

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON SALESPERSON'S CUSTOMER ORIENTED SELLING BEHAVIOR: A CASE STUDY OF INTERNATIONAL TRADING COMPANIES

Sunanta Chaisrakeow^{1*}

¹Faculty of Business Administration, Sripatum University, Bangkok, Thailand

ABSTRACT

This study was a survey research. The main objectives were to study the influence of organizational culture on salesperson's customer oriented selling behavior and to compare the degree of salesperson's customer oriented selling behavior classified by demographic factor such as gender, age, income, education, and experience. The research sample was 500 salespeople working in international trading companies from five leading industries, such as agricultural and food industry, consumer product, resource and energy, automobile, and technology. The testing result among 500 salespeople showed that there is no relationship between organizational culture and salesperson's customer-oriented selling behavior. Only demographic factors had impact on salesperson's customer-oriented selling behavior. However, interesting relationships between organizational culture, demographic factors and salesperson's customer-oriented selling behavior were found when hypothesis testing was conducted for each industry.

Keywords: Customer-oriented selling, bureaucratic culture, supportive culture, negotiation, international trading companies

*Corresponding author : E-mail address : sunanta.ch@spu.ac.th

อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการขายแบบมุ่งเน้น ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย: กรณีศึกษาของบริษัทการค้าระหว่างประเทศ

สุนันทา ไชยสระแก้ว¹

¹คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ, ประเทศไทย

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย รวมถึงการเปรียบเทียบระดับการใช้รูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย จำแนกตามข้อมูลทางประชากรศาสตร์ อันได้แก่ อายุ เพศ รายได้ อาชีพ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการขาย ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขายที่ทำงานในบริษัทที่ประกอบกิจการการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 500 คนของในกลุ่มอุตสาหกรรมที่สำคัญของไทย 5 ประเภท ได้แก่ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค ทรัพยากรและพลังงาน ยานยนต์ และ เทคโนโลยี ผลการทดสอบสมมติฐานกับกลุ่มตัวอย่าง 500 ตัวอย่าง ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับรูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย มีเพียงลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อรูปแบบการขายดังกล่าว อย่างไรก็ตามพบความสัมพันธ์ที่น่าสนใจระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะทางประชากรศาสตร์กับรูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายเมื่อทำการทดสอบสมมติฐานแยกตามอุตสาหกรรม

คำสำคัญ: การขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ, วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยึดหยุ่น, วัฒนธรรมองค์กรแบบยึดหยุ่น, การเจรจาต่อรองบริษัทการค้าระหว่างประเทศ

บทนำ

การค้าระหว่างประเทศมีความท้าทายและความละเอียดซับซ้อนกว่าการค้าภายในประเทศ เนื่องจากมีปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ที่เกิดจากประเทศของเราเองและประเทศอื่นที่เราทำการค้าด้วย การที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบริษัทในเวทีการค้าโลก บริษัทก็ไม่สามารถมองข้ามความสำคัญของฝ่ายขายได้ การสร้างศักยภาพในการขายให้แก่พนักงานขายจึงเป็นเรื่องสำคัญ ถึงแม้ว่าปัจจุบันโลกธุรกิจจะมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าทันสมัย แต่บทบาทของพนักงานขายไม่ได้ลดน้อยลงไปแต่อย่างใด ดังนั้นพนักงานขายที่มีประสิทธิภาพจึงเปรียบเสมือนกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จทางการค้าของบริษัท

ปัจจุบันนี้การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Buyer-seller relationship development) เป็นสิ่งที่องค์กรที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก (Webster, 1992) รูปแบบวิธีการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer-oriented selling) เป็นรูปแบบการขายแบบหนึ่งที่ได้รับคามนิยมในองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากก่อให้เกิดความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและสามารถสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี (Calantone et al., 1998; Chairsakeo & Speece, 2004; Graham et al, 1994; Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 2000) แต่พฤติกรรมการขายในลักษณะดังกล่าวของพนักงานในแต่ละองค์กรมีระดับที่แตกต่างกันออกไป จึงเป็นที่น่าสนใจว่าปัจจัยบางประการภายในองค์กรอาจส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการขายของพนักงานขายในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อค่านิยม ความเชื่อ และการคาดหวังของสมาชิกในองค์กร (Van Maanen & Schein, 1979) ซึ่งกลวิธีในการขายที่พนักงานขายนำมาใช้อาจเป็นสิ่งที่พนักงานขายนั้นๆ ตัดสินใจเลือกนำมาใช้โดยมีอิทธิพลจากความรู้สึกนึกคิดและความเชื่อของแต่ละบุคคล (Calantone et al., 1998; Sweeney

& Hardaker, 1994) ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบวิธีการขายของพนักงานขายได้ ดังนั้น การวิจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาอิทธิพลวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานขาย อันได้แก่ อายุ เพศ รายได้ อาชีพ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์ในการขาย ที่มีผลระดับการใช้รูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย ที่เป็นรูปแบบการขายที่เป็นที่นิยมและนำไปสู่สัมพันธภาพที่ยั่งยืนระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความสัมพันธ์ (Relationship development)

แนวคิดทางการตลาดได้เปลี่ยนไปจากเดิม ซึ่งนอกจากการให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด (Marketing mix) แล้ว ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships) ก็ถูกมองว่าเป็นประเด็นที่นักการตลาดสมัยใหม่จะต้องให้ความสำคัญ ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย (Buyer-seller relationship development) จึงเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

Williams (1998) ได้กำหนดนิยามของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายไว้ดังนี้ คือ การที่ลูกค้าคนหนึ่งมีความเชื่อใจและมีความผูกพันกับพนักงานขายซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัท โดยมีการรักษาหรือเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์กับตัวแทนขายคนนั้น

โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนาความสัมพันธ์ดังกล่าวจะประกอบไปด้วยมิติ 3 มิติ ที่ถูกเชื่อมโยงไปสู่การสร้างและการรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างบุคคล ได้แก่ ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความไว้วางใจ (Trust) และการผูกมัด (Commitment)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยอีกหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของการพัฒนาความสัมพันธ์

Berry (1983, p. 25) ได้ทำการศึกษาการตลาดแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (CRM) และให้ความหมายไว้ว่า "เป็นการดึงดูด ดำรง และสร้างเสริมความสัมพันธ์กับลูกค้าในองค์กรที่ให้บริการหลายรูปแบบ" เพราะ Berry เชื่อว่า ลูกค้าจะมีความสัมพันธ์กับคนมากกว่าสินค้า การตลาดแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์จึงแตกต่างจากการตลาดที่ใช้ทฤษฎีเน้นเรื่องเศรษฐศาสตร์แบบในอดีต ซึ่งเน้นปริมาณการขาย มาเป็นการให้ความสำคัญกับการเอาใจลูกค้าตามหลักจิตวิทยา

Gamble et al. (1999) ให้ข้อมูลว่า แนวคิดเรื่องการตลาดมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (CRM) กลับมาได้รับความสนใจกันใหม่อีกครั้งหลังจากคริสต์ศตวรรษที่ 18 เป็นต้นมา ไม่ว่าจะเป็นนักวิจัยทางการตลาดด้วยแนวคิดใหม่ เช่น Berry (1983), Copulsky and Wolf (1990) หรือผู้ที่อยู่ในแวดวงการตลาด อาทิ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด, ฝ่ายบริการ, ฝ่ายโฆษณา และผู้จัดการฝ่ายขาย

ดังนั้น สิ่งที่องค์กรจะได้จากการทำการสร้างความสัมพันธ์ คือ การเพิ่มรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์และความจงรักภักดีของลูกค้า ลูกค้าจะอยู่กับองค์กรนานแสนนาน ซื้อสินค้ามากขึ้นและบ่อยขึ้นกว่าเดิม เป็นการเพิ่มคุณค่า และเกิดเป็นสภาวะที่ให้ประโยชน์ข้างหน้า เช่น ผลกำไรจากลูกค้าสูงขึ้น เพราะองค์กรไม่จำเป็นต้องเกณฑ์เพิ่มหาลูกค้าใหม่ ซึ่งยืนยันโดยงานวิจัยของ Rapp and Collins (1994) ที่พบว่า การหาลูกค้าใหม่จะเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าการรักษาลูกค้าประจำ

การตลาดปัจจุบันจึงไม่ได้มุ่งให้คนจำนวนมากมาซื้อหรือใช้บริการเพียงชนิดเดียวแบบในสมัยก่อน แต่พยายามทำการตลาดให้ลูกค้าคนหนึ่งซื้อสินค้าหรือใช้บริการหลาย ๆ ครั้ง หรือหลายชนิด การรักษาลูกค้าไว้ให้เป็นลูกค้าประจำของธุรกิจจึงกลายเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดของการตลาดแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์เช่นในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีลูกค้าประจำที่กลับมาซื้อสินค้าหรือใช้บริการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

บทบาทและความสำคัญของพนักงานขาย (Salesperson's role and significance)

โดยทั่วไปแล้ว บริษัทจะให้ความสำคัญกับพนักงานขาย เนื่องจากพนักงานขายเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญมากในกิจกรรมต่าง ๆ ทางการตลาด เป็นผู้สรรหาข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวในตลาด มาให้แก่องค์กร เพื่อใช้ในการกำหนด ปรับปรุง แก้ไข แผนการตลาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่สำคัญที่สุดเป็นผู้ใกล้ชิดลูกค้าซึ่งเป็น ผู้ซื้อ ผู้ใช้สินค้า หรือบริการ และรู้รายละเอียดถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าต่อไป (ไพบุลย์ สารานุกูล, 2546)

ในฐานะที่พนักงานขายเป็นตัวกลางเชื่อมต่อระหว่างองค์กรและลูกค้า การที่พนักงานขายสามารถสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าได้ดีย่อมเป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงยอดขายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เมื่อพิจารณากระบวนการของการขาย ขั้นตอนของการเจรจาต่อรองระหว่างพนักงานขายซึ่งถือว่าเป็นตัวแทนของบริษัท และลูกค้าเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ พนักงานขายจึงเปรียบเสมือน นักเจรจาต่อรองที่ทำหน้าที่รักษาผลประโยชน์ให้แก่บริษัทและลูกค้า โดยให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้น พนักงานขายที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีทักษะในการเจรจาต่อรอง โดยพยายามรักษาสัมพันธภาพกับลูกค้าพร้อมทั้งสร้างยอดขายและผลกำไรให้แก่บริษัท

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะมีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ทำให้การติดต่อสื่อสารทั่วโลกง่ายขึ้น แต่อุปสรรคที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมก็ยังคงมีอยู่ แต่ละบุคคลได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมในกลุ่มที่ตนเองอยู่ทำให้มีทัศนคติ ความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นงานของพนักงานขายจึงมีความยุ่งยากและท้าทายมากยิ่งขึ้น

การติดต่อสื่อสารซึ่งใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรอง จึงยังคงเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นของพนักงานขายในการรับมือกับลูกค้า

การขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Salesperson's customer-oriented selling)

มีงานวิจัยจำนวนมากไม่น้อยที่ทำการศึกษาค้นคว้ารูปแบบของการเจรจาต่อรองหรือรูปแบบการขายของพนักงานขายเพื่อค้นหารูปแบบวิธีการขายที่มีประสิทธิภาพ อาทิ Mintu-Wimsatt and Gassenheimer (2000) ศึกษาการขายแบบใช้วิธีการแก้ปัญหา (Problem-solving approach) Bush et al. (2001); Levy and Sharma (1994) ศึกษาวิธีการขายแบบปรับตัว (Adaptive selling) Clopton (1984); Perdue et al. (1986); Pruitt (1981) ศึกษาการขายแบบการแข่งขันและการขายแบบการสร้างความร่วมมือ (Competitive VS. Coordinative selling) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบการขายที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสัมพันธ์ภาพที่ยั่งยืนระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย วิธีการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer-oriented selling) ก็เป็นรูปแบบการขายที่มีประสิทธิภาพสูงรูปแบบหนึ่ง ที่มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ดังกล่าวดังได้ (William & Attaway, 1996; Graham et al., 1994; Saxe & Weitz, 1982)

การขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ เป็นความพยายามที่จะช่วยให้ลูกค้าทำการตัดสินใจซื้อที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ พนักงานขายที่มีแนวโน้มการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ มักจะมีความตั้งใจ หรือมีความคาดหวังที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากขึ้นเมื่อเวลาผ่านไป พนักงานขายเหล่านี้มักจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่อาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจให้แก่ลูกค้า

สำหรับงานวิจัยนี้ ได้กำหนดความหมายของ

การขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Salesperson's customer-oriented selling) ตามงานวิจัยของ Mintu-Wimsatt and Graassenheimer (2000) ดังนี้ คือ เป็นรูปแบบพฤติกรรมการขายที่พนักงานขายให้ความสำคัญแก่ความต้องการของลูกค้า มีการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ สร้างความเป็นกันเอง การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย การให้ความร่วมมือและความกระตือรือร้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และใช้วิธีการแก้ปัญหาที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายได้ผลประโยชน์ร่วมกัน จนกระทั่งการขายประสบความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture)

โดยพื้นฐานแล้ว สถาบันต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันธุรกิจ หรือสถาบันในลักษณะอื่น ๆ ต่างก็มีลักษณะการดำเนินกิจกรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และเมื่อพิจารณาสถาบันที่จัดอยู่ในประเภทเดียวกัน ก็ยังพบลักษณะแตกต่างกันอยู่ ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละสถาบันหรือองค์กรประกอบไปด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานด้านความคิด ความเชื่อ ทศนคติที่แตกต่างกันมารวมตัวกัน ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของตนขึ้นมา

แบบแผนความเชื่อ ค่านิยม ความคิด และการกระทำที่แตกต่างกันออกไปของแต่ละองค์กร เปรียบเสมือนปัจจัยที่ส่งผลแผ่ต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ (Sweeney & Hardaker, 1994) ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนอกเหนือจากนโยบาย กฎเกณฑ์ และขั้นตอนที่เป็นกระบวนการที่เป็นทางการขององค์กรนั้น ๆ (Ott, 1989; Williams & Attaway, 1996) นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มการให้ความสำคัญต่อสิ่งต่าง ๆ ทั้งภายใน เช่น พนักงาน เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ คุณภาพสินค้า เป็นต้น และภายนอกองค์กร เช่น ความสัมพันธ์กับ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ เป็นต้น (Vida, 1999)

วัฒนธรรมองค์กรจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และประสิทธิผลโดยรวมของพนักงาน และมีผลกระทบต่อการจัดการภายในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ วิธีการทำงาน โครงสร้างองค์กร ฯลฯ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ ดังนั้น สำหรับการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรได้ถูกนำเข้ามาศึกษาเพื่อหาผลกระทบที่มีต่อพฤติกรรมการขายของพนักงานขายซึ่งนับเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร

Williams and Attaway (1996) ได้สรุปงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่แบ่งลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็นหลายรูปแบบ อาทิ

Wallace (1983) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น กับแบบยืดหยุ่น (Bureaucratic VS. Supportive cultures)

Ouchi (1981) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น วัฒนธรรมองค์กรแบบ A หรือแบบราชการ กับแบบ Z หรือ แบบครอบครัว (Bureaucratic VS. Clan cultures)

Cooke and Rousseau (1988) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น วัฒนธรรมองค์กรแบบที่ให้ความสำคัญกับงาน กับแบบที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน

Trompenaars (1994) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบแบ่งลำดับชั้น กับแบบเท่าเทียมกัน (Hierarchical VS. Egalitarian cultures) และวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ให้ความสำคัญกับงาน และแบบที่ให้ความสำคัญกับบุคคล (Task VS. Person cultures)

จากการแบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้น วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น กับแบบยืดหยุ่น (Bureaucratic VS. supportive cultures) น่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม

มากที่สุดสำหรับการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมที่มีต่อพฤติกรรมหรือรูปแบบการขายของพนักงานขายในองค์กร เนื่องจากเป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อท่าทีและพฤติกรรมของฝ่ายบริหาร ส่งผลโดยตรงกับพนักงานขาย เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับ "อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ" ในการทำงานในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรแบบแบบไม่ยืดหยุ่น กับแบบยืดหยุ่น จึงถูกเลือกมาศึกษา เพื่อหาความสัมพันธ์ที่มีต่อความคิด และพฤติกรรมของพนักงานขาย โดยให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละแบบไว้ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic culture) หมายถึง องค์กรที่เน้นกฎระเบียบ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง สมาชิกมักจะไม่ได้มีส่วนร่วมหรือปฏิบัติตามสิ่งที่ไม่ได้กำหนดไว้ในกฎระเบียบ บทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า การให้รางวัลมีไว้เพื่อกระตุ้นหรือเพิ่มผลงาน องค์กรลักษณะนี้จะใช้กฎระเบียบ การควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้อุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้นน้อยที่สุด (Ouchi, 1981; Wallace, 1983; Williams & Attaway, 1996)

วัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น (Supportive culture) หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะของการให้อำนาจ มีการเปลี่ยนแปลง มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา มีความร่วมมือในองค์กร และมีความสามารถในการปรับตัวสูง สมาชิกตระหนัก ยอมรับ และส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพึ่งพากันระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่นอกเหนือจากการทำงานที่ทำเพื่อแลกเปลี่ยน เพื่อค่าจ้างเงินเดือน ระบบการควบคุมด้านการจัดการใช้เกณฑ์ที่ไม่เป็นลักษณะที่เป็นทางการมากนัก ซึ่งก่อให้เกิดข้อผูกพันที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มั่นคงในระยะยาว สมาชิกเข้ากันได้ดี มีความภูมิใจร่วมกัน มีเป้าหมายที่สมเหตุสมผล (Ouchi, 1981; Wallace, 1983; Williams & Attaway, 1996)

วัฒนธรรมองค์กรกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Organizational culture VS. Salesperson's customer-oriented selling)

การศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมของพนักงานขายซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งขององค์กร ที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างบริษัทและลูกค้า และจากการทบทวนทฤษฎีและงานวิจัยในอดีต พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (Kelley, 1992; Jaworski & Kohli, 1993; William & Weiner, 1990) โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic) เน้นกฎระเบียบไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง การให้รางวัล มีไว้เพื่อกระตุ้นหรือเพิ่มผลงาน มีผลต่อการกำหนดนโยบายของฝ่ายบริหารโดยตรง (William & Attaway, 1996) จึงน่าจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อรูปแบบการเจรจาของพนักงานขายกับลูกค้า ทำให้พนักงานขายมุ่งที่จะขายมากกว่าให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic culture) มีผลกระทบเชิงลบต่อระดับการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Salesperson's customer-oriented selling)

ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Supportive) มีการให้อำนาจและร่วมมือในองค์กร มีการพึ่งพากันระหว่างสมาชิก ก่อให้เกิดข้อผูกพันที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่มั่นคงในระยะยาว น่าจะส่งผลในเชิงสนับสนุนให้พนักงานขายขององค์กรมองเห็นความสำคัญของการรักษาสัมพันธภาพกับลูกค้า ทำให้แนวโน้มการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ

ของลูกค้าเป็นสำคัญสูงขึ้น ซึ่งนำไปสู่สมมติฐานการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 2: วัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น (Supportive culture) มีผลกระทบเชิงบวกต่อระดับการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Salesperson's customer-oriented selling)

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์กับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Demographic factors VS. Salesperson's customer-oriented selling)

จากงานวิจัยที่ผ่านมา ปัจจัยส่วนบุคคลหรือปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ถูกนำมาศึกษาเพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวที่มีต่อวิธีการเจรจาต่อรอง (Pruitt, 1981; Sawyer & Guetzkow, 1965) รวมถึงงานวิจัยของ Levy and Sharma (1994) ที่ทำการแยกการศึกษานอกจากปัจจัยอิสระอื่น ๆ อย่างไรก็ดี นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลร่วมกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมอื่น ๆ ต่อพฤติกรรมของบุคคล (Leung & Lind, 1986) ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงนำปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ 5 ปัจจัย อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการขาย เข้ามาศึกษาเพื่อหาอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวที่มีต่อรูปแบบการขายของพนักงานขายที่จัดว่าเป็นการเจรจาต่อรองทางการค้าแบบหนึ่ง ร่วมกับตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งนำไปสู่สมมติฐานของการวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 3: พนักงานขายที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ อันได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการขาย ที่แตกต่างกัน จะมีระดับการใช้รูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Salesperson's customer-oriented selling) ที่แตกต่างกัน

กรอบและแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบและแนวคิดพฤติกรรมกรรมการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของ พนักงานขายกับ วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

การดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานขายของบริษัทประกอบกิจการการค้าระหว่างประเทศ (International trading company) ที่มีรายชื่ออยู่ใน Thailand Company Information (TCI) Directory 2006-2007 และเป็นบริษัทที่มีรายได้ตั้งแต่ 1,000 ล้านบาทต่อปีขึ้นไปในกลุ่มอุตสาหกรรมที่สำคัญของไทย 5 ประเภท ได้แก่ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค ทรัพยากร และพลังงาน ยานยนต์ และ เทคโนโลยี ทั้งนี้เนื่องจากประชากรมีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้นจึงกำหนดขนาดตัวอย่างไว้ที่ 100 ตัวอย่างต่ออุตสาหกรรม รวมจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 500 ตัวอย่าง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้จำนวนตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรได้มากที่สุด

ตัวแปรและมาตรวัด

ตัวแปรอิสระ: วัฒนธรรมขององค์กร

มาตรวัดของวัฒนธรรมองค์กรได้นำมาจากงานวิจัยของ Oliver and Anderson (1994) ซึ่งได้นำมาพัฒนาปรับปรุงให้เข้ากับงานวิจัยนี้ ประกอบไปด้วยคำถาม จำนวนทั้งหมด 16 ข้อ เป็นข้อคำถามที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์กรแบบไมซ์ยืดหยุ่น จำนวน 8 ข้อ และข้อคำถามที่ใช้วัดวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น จำนวน 8 ข้อเช่นเดียวกัน เป็นมาตรวัด Interval Scale ที่มีมาตรประมาณค่า 6 ระดับแบบ Likert's Scale โดย 1 มีความหมายว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด และ 6 มีความหมายว่า เห็นด้วยมากที่สุด เมื่อนำมา

ทดสอบวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น พบว่า Cronbach Alpha = .74 และ .78 ตามลำดับ

ตัวแปรตาม: การขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย

มาตรวัดของตัวแปรตามการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย ได้นำมาจากการวิจัยของ Saxe and Weitz (1982) ซึ่งนำมาพัฒนาปรับปรุงให้เข้ากับงานวิจัยนี้ ประกอบไปด้วยคำถามทั้งหมด 24 ข้อ ถามใน 2 ลักษณะ ได้แก่ คำถามใช้วัดระดับการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย จำนวน 12 ข้อ และ คำถามที่ต้องนำมา recode ก่อนนำมาวิเคราะห์หาระดับการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายอย่างแท้จริง จำนวน 12 ข้อ เป็นมาตรวัด Interval Scale ที่มีมาตรประมาณค่า 6 ระดับแบบ Likert's Scale โดย 1 มีความหมายว่า ปฏิบัติน้อยที่สุด และ 6 มีความหมายว่า ปฏิบัติมากที่สุด เมื่อนำมาทดสอบวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น พบว่า Cronbach Alpha = .86

การทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 1 แสดงการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยการใช้วิธีการทาง

สถิติแบบ Analysis of Covariance (ANCOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 กับกลุ่มประชากร 500 ตัวอย่าง พบว่ามีเพียงตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ 2 ลักษณะ คือ รายได้ และประสบการณ์ในการขายที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ รูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย โดยมีระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.000 เท่ากันทั้งสองตัวแปร ทั้งนี้ สมการสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามได้ ร้อยละ 12.2 (ADJUSTED R SQUARED = 0.122)

ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย พบว่า ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยึดหยุ่นกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย มีค่านัยสำคัญเข้าใกล้ 0.05 (Sig = 0.065) ในขณะที่ที่ไม่พบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดหยุ่นกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Sig = 0.845)

