

การลดต้นทุนเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ

Cost Reduction for Business's Sustainability

อนุชิตา ประเสริฐศักดิ์*

บทคัดย่อ

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ปัญหาเศรษฐกิจนับเป็นปัญหาหนึ่งของประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสินค้าขาดแคลนและมีราคาแพงก็ตาม ผู้ประกอบการที่เป็นผู้ผลิตสินค้าก็เกิดปัญหาทางด้านต้นทุนซึ่งมีราคาส่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็น วัตถุดิบ ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ โดยเฉพาะค่าน้ำมันที่ต้องใช้ในการขนส่งสินค้า ค่าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและให้บริการซึ่งมีราคาส่งขึ้น ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของสินค้าที่ผลิต ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงความสำคัญของการลดต้นทุนเพื่อความอยู่รอดและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของกิจการ และบรรเทาปัญหาทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

ธุรกิจที่แตกต่างกันย่อมมีลักษณะของต้นทุนที่แตกต่างกัน เพื่อประโยชน์สำหรับการนำข้อมูลต้นทุนมาใช้ในการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนของกิจการตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการบริหารเรื่องการวางแผนและตัดสินใจ การควบคุม

การจัดทำงบประมาณ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การลดต้นทุนถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะต้นทุนที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึงกำไรที่ลดลง แต่ถ้ากิจการสามารถลดต้นทุนลงได้ นั่นถือเป็นช่องทางหนึ่งของการเพิ่มกำไร ผู้บริหารสามารถนำกลยุทธ์การลดต้นทุนไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับกิจการของตนเอง ได้แก่ การลดต้นทุนด้วยการเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ การลดต้นทุนโดยใช้การประเมินผลคุณภาพ การลดต้นทุนด้วยการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหน่วยธุรกิจอื่น การลดต้นทุนด้วยการควบรวมกิจการ การลดต้นทุนด้วยวิธีซิกซิกมา การลดต้นทุนการตลาดแบบกองโจร การลดต้นทุนด้วยการสร้างอำนาจในการต่อรอง การลดต้นทุนด้วยการใช้วิธีการจัดจ้างบุคคลภายนอก และการลดต้นทุนโดยการลดพนักงาน ฯลฯ ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ

Abstract

Nowadays, economy is a huge problem in Thailand. Not only is the product shortage but also expensive. The entrepreneur has faced the problems in cost increasing in the range of the raw materials, the wages and other production costs, especially the cost of fuel for transportation which affects the

cost of goods. Therefore, the executives should be aware of the cost reduction. To survive and to be a potential in business, the executives have to consider the cost management since the costs of each business are different. They have to be understanding about the cost of their business for planning, decision

*อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบัญชี สำนักวิชาการบัญชีและบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยคริสเตียน

making, controlling, budgeting and maximize efficiency.

Cost reduction is important since increased costs mean lower profits. If the cost can be reduced, the profit will increase. Management strategies can be applied to reduce the cost as appropriate to their businesses, leading to the

sustainability of their business. Such strategies are cost reduction in the productivity, the logistics, the balanced scorecard, the benchmarking, the merging of businesses, the six sigma, the guerrilla marketing and the power of bargaining, the outsourcing, and the staff reducing.

บทนำ

ปัจจุบันผู้บริหารกำลังประสบปัญหามากมายในการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านเศรษฐกิจของโลกที่มีการชะลอตัว ด้านการผลิตที่ประสบปัญหาปัจจัยการผลิต อันได้แก่วัตถุดิบ ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่ายในการผลิต มีราคาสูงส่งผลให้ต้นทุนสินค้ามีราคาสูงขึ้น รวมทั้งการแข่งขันและกลยุทธ์ทางการตลาดของคู่แข่ง ส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทลดต่ำลง โดยปัจจัยหนึ่งหากธุรกิจใดไม่สามารถบริหารจัดการต้นทุนได้ ก็จะเสียเปรียบในการแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ที่สามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับผู้บริโภคนิยมซื้อสินค้าที่จำเป็นและมีราคาไม่สูง ดังนั้นสินค้าที่มีคุณภาพใกล้เคียงกันหากมีราคาต่างกัน สินค้าที่ราคาถูกกว่าย่อมเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้กิจการมีกำไร การลดต้นทุนย่อมทำได้โดยการเพิ่มราคา เพราะจะไม่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า และหากสินค้ามีราคาเท่ากัน แต่กิจการสามารถบริหารต้นทุนให้ต่ำกว่าได้โดยสินค้ามีคุณภาพเหมือนกัน บริษัทก็จะสามารถทำกำไรได้มากกว่า เพราะต้นทุนที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึงกำไรที่ลดลง ดังนั้น ช่องทางในการเพิ่มผลกำไรให้กิจการก็คือการลดต้นทุนนั่นเอง โดยเฉพาะต้นทุนการผลิต ซึ่งถือเป็นต้นทุนและค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจ แต่การจะบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุน เพื่อสามารถนำข้อมูลทางด้านต้นทุนมาใช้ในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานของกิจการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นก่อนจะกล่าวถึงกลยุทธ์ในการลด

ต้นทุนของธุรกิจ ผู้เขียนขออธิบายความหมายของต้นทุน ประเภทของต้นทุน และวงจรต้นทุนของธุรกิจแต่ละประเภท เพื่อให้ผู้อ่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุน สามารถนำข้อมูลบัญชีต้นทุนไปใช้ในการบริหาร และนำกลยุทธ์การลดต้นทุนไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับธุรกิจของตนเอง

