บทที่ 2
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการจัดการต้นทุนการผลิตของผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมหมวดอุตสาหกรรมพลาสติกในจังหวัดปทุมธานี สำหรับช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ได้อาศัยแนวทางการศึกษาตัวแปรจากการค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีและผลงานที่เคยมีผู้ทำการศึกษามาแล้วซึ่งแนวคิด หลักทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับต้นทุน
    1.1 ความหมายของต้นทุน
    1.2 การจำแนกต้นทุน
2. แนวคิดการจัดการต้นทุนการผลิต
    2.1 การบริหารต้นทุนการผลิต
    2.2 ระบบการจัดการต้นทุน
    2.3 การวิเคราะห์ต้นทุนและการจัดทำงบประมาณ
    2.4 การลดต้นทุนการผลิต
    2.5 ประเภทของการลดต้นทุน
3. การจัดการต้นทุนของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม
4. ความหมายของโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติก
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับต้นทุน

1.1 ความหมายของต้นทุน

ความหมายของต้นทุนนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ในหลายแง่มุม แต่สรุปใจความสำคัญจะได้ความหมายที่คล้ายกัน ซึ่งท่านหนึ่งที่ได้ให้ความหมายของต้นทุนไว้อย่างน่าสนใจคือ ดวงมณี โกมารทัต (2548) ได้กล่าวว่าต้นทุน หมายถึง สิ่งที่วัดมูลค่าได้เป็นจำนวนเงินของสินทรัพย์ ซึ่งกิจการสูญเสียหรือลงทุนเพื่อให้ได้สินค้า สินทรัพย์ หรือบริการต่างๆ โดยคาดว่าจะเป็นประโยชน์เชิงเศรษฐกิจต่อกิจการในอนาคต ต้นทุนที่สูญเสียอาจจะเกิดจากการจ่ายเงินสดหรือการมีภาระหนี้สินเกิดขึ้น และการต้องเสียสละผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับเพื่อเลือกรับจากทางเลือกอื่นๆ เรียกว่า ต้นทุนค่าเสียโอกาส และเช่นเดียวกับอีกท่านที่ได้ให้

ความหมายต้นทุนไว้ คือ นาตยา ตรีรัตน์ดิลกกุล (2547)กล่าวถึงความหมายต้นทุนไว้ในลักษณะเดียวกัน แต่มีเพิ่มเติมเกี่ยวกับต้นทุนที่ได้ใช้ประโยชน์แล้วจะถูกตัดเป็นค่าใช้จ่าย ประจำงวด และต้นทุนที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จะถือเป็นสินทรัพย์ของกิจการ

จากความหมายของต้นทุนข้างต้นควรต้องมีการขยายความต่อเพื่อให้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น นั่นคือวัตถุประสงค์ในการใช้ต้นทุน ซึ่งการใช้ต้นทุนของบุคคลต่างอาชีพหรือต่างหน้าที่จะมีแนวคิดและการประยุกต์ใช้ต้นทุนที่แตกต่างกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมและปัญหาที่แต่ละคนประสบไม่เหมือนกัน และนี่คือเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ความหมายของต้นทุนแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ประโยชน์

1.2 การจำแนกต้นทุน

การจำแนกต้นทุนมีนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญหลายท่านได้จำแนกต้นทุนไว้เหมือนกันและแตกต่างกันบ้างดังนี้

การจำแนกต้นทุนที่นักวิชาการหลายท่านมีแนวคิดเดียวกัน เช่น ดวงมณี โกมารทัต (2548) กับนาตยา ตรีรัตน์ดิลกกุล (2546) คือ

1. การจำแนกต้นทุนตามลักษณะการดำเนินงาน การพิจารณาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ต้นทุนการผลิต (Manufacturing Cost) และต้นทุนที่ไม่เกี่ยวกับการผลิต (Nonmanufacturing Cost)

2. การจำแนกต้นทุนตามส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ สำหรับธุรกิจผลิตสินค้ามีความจำเป็นมากในการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ (Product Cost) ไม่ว่าธุรกิจจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ส่วนประกอบของต้นทุนผลิตภัณฑ์จะเหมือนกัน ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าใช้จ่ายการผลิต

3. การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับปริมาณกิจกรรม คือการวิเคราะห์พฤติกรรมต้นทุน (Cost Behavior Analysis) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณกิจกรรม ซึ่งปริมาณกิจกรรมจะแสดงในรูปต่างๆ เช่น หน่วยของสินค้าที่ผลิตหรือขาย ชั่วโมงเครื่องจักร ชั่วโมงแรงงาน โดยพิจารณาตามลักษณะการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนจำแนกได้เป็น ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ต้นทุนกึ่งผันแปร และต้นทุนกึ่งคงที่

4. การจำแนกต้นทุนเพื่อการวางแผน และตัดสินใจ คือต้นทุนที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร และเมื่อพิจารณาต้นทุนต่างๆ ที่เกิดจากการดำเนินงานแบ่งเป็น ต้นทุนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ ได้แก่ ต้นทุนส่วนแตกต่าง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ ต้นทุนค่าเสียโอกาส ส่วนต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ได้แก่ ต้นทุนจม ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ส่วนการจำแนกต้นทุนที่แตกต่างกันคือ

ดวงมณี โกมารทัต จะมีการจำแนกต้นทุนแตกต่างเพิ่มดังนี้

1. การจำแนกต้นทุนตามระยะเวลา เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดหาสินทรัพย์และบริการต่างๆ กับระยะเวลาการดำเนินงาน จึงแบ่งต้นทุนออกเป็น ต้นทุนที่เกิดขึ้นในอดีต (Historical Cost) หรือต้นทุนจริง (Actual Cost) ต้นทุนทดแทนหรือต้นทุนเปลี่ยนแทน (Replacement Cost) และต้นทุนในอนาคต (Future Cost)

2. การจำแนกต้นทุนเพื่อการควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาควบคุมต้นทุนคือ ต้องทราบว่าต้นทุนเกิดที่ใด จำนวนเท่าใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งในขั้นต้นโดยการกำหนดหน่วยงานที่ต้องการควบคุมต้นทุน ก็จะแบ่งต้นทุนเป็น ต้นทุนทางตรงของหน่วยงาน (Direct Departmental Cost) และต้นทุนทางอ้อมของหน่วยงาน (Indirect Departmental Cost) แต่ในบางกิจการมีการประยุกต์หลักการบัญชีตามความรับผิดชอบ โดยจัดระบบการบริหารในรูปศูนย์ความรับผิดชอบ จะแบ่งต้นทุนเป็น ต้นทุนที่ควบคุมได้ (Controllable Cost) และต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ (Noncontrollable Cost)

ส่วนนาตยา ตรีรัตน์ดิลกกุล มีการจำแนกต้นทุนแตกต่างดังนี้

1. การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับรายได้ และรวมไปถึงค่าใช้จ่ายที่รับรู้ในงวดเวลาเดียวกัน จะแบ่งต้นทุนเป็น ต้นทุนผลิตภัณฑ์ (Product Cost) และต้นทุนงวดเวลา หรือค่าใช้จ่ายประจำงวด (Period Cost)

2. การจำแนกต้นทุนตามความสามารถในการกำหนดต้นทุนของหน่วยต้นทุน จึงแบ่งต้นทุนเป็น ต้นทุนทางตรง (Direct Cost) และต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)

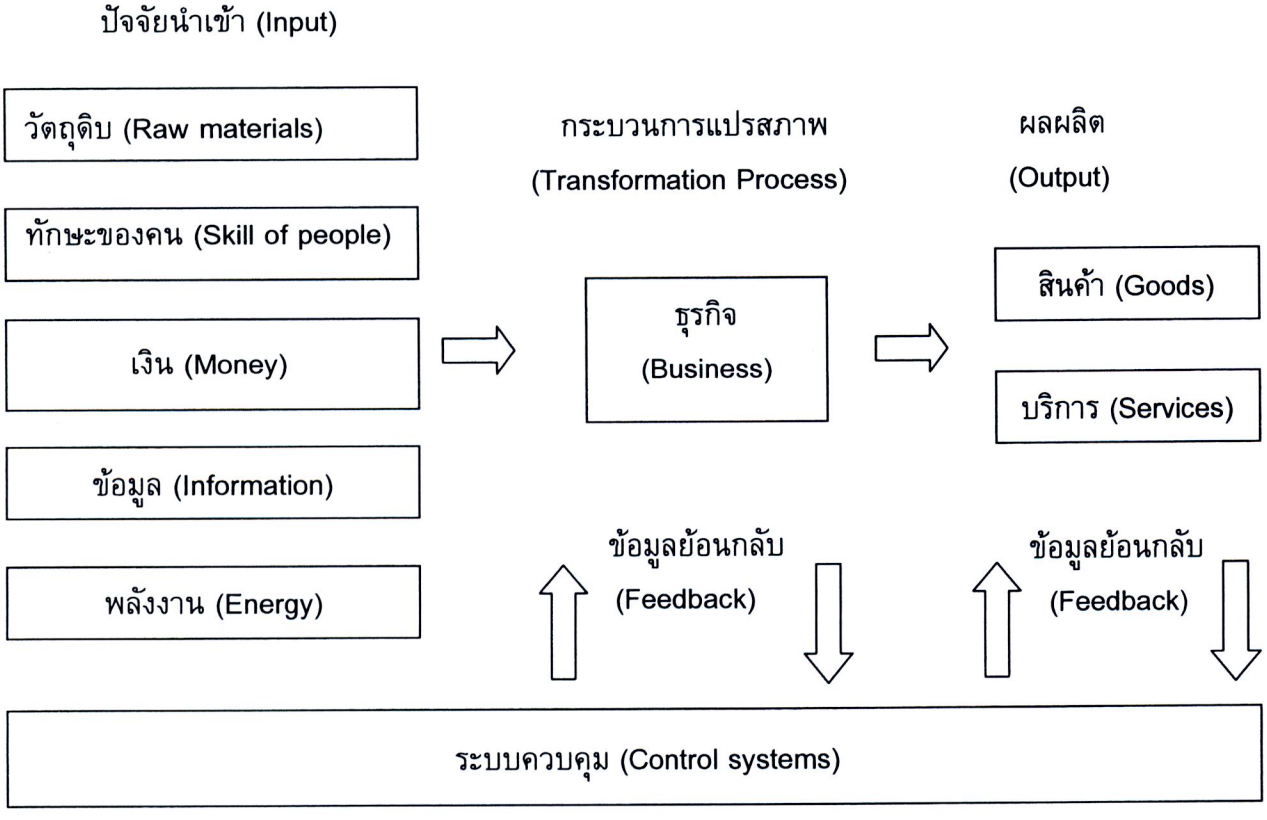
2. แนวคิดการจัดการต้นทุนการผลิต

2.1 การบริหารต้นทุนการผลิต

การบริหารต้นทุนการผลิตโดย สัณห์ชัย กลิ่นพิกุลและคณะ (2529) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการผลิตเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการประมาณการความต้องการสินค้าและวัตถุดิบ การบริหารสินค้าคงคลัง การวางแผนการผลิต การควบคุมการผลิต การจัดซ่อมและบำรุงรักษา เช่นเดียวกับ พลชัย ลิมวิภูวัฒน์ (2533) ได้กล่าวไว้ว่า ธุรกิจในโลกของการแข่งขันสามารถอยู่รอดได้ขึ้นกับปัจจัย 2 อย่าง คือ คุณภาพและต้นทุน ได้มีการศึกษาวิจัยโดย วัสชัย ลิมปนวาร (2542) ถึงการจัดทำระบบต้นทุนคุณภาพในกระบวนการผลิตเครื่องครัว เพื่อศึกษาตัววัดคุณภาพระบบการผลิตให้มีการพัฒนาดียิ่งขึ้น และส่งผลให้ต้นทุนลดลง ซึ่งพบว่า ต้นทุนที่เกิดขึ้นมากกว่า 26.45% มาจากปัญหาด้านคุณภาพ โดย 7.59% เป็นปัญหาที่สามารถวัดได้ และ 18.86% เป็นปัญหาที่วัดไม่ได้ซึ่งเกิดจากการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า เช่น ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ

การบริหารต้นทุนการผลิตโดยใช้เทคนิคต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing: ABC) โดย Goldsby (2000) ได้ใช้เทคนิคต้นทุนกิจกรรมในการบริหารจัดการและประมาณการต้นทุนที่จะเกิดขึ้นภายในระบบองค์กรของธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานได้ประโยชน์มากที่สุด

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้กล่าวถึงการจัดการการผลิต ไว้ว่า การจัดการการผลิตหรือปฏิบัติการที่ผู้บริหารได้นำเอากิจกรรมของการวางแผนและการควบคุมคุณภาพมาใช้ในการผลิตสินค้า หมายถึง กิจกรรมใด ๆ ที่มีความจำเป็นต่อการผลิต การส่งมอบสินค้าอย่างมีคุณภาพนั้น ควรให้ความสำคัญต่อการจัดการผลิต 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (The process) และผลผลิต (Output) โดยแสดงเป็นภาพซึ่ง Hatten (2006) ได้สรุปไว้ดังนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการผลิตหรือปฏิบัติการ
ที่มา: Hatten (2006)

นอกจากนี้จันทร์จิรา คำพวง (2551) ได้อธิบายหลักการบริหารต้นทุนเพื่อการเพิ่มผลผลิต มีหลักการที่เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารปัจจัยต้นทุนการผลิต ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลากร สามารถเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้โดยประสิทธิภาพของบุคลากร

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี แนวทางการบริหารเทคโนโลยีเพื่อการเพิ่มผลผลิตได้แก่ การจัดหาเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมทั้งด้านสมรรถนะและราคา มีการฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถใช้งานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

3. ปัจจัยด้านวัตถุดิบ คุณภาพของวัตถุดิบมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิต ดังนั้น การบริหารด้านการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบจึงต้องพิจารณาถึง ผู้ส่งมอบสามารถส่งมอบวัตถุดิบได้ตามต้องการและตรงต่อเวลา มีการทำสัญญากำหนดคุณภาพ คุณลักษณะของวัตถุดิบที่ต้องการอย่างชัดเจน มีการตรวจวัตถุดิบทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ทำการสรุปผลการจัดส่งวัตถุดิบทุกครั้งเพื่อบันทึกรายละเอียดข้อผิดพลาดไว้

หลักการลดปัจจัยการผลิต คือการลดต้นทุน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพของสินค้าทีมีคุณค่าเท่าเดิม โดยใช้หลักการลดของเสียเป็นศูนย์ (Zero Defect) คือการนำวิธีการตรวจสอบมาใช้ในการผลิต โดยให้มีการตรวจสอบสินค้าที่ส่งเข้ามาในหน่วยงานของตนก่อนผลิตต่อ เพื่อป้องกันไม่ให้มีการผลิตของเสียออกมาและนำไปสู่การผลิตสินค้ามีคุณภาพ 100% นั่นคือเป้าหมายของธุรกิจ เรียกว่า 4 Zero มีหลักการดังนี้

1. อุบัติเหตุเป็นศูนย์ (Zero Accident) เป็นเรื่องความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานที่ผู้บริหารควรต้องให้ความใส่ใจเพื่อคุณภาพเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน

2. การหยุดงานของเครื่องจักรเป็นศูนย์ (Zero Breaks down) เป็นความพยายามอย่างหนึ่งที่ทำให้ของเสียเป็นศูนย์ และการเกิดอุบัติเหตุเป็นศูนย์ โดยการปรับปรุงเฉพาะเรื่องการบำรุงรักษาด้วยตนเอง และการบำรุงรักษาตามแผน ซึ่งทำหน้าที่ในการใช้เครื่องจักรอย่างระมัดระวังและบำรุงรักษาด้วยเครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก และป้องกันความผิดพลาด

3. ข้อร้องเรียนจากลูกค้าเป็นศูนย์ (Zero Claims) เป็นแนวทางการบริหารองค์กรโดยเน้นปัญหาการร้องเรียนจากลูกค้าเมื่อซื้อสินค้าของบริษัทไป ไม่ว่าจะเป็นความล่าช้าในการนำส่ง คุณภาพสินค้าที่นำไปผลิตต่อหรือนำไปจำหน่ายต่อ เพราะบริษัทเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการผลิตสินค้า ซึ่งจะป้องกันและแก้ปัญหาการเกิดข้อร้องเรียนจากลูกค้าได้

4. ของเสียจากการผลิตเป็นศูนย์ (Zero Defects) เป็นความพยายามที่จะจัดการกับความ สูญเปล่าจากสินค้าไม่มีคุณภาพหรือผลิตของเสีย ซึ่งจะทำให้มีปัญหาเกิดขึ้นตามมาหลายอย่างจากการผลิตของเสีย เช่น เกิดความล่าช้าในการส่งมอบ เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เสียเวลาและแรงงาน ซึ่งหากเกิดขึ้นบ่อยก็จะส่งผลกระทบถึงการดลาดของบริษัทอาจทำให้สูญเสียส่วนแบ่งด้านการตลาดได้

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่ 31 ก.ค. 2555
เลขทะเบียน 250344
เลขเรียกหนังสือ

2.2 ระบบการจัดการต้นทุน

Cooper (1991) กล่าวว่า ระบบการจัดการต้นทุน หมายถึง กระบวนการใช้ข้อมูลต้นทุนของผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจ ซึ่งในอดีตมีความต้องการข้อมูลต้นทุนโดยใช้ระบบการคิดต้นทุนระบบเดียว เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำรายงานการเงินและใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อการปรับปรุง พัฒนา และควบคุมการดำเนินงาน แต่ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันความต้องการข้อมูลต้นทุนโดยเฉพาะภายในกิจการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์

การใช้ที่แตกต่างกันออกไป ด้วยเหตุนี้ความต้องการข้อมูลต้นทุนจึงมีส่วนผลักดันในการเกิดวิวัฒนาการของระบบการจัดการต้นทุนออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

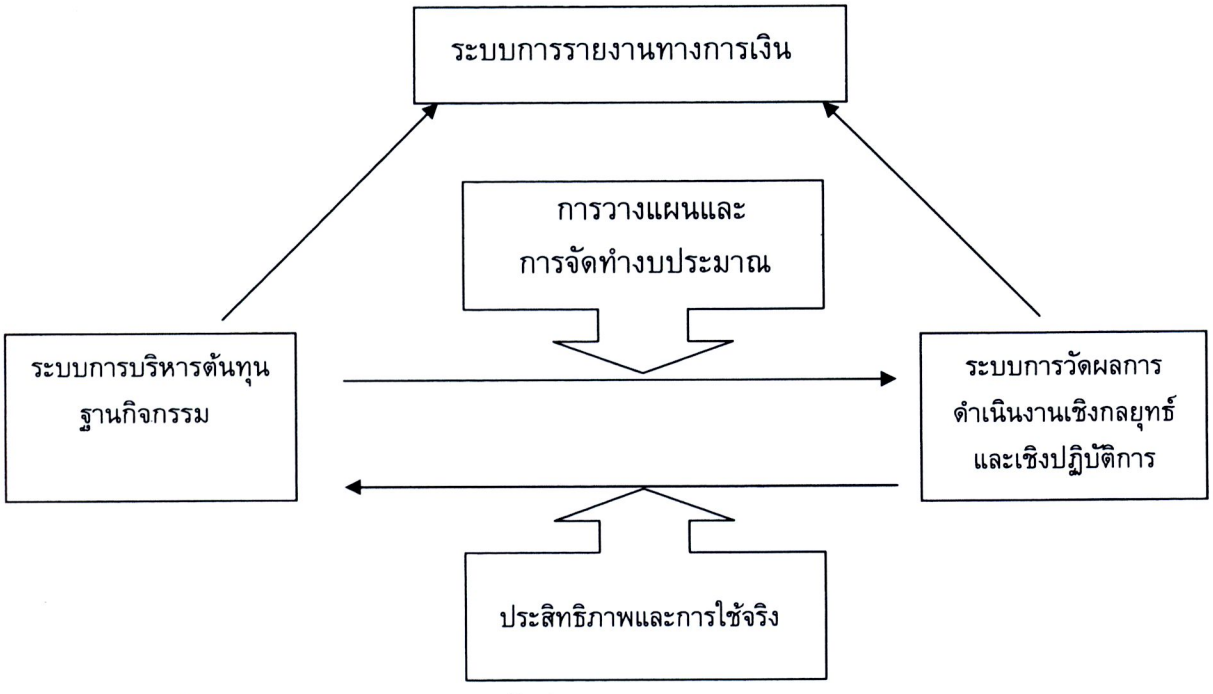
- ขั้นที่ 1 ระบบแตกแยก (Broken Systems) ระบบการจัดการข้อมูลต้นทุนมีคุณภาพไม่เพียงพอต่อการรายงานทางการเงิน ซึ่งเกิดจากการควบคุมภายในเกี่ยวกับการบันทึกรายการไว้อย่างผิดพลาด ธุรกิจที่เพิ่งเกิดใหม่อาจจะมีระบบการจัดการข้อมูลต้นทุนในขั้นที่ 1 เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่มีไม่เพียงพอจะติดตั้งระบบที่มีประสิทธิภาพใช้งานหรือธุรกิจที่อยู่มานานจนอยู่ตัว ไม่อยากมีการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวปัญหาที่จะเกิดขึ้นตามมา เพราะการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการข้อมูลต้นทุนที่เคยใช้อยู่คงไม่ทำได้ในระยะเวลาอันสั้น

- ขั้นที่ 2 ระบบผลักดันจากการรายงานทางการเงิน (Financial-Reporting Driven Systems) เป็นระบบการจัดการข้อมูลต้นทุนที่ธุรกิจส่วนใหญ่ใช้ในปัจจุบัน ช่วยให้สามารถจัดทำงบการเงินที่สมบูรณ์และถูกต้องตามหลักการบัญชี ระบบต้นทุนเน้นความถูกต้องไปที่ภาพรวมของต้นทุนสินค้าคงเหลือและต้นทุนขาย มีการใช้ระบบต้นทุนตรง (Direct Costing Systems) แต่ระบบการจัดการข้อมูลต้นทุนในขั้นที่ 2 นี้มีปัญหาในเรื่องความล่าช้าของข้อมูลและความยุ่งยากในการตีความหมายของรายงานที่จัดทำ จึงทำให้ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารมีข้อมูลต้นทุนไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานหลักของธุรกิจคือ การควบคุมกระบวนการทำงานโดยใช้ข้อมูลต้นทุนโดยเฉพาะต้นทุนกิจกรรมในองค์กร และการใช้เป็นข้อมูลเพื่อการประเมินผลและนำข้อมูลไปใช้เพื่อการพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ

- ขั้นที่ 3 ระบบให้มีการแก้ไขตามความต้องการและเป็นอิสระ (Specialized Systems) ระบบการจัดการต้นทุนในขั้นที่ 3 ประกอบด้วย

  - ข้อมูลจากขั้นที่ 2 เพื่อการรายงานทางการเงินให้ผู้ต้องการใช้ภายนอก
  - การพัฒนาระบบการจัดการต้นทุน เช่น นำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Cost System: ABC) มาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจและการจัดลำดับก่อนหลังของกิจกรรมการพัฒนากระบวนการทำงานของผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร
  - การใช้ระบบย้อนกลับการดำเนินงาน (Operational Feedback) ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลาสำหรับผู้ปฏิบัติการหรือพนักงาน เนื่องจากข้อมูลมีประสิทธิภาพ คุณภาพ และเป็นไปตามเวลาที่ใช้ตามวงจรต่างๆ ของการดำเนินงานของธุรกิจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

