

กลยุทธ์การจัดการธุรกิจเกษตรแปรรูป – เทคนิคการบริหารต้นทุนสินค้า และบริหารต้นทุนสู่ความมั่งคั่ง



ที่มา : <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/>

ในปัจจุบันประเทศไทยมีการเติบโตของอุตสาหกรรมและการแข่งขันระหว่างกิจการมากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากการแข่งขันทางด้านความหลากหลายของสินค้าแล้วกิจการต้องแข่งขันทางด้านราคาของสินค้าอีกด้วย ดังนั้นการบริหารต้นทุนจึงทวีความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากต้นทุนสินค้าเป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นสัดส่วนต่อยอดขายที่สำคัญ การบริหารต้นทุนและการใช้ข้อมูลบัญชีเพื่อการบริหารจึงเป็นกลไกสำคัญสำหรับกิจการในประเทศไทยในการวางแผนการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนจนถึงการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารต้นทุน

ต้นทุน ในทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง ค่าตอบแทนปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการ ผลิตของหน่วยผลิต ในทางบัญชี หมายถึงค่าใช้จ่ายที่ได้จ่ายไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือผลของกิจกรรมทางธุรกิจ ประเภทต้นทุน แบ่งเป็น 4 ประเภท

1. ต้นทุนชัดเจนกับต้นทุนแฝง Exploit Cost Implicit Cost – โดยต้นทุนชัดเจน หมายถึง ต้นทุนที่จ่ายเป็นตัวเงิน มีหรือไม่มีหลักฐานทางบัญชีก็ได้ ส่วนต้นทุนแฝง หมายถึง ต้นทุนที่ไม่มีการจ่ายจริง
2. ต้นทุนทางเศรษฐกิจกับต้นทุนทางบัญชี - ต้นทุนทางเศรษฐกิจ หมายถึง ต้นทุนที่จ่ายเป็นตัวเงินและไม่จ่ายเป็นตัวเงินหรือหมายถึง ต้นทุนชัดเจนและแฝงรวมกันหรือคิดกำไรปกติที่ผู้ประกอบการได้รับเข้าไปด้วย ต้นทุนทางบัญชีนั้น หมายถึง ต้นทุนชัดเจน

3. ต้นทุนค่าเสียโอกาส คือ ประโยชน์หรือโอกาสที่จะได้รับเมื่อใช้ทรัพยากรชนิดเดียวกันไปผลิตสินค้าบริการอื่น
4. ต้นทุนเอกชนและต้นทุนสังคม - ต้นทุนเอกชน หมายถึง ต้นทุนที่หน่วยผลิตต้องรับผิดชอบโดยตรง เช่น ค่าจ้าง ค่าเช่า ดอกเบี้ย ค่าวัตถุดิบ ฯลฯ และต้นทุนสังคม หมายถึง ต้นทุนเอกชนรวมกับผลกระทบภายนอก การคำนวณต้นทุนสินค้า ต้นทุนสินค้า คือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้มาซึ่งการผลิตสินค้า ประกอบด้วย
 - 4.1 ค่าวัตถุดิบ ได้แก่ ค่าวัตถุดิบทุกประเภทที่นำมาใช้ในการแปรสภาพเพื่อผลิตเป็นสินค้า
 - 4.2 ค่าแรงงาน ได้แก่ ค่าจ้างแรงงาน ค่าจ้างรับเหมาช่วง ซึ่งเป็นแรงงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป
 - 4.3 ค่าใช้จ่ายในการผลิต ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรงนอกเหนือจากค่าวัตถุดิบ และค่าแรงงาน ได้แก่ ค่าเชื้อเพลิง ค่าไฟฟ้า ค่าประปา ค่าเช่าโรงงาน เงินเดือนผู้บริหาร ฝ่ายผลิต ค่ากล่องบรรจุ ค่าวัสดุสิ้นเปลืองในการผลิต ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรในโรงงาน ค่าซ่อมบำรุงโรงงาน ค่าเบี้ยประกันภัยโรงงาน เป็นต้น ดังนั้น ต้นทุนในการผลิตสินค้าต่อหน่วยคำนวณได้ดังนี้ ต้นทุนผลิตสินค้าต่อหน่วย ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิต จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ นอกจากค่าใช้จ่ายในการผลิตดังกล่าว ยังมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง เป็นการจ่ายไปเพื่อก่อให้เกิดรายได้ เรียกว่า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย
 - 4.3.1 ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขาย เช่น ค่าโฆษณา ค่าสินค้าตัวอย่าง ค่าขนส่ง ค่าออกร้าน ค่าคอมมิชชั่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เป็นต้น
 - 4.3.2 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ได้แก่ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในสำนักงาน เช่น เงินเดือนผู้บริหาร ค่าไฟฟ้า และค่าน้ำประปาในสำนักงาน ค่าเครื่องเขียน ค่าเช่าสำนักงาน ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินในสำนักงาน ดอกเบี้ยจ่าย ค่าภาษี เป็นต้น ดังนั้น ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยคำนวณได้ดังนี้ ต้นทุนสินค้าต่อหน่วย ต้นทุนการผลิตสินค้าต่อหน่วย ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อหน่วยการลดต้นทุนสินค้า