ความหมายของต้นทุนและค่าใช้จ่าย

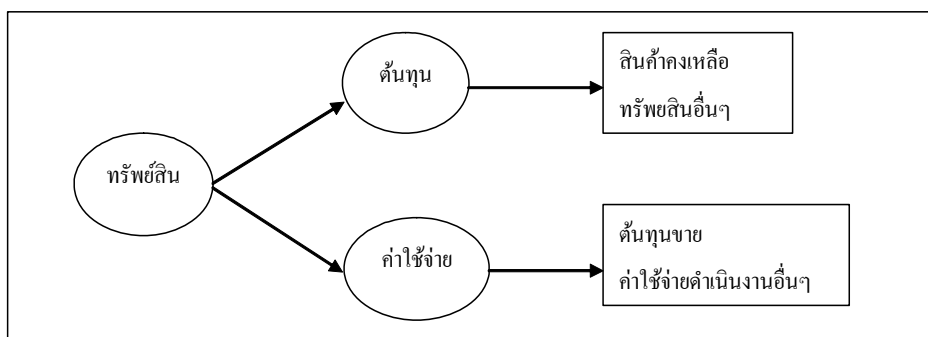
"ต้นทุน" และ "ค่าใช้จ่าย" มีหลายคนที่เข้าใจความหมายคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่นำไปใช้ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจตรงกัน จึงขออธิบายความหมายของต้นทุน และค่าใช้จ่ายโดยสรุปดังนี้ ต้นทุน (Cost) หมายถึง มูลค่าที่วัดได้เป็นจำนวนเงินของสินทรัพย์ หรือความเสียสละที่กิจการได้ลงทุนไปเพื่อให้ได้สินค้า สินทรัพย์หรือบริการต่างๆ ซึ่งกิจการคาดว่าจะนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในภายหลัง ส่วนคำว่า ค่าใช้จ่าย (Expense) หมายถึง ต้นทุนที่ถูกใช้ประโยชน์ไปบางส่วนหรือทั้งหมดในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามงวดบัญชี หรือกล่าวได้ว่าสภาพการเป็นต้นทุนของสินค้าได้สิ้นสุดลง (Expired cost) เมื่อกิจการได้ใช้ประโยชน์ในจำนวนต้นทุนนั้น จึงต้องมีการตัดจำหน่ายต้นทุนเป็นค่าใช้จ่ายแทน แต่มีค่าใช้จ่ายบางรายการที่ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้โดยตรง หรือไม่มีความสัมพันธ์กับการเกิดรายได้ แต่เป็นรายการที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เช่น เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าอาคารสำนักงาน ค่าพาหนะ ค่าสาธารณูปโภค ฯลฯ ซึ่งเป็นรายการที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำในแต่ละงวดบัญชี จึงถือเป็นค่าใช้จ่ายประจำงวด ส่วนขาดทุนถือเป็น

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน) ๒๕๕๔

ค่าใช้จ่ายเพราะเป็นส่วนของต้นทุนที่หมดสิ้นไปโดยไม่
ได้ให้ผลประโยชน์แก่กิจการ ซึ่งสามารถสรุปความ

แตกต่างระหว่าง "ต้นทุน" และ "ค่าใช้จ่าย" ได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงความแตกต่างระหว่าง "ต้นทุน" และ "ค่าใช้จ่าย"

ประเภทต้นทุนของธุรกิจ

ต้นทุนของธุรกิจสามารถแบ่งตามลักษณะ
ต่างๆ พอสรุปได้ดังนี้

**1. การจำแนกต้นทุนตามส่วนประกอบของ
ผลิตภัณฑ์** เป็นการแบ่งต้นทุนตามปัจจัยที่ใช้ในการ
ผลิตสินค้า อันประกอบด้วยปัจจัยการผลิต 3 ปัจจัย
ได้แก่

1.1 วัตถุดิบทางตรง (Direct material)
คือ วัตถุดิบที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการโดย
ตรง สามารถคำนวณได้ง่ายว่าต้นทุนวัตถุดิบที่รวมอยู่
ในการผลิตสินค้าหนึ่งหน่วยเป็นเท่าใด ตัวอย่างเช่น
ผลไม้ที่นำมาใช้ผลิตผลไม้กระป๋อง ผ้าที่นำมาตัดเป็น
เสื้อ ไม้ที่นำมาผลิตเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

1.2 ค่าแรงงานทางตรง (Direct labor) คือ
ค่าแรงที่ต้องเกิดขึ้นเพื่อเปลี่ยนสภาพวัตถุดิบให้เป็น
สินค้าสำเร็จรูป หรือเป็นค่าแรงที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า
นั้นๆ โดยตรง และสามารถคำนวณต้นทุนค่าแรงที่ใช้
ในการผลิตสินค้าแต่ละหน่วยได้โดยง่าย ตัวอย่างเช่น
ค่าแรงของพนักงานเย็บผ้าในกิจการผลิตเสื้อผ้า
สำเร็จรูป เป็นต้น

1.3 ค่าใช้จ่ายการผลิต (Factory overhead
cost) หรือโสหุ้ยการผลิต หมายถึง ต้นทุนทั้งหมดที่
เกิดขึ้นในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งนอกเหนือ