ตารางที่ 1 Analysis of covariance (ANCOVA) โดยทดสอบกับกลุ่มประชากร 500 ตัวอย่าง

Independent variable: Customer-Oriented Selling	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	22.656	19	1.192	4.655	0.000
Intercept	183.769	1	183.769	717.406	0.000
วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น (Bureaucratic Culture)	0.876	1	0.876	3.421	0.065
วัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น (Supportive Culture)	0.010	1	0.010	0.038	0.845
เพศ (Gender)	0.044	1	0.044	0.173	0.678
อายุ (Age)	0.926	4	0.232	0.904	0.461
รายได้ (Income)	7.125	5	1.425	5.563	0.000*
ระดับการศึกษา (Education)	1.253	3	0.418	1.631	0.181
ประสบการณ์ในการขาย (Experience)	6.230	4	1.557	6.080	0.000*
Error	122.956	480	0.256		
Total	10615.500	500			
Corrected Total	145.612	499			

R Squared = .156 (Adjusted R Squared = .122)

ตารางที่ 2 Parameter estimates ของกลุ่มประชากร 500 ตัวอย่าง

Independent variable: Customer-Oriented Selling	B	Std. Error	t	Sig	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	4.027	0.319	7.755	0.000	3.007	5.048
วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น	0.087	0.047	1.850	0.065	-0.005	0.179
วัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น	-0.007	0.038	-0.195	0.845	-0.082	0.067
เพศชาย	0.021	0.051	0.416	0.678	-0.079	0.122
เพศหญิง	0.000
อายุต่ำกว่า 25 ปี	0.575	0.542	1.061	0.289	-0.490	1.640
อายุ 25-30 ปี	0.429	0.538	0.796	0.426	-0.629	1.487
อายุ 31-40 ปี	0.476	0.533	0.893	0.372	-0.571	1.523
อายุ 41-50 ปี	0.491	0.538	0.913	0.362	-0.566	1.548
อายุ มากกว่า 50 ปี	0.000
รายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท	-0.491	0.151	-3.260	0.001	-0.788	-0.195
รายได้ 20,000-40,000 บาท	-0.316	0.138	-2.289	0.023	-0.587	-0.045
รายได้ 40,001-60,000 บาท	-0.156	0.156	-1.003	0.317	-0.462	0.150
รายได้ 60,001-80,000 บาท	-0.794	0.189	-4.195	0.000*	-1.166	-0.422
รายได้ 80,001-100,000 บาท	-0.015	0.209	0.073	0.942	-0.396	0.427
รายได้ มากกว่า 100,000 บาท	0.000
การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี	0.114	0.165	0.693	0.489	-0.210	0.439
การศึกษาปริญญาตรี	0.018	0.147	0.123	0.902	-0.271	0.307
การศึกษาปริญญาโท	-0.090	0.152	-0.590	0.555	-0.389	0.209
การศึกษาสูงกว่าปริญญาโท	0.000
ประสบการณ์ ต่ำกว่า 1 ปี	-0.144	0.093	-1.552	0.121	-0.327	0.038
ประสบการณ์ 1-3 ปี	0.136	0.091	1.497	0.135	-0.043	0.315
ประสบการณ์มากกว่า 3 ปีแต่น้อยกว่า 5 ปี	0.235	0.097	2.437	0.015	0.046	0.425
ประสบการณ์ 5-10 ปี	0.137	0.081	1.688	0.092	-0.022	0.296
ประสบการณ์มากกว่า 10 ปี	0.000

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 2 ที่แสดงผล Parameter estimates พบว่า ตัวแปรรายได้มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายในเชิงลบทั้งหมด โดยระดับรายได้ 60,001-80,000 บาท ส่งผลกระทบบางเชิงลบมากที่สุด ($B=-0.794$) รองลงมาเป็นระดับรายได้ที่ต่ำกว่า 20,000 บาท ($B=-0.491$) และระดับรายได้ 20,000-40,000 บาท ($B=-0.316$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ขายกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญของ

พนักงานขาย พบว่าตัวแปรประสบการณ์การขายมากกว่า 3 ปีแต่น้อยกว่า 5 ปี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย ($B=0.235$)

จากความแตกต่างของระดับการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม ดังนั้น การศึกษานี้จึงได้ทำการศึกษาแยกในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งการแยกการศึกษาออกเป็น 5 กลุ่มอุตสาหกรรม ให้ผลที่น่าสนใจ ดังแสดงในตาราง 3 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบใน 5 กลุ่มอุตสาหกรรม

Independent variable:	Significance				
	เกษตรและ อุตสาหกรรม อาหาร	สินค้า อุปโภค บริโภค	ทรัพยากร และ พลังงาน	ยานยนต์	กลุ่มธุรกิจ เทคโนโลยี
วัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยึดหยุ่น	✓			✓*	✓
วัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่น		✓		✓*	✓
เพศ			✓	✓	✓
อายุ	✓		✓		
รายได้	✓		✓		
ระดับการศึกษา	✓	✓		✓	✓
ประสบการณ์ในการขาย	✓		✓	✓	✓

หมายเหตุ ✓* หมายถึงพบความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับสมมติฐาน

อภิปรายผลการศึกษา

ผลจากการศึกษากับกลุ่มพนักงานขายจำนวน 500 คน ที่ทำงานอยู่ในบริษัทการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 25 บริษัท จาก 5 อุตสาหกรรมที่สำคัญของไทย ไม่ว่าจะเป็น อุตสาหกรรมเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร สินค้าอุปโภคบริโภค ทรัพยากรและพลังงาน ยานยนต์ และ เทคโนโลยี สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานขายที่ทำงานอยู่ในองค์กรที่แตกต่างกันเหล่านี้ มีมุมมอง

ต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่มีความใกล้เคียงกัน โดยให้ความเห็นว่า องค์กรที่ต้นทำงานอยู่มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยึดหยุ่น (Bureaucratic culture) ที่มีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยลักษณะที่พบมากได้แก่ ลักษณะการมีความระมัดระวังในการทำงานสูง รองลงมา คือ มีลักษณะการบริหารงาน การสั่งการ จากผู้บริหารระดับ

