

การบริหารจัดการอำนาจการต่อรองของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา บริษัท กู๊ด แมน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

Efficient bargaining of the customer case study of

Good Man International Company Limited

ภัทราพร หิติ

สาขาการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย

ผู้รับผิดชอบบทความ

Pattaporn Hiti

E-mail: pattaporn5823@gmail.com

Department of Management, Faculty of Business Administration,

Ramkamhaeng University, Thailand

Corresponding author

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาอำนาจการต่อรองขององค์กรอันเกิดจากปัจจัยต่างๆ จากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของบริษัทกู๊ด แมน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด มีปัจจัยใดบ้าง 2) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง และ 3) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอำนาจการต่อรองของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือกลุ่มซัพพลายเออร์ของบริษัท กู๊ด แมน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 3 บริษัท ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in - depth interview) เครื่องมือในการเก็บข้อมูลทางด้านปฐมภูมิ ได้แก่ 1) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากซัพพลายเออร์ของกลุ่มบริษัทที่ผู้วิจัยกำลังทำงานอยู่ในปัจจุบัน 2) ข้อมูลทางด้านทุติยภูมิ ได้แก่ Company Profile, Reference List และ Project Reference และ 3) ข้อมูลทางด้านทุติยภูมิอื่นๆ ได้แก่ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์การเจรจาต่อรองจากวิทยานิพนธ์ และตำราวารสารอื่นๆ

ผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์ ทำให้ทราบถึงปัจจัยทางด้านอำนาจการต่อรอง จากความคิดเห็นของซัพพลายเออร์ พบว่ามีทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านประสบการณ์/ความชำนาญ ปัจจัยด้านคุณภาพ และปัจจัยด้านการบริการหลังการขาย และ ปัจจัยทางด้านเวลาและราคา

คำสำคัญ: การบริหารการจัดการ, อำนาจการต่อรอง, ลูกค้า

ABSTRACT

The objectives of this study consists of 1) to study the bargaining power which is related to the various factors from sample suppliers of Goodman International Co., Ltd. 2) to study and analyze any factors that lead to the bargaining power and 3) to instruct the way of management strategy against the bargaining power of Buyers for further negotiation efficiency accordingly. And for the three company of sample suppliers are representing form the company's supplier of Goodman International Co., Ltd. which have been recorded information by an in-depth interview. The primary data collection tools are including 1) An information by in-depth interview from a group of suppliers from list of the company that the researchers are working as a sale staff currently. 2) The secondary information such as company profile, reference list and project reference and 3) Other miscellaneous secondary information such as concepts and theories that related to essentials of negotiation form other thesis and journals.

The conclusion and analysis of this researching from the interviews revealed that the three reason of bargaining power factors from supplier's feedbacks are consists of experience/ expertise factor, quality factor, after-sales service factor and times/prices factor.

Keywords: Management, Bargaining power, Customer

บทนำ

ในโลกแห่งการแข่งขัน ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ปัญหาความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นมากมายขยายตัวในวงกว้าง การแก้ไขข้อขัดแย้งดังกล่าว ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจศิลปะและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองมิใช่จำกัดวงในการกักับการหาข้อยุติในเรื่องของความขัดแย้งเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้การบรรลุเป้าหมายในเรื่องต่างๆทั้งเรื่องส่วนตัว เรื่องธุรกิจ และเรื่องการเมือง คนที่รู้ศิลปะและกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองย่อมสามารถใช้ปากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ ผู้เจรจาจะต้องเข้าใจแนวคิด และความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง พูดย่างๆ ก็คือ ย่อมต้องรู้เขารู้เราประสิทธิภาพในการต่อรองย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เรามีกับคู่เจรจาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวเราด้วย แนวคิดของคู่เจรจาส่วนหนึ่งนั้น ย่อมมาจากแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและท่าทีของคู่แข่งของเรา อาทิเช่น คู่แข่งของเราพร้อมที่จะให้ส่วนลดถึง 15% ลูกค้าน่าจะไม่ยอม เพราะเขาสามารถที่จะได้ส่วนลดจากคู่แข่งมากกว่าอยู่แล้ว ในกรณีดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ในการเจรจาต่อรองกับลูกค้าน่า เราเองจึงมีความจำเป็นต้องรู้ข้อมูลเกี่ยวกับท่าทีของคู่แข่ง ประกอบด้วย ท่าทีของ

คู่แข่งนั้นจะเป็นอย่างไรก็ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจการเมือง และสังคม ดังนั้น นักเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จจึงต้องพึงเข้าใจและการมีข้อมูล ยิ่งมาก ยิ่งดี (สมชาย ภาภาสันวิวัฒน์, 2545, หน้า 155)

