

กลยุทธ์การเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อ ในโรงแรมเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร

An Organization Culture Management of Thai Airways International
Public Company Limited to a High Performance Organization in Service

ระชานนท์ ทวีผล

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการโรงแรม
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
E-mail: mr.bozo@msn.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์การเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) โดยมีผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เป็นผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่าย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนก่อนการเจรจาต่อรอง โดยการกำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรองให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกิจการ ร่วมกับการกำหนดคุณสมบัติของซัพพลายเออร์ การกำหนดคุณสมบัติของฝ่ายจัดซื้อ รวมถึงกำหนดวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการตัดสินใจซื้อ ขั้นตอนที่ 2 ระหว่างการเจรจาต่อรอง เริ่มต้นจากการเชิญซัพพลายเออร์เพื่อเข้ามาประมูลราคา พร้อมกับการพิจารณาคุณภาพของสินค้าตัวอย่าง การรับฟังเงื่อนไขเกี่ยวกับราคาและเทคนิคที่ช่วยส่งเสริมให้การเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จและ ขั้นตอนที่ 3 หลังการเจรจาต่อรองเป็นการตกลงทำสัญญาซื้อขายพร้อมทั้งการศึกษาปัญหาและการสรรหาวิธีการแก้ไขปัญหาในกรณีขายสินค้าไม่ได้ ตลอดจนการปฏิเสธซัพพลายเออร์รายเดิม เมื่อพบซัพพลายเออร์รายใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกว่า

คำสำคัญ: การเจรจาต่อรอง การจัดซื้อ โรงแรมเครือข่ายกลยุทธ์

ABSTRACT

This study aims to investigate negotiation strategy of purchasing department in chain hotel at Bangkok. It is a qualitative research. Grounded theory methodology was used in this study by using in-depth interview. The purchasing manager from 4 chain hotels, where they have been using chain administration were key informants of this study. The results were separate process of purchasing department in chain hotel into 3 steps; the first step was the plan before negotiation by setting a goal of negotiation according with the objective of the business and the determination of supplier qualification, purchasing qualification and achievement approach of buying decision. The second step was during negotiation; begin from inviting supplier to bid the price and considering the quality of product samples as well as listening to an agreement of the price and technique which help to support successful negotiation. The last step happened after the negotiation. It was the agreement of making purchasing contract, also to study problems and find the way to solve, in case the product was not sold, along with how to refuse the old supplier when they get a new supplier who is more suitable.

KEYWORDS: Negotiation, Purchase, Chain hotel, Strategy

บทนำ

ธุรกิจโรงแรมและที่พักเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรม การบริการที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากทำรายได้ให้กับประเทศไทยมากที่สุด ในปี 2558 การชะลอตัวลงทางเศรษฐกิจของรัสเซียและยุโรปส่งผลให้ กลุ่มนักท่องเที่ยวหลักของประเทศไทยลดลงตามไปด้วย ธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ที่มีนักท่องเที่ยวกลุ่มดังกล่าวพำนัก อยู่ได้รับผลกระทบ จากแนวโน้มการลดลงของจำนวนผู้ เข้าพัก รวมถึงมีผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมหน้าใหม่กำลัง เข้าสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ทางเลือกของนักท่องเที่ยวจึง มีความหลากหลาย การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการใน ธุรกิจโรงแรมใช้วิธีการตัดราคา ในช่วงปลายปี 2558 ที่จะมี การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้มีนักท่องเที่ยว ในกลุ่มสมาชิกเดินทางเข้ามายังประเทศไทยเพิ่ม ขึ้น ประเทศไทยมีโอกาสขยายตัวการลงทุนธุรกิจโรงแรม เนื่องจากมีทรัพยากรทางด้านนักท่องเที่ยวที่สมบูรณ์และมี ภูมิศาสตร์ที่ได้เปรียบกว่าคู่แข่ง ประกอบกับวัฒนธรรม ประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ส่งผลให้ประเทศไทยถูก กำหนดให้เป็นศูนย์กลางทางการท่องเที่ยวของภูมิภาค อาเซียน (แอลดีแอนด์เอสเอส, 2558)

