

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 049

กุมภาพันธ์ – มีนาคม 2557

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📠 cheocharn 📄 cheocharn

ตอบปัญหาคาใจนักจัดซื้อ – ชุดที่ 1

Solving Skeptical Purchasing Issues – Part 1

เมื่อปลายปีที่แล้วคือวันจันทร์ที่ 25 พฤศจิกายน 2556 ที่ผ่านมา ผมได้รับเชิญให้ไปบรรยายเรื่อง “ยุทธศาสตร์การทำงานยุคใหม่ของนักจัดซื้อมืออาชีพ” ในงาน Thailand Business Pages Road Show ที่ห้องสัมมนา พัฒนาคอลล์ฟ แอนด์ รีเสิร์ท จ.ชลบุรี ขอขอบพระคุณบรรดาแฟนนักจัดซื้อกว่า 300 คนที่ให้ความสนใจไปฟังกันแน่นห้องสัมมนา หวังว่าทุกท่านคงได้ Update ความรู้ในวงการจัดซื้อจัดหาและเทคนิคการเจรจาต่อรองกันถ้วนหน้าแล้วนะครับ

ขอประชาสัมพันธ์ของฟรีไว้ล่วงหน้าอีกงานหนึ่งครับ ในวันเสาร์ที่ 1 และวันอาทิตย์ที่ 2 มีนาคม 2557 ผมได้รับเชิญให้ไปบรรยายเรื่อง “Professional Purchasing Strategies 2014 (ยุทธศาสตร์ของนักจัดซื้อมืออาชีพ 2557)” ที่ศูนย์ประชุมไบเทค บางนา เรื่องนี้เป็นความรู้ที่ก้าวหน้าขึ้นไปจากเรื่องทีกล่าวเมื่อสักครู่ เป็นเรื่องปัจจุบันที่ควรให้ความสนใจเรียนรู้เอาไว้ คนทำงานยุคนี้ต้องรู้ให้มากขึ้น การทำงานหนักอย่างเดียวไม่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จอย่างสูงได้ เขาพูดกันอยู่เสมอว่า **Work Smart – Not Work Hard** ดูภาพนี้แล้วจะถึงบางอ้อนะครับ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่นักจัดซื้อจะต้องขวนขวายใฝ่รู้ และหาประสบการณ์ใหม่ให้กับตัวเองอย่างสม่ำเสมอ ท่านที่สนใจก็บันทึกและลือกรวันเอาไว้ล่วงหน้าเลยนะครับ ฟังบรรยายฟรี ช่วงเช้า พอบ่ายก็ ชม นิทรรศการ Thailand Industrial Fair ฟรีอีกเหมือนกันครับ



ที่นี้ก็มาถึงเรื่องปัญหาคาใจของนักจัดซื้อที่เป็นหัวข้อเรื่องของบทความฉบับนี้ คำว่าปัญหาคาใจคือปัญหาที่ตอบไม่ได้หรือถึงแม้จะมีผู้ตอบให้หรืออธิบายให้ฟังไปแล้วแต่ก็ยังไม่เคลียร์หรือไม่ค่อยเห็นด้วยกับคำตอบนั้น และก็ยังไม่รู้เหมือนกันว่าคำตอบที่ถูกต้องน่าจะเป็นอย่างไร นี่แหละที่เรียกว่าปัญหาคาใจ และแม้ว่าปัญหาคาใจในวงการจัดซื้อและเจรจาต่อรองจะมีหลายประเด็น แต่ฉบับนี้ผมจะเลือกมาอธิบายเพียง 2 ประเด็นก่อน ซึ่งเป็นปัญหาที่ผมถูกถามบ่อยในการสัมมนา และเมื่อตอบไปแล้วผู้ฟังก็ทำท่าคาใจบ่อยๆ ลองพิจารณาดูเอาเองนะครับ



