

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 031

ธันวาคม 2553 – มกราคม 2554



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

LINE cheocharn

f cheocharn

## ยุทธศาสตร์การต่อรองให้ชนะทั้งคู่ Win-Win Negotiation Strategies

คำพูดที่เรามักได้ยินกันบ่อยที่ว่า “แบ่งเค้กกันคนละครึ่ง” ฟังดูก็เหมือนว่าเป็นการต่อรองที่จบแบบต่างก็ชนะทั้งคู่ แต่ที่จริงแล้วน่าจะเป็นการแพ้ทั้งคู่เสียมากกว่า ก็เพราะว่าทั้งคู่ต่างก็ไม่สามารถบรรลุในสิ่งที่ตนเองคาดหวังไว้อย่างแท้จริง จึงต้องยอมแบ่งไปให้อีกฝ่ายครึ่งหนึ่ง

หัวใจสำคัญที่จะทำให้การเจรจาจบลงอย่างชนะทั้งคู่ นั้น ทั้งสองฝ่ายต้องสามารถพูดคุยค้นหาข้อเท็จจริงให้ได้เสียก่อนว่าแต่ละฝ่ายต้องการได้ อะไรจากการเจรจาต่อรองครั้งนี้ ในขั้นพูดคุยกันก่อนจะต่อรองอย่างจริงจัง หรือที่เรียกกันว่า Pre-negotiation session นั้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งยวดของกระบวนการเจรจาต่อรอง แต่พวกมีอสมัครเล่นมักละเลยไม่ให้ความสนใจ ขั้นตอนนี้คือการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลซึ่งกันและกัน ต้องเปิดเผยถึงสิ่งที่แต่ละฝ่ายคาดหวังอยากจะได้ ฝ่ายจัดซื้อควรต้องสอบถามพูดคุยกับซัพพลายเออร์จนเข้าใจชัดเจนว่า เขาปรารถนาจะเห็นการเจรจาจบลงอย่างไรเขาถึงจะพอใจ ถ้าเป็นไปได้ขั้นตอนนี้ควรเป็นการพูดจาหยังเชิงแสดงความคิดเห็นกันไปมาในช่วงครึ่งแรกก่อนจะเริ่มลงมือเจรจากัน ในเนื้อหาอย่างจริงจัง นักจัดซื้อต้องมีศิลปะในการฟัง เพราะผลการวิจัยระบุว่า อีกฝ่ายพร้อมจะร่วมมือกับเรามากขึ้นถ้าเขารู้สึกว่าสิ่งที่เขาต้องการนั้น เราได้รับฟังเขาอย่างเข้าใจและเห็นใจ



ตัวอย่างคำถามที่น่าจะใช้ก็อย่างเช่น “เราควรจะจบการตกลงแบบไหน คุณถึงจะพอใจ เราต่างก็ประสบความสำเร็จด้วยกัน” หรือถามว่า “คุณอยากให้ผลการเจรจาออกมาอย่างไร คุณถึงจะพอใจ” แล้วท่านจะแปลกใจที่ได้รับคำตอบแบบไม่



คาดคิดมาก่อนว่าจะได้ยินจากปากเขา แต่ที่สำคัญคือ “ท่านต้องตั้งใจฟัง มิใช่สักแต่ว่าถามไปงั้นๆ” ดังนั้นระหว่างที่ซัพพลายเออร์เขาพูดหรืออธิบาย ท่านจึงต้องฟังอย่างตั้งใจแบบ Active Listening ท่านต้องไม่ขัดจังหวะ ไม่ขัดคอ ต้องไม่แสดงอาการไม่เห็นด้วยไม่ว่าจะโดยคำพูดหรือโดยสีหน้าท่าทาง นักจัดซื้อต้องระลึกไว้ในใจตลอดเวลาว่า การรับฟังอย่างตั้งใจว่าซัพพลายเออร์เขาต้องการอยากได้อะไรโดยมิได้ขัดคอหรือปฏิเสธนั้น มิได้เป็นการตกปากรับคำว่า

