

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 065

กรกฎาคม – ธันวาคม 2560



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

### นักจัดซื้ออย่าลืมเจรจาต่อรองเรื่องเหล่านี้

#### Things for Purchasers to Never Neglect to Negotiate

นักจัดซื้อจำนวนมากเมื่อเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์นั้นมักจะก้มหน้าก้มตาแน่นแต่เรื่องราคาอยู่ท่าเดียว แต่นักจัดซื้อมืออาชีพที่มากด้วยประสบการณ์นั้นเขาจะไม่ลืมที่จะเจรจาอีกหลายเรื่องควบไปด้วย ฉบับนี้ผมจะอธิบายและยกตัวอย่างให้เห็นว่า นักจัดซื้อที่มากด้วยประสบการณ์และทำงานอย่างมืออาชีพนั้น เขาคิดทำการบ้านและวางแผนก่อนจะเจรจาต่อรองในเรื่องอะไรกันบ้าง

ถ้าท่านยังไม่คุ้นเรื่อง **TCO และ LCC** ผมแนะนำให้ไปอ่านบทความฉบับที่ 50 เรื่อง “ซื้ออย่างฉลาดต้องดูค่าใช้จ่ายรวมหมด” ซึ่งผมเขียนไว้เมื่อสามปีที่แล้วเสียก่อนนะครับ ค่าใช้จ่ายรวมหมดนั้นภาษาจัดซื้อเขาเรียกว่า TCO และ LCC ค่าเต็มของ TCO คือ Total Cost of Ownership ส่วนคำว่า LCC หมายถึง Life Cycle Cost กรุณาอ่านเรื่องนั้นให้จบเสียก่อน เพื่อที่ท่านจะได้เข้าใจไปรูปรูปร่างและได้รับประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยเมื่อมาอ่านเรื่องนี้ครับ

การจัดซื้อว่าจ้างนั้นเป็นปกติที่ผู้ซื้อจะต้องสนใจเรื่องของราคาว่าซัพพลายเออร์รายนี้เสนอราคาถูกกว่าหรือแพงกว่า แต่ที่นักจัดซื้อมักเผลอเผลอไม่ให้ความสนใจซึ่งต่อไปนี้ควรจะต้องไม่เผลอเผลอและต้องให้ความสนใจก็คือ ต้องสอบถามให้มั่นใจด้วยว่าราคาที่เสนอนี้เขาจะยื่นราคาไปนานเท่าไร เพราะบางทีผู้ขายเขาใจเสาะราคาต่ำหน่อยเพื่อจะตัดราคาคู่แข่งเพื่อจะชนะใจเราในรอบแรกเท่านั้น ดังนั้นจึงควรคุยกันให้รู้เรื่องว่าจะยื่นราคากันนานเท่าไร และหากจะมีการปรับราคาขึ้นหรือลงในอนาคตเขาจะปรับราคาภายใต้เงื่อนไขของอะไร การที่เราตกลงซื้อหรือจ้างเขาไปแล้วและต่อมามีการขอปรับขึ้นราคาโดยอ้างโน่นอ้างนี่ เป็นเรื่องที่ฝ่ายจัดซื้อหงุดหงิดมากเพราะบางทีอาจจะอยู่ในภาวะที่เสียเปรียบแบบกลืนไม่เข้าคายไม่ออก เพราะจะถอยหลังกลับหรือเปลี่ยนเจ้าก็เกิด **Switching cost** ตามมาอีกมากมาย



Switching cost หมายถึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนซัพพลายเออร์หรือเปลี่ยนสเปคสินค้า อันได้แก่ค่าใช้จ่ายจากการปรับเครื่องหรือกระบวนการทำงานใหม่ การฝึกอบรมเรียนรู้กันใหม่ การเจรจาต่อรองเงื่อนไขกับซัพพลายเออร์รายใหม่ การลงทุนเพิ่มเติมใหม่ การเสียค่าปรับในการเลิกหรือเปลี่ยนเจ้าก่อนกำหนด เป็นต้น

