

## บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย



ฉบับที่ 030

ตุลาคม – พฤศจิกายน 2553

สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

# ลูกเล่นในการเจรจาต่อรอง Negotiation Tactics

การเจรจาต่อรองไม่ว่าจะเป็นเรื่องธุรกิจการค้าหรือปัญหาการเมือง หลักใหญ่เหมือนกัน ทั้งนั้นคือต้องมีการยืดหยุ่นยอมบางสิ่งบางอย่างเพื่อแลกเปลี่ยนกับบางอย่างที่ต้องการจะได้ การเอาแต่ได้ถ้ายึดเดิวนั้นมิใช่การเจรจาต่อรองหรือการต่อรอง อย่างนั้นเขาเรียกว่าข่มขู่หรือกดขี่ เป็นต้นว่าบริษัทใหญ่ข่มขู่ให้บริษัทเล็กต้องยอมทำตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้



ปัญหาที่ต้องคิดและวางแผนในการเจรจาต่อรองกันก็คือ เราจะเอาอะไรไปเสนอให้เขาเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่เราต้องการจะได้ หากสิ่งที่เราเสนอไปนั้นไม่เป็นที่น่าสนใจสำหรับเขา ก็ยากที่เขาจะยอมหยิบบิ้นอะไรมาให้เรา แต่ถ้าสิ่งที่เราเสนอให้เขาเป็นที่น่าสนใจสำหรับเขา เรื่องก็จะง่ายขึ้น ดังนั้นจึงไม่แปลกเลยที่ทำไมบริษัทใหญ่มากจึงยอมบริษัทเล็ก การเจรจาต่อรองจึงต้อง

ประกอบด้วยการให้และการรับ ซึ่งจะทำให้การเจรจาลงในรูปแบบที่เราเรียกว่า **Win-Win Negotiation**

ความล้มเหลวในการเจรจาต่อรองมักเกิดจากความผิดพลาดในขั้นตอนของการยืดหยุ่นการยอมให้บางอย่างเพื่อแลกกับบางอย่าง ที่เราเรียกกันว่า **Give-and-Take** นั้นเป็นศิลปะประการหนึ่ง ข้อคิดต่อไปนี้น่าจะสามารถนำไปใช้ได้กับการเจรจาทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นเรื่องในครอบครัว ธุรกิจซื้อขาย หรือเรื่องการเมืองทั้งในประเทศและต่างประเทศ

หลักการข้อแรกก่อนอื่นใดก็คือ ท่านจงวางแผนล่วงหน้าว่าท่านจะเปิดฉากเสนอขั้นต้นเท่าไรและอย่างไร ซึ่งต้องคิดให้ดีว่าหลังจากที่เสนอคำแรกไปแล้วยอมจะต้องถูกขอให้มีการลดราคาต่อกันต่อไปอีก ดังนั้นจึงต้องเสนอหรือเรียกร้องให้มาก



เอาไว้ก่อนเพื่อที่ว่าเมื่อลดลงมาแล้วก็ยังเป็นไปตามที่ท่านต้องการ แต่นั่นก็มีไว้ว่าท่านจะสามารถฉวยโอกาสเรียกร้องให้สูงสุดก่อนอย่างน่าเกลียดก็หาได้ไม่ เพราะนั่นกลับจะสร้างปัญหา อาจกลายเป็นการดูแคลนคู่เจรจาอีกฝ่าย หรือเป็นการแสดงความไม่ยี่หระ และผลก็คือเรื่องก็จบ

ลงตรงนั้นแหละ โดยยังไม่ได้เริ่มเจรจาด้วยซ้ำไป การทำการบ้านและการหาข้อมูลจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

