

ทำอย่างไรให้ไม่ขายดีแต่ขาดทุน?

โดย วราภรณ์ วิริยะอุตสาหกรรมกุล

จากประสบการณ์ของผู้เขียนที่เป็นที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ให้กับธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมมาอย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ หรือกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้เขียนพบว่า ปัญหาที่มักเกิดขึ้นร่วมกันสำหรับธุรกิจในทุกอุตสาหกรรม คือ “การมียอดขายเพิ่มขึ้น แต่กำไรกลับไม่เพิ่มขึ้นตามยอดขาย” หรือที่แย่ไปกว่านั้นคือ “การมียอดขายเพิ่มขึ้น แต่กำไรกลับลดลง” หรือเลวร้ายที่สุดคือ “การมียอดขายที่ดีถล่มทลาย แต่กลับขาดทุนย่อยยับ จนต้องปิดกิจการ” โดยสถานการณ์อย่างหลังสุดมักเกิดขึ้นกับกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในระยะเริ่มต้นธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจโดยปราศจากการวางแผนธุรกิจและการวางแผนทางการเงินที่ดี ซึ่งผู้เขียนจะขอสรุปสาเหตุของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ดังต่อไปนี้

- **ทำความเข้าใจเหตุผลที่อาจเป็นสาเหตุของอาการ “ยอดขายดีแต่ไม่มีกำไร”**

เจ้าของกิจการและผู้บริหารควรพิจารณาและกำหนดปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ซึ่งโดยทั่วไปอาจมีสาเหตุมาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

- **ค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าการเพิ่มขึ้นของยอดขาย** ยกตัวอย่างเช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าน้ำ ค่าไฟที่สูงขึ้นจากอัตราเงินเฟ้อ, ค่าเช่าพื้นที่สำนักงานที่สูงขึ้น, ค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงานที่เพิ่มขึ้นจากการปรับฐานเงินเดือนตามอายุงาน, ค่าใช้จ่ายแฝงในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น อาทิ ค่าใช้จ่ายในการซ่อมรถที่ใช้ในการขนส่ง, ค่าอะไหล่ที่แพงขึ้น, ค่าใช้จ่ายการใช้อุปกรณ์สำนักงานที่สิ้นเปลืองมากยิ่งขึ้น, ค่าปรับ, ค่าใบสั่งที่โดนถูกเงิน และค่าใช้จ่ายในการเข้าพบลูกค้าที่สูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ ซึ่งหากธุรกิจมีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานดังกล่าวเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าอัตราการเติบโตของยอดขาย และไม่สามารถปรับราคาสินค้าหรือบริการให้เพิ่มสูงขึ้นตามได้จากการขาดอำนาจในการต่อรองทางการตลาดกับผู้ซื้อ จะส่งผลให้อัตรากำไรของธุรกิจลดลงจนไม่คุ้มค่าในการดำเนินธุรกิจต่อไปในที่สุด
- **การเปลี่ยนแปลงส่วนประสมของสินค้าและบริการ (Product & Service Mix)** ธุรกิจส่วนใหญ่ มักมีการจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการมากกว่าหนึ่งประเภท ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่อัตรากำไรจะแตกต่างกันไปในแต่ละสินค้าและบริการ หากยอดขายของกลุ่มสินค้าหรือกลุ่มบริการที่มีอัตรากำไรต่ำกว่าเพิ่มสูงขึ้น แต่ยอดขายของกลุ่มสินค้าหรือกลุ่มบริการที่มีอัตรากำไรสูงกว่าลดลง ก็จะทำให้กำไรโดยรวมของธุรกิจลดลง โดยไม่สอดคล้องกับยอดขายโดยรวมที่เติบโตขึ้น
- **ต้นทุนการชำระหนี้ที่สูงขึ้นแบบไม่ทันตั้งตัว** ยกตัวอย่างเช่น การชำระหนี้ของธุรกิจที่ล่าช้าเพียงครั้งเดียว ที่อาจส่งผลให้อัตราก่อหนี้เพิ่มขึ้น และส่งผลให้ธุรกิจต้องมียอดการชำระหนี้รายเดือนสูงขึ้น โดยเกิดเป็นค่าใช้จ่ายทางการเงินเพิ่มเติมที่ไม่ได้วางแผนมาก่อน