- ขั้นที่ 4 ระบบการจัดการต้นทุนเชิงบูรณาการ (Integrated Systems) เป็นระบบต้นทุนที่พัฒนาจากระบบการจัดการต้นทุนในขั้นที่ 3 โดยนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมและระบบย้อนกลับการดำเนินงานมาใช้ร่วมกันในเชิงบูรณาการ โดยอาศัยระบบการวางแผนทรัพยากรวิสาหกิจ (Enterprise Resource Planning: ERP) ทำให้การดำเนินงานเกิดการประสานงานในหน้าที่ต่างๆ ของธุรกิจเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งฝ่ายการจัดซื้อ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการขาย และฝ่ายการบัญชี แสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ระบบการจัดการต้นทุนขั้นที่ 4 ระบบการจัดการต้นทุนเชิงบูรณาการ
ที่มา: Cooper (1991)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นได้กล่าวถึงระบบการจัดการต้นทุนไว้ด้วยเช่นกัน ดังนี้ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2547) กล่าวว่า การจัดการต้นทุน (Cost Management) เป็นแนวคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดหนึ่งที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการนำพากิจการให้ไปสู่วัตถุประสงค์ที่กิจการได้วางไว้ภายใต้สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน การจัดการต้นทุนจึงเป็นเรื่องของการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะและโครงสร้างต้นทุนของกิจการด้านต่างๆ เช่นเดียวกับอนุรักษ์ ทองสุโขวงศ์ (2550) กล่าวว่า ข้อมูลสำคัญที่ใช้ประกอบในการตัดสินใจในด้านต่างๆ ประกอบด้วยข้อมูลภายนอกกิจการ และข้อมูลภายในกิจการ ข้อมูลจากการบัญชีต้นทุนถือเป็นข้อมูลพื้นฐานทางบัญชีทั้งในด้านบัญชีการเงิน และบัญชีบริหาร จึงถือเป็นข้อมูลภายในที่สำคัญ การทำความเข้าใจความหมาย วัตถุประสงค์ ความสำคัญต่อการบริหาร ตลอดจนวิธีการสะสมต้นทุนในลักษณะต่างๆ จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและนำข้อมูลทางด้านการบัญชีต้นทุนมาใช้ในการบริหารในเรื่องต่างๆ ได้ดังนี้

1) การควบคุม (Control) ในการประเมินผลงานที่ปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ฝ่ายจัดการต้องทราบถึงข้อมูลที่แท้จริงแล้วนำมาเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ ซึ่งอาจกำหนดในรูปของงบประมาณหรือต้นทุนมาตรฐาน หากผลที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างจากงบประมาณหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ จะก่อให้เกิดผลต่างที่พอใจหรือไม่พอใจ ผลต่างดังกล่าว

จะถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหาตลอดจนเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยจัดทำเป็นรายงานประกอบ

2) การวางแผนกำไรและตัดสินใจ (Profit Planning and Decision Making) ข้อมูลด้านต้นทุน สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในด้านการวางแผนกำไรและตัดสินใจ เช่น การวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุนหรือการตัดสินใจระยะสั้นในกรณีต่างๆ ได้แก่ การปิดโรงงานชั่วคราว การรับผลิตสินค้าในราคาต่ำกว่าต้นทุนขาย การยกเลิกสายผลิตภัณฑ์ที่ขาดทุน การวางแผนการผลิตแบบทันเวลา (Just-In-Time: JIT) เป็นต้น

3) การเพิ่มประสิทธิภาพ (Maximize Efficiency) การเพิ่มประสิทธิภาพสามารถกระทำได้โดยการวัดผลการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานได้ โดยใช้วิธีการบัญชีตามความรับผิดชอบ (Responsibility Accounting) การบัญชีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management) เป็นต้น

4) การงบประมาณ (Budgeting) ในการจัดทำงบประมาณของธุรกิจ จำเป็นจะต้องอาศัยข้อมูลทางด้านบัญชี ซึ่งแสดงถึงผลงานในอดีตที่ผ่านมารวมทั้งการพยากรณ์ในอนาคต ฝ่ายจัดการต้องพยากรณ์รายได้หรือยอดขายเพื่อทราบถึงสัดส่วนการตลาด และนำยอดขายหรือปริมาณขายมาวางแผนการผลิต และจัดทำงบประมาณการผลิต งบประมาณลงทุน และงบประมาณดำเนินการ รวมถึงประมาณการกำไรขาดทุนและงบดุล ตลอดจนงบประมาณเงินสด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเงินด้านต่าง ๆ ให้อยู่ในกรอบหรือแผนงบประมาณที่กำหนด ข้อมูลการวางแผนงบประมาณที่ดีต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงในอดีต เช่น ข้อมูลด้านต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นต้น

นอกจากนี้ธีรชัย โรจนพิสุทธิ์ (2550) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การควบคุมต้นทุนการผลิตของ SMEs ไว้ว่า ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องปรับตัวปรับวิธีการทำธุรกิจเพื่อลดต้นทุนการผลิต ซึ่งมีปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนศักยภาพของบุคคลากร และให้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างจิตสำนึกของพนักงาน ให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการลดต้นทุนการผลิต

3. มีมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารจัดการ

โดยทุกปัจจัยที่กล่าวมามีความสำคัญเท่ากัน ผู้ประกอบการ SMEs ต้องทำอย่างจริงจัง และต้องมีประสิทธภาพของการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง

2.3 การวิเคราะห์ต้นทุนและการจัดทำงบประมาณ

วันชัย ริจิรวนิช และคณะ (2540) กล่าวว่า การวิเคราะห์ต้นทุน เป็นกระบวนการรวบรวม แจกแจง วิเคราะห์ และรายงานเกี่ยวกับการสะสมและการจัดสรรค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นให้เป็นต้นทุนส่วนต่างๆ ของการผลิตซึ่งมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนด

ราคาขาย การเสนอราคา การเพิ่ม-ลด-เลิกการผลิต การซื้อหรือทำเอง การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการลงทุนอื่นๆ ซึ่งมณเฑียร ประจวบดี (2538) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ต้นทุนวัตถุดิบทางตรงและแรงงานทางตรง

วัตถุดิบทางตรง เป็นส่วนสำคัญของผลิตภัณฑ์ การสั่งซื้อเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิตต้องกำหนดปริมาณเท่าที่จำเป็นเพื่อการผลิตงานตามเป้าหมาย ต้องคำนึงถึงจำนวนวัตถุดิบที่จะต้องสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เช่น ในรูปของเสีย (Spoilage) ของมีตำหนิ (Defective unit) การสิ้นเปลือง (Waste) จากการสูญหาย การระเหยหรือหดไปในรูปของซาก (Scrap) เป็นต้น และสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาคือ ราคาของวัตถุดิบ

แรงงานทางตรง ในการคิดค่าแรงมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง 2 ประเภท คือ ระยะเวลาของการปฏิบัติงาน และอัตราค่าแรง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาซึ่งใช้ บัตรนาฬิกา (Clock Card) หรือบัตรลงเวลาซึ่งใช้ลงเวลามาทำงานของพนักงาน และตั๋วเวลา (Time Ticket) ใช้บันทึกเวลาทำงานของ งานใดงานหนึ่งเพื่อสรุปต้นทุนแรงงานของแต่ละงานหรือที่จ่ายให้พนักงานแต่ละคนที่ทำงาน โดยมีวิธีการคำนวณจ่ายค่าแรงงาน คือ นำค่าแรงที่บันทึกไว้ คูณอัตราค่าแรงที่กำหนดไว้

2. การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายโรงงานหรือค่าโสหุ้ยการผลิต ซึ่งแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

ค่าวัตถุดิบทางอ้อม คือ วัตถุดิบที่ช่วยสนับสนุนการผลิต เช่น น้ำมันเครื่อง น็อต และวัสดุใช้สอยที่จำเป็นต่อการผลิต เป็นต้น

ค่าแรงงานทางอ้อม คือ การจ่ายค่าแรงให้พนักงานที่ไม่ได้ทำการผลิต แต่จำเป็นต้องมีไว้เพื่อช่วยในการผลิต เช่น ค่าแรงงานหัวหน้าคนงาน ค่าแรงคนงานแผนกคลังสินค้า และค่าแรงคนงานแผนกซ่อมบำรุงอาคารโรงงาน เป็นต้น

ค่าใช้จ่ายทั่วไปของโรงงาน คือ ต้นทุนที่เกิดจากขบวนการผลิตนอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรง เช่น ค่าซ่อมบำรุง ค่าพลังงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าประกันภัย เป็นต้น

นอกจากนี้ ดวงมณี โกมารทัต (2547) กล่าวว่า การจัดทำงบประมาณ เป็นการจัดเตรียมแผนงานอย่างละเอียดเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของทรัพยากรขององค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่งในอนาคต และใช้งบประมาณในการควบคุมการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งงบประมาณหลักขององค์กร เช่น งบประมาณการขาย งบประมาณการผลิต และงบประมาณการบริหารเงิน เป็นต้น และยรรยง ธรรมธัชอารี (2548) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการใช้ข้อมูลจากงบประมาณ คือ กิจการได้เห็นภาพอนาคตได้ชัดเจนมากขึ้น สามารถทบทวนและปรับแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่เป็นปัจจุบัน และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนของฝ่ายต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

2.4 การลดต้นทุนการผลิต

การผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุดถือว่าเป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจให้ความสำคัญ ย่อมเป็นผลมาจากการใช้ปัจจัยการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การเลือกปัจจัยการผลิตให้เหมาะสมสอดคล้องกับการผลิตนั่นขึ้นกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกธุรกิจ ซึ่งมีสาเหตุที่ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นให้พิจารณาดังนี้ (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2545)

1. วัตถุดิบราคาสูง ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องจากวัตถุดิบไม่มีในประเทศต้องนำเข้าจากต่างประเทศ จึงต้องจ่ายภาษีนำเข้ามีอัตราสูง รวมถึงค่าขนส่งที่มีมูลค่าสูงอีกด้วย

2. การควบคุมสินค้าคงคลังไม่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดเก็บวัตถุดิบไว้นานเกินไป มีสินค้าระหว่างผลิตมากเกินไป และจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปไว้มากเกินไป เป็นต้น

3. อัตราการสูญเสียในการผลิตสูง เนื่องจากผู้ควบคุมเครื่องจักรขาดทักษะ การใช้ระบบ TQM ที่ไม่เพียงพอ และขาดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่

4. ผลิตภาพโดยรวมต่ำ ซึ่งเกิดจากเครื่องจักรอุปกรณ์ล้าสมัย การใช้เวลาในสายการผลิตนานเกินไป พนักงานไม่มีความสามารถในการควบคุมเครื่องจักรอุปกรณ์

ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นเนื่องจากปัจจัยภายในหรือภายนอก แต่ถ้าธุรกิจมีการควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงได้ โดยมณเฑียร ประจวบดี (2538) ได้กล่าวเกี่ยวกับวิธีการควบคุมต้นทุนการผลิตไว้ดังนี้

1) โดยการบัญชีตามความรับผิดชอบ คือ การเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในโรงงานจากฝ่ายผลิตต่างๆ

2) โดยต้นทุนประมาณ คือ การคาดการณ์ค่าใช้จ่ายต่างๆ ไว้ล่วงหน้าก่อนปฏิบัติงานจริง ทำให้สามารถทราบข้อมูลต้นทุนจากการประมาณเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนงานล่วงหน้าได้

3) โดยการจัดทำงบประมาณ คือ การจัดทำงบประมาณไว้ก่อนล่วงหน้าเพื่อจะนำไปเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะงบประมาณการผลิต ซึ่งสามารถช่วยในการควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้สูงขึ้น

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงในการประกอบธุรกิจแนวใหม่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จประกอบด้วย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2545) สรุปไว้ดังนี้

1. การเพิ่มผลผลิต (Productivity)
2. คุณภาพ (Quality)
3. ความปลอดภัย (Safety)
4. การส่งมอบและการบริการ (Delivery)
5. ขวัญและกำลังใจ (Moral)