จากรายการวัตถุดิบทางตรง และค่าแรงงานทางตรง
ซึ่งรายการค่าใช้จ่ายในการผลิต ประกอบไปด้วย
วัตถุดิบทางอ้อม ค่าแรงงานทางอ้อม ค่าสาธารณูปโภค
ในโรงงาน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

**2. การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับ
การผลิต** เป็นการแบ่งต้นทุนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้
ในการวางแผนและควบคุมมากกว่าที่จะจำแนกเพื่อ
คำนวณต้นทุนของสินค้าหรือบริการ สามารถแบ่งต้น
ทุนออกเป็น ต้นทุนขั้นต้น (Prime cost) ซึ่งเป็น
ต้นทุนส่วนสำคัญของการผลิต ประกอบด้วยต้นทุน
วัตถุดิบทางตรงและต้นทุนค่าแรงงานทางตรง และ
ต้นทุนแปรสภาพ (Conversion cost) เป็นต้นทุน
ที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้า
สำเร็จรูป ซึ่งประกอบไปด้วยต้นทุนแรงงานทางตรงกับ
ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต

3. การจำแนกตามหน้าที่งานในกิจการ เป็น
การแบ่งต้นทุนโดยพิจารณาจากการดำเนินงานหรือ
ปฏิบัติงานของหน้าที่งานต่างๆ โดยปกติจะแบ่งหน้าที่
งานในกิจการออกเป็น 4 หน้าที่งาน คือ การผลิต
การตลาด การบริหาร และการเงิน ดังนั้น ต้นทุนตาม
หน้าที่งานในกิจการสามารถ จำแนกออกเป็น

3.1 ต้นทุนเกี่ยวกับการผลิต (Manufacturing
cost) หมายถึง วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง
และค่าใช้จ่ายการผลิต

3.2 ต้นทุนที่เกี่ยวกับการตลาด (Marketing cost) หมายถึง ต้นทุนต่างๆ ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการขายสินค้าหรือบริการ ค่าโฆษณา ค่านายหน้าพนักงานขาย เป็นต้น

3.3 ต้นทุนที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative cost) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เกี่ยวกับการสั่งการ การควบคุม และการดำเนินงานของกิจการ นอกจากนี้ยังรวมถึงเงินเดือนของผู้บริหารและพนักงานในแผนกต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวกับแผนกผลิต และแผนกขาย เป็นต้น

3.4 ต้นทุนทางการเงิน (Financial cost) หมายถึง ต้นทุนที่เกิดขึ้นเนื่องจากการจัดหาเงินทุน หรือการบริหารเงินทุนของกิจการ ประกอบด้วย ดอกเบี้ยจ่าย ค่าธรรมเนียมต่างๆ เป็นต้น

4. การจำแนกตามความพฤติกรรมของต้นทุน เป็นการแบ่งต้นทุนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแผนและควบคุม โดยได้แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ ต้นทุนคงที่ (Fixed cost) ซึ่งต้นทุนประเภทนี้จะคงที่อยู่ในระดับหนึ่ง โดยต้นทุนต่อหน่วยจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของปริมาณการผลิต โดยมีการเปลี่ยนแปลงลดลงเมื่อระดับการผลิตมากขึ้น และต้นทุนผันแปร (Variable cost) เป็นต้นทุนที่มีลักษณะผันแปรไปตามระดับของปริมาณการผลิตในสัดส่วนที่ค่อนข้างแน่นอน แต่ในความเป็นจริงไม่มีต้นทุนใดที่จะถือเป็นต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรอย่างแท้จริง โดยมีต้นทุนหลายประเภท ที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่แน่นอน ซึ่งเราจะจัดเป็นต้นทุนที่มีพฤติกรรมเชิงผสม (Mixed cost)

วงจรต้นทุนของธุรกิจแต่ละประเภท

ธุรกิจสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ ธุรกิจบริการ (Service firm) ธุรกิจซื้อขายสินค้า (Merchandising firm) และธุรกิจผลิตสินค้า (Manufacturing firm) ซึ่งธุรกิจแต่ละประเภทมีกระบวนการจัดหาสินค้าและบริการแตกต่างกัน จึงมีผลให้เกิดวงจรการสะสมต้นทุนที่แตกต่างกันดังนี้

ธุรกิจบริการ (Service firm) เป็นธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการให้บริการลูกค้าโดยปราศจากการส่งมอบสินค้า เช่น ธุรกิจการเงิน ธนาคาร โรงแรม ธุรกิจการท่องเที่ยว สำนักงานบัญชี เป็นต้น และการให้บริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนและจับต้องไม่ได้เหมือนกับตัวสินค้า ซึ่งทำให้การคิดต้นทุนทำได้ยากกว่าการคิดต้นทุนของสินค้าที่ผลิตได้หรือต้นทุนสินค้าที่ซื้อมาเพื่อขาย ดังนั้นต้นทุนการให้บริการทุกประเภทถือเป็นค่าใช้จ่ายทันทีที่ให้บริการเสร็จ ถึงแม้ธุรกิจบริการจะไม่มีสินค้าคงเหลือ แต่ก็ต้องมีการจัดเตรียมวัสดุต่างๆ เพื่อไว้ให้บริการแก่ลูกค้า เช่น ธุรกิจโรงแรม ต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับแขกผู้มาพัก เช่น รถบริการรับส่ง เฟอร์นิเจอร์ เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น ซึ่งในส่วน of วัสดุต่างๆ เหล่านี้ ถ้าเป็นจำนวนน้อยจะถือเป็นค่าใช้จ่าย แต่ถ้ามีจำนวนมากจะถือเป็นสินทรัพย์และตัดเป็นค่าใช้จ่ายตามอายุการใช้งาน

