



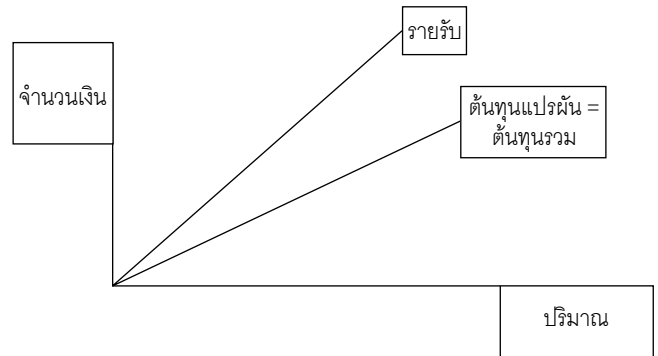
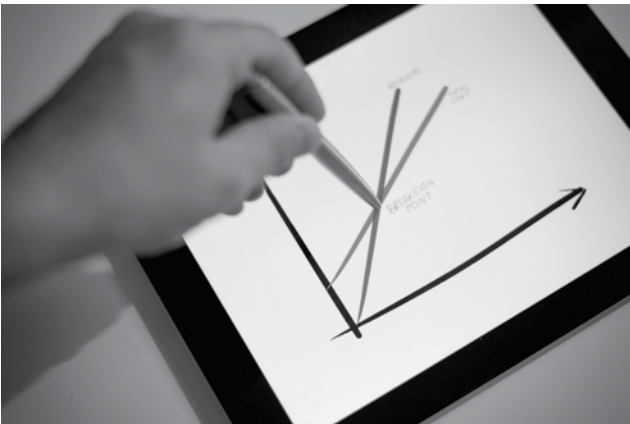
ดร.ปรีถรรณ พันธ์ุรุษบงก์

วิถีสามูไร

วิถีไทย วิถีโลก



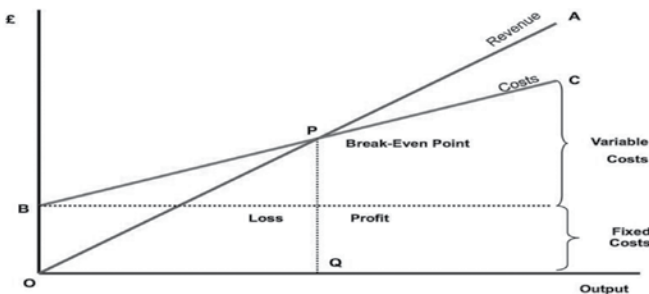
ต่อ อาควบับที่แล้ว



รูปที่ 2 จุดคุ้มทุนกรณีต้นทุนคงที่เป็น 0

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ฉบับที่แล้วเราคุยกันค้างไว้เรื่องของการลดจุดคุ้มทุนโดยการลดต้นทุน เพื่อจะทำให้กิจการของเรามีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้ ผมได้แสดงกราฟไว้ 1 รูปซึ่งอาจจะเข้าใจยากสักนิด ในคราวนี้ขอเพิ่มรูปภาพขยายความอีกหน่อย แล้วจะได้คุยเรื่องอื่นต่อไปนะครับ

ผมได้เรียนรู้ไว้ในตอนท้ายของฉบับที่แล้วว่า หากเราสามารถทำให้ต้นทุนคงที่เป็น 0 ได้ เราจะกลายเป็นองค์กรอเมซอนระดับโลกได้ ลองดูกราฟรูปที่ 2 ข้างล่างนี้เทียบกับกราฟเดิมในรูปที่ 1 ที่แสดงไว้ด้วยนะครับ



รูปที่ 1 กราฟแสดงจุดคุ้มทุน โดย P คือจุดคุ้มทุนหรือ Break-Even Point และ Q คือปริมาณการผลิต และขายที่จะทำให้ถึงจุดคุ้มทุน

จากกราฟรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีต้นทุนคงที่เป็น 0 นั้น เส้นต้นทุนรวมจะเป็นเส้นเดียวกับต้นทุนแปรผัน นั่นก็หมายความว่าจุดคุ้มทุนจะเริ่มจาก 0 นั่นเองครับ แปลว่าองค์กรนี้ไม่ทำอะไรเลยก็จะเท่าทุน เริ่มผลิตขายได้เมื่อไหร่ ก็จะเริ่มได้กำไรเมื่อนั้น

ถามว่าองค์กรแบบนี้มีไหมในโลกแห่งความเป็นจริง?