อิมเมจ คอนซัลแทนท์ (2549) ได้กล่าวความหมายการลดต้นทุน (Cost Reduction or Cost down) คือ การเน้นการลดต้นทุนขององค์กรทั่วทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผลกำไรสูง หรือองค์กรขนาดเล็กผลประกอบการมีไม่มาก ต่างสมควรต้องผลักดันกิจกรรมลดต้นทุนให้กระจายไปทั่วองค์กร โดยมีจุดประสงค์ของการลดต้นทุนคือเน้นที่การลดยอดค่าใช้จ่ายของทั้งองค์กรหรือลดยอดค่าใช้จ่ายของการผลิตทั้งระบบ เพื่อให้ภาพรวมของต้นทุนเป็นเป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสำเร็จจากกลยุทธ์ จะเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุน จนได้ชื่อว่า "เป็นผู้นำด้านต้นทุน" โดยต้องมีปัจจัยที่นำไปสู่การมีต้นทุนต่ำ ดังนี้

1. ประหยัดหรือไม่ประหยัดจากขนาดการผลิต (Economics or diseconomies of scale) จะเกิดขึ้นได้จากการผลิตในปริมาณมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง

2. ผลจากการเรียนรู้และประสบการณ์ (Leaning and experience effect) ความรู้และประสบการณ์ เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้พบวิธีการประหยัดต้นทุนในการปฏิบัติการต่างๆ

3. ความสำคัญของต้นทุนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (The cost of key resource inputs) ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิต เป็นต้น

4. การสร้างเครือข่ายในอุตสาหกรรม (Linkages with other activities in the company of industry value chain) คือ ต้นทุนการสร้างความเชื่อมโยงของกิจกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีการให้ความร่วมมือ และประสานงานที่ดี ย่อมส่งผลให้ต้นทุนสามารถลดลงได้

5. การใช้โอกาสจากหน่วยธุรกิจภายในองค์กรร่วมกัน (Sharing opportunities with other organizational of business unit within the enterprise) คือ การใช้ปัจจัยต่างๆ ที่ธุรกิจมีอยู่จำกัดร่วมกัน จนเกิดการลดต้นทุนให้ต่ำลง

6. ประโยชน์จากการรวมตัวในแนวดิ่ง (Benefits of vertical integration) คือ การสร้างความสัมพันธ์ร่วมทำกิจกรรมต่างๆ กับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และผู้ให้ช่องทางในการจำหน่าย ทำให้มีอำนาจต่อรองและประหยัดต้นทุนในการผลิต

7. อัตราการใช้ประโยชน์จากสมรรถภาพในการผลิต (Percentage of capacity) คือ อัตราการใช้ ประโยชน์จากสมรรถภาพในการผลิตยิ่งมากจะยิ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง

8. ทางเลือกกลยุทธ์การตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน (Strategic choices and operating decisions) คือ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานย่อมส่งผลต่อต้นทุนของธุรกิจว่าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น หรือลดลงได้

นอกจากนี้ กิติชัย เตมียกุล (2543) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง แนวทางการลดต้นทุนของโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ตามทัศนะของผู้บริหารสูงสุดของโรงงาน พบว่า โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เลือกใช้แนวทางการลดต้นทุนในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านบุคลากร ใช้วิธีการโยกย้ายคนในหน่วยงานที่มากไปทดแทนหน่วยงานที่ขาดแคลนคนมากที่สุด และวิธีการที่ให้ผลสัมฤทธิ์สูงที่สุดได้แก่ การเลิกจ้างพนักงานงานจ้างเหมาแรงงาน

- ด้านการบริหารการจัดการ ใช้วิธีการตรวจซ่อมอุปกรณ์และท่อลมที่รั่วหรือชำรุดเพื่อลดความสูญเสียมากที่สุด และวิธีการที่ให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุดได้แก่ การกำหนดลำดับการเปิด/ปิดเครื่องจักรที่ใช้กระแสไฟเพื่อไม่ให้เกิดการกระชากไฟ

- ด้านงบประมาณ ใช้วิธีการสัมมนา/อบรมนอกสถานที่มากที่สุด และวิธีการที่ให้ผลสัมฤทธิ์สูงที่สุดได้แก่ การจัดให้มีการทำงานเป็นกะ ทดแทนการทำงานล่วงเวลา

- ด้านวัตถุดิบ ใช้วิธีการควบคุมดูแลในการลดจำนวนของเสียจากการผลิตมากที่สุด และวิธีการที่ให้ผลสัมฤทธิ์สูงที่สุดได้แก่ การควบคุมดูแลในการลดจำนวนของเสียจากการผลิต

แนวทางการลดต้นทุนอื่นๆ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม จัดการอบรมวิธีการทำงานเพื่อลดความสูญเสียจากการทำงาน การยกเลิกการจ่ายเงินค่าเบี้ยขยัน กำหนดสถานที่จัดเก็บวัสดุให้เป็นระเบียบเรียบร้อยเพื่อป้องกันการชำรุดเสียหาย และการผลิตสินค้าให้มีจำนวนเท่าหรือใกล้เคียงกับการสั่งซื้อให้มากที่สุด

2.5 ประเภทของการลดต้นทุน

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการลดต้นทุน ไว้หลายลักษณะ ดังนี้

ยรรยง ธรรมธัชอารี (2548) ได้กล่าวถึง การลดต้นทุนของต้นทุนหลักในธุรกิจที่มีกระบวนการผลิตเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะคือ วัตถุดิบทางตรง (Direct Material) และค่าใช้จ่าย ผันแปร (Variable Overhead)

วัตถุดิบทางตรง หมายถึง ส่วนประกอบในการผลิตสินค้าที่เป็นวัตถุดิบ และโดยทั่วไปจะปรากฏอยู่ในรายการวัตถุดิบ (Bill of Material) เช่น ไม้ ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตผลิตภัณฑ์เฟอร์นิเจอร์ ฝ้าย ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตเส้นด้ายและในอุตสาหกรรมทอผ้า หนังสัตว์ ใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง เช่น รองเท้า กระเป๋า เป็นต้น แต่สินค้าบางชนิดอาจมีส่วนประกอบของวัตถุดิบจำนวนมาก เช่น ในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องจักร รถยนต์ เป็นต้น ดังนั้นการพิจารณาลดต้นทุนวัตถุดิบ จึงต้องพิจารณาจากรายการวัตถุดิบทุกชิ้นส่วนเพื่อประเมินโอกาสในการลดต้นทุน

แนวทางการลดต้นทุนของวัตถุดิบทางตรง

1. การหาแหล่งวัตถุดิบภายในประเทศ กรณีที่กิจการต้องมีการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศซึ่งต้องมีการชำระอากรขาเข้า ในกรณีที่มิได้เป็นกิจการที่ได้รับการส่งเสริมจาก BOI อัตราค่าอากรขาเข้าอาจมีความแตกต่างกันตามชนิดของวัตถุดิบและความยากง่ายในการหาแหล่งผลิตในประเทศ การหาแหล่งผลิตภายในประเทศเพื่อทดแทนการนำเข้าจึงเป็นหนทางหนึ่งของการลดต้นทุน

2. การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์โดยการออกแบบใหม่ อาจมีผลทำให้เกิดการลดต้นทุนขึ้นได้ เช่น ในกรณีที่รูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้สามารถยกเลิกการใช้วัตถุดิบบางชนิดลงได้ อันมีผลทำให้ต้นทุนวัตถุดิบในส่วนนั้นหายไป

3. การเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบที่ใช้อยู่ ในบางกรณีวิศวกรอาจค้นพบวัตถุดิบซึ่งมีคุณภาพที่ดีกว่าและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าเดิม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงมีส่วนช่วยให้ต้นทุนวัตถุดิบของผลิตภัณฑ์ลดต่ำลง

4. การจัดซื้อด้วยวิธีการประมูล การจัดซื้อวัตถุดิบโดยจัดให้มีการประมูลกันระหว่างผู้ขายหลายๆ รายก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้กิจการได้ราคาสินค้าที่ต่ำลงกว่าปกติ

5. การซื้อด้วยปริมาณมาก การสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากย่อมทำให้กิจการมีอำนาจต่อรองสูง โดยอาจทำให้ได้สินค้าในราคาต่อหน่วยที่ต่ำกว่าปกติ และยังอาจได้รับเงื่อนไขการชำระเงินที่ดีกว่ากรณีทั่วไปอีกด้วย

ค่าใช้จ่ายผันแปร หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่มีลักษณะผันแปรไปตามจำนวนผลิตที่เกิดขึ้น นั่นคือ ยิ่งทำการผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น ก็ยิ่งทำให้กิจการมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากผลผลิตมีน้อยก็จะเกิดค่าใช้จ่ายน้อยไปด้วย อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติอาจพบว่ามีค่าใช้จ่ายหลายรายการที่มีลักษณะกึ่งผันแปรได้เช่นกัน นั่นคือแม้จะมิได้มีการผลิตเพิ่ม กิจการก็ยังคงมีค่าใช้จ่ายดังกล่าวอยู่ แต่เมื่อทำการผลิตก็จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นตามไปด้วย เช่น ค่าแรงงานทางตรง ค่าวัสดุโรงงาน ค่าพลังงานไฟฟ้าในโรงงานผลิต ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร เป็นต้น

การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายโดยการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย เป็นวิธีที่นิยมใช้เมื่อกิจการมีการผลิตสินค้าของตนเอง สูตรการคำนวณต้นทุนต่อหน่วย คือ

ต้นทุนต่อหน่วย = ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น / จำนวนผลผลิตที่ผลิตได้

จากสูตรดังกล่าว จะเห็นได้ว่าต้นทุนต่อหน่วยจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ขึ้นอยู่กับตัวแปรสำคัญ คือ ค่าใช้จ่ายกับจำนวนผลผลิต

แนวทางการลดต้นทุนของค่าใช้จ่ายผันแปร ผู้วิจัยขอเสนอแยกเป็นตัวอย่าง ดังนี้

1. ค่าแรงงานทางตรง หมายถึง ค่าแรงที่จ่ายให้กับพนักงาน ผู้ทำการผลิตสินค้าอยู่ในกระบวนการผลิต ในการประกอบธุรกิจบางกิจการต้องพบกับปัญหาความต้องการของตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาล ทำให้การวางแผนการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและต้องมีความยืดหยุ่นสูง ในช่วงที่ตลาดมีความต้องการสินค้าสูง (High season) กิจการสามารถใช้แรงงานที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อผลิตสินค้าเต็มกำลังการผลิตของเครื่องจักร แต่เมื่อถึงช่วงที่ตลาดมีความต้องการสินค้าต่ำ (Low Season) กิจการก็จะตกอยู่ในสภาวะที่มีแรงงานเกินความต้องการ ซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนค่าแรงทางตรงต่อหน่วยสูง กิจการจึงต้องหาวิธีบริหารแรงงานและต้นทุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แนวทางเบื้องต้นในการจัดการทรัพยากรบุคคลทำได้โดย ทำการจ้างลูกจ้างชั่วคราวเพื่อมาเสริมการขาดแคลนแรงงานในช่วงที่ตลาดมีความต้องการสินค้าสูงและเลิกจ้างเมื่อเข้าสู่ช่วงตลาดมีความต้องการสินค้าต่ำ จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในช่วงตลาดมีความต้องการสินค้าต่ำ นอกจากนี้มีการกำหนดวันหยุดงานในช่วงตลาดมีความต้องการสินค้าต่ำและให้มีการทำงานชดเชยวันหยุดในภายหลังในช่วงตลาดมีความต้องการสินค้าสูง