การจัดซื้อ เป็นกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากร ภายนอกขององค์กร ได้แก่ สินค้า งานบริการ ความสามารถ และความรู้ เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการที่ มุ่งหวังผลประกอบการสูงสุด ซึ่งการจัดซื้อแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การจัดซื้อแบบทั่วไปและการจัดซื้อแบบสิน การจำแนกวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อของหน่วยงานการ จัดซื้อระดับโลก (World Class) มีวัตถุประสงค์การจัดซื้อ ที่ครอบคลุมมากกว่าแบบดั้งเดิม โดยการสนับสนุนความ ต้องการในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการกระบวนการ จัดซื้อที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย การคัดเลือก พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งแหล่งของสินค้า รวมถึงการเสริมสร้าง สัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน เพื่อรองรับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร (Monczka,2005) การที่จะซื้อ สินค้าจะต้องมีกระบวนการ คือ 1) ค้นหาและกำหนดความ ต้องการสินค้า 2) กำหนดวิธีการจัดซื้อ 3) ให้ซัพพลายเอ อร์เสนอราคา 4) ประเมินใบเสนอราคาและการคัดเลือก ซัพพลายเออร์ 5) ขออนุมัติจัดซื้อ 6) รับมอบสินค้าจาก ซัพพลายเออร์ 7) ส่งมอบให้ผู้ซื้อสินค้า (ซัชซาลี รักษาตานนท์, 2553)

การเจรจาต่อรองเป็นส่วนหนึ่งของการจัดซื้อ เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกัน มีลักษณะของรูปแบบการเจรจาทั้งแบบเป็นทางการ การถกเถียง รูปแบบของราคาและสมรรถนะ หรือข้อตกลงที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มของผู้ร่วมลงทุนและหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งสองฝ่าย การเจรจาต่อรองสามารถลดข้อขัดแย้ง และนำไปสู่ข้อตกลงที่เป็นประโยชน์ต่อกู่เจรจา การเจรจาต่อรองไม่จำเป็นต้องครอบคลุมเรื่องราคาเพียงอย่างเดียว แต่พิจารณาถึงอัตราดอกเบี้ย วันเวลาที่ส่ง ขนาด คุณภาพ สี ระยะเวลาการประกันสินค้า และการบริการอื่นๆ (ภานุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค, 2554) โดยมีจุดมุ่งหมายของการเจรจาต่อรองเพื่อแสวงหาราคาที่มีความเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้าตามเงื่อนไขสัญญา รวมถึงพัฒนาความสัมพันธ์ของคู่สัญญา โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกในกระบวนการเจรจาต่อรอง (ธิตัต ตรีศิริโชค, 2558) การจัดซื้อแบบทั่วไปในโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย (Chain Hotel) ซึ่งแต่ละกิจการจะมีกระบวนการเฉพาะที่แตกต่างตามนโยบายแม่บทของแต่ละแบรนด์ อีกทั้งยังพิจารณาได้จากขนาดของกิจการ รวมถึงสินค้าและบริการที่จัดสรรไว้ให้แก่ผู้ใช้บริการ เช่น โรงแรมรอยัล ออคิด เซอร่าตัน กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวในเครือสตาร์วูด เป็นหนึ่งในผู้นำด้านธุรกิจโรงแรมและการพักผ่อนระดับโลก ตั้งอยู่บนถนนเจริญกรุง ใกล้กับท่าเรือสี่พระยา มีบริการห้องพักจำนวนทั้งหมด 726 ห้อง มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกแบบครบครัน เช่น ห้องจัดประชุมสัมมนา ห้องอาหาร ฟิตเนส สระว่ายน้ำ และสปา เป็นต้น โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว ในเครือเอราวัณ กรุ๊ป เป็นโรงแรมระดับหรูที่มีประสบการณ์การดำเนินงานอย่างลงตัว ตั้งอยู่บนถนนราชดำริเป็นศูนย์กลางธุรกิจและการค้าในย่านราชประสงค์ สถานที่สำคัญของกรุงเทพฯ เช่น ศาลาว่าการกรุงเทพมหานคร รวมถึงแหล่งช้อปปิ้งสำคัญของกรุงเทพฯ ได้แก่ สยามพารากอน เซ็นทรัลเวิลด์ เซ็นทรัลชิดลม และเกษรพลาซ่า อีกทั้งยังอยู่ใกล้กับสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส บริการห้องพักจำนวนทั้งหมด 380 ห้อง มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกแบบครบครัน เช่น ห้องจัดประชุมสัมมนา ห้องอาหาร ศูนย์ธุรกิจ สปาและฟิตเนส เป็นต้น

