



Purchasing Information Goods

วันศุกร์ที่ 23 มีนาคม 2561 ณ โรงแรม กรุงศรี ริเวอร์ ออยุธยา

# กลยุทธ์การใหม่หัว ชีพปลายเออร์ ในงานจัดซื้อ



โดย อ.เชี่ยวชาญ รัตนามัทธนะ



**เชี่ยวชาญ รัตนามัทธนะ** ภ.บ., น.บ., C.P.M., A.P.P., MCIPS  
**Cheocharn Ratanamahatana** B.Sc., LL.B., C.P.M., A.P.P., MCIPS



08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

[www.AMCthailand.com](http://www.AMCthailand.com)



## ประธานกรรมการ

สถาบันฝึกอบรมสัมมนาวิชาชีพจัดซื้อ

โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน

บริษัท อัลฟา แมเนจเม้นท์ คอนซัลแตนท์ จำกัด




- ❖ เป็นผู้ก่อตั้งและได้รับเลือกให้เป็นนายกสมาคมคนแรก ของ สมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย (PSCMT) ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งเมื่อพฤศจิกายน 2531 และได้รับเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมอย่างต่อเนื่องเรื่อยมาจนถึงมีนาคม 2550 รวมทั้งสิ้นเป็นเวลาถึง 18 ปี
- ❖ เป็นคนไทยคนแรกและเพียงคนเดียวที่ได้รับรางวัลเกียรติคุณชั้นสูง Garner Themoin จากสหพันธ์บริหารงานจัดซื้อและซัพพลายนานาชาติ (IFPSM - International Federation of Purchasing & Supply Management) เพื่อชื่นชมในความเสียสละและทำคุณประโยชน์อย่างยิ่งต่อวงการวิชาชีพจัดซื้อและซัพพลาย
- ❖ เป็นคนไทยคนแรกและเพียงคนเดียวที่ได้รับ MCIPS กิตติมศักดิ์ จากสถาบันบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (CIPS - The Chartered Institute of Purchasing & Supply)
- ❖ เป็นคนไทยคนแรกที่ได้รับประกาศนียบัตรรับรองความสามารถด้านงานจัดซื้อ C.P.M. (Certified Purchasing Manager) และ A.P.P. (Accredited Purchasing Practitioner) จากสมาคมบริหารงานจัดซื้อแห่งชาติ (NAPM - National Association of Purchasing Management) แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันสมาคมนี้ได้เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น ISM (Institute for Supply Management)
- ❖ ได้รับการแต่งตั้งจาก APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) ให้เป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันพัฒนากรณีศึกษาทางด้าน Corporate Social Responsibility in the Global Supply Chain เพื่อเป็น APEC Casebook ให้กลุ่มสมาชิก APEC ใช้ศึกษาเรื่อง CSR in Procurement
- ❖ ได้รับประกาศนียบัตร ISO-9000 Lead Assessor จากสถาบัน IQC ประเทศอังกฤษ
- ❖ ได้รับการถ่ายทอดความรู้ด้าน International Purchasing & Supply Chain Management โดยตรงจาก UNCTAD/WTO - International Trade Centre (ITC) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นวิทยากรของโครงการ MLS - Modular Learning System ในวิชาจัดซื้อจัดจ้างและซัพพลายเชนนานาชาติ
- ❖ ได้รับการถ่ายทอดความรู้โดยตรงจากสถาบัน CIPS (The Chartered Institute of Purchasing and Supply) ประเทศอังกฤษ เพื่อเป็นวิทยากรของโครงการเผยแพร่วิชาการจัดซื้อจัดจ้างและซัพพลายนานาชาติ ของสถาบัน CIPS
- ❖ เป็นเจ้าของและบรรณาธิการวารสารรายเดือน สองภาษา ไทย-อังกฤษ วิทยายุทธจัดซื้อและบริหารพัสดุ (Purchasing, Logistics & Supply Chain Digest)
- ❖ ได้รับเชิญให้เป็นอาจารย์สอนพิเศษระดับปริญญาตรีและโทของหลายมหาวิทยาลัย เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ธรรมศาสตร์, มหิดล, เชียงใหม่, ขอนแก่น, ศิลปากร, เกษตรศาสตร์, ศรีนครินทรวิโรฒ, สุโขทัย ธรรมมาธิราช, เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ราชภัฏนครราชสีมา, ราชภัฏวไลยอลงกรณ์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า), แม่ฟ้าหลวง, และสถานศึกษาของเอกชนอีกหลายแห่ง เช่น ม.อีสส์ซัมซัน, ม.หอการค้าไทย, Yonok-MBA, ล่าปางอินเตอร์เทค-MBA, ม.กรุงเทพ, ม.รังสิต, ม.ศรีปทุม, ม.ธุรกิจบัณฑิต, เป็นต้น
- ❖ เป็นวิทยากรให้สถาบันฝึกอบรมสัมมนาต่างๆมากกว่า 30 แห่ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- ❖ ที่ปรึกษาของ สมาคมไทยโลจิสติกส์และการผลิต (TLAPS – Thai Logistics And Production Society)
- ❖ อดีตที่ปรึกษาของ โครงการ Logistics Clinic ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- ❖ อดีตคณะทำงานจัดทำระบบ EDI (Electronic Data Interchange) ในระบบงานจัดซื้อ ชุดก่อตั้งแรกเริ่มของประเทศไทย

