

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 062

สิงหาคม – ธันวาคม 2559



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

ข้อคิดที่อาจจะลืมคิดในการเจรจาต่อรอง *The Forgotten Morals in Negotiation*

การเจรจาต่อรองหรือเรียกแบบย่อว่าการต่อรองนั้นถือเป็นเป็นสัจธรรมของชีวิตมนุษย์ มีความหมายว่าในชีวิตของเราทุกคนยังใงก็ต้องมีการต่อรอง แม้ว่าเราจะไม่ชอบการต่อรองแต่คนอื่นก็มาต่อรองกับเราอยู่ดี เราจึงหนีไม่พ้นการต่อรองไปได้ เราทุกคนต่อรองกันมาตั้งแต่เกิดจนถึงทุกวันนี้ และยังคงต้องต่อรองไปเรื่อยๆ จนตาย มีทั้งต่อรองแบบรู้ตัวและไม่รู้ตัว การต่อรองอาจจะทำไปอย่างมีรูปแบบและไร้รูปแบบ มีทั้งเรื่องส่วนตัวในชีวิตประจำวันหรือต่อรองในเชิงธุรกิจ และรวมไปถึงการต่อรองทางการเมืองทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลกอีกด้วย การมีความรู้ความเข้าใจในการเจรจาต่อรองจึงเป็นความจำเป็นที่จะทำให้เราดำรงชีวิตได้โดยไม่เสียเปรียบใคร โดยที่เราจะไม่ไปเอาเปรียบคนอื่นให้เกิดศัตรูอีกด้วย

ตลอดเวลาเกือบ 30 ปีที่ผ่านมา ผมได้บรรยายวิชาการเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อและจัดกิจกรรมเวิร์คช็อปให้ผู้เข้ารับการอบรมสัมมนาได้ลงมือปฏิบัติซักซ้อมเจรจาต่อรองกันรวมกว่าร้อยครั้งแล้ว อีกทั้งยังได้เขียนบทความเผยแพร่เป็นวิทยาทานแก่ผู้สนใจทั่วไปเกี่ยวกับการเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อและการต่อรองทั่วไปไว้หลายเรื่องหลายตอน สำหรับบทความฉบับนี้ผมจะเน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับข้อคิดในการต่อรองที่นักจัดซื้อบางคนอาจจะลืมคิดหรือมองข้าม และจะส่งผลให้ขาดผลประโยชน์ซึ่งมีพึงได้ไปอย่างน่าเสียดาย หรือบางครั้งอาจทำให้การต่อรองจบไม่สวย หรือที่แย่มากคือการเจรจาต่อรองต้องฟังหลายลงต่อหน้า ลองพิจารณาใคร่ครวญดูนะครับ



การเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อคือการที่ฝ่ายจัดซื้อพยายามพูดคุยเพื่อหาข้อยุติกับซัพพลายเออร์หรือผู้ขายเกี่ยวกับราคา เงื่อนไข และข้อตกลง ก่อนที่จะมีการจัดซื้อจัดจ้าง คนที่ทำงานเป็นนักจัดซื้อจึงต้องมีทักษะความรู้อย่างดีเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำให้เงินทุกบาททุกสตางค์ของบริษัทที่จ่ายออกไปได้รับผลคุ้มค่า แต่คำถามคือ – นักจัดซื้อกับผู้ขายใครมีทักษะในการเจรจาต่อรองดีกว่ากัน

ผู้ขายหรือที่เราเรียกทับศัพท์ภาษาอังกฤษว่าซัพพลายเออร์นั้น น่าจะมีทักษะมากกว่านักจัดซื้อ คนที่สมัครเข้าไปเป็นเซลล์แมนของบริษัทซัพพลายเออร์เพื่อทำหน้าที่ขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าจะผ่านการฝึกฝนมากมาย พอเข้าไปทำงานก็ผ่านการเทรนฝึกฝนเพื่อให้เรียนรู้ข้อดีข้อเสียของสินค้าและบริการของบริษัทตนเอง เทียบเคียงกับของบริษัทคู่แข่ง รวมถึงการอบรมเพื่อเรียนรู้จากรุ่นพี่ที่มาจากยอดประสบการณ์ การเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและเทคนิคการตอบข้อโต้แย้งของลูกค้า และยังมี การส่งออกไปนอกบริษัทด้วยเพื่อฝึกอบรมสัมมนา

