



SMART NEGOTIATION FOR PURCHASING PROFESSIONAL

"Cara cerdas professional procurement & purchasing menghadapi supplier dalam negosiasi; teori & praktek terbaik"

Rahmat Noviandi, MBA, CSCP, CPP, CPPM

DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih

Prakata

Kata Pengantar

Profil Penulis

Bab 1: Apakah anda bernegosiasi dengan cara yang sama dengan supplier anda?

1. Bargaining power : Matrix Kraljic
2. Hubungan perusahaan pembeli dan perusahaan supplier
3. Gaya negosiasi
4. Interpersonaliti

Bab 2: Musuh atau teman?

1. Sales dan buyer
2. Pandangan permusuhan
3. Pandangan saling menguntungkan

Bab 3: Strategi negosiasi:

1. Win-lose
2. Win-win
3. Lose-win
4. Lose-lose

Bab 4: Persiapan negosiasi – aspek data

1. Analisa profil supplier
2. Analisa benchmarking
3. Analisa cost structure
4. Analisa TCO (Total Cost of Ownership)
5. Analisa price strategy supplier.
6. 3 level strategi konsesi : HID, nice, must have
7. BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)
8. Analisa bundling bisnis lintas perusahaan
9. Analisa peluang bisnis masa depan
10. Analisa % bisnis supplier yang datang dari perusahaan buyer
11. Analisa ranking customer puncak supplier
12. Analisa supply chain cost
13. Analisa fleksibilitas payment term
14. Aspek data lainnya

Bab 5: Persiapan negosiasi – aspek perilaku

1. Skill komunikasi:
 - a. Elemene lateral: speaking, listening, reading
 - b. Elemen figurative: open mind, body language
2. Taktik negosiasi :
 - a. Taktik untuk strategi win-win: open price, partnership
 - b. Taktik untuk strategi win-lose dari taktik biasa, licin, super licin:
 - i. Higher authority
 - ii. Split the difference
 - iii. The flinch
 - iv. Do better
 - v. Good guy/ bad guy
 - vi. The invalid offer

- vii. The straws
- viii. Madman mania
- ix. Walk out
- x. Artful anger
- xi. Self control
- xii. Russian front
- xiii. Trojan horse
- xiv. HID berlebihan
- xv. Taktik lainnya

Bab 6: Aktivitas Pra-negosiasi

- 1. Introduksi/ Peran dan tanggung jawab
- 2. Ekspektasi customer untuk negosiasi
- 3. Need dan requirement supplier
- 4. Pre-work requirement untuk negosiasi
- 5. Feedback, pertanyaan, dan langkah berikutnya

Bab 7: Melaksanakan negosiasi

- 1. Lokasi fisik negosiasi
- 2. Pengaturan logistik ruangan, teknologi bekerja, ruang diskusi
- 3. Peserta perusahaan purchasing dan peran/ tanggung jawabnya
- 4. Aturan dasar (ground rules) perusahaan purchasing
- 5. Peserta supplier & peran/ tanggung jawabnya
- 6. Agenda & hasil yang diharapkan dibuat dan dipublikasikan sebelumnya
- 7. Dokumen strategi negosiasi & “outcome approval” direview dengan semua partisipan negosiasi di sisi purchasing

Bab 8: Sekilas tentang negosiasi kontrak

- 1. Tingkat keterlibatan buyer dalam implementasi kontrak
- 2. Proses manajemen kontrak
- 3. Price dan Terms & Conditions
- 4. Rencana negosiasi

Bab 10: Negosiasi di berbagai kelas material atau industri:

- 1. Barang asset modal
- 2. Bahan baku, komoditi, dan barang MRO
- 3. Jasa
- 4. Resale
- 5. Kelas lain

Lampiran

Daftar Pustaka

Kata Pengantar

Setelah penulis berpindah kuadran dari seorang karyawan di berbagai perusahaan asing (kuadran E, Employee) ke kuadran SE (Self Employee, professional) dengan menjadi trainer dan konsultan manajemen purchasing, logistik, Supply Chain Management, dan bidang Operation Management lainnya, saat mengadakan training dan konsultasi, penulis mendapat banyak permintaan dari peserta training dan konsultasi untuk membuat buku tentang purchasing dan procurement karena mereka mengatakan sulit menemukan buku-buku purchasing dan procurement yang seimbang antara teori dan prakteknya dalam bahasa Indonesia.

Permintaan tersebut membuat penulis bertekad menulis serial buku dengan topik purchasing dan procurement praktis yang tentu saja dimulai dari buku ini. Penulis juga bertekad tidak hanya akan menulis buku dengan topik purchasing dan procurement, namun akan melanjutkannya dengan menulis buku topik manajemen logistik, Supply Chain Management, dan topik Operation Management lainnya dengan pendekatan yang seimbang antara teori dan praktek.

Dalam buku *Smart Negotiation for Purchasing Professional* ini, penulis menggunakan istilah purchasing karena pertimbangan unsur marketing buku saja, namun sebenarnya penulis merujuk pada profesi yang sama dengan istilah profesi sebagai buyer, purchaser, dan professional procurement. Dalam definisinya, procurement yang mempunyai makna yang lebih luas dari purchasing dimana procurement meliputi aktivitas termasuk sourcing, purchasing, dan supplier evaluation and development.

Di buku ini penulis mencoba menggabungkan teori dan praktek tentang negosiasi purchasing. Beberapa teori dalam negosiasi purchasing sama dengan negosiasi umum, namun banyak isu yang dibahas di buku ini adalah isu spesifik yang dialami dalam negosiasi purchasing. Contohnya adalah salah satu isu yang cukup membedakan pembahasan negosiasi purchasing dengan pembahasan buku-buku tentang negosiasi umum adalah pentingnya persiapan data yang akan digunakan profesional purchasing dalam bernegosiasi dengan supplier serta bargaining power dan hubungan antara buyer dan supplier. Penulis juga memperkaya buku ini dengan praktek negosiasi purchasing yang dialami sendiri oleh penulis dan juga dari berbagai sumber lain seperti pengalaman profesional purchasing lain yang diceritakan oleh peserta training dan konsultasi penulis, dari diskusi dengan profesional purchasing lain dalam berbagai diskusi di asosiasi procurement, dan berbagai sumber lainnya.

Penulis berharap agar buku ini dapat bermanfaat dan menjadi acuan profesional purchasing dalam menjalankan aktivitas negosiasi. Penulis juga berharap buku ini menjadi buku yang “hidup” dalam artian menjadi buku yang tumbuh dan berkembang dengan feedback dari pembaca buku ini.