โรงแรมโอเรียนทอลเรสซิเดนซ์ กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาวในเครือแมนดาริน เป็นโรงแรมที่มีการผสมผสานระหว่างการออกแบบสไตล์ตะวันออกและความสะดวกสบาย ตั้งอยู่บนถนนวิฑู ระหว่างสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสชิดลมและเพลินจิต ใกล้กับห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่หลายแห่ง เช่น ห้างสรรพสินค้า สยามพารากอน และห้างสรรพสินค้าเอ็มบีเค (มาบุญครอง) สามารถเดินทางได้อย่างสะดวก บริการห้องพักจำนวนทั้งหมด 145 ห้อง มีบริการสิ่งอำนวยความสะดวกแบบครบครัน เช่น ห้องจัดประชุมสัมมนา ห้องอาหาร ศูนย์ธุรกิจ สปา ฟิตเนส และสระว่ายน้ำ เป็นต้น

โรงแรมฮอเลียเดย์อินน์ สีลม กรุงเทพฯ เป็นโรงแรมระดับ 4 ดาวในเครือไอเอเอซี ตั้งอยู่ใกล้กับสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอสสุรศักดิ์ บริการห้องพักจำนวนทั้งหมด 684 ห้อง บริการสิ่งอำนวยความสะดวกแบบครบครัน เช่น ห้องจัดประชุมสัมมนา ห้องอาหาร ฟิตเนส และศูนย์ธุรกิจ เป็นต้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกลยุทธ์การเจรจาต่อรองในการจัดซื้อ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดราคาและการทำสัญญาเงื่อนไขต่างๆ เพื่อสนับสนุนแนวโน้มการเติบโตของธุรกิจโรงแรมที่มีการแข่งขันทางด้านราคาส่งขึ้น โรงแรมแต่ละแห่งต้องสรรหากลยุทธ์การเจรจาต่อรองที่เหมาะสมกับการดำเนินกิจการและส่งผลกระทบต่อการลงทุนน้อยที่สุด

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษากลยุทธ์การเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงกระบวนการเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร ที่มีมาตรฐานในระดับสากล สามารถนำไปประยุกต์ใช้แก่ผู้ประกอบการที่พักแรมรายอื่น รวมถึงธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว
2. ทราบถึงวิธีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่าย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร” เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ใช้วิธีวิทยาการสร้างทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคลมาประมวลผล คัดเลือกประเด็นที่น่าสนใจเปรียบเทียบที่เสถียร (Sriwan, 2004) เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและสร้างฐานรากทฤษฎีใหม่ต่อไป โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่: กรณีศึกษาครั้งนี้มีการใช้พื้นที่ในการศึกษา คือ โรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่ายระดับสากลในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ 1) โรงแรมรอยัล ออคิด เซราตัน กรุงเทพฯ ในเครือของสตาร์วูด 2) โรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ ในเครือเอราวัณกรุ๊ป 3) โรงแรมโอเรียนทอลเรสซิเดนซ์ กรุงเทพฯ ในเครือแมนดารินและ 4) โรงแรมฮอเลียเดย์อินน์ สีสลม กรุงเทพฯ ในเครือโอเอซี

2. ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก: กรณีศึกษาครั้งนี้มีผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของโรงแรมข้างต้น ได้แก่ 1) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อโรงแรมรอยัล ออคิด เซราตัน กรุงเทพฯ 2) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อโรงแรมแกรนด์ไฮแอท เอราวัณ กรุงเทพฯ 3) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อโรงแรมโอเรียนทอลเรสซิเดนซ์ กรุงเทพฯ 4) ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อโรงแรมฮอเลียเดย์อินน์ สีสลม กรุงเทพฯ

3. ขอบเขตด้านเวลา: กรณีศึกษาครั้งนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วง วันที่ 20 ตุลาคม 2558 ถึง 30 พฤศจิกายน 2558

