

การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการเจรจาต่อรองในระดับปฏิบัติการขององค์การธุรกิจเอกชน The Study of Business Organization Negotiation Key Success Factor at the Operational Level

ชุตินา ไกรขจรกิตติ

Chutima Kraikajonkitti

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Faculty of Business Administration, Kasetsart University

ยุรพร ศุภรัตน์

Yuraporn Sudharatana

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Faculty of Business Administration, Kasetsart University

Received: 30 June 2023

Revised: 13 November 2023

Accepted: 17 November 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจในระดับปฏิบัติการ โดยผลของการเจรจานำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การพึงพอใจ อีกทั้งการเจรจาต่อรองที่ล้มเหลวอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณจากบุคลากรในหน่วยงานธุรกิจภาคเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในนามองค์การกับองค์การภาคธุรกิจอื่นจำนวน 214 คน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ และผลลัพธ์ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การมีอิทธิพลอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยเบื้องหลัง ปัจจัยด้านบรรยากาศและปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การ โดยมีแนวทางในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจที่เหมาะสม คือ การมีจุดมุ่งหมายหรือความสนใจที่สอดคล้องกับคู่เจรจาสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือได้ การสื่อสารและภาษาที่เข้าใจง่ายรวมถึงการนำเสนอข้อตกลงบนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือเพื่อให้การเจรจาต่อรองมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพิ่มความสำเร็จในการเจรจาต่อรอง

คำสำคัญ: การเจรจาต่อรอง; ธุรกิจระหว่างองค์การ; องค์การธุรกิจ

Abstract

The objectives of this research article are 1) to study the factors affecting the success in negotiations of business organizations, and 2) to present guidelines for negotiations of business organizations at the operational level. The results of negotiations lead to results that the organization is satisfied with. Moreover, failed negotiations may affect the organization's competitiveness. Quantitative study of 214 people using online questionnaires as a tool to collect data from personnel in private business units who have experience in conducting business-to-business negotiations.

The results of the study found that background factors, environment factors, and negotiation process affects the success of the organization's negotiations. In addition, the results of the organization's negotiation success are at a high level and the appropriate business negotiation approach is to have goals or interests that are consistent with those of the negotiating partner, creating a cooperative environment communication and language that is easy to understand Including reliable agreements to ensure effective and successful negotiations.

Keywords: negotiation; business to business (b2b); business

1. บทนำ (Introduction)

การเจรจาต่อรองที่ล้มเหลวอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กลยุทธ์และนโยบายที่องค์กรได้วางแผนไว้ โดยการเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นสูตรที่ไม่ตายตัวและไม่สามารถอ้างอิงจากทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งได้อย่างชัดเจน การไม่เตรียมตัวก่อนการเจรจาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การเจรจาล้มเหลว (Schachter, 2017) การเจรจาต่อรองเป็นกระบวนการพื้นฐานในการรับสิ่งที่ต้องการจากคนอื่น ๆ เป็นการสื่อสารที่ตอบกลับไปกลับมาเพื่อให้บรรลุถึงข้อตกลงร่วมกัน การเจรจาเป็นกิจกรรมพื้นฐานของมนุษย์ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการในกิจกรรมประจำวันเพื่อจัดการความสัมพันธ์ เช่น การเจรจาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ผู้ซื้อกับผู้ขายและผู้ร่วมธุรกิจ ในการเจรจาบางครั้งส่งผลกระทบต่อผู้เจรจาหรือองค์กร ผู้เจรจาอาจไม่จำเป็นต้องวางแผนกระบวนการเจรจาหรือการคาดการณ์ผลลัพธ์ล่วงหน้า แต่ในบางเหตุการณ์ เช่น การเจรจาที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีการเดิมพันสูง องค์กรผู้เจรจาจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมการ การวางแผน และดำเนินการเจรจาต่อรองอย่างระมัดระวัง (Ghauri and Usunier, 2003)

เป้าหมายหลักของการดำเนินธุรกิจคือ การสร้างผลกำไรซึ่งเป็นส่วนต่างระหว่างรายได้จากการขายสินค้ากับต้นทุน (Rungtlerkriangkrai and Somboonkul, 2010) โดยเฉพาะการรู้ต้นทุนของผู้ผลิตจะสามารถนำมาคำนวณต้นทุนผลิตเฉลี่ยของผู้ผลิตโดยประมาณได้และมีผลต่อผลกำไร (Bodendorf, et al., 2022) หากบริษัทจำเป็นต้องเจรจาต่อรองด้านราคาทุนและมีข้อมูลที่เพียงพอจะสามารถเข้าใจและเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการเจรจาต่อรองได้ (Chen, et al., 2020) ดังนั้นการเจรจาต่อรองทางธุรกิจจึงมีความสำคัญในการสร้างกำไรและรักษาผลประโยชน์ขององค์กร โดยเฉพาะกรณีองค์กรที่มีจุดยืนด้านผลประโยชน์ที่ต่างกันและไม่ต้องการที่จะเสียผลประโยชน์ขององค์กรตนไป (Geiger, 2020) แต่เนื่องจากองค์กรไม่สามารถทำการเจรจาต่อรองเองได้ หากไม่มีผู้เจรจาหรือหน่วยงานที่องค์กรได้มอบหมายให้ทำการเจรจา (Agndal, et al., 2017) ความแตกต่างด้านข้อมูลและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

นั้นส่งผลกระทบอย่างมากกับผลการเจรจา เช่น สภาวะตลาดในปัจจุบัน จุดมุ่งหมาย และผลกำไรในการซื้อครั้งนี้ เป็นต้น (Schachter, 2017)

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจในระดับปฏิบัติการเพื่อเป็นแนวทางในการเจรจาต่อรองในอนาคต เพราะการเจรจาต่อรองคืออาวุธที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ (Ghuri and Usunier, 2003) และถือเป็นหัวใจสำคัญของแต่ละองค์การอย่างหนึ่งที่จะสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ (Ikke, 1964) และหากองค์การเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของปัจจัยต่างๆ จะสามารถสร้างความมั่นใจให้แก่องค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการและหาจุดสมดุลในข้อตกลงได้

2. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Objective)

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจในระดับปฏิบัติการ
- 2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจในระดับปฏิบัติการให้กับผู้บริหาร

3. ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

Ghuri and Usunier (2003) ได้มีการอธิบายเกี่ยวกับผลลัพธ์ความสำเร็จหลังจากการเจรจาว่าข้อตกลงทางธุรกิจที่ดีคือข้อตกลงที่ให้ผลประโยชน์ทางการเงิน แต่ต้องพิจารณาว่าความสำเร็จที่ได้รับคือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ก่อนการเจรจาหรือไม่ และส่งผลที่ดีต่อธุรกิจในอนาคตหรือไม่ ดังนั้นผลลัพธ์จากการเจรจาควรเกี่ยวข้องหรือมีทิศทางสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของบริษัท รวมถึง Ikke (1964) ได้ศึกษาว่าข้อตกลงที่ดีจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ มีตัวอย่างมากมายของบริษัทที่ประสบปัญหาเนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาของข้อตกลงได้ ดังนั้นในบางกรณีการที่ไม่มีข้อตกลงใดๆ อาจเป็นผลลัพธ์ที่ดีกว่าสำหรับบริษัท ผลลัพธ์ที่ดีคือการได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายและไม่ทำให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าคุณเสียเปรียบกว่าอีกฝ่าย นอกจากนี้ Agndal (2007) ได้มีการอธิบายเกี่ยวกับผลลัพธ์ความสำเร็จของการเจรจาว่าผลลัพธ์ในมุมมองของเศรษฐกิจหรือคณิตศาสตร์ เป็นผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ทำการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่ายและจบลงด้วยการทำข้อตกลงทางธุรกิจ

3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

โดยทฤษฎีโมเดล Ghauri เป็นทฤษฎีที่มีความทันสมัยในขอบเขตด้านการเจรจาต่อรองในปัจจุบัน (Ghuri and Usunier, 2003 cited in Balliu and Spahiu, 2020) เนื่องด้วยบทความส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นปัจจัยเฉพาะด้าน เช่น การมุ่งเน้นเฉพาะปัจจัยด้านประสบการณ์และทักษะของผู้เจรจาต่อรองโดยผู้เจรจาต่อรองที่มีประสบการณ์และทักษะการเจรจาต่อรองส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจามากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการเจรจาน้อย แต่มีบทความน้อยมากที่กล่าวถึงปัจจัยขององค์การและขั้นตอนในการเจรจา (Agndal, et al., 2017) จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่ามีหลายบทความที่สนับสนุนทฤษฎีโมเดล Ghauri เกี่ยวกับปัจจัยเบื้องหลัง (Background factors) ปัจจัยด้านบรรยากาศ (Environments) และปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง (Negotiation process) ดังนี้

3.2.1 กรอบปัจจัยเบื้องหลังที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

Ghuri and Usunier (2003) ได้มีการอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องหลังสามารถแบ่งเป็น 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ จุดมุ่งหมาย สภาพแวดล้อมและตำแหน่งทางการตลาด บุคคลที่สาม และนักเจรจาต่อรอง ปัจจัยเบื้องหลังเป็นตัวแปรที่ทำหน้าที่เหมือนเบื้องหลังของกระบวนการเจรจาต่อรองและมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านบรรยากาศ และปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง โดยส่งผลกระทบกับตัวแปรต่าง ๆ ในกระบวนการและ

ขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งหนึ่งในตัวแปรเหล่านี้อาจมีอิทธิพลต่อขั้นตอนหนึ่งในทางบวกและอีกตัวแปรหนึ่งในทางลบ อิทธิพลเชิงบวกหมายถึงกระบวนการที่ช่วยประหยัดเวลาและดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น ส่วนอิทธิพลเชิงลบหมายถึงกระบวนการที่ทำให้เกิดความล่าช้าและอุปสรรค

Chen et al. (2020) ได้มีการสนับสนุนปัจจัยย่อยเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายว่าการเจรจาต่อรองจะมีโอกาสประสบความสำเร็จหรือได้รับความร่วมมือได้น้อยหากคู่เจรจาไม่ใช่ผู้ได้รับผลประโยชน์หลัก รวมถึง Niphonpittaya (2018) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการเจรจาต่อรองจะประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ควรเอาแต่ผลประโยชน์ของตัวเอง แต่ควรคำนึงถึงผลดีที่คู่เจรจจะได้รับและทราบถึงประโยชน์เพื่อเป็นการโน้มน้าวใจด้วย โดยที่ผลประโยชน์ควรตั้งอยู่ในฐานความเป็นจริงและไม่หลอกลวงหรือเกินจริง และมีการนำเสนอเทคนิคเกี่ยวกับการเก็บข้อมูลและประเมินคู่เจรจาว่าต้องการอะไร เพื่อที่จะได้ยื่นข้อเสนอได้อย่างเหมาะสม เพราะคู่เจรจามีโอกาสที่จะไม่สนใจข้อเสนอ หากข้อเสนอั้นไม่ตรงตามความต้องการ

Schoop (2021) ได้อธิบายเสริมว่าผู้ดำเนินการเจรจาสามารถใช้ความได้เปรียบด้านข้อมูลเพื่อนำเสนอข้อเท็จจริงเพื่อทำลายคู่เจรจาได้ และ Ghauri and Usunier (2003) ได้มีการอธิบายว่าในการเจรจาธุรกิจ โดยเฉพาะในธุรกิจระหว่างประเทศส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่สามหรือฝ่ายอื่นที่ไม่ใช่ผู้ซื้อและผู้ขาย เช่น รัฐบาล ตัวแทน ที่ปรึกษา และผู้รับเหมาช่วง ฝ่ายเหล่านี้อาจมีอิทธิพลต่อกระบวนการเจรจาเนื่องจากมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ Maneerat (2017) ได้สรุปว่าการทำความเข้าใจของคู่เจรจาเป็นอย่างดีนั้นส่งผลกับปัจจัยที่จะประสบความสำเร็จในการเจรจาต่อรองด้วย และผู้เจรจามีทักษะในการเจรจาต่อรอง