Bogor, 2015

Rahmat Noviandi, MBA, CSCP, CPP, CPPM

Profil Penulis



Rahmat Noviandi, MBA, CSCP, CPP, CPPM

Formal Education:

- S1(Bachelor Degree): Industrial Engineering from ITB (Bandung Institute of Technology)
- S2 (Master Degree): MBA from UGM (Gadjah Mada University)

Professional Certification:

- CSCP (Certified Supply Chain Professional) from APICS-USA (www.apics.org)
- Certified APICS trainer from APICS-USA: APICS Associate CSCP Instructor (www.apics.org)
- CPP (Certified Purchasing Professional) and CPPM (Certified Professional Purchasing Manager) from American Purchasing Society (APS-USA), www.american-purchasing.com
- Certified QMS Auditor/Lead Auditor from IRCA-UK (www.irca.org)

Association membership:

- Founder and chairman of Indonesian Procurement Society (IPS) (www.indonesian-procurement-society.com)
- Member of APICS (Association for Logistics, Operation Management, and Supply Chain Management, www.apics.org)
- Member of APS (American Purchasing Society, www.american-purchasing.com)

Job experience

In Procurement, Logistics, Ssupply Chain Management, and Operation Management area in some multinational companies:

- Energy (GM of Supply Chain & QHSE at Wartsila for Australia, Indonesia, Philippines)
- FMCG (Ass Purchasing Manager at PZ Cusson, Logistics & Distribution Manager at SC Johnson Bayer (JHHP))

- Pharmaceutical Distribution Companies (Logistics & SCM Supervisor at Dexa Medica Group (PT AAM), Logistics & SCM Manager at Pharmaniaga Malaysia Group (PT MPI))
- Electronic Manufacturing (Purchasing & Logistics staff at PT Sanken Indonesia)

Trainer & Consultant Experience:

- In-house training & consulting: PT Telkom, Astra Group, Sucofindo, Toyota, Kementrian Keuangan RI, Sekjen DPR RI, Datascrip, Rekin, Trans 7 TV, Bio Farma, GPL, Schneider, Yamaha, ITM Banpu, PMWP, Aetra, dan lain-lain.
- Public training & seminar: cooperation with various provider : OMEX, PROXSIS, Markshare, Inti Pesan, Kaizen, SDM, IPS, DLL,

Areas of Expertise:

SCM, Purchasing & Procurement Management, Logistics, Transportation, Distribution, Export Import, Project Procurement & Project Logistics, QHSE

Other interest:

Cartoon artist: www.joelmba.blogspot.com

MMA (Mixed Martial Art)

Contact me:

rahmatnoviandi@gmail.com

rahmat-n@cbn.net.id

Rahmat in cyberspace:

LinkedIn:

id.linkedin.com/pub/rahmat-noviandi-mba-cscp-cpp-cppm/13/103/657/

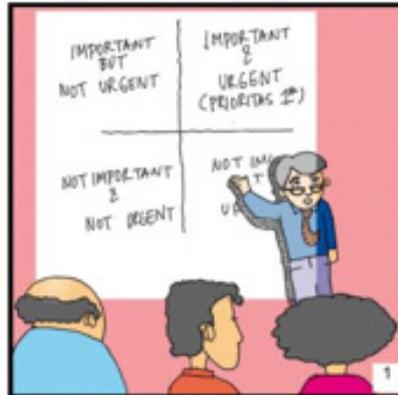
Blog:

www.rahmatnoviandi.blogspot.com

www.joelmba.blogspot.com

Joel, MBA
kartun kantor

Time Management
by MAT



in house training oleh konsultan

bagi boss yg ada hanya....
TOP URGENT



SUPER TOP URGENT



dan URGENT tingkat lbh tinggi

Bab 1

Apakah Anda Bernegosiasi Dengan Cara Yang Sama Dengan Supplier Anda?

Apakah anda bernegosiasi dengan cara yang sama dengan orang tua anda, anak anda, tetangga anda, sopir anda? Si A, seorang calon karyawan yang sudah menganggur selama 6 bulan, dan si B, seorang yang sedang menduduki posisi bagus diperusahaan lain. Mereka berdua diundang oleh bagian HRD sebuah perusahaan yang sedang membutuhkan karyawan untuk suatu posisi. Apakah sama cara bernegosiasi A dan B? Tentu saja berbeda-beda bukan? Begitu juga bernegosiasi dengan supplier. Banyak faktor yang menyebabkan perbedaan cara negosiasi dengan supplier.

Pada dasarnya, paling tidak perbedaan tersebut disebabkan oleh 2 hal yaitu:

1. Berhubungan dengan *bargaining power* antar perusahaan purchasing dan perusahaan supplier. Hal ini dijelaskan dengan matrix kraljic dan range hubungan purchaser-supplier.
2. Berhubungan dengan personal negosiator professional purchasing dan professional sales supplier. Hal ini dijelaskan dengan gaya negosiasi para negosiator dan kepribadian (personality) para negosiator.

1. Bargaining power : Matrix Kraljic

Matrix Kraljic membantu para professional purchasing memahami dimana item yang mereka beli diklasifikasikan dalam hal resiko supply dan kontribusi profitnya, dan juga mengetahui apakah keseimbangan power berada di perusahaan professional purchasing atau perusahaan supplier. Sekali professional purchasing mengetahuinya, professional purchasing dapat memilih strategi purchasing yang tepat.

Pemilihan strategi yang berbeda-beda di setiap kuadran, baik strategi dalam penempatan staff purchasing, strategi cost saving, strategi pemilihan kontrak, dan banyak lagi termasuk strategi negosiasi dengan supplier. Dalam gambar 1-1 dijelaskan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi:

- Di sumbu Y adalah faktor berhubungan dengan resiko dan tingkat kesulitan dalam mengadakan barang dan jasa. Nilainya berkisar dari resiko dan tingkat kesulitan rendah sampai tinggi.
- Di sumbu X adalah faktor yang berhubungan dengan pengaruh terhadap profit atau nilai belanja perusahaan purchasing terhadap supplier. Nilainya berkisar dari tingkat belanja rendah sampai tinggi.

Difficulty (Supply Risk)	Bottleneck Material	Direct/ Core Competency Material (STRATEGIC)
	<ul style="list-style-type: none"> •Supplier punya strong bargaining power •Ongoing relationship •Jumlah sedikit OEM •Amankan supply & cari alternatif 	<ul style="list-style-type: none"> •Satu/sedikit supplier •Pengaruhnya tinggi atas value ke customer •Harganya persentase besar dari sistem total/biaya produk •Strategic partnership
	Routine Material	Leverage Materials
	<ul style="list-style-type: none"> •Bargaining power supplier tdk kuat •Cost reduction/ efficiency •Arm's length •Minimal effort 	<ul style="list-style-type: none"> •Ada banyak supplier •Kompetisi supplier cukup banyak •Persentase kecil cost saving bisa punya impact yg besar atas profitability •Skala ekonomis: Bulk purchasing
Rendah	Rendah	Strategic Important (Profit Impact/ Spend)
		Tinggi

Gambar 1-1. Matrix Kraljic

- a. Kuadran kiri bawah (Routine Materials).
Supplier atau produk dikuadran ini mudah ditemukan, banyak pesaing nya, dan spending perusahaan purchasing rendah terhadap supplier atau produk tersebut (biasanya dalam setahun sekitar 5-10% dari total belanja perusahaan). Di setiap perusahaan berbeda contoh supplier atau produk di kuadran ini. Di beberapa perusahaan contohnya seperti ATK, katering, cleaning service.
- b. Kuadran kanan bawah (Leverage Material).
Supplier atau produk dikuadran ini juga mudah ditemukan, banyak pesaingnya, namun spending perusahaan purchasing tinggi terhadap supplier atau produk tersebut (biasanya dalam setahun sekitar 30-40% dari total belanja perusahaan). Di beberapa perusahaan contohnya seperti pipa standar, kabel standar, PC, jasa ekspedisi.
- c. Kuadran kanan atas (Direct/ Core Competency/ Strategic Material)
Supplier atau produk dikuadran ini sulit ditemukan, tidak ada atau sedikit pesaing nya, dan juga spending perusahaan purchasing tinggi terhadap supplier atau produk tersebut (biasanya dalam setahun sekitar 30-40% dari total belanja perusahaan). Di beberapa perusahaan contohnya seperti gula yang spesifikasinya spesial di pabrik permen, daging spesifikasi spesial di restoran burger.
- d. Kuadran kiri atas (Bottleneck Material)
Supplier atau produk dikuadran ini juga sulit ditemukan, tidak ada atau sedikit pesaing nya, namun spending perusahaan purchasing rendah terhadap supplier atau produk tersebut (biasanya dalam setahun sekitar 5-10% dari total belanja perusahaan). Di beberapa perusahaan contohnya spare part OEM (Original Equipment Manufacturer) untuk mesin genset atau mesin produksi yang digunakan.