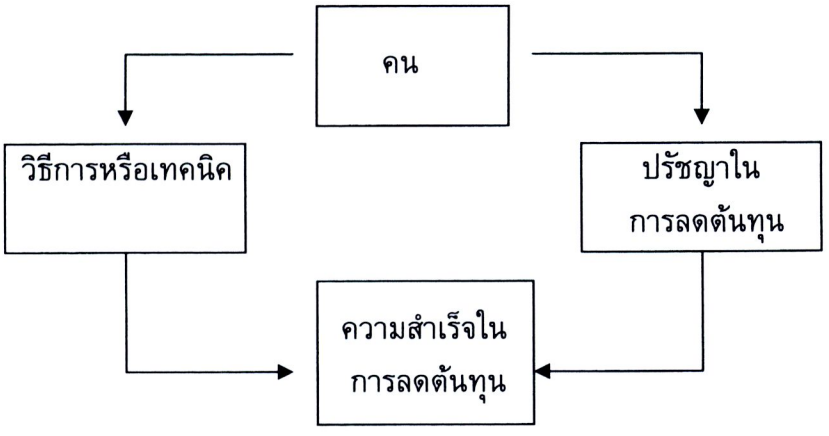
2. ค่าวัสดุโรงงาน เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญรายการหนึ่งในค่าใช้จ่ายการผลิต ค่าวัสดุโรงงานหมายความรวมถึงวัสดุที่ใช้ในกระบวนการผลิต ในการติดตั้งเครื่องจักรก่อนเริ่มทำการผลิตในแต่ละวัน และในการซ่อมแซมบำรุงรักษาเครื่องจักร เช่น เครื่องมือช่างต่างๆ ถุงมือ อุปกรณ์ในการเชื่อม เป็นต้น วัสดุเหล่านี้ถือเป็นวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้แล้วหมดสิ้นไป การลดค่าใช้จ่ายเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความพยายามของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยรณรงค์ให้เห็นความสำคัญของการประหยัดและการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า โดยมีแนวทางในการลดค่าวัสดุโรงงาน เช่น ปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องการประหยัดให้พนักงาน การใช้ซ้ำสำหรับวัสดุบางชนิด การปรับปรุงอุปกรณ์ในการทำงาน และการปรับปรุงของเสีย (Waste) จากกระบวนการผลิตให้เป็นสินค้าระดับต่ำกว่า

เปรมจิตต์ พฤกษ์พัฒนรักษ์ (2545) กล่าวถึงวิธีการลดต้นทุนว่า วิธีการลดต้นทุนเพื่อประคองธุรกิจให้อยู่รอดจนถึงขั้นสามารถทำกำไรให้ได้ในอนาคตนั้นแบ่งได้เป็น 2 แนวคิด คือ

1) แนวคิดที่เห็นผลในระยะสั้นมุ่งเน้นในการลดต้นทุน โดยการมุ่งไปที่นโยบายการลดจำนวนพนักงาน และเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่เพื่อลดผลตอบแทนที่ให้พนักงานจนถึงการเลิกจ้าง วิธีการเหล่านี้เห็นผลได้ในระยะสั้นทำให้ต้นทุนมีจำนวนลดลง แต่กลับให้ผลสะท้อนในทางลบต่อขวัญกำลังใจ รวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติของพนักงานที่เหลือ เมื่อกิจการลดจำนวนพนักงานในขณะที่ปริมาณงานยังคงเท่าเดิมทำให้เกิดปัญหางานล้นมือ ส่งผลให้พนักงานทำงานเสร็จไม่ทันตามกำหนด ผลงานที่ออกมามีคุณภาพลดลง จนทำให้การส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าเกิดความผิดพลาด ดังนั้นกลยุทธ์การลดต้นทุนตามแนวคิดนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาการนำไปใช้ได้ในบางสถานการณ์ เช่น กรณีที่ยอดขายลดลงจนต้องลดการผลิต การลดคนงานก็

อาจจะเป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะในช่วงการทำงานล่วงเวลาหากพบว่ามีค่าแรงล่วงเวลามากเกินความจำเป็น อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรคำนึงถึงผลระยะยาวและควรตระหนักว่าการควบคุมต้นทุนเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ไม่ใช่ทำเมื่อธุรกิจเกิดปัญหาในการดำเนินงานแล้วจึงทำ

2) แนวคิดที่หวังผลในระยะยาว มุ่งเน้นการลดต้นทุนเพื่อการแข่งขันในการทำกำไร โดยการนำเทคโนโลยีเพื่อการลดต้นทุนในระยะยาวมาใช้ และกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด การเน้นคุณภาพของสินค้าและบริการ การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างจิตสำนึกในองค์กรให้มีการลดต้นทุนและสร้างจิตสำนึกให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร โดยการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับอยู่เสมอ แนวคิดนี้เห็นได้ว่าให้ความสำคัญกับพนักงานมาก เพราะงานทุกชิ้นจะสำเร็จได้โดยฝีมือมนุษย์ เทคโนโลยีทั้งหลายจะทำงานได้ดีหรือมีการประดิษฐ์เทคโนโลยีนวัตกรรมออกมา เพื่อใช้ในการผลิตให้สามารถเทียบเท่ากับคู่แข่งได้ ต้องใช้พนักงานที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์ มีคุณภาพ มีการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่ให้มีความก้าวหน้าสามารถต่อสู้กับคู่แข่งในธุรกิจได้ และเกียรติศักดิ์ จีรเธียรนาถ (2545) ได้อธิบายโดยแสดงเป็นภาพความสัมพันธ์ของคนกับความสำเร็จในการลดต้นทุน ดังนี้



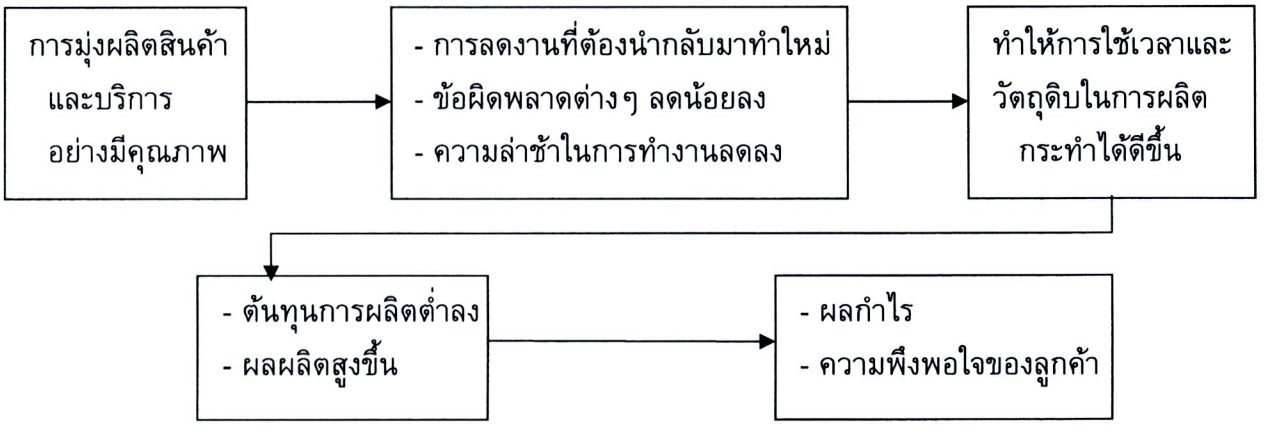
ภาพที่ 4 ภาพความสัมพันธ์ของคนและความสำเร็จในการลดต้นทุน
ที่มา: เกียรติศักดิ์ จีรเธียรนาถ (2545)

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการบรรลุข้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ (Cost Advantage) เป็นต้นทุนการบริหารจัดการในทุกด้าน มิใช่เฉพาะต้นทุนการผลิตเท่านั้น โดยทั่วไปกิจการที่จะบรรลุข้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำต้องมีสิ่งต่อไปนี้

1. การบริหารและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่งขัน (Superior Efficiency) เช่น มีโรงงานขนาดใหญ่กว่า เพื่อให้ได้การประหยัดจากขนาด มีการควบคุมต้นทุนที่ดีกว่า มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สั้นกว่า เป็นต้น

2. มีสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่า (Superior Quality) สินค้าและบริการที่มีคุณภาพทำให้กิจการไม่เกิดการสูญเสีย (Waste) การสิ้นเปลือง และการลดการนำงานนั้นกลับมาทำใหม่ (Rework)

โดยอธิบายเป็นภาพการบรรลุข้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ ดังนี้



ภาพที่ 5 ภาพประกอบการบรรลุข้อได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำ
ที่มา: สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544)

นอกจากนั้นถ้ากิจการมีนวัตกรรมที่เหนือกว่า (Superior Innovation) มีการประดิษฐ์คิดค้นสินค้าให้ง่ายต่อการผลิต หรือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ง่ายขึ้นหรือเป็นกระบวนการที่สั้นลง หรือวิจัยพัฒนาหาวัตถุดิบทดแทนที่มีราคาถูกลงได้หรือมีคุณภาพที่เหนือกว่าเดิม กิจการก็จะมีต้นทุนที่ต่ำลงได้

บูรณะศักดิ์ มาดหมาย (2549) ได้กล่าวเกี่ยวกับการนำแนวคิดการบริหารจัดการไปประยุกต์ใช้กับโรงงานอุตสาหกรรม ปรับเปลี่ยนทัศนคติเรื่องการประหยัดพลังงาน ว่าไม่ใช่เรื่องของพลังงานเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของการลดต้นทุน และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยกระบวนการนี้จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของทุกส่วน นับแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานระดับล่าง หากการปรับเปลี่ยนทัศนคตินี้ไม่เป็นผล การดำเนินงานในขั้นตอนอื่น ๆ ย่อมไม่สามารถทำได้ ซึ่งการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการประชาสัมพันธ์ และฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรม (Competitiveness) และการลดต้นทุน

การลดต้นทุนเป็นแนวคิดที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินการในการบริหารเพื่อการประหยัดต้นทุนทางด้านการดำเนินการให้เกิดขึ้นซึ่งมีหลายวิธีการด้วยกัน โดยเริ่มจาก

1) การกำหนดนโยบาย แผนงาน และ แผนการปฏิบัติ โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่าง ตามลำดับ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารระดับกลางและล่างสามารถนำไปประยุกต์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ได้อย่างสอดคล้องกัน โดยไม่ว่าจะใช้ในการดำเนินกิจกรรมเรื่องใด ๆ ก็ตามทั้งการบริหารการจัดการองค์กร บุคลากร กลยุทธ์ พลังงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งหมด

2) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขั้นตอนนี้จะมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดต้นทุนสูญเสียที่เกิดจากการออกแบบและการผลิตโดยอาจมีการพิจารณาการลงทุนในเทคโนโลยีการผลิตที่มีประสิทธิภาพ หรือการดัดแปลงปรับปรุงกระบวนการผลิตวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ โดยความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขา เช่น วิศวกรโรงงาน วิศวกรพลังงาน ผู้บริหาร เป็นต้น

3) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้บริหารและพนักงานทุกคนทุกระดับเพื่อพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การปรับโครงสร้างเพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การวางแผนการดำเนินงานเป็นส่วนหนึ่งของแผนธุรกิจและการกำหนดนโยบายในการดำเนินการให้ชัดเจน

นอกจากนี้ ทวินันท์ สิมะจารึก และคณะ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง กรณีศึกษา โรงงานเคมีภัณฑ์ ซึ่งการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางลดค่าใช้จ่ายการขนส่งสินค้า จากการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญที่ทำให้ต้นทุนในการขนส่งสินค้าของบริษัทสูงขึ้น คือปัญหาค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งมีสาเหตุหลักมา