**การโน้มน้าวใจ**  
คือ  
ขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง  
ของกระบวนการเจรจาต่อรอง



**การเจรจาต่อรองคืออะไร?**  
สาเหตุเกิดจาก...  
เพราะมีความขัดแย้งกัน และ  
เพราะอยากได้บางอย่างจากกันและกัน



จึงต้องหาทางออกร่วมกัน โดย...  
**การโน้มน้าวใจให้อีกฝ่ายคล้อยตาม  
เพื่อให้เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย**

จะโน้มน้าวใจซีพีพลายเออร์  
ก็ต้องเข้าใจซีพีพลายเออร์เสียก่อน

- ซีพีพลายเออร์เขาทำธุรกิจ หรือเขาทำ  
การกุศล
- ถ้าเขาทำการกุศล อะไรที่ได้บุญ  
เขาก็ยอมจะสนใจ
- ถ้าเขาทำธุรกิจ ก็ต้องรู้ว่าทุกธุรกิจต่าง  
ก็ต้องการกำไร อะไรที่นำไปสู่การสร้าง  
กำไร เขาก็ยอมจะสนใจ

เป้าหมายของธุรกิจ คือ ...



**กำไร**

ทุกธุรกิจ  
ต้องการ  
เพิ่มกำไร



**กำไร**

**วิธีเพิ่มกำไร**

1. ขายให้มากขึ้น
2. เพิ่มราคาขายให้สูงขึ้น
3. ลดต้นทุนให้ต่ำลง

**1+2+3**



**หาลูกค้าใหม่เพิ่ม  
จากเดิม**

**ให้ลูกค้าเดิม  
ซื้อมากขึ้น**

**ซีพีพลายเออร์  
จะชอบมากถ้า  
ใครช่วยเขาได้**



**สร้างความ  
ต่าง**

**ใช้ประโยชน์จาก  
สภาพตลาด**

**ซีพีพลายเออร์  
จะชอบมากถ้า  
ใครช่วยเขาได้**



**Cost savings**

**ซีพีพลายเออร์  
จะชอบมากถ้า  
ใครช่วยเขาได้**

ทุกวันนี้ท่านช่วยเขาประหยัดต้นทุน หรือเป็นตัวเพิ่มต้นทุนให้เขา  
ท่านเป็นลูกค้าที่มี Cost to serve สูงเกินเหตุหรือเปล่า



