

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 107

กันยายน-ตุลาคม 2568



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

ค่าใช้จ่ายที่ยามองข้ามเมื่อจะเปลี่ยนซัพพลายเออร์หรือเปลี่ยนของ Switching Costs - The Hidden Costs not to Overlook

เมื่อบริษัทของเราต้องการเปลี่ยนของ หรือเปลี่ยนยี่ห้อ หรือเปลี่ยนซัพพลายเออร์ เรามักคิดถึงแค่ราคาและคุณภาพจากสินค้าตัวใหม่ หรือสิ่งที่จะได้รับจากซัพพลายเออร์รายใหม่ แต่สิ่งที่มีถูกมองข้ามซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความคุ้มค่าทางธุรกิจในระยะยาวคือ “ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยน” หรือที่เรียกกันว่า “Switching Costs”

Switching Costs ไม่ได้หมายถึงแค่ค่าเงินที่ต้องจ่าย แต่รวมถึง เวลา ความเสี่ยง ความยุ่งยาก และผลกระทบต่อการทำงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากซัพพลายเออร์เดิมไปหารายใหม่ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนจากการใช้ของตัวเดิมเป็นของตัวใหม่ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนจากยี่ห้อเดิมเป็นยี่ห้อใหม่

ดังนั้น Switching Costs จึงหมายถึงต้นทุนและค่าใช้จ่าย ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเงิน ทรัพยากร เวลา ความมั่นคง หรือโอกาส ที่องค์กรต้องจ่ายหรือต้องสูญเสียไป เมื่อมีการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ เปลี่ยนของ หรือเปลี่ยนยี่ห้อ

ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งเปลี่ยนระบบซอฟต์แวร์จัดซื้อเดิมของ SAP ไปเป็น Oracle สิ่งที่จะเกิดตามมาคือต้องเทรนพนักงานใหม่ และต้องเสียเวลาในการปรับระบบข้อมูลเดิม

หรือในกรณีที่บริษัทตัดสินใจเปลี่ยนผู้ขนส่งจาก SCG Logistics ไปเป็น Flash Express อาจต้องเสียเวลาในการทดสอบและประเมินคุณภาพการส่งมอบกันใหม่ และยังคงต้องมีความเสี่ยงเรื่องความล่าช้าในช่วงแรก

ในชีวิตปกติของพวกเราก็มี Switching Costs ได้เช่นกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

บางคนเปลี่ยนสมาร์ทโฟนจาก iPhone ไปเป็น Samsung หรือ Huawei หรือ Oppo เพื่อให้ได้ราคาถูกลงหรือเพื่อให้ถ่ายรูปได้สวยงามขึ้น Switching costs ที่เกิดขึ้นคือ ค่าซื้อเครื่องใหม่ ความซุกซนในเรื่องการโอนข้อมูล/แอปพลิเคชัน แอปบางตัวไม่สามารถย้ายข้ามระบบ iOS กับ Android ได้ หรือข้อมูลอาจย้ายข้ามได้ไม่สมบูรณ์ เช่น iMessage, Note, แอปเฉพาะทาง นอกจากนั้นต้องเสียเวลาใน

การทำความเข้าใจ ต้องเรียนรู้การใช้ interface, การตั้งค่า, ศึกษาฟังก์ชันใหม่ อย่าลืมค่าใช้จ่ายแฝงเช่นต้องซื้ออุปกรณ์เสริมใหม่ เคส, สายชาร์จ, หูฟัง เพราะหัวเสียบไม่เหมือนกัน ความยุ่งยากในการ sync ข้อมูลต่าง ๆ อย่างรูปภาพ, Contacts, Notes, Application License อาจถ่ายโอนได้ไม่ครบ จึงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในการเสียข้อมูล อาจมีข้อมูลหายหรือฟิการขณะแปลงระบบ เช่น รูปจาก iCloud อาจไม่ sync อัตโนมัติไป Google Photos และยังมีผลกระทบต่อ การเชื่อมต่อกับอุปกรณ์อื่นในบ้าน อุปกรณ์ Apple ecosystem เช่น MacBook, iPad, Apple Watch ก็จะขัดข้องทั้งหมด

