

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 091

กรกฎาคม-กันยายน 2565



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855

✉ cheocharn@hotmail.com

📞 cheocharn

📘 cheocharn

การประหยัดต้นทุน, ลดต้นทุน, หลบต้นทุน Cost Savings, Reduction, Avoidance

นักจัดซื้อของแทบจะทุกบริษัทต่างก็ถูกเคี่ยวเข็ญเรื่องการลดต้นทุนเพื่อให้สถานะการเงินของบริษัทดีขึ้นคล่องตัวขึ้น และเมื่อพูดถึงการลดต้นทุนก็มักจะไปเน้นที่การต่อรองราคาสินค้าและบริการ รวมไปถึงการขอยืดเครดิตเทอมให้ยาวกว่าเดิมขึ้นด้วยเพื่อให้สภาพคล่องทางการเงินของบริษัทดีขึ้น นักจัดซื้อหลายคนอาจจะใจจดใจจ่ออยู่กับการต่อรองราคาและยืดเครดิตเทอม จนมองข้ามการประหยัดต้นทุนโดยวิธีอื่นไปหมดเลย

ฉบับนี้ผมจะขออธิบายให้เข้าใจถึงวิธีการประหยัดต้นทุนของธุรกิจทั่วไปซึ่งเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า **Cost savings** ส่วนในภาษาไทยก็สามารถเรียกได้สองคำคือ การประหยัดต้นทุน หรือเรียกว่า การประหยัดค่าใช้จ่าย ก็ได้ สำหรับในบทความฉบับนี้ผมจะขอเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า **Cost savings** นะครับ

Cost savings แบ่งออกเป็นสองประเภทคือ

1. Cost reduction ได้แก่การลดต้นทุนให้ต่ำกว่าเดิม

2. Cost avoidance ได้แก่การหลีกเลี่ยงหลบหลีกมิให้เกิดต้นทุน

ซึ่งนักจัดซื้อเป็นจำนวนมากมักไปเน้นอยู่กับประเภทแรกอย่างเดียว อย่างไรก็ตามในบทความฉบับนี้ผมจะอธิบายให้เข้าใจทั้งสองประเภท และจะชี้ให้เห็นว่าทำไมบางธุรกิจจึงไม่ค่อยสนใจประเภทหลังทั้ง ๆ ที่ควรจะต้องสนใจ เพราะมันก็สร้างประโยชน์ให้ทุกธุรกิจได้มิใช่น้อย

1. Cost reduction หมายถึงการลดต้นทุนหรือการลดค่าใช้จ่าย คือการทำให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของเราที่เคยจ่ายอยู่เดิมนั้นลดต่ำลงไป ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ตัวอย่างเช่น

1.1 การต่อรองราคาที่เราจัดซื้อว่าจ้างให้ต่ำลง เช่นเราซื้อสินค้าเดือนละ 10,000 ชิ้น ราคาเดิมชิ้นละ 100 บาท นักจัดซื้อต่อรองราคาเหลือชิ้นละ 98 บาท ต้นทุนสินค้าจึงลดลงชิ้นละ 2 บาท หรือลดลงเดือนละ $10,000 \times 2 = 20,000$ บาท ทั้งปีก็จะลดต้นทุนได้ $20,000 \times 12 = 240,000$ บาท ซึ่งหมายความว่าบริษัทเราจะมีกำไรเพิ่มขึ้นอีก 240,000 บาทโดยไม่ต้องเพิ่มยอดขายเลย



1.2 การขอขยายเงื่อนไขการชำระเงินให้ยาวขึ้นกว่าเดิม หรือที่เรามักเรียกกันว่าขอยืดเครดิตเทอม เช่นปกติเราซื้อของจากซัพพลายเออร์รายนี้เดือนละ 100,000 บาทและได้เครดิตเทอม 30 วันนับจากวันรับของ เราขอยืดเป็น 60 วันนับจากวันรับของ สมมติว่าเราคิดค่าของเงินเท่ากับอัตราดอกเบี้ยปีละ 12% หรือเดือนละ 1% การที่เราจ่ายเงินช้าลงไป 1 เดือน ก็เท่ากับว่าเราทำ Cost reduction ได้ $100,000 \times 1\% = 1,000$ บาท หรือบริษัทเรามีกำไรเพิ่มขึ้น $1,000 \times 12 = 12,000$ บาทต่อปีโดยไม่ต้องเพิ่มยอดขายเลย