สูงสู่ระดับกลางและระดับล่าง และมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน ตามลำดับ ส่วนลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยึดหยุ่นที่พบน้อยที่สุด คือ การมุ่งเน้นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ

ในขณะที่พนักงานเหล่านี้มองเห็นวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะของความไม่ยึดหยุ่นสูง (Bureaucratic culture) ในองค์กรของตน พนักงานเหล่านี้ยังมีความเห็นว่า องค์กรของตนยังมีลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความยึดหยุ่นสูง (Supportive culture) ด้วยเช่นกัน โดยลักษณะที่พบมากได้แก่ ลักษณะของการมีความมั่นคงปลอดภัย รองลงมา คือ มีการร่วมมือช่วยเหลือกัน ในองค์กร มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในองค์กร และมีความเชื่อใจกัน ส่วนลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบยึดหยุ่นที่พบน้อยที่สุด คือ พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

ในเรื่องของรูปแบบการเจรจาต่อรองของพนักงานขาย การศึกษานี้ได้มีรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer-oriented selling) เข้ามาศึกษาเนื่องจากเป็นรูปแบบการเจรจาต่อรองที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายได้ (Buyer-seller relationship development) ซึ่งผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า มีแนวโน้มของการใช้รูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย (Salesperson's customer-oriented selling behavior) ของพนักงานขายที่ทำงานในบริษัทการค้าระหว่างประเทศดังกล่าวข้างต้นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยรูปแบบที่มีการปฏิบัติบ่อยมากที่สุด คือ การใช้รูปแบบการขายในลักษณะของการพยายามตอบปัญหาเกี่ยวกับสินค้าอย่างถูกต้องมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การมีเป้าหมายหลักคือการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ การคำนึงถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด การพยายามช่วยลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้ในสิ่งที่ต้องการ การเสนอสินค้าที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด การจูงใจลูกค้าโดยการให้ข้อมูลมากกว่าการสร้าง

ความกดดันให้แก่ลูกค้า การพยายามค้นหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ การพยายามเลือกสินค้าที่ท่านเห็นว่าจะเป็นประโยชน์แก่ลูกค้ามากที่สุด และการพยายามพูดคุยกับลูกค้าถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการ กล่าวได้ว่า พนักงานขายเหล่านี้มีการใช้รูปแบบการเจรจาต่อรองที่นำไปสู่สัมพันธภาพที่ยั่งยืน (Long-term relationship) อยู่ในระดับสูง ที่น่าสังเกต ก็คือ พนักงานขายที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันเหล่านี้ มีระดับของการใช้รูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายที่แตกต่างกัน ด้วยเช่นกัน ซึ่งผลจากการศึกษาจำแนกตามอุตสาหกรรมพบว่า พนักงานขายที่ทำงานอยู่ในธุรกิจยานยนต์ มีค่าเฉลี่ยของการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย อยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาเป็นธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ธุรกิจทรัพยากรพลังงาน ธุรกิจเทคโนโลยี และธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ตามลำดับ จากประเด็นความแตกต่างดังกล่าวข้างต้น การศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร และลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อรูปแบบการเจรจาต่อรองของพนักงานขาย จึงได้ดำเนินการทั้งในภาพรวมและจำแนกตามอุตสาหกรรม

จากการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กร และลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อรูปแบบการเจรจาต่อรองของพนักงานขาย ในกลุ่มพนักงานขายทั้งหมด 500 คน ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับรูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ของพนักงานขาย ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยึดหยุ่นหรือแบบยึดหยุ่น ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีต ไม่ว่าจะเป็น Kelley (1992); Jaworski and Kohli (1993) หรือ William and Weiner (1990) ที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ในขณะที่ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึง ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ รายได้ และประสบการณ์ขายของพนักงานขายเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของ

พนักงานขาย ซึ่งผลการศึกษาที่ได้ในส่วนนี้อาจกล่าวได้ว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pruitt (1981) และ Sawyer and Guetzkow (1965) ที่กล่าวว่า ลักษณะส่วนบุคคลสามารถอธิบายรูปแบบการเจรจาต่อรองและแนวคิดของ Leung and Lind (1986) ที่กล่าวว่าปัจจัยด้านประชากรศาสตร์เป็นปัจจัยที่น่าจะมีอิทธิพลร่วมกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมอื่น ๆ ต่อพฤติกรรมของบุคคล

เมื่อพิจารณาระดับการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมจะความแตกต่าง ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าความแตกต่างทางด้านลักษณะงานขายของแต่ละอุตสาหกรรมอาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการเจรจาต่อรองของพนักงานขาย ประกอบกับยังไม่มีการศึกษาใดในอดีตที่ทำการศึกษาร่วมกันในอุตสาหกรรมที่หลากหลาย ดังนั้นการศึกษานี้จึงได้ทำการศึกษาแยกในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งการแยกการศึกษาออกเป็น 5 กลุ่มอุตสาหกรรมให้ผลที่น่าสนใจ ดังนี้

กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยี แสดงให้เห็นถึงผลกระทบทั้งเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น และผลกระทบเชิงบวกของวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่นที่มีต่อรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย ซึ่งผลกระทบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 และ 2 ของงานวิจัยนี้

กลุ่มธุรกิจยานยนต์ แสดงให้เห็นถึงผลกระทบทั้งเชิงบวกของวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่น และผลกระทบเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่นที่มีต่อรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายเช่นกัน ซึ่งผลกระทบดังกล่าวที่มีทิศทางตรงกันข้ามกับสมมติฐานที่ 1 และ 2 ของงานวิจัยนี้

กลุ่มธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร แสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงลบของวัฒนธรรมองค์กรแบบไม่ยืดหยุ่นที่มีต่อรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้น

ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย ซึ่งผลกระทบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ของงานวิจัยนี้

กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค แสดงให้เห็นถึงผลกระทบเชิงบวกของวัฒนธรรมองค์กรแบบยืดหยุ่นที่มีต่อรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย ซึ่งผลกระทบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ของงานวิจัยนี้

กลุ่มธุรกิจทรัพยากรและพลังงาน ไม่พบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรทั้งสองแบบกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

