

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 022 กรกฎาคม – สิงหาคม 2552



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📱 cheocharn

หลุมพรางในการเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อ PITFALL IN PURCHASING NEGOTIATION

ในการทำธุรกิจ トラบดที่ซัพพลายเออร์ยังอยู่ในสภาวะลูกผีลูกคนว่าจะได้ออเดอร์หรือเปล่า トラบดนั้นฝ่ายจัดซื้อก็จะมีอำนาจเจรจาต่อรองที่เหนือกว่าเสมอ เรื่องแบบนี้ นักจัดซื้อมืออาชีพรู้กันดีทุกคน ดังนั้นในการจัดซื้อที่มีมูลค่าสูง ฝ่ายจัดซื้อจึงวางหน้าสันทนแบบเนียนไม่ยอมเผยได้ให้ซัพพลายเออร์ระแคะระคายเป็นอันขาดว่า ข้อเสนอของซัพพลายเออร์นั้นมีแนวโน้มว่าจะผ่านการพิจารณาหรือไม่

แต่บางที User หรือผู้ใช้งานในบริษัทของเราเองนั่นแหละที่ไม่รู้แท้คดิกนี้ วิธีป้องกันก็คือ เมื่อไรก็ตามที่จะต้องติดต่อกับซัพพลายเออร์ ไม่ว่าจะโดยพบปะพูดคุยหรือโทรศัพท์ก็ตาม ควรต้องให้ฝ่ายจัดซื้อเป็นศูนย์กลางในการติดต่อ เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลบางอย่างและบางด้านจะไม่มีการแพร่กระจายไปเข้าหูซัพพลายเออร์ ดังนั้นการติดต่อกันโดยตรงระหว่าง User กับซัพพลายเออร์โดยที่ฝ่ายจัดซื้อไม่รู้ หรือที่ในวงการจัดซื้อเรียกกันว่า Backdoor selling นั้น ไม่ควรจะปล่อยให้เกิดขึ้นเป็นอันขาด



แต่ก็อีกนั่นแหละ บางบริษัทก็ห้กท่วงว่าถ้า User หรือฝ่ายออกแบบไม่ได้คุยกับซัพพลายเออร์โดยตรง ให้ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้คุยแล้วจะรู้เรื่องละเอียดและถูกต้องได้อย่างไร เป็นไปได้หรือที่ฝ่ายจัดซื้อจะรอบรู้สารพัดไปหมด เรื่องนี้ก็จริงตามที่เขาห้กท่วงไว้เหมือนกัน แล้วจะทำไงดีละ

ทางออกก็คือ EPI หรือ Early Purchasing Involvement นั่นเอง หมายถึงการที่เรียกฝ่ายจัดซื้อให้เข้าไปยุ่งเกี่ยวตั้งแต่แรกเริ่มหรือตั้งแต่ขั้นโกโหเลยทีเดียว เป็นต้นว่า ตั้งแต่ขั้นประชุม



หารือกันว่าจะออกแบบอย่างไร หรือจะเอาของแบบไหน ส่วนประกอบเป็นอย่างไร จะเริ่มเมื่อไร แม้จะเป็นแค่ความคิดฝันหรือขั้นเริ่มต้นก็ตาม นักจัดซื้อมืออาชีพก็ควรจะได้เข้าไปร่วมพูดคุยหารือรับทราบตั้งแต่ขั้นแรกเริ่มตั้งว่านี่ เพื่อจะให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำเรื่อง Specification, Standardization, Availability, Source, และ Lead time และฝ่ายจัดซื้อจะได้มีเวลาเตรียมตัวแต่เนิ่นๆ ในการมองหาซัพพลายเออร์และเตรียมแผนการซื้อและการเจรจาต่อรอง

การทำ EPI หรือการให้ฝ่ายจัดซื้อเข้าไปยุ่งเกี่ยวตั้งแต่ขั้นออกแบบแรกเริ่มนั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับบริษัททั้งหลาย จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องได้รับการเห็นชอบได้รับไฟเขียวสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นจึงจะสำเร็จได้ เหตุที่ฝ่ายจัดซื้อของบางบริษัททำ EPI ได้สำเร็จก็เพราะว่า บริษัทนั้นมีประสบการณ์อันยาวนานมาจากการไม่ยอมทำ EPI มาก่อนนั่นเอง จึงได้เห็นความสำคัญของ EPI ว่าถ้าไม่ทำแล้วจะเกิดปัญหาตามมาในระยะยาวอย่างไร