จากปัจจัยภายในคือ การกำหนดเส้นทางที่เป็นมาตรฐาน และปัจจัยภายนอกคือ อัตราค่าน้ำมันเชิงเพลิงในตลาดโลกที่มีความผันผวน จากผลการศึกษาพบว่า วิธี Transportation model มีค่าใช้จ่ายรวม (ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าเสื่อมราคา ค่าแรงคนงาน ค่าบำรุงรักษา) ลดลงมากกว่าวิธี Truck routing problem แต่มีค่าน้ำมันเชื้อเพลิงมากกว่าวิธี Truck routing problem ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีในการเลือกประเภทของรถในการขนส่งสินค้า เพราะรถแต่ละประเภทมีค่าเสื่อมราคาและค่าบำรุงรักษาที่ต่างกัน เนื่องมาจากอายุการใช้งานและสภาพของรถ ซึ่งในทางปฏิบัติกรณีศึกษาของโรงงานตัวอย่างนี้วิธี Truck routing problem จะเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติมากกว่า เพราะค่อนข้างยืดหยุ่นกว่า ถึงแม้ว่าจำนวนเที่ยวจะต้องมากกว่าก็ตามดังนั้นจะเลือกใช้วิธีใดให้เลือกตามความเหมาะสมแล้วแต่สถานการณ์ แล้วเลือกนำไปปฏิบัติ ซึ่งทั้ง 2 วิธีก็สามารถทำให้ค่าใช้จ่ายลดลงทั้งคู่ และยังส่งผลให้การขนส่งสินค้ามีปริมาณเพิ่มขึ้นหรือขนส่งสินค้าได้เต็มคัน รวมทั้งยังสามารถควบคุมการขนส่งให้เป็นระเบียบแบบแผนมากขึ้นด้วย

3. การจัดการต้นทุนของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2551) ได้ศึกษาโครงการวิเคราะห์เตือนภัย SMEs รายสาขา เรื่องโครงสร้างต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินและการผลิตของ SMEs ปี 2550 ด้านอุตสาหกรรมภาคการผลิต พบว่า อุตสาหกรรมภาคการผลิต มีโครงสร้างต้นทุนในการผลิตที่สำคัญคือ ด้านวัตถุดิบ บางกลุ่มนำเข้าจากต่างประเทศ กระบวนการผลิตมีกรรมวิธีหลายขั้นตอน และต้องใช้พลังงานค่อนข้างมาก ด้านค่าแรง เนื่องจากการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะความชำนาญเฉพาะด้านส่งผลให้หลายกิจการอาจใช้วิธีการหาบุคลากรโดยการดึงตัวหรือซื้อตัวจากกิจการอื่นๆ ด้วยราคาค่อนข้างสูง ส่วนด้านค่าใช้จ่ายการผลิต ก็ได้รับผลจากการจัดหาบุคลากรทำให้มีต้นทุนในการบริหารจัดการบุคลากร ต้นทุนด้านเทคโนโลยี ต้นทุนด้านวิจัยและพัฒนาเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้โครงสร้างต้นทุนการผลิตเหล่านี้สูงขึ้น คือ ราคาน้ำมัน อัตราดอกเบี้ย และอัตราเงินเฟ้อ ทำให้ไม่สามารถควบคุมได้แต่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ธีรชัย โรจนพิสุทธิ์ (2550) กล่าวว่า ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องปรับตัว ปรับวิธีการทำธุรกิจ เพื่อลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิตเพื่อความอยู่รอด ทั้งนี้ ในการลดต้นทุนการผลิต ผู้ประกอบการมีความจำเป็นต้องปรับปรุงโครงสร้างในการประกอบธุรกิจต่างๆ ทุกโรงงานต้องการลดต้นทุน ทุกโรงงานต้องการผลิตแล้วขายได้ดี แต่ในระบบการค้าเสรีไม่ผูกขาด ผู้ลงทุนอาจจะมีมากขึ้น คู่แข่งเพิ่มขึ้น ซึ่งเขาสามารถสร้างความแตกต่างในการผลิตสินค้า สินค้าขายดี มีผลกำไรมากขึ้น โรงงานก็อยู่ได้ ถึงตอนนี้ ยังไม่ช้าที่จะเริ่มต้น หากมีปัญหาเรื่องต้นทุนการผลิตสูงจะแก้อย่างไร เพื่อจะลดต้นทุนให้ต่ำลง แต่คุณภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ ปัจจัยในการลดและควบคุมต้นทุนการผลิต ในการผลิตสินค้า ต้นทุนการผลิตจะสูงหรือต่ำนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ หลายประการด้วยกัน เช่น

1) ผู้บริหารต้องมีนโยบาย และโครงการเพื่อลดต้นทุนการผลิตอย่างจริงจังและชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นนโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานระดับสากล เช่น ไอเอสโอ การสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร ฯลฯ หรือทุกเรื่องเพื่อการลดต้นทุน ซึ่งต้องดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2) สร้างจิตสำนึกพนักงาน ให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อโครงการลดต้นทุนการผลิต จึงจะได้รับความร่วมมือและประสบความสำเร็จได้

3) มีมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารจัดการ เนื่องจากหลายโรงงานที่ประสบปัญหาเพราะโรงงานขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอย่างจริงจัง ทุกปัจจัยที่กล่าวมามีความสำคัญเท่ากันหมด แต่ถ้าต้องการทำให้สำเร็จ จะต้องมุ่งเน้นคุณภาพการบริหาร ผู้บริหารต้องทำอย่างจริงจัง และต้องมีประสิทธิภาพของการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ สุรชัย ภัทรบรรเจิด (2550) กล่าวว่า ในโลกยุคโลกาภิวัฒน์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และการเมือง ตลอดจนการแข่งขันในธุรกิจอันเกิดจากคู่แข่งเดิมและคู่แข่งขันใหม่ รวมทั้งความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งจะพบว่าปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ธุรกิจทั้งขนาดใหญ่และ SMEs จำเป็นจะต้องมีการปรับตัวและต้องนำกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมมาใช้เพื่อให้สามารถสอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงได้เสนอแนวทางของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะประกอบไปด้วยกลยุทธ์ที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านต้นทุนต่ำ (Low Cost Leadership) โดยเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะต้องพยายามบริหารต้นทุนในการผลิตและในการบริหารจัดการภายในบริษัทให้มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งขันและให้มีต้นทุนที่ต่ำที่สุดเพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ซึ่งการที่ต้นทุนต่ำลงมากเท่าใดก็จะหมายถึงกำไรที่เพิ่มมากขึ้นเท่านั้น

2. กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ (Differentiation) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการให้ต่างจากคู่แข่งขัน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการต่างไปจากเดิม ซึ่งในการสร้างความแตกต่างนี้จะต้องเน้นที่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดกับสินค้าและบริการด้วยเช่นกัน

3. กลยุทธ์การให้ความสำคัญกับต้นทุนหรือความแตกต่าง (Cost Focus or Differentiation Focus) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กล่าวมาทั้งการสร้างความแตกต่างและการลดต้นทุนไปใช้กับตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งเป็นตลาดที่ยังมีขนาดที่ไม่ใหญ่และมีจำนวนลูกค้าไม่มาก การแข่งขันมีน้อย จึงเป็นตลาดที่เหมาะสมสำหรับ SMEs ที่ยังไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจขนาดใหญ่ได้

4. ความหมายของโรงงานอุตสาหกรรมพลาสติก

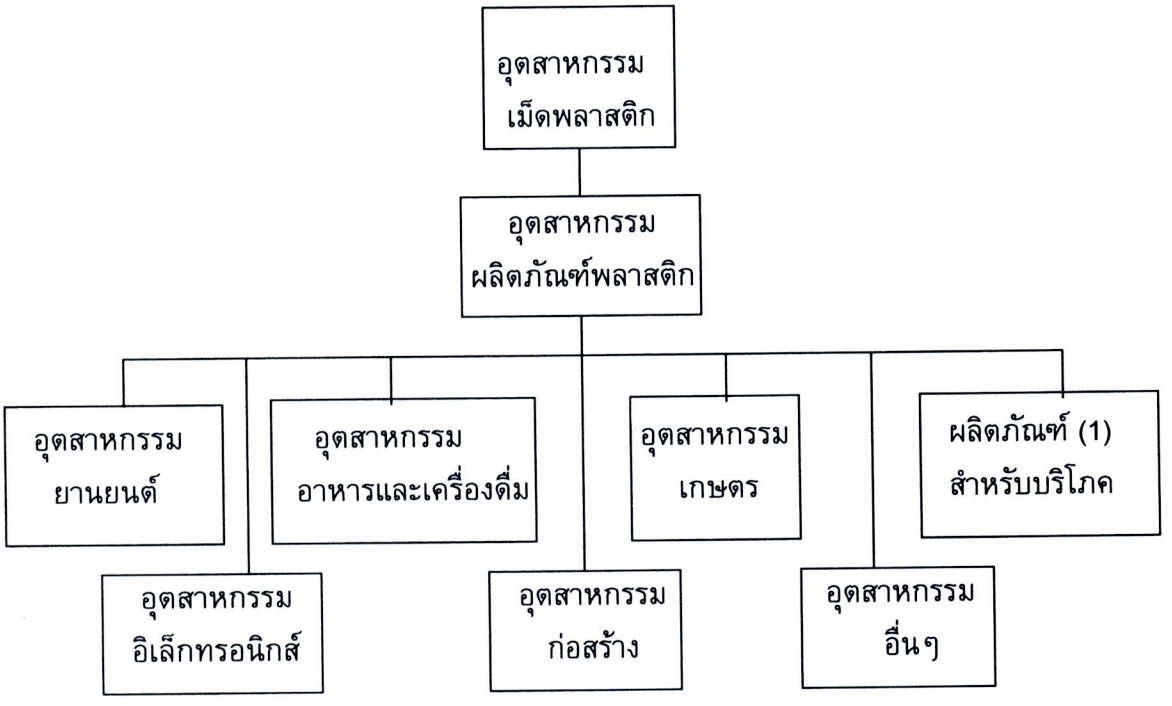
สภาอุตสาหกรรมจังหวัดปทุมธานี (18 มีนาคม 2551) ได้ให้คำนิยามของโรงงานอุตสาหกรรม คืออาคาร สถานที่ หรือยานพาหนะที่มีการใช้เครื่องจักรมีกำลังรวมตั้งแต่ 5 แรงม้าหรือกำลังเทียบเท่าตั้งแต่ 5 แรงม้าขึ้นไปหรือใช้คนงานตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป โดยใช้เครื่องจักรหรือไม่ก็ตามสำหรับทำ ผลิต ประกอบบรรจุ ซ่อม ซ่อมบำรุง ทดสอบ ปรับปรุง แปรสภาพ ลำเลียง เก็บรักษา หรือทำลายสิ่งใด ๆ ทั้งนี้ ตามประเภทหรือชนิดของโรงงานที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงอุตสาหกรรมพลาสติกในจังหวัดปทุมธานีมีการแบ่งหมวดผลิตภัณฑ์พลาสติกเป็น 3 ประเภท คือ

25201 - การผลิตพลาสติกเป็นแผ่น แท่ง ท่อหรือรูปทรงต่าง ๆ

25202 - การผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก

25203 – การผลิตเครื่องใช้บนโต๊ะอาหารและในครัวทำด้วยพลาสติก

ที่ปรึกษาตรวจสอบโรงงานควบคุมปีที่ 4 คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับระบบเศรษฐกิจประเทศปีละหลายหมื่นล้านบาท อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการจำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลางและย่อม ซึ่งมีโครงสร้างอุตสาหกรรมภาคอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติกของประเทศไทย มีจำนวนโรงงานที่ขึ้นทะเบียนกับกองควบคุมโรงงาน กรมโรงงานอุตสาหกรรม ทั้งสิ้น 4,560 โรงงาน (อ้างอิงข้อมูลปี พ.ศ. 2547) มีจำนวนแรงงานทั้งสิ้น 183,703 คน และมีจำนวนเงินลงทุนรวมทั้งสิ้นกว่า 136,795 ล้านบาท อุตสาหกรรมพลาสติกจัดเป็นอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมผลิตเม็ดพลาสติกที่ได้จากอุตสาหกรรมปิโตรเคมี โดยเป็นอุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เปลี่ยนเม็ดพลาสติก ไปเป็นผลิตภัณฑ์ที่นำไปใช้ประโยชน์ ในอุตสาหกรรมกลุ่มต่างๆ ดังแสดงในภาพที่ 6