แรงบีบห้าประการ หรือ Five Forces ประมาจารย์ด้านยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขัน Michael E Poter ได้ให้แนวทางในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย (1) ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ – Threat of New Entrant ผู้เข้ามาใหม่ นำภัยคุกคามสู่ผู้ประกอบการ เดิมด้วยการเพิ่ม “อุปทาน” หรือ “Supply” เข้าไปในอุตสาหกรรม ยังผลให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น (2) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า - Bargaining Power of Buyers แรงกดดันจากผู้ซื้อโดยเฉพาะที่เป็นตลาดองค์กร (Organization Market) นับวันจะมีมากยิ่งขึ้น เช่น การซื้อผ่านระบบ e - procurement เพื่อให้ผู้ขายทั้งหลายประมุขแข่งขันตัดราคากัน เป็นต้น (3) อำนาจต่อรองของผู้ขายหรือ Supply แรงกดดันจากผู้ขาย อาจมีได้ในรูปแบบของการขึ้นราคาสินค้า และการลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการ แต่อาจเกิดจากปัจจัยดังนี้ มีผู้ขายน้อยราย สินค้าหรือบริการมีเอกลักษณ์ไม่เหมือนใครหาสินค้าทดแทนได้ยาก และผู้ขายมีขีดความสามารถที่จะโตไปข้างหน้า (integrate Forward) ได้ (บุญเกียรติ ชิวะตระกฤกิจ, 2559 หน้า 87-94)

ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการเลือกแหล่งการขายหรือซัพพลายเออร์ คือ (1) ปริมาณที่แน่นอนที่จะต้องซื้อจากผู้ผลิตไม่มีความแน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับในแต่ละอุตสาหกรรม และอาจต้องพิจารณาเรื่องการบริการด้วย (2) การมีสินค้าจำหน่าย (Availability) คุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้ขายที่มีสมรรถภาพ คือ ต้องมีความสามารถในการจัดหาสิ่งที่ผู้ซื้อต้องการในจำนวนที่มากพอกับความต้องการและบ่อยครั้งเท่าที่ความจำเป็นพึงมี และการพึ่งแหล่งขายเพียงแหล่งเดียวที่อาจมีความสามารถไม่เพียงพอในตอนที่มีความต้องการสูงเป็นการเสี่ยงมาก การเสี่ยงอีกอย่างหนึ่งคือการซื้อจากรายหนึ่งมากเกินไป ความมั่นคงระยะยาวจะมีน้อยถ้าบริษัทขึ้นอยู่กับลูกค้าเพียงรายเดียว โดยไม่คำนึงถึงหลักประกันในการจัดหาสิ่งของมาใช้ในกิจการ (3) การกระจายสินค้า (Distribution) ผู้ซื้อจะต้องแน่ใจในวิธีการปฏิบัติงานทางด้านการตลาดอุตสาหกรรมก่อนที่จะตกลงใจทำรายซื้อผู้ประกวดราคา แม้ว่าเราจะต้องปฏิบัติตามวิธีทางอุตสาหกรรมก็ตาม (4) ขนาดของผู้ขาย (Size of Supplier) ขนาดของใบสั่งซื้อต้องสัมพันธ์กับขนาดของผู้ขายที่จะมารับคำสั่งซื้อ (5) จำนวนผู้ขาย (Number of Supplier) ให้เลือกพิจารณาตามสถานการณ์ เช่น หากบริษัทใดต้องการราคาที่ลดลง ประหยัดต้นทุน ให้เลือกซื้อและผูกขาดกับผู้ขายรายเดียว แต่หากมีความกังวลหากเกิดเหตุสุดวิสัยสินค้าไม่พอให้ลูกค้าในสถานการณ์ฉุกเฉิน หรือบางสถานการณ์ที่พนักงานต้องการใช้สินค้าด่วน ควรมีขาย 2 - 3 เจ้าขึ้นไปเพื่อลดความเสี่ยงต่อผู้ขายรายเดียว (6) การพิจารณาแหล่งขาย (Developing Sources of Supply) หากผู้ซื้อไม่สามารถเลือกผู้ขายได้ที่น่าพอใจได้ ก็ต้องสร้างผู้ขายที่ตนพอใจขึ้น ถ้าผู้ขายที่ติดต่อกับเราอยู่ไม่อาจตอบสนองความต้องการของเราได้ (7) ข้อพิจารณาทั่วไป (Miscellaneous Considerations) ผู้ซื้อควรกำหนดอุปทานของฝ่ายบริหารจะมุ่งไปสู่ผู้ขายแบบใด เพื่อที่จะเลือกผู้ขายให้สอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายบริหารและของบริษัทด้วย (8) การขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ (Conflicts of Interest) (9) การพิจารณาในเรื่องจรรยาบรรณ (Ethical Considerations) และ (10) ความไม่สุจริตของผู้ขาย (Dishonest Supplier) (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2558 หน้า 192 - 194)