**Cost to serve**

**ด่วนทั้งกะปี!!!**  
**เอาโนนเอานี่ เอาแต่ใจ!!!**  
**ให้แบกภาระเยอะเยอะ!!!**  
**จ่ายเงินก็ช้า!!!**

รู้ตัวไหมว่า ซัพพลายเออร์เขามองเราอย่างไร

<p>nobody</p> 	<p>somebody</p> 
---	---



**ควรรู้ว่าซัพพลายเออร์มองเราอย่างไร**

- ทั้งเราและซัพพลายเออร์ต่างก็ทำธุรกิจ และทุกธุรกิจต่างก็ต้องการกำไร และต่างก็ต้องการกำไรเพิ่มขึ้น
- **รู้ไหมว่าซัพพลายเออร์ชอบอะไร**
- **รู้ไหมว่าซัพพลายเออร์ไม่ชอบอะไร**
- **รู้ไหมว่าซัพพลายเออร์มองเราอย่างไร**

**Supplier Perception Workshop**



1. จุดแข็ง(ข้อดี)ของบริษัทเราคืออะไร
2. จุดอ่อน(ข้อด้อย)ของบริษัทเราคืออะไร คิดว่าจะแก้ไขได้อย่างไร
1. ทำไมซัพพลายเออร์นี้จึงอยากคบหรืออยากทำธุรกิจกับบริษัทของเรา
4. ทำไมซัพพลายเออร์รายนี้จึงไม่ค่อยสนใจเรา สาเหตุคืออะไร จะแก้ไขได้อย่างไร

**คบกันแล้วต้องได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่าย**

ซัพพลายเออร์กำลังหัวเสียและหงุดหงิดมากเมื่อ

- ลูกค้าสั่งให้ลดราคาลงอีก 5% ในมีหน้า
- ลูกค้าสั่งมาว่า มีหน้าจำนวนของเสียต้องลดลงอีก
- ลูกค้าต้องการให้ลด Lead-time ลงอีก
- ลูกค้าต้องการยึดเครดิตเทอมการชำระเงินให้ยาวกว่านี้อีก

**สิ่งเหล่านี้เป็นการเพิ่มต้นทุนต่อซัพพลายเออร์แน่นอนที่เขาจะต้องถามว่า ... แล้วเขาได้ประโยชน์อะไรบ้างจากการคบกับลูกค้ารายนี้**

**ทำอย่างไรจึงจะเป็น Good Customer**

- ชำระเงินให้ตรงเวลา
- ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- อย่างทำตัวจุกจิกน่ารำคาญ
- แต่งตั้ง Supplier account manager เพื่อติดต่อประสานงานอย่างใกล้ชิด
- คอมมอนส์หรือติดต่อกลับอย่างรวดเร็ว
- เข้าไปดูแลด้วยตนเองอย่างใกล้ชิด
- ทำงานอย่างมีอาชีพและเต็มไปด้วยจรรยาบรรณ

**ต้องทำการบ้านก่อนจะคุยกับซัพพลายเออร์**

- ประโยชน์ที่เขาจะได้รับหากเราสามารถส่งของให้ได้ภายในเวลาที่เราระงับไป
- ทำอย่างไรเขาจึงจะเห็นด้วยกับเราว่า เขาควรจะลดราคาให้ตามที่เรขอไป
- มีเหตุผลอะไรที่เขาควรยอมยึดเครดิตเทอมให้ เป็นไปตามที่เราต้องการ
- จะชี้ให้ซัพพลายเออร์เห็นหรือทำให้เขามั่นใจได้อย่างไร เรา หากเขากับเราได้ทำธุรกิจกันเขาจะได้ประโยชน์คุ้มค่าในระยะยาวอย่างไร

**อย่าเพิ่งถอดใจเมื่อเจอ Monopoly**

- แม้ว่าเขาจะผูกขาด แต่ก็ต้องการขายของ
- บางช่วงเวลา เขาก็ต้องการเพิ่มยอดขาย
- เขารู้ดีว่าการผูกขาดนั้นได้เปรียบ เขาจึงพยายามทุกวิถีทางมิให้เกิดคู่แข่ง
- Monopoly มีกำไรมากกว่าปกติ จึงพร้อมที่จะลดราคาต่ออกให้ หากถูกใจหรือสมอารมณ์
- ถ้าคุยเรื่องราคาลำบาก ก็มีเรื่องอื่นอีกเยอะเยอะที่จะขอความร่วมมือได้