หมายเหตุ ผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภค เช่น เครื่องใช้ในสำนักงานและเครื่องใช้ในครัวเรือน เป็นต้น

ภาพที่ 6 โครงสร้างอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์พลาสติก

ที่มา: ที่ปรึกษาตรวจสอบโรงงานควบคุมปีที่ 4 คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2550)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการต้นทุน

เอกรัตน์ โภคสวัสดิ์ (2547) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการต้นทุนการผลิตและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการต้นทุนการผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางแท่งเอสทีอาร์ 20 ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มีวิธีการจัดการต้นทุนการผลิตโดยรวมอย่างเป็นระบบ ในแต่ละโรงงานมีวิธีการจัดการที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งมีโรงงานจำนวน 21 โรงงาน (คิดเป็น 70%) ได้นำเทคนิค 5 ส. มาใช้ และโรงงานจำนวน 18 โรงงาน (คิดเป็น 60%) ได้นำมาตรฐาน ISO 9001 มาประยุกต์ใช้ และบางโรงงานนำมาประยุกต์ใช้ควบคู่กัน ซึ่งวิธีการเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้มีการจัดการต้นทุนอย่างมีระบบ โดยมีการจัดการต้นทุนด้านวัตถุดิบ ด้านปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการต้นทุนการผลิต พบว่ามี 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 คือ ขนาดองค์กร (จำนวนพนักงาน) มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับต้นทุน และเทคโนโลยีในการผลิตที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับต้นทุน สำหรับผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการต้นทุนการผลิตระหว่างโรงงานเดี่ยวกับโรงงานที่มีสาขาย่อย พบว่า ปัจจัยด้านความรู้ของผู้บริหารและบุคลากร ด้านโครงสร้าง

และขนาดขององค์กร และด้านการผลิต ไม่มีความแตกต่าง ผู้บริหารระดับสูงขาดความเข้าใจในวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การขาดระบบบัญชีที่เหมาะสม และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจด้านบัญชีบริหาร

มานพ จันทร์เทศ (2550) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ควรพิจารณาต้นทุนด้านการผลิตซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ ค่าขนส่ง ค่าวัตถุดิบและค่าแรงงาน ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาเสมอ โดยเฉพาะการลดต้นทุนการผลิต ได้แก่ การจัดการสั่งซื้อวัตถุดิบ การแสวงหาพลังงานทดแทน การลดค่าไฟฟ้า การตรวจสสอบเครื่องมือเครื่องจักร การจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านต้นทุนการผลิต ได้แก่ จัดตั้งศูนยีฝึกอบรมแรงงาน ตั้งศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ ตั้งศูนย์วิจัยพลังงาน และตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร

บุญเยือน สายแสงทอง (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการด้านการเงินและการบัญชีของธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องปรับอากาศ การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการด้านการเงินและการบัญชี และเปรียบเทียบแนวทางการจัดการด้านการเงินและการบัญชีของอุตสาหกรรมผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีอัตราผลตอบแทนสูงกับที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชากรทั้งหมดที่เป็นสถานประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีอัตราผลตอบแทนสูงจำนวน 22 แห่ง และสถานประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำ จำนวน 23 แห่ง ในประเทศไทย เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสำรวจแนวทางการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีของสถานประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศ ผลการวิจัย พบว่า สถานประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ลักษณะการก่อตั้งธุรกิจเป็นของคนไทยล้วน ๆ การดำเนินงานเป็นแบบบริษัทจำกัด ขนาดกำลังผลิตโรงงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 50,000 ชุดต่อปี สินค้าส่วนใหญ่ผลิตภายใต้เครื่องหมายการค้าของตนและภายใต้เครื่องหมายของลูกค้าที่ว่าจ้างผลิต และจำนวนพนักงานส่วนใหญ่ต่ำกว่า 200 คน

ลักษณะแนวทางการดำเนินงานด้านการเงินและการบัญชีของสถานประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน มีเพียงบางแนวทางการดำเนินงานบางแนวที่มีความแตกต่างกัน ระหว่างสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนสูงกับสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการกู้หนี้ระยะยาวการใช้เงินทุนหมุนเวียนเพื่อจ่ายชำระดอกเบี้ย ค่าใช้จ่ายในการผลิตเครื่องปรับอากาศ การให้ความสำคัญต่อรายงานการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การควบคุมภายในโดยใช้คู่มือการปฏิบัติงาน การใช้แบบฟอร์มทางบัญชี การจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหาร การจัดทำหมวดหมู่และให้เลขที่บัญชี และการจัดให้มีการตรวจสอบเป็นครั้งคราวและยังพบว่าสถานประกอบการที่มีอัตราผลตอบแทนสูง มีการจัดทำงบประมาณล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นแนวทางควบคุมค่าใช้จ่ายและสภาพคล่องทางการเงิน

มากกว่าสถานประกอบการผลิตเครื่องปรับอากาศที่มีอัตราผลตอบแทนต่ำ การเปรียบเทียบความแตกต่างของงานวิจัยครั้งนี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ฐนัย สุทธิวงศ์รัชต์ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์กระบวนการลำดับชั้นทางด้านการจัดการวัตถุดิบ การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิเคราะห์กระบวนการการดำเนินงานทางด้านการจัดการวัตถุดิบ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นขั้นตอนแรกในการที่จะนำวัตถุดิบต่าง ๆ ไปดำเนินงานทางด้านการจัดการในการดำเนินงานทางด้านวัตถุดิบมีหน้าที่หลักของการทำงานมีขั้นตอนการดำเนินงาน เริ่มตั้งแต่มีความต้องการวัตถุดิบการสรรหาการสั่งซื้อ การลำเลียงขนส่งในการดำเนินการ ดังนั้นเราจะต้องมีการวางแผนในการทำงานดำเนินการจัดหาวัตถุดิบที่มีอยู่ตรงและเพียงพอต่อความต้องการ แต่การดำเนินการทางด้านการจัดการวัตถุดิบนั้นมีสาเหตุหลายอย่างที่เราจำเป็นต้องทำการศึกษาวิเคราะห์หาสาเหตุหลักของปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงนำวิธีการวิเคราะห์กระบวนการลำดับชั้นทางด้านการจัดการวัตถุดิบ (Analytic Hierarchy Processing: A.H.P.) มาช่วยดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง ได้มีการพิจารณาจากประสบการณ์ขั้นต้น พบว่า การปรับเปลี่ยนแผนแสดงรายการวัตถุดิบ (Bill of Materials: B.O.M.) เป็นสาเหตุของปัญหา ซึ่งวิธีการของ A.H.P.สามารถแสดงการวิเคราะห์และการคำนวณทางด้านคณิตศาสตร์แสดงผลลัพธ์การคำนวณจากการดำเนินการตัดสินใจอีกทั้งวิเคราะห์หาสาเหตุต่าง ๆ ของความสัมพันธ์ภายในอย่างเด่นชัด จึงได้อาศัยแนวความคิดและหลักการของ A.H.P. มาเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า จากปัจจัยที่ทำการวิเคราะห์ 5 ปัจจัยนั้น เมื่อนำปัจจัยหลักทั้ง 5 มาทำการศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างเชิงลำดับชั้น รวมถึงการพิจารณาในส่วนของความสัมพันธ์ภายในนั้นปัจจัยการปรับเปลี่ยนแผนรายการวัตถุดิบ และปัจจัยจากการวางแผนผิดพลาดมีผลต่อการเกิดปัญหาการจัดการด้านวัตถุดิบมากที่สุดตามลำดับ และผลจากความสัมพันธ์ภายในเชิงลำดับชั้นแสดงให้เห็นว่าการออกแบบโครงการระบบปริมาณการเคลื่อนไหวของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover: I.T.O) ปริมาณวัตถุดิบจะต้องมีการควบคุมและพิจารณาในการแก้ไขเป็นพิเศษ เพราะเป็นสาเหตุเบื้องต้นที่ทำให้เกิดปัญหา ผลจากการวิเคราะห์โครงสร้างเชิงลำดับชั้นทางด้านการจัดการวัตถุดิบให้ผลสอดคล้องกับเหตุผลการวิเคราะห์

จิตติ โสภณวชิราพร (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตในธุรกิจผลิตสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์ประเภทรูปทรงยืดหยุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์และอธิบายลักษณะองค์ประกอบที่ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตในธุรกิจผลิตสิ่งพิมพ์บรรจุภัณฑ์ประเภทรูปทรงยืดหยุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตในธุรกิจมากเป็นอันดับหนึ่ง ที่ค่าเฉลี่ยระดับมาก คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โดยบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นที่ต้องการขององค์กรนั้น ควรมีความซื่อสัตย์และภักดีต่อองค์กร มีความกระตือรือร้นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีความคิดด้านบวกต่องานที่ทำ รู้จักการเสียสละและอุทิศประโยชน์ส่วนตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ดังนั้นถ้าองค์กรใดมีบุคลากรดังกล่าวในอัตราส่วนที่สูง รวมถึงการมีระบบการผลิตที่มีคุณภาพใช้เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสามารถผลิตงานคุณภาพได้อย่างรวดเร็ว ย่อมส่งผลให้มีความสามารถในการแข่งขันทางการค้าสูง ทำให้มีความสามารถในการผลิตงานที่มีคุณภาพในต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่ง จนสามารถทำให้มีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นแต่ช่วยลดต้นทุนการผลิตรวมของทั้งองค์กรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยโครงการเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือตรวจสอบกิจการ (Diagnostic Benchmarking Tools) กลุ่มวิสาหกิจขนาดเล็ก ปัญหาในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ได้มีการกล่าวถึงไว้ในหลายประเด็นไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางด้านการเงิน ปัญหาด้านการจัดการ ปัญหาด้านเทคโนโลยีการผลิต หรือปัญหาทางการตลาด ซึ่งอาจกล่าวได้โดยรวมว่าต้นตอของปัญหาเหล่านี้ล้วนเกิดมาจากการขาดความสามารถของผู้ประกอบการเองในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดความสามารถในการวินิจฉัยสภาพของกิจการของตนเอง และการขาดความสามารถในการเปรียบเทียบธุรกิจของตนเองและธุรกิจของผู้อื่นเพื่อดูว่าตนเองมีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจนั้น ๆ มากน้อยเพียงใดซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการนั้นสามารถพิจารณาหาจุดด้อยที่ควรปรับปรุงของธุรกิจตน และเลือกทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อแก้ไขปัญหาให้ถูกต้องและตรงประเด็น รวมถึงสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเหล่านั้น จากการศึกษาวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือตรวจสอบกิจการนั้นมี 2 ตัวแปร ดังนี้ คือ

1. ด้านแนวทางการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กิจการที่สามารถนำมาใช้ในการตรวจสอบกิจการ ซึ่งมีตัวแปรย่อยทั้งหมด 9 ตัวแปร คือ การบริหารและวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ผู้สนับสนุนปัจจัยการผลิต โรงงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ การดำเนินงานและการปฏิบัติงาน คุณภาพ การเงินของกิจการ ความสามารถในการดำรงอยู่และการอยู่ร่วมกันในสังคม

2. ด้านการวัดผลการดำเนินงาน เป็นผลลัพธ์ของธุรกิจซึ่งใช้ในการวัดผลความสำเร็จของกิจการ ซึ่งมีตัวแปรในการวัดผล ดังนี้ คือ ขวัญกำลังใจของพนักงาน เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงาน ความพึงพอใจของผู้บริโภค การส่งมอบให้ลูกค้าได้ทันตามที่ตกลงไว้ ส่วนแบ่งการตลาด รอบระยะเวลาที่ใช้ตั้งแต่ออกแบบแนวคิดจนถึงการนำสินค้าสู่ตลาด ผลผลิตโดยรวม รอบการผลิตจนถึงสินค้าสู่ตลาดกรณีแบบทั่วไป กระแสเงินสด ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สุทธิ