แต่หากจะมองแค่อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์อย่างเดียวนั้น คงเป็นไปได้ ทั้งนี้ต้องมองถึงอำนาจต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้าของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ (สุจินดา เจียมศรีพงษ์, 2558, หน้า 48)

- ระดับของผู้ซื้อ หน่วยธุรกิจต้องเข้าใจว่าในธุรกิจนั้นๆ มีผู้ซื้อในตลาดจำนวนมากน้อยเท่าไรในธุรกิจนั้นๆ ผู้ซื้อมีความหนาแน่นเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไร ในธุรกิจนั้นๆ ผู้ซื้อสามารถซื้อหรือพิจารณาใช้ร่วมกันได้ มีการรวมกลุ่มของผู้ซื้อบ้างหรือไม่ เช่น กลุ่มผู้ซื้อสมาคมผู้บริโภค
- ความไวของราคา หน่วยธุรกิจต้องเข้าใจว่าอำนาจซื้อของผู้ซื้อมีมากน้อยเพียงใดที่ซื้อสินค้าเปรียบเทียบกับรายจ่ายค่าสินค้าที่จ่ายไปมีตราสินค้าอื่นหรือบริษัทอื่นอีกไหม ที่ขายแข่งขันกันในตลาดเดียวกัน ความแตกต่างของสินค้าและบริการที่ขายแข่งขันกันเป็นอย่างไร คุณภาพของสินค้าและบริการที่ขายแข่งขันกันเป็นอย่างไร คุณภาพของสินค้าและบริการกระทบต่อพฤติกรรมผู้ซื้ออย่างไร ถ้าไรที่ผู้ซื้อจะได้รับเป็นอย่างไรจากมุมมองของหน่วยธุรกิจผู้ซื้อต้องได้รับแรงจูงใจในการซื้อหรือไม่
- อำนาจผู้ซื้อ หน่วยธุรกิจต้องเข้าใจว่าอำนาจของผู้ซื้อคืออะไร ทำไมผู้บริโภคจึงเลือกซื้อสินค้าและบริการเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งมากกว่าหลายอย่าง ผู้ซื้อที่มีมาตรฐานขั้นต่ำหรือต้องการบรรลุความต้องการที่ต้องการหรือไม่ อำนาจของผู้ซื้อสามารถวัดได้หรือไม่อยู่ระดับใด สูงกลางหรือต่ำ

ตั้งแต่ปลายปี 2561 บริษัท กู๊ด แมน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด นำโดย นายอดิเรก เดชคง กรรมการผู้จัดการ ซึ่งเป็นบริษัทที่ผู้วิจัยยังคงสถานะเป็นพนักงานฝ่ายขายในปัจจุบัน ได้ทราบถึงยอดขายของบริษัทฯโดยนับนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 - ปี พ.ศ. 2561 จากข้อมูลงบการเงินประจำปี ในส่วนของงบกำไรขาดทุนของปี พ.ศ. 2559 ข้อมูลงบการเงินประจำปี ในส่วนของงบกำไรขาดทุนของปี พ.ศ. 2560 และข้อมูลงบการเงินประจำปี ในส่วนของงบกำไรขาดทุนของปี พ.ศ. 2561 ในส่วนของรายได้จากการขายสินค้าและบริการมีความไม่แน่นอนทำให้ผู้วิจัยได้ค้นพบถึงรายได้เฉพาะที่มาจากจากการขายสินค้าและบริการของบริษัทฯ ที่มีความไม่แน่นอน และมีการสลับการเพิ่มขึ้นและลดลงของรายได้ในแต่ละปี โดยผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยปัจจัยที่มีผลต่อแนวทางการบริหารจัดการอำนาจการต่อรองกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ของบริษัท กู๊ด แมน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด โดยจะทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของทางบริษัทฯ โดยเลือกการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth interview) เพื่อสอบถามความคิดเห็นทางด้านปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองจากทางลูกค้าได้ มีปัจจัยใดบ้าง ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยในเรื่องดังกล่าว ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงและพัฒนาในด้านประสิทธิภาพในด้านการเจรจาต่อรอง และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอำนาจการต่อรองรองอันเกิดจากปัจจัยต่างๆ จากประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ของบริษัท กู๊ด แมน อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด มีปัจจัยใดบ้าง
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง
3. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการอำนาจการต่อรองของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ กลุ่มซัพพลายเออร์ของบริษัท กู๊ด แมน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยต่างๆที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรอง อันเกิดปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อสอบถามความคิดเห็นประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ ซัพพลายเออร์ ของบริษัท กู๊ด แมน อินเตอร์เนชั่นแนล ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการอำนาจการต่อรอง ของลูกค้าบริษัทฯ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง และจะสามารถบริหารจัดการกับอำนาจต่อรอง ของลูกค้าของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงปัจจัยทางด้านอำนาจต่อรองของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ซัพพลายเออร์ ของบริษัท กู๊ด แมน อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
2. ได้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการอำนาจต่อรองของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย นำไปปรับใช้ในบริษัทฯ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุด

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2545, หน้า 3 กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยวัตถุประสงค์ของผู้ที่เข้าร่วมเจรจาท่อนั้นต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

แนวทางในการเจรจาต่อรองหรือเทคนิคในการเจรจาท่อนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า สามารถจำแนกได้หลายแนวทางด้วยกัน แต่แนวทางที่นิยมและมีการนำมาใช้ในทางปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเจรจาท่อนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Negotiation) นั้นอาจจำแนกออกเป็น 2 แนวทาง (Approach) หลักๆอันประกอบด้วย แนวทางจิตวิทยา (Psychological Approach) และ แนวทางทฤษฎีเกม (Game Theory Approach)

การใช้แนวทางจิตวิทยาในการเจรจาท่อน (Psychological Approach) เป็นแนวทางในการใช้หลักจิตวิทยาพูดจาหวานล่อม และดำเนินการทุกอย่างเพื่อประสบความสำเร็จซึ่งขึ้นอยู่กับด้านใดด้านหนึ่ง ในทางดังกล่าวนี้ สิ่งที่คุณเจรจาท่อนต้องศึกษา

วิเคราะห์และทำความเข้าใจ ประกอบด้วย นิสัย(Nature) อารมณ์และเหตุผล (Emotional and Relation Side) และสถานภาพ (Status) และบทบาท (Roles)

แนวทางทฤษฎีเกมเป็นแนวทางหรือทฤษฎีที่ใช้ในการเจรจาต่อรองที่มีการศึกษาและนำไปใช้กันในวงกว้าง ซึ่งในเรื่องของการเจรจาต่อรอง ทฤษฎีเกมถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพในการทำให้อุเจรจาดูเหมือนเป็นไปตามเงื่อนไขและทิศทางที่กำหนดไว้ ทฤษฎีเกมนั้นตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าคู่เจรจานั้นจะมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกันและมีข้อมูลมากเท่าเทียมกัน องค์ประกอบดังกล่าวนี้จะส่งผลทำให้การเจรจามีข้อยุติในลักษณะที่คาดการณ์ได้ อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงนั้นเป็นเรื่องยากที่คู่เจรจามีความรู้ความสามารถและข้อมูลต่างๆ เท่าเทียมกัน ยกเว้นในกรณีที่เป็นการเจรจาทางการทูตซึ่งมีการเตรียมการและประกอบด้วยบุคคลมากมายที่มีความรู้ความสามารถซึ่งจะอธิบายแนวทางต่างๆ ได้ดีในการเจรจา อย่างไรก็ตามทฤษฎีเกมนั้นสามารถที่จะใช้ในการอธิบายได้อย่างดีในกรณีถ้าหากว่าคู่เจรจาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีข้อมูลที่ดีกว่าและมีการเตรียมการที่ดีกว่าย่อมประสบความสำเร็จและสามารถได้เปรียบในการเจรจากว่าคู่เจรจาอีกฝ่ายหนึ่งที่ขาดข้อมูลและการเตรียมการ

ทฤษฎีเกม (Game Theory Approach) แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1. เกมศูนย์ (Zero Sum Game) ในการเจรจานั้นถ้าหากมีผู้ได้และผู้เสีย การเจรจานั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จเลย เนื่องจากผู้เสียจะไม่ยอมเจรจาด้วย การเจรจานั้นจะต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าคู่เจรจานั้นจะได้ผลประโยชน์โดยรวมกัน
2. เกมลบ (Negative Sum Game) การเจรจาใดๆ ก็ตามที่จะส่งผลกระทบต่อที่จะทำให้คู่เจรจาเสียผลประโยชน์ การเจรจาดังกล่าวนั้นจะไม่มีวันไปสู่ข้อยุติได้เพราะข้อยุติดังกล่าวจะส่งผลในแง่ลบต่อทุกๆ ฝ่าย ทุกฝ่ายจึงต้องพยายามหาทางเจรจาท่อกันเพื่อหลีกเลี่ยง “เกมลบ (Negative Sum Game)”
3. เกมบวก (Positive Sum Game) ตามหลักคือ การเจรจาที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องนำไปสู่ข้อยุติผลดีทุกฝ่าย การเจรจาจึงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของว่าความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับข้อสรุปที่ทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win - Win Position) หรือสิ่งที่เราเรียกว่า “เกมบวก” ซึ่งหมายถึงการที่ทุกฝ่ายได้ผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมในการเจรจา

