

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 095 กรกฎาคม-กันยายน 2566



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📞 cheocharn

📘 cheocharn

นักจัดซื้อช่วยประหยัดต้นทุน
ให้กิจการได้อย่างไร
นอกจากการต่อรองราคา

How do
procurement professionals
help businesses save costs
aside from negotiating prices?



ตลอดสามสี่ปีที่ผ่านมา เศรษฐกิจโดยทั่วไปไม่ดีขึ้นเลย อีกทั้งยังมีโควิด-19 ระบาดไปทั่ว ราคาสินค้าแพงขึ้นแล้วแพงลงแล้ว ผสมเข้าไปกับสงครามรัสเซีย-ยูเครน ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลให้บรรดาธุรกิจทั้งหลายสาหัสกันไปทั่ว จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ฝ่ายจัดซื้อแทบจะทุกบริษัทเห็นดเหนี่ยวต่อคำสั่งให้ประหยัดต้นทุน นักจัดซื้อบางคนก็ท้อแท้เพราะไปไม่เป็นแล้ว นอกจากจะต่อรองราคาไม่ได้แล้ว ซัพพลายเออร์บางรายยังจะขอปรับขึ้นราคาด้วยซ้ำไปเพราะเขาก็แย้มไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าฝ่ายจัดซื้อหมดหนทาง มีดแปดด้าน คิดไม่ออกบอกไม่ถูกว่าจะต้องทำอะไรต่อไปจึงจะบรรลุเป้าหมายที่บริษัทตั้งเอาไว้

การประหยัดต้นทุน มีความหมายว่าการทำให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่เคยจ่ายอยู่นั้นลดต่ำลงไปจากเดิม อีกทั้งยังครอบคลุมไปถึงการป้องกันหรือหลีกเลี่ยงมิให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่กำลังจะเกิด มิให้มันเกิดขึ้นมา (ถ้าต้องการทบทวน โปรดอ่านบทความของฉบับที่ 091 เดือนกรกฎาคม 2565 เรื่อง "การประหยัดต้นทุน, ลดต้นทุน, หลบต้นทุน")

การประหยัดต้นทุนจึงมิได้มีแค่การต่อรองราคา ยังมีอีกหลายวิธีที่จะทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนแก่บริษัทของเราได้ ซึ่งนักจัดซื้อต้องคิดให้ลึกและจะต้องมีความสามารถในการติดต่อประสานงานขอความร่วมมือกับฝ่ายอื่นในบริษัทได้ด้วย ฉบับนี้ผมขอยกตัวอย่างที่นักจัดซื้อควรใส่ใจให้จริงจังขึ้นมาให้ลองศึกษาดูสัก 2 ช่องทาง เพื่อจะนำมาซึ่งการประหยัดต้นทุนให้บริษัท

1.Uncertainty of delivery คือต้องแก้ไขความไม่แน่นอนในการจัดส่งของซัพพลายเออร์ ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนในด้านจำนวนหรือด้านวันเวลา ซึ่งจะทำให้เกิดความเสียหายหรือเพิ่มต้นทุนให้แก่บริษัทของเรา เพราะการที่ส่งของเข้ามาไม่ครบถ้วนตามที่ต้องการหรือมาช้ากว่าที่ที่ต้องการก็จะทำให้เราต้องมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น เช่นค่าทำงานล่วงเวลา หรือทำให้เราส่งของให้ลูกค้าไม่ทัน นอกจากจะขาดรายได้แล้วยังเสียชื่อเสียงและอาจถูกปรับอีกด้วย

บางคนอาจคิดว่าถ้าซัพพลายเออร์ส่งไม่ทันหรือส่งไม่ครบส่งขาด เราก็มียอดตกลงในเรื่องบทปรับเอาไว้แล้ว แต่โปรดทราบว่าการปรับที่เราได้มานั้นไม่คุ้มกันเลยกับการที่เราเสียชื่อเสียง

หรือต้องเสียลูกค้าไป และหากจะกำหนดบทปรับให้โหดสุดโต่งไปเลยเพื่อให้คุณกับความเสียหาย ก็คงไม่มีซัพพลายเออร์ที่ไหนอยากจะทำธุรกิจกับเราด้วย

สิ่งที่นักจัดซื้อจะต้องทำก็คือการสกัดต้นทางของการเกิดต้นทุนและค่าใช้จ่าย คือต้องสร้างวิธีและขั้นตอนการติดตามงานให้มีประสิทธิภาพ และจะต้องมีการประเมินผลงานซัพพลายเออร์ทุกครั้งที่จะจบการจัดซื้อว่าจ้าง เก็บคะแนนและข้อมูลรวมถึงบันทึกพฤติกรรมต่างๆของซัพพลายเออร์ที่เกิดขึ้นโดยละเอียด และหากเห็นว่าเกินความสามารถที่ซัพพลายเออร์รายนี้จะพัฒนาปรับปรุงแก้ไขได้ ก็เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของนักจัดซื้อที่จะต้องตัดสินใจเปลี่ยนไปหาซัพพลายเออร์รายใหม่ที่เหมาะสมกว่า