ในบางหลักสูตร ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีความรู้ความสามารถที่จะขายสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน้าที่ของเขาคือต้องขายให้ได้ ถ้าขายไม่ได้ก็อยู่ไม่ได้ บริษัทไม่เลี้ยงไว้แน่นอน จำนวนชั่วโมงที่เซลล์แมนต้องได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลานั้นรวมกันแล้วก็ประมาณปีละ 100 ชั่วโมงโดยเฉลี่ย

ส่วนนักจัดซื้อนั้นพอเข้าไปทำงานก็จะได้รับการอบรมจากรุ่นพี่เพื่อให้รู้ว่าใครเป็นใครในบริษัท มีอำนาจและขอบเขตการบังคับบัญชากันอย่างไร ระบบงานจัดซื้อในบริษัทเป็นอย่างไร มีเอกสารอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง หรือต้องคุยข้อมูลอะไรเข้าไปในระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทบ้าง อาจจะมีการส่งออกไปนอกบริษัทบ้างเพื่อเข้าอบรมสัมมนาในบางหลักสูตร รวมทั้งกันแล้วก็อยู่ราวๆ 20 ชั่วโมงต่อปีโดยเฉลี่ย จากนั้นก็ทำไปเรียนรู้ไป แบบที่เรียกว่าลองผิดลองถูก (Trial and error) ไปเรื่อยๆ ซ้ำร้ายในบางบริษัทยังปล่อยให้บุคลากรอื่นนอกแผนกจัดซื้อเป็นคนซื้อเองเสียด้วย

เมื่อนักจัดซื้อเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ นักจัดซื้ออาจสำคัญตนเองผิดว่าตนเองต่อรองเก่ง เพราะซัพพลายเออร์มักจะมีวิธีการเจรจาต่อรองและวิธีพุดจาที่ทำให้นักจัดซื้อเข้าใจ เช่นนั้น ผมกล้าพูดได้เต็มปากเต็มคำว่าซัพพลายเออร์เตรียมตัวมาดีกว่านักจัดซื้อหลายขุม นักจัดซื้อเป็นจำนวนมากยังไม่รู้เลยสักนิดเดียวว่าการเตรียมตัวก่อนจะเจรจาต่อรองต้องทำอะไรและทำอย่างไร และนักจัดซื้อเป็นจำนวนมากก็ยังมองการเจรจาต่อรองว่าเป็นการทำหั่นไข้ชั้นเชิงเอาเปรียบกัน แทนที่จะมองว่าเป็นการร่วมมือเพื่อจะทำธุรกิจกันแบบต่างคนต่างได้ หรือที่เรียกกันว่า Win-Win business negotiation ซ้ำร้ายยังไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่าสินค้าและบริการประเภทไหนควรจะเจรจาต่อรองอย่างไร เพราะในชีวิตจริงนั้นสินค้าและบริการบางอย่างค่อนข้างจะอ่อนไหวในเชิงยุทธศาสตร์ ในขณะที่สินค้าและบริการบางอย่างก็ไม่มีอะไรที่น่าห่วง

ตัวอย่างของการเตรียมตัวก่อนจะเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ก็อย่างเช่น เราจะมีอะไรไปชี้ให้ซัพพลายเออร์เห็นหรือให้เขามั่นใจว่าหากเขากับเราได้ทำธุรกิจกันเขาจะได้ประโยชน์คุ้มค่าในระยะยาวอย่างไร หรือทำอย่างไรเขาจึงจะเห็นด้วยกับเราว่าเขาควรจะลดราคาให้ตามที่เราขอไป หรือประโยชน์ที่เขาจะได้รับหากเขาสามารถเร่งของให้เราได้ภายในเวลาที่เราแจ้งไป หรือมีเหตุผลอะไรที่เขาควรยอมยืดเครดิตเทอมให้เป็นไปตามที่เราต้องการ แต่น่าเสียดายว่านักจัดซื้อเป็นจำนวนมากมองข้ามความสำคัญของการเตรียมตัวการทำงานบ้านในสิ่งเหล่านี้

