

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนมัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 110

กุมภาพันธ์ 2569



สอบถามปรึกษาหาซื้อได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

การวิเคราะห์ราคาและต้นทุน Price-Cost Analysis

เมื่อซัพพลายเออร์แจ้งว่า “จำเป็นต้องปรับขึ้นราคา”
ไม่ว่าจะบอกด้วยวาจา โทรศัพท์ โน้ตบุ๊ก หรืออีเมล เหตุผลที่มัก
ยกขึ้นมาอ้างคือ ต้นทุนเพิ่มขึ้น จึงต้องขอปรับราคา

ความจริงแล้ว เมื่อต้นทุนค่าแรงเพิ่มขึ้น ค่าไฟฟ้า-น้ำมันแพงขึ้น หรือค่า
บริหารจัดการสูงขึ้น ซัพพลายเออร์ก็จำเป็นต้องปรับราคาสินค้าหรือบริการตาม
สถานการณ์ ซึ่งก็เป็นธรรมชาติของการทำธุรกิจ แต่คำถามสำคัญคือ...

เขาปรับราคาอย่างสมเหตุสมผลหรือไม่?

นักจัดซื้อมืออาชีพไม่ใช่เอาแต่ปฏิเสธทุกเรื่อง แต่ต้อง
สามารถแยก “ข้อเท็จจริง” ออกจาก “คำอ้าง” และเจาะต่อร่อง
อย่างมืออาชีพโดยไม่ทำลายความสัมพันธ์

เพื่อให้มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ นักจัดซื้อควรขอให้ซัพพลายเออร์ทำ
จดหมายแจ้งขอปรับราคาอย่างเป็นทางการ ระบุรายละเอียดว่าเพิ่มเท่าไร และ
เหตุผลคืออะไร ซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์ราคาแม่นยำขึ้นกว่าการคุยกันแบบปาก
เปล่า อีกทั้งข้อมูลนี้ยังนำไปใช้ประกอบการเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ(หากจำเป็น)

แต่ต้องเข้าใจว่าซัพพลายเออร์จะยอมให้ความ
ร่วมมือตามที่ขอไปหรือไม่ ขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรอง
(Bargaining power) และสภาพตลาด (Supply market)
ด้วยเช่นกัน

รู้ให้ทัน – การขอปรับราคามี 2 ประเภท

นักจัดซื้อต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าเหตุผลของซัพพลายเออร์ที่ยกขึ้นมาอยู่ในประเภทใด

1. **Supportable Price Increase** มีข้อมูลอ้างอิงชัดเจน ตรวจสอบได้ ฟังขึ้น และสมเหตุสมผล

2. **Foo-Foo Price Increase** อ้างกว้าง ๆ คลุมเครือ ลอย ๆ ไม่มีหลักฐาน ใช้ศัพท์ครอบจักรวาล เช่น “ต้นทุนขึ้นหมดทุกอย่าง”, “ทุกที่ก็ขึ้นราคา”, “เห็นกันอยู่แล้ว”

แต่ไม่ว่าเขาจะมาในประเภทไหน นักจัดซื้อมืออาชีพจะต้อง

- ไม่ปฏิเสธแรง ๆ
- ไม่เถียงเอาชนะ
- ไม่หักหน้า ไม่ข่ม
- ไม่บีบเอาแต่ได้
- ใช้คำถามที่ดี เป็นมวย เพื่อเอาข้อมูลจริงมาหารื้อกัน

นี่คือ 10 กรณีศึกษา Price–Cost Analysis พร้อมบทสนทนาที่ใช้ได้จริง

กรณีที่ 1: ขอขึ้นราคาเพราะใช้ Air Freight ชั่วคราว

ซัพพลายเออร์ : สินค้าขาดตลาด การผลิตติดขัดไปหมด เพื่อให้งานเดินต่อได้ เราจำเป็นต้องใช้ Air Freight ชั่วคราว จึงขอปรับขึ้นราคา 4%

นักจัดซื้อ : ถ้าต้นทุน Freight เพิ่มเฉพาะช่วงนี้ เพื่อให้โปร่งใสกับทั้งสองฝ่าย ผมขอให้กำหนดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายของ Air Freight Surcharge ไว้ให้ชัดเจน เพื่อที่เราจะสามารถทบทวนร่วมกันอีกครั้งเมื่อสถานการณ์ดีขึ้นและกลับไปใช้ Sea Freight ตามปกตินะครับ