ธุรกิจซื้อขายสินค้า (Merchandising firm) เป็นธุรกิจที่ดำเนินการจัดหาสินค้าจากแหล่งต่างๆ เพื่อนำไปขายในตลาดโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพสินค้าแต่ประการใด ตัวอย่างเช่น ร้านค้าปลีก ร้านค้าส่ง เป็นต้น ธุรกิจซื้อขายสินค้ามีตัวสินค้าที่จับต้องได้ ต้นทุนที่เกิดขึ้นเกิดจากราคาทุนของสินค้าที่ซื้อมา เมื่อกิจการต้องการกำไรจากการขายสินค้าก็จะคิดบวกเพิ่มไปจากราคาทุนที่ซื้อมาได้ โดยราคายาวจะครอบคลุมค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารแล้ว

ธุรกิจผลิตสินค้า (Manufacturing firm) เป็นธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการแปรรูป (Transforming) วัตถุดิบให้เป็นสินค้า เช่น บริษัทผลิตน้ำมันปาล์มบรรจุขวดออกขายในตลาด บริษัทต้องจัดหาปาล์ม และวัตถุดิบต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตน้ำมันปาล์ม จัดหาแรงงานตลอดจนจัดตั้งโรงงาน และปัจจัยการผลิตต่างๆ เพื่อทำการผลิตสินค้าให้ได้ตามความต้องการ โดยกระบวนการผลิตไม่ว่าจะเป็นธุรกิจผลิตสินค้าประเภทใดก็ตาม จะมีกระบวนการผลิตดังนี้ คือ เริ่มต้นเมื่อมีการเบิกปัจจัยการผลิตทั้ง 3 ประเภทคือ วัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิตเชิงอานระหว่าง

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน) ๒๕๕๔

ทำ (Work In Process) เพื่อทำการผลิต เมื่อผลิตเสร็จก็จะนำสินค้าสำเร็จรูป (Finished goods) ไปเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้าเพื่อรอการขาย ส่วนที่ผลิตไม่เสร็จจะคงค้างในกระบวนการผลิต ณ วันสิ้นงวด เป็นสินค้าคงเหลือประเภทหนึ่ง สำหรับสินค้าสำเร็จรูปที่ขายได้ ก็คือต้นทุนขายในระหว่างงวด ส่วนที่ขายไม่ได้จะแสดงเป็นสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือเพื่อยกไปขายในงวดหน้า ซึ่งสำหรับธุรกิจผลิตสินค้าจะมีสินค้าคงเหลือ ณ วันสิ้นงวด 3 ประเภท คือ

1. วัตถุดิบคงเหลือ (Material inventory) คือจำนวนวัตถุดิบ และวัสดุโรงงานที่ยังไม่ได้ใช้ในการผลิตและคงเหลืออยู่ ณ วันสิ้นงวด

2. งานระหว่างทำคงเหลือ (Work in process inventory) คือต้นทุนของสินค้าที่นำเข้าสู่กระบวนการผลิตแล้วแต่ยังผลิตไม่เสร็จสมบูรณ์และคงค้างอยู่ ณ วันสิ้นงวด ซึ่งต้นทุนของงานระหว่างทำคงเหลือจะเท่ากับผลรวมของวัตถุดิบ ค่าแรงและค่าใช้จ่ายการผลิตส่วนที่ใส่เข้าไปในงานตั้งแต่เริ่มผลิตจนถึงสิ้นงวด งานระหว่างทำคงเหลือนี้จะถูกยกไปผลิตต่อในงวดถัดไปเมื่อผลิตเสร็จก็จะเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อนำไปขายต่อ

3. สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ (Finished goods inventory) คือต้นทุนสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วและคงเหลืออยู่ ณ วันสิ้นงวด

การนำข้อมูลบัญชีต้นทุนมาใช้ในการบริหาร

เมื่อได้ทำความเข้าใจความหมายและประเภทของต้นทุนแล้ว ในส่วนของการบริหารจัดการ ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการจัดทำบัญชีต้นทุนมาใช้ในการบริหารในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผนและตัดสินใจ (Planning and decision making) ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลด้านต้นทุน มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกำไรและตัดสินใจ เช่นการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน หรือการตัดสินใจระยะสั้นในกรณีอื่นๆ เช่น การยกเลิกสายผลิตภัณฑ์ที่ขาดทุน การสั่งซื้อสินค้าจากภายนอกแทนการผลิตเอง การปิดโรงงานชั่วคราว การรับผลิตสินค้าในราคาต่ำกว่า

ต้นทุนขายให้กับกิจการภายนอก เป็นต้น หรือใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจในระยะยาวกรณีมีการลงทุนระยะยาวในโครงการต่างๆ เช่นการซื้อเครื่องจักรโรงงาน การสร้างอาคารโรงงาน เป็นต้น โดยการหาระยะเวลาคืนทุน อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าจะลงทุนในโครงการดังกล่าวหรือไม่

2. การควบคุม (Control) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการควบคุมต้องทราบถึงข้อมูลที่แท้จริงแล้วนำมาเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ ซึ่งอาจกำหนดในรูปของงบประมาณหรือต้นทุนมาตรฐาน เพื่อประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจริงว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ หากผลที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างจากงบประมาณหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ จะก่อให้เกิดผลต่างที่น่าพอใจ(Favorable)หรือไม่น่าพอใจ (Unfavorable) ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำมาผลต่างดังกล่าวมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาตลอดจนเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา โดยจัดทำเป็นรายงานประกอบ

3. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) ต้องอาศัยข้อมูลที่เกิดขึ้นในอดีตจากการเก็บรวบรวมของฝ่ายบัญชี รวมทั้งการพยากรณ์ในอนาคต ผู้บริหารต้องพยากรณ์รายได้หรือยอดขายเพื่อทราบถึงสัดส่วนการตลาด และนำยอดขายหรือปริมาณขายมาวางแผนการผลิตเพื่อกำหนดยอดการผลิตได้ และจัดทำงบประมาณการผลิต งบประมาณลงทุนและงบประมาณดำเนินงาน รวมถึงประมาณการกำไรขาดทุนและสมดุลตลอดจนงบประมาณเงินสดเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานการเงินด้านต่างๆ ให้อยู่ในกรอบหรือแผนงบประมาณที่ดีต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในอดีต เช่น ข้อมูลด้านต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นต้น

4. การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Maximize efficiency) การเพิ่มประสิทธิภาพสามารถกระทำได้โดยการวัดผลการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของแต่ละส่วนงานในองค์กรได้ โดยใช้วิธีการบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility accounting) การบริหารคุณภาพ (Total quality management) เป็นต้น

เมื่อได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุน ไม่ว่าจะ เป็นประเภทของต้นทุน วงจรต้นทุนสำหรับธุรกิจ ประเภทต่างๆ และการนำข้อมูลบัญชีต้นทุนมาใช้ในการ บริหารแล้ว ต่อไปจะกล่าวถึงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสามารถ นำมาประยุกต์ใช้ในการลดต้นทุนให้กับธุรกิจของ ตนเอง ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ เหล่านี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ หลายบริษัทได้นำไปใช้และประสบผลสำเร็จ

กลยุทธ์การลดต้นทุน

การลดต้นทุน (Cost reduction) คือ การทำให้ต้นทุนทุกชนิดที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอน ของกระบวนการทำงานลดต่ำลง โดยการปรับปรุงแก้ไข กิจกรรมที่เคยทำมาก่อนหน้า ซึ่งมีการตั้งเป้าหมาย วิธีการวัดและการเปรียบเทียบที่ชัดเจน เช่น ต้นทุนใน การจัดซื้อ จัดจ้าง ต้นทุนค่าแปรรูป เป็นต้น ทั้งนี้ต้อง ไม่ทำให้คุณภาพสินค้า คุณภาพความปลอดภัย รวมทั้งคุณภาพสิ่งแวดล้อมลดลงดังปรัชญาของ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิง (Dr.Edward Deming) ชาวอเมริกัน ผู้คิดวงจรพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งเรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming cycle) หรือที่รู้จักกันแพร่ หลายว่า วงจรพีดีซีเอ (Plan-Do-Check-Act) กล่าวว่า "หลักการชนะทั้งคู่ คือ การลดต้นทุนได้พร้อม คุณภาพที่ดีขึ้น หรือ การที่เราจะเติบโตพร้อมกัน ไม่ใช่ช่วยอีกฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายหนึ่งแพ้ เช่น ลด ต้นทุนโดยการลดคุณภาพ ลดความปลอดภัย ลดคุณภาพ เรื่องสิ่งแวดล้อม" ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ของการลดต้นทุน ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพด้าน อื่นๆ เช่น สินค้า/บริการ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม ในองค์กร เป็นต้น ไม่ควรที่จะเน้นแต่การลดต้นทุนแต่ เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

กลยุทธ์ต่างๆ ในการลดต้นทุนของธุรกิจที่ นิยมใช้กันแพร่หลายและประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. การลดต้นทุนด้วยการเพิ่มผลผลิต (Productivity) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ภาคธุรกิจเชื่อว่าจะทำให้ธุรกิจสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจ ปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการลดความสูญเสียที่เกิดขึ้น ในส่วนวัตถุดิบและเวลาปฏิบัติงาน รวมถึงการทำให้

เครื่องมือและเครื่องจักรสามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตัวอย่างเช่น บริษัท ที.เอ็น.เมทัลเวิร์ค จำกัด ที่ได้นำหลักการเพิ่มผลผลิตจากการเข้าร่วม โครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) มาใช้ ในการผลิต โดยเพิ่มการผลิตมอเตอร์จากเดิม 8,000 ชิ้น เป็น 10,000 ชิ้นต่อเดือน ทำให้เพิ่มโอกาสในการ ขายได้ประมาณ 65.5 ล้านบาทต่อปี คิดเป็น 25% จากเดิม ทั้งนี้ต้องประสานงานกับฝ่ายการตลาดที่จะ รองรับผลผลิตที่เพิ่มเพื่อจำหน่ายด้วย หากสินค้าผลิต เพิ่มขึ้นแต่ไม่สามารถขายได้จะเป็นการเพิ่มสต็อกสินค้า

2. การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ (Logistics)

