



กลยุทธ์การบริหารต้นทุน ในยุคโลกาภิวัตน์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณ หวังเจริญเดช

มหาวิทยาลัยสารคาม

บทนำ

ในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันสูงและรุนแรง เนื่องจากประชากรมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น แต่ทรัพยากรมีอย่างจำกัด ก่อให้เกิดสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีปัญหาความไม่แน่นอน ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้น จึงได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพด้วยการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้ได้มากขึ้น ทำให้องค์กรต้องมีระบบการควบคุมเชิงจัดการด้วยวิธีที่เรียกว่า **“กลยุทธ์การบริหารต้นทุน”**

กลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประกอบด้วย

- 1) การบริหารโดยกิจกรรม
- 2) ต้นทุนเป้าหมาย
- 3) วงจรชีวิตต้นทุน
- 4) การบริหารต้นทุนโดยรวม
- 5) การผลิตแบบทันเวลา
- 6) การผลิตแบบลีน
- 7) การบัญชีเพื่อความยั่งยืน

1.การบริหารโดยกิจกรรม(Activity based management)

คือ การวิเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูลต้นทุนอื่นๆที่นอกเหนือจากต้นทุนสินค้าและบริการ เช่น ต้นทุนของลูกค้า ต้นทุนแผนกบริการ

การบริหารโดยกิจกรรม เป็นการช่วยขจัดต้นทุนที่ไม่เพิ่มมูลค่า ซึ่งต้นทุนที่ถูกตัดออกไป ไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพและคุณค่าของผลิตภัณฑ์ แต่กลับช่วยลดระยะเวลาในการผลิต และเพิ่มกำไรให้กับองค์กร

2. ต้นทุนเป้าหมาย (Target Costing)

เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยกำหนดและวางแผนกิจกรรมต่างๆ สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้สามารถทำกำไรได้ตามเป้าหมายโดยมี 2 แนวทาง

1. การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต หรือการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารต้นทุนสมัยใหม่ เช่น วิธีการปรับเพิ่มหรือลดคุณสมบัติของสินค้าและบริการ

2. ทบทวนหรือออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าและบริการได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า

ต้นทุนเป้าหมายจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเปลี่ยนแรงกดดันของตลาด ไปสู่การแสวงหาความร่วมมือเพื่อลดต้นทุนและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

3. วงจรชีวิตต้นทุน (Life-Cycle Costing)

เป็นการนำเอาต้นทุนตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์มาคิดเป็นต้นทุนของสินค้าและบริการ เหมาะสำหรับการกำหนดราคาและวัดประสิทธิภาพการทำการใดในระยะยาว แนวคิดนี้จะประกอบด้วยต้นทุนที่สำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

1. ต้นทุนก่อนการผลิต เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบสินค้า
2. ต้นทุนการผลิต เป็นต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต
3. ต้นทุนหลังการผลิต เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการตลาด การจัดจำหน่าย และการให้บริการลูกค้า

4.การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

เป็นการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด เป็นการทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันมีความได้เปรียบอย่างยั่งยืน และเป็นแนวทางที่ช่วยให้สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานได้

ผลลัพธ์ที่องค์กรจะได้รับจากการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง มีการกำจัดของเสีย หรือทำให้ของเสียในองค์กรลดลง ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

5.การผลิตแบบทันเวลา(Just In Time Manufacturing System)

เป็นระบบที่เน้นการดำเนินงานแบบทันเวลาในทุกขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการผลิตที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยไม่มียานระหว่างทำคงเหลือ จนกระทั่งการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า ได้ทันทีที่ผลิตสินค้าเสร็จ ไม่เหลือสินค้าสำเร็จรูปไว้ในคลังสินค้า เพื่อช่วยปรับลดต้นทุนให้กับกิจการ

การผลิตแบบทันเวลา เป็นปรัชญาการผลิตที่ญี่ปุ่นพัฒนาขึ้นมา โดยเน้นความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องในการยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้น และลดของเสียจากการผลิตให้น้อยลง สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้เร็ว

6.การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)

เน้นการไหลของงานอย่างต่อเนื่องโดยปราศจากความสูญเสียด้าน
และความสิ้นเปลือง หลักการสำคัญแบบลีน มี 5 แนวทาง คือ

1. การระบุคุณค่าของสินค้า/บริการสู่ลูกค้า เพื่อสนองความพึง
พอใจ

2. การระบุสายธารแห่งคุณค่า ทำให้เกิดคุณค่าในสินค้า/บริการ

3. ทำให้เกิดกระบวนการไหลอย่างต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดการสูญ
เปล่า

4. กระบวนการดึงกลับ คือการที่ลูกค้าเป็นตัวกำหนดจำนวนสินค้า
ที่จะผลิต ต่างจากการผลิตแบบผลัก ที่ไม่พิจารณาความต้องการของ
ลูกค้า

5. การปรับปรุงแก้ไขไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบ
ในการแข่งขัน

7. การบัญชีเพื่อความยั่งยืน(Sustainability Accounting)

เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตในรูปแบบที่ประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ และควบคุมผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในระดับที่สาธารณชนยอมรับได้ โดยการจัดการวัตถุดิบและทรัพยากร ให้เกิดความมั่นคงและกินดีอยู่ดี มีการใช้เทคโนโลยีการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การบัญชีเพื่อความยั่งยืน มี 2 แนวทาง ได้แก่

1. แนวทางสินค้าคงคลัง เป็นการระบุ การบันทึก ควบคุม และการรายงาน ซึ่งเป็นข้อมูลในเชิงปริมาณที่ไม่ใช้ตัวเงิน รวมทั้งรายการต่างๆที่เกี่ยวกับทุนธรรมชาติ เช่น โอโซน พลังงาน

2. แนวทางต้นทุนที่ยั่งยืน หมายความว่า กิจกรรมที่ยั่งยืนต้องไม่ปล่อยให้สิ่งแวดล้อม ณ วันสิ้นปีบัญชีแย่ หรือต่ำกว่าสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ ณ วันต้นปีบัญชี