



วัฒนธรรม : หนึ่งในกุญแจสำคัญของการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ

Culture : A Key Success Factor For International Business Negotiation

ศิริวุฒิ รุ่งเรือง

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

18/18 ก.ม. 18 ถนนบางนา-ตราด ตำบลบางโคลง อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ

Email : kh.siriwut@gmail.com

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันแต่ละทวีปทั่วโลกได้มีการจัดตั้งความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ และมีการทำการค้าเสรีระหว่างภายในภูมิภาคมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การบูรณาการทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคของทวีปยุโรป (European Union) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มในระดับภูมิภาคของประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป ในขณะที่ประเทศในกลุ่มของภูมิภาคทวีปอเมริกาเหนือได้มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ซึ่งรู้จักกันในนามของ ข้อตกลงการค้าเสรีของอเมริกาเหนือ (NAFTA) และเมื่อไม่นานมานี้ประเทศกลุ่มภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้มีการรวมกลุ่มระดับประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) เป็นต้น จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจดังกล่าวทำให้บทบาททางด้านการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศมีบทบาทมากยิ่งขึ้น ซึ่งบทบาทด้านการเจรจาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และทำให้ธุรกิจได้มีการขยายตัวไปสู่ระดับสากลมากยิ่งขึ้น แต่เนื่องจากแต่ละภูมิภาคมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตน จึงทำให้ผู้บริหารในระดับสากลต้องให้ความสนใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมเมื่อต้องเข้าไปอยู่ในสถานการณ์การเจรจา ซึ่งบทบาทของการเจรจาทางธุรกิจเป็นการติดต่อสื่อสารทางธุรกิจที่ถูกละเลยในด้านของ วัฒนธรรม ภาษา ความเชื่อและแนวคิด ซึ่งด้านของภาษาพูด ภาษาท่าทางและแนวความคิดทางวัฒนธรรมกับการเจรจาในสังคมหนึ่งจะมีความหมายและบริบทที่แตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกันและเกิดความขัดแย้งกับคู่เจรจาอีกฝ่าย ดังนั้นการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศนั้นจำเป็นต้องมีการเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการเจรจาซึ่งจะทำให้ประสบผลสำเร็จในการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ



คำสำคัญ : การเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ภาษาพูด ภาษาท่าทาง การสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ความขัดแย้ง แนวความคิดทางวัฒนธรรมกับการเจรจา

Abstract

Economic integration has continuously been developed in every region. It begins with the development of free trade area into larger forms of the integration and becomes as economic union. There are several notable economic clusters in the world; for instance, European Union which is the significant regional trading bloc in Europe, Another important of regional economic integration is NAFTA - a prominent one in North America, and ASEAN which is known as a new born of economic integration in Southeast Asia. This circumstance leads to the significant role of International business negotiation context. Hence, the business negotiation is a vital tool for creating good relationship and expanding business internationally. Unfortunate the each of countries have a cultural symbol. Therefore, global managers should be aware of cultural differentiation when they are playing negotiator role. Business negotiation is the business communication embedded with divergent cultures, languages, beliefs, and concepts. The verbal and nonverbal communication and cultural negotiation concept in one society could be interpreted dissimilarly in another and finally create misunderstanding and conflict with partner. Consequently, The global manager should be understanding of cultural differentiation for making relationship business partner and get successfully in the role of international business negotiation.

Keywords : International business negotiation, Cultural difference, Verbal, Nonverbal, Misunderstanding, Conflict, Cultural negotiation concept

บทนำ

ในปัจจุบันสถานการณ์การค้าระหว่างประเทศได้มีการขยายตัวมากยิ่งขึ้นซึ่งจะเห็นได้จากการรวมเศรษฐกิจแต่ละภูมิภาค เช่น ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้มีการรวมกลุ่มระดับภูมิภาคได้แก่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community : AC) ซึ่งประกอบด้วยประเทศสมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ ซึ่งการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะมีผลเป็นรูปธรรมภายในปี 2558 และ ยังมี การรวมกลุ่มในระดับภูมิภาคยุโรป ได้แก่ สหภาพยุโรป (European Union : EU) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่ม



ในระดับภูมิภาคของประเทศต่างๆในทวีปยุโรปจำนวน 28 ประเทศ โดยวัตถุประสงค์เพื่อลดอุปสรรคทางการค้าระหว่างประเทศสมาชิก ในขณะที่ ประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และ เม็กซิโก ได้มีการจัดตั้งเขตการค้าเสรีเมื่อปี พ.ศ. 2534 ที่รู้จักในนามของเขตการค้าเสรีของอเมริกาเหนือ (North American Free Trade Agreement : NAFTA) จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลกนั้นส่งผลให้เกิดการขยายขอบเขตของการตลาดนั้นคือการที่ประเทศสมาชิกมีการยกเลิกอุปสรรคทางการค้าที่เป็นข้อจำกัดทางการลงทุนในกลุ่มส่งผลให้ธุรกิจขยายตลาดไปสู่ต่างประเทศมากยิ่งขึ้นและยังเป็นการดึงดูดนักลงทุนจากประเทศนอกกลุ่มประเทศสมาชิก ดังนั้นบทบาททางการเจรจาทางการค้าจึงมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในยุคเศรษฐกิจไร้พรมแดน