เคล็ดลับคือนักจัดซื้อต้องทำการบ้านเอาไว้ล่วงหน้าว่าเราจะมีอะไรยอมให้เขา (Give) ได้บ้าง เพื่อที่จะได้มา (Take) ซึ่งบางอย่างที่เราต้องการ จำไว้ว่าการเจรจาต่อรองมิใช่การคิดจะเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว ต้องให้เขาได้บางอย่างด้วย เรียกว่าต้องมี Give & Take คือมีทั้งให้และรับ ซึ่งจะทำให้การเจรจาต่อรองจบสวยแบบที่เรียกว่า Win-Win negotiation



ผมขอยกตัวอย่างการทำงานบ้านเมื่อจะต้องเจรจาต่อรองจัดซื้อจัดจ้างกับซัพพลายเออร์ผูกขาด (Monopoly) ปกตินักจัดซื้อมักจะเข้าใจว่าตนเองไม่มีอำนาจใดๆ ที่จะไปเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ประเภทผูกขาด จึงไม่กล้าที่จะร้องขอหรือรบกวนขอความร่วมมือใดๆ จากซัพพลายเออร์ประเภทนี้ ซัพพลายเออร์ผูกขาดนั้นเขาได้เปรียบตรงที่ว่าสินค้าหรือบริการประเภทนั้นเราจำเป็นต้องง้อซื้อง้อจ้างจากเขา แต่ก็มีได้หมายความว่าเราจะต่อรองอะไรไม่ได้เสียทีเดียว ซัพพลายเออร์ผูกขาดหมายถึงมีเจ้าเดียวเท่านั้นที่มีสินค้าและบริการชนิดนั้น รวมไปถึงในกรณีที่เราเป็นโรงงานรับจ้างผลิต (OEM) ที่ผู้ว่าจ้างบังคับให้เราต้องซื้อหรือจ้างจากซัพพลายเออร์ที่เขากำหนดไว้เท่านั้น แบบนี้ก็เข้าข่ายผูกขาดเหมือนกัน

ท่านควรเข้าใจว่าซัพพลายเออร์ผูกขาดนั้นเขาขายหรือให้บริการอย่างไรได้เปรียบเพราะไม่มีคู่แข่ง และเขารู้ด้วยว่ายังไงเราก็ต้องซื้อต้องจ้างจากเขา และท่านก็ควรเข้าใจด้วยว่าในสถานการณ์ของการผูกขาดนั้นเขาย่อมมีกำไรมากกว่าการค้าขายแบบปกติ ดังนั้นเขาก็ต้องระมัดระวังมิให้มีใครเข้ามาเป็นคู่แข่ง ถ้าการขายหรือการให้บริการของเขาสร้างปัญหาถึงจุดๆหนึ่ง ก็ย่อมสร้างแรงกดดันให้ลูกค้าตัดสินใจค้นหาสินค้าทดแทนหรือบริการอย่างอื่นทดแทน รวมไปถึงการตัดสินใจที่จะพัฒนาหาซัพพลายเออร์รายใหม่เพื่อลดแรงกดดันในการทำธุรกิจ อันจะทำให้เขาเกิดปัญหาได้

เราควรต้องทำการบ้านและมองให้ออกว่ามีอะไรที่อาจจะเป็เรื่องไขสำคัญที่จะทำให้ซัพพลายเออร์ผูกขาดรายนั้นยอมโอนอ่อนให้เราได้บ้าง เป็นต้นว่าเขาอาจมีแรงกดดันจากต้นสังกัดที่จะต้องทำยอดขายให้ได้ตามเป้าภายในเดือนนั้นเดือนนี้ และตอนนี้เป็นช่วงที่เขากำลังหาออเดอร์อย่างเร่งด่วนอยู่ กรณีแบบนี้ก็กลายเป็นโอกาสทองของเราในการเจรจาต่อรองขอโนนขอนี้ได้สะดวกกว่ายามปกติ มิได้หมายความว่าต่อรองง่ายมากนะครับ เพียงแต่ว่าง่ายขึ้นกว่ายามปกติ