ที่มา : <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/>

การบริหารต้นทุนคือหัวใจสำคัญในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีการแข่งขันรุนแรง ผู้ประกอบการมีจำนวนมากทั้งในประเทศและต่างประเทศอันเนื่องมาจากนโยบายเปิดเสรีทางการค้า FTA และภาวะราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นตลอดเวลา ตลอดจนสินค้าราคาถูกลงจากต่างประเทศ เช่น จากประเทศจีนและเวียดนาม เข้ามาแข่งขันในตลาด ทำให้ส่วนต่างของราคาขายและต้นทุนการผลิต ที่เรียกว่า “ กำไรขั้นต้น ” Gross profit หดแคบเข้ามามากจนแทบไม่เหลือเป็นกำไรสุทธิให้กับกลุ่มผู้ผลิต

จุดเริ่มต้นของการลดต้นทุนก็คือการหันกลับมาพิจารณาธุรกิจของตนเองและแยกแยะหา ต้นทุนจริงของสินค้าและบริการแต่ละชนิดที่มีอยู่ โดยเฉพาะกลุ่มอาชีพที่ผลิตสินค้าหลากหลายคือมีสินค้าและบริการหลายประเภทที่ต้องใช้วัตถุดิบและกระบวนการผลิตร่วมกัน เพราะลำพังเพียงผลประกอบการโดยรวมทั้งปี ไม่สามารถให้ข้อมูลที่ละเอียดอ่อนและแม่นยำได้ วิธีการบริหารต้นทุนของสินค้าและบริการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยต้นทุนที่ต่ำสุดมีหลากหลายวิธี เช่น การปรับปรุงหรือส่วนผสมในการผลิต การหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก การลดการสูญเสียในการผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพของเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต การตัดต้นทุนส่วนที่ไม่จำเป็นออก ในส่วนของพนักงานผลิตและพนักงานให้บริการให้มีการฝึกฝนเพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนมากขึ้น หรือตัดงานบางส่วนให้กับกลุ่มผู้ผลิตอื่นที่ผลิตได้ต้นทุนที่ต่ำกว่าและสามารถส่งของได้ตรงตามกำหนดและได้คุณภาพตรงตามต้องการ การปรับปรุงกระบวนการผลิตให้สั้น กระชับและมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม บางครั้งต้องลงทุนในอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสูง ที่จะช่วยประหยัดกำลังคนและลดการสูญเสียจากการผลิตได้

สรุปการลดต้นทุนคือการเพิ่มผลกำไรโดยไม่กระทบถึงผู้บริโภคภายนอก เป็นกระบวนการที่จัดการกันเองภายในองค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายและทุกคนในองค์กร ตั้งแต่บนสุดจนถึงล่างสุด

การลดต้นทุนมิใช่การลดวัสดุที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนแต่เป็นการใช้สิ่งที่มีอยู่นั้นให้คุ้มค่าที่สุด
วิธีการลดต้นทุนสินค้าสามารถทำได้ 3 วิธีการใหญ่ คือ