1.3 การเสนอขอจ่ายเงินเร็วขึ้นจากที่ตกลงกันไว้เดิมเพื่อแลกกับส่วนลด เช่นปัจจุบันเราซื้อของจากซัพพลายเออร์เดือนละ 100,000 บาทและได้เครดิตเทอม 60 วัน ก็ลองถามซัพพลายเออร์ว่าถ้าเราจะจ่ายเงินภายใน 30 วัน คือเร็วขึ้นกว่าเดิม 1 เดือน เขาจะลดราคาให้เราเท่าไร ซึ่งเราต้องพิจารณาให้ดีเพราะการที่เราจ่ายเงินเร็วขึ้นนั้นเราก็มีค่าของเงินเดือนละ 1% ด้วย ดังนั้นถ้าเขาลดให้ 3% คือ 3,000 บาท ก็เท่ากับว่าเราทำ Cost reduction ได้ $3,000 - 1,000 = 2,000$ บาท หรือต้นทุนของเราลดลงปีละ $2,000 \times 12 = 24,000$ บาท ซึ่งก็เท่ากับว่าบริษัทเรามีกำไรเพิ่มขึ้นอีกปีละ 24,000 บาทโดยไม่ต้องเพิ่มยอดขายเลย

1.4 การปรับเปลี่ยนสเปคของสินค้าหรือบริการเสียใหม่เพื่อให้ได้ราคาต่ำลง โดยที่สินค้าหรือบริการนั้นก็จะต้องยังคงใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์ของ User เช่นปรับความหนาของบรรจุภัณฑ์ให้บางลงโดยบรรจุภัณฑ์นั้นก็ยังคงแข็งแรงพอที่จะรับน้ำหนักสินค้าได้ ทำให้ราคาบรรจุภัณฑ์ถูกลง ตัวอย่างเช่นเราใช้กล่องลูกฟุตบอลราคาเดือนละ 10,000 ใบในราคาใบละ 10 บาท ต่อมาเราปรับสเปคกล่องให้บางลงกว่าเดิมทำให้ราคาลดเหลือใบละ 9 บาท เราก็ลดต้นทุนค่ากล่องได้เดือนละ $10,000 \times 1 = 10,000$ บาท หรือปีละ $10,000 \times 12 = 120,000$ บาท ซึ่งก็เท่ากับว่าบริษัทเรามีกำไรเพิ่มขึ้นอีกปีละ 120,000 บาทโดยไม่ต้องเพิ่มยอดขายเลย

2. Cost avoidance มิใช่การลดต้นทุน แต่หมายถึงการหลีกเลี่ยงหรือการหลบหลีกไม่ยอมให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ซึ่งปัจจุบันยังไม่ได้เกิด แต่ถ้าเราไม่ทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อหลีกเลี่ยงหลบหลีกมันก็จะเกิด ตัวอย่างเช่น

2.1 การเจรจาต่อรองเพื่อให้ซัพพลายเออร์เลื่อนการขึ้นราคาออกไปก่อน ทำให้เรายังคงจ่ายเงินในราคาเดิม ซึ่งถ้าเราไม่สามารถต่อรองได้ เราก็จะต้องจัดซื้อจัดจ้างในราคาใหม่ที่แพงขึ้น ตัวอย่างเช่นปกติเราซื้อสินค้าเดือนละ 10,000 ชิ้น ราคาชิ้นละ 100 บาท ซัพพลายเออร์มาขอขึ้นราคาเป็น 110 บาทโดยอ้างว่าต้นทุนแพงขึ้นมากจึงไม่สามารถขายในราคาเดิมได้ นั่นหมายความว่าเราจะต้องจ่ายเงินเพิ่มขึ้นเดือนละ $10,000 \times 10 = 100,000$ บาท เราจึงเจรจาต่อรองขอให้เลื่อนการขึ้นราคาออกไปอีกสองเดือนแล้วค่อยปรับเป็นราคาใหม่ ถ้าเราเจรจาได้สำเร็จก็เท่ากับเราหลบหลีกต้นทุนได้สองเดือน $100,000 \times 2 = 200,000$ บาท ยอดเงินสองแสนบาทนี้คือ **Cost avoidance** มิใช่ **Cost reduction**



2.2 การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับ MOQ (Minimum Order Quantity) กล่าวคือ บางครั้งซัพพลายเออร์มีเงื่อนไขบังคับเอาไว้ว่าเราต้องซื้ออย่างต่ำสุดในจำนวนเท่านั้นเท่านี้ ซึ่งมากเกินไปสำหรับเราและส่งผลให้เงินของเราต้องมาจมอยู่กับสต็อกที่สูงเกินความจำเป็น

