

วิถีชาบูโร

วิถีไทย วิถีโลก



ดร.ปรีकरणันท์ พันธุบรรยงก์

ท่านสมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังศึกษาหนังสือภาษาญี่ปุ่นเกี่ยวกับโตโยต้าในชื่อภาษาอังกฤษว่า “COST” THE TOYOTA WAY ภาษาญี่ปุ่นใช้ชื่อว่า トヨタの原価 เขียนโดยคุณ Toshio Horikiri ผมค่อย ๆ “ถอดความ” และเรียบเรียงมาเล่าสู่กันฟังไปนะครับ คุณ Horikiri เขียนหนังสือเล่มนี้ในรูปแบบของการพูดคุยกับผู้อ่าน ดังนั้น คำว่า “ผม” ในเนื้อหาข้างล่างนี้จะหมายถึงคุณ Horikiri ผู้เขียนนะครับ

คราวที่แล้วเราคุยกันถึงแนวคิดเรื่องต้นทุนการผลิตเองภายในกับการส่งผลิตภายนอก ได้ทิ้งท้ายเอาไว้ว่าบริษัทส่วนใหญ่มักส่งผลิตจากภายนอกมากกว่าทำเองภายใน แล้วจะดีจริงเหมาะสมกว่าหรือไม่? เรามาคุยกันต่อเลยนะครับ

ทว่า **เหตุผลใหญ่ที่บริษัทต่าง ๆ มักส่งผลิตจากภายนอกนั้นเป็นเพราะถูกกว่าทำเองภายในบริษัทครับ**

สมมติว่าชิ้นส่วนชนิดหนึ่งทำเองภายในบริษัท มีต้นทุน 100 เยน แต่ถ้าส่งผลิตจากภายนอกได้ใบเสนอราคามาว่า เท่ากับ 80 เยนแล้ว บริษัทแทบทั้งหมดก็จะสั่งจ้างนอกผลิตกันทั้งนั้นละครับ แต่ทว่า การแยกแยะรายละเอียดของต้นทุน 100 เยนของการผลิตเองภายในนั้น มีต้นทุนค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรอุปกรณ์ และค่าแรงพนักงานอยู่ด้วย

นี่คือ “ต้นทุนแฝง” ละครับ

สมมติว่าในต้นทุนภายใน 100 เยนนั้นเป็นค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรอุปกรณ์เท่ากับ 20 เยน ค่าแรงพนักงานเท่ากับ 50 เยน หากการผลิตชิ้นงานนี้บริษัทไปส่งภายนอกทำแล้ว **ค่าเสื่อมราคา 20 เยน และค่าแรงพนักงาน 50 เยนมิได้ลบหายไปจากบริษัทนะครับ**

ซึ่งก็หมายความว่า **ค่าต้นทุนที่แท้จริงในการสั่งทำชิ้นส่วนนี้จากภายนอกคือ $20+50+80 = 150$ เยนนะครับ**

ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ผลิตเอง 100 เยน กับต้นทุนที่ส่งภายนอกนั้น จะไม่ใช่ 80 เยนนะครับ แต่เป็น 150 เยนต่างหาก ลองพิจารณาจากรูปที่ 11 ก็จะได้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้นครับ

รูปที่ 11: การพิจารณาการผลิตเองภายในหรือส่งผลิตจากภายนอก - ตัวอย่างการพิจารณาเนื้อหาของค่าใช้จ่ายภายใน

① สั่งจ้างนอกถูกกว่า

100 เยน		80 เยน
ค่าใช้จ่ายภายใน 100 เยน		ส่งภายนอก 80 เยน

② เมื่อพิจารณารายละเอียดของค่าใช้จ่ายภายในแล้ว

100 เยน
อื่นๆ 30 เยน
ค่าเสื่อมราคา 20 เยน
ค่าแรงพนักงาน 50 เยน

③ ผลิตเองภายในถูกกว่ามโหฬาร

100 เยน	150 เยน
อื่นๆ 30 เยน	ค่าเสื่อมราคา 20 เยน
ค่าเสื่อมราคา 20 เยน	ค่าแรงพนักงาน 50 เยน
ค่าแรงพนักงาน 50 เยน	ค่าใช้จ่ายอื่นภายนอก 80 เยน

วิธชาโมโร วิถีไทย วิถีโลก

นี่คือสิ่งที่เรียกว่า “การพิจารณาภายใน และภายนอก” ละครับ สำหรับบริษัทโตโยต้าแล้ว เราจะใช้วิธีนี้ในการพิจารณาว่า จะผลิตเองภายในหรือสั่งผลิตภายนอกเพื่อนำมาคำนวณต้นทุน ใช้ในการตัดสินใจ

จากกรณีตัวอย่างข้างต้น เราจะเห็นได้ว่าผลิตเองภายใน ถูกกว่าสั่งผลิตภายนอกมากมายครับ

ถึงแม้จะเห็นชัดเช่นนี้ แต่ในทางบัญชีเองแล้วมักจะคำนวณ ต้นทุนโดยวิธีการปกติทั่วไป ซึ่งก็มีแนวโน้มที่จะได้ข้อสรุปว่า

“สั่งให้ช่างนอกทำได้ราคาถูกกว่าต้นทุนที่เราทำเอง”