Strategi negosiasi dan strategi cost saving yang cocok untuk setiap kuadran adalah

- a. Kuadran kiri bawah (Routine Materials)
Strategi negosiasi: Supplier di kuadran ini mempunyai bargaining power yang lebih rendah daripada perusahaan buyer karena barang dan kompetitor supplier banyak

tersedia di market, dan bentuk hubungannya adalah interdependence. Strategi negosiasi yang cocok dengan supplier adalah strategi win-lose, dimana yang penting bagi buyer adalah issue (mendapatkan cost terendah, delivery tercepat, availability terbaik, dan sebagainya), sedangkan relationship dengan supplier tidak penting. Taktik, perilaku, dan komunikasi “hard” seperti taktik bad guy-good guy, walk out, madman mania, straws, low HID, dan sebagainya digunakan dalam strategi negosiasi ini.

Strategi cost saving: Spending terhadap supplier kecil. Tidak begitu besar efek cost saving dari sisi pengurangan harga bagi perusahaan buying. Strategi cost saving yang tepat adalah efisiensi operasional purchasing dengan berbagai program seperti otomatisasi kegiatan dan mengurangi kegiatan yang banyak membutuhkan resource dan effort. Misalnya, cukup sekali setahun atau sekali 6 bulan seleksi supplier untuk mendapatkan 1 atau 2 supplier terbaik, buat kontrak dengan supplier. Sistem order dengan cara replenishment stock (supplier mengirim barang berdasarkan informasi kekurangan stock perusahaan buying mingguan atau bulanan), tidak perlu menggunakan bidding dan issue PO berulang-ulang. Sistem pembayaran cukup dengan model kartu kredit, tidak perlu menggunakan sistem invoice dan transfer yang membutuhkan banyak waktu dan effort bagian keuangan. Jumlah staff purchasing diminimalkan untuk handle kuadran ini.

b. Kuadran kanan bawah (Leverage Material)

Strategi negosiasi: Supplier di kuadran ini juga mempunyai bargaining power yang lebih rendah daripada perusahaan buyer karena barang dan kompetitor supplier banyak tersedia di market, namun bentuk hubungannya dependence. Strategi negosiasi yang cocok adalah win-lose seperti kuadran kiri bawah, dimana strategi negosiasi win-lose ini bisa dijalankan baik sebelum, selama, atau setelah proses bidding.

Strategi cost saving: Spending terhadap supplier tinggi. Persentase kecil cost saving saja bisa punya impact yg besar atas profitability perusahaan buyer. Strategi cost saving yang tepat adalah mengkompetisikan para supplier dengan bidding seperti tender dan lain-lain. Supplier dikondisikan untuk berlomba memberikan total cost terbaik tidak hanya dari sisi harga, tapi juga dari sisi kualitas, delivery, service, payment terms, warranty, dan sebagainya.

c. Kuadran kanan atas (Direct/ Core Competency Material (STRATEGIC))

Strategi negosiasi: Strategi negosiasi yang cocok adalah win-win. Dalam negosiasi win-win, issue (price, delivery time, kualitas, dan sebagainya) dan relationship sama pentingnya. Strategi negosiasi ini mengutamakan trust dan hubungan jangka panjang.

Strategi cost saving: Spending terhadap supplier tinggi. Pengaruhnya material atau jasa di kuadran ini tinggi atas value ke customer. Harganya persentase besar dari sistem total/biaya produk. Namun strategi cost saving KOMPETISI tidak cocok di kuadran ini. Strategi cost saving: Karena material atau jasa supplier kuadran ini sulit ditemukan di pasar, sehingga bargaining power supplier bisa sama atau lebih tinggi dari perusahaan buyer. Bentuk hubungan yang cocok adalah partnership. Cost saving strategi yang tepat adalah “open price” dimana supplier dan perusahaan buying saling terbuka terhadap structure cost dan margin masing-masing sehingga diharapkan supplier sebagai partner akan mempunyai kepercayaan dalam memberikan harga terbaiknya untuk mencapai benefit jangka panjang bersama. Strategi cost saving lain yang cocok adalah dengan strategi single supplier (satu atau minimum jumlah supplier) sehingga buyer mendapatkan discount price dengan pembelian volume lebih tinggi.

d. Kuadran kiri atas (Bottleneck Material)

Strategi negosiasi: Dikarenakan bargaining power supplier yang tinggi, maka strategi negosiasi yang cocok adalah win-win.

Strategi cost saving: Spending terhadap supplier kecil namun supplier sulit ditemukan kompetitornya (ada kondisi monopoly dan lain-lain) sehingga bargaining power supplier cukup tinggi. Karena kondisi ini, tidak banyak cost saving yang bisa diharapkan dari kuadran ini dan tidak ada strategi cost saving utama yang bisa diterapkan untuk supplier ini. Namun secara praktek ada 2 strategi yang sering diterapkan buyer utk supplier kuadran ini seperti menciptakan kompetitor virtual, contohnya mengkompetisikan authorised distributor tersebut dengan principalnya atau authorised distributor di negara lain yang sebenarnya secara logistik, buyer juga tidak bisa melakukan proses purchasing ke mereka, namun bisa memberikan efek “ribut” bagi authorised distributor tsb sehingga bisa mempengaruhi mereka dalam memberikan penawaran yang lebih baik. Strategi lain adalah melakukan diversifikasi permintaan perusahaan buying (dengan diversifikasi mesin utk pembelian spare part nya dan sebagainya) sehingga supplier di kuadran ini pindah ke kuadran kiri bawah.

Pembahasan lebih jauh tentang strategi negosiasi yaitu win-lose, win-win, lose-win, dan lose-lose akan dibicarakan lebih jauh pada bab 3. Dengan berdasarkan pada matrix kraljic kita memahami bahwa strategi negosiasi harus kita bedakan untuk setiap kuadran matrix kraljic tersebut.

Tugas 1-1.

Buatlah pengelompokan supplier-supplier di perusahaan anda dengan menggunakan Matrix Kraljic.

Tahap-tahap melaksakannya dengan data aktual dijelaskan sebagai berikut. Ini terkait dengan Spend Analysis yang seharusnya dilakukan sebelum melakukan pengelompokan berdasarkan Matrix Kraljic.