ตัวอย่างเช่น เราใช้สินค้าเดือนละ 100 กล่อง และเราตั้งใจจะซื้อครั้งละ 100 กล่อง คือซื้อในจำนวนที่พอใช้เดือนต่อเดือน สินค้านี้ราคาถล่มละ 1,000 บาท รวมเป็นเงิน 100,000 บาท แต่ซัพพลายเออร์ขอให้เราซื้ออย่างน้อย 500 กล่องเป็นอย่างน้อย ถ้าน้อยกว่านี้ไม่ขาย ถ้าเราไม่มีทางเลือกอื่นที่ดีกว่านี้เราก็จำใจต้องซื้อมาในจำนวนมากมายั้ง 500 กล่องซึ่งส่วนเกินอีก 400 กล่องคิดเป็นเงิน 400,000 บาท นั้นเราต้องเก็บเป็นสต็อกไว้อีก 4 เดือนจึงจะใช้หมด

ถ้าเรายึดหลักว่าการเก็บสต็อกไว้จะมีค่าใช้จ่ายในการเก็บครอบครองสต็อกปีละ 20% ดังนั้นการเก็บสต็อก 400,000 บาทไว้ใช้อีก 4 เดือนจึงมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นอีกดังนี้

$$400,000 \times \frac{1}{2} \times 0.20 \times \frac{4}{12} = 13,333 \text{ บาท}$$

ต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย 13,333 บาทนี้ยังไม่เกิด แต่ถ้าเราเจรจาไม่สำเร็จก็จะเกิดสมมติถ้าเราเจรจาต่อรองเรื่อง MOQ ได้สำเร็จ คือไม่ต้องถูกบังคับให้ซื้อครั้งละ 500 กล่อง โดยเราสามารถซื้อเพียงครั้งละ 100 กล่องได้ตามที่เราต้องการ ค่าเก็บสต็อก 13,333 บาทที่กำลังจะต้องเสียก็ไม่ต้องเสีย ก็เท่ากับว่าเราหลบหลีกค่าใช้จ่ายที่กำลังจะเกิดไม่ให้เกิด ยอดเงินที่ประหยัดได้นี้จึงเรียกว่า **Cost avoidance** เพราะเป็นยอดเงินที่เราหลบหลีกไม่ให้เกิด

แต่ถ้าเรื่องตามตัวอย่างนี้เปลี่ยนไปนิดหน่อย คือปกติเราถูกบังคับให้ซื้อทีละ 500 กล่องอยู่แล้ว ก็หมายความว่าเรามีต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย 13,333 บาทอยู่แล้ว ต่อมาเราเจรจาต่อรองทำให้เราสามารถซื้อได้เพียง 100 กล่องตามที่เรต้องการ ถ้าเป็นแบบนี้ยอดเงิน 13,333 บาทคือ **Cost reduction** เพราะเราทำให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่มันเคยเกิดอยู่เดิมนั้นลดต่ำลงไป

2.3 การทำสัญญาซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้ากับธนาคาร (Forward contract) ตัวอย่างเช่นเราสั่งซื้อสินค้าจากอเมริกาเป็นเงิน US\$100,000 โดยได้เครดิตเทอมสองเดือน สมมติว่าขณะนี้อัตราแลกเปลี่ยน US\$1 = 30 บาท สินค้ารายการนี้จึงมีราคา 100,000x30 = 3,000,000 บาทซึ่งเราจะต้องจ่ายในสองเดือนข้างหน้า แต่นักจัดซื้อมีข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือว่าเงินเหรียญสหรัฐกำลังมีแนวโน้มจะแข็งตัวขึ้นและเงินบาทมีแนวโน้มจะอ่อนตัวลงมาก เป็นไปได้ว่าอัตราแลกเปลี่ยนในสองเดือนข้างหน้าจะกลายเป็น US\$1 = 32 บาท ซึ่งหมายความว่าเราจะต้องใช้เงินไทยสูงถึง 3,200,000 บาทเพื่อไปแลกเป็นเงินเหรียญ US\$100,000 ส่งไปให้ซัพพลายเออร์ที่อเมริกา เพื่อมิให้บริษัทเราต้องมีต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้นไปอีก 200,000 บาทเราจึงขอซื้อ Forward contract ไว้กับธนาคารว่าจะขอซื้อประกันอัตราแลกเปลี่ยนไว้ที่เหรียญละ 30 บาท โดยเราอาจต้องเสียค่าธรรมเนียมให้ธนาคารเล็กน้อย เช่น 5,000 บาท

เมื่อถึงกำหนดวันโอนเงินให้ซัพพลายเออร์ในสองเดือนถัดไปปรากฏว่าอัตราแลกเปลี่ยนเป็น US\$1 = 31 บาท แต่เราก็ไม่ต้องใช้เงินไทย 3,100,000 บาทไปเปลี่ยนเป็นเงินเหรียญ แต่ใช้เงินเพียง 3,000,000 บาทตามที่เรซื้อประกันเอาไว้ เท่ากับว่าเราทำ **Cost avoidance** ได้ 100,000-5,000 = 95,000 บาท