แก่นของกรณีนี้ : นี่คือการเจรจาแบบมืออาชีพ แพร่ไปแพร่มา ไม่ทำให้ความสัมพันธ์เสียหาย และควบคุมราคาอนาคตได้

กรณีที่ 2: ขอขึ้นราคาแบบไม่มีเหตุผลรองรับ

ซัพพลายเออร์ : ช่วงนี้ต้นทุนทุกอย่างขึ้นหมดครับ จึงขอขึ้นราคา 10%

นักจัดซื้อ : ต้นทุนส่วนไหนครับ มีข้อมูลประกอบไหมครับ ผมต้องทำรายงานเสนอผู้บริหารครับ รบกวนขอข้อมูลต้นทุนประกอบนิดหนึ่งนะครับ ผู้บริหารจะได้อนุมัติได้เร็วขึ้น

ซัพพลายเออร์ : ขึ้นทั่วไปหมดแหละครับ ใคร ๆ ก็รู้ทั้งนั้น ก็เห็น ๆ กันอยู่
แก่นของกรณีนี้ : นี่คือ Foo-Foo

กรณีที่ 3: อ่างราคาเหล็ก LME ขึ้น

ซัพพลายเออร์ : ราคาเหล็ก LME เพิ่ม +12% เมื่อ 2 เดือนที่แล้ว จึงกระทบราคาวัตถุดิบของเราที่มีสัดส่วนต้นทุน 25% ส่งผลให้ต้องปรับราคาขึ้น 3%

นักจัดซื้อ : แต่จากรายงานของ LME ล่าสุดเดือนนี้ เห็นว่าราคาเริ่มลดลงเล็กน้อยแล้ว อยากฟังมุมมองของท่านเพิ่มเติมครับว่ามีผลกระทบเชิงบวกกับต้นทุนอย่างไรบ้างครับ

แก่นของกรณีนี้ : นี่คือการเจรจาแบบมืออาชีพ ไม่ข่ม แต่แสดงให้เห็นซัพพลายเออร์รู้ว่าเรามีข้อมูลตลาดเช่นกัน และสื่อให้รู้ว่าเราสามารถตรวจสอบได้ และลดการเล่น Foo-Foo ของซัพพลายเออร์ในอนาคตอีกด้วย

กรณีที่ 4: ขอขึ้นค่าขนส่งเพราะน้ำมันขึ้นราคา

ซัพพลายเออร์ : น้ำมันขึ้นราคาอีกแล้วครับ รวม ๆ ตั้งแต่ต้นปีก็ 10% เข้าไปแล้วครับ ผมขอเพิ่มค่าขนส่งจากเหี่ยวละ 15,000 บาท เป็น 16,500 บาทนะครับ

นักจัดซื้อ : รบกวนช่วยแจกแจงค่าขนส่งแต่ละเหี่ยวให้ด้วยครับว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง จะได้รู้ว่าน้ำมันส่งผลกระทบนาน้อยเพียงใด เราจะได้ปรับราคาขึ้นลงให้เหมาะสมที่สุดครับ

แก่นของกรณีนี้ : Price breakdown คือการแจกแจงต้นทุนทั้งหมดออกมาให้เห็นว่า ค่าขนส่งเหี่ยวละ 15,000 บาทนั้นมาจากค่าเสื่อมราคารถเท่าไร ค่าประกันเท่าไร ค่าแรงคนขับเท่าไร ค่าน้ำมันเท่าไร ฯลฯ เมื่อโครงสร้างต้นทุนส่วนใดเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าสูงขึ้นหรือต่ำลง ก็จะสามารถปรับราคากันได้อย่างสมเหตุสมผล แพร่ไปแพร่มา

กรณีที่ 5: ค่าแรงขึ้น แต่ราคา “ขึ้นเกินสัดส่วน”

ซัพพลายเออร์ : ตั้งแต่ปีที่แล้วรัฐบาลปรับค่าแรงขั้นต่ำขึ้นเฉลี่ย 8% ต้นทุนแรงงานเราเลยเพิ่มสูงมากครับ จึงจำเป็นต้องขอปรับราคาสินค้าขึ้น 8% เช่นกันครับ