ตอบว่า ถึงไม่มีจริงก็ใกล้เคียงครับ กล่าวคือ เจ้าของกิจการและ/หรือผู้บริหารองค์กรที่เข้าใจหลักการนี้จะพยายามทุกวิถีทางให้ต้นทุนคงที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้

ทวนกันอีกทีนะครับว่า **ต้นทุนคงที่** คือ ต้นทุนที่ไม่ขึ้นกับระดับหรือปริมาณการผลิตหรือการให้บริการของกิจการ ผลิตหรือไม่ผลิต บริการหรือไม่บริการ ขายหรือไม่ขายก็ต้องเสียต้นทุนนี้ ซึ่งหลักๆ ก็ประกอบด้วยเงินเดือนบุคลากร ค่าเช่า ค่าเสื่อมราคา และดอกเบี้ยครับ

กลยุทธ์หลักในการทำให้ “ตัวเบา” ขององค์กรหรือทำให้ต้นทุนคงที่ต่ำๆ ก็คือทำเฉพาะส่วนที่ใช้องค์ความรู้แต่ใช้แรงงานต่ำๆ เช่น การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบ หรือการตลาด การส่งเสริมการขาย

ส่วนที่ต้องใช้แรงงานมากๆ และลงทุนมากๆ เช่น การผลิตหรือการให้บริการประจําวัน ก็ใช้วิธีว่าจ้างผู้รับเหมาช่วงทำให้แทน



แอปเปิ้ล ในกี อเมซอน อาลีบาบา มิสทีน จะเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดครับ องค์กรเหล่านี้จะเลือกทำเฉพาะกิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มสูง ต้นทุนคงที่ต่ำๆ เป็นหลัก ถึงได้โตเอาๆ และยืนหยัดเป็นองค์กรอันดับต้นๆ ในปัจจุบัน

หากเราเป็นผู้ประกอบการเองจะทำอะไรได้บ้าง เพราะพิจารณาต้นทุนคงที่แต่ละรายการนั้น ถ้าจะลดให้ได้ยังไม่ถึงขั้นต้องเป็น 0 หรือจนกระทั่ง แค่ 5-10% ก็หนักหนาสาหัสแล้ว

มีวิธีการที่ผมขอเรียนเสนอแนะไว้ตรงนั้นครับ อันดับแรกเงินเดือนนั้นลดยากแน่ครับ ต้องเริ่มจากการไม่ว่าจ้างคนโดยไม่คิดให้รอบคอบ เพื่อป้องกันต้นทุนคงที่เพิ่ม

ส่วนคนที่มียู่แล้ว จะตัดลดเงินเดือนหรือปลดคนออกนั้นยาก และไม่สนับสนุนครับ แล้วจะทำยังไงกับเงินเดือนคนที่ทำงานอยู่กับเราที่เป็นต้นทุนคงที่ แต่แปรผันตามเวลา คือ ขยับเพิ่มไปเรื่อยๆ ?

เราต้องใช้วิธีให้คนสร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ให้มากกว่าต้นทุนคงที่ที่เพิ่มขึ้น โดยการเพิ่มผลผลิตของคนด้วยการฝึกอบรม เสริมสร้างทักษะ ให้มีการพัฒนาแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยใช้กิจกรรมการปรับปรุงงานต่างๆ ที่เราคุยกันมาแล้ว

ในส่วนของค่าเช่า และดอกเบี้ยนั้น สามารถแก้ได้พร้อมกัน โดยการพยายามลด “พื้นที่สูญเสียเปล่า” และ “เงินจม” ให้ได้มากที่สุด ซึ่งก็คือการลดสต็อกหรือวัสดุคงคลังนั่นเองครับ ไม่ว่าจะเริ่มด้วยหลัก

ง่ายๆ แต่ทำยาก เช่น 5 ส หรือการกำจัด “วัสดุคงคลังตาย” ที่ลูปไปฝุ่นติดมือ ตัดลดวัสดุคงคลังสำรอง และลดปริมาณวัสดุคงคลังหมุนเวียนให้ต่ำที่สุด ก็จะลดพื้นที่สูญเสียเปล่า ลดค่าเช่า ลดเงินจม และลดดอกเบี้ยลงได้

สุดท้ายสำหรับตอนนี้ คือ การลดค่าเสื่อมราคา ซึ่งทำได้โดยไม่ลงทุนเครื่องจักรอุปกรณ์ราคาแพงโดยไม่จำเป็น พยายามสร้างเครื่องจักรอุปกรณ์ขึ้นใช้เอง และที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การประยุกต์ TPM หรือการบำรุงรักษาทีละส่วนที่ทุกคนมีส่วนร่วมที่เราคุยกันมาแล้ว

หากเครื่องจักรอุปกรณ์ใช้งานได้ดีที่อายุเครื่องนานกว่าระยะเวลาที่คิดค่าเสื่อมราคาแล้ว แปลว่าค่าเสื่อมราคาของเครื่องจักรอุปกรณ์นั้นจะเป็น 0 นะครับ

อ่าน ต่อฉบับหน้า