- **ระยะเวลาการเก็บหนี้ลูกค่านานเกินไป** หลายธุรกิจมีการให้ระยะเวลาเครดิตกับลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือมีการสั่งผลิตสินค้าตามคำสั่งของลูกค้าก่อน โดยธุรกิจจะได้รับเงินมัดจำส่วนหนึ่งหรืออาจไม่ได้รับเงินมัดจำเลยแล้วแต่เงื่อนไขสัญญาที่ตกลงกันกับลูกค้า ส่งผลให้ธุรกิจต้องมีค่าใช้จ่ายที่ลงทุนไปก่อนในการผลิตสินค้าและจะได้รับรายได้ค่าสินค้าเมื่อลูกค้าได้รับสินค้าหรือหลังจากเริ่มต้นใช้งาน ซึ่งอาจมีระยะเวลามากกว่า 1-3 เดือน หากธุรกิจไม่กำหนดระยะเวลาในการเก็บหนี้ให้ดี และมีต้นทุนทางการเงินในการประกอบกิจการที่สูง เช่น มีการกู้ธนาคารมาลงทุน จะทำให้ธุรกิจต้องจ่ายดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยได้รับรายได้จากลูกค้ามาอย่างล่าช้า ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจเสียโอกาสในการลงทุนและทำกำไร รวมถึงอาจทำให้ธุรกิจไม่สามารถรักษาสภาพคล่องไว้ได้
- **ไม่มีระบบป้องกันการทุจริต** แม้ว่าธุรกิจจะมีการวางแผนธุรกิจและแผนทางการเงินที่ดีจนสามารถสร้างผลกำไรจำนวนมาก แต่ธุรกิจก็อาจจะล้มละลายได้เช่นกันหากมีการทุจริตที่รุนแรงเกิดขึ้นจากการขาดระบบการตรวจสอบและธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งกรณีดังกล่าวเกิดขึ้นกับทั้งองค์กรขนาดใหญ่ เช่น **Enron Corporation** ที่ล้มละลายจากความล้มเหลวในการจัดการในเรื่องระบบธรรมาภิบาล หรือกรณีที่เกิดขึ้นกับกิจการขนาดเล็ก ซึ่งอาจมีการทุจริตกันระหว่างหุ้นส่วน ส่งผลให้เกิดกรณีที่ยอดขายดีมากแต่เงินของกิจการกลับหายไปหมด

- **กำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มผลกำไรและรักษากำไร**

เพื่อแก้ไขประเด็นปัญหาดังกล่าว เจ้าของกิจการและผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มกำไรและรักษาไว้ซึ่งผลกำไรให้กับกิจการ โดยมีแนวทางเบื้องต้นดังต่อไปนี้

- **สร้างแบรนด์ให้กับสินค้าและบริการ** การเพิ่มผลกำไรของธุรกิจด้วยรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากความสามารถในการตั้งราคาที่สูงขึ้นผ่านการสร้างแบรนด์ที่ประสบความสำเร็จ ยกตัวอย่าง บริษัทที่ผลิต จัดจำหน่ายสินค้า และให้บริการ เช่น **Apple, Sony** ร้านค้าปลีก เช่น **Zara, Muji** ร้านกาแฟ เช่น **Starbucks** หรือสินค้าแบรนด์เนม เช่น **Hermes, Chanel, Dior, Cartier, Bvlgari** ซึ่งบริษัทเหล่านี้ได้กำหนดอัตลักษณ์ที่ช่วยให้พวกเขาสามารถตั้งราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้อย่างมาก ในขณะเดียวกันการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งยังส่งผลต่อความสามารถในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการรักษาสถานะตลาดระดับพรีเมียมของธุรกิจไว้ได้ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอีกด้วย
- **สร้างยอดขายจากฐานลูกค้าเก่าเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายทางการตลาด** ต้นทุนในการหาลูกค้าใหม่มีต้นทุนที่สูงกว่าการรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้มาก โดยการพุ่งเป้าไปที่การหาลูกค้าใหม่เพียงอย่างเดียวจะใช้ต้นทุนที่สูงกว่าการรักษาลูกค้าเดิมเอาไว้ถึง 5 เท่า ธุรกิจจึงจำเป็นต้องเน้นบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า (CRM) เพื่อสร้างยอดขายจากลูกค้าเก่า รวมถึงการทำกลยุทธ์ **Cross-selling** คือ การนำเสนอสินค้า/บริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้า/บริการหลัก เพื่อเพิ่มโอกาสทางการขายให้กับสินค้า

