

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 112

พฤษภาคม-มิถุนายน 2569



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📞 cheocharn

📘 cheocharn

## เมื่อไม่มีทางเลือก การต่อรองก็จะเสียเปรียบ When There Is No Alternative, You Lose Leverage in Negotiation

บางครั้ง... เรารู้ว่าข้อตกลงนี้ “เสียเปรียบเกินไป” แต่ก็จำเป็นต้องยอม  
ไม่ใช่เพราะต่อรองไม่เก่ง แต่เพราะ “ไม่มีทางเลือก”

ในการเจรจาต่อรองนั้น หลายคนมักให้ความสำคัญกับเรื่องเทคนิคการพูด, การโน้มน้าว, การกดดัน, หรือการอ่านเกมอีกฝ่าย แต่ในโลกความเป็นจริง สิ่งที่กำหนด “อำนาจต่อรอง” ได้มากที่สุด กลับไม่ใช่คำพูด

### แต่คือ... “ทางเลือก”

ในบทความฉบับที่ 111 เราคุยกันว่าการชะงักงันในการเจรจาต่อรอง (Deadlock) มักเกิดขึ้นเมื่อทุกฝ่ายยึดจุดยืน (Position) ของตนเองอย่างเหนียวแน่น จนลืมมองความต้องการที่แท้จริง (Interest) ของกันและกัน แต่ในบทความฉบับนี้ เราจะคุยกันอีกมุมหนึ่งว่า

ต่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกันดี พูดคุยกันอย่างมีเหตุผล และบรรยากาศการเจรจาเป็นมิตรเพียงใด หากฝ่ายหนึ่ง “ไม่มีทางเลือก” ฝ่ายนั้นก็มักเสียเปรียบอยู่ดี

ลองนึกภาพสถานการณ์ในงานจัดซื้อดังนี้ครับ ซัพพลายเออร์แจ้งขอขึ้นราคาวัตถุดิบ 15% ฝ่ายจัดซื้อพยายามต่อรองเต็มที่ แต่สุดท้ายกลับแทบไม่มีพื้นที่ให้ต่อรองเลย เพราะ...

- วัตถุดิบตัวนี้มีผู้ผลิตไม่กี่ราย
- ซัพพลายเออร์รายใหม่ก็ยังไม่ผ่านการอนุมัติ
- สต็อกเหลือใช้ได้อีกเพียง 10 วัน
- หากของขาด การผลิตจะหยุดทันที
- และลูกค้าปลายทางก็รอส่งมอบสินค้าอยู่

คำถามคือ... ในการเจรจาครั้งนี้ฝ่ายจัดซื้อ “ต่อรองไม่เก่ง” จริงหรือ

หรือแท้จริงแล้ว เขาเพียงแค่ “ไม่มีทางเลือก”

ในวงการเจรจาต่อรอง มีคำศัพท์คำหนึ่งชื่อว่า **BATNA** ซึ่งย่อมาจาก **Best Alternative to a Negotiated Agreement** พุดง่าย ๆ ก็คือ “ถ้าการเจรจาดังนี้ไม่สำเร็จ เราจะทำอะไรต่อ”

หลายคนเข้าใจว่า BATNA คือ “แผนสำรอง” ซึ่งก็ไม่ผิดครับ แต่ยังไม่ครบทั้งหมด เพราะ BATNA ที่ดีไม่ใช่แค่ “มีแผนสำรอง” แต่ต้องเป็นทางเลือกที่...

- ใช้งานได้จริง
- มีต้นทุนที่ยอมรับได้
- และทำให้เราไม่จำเป็นต้องยอมทุกอย่างเพียงเพราะความจำเป็น

หากท่านไม่มี BATNA ท่านจะเสียเปรียบในการเจรจา เพราะอีกฝ่ายจะเริ่มสังเกตได้ว่า

- ท่านรีบปิดข้อตกลง
- ท่านไม่กล้าหยุดการเจรจา
- ท่านตอบกลับเร็วผิดปกติ
- หรือทุกครั้งที่ถูกกดดัน ท่านมักเป็นฝ่ายยอมถอย

