

# บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 111

มีนาคม-เมษายน 2569

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

LINE cheocharn

Facebook cheocharn

## เมื่อทุกฝ่ายยึดแต่จุดยืน การต่อรองก็จะเข้าทางตัน

When Everyone Holds Too Tightly to Their Positions, Negotiation Reaches a Deadlock

ในบทความนี้เราจะมาคุยกันว่า...

- ❖ Deadlock เกิดขึ้นได้อย่างไร
  - ❖ Position กับ Interest ต่างกันอย่างไร
  - ❖ และจะออกจาก Deadlock ได้อย่างไร

ท่านผู้อ่านเคยไหมครับ... ยิงเจรจา ยิงดัน, ยิงคุย ยิงแข็ง, และสุดท้ายไม่มีใครยอมใคร ทั้งที่จริง ๆ แล้ว ทุกฝ่ายต่างก็มีเหตุผลของตนเอง

ผมเคยเห็นภาพหนึ่งที่เผยแพร่อยู่ในโซเชียล เป็นภาพรถ 7 คันติดล็อกกันอยู่กลางสี่แยก ไม่มีใครไปต่อได้ เพราะทุกคันต่างก็พยายามจะไปก่อน ถ้ามองดี ๆ จะพบว่า จริง ๆ แล้วไม่มีใครผิด ทุกคนต่างก็มีเหตุผลของตัวเองทั้งนั้น แต่ปัญหาก็คือ เมื่อทุกคนยึดมั่นในเหตุผลของตัวเองมากเกินไป สุดท้ายทั้งระบบก็หยุดนิ่ง



ในบางสถานการณ์ คนที่ "ยอมถอยหนึ่งก้าว" อาจไม่ใช่ผู้แพ้ แต่คือคนที่ทำให้ทุกฝ่ายเดินต่อได้ ถ้ารถเบอร์ 3 ในภาพยอมถอยหลังออกมา ปัญหาก็จะคลี่คลาย รถทุกคันก็จะเดินทางไปต่อได้ แต่ถ้ารถเบอร์ 3 มองว่า 'ผมไม่ได้ผิด ทำไมผมต้องถอย' และรถคันอื่นก็คิดแบบเดียวกัน แบบนี้ทุกคันก็ไม่ต้องไปไหน

ท่านคงจะเคยเจอสถานการณ์ทำนองนี้ใช่ไหมครับ ที่ฝ่ายจัดซื้อพูดว่า "ราคานี้แพงเกินไป อยากให้ลดลงอีกซัก 10%"

แล้วซัพพลายเออร์ก็ตอบว่า "ราคานี้ต่ำที่สุดแล้วครับ ต่ำกว่านี้ก็ไม่ไหวครับ"

จากนั้นการเจรจาก็เริ่มนิ่ง... ต่างฝ่ายต่างเงิบ ต่างฝ่ายต่างรอ บางครั้งนัดคุยกันไปหลายรอบแล้วก็ยังไม่มื่ออะไรขยับ สุดท้ายความสัมพันธ์เริ่มเสีย บรรยากาศเริ่มตึง และการงานก็เริ่มสะดุด นี่คือนี่ที่เราเรียกว่า **"Deadlock"** หรือภาวะการเจรจาเข้าทางตัน

บ่อยครั้งที่ **Deadlock** ในการเจรจาต่อรองไม่ได้เกิดจากความไม่ฉลาด

แต่เกิดจาก **"ทุกฝ่ายต่างก็ฉลาดในมุมของตัวเองพร้อมกันหมด"** ฝ่ายจัดซื้อก็มี KPI ที่จะต้องลดต้นทุน ซัพพลายเออร์ก็มีต้นทุน มีค่าแรง มีความเสี่ยงของเขา ปัญหาจึงไม่ใช่ใครถูกใครผิด แต่ปัญหาคือ... **ทุกฝ่ายกำลังมองเฉพาะ "มุมของตัวเอง"**

