

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 035

สิงหาคม – กันยายน 2554

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

LINE cheocharn

f cheocharn

# ต่อรองให้ชนะทั้งคู่ - ทำได้ไง? Win Win Negotiation - How?

ทำไมต้องมีการต่อรอง คำตอบก็คือ เพราะมีความขัดแย้งกัน เพราะมีความเห็นไม่ตรงกัน เพราะแบ่งผลประโยชน์กันไม่ลงตัว จึงต้องมีการหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย การหาข้อยุติร่วมกันแต่เป็นที่พอใจของฝ่ายเดียวนั้น ถือว่าจบการเจรจาต่อรองแบบ Win-Lose Negotiation คือฝ่ายหนึ่งชนะแต่ฝ่ายหนึ่งแพ้ หรือฝ่ายหนึ่งได้ ฝ่ายหนึ่งเสีย ถ้าจะให้ผลการตกลงเป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่ายก็ต้องจบแบบ Win-Win Negotiation คือ เรากี่ชนะ เขาก็ชนะ ไม่มีฝ่ายใดแพ้

แต่โปรดเข้าใจก่อนนะครับว่า การจบข้อตกลงแบบชนะทั้งคู่หรือที่เรียกกันว่า Win-Win Negotiation นั้น มิได้แปลว่าได้เท่ากัน มิใช่ 50-50 แต่หมายถึงต่างคนต่างก็ได้ในสิ่งที่ตนเองพอใจกลับไป เราก็จพอใจกับสิ่งที่เราได้รับ และเขาก็พอใจกับสิ่งที่เขาได้รับ เท่ากันหรือไม่ นั้นมิใช่สาระสำคัญ ลองพิจารณาสิ่งที่ผมยกตัวอย่างต่อไปนี้

สมมติว่า ฝ่ายจัดซื้อได้สั่งซื้อสินค้าในราคาชิ้นละ 100 บาท โดยซื้อเป็นประจำ เดือนละประมาณ 600 - 700 ชิ้น ทางฝ่ายผู้ขาย (Supplier) จึงเสนอว่าจะลดราคาสินค้าจากชิ้นละ 100 บาท เหลือ 98 บาทให้ก็ได้ แต่มีข้อแม้ว่าผู้ซื้อจะต้องซื้ออย่างน้อยเดือนละ 1,000 ชิ้นขึ้นไป ทางฝ่ายจัดซื้อบอกว่า จะซื้อเดือนละ 1,000 ชิ้นก็ได้ แต่ราคาต้องเหลือชิ้นละ 90 บาท ถึงจะโอเค

ท่านสังเกตได้ นะครับว่า มีความขัดแย้งหรือความเห็นที่ไม่ลงรอยกันเกิดขึ้นแล้ว อย่างนี้ต้องต่อรองกันครับ จากนั้นทั้งคู่ต่างก็เจรจาต่อรองกันไปมา และในที่สุดก็จบกันที่ว่า ราคาเหลือชิ้นละ 95 บาท โดยที่ต่อซื้อกันเดือนละ 1,000 ชิ้นขึ้นไปเป็นประจำ

ทางด้านฝ่ายจัดซื้อคิดว่าตัวเองเป็นผู้ชนะ เพราะทุกวันนี้ต้องใช้สินค้าชนิดนี้เดือนละประมาณ 2,000 ชิ้น โดยที่ปัจจุบันแบ่งซื้อจากซัพพลายเออร์สามราย ๆ ละ 600-700 ชิ้น หากตัดซัพพลายเออร์ให้เหลือเพียงสองราย แล้วซื้อรายละ 1,000 ชิ้นไปเลย นอกจากจะสะดวกในการบริหารจัดการขึ้นแล้ว ยังได้สินค้าราคาถูกลงด้วย เป็นการทำ Cost saving ได้ไม่เลว อีกทั้งตนเองก็ไม่ได้เสียอะไร เพราะการซื้อเพิ่มขึ้นนั้นก็เพียงการโยกตัวเลขมาจากเจ้าหนึ่งไปให้อีกเจ้าหนึ่งเท่านั้นเอง มิได้สั่งซื้อสินค้าเข้ามาตุนไว้ส่งเดช



ส่วนทางด้านของซัพพลายเออร์ก็มีความพอใจกับผลตกลง เพราะการได้รับใบสั่งซื้อเพิ่มเป็นเดือนละ 1,000 ชิ้นจากเดิมที่ได้เพียง 600-700 ชิ้น หรือเพิ่มขึ้นเกือบเท่าตัวนั้น นับว่าเป็นผลงานที่น่าพึงพอใจมาก ส่วนราคาที่ยอมลดให้จาก 100 เหลือ 95 บาทนั้น ดูเหมือนจะได้กำไรต่อชิ้นลดลงไปมาก แต่แท้ที่จริงแล้วมีกำไรเลย เพราะการที่ขายสินค้ามากขึ้น ค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบก็ลดลง ต้นทุนการผลิตสินค้าต่อชิ้นก็จะลดลง ค่าขนส่งสินค้าไปให้ลูกค้าก็ลดลง คิดไปคิดมากำไรก็ยังสู้กับของเดิม อีกทั้งยังได้ส่วนแบ่งการตลาดกลับคืนมาอีกด้วย ดังนั้นการลดราคาให้ฝ่ายจัดซื้อจากชิ้นละ 100 บาทเหลือ 95 บาทนั้น มิได้ทำให้ตนเองเสียเปรียบอะไรเลย