เป็นการลดต้นทุนของกระบวนการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินการ การควบคุม การทำงานขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการข้อมูล ข่าวสารและธุรกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการเคลื่อนย้าย จัดเก็บ รวบรวม กระจายสินค้า วัตถุดิบ ชิ้นส่วน ประกอบและบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนการให้บริการหลังการขาย ตัวอย่างเช่น โออิชิกรุ๊ป ผู้ผลิตและจำหน่ายธุรกิจเครื่องดื่ม โออิชิ สามารถแก้ปัญหาการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ เกี่ยวกับ ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากค่าขนส่งโดยการปรับเปลี่ยน การเรียงสินค้า เข้ารถตู้คอนเทนเนอร์แต่ละคันใหม่ ทำให้มีเนื้อที่สำหรับการบรรจุสินค้าสำหรับการขนส่ง ไปถึงลูกค้าเพิ่มจำนวนขึ้น จากเดิมที่สามารถบรรจุได้ 1,280 กล่องต่อเที่ยว สามารถเพิ่มเป็น 1,620 กล่อง ต่อเที่ยว ทำให้ต้นทุนค่าขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วยลดต่ำกว่า เมื่อก่อนที่น้ำมันไม่แพงเสียอีก และส่งผลทำให้ โออิชิกรุ๊ป มีกำไรเพิ่มขึ้น 20% จากกำไรที่แล้วเมื่อ เทียบกันในไตรมาสเดียวกัน

3. การลดต้นทุนโดยใช้ 4 มุมมองของการ ประเมินผลดุลยภาพ (The balanced scorecard : BSC) เป็นการลดต้นทุน โดยอาศัยควบคู่ไปกับการ วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารองค์กร ประกอบด้วย

1. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective)

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน) ๒๕๕๔

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal business process perspective)

3. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Learning and Innovation perspective)

4. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective)

โดยทั้ง 4 มุมมอง จะต้องพัฒนาไปในทิศทางวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรที่กำหนดไว้ สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งทั้ง 4 มุมมองจะส่งผลหรือเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เช่น กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพ (Internal business process perspective) จะส่งผลให้ใช้เวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการสั้นลงหรือส่งมอบได้ทันเวลา (On time delivery) ทำให้ลูกค้าเกิดความพอใจ (Customer satisfaction) กระบวนการภายในที่ดียังส่งผลให้ต้นทุนต่ำจนทำให้กำไรเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น ธนาคารกสิกรไทย ได้มีการนำบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced scorecard) มาใช้ในปี 2544 เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้นทั้งการบริหารและต้นทุนการดำเนินงาน ทำให้การบริหารด้านต้นทุนมีประสิทธิภาพมากขึ้น สาขาที่ไม่ทำอะไรก็จะมีกำไรสาขา และได้เปิดโครงการสมัครใจลาออกก่อนเกษียณ (Early retirement) รวมทั้งมีการปลดพนักงานที่ขาดประสิทธิภาพการทำงานด้วย เพื่อต้องการลดจำนวนพนักงานให้เหลือ 8,000 คน ซึ่งปัจจุบันธนาคารมีพนักงาน 10,369 คน ลดลงจากช่วงก่อนเกิดวิกฤตที่มีพนักงานถึง 15,000 คน นอกจากนี้ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกสิกรไทย ถือได้ว่ามีความยอดเยี่ยมแห่งหนึ่ง กล่าวคือพนักงานสามารถทำรายได้ให้กับธนาคาร 4.12 ล้านบาทต่อคน หรือทำกำไรสุทธิได้ 0.45 ล้านบาทต่อคน จะเห็นได้ว่าธนาคารกสิกรไทย ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบใหม่อยู่เสมอทำให้เป็นธนาคารเอกชนที่เปี่ยมด้วยคุณภาพจนได้รับรางวัล ธนาคารแห่งปี 2545 จากวารสารการเงินธนาคาร และเป็นธนาคารที่ได้มีการจัดการที่ดีที่สุดในประเทศไทยในรอบ 10 ปีที่นิตยสารเอเซียมันนี่ ได้มีการสำรวจล่าสุด

4. การลดต้นทุนด้วยการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากหน่วยธุรกิจอื่น (Benchmarking)

เป็นการลดต้นทุน โดยการศึกษาระบบการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยการกำหนดจำแนก วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เรียนรู้จากธุรกิจอื่นๆ ที่มีหลักหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practices) แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจตน เพื่อให้ผลการทำงานประสบความสำเร็จเหมือนดังกิจการที่ไปเรียนรู้มา องค์กรที่นำเอาเป็นช้มาร์กกิ่ง (Benchmarking) มาใช้เป็นองค์กรแรกคือ บริษัท ซีร็อกซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Xerox corporation) ประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากบริษัท ซีร็อกซ์ เป็นบริษัทชั้นนำในเรื่องการผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร ขณะนั้นประสบปัญหาด้านการตลาดอย่างรุนแรง ไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทผู้ผลิตเครื่องถ่ายเอกสารจากประเทศญี่ปุ่นที่มีราคาสินค้าที่ต่ำกว่าและมีคุณภาพดีกว่า บริษัท ซีร็อกซ์ จึงต้องค้นหาเครื่องมือเพื่อการปรับปรุงองค์กร และเป็นช้มาร์กกิ่ง คือเครื่องมือหลักที่บริษัท เลือกใช้และทำให้บริษัทสามารถกลับมาเป็นผู้ทางการตลาดได้อีกครั้งในเวลาที่รวดเร็ว ต่อมาบริษัทชั้นนำใหญ่ๆ ได้สนใจและนำเป็นช้มาร์กกิ่งมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร เช่น บริษัท เจเนรัล อิเล็กทริก จำกัด บริษัท ไมโตโรล่า จำกัด บริษัท โตโยต้า จำกัด และ บริษัท เอทีแอนด์ที จำกัด เป็นต้น