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงใช้ทฤษฎีเกม (Game Theory Approach) เนื่องจากมีความสอดคล้องกับปัจจัยทางเวลาและราคาที่มีผลทำให้เกิดอำนาจต่อรองกับลูกค้าได้

ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง

วิชัย โสสุวรรณณจินดา (2551), หน้า 28 ได้อธิบายว่า ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors) มองว่าการเจรจาต่อรองอาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อรองเพียงปัจจัยเดียว แต่อาจมีได้มีหลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความต้องการของคู่เจรจา ปัจจัยในการเจรจาต่อรองนั้นมีทั้งที่จับต้องได้ (Tangible Factors) และปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Factors) บางปัจจัยก็คิดคำนวณเป็นเงินได้ ขณะที่บางปัจจัยไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของแต่ละฝ่าย ตัวอย่างปัจจัยในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ ราคา ปริมาณ เวลา การบริการ ระยะทาง คุณภาพชื่อเสียง ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และอื่นๆ

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงใช้ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง เนื่องจากมีความสอดคล้องกับปัจจัยด้านคุณภาพสินค้าและการบริการหลังการขาย ที่มีผลทำให้เกิดอำนาจต่อรองกับลูกค้าได้

ทฤษฎีทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง

ซันธชัย เกียรติศรีธนกร , 2550 (อ้างถึง วัตกิน , 2549) ได้อธิบายเอาไว้ว่า ทฤษฎี BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) นั้นได้รับการพัฒนาโดย ฟิชเชอร์ และยูรา โดยที่ Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA) หมายถึง ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง การรับรู้ BATNA นี้หมายความว่า การที่ผู้เจรจารู้ว่าจะทำอะไร หากผู้เจรจาไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ ผู้เจรจาต้องรู้ BATNA ของตัวเองก่อนที่จะเริ่มเจรจาต่อรองทุกครั้ง มิฉะนั้นผู้เจรจาก็จะไม่รู้ข้อตกลงนั้นสมเหตุสมผลหรือเปล่า หรือว่าผู้เจรจาควรยกเลิกการเจรจาเมื่อไหร่ ผู้ที่เริ่มการเจรจาโดยไม่ทราบเรื่องนี้จะอยู่ในตำแหน่งที่เสียเปรียบ หากไม่รู้อย่างชัดเจน บางคนจะปฏิเสธข้อเสนอที่ดีกว่า

ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ จึงใช้ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง มาใช้ในการสนับสนุนปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ซันธชัย เกียรติศรีธนกร (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประสบความสำเร็จ กล่าวเอาไว้ว่า “ความน่าเชื่อถือของผู้เจรจานั้น มาจากรวดได้จากการเป็นนักลงทุนแนวหน้าของประเทศที่เข้าไปลงทุนและประสบการณ์ทำงานทำงาน ที่ส่งผลต่อการเจรจา เป็นความน่าเชื่อถือของผู้เจรจาที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสร้างซึ่งมีทั้งหมด 3 ด้านคือ ความตั้งใจและทุ่มเท ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความดี” ซึ่งขยายความหมายในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ความตั้งใจและความทุ่มเท ถ้าหากคู่เจรจามีความตั้งใจต่อการเจรจาในแต่ละครั้งแล้วนั้น ซึ่งความตั้งใจและความทุ่มเท มักแสดงออกได้ด้วยการกระทำ หากคู่เจรจารู้ว่าผู้เจรจามีความทุ่มเทและความตั้งใจ ก็อาจจะร่วมเจรจาและอยากทำการค้าร่วมด้วย
2. ความซื่อสัตย์ คือการที่ผู้เจรจามีความตรงไปตรงมา ถูกคือถูก ผิดก็คือผิด หากรับปากว่าจะทำอะไรแล้ว ต้องทำได้ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในปัจจัย
3. ความรับผิดชอบ เป็นการสะท้อนตัวของผู้เจรจาเองว่ามีความใส่ใจในการกระทำของตนเองมากน้อยแค่ไหน และสามารถดูได้จากการทำหน้าที่ในความรับผิดชอบของตนเองได้ดีที่สุด
4. การทำความดี คือ หากคู่เจรจาแสดงการทำความดีออกมา จะเป็นการสะท้อนถึงการไม่เอาัดเอาเปรียบ อันจะทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจยิ่งประสบผลสำเร็จ

กอบมา อัครกิตติการ ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์” กล่าวว่า กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ก่อนการเจรจาในทุกครั้งนั้น จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมด้วย ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะช่วยให้ผู้เจรจาสามารถหาวิธีการ แนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ โดยการใช้ประสบการณ์จากการเจรจาต่อรองที่ผ่านมา ซึ่งอาจไม่มีแบบแผนที่แน่นอน