ท่านจะทำให้ตามที่เขาต้องการก็หาไม่ และอย่าลืมบันทึกสาระสำคัญไปด้วยในระหว่างที่ฟังเขา ระบายความในใจออกมา

เมื่อซัพพลายเออร์ตอบคำถามจนท่านพอใจแล้ว ให้ท่านพูดทวนคำตอบของเขาแต่เรียงเรียงใหม่เป็นคำพูดของท่านเอง เพื่อจะแสดงให้เห็นว่าสิ่งที่เขาต้องการนั้น ท่านได้ฟังแล้วอย่างตั้งใจและเข้าใจปัญหาของเขาแล้ว ระหว่างที่ท่านพูดทวนนั้นท่านควรจะทำเสียงดูบันทึกที่ท่านจดไว้ด้วย การกระทำเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าท่านสนใจฟังและได้จดบันทึกในทุกรายละเอียดไว้แล้ว และยังมีประโยชน์สำหรับท่านเองที่จะใช้เป็นข้ออ้างอิงอย่างไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนในระหว่างการเจรจาที่จะตามมา ตัวอย่างเช่น ซัพพลายเออร์เขาได้พูดไว้ว่าเขาอยากให้เราจ่ายเงินเร็วขึ้นกว่าปกติ เขาอยากขอใช้ชื่อบริษัทของเราเพื่อการโฆษณาหรือเพื่อเอาไว้อ้างอิงกับลูกค้ารายอื่น ...

การบันทึกสิ่งที่อีกฝ่ายต้องการจะได้จากเราในขั้นของ Pre-negotiation session ตามที่อธิบายมานี้ เป็นยุทธวิธีอันจะนำไปสู่การเจรจาต่อรองที่จบอย่างชนะทั้งคู่ หัวใจอยู่ที่การวิเคราะห์อย่างละเอียดว่า เขาต้องการอะไรบ้าง มีอะไรที่เราควรยอมให้เขาบ้างและอะไรบ้างที่ยอมไม่ได้ ต้องวิเคราะห์ว่าการยอมให้เขาในเรื่องใดที่เราลงทุนน้อยที่สุดแต่ส่งคุณค่าให้เขาอย่างยิ่งยวด ท่านต้องหาสิ่งนั้นให้เจอและวางแผนหาวิธีการเหมาะสมๆ ที่จะสนองตอบให้เขาอย่างแนบเนียนและค่อยๆ ให้อย่างมีคุณค่า เพราะนั่นแหละคือ **"การยอมให้"** อันจะส่งผลให้เขาก็ต้องยอมให้บางอย่างแก่ท่านโดยเต็มอกเต็มใจเป็นการแลกเปลี่ยน **กฎเหล็กในการเจรจาต่อรองก็คือ ไม่มีใครยอมให้อะไรฟรีๆ แก่อีกฝ่ายโดยไม่มีอะไรมาแลกเปลี่ยนที่คุ้มค่างันเป็นการตอบแทน** ท่านจึงต้องคิดวางแผนให้ดีว่าจะมีอะไรไปให้เขา เพื่อที่ท่านจะได้บางอย่างจากเขาเป็นการตอบแทน และท่านก็อย่ายอมให้อะไรเขาเหมือนกันถ้าเขาไม่ยอมให้บางอย่างแก่ท่านเป็นการตอบแทน

สมมติว่า การที่เขาต้องการให้เราจ่ายเงินเร็วขึ้น ทำให้เราต้องสูญเสียประโยชน์บางส่วนไปเล็กน้อย แต่ซัพพลายเออร์เขาจะได้ประโยชน์มากมายในเรื่องนี้เนื่องจากปัจจุบันเขาหมุนเงินไม่ค่อยทัน หากเราจ่ายเงินเร็วขึ้นเขาจะหมุนเงินได้สะดวกขึ้น การทำงานของเขาจะราบรื่นไม่สะดุด กรณีนี้เข้าข่ายในหลักการที่ว่าเราลงทุนน้อยที่สุด แต่ส่งคุณค่าให้เขาอย่างยิ่งยวด

