

บทความพิเศษของ อ.เชี่ยวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 007

มกราคม 2551



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่ ☎ 08 1628 7855 ✉ cheocharn@hotmail.com 📞 cheocharn 📄 cheocharn

ทำอย่างไรจึงจะลดต้นทุนได้อย่างยั่งยืน Achieving Sustainable Cost Savings

บรรดาเป้าหมายทั้งหลายของฝ่ายจัดซื้อของแทบจะทุกบริษัท จะต้องมีความหมายเกี่ยวกับ Cost reductions หรือการลดต้นทุนรวมอยู่ด้วยเสมอ ไม่ว่าปีที่ผ่านมาจะลดลงได้เท่าไรก็ตาม ปีถัดไปก็ถูกสั่งให้หาเส้นทางที่จะลดต้นทุนกันต่อไปอีกอย่างไม่หยุดหย่อน หลายคนก็อ่อนใจเพราะมาถึงทางตันไม่รู้จะไปกดให้ซัพพลายเออร์เขาลดราคาลงอย่างไรได้อีกแล้ว ทางออกที่ฝ่ายจัดซื้อควรทำก็คือ การสร้างกลยุทธ์ในการทำ Cost savings (การประหยัดต้นทุน) อย่างยั่งยืนตลอดทั้งซัพพลายเชน มิใช่ไปจ้องอยู่ที่ซัพพลายเออร์จุดเดียว

เรื่องการลด Cost ให้ยั่งยืนต้องไม่เล่นคนเดียว ต้องร่วมมือกันทั้งภายนอกและภายในบริษัท ต้องเล่นกันตลอดเชนไปเลย เช่นภายนอกก็คือซัพพลายเออร์ เช่นภายในก็คือฝ่ายจัดซื้อและทุกฝ่ายที่เหลือในบริษัท ต้องทำให้การลดต้นทุนเป็นเป้าหมายของทุกฝ่ายในบริษัท มิใช่เป็นเป้าหมายของฝ่ายจัดซื้ออยู่ฝ่ายเดียว

ปกติโดยทั่วไปนั้น เมื่อใดก็ตามที่จะทำ Cost savings นักจัดซื้อมักใช้วิธีกดดันราคาซัพพลายเออร์ โปรดทราบว่ามีวิธีนี้จะได้ผลดีชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อผู้ซื้ออย่างมากในระยะสั้น



เท่านั้น เราควรระลึกเอาไว้ด้วยว่า เราจะต้องให้ซัพพลายเออร์ร่วมมือทำ Cost savings กับเราอย่างต่อเนื่องปีแล้วปีเล่า การกดดันราคาจนซัพพลายเออร์ไม่มีกำไร จะหวังความร่วมมือจากเขาในระยะยาวได้อย่างไรกัน นักจัดซื้อควรมองทะลุไปถึงเบื้องหลังว่า อะไรคือสาเหตุที่ทำให้เขาต้องมีต้นทุนสูง เพราะเมื่อ Cost ของเขาสูง ก็ส่งผลมาถึง Price ที่เขาต้องขายให้เรา ราคาแพง

ในระบบการผลิตสินค้าของซัพพลายเออร์โดยทั่วไป ก็จะเริ่มมาจากวัตถุดิบ จากนั้นก็ผ่านกระบวนการไปตามระบบของเขา ลองพิจารณาให้ลึกกลงไปถึงรายละเอียดว่า ใครเกี่ยวข้อง กับวัตถุดิบบ้าง ใครซื้อ ใครรับของ ใครตรวจสอบ ใครเก็บ ใครผลิต ผลิตอย่างไร เมื่อผลิตแล้ว ใครตรวจสอบ ใครจัดบรรจุ ใครจัดส่ง ส่งอย่างไร ในกรณีของการให้บริการของซัพพลายเออร์ ก็ลองลึกไปถึงว่าเขาใช้คนมากน้อยเพียงใด เกี่ยวกับระบบขนส่งหรือเปล่า มีสัญญาระยะสั้นหรือยาว นี่ก็คือการมองไปถึงเบื้องหลังปฏิบัติการของซัพพลายเออร์ว่า เขามีอะไรเป็นต้นทุน (Cost) บ้าง ก่อนที่เขาจะมาตั้งราคาขาย (Price) เอาให้เรา