เครื่องมือ

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) เป็นผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของโรงแรมในเครือข่าย (Hotel chain) จำนวนทั้งหมด 4 คน เป็นเพศชาย 1 คน เพศหญิง 3 คน โดยใช้วิธีการบันทึกข้อมูลภาคสนาม (Field Note) นำไปประกอบการวิเคราะห์ โดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้างปลายเปิด มีเครื่องบันทึกเสียงประกอบการสัมภาษณ์ ร่วมกับวิธีการถอดข้อมูลเสียงที่ได้ให้อยู่ในรูปแบบของข้อความ โดยได้มีการศึกษา

กลยุทธ์เจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่าย อีกทั้งผู้วิจัยจึงซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูลภาคสนาม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบมีผู้เชี่ยวชาญในการใช้วิจารณ์ และด้านการตัดสินใจในการเก็บรวบรวมข้อมูล บันทึกผลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มผู้ศึกษาวิจัยได้มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้ คือ 1) ตรวจสอบข้อมูล เช่น สถานที่ บุคคล และเวลา 2) ผู้วิจัยแต่ละคนที่มีข้อมูลแตกต่างกัน และ 3) ตรวจสอบทฤษฎีและแนวคิดที่มีการตีความแตกต่างกัน (ระชานนท์ ทวีผล, 2558) การสร้างข้อมูลทฤษฎีฐานราก ได้นำข้อมูลมาตีความด้วยวิธีการค้นหาคำอธิบายจากปรากฏการณ์ที่ได้ศึกษา เพื่อนำไปเป็นข้อสรุปเชิงทฤษฎีจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นเข้าด้วยกัน กลุ่มผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ จนกว่าข้อมูลหรือทฤษฎีจะถึงจุดอิ่มตัว ซึ่งกลุ่มผู้วิจัยต้องมีการจำลองหาข้อสรุปให้เป็นไปตามรูปแบบแผนภาพจำลองทางความคิด (ชาย โพธิ์สิตา, 2556)

สรุปผลการวิจัย

การศึกษากลยุทธ์การเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่ายในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการวางแผนก่อนเจรจา

1.1 การกำหนดเป้าหมายในการเจรจาต่อรองของโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร โดยจะต้องคัดเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับองค์กร เพื่อให้ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพสูงและมีต้นทุนต่ำ รวมถึงการพิจารณาข้อตกลงในเงื่อนไขการทำสัญญาต่อองค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดในระยะยาว เนื่องจากราคาของร้านค้าและซัพพลายเออร์แต่ละรายมีเงื่อนไขที่แตกต่างกัน และผันผวนไปตามปัจจัยเศรษฐกิจ

1.2 การกำหนดคุณลักษณะของซัพพลายเออร์ที่

ต้องการ โดยมีการตรวจสอบประวัติความเป็นมา และระยะเวลาในการดำเนินงานพิจารณาความเชื่อถือให้สอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมมีเอกสารที่จดทะเบียนถูกต้องตามหลักกฎหมาย การสรรหาซัพพลายเออร์ที่เหมาะสมจะสนับสนุนกระบวนการเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพ และหลีกเลี่ยงปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

1.3 การกำหนดของคุณสมบัติของฝ่ายจัดซื้อที่เป็นคู่เจรจาต่อรอง พิจารณาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานภายในฝ่ายจัดซื้อ ร่วมกับทักษะในการสนทนา และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้การเจรจาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และยังเป็นตัวแทนองค์กรในการสานสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์รายใหม่ๆ

1.4 การกำหนดวิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ในการตัดสินใจซื้อ เริ่มต้นจากแผนกที่ต้องการสั่งซื้อสินค้า ทำใบขอสั่งซื้อสินค้าและนำเสนอให้แผนกจัดซื้อ หากพบว่ายอดรวมการสั่งซื้อมีราคาสูงเกินกว่างบประมาณที่โรงแรมกำหนดจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการทั่วไป (General Manager) หรือผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีและการเงินด้วย