หรือในกรณีที่ซัพพลายเออร์เขาอยากใช้ชื่อบริษัทของเราไปโฆษณาหรือใช้อ้างอิงกับลูกค้ารายอื่นของเขา เรื่องนี้ซัพพลายเออร์เขาจะได้ประโยชน์มากมายจากการอาศัยเครดิตและชื่อเสียงของเราไปอ้างอิง ทำให้เขาดูน่าเชื่อถือ ส่วนทางฝ่ายเราก็ไม่เสียหายอะไร อีกทั้งไม่ต้องลงทุนอะไรเลย กรณีอย่างนี้ก็เข้าข่ายในหลักการที่ว่าเราลงทุนน้อยที่สุด แต่ส่งคุณค่าให้เขาอย่างยิ่งยวดเช่นกัน

และอย่าลืมกฎเหล็กในการเจรจาต่อรอง **จงให้ในสิ่งที่เขาอยากได้มาก เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อเขามาก แต่อย่าให้ฟรี ท่านต้องได้อะไรกลับมาเป็นการแลกเปลี่ยนอย่างคุ้มค่างด้วยเสมอ** ดังนั้น ท่านอาจจะเจรจาท่องกับเขาว่า "ที่คุณขอให้เราจ่ายเงินเร็วขึ้นกว่าระเบียบปกติของเรานั้น ถ้าคุณยอมลดราคาลงมาตามที่ผมว่าไป ผมก็จะลองไปขออนุมัติจากฝ่ายบัญชีของผมดู" หรือ "ตามที่คุณพูดเอาไว้ว่าอยากใช้ชื่อบริษัทของเราไปอ้างอิงนั้น เรื่องนี้ผมอาจจะยอมให้คุณก็ได้ ถ้าหากว่าคุณยอมที่จะ ..."

เห็นไหมว่า เขาก็ได้-เราก็ได้ อย่างนี้แหละที่เรียกว่า Win-Win Negotiation เป็นการเจรจาต่อรองที่ชนะทั้งคู่ จะเห็นว่าไม่ยากเลยใช่ไหม แต่ในชีวิตจริงอาจไม่ง่ายแบบนี้เสมอไป



เพราะบางทีสิ่งที่เขาต้องการนั้นเราไม่มีจะให้ หรือถึงมีแต่ก็ให้ไม่ได้ เช่นเขาขอให้เราจ่ายเงินเร็วขึ้นจากเครดิตเทอม 3 เดือนให้เหลือเดือนเดียวแล้วเขาถึงจะยอมลดราคาให้ตามที่เราขอไป แต่เราก็ไม่มีเงินสดหมุนเวียนมากพอที่จะจ่ายเร็วตามที่เขาต้องการ หรือเขารู้ว่าเราแบ่งซื้อวัตถุดิบจากซัพพลายเออร์สองเจ้า เขาจึงขอให้เราซื้อจากเขาเพียงเจ้าเดียวเพราะเขาต้องการใช้กำลังการผลิตของเขาให้เต็มที่ จากนั้นเขาจะยอมลดราคาให้ แต่เราก็ทำตามที่เขาขอไม่ได้เพราะขัดต่อนโยบายของผู้บริหารที่ต้องการให้ซื้อวัตถุดิบตัวนี้จากซัพพลายเออร์สองเจ้าควบกันไปเพื่อลดความเสี่ยง เมื่อเกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้น นักจัดซื้อก็มีเรื่องต้องทำการบ้านหนักขึ้นกว่าเดิมเอาไว้มองจะทยอยนำมาเขียนแนะนำเป็นลำดับไปนะคะ

ในศุภวาระดิถีขึ้นปีใหม่ 2554 ขออำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่ท่านเคารพนับถือจงดลบันดาลให้ท่านและครอบครัวประสบความสุขความเจริญ คิดสิ่งใดที่ดั่งามก็ขอให้สมดังที่ปรารถนาทุกประการเทอญ Happy New Year ทุกท่านครับ