หรือบริการตัวอื่นๆ ได้มากขึ้น และการทำกลยุทธ์ **Up-selling** คือ การนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีระดับมูลค่าสูงกว่าสินค้าหรือบริการหลักที่ลูกค้าต้องการซื้อ เพื่อสร้างผลกำไรเพิ่มเติมให้กับธุรกิจ

- **ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน** ธุรกิจสามารถพิจารณาการลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น เคลียร์สินค้าค้างสต็อก ลดรายจ่ายจุกจิกในสำนักงาน มองหา **Supplier** รายใหม่ให้เข้ามาเสนอราคาที่ดีที่สุด รวมถึงเลือกใช้เทคโนโลยีและ **Software** เข้ามาช่วยในการบริหารงาน เพื่อลดความยุ่งยากและลดข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานจากการช่วยประหยัดเวลาในการทำงาน ยกตัวอย่างกรณีศึกษา เช่น บริษัท **Intel** ที่สามารถลดต้นทุนการผลิตชิป **Atom** จาก 5.5 ดอลลาร์สหรัฐเหลือ 1.5 ดอลลาร์สหรัฐ จากการสร้างระบบการผลิตใหม่ด้วยการวางแผนปฏิบัติการและการขายในระดับกลยุทธ์ คือการทำ **Sales and Operations Planning (S&OP)** ตลอดห่วงโซ่อุปทาน และมีการวางระบบการบริหารสินค้าคงคลังใหม่ด้วยการสร้างระบบ **Vendor Managed Inventory (VMI)** ในการวางแผนและกำหนดจำนวนสินค้าคงคลัง เพื่อให้ผู้ผลิตสามารถรักษาจำนวนสินค้าคงคลังให้เหมาะสมกับจำนวนความต้องการสั่งซื้อสินค้าของผู้จำหน่ายและลูกค้า ซึ่งสามารถช่วยลดปัญหาการเก็บสะสมของสต็อกสินค้า ทั้งในส่วนของ **Intel** ที่เป็นผู้ผลิตและส่วนของศูนย์กระจายสินค้าที่เป็นผู้จำหน่าย เช่นเดียวกับอีกกรณีศึกษาตัวอย่างคือ บริษัท **Starbucks** ที่สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ถึง 500,000,000 ดอลลาร์สหรัฐภายในหนึ่งปี จากการวางระบบตรวจสอบต้นทุนรายสัปดาห์ (**Weekly scorecard system**) และกำหนดมาตรฐานใหม่ในการดำเนินงาน (**Service level agreement**)
- **ประเมินผลการดำเนินธุรกิจแบบเรียลไทม์ (Realtime KPIs)** ธุรกิจควรมีการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ในการดำเนินงาน ทั้งตัวชี้วัดในด้านการดำเนินงาน (**Operational KPIs**) อาทิ คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า อัตราส่วนลูกค้าเก่าที่ยังใช้บริการ ความรวดเร็วในการนำส่งสินค้าหรือบริการ และตัวชี้วัดในด้านการเงิน (**Financial KPIs**) อาทิ รายได้ กำไรขั้นต้น กำไรจากการดำเนินงาน กำไรสุทธิ เป็นต้น โดยการสร้างระบบการติดตามผลการดำเนินธุรกิจแบบเรียลไทม์ (**Realtime KPIs**) สามารถจัดทำได้ด้วยการพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับบันทึกข้อมูลผลการดำเนินธุรกิจ (**KPIs Database**) และหน้าจอแสดงผล (**KPIs Dashboard**) ผ่านตัวเลือกระบบการแสดงผลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการใช้โปรแกรม **Power BI** หรือ **Tableau** สำหรับการติดตามผลการดำเนินธุรกิจได้อย่างทันทีหรือติดตามผลการดำเนินธุรกิจตามรอบในการประเมิน เช่น รายสัปดาห์ รายเดือน เป็นต้น เพื่อให้ธุรกิจยังคงรักษาระดับความสามารถในการทำกำไรและรักษาอัตราส่วนของกำไรเทียบกับยอดขายเอาไว้ได้ โดยค่าใช้จ่ายในการจัดทำ **KPI Dashboard** มีค่าใช้จ่ายที่ไม่สูงเทียบกับความคุ้มค่าที่ได้รับ ซึ่งค่าใช้จ่ายในการสมัครบัญชีธุรกิจเพื่อใช้โปรแกรม **Power BI** จะอยู่ที่ประมาณ 4,500 บาทต่อปีต่อบัญชี และสำหรับค่าใช้จ่ายในการเขียนโปรแกรม **KPI Dashboard** จะอยู่ที่ประมาณ 30,000 ถึง 500,000 บาท