นักจัดซื้อ : ในโครงสร้างต้นทุนของสินค้าตัวนี้ สัดส่วนค่าแรงคิดเป็นประมาณกี่เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนรวมครับ ถ้าค่าแรงขึ้น 8% แต่ค่าแรงคิดเป็น 30% ของต้นทุนรวม ค่าแรงก็กระทบต้นทุนจริงแค่ 2.4% เท่านั้น การขอขึ้นราคา 8% ทั้งก่อนอาจจะเกินสัดส่วนนิดหนึ่ง รบกวนช่วยทำ Price Breakdown คร่าว ๆ มาให้หน่อยได้ไหมครับว่า ต้นทุนรวมประกอบด้วยอะไรบ้าง และค่าแรงมีผลต่อภาพรวมเท่าไร เพื่อที่ผมจะได้อธิบายให้ผู้บริหารเข้าใจและอนุมัติได้ง่ายขึ้นครับ

แก่นของกรณีนี้ : นี่คือการใช้ “แนวคิดสัดส่วนต้นทุน” มาช่วยวิเคราะห์ ไม่ปฏิเสธการขึ้นราคา แต่ชวนซัพพลายเออร์เปิดโครงสร้างต้นทุนให้เห็นว่า ค่าแรงที่เพิ่ม 8% ส่งผลให้ “ต้นทุนรวม” เพิ่มขึ้นจริง ๆ ก็เปอร์เซ็นต์ แล้วจึงคุยกันบนตัวเลขที่สมเหตุสมผลมากขึ้น

กรณีที่ 6: ปริมาณสั่งซื้อเพิ่ม แต่ไม่ให้ส่วนลด

ซัพพลายเออร์ : จริงอยู่ที่ปีนี้บริษัทคุณมียอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้นเยอะมากเลยครับ แต่ต้นทุนหลายอย่างของเราก็สูงขึ้นตาม ผมจึงยังไม่สามารถให้ส่วนลดเพิ่มได้ ยังจำเป็นต้องคงราคาเดิมไว้นะครับ

นักจัดซื้อ : ในเมื่อปริมาณสั่งซื้อเราเพิ่มขึ้นมาก การผลิตและการจัดซื้อวัตถุดิบของคุณน่าจะได้อะไร Economy of Scale อยู่พอสมควร ไม่ทราบว่าจากยอดที่เราเพิ่มขึ้น มีส่วนช่วยลดต้นทุนบางส่วนของคุณหรือเปล่าครับ เช่น ต้นทุนการ set-up เครื่องจักรต่อหน่วยหรือต้นทุนด้านการขนส่งต่อหน่วย ถ้าเป็นไปได้ รบกวนช่วยอธิบายโครงสร้างต้นทุนก่อนและหลังยอดสั่งซื้อเพิ่มขึ้นคร่าว ๆ หน่อยได้ไหมครับ เพื่อเราจะหาจุดร่วมในการปรับราคาให้เป็น Win-Win ทั้งสองฝ่ายได้ครับ

แก่นของกรณีนี้ : นี่คือการใช้ “Cost Analysis” มองในมุมกลับ เมื่อปริมาณเพิ่ม ซัพพลายเออร์ควรมีต้นทุนต่อหน่วยลดลงบางส่วน นักจัดซื้อจึงใช้คำถามเรื่องโครงสร้างต้นทุนมาชวนให้ซัพพลายเออร์สะท้อน “ต้นทุนที่ลดลง” แล้วแปลงบางส่วนกลับมาเป็นส่วนลดให้กับลูกค้า

กรณีที่ 7: ต้นทุนวัตถุดิบเพิ่ม แต่เลือก “ปรับสเปก” แทนปรับราคา

ซัพพลายเออร์ : ช่วงครึ่งปีหลังนี้ ราคาวัตถุดิบเกรดพรีเมียมที่ใช้ผลิตสินค้าให้บริษัทคุณปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่อง ต้นทุนเราเพิ่มขึ้นมาก จึงจำเป็นต้องขอปรับราคาคขึ้น 5% ครับ

นักจัดซื้อ : เราเข้าใจสถานการณ์ราคาวัตถุดิบครับ แต่ในมุมการใช้งานจริงของเรา สเปกปัจจุบันอาจจะเกินความจำเป็นในบางด้านอยู่บ้าง ไม่ทราบว่าหากเราปรับสเปกลงเล็กน้อยในจุดที่ไม่กระทบคุณภาพการใช้งาน เช่น จากเกรดพรีเมียมลงมาใช้เกรดมาตรฐานในบางส่วน จะช่วยให้ต้นทุนรวมลดลงได้เท่าไรครับ ถ้าเราร่วมกันทำ VA/VE ว่าใช้สเปกแค่ไหนจึงจะเหมาะสมกับการใช้งานจริง อาจช่วยให้เราไม่ต้องขึ้นราคามาก หรือบางที่อาจรักษาราคาเดิมได้เลยครับ