นักจัดซื้ออย่าลืมตรวจสอบด้วยการซื้อแต่ละครั้งมีเงื่อนไขพิเศษบังคับไว้ด้วยหรือเปล่า เช่นเงื่อนไขที่เกี่ยวกับ SPQ หรือ MOQ หรือ MOV ความหมายของ SPQ (Standard Pack Quantity) คือเวลาซื้อถูกบังคับให้ต้องซื้อทั้งแพ็คหรือทั้งกล่องหรือทั้งถังเนื่องจากผู้ขายเขาไม่แกะกล่องแบ่งขายปลีก ส่วนความหมายของ MOQ (Minimum Order Quantity) คือจำนวนอย่างน้อยที่จะสั่งซื้อ ถ้าซื้อในจำนวนน้อยกว่านี้เขาก็ไม่ขายให้ และความหมายของ MOV (Minimum Order Value) หมายถึงยอดเงินอย่างต่ำที่จะซื้อในแต่ละครั้ง ถ้ายอดเงินสั่งซื้อต่ำกว่านี้เขาก็ไม่ขาย เงื่อนไขเหล่านี้ต้องคุยกันให้รู้เรื่องชัดเจนเสมอ เพราะเงื่อนไขการบังคับซื้อเหล่านี้จะนำมาซึ่งค่าใช้จ่ายสูงขึ้นในการเก็บสต็อกของเรา แต่ยามหน้าสิ่วหน้าขวานบางที่เราก็จำเป็นต้องยอม เข้าทำนองสุภาษิต **ผีถึงป่าช้า** แม้มันไม่เต็มใจแต่ก็ต้องจำใจยอม

นอกจากนี้นักจัดซื้อควรถามไว้ก่อนเลยว่า หากต่อไปเราซื้อมากขึ้นกว่าที่ตกลงกันไว้ในขณะนี้ เขาจะสามารถรับมือเราไหวหรือไม่ กำลังการผลิตของเขาเป็นอย่างไร และหากรับมือได้ก็ต้องคุยกันด้วยว่าจะมีการปรับราคาลดลงด้วยไหมเมื่อซื้อมากขึ้นและจะปรับอย่างไร เรื่องนี้ควรคุยให้ทราบหลักการไว้ก่อน จะดีกว่ารอไว้ถึงตอนนั้นแล้วค่อยไปพูดกัน

ก่อนจะมีการตกลงทำสัญญาจัดซื้อว่าจ้างกันนั้น ปกติแล้วทางฝ่ายซัพพลายเออร์ก็มักจะให้ความร่วมมือสูงมากเพราะต้องการจะได้ออเดอร์จากฝ่ายจัดซื้อ การเจรจាកันในประเด็นที่กล่าวนั้นจึงไม่ใช่เรื่องยากเย็นอะไรนัก แต่ถ้าซัพพลายเออร์บ่ายเบี่ยงไม่ค่อยสนใจหรือไม่ให้ความร่วมมือก็ต้องพิจารณาใคร่ครวญหาเหตุผลเบื้องหน้าเบื้องหลังให้ดีว่า ขณะนี้สภาพ Demand & Supply ในตลาดนั้นทางฝ่ายซัพพลายเออร์เป็นต่ออยู่มากใช่ไหม หรือเกิดการ **Mismatch** คือเราเลือกจับคู่ผิดหรือเปล่า เป็นต้นว่าบริษัทของผู้ซื้อเป็นลูกค้าที่ไม่ค่อยอยู่ในสายตาของซัพพลายเออร์เลย ถ้างั้นรีบถอยกลับดีกว่า มองหาเจ้าอื่นที่เขาสนใจเราจะดีกว่าไหม จำเอาไว้ว่าการเลือกจับคู่ให้ดีและถูกต้องตั้งแต่ต้นจะส่งผลให้การเจรจาต่อรองทางธุรกิจในอนาคตเป็นไปอย่างราบรื่นและสมเหตุสมผล

เครดิตเทอมหรือเงื่อนไขการชำระเงินก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่นักจัดซื้อควรทำการบ้านเอาไว้ก่อนให้ดี ซัพพลายเออร์บางรายต้องการให้จ่ายสดทันทีเมื่อส่งของ หรือมีเงื่อนไขให้ชำระเงิน 30 วันนับจากวันส่งของ หรือให้ชำระเงิน 60 วันนับจากวันวางบิลล์ ปกติแล้วทางฝ่ายจัดซื้อมักจะเจรจาขอยืดเครดิตเทอมให้ยาวเข้าไว้เพื่อจะได้เอาเงินตัวเองไปหมุนทำประโยชน์อย่างอื่น แต่ถ้าสมมติเราทราบมาว่าฝ่ายซัพพลายเออร์กำลังร้อนเงิน ในขณะเดียวกันทางฝ่ายเราก็มองหาเรื่องกระแสเงินสดกรณีแบบนี้แทนที่เราจะเจรจาขอยืดเครดิตเทอมก็ควรเจรจาต่อรองตรงกันข้ามคือขอเสนอจ่ายเงินให้เร็วขึ้นโดยแลกกับส่วนลดพิเศษ ก็น่าจะมีประโยชน์ด้วยกันทั้งสองฝ่าย