ปัญหาใจ ประเด็นที่ 1 เพื่อให้ปลอดภัยจากความผันผวนของราคา นักจัดซื้อจึงได้ขอทำสัญญาซื้อสินค้าในระยะยาวกับซัพพลายเออร์ โดยทำสัญญากันว่านับแต่ขึ้นไปให้ยื่นราคาคงที่ไป 12 เดือน แต่เมื่อผ่านไปเพียง 2 เดือน ราคาสินค้าในตลาดกลับพลิกกลับเพราะลดต่ำลงไป 10% นักจัดซื้อจึงหารือกับหัวหน้าว่าควรทำอย่างไรดี ควรจะขอให้ซัพพลายเออร์ลดราคาตามราคาตลาด หรือควรจะปล่อยให้ตามเลยตามสัญญาที่ทำกันไว้

คำตอบ กรณีนี้ถ้าพิจารณาตามหลักของการตกลงกันทางธุรกิจก็ตรงไปตรงมา คือเมื่อตกลงหรือสัญญาอะไรกันไว้ก็ต้องปฏิบัติตามนั้น มิฉะนั้นก็ผิดข้อตกลงหรือผิดสัญญา ก็จะเป็นคนคบไม่ได้หรือไม่น่าคบค้า หรืออาจมีการฟ้องร้องเป็นคดีความกันในศาล

แต่ในชีวิตจริงทางฝ่ายจัดซื้ออาจไม่สามารถทำได้ง่ายอย่างนั้น เพราะการที่ปล่อยให้ตามเลยตามสัญญาจะทำให้ฝ่ายจัดซื้อเสียหายเพราะมีต้นทุนที่สูงกว่าปกติหรือสูงกว่าคู่แข่ง ส่วนซัพพลายเออร์ก็ได้กำไรมากกว่าปกติ ก็ในเมื่อราคาท้องตลาดต่ำกว่าราคาในสัญญา ซัพพลายเออร์ก็ควรใจกว้างที่จะลดราคาลง อีกทั้งการลดราคาลงนั้นซัพพลายเออร์ก็ได้เสียหายอะไรในเมื่อต้นทุนของเขาก็ลดต่ำลง การเข้าไปเจรจาต่อรองราคาจึงน่าจะเป็นสิ่งที่นักจัดซื้อควรทำ นี่แหละที่เป็นปัญหาใจว่าควรจะทำใหม่ หรือทำอย่างนี้ได้หรือเปล่า

ผมเสนอข้อคิดเอาไว้ว่า นักจัดซื้อต้องคุยกับผู้บริหารของตนเองให้เคลียร์ชัดชัดเจนเสียก่อนว่า ถ้าสมมติเกิดเหตุการณ์ตรงข้ามจะอย่างไร เช่นสมมติว่าเกิดการพลิกกลับเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนหรือภาวะเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ราคาต้นทุนของซัพพลายเออร์สูงขึ้นกว่าที่เขาวางแผนเอาไว้อย่างมาก ซัพพลายเออร์จึงมาขอความเห็นใจจากนักจัดซื้อว่า ไม่สามารถยื่นราคาตามที่ตกลงกันไว้ได้แล้วและจะขอปรับราคาสูงขึ้น ถ้าเกิดกรณีแบบนี้ฝ่ายนักจัดซื้อจะยอมให้ซัพพลายเออร์ปรับราคาขึ้นหรือไม่

ถ้าผู้บริหารของฝ่ายจัดซื้อไม่ยอมให้ปรับราคาสูงขึ้นแม้ต้นทุนของซัพพลายเออร์จะเป็นปัญหาตามตัวอย่างที่ยกมา ทางฝ่ายจัดซื้อก็ไม่ควรไปเจรจาท้องรองให้ซัพพลายเออร์ลดราคาลงเมื่อราคาตลาดลดต่ำลง

แต่ถ้าผู้บริหารของฝ่ายจัดซื้อบอกว่ายอม หมายความว่ายอมให้ซัพพลายเออร์ปรับราคาสูงขึ้นได้แม้จะทำสัญญายื่นราคากันไว้แล้วก็ตาม ดังนั้นในกรณีที่ราคาตลาดต่ำลงนักจัดซื้ออีกก็อาจไปเจรจาขอต่อรองราคาลงได้เช่นกัน โดยจะต้องบอกให้ซัพพลายเออร์เข้าใจล่วงหน้าเอาไว้ก่อนว่าเราจะตกลงกันแบบยืดหยุ่น หมายความว่าหากเกิดอะไรที่ไม่คาดฝันหรือเกินความคาดหมายเราก็จะหันหน้ามาหารือเจรจาท้องรองเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