- Kelompokkan pembelian perusahaan anda atas item (bisa berdasarkan item number dan sejenisnya).
- Urutkan nilai pembelian untuk setiap item atas nilai PO dalam periode satu tahun dari nilai terbesar ke kecil.
- Akumulasikan nilai PO tersebut.
- Potong 80% nilai akumulasi tersebut untuk ditempatkan di kuadran kanan dan 20% sisanya untuk kuadran kiri.
- Dari 80% nilai akumulasi tersebut, dicek tingkat kesulitan menemukan supplier atau produk tersebut. Jika sulit, masuk ke kuadran kanan atas. Jika mudah, masuk ke kuadran kanan bawah.
- Demikian juga untuk 20% nilai akumulasi tersebut. Jika sulit, masuk ke kuadran kiri atas. Jika mudah, masuk ke kuadran kiri bawah.

Tabel 1-1. Proses Pengelompokan Supplier Menurut Matrix Kraljic

No	Item	Nilai PO (diurutkan dari besar ke kecil)	Akumulasi	Kuadran
1			nilai PO1	80%
2			nilai PO1 + 2	
3			nilai PO1 + 2 + 3	
4			nilai PO1 + 2 + 3 + 4	
5			dst	20%
6			dst	
7			dst	
8			dst	
dst			dst	

Cara lain cara adalah dengan cara cepat dengan memperkirakan kelompok supplier berdasarkan pendapat individu atau grup. Dalam berbagai training dan seminar, biasanya peserta saya ajak untuk membuat pengelompokan Matrix Kraljic dengan cara cepat ini.

2. Range hubungan purchaser – supplier.

Tingkat hubungan purchaser-supplier berbeda-beda dari hubungan yang sangat jauh (di sisi paling kiri di gambar 1-2) sampai hubungan yang sangat dekat (di sisi paling kanan di gambar 1-2). Hubungan di sini maksudnya adalah hubungan antar perusahaan purchasing dan perusahaan supplier, bukan hubungan personal antara professional purchasing dengan professional sales perwakilan supplier. Salah satu faktor utama yang membentuk hubungan tersebut tentu berhubungan juga dengan posisi supplier di Matrix Kraljic. Penjelasan lebih jauh adalah sebagai berikut:

a. Buy on market atau Arm's length.

Hubungan bentuk seperti ini bisa dianalogikan seperti hubungan dengan orang ketemu di jalan. Professional purchasing melakukan komunikasi dengan supplier jenis hubungan ini hanya pada saat "maunya" saja seperti minta informasi, quotation, proposal melalui RFI, RFQ, RFP. Pada saat sudah memperoleh informasi yang dibutuhkan mungkin professional purchasing akan melupakan supplier tersebut atau sesekali mengeluarkan PO untuk supplier tersebut.

b. Ongoing relationship.

Hubungan bentuk seperti ini bisa dianalogikan seperti hubungan dengan tetangga atau teman kerja biasa. Professional purchasing sudah ada preferensi membeli ke supplier jenis hubungan ini. Juga ditandai dengan order yang berulang dari professional purchasing ke supplier tersebut.

c. Partnership.

Hubungan bentuk seperti ini bisa dianalogikan seperti hubungan dengan orang dengan pacar/ kekasih. Ini ditandai dengan adanya komitmen lebih jauh dari perusahaan professional purchasing ke supplier seperti adanya komitmen untuk membeli dalam jangka menengah dan mulai ada sharing informasi khusus.

d. Collaboration/ strategic alliance.

Hubungan bentuk seperti ini bisa dianalogikan seperti hubungan dengan suami/ istri. Ini merupakan bentuk hubungan yang lebih erat dari partnership. Sudah mulai ada

komitmen hubungan jangka panjang. Informasi yang disharingpun lebih khusus seperti pemberian lisensi ke supplier, technical drawing, formula kimia, dan sebagainya.

e. Merger/ acquisition.

Hubungan bentuk seperti ini bisa dianalogikan seperti hubungan dengan adik/ kakak. Baik dan jeleknya adalah adikku atau kakakku. Supplier jenis hubungan ini adalah supplier dari satu grup yang sama (sister company) ataupun anak perusahaan. Banyak pertimbangan lain dalam keputusan membeli ke supplier jenis ini selain pertimbangan komersil umum yang biasa diterapkan ke supplier yang bukan dari satu grup yang sama.

Buy on the market	Ongoing relationship	Partnership	Collaboration/ strategic alliance	Merger / acquisition
				

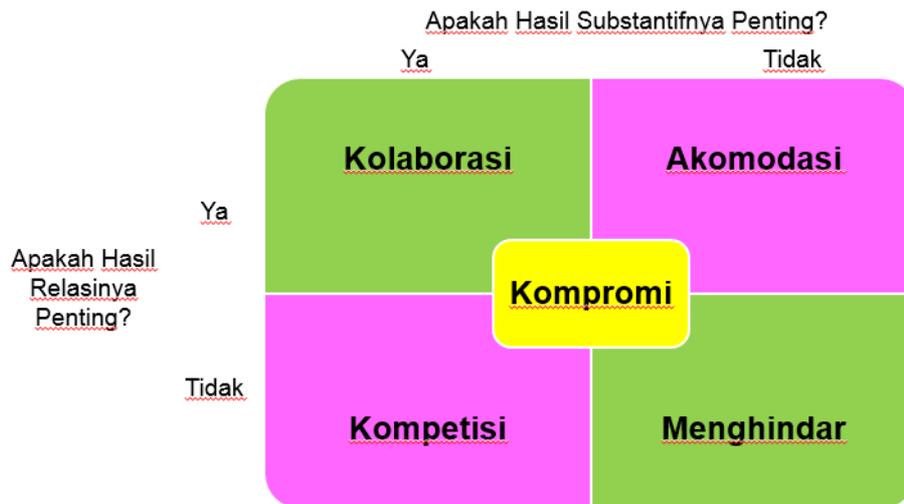
Gambar 1-2. Range Hubungan Purchaser – Supplier

Strategi negosiasi yang cocok untuk hubungan buy on market dan ongoing relationship adalah strategi win-lose. Sedangkankan strategi negosiasi untuk hubungan partnership, collaboration/ strategic alliance, dan merger/ acquisition adalah strategi win-win.

3. Gaya negosiasi dasar negosiator.

Setiap negosiator memiliki gaya negosiasi yang berbeda-beda dalam merespon konflik. Berdasarkan bagaimana negosiator menangani konflik antar pribadi, ada 5 gaya bernegosiasi dasar. Gaya negosiasi tersebut dijelaskan dalam gambar 1-3. Ada 2 faktor yang mempengaruhi:

- Di sumbu Y adalah faktor yang berhubungan dengan penting atau tidaknya hasil relasi bagi negosiator.
- Di sumbu X adalah faktor yang berhubungan dengan penting atau tidaknya substansi negosiasi bagi negosiator.



Gambar 1-3. Gaya Negosiasi Dasar

Penjelasan tentang gaya negosiasi ini adalah sebagai berikut:

- a. Kolaborasi.
Negosiator gaya ini adalah pemecah masalah yang mencari kesepakatan win-win yang memuaskan kedua belah pihak .
- b. Kompetisi.
Mereka menumbuhkan suasana konflik, senang bisa menang, dan memandang hidup sebagai pertandingan.
- c. Akomodasi.
Negosiator gaya ini menyelesaikan masalah dengan cara membantu lawan memecahkan masalah, sangat menjaga dan menghargai relasi, dan senang disukai lawan.
- d. Menghindar.
Negosiator gaya ini tidak menyukai konflik, percaya konflik tidak produktif, dan secara aktif menghindari situasi yang mengarah ke konflik dan ketidaksepakatan.
- e. Kompromi.
Negosiator gaya ini memegang kejujuran, senang menjaga hubungan baik, dan siap mengalah daripada bertahan mati-matian.