เรื่องของ Leadtime หรือระยะเวลาในการส่งมอบช้าเร็วนั้นก็ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องเจรจាកันให้มันใจ ปกติแล้วในช่วงก่อนจะตกลงซื้อขายว่าจ้างกันนั้น ทางฝ่ายซัพพลายเออร์ก็มักจะรับปากเป็นมั่นเหมาะในเรื่องกำหนดการจัดส่งว่าจะสามารถส่งของได้ภายในกี่วัน แต่พอเราถลำตัวลงไปแล้วก็อาจจะอยู่ในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออก มีเหตุผลสารพัดยกขึ้นมาขอความเห็นใจในการส่งของไม่ทัน เช่นขอโทษขอโพยที่ช่วงนี้งานเยอะมาก หรืออ้างว่าตอนนี้องค์กรขาดตลาดพอดี บางครั้งก็ขอทยอยส่งหลายรอบกว่าจะครบจำนวนที่ต้องการ สิ่งเหล่านี้สร้างปัญหาให้เราในการรับของหลายรอบ มีค่าใช้จ่ายหลายรอบ เราต้องปรับแผนการทำงานหรือต้อง

จ่ายค่าล่วงเวลาโดยไม่จำเป็น คุยกันให้ดีกว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์เหล่านี้ขึ้นใครจะต้องรับผิดชอบอะไรกันบ้าง

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าจะลองหาหรือหรือเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ดูว่าเขาจะทำได้ไหม นั่นก็คือเขาสามารถทำสัญญาซื้อขายแบบ Consignment ได้ไหม หมายความว่าให้เขาส่งของมาเก็บไว้ในสถานที่ของเราก่อนในจำนวนที่ตกลงกัน จากนั้นสิ้นเดือนค่อยมาดูว่าเราเอาของไปใช้เท่าไร ก็ชำระเงินเฉพาะจำนวนที่ได้เอาไปใช้แล้ว ข้อตกลงแบบนี้ต่างก็ได้ประโยชน์ ผู้ซื้อได้ประโยชน์ตรงที่ไม่ต้องลงทุนซื้อของมาเก็บตุนเอาไว้ แต่มีของเก็บรอไว้ให้ใช้ได้ตลอดเวลา ต้องการจะใช้เมื่อไรก็หยิบเอาไปได้เลย คล่องตัวมาก ส่วนทางฝ่ายซัพพลายเออร์ก็ได้ประโยชน์ที่ไม่เปลืองที่เก็บเพราะฝ่ายผู้ซื้อช่วยเก็บรักษาของเอาไว้ให้ อีกทั้งไม่ต้องเสียค่าส่งของให้บ่อยๆ อีกด้วย

ประเด็นสุดท้ายที่กลายเป็นเรื่องสำคัญมากขึ้นทุกวันก็คือเรื่องของ CSR (Corporate Social Responsibility) อันเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ นักจัดซื้อควรย้ำแล้วย้ำอีกต่อซัพพลายเออร์ว่า การละเมิดต่อ CSR นั้นเป็นสิ่งที่เรายอมรับไม่ได้ คุยกันให้รู้เรื่องว่าเขาจะต้องแสดงหลักฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเขาที่เกี่ยวข้องเรื่อง CSR และต้องยอมให้เราเข้าไปตรวจเยี่ยมการทำงานของเขาเป็นครั้งคราวด้วย

**หากท่านไม่เคยให้ความสนใจเกี่ยวกับ CSR มาก่อนแต่อยากจะรู้ว่ามันคืออะไร ขอเชิญไปอ่านบทความฉบับที่ 18 เรื่อง "นักจัดซื้อเตรียมรับมือ CSR ให้ดี" และฉบับที่ 19 เรื่อง "จะลด Cost ต้องคำนึงถึง CSR ด้วย" ก็จะทำให้ท่านเริ่มเห็นภาพว่าอะไรเป็นอะไร และสำคัญต่อการทำงานจัดซื้อยุคใหม่อย่างไร**