หรือการเปลี่ยนระบบในรถยนต์จากเติมน้ำมันเป็นใช้แก๊ส Switching costs ที่เกิดขึ้นคือ ต้องเสียค่าติดตั้งอุปกรณ์ชุดแก๊สในรถ ได้แก่งัดแก๊ส, หัวฉีด, ระบบควบคุม ฯลฯ จะต้องมียค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบและขอใบรับรองกับกรมขนส่ง ต้องนำรถไปตรวจสภาพและขอใบรับรองการติดตั้งแก๊สเพื่อความปลอดภัย อีกทั้งมีค่าเปลี่ยนอะไหล่บางส่วน เช่น ท่อ, ระบบจุดระเบิด และจะต้องสูญเสียพื้นที่เก็บสัมภาระท้ายรถจากการติดตั้งถังแก๊ส ทำให้ใช้งานได้น้อยลง ต้นทุนการซ่อมบำรุงเพิ่มสูงขึ้น ระบบแก๊สต้องดูแลและตรวจสอบบ่อยกว่าระบบน้ำมันปกติ ต้องตรวจสภาพแก๊สทุกปี ขาดความคุ้นเคยความมั่นใจในระบบใหม่ ผู้ขับซึ่งอาจต้องปรับพฤติกรรม หรือระวังเรื่องความปลอดภัยมากขึ้น ความเสี่ยงเรื่องค่าเบี้ยประกันรถติดแก๊สอาจสูงกว่าปกติหรือมีข้อกำหนดพิเศษ จึงต้องคิดเปรียบเทียบเอาเองว่าคุ้มกันไหมระหว่างการประหยัดเชื้อเพลิงกับ Switching Costs ที่เกิดตามมา

ประเภทของ Switching Costs

โดยทั่วไปแล้ว สามารถแบ่ง Switching Costs ได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ

1. ต้นทุนทางการเงิน (Financial Cost)

เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเปลี่ยนซัพพลายเออร์ เช่น ค่าปรับยกเลิกสัญญาก่อนเวลา ค่าปรับเปลี่ยนเครื่องจักรหรือชิ้นส่วนเพื่อให้ใช้สินค้าของรายใหม่ได้ ค่าใช้จ่ายในการทดสอบคุณภาพสินค้าใหม่

ตัวอย่างเช่น บริษัทไทยเบฟเปลี่ยนผู้จำหน่ายเครื่องจักรบรรจุน้ำ ต้องลงทุนซื้ออะไหล่และทำการติดตั้งใหม่ทั้งหมด ค่านี้ถือเป็น switching costs ทางการเงิน

2. ต้นทุนการดำเนินงานและเวลา (Operational & Time Cost)

เป็นต้นทุนที่เกิดจากการหยุดชะงัก หรือการต้องเสียเวลาทดลองและปรับกระบวนการใหม่ เช่น ต้องเทรนพนักงานใช้ระบบใหม่ ต้องสร้างฐานข้อมูลซัพพลายเออร์และเอกสารใหม่ทั้งหมด ความล่าช้าในช่วงเปลี่ยนผ่าน

ตัวอย่างเช่น ร้านค้าปลีก Makro เปลี่ยนระบบ ERP จากเดิม ทำให้ฝ่ายจัดซื้อใช้เวลาเกือบเดือนในการเรียนรู้และปรับวิธีสั่งซื้อใหม่ จึงเกิด cost ด้านเวลาและประสิทธิภาพ

3. ต้นทุนเชิงความสัมพันธ์ (Relationship Cost)

เป็นต้นทุนที่มักมองไม่เห็น เช่น การสูญเสียความไว้วางใจ ความเข้าใจในกระบวนการ และความยืดหยุ่นที่เคยมี