**ประโยชน์ที่เด็ดสำหรับของจุกจิก**

- ผมไม่อยากใช้เวลาไปเช็กกับซัพพลายเออร์หลาย ๆ เจ้า คุณเสนอผมมาเลยดีกว่าจะต้องให้ผมทำยังไงบ้าง ผมถึงจะได้ราคาและเงื่อนไขที่ดีกว่านี้
- คุณกลับไปถามผู้บริหารของคุณดูแล้วเสนอราคาและเงื่อนไขกลับมามีอีกทีนะครับภายในวันจันทร์นี้ ผมจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในวันอังคารได้ถูกต้องว่า ผมจะทำสัญญาระยะยาวกับใครดี
- คุณอธิบายเหตุผลให้ผมฟังชัดๆ ลึกๆ สองข้อได้ไหมครับว่า ถ้าผมตกลงทำสัญญากับคุณ มันจะดีกว่าการตัดสินใจทำสัญญากับรายอื่นยังไงบ้างครับ

**อุปสรรคในการโน้มน้าวใจ**

- Mismatch
- Monopoly / Oligopoly
- Supply-Demand Unbalance
- Poor attractiveness

ปัจจุบันซื้อสินค้าเดือนละ 600 ชิ้น ๆ ละ 100 บาท

**1. Logic**

ซัพพลายเออร์: ถ้าซื้อเดือนละ 1,000 ชิ้น จะลดราคาเหลือ 98 บาทได้ เพราะเมื่อผลิตรวมขึ้น ต้นทุนก็จะลดลงนิดหน่อย

จัดซื้อ: ซื้อเดือนละ 1,000 ชิ้นก็ได้ แต่ต้องลดเหลือ 90 บาท เพราะต้นทุนทุกอย่างลดลงมากมาย ไม่ใช่ลดนิดหน่อย

ปัจจุบันซื้อสินค้าเดือนละ 600 ชิ้น ๆ ละ 100 บาท

**2. Bargain**

ซัพพลายเออร์: ถ้าซื้อเดือนละ 2,000 ชิ้น จะลดราคาเหลือ 95 บาท ลดค่ากว่านี้ไม่ได้แล้ว

จัดซื้อ: ขอซื้อเพียงเดือนละ 1,000 ชิ้น และต้องการให้ลดเหลือ 90 บาท และในเดือนหน้าจะมีงานโปรเจกต์ใหม่ให้ทำเพิ่ม สนใจไหม

ปัจจุบันซื้อสินค้าเดือนละ 600 ชิ้น ๆ ละ 100 บาท

**3. Emotion**

ซัพพลายเออร์: ขอความเห็นใจเถอะครับ มันขาดทุน

จัดซื้อ: ขาดทุนที่ไหนกัน คุณไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับเราเลยนะ

ปัจจุบันซื้อสินค้าเดือนละ 600 ชิ้น ๆ ละ 100 บาท

**4. Threat**

ซัพพลายเออร์: ต่อไปผมคงเลิกกับสต็อกไปแล้วครับ ช่วยตัดสินใจอย่างช้าๆ นะครับ

จัดซื้อ: ขอเดือนว่านี่คงเป็นออเดอร์สุดท้ายแล้วนะ

ปัจจุบันซื้อสินค้าเดือนละ 600 ชิ้น ๆ ละ 100 บาท

**5. Compromise**

ซัพพลายเออร์: พบกันครึ่งทางก็แล้วกัน

จัดซื้อ: ถอยคนละก้าวนะ

**สรุปว่า** ซื้อเดือนละ 1,000 ชิ้น ๆ ละ 90 บาท แต่ต้องซื้อติดต่อกัน 6 เดือน และเดือนหน้าต้องให้งานโปรเจกต์ใหม่ด้วย

**Five Methods of Persuasion การโน้มน้าวใจ 5 วิธี**

- Logic (ใช้เหตุใช้ผล)
- Bargain (แลกเปลี่ยนกัน)
- Emotion (ใช้อารมณ์)
- Threat (ชี้ให้เห็นผลเสียที่จะเกิด)
- Compromise (ประนีประนอมกัน)