ด้วยเหตุผลที่ได้กล่าวไปแล้วในตอนต้นนะครับว่า เป็น **ความยึดมั่นถือมั่นในสามัญสำนึกเรื่องต้นทุน** ที่ว่า “ต้นทุน มีแบบเดียวเท่านั้น” ทำให้อธิบายให้เข้าใจความจริงได้ยากเย็น แสบเชียวทีเดียวครับ

ที่จริงแล้วจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจให้ได้ว่า “ลักษณะ ที่แท้จริงของต้นทุน” นั้น คือ **การพิจารณา “ต้นทุน” จากมุมมอง ที่แตกต่างกันจะได้ผลลัพธ์ต้นทุนที่แตกต่างกันไปครับ**

การคำนวณต้นทุนแบบที่ ③ หรือจุดคุ้มทุนหมายความว่าอย่างไร? ใช้เพื่อให้ทราบช่วงของราคาที่สามารถลดลงได้

ต่อไปจะขอแนะนำวิธีการคำนวณต้นทุนแบบที่ 3 ซึ่งเป็น กรณีที่ “ต้นทุนแปรผันตามปริมาณการผลิต”

โดยทั่วไปแล้ว ต้นทุนผลิตภัณฑ์ต่อ 1 ชิ้นนั้น จะแปรผัน ตามปริมาณการผลิต กล่าวคือ เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า **ปริมาณ การผลิตยิ่งเพิ่มมากขึ้นเท่าใด สัดส่วนของต้นทุนคงที่ต่อหน่วย ผลิตภัณฑ์ก็จะมีค่าลดลง** ถ้าไรส่วนเพิ่มก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลง

กล่าวคือ **วิธีการคำนวณต้นทุนแบบนี้ คือ การคิด “จุด คุ้มทุน” นั่นเอง**

พอเอ่ยคำว่าจุดคุ้มทุนหรือ ตามตัวอักษรภาษาญี่ปุ่นว่า “จุด แยกขาดทุน และกำไร” คนก็มักจะเข้าใจว่าจุดนี้ คือ จุดแบ่งแยก ระหว่างการขาดทุน และการได้กำไร แต่ที่จริงแล้วจุดนี้จะเป็นค่า ดัชนีที่ใช้สำหรับพิจารณา “**ความเข้มแข็ง และความสามารถใน การต่อต้านกับสภาวะการถดถอยของเศรษฐกิจ**” นั่นเองครับ

หากจุดคุ้มทุนมีค่าสูงแล้ว แม้ระดับการประกอบการตกลง เพียงเล็กน้อยก็จะเกิดอันตรายของการขาดทุนในเวลาอันรวดเร็ว ในทางตรงกันข้าม ยิ่งจุดคุ้มทุนต่ำเท่าใด แม้ระดับการประกอบการ จะตกลงบ้าง ก็ยังสามารถจะฮึดสู้ต่อไปได้

นั่นคือเราสามารถจะจับระดับของ **ความเข้มแข็ง และ ความสามารถในการต้านทานการขาดทุน** จากการผันแปรของ ระดับการประกอบการได้จากดัชนีนี้นั่นเองครับ

เป็นดัชนีที่ช่วยในการพิจารณาการลดราคาหรือสร้าง แรงจูงใจให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ของเราได้อีกด้วย

ที่โตโยต้านั้นใช้วิธีการคำนวณต้นทุนแบบที่ ③ นี้เพื่อ ประยุกต์ใช้ในการลดราคาหรือการสร้างแรงจูงใจ (เช่น การให้เงิน อุดหนุนการขาย) สำหรับธุรกิจของบริษัท

เช่น เพื่อให้ผู้แทนจำหน่ายช่วยขายรถยนต์ที่ขายไม่ค่อยออก ก็พิจารณาจุดคุ้มทุน แล้วแจ้งกับผู้แทนจำหน่ายว่า

“ถึงรถยนต์นี้จะราคาคันละ 1 ล้านเยน แต่ถ้าคุณขายได้ ทางเราจะออกเงินอุดหนุนให้ 2 แสนเยนนะครับ ช่วยลุยให้เต็มที่ หน่อย”

ในกรณีนี้การที่สามารถ “ออกเงินอุดหนุนเพื่อสร้างแรงจูงใจ ได้ถึง 2 แสนเยน (หรือออกเงินอุดหนุนขนาดนี้แล้วยังมีกำไรให้ บริษัท)” นั้นหลักคิดก็อยู่ที่การคำนวณต้นทุนโดยวิธีที่ ③ นี้เองครับ

ในกรณีของช่วงราคาที่จะลดได้ก็เช่นเดียวกันครับ หากไม่ สามารถกำหนดได้อย่างถูกต้องแล้ว ก็อาจขาดทุนอย่างมหาศาล ได้ครับ

ชี้ดจำกัดของการลดราคา และการออกเงินอุดหนุนดังกล่าว ข้างต้นก็พิจารณาอย่างแม่นยำได้โดยการคำนวณต้นทุนวิธีนี้เอง ครับ ในทางปฏิบัติแล้วจะประยุกต์ใช้โดยฝ่ายขายในสำนักงาน ใหญ่เพื่อให้สามารถแจ้งไปยังผู้แทนจำหน่ายแต่ละรายได้อย่าง ถูกต้องนั่นเอง