Dengan memahami gaya negosiasi, maka seorang negosiator dapat :

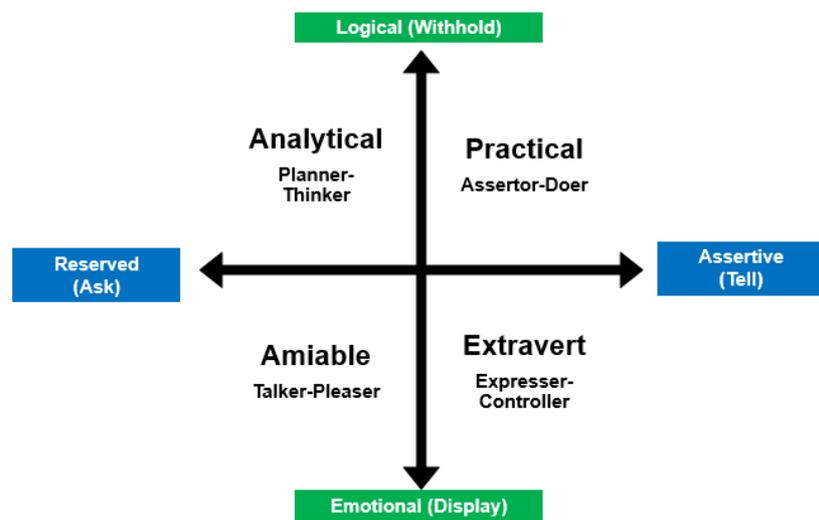
- Memprediksi bagaimana merespon berbagai jenis konflik.
- Mempelajari kecenderungan konflik dari lawan.
- Memahami bagaimana lawan dengan gaya yang berbeda-beda berinteraksi.

Jika berhadapan dengan seorang negosiator supplier bergaya kompetisi, bersiaplah dengan banyak pertentangan dalam negosiasi. Menghadapi negosiator ini adalah dengan mempersiapkan “peluru” dengan baik untuk menang dalam kompetisi atau sebaliknya bersiap dengan gaya yang lebih bersahabat seperti gaya kompromi. Untuk menghadapi negosiator supplier bergaya kolaborasi dan kompromi, bersikap lebih terbuka dengan berbagi informasi dan konsesi. Untuk menghadapi negosiator supplier bergaya menghindar adalah dengan lebih banyak menampilkan persamaan daripada perbedaan terutama jika professional purchasing mempunyai bargaining power lebih rendah . Untuk menghadapi negosiator supplier yang bergaya akomodasi, usahakan untuk mendapatkan posisi maksimal dari setiap konsesi.

4. Kepribadian negosiator .

Orang dengan siapa kita bernegosiasi mempunyai tipe kepribadian (personality) dan perilaku khas yg berbeda. Golden rule negosiasi: Perlakukan orang lain sebagaimana kita akan melakukannya kepada diri kita sendiri. Dan juga, setiap melakukan hubungan atau komunikasi dengan orang lain, seseorang sering mempunyai pemikiran AUBS (Apa Untungnya Bagi Saya?) atau WIIFM (What's In It For Me?).

Dengan mengetahui gaya kepribadian lawan negosiasi, seorang negosiator bisa memahami bagaimana berhubungan dengan komunikasi yang efektif dengan mereka. Ada banyak metode dan penjelasan yang lebih lengkap tentang tipe kepribadian seseorang. Salah satu yang cukup lengkap adalah metode MBTI (bisa dicek di www.myersbriggs.org). Dalam pembahasan ini, digunakan penjelasan yang cukup sederhana seperti yang diperlihatkan di gambar 1-4. Zona tipe kepribadian dominan seorang negosiator menyediakan banyak petunjuk tentang gaya komunikasi. Ini merupakan alasan penting untuk mengidentifikasi kepribadian negosiator.



Gambar 1-4. Tipe Kepribadian Negosiator

Penjelasan tentang tipe kepribadian dari gambar 1-4 adalah sebagai berikut:

a. Analytical (planner-thinker).

Negosiator bertipe kepribadian seperti ini lebih menonjol logikanya dan bersifat *reserved* (diam, penyendiri, bertanya), biasanya berpikir hati-hati dan secara metoda (suka grafik, chart dan sejenisnya), lebih suka membaca dan belajar diawal daripada *on the spot*, tidak meluap-luap, hati-hati dengan kelemahan mereka, bertindak konsisten, memilih untuk tenang, mencari hal yang benar, dan bagus dalam hal detail. Biasanya banyak dimiliki oleh *engineer*, akuntan, dan profesi yang berorientasi proses.

Cara negosiasi yang cocok dengan tipe negosiator seperti ini adalah: semua informasi disajikan harus mengalir secara logis and banyak data pendukung, kesimpulan logis dibuat sebelum masuk ke level yg lebih dalam, jangan langsung *to the point*, argumen terdokumen jelas dan sarat fakta sebelum masuk ke poinnya.

b. Practical (assertor-doer).

Negosiator bertipe kepribadian seperti ini lebih menonjol logikanya dan bersifat asertif (tegas, banyak bicara), cenderung mengambil keputusan buru-buru, terkadang menggunakan insting daripada fakta utk mengambil keputusan, kepribadian yang menggerakkan dan mendorong tujuan dan kompetisi, senang menerima tantangan, suka menguasai otoritas pertanyaan, dan ingin hasil segera. Menerima tantangan, menguasai,

otoritas pertanyaan, ingin hasil segera. Biasanya banyak dimiliki oleh para bos, pemimpin, dan *manager* tingkat atas.

Cara negosiasi yang cocok dengan tipe negosiator seperti ini adalah: nyatakan informasi dengan singkat saja, nyatakan kasusnya di awal, mulai dari headline dan kesimpulan baru munculkan detail, dapatkan WIIFM atau AUBS segera, siap-siap untuk keputusan segera dan kapan saja, jangan kuatir tentang menyakiti perasaan karena cenderung tidak memasukkan ke perasaan pribadi mereka, dan tidak banyak basa-basi.

c. Extravert (expresser-controller).

Negosiator bertipe kepribadian seperti ini lebih menonjol emosi (perasaannya) dan bersifat asertif, impulsif (menurutkan kata hati), kompetitif (suka bersaing), menikmati jadi pusat perhatian, kegembiraan berlebihan atas sebuah prestasi, lebih memilih kreatifitas di atas realitas dalam pemecahan masalah, menghargai perasaan dan relationship, senang menyatakan pendapat dan ide-ide mereka bahkan ketika pikiran-pikiran mereka tidak cukup koheren, logis, atau realistis, perasaan menjadi penggerak yang mengarahkan ke hasil. Biasanya banyak dimiliki oleh para professional sales, HR, dan customer service.

Cara negosiasi yang cocok dengan tipe negosiator seperti ini adalah: persiapkan dengan baik aspek data sebagai kekuatan utama dalam bernegosiasi. Biasanya para extravert yang banyak ditemui professional purchasing pada professional sales dari supplier mempunyai skill negosiasi dari aspek perilaku lebih baik. Tentang persiapan negosiasi dari aspek data dan perilaku dibahas lebih dalam di bab 4.

d. Amiable (talker-pleaser).