เจียรศิริสมบุรณ์ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของความสามารถทางการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทยกล่าวไว้ว่า “ผู้บริหารธุรกิจส่งออกมีความเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีความสามารถทางการเจรจาต่อรอง ซึ่งจะมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับสูงสุดคือ ด้านคุณภาพ ด้านการตอบสนองลูกค้า และด้านประสิทธิภาพ

มรกต จรจวบโชค (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่อง อำนาจต่อรองทางการค้าธุรกิจค้าปลีกไทย กล่าวไว้ว่า “หากรวมผลประโยชน์ที่ได้รับกับผลประโยชน์ที่จะต้องเสียไปของผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก ซึ่งจากกลยุทธ์การต่อรองร่วมกัน พบว่า ผู้เล่นทั้งสองฝ่ายจะได้รับผลประโยชน์รวมเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม (Win-Win Situation)

วชิรญา ทองเลิศ (2559) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางในการเจรจาต่อรองการปรับราคาขึ้น-ลงของราคาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ กล่าวไว้ว่า “กรณีที่การเจรจาไม่เป็นผลสำเร็จหรือไม่สามารถหาข้อยุติได้นั้น อาจเกิดจากการเรียกร้องฝ่ายหนึ่งเกินข้อจำกัดที่จะได้รับของอีกฝ่ายหรือไม่สามารถหาข้อยุติได้”

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย ข้อมูลทางด้านปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากซัพพลายเออร์ของกลุ่มบริษัทที่ผู้วิจัยกำลังทำงานอยู่ในปัจจุบัน ข้อมูลทางด้านทุติยภูมิ ได้แก่ Company Profile, Reference List และ Project Reference และข้อมูลทางด้านทุติยภูมิอื่นๆ ได้แก่ การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์การเจรจาต่อรองจากวิทยานิพนธ์ และตำราวารสารอื่นๆ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสัมภาษณ์ เพื่อการเก็บข้อมูลจากซัพพลายเออร์โดยตรงเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านเนื้อหาและข้อมูลด้านเอกสาร หรือวารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องของปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจการต่อรอง
2. การบันทึกเสียง เพื่อการบันทึกคำสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถจำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองของลูกค้า จากการสัมภาษณ์ซัพพลายเออร์ มีทั้งหมด 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยทางด้านประสบการณ์/ความชำนาญ ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้า ปัจจัยทางการบริการหลังการขายและ ปัจจัยทางด้านเวลาและราคา

ผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองของลูกค้าทั้งหมด 4 ปัจจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านประสบการณ์/ความชำนาญ คือปัจจัยที่ทำให้ซัพพลายเออร์มีความคิดเห็นว่า บริษัทฯ มีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าทางลูกค้า จากข้อคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ท่านที่ 1 ระบุว่า “เนื่องจากบริษัท SchuFFetterolf เป็นโรงงานผู้ผลิตที่มีการตั้งโรงงานมาแล้วกว่า 100 ปี และมีทีมงานพร้อมทั้งทีมวิศวกรระดับชำนาญที่คอยให้คำแนะนำและคำปรึกษา เพื่อการแก้ปัญหาของทางลูกค้าได้อย่างตรงจุด ซึ่งจากประสบการณ์และความชำนาญนั่นเอง ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นถึงแม้การกำหนดส่งสินค้า มีระยะเวลาค่อนข้างนาน เนื่องจากเป็นวาล์วที่เป็นลักษณะของการสั่งผลิตตามคำสั่งซื้อหรือ Made to Order แต่ลูกค้าก็ยังสามารถรับได้ในข้อกำหนดตรงนี้ นั่นคือหากต้องการที่จะมีอำนาจในการเจรจาต่อรองกับทางลูกค้าหรือคู่เจรจาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น จากทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factor) นั้น ระยะเวลาของการผลิตสินค้าอาจมิได้เป็นปัจจัยเดียวที่ทางลูกค้าหรือคู่เจรจาต้องพิจารณาเพียงอย่างเดียว แต่อาจมีปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น หากผู้ขายสินค้าหรือซัพพลายเออร์มีประสบการณ์และความชำนาญในสินค้าแล้ว ก็สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในสายการผลิตในโรงงานนั้นได้
2. ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้า ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors) นั่นคือ การเจรจาต่อรองที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น อาจไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยเดียว อาจมีได้หลายปัจจัย ซึ่ง หลักเกณฑ์ในการพิจารณา คุณภาพของสินค้าถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จในการเจรจาได้ เช่นเดียวกัน และจากแนวคิดอันดีเยี่ยมในการเจรจา ในส่วนของการระบุและกำหนดทางเลือกที่ดีที่สุด (Best Alternative to Negotiated Agreement) ที่สุดของการตกลง หรือ BATNA ให้กับลูกค้าหรือคู่เจรจา ว่า สินค้าของบริษัทฯ มีคุณภาพและจะไม่มีทางเลือกอื่น ซึ่งลูกค้าจะได้สินค้าใหม่ รวมถึง สินค้าที่สั่งผลิตจะเป็นสินค้าที่ได้มีการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน จนออกมาเป็นแบบ (Drawing) เพื่อให้ได้วาล์วที่ตรงกับความต้องการที่สุด ซึ่งหากเป็นวาล์วที่มีการเก็บสต็อกแล้วนั้น ข้อกำหนดทางคุณลักษณะเฉพาะอาจไม่เป็นไปอย่างที่ที่ต้องการของคู่เจรจานั้นได้
3. ปัจจัยทางด้านบริการหลังการขาย ถือเป็นสิ่งสำคัญในปัจจัยในการเจรจาต่อรองในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factor) อื่นๆ ทางด้านบริการ เพื่อให้เกิดเป้าหมายในงานหรือโครงการต่อไปของแต่ละฝ่าย
4. ปัจจัยทางด้านเวลาและราคา ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีการต่อรองที่พบเห็นได้บ่อยครั้งหากมีการเจรจาต่อรองแบบเร่งด่วนหรือหน้างานเพื่อให้งานของทั้งสองฝ่ายบรรลุผลสำเร็จหรือเป้าหมายที่วางไว้ (Win-Win position) ตามทฤษฎี H.M.L ในการเจรจาต่อรอง ถ้าหากต้องการให้การเจรจาประสบผลสำเร็จนั้น ทั้งสองฝ่ายจะต้องหาจุดร่วมหรือข้อสรุปที่สามารถต่อรองกันได้และได้ผลประโยชน์ร่วมกันทั้งคู่ซึ่งอีกนัยหนึ่งเรียกว่า “จุดที่หาข้อยุติได้ (Bargaining Arena)”

