

ทำธุรกิจ..... ไม่ใช่เพื่อกำไรสูงสุด



สาชล สดชลาสินธุ์

กรรมการที่ปรึกษา สมาคมวิศวกรรมปรับอากาศแห่งประเทศไทย

กรรมการ และ เลขาธิการ มูลนิธิพัฒนาผู้ประกอบการไทย

E-mail : sachols@truemail.co.th โทร. 081-641-3161

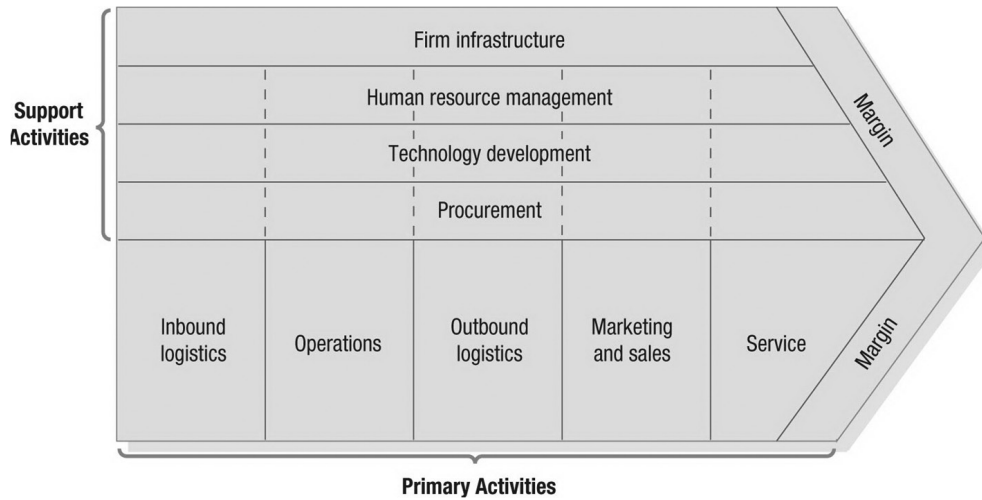
1. บทนำ

คำว่ากำไร เป็นคำที่หอมหวานสำหรับผู้ที่ทำธุรกิจ ทุกธุรกิจ ยกเว้นธุรกิจที่ไม่แสวงหากำไร ต่างต้องการ ทำกำไรทั้งสิ้น ธุรกิจจะอยู่ไม่ได้ถ้าไม่มีกำไร กำไรมีไว้เพื่อตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้น หรือ ผู้ลงทุน เพื่อการ ขยายธุรกิจ เพื่อจ่ายค่าแรงให้กับพนักงาน เพื่อ สามารถให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า และ เพื่อสามารถชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ได้

เมื่อเป้าหมายในการทำธุรกิจคือการทำกำไร มันจะนำมาซึ่งความเชื่อว่าธุรกิจต้องทำกำไรสูงสุด ต้องพยายามซื้อ หรือ ผลิต ในต้นทุนที่ต่ำที่สุด และ ขาย ในราคาที่สูงที่สุด

แล้วทำไมการทำกำไรสูงสุด จึงไม่ใช่เป้าหมายในการทำธุรกิจ มันมีเหตุผลอะไร เราจะมาวิเคราะห์รายละเอียดต่อไป

Value Chain



2. ความสำคัญของกำไร

Michael E. Porter ได้เขียน Model ของการทำธุรกิจที่ชื่อว่า Value Chain ในหนังสือ Competitive Advantage ซึ่งเป็น model ที่แพร่หลายในตำราธุรกิจมากมาย ใน Model Value Chain นี้ Porter ได้อธิบายไว้ว่า ทุกกิจกรรมในการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) หรือ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ทุกกิจกรรมต้องนำมาซึ่งกำไร (Margin) ทั้งสิ้น

กิจกรรมหลักของกิจการ (Primary Activities)

