

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 004

ตุลาคม 2550



สอบถามปรึกษาหาหรือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

การยุให้ผู้ขายเข้าหน้าราคากัน Inciting Suppliers into Price Battle

การที่นักจัดซื้อเอาราคาจากซัพพลายเออร์รายหนึ่งไปบอกให้อีกรายหนึ่งทราบ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้อีกรายนั้นลดราคาหรือตัดราคาหรือเพิ่มผลประโยชน์อื่นให้ดีกว่ารายแรก พฤติกรรมดังว่ันี้ยังคงเป็นที่ถกเถียงกันเสมอว่ันี้เป็นสิ่งที่นักจัดซื้อทำได้หรือไม่ควรทำ

บ้างก็ว่ันี้แหละคือชั้นเชิงการเจรจาต่อรอง เป็นวิธีที่จะทำให้ฝ่ายจัดซื้อได้รับราคาและเงื่อนไขอันเป็นประโยชน์สูงสุด ไม่ต้องอ้อมค้อมให้เสียเวลา

แต่บางคนบอกว่า การเอาราคาของรายหนึ่งไปเปิดเผยให้อีกรายหนึ่งทราบนั้นเป็นการผิดจรรยาบรรณในการทำธุรกิจ ลองนึกแบบใจเขาใจเรา หากลูกค้าของเราเที่ยวได้เอาราคาและเงื่อนไขของเราไปโพ่นทะนาให้คู่แข่งมาตัดราคาเรา แน่ช่นอนว่ันี้เราก้คงไม่พอใจ ด้วยเหตุนี้เราก้จึงไม่ควรจะประพฤติดังที่ว่ันี้กับซัพพลายเออร์ของเรา



แล้วยังจ้ัน อะไรถูกอะไรผิดกันแน

ปกติแล้วหากผมมีปัญหาสงสัยในเรื่องเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหา ผมก้มักจะใช้แนวคิดจากสถาบัน ISM – Institute for Supply Management ของสหรัฐอเมริกาเป็นบรรทัดฐาน เพราะในวงการจัดซื้อจัดหานั้นสถาบัน ISM นี้เก่าแก่ที่สุดในโลก เขาก่อตั้งเมื่อปี 1915 นับถึงตอนนี้ก้มีอายุ 92 ปีแล้ว ทั่วโลกต่างก้ยอมรับนับถือสถาบันแห่งนี้ อีกแห่งหนึ่งคือสถาบันจัดซื้อจัดหาของอังกฤษ (CIPS) ที่ว่ันี้เก่าแก่และแน่สูสีกันก้เพียงจะมีอายุครบ 75 ปีเมื่อไม่กี่วันมานี้ ส่วนสมาคมจัดซื้อของประเทศไทยเรา (PSCMT) ซึ่งผมเป็นผู้ก่อตั้งและได้รับเลือกให้เป็นนายกสมาคมคนแรกและผมได้รับเลือกต่อเนื่องยาวนานถึง 18 ปีนั้นก้เพียงจะมีอายุครบ 19 ปีในอีกไม่กี่เดือนข้างหน้า

ดังนั้น ลองมาฟังความเห็นของ ISM ดูหน่อยดีกว่า เพราะเป็นสถาบันจัดซื้อที่เก่าแก่ที่สุดของโลก เขากบอกว่า "ถ้าจะทำธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนก้ต้องคบค้ากับซัพพลายเออร์แบบพันธมิตรกันครับ มิใช่ปั่นหัวปั่นจุมกให้เขาหัวหันตบตีกัน"

มีบทความชิ้นหนึ่งเรื่อง **The Role of Purchasing in the Agile Enterprise** ตีพิมพ์อยู่ในวารสาร International Journal of Purchasing and Materials Management เมื่อปี 1998 เขียนโดย Ronald L. Merier, Michael A. Humphreys, and Michael R. Williams มีเนื้อหาตอนหนึ่งเขียนเอาไว้ว่ันี้ "บทบาทของงานจัดซื้อในอดีตคือการซื้อของให้ได้ในราคาถูกและมีคุณภาพตามที่ต้องการ ดังนั้นนักจัดซื้อจึงมักจะทำซัพพลายเออร์ไว้มากมายหลายแหล่ง เพื่อที่จะยุให้แต่ละรายหันหน้าราคากัน ยุแยงให้แต่ละรายเป็นศัตรูกัน เป็นการแข่งขันที่ดุเดือดเลือดพล่าน ถ้ามอง ในระยะสั้น นี้คือวิธีที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่งในการซื้อของให้ได้ใน

ราคาถูกที่สุด” หมายความว่า แก้ปัญหาเฉพาะหน้าก็โอเค แต่ถ้าจะเอาแบบยั่งยืน ทำแบบนี้ไม่ได้

ผมอยากให้สังเกตคำว่า **“ระยะสั้น”** ผู้ซื้อไม่ได้ให้ความหวังอะไรต่อซัพพลายเออร์ว่าจะมีการติดต่อซื้อขายกันต่อไปในอนาคตหรือไม่ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับราคาว่าใครถูกกว่าก็จะซื้อจากคนนั้น บรรยากาศการซื้อขายเป็นการทำหั้นแบบ Win-Lose Mentality ซึ่งหมายถึงต่างฝ่ายต่างจ้องจะกอบโกยเอาประโยชน์ตนเป็นที่ตั้ง เอาเปรียบทุกวิถีทางโดยไม่ต้องคำนึงว่าผู้อื่นจะเป็นอย่างไร เป็นการทำธุรกิจที่ฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งเสีย มิใช่ต่างฝ่ายต่างได้ สมาชิกในซัพพลายเชนจึงมีความรู้สึกเป็นศัตรูกัน แทนที่จะมีความรู้สึกเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกัน

ในวารสาร Global Logistics & Supply Chain Strategies ฉบับเดือนกรกฎาคม 2003 มีบทความเรื่อง Battle of the Supply Chains เขียนโดย Henrik Billgren เขาบอกว่า “ในอดีตนั้น การคบค้ากันในซัพพลายเชนอยู่ในรูปแบบของสัมพันธภาพห่างเหิน ที่เรียกว่า Arm’s length relationship” นั่นคืออดีต หมายความว่าตอนนี้เขาไม่นิยมทำกันแล้วครับ

ผมเคยอ่านงานวิจัยอีกชิ้นหนึ่งในสหรัฐอเมริกาบอกว่า การเจรจาต่อรองแบบต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์หรือที่เรียกว่า Win-Win Negotiation นั้นเริ่มเป็นที่นิยมใช้กันมาเกือบ 30 ปีแล้ว คือตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา ส่วนการเจรจาต่อรองในอดีตนั้นเป็นแบบ Win-Lose Negotiation คือฝ่ายหนึ่งเอาเปรียบอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายหนึ่งได้ อีกฝ่ายหนึ่งเสีย แบบนั้นไม่ยั่งยืน

ผมเห็นหลักสูตรการอบรมสัมมนาของหลายสถาบันที่จัดกันอยู่ในเมืองไทยเรา ยังมีหัวข้อและเนื้อหาและค่าเชิญชวนไปในทำนองคล้ายการทำศึกสงคราม มิใช่การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ ผมเองก็เป็นวิทยากรบรรยายในเรื่องการเจรจาต่อรองเหมือนกัน แต่ผมไม่เคยบรรยายหรือยุ่งให้ผู้เข้าสัมมนาของผมซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักจัดซื้อไปทำสงครามกับซัพพลายเออร์เลย แต่ตรงข้าม ผมกลับแนะนำให้นักจัดซื้อเรียนรู้เทคนิคในการวิเคราะห์และทำการบ้านให้ดี เพื่อที่จะใช้เป็นอาวุธในการกล่อมให้ซัพพลายเออร์จำนนด้วยเหตุผล และใช้กลยุทธ์การจูงใจให้เขาลดลงตามในสิ่งที่เราปรารถนา และยัดลดเวลาว่าซัพพลายเออร์ไม่ใช่ศัตรูของเรา แต่เขากับเราเป็นคู่ค้ากัน ต้องเจรจาต่อรองแล้วได้ประโยชน์ด้วยกันทั้งเขาทั้งเรา

การเจรจาต่อรองทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน เป็นการเอามาให้ได้ในสิ่งที่เราต้องการโดยที่อีกฝ่ายก็ไม่ผูกใจเจ็บ ดังนั้นเราต้องคิดเสมอว่า เขาก็ควรจะได้อะไรบางอย่างจากเราที่สมน้ำสมเนื้อกลับไปด้วย

ตัวอย่างเช่น การที่เราขอให้ซัพพลายเออร์ลดราคาลง โดยที่เราให้คำมั่นสัญญาว่าจะซื้อจากเขาติดต่อกันไปตลอดหกเดือนโดยไม่เปลี่ยนไปซื้อเจ้าอื่น อย่างนี้ก็เข้าข่าย Win-Win Negotiation เราก็ได้ เขาก็ได้ เราได้ราคาถูกลง ส่วนเขาได้ลูกค้าถาวรในระยะเวลาหกเดือน ทำให้เขาสามารถวางแผนระยะยาวได้ ทั้งแผนการซื้อวัตถุดิบและแผนการผลิต ทำให้ต้นทุนเขาลดลงและสามารถขายให้เราในราคาถูกลง เห็นไหมว่า เราได้โดยที่เขาไม่จำเป็นต้องเสีย แบบนี้ซัพพลายเชนก็จะยั่งยืน

เมื่อวันที่ 18-19 กรกฎาคม 2550 ที่ผ่านไปไม่นานนี้ Professor Dr. Ben M. Bensaou จาก INSEAD ได้มาบรรยายเรื่อง Blue Ocean Strategy และ Value Innovation & BOS Implementation ที่โรงแรมเรดิสัน ถ.พระรามเก้า เก็บเงินค่าเข้าฟังคนละ 17,000 บาท ผมโชคดีได้รับบัตรเชิญจากผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งของเอเชียปาร์คให้ไปร่วมงานนี้ฟรีในฐานะแขกพิเศษ เลยได้เรียนรู้และได้ข้อคิดเยอะแยะว่า “กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม” หรือ Blue Ocean Strategy นั้นแตกต่างจาก “กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง” Red Ocean Strategy อย่างไรบ้าง ซึ่งผมจะทยอยนำข้อคิดเหล่านี้มาถอดแทรกลงในบทความฉบับต่อไป และในการบรรยายของผมในอนาคตด้วยครับ