2. ขั้นตอนระหว่างการเจรจาต่อรอง

2.1 การเรียนเชิญซัพพลายเออร์เพื่อเข้ามาประมูลราคา โดยแต่ละครั้งจะมีการเชิญอย่างน้อย 3 ราย เพื่อทำการศึกษาเปรียบเทียบราคา บางกรณีโรงแรมต้องใช้โปรแกรมในการคำนวณราคาสินค้า และมีการตรวจสอบราคาสินค้าตามท้องตลาดโดยตรง เพื่อลดขั้นตอนในการคัดเลือกซัพพลายเออร์

2.2 การพิจารณาสินค้าตัวอย่างเริ่มจากตรวจสอบคุณภาพของสินค้าร่วมกับแผนกที่ต้องการสั่งซื้อสินค้า หรือนำสินค้าไปทดลองใช้จริง เพื่อหาข้อสรุปในการสั่งซื้อสินค้าชนิดนี้ต่อไป

2.3 การรับทราบเงื่อนไขข้อตกลงเกี่ยวกับราคาสินค้า โดยทางโรงแรมและซัพพลายเออร์ต้องดำเนินการเจรจาระหว่างกัน ก่อนที่จะดำเนินการสั่งซื้อสินค้าจริงตามปริมาณความต้องการในแต่ละรอบ การทำข้อตกลงเรื่องการกำหนดระยะเวลาของตัวสัญญา รูปแบบการชำระเงินเป็นรายเดือนหรือรายปี การทำข้อตกลงเรื่องการคืนเงินให้ ในกรณีที่

ยอดสั่งซื้อสินค้าไม่เป็นไปตามที่ตกลงกัน เช่น ส่งสินค้าผิดประเภท ส่งสินค้าเกินตามความต้องการ และการส่งคืนสินค้าที่ชำรุด

2.4 เทคนิคในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ของบุคลากรในฝ่ายจัดซื้อ ต้องใช้เทคนิคการต่อรองราคาและการสำรวจราคาของสินค้าตามท้องตลาดล่วงหน้าก่อนการเจรจาต่อรอง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจกับซัพพลายเออร์และเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระยะยาว

3. ขั้นตอนหลังจากการเจรจาต่อรอง

3.1 การตกลงทำสัญญา การทำสัญญาระยะยาว ในกรณีที่สินค้าที่ต้องใช้อย่างต่อเนื่อง หรือการบริการหลังการขายจากซัพพลายเออร์ เพื่อรับประกันคุณภาพของสินค้าที่ฝ่ายจัดซื้อโรงแรมได้มีการสั่งซื้อมา

3.2 ปัญหาข้อขัดแย้งในการเจรจาต่อรอง เกิดจากราคาสินค้าที่ไม่ตรงกับข้อตกลงในการทำสัญญาตั้งแต่ตอนแรก เช่น ปัญหาระหว่างฝ่ายจัดซื้อและซัพพลายเออร์ เรื่องราคาและเงื่อนไขที่ไม่ตรงตามความต้องการขององค์กร

3.3 การแก้ไขปัญหาในการเจรจาต่อรอง ต้องอาศัยวิธีการพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อค้นหาต้นเหตุของปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน โดยพิจารณาจากใบสั่งซื้อสินค้า ที่จะต้องไม่มีการยกเลิกสัญญาก่อนสัญญาจะหมดอายุ

3.4 ในกรณีที่สินค้าไม่สามารถขายได้ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ต้องพิจารณาจากยอดการสั่งซื้อหรือการจองของลูกค้า โดยใช้วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการนำสินค้าที่ขายไม่ได้ ไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นเพื่อไม่ให้เกิดการสูญเปล่าของต้นทุนที่เสียไป เช่น การขายสินค้า บางประเภทให้กับพนักงาน ในกรณีที่สินค้าประเภทอาหารสดจะส่งไปเป็นส่วนผสมของครัวพนักงานหรือสินค้าบางประเภทสามารถขายคืนให้กับซัพพลายเออร์ได้ หลังจากที่ฝ่ายจัดซื้อสามารถจัดการปัญหาของสินค้าที่ขายไม่ได้ จะมีการพูดคุยกับแผนกต่างๆ ที่สั่งซื้อสินค้าเพื่อให้ลดจำนวนในการสั่งซื้อที่มากเกินไป

