เริ่มต้นถ่วงน้ำหนักและเสนอข้อเสนอก่อน มีผู้บริหาร 9 คน ตอบว่า ฝ่ายเราหรือฝ่ายตรงข้ามเริ่มก่อนก็ได้ แล้วแต่เรื่องที่เจรจา

การดำเนินการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นผู้บริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอนการเจรจาในเรื่อง การเตรียมตัวให้พร้อม เช่น หาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง มากที่สุด คือ จำนวน 12 คน และเรื่อง การพิจารณาข้อเสนอของฝ่ายตรงข้าม รองลงมาจำนวน 11 คน

การแลกเปลี่ยน หรือยื่นข้อเสนอ ผู้บริหาร 5 คนแลกเปลี่ยนโดยให้สิ่งที่มีค่าน้อยสำหรับฝ่ายเรา แต่มีค่ามากสำหรับอีกฝ่ายเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ แต่มีผู้บริหาร 4 แลกเปลี่ยนโดยให้สิ่งที่มีค่ามากสำหรับฝ่ายเรา และมีค่ามากสำหรับอีกฝ่ายเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ

การจัดประเด็นต่างๆที่ต้องนำมาเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีผู้บริหารทำโดยแยกประเด็นออกจากกันแล้วเจรจาทีละประเด็นจำนวน 7 คน อีก 7 คนตอบว่า บางประเด็นรวมเข้าด้วยกันเจรจา บางประเด็นแยกเป็นประเด็นย่อยในการเจรจา

เมื่อการเจรจาต่อรองไม่มีความคืบหน้า มีผู้บริหาร 8 คน เสนอข้อลดหย่อนเล็กน้อยๆเพื่อให้การเจรจาคืบหน้าต่อไป และมี 5 คนเสนอประเด็นอื่นๆให้หีบขมาเจรจาก่อน

การปิดการเจรจาต่อรองทางธุรกิจเมื่อเสร็จสิ้นการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีผู้บริหาร 14 คน ปิดการเจรจาโดยเป็นฝ่ายสรุปข้อตกลงต่างๆเอง

วิธีที่ใช้มากที่สุดในการปิดการเจรจาต่อรอง มีผู้บริหาร 12 คนตอบว่า ปิดแบบสรุปทุกสิ่งทุกอย่างที่ได้ตกลงกัน

การบันทึกรายละเอียดของข้อตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร มีผู้บริหาร 6 คนตอบว่า มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรโดยฝ่ายตนเองเป็นผู้ทำฝ่ายเดียว และ อีก 6 คนตอบว่า มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งสองฝ่าย

### ขั้นตอนหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

การประเมินผลการเจรจาต่อรองแต่ละครั้ง มีผู้บริหาร 10 คนได้ประเมินในเรื่องของ ขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง และการปิดการเจรจาต่อรองว่าทำได้ดีหรือไม่ เพียงใด

การพัฒนาความสามารถในการเจรจาต่อรองของตนเองให้ก้าวหน้า มีผู้บริหาร 7 คนทำโดยการพูดคุยเรื่องการเจรจาต่อรองกับคนที่มีความรู้ทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นหลัก

### 3. ปัญหาที่เกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

กระบวนการการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีปัญหาเกิดขึ้นมากที่สุดในช่วงการเจรจาต่อรองถึง 13 คน

ปัญหาในช่วงก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นผู้บริหารพบปัญหาเรื่องการขาดข้อมูลมากที่สุด จำนวน 8 คน รองลงมาคือปัญหาเรื่องการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้ จำนวน 7 คน

ปัญหาในช่วงระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีผู้บริหาร 6 คนพบปัญหาเรื่องการใช้เล่ห์กลหรือการข่มขู่ของฝ่ายตรงข้าม

เมื่อพบว่าฝ่ายตรงข้ามใช้เล่ห์กลในการเจรจาต่อรอง ผู้บริหาร 10 คนเจรจาต่อไปโดยทำเสมือนว่าไม่รู้ถึงเล่ห์กลของฝ่ายตรงข้าม