การจะต้องทำ Cost savings ต่อเนื่องกันปีแล้วปีเล่าไม่หยุดหย่อน เป็นเรื่องที่ลำบากใจ และต้องใช้ฝีมือสูง ชาวดีสำหรับท่านที่เป็นนักจัดซื้อก็คือท่านมิได้ลำบากอยู่คนเดียวหรือใครคนทำงานจัดซื้อโดยทั่วไปต่างก็เจอปัญหาเหมือนกันทั้งนั้นแหละ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ไม่มีใครทำงานสบายแบบปอกกล้วยเข้าปากสักคนเดียว ยิ่งในภาวะเศรษฐกิจฝั

ผวนและมีการแข่งขันอย่างรุนแรงเพื่อความอยู่รอดเช่นทุกวันนี้ เรื่อง Cost savings ต้องทำกัน
ในเชิงกลยุทธ์ อย่าเพิ่งท้อใจว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก เพราะไม่ยากเหมือนกับกรรมเคมีในมหาสมุทร
หรือหอก เพียงแต่ว่าเราต้องค้นหาลงลึกไปถึงเบื้องหลังแห่งปฏิบัติการของเขาว่า อะไรทำให้เกิด
ค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็น อะไรคือค่าใช้จ่ายที่สามารถขจัดออกไปจากระบบได้ หรือกับซัพพลาย
เออร์อย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ให้เสียมิตรภาพว่าเราจะเล่นกับ Cost ในจุดไหน รายงานให้ฝ่าย
บริหารตระหนักถึงประโยชน์ที่ทุกฝ่ายจะได้รับ

เมื่อการจะทำ Cost savings ให้เกิดผลอย่างยั่งยืนมิใช่การไปกดราคาขายของซัพพลาย
เออร์ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องพิจารณาถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายในภาพใหญ่รวมทั้งหมด ต้องมองทะลุ
กำแพงบริษัทออกไปถึงซัพพลายเออร์และลูกค้า ว่าในเซกเตอร์ที่เกี่ยวข้องมีอะไรเป็นต้นทุนและ
ค่าใช้จ่ายที่จะต้องกำจัดออกไปบ้าง ตั้งแต่ค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้าคงคลัง ค่าใช้จ่ายในการ
ติดต่อสื่อสาร ค่าดำเนินงาน ค่าอุปกรณ์เครื่องมือ ฝ่ายจัดซื้อก็ต้องพิจารณาในฝ่ายของตนเอง
ด้วยว่าเป็นสาเหตุของการเพิ่มต้นทุนหรือไม่ พร้อมทั้งหารือร่วมกับซัพพลายเออร์ด้วยอย่างเปิด
อก เช่นค่าจัดส่งจากซัพพลายเออร์รายแรกมาให้รายที่สอง จากรายที่สองส่งต่อมารายที่สาม
และส่งต่อมาถึงรายที่สี่ที่เราติดต่อค้าขายอยู่ มีปฏิบัติการบางอย่างที่เขาไม่ควรทำเองแต่ควร
Outsource หรือไม่ มีต้นทุนค่าใช้จ่ายบางตัวเป็นไขมันแอบแฝงอยู่หรือไม่

ลูกค้าก็มีบทบาทสำคัญมากในซัพพลายเชน ทุกคนทุกฝ่ายในห่วงโซ่จะได้ประโยชน์
มากหากรู้ล่วงหน้าถึงแผนของลูกค้าทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีอะไรที่สร้างปัญหาแก่ลูกค้าบ้าง
ลูกค้าคาดหวังสินค้าและบริการแบบไหนในปัจจุบัน และแผนในอนาคตห้าปีสิบปีข้างหน้าละ ทั้ง
ฝ่ายจัดซื้อและซัพพลายเออร์จะต้องเห็นภาพรวมนี้ด้วยกัน