3.5 วิธีการปฏิเสธซัพพลายเออร์รายเดิมหลังจากพบซัพพลายเออร์รายใหม่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกว่า โดยใช้วิธีการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ในด้านของราคาสินค้า



หากพบว่าราคาสูงเกินไปกว่าท้องตลาด ฝ่ายจัดซื้อจะมีหน้าที่ ยื่นข้อเสนอในการขอซื้อสินค้าครั้งถัดไปให้กับซัพพลายเออร์ รายอื่น เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการจัดซื้อของโรงแรม โดยฝ่ายจัดซื้อต้องอธิบาย เพื่อเป็นการรักษามิตรภาพแก่ ซัพพลายเออร์รายเดิม

ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

1. ขั้นตอนการวางแผนก่อนการเจรจาต่อรองของ ฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย เขต กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของการเจรจา เพื่อให้ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพสูงและต้นทุนต่ำ โดยกำหนด คุณลักษณะของซัพพลายเออร์พิจารณาจากความน่าเชื่อถือ ในการดำเนินกิจการ และต่อราคา โดยพนักงานฝ่ายจัดซื้อ ที่เป็นคู่เจรจาจะต้องอาศัยประสบการณ์ทำงานในฝ่ายจัดซื้อ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้า สามารถแก้ไขปัญหาใน ระหว่างการเจรจา หากพบว่ายอดรวมการสั่งซื้อมีราคาที่สูงเกินงบประมาณจะต้องได้รับการอนุมัติจากผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการบัญชีก่อนเสมอ

2. ขั้นตอนระหว่างการเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อ ในโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย เขต กรุงเทพมหานคร จะมีการเชิญซัพพลายเออร์อย่างน้อย 3 ราย เพื่อทำการเปรียบเทียบราคาสินค้า โดยพิจารณา สินค้าตัวอย่าง ตรวจสอบคุณภาพของสินค้า การรับทราบ เงื่อนไขเกี่ยวกับราคาสินค้าข้อตกลงระยะเวลาในการชำระเงิน และการคืนเงินในกรณีที่ซื้อสินค้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไข อาจต้องใช้เทคนิคในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ ฝ่ายจัดซื้อจำเป็นต้องรู้ราคาของสินค้าตามท้องตลาด เพื่อให้เกิดอำนาจในการต่อรองกับซัพพลายเออร์และการรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในระยะยาว

3. ขั้นตอนหลังการเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อใน โรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การตกลงทำสัญญา เมื่อมีบริการหลังการขายของ ซัพพลายเออร์ เพื่อรับประกันคุณภาพของสินค้า หากการ เจรจาต่อรองเกิดปัญหาและข้อขัดแย้งขึ้นในเรื่องราคาสินค้า ที่ไม่ตรงตามเงื่อนไขสัญญา แก้ไขปัญหาโดยค้นหาสาเหตุที่ แนชัด ในกรณีที่สินค้าไม่สามารถขายได้ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ จะพิจารณาจากยอดการสั่งซื้อสินค้า และทำการปรับลด

ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ไม่จำเป็น หรือหมุนเวียนสินค้าไป ยังแผนกอื่นและการขายคืนซัพพลายเออร์ เพื่อลดต้นทุน ของกิจการ โดยใช้วิธีการปฏิเสธซัพพลายเออร์รายเดิม หากพบซัพพลายเออร์รายใหม่ ควรเลือกใช้วิธีการพูดอธิบาย ถึงเหตุผลของการปฏิเสธการสั่งซื้อที่ชัดเจนแก่ซัพพลายเออร์ รายเดิม

ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาดมวิธีวิทยาการสร้าง ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) เพื่อสร้างกลยุทธ์การ เจรจาต่อรองตามกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นกับโรงแรมเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร นำไปสู่กระบวนการเจรจาต่อรองของ ฝ่ายจัดซื้อทั้งหมด 3 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 1 แสดงทฤษฎีฐานรากกระบวนการเจรจาต่อรอง ของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่าย