**ปัญหา**

1. สั่งซื้อสินค้าเข้ามาไม่ทันต่อความต้องการลูกค้า

**ต้องรุก ถึงจะชนะ**

*Proactive*  
~~*Reactive*~~

**ตั้งรับ อย่างเก่งก็แค่เสมอ**

**ปัญหา**  
2. เมื่อ Supplier บกปฎิเสธการลดราคา จะ  
ต่อรองในทางใดได้บ้าง



**จะต้อง**  
**ทำการบ้านเรื่อง**  
**Give & Take**  
**เพื่อจะโน้มน้าว**  
**ให้เขาค่อยตาม**

**ปัญหา**  
3. อุปสรรคในการทำ Cost-saving ได้แก่ Credit  
term ไม่เอื้ออำนวยในการเจรจา และ User  
ไม่ให้ความร่วมมือในการ va/ve จะแก้ปัญหา  
อย่างไร



**ในการเจรจาซื้อขายกันนั้น.....**  
แม้ราคาจะเป็นปัจจัยสำคัญ  
แต่ก็ยังมีอีกหลายปัจจัย  
ที่จะต้องนำมาพิจารณา  
ประกอบกันไปด้วย  
ก่อนจะตัดสินใจ



**ต้องดู TCO / LCC เป็นหลัก**

**TCO = Total Cost of Ownership**

**ราคา**

ค่าขนส่ง (ขึ้นอยู่กับ...)  
ค่าบำรุงรักษา (ขึ้นอยู่กับ...)  
ระยะเวลาในการจัดส่ง (คุณภาพในการส่งมอบ...)  
ระยะเวลาของ...  
ความต้องการ...  
มูลค่าขายนอก...  
ค่าจ้างขนส่ง...  
บริการหลังการขาย


**ปัญหา**  
4. Good Product but bad service (from  
exclusive)



ให้พิจารณาว่า  
เราให้คะแนนด้านไหนมากกว่ากัน  
ในเรื่อง QCDS

Q = Quality  
C = Cost  
D = Delivery  
S = Service

**ปัญหา**  
5. การเจรจาต่อรองกับผู้ผลิตในการจัดซื้อ การโน้มน้าวใจให้ค่อยตามในการสั่งซื้อสินค้า



**จะต้อง  
ทำการบ้านเรื่อง  
Give & Take  
เพื่อจะโน้มน้าว  
ให้เขาคล้อยตาม**

**ปัญหา**

6. Supplier จะไม่ยอมลดราคาสินค้าแต่จะเสนอ  
อย่างอื่นมาทดแทนให้



**ในการเจรจาซื้อขายกันนั้น.....**



แม้ราคาจะเป็นปัจจัยสำคัญ  
แต่ก็ยังมีอีกหลายปัจจัย  
ที่จะต้องนำมาพิจารณา  
ประกอบกันไปด้วย  
ก่อนจะตัดสินใจ

**ต้องดู TCO / LCC เป็นหลัก**

**ปัญหา**

7. การชำระเงิน Supplier มักจะไม่ให้เครดิต



- จะเอาเครดิตเทอมไปทำไม  
ถ้าบริษัทเราไม่ร่อนเงิน
- ถ้าเราร่อนเงินและต้องการ  
เครดิต ให้ทำการบ้านเรื่อง  
Give & Take ว่าจะมีอะไร  
ไปจูงใจให้เขายอม

**ปัญหา**

8. ใ้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน ไม่ตรงกับความต้องการ  
ของผู้ใช้งานจริง



**ปรับระบบการทำงานเกี่ยวกับ  
Purchase Requisition  
ว่าทุกฝ่ายจะต้อง  
ให้ข้อมูลอะไรบ้าง  
แก่ฝ่ายจัดซื้อ**

**ปัญหา**

9. การประเมิน Supplier ต่างประเทศ ถ้าไม่สามารถ  
ไปตรวจสอบโรงงานด้วยตนเอง จะมีวิธีการ  
อย่างไร



**ให้ขอข้อมูลเกี่ยวกับ**

- ประวัติบริษัท
- งบการเงิน
- รายชื่อลูกค้า
- ประกาศนียบัตร  
รับรองด้านต่าง ๆ