3.2.2 กรอบปัจจัยด้านบรรยากาศที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

Ghauri and Usunier (2003) ได้อธิบายว่าเป็นความสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นในระหว่างกระบวนการเจรจาของทั้งสองฝ่าย บรรยากาศถูกกำหนดให้เป็นการรับรู้ของ "สภาพแวดล้อม" เช่น วิถีปฏิบัติสัมพันธ์ การพิจารณาพฤติกรรมของอีกฝ่าย ได้แก่ ความขัดแย้ง/ความร่วมมือ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ/การพึ่งพา และความคาดหวัง

Nikola and Zdenek (2021) ได้สนับสนุนว่าการเจรจาไม่สามารถสำเร็จได้หากไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศของความร่วมมือ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Maneerat (2017) ได้อธิบายว่าการเจรจาที่ดีควรมีบรรยากาศของความร่วมมือ ดังนั้นหากผู้เจรจาสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและไว้วางใจซึ่งกันและกันได้นั้นจะส่งผลประโยชน์ทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้ รวมถึง Schoop (2021) ได้ศึกษาว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลส่วนบุคคลก็สามารถสร้างความเชื่อใจให้กับคู่เจรจาได้

ลักษณะพื้นฐานอย่างหนึ่งของกระบวนการเจรจาต่อรอง เป็นอิทธิพลจากความสัมพันธ์กับคู่กรณีและทางเลือกที่มีอยู่ของปัจจัยเบื้องหลัง เช่น ตำแหน่งทางการตลาดนั้นสามารถมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์เชิงอำนาจ/การพึ่งพาอาศัยกัน ความสามารถในการควบคุมความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงการรับรู้อำนาจของทั้งสองฝ่าย และการเข้าถึงข้อมูล ดังนั้นความสัมพันธ์เชิงอำนาจจึงอยู่ในดุลยภาพหากทั้งสองฝ่ายเห็นว่าอำนาจเท่าเทียมกัน ความสัมพันธ์เชิงอำนาจจะไม่สมดุลหากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมองว่ามีอำนาจมากกว่า หรือหากฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่ง (Ghauri and Usunier, 2003)

Mazibuko and Burhan (2016) ผู้เจรจาดำเนินการเจรจาโดยออกแบบข้อตกลงบนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือและความแน่นอน รวมถึงขั้นตอนการตอบคำถามต่างๆ ต้องอยู่ในพื้นฐานของความเป็นจริงด้วย ทั้งนี้การศึกษาแนะนำว่าเพื่อสร้างความไว้วางใจ โดยคู่เจรจารู้สึกเต็มใจที่จะรองรับทางเลือกใหม่ ๆ และเสนอวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้และเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Niphonpittaya (2018) ได้ศึกษาว่าความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้ การแสดงข้อมูลหรือ

แนวคิดในการสนับสนุนหัวข้อในการเจรจา เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือผสมกับการใช้เทคนิคการพูดเพื่อโน้มน้าวคู่เจรจา

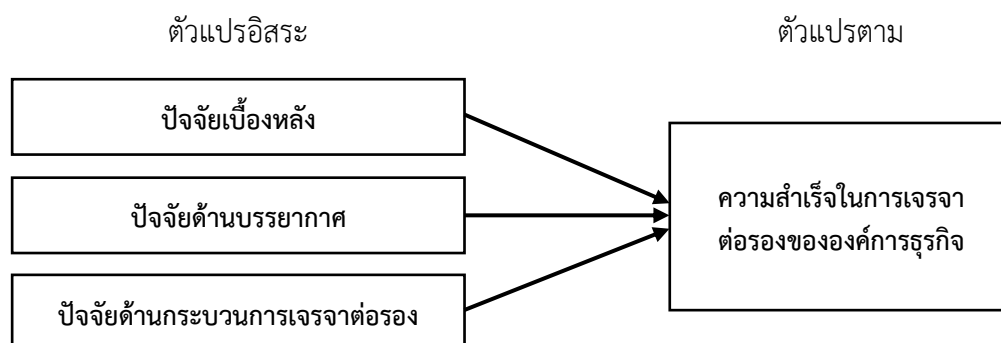
3.2.3 กรอบปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

Ghauri and Usunier (2003) ได้อธิบายว่ากระบวนการเจรจาต่อรองเป็นขั้นตอนที่รวมการกระทำและการสื่อสารที่ทุกฝ่ายต้องการเจรจาในช่วงนั้น โดยทุกฝ่ายมักสื่อสารกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและกระบวนการจะสิ้นสุดลงเมื่อฝ่ายต่างๆ ตัดสินใจที่จะดำเนินการในขั้นต่อไปหรือเลือกที่จะตัดสินใจละทิ้งการสื่อสารเมื่อผู้เจรจาเห็นว่าไม่คุ้มค่ากับการเจรจาต่อรองอีกต่อไป สามารถแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัยย่อย คือ ปัจจัยทางวัฒนธรรม และปัจจัยเชิงกลยุทธ์

การทำความเข้าใจและผลกระทบของกลยุทธ์ที่ใช้ รวมถึงการเข้าใจว่าคู่เจรจาอาจใช้กลวิธีอื่นในการเจรจา เนื่องจากค่านิยมและอัตลักษณ์ที่ต่างกัน (Sigurdardottir, et al., 2018) รวมถึง Agndal (2007) ได้พบว่าแรงกดดันด้านเวลาีผลต่อการตัดสินใจและกระบวนการเจรจาและส่งผลถึงปัจจัยความสำเร็จในการเจรจา นอกจากนี้ Mazibuko and Burhan (2016) ได้ศึกษาว่าภูมิหลังทางวัฒนธรรมมีผลต่อกลยุทธ์และวิธีการของนักเจรจา ดังนั้นการใช้ภาษาสามารถเข้าใจได้สองฝ่ายจึงมีความสำคัญ เพราะปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยเร่งให้การเจรจาประสบผลสำเร็จได้เร็วมากขึ้น รวมถึงการเข้าใจถึงธรรมเนียมของประเทศคู่เจรจาในด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

