

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 034

มิถุนายน – กรกฎาคม 2554

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

วิธีเล่นกับซัพพลายเออร์ผูกขาด

How to Manage Monopoly

ในวงการธุรกิจ มีศัพท์อยู่คำหนึ่งที่ผู้ซื้อไม่ชอบแต่ผู้ขายชอบ คำนั้นคือ Monopoly ซึ่งหมายถึงว่าสินค้าหรือบริการนั้น มีผู้ขายหรือมีผู้ให้บริการอยู่เพียงรายเดียว แบบที่เรียกกันว่า “ผูกขาด” ผู้ซื้อจึงอยู่ในภาวะเสียเปรียบมากเนื่องจากจำเป็นต้องง้อซื้อง้อจ้างจากเขา จึงไม่มีอำนาจต่อรอง ถ้ามองว่าหากท่านเป็นผู้ซื้อหรือผู้ว่าจ้างในกรณีเช่นนี้ ท่านจะทำอย่างไรดี

ไม่ต้องหนักใจครับ ปัญหามีไว้ให้แก้ ไม่ได้มีไว้ให้แบก ตั้งสติดีๆ คิดให้เป็นระบบอย่างมีเหตุมีผล ก่อนอื่นถามตัวท่านเองว่า ในสภาพที่เป็นอยู่นี้ ท่านต้องการอะไรกันแน่ ในสองประการต่อไปนี้คือ หนึ่ง-ท่านต้องการเจรจาต่อรองให้ได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีที่สุด หรือ สอง-ท่านต้องการจะกำจัดซัพพลายเออร์ผูกขาดรายนี้ให้พังพินาศไป



ท่านต้องคิดให้ดี คิดให้รอบคอบ คิดอย่างมีเหตุมีผล อย่าใช้อารมณ์ อย่าเอาความสะใจเป็นที่ตั้ง เมื่อตัดสินใจได้แล้วว่าจะไปทางไหน ข้อหนึ่งหรือข้อสอง ที่นี้ก็เตรียมตัวให้พร้อม เพราะไม่ว่าจะเลือกแบบไหนก็ตาม งานข้างกำลังรออยู่ข้างหน้า

หากเป็นเส้นทางที่หนึ่ง คือท่านต้องการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีที่สุด ให้ท่านทบทวนตรวจสอบเหตุผลต่างๆ ภายในบริษัทของท่านดูอีกทีว่า มีความจำเป็นอย่างไร ยึดติดประการใดหรือจึงต้องใช้สินค้าหรือบริการตัวนั้น ไม่มีทางเลือกอย่างอื่นเลยหรือไร ถ้าคำตอบคือจำเป็นมาจริงๆ เสียไม่ได้เลย ก็เป็นการยืนยันได้ชัดเจนว่าถูกต้องแล้วที่ท่านตัดสินใจเลือกใช้วิธีที่หนึ่งนี้

คำแนะนำคือท่านจงทำตัวเป็นลูกค้าที่ดีของซัพพลายเออร์รายนี้ เช่นต้องชำระเงินให้ตรงเวลาเป๊ะ ตรวจสอบระบบการทำงานของท่านว่ามีจุดใดที่น่ารำคาญบ้าง แล้วจงลงมือแก้ไขเสียโดยเร็ว เช่นคำสั่งซื้อไม่เป็นระบบ มักจะด่วนเป็นประจำ หรือขอเปลี่ยนแปลงแก้ไขเป็นประจำ ยอดสั่งซื้อก็จุกจิกวงเงินก็ต่ำไม่น่าสนใจ ขั้นตอนการติดต่อยุ่ยาก การ



วางบิลล์สลับซับซ้อน เครดิตเทอมก็ยาว ดึงเกมส์การชำระเงิน ตอบสนองช้า สิ่งเหล่านี้ท่านจะต้องพิจารณาและเร่งแก้ไขเสียโดยเร็ว

