

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 074

กันยายน – ตุลาคม 2562

สอบถามปรึกษาหาหรือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📧 cheocharn

เอาใจเราไปใส่ใจซัพพลายเออร์ In Suppliers' Shoes

ระหว่างการเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ บางครั้งนักจัดซื้อจะหมกมุ่นอยู่กับสิ่งที่ตนเองตั้งเป้าหมายเอาไว้แบบไม่ลืมหูลืมตา จนลืมหูลืมตาจนลืมหูลืมตา "เอาใจเราไปใส่ใจเขา" และบางครั้งนักจัดซื้อก็อาจจะถูกนิทาหรือถูกประนามว่าเป็นคนเอาแต่ใจ เอาเปรียบ กดขี่ โทก และในที่สุดก็นำไปสู่ความล้มเหลวในการเจรจา และแม้ว่าในบางกรณีจะสามารถจบการเจรจาได้ แต่ก็จบแบบ **Win-Lose negotiation** ซึ่งเป็นการจบแบบไม่สวยหรือเป็นการจบการเจรจาที่ไม่ยั่งยืน เนื่องจากฝ่ายหนึ่งไปสร้างรอยแค้นให้อีกฝ่ายหนึ่ง แล้วก็มักจะต้องถูกตามมาแก้แค้นเอาคืนในภายหลัง

ก่อนจะนัดหมายเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ ผมจึงอยากให้นักจัดซื้อคิดตรรกะตรองอย่างเป็นระบบ คิดใจเย็นๆ คิดแบบใจเขาใจเรา อันจะนำมาซึ่งเหตุและผลที่จะนำไปสู่การเจรจาต่อรองที่ประสบความสำเร็จแบบสวยๆ คือจบการเจรจาในแบบที่เราทั้งสองฝ่ายพอใจ เขาก็พอใจ อยุ่อย่างนี้เรียกกันว่า **Win-Win negotiation**

ข้อเท็จจริงมีอยู่ว่าทั้งเราและซัพพลายเออร์ต่างก็ทำธุรกิจ และเป้าหมายของทุกธุรกิจก็ต้องการทำกำไร และในการทำกำไรนั้นถ้าสามารถทำกำไรได้ยิ่งมากก็ยิ่งดี ภาษาฝรั่งเค้าเรียกว่า **Profit maximization** ทั้งเราทั้งเขาหรือใคร ๆ ก็ตามที่กระโดดเข้ามาทำธุรกิจก็เป็นแบบนี้ทั้งนั้น ไม่วันนี้คงจะไม่มาเปิดบริษัทขึ้นมาทำธุรกิจให้เหนื่อยยาก

วิธีการทำกำไรของธุรกิจก็ต้องสร้างรายรับให้มากกว่ารายจ่าย หรือทำรายจ่ายให้ต่ำกว่ารายรับ รายรับก็ได้มาจากเงินที่ลูกค้าจ่ายค่าสินค้าหรือบริการให้เรา ส่วนรายจ่ายก็คือต้นทุนของสินค้าบริการและค่าดำเนินงาน(โสหุ้ย)ที่เราต้องจ่ายออกไป



ถ้าไม่สามารถทำกำไรได้ก็แปลว่าขาดทุน ธุรกิจนั้นก็ต้องปิดกิจการไป หรือแม้ว่าจะได้กำไรแต่กำไรน้อยเกินไป ทำให้ไม่สามารถปรับขึ้นเงินเดือนให้พนักงานได้หรือไม่สามารถสร้างผลประโยชน์ให้ผู้ถือหุ้นได้ ธุรกิจนั้นก็ไปไม่รอด ในที่สุดก็ต้องปิดกิจการเช่นกัน

นั่นคือหลักการขั้นเบสิกของการทำธุรกิจ ดังนั้นในการเจรจาต่อรองทุกครั้งหากฝ่ายหนึ่งกำลังจะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งขาดทุน หรือไม่กำไร หรือกำไรลดน้อยลง ฝ่ายที่ถูกกระทำก็จะต้องต่อสู้ป้องกันตัวสุดฤทธิ์สุดเดชเพื่อความอยู่รอดของตนเอง การเจรจาต่อรองในบางเรื่องจึงคล้าย

เป็นการทะเลาะกัน แทนที่จะเป็นการช่วยกันหาทางออกสวยๆ แบบที่ทุกฝ่ายต่างก็อยู่ได้ ต่างก็พอใจในผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรอง ต่างก็อยากจะทำธุรกิจกันต่อไปในภายภาคหน้า แต่กลับกลายเป็นประปักษ์กันไปเลย

โดยทั่วไปแล้ว เรื่องที่นักจัดซื้อต้องเจรจาท่องกับซัพพลายเออร์ก็มักจะวนเวียนอยู่ใน 2-3 ประเด็นต่อไปนี้เช่น ต้องการได้เครดิตเทอมยาวขึ้น ต้องการได้ราคาถูกลง ต้องการให้ส่งของเร็วขึ้น ประเด็นเหล่านี้แน่นอนว่ามีประโยชน์ต่อฝ่ายนักจัดซื้อ แต่แน่นอนว่าทำให้ซัพพลายเออร์เสียประโยชน์ ดังนั้น ก่อนที่จะนัดเจรจาท่องกันนักจัดซื้อต้องฝึกทำการบ้านแบบเอาใจเราไปใส่ใจเขาเสียก่อน เช่น