ผู้เจรจาควรทำการเตรียมตัวก่อนการเจรจา แนวทางในการโน้มน้าวใจนั้นผู้เจรจาควรฝึกพูดให้คล่องและควรเตรียมข้อมูลอย่างแม่นยำ น่าเชื่อถือ เช่น การวางแผนว่าคำถามใดที่จะถูกถามบ้าง รวมถึงการฝึกตอบคำถามเหล่านั้นได้อย่างคล่องแคล่ว (Niphonpittaya, 2018) เนื่องจากการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการเจรจา การเจรจาไม่สามารถดำเนินการได้หากไม่มีการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็น การโต้แย้ง คำอธิบาย ขอโทษ ความชอบ อารมณ์ ข้อมูล เป็นต้น และได้ศึกษาว่าการสื่อสารเชิงสัมพันธ์ตามบรรทัดฐานทางสังคมเป็นสิ่งควรต้องคำนึงด้วยเช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น หากผู้ดำเนินการเจรจาพบว่าข้อเสนอไม่ยุติธรรมหรือข้อความไม่เหมาะสม ผู้เขียนควรขอภัย (Schoop, 2021) นอกจากนี้ Lawrence (2021) พบว่าประสบการณ์และความชำนาญของผู้ดำเนินการเจรจานั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองนั้นประสบผลสำเร็จ มีการแนะนำให้ว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในการเจรจา หรือทนายที่มีสิทธิบัตรและมีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรองเรื่องนั้นๆ โดยได้ศึกษาว่าในระหว่างการเจรจาควรมีบุคคลที่มีความรู้ด้านต่างๆ จะสามารถช่วยให้การเจรจาต่อรองสำเร็จได้

3.3 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

3.4 สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

H₁: ปัจจัยเบื้องหลังส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

H₂: ปัจจัยด้านบรรยากาศส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

H₃: ด้านปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

4. วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

รูปแบบของการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประมวลผลการวิจัย

4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ บุคลากรในหน่วยงานธุรกิจภาคเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในนามองค์กรกับองค์กรภาคธุรกิจอื่นๆ โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่ใช้ทักษะการเจรจาต่อรอง เช่น งานจัดซื้อ-จัดจ้าง, งานบริการลูกค้า, งานส่วนการตลาด, งานขาย เป็นต้น กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา เป็นกลุ่มที่ไม่มีการอ้างอิงของขนาดของประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณทฤษฎีของโคครัน (Cochran, 1977) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนี้

$$n = \frac{p(1-p)Z^2}{e^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ
 p คือ สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ใช้ p = 0.5)
 e คือ ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้
 Z คือ ค่า Z ที่ระดับความเชื่อมั่น หรือ ระดับนัยสำคัญ
 ถ้ากำหนดให้ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือ ระดับนัยสำคัญ 0.05 ค่า Z = 1.96
 สามารถคำนวณได้ ดังนี้

$$n = \frac{0.5(1-0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2} \quad n = 384.12$$

ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ได้จากการคำนวณจำนวน 385 คน โดยได้รับข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 ชุด และมีแบบสอบถามที่ไม่ผ่านคำถามคัดกรองจำนวน 171 ชุด เหลือแบบสอบถามสมบูรณ์จำนวน 214 ชุด หรือคิดเป็นร้อยละ 55.58

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ ประสบการณ์เป็นตัวแทนองค์การในการเจรจาต่อรอง ลักษณะงาน อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน ภูมิภาคขององค์การคู่เจรจา และระยะเวลาดำเนินธุรกิจขององค์การ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ โดยมีการใช้ข้อ

คำถามเพื่อคัดกรองเพื่อการคัดกรองกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถาม คือ ท่านมีประสบการณ์เป็นตัวแทนองค์การในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจให้กับหน่วยงานภายนอกหรือไม่

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ โดยแบ่งเป็น 3 ส่วนย่อย ได้แก่ ปัจจัยเบื้องหลัง ปัจจัยด้านบรรยากาศ และปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง โดยปัจจัยเบื้องหลัง ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยคือ จุดมุ่งหมาย (รวม 1 ข้อคำถาม) สภาพแวดล้อมและตำแหน่งทางการตลาด (รวม 2 ข้อคำถาม) บุคคลที่สาม (รวม 1 ข้อคำถาม) และนักเจรจาต่อรอง (รวม 3 ข้อคำถาม) โดยปัจจัยด้านด้านบรรยากาศ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยย่อยคือความขัดแย้ง/ความร่วมมือ (รวม 3 ข้อคำถาม) อำนาจ/การพึ่งพาอาศัยกันและความคาดหวัง (รวม 1 ข้อคำถาม) โดยปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย 2 ปัจจัยย่อยคือ ปัจจัยทางวัฒนธรรม (รวม 5 ข้อคำถาม) และปัจจัยกลยุทธ์ (รวม 6 ข้อคำถาม) โดยแบบสอบถามในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.930 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.700 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (Pongwichai, 2009) จึงนำแบบสอบถามไปแจกยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาวิจัยต่อไป

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับตัวแปรตาม แบบสอบถามความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ โดยแบบสอบถามในส่วนของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ มีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.871 มีค่ามากกว่า 0.700 แสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (Pongwichai, 2009) จึงนำแบบสอบถามไปแจกยังกลุ่มตัวอย่างเพื่อศึกษาวิจัยต่อไป

แบบสอบถามในส่วนที่ 2-3 ผู้วิจัยได้ใช้แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ด้วยวิธีของ Likert (Likert Scale) โดยแบ่งเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย และ 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยเกณฑ์ในการอธิบายผลมาตรวัดแบบอันตรภาค (Interval Scale) มีเกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมินเป็น 5 ระดับสามารถคำนวณช่วงกว้างระหว่างขั้นได้ตามหลักการหาค่าตามแนวคิดของ Ketusing (1995) ดังนี้

