

บทที่ 6

สรุปผลการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษาเรื่องการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ผู้ศึกษาได้ศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับ ความสำคัญ ประเภท กระบวนการ หลักการ เทคนิค และปัญหาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ รวมทั้งศึกษาตัวอย่างประสบการณ์การเจรจาต่อรองของนักธุรกิจ ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

6.1. ความหมาย ความสำคัญ และ ประเภทของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ความหมายของการเจรจาต่อรอง มีหลายความหมาย แต่สามารถสรุปได้ว่าการเจรจาต่อรอง คือ ศาสตร์และศิลป์ในการใช้ความรู้และความพยายามแก้ปัญหา เพื่อหาข้อตกลงที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่าย โดยมีจุดประสงค์ที่จะขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อให้ต่างฝ่ายต่างได้รับสิ่งที่ตนต้องการ เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายพอใจ การเจรจาต่อรองยังเป็นการใช้เวลาเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจโดยมุ่งเป้าหมายที่ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

ความสำคัญของการเจรจาต่อรอง มีทั้งในแง่ของปัจเจกชน และในแง่ของธุรกิจ เพื่อเป็นเครื่องมือในการให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์สูงสุดทางธุรกิจในรูปแบบตัวเงิน การได้มาซึ่งความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างสองฝ่าย และขจัดความขัดแย้งด้านแรงงาน

ประเภทของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวคิดใหญ่ๆ คือ แนวคิดแรก แบ่งประเภทตามผลประโยชน์ที่ได้รับ ได้แก่ การเจรจาต่อรองแบบที่ได้รับความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย แบบมุ่งใจให้เห็นคล้อยตาม และแบบฝ่ายหนึ่งได้ประโยชน์อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ แนวคิดที่สองแบ่งประเภทตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการซื้อขาย การเจรจาต่อรองเพื่อการร้องเรียนต่างๆ การเจรจาต่อรองกับบุคคลในวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การเจรจาต่อรองทำสัญญา การเจรจาต่อรองกับลูกค้าตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ และการเจรจาต่อรองกับแหล่งเงินทุน

6.2. กระบวนการ หลักการ และ เทคนิค การเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากลที่ได้ศึกษาในครั้งนี้ แบ่งได้เป็น 3 แนวทาง คือ แนวทางของ Dr.Ross R. Reck และ Dr.Brian G. Long แนวทางของ Peter Fleming และ แนวทางของ Harry A. Mills

- กระบวนการเจรจาต่อรองตามแนวทางของ Dr.Ross R. Reck และ Dr.Brian G. Long เป็นกระบวนการที่เน้นการสร้างสัมพันธภาพ โดยเริ่มจากขั้นตอนแรก คือ ขั้นตอนการวางแผน ประสานผลประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายของฝ่ายเรา คาดคะเนเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง แยกส่วนที่เห็นพ้องกันออกไป สร้างทางออกการประสานผลประโยชน์เพื่อประนีประนอมส่วนที่ยังขัดแย้ง ขั้นตอนที่สองคือ การสร้างสัมพันธภาพ โดยกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างกัน สร้างความรู้สึกไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ สร้างสัมพันธภาพอย่างต่อเนื่องเต็มที่ก่อนจะต่อรองธุรกิจ ขั้นตอนสามเป็นการสร้างข้อตกลงประสานผลประโยชน์ ด้วยการยึดเป้าหมายของอีกฝ่าย แยกแยะส่วนที่เห็นร่วมกัน เสนอข้อเสนอนะ และ รับฟังข้อเสนอของอีกฝ่าย แล้วร่วมกันแก้ไขปัญหาส่วนที่เหลือ ขั้นตอนสุดท้าย คือ การบำรุงรักษาสัมพันธภาพและผลประโยชน์ ซึ่งประกอบด้วย การบำรุงรักษาสัญญา และ การบำรุงรักษาสัมพันธภาพ

- กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Peter Fleming เป็นกระบวนการที่แบ่งเป็น 10 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ และวางแผนก่อนการเจรจาต่อรอง การประเมินฝ่ายเรา และฝ่ายตรงข้าม การเริ่มต้นการพบปะเพื่อเจรจาต่อรอง การพูดและการฟัง การยื่นข้อเสนอ การสรุป การปิดการเจรจาต่อรอง และการยืนยันข้อตกลง การประเมินผลการเจรจาต่อรอง และการพัฒนาทักษะในการเจรจาต่อรองให้ก้าวหน้าต่อไป

- กระบวนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามแนวทางของ Harry A. Mills เป็นกระบวนการที่เน้นรูปแบบขั้นตอนเป็นหลัก โดยแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน คือ การเตรียมตัวให้พร้อม การหาความต้องการของทั้งสองฝ่าย การให้สัญญาณแสดงความคืบหน้าของการเจรจาต่อรอง การพิจารณา

ข้อเสนอ การแลกเปลี่ยนข้อลดหย่อน การปิดการเจรจาต่อรอง และการสรุปเพื่อประทับประเด็นที่ได้ตกลงกัน

เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ แบ่งออกได้เป็นเทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจทั่วไป เช่น การชูเป้าหมายที่มีความสำคัญค่าให้เด่นกว่า การมีอยู่อย่างจำกัดของสิ่งที่จะนำมาต่อรองด้วยการนำเสนอคุณค่าหรือคุณภาพของสิ่งที่เป็นข้อเสนอ การเชื่อมโยงเรื่องที่เจรจา การปล่อยข่าว การอ้างข้อจำกัดหรือกฎระเบียบ เป็นต้น และ เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบ่งตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการซื้อขาย การเจรจาต่อรองเพื่อการร้องเรียนต่างๆ การเจรจาต่อรองกับบุคคลในวิชาชีพ หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การเจรจาต่อรองทำสัญญา การเจรจาต่อรองสำหรับลูกจ้างตามกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ และการเจรจาต่อรองกับแหล่งเงินทุน

6.3. การเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวต่างชาติ

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบตะวันตกซึ่งเป็นหลักสากล และการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบตะวันออก ได้แก่ แบบญี่ปุ่น และแบบจีน

- การเจรจาต่อรองแบบญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นจะใช้เวลาเพื่อทำความรู้จักคุ้นเคยกับผู้ที่จะเจรจาต่อรองด้วย โดยมีแนวคิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นบนโต๊ะเจรจาดูเหมือนนั้นเป็นเพียงการแสดงความเห็นชอบอย่างเป็นทางการต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจมาก่อน โดยทั่วไปความสัมพันธ์ทางธุรกิจในญี่ปุ่นจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแนะนำให้ทั้งสองฝ่ายรู้จัก และติดต่อกันอย่างเหมาะสมเท่านั้น โดยบุคคลที่สามที่คุ้นเคยกับทั้งสองฝ่ายเป็นผู้จัดการให้มาพบกัน

ขั้นตอนการเจรจาดูเหมือนจะเริ่มจากการเตรียมการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ โดยประเมินสถานการณ์และบุคคล ตรวจสอบข้อเท็จจริงต่างๆที่ต้องยืนยันในระหว่างการเจรจาต่อรอง ระเบียบวาระการประชุม หาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการเจรจาต่อรองที่ตกลงกันได้ เตรียมยุทธศาสตร์ในการยินยอม คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติของนักเจรจาดูเหมือนกับชาวญี่ปุ่นที่ดี และมอบหมายภารกิจให้บุคคลในทีม ขั้นตอนต่อไปคือการเตรียมการเรื่องสถานที่ จำนวนฝ่าย และผู้เข้าร่วมการเจรจาต่อรอง จากนั้นก็เป็นขั้นตอนของการเจรจาดูเหมือน โดยเริ่มจากการหยั่งเชิงในสิ่งที่ไม่ใช่เรื่องโดยตรง การแลกเปลี่ยนข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงาน การชักจูงใจ การยินยอมและการตกลง หลังจากนั้น

ขั้นตอนสุดท้ายคือหลังการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การทำสัญญา พิธีลงนาม การติดต่อสื่อสารที่ตามมา ภายหลัง และการปรับเปลี่ยนข้อตกลง

- การเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับชาวจีน เรื่องของสายสัมพันธ์เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะชาวจีนไม่ชอบดำเนินธุรกิจร่วมกับผู้ที่ไม่รู้จัก ดังนั้นจึงควรมีการแนะนำอย่างเหมาะสมโดยคนกลาง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีของทั้งสองฝ่าย และควรให้ข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เกี่ยวกับกิจการ และสิ่งที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จในการเจรจา

ขั้นตอนการเจรจาต่อรองธุรกิจกับคนจีน เริ่มจากการเตรียมตัวก่อนการเจรจาโดยผู้เจรจาควรหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด มีการติดต่อสร้างความสัมพันธ์กับชาวจีนที่จะต้องเจรจาธุรกิจก่อน แต่งกายสุภาพ มีการติดต่อผ่านหน่วยงานที่เป็นเจ้าบ้านของจีน มีของขวัญหรือของที่ระลึกเป็นสินน้ำใจ เตรียมจัดทีมเจรจาต่อรอง ขึ้นต่อไปคือขั้นตอนการเจรจาต่อรอง โดยต้องตรงต่อเวลา กล่าวถึงหลักการทั่วไป กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เจรจาต่อรองกันในประเด็นต่างๆ โดยชาวจีนมักตอบสนองด้วยการพยักหน้าหรือส่งเสียงอืออว่าพวกเขาเข้าใจในสิ่งที่เรากำลังพูด จากนั้นขั้นตอนสุดท้าย คือ การปิดการเจรจาต่อรอง ซึ่งชาวจีนจะถือว่าการตกลงและการลงนามเป็นเพียงเรื่องบอกว่าการเจรจาเพิ่งจะเริ่มต้นเท่านั้นเป็นการแสวงหาคำมั่นสัญญาที่จะทำงานร่วมกันมากกว่าสัญญาที่ไม่ยึดหยุ่นเลย เมื่อปิดการประชุมจึงควรกล่าวถึงสิ่งที่บรรลุข้อตกลงเพื่อป้องกันความเข้าใจผิด