เนื่องจากแต่ละประเทศมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เช่น ปัจจัยทางด้านภาษา (Language & Communication) หรือรูปแบบแนวความคิดของการเจรจา (Cultural negotiation concept) ซึ่งสำหรับบทบาทการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ Salacuse (2005) ได้กล่าวว่า การเจรจาทางธุรกิจระหว่างประเทศไม่เพียงแต่เผชิญหน้ากับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางการค้าระหว่างประเทศเท่านั้น แต่ยังต้องเผชิญกับปัจจัยทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมอีกด้วย ซึ่งความแตกต่างทางวัฒนธรรมสำหรับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจะแสดงออกมาในรูปแบบของความคิด ภาษา และพฤติกรรมที่มีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งวัฒนธรรมของประเทศในกลุ่มเอเชียและประเทศในกลุ่มตะวันตกจะมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงในด้านของความสัมพันธ์และข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (เพ็ชรวิเชียร, 2554)

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการในการเจรจาเพื่อแก้ไขปัญหาโดยสันติ ซึ่งใช้วิธีการเจรจาโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันและทั้งสองฝ่ายยอมรับ ซึ่งเป็นการเจรจาที่เรียกว่า “Win – Win” (เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์, 2553)

การเจรจาทางธุรกิจ (Business Negotiation) หมายถึง การเจรจาธุรกิจระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายเพื่อแลกเปลี่ยนหรือหาผลประโยชน์ร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรในระยะยาว (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2012)

Foster (1992) (อ้างใน Lewicki, Saunders & Barry, 2015; Chang, 2006) ได้นิยามการเจรจาว่า การเจรจาในมุมมองของชาวอเมริกามีลักษณะกระบวนการในการแข่งขันเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อเสนอและได้ตอบ ในขณะที่ชาวญี่ปุ่นมีมุมมองสำหรับการเจรจาในลักษณะของโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร



ดังนั้นผู้เขียนจึงขอให้คำนิยามสำหรับการเจรจาว่า การเจรจามีความหมายถึง “การพูดคุยสนทนาข้อตกลงตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นเพื่อเสนอข้อแลกเปลี่ยนและข้อมูลข่าวสารระหว่างการสนทนา โดยวัตถุประสงค์ของการเจรจานั้นคือการเจรจาเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีสำหรับธุรกิจ”

หลังจากที่ได้ทราบความหมายของการเจรจาแล้วผู้เขียนจึงขออธิบายถึงนิยามของ “Culture” หรือที่เรารู้จักกันในความหมายในนามของวัฒนธรรม ซึ่งมาจากภาษาละติน คำว่า “Cultura” โดยวัฒนธรรมมีความหมายดังนี้

วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ผลรวมของการเรียนรู้ ความเชื่อ ค่านิยมและขนบธรรมเนียมประเพณี ซึ่งถูกสร้างและกำหนดโดยสังคมหนึ่ง ดังนั้นวัฒนธรรมจึงบรรทัดฐานร่วมกันของกลุ่มบุคคลที่จะนำไปสู่แนวทางทางการปฏิบัติ (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2012; Wild, Wild & Han, 2003)

วัฒนธรรมกับบทบาทการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ

จากกระบวนการทางด้านคุณลักษณะทางวัฒนธรรมจะแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมนั้นจะเกิดมาจากการเรียนรู้ที่เข้าร่วมกันจนนำไปมาสู่กระบวนการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่งซึ่งทำให้ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้ สอดคล้องกับ Lewicki, Saunders และ Barry (2015) ที่ได้ทำการศึกษาจากงานวิจัยต่างๆเกี่ยวกับปัจจัยทางทางด้านวัฒนธรรมและได้เขียนลงในหนังสือหลักการเจรจา “Negotiation” สรุปได้ว่า วัฒนธรรมจัดอยู่ในบริบททางด้านสภาพแวดล้อม (Environment Context) และวัฒนธรรมจัดเป็นปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุดในการเจรจาธุรกิจระดับนานาชาติ ในขณะที่เดียวกันผลกระทบทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม Peleckis (2013) ได้กล่าวว่าความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการเจรจาระหว่างบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการเจรจา ดังนั้นก่อนเริ่มการเจรจาทางธุรกิจระหว่างประเทศ องค์กรระหว่างประเทศต้องตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมกับการเจรจาเพราะวัฒนธรรมจะนำมาซึ่งการสื่อสารและบริบทของการเจรจาที่สื่อความหมายแตกต่างกันตามการเรียนรู้ในแต่ละสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Chang (2006) ที่ได้กล่าวว่าแต่ละวัฒนธรรมย่อมมีคุณลักษณะเป็นของตนเอง พฤติกรรมในวัฒนธรรมหนึ่งสามารถสื่อสารได้อีกความหมายหนึ่งในบริบทที่แตกต่างกันตามค่านิยมและทัศนคติของประเทศท้องถิ่น อาทิ

- การเรียกชื่อด้วยนามสกุลสำหรับชาวสหรัฐอเมริกา หรือ ออสเตเลียจะแสดงถึงความเป็นมิตร ซึ่งตรงกันข้ามกับ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่นและอียิปต์โดยหมายถึงการขาดความเคารพ ซึ่งในความคิดเห็นของผู้เขียนมองว่า การเจรจาแบบชาวสหรัฐอเมริกาและออสเตเลียจะมีความเป็นทางการน้อยในขณะที่การเจรจาแบบชาวฝรั่งเศส ญี่ปุ่นและอียิปต์จะมีความเป็นทางการสูง

● ในลักษณะการตัดสินใจสำหรับชาวอเมริกันนั้น จะเป็นลักษณะการตัดสินใจแบบให้อิสระกับบุคคลผู้ที่รับผิดชอบโครงการนั้น (Individualism) ในบางประเทศที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มนั้นจะมีลักษณะการตัดสินใจแบบกลุ่มซึ่งการตัดสินใจแบบกลุ่มนั้นหมายถึงคนในกลุ่มจะต้องตัดสินใจร่วมกัน (Collectivism) อาทิ ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น