นอกจากนั้น ท่านควรคิดว่าจะมีวิธีใดบ้างที่จะทำให้บริษัทของท่านมีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ เช่นการให้ตัวเลขระยะยาวไปเลยเพื่อให้เขาวางแผนการผลิตได้ง่ายขึ้น และมั่นใจว่าท่านมีของใช้ไม่ขาดมือ แต่อย่าลืมว่าบางทีท่านก็ต้องยอมตนสต็อกเก็บเอาไว้บ้างเพื่อความราบรื่นในการทำงาน การคบค้ากับพวก Monopoly นั้น ท่านไม่ควรไวใจอะไรง่าย ๆ เพราะหากพลาดไป ท่านจะหาทางออกยากมาก

ท่านอย่าลืมข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งว่า ถึงแม้ซัพพลายเออร์จะเป็น Monopoly แต่เขาก็คต้องการเพิ่มยอดขายเสมอ ดังนั้นท่านก็สามารถใช้จุดนี้ให้เป็นประโยชน์ในการต่อรองได้ ท่านควรแสดงให้เห็นว่าท่านพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับเขาเสมอ การที่ท่านสั่งออเดอร์ล่วงหน้าก็ช่วยให้ซัพพลายเออร์สามารถบริหารกระแสเงินสดได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่ท่านสั่งครั้งละมากๆ ก็ทำให้โรงงานของเขาลดต้นทุนการผลิตลง และในบางช่วงจังหวะเวลาที่ตลาดซบเซาหากท่านจับจุดได้เหมาะสม ท่านก็จะได้ส่วนลดที่เป็นกอบเป็นกำ ท่านควรรู้อยู่แก่ใจว่าซัพพลายเออร์ประเภท Monopoly นั้นมักจะมีกำไรมากกว่าปกติอยู่แล้ว จึงพร้อมที่จะลดราคาได้อย่างถึงพริกถึงขิง ... ถ้าท่านทำให้เขาสบายใจ

ถ้าท่านเห็นว่าเรื่องราคาเป็นเรื่องที่แตะต้องได้ยากยิ่ง ก็อย่าไปเสียเวลาคุยเรื่องลดราคาให้เสียอารมณ์ แต่ควรมองเรื่องให้เขาเพิ่มบริการให้ท่านดีกว่า และเรื่องนี้เป็นาง่ายกว่ามากสำหรับซัพพลายเออร์เมื่อเทียบกับการลดราคา

และอย่างไรก็ตาม อย่าลืงผลเลิศนัก ท่านต้องเข้าใจสภาพการณ์ของ Monopoly ว่าเขาถือไพ่เหนือกว่าท่านหลายขุม หมายความว่าท่านต้องทำใจและเรียนรู้ที่จะเป็นไกรทองบ่อนอย่างเจ็บตัวน้อยที่สุด

ทีนี้ถ้าหากท่านตัดสินใจเลือกเส้นทางที่สอง คือท่านอยากจะเล่นงานหรือสั่งสอนซัพพลายเออร์ผู้ขาดรายนี้ ก็ขอเตือนไว้ก่อนว่าเป็นงานค่อนข้างหนักหนาสาหัสกว่าเส้นทางแรก ท่านจึงต้องมั่นใจเต็มร้อยว่าทุกฝ่ายในบริษัทรับรู้และเอาตัวกับท่าน และต้องพร้อมจะลำบากด้วยกันในทุกสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต งานนี้เล่นคนเดียวฉายเดี่ยวไม่ได้เป็นอันขาด ไปไม่รอดแน่นอนครับ เมื่อมั่นใจว่าได้รับไฟเขียวจากทุกฝ่ายแล้ว จากนั้นท่านก็ทำดังต่อไปนี้