ต่อครั้ง ขึ้นอยู่กับขนาดของฐานข้อมูลที่แปรผันตามขนาดของบริษัท โดยสำหรับค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโปรแกรม KPI Dashboard ที่สูงระดับ 500,000 บาทจะเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับองค์กรที่มีขนาดพนักงาน 30,000 คนขึ้นไป

- **สร้างระบบตรวจสอบภายในและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี** ธุรกิจควรมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรให้ชัดเจน มีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในที่เป็นคณะกรรมการอิสระ มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เพียงพอ รวมถึงมีการตรวจสอบรายงานทางการเงินโดยผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับใบอนุญาต เพื่อให้องค์กรมีระบบการตรวจสอบภายในและระบบการกำกับกิจการที่ดีในการป้องกันองค์กรจากความเสียหายในเรื่องการทุจริตและการทำผิดธรรมาภิบาลองค์กร

หากองค์กรขนาดใหญ่ หรือกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้มีการหมั่นเฝ้าระวังถึงปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ และมีการดำเนินกลยุทธ์และแนวทางในการเพิ่มผลกำไรและรักษากำไรของธุรกิจไว้อย่างสม่ำเสมอแล้วนั้น ไม่ว่าจะธุรกิจจะอยู่ที่ระดับใด ก็จะไม่เกิดภาวะขาดทุนอีกต่อไป

เกี่ยวกับผู้เขียน

วราภรณ์ วิริยะอุตสาหกรรม ดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษา (Consultant) ของศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาด้านการวางแผนกลยุทธ์องค์กรและบริหารกลยุทธ์องค์กรมากกว่า 10 ปี โดยการทำวิจัยในหลายกลุ่มอุตสาหกรรม การสำรวจความพึงพอใจ การออกแบบ Business Model การออกแบบ Financial Model การดำเนินงานทางด้าน Performance Management การดำเนินงานทางด้าน Change Management การบริหารความเสี่ยงองค์กร รวมถึงการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ทางการตลาดให้แก่ภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งองค์กรขนาดใหญ่ องค์กรขนาดกลาง และองค์กรก่อตั้งใหม่ เคยดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายกลยุทธ์องค์กรของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการด้านกลยุทธ์องค์กรของบริษัท ธนาคารกลีกรไทย จำกัด (มหาชน)