จากที่กล่าวไปแล้วเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมได้เข้ามามีบทบาทในการเจรจาทางธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งองค์ระหว่างประเทศ หรือ ผู้บุคลากรที่ต้องเข้าร่วมการเจรจาจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงองค์ประกอบทางวัฒนธรรมควบคู่ไปกับข้อเสนอในการเจรจาทางธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งเทคนิคของการเตรียมตัวของการเจรจาที่ผู้บริหารในองค์กรระหว่างประเทศควรคำนึงถึงก่อนเริ่มการเจรจาได้แก่ (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2555)

1. เรียนรู้วัฒนธรรมของประเทศที่ตนเป็นผู้บริหารอยู่ เช่น ศาสนา ค่านิยมและขนบธรรมเนียมประเพณี
2. เรียนรู้ภาษาท้องถิ่นทั้งภาษาพูดและภาษาท่าทางในประเทศที่ต้องการเจรจา
3. ทำการศึกษากลยุทธ์ในการเจรจาเพื่อการเจรจาที่ยืดหลักทั้ง 2 ฝ่ายได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม (win-win) มิใช่ผลลัพธ์แบบแพ้ชนะ (win-lose)
4. การเตรียมการในเนื้อหาที่จะเจรจากับเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นทางการในรูปแบบในการเจรจาโดยพิจารณาจากทั้ง 2 ฝ่าย

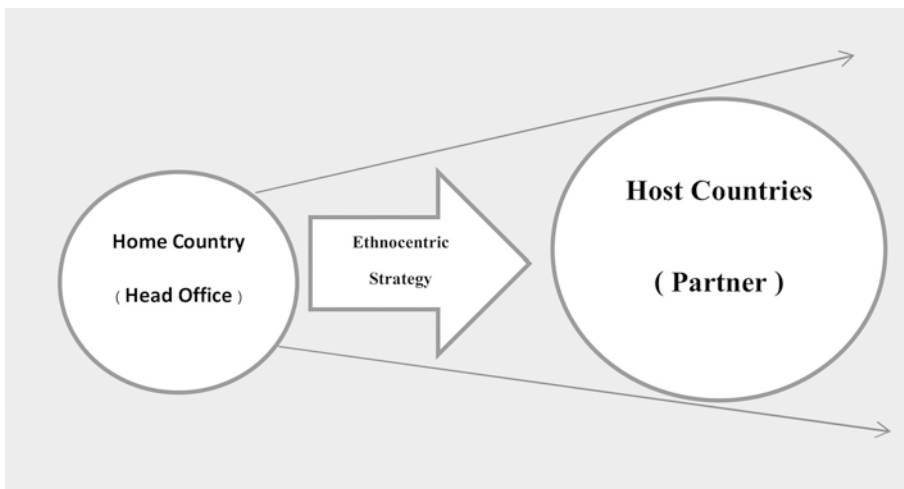
จากที่กล่าวไปแล้วเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยทางวัฒนธรรมกับการเตรียมตัวก่อนเข้าร่วมการเจรจาแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีบทบาทและมีความสำคัญต่อการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งการศึกษาของนักวิชาการชาวอังกฤษมีนามว่า Dr. Elizabeth Marx ซึ่งพบว่า 1 ใน 7 ผู้บริหารจากประเทศอังกฤษไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการในต่างประเทศและมีอัตราการล้มเหลวที่สูงขึ้นสำหรับผู้บริหารที่เดินทางมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา (อ้างใน นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์, 2010)

ความล้มเหลวของการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ

จากข้อมูลที่ได้กล่าวไปแล้วเบื้องต้นนั้นแสดงถึงอัตราความล้มเหลวของการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้การเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศไม่ประสบความสำเร็จนอกจากไม่มีการเตรียมพร้อมในส่วนของเนื้อหา และข้อตกลงรวมถึงทางเลือกสำหรับการเจรจาในกรณีที่คู่เจรจาท้าข้อตกลงร่วมกันไม่ได้ อีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จมาจาก

1. ภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารระหว่างประเทศ ซึ่งองค์กรระหว่างประเทศและบุคลากรที่ทำหน้าที่เจรจาที่มาจากประเทศแม่กับคู่เจรจาในประเทศท้องถิ่นนั้นเกิดความเข้าใจผิดหรือความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน เนื่องจากบุคลากรที่ทำหน้าที่เจรจาธุรกิจที่เดินทางมาจากประเทศแม่ยังไม่มี ความเข้าใจหรือยังไม่มี ความชำนาญในภาษาที่ใช้ในการสื่อสารในประเทศท้องถิ่น ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจผิดในส่วนของบริบทของการติดต่อสื่อสารและเข้าใจในความหมายที่ผิด (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2012)

2. บุคลากรจากประเทศแม่ที่เข้าไปเจรจาในประเทศท้องถิ่นมีแนวความคิดแบบยึดรูปแบบของ ประเทศแม่ หรือใช้วัฒนธรรมของตนเอง เช่น ภาษา ศาสนา ค่านิยมและทัศนคติ และขนบธรรมเนียม ประเพณีเป็นบรรทัดฐานในการทำงานและการเจรจา (Ethnocentric หรือ Home country mindset) โดยไม่ได้ตระหนักถึงวัฒนธรรมของประเทศท้องถิ่นที่ตนต้องการเข้าไปเจรจาว่ามีความแตกต่างทาง วัฒนธรรมกันมากน้อยเพียงใด จึงส่งผลให้การเจรจาในธุรกิจระดับนานาชาตินั้นต้องล้มเหลว ซึ่งประเทศ ที่ยึดแนวความคิดแบบ Ethnocentric ส่วนใหญ่จะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว (ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2012; Wild, Wild, & Han, 2003) โดยแนวความคิดดังกล่าวได้แสดงในภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 สาเหตุที่ทำให้การเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศไม่สำเร็จ