การเจรจาต่อรองที่ซ้ากะหล่ำปลีที่สุดของนักจัดซื้อก็คือ การเจรจาต่อรองกับซัพพลายเออร์ประเภท Sole source คือของนั้นมีขายเจ้าเดียว หรือเป็นของที่มี Spec พิเศษที่ทำได้อยู่เจ้าเดียวแบบที่เรียกว่าผูกขาดหรือ Monopoly ลองย้อนกลับไปดูสัปดาห์ที่ผ่านมา สถานการณ์อันเสียเปรียบดังที่มันเกิดขึ้นมาได้อย่างไร แล้วในที่สุดก็จะพบว่า เกือบทุกกรณีเกิดจากการคิดการออกแบบการตั้งสูตรและการกำหนดส่วนประกอบโดยมิได้มีการหารือกับฝ่ายจัดซื้อตั้งแต่ขั้นแรกเริ่มทั้งนั้น ทำให้ขาดความรอบรู้และรอบคอบในการสำรวจแหล่งขายแหล่งผลิตที่เกี่ยวข้องบางที่แม้จะมีค่าใช้จ่ายไปติดกับอยู่ในตลาดผูกขาดแบบ Monopoly แต่ก็อาจตกหลุมพรางไปอยู่ในตลาด Oligopoly คือมีผู้ขายน้อยรายมาก

มันน่าโมโหไหมล่ะที่ทีมออกแบบหรือ User ของเราไปปรึกษาหารือกับซัพพลายเออร์แทนที่จะหารือกับฝ่ายจัดซื้อ แล้วก็ถูกซัพพลายเออร์บางรายสนับสนุนให้ใช้ของประเภทนั้นประเภทนี้ หรือออกแบบอย่างโน้นอย่างนี้ โดยใช้ราคาเป็นเครื่องล่อใจในจุดเริ่มต้น และในที่สุดก็ไปติดกับอยู่ในวังวนที่จะต้องอาศัยเขาเป็นหลักเพราะมีซัพพลายเออร์เพียงไม่กี่รายที่ทำแบบนี้ได้ หรือมีเฉพาะเขาคนเดียวที่ชำนาญมากกว่าใคร ทีนี้เมื่อเราขยับไปไหนไม่ได้แล้ว ตอนนี้แหละก็ถึงตอนปรับราคาโดยสารพัดเหตุผล เราจะปรับเปลี่ยนอะไรก็ไม่ได้เนื่องจากกล่าล็กไปมากจนถอยหลังไม่ได้แล้ว เมื่อเหตุการณ์ดำเนินมาถึงจุดนี้การเจรจาต่อรองก็ยากเย็นชนิดหืดขึ้นคอ แทนไม่ได้อะไรมาเป็นชิ้นเป็นอัน เรื่องก็กลับกลายเป็นว่าฝ่ายจัดซื้อต่อรองไม่เก่ง ไม่มีฝีมือ

การซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์ขนาดใหญ่ราคาแพงก็เช่นกัน ดูเหมือนที่วิศวกรจะมั่นใจในความรู้ทางเทคนิคของตนเองจนลืมความสำคัญของฝ่ายจัดซื้อไปว่า ในระยะยาวจะต้องมีการซ่อมบำรุง จะต้องมีการซื้ออะไหล่ แล้วอีต่อนั้นสภาพตลาดจะทำให้การเจรจาต่อรองเป็นอย่างไร

บริษัทใดที่เคยมีประสบการณ์ขมขื่นอันเกิดจากการไม่ทำ EPI แน่หนอนว่ายอมเข็ดขยาดไม่ต้องการทำผิดซ้ำซาก ดังนั้นเมื่อฝ่ายจัดซื้ออธิบายและชี้ให้เห็นต้นตอแห่งปัญหาของการเป็นเบี้ยล่างในการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารก็จะถึงบางอ้อรีบให้ไฟเขียวโครงการ EPI ทันทีทันใด เพราะไม่ต้องการให้เกิดประวัติศาสตร์ซ้ำรอย จึงสั่งให้นักจัดซื้อมืออาชีพเข้าไปมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับทุกทีมงานตั้งแต่นั้นๆ ตรงกับภาษาอังกฤษเป๊ะ Early Purchasing Involvement หรือ EPI