ตารางที่ 1 เกณฑ์ในการกำหนดค่าน้ำหนักของการประเมิน

ระดับความคิดเห็น	คะแนนเฉลี่ย
มีระดับความสำคัญในการเจรจาต่อรอง มากที่สุด	4.50 - 5.00
มีระดับความสำคัญในการเจรจาต่อรอง มาก	3.50 - 4.49
มีระดับความสำคัญในการเจรจาต่อรอง ปานกลาง	2.50 - 3.49
มีระดับความสำคัญในการเจรจาต่อรอง น้อย	1.50 - 2.49
มีระดับความสำคัญในการเจรจาต่อรอง น้อยที่สุด	1.00 - 1.49

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ลักษณะดังนี้

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ กลุ่มคนในหน่วยงานธุรกิจภาคเอกชนที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในนามองค์กรกับองค์กรภาคธุรกิจอื่น จำนวน 385 ชุด โดยแบบสอบถามนี้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสำรวจออนไลน์ (Survey Research online) ผ่านกูเกิลฟอร์ม (Google form) ซึ่งมีคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยเบื้องหลัง ปัจจัยด้านบรรยากาศ ปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง กระจายแบบสอบถามโดยใช้คำถามคัดกรองและตอบแบบสอบถามผ่านช่องทางโซเชียลมีเดีย

ได้แก่ Line กลุ่มแผนกจัดซื้อและแผนกการตลาดของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร และกลุ่มนิสิตปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบทความ วารสาร รายงานการวิจัย เอกสารทางวิชาการและสื่อสิ่งพิมพ์รวมทั้งข้อมูลที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามครบถ้วนตามจำนวนที่กำหนด ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในการอธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูลหรือตัวแปรในการวิจัย โดยใช้ตารางแจกแจงความถี่ แสดงค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไปของกิจการ โดยนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการแปลความหมายเชิงบรรยาย

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรซึ่งสามารถนำผลการวิเคราะห์นั้นไปสรุปด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน ไม่ผ่านคำถามคัดกรองจำนวน 171 คน เหลือแบบสอบถามสมบูรณ์จำนวน 214 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีลักษณะงานที่ใช้กระบวนการเจรจาต่อรองเป็นแบบส่วนงานบริการลูกค้า จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 27.60 โดยมีอายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 39.30 อยู่ในตำแหน่งงานในปัจจุบันคือระดับหัวหน้าหน่วย/แผนก จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 52.80 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ที่ 5-10 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 โดยองค์การคู่เจรจาส่วนใหญ่อยู่ในภูมิภาคภายในประเทศ จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 และระยะเวลาดำเนินธุรกิจขององค์การอยู่ที่ 5-10 ปีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20

5.2 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยเบื้องหลัง

(n=214)

ปัจจัยเบื้องหลัง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับคู่เจรจา	4.32	0.644	มาก	1
2. โครงสร้างและสภาพแวดล้อมขององค์การ	4.22	0.773	มาก	3
3. สภาพแวดล้อม	4.18	0.831	มาก	5
4. อิทธิพลจากนโยบายรัฐบาล สังคม การเมือง	3.97	0.983	มาก	7
5. ทักษะในการวิเคราะห์	4.21	0.613	มาก	4
6. ประสบการณ์ และความชำนาญ	4.16	0.607	มาก	6

(n=214)

ปัจจัยเบื้องหลัง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
7. บุคลิกภาพ ความเป็นมิตรและความมั่นใจ	4.24	0.585	มาก	2
รวม	4.19	0.519	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยเบื้องหลังในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 (S.D. = 0.519) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงสามลำดับแรกตามค่าเฉลี่ย คือ จุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับคู่เจรจา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.32 (S.D. = 0.644) จัดอยู่ในระดับมาก ถัดมาคือ บุคลิกภาพ ความเป็นมิตรและความมั่นใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 (S.D. = 0.585) จัดอยู่ในระดับมาก และโครงสร้างและสภาพแวดล้อมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 (S.D. = 0.773) จัดอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านบรรยากาศ

(n=214)

ปัจจัยด้านบรรยากาศ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ความไว้วางใจองค์กรคู่เจรจา	3.86	0.733	มาก	4
2. ความสัมพันธ์แบบเกื้อกูลกัน	4.00	0.719	มาก	2
3. ความร่วมมือทางด้านข้อมูล	4.00	0.668	มาก	3
4. การนำเสนอข้อเสนอที่มีความน่าเชื่อถือ	4.17	0.645	มาก	1
รวม	4.01	0.585	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 (S.D. = 0.585) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การนำเสนอข้อเสนอที่มีความน่าเชื่อถือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.17 (S.D. = 0.645) จัดอยู่ในระดับมาก ถัดมาคือ ความสัมพันธ์แบบเกื้อกูลกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (S.D. = 0.719) จัดอยู่ในระดับมาก ความร่วมมือทางด้านข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 (S.D. = 0.668) จัดอยู่ในระดับมาก และความไว้วางใจองค์กรคู่เจรจา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 (S.D. = 0.733) จัดอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง

(n=214)

ปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. การเจรจาที่จำกัดด้านเวลา	4.25	0.707	มาก	3
2. ค่านิยม วัฒนธรรมที่แตกต่าง	3.88	0.650	มาก	10
3. การสื่อสารที่แตกต่าง	4.07	0.796	มาก	7
4. บริบทของภาษาที่ใช้ในการเจรจาซึ่งกันและกัน	4.29	0.657	มาก	1
5. การเข้าใจวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน	4.06	0.748	มาก	8
6. การเตรียมตัวก่อนการเจรจา	4.26	0.653	มาก	2
7. ความสามารถควบคุมบรรยากาศในการเจรจา	4.20	0.629	มาก	4
8. การปรับตัวด้านกลยุทธ์ของคู่เจรจา	3.87	0.686	มาก	11