เริ่มต้นด้วยการตบของเก็บไว้ให้พอใช้ในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อเตรียมพร้อมหากแผนของท่านล้มเหลวหรือถูกซัพพลายเออร์ดัดหลังกลับมา แล้วก็ประชุมหารือกันอย่างเปิดเผยเพื่อวิเคราะห์หาเหตุการณ์ Monopoly ที่ป็นอยู่นี้มันเกิดขึ้นมาได้อย่างไรกัน มีวิธีใดบ้างที่จะเพ็ดจศึกไม่ให้เป็น Monopoly อีกต่อไป และคิดไปด้วยว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ท่านกลายเป็นลูกค้าสำคัญยิ่งขึ้นกว่าเดิมในสายตาของ Monopoly รายนี้

จากนั้นก็หารือกับทุกฝ่ายอย่างเปิดเผยและใจกว้างเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน Specification ซึ่งขอเตือนไว้ก่อนว่าเป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่และยุ่งยาก เพราะคนเป็นจำนวนมากไม่อยากจะขยับตัวเองออกมากจาก Comfort zone เข้าทำนองไม่อยากแกว่งขาหาเสี้ยน การทำเรื่องนี้จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำและทักษะในการประสานสัมพันธ์อย่างยิ่งยวดของท่าน แต่ขอให้ท่านมั่นใจเถาะว่า สถานะการณ์ผูกขาดแบบเต็มทีร้อยเปอร์เซ็นต์นั้นแทบจะไม่มีเลย ส่วนใหญ่แล้วท่านมักจะมีช่องทางที่สามารถเลี่ยงหรือเปลี่ยนไปใช้อย่างอื่นแทนได้

อย่าลืมทำอีกช่องทางหนึ่งไปด้วยคือ การพัฒนาให้เกิดซัพพลายเออร์รายใหม่ เพื่อมาแข่งขันกับ Monopoly รายนี้ เช่นการทำ Reverse marketing หรือการทำ Supplier development

และช่องทางสุดท้ายซึ่งต้องใจเด็ดมากคือ หยุดผลิตสินค้าตัวนี้ไปเลย แล้วผลิตสินค้าตัวใหม่ขึ้นมาแทน เพื่อจะได้เลี่ยงไปใช้วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนอย่างอื่นที่ไม่ต้องพึ่งพาซัพพลายเออร์ผูกขาดรายนี้

เห็นหรือยังครับ ไม่ว่าจะเลือกใช้เส้นทางที่หนึ่งหรือสอง งานหนักหนาสาหัสมากทั้งสองทาง ท่านจึงต้องคิดที่จะป้องกันมิให้เกิดปัญหา Monopoly แบบนี้ซ้ำซากอีกในอนาคตโดยการตัดไฟต้นลม เพราะสภาพการณ์ Monopoly หรือการที่ซัพพลายเออร์ไม่มีคู่แข่งเลยนั้นแน่นอนว่าซัพพลายเออร์ต้องฉวยโอกาสทำประโยชน์สูงสุดทั้งในเรื่องการกำหนดราคาและเงื่อนไขเอาตามใจชอบ สภาพการณ์ Monopoly จึงเป็นเสี้ยนหนามอย่างยิ่งในการทำ Cost saving ของท่าน เป็นสภาพการณ์ที่หากเกิดขึ้นแล้วก็จะบั่นทอนผลกำไรของบริษัท

กรณีที่ท่านอับจนปัญญา แก่ปัญหาแบบไหนก็ได้ อีกทั้งจะเป็นมากเลียงไม่ได้จริงๆ ยิ่งไงก็ต้องจัดซื้อจัดจ้างจาก Monopoly ก็ยึดภาษิตนี้ไว้ให้ดีคือ **“ถ้าเอาชนะเขาไม่ได้ ก็ไปเป็นพวกกับเขาซะ”** อย่าทำเก่งไปพูดจาว่าร้ายไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลัง ไม่งั้นเดี๋ยวจะกลายเป็นศพไม่มีญาติ

ขอแนะนำให้ท่านไปอ่านบทความของผมเรื่อง “ยกระดับงานจัดซื้อ” ในฉบับที่ 33 ประกอบกันไปด้วยนะครับว่า กรณีเช่นนี้นักจัดซื้อมืออาชีพเขาดำเนินการสามประการอย่างไรบ้าง