อภิปรายผล

จากการศึกษาสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ ทั้งหมด 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นตอนการวางแผนก่อนเจรจาต่อรองของฝ่าย จัดซื้อในโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย เขต กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การกำหนดคุณสมบัติของ ซัพพลายเออร์ที่จะต้องมีความน่าเชื่อถือในการดำเนินกิจการ และกำหนดคุณสมบัติของฝ่ายจัดซื้อที่เป็นคู่เจรจาจะต้อง ใช้ทักษะในการสื่อสาร ร่วมกับประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2548) กล่าวไว้ว่า พนักงานฝ่ายจัดซื้อควรพิจารณาแหล่งขาย ให้รอบคอบ โดยศึกษาข้อมูลและคุณสมบัติของซัพพลายเออร์

แต่ละราย จะต้องมีคุณสมบัติสูงสุด มีเอกสารสำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการประกอบกิจการ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กอบมา อัครกิตติการ (2553) พบว่า ในการเจรจาต่อรองของพนักงานฝ่ายจัดซื้อ จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลที่เจรจา รวมถึงต้องมีประสบการณ์ในการเจรจาต่อรอง เพื่อส่งเสริมการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ

2) ขั้นตอนระหว่างการเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อ ในโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าความต้องการรับทราบข้อมูลและเงื่อนไขเกี่ยวกับการกำหนดราคาสินค้าของข้อตกลงในสัญญา ระยะเวลาในการชำระเงิน และการส่งคืนเงินในกรณีที่ซื้อสินค้าไม่เป็นไปตามเงื่อนไขสัญญา จำเป็นต้องใช้เทคนิคอื่นๆ ในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทฤษฎีของคานาย อภิปรัชญาสกุล (2556) กล่าวไว้ว่า การเจรจาเรื่องเงื่อนไขการชำระเงิน ฝ่ายจัดซื้อต้องมีการเจรจาต่อรองในเรื่อง ระยะเวลาของการให้สินเชื่อ การได้รับส่วนลดต่างๆ ที่มีความยุติธรรม โดยใช้วิธีการชักจูงต่างๆ และโน้มน้าวจิตใจ เพื่อให้ซัพพลายเออร์มีความเข้าใจตรงกับความต้องการของกิจการ และสอดคล้องกับบทความวิชาการของ เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (2553) กล่าวไว้ว่า ทักษะในการเจรจาต่อรอง ประกอบด้วย การพูดโน้มน้าวใจ การฟังเทคนิคในการถามและตอบ เมื่อการเจรจาต่อรองจบลงจะต้องมีการสรุปผลและความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งในอนาคต

3) ขั้นตอนหลังการเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบเครือข่าย เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หากการเจรจาต่อรองเกิดปัญหาและข้อขัดแย้งที่ไม่ตรงตามเงื่อนไขสัญญา โดยพิจารณาการแก้ไขปัญหาและการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชพล สุวรรณจตุตะ (2557) พบว่า รูปแบบของกระบวนการหาข้อตกลง มีทางเลือกหลากหลายแนวทาง เช่น การเจรจาต่อรอง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการเจรจา โดยทั้งสองฝ่ายจะมีการเจรจาต่อรองเพื่อหาสาเหตุของปัญหา รวมถึงการหาข้อยุติเพื่อแก้ไขปัญหาปัญหาที่เกิดขึ้น โดยไม่อาศัยบุคคลที่สามเข้ามาเกี่ยวข้องในการเจรจา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.1 ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของแต่ละโรงแรมควรเตรียมความพร้อมสำรวจและทำความเข้าใจในเรื่องของราคาสินค้าแต่ละประเภทที่จะทำการจัดซื้อ ก่อนที่จะเรียกซัพพลายเออร์เข้ามาเจรจา เพื่อให้ไม่เกิดปัญหาในการตกลงทางด้านราคา

1.2 ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของแต่ละโรงแรมควรนำกลยุทธ์เจรจาต่อรองเข้ามาช่วยในการเจรจาที่ชัดเจน ควบคู่กับการใช้ประสบการณ์ เพื่อให้ข้อตกลงบรรลุเป้าหมายของกิจการและซัพพลายเออร์

1.3 จากผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การเจรจาต่อรองของฝ่ายจัดซื้อในโรงแรมเครือข่ายในขั้นตอนสุดท้ายทางผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อควรเพิ่มกระบวนการประเมินผลการเจรจาต่อรองระหว่างซัพพลายเออร์ เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในระหว่างการสั่งซื้อสินค้า และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในรอบการเจรจาครั้งถัดไป