1. การควบคุมต้นทุนสินค้าให้อยู่ในเป้าหมาย การตรวจสอบต้นทุนปัจจุบัน หมายถึงการตรวจการใช้ทรัพยากรของกลุ่มว่าถูกใช้ไปอย่างเหมาะสม ประหยัดและคุ้มค่าหรือไม่ เช่น บุคลากรมีมากเกินไป ความจำเป็นหรือไม่ ค่าวัตถุดิบในการผลิต ค่าวัสดุอุปกรณ์และค่าพลังงานเชื้อเพลิงต่างๆ และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการและค่าใช้จ่ายทางการตลาด เมื่อรวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้ว เราต้องตั้งเป้าหมายต้นทุนที่ต้องการขึ้นและควบคุมให้อยู่ในกรอบที่ตั้งไว้ การควบคุมต้นทุนเป็นการกำจัดความสิ้นเปลืองต่างๆ ในกระบวนการออกไป แล้วก็กำหนดเป็นต้นทุนมาตรฐานขึ้น
2. การปรับลดต้นทุนสินค้า คือการกำหนดเป้าหมายต้นทุนสินค้าโดยการนำวิธีการผลิตแบบใหม่ เช่น เครื่องจักรที่ทันสมัย วัสดุอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพสูงหรือการออกแบบที่มีนวัตกรรมใหม่ที่ช่วยลดต้นทุนสินค้านั้น การปรับลดต้นทุนสินค้าคือการประสานงานของหน่วยงานออกแบบหน่วยงานผลิตหน่วยงานเทคนิค เป็นจุดศูนย์กลางทำกิจกรรมในหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่อง จุดหลักของการปรับลดต้นทุนสินค้าคือกำหนดค่าเป้าหมายต้นทุนค่าใช้จ่าย ในการดำเนินกิจกรรมที่มีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าต้นทุนสินค้ามาตรฐาน ส่วนต่างที่ได้จากต้นทุนสินค้าปัจจุบันและต้นทุนสินค้าหลังปรับปรุงคือผลลัพธ์ของการปรับปรุง
3. ปรับลดต้นทุนสินค้าอย่างต่อเนื่องในการดำเนินการลดเป้าหมายต้นทุนสินค้าที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายต้นทุนสินค้า ที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าผลลัพธ์ของต้นทุนที่ได้ดำเนินการมาก่อนหน้านั้น เช่น ในรอบการผลิตที่ผ่านมา 6 เดือน 1 ปี และทุกครั้งจะต้องนำต้นทุนสินค้ามาตรฐานครั้งก่อนมาตั้งค่าครั้งใหม่เพื่อให้ได้ต้นทุนมาตรฐานที่ต่ำลง โดยกระบวนการลดต้นทุนยังต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ธุรกิจมีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงขึ้น การปรับลดต้นทุนสินค้าอย่างต่อเนื่องโดยการปรับปรุงต้นทุนมาตรฐานให้ต่ำลงเรื่อยๆ

กลยุทธ์การบริหารต้นทุน



ที่มา : https://www.dst.co.th/images/stories/content_marketing/cpd_201705_05.png

ในยุคที่ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่งและการแข่งขันในตลาดเป็นไปอย่างดุเดือด ในแง่หนึ่งสิ่งเหล่านี้เปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้ผู้ผลิตต้องการบริหารจัดการให้ดี องค์กรหรือบริษัทต้องมีระบบการควบคุมจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งทำให้องค์กรสามารถยืนอยู่ท่ามกลางการแข่งขันได้ เครื่องมือที่ช่วยในการตัดสินใจ ที่เรียกว่า กลยุทธ์การบริหารต้นทุน (Strategic Cost Management) จึงถูกให้ความสำคัญ เพื่อตอบสนองสถานการณ์ของตลาดในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นมาตรฐานความสำเร็จอย่างหนึ่งของกลยุทธ์การผลิตคือ การจัดโครงสร้างที่เหมาะสม การจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และการให้ข้อมูลบัญชีบริหาร ดังนั้นกลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่เป็นเครื่องมืออันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการผลิตซึ่งมีต้นทุนต่ำแต่คุณภาพสูง ประกอบไปด้วยสิ่งเหล่านี้ อันได้แก่

- ระบบการบริหารโดยกิจกรรม (Activity based management: ABM) เป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารต้นทุนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการวิเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานให้ผู้บริหารเข้าใจภาพรวมของธุรกิจ และก่อให้เกิดกิจกรรมดังกล่าวต่อเนื่องกันไปทั่วองค์กร ส่งผลให้เกิดการระบุด้านทุนและขจัดต้นทุนที่ไม่เพิ่มมูลค่า
- ต้นทุนเป้าหมาย (Target Costing) จะช่วยในการวางแผนสำหรับกิจกรรมในผลิตภัณฑ์ใหม่ และใช้เป็นเครื่องควบคุมช่วงของการปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าสามารถทำกำไรได้ตามเป้าหมาย ปัจจุบันราคาของสินค้าถูกกำหนดโดย “ราคาขายที่สามารถแข่งขันได้ (Competitive Price)” ต้นทุนเป้าหมายเป็นเครื่องมือที่ช่วยเปลี่ยนแรงกดดันของตลาดไปสู่การแสวงหาความร่วมมือ เพื่อลดต้นทุน

และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การคำนวณนั้นสามารถทำได้ด้วยการหักกำไรที่ต้องการจากราคาเป้าหมาย ซึ่งอ้างอิงจากกลุ่มลูกค้าที่ยินดีจะจ่ายพิจารณาประกอบราคาที่กำหนดโดยคู่แข่ง