และเมื่ออีกฝ่ายรู้แบบนี้ อำนาจต่อรองก็จะเริ่มเปลี่ยนทันที

**ในงานจัดซื้อ เรามักพบสถานการณ์เช่นนี้อยู่เสมอ เช่น...**

- ใช้ชีพพลายเออร์รายเดียวมานานเกินไป
- ไม่มีแหล่งที่สอง
- ไม่มีสต็อกสำรอง
- ลูกค้าย Lock Specification มาแล้ว
- Tooling/Mold อยู่กับชีพพลายเออร์เดิม
- หรือใช้วัตถุดิบเฉพาะ ที่เปลี่ยนยากมาก

ทั้งหมดนี้ทำให้ฝ่ายจัดซื้อ “ติดอยู่ในเกม” แม้อู่วาราคาแพง, แม้อู่วาเงื่อนไขไม่ดี, แม้อู่วาอีกฝ่ายกำลังกดดัน แต่ก็ยากจะปฏิเสธ

ในทางกลับกัน คนที่มี BATNA ที่ดี มักจะเจรจาได้ “**นิ่ง**” กว่า เพราะเขารู้ว่า หากดีลนี้ไม่จบ ก็ยังมีทางอื่นไปต่อ, ยังมีชีพพลายเออร์อื่น, ยังมีสต็อกสำรอง, ยังมีเวลาตัดสินใจ, หรือยังมีทางเลือกอื่นในเชิงธุรกิจ

สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ทำให้เขา “เก่งพูด” ขึ้น แต่ทำให้เขาไม่เสียอาการง่าย, ไม่ยอมเร็วเกินไป เพียงเพราะความกลัว, และกล้าพูดคำว่า “ไม่” เมื่อจำเป็น

หลายคนเข้าใจผิดว่า BATNA คือเรื่องของการ “ข่ม” อีกฝ่าย แต่แท้จริงแล้ว BATNA ไม่ใช่เรื่องของการขู่ และไม่ใช่ว่าการพูดว่า “ไม่จ้อก็ได้”

BATNA ที่แท้จริงคือการเตรียมตัวล่วงหน้า เพื่อให้วันหนึ่ง... เรามี “ทางเลือกจริง”

หลายองค์กรเพิ่งเริ่มตระหนักเรื่องนี้หลังจาก “เจ็บมาแล้ว” เพราะตอนที่ทุกอย่างราบรื่น การพึ่งชีพพลายเออร์รายเดียวอาจดูไม่ใช่ปัญหา แต่เมื่อวันหนึ่งเกิดราคาพุ่ง, ของขาด, หรือส่งของไม่ได้ จึงเพิ่งค้นพบว่าตนเองแทบไม่มีทางเลือกอื่นเหลืออยู่เลย สุดท้ายจึงต้องยอมรับเงื่อนไขที่เสียเปรียบ

หลังจากนั้นหลายองค์กรจึงเริ่มทำ Supplier Mapping, Diversification, ติดต่อหาแหล่ง  
สำรอง, ลดการพึ่งพาซัพพลายเออร์รายเดียว, และวางแผนกลยุทธ์การหาแหล่งขายในระยะยาว  
เพราะพวกเขาเริ่มเข้าใจว่า...

## “อำนาจต่อรอง” ไม่ได้เริ่มต้นตอนนั่งอยู่บนโต๊ะเจรจา แต่มันเริ่มต้นตั้งแต่ก่อนการเจรจានឹងเกิดขึ้นแล้ว

พูดถึง **Supplier Mapping** ไม่ได้หมายถึงแค่การมีรายชื่อซัพพลายเออร์เท่านั้น แต่  
หมายถึงการมองภาพไปไกล ๆ จนถึงต้นน้ำว่า

- เราซื้ออะไรจากซัพพลายเออร์เจ้าไหนบ้าง
- แต่ละเจ้าเขาติดต่อเอาของมาจากไหน ล่วงลึกไปถึงต้นน้ำ
- อะไรคือจุดเสี่ยง ทั้งคุณภาพ ภูมิรัฐศาสตร์ หรือโรคระบาด
- อะไรบ้างที่พึ่งพาซัพพลายเออร์เพียงรายเดียว
- และหากซัพพลายเออร์รายนี้หยุดส่งของ เราจะทำอย่างไร