หลักคิดถัดไปคือ เทคนิคในการถอยจากจุดที่เสนอให้ในตอนแรก บรรดาเขียนต่อรองและตำราทุกเล่มเขาแนะนำไว้เหมือนกันหมดว่า ให้ยอมอย่างช้าๆ และค่อยๆ ยอมทีละหน่อยเป็นขั้นเป็นตอนไป ให้นึกถึงสภาพว่าตนเองอยู่ในห้องมืดสนิทและกำลังขยับซ้ายขยับขวาเพื่อคลำหาสวิตช์ไฟ ซึ่งแน่นอนว่าต้องทำอย่างใจเย็น มิฉะนั้นมือไม้ของท่านก็จะไปปิดข้าวของหล่นแตกหักเสียหาย หรือไม่ก็เดินสะดุดโน้นสะดุดนี้หวัคมาหรือตกบันไดขาหักเสียก่อน เป็นเรื่องปกติที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็ปิดบังซ่อนเร้นความต้องการที่แท้จริงของฝ่ายตนเองเอาไว้ จึงเป็นเรื่องที่ท่านต้องใช้ความสามารถในการทดสอบไปเรื่อยๆ อย่างใจเย็นๆ โดยการค่อยๆ ลดราคาออกไปให้เขาทีละหน่อย แต่อย่าลืมว่า การลดให้อย่างยากเย็นหรือแข็งขืนไปก็อาจทำให้อีกฝ่ายหมดความอดทน และทำให้การเจรจาล้มลงต่อหน้า แต่ถ้าให้มากและเร็วเกินไปก็อาจเสียรู้อีกฝ่ายได้เช่นกัน

สมมติว่าท่านประกาศขายรถยนต์มือสองของท่านในราคา 500,000 บาท มีผู้สนใจขอต่อราคา 420,000 บาท ถ้าท่านตอบกลับทันทีทันใดว่า "ขอ 450,000 ก็แล้วกัน" ลองคิดดูว่าจะเกิดอะไรขึ้น

อย่างนี้เขียนในวงการเขาว่าท่านลดราคามากเกินไปและเร็วเกินไป แทนที่จะสงวนที่ท่าโดยทำอึดออดไม่ยอมลด หรืออาจลดลงให้นิดหน่อยพอเป็นพิธีเพื่อตรวจสอบความสนใจที่แท้จริง เพราะเป็นไปได้ว่าคนซื้ออาจมีราคาในใจอยู่ที่ 480,000 บาทก็ได้ แต่กรณีนี้สายเกินไปแล้วเนื่องจากท่านลดราคาให้มากและเร็วเกินไป นอกจากนั้นยังเป็นการส่งสัญญาณให้ผู้ซื้อผู้รู้ด้วยว่า ท่านยังสามารถลดราคาลงได้มากกว่านี้อีก บางคนคิดว่าการลดราคาให้เสียทีเดียวเลยนั้นเป็นการประหยัดเวลาและเป็นการแสดงความใจกว้าง แสดงถึงความเป็นคนสปอร์ตไม่มากเรื่อง ความคิดเหล่านี้กลับเป็นอันตราย เพราะในระหว่างการเจรจาต่อรองนั้นไม่มีใครเชื่อใจใครหรอกครับ การยอมหรือให้บางอย่าง กลับจะยิ่งสร้างความระแวงและท่านจะต้องทำงานหนักขึ้นมาก แต่ทั้งนี้ ยกเว้นว่าท่านกำลังคุยอยู่กับบางคนที่ท่านไว้วางใจเขามาก และเขาก็ไว้วางใจท่านมาก

ตำราต่อรองสอนเอาไว้ว่า ไม่ควรยอมให้มากมายในครั้งเดียวแต่ควรทยอยให้ทีละนิดทีละหน่อยหลายครั้ง และยิ่งแนะนำเอาไว้ด้วยว่าการยอมให้ในครั้งถัดๆ ไปควรจะต้องน้อยลงเป็นลำดับ คือครั้งแรกให้มาก ครั้งถัดไปให้น้อยกว่าครั้งแรก ครั้งที่สามก็ต้องน้อยกว่าครั้งที่สอง การกระทำเช่นนี้เป็นการส่งสัญญาณให้อีกฝ่ายรู้ว่าการจะขออะไรเพิ่มเติมอีกนั้นกำลังจะยากขึ้นเรื่อยๆ

หลักคิดประการที่สามสุดท้าย คือการเจรจาต่อรองจะดำเนินไปได้ดีและสวยถ้าทั้งสองฝ่ายมีการผลัดกันยอม การที่ฝ่ายหนึ่งยอมบางอย่างแก่อีกฝ่าย และอีกฝ่ายก็ยอมบางอย่างตอบแทนให้บ้างนั้น ทำให้บรรยากาศการเจรจาดี เพราะมีบรรยากาศแห่งการไม่เอาเปรียบกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยและยืดหยุ่นต่อกัน แม้ว่าสิ่งที่แต่ละฝ่ายเสนอให้กันและกันจะมีคุณค่าไม่เท่าเทียมกันก็ไม่ใช่ไร