การปิดการเจรจา และการทำสัญญา นั้น ปัญหาที่ผู้บริหารพบบ่อยที่สุด 8 คนตอบว่า คือ ข้อความในสัญญาไม่รัดกุมเพียงพอ มีช่องว่างให้หลบเลี่ยงได้

ปัญหาในช่วงหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีผู้บริหาร 10 คนพบปัญหาในเรื่องข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคตกพบมากที่สุด

การเจรจาต่อรองกับชาวต่างชาติ ผู้บริหารคิดว่าสิ่งที่สร้างปัญหาให้มากที่สุด คือ แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่แตกต่างกันจำนวน 7 คน และ คิดว่าปัญหาคือแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่แตกต่างกัน จำนวน 7 คน

ภายหลังจากที่ได้ตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วพบว่าฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถทำได้ตามข้อตกลงที่ได้ทำกันไว้ ผู้บริหาร 12 คนจะนัดพบเพื่อพูดคุยเจรจากับฝ่ายตรงข้ามถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาก่อน

## การวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการสอบถามจะเห็นได้ว่า โดยรวมแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ได้เจรจาต่อรองตามขั้นตอนการเจรจาต่อรองตามหลักสากลอย่างครบถ้วนแต่อย่างใด โดยจะเห็นได้จากการเจรจาต่อรองที่ต้องใช้เป็นประจำในการดำเนินธุรกิจนั้นผู้บริหารธุรกิจส่วนใหญ่ใช้ประสบการณ์ในอดีตของตนเองเป็นหลัก ในรายละเอียดการวิเคราะห์ผลการศึกษานี้เปรียบเทียบกับหลักสากล มีดังนี้

**ขั้นตอนการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ** ถ้าวิเคราะห์รายละเอียดตามขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล พบว่าเรื่องที่ผู้บริหารมีการทำที่สอดคล้องกับหลักการสากลของทั้ง Dr. Ross R. Reck และ Dr. Brian G. Long ของ Peter Fleming และของ Harry A. Mills ได้แก่ เรื่องของข้อมูลที่มีการหา ก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ คือ ข้อมูลที่มีคุณค่า และ มีการวางแผนการเจรจาต่อรองก่อน การคาดการณ์ถึงสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการ หาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังจะเจรจากัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกต้องและควรทำก่อนการเจรจาต่อรองตามหลักสากล

สถานที่ในการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมที่สุด ผู้บริหารตอบว่าเป็นสถานที่ของฝ่ายตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Peter Fleming จะทำให้มีข้อได้เปรียบต่อฝ่ายตรงข้ามในบางประการ

การสร้างสัมพันธภาพส่วนตัวกับฝ่ายตรงข้ามก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้สร้างสัมพันธภาพอย่างดีก่อน แต่ทว่าทำเพียงการแนะนำตัว คุยเรื่องทั่วไปให้พอรู้จักเท่านั้น จุดนี้ไม่มีการปฏิบัติตามหลักการของ Dr. Ross R. Reck และ Dr. Brian G. Long ที่เน้นการสร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

**ขั้นตอนระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ** เมื่อเริ่มการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ฝ่ายที่เริ่มต้นกล่าวนำและเสนอข้อเสนอก่อนนั้น ผู้บริหารตอบว่าฝ่ายเราหรือฝ่ายตรงข้ามเริ่มก่อนก็ได้ แล้วแต่เรื่องที่เจรจา แต่ตามหลักการของ Harry A. Mills นั้น แนะนำให้ฝ่ายตรงข้ามยื่นข้อเสนอก่อน เพราะคนส่วนมากเมื่อเริ่มต้นพูดครั้งแรกมักให้ข้อมูลที่เกินความจำเป็นเสมอ บางครั้งอาจบอกถึงความต้องการอันดับแรกของเขาด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายเราในการเจรจาต่อรอง

ในการดำเนินการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นผู้บริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอนการเจรจาในเรื่องการเตรียมตัวให้พร้อม เช่น หาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง และ เรื่องการพิจารณาข้อเสนอก่อนของฝ่ายตรงข้าม ในเรื่องของขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของ Harry A. Mills หรือ ของ Peter Fleming อย่างครบถ้วน

ในการเจรจาต่อรองนั้นผู้บริหารมีการจัดประเด็นต่างๆที่ต้องนำมาเจรจาต่อรองทางธุรกิจ โดยแยกประเด็นออกจากกันแล้วเจรจาทีละประเด็น ซึ่งไม่ตรงกับแนวทางของ Harry A. Mill ที่แนะนำให้รวมประเด็นเข้าด้วยกัน มีผู้บริหารจำนวนหนึ่งที่ตอบว่าบางประเด็นรวมเข้าด้วยกันเจรจาบางประเด็นแยกเป็นประเด็นย่อยในการเจรจา ซึ่ง Harry A. Mill อธิบายว่าอาจทำได้ในบางกรณี แต่ทางที่ดีควรรวมประเด็นต่างๆเป็นเรื่องเดียวกันแล้วเชื่อมต่อประเด็นหลักเข้ากับประเด็นย่อยๆก่อน

ในขณะที่อยู่ระหว่างการเจรจาต่อรอง เมื่อการเจรจาต่อรองไม่มีความคืบหน้า ผู้บริหารส่วนใหญ่มักเสนอข้อลดหย่อนเล็กน้อยๆน้อยๆเพื่อให้การเจรจาคืบหน้าต่อไป ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการกับสถานการณ์ชะงักงันในการเจรจาต่อรองตามหลักของ Harry A. Mills แต่ทว่าไม่ควรลดหย่อนเร็วเกินไป เพื่อป้องกันไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามเรียกร้องข้อลดหย่อนเพิ่มขึ้น ซึ่งเราเองก็จะเป็นฝ่ายเสียเปรียบในการเจรจาต่อรองในที่สุด ดังนั้น วิธีที่ดีอีกวิธีหนึ่งในการจัดการกับสถานการณ์ชะงักงันในการเจรจาต่อรอง ก็คือการข้ามประเด็นนี้ไป และหยิบยกประเด็นอื่นๆมาเจรจาทันทีก่อน เมื่อประเด็นส่วนใหญ่ตกลงกันได้แล้ว ประเด็นเดิมๆที่เป็นปัญหาก็จะหาข้อตกลงกันได้ง่ายขึ้น ในที่สุด หรือว่า ถ้าหากการเจรจาชะงักงันและไม่มีประเด็นใดที่สามารถหยิบยกมาเจรจาทันทีก่อนได้ ก็ควรหยุดพักการเจรจาต่อรองไว้ชั่วคราว แล้วนัดหมายเพื่อเจรจาต่อรองกันใหม่ในคราวหน้า ก็จะเป็นวิธีการที่เหมาะสมอีกวิธีหนึ่ง

ขั้นตอนหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ภายหลังจากที่ได้ตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว หากพบว่าฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถทำได้ตามข้อตกลงที่ได้ทำกันไว้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะนัดพบเพื่อพูดคุยเจรจากับฝ่ายตรงข้ามถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาก่อน ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้เข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และช่วยกันหาทางแก้ไข

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการประเมินผลการเจรจาต่อรองแต่ละครั้งในขั้นของการเจรจาต่อรอง และเปิดการเจรจาต่อรองว่าทำได้ดีหรือไม่ เพียงใด อีกทั้งมีการพัฒนาความสามารถในการเจรจาต่อรองของตนเองให้ก้าวหน้าด้วยการพูดคุยเรื่องของการเจรจาต่อรองกับคนที่มีความประสพการณ์ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นหลัก ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและตรงตามหลักการของ Peter Fleming แต่จะเห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เข้าศึกษาหลักสูตรเกี่ยวกับเรื่องการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาการเจรจาต่อรองอย่างถูกวิธีและรวดเร็วอีกวิธีหนึ่ง