ซึ่งถ้าตกลงกันแบบนี้ก็ไม่รู้จะไปทำสัญญายื่นราคากันทำไม ยื่นราคาแต่ปรับได้มีที่ไหน ถ้าแบบนี้มันก็คือการซื้อขายกันแบบปกตินั่นเอง ใช้วิธีเจรจาท้องรองกันแบบทั่วไปที่ทำกันอยู่แล้วไม่ต้องเสียเวลาไปทำสัญญายื่นราคากันหรอกครับ

ปัญหาใจ ประเด็นที่ 2 นักจัดซื้อรายงานหัวหน้าว่า Supplier-A ชะการประกวดราคาโดยได้เสนอราคาต่ำสุดกว่ารายอื่น หัวหน้าเห็นว่าแม้ราคาจะต่ำสุดกว่ารายอื่นแต่ราคาก็ยังสูงเกินงบประมาณที่ตั้งไว้ จึงได้แนะนำให้นักจัดซื้อเรียก Supplier-A มาเจรจาเพื่อให้ลดราคาอีก 10% และแนะนำให้เข้าไปด้วยว่าหากไม่ลดก็อาจล้มการประมูล

คำตอบ กรณีนี้ต้องดูเงื่อนไขที่ฝ่ายจัดซื้อกำหนดหรือประกาศไว้ก่อนการประกวดราคาว่ามีเงื่อนไขอย่างไร หากมีเงื่อนไขไว้ในท่านองว่า... “ผู้ซื้อขอสงวนสิทธิ์ในการที่จะเรียกชีพพลายเออร์มาเจรจาต่อรองราคาและเงื่อนไขบางอย่างต่อไปอีกก็ได้ตามที่ผู้ซื้อเห็นสมควร” หรือการระบุเงื่อนไขว่า... “ผู้ซื้อสงวนสิทธิ์ในการที่จะล้มการประมูลก็ได้หากราคาที่ชีพพลายเออร์เสนอมานั้นยังไม่เหมาะสมสอดคล้องตามนโยบายของผู้ซื้อ” หรือการระบุเงื่อนไขว่า... “ผู้ซื้อสงวนสิทธิ์ที่จะไม่ซื้อจากชีพพลายเออร์รายที่เสนอราคาต่ำสุดก็ได้” หรือ... “ผู้ซื้อสงวนสิทธิ์ในการจะแบ่งสัดส่วนการซื้อให้ชีพพลายเออร์มากกว่าหนึ่งรายก็ได้หากเห็นสมควร”



ข้อความหรือเงื่อนไขตามตัวอย่างที่กล่าวมานั้น เมื่อฝ่ายจัดซื้อได้แจ้งให้ชีพพลายเออร์ทราบล่วงหน้าไปแล้ว หากชีพพลายเออร์ไม่เห็นด้วยหรือไม่ยอมรับก็จะไม่เข้าร่วมการประมูลด้วย ชีพพลายเออร์รายใดที่เข้าร่วมการประมูลก็หมายถึงเขาเข้าใจและยอมรับในกฎกติกาที่แจ้งล่วงหน้าไว้แล้ว

ถ้าฝ่ายจัดซื้อไม่ได้ประกาศให้ทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับเงื่อนไขพิเศษหรือการสงวนสิทธิ์เหล่านี้ ฝ่ายจัดซื้อก็ไม่ควรไปเจรจาขอต่อรองราคาและเงื่อนไข ขึ้นทำไปก็เข้าข่ายไร้จรรยาบรรณในการทำธุรกิจ อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้มีความไม่ชอบมาพากลในกระบวนการเจรจาต่อรองได้อีกด้วย

ยังมีปัญหาคาใจอีกหลายประเด็นที่ผมจะทยอยเผยแพร่ในโอกาสหน้า แต่ถ้าท่านรอไม่ไหวใจร้อนก็ถามมาเป็นการส่วนตัวก็ได้โดยเล่าปัญหาของท่านให้ละเอียดส่งตรงมาที่ผมได้เลยครับ