สรุปว่า ชนะทั้งคู่ เป็น Win-Win Negotiation ไม่มีใครเสีย มีแต่ได้กับได้ หากจะถามว่า ได้เท่ากันไหม นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางด้าน Price-Cost Analysis หรือการวิเคราะห์ราคาและต้นทุนเข้ามาว่ากันอีกที แต่ขณะนี้ทั้งคู่ต่างก็พอใจในผลตกลงที่จบลงไป ถือเป็นการจบการเจรจาต่อรองได้สวย Happy ด้วยกันทั้งคู่

ตัวอย่างที่ยกมาให้นั้นเป็นเรื่องของการทำธุรกิจซื้อขาย ที่นี้ลองมาดูในเรื่องชีวิตประจำวันในบ้านดูบ้างก็ได้ สมมติคุณแม่บอกกับลูกสาวตัวเล็กกว่า ถ้าทำการบ้านยังไม่เสร็จ ห้ามเปิดทีวี ลูกสาวต่อรองว่า ดูแป็บเดี๋ยวเอง จบแล้วจะรีบทำการบ้าน แม่ลูกต่อรองถกเถียงกันพักหนึ่งแล้วก็สรุปออกมาว่า ยอมให้ดูทีวีก่อนก็ได้แต่สำหรับวันนี้วันเดียวเท่านั้น เมื่อจบแล้วต้องรีบทำการบ้าน และในวันต่อ ๆ ไปจะไม่ทำอย่างนี้อีก จะต้องลงมือทำการบ้านทันทีที่กลับมาถึงบ้าน ห้ามโอเอ้ไปเล่นเกมสคอมพิวเตอร์เหมือนอย่างเคย ลูกสาวก็ยิ้ม คุณแม่ก็ยิ้ม

ถามว่า ใครได้ ใครเสีย ใครแพ้ ใครชนะ

ลูกสาวคิดว่า ยังไงก็ต้องดูทีวีรายการโปรดให้ได้ ไม่งั้นเป็นไมยอมเด็ดขาด แล้วในที่สุดก็ได้ดูตามต้องการ การให้สัญญาว่าพรุ่งนี้จะทำอะไรบ้างนั้น ก็รับปากไปพลางๆ ก่อน อาจจะหาลูกไม้อื่นมาเบี่ยงกับคุณแม่ก็ยอมได้ ไม่ยากเย็นอะไร รู้นิสัยแม่ดีอยู่แล้ว ทำดูไปงั้นแหละ แล้วค่อยว่ากันใหม่พรุ่งนี้ก็แล้วกัน

คุณแม่ก็เข้าใจลูกสาวของตนเองดีว่า หากขัดใจขึ้นมาอาจจะอ้าววาด อีกทั้งการบังคับให้ทำการบ้านในขณะที่ถึงเวลาของทีวีรายการโปรดปรานนั้น ลูกสาวก็ไม่มีสมาธิจะทำอะไรได้นักหนา เป็นความผิดของคุณแม่เองด้วยที่ปล่อยให้ลูกสาวโอเอ้เสียเวลาไปกับการเล่นเกมสนานไปหน่อยจนลืมทำการบ้าน อะลุ่มอะหล่วยกันนิดหน่อยสำหรับครั้งนี้ แล้ววางกฎเกณฑ์กันใหม่สำหรับพรุ่งนี้ ก็ไม่ใช่เรื่องเสียหายหนักหนาขอขาดบาดตายอะไร

สรุปว่า ชนะทั้งคู่ เพราะต่างก็พอใจในผลตกลงที่จบลงไป อย่าไปสนใจว่าใครได้อะไร ได้ไปเท่าไร ได้เท่ากันไหม แต่ให้พิจารณาว่า Happy ทั้งคู่ไหม

ตัวอย่างในกรณีแรกเป็นเรื่องของธุรกิจ กรณีหลังเป็นเรื่องในบ้าน ทั้งสองกรณีจบสวยทั้งคู่ ไม่มีใครบาดเจ็บ ไม่มีใครเสียความรู้สึก ไม่มีการโกรธแค้น ทั้งสองฝ่ายต่างก็ยังรักกันอยู่ ยังคบค้าทำธุรกิจกันได้อยู่ ต่างก็ Happy กันทุกฝ่าย อย่างนี้แหละคือการต่อรองที่เรียกว่า Win-Win Negotiation หรือการต่อรองที่ชนะทั้งคู่

วิธีที่จะทำให้การต่อรองจบสวยดังว่า คุณเจรจาต้องรู้จักเทคนิคการโน้มน้าวใจ ซึ่งมีห้ารูปแบบด้วยกัน และจะต้องใช้เรียงลำดับกันไปตั้งแต่ Logical persuasion, Bargaining, Emotion, Threat และ Compromise แล้วผมจะค่อยทยอยนำมาขยายความต่อในฉบับถัดๆ ไปนะครับ