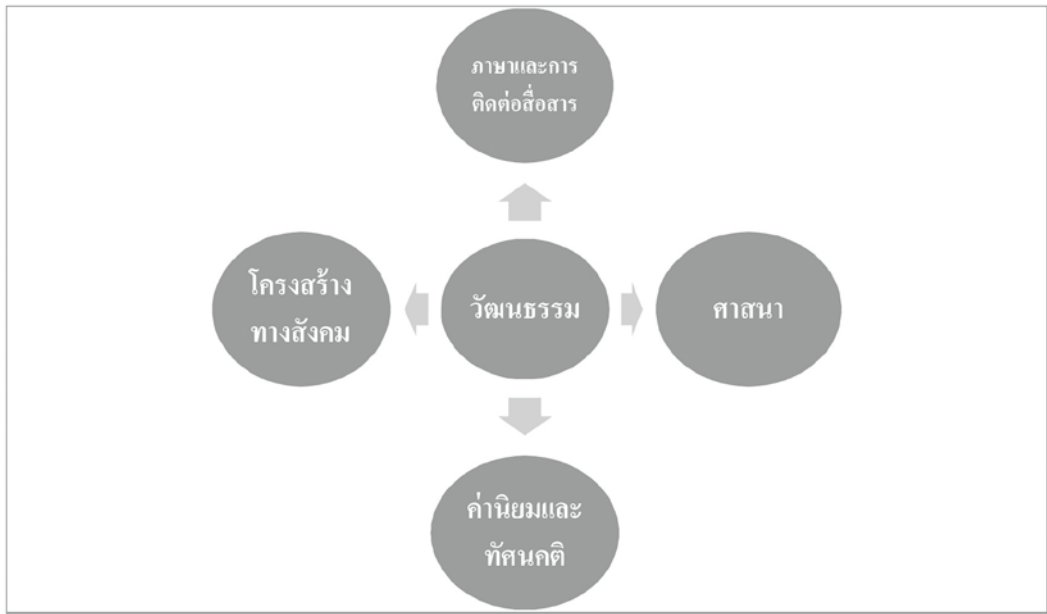
ที่มา : ดัดแปลงจาก ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ, 2012 และ Wild, Wild & Han, 2003

จากรูปภาพที่ 1.1 เกี่ยวกับการใช้วัฒนธรรมในประเทศของตนเองเป็นบรรทัดฐานในการเจรจา (Ethnocentric) ถ้านักเจรจายึดหลักแนวทางการเจรจาดังกล่าวอาจจะส่งผลเสียต่อการเจรจาธุรกิจระหว่าง ประเทศภายใต้วัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันนั้นคือความล้มเหลวในการเจรจา อาทิ บุคลากรชาวตะวันตก

มองว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกันในสังคม เมื่อมาเจรจาในประเทศกลุ่มเอเชีย เช่น จีน ซึ่งกลุ่มวัฒนธรรมชาวจีนจะมีลักษณะความเหลื่อมล้ำระหว่างอำนาจสูง (Power Distance) และมีความเคารพนับถือผู้ที่มีความอาวุโสที่มีอายุมากกว่า อันเป็นผลมาจากคำสั่งสอนในลัทธิขงจื้อ (Confucianism) ดังนั้นการเจรจาร่วมกับคนจีนต้องแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความอ่อนน้อม และแสดงความเคารพต่อผู้อาวุโสขององค์กรชาวจีน(เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, 2554) ถ้านักธุรกิจชาวตะวันตกหรือชาติอื่นๆละเลยถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นไม่ให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความอาวุโสในองค์กร หรือ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงในองค์กรของชาวเอเชีย ส่งผลให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จตั้งแต่ครั้งแรกที่เจรจา

องค์ประกอบและแนวความคิดของวัฒนธรรมกับการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมทางธุรกิจระหว่างประเทศที่ผู้บริหารและองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศต้องทำความเข้าใจทางด้านวัฒนธรรมของประเทศที่เข้าไปเจรจาธุรกิจจะประกอบไปด้วยปัจจัยทางด้านภาษาและการติดต่อสื่อสาร ศาสนา ค่านิยมและทัศนคติ โครงสร้างทางสังคม ดังภาพที่ 1.2 (Griffin & Pustay, 2015) ซึ่งในครั้งนี้นำผู้เขียนขอเสนอในส่วนขององค์ประกอบทางวัฒนธรรมทางด้าน ภาษาและการติดต่อสื่อสาร รวมถึงค่านิยมและทัศนคติที่ถูกแสดงออกมาในส่วนของแนวคิดของวัฒนธรรมกับการเจรจาเป็นหลัก



ภาพที่ 1.2 : องค์ประกอบทางวัฒนธรรม

ที่มา :ดัดแปลงจาก Griffin และ Pustay (2015).



สำหรับองค์ประกอบทางวัฒนธรรมในด้านของภาษาและการติดต่อสื่อสารนั้น พบว่าร้อยละ 80 - 90 ของการสื่อสารทั้งหมดถูกถ่ายทอดในกลุ่มของวัฒนธรรมกลุ่มหนึ่งในรูปแบบอวัจนภาษาหรือภาษาท่าทาง (Nonverbal Communication) (Griffin & Pustay, 2015) ในขณะที่ Chang (2006) ได้นำองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรมทางด้านภาษา (Verbal) และภาษาท่าทาง หรืออวัจนภาษา (Nonverbal expression) รวมอยู่ในปัจจัยที่มีอิทธิพลทางวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดความลำบากในการติดต่อสื่อสารระหว่างการเจรจาและได้แนะนำให้ผู้เจรจาหลีกเลี่ยงการกระทำที่สื่อความหมายทางลบแก่คู่เจรจา ซึ่งรายละเอียดของอวัจนภาษาและอวัจนภาษามีรายละเอียดดังนี้