5. การลดต้นทุนด้วยการควบรวมกิจการ (Merging) ของธุรกิจประเภทเดียวกัน ผู้เขียนขอยก

ตัวอย่างธุรกิจสายการบิน เช่น บริษัท เดลต้า จำกัด กับ บริษัท นอร์ท เวสต์ จำกัด ได้มีการเจรจาควบรวมกิจการกัน ซึ่งข้อดีก็คือ สามารถใช้เครื่องบินและเครื่องยนต์ที่คล้ายกันอยู่แล้วด้วยกันได้ ทำให้เกิดประหยัดการซื้อเครื่องบินใหม่ รวมทั้งการสำรองอะไหล่ได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังมีสายการบินอื่นๆ ที่ใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนนี้ก็คือ บริษัท แอร์ฟรานซ์ จำกัด กับ บริษัท เคแอลเอ็ม จำกัด สามารถลดต้นทุนได้และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี และบริษัท ยูไนเต็ด จำกัด กับ บริษัท คอนไทเนนทอล จำกัด กำลังเจรจากันในการควบรวมกิจการกัน เพื่อต่อสู้กับปัญหา

วิกฤตการณ์ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ในการลดต้นทุนของธุรกิจเช่นเดียวกัน

6. การลดต้นทุนด้วยวิธีซิกมา ซิกมา (Six sigma) เป็นวิธีการลดต้นทุนควบคู่กับการรักษาคุณภาพของกระบวนการผลิต/บริการให้มีของเสียได้เพียง 3.4 ชิ้นต่อการผลิตสินค้าหนึ่งล้านชิ้น นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือช่วยธุรกิจให้สามารถแก้ไขปัญหาคุณภาพของระบบการปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพได้อีกด้วย บริษัทที่ค้นพบและใช้วิธีซิกมา (Six Sigma) เพื่อลดต้นทุนได้และประสบความสำเร็จจนกระทั่งปัจจุบันคือ บริษัท โมโตโรล่า จำกัด และต่อมาได้มีบริษัทชั้นนำอื่นๆ ต่างได้นำไปประยุกต์ใช้อีกหลายแห่ง ตัวอย่างเช่น บริษัท วอลมาร์ต จำกัด (Walmart) ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าชั้นนำที่ได้รับความนิยมสำเร็จจากการนำวิธีการซิกมา (Six sigma) มาใช้เพื่อลดความผิดพลาดของระบบการออกแบบใบเสร็จ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลและทำการปรับปรุงตามแนวทางนี้ ทำให้สามารถลดจำนวนความผิดพลาดลงได้ถึงร้อยละ 98 เป็นต้น

7. การลดต้นทุนการตลาดแบบกองโจร (Guerrilla marketing) เป็นการลดต้นทุน โดยการใช้กลยุทธ์และช่องทางในการทำประชาสัมพันธ์ การวางยุทธศาสตร์ภาพลักษณ์องค์กร การสื่อสารถึงข้อดี การสร้างเครือข่าย โดยวิธีการต่อไปนี้ เช่น การใช้เผยแพร่ในบล็อก (Blogs) การทำโฆษณาออนไลน์ เช่น ยาฮู (Yahoo!) หรือ กูเกิลแอดเวิร์ด (GoogleAdWords) การส่งข้อความสั้น (SMS) หรือ จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (e-Newsletter) เป็นต้น วิธีการตลาดที่กล่าวมานี้ถือว่าเป็นแนวโน้มของการทำการตลาดแบบต้นทุนต่ำ แต่สามารถทำให้กลุ่มเป้าหมายเกิดความคุ้นเคยและความสนใจในสินค้าและบริการนั้นๆ และช่วยกระตุ้นให้เกิดความต้องการซื้อขึ้นได้

8. การลดต้นทุนด้วยการสร้างอำนาจในการต่อรอง (Power of bargaining) เป็นการลดต้นทุนด้วยการสร้างอำนาจการสั่งซื้อจำนวนมากต่อผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย ตัวอย่างเช่น บริษัท เทสโก้ โลตัส จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจร้านค้าปลีกโมเดิร์นเทรดที่มี

มีจำนวนสาขาจำนวนมาก สามารถที่จะต่อรองในการสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายได้ในราคาที่ใกล้เคียงกับต้นทุนได้ เนื่องจากมีอำนาจการต่อรองด้านปริมาณกับผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย เนื่องจากการสั่งซื้อในแต่ละล็อตมีจำนวนมากกว่าร้านค้าปลีกอื่นๆ

9. การลดต้นทุนด้วยการใช้วิธีการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) เป็นการลดต้นทุนด้วยการหาผู้รับเหมาช่วงหรือผู้ผลิตภายนอกมาดำเนินการจัดการในกิจกรรมการปฏิบัติงานบางอย่างให้เนื่องจากกิจการอาจไม่มีความเชี่ยวชาญเพียงพอ ซึ่งปัจจุบันเป็นวิธีการหนึ่งที่มีความนิยมมาก การใช้วิธีการจัดจ้างบุคคลจากภายนอก (Outsourcing) สามารถพบได้ในธุรกิจประเภท การขนส่ง การดูแลรักษาความปลอดภัย เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น บริษัท เดอะพิชชา คอมพานี จำกัด ใช้บริการจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด เนื่องจากกิจการไม่มีความชำนาญด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมอบงานนี้ให้กับบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า ทำหน้าที่ดูแลระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมด ทำให้ผู้บริหารบริษัท เดอะพิชชา คอมพานี จำกัด ทุ่มความสามารถในการทำตลาดพิชชาเพียงอย่างเดียว ไม่ต้องวิตกกังวลในการพัฒนาระบบไอที (IT) ขึ้นมาเอง นับได้ว่าเป็นกลยุทธ์การลดต้นทุนที่ใช้วิธีการจัดจ้างบุคคลภายนอก (Outsourcing) และประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