หากท่านเห็นว่าการขอส่วนลดหรือการคุยเรื่องราคาเป็นเรื่องยาก ซึ่งก็มักจะค่อนข้างยากมาก ท่านก็ควรหันเหไปคุยด้านอื่นเช่นเรื่องบริการฟรีเกี่ยวกับการฝึกอบรม การรับประกันให้นานขึ้น การขอผ่อนปรนเรื่องบังคับให้ซื้อในจำนวนเกินความต้องการของเรา (MOQ – Minimum order quantity) การขอในเรื่องเหล่านี้ก็เป็นประโยชน์ต่อบริษัทของเรา และขอได้ง่ายมากกว่าการคุยกันเรื่องราคา

ผมขอแนะนำให้อ่านข้อคิดเพิ่มเติมได้ในบทความเก่าของผม ในฉบับที่ 34 เรื่องวิธีเล่นกับซัพพลายเออร์ผูกขาด และฉบับที่ 33 เรื่องยกระดับงานจัดซื้อ และฉบับที่ 27 เรื่องวิธีต่อ-เมื่อเราเป็นรอง ท่านก็จะได้อะไรมากกว่าที่คิด

อีกกรณีหนึ่งที่ตรงข้ามกับเมื่อก็ ก็คือเมื่อฝ่ายเรามีอำนาจเหนือกว่าซัพพลายเออร์บ้างบางที่เราก็ใช้อำนาจเจรจาต่อรองกดขี่จนเกินเหตุ ข้อดีหรือประโยชน์ที่เราได้รับจับพลันทันทีคือการประหยัดต้นทุนอย่างมาก แต่โปรดทราบว่ามันคือประโยชน์ที่ได้รับในระยะสั้น และเรากำลังทำให้บริษัทเสียหายในระยะยาว อย่านมองข้ามข้อเท็จจริงที่สำคัญของการทำธุรกิจยุคใหม่ว่า เราต้องอาศัยความร่วมมือและนวัตกรรมของซัพพลายเออร์ในซัพพลายเชนเดียวกันกับเรา แต่เรากำลังบีบหรือไล่ซัพพลายเออร์ดีๆ ออกไปจากห่วงโซ่แห่งคุณค่าของเรา อย่านคิดว่าซัพพลายเออร์เขาก็ต้องการกำไรเหมือนกันกับเรา ถ้าเขาทำธุรกิจแล้วไม่มีกำไรหรือได้กำไรและผลประโยชน์อื่นไม่คุ้มกับสิ่งที่เขาทุ่มเทลงไป เขาก็ต้องมองหาลูกค้ารายอื่นที่สามารถคบค้าทำธุรกิจกันแบบ Win-Win ที่ไม่ใช่เรา เผลอๆ ก็เป็นคู่แข่งของเราเสียด้วยซ้ำไป ทีนี้ละก้อเจ็บแสบหนัก

อีกกรณีหนึ่งคือการที่นักจัดซื้อละเลยไม่ใส่ใจในการเจรจาต่อรองซื้อของประเภท Routine items หรือ Non-critical items นักจัดซื้อเป็นจำนวนมากใช้แนวคิดของพาเรโต (Pareto analysis) จัดแบ่งสินค้าและบริการออกเป็นกลุ่มตามวงเงินค่าใช้จ่ายมากน้อย เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจและวางแผนในหลายเรื่องรวมถึงเรื่องการใช้เวลาในการเจรจาต่อรอง นักจัดซื้อจะมองข้ามความสำคัญกับสินค้าและบริการที่มีวงเงินค่าใช้จ่ายต่อปีค่อนข้างต่ำไปเลย เนื่องจากไม่คุ้มค่างับเวลาที่จะต้องเสียไปในการหาข้อมูลและเจรจาต่อรองกัน นักจัดซื้อต้องการใช้เวลาทุ่มเทไปกับของที่มีวงเงินค่าใช้จ่ายต่อปีค่อนข้างสูง ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท เป็นเนื้อเป็นหนัง คุ้มค่างับเวลาและทรัพยากรที่ต้องเสียไป นี่คือนแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่มักจะทำกันอยู่ทุกวันนี้ ซึ่งก็ถูกต้องแล้ว ไม่ผิดอะไร