Negosiator bertipe kepribadian seperti ini lebih menonjol emosi (perasaannya) dan bersifat *reserved*, menyukai kesesuaian dengan kelompok, mudah mengikuti aturan, perlu diyakinkan kembali, banyak bertanya, menyenangkan, mendukung, sopan, sulit membuat keputusan karena ingin menyenangkan orang lain, sering merubah kesimpulan karena sudut pandang terakhir paling mempengaruhi, dan tidak banyak negosiasi dengan orang tipe ini.

Cara negosiasi yang cocok dengan tipe negosiator seperti ini adalah: membuat pertanyaan dan pernyataan yang tidak mengancam, mengekspresikan perasaan dalam cerita, dan tidak membuat mereka dalam terburu-buru. Negosiator tipe ini takut mengambil resiko, tidak mau melukai perasaan lawan negosiasi, terkadang gaya komunikasi berbelit-belit dengan logika melingkar.

Pengamatan empiris (berdasarkan pengalaman) memperlihatkan bahwa professional purchasing cenderung ke zona logika (Analytical dan Practical) dan professional sales (supplier) cenderung ke zona asertif ((Practical dan Extravert).

Kesimpulan Bab 1

Professional purchasing harus bisa membedakan cara negosiasi dengan supplier dengan mempertimbangkan *bargaining power* antar perusahaan purchasing dan perusahaan supplier serta personal negosiator professional purchasing dan professional sales supplier. Dengan mengetahui di kuadran matrix kraljic mana supplier berada, di tingkat hubungan purchaser-supplier apa supplier, apa gaya negosiasi dasar negosiator supplier, dan apa kepribadian negosiator supplier, maka professional purchasing bisa mengetahui cara negosiasi yang paling tepat.

Check list Bab 1

Sebelum melakukan negosiasi dengan supplier, isilah check list berikut:

Tabel 1-2. Check List Perbedaan Cara Negosiasi

No	Perbedaan	Cara Negosiasi
1	Bargaining power (Matrix Kraljic)	Strategi Negosiasi
	Kuadran :(pilih) a. Kuadran Routine Materials b. Kuadran Leverage Material c. Kuadran Direct/ Core Competency Material (STRATEGIC) d. Kuadran Bottleneck Material Catatan :	Strategi:(pilih) a. Win – Win b. Win – Lose c. Lose – Win d. Lose – Lose Catatan :
2	Tingkat hubungan purchaser – supplier	Strategi Negosiasi
	Tingkat :(pilih) a. Buy on market atau Arm’s length b. Ongoing relationship c. Partnership d. Collaboration/ strategic alliance e. Merger/ acquisition Catatan :	Strategi:(pilih) a. Win – Win b. Win – Lose c. Lose – Win d. Lose – Lose Catatan :
3	Gaya negosiasi dasar negosiator	Respon terhadap konflik
	Gaya :(pilih) a. Kolaborasi b. Kompetisi c. Akomodasi d. Menghindar e. Kompromi Catatan:	Catatan:
4	Kepribadian negosiator	Cara Negosiasi
	Kepribadian :(pilih) a. Analytical b. Practical c. Extravert d. Amiable Catatan :	Catatan :

Bab 3

Strategi Negosiasi

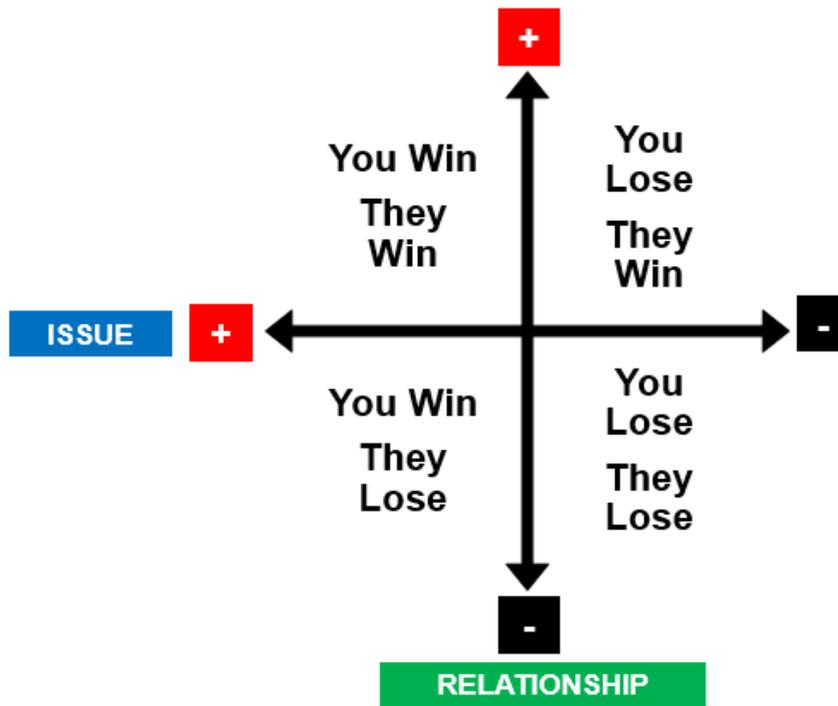
Dalam dunia sepakbola, kita mungkin sering mendengar tentang strategi dan taktik permainan suatu kesebelasan sepakbola. Misalnya, strateginya adalah 3-5-2 atau strategi menyerang dan taktiknya adalah menggunakan lebih banyak bermain sundulan di area gawang lawan karena pemain lawan rata-rata lebih pendek dan menggunakan taktik perangkap off-side terhadap pemain depan lawan. Dalam negosiasi pun ada strategi dan taktik negosiasi. Secara umum perbedaan strategi dan taktik adalah strategi lebih bersifat perencanaan dan lebih luas, taktik bersifat eksekusi di lapangan dan lebih spesifik.

Satu strategi tidak cocok utk semua kasus. Jadi diperlukan identifikasi pada situasi dan kondisi apa strategi tertentu cocok digunakan. Di bab 1 sudah dibahas bahwa pemilihan strategi negosiasi paling umum didasarkan pada bargaining power perusahaan *buying* dengan *supplier* dan juga tingkat hubungan perusahaan *buying* dan *supplier*.

Pemilihan strategi negosiasi tersebut akan mendorong negosiasi dan menentukan pemilihan taktik, perilaku konsesi, dan bentuk persiapan negosiasi yang semuanya dibahas di bab 4 dan bab 5.

Dalam gambar 3.1 dijelaskan bahwa berdasarkan relationship (hubungan) dan issue (isu) bahwa ada 4 strategi negosiasi purchasing yaitu win-lose, win-win, lose-win, dan lose-lose. Strategi negosiasi berdasarkan penting atau tidaknya faktor-faktor berikut:

- Relationship (hubungan) adalah keinginan utk melanjutkan melakukan bisnis karena menghasilkan hasil yg diinginkan.
- Issue (isu) adalah (1) kekuatan menentukan arah organisasi, (2) kepentingan strategis seperti *competitiveness* (daya saing), *market initiatives* (inisiatif pasar), dan *corporate leadership mandates* (mandat kepemimpinan perusahaan). Bagi buyer yang menjadi isu bisa harga, *delivery*, *quality*, *service* (QSDP), dan sebagainya. Bagi supplier yang menjadi isu bisa unsur QSDP, mendapatkan referensi pelanggan, dan sebagainya.