1. วัจนภาษา (Verbal Communication) คือการใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนเพื่อสื่อสารให้เข้าใจกันระหว่างการเจรจา ซึ่งภาษานั้นเกิดจากการเรียนรู้ร่วมของของคนในสังคมภายในกลุ่มๆหนึ่งและมีการยอมรับร่วมกันของคนในสังคมที่จะใช้ภาษาใดภาษาหนึ่งในการสื่อสาร ซึ่งภาษาในแต่ละประเทศมีบริบทและความหมายที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มรวมถึงบุคคลในวัฒนธรรมย่อยก็มีภาษาที่ใช้ในการสื่อสารที่ต่างกันจากวัฒนธรรมชาติที่ตนอาศัยอยู่เช่นกัน (สมชนก (คุ้มพันธ์) ภาสกรจรัส, 2013) ในขณะเดียวกันมีผู้เชี่ยวชาญได้ระบุถึงความแตกต่างของภาษาในโลกซึ่งมีมากกว่า 3,000 ภาษา และมีภาษาท้องถิ่นหรือที่เรียกว่าภาษาพื้นเมืองมากกว่า 10,000 ภาษา (Griffin & Pustay, 2015) ดังนั้นบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการเจรจาจึงจำเป็นต้องศึกษาภาษาของแต่ละประเทศเพื่อให้เข้าใจความหมายกันให้มากขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการเจรจา เช่น

1.1 สำหรับการเจรจากับกับชาวญี่ปุ่นเมื่อชาวญี่ปุ่นพยักหน้าและกล่าว คำว่า “ไอ” หมายถึงความเข้าใจและรับรู้ในสิ่งที่คู่สนทนาพูดเท่านั้นมิได้หมายความถึงการตกลงใดๆ ระหว่างคู่สนทนา ถ้านักธุรกิจจากประเทศตะวันตกร่วมเจรจากับชาวญี่ปุ่น อาจจะทำให้ นักธุรกิจชาวตะวันตกเกิดความเข้าใจผิดในการสื่อสารเพราะนักธุรกิจชาวตะวันตกจะเข้าใจว่า คำว่า “ไอ” ของชาวญี่ปุ่นนั้น อาจหมายถึง “Yes” นั่นคือการยอมรับในข้อตกลงดังกล่าว ซึ่งความหมายโดยแท้จริงสำหรับชาวญี่ปุ่นหมายความว่ารับทราบ และรับรู้ในสิ่งที่เจรจาเท่านั้นไม่ได้มีความหมายถึงการตกลงใดๆ (นิสิตมโนตั้งวรพันธ์, 2010; สมชนก (คุ้มพันธ์) ภาสกรจรัส, 2013)

1.2 ระหว่างการสนทนากับชาวจีนคำว่า “เฉีย” จะหมายถึง “ลาก่อน” แต่ในภาษาไทยจะหมายถึงความหยาบคาย และไม่สุภาพ ดังนั้นบริบททางด้านภาษาในแต่ละประเทศจะสื่อความหมายที่แตกต่างกัน (สมชนก (คุ้มพันธ์) ภาสกรจรัส, 2013)

2. อวัจนภาษา (Nonverbal Communication) คือการติดต่อสื่อสารโดยการแสดงออกมารูปแบบภาษาท่าทาง สีหน้า หรือสายตาระหว่างการสื่อสาร(สมชนก (คุ้มพันธ์) ภาสกรจรัส, 2013) ซึ่งการแสดงออกทางด้านอวัจนภาษานั้นจะเป็นการแสดงออกจากความคุ้นเคยและเข้าใจในความหมาย



ของบริบทในวัฒนธรรมของตน ซึ่งความคุ้นเคยและความหมายในวัฒนธรรมของตนอาจจะมีผลกระทบทางด้านลบหรือมีความหมายที่เปลี่ยนแปลงไปสำหรับวัฒนธรรมของกลุ่มเจรจา ดังนั้นองค์กรธุรกิจระหว่างประเทศและบุคลากรที่ทำหน้าที่เจรจาที่ต้องเข้าไปเจรจาจำเป็นต้องศึกษาอวัจนภาษาของแต่ละประเทศเพื่อให้เกิดความเข้าใจและลดการแสดงออกทางด้านอวัจนภาษาที่จะนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างการเจรจา ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าของ Lewicki, Saunders และ Barry (2015) ได้รวบรวมอิทธิพลของวัฒนธรรมของการสื่อสารแบบอวัจนภาษา และได้ยกตัวอย่างเกี่ยวกับกฎของการติดต่อสื่อสารสำหรับนักเจรจาระหว่างประเทศลงในหนังสือหลักการเจรจา “Negotiation” ไว้ดังนี้

2.1 อย่าสัมผัสศีรษะชาวมาเลเซีย เพราะมีความเชื่อว่าศีรษะคือจุดศูนย์รวมของวิญญาณ และอย่าใช้มือซ้ายในการจับมือทักทายหรือหยิบสิ่งของต่างๆ ให้แก่ชาวมุสลิม เนื่องจากชาวมุสลิมถือว่ามือซ้ายมีไว้ใช้ทำความสะอาดร่างกาย ดังนั้นถ้ามีการเจรจาธุรกิจตามร้านอาหารกับชาวมุสลิม ควรหลีกเลี่ยงการใช้มือซ้ายในการหยิบหรือเสิร์ฟอาหารให้แก่คู่เจรจาที่เป็นชาวมุสลิม เพราะจะทำให้ชาวมุสลิมไม่รับประทานที่ตนเสิร์ฟให้ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างการเจรจาทางธุรกิจ