1.4 ผลการวิจัยที่ถูกเก็บรวบรวมจากโรงแรมที่มีการบริหารจัดการในรูปแบบเครือข่าย หากผู้ที่ศึกษาเกิดความสนใจต้องการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในกิจการ ควรวิเคราะห์นโยบาย กระบวนการเดิม และบริบทขององค์กรก่อนนำไปปรับใช้เกิดความเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรขยายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในกลุ่มซัพพลายเออร์และนำผลการศึกษาที่ได้ไปเปรียบเทียบกับข้อมูลของผู้ประกอบการ และฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ได้ข้อมูลแตกต่างและครอบคลุมวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 ควรศึกษากลยุทธ์การเจรจาต่อรองของธุรกิจบริการอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจสายการบิน ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจร้านอาหารจำหน่ายของฝากของที่ระลึก หรือสามารถศึกษาในกลุ่มของธุรกิจโรงแรมที่มีการบริหารจัดการแบบอิสระ (Hotel Independent)

2.3 ควรศึกษาวิธีการสื่อสารในรูปแบบอื่นๆ ที่องค์กรสามารถใช้แทนการเจรจาต่อรองกับคู่เจรจาต่อ เช่น การออกคำสั่ง การแสดงเงื่อนไขในการแลกเปลี่ยน

เอกสารอ้างอิง

- กอบมา อัครวิดาการ. (2553). การวางแผนสำหรับกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). การเจรจาต่อรอง. *Executive Journal*. 30 (1), 47-49.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2556). **หลักการจัดซื้อ**. โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง: กรุงเทพฯ.
- ชาย โปธิสิตา. (2556). **ศาสตร์และศิลป์แห่งงานวิจัยเชิงคุณภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พรินติ้ง.
- ซัชชาลี รัชชานนท์. (2553). **กระบวนการจัดซื้อ**. สืบค้นจาก : http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1925:purchasing-management&catid=37:procurement&Itemid=88
- ตันติกร คงตั้งสมบูรณ์. (2553). “การวางระบบการจัดซื้อ กรณีศึกษาบริษัท เจเจ. คอนเทนเนอร์ ทรานสปอร์ต จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธีทัต ตริศิริโชติ. (2558). **การเจรจาต่อรองในการจัดซื้อ**. สืบค้นจาก : <http://www.slideshare.net/TeeTre/8-47221164>.
- ภานุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. (2554). “ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีต่อภาพลักษณ์ของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา.” ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ระชานนท์ ทวีผล. (2558). ผลกระทบจากความเครียดต่อการปฏิบัติงานและแนวทางการจัดการความเครียดของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา : โรงแรม เดอะ เซนต์รีจิส กรุงเทพฯ. *วารสารวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. 2(1), 30-42.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2545). **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิง.
- สุชาติ ศุภมงคล และคณะ. (2554). **การจัดการวัสดุและการจัดซื้อ หน่วยที่1-7**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิษพล สุวรรณจู่ทะ. (2557). กระบวนการยุติธรรมทางเลือก. *พระธรรมมูญ อินไซด์*. 2(4), 2-6.
- แอลดีแซดเอสเอสเอชดอทคอม. (2558). **ในปี 2558 ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องระมัดระวังความเสี่ยง จากการประกอบธุรกิจ**. สืบค้นจาก : <http://www.ldzsh.com/admin/2015/06/11/16/%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2558%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%98%E0%B8%B8%E0%B8%A3%E0%B8%81%E0%B8%B4/>
- Bellows. R: Gilson. TQ.: & Ordiorne, Gs.(1962). *Executive Skills: Their Dynamics and Development*. Engleweed Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Robert Monczka, Robert Trent and Robert Handfield. (2005). *Purchasing and Supply Chain Management*. (3rd ed). South-Western : Mason.
- Sriwan, T. Examining the Factors which Influence Performance Measurement and Management In Thai Bangkok Industry: An Application of the Balanced Scorecard Framework. Australia Stephen a. Greyser, American Marketing Association, Chicago. II (2004) : 140-149.