- วงจรชีวิตต้นทุน (Life-Cycle Costing) เป็นการคำนวณสินค้าและบริการที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานระยะยาว ซึ่งสินค้าจะประกอบไปด้วยต้นทุน 3 ช่วงเวลาคือ ต้นทุนก่อนการผลิต ต้นทุนการผลิต และต้นทุนหลังการผลิต ซึ่งเป็นการนำเอาต้นทุนตลอดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์มาคิดเป็นต้นทุนสินค้า ซึ่งวงจรชีวิตต้นทุนจะแบ่งออกเป็นสองมุมมอง คือ วงจรชีวิตต้นทุนผลิตภัณฑ์ ซึ่งแต่ละช่วงจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์ เช่น สินค้าที่ลอกเลียนแบบได้ยากกว่าจะมีวงจรชีวิตที่ยาวนานกว่าสินค้าที่ลอกเลียนแบบได้ง่าย อีกมุมมองหนึ่งคือ วงจรชีวิตลูกค้า เช่น เงินที่ลูกค้าจ่าย เวลาและความพยายามในการซื้อ การเรียนรู้ผลิตภัณฑ์ และปัจจัยที่ลูกค้าคิดว่าสำคัญ
- การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) การทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร และสมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญและมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งหากนำมาประยุกต์ใช้แล้วจะทำให้เกิดการพัฒนาคูณภาพของสินค้า และเป็นแนวทางที่สามารถใช้ลดต้นทุนได้
- ระบบการผลิตแบบทันเวลา (Just-In-Time Manufacturing System) ระบบนี้จะเน้นการดำเนินงานให้ทันเวลา ไม่มีงานคงเหลือระหว่างขั้นตอน และการจัดส่งสินค้าจะจัดส่งเมื่อสินค้าผลิตเสร็จ การผลิตแต่ละครั้งจะผลิตเมื่อลูกค้าสั่ง และจะไม่เหลือสินค้าสำเร็จรูปไว้ในคลัง กรณีนี้จะลดความสิ้นเปลืองที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าใดๆ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการลดต้นทุน ในส่วนของและวิธีการบันทึกบัญชีต้นทุนในระบบผลิตทันเวลาจะใช้วิธีการบันทึกบัญชีแบบย้อนกลับ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการทำงาน
- ระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) เน้นการไหลของงานอย่างต่อเนื่องโดยปราศจากการสูญเสียและความสิ้นเปลือง ซึ่งมีหลักการอยู่ 5 ประการคือ 1. คุณค่าของสินค้า/การบริการ สูลูกค้า 2. การระบุสายธารแห่งคุณค่า ให้เกิดคุณค่าในตัวสินค้า 3. การดำเนินการให้เกิดกระบวนการไหลอย่างต่อเนื่อง 4. กระบวนการดึงกลับจากความต้องการของลูกค้า ให้เกิดความสมดุลระหว่างการผลิตและการขาย 5. การพยายามปรับปรุงแก้ไขไปสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาระบบการผลิต ลดระยะเวลาและต้นทุนการผลิต ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยที่องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนทุกสภาพแวดล้อม การแข่งขัน ด้วยการลดต้นทุนเพิ่มผลิตภาพ

- การบัญชีเพื่อความยั่งยืน (Sustainability Accounting) เป็นแนวความคิดบัญชีกับสิ่งแวดล้อมโดยร่วมมือระหว่างผลประโยชน์จากการพัฒนาการอนุรักษ์ธรรมชาติ ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตที่ประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งมีแนวทางคือ 1. แนวทางสินค้าคงคลัง การระบุ บันทึก ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับทุนธรรมชาติ การเสื่อมสิ้นและผลดีที่กิจการได้รับในอนาคต 2. แนวทางต้นทุนที่ยั่งยืน เป็นความคิดโดยตรงในการบันทึกบัญชีในเรื่องกิจการต้องรักษาระดับทุน หมายความว่ากิจการที่ยั่งยืนต้องไม่ปล่อยให้สิ่งแวดล้อม ณ วันสิ้นปีต่ำลงกว่าวันต้นปีบัญชีนั่นเอง

แหล่งที่มา

การบริหารต้นทุนมีวิธีการหรือแนวทางในการทำงานอย่างไร ที่จะมุ่งเน้นให้องค์กรมีคุณภาพในการบริหารมากที่สุด, Sanook GURU, <https://guru.sanook.com/19328/>

กลยุทธ์การบริหารต้นทุนในยุคโลกาภิวัตน์ Strategic Cost Management in the Globalization, ธรรมนิติ, https://www.dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1367:strategic-cost-management&catid=29&Itemid=180&lang=en

การใช้เทคนิคการบริหารต้นทุนและการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหารของบริษัทในประเทศไทย, ประภาภรณ์ เกียรติกุลวัฒนา, KKU Res. J.(be) 2012; 11(2): 141-153, https://rtt.kku.ac.th/ejournal/pa_upload_pdf/446263.pdf