Gambar 3.1 Matrix Strategi Negosiasi

Beberapa strategi negosiasi sebagai berikut:

e. Strategi win-lose.

Dalam strategi ini *issue* dipertimbangkan sebagai faktor yang penting namun *relationship* merupakan faktor yang tidak begitu penting. Buyer akan berusaha untuk mencapai *issue* yang diinginkan, sebagai contoh adalah mencapai target harga yang diharapkan. Namun dalam mencapai harga tersebut, buyer akan melakukan berbagai upaya tanpa mementingkan hubungan dengan supplier. Cara negosiasi yang digunakan biasanya tidak menghasilkan hubungan jangka panjang. Dalam menggunakan konsesi (yang dibahas di bab 4), buyer yang menggunakan strategi win-lose ini menggunakan posisi HID (High Initial Demand) yang cukup jauh dari posisi MUST. Misalnya budget perusahaan Rp 1000, dari data harga market buyer mendapatkan informasi bahwa harga rata-rata market adalah 900, maka buyer akan membuka dengan harga sangat rendah, katakanlah 500.

Taktik negosiasi yang digunakan sangat beragam dari taktik yang biasa, licin, dan super licin seperti dibahas di bab 5. Bad guy good guy, taktik walk out dan sejenisnya umum dipakai dalam strategi negosiasi ini. Dalam negosiasi strategi ini juga akan dirasakan suasana sangat tidak bersahabat atau malahan suasana permusuhan.

Jika merujuk kembali pada Matrix Kraljic, strategi ini cocok digunakan untuk negosiasi dengan supplier kuadran kiri bawah (Routine Materials) dan kanan bawah (Leverage Material). Seperti dibahas di bab 1, di kuadran-kuadran ini *bargaining power* buyer lebih tinggi sehingga buyer lebih mementingkan *issue*.

f. Strategi win-win.

Dalam strategi ini, baik *issue* maupun *relationship* dipertimbangkan sebagai faktor yang penting. Buyer akan berusaha untuk mencapai *issue* yang diinginkan dengan tetap menjaga *relationship*. Sebagai contoh, seorang buyer menginginkan harga

suatu jasa dari supplier dengan harga sesuai *budget* perusahaan yang memang rendah dan tidak ada kemungkinan merubahnya. Supplier tidak bisa menerima harga tersebut karena profitnya sangat tipis bagi buyer. Dengan strategi win-win, akhir buyer dan supplier sepakat tetap sepakat dengan harga sesuai budget perusahaan buyer namun supplier akan mendapatkan order tambahan dari buyer untuk pembelian barang atau jasa lain yang profitnya cukup baik bagi supplier. Semua bahagia.

Dalam strategi ini, penggunaan TCO (Total Cost of Ownership) sangat penting dimana dalam TCO bukan hanya harga sebagai penentu apakah barang atau jasa yang dibeli murah atau tidak, tapi juga semua cost sepanjang umur hidup barang atau jasa tersebut. Pembahasan tentang TCO dibahas lebih lanjut di bab 4.

Disamping TCO, hal penting lain dalam strategi win-win adalah bahwa hubungan antara perusahaan buyer dengan perusahaan supplier harus bersifat jangka panjang. Seperti dibahas dalam bab 1 tentang range hubungan buyer-supplier, partnership bahkan kolaborasi bagaikan hubungan pernikahan dimana pernikahan yang baik juga membutuhkan masa perkenalan dan juga komitmen dan rasa percaya terhadap pasangan.

Taktik negosiasi dalam strategi win-win tidak banyak, yang paling umum adalah taktik *open cost* dimana perusahaan buyer dan supplier saling terbuka dengan biaya dari barang dan jasa yang dinegosiasikan dan menetapkan biaya yang paling sesuai untuk kedua belah pihak. Jika buyer menikmati profit besar dari pelanggannya, supplier juga mendapat profit yang besar. Sebaliknya jika buyer sedang mendapat profit kecil atau tidak ada profit dalam periode waktu tertentu, supplier juga harus bisa mendukung dan bisa “hidup sama susah sampai masa panen datang kembali”.

Strategi ini paling cocok kuadran kanan atas Matrix Kraljic ((Direct/ Core Competency/ Strategic Material) dan juga terkadang digunakan juga untuk kuadran kiri atas (Bottleneck Material). Pada kuadran-kuadran ini, *bargaining power* supplier cukup tinggi, sehingga disamping mencapai issue yang diinginkan, *relationship* jangka panjang perlu terus dijaga dengan baik.

g. Strategi lose-win.

Ini merupakan strategi yang paling asing bagi professional purchasing dimana *relationship* jangka panjang jauh lbh penting daripada *issue*. Strategi ini terkadang digunakan dalam posisi tawar yang cukup rendah dibanding lawan negosiasi. Sebagai contoh adalah supplier ingin membangun kembali hubungan dengan perusahaan buyer lagi karena ingin mendapatkan order yang cukup lagi lagi karena order dari perusahaan buyer tambah lama tambah sedikit dikarenakan KPI supplier yang makin lama makin turun. Supplier datang ke buyer dengan menerima apapun konsekuensi yang harus diterima dengan mengerahkan segala usahanya yang mungkin menghabiskan biaya, waktu, dan sebagainya (*issue*). Tujuannya adalah bisa bertemu dengan supplier, menjelaskan segala kesalahan yang sudah dibuat, membuat komitmen untuk melakukan perbaikan dengan tujuan mendapatkan lagi hubungan yang baik dengan buyer (*relationship*).

h. Strategi lose-lose

Strategi ini dipakai dalam kondisi *issue* dan *relationship* sama-sama kurang penting. Sebagai contoh, seorang buyer sedang mencari jasa pembuatan kerajinan tangan khusus untuk sebuah acara yang diadakan di kantornya. Namun pengrajin A, langganannya, sedang keluar kota sehingga tidak bisa membuat kerajinan tersebut. Si buyer mengetahui ada pengrajin lain, katakanlah si B, yang juga membuat kerajinan sejenis, namun dia mengetahui kualitas kerajinannya jauh di

bawah pengrajin langganannya. Si buyer tidak ada pilihan dan terpaksa meminta dibuatkan kerajinan tersebut ke pengrajin B. *Issue* bagi si buyer adalah kualitas kerajinan. Namun dia tidak lagi mementingkan issue tersebut karena sudah yakin bahwa hasil pekerjaan pengrajin B pasti tidak memenuhi harapannya dan juga tidak peduli juga dengan *relationship* jangka panjang dengan pengrajin B karena begitu pengrajin A sudah kembali dari luar kota, si buyer akan beralih lagi ke pengrajin A.

Tugas 3-1.

Berikut ini adalah sebuah kasus negosiasi antara buyer dan supplier dimana latar belakang negosiasi yang sama namun para negosiator menggunakan strategi negosiasi yang berbeda.

PT ABC sedang membutuhkan supplier untuk melakukan renovasi lantai 2 di pabrik nomor 1 mereka. Setelah menerima penawaran dari supplier PT XYZ, PT ABC mengundang PT XYZ untuk melakukan negosiasi terhadap penawaran tersebut.