ส่วนผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย ถูกพบในทุกอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวส่งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบที่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอุตสาหกรรม

ในภาพรวมแล้ว อาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่ดำเนินกิจกรรมทางการค้าข้ามพรมแดนเหล่านั้นมีลักษณะทางวัฒนธรรมที่ผสมผสานกันระหว่างความไม่ยืดหยุ่นและความยืดหยุ่น ซึ่งดูเหมือนจะเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องมีเพื่อให้เกิดความสมดุลในองค์กร แต่ก็มีลักษณะบางประการของวัฒนธรรมแบบไม่ยืดหยุ่นที่อาจจะต้องระวังไม่ให้มีจนสูงเกินไป เช่น การมุ่งเน้นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ เนื่องจากอาจเกิดผลกระทบเชิงลบต่อสมาชิกที่อยู่ในองค์กร หรือลักษณะบางประการของวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่นที่ควรส่งเสริมให้มีระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดผลดีต่อสมาชิก เช่น พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน เป็นต้น ส่วนรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย โดยรวมมีระดับอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง ซึ่งได้รับอิทธิพลทั้งจากวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่แตกต่างกันไปตามอุตสาหกรรม

สรุปได้ว่าประเภทของธุรกิจที่มีความต่างกัน ให้ผลการศึกษาที่แตกต่างกัน แม้ว่ากลุ่มตัวอย่างของแต่ละธุรกิจจะมีเพียง 100 ตัวอย่างต่อธุรกิจ แต่จากการศึกษาโดยการแยกธุรกิจออกจากกันได้แสดงให้เห็นภาพของความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรที่นำมาศึกษาในการวิจัยนี้ได้อย่างน่าสนใจ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการ

ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปพัฒนาประยุกต์ใช้ได้หลายด้าน ทั้งด้านองค์กร และด้านบุคลากรฝ่ายขายที่เป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ

1. องค์กรควรมีการส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่มีความสมดุลในองค์กร ทั้งในรูปแบบไม่ยึดหยุ่น (Bureaucratic) และ แบบยืดหยุ่น (Supportive) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานขายซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งขององค์กรที่ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างบริษัทและลูกค้า โดยจะทำให้แนวโน้มการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายเหล่านั้นสูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารในทุกกระดับมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีลักษณะดังนี้

1.1 รูปแบบที่ไม่ยึดหยุ่นควรจะเน้นในเรื่องของการเคร่งครัดในกฎระเบียบ สร้างความชัดเจนในบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิก มีการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นหรือเพิ่มผลงาน มีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้อาชีพต่างๆเกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยพยายามลดลักษณะของการมุ่งเน้นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการให้น้อยลง

1.2 รูปแบบที่ยืดหยุ่นควรจะเน้นหนักในเรื่องของการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน สร้างความโปร่งใสในการบริหาร นอกจากนี้การให้อำนาจ และสร้างความร่วมมือในองค์กร สร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ก่อให้เกิดข้อผูกพันที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน และการสร้างความมั่นคงในระยะยาวก็เป็นลักษณะที่จำเป็น

ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่แต่ละผู้บริหารต้องศึกษา และค้นหารูปแบบความสมดุลขององค์กรซึ่งเป็นยุทธวิธีในการบริหารที่จำเป็นเพื่อให้องค์กรและสมาชิกได้ประโยชน์ร่วมกัน

2. การสรรหา คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรที่เป็นพนักงานขายต้องคำนึงถึง ปัจจัยส่วนบุคคลอื่นได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ขาย ซึ่งพนักงานขายที่ทำงานในแต่ละธุรกิจมีลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.1 ธุรกิจเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานขายที่ควรพิจารณา ได้แก่ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การขาย โดยอายุ 25-30 ปี จะส่งผลกระทบต่อการเลือกแนวโน้มการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ส่วนอายุต่ำกว่า 25 ปี จะส่งผลกระทบเชิงลบมากที่สุด รองลงมา ระดับรายได้ 20,000-40,000 บาท ส่งผลกระทบเชิงลบมากที่สุด รองลงมา เป็นระดับรายได้ที่ต่ำกว่า 20,000 บาท และระดับรายได้ 80,001-100,000 บาท การศึกษาค้นคว้าปริญญาตรีส่งผลเชิงลบสูงสุด รองลงมา คือ ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ด้านประสบการณ์ต่ำกว่า 1 ปี ส่งผลกระทบเชิงลบ ในขณะที่ยิ่งประสบการณ์การขาย 1-3 ปี ส่งผลกระทบเชิงลบมากที่สุด ตามด้วยประสบการณ์การขายมากกว่า 3 ปี แต่น้อยกว่า 5 ปี

2.2 ธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานขายที่ควรพิจารณา ได้แก่ ระดับการศึกษา โดยการศึกษาระดับปริญญาตรีส่งผลเชิงลบต่อแนวโน้มการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

2.3 ธุรกิจทรัพยากรพลังงาน ลักษณะส่วนบุคคล

บุคคลของพนักงานขายที่ควรพิจารณา ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ประสบการณ์ขาย โดยเพศชายแสดงความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อแนวโน้มการใช้รูปแบบการขายที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ อายุ 25-30 ปี มีความสัมพันธ์ในเชิงลบ รองลงมา คือ อายุ 31-40 ปี ระดับรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกมากที่สุด รองลงมา คือ ระดับรายได้ 40,001-60,000 บาท และ 20,000-40,000 ตามลำดับ ในขณะที่รายได้ 80,001-100,000 บาท ส่งผลกระทบต่อเชิงลบมากที่สุด ตามด้วย รายได้ 60,001-80,000 บาท ส่วนประสบการณ์การขาย 5-10 ปี ส่งผลกระทบต่อเชิงลบสูงสุด รองลงมา คือ ประสบการณ์การขายต่ำกว่า 1 ปี ประสบการณ์การขาย 1-3 ปี และประสบการณ์การขายมากกว่า 3 ปีแต่น้อยกว่า 5 ปี