หลายครั้งที่การเจรจาเป็นการให้อยู่ฝ่ายเดียวโดยอีกฝ่ายไม่ยอมให้อะไรกลับมาเป็นการตอบแทนบ้างเลยนั้น เกิดจากสาเหตุสองประการ ประการแรกคือเขาเจรจาต่อรองไม่เป็น และอีกประการหนึ่งคือเขาเป็นนักเจรจาต่อรองประเภทโหดหรือดี๊ดี ซึ่งต้องการบีบให้อีกฝ่ายคายออกมาให้หมด จะเรียกว่าโหดหรือดี๊ดีก็แล้วแต่พฤติกรรมว่าใช้วิธีใด

ย้อนกลับมาทบทวนกรณีที่ท่านประกาศขายรถมือสอง ในราคา 500,000 บาท เมื่อผู้ซื้อขอต่อราคาเหลือ 420,000 บาท ตามหลักของการผลัดกันยอมท่านจึงลดราคาลง เช่นลดเหลือ 490,000 ส่วนฝ่ายผู้ซื้อแทนที่จะขยับราคาขึ้นมาบ้างตามหลักของการผลัดกันยอม แต่เขากลับพูดว่า “โอ๊ย – นั่นก็ยังไม่แพงเกินไป” จากนั้นก็ยกแม่น้ำทั้งห้ามาสาธยาย แต่ไม่ยอมขยับราคาจาก 420,000 ขึ้นมาหาท่านเลย พฤติการณ์เช่นนี้อาจทำให้ท่านยอมขยับราคาลงมาให้เขาอีกเช่น “เอ้า – ผมให้ 480,000 ก็ได้” และถ้าเจอนักต่อรองจอมดีดเขาก็จะโอดครวญต่อไปเรื่อย ๆ และอาจทำให้ท่านใจอ่อนยอมลดราคาลงมาอีกสองสามรอบก็เป็นได้



เขียนในวงการเขาเดือนให้ระวังตัวอย่ายอมให้เกิดกรณีแบบนี้กับท่าน หากเขาเล่นวิธีเอาแต่ได้โดยไม่ยอมใช้กติกาผลัดกันยอมบ้างเลย ไม่ว่าจะเกิดจากการที่เขาต่อรองไม่เป็น หรือเกิดจากการที่เขาหยิ่งอวดดี หรือเขากำลังใช้กลยุทธ์ลูกดีดหรือลูกบีบ ให้ท่านพูดขอกับเขาตรงๆ ไปเลยท่านเองว่า “คุณลองเสนอมาบ้างซิว่า เท่าไรคุณจึงจะพอใจ เพราะผมก็ยืดหยุ่นให้คุณหลายครั้งแล้ว คุณลองขยับเข้ามาหาผมบ้างสิครับ”

สุดท้าย ตำราทุกเล่มสอนเอาไว้ว่าในการเจรจาต่อรองนั้นมันเป็นเรื่องของจิตวิทยา เมื่อท่านเสนอให้เขาหรือยอมให้เขานั้น เขาย่อมมีความรู้สึกที่ดี ดังนั้นสิ่งสำคัญคือการทำการบ้านของท่านว่า ท่านควรจะเปิดฉากที่เท่าไรและอย่างไร จึงจะมีเนื้อที่ให้ท่านเล่นเกมลดราวดูศอกกับเขาได้เยอะพอสมควร

คงพอจะเห็นแล้วนะครับว่า การเจรจาต่อรองไม่ใช่เรื่องยากเย็นอย่างที่กลัวกัน หากต้องการเรียนรู้เทคนิคการจัดซื้ออย่างเป็นระบบและมากกว่าในบทความนี้ อย่างนี้เสียเงินครับ มีแบบเรียนกันเต็มหนึ่งวัน หรือต้องการแบบมี Workshop ให้ทดลองเจรจากันเลย แบบนี้ต้องใช้เวลาสองวันครับ

ธุรกิจทุกวันนี้ต้องการนักจัดซื้อมืออาชีพ ต้องการคนที่ **Think internationally – Act locally** ควรรีบเพิ่มคุณค่าให้ตัวเองก่อนจะสายเกินไป เขาเตือนกันว่า อย่าเพิ่งหัดว่ายน้ำตอนเรือล่ม อย่ารอไปซ่อมหลังคาตอนฝนตก นอกจากแก้ปัญหาไม่ได้แล้ว ยังมอมแมมน่าสมเพชอีกด้วยครับ