## ในการเจรจา คนจำนวนมากมักยึดติดกับ **"Position"** แทนที่จะสนใจให้มากขึ้นเกี่ยวกับ **"Interest"**

ในการเจรจาต่อรอง คนส่วนใหญ่มักพูดถึงสิ่งที่ตัวเอง "ต้องการ" เช่นฝ่ายจัดซื้อพูดว่า ต้องลดราคาอีก 10%, ต้องส่งภายใน 30 วัน, ต้องการเครดิต 90 วัน, ฝ่ายซัพพลายเออร์ก็พูดว่า ราคาต่ำกว่านี้ขายไม่ได้ครับ

สิ่งเหล่านี้เรียกว่า **"Position"** หรือให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ **"ข้อเรียกร้อง"** หรือ **"จุดยืน"** ที่แต่ละฝ่ายแสดงออกมา

ปัญหาในการเจรจาต่อรองก็คือ ทั้งสองฝ่ายต่างก็เอา Position มาชนกัน การเจรจาก็มักจะเข้าทางต้นง่ายมาก เช่นฝ่ายจัดซื้อบอกว่า "ผมจ่ายได้ไม่เกิน 100 บาท" ซัพพลายเออร์บอกว่า "ต่ำกว่า 110 บาท ผมขายไม่ได้"

ถ้าต่างก็ติดอยู่กับข้อเรียกร้องและยึดจุดยืนของตนเองอย่างเหนียวแน่น ปะทะกันที่เงื่อนไข สุดท้ายการเจรจาจะกลายเป็นเกมวัดใจมากกว่าการแก้ปัญหา

ยิ่งถ้ามีเรื่อง **"ศักดิ์ศรี"** หรือ **"เสียหน้า"** เข้ามาเกี่ยวข้อง Deadlock ก็จะมีรุนแรงขึ้น บางครั้งอีกฝ่ายไม่ได้ติดที่ตัวเลขแล้วครับ แต่ติดที่ความรู้สึกว่า **"ถ้ายอมตอนนี้ เท่ากับแพ้"** นี่คือการอันตรายของการเจรจา

ถ้าเราจะออกจาก Deadlock ต้องทำอะไร สิ่งแรกคือต้องเลิกยึดติดกับ **"Position"** แล้วกลับมามอง **"Interest"**

แทนที่จะพูดว่า "ต้องลดราคาตามที่ผมบอกไป" เราอาจเปลี่ยนเป็น "ช่วงนี้บริษัทผมมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ผมอยากให้คุณช่วยกันหาทางออกว่าจะทำยังไงดีที่ทำให้เรายังทำธุรกิจกันต่อไป"

ประโยคแบบนี้อย่าเข้าใจผิดว่าเป็นการอ่อนข้อ แต่เป็นการ **"เปิดพื้นที่"** ให้เกิด **"ทางเลือกใหม่"** บางครั้งทางออกอาจไม่ใช่เรื่องราคาเพียงอย่างเดียว ซัพพลายเออร์อาจเสนอทางออกโดยขอให้เราเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อ ขอให้ทำสัญญาซื้อระยะยาว เปลี่ยนเงื่อนไขการชำระเงิน การปรับ specification ในบางประเด็นที่ไม่กระทบคุณภาพ หรือการแบ่งรับภาระค่าใช้จ่ายบางส่วนร่วมกัน

ทันทีที่ทั้งสองฝ่ายเริ่มมอง **"ทางเลือก"** แทน **"จุดยืน"** **Deadlock ก็จะเริ่มคลายตัว**

ฝ่ายจัดซื้อที่ยืนยันราคา 100 บาท บางครั้งไม่ได้ต้องการ **"กดซัพพลายเออร์"** แต่กำลังกลัวว่า Budget จะบานปลาย หรือกลัวจะตก KPI ที่ผู้บริหารตั้งให้ลดต้นทุน นี่แหละครับคือ **"Interest"** หรือ **"เหตุผลที่อยู่ลึกลงไป"** ว่าทำไมจึงต้องการแบบนั้น