2.4 ธุรกิจยานยนต์ ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานขายที่ควรพิจารณา ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การขาย โดยเพศชายส่งผลกระทบต่อเชิงลบกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย การศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี มีผลกระทบต่อรูปแบบการขายของพนักงานขาย ประสบการณ์ขาย 5-10 ปี ส่งผลกระทบต่อเชิงบวก ในขณะที่ ประสบการณ์ขาย 1-3 ปี ส่งผลกระทบต่อเชิงลบ

2.5 ธุรกิจเทคโนโลยี ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานขายที่ควรพิจารณา ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การขาย โดยเพศชายส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับรูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย ระดับการศึกษาปริญญาโท ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการขายเชิงบวก ส่วนประสบการณ์ขายต่ำกว่า 1 ปี ส่งผลกระทบต่อเชิงลบ รองลงมา คือ ประสบการณ์ขาย 1-3 ปี

จากข้อสรุปผลกระทบของลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่มีต่อพฤติกรรมการขายของพนักงานขายในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันข้างต้น น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการนำมาใช้เป็นข้อคิดและแนวทาง

ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขายใหม่รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานขายที่มีอยู่ขององค์กร ให้มีพฤติกรรมการใช้รูปแบบการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขายมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายที่ยั่งยืนในที่สุด

ข้อเสนอแนะการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายเพิ่มจากกรอบแนวคิดเดิม โดยผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องของรูปแบบการขายและระดับของความสัมพันธ์ควรเป็นลูกค้า เพื่อให้ได้มุมมองจากด้านลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญในการที่จะตัดสินใจซื้อหรือไม่ซื้อต่อไปในอนาคต เป็นประเด็นที่น่าสนใจและสำคัญของการศึกษา โดยต้องขอความร่วมมือจากตัวแทนพนักงานขายและลูกค้า ดังนั้น ปัญหาของการเก็บข้อมูลอาจจะทำได้ลำบากเนื่องจากพนักงานขายอาจคิดว่าเป็นการรบกวนลูกค้าของตน

2. การศึกษาควรเจาะจงศึกษาแยกอุตสาหกรรม โดยการผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เกี่ยวกับกรอบแนวคิดของการศึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการฝ่ายขาย หัวหน้างาน พนักงานขาย นักวิชาการ และการวิจัยเชิงปริมาณ

บรรณานุกรม

- ไพบูลย์ สำราญภูติ. (2546). *นักขายมือเซียน: How to Win Customers*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้ากรุ๊ป.
- Berry, Leonard L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack & G. D. Upah (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. (pp. 25-28) Chicago, IL: American Marketing Association.

- Bush, Victoria D., Gregory M. Rose., Faye, Gilbert & Thomas, N. Ingram. (2001). Managing culturally diverse buyer-seller relationships: The role of intercultural disposition and adaptive selling in developing intercultural communication competence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 391-404.
- Calantone, Roger., Graham, John L. & Mintu-Wimsatt, Alma. (1998). Problem-solving approach in an international context: antecedents and outcome. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 19-35.
- Chaisrakeo, Sunanta & Speece, Mark W. (2004). Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(4), 267-282.
- Clopton, Stephen W. (1984). Seller and buying firm factors affecting industrial buyers' negotiation behavior and outcomes. *Journal of Marketing Research*, 21(February), 39-53.
- Cooke, Robert A. & Rousseau, Denise M. (1988). Behavioral norms and expectations: quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational Studie*, 13, 245-273.
- Copulsky, Jonathan R., Wolf, Michael J. (1990). Relationship marketing: positioning for the future. *Journal of Business Strategy*, (July-August), 16-26.
- Gamble, Paul R., Stone, Merlin & Woodcock, Neil. (1999). *Up, Close and Personal: CRM @ Work*. London: Kogan Page.
- Graham, John L., Mintu-Wimsatt, Alma & Rodgers, Waymond. (1994). Exploration of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the United States. *Management Science*, 40, 72-95.
- Jaworski, B. Joseph & Kohli, Ajay K. (1993). Marketing orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Kelley, E. Roger. (1992). *The power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Leung, Kwok & Lind, Allan E. (1986). Procedural justice and culture: effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1134-1140.
- Levy, Micheal & Sharma, Arun. (1994). Adaptive selling: The role of gender, age, sales experience, and education. *Journal of Business Research*, 31(1), 39-47.
- Mintu-Wimsatt, Alma. & Gassenheimer, Julie B. (2000). The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. *The Journal of Personal*

- Selling & Sales Management*, 20(1), 1-9.
- Ott, Steven J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: The Dorsey Press.
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. [n.p.]: Reading, Mass AddisonWesley.
- Perdue, Barbara C., Day, Ralph L. & Michaels, Ronald E. (1986). Negotiation styles of industrial buyers. *Industrial Marketing Management*, 15, 171-6.
- Pruitt, Dean G. (1981). *Bargaining Behavior*. New York: Academic Press.
- Rapp, Stan. and Collins, Tom L. (1994). *Beyond Maximarketing: The New Power of Caring and Daring*. Ohio, USA: McGraw-Hill.
- Sawyer, Jack & Guetzkow, Harold. (1965). Bargaining and negotiation in international relations in international behavior. In H.C. Kelman (ed.), *A Social-Psychological Analysis* (pp. 464-520). New York: Holt, Rhineart and Winston.
- Sweeney, Eamonn P. & Hardaker, Glenn. (1994). The importance of organizational and national culture. *European Business Review*, 94(5), 3-14.
- Trompenaars, Fons. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Van Maanen, J. & Schein, Edgar H. (1979). Toward a theory of organization socialization. *Research on Organization Behavior*, 1, 209-264.
- Vida, Irena. (1999). Cultural value orientations and buyer-seller interaction: an organizing framework. *International Journal of Commerce & Management*, 9(3), 66-77.
- Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(October), 1-17.
- Williams, Michael R. (1998). The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 271-287.
- Williams, Michael R. & Attaway, Jill S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- Williams, Michael R. & Weiner, Josh (1990). Does the selling orientation-customer orientation (SOCO) scale measure behavior or disposition. In W. R. Deshpande, T. J. Madden, P.R. Varadarajan, A. Parasuraman, V. S. Folkes, D. W. Stewart & W. L. Wilkie (eds.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Chicago: American Marketing Association.