ประกอบด้วย 5 กิจกรรมซึ่งต้องนำมาสู่กำไร คือ

1. การจัดส่งของมาสู่องค์กร

(Inbound logistics)

การจัดส่งนี้ ต้องมีต้นทุนที่ต่ำ ไม่ว่าจะเป็น ขบวนการขนส่งวัตถุดิบเข้าสู่โรงงาน หรือ การจัดเก็บวัตถุดิบ ต้องส่งของให้ทันต่อเวลาในการผลิต เก็บของในจุดที่เหมาะสม เพื่อลดต้นทุน แล้วนำมาสู่กำไร

2. การผลิต (Operations) สินค้าที่ผลิตต้องเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสินค้าจะสามารถขายได้ในต้นทุนที่ต่ำ แล้วนำมาสู่กำไร

3. การจัดส่งสินค้าเพื่อการขาย (Outbound logistics)

การส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค จะต้องใช้ระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ทันต่อเวลาที่ลูกค้าต้อง ด้วย ต้นทุนที่ต่ำ มีการจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปในจุดยุทธศาสตร์ เพื่อการส่งสินค้าที่รวดเร็ว ทำให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ด้วยต้นทุนที่ต่ำ สร้างกำไรให้กับธุรกิจ

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

สินค้าจะขายได้ ต้องมีการทำการตลาดที่ดี มีระบบการขายที่ดี การตลาดและการขายจะเป็นตัวนำมาซึ่งกำไรให้กับกิจการ

5. การให้บริการ (Service)

การให้บริการที่ดี จะทำให้ลูกค้าประทับใจ แล้วกลับมาซื้อสินค้าของเราอีก ทำให้ธุรกิจมีกำไร

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) เพื่อให้้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะมีต้องระบบการบริหาร (Administration) ที่ดี มีระบบการสื่อสารที่ดี มีการขนส่งที่ดี มี R&D โครงสร้างที่ดีจะทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานเสร็จโดยรวดเร็ว สนองความต้องการของลูกค้าได้เร็ว ลดค่าใช้จ่าย ในที่สุดจะนำมาซึ่งกำไรให้กับกิจการ

2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) มีการบริหารบุคลากรให้สามารถทำงานที่มอบหมายได้ มีการพัฒนาบุคลากรให้เก่งขึ้น เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ด้วยบุคลากรที่ลดลง หรือ เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่เดิมสามารถทำงานได้มากขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านบุคลากร ลดค่าใช้จ่าย องค์กรมีกำไรมากขึ้น

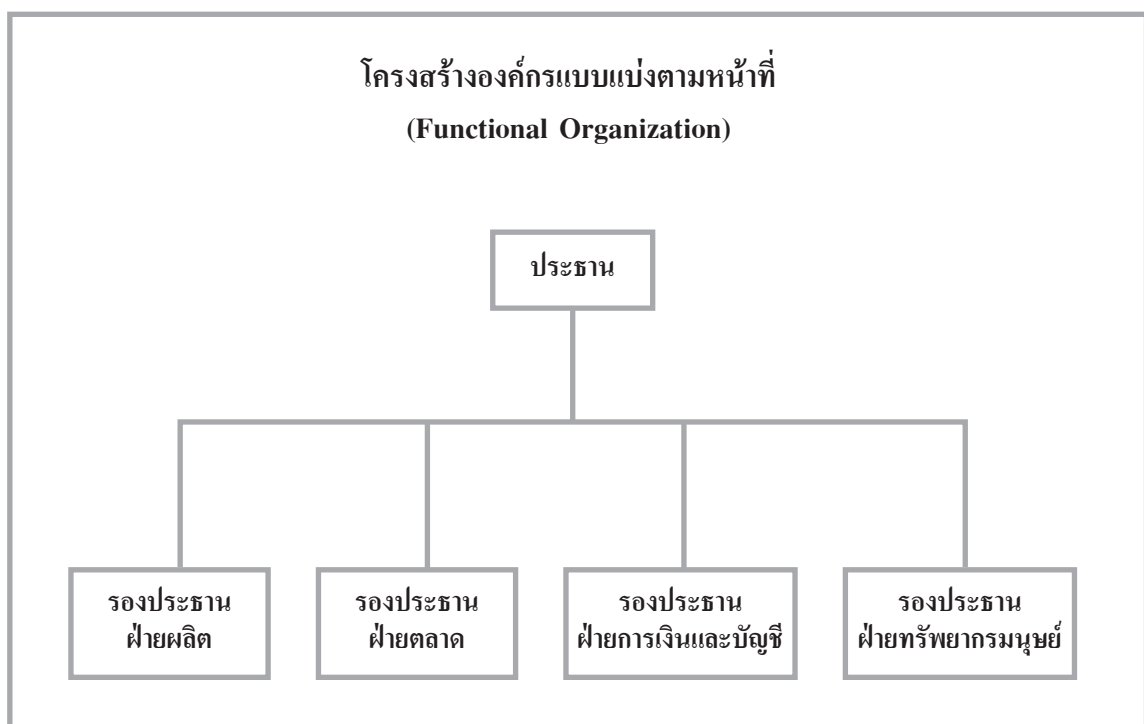
3. การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology Development) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี จะทำให้