ส่วน **Diversification** หรือกระจายความเสี่ยงนั้น คือการติดต่อจัดซื้อจัดจ้างจากหลาย  
ซัพพลายเออร์และหลายแหล่ง แต่หลายบริษัทยังเข้าใจผิดว่าการมีซัพพลายเออร์หลายรายก็  
แสดงว่ามี BATNA เรียกร้อยแล้ว ซึ่งไม่จริงเสมอไป เพราะบางครั้งมีซัพพลายเออร์ 5 ราย แต่  
ทั้งหมดซื้อวัตถุดิบจากโรงงานต้นน้ำเดียวกัน หรือแม้จะใช้พ่อค้าคนกลางหลายราย แต่  
แหล่งที่มาคือจากประเทศเดียวกัน

บางครั้ง... สิ่งที่คุณเหมือน “กระจายความเสี่ยง” อาจไม่ได้  
แปลว่าเรามีทางเลือกสำรองที่แข็งแกร่งจริง หลายบริษัทเพิ่งตกใจ  
ในช่วง **COVID-19** ว่าแม้จะซื้อผ่านผู้ค้าหลายราย แต่สุดท้าย  
สินค้ากลับมาจากโรงงานต้นน้ำเดียวกันในประเทศเดียวกัน เมื่อ  
โรงงานนั้นหยุด ทุกซัพพลายเออร์ก็หยุดพร้อมกันทั้งหมด

อีกเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจคือ นักเจรจาที่เก่ง ไม่ได้วิเคราะห์เฉพาะอำนาจต่อรองของตนเอง  
แต่ยังพยายามมอง BATNA ของอีกฝ่ายด้วย เช่น ฝ่ายจัดซื้ออาจลองคิดว่า

- ซัพพลายเออร์รายนี้พึ่งยอดขายจากเรามากแค่ไหน
- ถ้าเสียเราไป เขาจะหาลูกค้าใหม่ง่ายหรือไม่
- ตอนนี้ตลาดกำลังชะลอตัวหรือเปล่า
- เขามีกำลังการผลิตเหลือว่างเยอะไหม
- เขาลงทุนเครื่องจักรเฉพาะสำหรับงานของเราหรือไม่
- เขากำลังมีปัญหาระบบการผลิตหรือเปล่า

## คำถามเหล่านี้ช่วยให้เราเข้าใจว่าอีกฝ่าย “มีทางเลือกมากแค่ไหน”

ตัวอย่างเช่น หากซัพพลายเออร์ลงทุน Tooling/Mold เฉพาะสำหรับเรา, ใช้กำลังการผลิตส่วนใหญ่ไปกับงานของเรา, และตลาดกำลังแข่งขันรุนแรง กรณีดังกล่าว...  
**อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์อาจไม่ได้แข็งแกร่งอย่างที่เขายพยายามแสดงออก**

ในทางกลับกัน หากสินค้าอยู่ในภาวะขาดแคลนทั่วโลก, กำลังการผลิตเต็มทุกโรงงาน, และลูกค้าต่อคิวจำนวนมาก แม้ฝ่ายจัดซื้อจะเก่งเพียงใด ก็อาจไม่สามารถต่อรองอะไรได้เลย

กล่าวอีกมุมหนึ่ง... การเจรจาที่ดี ไม่ใช่แค่เรื่องของ "คำพูด"

แต่คือการเข้าใจว่า ใครมีทางเลือกมากกว่า, ใครมีข้อจำกัดมากกว่า, และใครมีพื้นที่ให้เลือกที่อิสระมากกว่ากัน

หลายครั้ง... คนที่เสียเปรียบในการเจรจา ไม่ใช่คนที่พูดไม่เก่ง  
**แต่คือคนที่ "ไม่มีทางเลือก"**

และอำนาจต่อรองที่แท้จริงก็มักไม่ได้มาจากการพูดเสียงดัง

**แต่มาจากการเตรียมตัวล่วงหน้า**

**จนวันหนึ่ง... เรามี BATNA ที่ดีพอ**

**ดีพอที่จะไม่ต้องยอมทุกอย่างเพียงเพราะ "ไม่มีทางเลือก"**