ส่วนซัพพลายเออร์ที่ยืนยัน 110 บาท ก็อาจไม่ได้ **"โก่งราคา"** แต่อาจมีเหตุผลว่า ราคาวัตถุดิบสูงขึ้น ค่าแรงเพิ่มขึ้น ถ้าไรตำมากอยู่แล้ว ถ้าขายต่ำกว่านี้กระแสเงินสดจะเริ่มมีปัญหา Interest เหล่านี้ต่างหากที่อยู่เบื้องหลัง Position

จะเห็นว่า **Position** คือ “สิ่งที่พูดออกมา” แต่ **Interest** คือ “เหตุผลที่อยู่ข้างใน” ในการเจรจาต่อรองกันนั้นคนจำนวนมากเถียงกันที่ Position แต่คนเจรจาที่เก่งมักพยายามค้นหา Interest เพราะเมื่อเราเข้าใจ Interest แล้ว ทางเลือกใหม่จะเริ่มเกิดขึ้น ต่างก็จะช่วยกันหาทางออกที่ทุกฝ่ายยังเดินต่อไปได้

แต่การเจรจาต่อรองในชีวิตจริงนั้น ต่างก็อุปไต ไม่ยอมเปิดไฟ ท่านอาจสงสัยว่าแล้วแบบนี้จะล้วงเอา Interest ออกมาคุยกันได้หรือ เพราะโลกการเจรจาจริงไม่ได้สวยหรูที่มีแต่การเจรจาแบบร่วมมือกัน (Cooperative Negotiation) แต่ยังมีทั้ง...

- การใช้อำนาจกดดัน (Power Play)
- การขู่หรือสร้างภาพเพื่อให้อีกฝ่ายหวั่นไหว (Bluff)
- การใช้จิตวิทยาเพื่อให้ได้เปรียบ (Manipulation)
- วาระซ่อนเร้น (Hidden Agenda)
- และการกดดันเชิงกลยุทธ์ (Tactical Pressure)

การเปิดเผย Interest แม้ว่าจะนำไปสู่การช่วยกันหาทางออก (Joint Problem Solving) ได้ง่ายขึ้นก็จริง แต่ก็ใช่ว่าจะต้องเปิดหมดทุกอย่าง

### **การเจรจาไม่ใช่การสารภาพชีวิต...**

ท่านไม่จำเป็นต้องบอกว่าบริษัทกำลังขาดทุน กระแสเงินสดกำลังตึงมาก ท่านกำลังถูกผู้บริหารกดดันหนักมาก ถ้าไม่ได้ตามราคานี้ท่านโดนหัวหน้าเล่นงานแน่

สิ่งสำคัญคือ...

ควรเปิดอะไร

เปิดแค่ไหน

และเปิดเมื่อไร

**มันคือศิลปะของการเจรจาต่อรอง**



แต่ถ้ายังอุปไต Interest ไว้อย่างเหนียวแน่น ต่างฝ่ายต่างยกจุดยืนของตนขึ้นมาเผชิญกัน เมื่อนั้นแหละ การเจรจาก็จะติดล็อกไปอีกไม่นานเกินรอ

ผมเคยเห็นบางบริษัทต่อรองราคากับซัพพลายเออร์อยู่หลายเดือน ต่างฝ่ายต่างไม่ยอมกัน สุดท้ายของขาด การผลิตสะดุด และความเสียหายมากกว่าส่วนต่างราคาที่ต่อรองกันเสียอีก

หลายครั้ง Deadlock ในการเจรจาไม่ได้เกิดเพราะไม่มีทางออก แต่เกิดเพราะทุกฝ่ายมัวปกป้องข้อเรียกร้องของตน จนลืมนอง Interest ของกันและกัน

**กล่าวอีกมุมหนึ่ง...**

**Position** มักทำให้คน “เผชิญหน้ากัน”

แต่... **Interest** มักทำให้คน “หันหน้าเข้าหากัน”