ปัญหาที่เกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจผู้บริหารประสบปัญหาเรื่องการขาดข้อมูล และการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้มากที่สุด เรื่องนี้ Harry A. Mills แนะนำ

นำว่าต้องตรวจสอบคว่ามีข้อมูลอะไรอยู่บ้าง ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมหรือไม่ Peter Fleming แนะนำว่า ควรมีการประเมินฝ่ายเรา และ ฝ่ายตรงข้ามเพื่อให้สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองที่เหมาะสม

ในระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจมักพบปัญหาเรื่องการใช้เล่ห์กลหรือการข่มขู่ของฝ่ายตรงข้าม และเมื่อพบว่าฝ่ายตรงข้ามใช้เล่ห์กลในการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารส่วนใหญ่มักเจรจาต่อไป โดยทำเสมือนว่าไม่รู้ถึงเล่ห์กลของฝ่ายตรงข้าม ซึ่ง Peter Fleming แนะนำว่า การทำเช่นนี้อาจไม่เป็นผลดีต่อการเจรจาของฝ่ายเราก็ได้ เนื่องจากฝ่ายตรงข้ามจะพยายามใช้เล่ห์กลเพื่อเอาเปรียบฝ่ายเราได้ วิธีที่เหมาะสมก็คือ ควรเตือนให้ฝ่ายตรงข้ามรู้อย่างอ้อมๆว่าเรารู้ทันเล่ห์กลของเขา และให้เขาหยุดทำเช่นนั้นเสีย วิธีการนี้จะทำให้ฝ่ายตรงข้ามหยุดใช้เล่ห์กล และหันมาเจรจาต่อรองกับฝ่ายเราอย่างตรงไปตรงมาแทน

ในขั้นตอนของการทำสัญญานั้น ปัญหาที่ผู้บริหารพบบ่อยที่สุดคือข้อความในสัญญาไม่รัดกุมเพียงพอ มีช่องว่างให้หลบเลี่ยงได้ Peter Fleming แนะนำว่า ควรถามตัวเองว่าได้รับความคุ้มครองจากกฎหมายหรือเปล่า ถ้าเกิดความผิดพลาดใดๆขึ้นมาเราจะฟ้องร้องใครได้ Harry A. Mill แนะนำว่าทั้งสองฝ่ายควรเห็นพ้องกับแผนการที่จะตกลงข้อแตกต่างในอนาคต เนื่องจากไม่มีข้อตกลงใดที่ร่างไว้สมบูรณ์แบบ หรือสามารถเขียนได้ครอบคลุมปัญหาทุกประเด็นที่จะตามมาในอนาคตได้ เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้กฎหมายในการแก้ปัญหาในอนาคต จึงควรที่จะทำความเข้าใจทั้งสองฝ่ายว่าอาจมีประเด็นใดที่ยังไม่ได้นึกถึงในขณะที่ เจรจาต่อรองกันหรือขณะร่างสัญญา ซึ่งอาจต้องมีการเจรจาทกลงกันเพิ่มเติมในอนาคต

ในการเจรจาต่อรองกับชาวต่างชาตินั้นสิ่งที่สร้างปัญหาให้กับนักธุรกิจส่วนใหญ่มากที่สุดคือ แนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองที่แตกต่างกัน John L. Graham และ Yoshihiro Sano แนะนำว่า ควรศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองของชาวต่างชาติก่อนเพื่อให้การเจรจาเป็นไปโดยราบรื่นยิ่งขึ้น

ช่วงหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นปัญหาในเรื่องข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคตพบมากที่สุด เนื่องจากไม่ว่าการเจรจาต่อรองใดๆก็ตาม ย่อมเป็นไปได้ที่บางประเด็นจะถูกลืม หรือคาดไม่ถึงว่าจะเกิดเป็นปัญหาขึ้นมาได้ Harry A. Mills แนะนำว่า การเจรจาต่อรองทุกครั้งควรจะพูดคุยกันล่วงหน้าถึงการร่วมมือกันแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือจากสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้แล้ว โดยไม่ให้สูญเสียความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

## วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกับผลการเจรจาต่อรองแบบญี่ปุ่น และแบบจีน

ขั้นตอนการเตรียมตัวก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ถ้าวิเคราะห์รายละเอียดตามการเจรจาต่อรองแบบญี่ปุ่น และแบบจีน พบว่าเรื่องของข้อมูลที่มีการหา ก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ คือ ข้อมูลที่มีคุณค่า และมีการวางแผนการเจรจาต่อรองก่อน การคาดการณ์ถึงสิ่งที่ฝ่ายตรงข้ามต้องการหาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังจะเจรจากัน ซึ่งเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับการเจรจาแบบญี่ปุ่นและแบบจีน

สถานที่ในการเจรจาต่อรองที่เหมาะสมที่สุด ผู้บริหารตอบว่าเป็นสถานที่ของฝ่ายตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการเจรจาต่อรองตามแบบญี่ปุ่นและแบบจีนเช่นกัน

การสร้างสัมพันธภาพส่วนตัวกับฝ่ายตรงข้ามก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้สร้างสัมพันธภาพอย่างดีก่อน แต่ทว่าทำเพียงการแนะนำตัว คุยเรื่องทั่วไปให้พอรู้จักเท่านั้น เรื่องนี้ไม่ได้ปฏิบัติตามหลักการการเจรจาต่อรองแบบญี่ปุ่น และแบบจีน ที่ต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีจนรู้สึกไว้วางใจกันมากก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ขั้นตอนระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ เมื่อเริ่มการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ฝ่ายที่เริ่มต้นกล่าวนำและเสนอข้อเสนอก่อนนั้น ผู้บริหารตอบว่าฝ่ายเราหรือฝ่ายตรงข้ามเริ่มก่อนก็ได้ แล้วแต่เรื่องที่เจรจา แต่ตามรูปแบบการเจรจาต่อรองของญี่ปุ่นนั้นมักเป็นฝ่ายเริ่มต้นก่อน ในขณะที่รูปแบบการเจรจาต่อรองของจีนจะเป็นฝ่ายรับฟังข้อเสนอก่อน

ในการดำเนินการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นผู้บริหารได้ดำเนินการตามขั้นตอนการเจรจาในเรื่องการเตรียมตัวให้พร้อม เช่น หาข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง และ เรื่องการพิจารณาข้อเสนอก่อนของฝ่ายตรงข้าม เมื่อเปรียบเทียบกับขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบญี่ปุ่น และแบบจีนนั้นพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบญี่ปุ่น และแบบจีนอย่างครบถ้วนแต่อย่างใด

ในการเจรจาต่อรองนั้นผู้บริหารมีการจัดประเด็นต่างๆที่ต้องนำมาเจรจาต่อรองทางธุรกิจ โดยแยกประเด็นออกจากกันแล้วเจรจาทีละประเด็น มีผู้บริหารจำนวนหนึ่งที่ตอบว่าบางประเด็นรวมเข้าด้วยกันเจรจา บางประเด็นแยกเป็นประเด็นย่อยในการเจรจา ซึ่งไม่ตรงกับแนวทางของแบบญี่ปุ่นและแบบจีน ที่รวมประเด็นเข้าด้วยกันเจรจา และระหว่างการเจรจาอาจมีการข้ามประเด็นไปมา ดังนั้น วิธีที่ดีควรรวมประเด็นต่างๆเป็นเรื่องเดียวกันแล้วเชื่อมต่อประเด็นหลักเข้ากับประเด็นย่อยๆก่อนเจรจาต่อรอง