ตัวอย่างเช่น บริษัทโอเอสเอสฯเคยร่วมมือกับซัพพลายเออร์ขวดแก้วเดิมมาเนิ่นนานกว่า 10 ปี ทำให้ฝั่งซัพพลายเออร์เข้าใจความต้องการเฉพาะของลูกค้าดี เมื่อเปลี่ยนผู้ผลิตรายใหม่ แม้จะราคาถูกกว่าแต่ต้องใช้เวลาอีกระยะกว่าจะเข้าใจกันได้เหมือนเดิม

ทำไม Switching Costs จึงสำคัญสำหรับฝ่ายจัดซื้อ

นักจัดซื้อที่ดีควรพิจารณา Switching Costs ควบคู่กับราคาและคุณภาพสินค้า เพราะการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ หรือเปลี่ยนของ หรือเปลี่ยนยี่ห้อบ่อย ๆ โดยไม่ประเมินต้นทุนที่ซ่อนอยู่ อาจทำให้องค์กรเสียประสิทธิภาพมากกว่าได้ราคาใหม่ที่ถูกลง

ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนผู้รับเหมาทำความสะอาดจากรายเดิมที่เข้าใจระบบบริหารอาคารดี ไปเป็นรายที่เสนอราคาถูกกว่า 15% แต่ต้องรื้อระบบใหม่ทั้งหมด ผลสุดท้ายฝ่ายอาคารต้องเสียเวลาจัดสรรงานใหม่ ทำให้ทำความสะอาดได้ไม่ทันในช่วงแรก หรือเปลี่ยนบริษัทรับขนส่งสินค้า โดยไม่ทดสอบความเสถียร ส่งผลให้ลูกค้าร้องเรียนเพราะส่งของช้า กลายเป็นผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร

กล่าวได้ว่า หากไม่บริหาร Switching Costs ให้ดี การเปลี่ยนซัพพลายเออร์ การเปลี่ยนของ การเปลี่ยนยี่ห้อ อาจ **"ได้ไม่คุ้มเสีย"**

วิธีบริหาร Switching Costs อย่างมีประสิทธิภาพ

1. ประเมินต้นทุนแฝงก่อนตัดสินใจ — ไม่ดูแค่ราคาสินค้า แต่ต้องรวมถึงเวลา การเทรนนิ่ง และผลกระทบต่อระบบ
2. สร้างคู่มือการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ (Transition Plan) — มีแผนรองรับไว้ล่วงหน้า เช่น การทดสอบระบบคู่ขนานระหว่างรายใหม่กับรายเก่า
3. บันทึกประสบการณ์และบทเรียน (Lessons Learned) — เพื่อป้องกันไม่ให้อั้วซ้ำเหตุเดิมในการเปลี่ยนซัพพลายเออร์ครั้งหน้า
4. ทำ Supplier Evaluation อย่างสม่ำเสมอ — เพื่อให้รู้ว่าควรคงไว้หรือเปลี่ยนคู่ค้าเมื่อใดจึงจะคุ้มค่า

สรุปสาระสำคัญสำหรับนักจัดซื้อ

Switching Costs เป็นต้นทุนที่มองไม่เห็นในตอนแรก แต่มีผลกระทบชัดเจนต่อเวลาทำงาน ความต่อเนื่อง และประสิทธิภาพองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว การเข้าใจโครงสร้างต้นทุนเหล่านี้จะช่วยให้นักจัดซื้อสามารถตัดสินใจได้รอบคอบขึ้น โดยจะต้องมองไปให้ไกลเกินกว่าแค่ **"ราคาสินค้า"** เพราะความคุ้มค่าที่แท้จริงมักอยู่ในความสัมพันธ์ระยะยาวและความต่อเนื่องของการทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ด้วย

ของถูกไม่ได้หมายความว่าคุ้ม
ต้องดู Switching Costs ในการเปลี่ยน
ให้รอบคอบเสียก่อน