10. การลดต้นทุนโดยการลดพนักงานและค่าใช้จ่าย เพื่อสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีประสิทธิภาพการลดจำนวนพนักงานเป็นการลดค่าใช้จ่ายจำนวนมากได้อย่างทันที แต่ในระยะยาวหากเศรษฐกิจฟื้นตัวองค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาใหม่ ซึ่งพนักงานใหม่จะต้องใช้เวลาในการปรับตัว และฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ องค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าการรักษาคนไว้ในช่วงวิกฤต และข้อเสียของการลดต้นทุนใน

วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน

ปีที่ ๑๗ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน) ๒๕๕๔

ลักษณะนี้ก็คือ ขวัญและกำลังใจของพนักงานจะลดลง และอาจมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจกับพนักงานที่ยังเหลืออยู่ เพื่อให้ทำงานกับองค์กรอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ และผ่านพ้นวิกฤตปัญหาที่กิจการกำลังประสบอยู่นี้ให้ได้ตัวอย่างเช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติที่ก่อตั้งมา 48 ปีแล้ว แต่วันนี้ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้นจนทำให้บริษัทมีต้นทุนที่สูงขึ้นกว่า 30% ซึ่งทำให้ต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงทำให้ผลประกอบการในไตรมาสที่ 2 ปี 2551 ออกมาขาดทุนถึง 9 พันล้านบาท ผู้บริหารระดับสูงของการบินไทย ได้ตัดสินใจทำ "การลดต้นทุน" ด้วยการลดพนักงาน 400-500 คน ด้วยการทำโครงการให้พนักงานออกก่อนกำหนด (Early retired) โดยมีการจ่ายค่าชดเชยให้กับพนักงานที่เข้าร่วมโครงการนี้ประมาณ 700 ล้านบาท จะพบว่าผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะทำให้ธุรกิจของบริษัทอยู่รอดต่อไปได้

การส่งเสริมการลดต้นทุนของรัฐบาล

สำหรับส่วนงานภาครัฐ การลดต้นทุน เป็นการเตรียมการล่วงหน้าของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นภาครัฐภาคเอกชน เพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีคาดฝันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตัวอย่างเช่น รัฐบาลได้มีการวางแผนที่จะทำให้ประเทศไทยมีการลดต้นทุนการนำเข้าน้ำมัน อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน

อย่างต่อเนื่องในตลาดโลก โดยพยายามรณรงค์ให้ประชาชนช่วยกันประหยัดการใช้พลังงาน เช่น การใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าเบอร์ 5 การเปิดแอร์ที่อุณหภูมิ 25 องศาเซลเซียส เป็นต้น หรือการพยายามหาพลังงานทดแทนมาให้ประชาชนใช้ เช่น แก๊สเอ็นจีวี แอลพีจี น้ำมันอี20 อี85 เป็นต้น เพื่อลดการนำเข้าน้ำมันและเพื่อลดภาระการใช้จ่ายด้านพลังงานให้น้อยลง นั่นคือวิธีการบริหาร "การลดต้นทุน" ซึ่งเป็นกลยุทธ์หนึ่งของภาครัฐ ซึ่งจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกันของคนในประเทศ

สรุป การลดต้นทุนสำหรับธุรกิจ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาและเลือกใช้วิธีการลดต้นทุนให้เหมาะสมกับธุรกิจ และจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตลาดไม่ได้เป็นของผู้ผลิตแต่ฝ่ายเดียวอีกต่อไป ธุรกิจจะอยู่รอดได้ผู้ผลิตต้องรู้ถึงความต้องการของลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีความถูกต้อง และสิ่งที่สำคัญในการบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการ จะต้องเน้นที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ ซึ่งจะมีผลทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive advantage) และมีกลยุทธ์ต่างๆ ด้าน "การลดต้นทุน" ที่หลากหลายได้มากกว่าคู่แข่ง อันจะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างความยั่งยืนในระยะยาวได้

บรรณานุกรม

- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2554). **Balanced scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ?** [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://tulip.bu.ac.th/~jarin.a/content/Management/BSC.htm>. (วันที่ค้นข้อมูล 3 พฤษภาคม 2554).
- ดวงมณี โกมารทัต. (2553). **การบัญชีต้นทุน**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจมาศ อภิสิทธิ์วิญญู. (2537). **กลยุทธ์การบริหารต้นทุนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติเพรส.

- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2551). **หลักการบัญชีบริหาร : แนวคิดพื้นฐานและการประยุกต์สำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติเพรส.
- Hansen, Don R., and Mowen, Maryanne M. (2004). **Cost management**. . 6th. South-Western.
- Hilton W., and others. (2008). **Cost management strategies for business decisions**. 4th. McGrawhill Irwin, New York.