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายส่วนเกินอยู่ตามจุดต่าง ๆ ตลอดซัพ
พลายเชน ดังนั้นโอกาสจะลด Cost ย่อมมีเสมอสำหรับทุกฝ่ายที่รวมอยู่ในเซกเตอร์ Gary Drayer ซึ่ง
เป็นอาจารย์สอนนักศึกษาปริญญาโทที่มหาวิทยาลัย Penn State ในเพนซิลวาเนีย
สหรัฐอเมริกาแนะนำเอาไว้ว่า ฝ่ายจัดซื้อควรร่วมมือกับซัพพลายเออร์ให้มากขึ้นในการลดต้นทุน
โดยการมองหาจุดแข็งของซัพพลายเออร์ว่าอยู่ตรงไหน เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์ตรงนั้นในการลด
ต้นทุน อาจารย์ท่านนี้ให้ตัวอย่างว่า แทนที่จะซื้อสินค้ามาจากซัพพลายเออร์แล้วแบ่งบรรจุใหม่
เพื่อเป็นสินค้าของตนเอง ลองพิจารณาดูอีกทีซึ่งว่า หากให้ซัพพลายเออร์แบ่งบรรจุให้ด้วย
ต้นทุนน่าจะถูกกว่าเราทำเองหรือไม่ เพราะเมื่อซัพพลายเออร์ผลิตสินค้าแล้ว แทนที่จะบรรจุลง
กล่องใหญ่ให้เรามาแบ่งบรรจุลงกล่องเล็กเอาเอง หากให้เขาบรรจุลงกล่องเล็กไปเลยก็จะเป็น
การลดขั้นตอนการทำงานไปอย่างน้อยก็หนึ่งขั้นในภาพรวม อีกทั้งยังประหยัดไม่ต้องใช้กล่อง
ใหญ่ให้เปลืองเงินด้วย

สำหรับงานจ้างหรืองานบริการทั่วไป Debora Manos รองประธานอาวุโสของ Key Bank
ในคลีฟแลนด์ ให้สัมภาษณ์ว่า โอกาสในการลด Cost
เกิดขึ้นเสมอตอนที่เจอต่อสัญญาใหม่ หรือตอนจะ
เปลี่ยนเจ้าใหม่ ฝ่ายจัดซื้อต้องศึกษาสภาพตลาด
เอาไว้เมื่อใกล้จะถึงวาระต่อสัญญาว่ามีแนวโน้ม
อย่างไร บางทีเป็นจังหวะที่มีคู่แข่งรายใหม่กำลังเข้า
มาในวงการพอดีก็จะยิ่งเป็นโอกาสในการเจรจา
ต่อรองเรื่องราคาค่าบริการกันใหม่ รองประธานผู้นี้ยัง
เปิดเผยด้วยว่า ในการประชุมแผนธุรกิจของแต่ละ
ฝ่ายของธนาคารตอนต้นปีนั้น เธอจะขอเข้าไปร่วม
ประชุมด้วยเสมอเพื่อจะได้รู้แต่แรกว่าแต่ละฝ่ายกำลัง
จะทำอะไรกัน เธอจะได้ลงมือมองหาซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องเสียแต่เนิ่น ๆ เธอจะเข้าไปค้นใน



เว็บไซต์ของซัพพลายเออร์หลายรายเพื่อเปรียบเทียบ นอกจากนี้เธอก็จะอ่านรายงานการวิจัยของสถาบันต่าง ๆ เกี่ยวกับสภาพตลาดประกอบไปด้วย

เธอบอกด้วยว่า เมื่อค้นดูในดาต้าเบสของธนาคาร จะพบว่า มีสัญญาที่ทำไว้กับซัพพลายเออร์ถึง 12,000 ฉบับ เธอจะเลือกเอาเฉพาะรายที่กำลังจะหมดสัญญาใน 12 กับ 18 เดือนขึ้นมาดู จากนั้นจะจัดลำดับความสำคัญ โดยดูว่ารายไหนมีแนวโน้มจะทำ Cost saving ได้มาก ก็จะจัดเอาไว้เป็นลำดับแรกที่จะต้องทุ่มเทเอาใจใส่ให้มาก รวมถึงรายการใดที่มีความเสี่ยงสูงก็จะจัดไว้เป็นลำดับแรก ๆ เช่นกัน การจัดความสำคัญเช่นนี้ทำให้เธอสามารถจัดสรรเวลาและทรัพยากรในการวางแผนกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