บางคนสงสัยว่าตนเองเป็นผู้คัดเลือกซัพพลายเออร์รายนี้ไว้เอง ซึ่งตนเองก็มั่นใจว่ามีความรอบคอบในการคัดเลือกมาก และผลงานที่ผ่านมาก็เป็นที่ประทับใจมาก แต่ทำไมหนุนี้เกิดความผิดพลาดเรื่องการส่งมอบบ่อยจัง เรื่องนี้เกิดขึ้นได้ครับ เพราะทุกสิ่งทุกอย่างเป็นพลวัตคือไม่มีอะไรอยู่นิ่งแต่เปลี่ยนแปลงตลอด เป็นต้นว่าขณะนี้ซัพพลายเออร์เขามีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นหลายรายจนงานล้นมือ จึงทำให้ผลงานในการส่งมอบผิดปกติไปหมด หรือซัพพลายเออร์มีพนักงานชุดใหม่มาแทนพนักงานชุดเดิม ผลงานก็เปลี่ยนไปไม่เหมือนเดิม

การเปลี่ยนจากซัพพลายเออร์รายเดิมที่ติดต่อกันมานานแต่เขามีการจัดส่งไม่ตรงเวลาหรือไม่ตรงจำนวนบ่อยมาก ไปหาซัพพลายเออร์รายใหม่ที่มีการจัดส่งที่น่าเชื่อถือกว่า จะส่งผลให้บริษัทของเราประหยัดความสูญเสีย (Cost) ที่เคยเกิดมิให้เกิดซ้ำซากอีกต่อไป การแก้ปัญหา Uncertainty of delivery เช่นนี้จึงเป็น Cost savings

2.Long Purchase Lead time การที่ซัพพลายเออร์ใช้เวลานานมากกว่าจะส่งมอบสินค้าหรือบริการให้เรา เช่นเขานอกว่า Lead time 1 เดือนนับจากได้รับใบสั่งซื้อจากเรา เรา



จะต้องพยากรณ์หรือคาดการณ์ว่าในเดือนหน้าเราจะใช้อะไร จะใช้เท่าไร จากนั้นจึงออกไปสั่งซื้อไปให้ซัพพลายเออร์ การคาดการณ์ล่วงหน้าจะยุ่งยากและไม่แม่นยำ แต่ถ้า Lead time วันเดียว สั่งของวันนี้พรุ่งนี้ก็ส่งของได้ การพยากรณ์และคาดการณ์ว่าพรุ่งนี้จะใช้อะไรจำนวนเท่าไร ก็ง่ายกว่าและแม่นยำกว่าการมองไปข้างหน้าหนึ่งเดือน

กรณีของ Lead time 1 เดือนนั้น สมมติว่าหลังจากที่ออกไปสั่งซื้อไปแล้ว 1 สัปดาห์พบว่ามีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทำให้เราจะต้องใช้ของน้อยลงหรือจำเป็นต้องใช้ของเพิ่มขึ้นกว่าจำนวนที่ระบุไว้ในใบสั่งซื้อ ปัญหาก็คือถ้าซัพพลายเออร์ไม่สามารถอะลุ่มอล่วยตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของเราได้ การที่เขาจัดส่งตามจำนวนที่เราระบุครั้งแรกซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการใหม่ของเรา นั้น จะเกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายกับเรา

ถ้าเขาไม่สามารถลดจำนวนลงตามที่เราขอเปลี่ยนแปลงไป เราก็จะมีสต็อกมากเกินความจำเป็น การมีสต็อกเก็บเอาไว้วันนั้นจะมีค่าใช้จ่ายในการครอบครองสต็อกปีละประมาณ 20-25% อันเกิดมาจากค่าของเงินและค่าดูแลรักษา

หรือการที่เขาไม่สามารถเพิ่มจำนวนให้เราได้นั้น ก็ส่งผลให้เรามีของไม่พอใช้งานไม่พอขาย ก็ทำให้ปฏิบัติการของเราลุดลุดไม่ราบรื่น เสียโอกาสเสียลูกค้า อาจถูกปรับ และเสียชื่อเสียงที่ยากที่จะคิดเทียบเคียงได้ว่าความสูญเสียเป็นเงินเท่าไร