2.2 สำหรับประเทศอิตาลีนั้นการสัมผัสข้างจมูกตัวเองหมายถึงความรู้สึกไม่ไว้วางใจ ดังนั้นนักเจรจาจากประเทศอื่นๆ ควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมดังกล่าวที่จะสื่อถึงความรู้สึกที่ไม่ไว้วางใจโดยมิได้ตั้งใจ

2.3 ในเรื่องการสบสายตา คนฝรั่งเศสมักถูกสอนให้มองตาในระหว่างการสนทนาซึ่งการกระทำดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำเมื่อสื่อสารกับชาวเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2.4 ในเรื่องการจับมือ คนอเมริกันจะถูกสอนให้จับมือแน่นๆ และเต็มมือเพื่อแสดงถึงความจริงใจ ส่วนชาวยุโรปจะจับมือเร็ว ซึ่งตรงกันข้ามกับคนเอเชียหรือตะวันออกกลางจะถูกสอนให้จับมือเบาๆ เพราะการจับมือแน่นแสดงถึงความไม่สุภาพ

นอกจากองค์ประกอบทางวัฒนธรรมทั้งในรูปแบบ วัจนภาษา และ อวัจนภาษาที่องค์กรระหว่างประเทศต้องศึกษาแล้วนั้น องค์การระหว่างประเทศและบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวความคิดหรือรูปแบบการเจรจาซึ่งแนวความคิดการเจรจาของแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกันตามค่านิยมและทัศนคติ รวมถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ถูกเรียนรู้และถ่ายทอดกันมา ซึ่งบางประเทศเน้นบริบทเรื่องของการเจรจาและข้อตกลงเป็นหลัก ในขณะที่บางประเทศจะเน้นบริบทด้านการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกันก่อนการเจรจา (Contract & Relationship) ซึ่งจากที่กล่าวไปแล้วเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวความคิดของการเจรจาสอดคล้องกับ Akgunes, Stephen และ Culpepper (2012) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการเจรจาและได้นิยาม



ถึงการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบชาวอเมริกันนั้น จะมีลักษณะการสร้างความสัมพันธ์หลังจากที่ได้เซ็นสัญญาลงนามในข้อตกลงนั้น ซึ่งตรงข้ามกับชาวจีนที่ต้องสร้างความสัมพันธ์ก่อนการลงนามเซ็นสัญญา อย่างไรก็ตาม Salacuse (2005) ได้ระบุถึงคุณลักษณะการเจรจาที่มีความแตกต่างกันโดยแบ่งเป็นคุณลักษณะทางด้านข้อตกลง (Contract) และด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งจากการศึกษาพบว่าร้อยละ 74 ของชาวสเปนจะเน้นการเจรจาที่มุ่งเน้นที่สัญญา ในขณะที่ร้อยละ 33 ของผู้บริหารระดับสูงของชาวอินเดียมีมุมมองที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งประเทศในกลุ่มเอเชียมีมุมมองด้านการเจรจาที่แตกต่างกันโดยมุ่งเน้นที่การสร้างความสัมพันธ์และใช้ระยะเวลาในการเจรจา ในขณะที่ชาวอเมริกาเหนือจะมีลักษณะเน้นการเจรจาโดยการทำข้อตกลงกัน

จากการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเจรจาทำให้สามารถแบ่งแนวความคิดด้านการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศกับวัฒนธรรมไว้สองลักษณะที่เน้นเรื่องการสื่อสารเป็นหลัก (Direct Communication) กับ เน้นที่สัมพันธ์ภาพที่ดีทางธุรกิจ (Interpersonal relation) โดยบริบทดังกล่าวสามารถแบ่งแนวความคิดได้ออกเป็นแบบ Low Context Culture และ High Context Culture ดังนี้ (Lewicki, Saunders & Barry, 2015; Griffin & Pustay, 2015; ศักดิ์ดีดา ศิริภัทรโสภณ, 2012)

1. Low – Context Culture คือวัฒนธรรมที่มีการสื่อสารถึงแนวคิดที่ชัดเจน มีความเป็นทางการและมีความตรงไปตรงมาโดยมุ่งสู่ประเด็นที่ต้องการเจรจาแบบเฉพาะเจาะจงไม่มีการอ้อมค้อมไปประเด็นอื่น มีการเข้าเนื้อหาเร็วสำหรับการทำธุรกิจและการสรุปข้อตกลงจะมีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษรโดยจะยึดหลักเหตุและผลมากกว่าความสัมพันธ์ ซึ่งประเทศที่มีลักษณะดังกล่าวจะมีลักษณะที่เป็นแบบส่วนบุคคลหรือ Individualism คือ สหรัฐอเมริกา เยอรมนี อังกฤษ สวิตเซอร์แลนด์ แคนาดา และออสเตรเลีย เป็นต้น ถ้านักเจรจาที่เป็นชาวเอเชียและใช้รูปแบบวัฒนธรรมของตนในการเจรจากับกลุ่มประเทศยุโรปและประเทศแถบตะวันตกที่มีลักษณะแบบ Low – Context อาจจะทำให้ไม่เกิดการเจรจาที่เกิดประสิทธิภาพและนำมาซึ่งความไม่ประสบความสำเร็จในการเจรจา

2. High – Context Culture จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับวัฒนธรรมแบบ Low – Context ซึ่งวัฒนธรรมพื้นฐานระดับสูง (High – Context) เป็นการสื่อสารแบบเน้นการรักษาใบหน้าของคู่สนทนา (Saving Face) ให้ความสำคัญแก่คู่สนทนาและเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างการสนทนา รวมถึงการสร้างความไว้วางใจทางสังคมให้เกิดขึ้นขึ้นก่อน และระหว่างการการกระทำสัญญาจะเน้นซึ่งความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยหลังจากการเซ็นสัญญาข้อตกลงนั้นย่อหมายถึงจุดเริ่มต้นของการสร้างความสัมพันธ์ มิใช่เป็นการสิ้นสุดการเจรจา โดยประเทศที่จัดอยู่แบบ High context ได้แก่ ประเทศในแถบภูมิภาคเอเชีย เช่น ไทย จีน เกาหลี ญี่ปุ่น เวียดนาม อาหรับ ซึ่งถ้าเป็นนักธุรกิจจากประเทศแถบ