ในขณะที่อยู่ระหว่างการเจรจาต่อรอง เมื่อการเจรจาต่อรองไม่มีความคืบหน้า ผู้บริหารส่วนใหญ่มักเสนอข้อลดหย่อนเล็กน้อยๆ เพื่อให้การเจรจาคืบหน้าต่อไป วิธีที่ดีอีกวิธีหนึ่งในการจัดการกับสถานการณ์ชะงักงันในการเจรจาต่อรองตามแบบญี่ปุ่นและแบบจีน ก็คือการข้ามประเด็นนี้ไป และหยิบยกประเด็นอื่นๆมาเจรจาต่อรองกันก่อน เมื่อประเด็นส่วนใหญ่ตกลงกันได้แล้ว ประเด็นเดิมๆที่เป็นปัญหาก็จะหาข้อตกลงกันได้ง่ายขึ้นในที่สุด หรือว่า ถ้าหากการเจรจาชะงักงันและไม่มีประเด็นใดที่สามารถหยิบยกมาเจรจากันก่อนได้ ก็ควรหยุดพักการเจรจาต่อรองไว้ชั่วคราว ซึ่งแบบญี่ปุ่นและแบบจีนมักทำโดยการนั่งเงียบ หรือตอบเลี่ยงไปเรื่องอื่นเพื่อไม่ต้องพูดปฏิเสธออกมาตรงๆ

**ขั้นตอนหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ** ภายหลังจากที่ได้ตกลงกันเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว หากพบว่าฝ่ายตรงข้ามไม่สามารถทำได้ตามข้อตกลงที่ได้ทำกันไว้ ผู้บริหารส่วนใหญ่จะนัดพบเพื่อพูดคุยเจรจากับฝ่ายตรงข้ามถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาก่อน ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้เข้าใจถึงต้นเหตุของปัญหา และช่วยกันหาทางแก้ไข วิธีนี้สอดคล้องกับการเจรจาทั้งแบบญี่ปุ่น และ แบบจีน

**ปัญหาที่เกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ** ก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจผู้บริหารประสบปัญหาเรื่องการขาดข้อมูล และการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้มากที่สุด เรื่องนี้ ถ้าเป็นการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบญี่ปุ่นต้องมีข้อมูลค่อนข้างละเอียดรวมทั้งระเบียบวาระการประชุมด้วย แบบจีนจะต้องการข้อมูลจำนวนมากรวมทั้งประวัติของบริษัทที่จะมาเจรจาต่อรองด้วยอย่างละเอียดเพื่อทำความรู้จักเข้าใจผู้ที่มาเจรจาต่อรองเป็นอย่างดีก่อน

ในขั้นตอนของการทำสัญญานั้น ปัญหาที่ผู้บริหารพบบ่อยที่สุดคือข้อความในสัญญาไม่รัดกุมเพียงพอ มีช่องว่างให้หลบเลี่ยงได้ ถ้าเป็นการเจรจาต่อรองแบบญี่ปุ่นนั้น สัญญาส่วนใหญ่มักเขียนแบบกว้างๆ โดยเน้นที่ความร่วมมือกันในระยะยาวอยู่แล้ว แต่หากเป็นการเจรจาต่อรองแบบจีน ข้อตกลงอาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ช่วงหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจนั้นปัญหาในเรื่องข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคตพบมากที่สุด เนื่องจากไม่ว่าการเจรจาต่อรองใดๆก็ตาม ย่อมเป็นไปได้ที่บางประเด็นจะถูกลืม หรือคาดไม่ถึงว่าจะเกิดเป็นปัญหาขึ้นมาได้ ถ้าเป็นการเจรจาต่อรองแบบญี่ปุ่นข้อตกลงมักเน้นถึงการร่วมมือกันในระยะยาวรวมถึงถึงการร่วมมือกันแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือจากสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้แล้ว โดยไม่ให้ สูญเสียความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในขณะที่การเจรจาต่อรองแบบจีนนั้น ข้อตกลงทุกอย่างมี

แนวโน้มว่าอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตอยู่แล้ว แต่ก็ยังเน้นความสัมพันธ์อันดีในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาวและแก้ปัญหาอันอาจเกิดในอนาคตร่วมกัน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Chiang Mai University