แก่นของกรณีนี้ : กรณีนี้สะท้อนว่า Price-Cost Analysis ไม่ได้มีไว้เพื่อต่อรองราคาอย่างเดียว แต่ใช้เพื่อทบทวนคุณค่าและสเปกสินค้าว่าเหมาะสมกับการใช้งานจริงหรือไม่ หากลดสเปกที่ไม่จำเป็นลง ก็สามารถกดต้นทุนและควบคุมราคาโดยไม่กระทบฟังก์ชันการใช้งาน

กรณีที่ 8: ขอปรับราคาเพราะต้นทุนบรรจุภัณฑ์เพิ่มขึ้น เนื่องจากเปลี่ยนผู้ผลิตรายใหม่

- ซัพพลายเออร์ : ช่วงไตรมาสที่ผ่านมา เรามีปัญหากับโรงงานบรรจุภัณฑ์เดิม ทำให้ต้องเปลี่ยนผู้ผลิตใหม่ ซึ่งมีราคาสูงกว่าเดิมพอสมควร จึงจำเป็นต้องขอปรับราคาสินค้าเพิ่ม 6% ครับ
- นักจัดซื้อ : เข้าใจครับว่าการเปลี่ยนผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์อาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น แต่ผมขอข้อมูลเพิ่มเติมเล็กน้อยนะครับ ราคบรรจุภัณฑ์เดิมเท่าไร? ราคาของผู้ผลิตรายใหม่เท่าไร? ต้นทุนบรรจุภัณฑ์คิดเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของต้นทุนรวม? และการเปลี่ยนครั้งนี้เป็นเหตุการณ์ชั่วคราวหรือถาวรครับ? ถ้าเป็นชั่วคราว และคุณยังอยู่ระหว่างการเจรจากับโรงงานเดิม หรือกำลังหาแหล่งที่เหมาะสมกว่า ผมอาจเสนอให้เรากำหนดเป็น Temporary Packaging Surcharge ชั่วคราวได้ เพื่อให้เราและคุณบริหารต้นทุนร่วมกันอย่างโปร่งใสนะครับ
- แก่นของกรณีนี้ : กรณีนี้เป็นตัวอย่างของ “ต้นทุนเพิ่มขึ้นเพราะปัจจัยภายในซัพพลายเออร์เอง” ไม่ใช่เพราะตลาดผันผวนโดยตรง นักจัดซื้อจึงควรขอข้อมูล สัดส่วนต้นทุนบรรจุภัณฑ์ และประเมินว่าเป็นเหตุการณ์ชั่วคราวหรือถาวร รวมถึงกำหนด ระยะเวลา Surcharge เพื่อไม่ให้ราคาที่เพิ่มขึ้นกลายเป็นต้นทุนถาวรในอนาคต เป็นการเจรจาโดยใช้ข้อมูล ไม่ใช่ใช้การปฏิเสธ

กรณีที่ 9: ขอปรับราคาเพราะเงินบาทอ่อนตัว

- ซัพพลายเออร์ : ค่าเงินบาทอ่อนค่าลงมากในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ทำให้ต้นทุนการนำเข้าวัตถุดิบสูงขึ้น จึงขอปรับราคาสินค้าเพิ่ม 7%
- นักจัดซื้อ : ค่าเงินบาทมีผลจริงครับ แต่ผมอยากทราบเพิ่มเติมว่า วัตถุดิบที่คุณนำเข้ามีสัดส่วนเท่าไรในต้นทุนรวม และคุณมีการทำสัญญาซื้อขายระยะยาว (Hedging) หรือไม่ เพื่อที่เราจะได้เข้าใจว่าผลกระทบจากค่าเงินเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวครับ
- แก่นของกรณีนี้ : นี่คือการเจรจาที่ใช้ข้อมูลตลาดการเงินประกอบ ทำให้ซัพพลายเออร์รู้ว่านักจัดซื้อมีความเข้าใจในปัจจัยภายนอก และสามารถแยกแยะได้ว่าเป็น Supportable Price Increase หรือ Foo-Foo Price Increase