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผล จะทำการเปรียบเทียบระหว่างประเด็นที่ได้จากผลการให้สัมภาษณ์กับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะอภิปรายทั้งหมด 4 ปัจจัยดังนี้

ปัจจัยที่ 1 : ประสิทธิภาพการทำงาน/ความชำนาญ

ปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพการทำงาน/ความชำนาญ คือปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองระหว่างซัพพลายเออร์กับลูกค้า และในทางกลับกัน หากผู้เจรจาไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน/ความชำนาญที่ไม่มากพอ จะส่งผลทำให้เกิดความล้มเหลวต่อการเจรจาต่อรองได้

ปัจจัยที่ 2 : คุณภาพของสินค้า

ปัจจัยทางด้านคุณภาพของสินค้า คือปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองระหว่างซัพพลายเออร์กับลูกค้า จากการวิจัยพบว่า คุณภาพของสินค้า มีผลต่อการตัดสินใจในการร่วมธุรกิจระหว่างซัพพลายเออร์และกับลูกค้าเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เนื่องจาก หากทางลูกค้าได้เลือกซัพพลายเออร์ที่ผลิตสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน อันส่งผลให้ในการเจรจาต่อรองในทางธุรกิจกับลูกค้าเกิดความไม่น่าเชื่อถือ และไม่ไว้วางใจต่อไป ตลอดจนการส่งผลทำให้เกิดความเสียหายต่อ

ปัจจัยที่ 3 : การบริการหลังการขาย

ปัจจัยทางด้านบริการหลังการขาย คือปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองระหว่างซัพพลายเออร์กับลูกค้า จากการวิจัยพบว่าปัจจัยทางด้านบริการหลังการขาย ถือเป็นอำนาจต่อรองที่สำคัญและทางผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 2 ท่าน มีความคิดเห็นตรงกันว่าหากบริษัทฯ ไม่สามารถให้บริการดูแลหลังการขาย หลังจากที่มีการขายสินค้า และอยู่ในระหว่างระยะเวลาประกัน จะส่งผลให้ในการเจรจาในครั้งต่อไป ทั้งทางบริษัทลูกค้าโดยตรง ก็ไม่อาจที่จะตกลงทำธุรกิจร่วมกันในอนาคต

ปัจจัยที่ 4 ด้านเวลาและราคา

ปัจจัยทางด้านเวลาและราคา คือปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองระหว่างซัพพลายเออร์กับลูกค้า จากการวิจัยพบว่า ด้านเวลาและราคา มีผลต่อการตัดสินใจในการร่วมธุรกิจระหว่างซัพพลายเออร์และกับลูกค้าที่หน้างานหรือโครงการเร่งด่วนเป็นอย่างมาก แต่ในทางกลับกัน หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ ซึ่งอาจเกิดจากการตกลงกันไม่ได้ หรือผลประโยชน์ไม่เป็นตามที่คาดการณ์เอาไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยสำหรับซัพพลายเออร์

1. ซัพพลายเออร์จะต้องมีการพัฒนา ฝึกฝน ให้เกิดประสิทธิภาพ และความชำนาญของสินค้าประเภทนั้นๆ
2. ซัพพลายเออร์ที่ดี จะต้องมีการควบคุมคุณภาพของสินค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือให้ตรงตามใบสั่งซื้อ ให้ได้มากที่สุด
3. ซัพพลายเออร์ที่ดี จะต้องมียุติงานให้บริการหลังการขาย เพื่อในกรณีฉุกเฉิน
4. ซัพพลายเออร์ควรมีไหวพริบที่ดีในการเจรจาหรือการตัดสินใจหน้างานเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่ดีกับตนเองและกับคู่เจรจาหรือลูกค้า

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยสำหรับบริษัท

1. บริษัทฯ ควรมีการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ เพื่อให้ก้าวทันซัพพลายเออร์
2. บริษัทฯ ควรมีการคัดเลือกซัพพลายเออร์ที่ดี เพื่อผลประโยชน์ที่ดีในการจัดหาสินค้าหรือการผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของเรามากที่สุด และเพื่อลดปัญหาทางด้านสินค้าไม่ได้มาตรฐาน และชำระง่าย
3. บริษัทฯ ควรการตัดสินใจที่รวดเร็วและแรงด่วนในกรณีที่ลูกค้าต้องการ และมีการเจรจาทางด้านราคาภายในเวลาเดียวกัน เพื่อป้องกันการสูญงานไม่ได้

ข้อเสนอแนะของงานวิจัยในครั้งต่อไป

1. การทำวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีข้อมูลทางด้านสถิติมาใช้ร่วมกันเพื่อการวิเคราะห์ผลให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น
2. การเตรียมข้อคำถามเพื่อให้เกิดการทบทวน และการเตรียมตัวก่อนสัมภาษณ์ และเพื่อให้คำสัมภาษณ์สอดคล้องกับหัวข้อในการศึกษามากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรรณิ์ ล้ำลักษณ์เลิศ “ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและซัพพลายเออร์” สารนิพนธ์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2549

กอบมา อัครกิตติการ “การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์” หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2553

ชั้นชัยเกียรติศรีธนกร “ปัจจัยที่ทำให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจประสบผลสำเร็จ” หลักสูตร ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การค้าระหว่างประเทศ), บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2558).การบริหารการจัดซื้อ. กรุงเทพฯ : บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด.

จรินทร์ อินโชนนธ์ “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการเจรจาต่อรองของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของการประปานครหลวง” หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชามนุษยศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย , มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2552

ธงชัย สันติวงษ์. (2539).องค์การและการบริหารการศึกษาการจัดการแผนใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2559).การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับCEO (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : พี.เพรส.

พัชสิรี ชมพู่คำ. (2552).องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มงคล ต้นดีสุขุมล “การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ” หลักสูตรบริการธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542

มยุรา สำเร็จกิจ “ความสัมพันธ์ระหว่างก กับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลวิภาวดี โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร” หลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2551

มรกต จรจบโชค "อำนาจต่อรองทางการค้าของธุรกิจค้าปลีกไทย" หลักสูตรเศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2547

วชิรญา ทองเลิศ "การศึกษาแนวทางในการเจรจาต่อรองการปรับราคาขึ้น-ลงของราคาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์"
หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2551). ครบเครื่องเรื่องการเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สมชาย ภาภาสน์วิวัฒน์. (2545). กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง. กรุงเทพฯ : บริษัท พัฒน์วิชัย จำกัด.

สุจินดา เจียมศรีพงษ์. (2558). เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ. พิษณุโลก : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.

อนิวัช แก้วจำนง. (2552). หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา : บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.

อภิรดี เจียรศิริสมบูรณ์ "ผลกระทบของความสามารถทางด้านการเจรจาต่อรองของผู้บริหารที่มีต่อความได้เปรียบทางการ
แข่งขันธุรกิจส่งออกอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศไทย" หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2550

Michael E. Potter & James C. Collins. (2559). กลยุทธ์ (ณัฐภา สันตระกูลผล, ผู้แปล) กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

Roy J. Lewicki, Bruce Barry and David M. Saunders (2555). กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง (Essentials of Negotiation,
4th Edition) (วิบูล จารวงศ์วัฒน์, นิสิต มโนตั้งวรพจน์). กรุงเทพฯ : บริษัท ธนเพรส จำกัด.