องค์กรมีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง สามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่า ไม่ต้องแข่งขันด้านราคา การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ทำให้องค์กรสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้จะมาซึ่งกำไรให้กับกิจการ

4. การจัดซื้อ (Procurement) การมีระบบการจัดซื้อที่ดี ทำให้สามารถซื้อวัตถุดิบ หรือ เครื่องจักร ในราคาที่เหมาะสม ทันต่อเวลา ทำให้ต้นทุนในการผลิตต่ำ นำมาซึ่งกำไรให้กับกิจการ

จะเห็นได้ว่า กิจกรรมในการทำธุรกิจ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) หรือ กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ล้วนแล้ว ต้องนำมาสู่กำไรทั้งสิ้น กำไรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำธุรกิจ

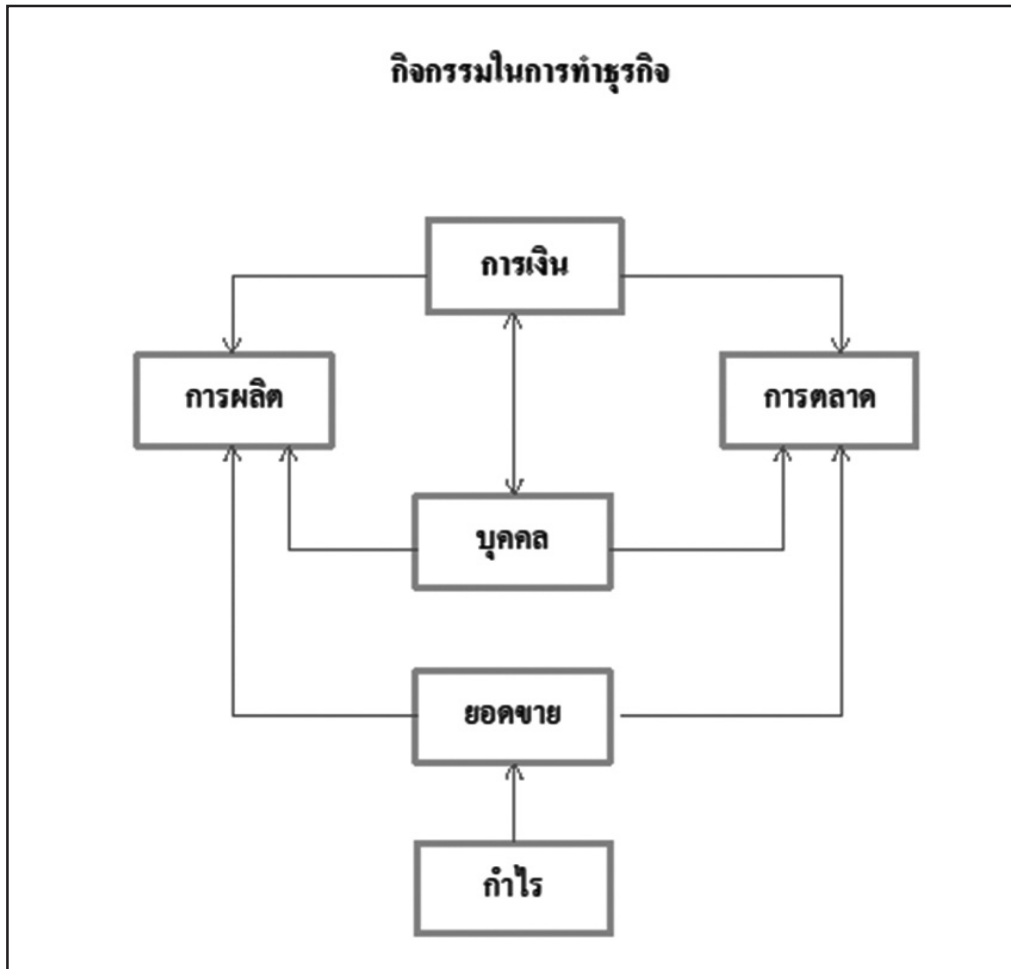
ในการบริหารธุรกิจ โครงสร้างองค์กรที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ โครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional Organization) ซึ่งมีรูปแบบดังนี้:



จากโครงสร้างองค์กรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารธุรกิจจะประกอบด้วย 4 สายงานหลัก คือ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน และบัญชี และ ด้านทรัพยากรมนุษย์ คำถามคือ แล้วทั้ง 4 สายงาน มันมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

เราจะมองการบริหารทั้ง 4 สายงานอย่างบูรณาการได้อย่างไร

คำตอบคือ **กำไร** จะเป็นตัวที่ช่วยให้ช่วยให้สามารถมองการทำงานของ 4 สายงานอย่างเป็นบูรณาการ



จากฝั่งกิจกรรมในการทำธุรกิจข้างต้น เราจะเริ่มจากตัวทำกำไร ในการทำธุรกิจ เป้าหมายในการทำธุรกิจคือกำไรเป้าหมายทางกำไรต้องมาก่อนเพื่อน ถ้ากำไรน้อยไม่คุ้มกับการลงทุน เราก็กไม่ทำ หรือตั้งกำไรมากไปก็ยากที่บรรลุเป้าหมายด้านยอดขายได้ เพราะต้องขายเป็นจำนวนมาก การตั้งเป้าหมายทางกำไรนั้นก็ไม่ใช่จริง กำไรที่ตั้งไว้จะต้องตอบสนองความต้องการด้านการเงินของเรา

การตั้งเป้าหมายด้านกำไร จะนำไปสู่ยอดขายที่เป็นตัวเงิน และ จำนวนที่ต้องขายให้ได้ เพื่อให้ได้กำไรที่ต้องการ

ยอดขายที่เกิดจากกำไรที่ต้องการ จะนำไปสู่การตลาด ว่าจะต้องทำการตลาดอย่างไร จึงจะสามารถทำยอดขายที่ต้องการได้

และจำนวนที่จะต้องขายให้ได้ จะนำไปสู่การผลิตที่ต้องผลิตได้ไม่น้อยกว่าจำนวนขายที่ตั้งไว้

การผลิต และ การตลาด เป็นกิจกรรมหลักที่ต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุน คือ ด้านการเงิน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กิจกรรมด้านการผลิตต้องอาศัยเงิน และ บุคลากร

กิจกรรมด้านการตลาดก็ต้องอาศัยเงิน และ บุคลากร

ส่วนกิจกรรมสนับสนุนคือ กิจกรรมด้านการเงิน และด้านทรัพยากรมนุษย์ ต่างก็ต้องพึ่งพาซึ่งกัน และกัน