กรณีที่ 10: ปรับราคาเพราะซัพพลายเออร์ลงทุนเครื่องจักรใหม่

- ซัพพลายเออร์ : เราได้ลงทุนในเครื่องจักรใหม่เพื่อเพิ่มคุณภาพและความเสถียรของสินค้า จึงจำเป็นต้องปรับราคาขึ้น 6%
- นักจัดซื้อ : การลงทุนเพื่อคุณภาพถือเป็นเรื่องดีครับ แต่รบกวนช่วยอธิบายเพิ่มเติมว่า การปรับปรุงนี้จะสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าอย่างไร เช่น ลดของเสีย ลดการหยุดสายการผลิต หรือเพิ่มอายุการใช้งานสินค้า เพื่อที่เราจะ

สามารถสื่อสารต่อผู้บริหารและลูกค้าได้ว่า การปรับราคานี้มีเหตุผลและมีประโยชน์จริงครับ

แก่นของกรณีนี้ : นี่คือการเจรจาที่ไม่ใช่แค่ป้องกันการขึ้นราคา แต่ยังเปลี่ยนเป็นการสร้างคุณค่า (Value-based negotiation) ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนักจัดซื้อและซัพพลายเออร์แข็งแกร่งขึ้น และช่วยให้การปรับราคามีความสมเหตุสมผลในสายตาผู้บริหาร

Price—Cost Analysis Checklist สำหรับนักจัดซื้อ

1. ตรวจสอบเหตุผลและข้อมูลประกอบ

- ขอให้ซัพพลายเออร์ทำจดหมายหรือเอกสารเป็นทางการ
- ขอรายละเอียดว่า ต้นทุนส่วนไหน ที่เปลี่ยนแปลง
- สบย่นกับข้อมูลตลาดหรือกับดัชนีอ้างอิง เช่น LME, ราคาน้ำมัน, ค่าแรงขั้นต่ำ

2. แยกแยะประเภทการปรับราคา

- Supportable Price Increase → มีข้อมูลรองรับชัดเจน
- Foo-Foo Price Increase → อ้างเลื่อนลอย คลุมเครือ ไม่มีหลักฐาน



3. เทคนิคการตั้งคำถามอย่างมืออาชีพ

- "ต้นทุนส่วนไหนครับที่เพิ่มขึ้น?"
- "มีข้อมูลประกอบหรือรายงานที่สามารถแชร์ได้ไหมครับ?"
- "ผลกระทบนี้เป็นระยะสั้นหรือระยะยาวครับ?"
- "ช่วยแจกแจงโครงสร้างต้นทุน (Price breakdown) ให้ดูหน่อยครับ"

4. เจรจาย่างโปร่งใส

- กำหนดระยะเวลา (เช่น Air Freight surcharge ชั่วคราว)
- ขอข้อมูลเชิงโครงสร้างต้นทุน (ค่าแรง, ราคาน้ำมัน, ค่าเสื่อม, ฯลฯ)
- อ้างถึงความจำเป็นในการนำเสนอผู้บริหารเพื่ออนุมัติ

5. การรักษาสัมพันธภาพ

- ใช้น้ำเสียงสุภาพ ไม่ปฏิเสธเสียงแข็ง
- ไม่ข่ม ไม่หักหน้า ไม่บีบบังคับเอาแต่ได้
- แสดงให้เห็นว่าเรามีข้อมูลตลาดเช่นกัน เพื่อมิให้เขาเพลอใช้วิธี Foo-Foo
- เปลี่ยนการเจรจากจาก "การป้องกันการขึ้นราคา" เป็น "Win-Win และการสร้างคุณค่า"

6. อำนาจการเจรจาต่อรอง

- นักจัดซื้อต้องเข้าใจ Supplier Preferencing Analysis ว่าเราคือลูกค้าประเภทไหนในมุมมองของซัพพลายเออร์
- หากเขาไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรา ก็ต้องแก้ไข หรือไม่ก็ต้องหาซัพพลายเออร์รายอื่น

บทสรุปสำคัญ

การวิเคราะห์ราคาและต้นทุน (Price-Cost Analysis) คือการแยกแยะข้อมูลจริงออกจากค่าอ้างอิงลอย ๆ แล้วนำไปใช้ในการเจรจาย่างมืออาชีพเพื่อสร้างความโปร่งใสและความร่วมมือระยะยาว นักจัดซื้อที่เก่งจะไม่ใช้การปฏิเสธการขึ้นราคาแบบไม่ลืมหูลืมตา ไม่ข่ม และไม่ใช้การต่อรองทุกอย่างที่ขวางหน้า แต่ต้องเจรจาต่อรองแบบ Win-Win หรือต้องสามารถสร้างคุณค่าร่วม และควรจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงกับซัพพลายเออร์ได้ด้วย