แต่ความเสียหาย หรือ Cost ที่ยกตัวอย่างไว้นี้ จะเกิดน้อยมากหรือไม่เกิดเลยถ้าซัพพลายเออร์มี Lead time สั้น เช่นสั่งของไปแล้วอีกไม่กี่วันของก็มา ดังนั้นการที่เราเจรจาต่อรองเพื่อลด Lead time ให้สั้นลงจึงนำมาซึ่ง Cost savings

การเจรจาต่อรอง Lead time ให้สั้นลงนั้น นักจัดซื้อควรขอให้ซัพพลายเออร์ทำ Lead time breakdown มาให้เราดูเสียก่อน เช่นการที่เขาบอกว่าต้องใช้เวลา 1 เดือนจึงจะส่งมอบให้

เราได้นั้นเขาต้องทำอะไรบ้าง สมมติเขาบอกว่า พอได้รับ PO จากเราวันที่ 1 เขาก็เริ่มสั่งซื้อ วัตถุดิบที่เกี่ยวข้อง

- วันที่ 1 ซัพพลายเออร์สั่งซื้อวัตถุดิบที่เกี่ยวข้อง
- วันที่ 7 วัตถุดิบจะมาถึง
- วันที่ 8 ฝ่าย QC มาเก็บตัวอย่างวัตถุดิบเอาไปตรวจ
- วันที่ 9 ฝ่าย QC แจ้งผลการตรวจว่าวัตถุดิบผ่านสเปค
- วันที่ 10 เริ่มลงมือผลิต
- วันที่ 11 ผลิตสินค้าเสร็จ
- วันที่ 12 ฝ่าย QC มาเก็บตัวอย่างสินค้าเอาไปตรวจ
- วันที่ 13 ฝ่าย QC แจ้งผลว่าสินค้าผ่านสเปค
- วันที่ 14 นำสินค้าไปบรรจุใส่ขวดและแพ็คใส่กล่อง
- วันที่ 15 แพ็คเป็นสินค้าสำเร็จรูปเสร็จเรียบร้อย
- วันที่ 16 ฝ่าย QC มาเก็บสินค้าสำเร็จรูปไปตรวจ
- วันที่ 17 ฝ่าย QC แจ้งผลการตรวจว่าผ่านสเปค
- วันที่ 18 ฝ่ายจัดส่งนำของมาส่งให้เรา



กำหนดวันที่บอกมานั้น หมายความว่าทุกฝ่ายตั้งแต่ฝ่าย QC ฝ่ายผลิต ฝ่ายบรรจุ ฝ่ายจัดส่ง มีเวลาว่างที่จะลงมือทำให้ทันที แต่ข้อเท็จจริงทุกฝ่ายไม่ได้อยู่ว่าง ๆ ดังนั้นก็อาจจำเป็นต้องรอดิว และก็ไม่ว่าร้อนรนหรือไม่ ขึ้นอยู่กับช่วงนั้นงานมากงานน้อย จึงต้องบวกเพื่อเข้าไปอีก 4 วัน การจัดส่งจึงกลายเป็นวันที่ 22

อีกทั้งซัพพลายเออร์ไม่ได้ทำงานทุกวัน เขาหยุดเสาร์อาทิตย์ ดังนั้นต้องบวกเข้าไปอีก 8 วัน ดังนั้นเราจึงได้รับของวันที่ 30

จาก Lead time breakdown ที่ยกตัวอย่างมานั้น ฝ่ายจัดซื้อก็เอามาวิเคราะห์แล้วจึงนัดพูดคุยเจรจากับซัพพลายเออร์ว่าจะทำอย่างไรให้ Lead time แต่ละขั้นตอนสั้นลง

อย่าเจรจาดูเรื่องมั่ว ๆ เช่นเมื่อซัพพลายเออร์บอกว่า Lead time 30 วัน นักจัดซื้อก็ต่อเรื่องมั่ว ๆ ว่า "ขอซัก 3 อาทิตย์ได้มั๊ย เร่งมือให้หน่อย" ซึ่งซัพพลายเออร์ก็จะตอบเอาใจมั่ว ๆ แบบขอไปทีว่า "ครับ จะเร่งให้ครับ"

เขาดำรง มั่วไป-ก็มั่วมา

สองตัวอย่างที่อธิบายไว้ในฉบับนี้คือ การแก้ปัญหา Uncertainty of delivery และ Long purchase lead time ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost) ให้บริษัทได้ แต่บางบริษัทไม่สนใจผลงานแบบนี้เพราะวัดผลงานได้ไม่ชัดเจน

สิ่งที่บางบริษัทต้องการคือ

ราคาถูกลง ถูกลง ถูกลง ถูกลง ถูกลง

๓๓๓