ตะวันตก หรือประเทศที่มีลักษณะแบบ Low – Context เข้าไปเจรจาโดยใช้วัฒนธรรมการเจรจาของตน ในการเจรจา อาทิ เข้าเนื้อหาในการเจรจาทันที ไม่มีการอ้อมค้อมหรือถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปกับนักธุรกิจชาวเอเชีย ไม่มีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างความไว้วางใจกัน และมุ่งต่อผลสำเร็จแบบเป็นลายลักษณ์อักษรในการเจรจาทันที อาจนำมาซึ่งความไม่ให้เกิดการเจรจาและเกิดความขัดแย้งด้านการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศระหว่างนักธุรกิจชาวตะวันตกและนักธุรกิจแถบประเทศเอเชีย เช่นกัน

แนวทางในการดำเนินการด้านการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ

จากที่กล่าวไปแล้วเบื้องต้นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านภาษา และแนวคิดของวัฒนธรรมเกี่ยวกับการเจรจาที่แตกต่างกันแล้ว เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้น การเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศควรมีแนวคิดการบริหารงานยึดหลักแบบท้องถิ่น (Polycentric หรือ Host Country mindset) (ศักดิ์ดา ศิริภัทร โสภณ, 2012) นั่นคือตระหนักถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมท้องถิ่น และ ปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศที่เข้าไปเจรจาเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งกันระหว่างการเจรจา สอดคล้องกับ Peleckis (2013) ที่ได้กล่าวถึงแนวทางการแก้ปัญหาการเจรจาภายใต้สถานะความแตกต่างทางวัฒนธรรมว่า ก่อนเริ่มการเจรจามูลสารที่ทำหน้าที่ในการเจรจาควรทำความเข้าใจกับลักษณะของวัฒนธรรมในประเทศท้องถิ่น อย่างไรก็ตามผู้เขียนมีความคิดเห็นว่าบุคลากรที่เป็นตัวแทนในการเจรจาจากบริษัทข้ามชาติควรตระหนักถึงความแตกต่างทางด้านองค์ประกอบและแนวความคิดของวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ ดังที่กล่าวไปแล้วเบื้องต้นว่ารูปแบบของวัฒนธรรมในกลุ่มประเทศตะวันออกและกลุ่มประเทศตะวันตกมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน องค์กรข้ามชาติและบุคลากรที่ทำหน้าที่เจรจาควรปรับตัวทั้งทางด้านทัศนคติที่ต้องยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรมรวมถึงปรับตัวให้เปรียบเสมือนตนเป็นบุคลากรในประเทศท้องถิ่นนั้น

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการไทยกับบทบาทด้านการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ

สำหรับผู้ประกอบการไทยที่ได้มีการผันตัวเองจากการทำกิจการจากระดับประเทศไปสู่ระดับระหว่างประเทศนั้น สิ่งสำหรับผู้ประกอบการไทยควรศึกษาและเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มต้นเข้าสู่การเจรจาในระดับธุรกิจระหว่างประเทศได้แก่

1. ผู้ประกอบการในแต่ละองค์กรควรทำการสื่อสารกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง ชัชวารวรรณ, จิรารวรรณ และ เฉลิมชัย (2559) ได้กล่าวถึงแนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และให้ตั้ง



คำถามว่าพนักงานขององค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไรแก่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจากการสื่อสารดังกล่าวทำให้ฝ่ายทรัพยากรได้มีความตระหนักในการพัฒนาบุคลากรที่มีทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรให้มีทัศนคติที่ตรงกัน สามารถมีความเป็นผู้นำที่จะเป็นตัวแทนขององค์กรในการเข้าร่วมการเจรจาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามเป้าหมายขององค์กร

2. ถ้าบุคลากรในองค์กรยังไม่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมและภาษาท้องถิ่น ควรสรรหาผู้แทนในการเจรจาที่มีความเชี่ยวชาญในวัฒนธรรมของประเทศนั้น หรือใช้นโยบายการสรรหาบุคลากรที่เป็นคนในท้องถิ่นของประเทศนั้นๆหรือที่เรียกว่า Polycentric หรือ Host – Country nationals (HCNs) โดย ผู้บริหารและผู้จัดการฝ่ายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในฝ่ายสรรหาต้องกำหนดคุณสมบัติ (Job Specification) โดยระบุว่าผู้สมัครต้องมีประสบการณ์หรือผ่านการใช้ชีวิตในต่างประเทศและกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ร่วมกัน

3. องค์กรระหว่างประเทศควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความยืดหยุ่น และมีทัศนคติที่ยอมรับในวัฒนธรรมของประเทศท้องถิ่นและมีความสามารถในการปรับตัวให้สามารถเข้าร่วมเจรจาในระดับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ควรทำการอบรมบุคลากรในองค์กรให้มีความเข้าใจในองค์ประกอบทางวัฒนธรรมในด้านของภาษาพูด (Verbal Language) และ ภาษาท่าทาง (Nonverbal) ของประเทศท้องถิ่นให้มากขึ้น รวมถึงทำการทดสอบก่อนส่งบุคลากรไปทำหน้าที่ประสานงานในบริษัทคู่ค้าที่ประจำอยู่ในประเทศท้องถิ่นเนื่องจากบุคลากรที่มีความคุ้นเคยทางด้านวัฒนธรรมในประเทศท้องถิ่นอยู่ในระดับที่สูงและสามารถสื่อสารภาษาของประเทศคู่เจรจาได้ ย่อมสร้างความประทับใจให้แก่คู่เจรจาอีกฝ่าย