การเงินต้องอาศัยบุคลากรในการทำงาน

ส่วนทรัพยากรมนุษย์ ก็ต้องอาศัยเงินในการบริหารงาน

จะเห็นได้ว่า กำไร เป็นตัวกระตุ้นให้กิจกรรมทั้งหมดในการทำธุรกิจ ทำงานอย่างบูรณาการ และนี่คือความสำคัญในการทำกำไร

3. การทำกำไรสูงสุด

แล้วถ้ากำไรเป็นสิ่งสำคัญมากในการทำธุรกิจ ทำไมการทำกำไรสูงสุดจึงไม่ใช่เป้าหมายในการทำธุรกิจ

คำตอบคือการสร้างกำไรสูงสุดจะสร้างความเสียหายอย่างใหญ่หลวงให้กับองค์กร

ร่างกายของคนเราต้องอาศัยออกซิเจนเพื่อความอยู่รอด จำนวนออกซิเจนที่ร่างกายต้องการต้องเป็นจำนวนที่เหมาะสม ถ้ามากเกินไป จะเป็นอันตรายต่อเนื้อเยื่อ ก่อให้เกิดการอักเสบที่ถุงลมปอด จอประสาทตาหลุดลอก

การทำกำไรที่มากเกินไป หรือ การทำกำไรสูงสุดโดยปราศจากการพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ของการทำธุรกิจ ก็เหมือนกับการที่ร่างกายได้รับออกซิเจนมากเกินไป ลูกค้ำจะขาดการเอาใจใส่ หรือไม่ได้รับการเอาใจใส่อย่างเต็มที่ การทำกำไรสูงสุดจะนำมาซึ่งการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีการตัดค่าใช้จ่ายต่างๆ ตัดค่าใช้จ่ายด้านการผลิตแล้วได้สินค้าที่ไม่มีคุณภาพ ตัดค่าใช้จ่ายด้านความปลอดภัย ทำให้สถานที่การผลิตอยู่ในสภาพที่ไม่ปลอดภัยในการทำงาน ตัดค่าใช้จ่ายด้านการให้บริการ ทำให้ไม่สามารถให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าได้

การทำกำไรสูงสุด ทำให้องค์กรต้องประหยัดค่าใช้จ่ายในทุกๆทาง ไม่ยอมลงทุนด้านกำจัดน้ำเสีย ด้านการกรองอากาศที่เป็นพิษ ไม่รับผิดชอบต่อสังคม ไม่มีการทำ CSR เอาไรต์เอาเบรียงพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย ไม่สนใจในความอยู่ดีกินดีของพนักงาน ขาดคุณธรรมในการทำธุรกิจ

ดังนั้น เป้าหมายในการทำธุรกิจ จึงไม่ใช่เพื่อกำไรสูงสุด (Profit Maximization) แต่ เป็นการทำให้เหมาะสม (Profit Optimization)

4. งบแสดงฐานะการเงิน

งบแสดงฐานะการเงิน เมื่อก่อนนี้เรียกว่า งบดุล (Balance Sheet) เพราะมันต้องได้ดุล คือด้านซ้ายกับด้านขวาจะต้องเท่ากันตามหลักบัญชี ถ้าไม่เท่ากันแสดงว่าเกิดการผิดพลาดขึ้นมาแล้ว แต่การทำให้เท่ากันคงไม่ใช่ประเด็นสำคัญสำหรับนักบัญชีมากกว่า เรื่องการให้ข้อมูลสำคัญที่แสดงฐานะด้านการเงินของ

กิจการ จึงเรียกกว่างบแสดงฐานะการเงิน แล้วอะไรคือฐานะการเงินของธุรกิจ ? ถ้าเราใช้ common sense ในการตอบ คงจะตอบว่าเป็นเรื่องเกี่ยว เงินลงทุนของเรา กำไรสะสม (กำไรที่ไม่ได้นำออกไปจ่ายเป็นเงินปันผล ยังคงคาอยู่ในบริษัท ถือว่าเป็นการเอามาลงทุน)