2.4 การขอให้ซัพพลายเออร์ช่วยเหลือโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ตัวอย่างเช่น เครื่องจักรในโรงงานของเราเกิดปัญหาแบบไม่คาดคิด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้ ชิ้นส่วนอะไหล่มาเปลี่ยนโดยด่วนภายในวันนี้ มิฉะนั้นโรงงานก็ต้อง shutdown หรือต้องหยุดทำงาน ซึ่งจะเกิดความเสียหายวันละ 100,000 บาท อะไหล่ชิ้นนี้ไม่มีจำหน่ายในประเทศไทย ต้องสั่งจากต่างประเทศซึ่งมี Leadtime 1 สัปดาห์ นั้นหมายความว่าโรงงานจะต้องหยุดงานไป 1 สัปดาห์ ความเสียหายที่จะเกิดตามมาคือ $100,000 \times 7 = 700,000$ บาท แต่นักจัดซื้อไปเจรจาขอให้ซัพพลายเออร์ถอดชิ้นส่วน ออกมาจากเครื่องของเขาที่ตั้งอยู่ในโชว์รูมเอามาให้เราใช้ก่อน ซึ่งเขาก็ยินดีช่วยเหลือเพื่อมิให้โรงงานเรา shutdown ดังนั้นความเสียหาย 700,000 บาทซึ่งกำลังจะเกิดก็ไม่เกิด เราสามารถหลีกเลี่ยงหลบหลีกไม่ยอมให้มันเกิด จำนวนเงิน 700,000 บาทนี้คือ **Cost avoidance**

สรุป

ทั้ง **Cost reduction** และ **Cost avoidance** ต่างก็เป็น **Cost savings** ทั้งคู่ และเป็นประโยชน์ต่อบริษัทเราทั้งคู่ แต่มีข้อสังเกตว่า...

Cost reduction ส่งผลให้บริษัทของเรามีกำไรเพิ่มขึ้นทั้ง ๆ ที่มีรายได้เท่าเดิม

ส่วน **Cost avoidance** นั้นไม่ได้ทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น แต่ก็ทำให้กำไรอยู่ครบถ้วนไม่ขาดหายไปไหน จึงเกิดประโยชน์ต่อบริษัทเช่นกัน เพราะถ้าหากไม่สามารถทำ Cost avoidance ไปได้ เช่นไม่สามารถย้อการขอขึ้นราคาเอาไว้ได้ เราก็จะต้องจ่ายเงินแพงขึ้น ส่งผลให้เงินกำไรของบริษัทลดลงไป 200,000 บาทจากการที่ต้องควักออกมาจ่ายแพงขึ้นตามตัวอย่างในข้อ 2.1 หรือถ้าหากว่าซัพพลายเออร์ไม่ช่วยเหลืออะไหล่ออกมาให้เราใช้ กำไรของบริษัทเราก็หายไป 700,000 บาทตามตัวอย่างในข้อ 2.4

แล้วทำไมบางบริษัทจึงสนใจอยู่แต่เรื่อง "ลดต้นทุน" แต่ไม่สนใจเรื่อง "หลบต้นทุน" คำอธิบายคือการลดต้นทุนหรือ **Cost reduction** นั้นเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้ เพราะจำนวนเงินที่เคยจ่ายอยู่เดิมนั้นบัดนี้ได้จ่ายน้อยลง จึงมีเงินเหลือ ดุคล้ายกับว่ามีเงินออกขึ้นมาใหม่ จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก

ส่วนเหตุที่ไม่สนใจการหลบต้นทุนหรือ **Cost avoidance** นั้น เพราะมันเป็นสิ่งที่ดูจะเลื่อนลอย รู้สึกว่าตอนนี้ต้นทุนก็ยิ่งเหมือนเดิมมิได้ลดลง โดยอาจลืมนึกไปว่า ที่จริงต้นทุนของบริษัทกำลังจะต้องเพิ่มสูงขึ้นจากเดิมที่เคยจ่ายอยู่ แต่ฝ่ายจัดซื้อได้ทำการหลบหลีกมิให้เกิดไม่เงินถ้าหลบไม่สำเร็จกำไรของบริษัทก็จะหายวูบไปส่วนหนึ่ง



ต่อไปนี้เวลากำหนด KPI น่าจะใช้คำว่า **Cost savings** ซึ่งหมายถึงการประหยัดต้นทุน น่าจะดีกว่า เพราะมันจะครอบคลุมหมดทั้ง **Cost reduction** (การลดต้นทุน) และ **Cost avoidance** (การหลบต้นทุน) ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อบริษัทยิ่งขึ้นและเต็มเม็ดเต็มหน่วยขึ้นด้วยนะครับ