6.4. ปัญหาของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีปัญหาที่สำคัญ ดังนี้

ปัญหาก่อนการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ การเตรียมตัวก่อนการเจรจา และการเลือกกลยุทธ์ที่จะใช้

ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ กลไกที่ใช้กันในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ความแตกต่างด้านภาษาและวัฒนธรรม และปัญหาในเรื่องของสถานที่ และ สภาพแวดล้อม

ปัญหาที่เกิดขึ้นภายหลังการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ได้แก่ ปัญหาด้านข้อตกลงที่ถูกเปลี่ยนแปลงในอนาคต และปัญหาด้านกฎหมาย

6.5. ตัวอย่าง ประสบการณ์การเจรจาต่อรองของนักธุรกิจ มีดังนี้

จากการใช้แบบสอบถามทำการถามผู้บริหารระดับผู้จัดการในธุรกิจ 5 ประเภท จำนวนประเภทละ 3 คน รวม 15 คน ได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรม ธุรกิจร้านค้าปลีก และธุรกิจขายตรง ผลการสอบถามพบว่า โดยรวมแล้วผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ใช้วิธีการและหลักการเจรจาต่อรองทางธุรกิจสอดคล้องกับหลักสากลเพียงบางเรื่องเท่านั้น

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เกี่ยวกับหลักการ และขั้นตอนการเจรจาตามหลักของ Dr.Ross R. Reck และ Dr.Brian G. Long, Peter Fleming และ Harry A. Mills ทั้ง 3 แนวทางมีจะดีเด่นในแง่ของความเป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน เช่น แนวทางของ Dr.Ross R. Reck และ Dr.Brian G. Long เน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสองฝ่ายทั้งก่อนเจรจา ระหว่างเจรจา และหลังการเจรจา แนวทางของ Peter Fleming เน้นขั้นตอนการเจรจาต่อรองอย่างละเอียดรวมทั้งขั้นตอนภายหลังการเจรจาต่อรอง ได้แก่ การประเมินผลการเจรจาต่อรอง และการพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรองให้ก้าวหน้าต่อไป แนวทางของ Harry A. Mills เน้นการจัดลำดับขั้นตอนให้จำได้ง่ายโดยสามารถสรุปเป็นคำย่อ RESPECT จาก 7 ขั้นตอนคือ Ready, Explore, Signal, Probe, Exchange, Close และ Tie-up

เทคนิคการเจรจาต่อรองจะต้องปรับใช้ แต่ละเทคนิคล้วนมีข้อดีแตกต่างกัน ผู้ที่นำไปใช้ต้องรู้จักปรับใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ และบุคคล จึงจะส่งผลดีต่อการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ เทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่พบในชีวิตประจำวันส่วนใหญ่ ล้วนแต่ใช้เทคนิคการเจรจาต่อรองที่มีอยู่ในเทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจตามหลักสากล

การเจรจาแบบญี่ปุ่นและจีน เป็นการเจรจาที่เน้นความสัมพันธ์อันดีในระยะยาว โดยที่ญี่ปุ่นมีการทำงานเป็นทีมสูง ผู้เจรจาต้องโน้มน้าวให้บุคคลทั้งกลุ่มเป็นพ้องต้องกันก่อนจึงจะบรรลุผลสำเร็จในการเจรจา ในขณะที่แบบจีนนั้นมักมีเจ้าหน้าที่ของรัฐเกี่ยวข้องเสมอ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงเป็นเรื่องที่ดีและจะส่งผลดีต่อการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

การปรับใช้หลักการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในประเทศไทย

ในการนำหลักการ ขั้นตอน และเทคนิคการเจรจาต่อรองทางธุรกิจแบบสากล แบบญี่ปุ่น หรือแบบจีน ไปปรับใช้ให้เหมาะกับรูปแบบของการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในประเทศไทยนั้น

เนื่องจากธุรกิจในประเทศไทยมีทั้งกิจการที่ชาติตะวันตก ชาวจีน ชาวญี่ปุ่น ฯลฯ มาดำเนินธุรกิจ การเจรจาต่อรองทางธุรกิจในประเทศไทยจึงควรทำโดย การตรวจสอบดูก่อนว่าผู้ที่เราจะไปเจรจาดูด้วยนั้นเป็นชาติใด ถ้าเป็นคนไทยต้องตรวจสอบดูว่ามีพื้นฐานการทำธุรกิจร่วมกับชาติใด เป็นประจำ บริษัท หรือ กิจการของผู้ที่เราจะต้องเจรจาดูด้วยนั้นมีการบริหารธุรกิจในรูปแบบ ตะวันตก หรือ ตะวันออก เพื่อให้สามารถปรับใช้ขั้นตอน หลักการ และเทคนิคการเจรจาดูต่อรองให้ เหมาะสมกับการเจรจาดูต่อรองทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น อันจะทำให้การเจรจาดูต่อรองทางธุรกิจเป็นไป โดยราบรื่น และได้ผลลัพธ์อันเป็นที่น่าพอใจต่อทั้งสองฝ่ายในที่สุด