Kondisi yang dihadapi PT ABC sebagai buyer adalah:

- PT ABC mempunyai budget yang terbatas untuk proyek ini yaitu Rp 1,3 milyar. Budget ini merupakan budget sisa tahun ini. Dari perhitungan PT ABC, mereka mengetahui angka di budget ini relatif rendah.
- Di satu sisi mereka harus segera menyelesaikan renovasi lantai 2 ini segera sesuai skedul mereka yang cukup pendek.
- Tahun depan, ada proyek lain yang akan dikerjakan PT ABC yaitu pembangunan pabrik nomor 4 mereka dengan nilai Rp 5,5 milyar.

Kondisi yang dihadapi PT XYZ sebagai supplier adalah:

- Jika harga yang disetujui adalah Rp 1,3 milyar, PT XYZ masih mendapatkan minimum profit margin sebesar 15%.
- Manajemen di PT XYZ menargetkan supaya proyek ini bisa dijual dengan harga 1,4 milyar dengan kompensasi bonus utk Sales Executive sebesar 1x gaji dan jika harga jual Rp 1,35 milyar maka Sales Executive mendapatkan bonus 0,5 x gaji.
- Manajemen di PT XYZ juga menargetkan total sales Rp 5 milyar kepada Sales Executive di tahun 2015 dengan kompensasi bonus 4 x gaji.

Bagaimana skenario yang mungkin jika para negosiator menggunakan:

- a. Strategi negosiasi win-lose?
- b. Strategi negosiasi win-win?
- c. Apa issue masing-masing buyer dan sales supplier?
- d. Apakah yang membedakan skenario tersebut dari HID yang digunakan, perilaku negosiasi yang digunakan, bentuk hubungan, trust, dan lain-lain?

Pembahasan kasus ini bisa dilihat pada lampiran 3-1.

Kesimpulan Bab 3

Pemilihan strategy negosiasi tergantung tingkat kepentingan ISSUE dan RELATIONSHIP.

Strategi yang applicable tergantung keadaan seperti bargaining power buyer-supplier dan tingkat hubungan buyer-supplier. Pemilihan strategi negosiasi akan menentukan taktik negosiasi yang akan digunakan, posisi konsesi, dan persiapan yang harus dibuat baik dari aspek data maupun aspek perilaku.

Check list Bab 1

Bab 4

Persiapan Negosiasi – Aspek Data

Abraham Lincoln, presiden Amerika Serikat ke -16 berkata: Jika saya memiliki waktu sembilan jam untuk menebang pohon, saya akan menggunakan waktu enam jam untuk mengasah kapak.

Secara garis besar, sebelum seorang purchaser melakukan negosiasi dengan suppliernya, ada 2 hal yang harus dipersiapkan: persiapan dari aspek penguasaan data (data-driven) dan dari aspek perilaku (behavioral).

Persiapan dari aspek data berhubungan dgn logika (otak kiri, science) sedangkan persiapan dari aspek perilaku berhubungan dgn emosi (otak kanan, art).

Dua-duanya sama pentingnya dalam negosiasi. Namun menurut saya aspek penguasaan data merupakan fondasi dari kesuksesan negosiasi purchasing. Aspek perilaku membantu mempengaruhi aspek penguasaan data, sehingga dipersiapkan setelah data yang dibutuhkan sudah tersedia. Data is power !

Yang termasuk aspek penguasaan data seperti mempersiapkan (1) data benchmarking yaitu tabel perbandingan penawaran dari beberapa supplier. Perbandingan ini diperoleh dari RFQ/ RFP. Yang dibandingkan data harga, payment terms, lead time, customer service, warranty dan semua hal dalam QSDP (Quality Service Delivery Price) yang bisa didapatkan. Namun untuk barang atau jasa khusus yang tidak bisa dibandingkan secara langsung cara no 1 tidak bisa diterapkan. Cara yang biasa digunakan untuk barang dan jasa khusus adalah (2) data cost modelling, termasuk mengidentifikasi model biaya supplier baik dengan bekerjasama dengan internal (bagian finance, engineering, dsb) ataupun dengan eksternal (konsultan, supplier itu sendiri, supplier lain, dsb). TCO (Total Cost of Ownership) juga merupakan bagian dari data cost modelling yang sudah saya bahas di tulisan sebelumnya. Data lain yang perlu dipersiapkan utk negosiasi spt data kebutuhan gabungan seluruh perusahaan atau grup, data peluang kebutuhan di masa depan, data % bisnis supplier yang datang dari kita (dengan mendapatkan suatu order dari kita), data cost sepanjang supply chain (mana yang bisa dihilangkan), data fleksibilitas payment terms, dan sebagainya. Data-data ini akan berguna dalam proses tawar menawar dengan supplier.

Setelah purchaser mempunyai cukup data untuk persiapan negosiasi, barulah purchaser mempersiapkan aspek perilaku yang bisa digunakan saat negosiasi. Yang termasuk dalam aspek ini adalah penggunaan strategi, taktik, teknik komunikasi seperti strategi win-lose, taktik bad guy good guy, taktik walk out, taktik higher authority, taktik the straws, taktik permintaan pembuka berlebihan, teknik mendengar, teknik open mind, dsb.

Seni negosiasi purchasing adalah kemampuan berhubungan dgn supplier scr terhormat, kemampuan untuk membuat supplier mau membantu anda, dan pada akhirnya, kemampuan utk mencapai tujuan anda, disaat yang sama membuat supplier meninggalkan meja perundingan dengan perasaan senang.

Di bab 4 ini dibahas berbagai contoh template:

1. Analisa profil supplier
2. Analisa benchmarking
3. Analisa cost structure
4. Analisa TCO (Total Cost of Ownership)
5. Analisa price strategy supplier.
6. 3 level strategi konsesi : HID, nice, must have

7. BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)
8. Analisa bundling bisnis lintas perusahaan
9. Analisa peluang bisnis masa depan
10. Analisa % bisnis supplier yang datang dari perusahaan buyer
11. Analisa ranking customer puncak supplier
12. Analisa supply chain cost
13. Analisa fleksibilitas payment term
14. Aspek data lainnya

Bab 5

Persiapan Negosiasi – Aspek Perilaku

Data juga bisa diibaratkan peluru yang sudah diisi dalam pistol yang akan digunakan cowboy akan akan berduel menembak dengan lawannya. Penguasaan data yang baik berarti pistol sang cowboy sudah terisi penuh. Persiapan perilaku diibaratkan dengan bagaimana sang cowboy bisa menembakkan peluru tersebut dengan baik sehingga mencapai sasaran yang diinginkan.

Di bab 4 ini dibahas dengan detail beserta contoh penerapan:

1. Skill komunikasi:
 - a. Elemen lateral: speaking, listening, reading
 - b. Elemen figurative: open mind, body language
2. Taktik negosiasi :
 - a. Taktik untuk strategi win-win: open price, partnership
 - b. Taktik untuk strategi win-lose dari taktik biasa, licin, super licin:
 - i. Higher authority
 - ii. Split the difference
 - iii. The flinch
 - iv. Do better
 - v. Good guy/ bad guy
 - vi. The invalid offer
 - vii. The straws
 - viii. Madman mania
 - ix. Walk out
 - x. Artful anger
 - xi. Self control
 - xii. Russian front
 - xiii. Trojan horse
 - xiv. HID berlebihan
 - xv. Taktik lainnya