แต่ผมก็อยากเสนอข้อคิดอีกทางหนึ่ง ซึ่งมีใช่เป็นการต่อต้านหรือตรงกันข้ามหรือครับ ข้อคิดนี้ก็คือนักจัดซื้อไม่ควรมองข้ามปล่อยปละละเลยหรือหยวนๆไปกับสิ่งเหล่านี้จนสิ้นเชิง เพราะที่จริงนักจัดซื้อก็สามารถทำประโยชน์ในการประหยัดเงินให้แก่บริษัทได้โดยใช้เวลาเพียงน้อยนิด ดังตัวอย่างที่จะเสนอให้ท่านลองคิดและเอาไปลองใช้ดู

สิ่งที่มีวงเงินค่าใช้จ่ายต่อปีค่อนข้างต่ำเหล่านี้ที่เราคุ้นเคยกันดีก็อย่างเช่น อุปกรณ์ของใช้ในสำนักงานที่เรียกกันว่า Office supplies (Stationery) หรือของใช้ในโรงงาน MRO Supplies (Maintenance, repair, and operation supplies) ของเหล่านี้มียอดเงินใช้จ่ายทั้งปีค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับของอย่างอื่น ซึ่งถูกต้องแล้วที่นักจัดซื้อไม่ควรทุ่มเทเวลาและทรัพยากรไปกับสิ่งเหล่านี้แบบซีข้างจับตักกะแต่น แต่ก็ไม่ควรหยวนๆ ไปแบบไม่เอาใจใส่

นักจัดซื้อสามารถใช้คำถามเพียงประโยคสองประโยค ก็สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้บริษัทได้โดยไม่ต้องใช้เวลามากมายอะไรกับซัพพลายเออร์ ลองใช้ประโยคตัวอย่างต่อไปนี้กับซัพพลายเออร์ดูสิครับ เช่น ...

“ผมไม่อยากใช้เวลาไปเช็คกับซัพพลายเออร์หลายๆ เจ้า คุณเสนอผมมาเลยครับว่า จะต้องให้ผมทำยังไงบ้างผมถึงจะได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีกว่านี้”

“คุณกลับไปถามผู้บริหารของคุณดูแล้วเสนอราคาและเงื่อนไขกลับมาใหม่อีกทีนะครับ ภายในวันจันทร์ที่จะถึงนี้ ผมจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในวันอังคารได้ถูกต้องว่า ผมจะทำสัญญาระยะยาวกับใครดี”

“คุณอธิบายเหตุผลให้ผมฟังชัดๆ สักข้อสองข้อได้ไหมครับว่า ถ้าผมตกลงทำสัญญากับคุณ มันจะดีกว่าการตัดสินใจทำสัญญากับรายอื่นยังไงบ้างครับ”

คำถามประเภทนี้มักจะได้อะไรที่ดียิ่งขึ้นจากซัพพลายเออร์โดยที่นักจัดซื้อใช้เวลาไม่ถึงห้านาที การประหยัดที่ได้มานั้นคุ้มค่างับเวลาที่เสียไปครับ

สรุปว่าการต่อรองไม่ใช่เรื่องยากเย็น ไม่ใช่เรื่องของพรสวรรค์ แต่มันเป็นเรื่องของพรแสวงที่ใครๆ ก็เรียนรู้ได้ทั้งนั้น เพียงแต่ต้องเตรียมพร้อมเตรียมตัวดีๆ อย่าเจรจาซี้ซั้วแบบลูกทุ่ง ก็เท่านั้นแหละ