(n=214)				
ปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
9. การปรับตัวด้านกลยุทธ์ของผู้เจรจา	4.13	0.739	มาก	6
10. อำนาจในการตัดสินใจ	3.98	0.760	มาก	9
11. ความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม	4.17	0.645	มาก	5
รวม	4.10	0.466	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 (S.D. = 0.466) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงสามลำดับแรกตามค่าเฉลี่ย คือ บริบทของภาษาที่ใช้ในการเจรจาซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.29 (S.D. = 0.657) จัดอยู่ในระดับมาก ถัดมาคือ การเตรียมตัวก่อนการเจรจา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 (S.D. = 0.653) จัดอยู่ในระดับมาก และการเจรจาที่จำกัดด้านเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 (S.D. = 0.707) จัดอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

5.3 การวิเคราะห์ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

(n=214)				
ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผลลัพธ์ของการเจรจาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร	4.35	0.707	มาก	1
2. ผลลัพธ์ของการเจรจามีข้อตกลงแบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย	4.25	0.680	มาก	2
3. ผลลัพธ์ของการเจรจาควรวัดเป็นตัวเลขได้	4.21	0.780	มาก	3
รวม	4.27	0.646	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 (S.D. = 0.646) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ลำดับแรก คือ ผลลัพธ์ของการเจรจาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.35 (S.D. = 0.707) จัดอยู่ในระดับมาก ถัดมาคือ ผลลัพธ์ของการเจรจามีข้อตกลงแบบได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 (S.D. = 0.680) จัดอยู่ในระดับมาก และผลลัพธ์ของการเจรจาควรวัดเป็นตัวเลขได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 (S.D. = 0.780) จัดอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

5.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์สถิติการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) ประกอบด้วย 3 สมมติฐาน คือ สมมติฐาน (H₁) ปัจจัยเบื้องหลังส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์กรธุรกิจ สมมติฐาน (H₂) ปัจจัยด้านบรรยากาศส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์กรธุรกิจ และสมมติฐาน (H₃) ปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์กรธุรกิจ ได้ดังนี้

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานของปัจจัยเบื้องหลัง ปัจจัยด้านบรรยากาศและปัจจัยด้านกระบวนการ
 เปรียบเทียบผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

Variables	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	0.628	0.288		2.181	0.030*
ปัจจัยเบื้องหลัง (X ₁)	-0.238	0.098	-0.191	-2.426	0.016*
ปัจจัยบรรยากาศ (X ₂)	0.504	0.070	0.456	7.158	0.000*
ปัจจัยกระบวนการเจรจาต่อรอง (X ₃)	0.638	0.125	0.461	5.109	0.000*

Dependent Variable: ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

R = 0.711^a, R² = 0.505, F = 71.523, Durbin-Watson = 1.939, Sig = 0.030*, * = P < 0.05

จากตารางที่ 6 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ปัจจัยเบื้องหลัง ปัจจัยด้านบรรยากาศและปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจได้ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐาน (H₁) ปัจจัยเบื้องหลังส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ พบว่า ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายปัจจัยเบื้องหลังได้ 50.54% โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.016 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ปัจจัยเบื้องหลังส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 นอกจากนี้ค่า Beta มีค่าเท่ากับ -0.191 เป็นค่าที่ติดลบแสดงว่าปัจจัยเบื้องหลังมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับ ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั้นหมายความว่า หากองค์การไม่มีความสามารถในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจด้านปัจจัยเบื้องหลังมากเท่าไรก็จะส่งผลให้ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจลดน้อยลงไปด้วย

ผลการทดสอบสมมติฐาน (H₂) ปัจจัยด้านบรรยากาศส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ พบว่า ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายปัจจัยด้านบรรยากาศได้ 50.54% โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ 2

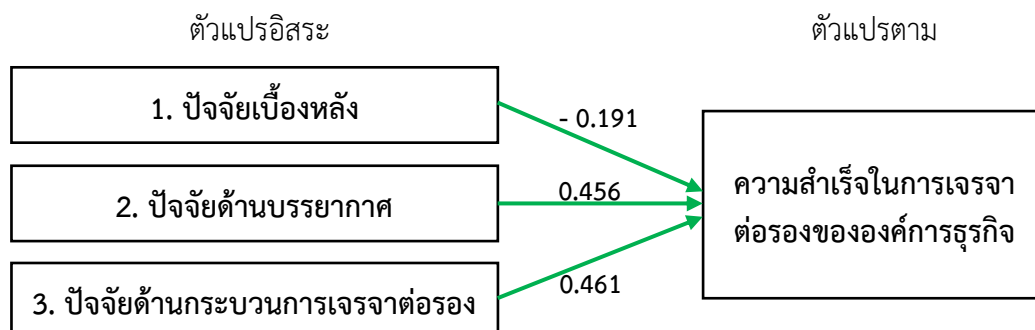
ผลการทดสอบสมมติฐาน (H₃) ปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ พบว่า ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองได้ 50.54% โดยมีค่า Sig เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ 3

จากตารางสามารถเขียนสมการ regression ของปัจจัยเบื้องหลัง ปัจจัยด้านบรรยากาศและปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจได้ดังนี้

$$Y = 0.628 - 0.191(X_1) + 0.456(X_2) + 0.461(X_3)$$

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

จากผลการวิเคราะห์สมมติฐานทั้งสามข้อ พบว่า ปัจจัยเบื้องหลัง ปัจจัยด้านบรรยากาศ และปัจจัยกระบวนการเจรจาต่อรอง ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ

ปัจจัยเบื้องหลังมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ แม้ว่าการมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับคู่เจรจาจะมีอิทธิพลในระดับมาก แต่การหาจุดมุ่งหมายหรือความสนใจร่วมกันนั้นอาจทำให้องค์การต้องปรับจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่แรกเพื่อให้สอดคล้องกับคู่เจรจาทำให้องค์การไม่ได้รับผลลัพธ์เป็นประโยชน์กับองค์การมากเท่าที่ควร อ้างอิงจาก Chen et al. (2020) ได้กล่าวว่า การมีจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาาร่วมกัน หรือมีความสนใจเดียวกันจะทำให้มีโอกาที่ประสบความสำเร็จในการเจรจาได้มากขึ้น Niphonpittaya (2018) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการเจรจาต่อรองจะประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ควรเอาแต่ผลประโยชน์ของตัวเอง แต่ควรคำนึงถึงผลดีที่คู่เจรจาจะได้รับและทราบถึงประโยชน์เพื่อเป็นการโน้มน้าวใจด้วย

ปัจจัยด้านบรรยากาศส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจกล่าวคือ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การด้านผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับองค์การ สอดคล้องกับ Nikola and Zdenek (2021) ได้สนับสนุนว่าการแก้ปัญหาจะบรรลุความสำเร็จไปไม่ได้หากไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่บรรยากาศของความร่วมมือ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Maneerat (2017) ได้อธิบายว่าการเจรจาที่ดีควรมีบรรยากาศของความร่วมมือ ดังนั้นหากผู้เจรจาสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและไว้วางใจซึ่งกันและกันได้นั้นจะส่งผลประโยชน์ทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้มากขึ้น ความสัมพันธ์แบบเกื้อกูลกันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจสอดคล้องกับ Ghauri and Usunier (2003) ได้กล่าวว่าความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่อยู่ในดุลยภาพ หากทั้งสองฝ่ายมีอำนาจเท่าเทียมกัน ในอีกมุมหนึ่งหากความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่สมดุล โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมองว่ามีอำนาจมากกว่า หรือหากฝ่ายหนึ่งต้องพึ่งพาอีกฝ่ายหนึ่ง การนำเสนอข้อเสนอที่มีความน่าเชื่อถือจะส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ สอดคล้องกับ Mazibuko and Burhan (2016) โดยพบว่า ผู้เจรจาควรดำเนินการเจรจาโดยออกแบบข้อตกลงบนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือและความแน่นอน รวมถึงขั้นตอนการตอบคำถามต่างๆ ต้องอยู่ในพื้นฐานของความเป็นจริงด้วย ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Niphonpittaya (2018) พบว่า ความน่าเชื่อถือเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้การเจรจาประสบความสำเร็จได้ หากมีการแสดงข้อมูลหรือแนวคิดในการสนับสนุนหัวข้อในการเจรจา

ปัจจัยด้านกระบวนการเจรจาต่อรองส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ กล่าวคือ การปรับตัวด้านกลยุทธ์ของผู้เจรจาจะส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การด้านผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์กับองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sigurdardottir et al. (2018) ที่พบว่ากลยุทธ์การเจรจามีบทบาทสำคัญในการเจรจาทางธุรกิจในการเข้าใจกลวิธีที่พวกเขาใช้และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งเข้าใจว่าคู่เจรจาใช้กลวิธีใด การเข้าใจบริบทของภาษาที่ใช้ในการเจรจาซึ่งกันและกัน รวมถึงการเข้าใจวัฒนธรรมซึ่งกันและกันจะส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ และยังสอดคล้องกับ Schoop (2021) ได้ศึกษาว่าการสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการเจรจาต่อรอง ไม่ว่าจะเป็น การโต้แย้ง คำอธิบาย ขอโทษ ความชอบ อารมณ์ ข้อมูล เป็นต้น และได้ศึกษาว่าการสื่อสารเชิงสัมพันธ์ตามบรรทัดฐานทางสังคมเป็นสิ่งควรคำนึงด้วยเช่นกัน เช่น หากผู้ดำเนินการเจรจาพบว่าข้อเสนอไม่ยุติธรรมหรือข้อความไม่เหมาะสม ผู้เขียนควรขอภัย

ภูมิหลังทางวัฒนธรรมของนักเจรจายังมีผลต่อวิธีที่พวกเขามีส่วนร่วม ดังนั้นการใช้ภาษาที่ทั้งคู่เจรจาสามารถเข้าใจจึงมีความสำคัญในการเพิ่มความสำเร็จในการหารือกับคู่เจรจา เพราะปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยเร่งให้การเจรจาประสบผลสำเร็จได้เร็วมากขึ้น รวมถึงการเข้าใจถึงธรรมเนียมของประเทศคู่เจรจาในกรณีที่มีการเจรจาทั้งสองฝ่ายที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเตรียมตัวก่อนการเจรจาและความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ (Mazibuko and Burhan, 2016) และเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Niphonpittaya (2018) ได้ศึกษาว่าการเตรียมตัวก่อนการเจรจา ผู้เจรจาควรฝึกพูดให้คล่องและควรเตรียมข้อมูลอย่างแม่นยำ น่าเชื่อถือ เช่น การวางแผนว่าคำถามใดที่จะถูกถามบ้าง รวมถึงการฝึกตอบคำถามเหล่านั้นได้อย่างคล่องแคล่ว และในระหว่างการเจรจาควรมีบุคคลที่มีความรู้ด้านต่างๆ จะสามารถช่วยให้การเจรจาต่อรองสำเร็จได้ เช่น นักพัฒนาที่สามารถอธิบายกลไกของระบบได้ นักการตลาดหรือทีมขายที่มีความเชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรอง (Lawrence, 2021)