สรุป

นักธุรกิจที่จะเข้าไปเจรจาในระดับนานาชาติ นอกจากต้องเตรียมเนื้อหาในการเจรจาแล้ว นักธุรกิจต้องตระหนักในเรื่องของวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันของแต่ละประเทศ ดังนั้นนักธุรกิจที่จะเข้าไปเจรจาต้องหลีกเลี่ยงการใช้แนวคิดแบบยึดแนวคิดประเทศแม่ (Ethnocentric) ที่ยึดบรรทัดฐานวัฒนธรรมจากประเทศแม่ในการเจรจาเป็นหลัก โดยบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการเจรจาและองค์กรระหว่างประเทศจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของประเทศที่ตนจะเข้าไปเจรจา เช่น วจนภาษา (Verbal Language) ที่ประเทศท้องถิ่นใช้ในการสื่อสาร และ อวจนภาษา (Nonverbal Language) ที่เป็นภาษาที่แสดงออกโดยท่าทาง ซึ่งจะมีข้อควรระวังในประเทศท้องถิ่นที่จะนำมาซึ่งความเข้าใจผิดในการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งปัจจัยทางด้านภาษาของแต่ละประเทศย่อมมีความแตกต่างกัน



นอกจากปัจจัยทางการติดต่อสื่อสารแล้วควรมีความเข้าใจรูปแบบแนวความคิดของวัฒนธรรมกับการเจรจาซึ่งแต่ละประเทศจะมีรูปแบบแนวความคิดทางวัฒนธรรมกับการเจรจาแตกต่างกันไปตามค่านิยมของแต่ละประเทศ โดยรูปแบบความแตกต่างทางวัฒนธรรมการเจรจาแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือให้ความสำคัญกับการใช้ภาษาพูดเป็นหลัก ยึดข้อตกลงร่วมกันเป็นแบบลายลักษณ์อักษรและการเจรจาที่เน้นการรักษาใบหน้าและการสร้างความสัมพันธ์ร่วมไปถึงการสร้างควมไว้วางใจสำหรับการเจรจา

ดังนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัยที่ไม่มีใครสามารถควบคุมได้ และแต่ละประเทศย่อมมีวัฒนธรรมและเอกลักษณ์เป็นของตนเอง อย่างไรก็ตามองค์กรระหว่างประเทศและผู้บริหารควรยอมรับและมีความเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นรวมถึงมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่นดังกล่าว ยอมรับนำมาซึ่งความสำเร็จในการข้อตกลงที่ต้องการเจรจา และนำมาซึ่งพันธมิตรทางธุรกิจ ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการขยายตัวและสามารถดำรงธุรกิจในสภาวะการณ์ที่มีการแข่งขันในระดับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการศึกษาทางด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงมีบทบาทสำคัญต่อการเจรจาในระดับนานาชาติ





เอกสารอ้างอิง

- เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). *การเจรจาต่อรอง*. สืบค้นเมื่อ 4 มิถุนายน 2559, วารสารนักบริหาร
เว็บไซต์: http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_10/pdf/74-79.pdf
- ชัชวราวรรณ มีทรัพย์ทอง, จิราวรรณ คงคล้าย และ เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2559). การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 8(1), 189-190
- ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร. (2555). *การจัดการระหว่างประเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิสิต มโนตั้งวรพันธุ์. (2010). *วัฒนธรรมธุรกิจในกลุ่มประเทศเอเชียแปซิฟิก*. สืบค้นเมื่อ 20 สิงหาคม
2557, วารสารนักบริหาร เว็บไซต์: [http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/
july_sep_10/pdf/aw3.pdf](http://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/july_sep_10/pdf/aw3.pdf)
- เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์. (2554). *การเรียนรู้ลักษณะการจัดการ: การจัดการข้ามวัฒนธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพฯ : ดวงกลมพับลิชชิง
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. (2012). *การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน
เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด
- สมชนก (กุ่มพันธ์) ภาสกรจรัส. (2013). *หลักการจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ*. กรุงเทพฯ : แม็คกรอ-ฮิล
- Akgunes, A., Stephen, F., & Culpepper, R. (2012). Negotiations between Chinese and Americans:
Examining the culture context and salient factors. *The journal of International Management
Studies*.7 (1), 191-200
- Chang, Lieh-Ching. (2006). Difference in Business Negotiations between Different Cultures.
The Journal of Human Resource and Adult Learning, 135- 140
- EU member countries.(n.d). Retrieved September 23, 2016 from European Union Website : [https://
europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries_en](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries_en)
- Griffin, R. W., & Pustay, M. W. (2015). *International Business*. Global Edition 8th. United State :
Pearson Education



- Hodgetts, Luthans, & Doh. (2005). *The Role of Culture*. Retrieved July 26 2016, Website : http://www.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/_docs/_International_Management_Chapter04_408020.pdf
- Hofstede, G.(n.d.). *Nation Culture*. Retrieved June 23 2016, from Geert Hofstede Website: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Lewicki, R. J., Saunders, D. S., & Barry, B. (2015). *Negotiation*. (7 th Edition). New York : Mc Graw Hill Education
- Peleckis, K. (2013). International Business Negotiations : Culture, Dimension, Context. *International Journal of Business*, 3(7), 91- 99
- Salacuse, J. W. (2005). The top ways that culture can effect international negotiations : *Ivey Business Journal*, 1-6
- Wild, J. J., Wild, K. L., & Han, J. C.Y. (2003). *International Business : Featuring a dynamic cross-cultural multimedia study tool*. (2 nd Edition). New Jersey : Prentice Hall