ทำไมซัพพลายเออร์จึงควรยืดเครดิตเทอมให้ยาวขึ้นตามที่นักจัดซื้อต้องการ ถ้ายืดให้แล้วเขาจะได้ประโยชน์อะไรขึ้นมาบ้าง

ถ้าซัพพลายเออร์ยอมลดราคาให้ตามที่นักจัดซื้อขอไป ลดแล้วเขาจะได้อะไรเป็นการตอบแทนบ้าง

การที่นักจัดซื้อขอให้ส่งของให้เร็วขึ้นกว่าเดิมนั้น หากซัพพลายเออร์ช่วยเร่งรัดจนสามารถส่งของได้เร็วกว่ากำหนดเดิมได้ แล้วซัพพลายเออร์จะได้ประโยชน์อะไรกลับมาเป็นการตอบแทนบ้าง

การคิดแบบใจเขาใจเรา นี้ จะทำให้นักจัดซื้อต้องทำการบ้านในลักษณะของ Give & Take กล่าวคือต้องเสาะหาบางสิ่งบางอย่างไปนำเสนอให้ซัพพลายเออร์เป็นการแลกเปลี่ยนเป็นต้นว่า ...

“ถ้าคุณยอมยืดเครดิตเทอมให้ตามที่ผมเสนอ ผมจะบอกให้ทุกสาขาของเราซึ่งปัจจุบันเขาสั่งซื้อสินค้าตัวนี้จากที่อื่น ให้เลิกการซื้อที่อื่นแล้วมาซื้อสินค้าตัวนี้จากคุณ”

“ถ้าคุณลดราคาให้ตามที่ผมขอไป ผมก็จะขอให้ฝ่ายบัญชีชำระเงินให้คุณเร็วขึ้น จากที่ตกลงกันไว้แต่เดิมว่าจะชำระเงินให้ 60 วันนับจากวันส่งของ ก็จะชำระให้ภายใน 30 วัน”

“ถ้าคุณสามารถเร่งส่งของให้ทันตามที่ผมบอก ผมจะทำสัญญาซื้อสินค้าระยะยาวกับคุณจนถึงสิ้นปีไปเลย”

การขออะไรจากเขาโดยที่มีการนำเสนอบางอย่างให้เขาเป็นการตอบแทนด้วยนั้น เป็นวิธีการที่เราเรียกกันว่า **Give & Take** คือต่างคนต่างก็ได้ ต่างคนต่างก็พอใจ ซึ่งจะนำไปสู่ Win-Win Negotiation คือจบสวยแบบแฮปปี้ด้วยกันทุกฝ่าย

นักจัดซื้อต้องทำการบ้าน ควรคิดแบบใจเขาใจเรา หรือคิดแบบเอาใจเราไปใส่ใจเขา ทำการบ้านเพื่อค้นหาเหตุผลดีๆ มาคุยกันเพื่อให้เขามั่นใจว่า หากเขากับเราได้ทำธุรกิจกันเขาจะได้ประโยชน์คุ้มค่าในระยะยาวอย่างไรบ้าง และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ **อย่าโกหกเป็นอันขาด** การโกหกเป็นการดีสเครดิตตัวเอง และกว่าจะล้างภาพลักษณ์ที่ติดลบออกไปได้ก็ใช้เวลาานานมาก

กรณีที่นักจัดซื้อจะเจรจาท่องจัดซื้อว่าจ้างของประเภทจุกจิก ผมเสนอนักจัดซื้อน่าจะลองใช้ประโยคแบบนี้ดูก็จะประหยัดเวลาได้พอสมควรทีเดียวแหละ เช่น...

“ผมไม่อยากใช้เวลาไปเช็กกับซัพพลายเออร์หลายๆ เจ้า คุณเสนอผมมาเลยครับว่า จะต้องให้ผมทำยังไงบ้าง ผมถึงจะได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีกว่านี้”

“คุณกลับไปถามผู้บริหารของคุณดูแล้วเสนอราคาและเงื่อนไขกลับมาใหม่อีกทีนะครับ ภายในวันจันทร์นี้ ผมจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในวันอังคารได้ถูกต้องว่า ผมจะทำสัญญาระยะยาวกับใครดี”

“คุณอธิบายเหตุผลให้ผมฟังชัด ๆ สักข้อสองข้อได้ไหมครับว่า ถ้าผมตกลงทำสัญญากับคุณ มันจะดีกว่าการตัดสินใจทำสัญญากับรายอื่นยังไงบ้างครับ”

เห็นหรือยังครับว่าการเจรจาต่อรองนั้นไม่ใช่เรื่องเหลือบ่ากว่าแรงอะไรนักหนา แต่ที่สำคัญมากคือนักจัดซื้อต้องมีความรู้ลึกๆ ในสินค้าหรือบริการที่นักจัดซื้อกำลังเจรจากับเขา ต้องรู้จักชีพพลายเออร์รายนั้นลึกๆ และรู้สภาพตลาดในช่วงนั้นลึกๆ และที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดคือต้องคิดแบบเอาใจเราไปใส่ใจเขา ถ้าสามารถหาทางออกแบบทั้งเราและเขาต่างก็ได้ประโยชน์ การเจรจาต่อรองก็จะจบสวยแบบที่เรียกกันว่า **Win-Win Negotiation**