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

7.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ ด้านกระบวนการเจรจาต่อรอง อยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยนี้มีความสำคัญกับบริบทของภาษาที่ใช้ในการเจรจาระหว่างคู่เจรจาก นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะการสื่อสารของผู้เจรจาเพื่อลดความซับซ้อนด้านเนื้อหา และอาจขอคำปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญร่วมด้วย โดยควรเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสมและเข้าใจง่าย เพื่อให้การสื่อสารระหว่างคู่เจรจามีความเข้าใจตรงกัน ผู้บริหารควรคำนึงถึงการสร้างองค์การที่มีความหลากหลายในด้านค่านิยมและวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้เจรจามีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ให้ผู้เจรจาเข้าใจถึงปัญหาและหลักการทำงานของประเด็นนั้นๆ สามารถเสนอแนะตามหลักความเป็นจริง และสามารถประเมินหรือเสนอข้อเสนอที่สามารถปฏิบัติได้จริง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ ด้านบรรยากาศ อยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยนี้มีความสำคัญกับการนำเสนอที่มีความน่าเชื่อถือ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการนำเสนอข้อตกลงบนพื้นฐานของความเป็นจริง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์การ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์แบบเกื้อกูล และการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือระหว่างองค์การ พันธมิตรธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างคู่เจรจา การเป็นพันธมิตรที่ดีต่อกันในระยะยาว รวมถึงความร่วมมือทางด้านข้อมูล เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคู่เจรจา เพราะการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกที่จำเป็นในการเจรจาต่อรองเพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ ด้านเบื้องหลัง ที่ส่งผลในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ยิ่งปัจจัยเบื้องหลังมีอิทธิพลมากเท่าไรจะทำให้ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจ ด้านผลลัพธ์ที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายน้อยลงเท่านั้น เช่น องค์การท่านได้รับผลประโยชน์จากนโยบายของรัฐบาล ทักษะของผู้เจรจาที่เหนือกว่าคู่เจรจาย่อมเป็นการยากที่จะให้องค์การได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ผู้บริหารจึงพิจารณาเจรจากับคู่เจรจาที่มีผลประโยชน์ประกอบกิจการของธุรกิจในระดับเดียวกันกับองค์การมากกว่าการเจรจากับองค์การที่เล็กกว่าหรือใหญ่กว่า เป็นต้น

7.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

ขอบเขตการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการเจรจาต่อรองขององค์การธุรกิจเป็นแบบไม่ระบุลักษณะอุตสาหกรรมเฉพาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกของปัจจัยในแต่ละอุตสาหกรรม ควรทำการศึกษาเชิงลึกเฉพาะอุตสาหกรรมนั้นๆ

REFERENCES

- Agndal, H. (2007). Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, 2007(003), 1-46.
- Agndal, H., Åge, L. J., and Frick, E. J. (2017). Two decades of business negotiation research: an overview and suggestions for future studies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 487-504. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0233>
- Balliu, T., and Spahiu, A. (2020). Pre-Negotiation Activities: A Study of the Main Activities Undertaken by the Negotiators as Preparation for Negotiation. *European Journal of Economics and Business Studies*, 6(2), 75-86. <https://doi.org/10.26417/453dog90l>
- Bodendorf, F., Hollweck, B., and Franke, J. (2022). Information Asymmetry in Business-to-Business Negotiations: A Game Theoretical Approach to Support Purchasing Decisions with Suppliers. *Group Decision and Negotiation*, 31(4), 723–745. <https://doi.org/10.1007/s10726-022-09780-3>
- Chen, X., Wang, X., Zhu, X., and Amoah, A. J. (2020). To share or withhold? Contract negotiation in buyer–supplier–supplier triads. *Industrial Management & Data Systems*, 120(1), 98-127. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2019-0374>
- Cochran, W. G., (1977). *Sampling techniques*. Wiley.
- Geiger, I. (2020). From Letter to Twitter: A Systematic Review of Communication Media in Negotiation. *Group Decision & Negotiation*, 29, 207–250. <https://doi.org/10.1007/s10726-020-09662-6>
- Ghauri, P. N., and Usunier, J. C. (2003). *International business negotiations*. Emerald Group Publishing.
- Ikle, F. C. (1964). *How nations negotiate*. Harper & Row. <http://digilib.fisipol.ugm.ac.id/handle/15717717/12083>
- Ketusing, W. (1995). *Statistics Used in Research*. Division of Research.

- Lawrence, J. U. (2021). Masterful Negotiations: How to Prepare for a Win-Win Result. *Licensing Journal*, 12-15.
- Maneerat, S. (2017). Negotiation for teachers. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 2463-2474.
- Mazibuko, N. E., and Burhan, A. M. (2016). Perceptions of Negotiation Behaviour in a Global Firm. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review*, 11(1), 71-86. <https://doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/71-86>
- Nikola, S., and Zdenek, S. (2021). Business E-NeGotiAtion: A Method Using a Genetic Algorithm for Online Dispute Resolution in B2B Relationships. *Journal of Theoretical & Applied Electronic Commerce Research*, 16, 1186-1216. <https://doi.org/10.3390/jtaer16050067>
- Niphonpittaya, T. (2018). Negotiations in Public Management. *The journal of Research and Academic*, 1(2), 137-153.
- Pongwichai, S. (2009). *Computing Analysis of Statistical Data*. (20th Edition), Bangkok: Chulalongkorn University.
- Runglertkriangkrai, S., and Somboonkul, Y. (2010). Business and social responsibility. *Journal of management sciences*, 27(1), 65-76.
- Schachter, H. (2017). Six main reasons why negotiations fail. Retrieved from <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/management/six-main-reasons-why-negotiations-fail/article36920723/#:~:text=Negotiations%20will%20fail%20if%20you,deal%20%E2%80%93%20and%20unbending%20on%20time>
- Schoop, M. (2021). Negotiation communication revisited. *Central European Journal of Operations Research*, 29(1), 163-176. <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00730-5>
- Sigurdardottir, G. A., Gil, U. A., and Candi, M. (2018). B2B negotiation tactics in creative sectors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 429-441. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0232>

ข้อมูลติดต่อ

1. นางสาวชุตินา ไกรขจรกิตติ (Chutima Kraikajonkitti)
ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)
E-mail: chutima.kr9@gmail.com
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
(Faculty of Business Administration, Kasetsart University)
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ยุรพร ศุทธรัตน์ (Associate Professor Dr.Yuraporn Sudharatna)
E-mail: fbusyps@ku.ac.th
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
(Faculty of Business Administration, Kasetsart University)