วีระชัย โชติพฤษวัน (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทัศนะของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตต่อคุณลักษณะของพนักงานสายการผลิตพึงประสงค์ของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดปทุมธานี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาทัศนะของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตต่อคุณลักษณะพนักงานสายการผลิตที่พึงประสงค์ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนะของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตต่อคุณลักษณะพนักงานสายการผลิตที่พึงประสงค์กับปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ประกอบการ ลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิต การบริหารงานบุคคล พบว่า ทัศนะของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตต่อคุณลักษณะของพนักงานสายการผลิตพึงประสงค์ให้ความสำคัญอันดับแรกกับด้านความสามารถทางสังคม ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความขยันอดทน รองลงมาคือ ด้านความสามารถทางวิชาชีพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี และมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สุดท้ายคือความสามารถทางความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนะของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตต่อคุณลักษณะพนักงานพึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ทุกด้าน กล่าวคือ สภาพแวดล้อมการทำงาน รูปแบบการบริหารและระดับเทคโนโลยี เพศ วัฒนธรรมองค์กร ประสบการณ์ ประเภทของงาน และอายุ

อุไร ศรีสุข (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับผลประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยทางธุรกิจในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 6 ด้าน คือ คุณลักษณะผู้บริหาร บริหารการจัดการ เทคโนโลยีในการผลิต การตลาด บุคลากรร่วมงาน และแหล่งเงินทุน 2) ศึกษาผลของการบริหารธุรกิจ SMEs ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี 3 ด้าน คือ รายได้ ผลผลิต และความมั่นคงของกิจการ 3) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลของการบริหารธุรกิจ SMEs ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางธุรกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานธุรกิจ SMEs ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยที่น้อยกว่า ดังนี้ คุณลักษณะผู้บริหาร การบริหารจัดการ การตลาด บุคลากรร่วมงาน เทคโนโลยีการผลิต และแหล่งเงินทุน สำหรับผลของการประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ทั้ง 3 ด้าน มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลของการประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี พบว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้าน กับผลของการประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ทั้ง 3 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกศินี วิฑูรชาติ และคณะ (2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจสภาพปัจจุบัน และ ปัญหาของทายาท SMEs ในการสืบสานกิจการต่อ พร้อมช่องทางการปรับตัวของกิจการในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสถานภาพในปัจจุบันของธุรกิจ

SMEs ในสาขาต่างๆ ทั่วทุกภูมิภาค 2. ศึกษาถึงการปรับตัวของ SMEs กลุ่มตัวอย่างหลังเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ เพื่อเป็นแนวทางและบทเรียนให้กับ SMEs อื่นๆ 3. ให้ทราบถึงปัจจัยและเงื่อนไขกำหนดความสามารถในการจัดการกับปัญหาและการแก้ไขวิกฤตในกิจการ SMEs ประเภทต่างๆ จัดเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยและเงื่อนไขที่ได้จากการวิจัย เพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบายการให้ความสนับสนุนช่วยเหลือ SMEs โดยหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน 4. ศึกษาสถานการณ์การสืบทอดกิจการใน SMEs สาขาต่างๆ ทั่วทุกภูมิภาค 5. เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกอาชีพของทายาทผู้ประกอบการ SMEs และปัจจัยกำหนดการสืบทอดกิจการ 6. ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อการสืบทอดกิจการของทายาท เสนอแนะแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมแก่ผู้ประกอบการ ทายาทและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 7. เพื่อนำเสนอข้อมูลที่จะเป็นพื้นฐานต่อไปในการดำเนินกิจกรรมสนับสนุน SMEs 8. เผยแพร่ผลการวิจัยแก่สาธารณชนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อันจะนำมาซึ่งความตื่นตัวและความร่วมมือกันในการสนับสนุน SMEs ไทยให้ก้าวหน้าและยั่งยืนต่อไป 9. ให้ผลงานวิจัยสะท้อนถึงบทบาทของบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อมในฐานะองค์กรหลักที่ผลักดันและสนับสนุนการพัฒนา SMEs ไทย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า โดยรวม ผู้ประกอบการประเมินความรุนแรงของปัญหาด้านต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.55 - 3.97 ซึ่งปัญหาในการดำเนินธุรกิจที่รุนแรงมากที่สุด สำหรับกิจการรขนาดกลางและขนาดย่อมในทุกประเภทธุรกิจและทั่วทุกภูมิภาค คือ ปัญหาด้านการตลาด และปัญหาด้านการเงิน รองลงมา คือ ปัญหาด้านการจัดการ และปัญหาด้านการผลิต โดยมีความรุนแรงของปัญหาด้านการหาทายาทเพื่อสืบทอดกิจการอยู่ในลำดับสุดท้าย สำหรับกลยุทธ์การปรับตัวหลังภาวะวิกฤต ที่ผู้ประกอบการนำมาใช้มีความหลากหลาย และประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทธุรกิจ แต่ละภูมิภาค และแต่ละอุตสาหกรรมการผลิต ดังนั้นผู้ประกอบการควรให้ความสนใจเรียนรู้ และประยุกต์ใช้กลยุทธ์จากกิจการอื่น ๆ แม้ว่าจะอยู่ต่างประเภทธุรกิจ ต่างอุตสาหกรรมการผลิต หรือต่างภูมิภาคกันก็ตาม

นอกจากนั้นยังมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการครอบคลุมทั้งกิจการผลิต กิจการค้าส่ง-ค้าปลีก และกิจการบริการ และครอบคลุมพื้นที่ภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ซึ่งแสดงผลในทิศทางเดียวกันกับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาการตลาดและการเงิน เป็นปัญหาที่สร้างผลกระทบให้กิจการมากที่สุด ส่วนกลยุทธ์การปรับตัวก็เป็นไปในทิศทางที่ใกล้เคียงกัน และปัญหาแม้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมบางแห่งที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นหลังจากเกิดาภาวะวิกฤตเศรษฐกิจแล้วยังคงมีปัญหาเช่นกัน เช่น การขาดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการการเงิน การไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริง การขาดการจัดทำข้อมูลบัญชีอย่างเป็นระบบ

นันพรณ์ ชื่นพิบูลย์ (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีต่อคุณภาพข้อมูลทางการบัญชี และประสิทธิภาพการตัดสินใจของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ พบว่า ผู้บริหารฝ่ายบัญชีธุรกิจ SMEs มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านระบบบริหารจัดการ ด้านโครงสร้างขององค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณภาพข้อมูลทางการบัญชีโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก และจากวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และผลกระทบกับคุณภาพข้อมูลทางการบัญชีและประสิทธิภาพการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และการวางระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่ชัดเจนเพื่อเชื่อมต่อคนและกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เกิดการประสานงาน การปฏิบัติงาน การแบ่งงานกันทำ ส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จต่อไป

ศรีปริญญา ถาวรประเสริฐ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจขนาดย่อมประเภทบริษัทผลิตรายการโทรทัศน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจำนวน 20 บริษัท ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานธุรกิจขนาดย่อมมีทั้งปัจจัยแวดล้อมภายใน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารงาน เทคโนโลยีการผลิต และบุคลากร และปัจจัยแวดล้อมภายนอก แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมโดยทั่วไป ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการบริหารงานของธุรกิจในสภาวะหเศรษฐกิจตกต่ำ ได้แก่ การลดจำนวนพนักงาน และการลดงบประมาณการผลิต ซึ่งทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ลดลงตามไปด้วย ส่วนปัจจัยภายแวดล้อมภายนอก ได้แก่ หน่วยงานของรัฐบาลที่ดูแลให้การสนับสนุน และสถาบันการเงินต่างๆ ควรจัดการส่งเสริมเผยแพร่แนวคิดและอบรมให้ความรู้กับผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมประเภทนี้ เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ในด้านบริหารธุรกิจ

ศุภัช ศุภาชลาสัย และคณะ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินมาตรการสนับสนุนอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของต่างประเทศ โดยการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางและวิธีการของประเทศต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ประเทศที่ทำการศึกษาประกอบด้วย ประเทศญี่ปุ่น ไต้หวัน อิตาลี และออสเตรเลีย ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับ การพัฒนาและโครงสร้างของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม แนวนโยบายของมาตรการในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม มาตรการเฉพาะด้านที่มีขึ้นเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม และกฎหมายรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ซึ่งผลการศึกษาพบว่าประเทศทั้ง 4 มีรูปแบบการพัฒนาที่มีลักษณะเฉพาะตัว โดยเริ่มจากประเทศญี่ปุ่นมีระบบการ

จัดการในการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมที่ดีที่สุดในภูมิภาคเดียวกัน ส่วนประเทศไต้หวันจะพัฒนาเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถดำเนินธุรกิจและเติบโตด้วยตนเอง สำหรับประเทศอิตาลีประสบความสำเร็จในการปรับโครงสร้าง และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมตามความถนัดเฉพาะทางก่อให้เกิดการพัฒนาการผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น สุดท้ายการศึกษาประเทศออสเตรเลียพบว่า มีการนำเทคโนโลยีระดับสูงมาใช้ในอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดยรัฐบาลของประเทศออสเตรเลียมีบทบาทสำคัญสนับสนุนการพัฒนาทางเทคโนโลยีอีกด้วย

ดังนั้นจากผลการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของทั้งสี่ประเทศจะเป็นแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศไทยต่อไป

5.3 งานวิจัยเกี่ยวกับอุตสาหกรรมพลาสติก

Deshmukh (2006) ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่อง Strategy development by Indian SMEs in plastic sector: an empirical study ซึ่งเป็นการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในธุรกิจพลาสติกของประเทศอินเดีย งานวิจัยนี้ได้ศึกษาในประเด็นของแรงกดดันและการบีบรัด กลยุทธ์การลงทุน การพัฒนาความสามารถหลัก การลดต้นทุน การพัฒนาคุณภาพ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับสมรรถนะภาพของธุรกิจ มีการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจของธุรกิจพลาสติก การศึกษาได้สะท้อนความสามารถเชิงการแข่งขันในธุรกิจนี้ อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ประกอบการยังไม่ค่อยเข้าใจนักในการพัฒนากลยุทธ์สำหรับการลดต้นทุนและการพัฒนาคุณภาพ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่สำคัญในการศึกษานี้ คือ

1) ต้นทุน คุณภาพ และความหลากหลายของสินค้าเป็นแรงกดดันหลักของธุรกิจ

2) การขาดข้อมูลปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การใช้เงินทุนที่เพิ่มขึ้น และการขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นปัจจัยหลักของการบีบรัดในธุรกิจ

3) การวิจัยตลาด สวัสดิการพนักงาน และการวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นปัจจัยอันดับต้น ๆ ของการเลือกที่จะลงทุนในการพัฒนาองค์การ

4) การพัฒนาในการดูแลรักษา ความสามารถในกระบวนการผลิต และการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นกลยุทธ์หลักในการปรับตัวด้านต้นทุนและคุณภาพ

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2551) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโครงการพัฒนาผู้ประกอบการบรรจุภัณฑ์พลาสติกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาสภาวะ แนวโน้ม และปัญหาของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติก และผู้ใช้บรรจุภัณฑ์พลาสติกในอุตสาหกรรมอาหาร ผลการวิจัยพบว่า อุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์พลาสติกต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมา

ช่วยพัฒนาและปรับปรุงทั้งในด้านวัตถุดิบ และเทคโนโลยีการผลิต นอกจากนี้พบว่า ผู้ประกอบการไม่ทราบแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับข้อบังคับ กฎระเบียบ และมาตรฐานการทดสอบผลิตภัณฑ์ รวมทั้งองค์กรและหน่วยงานภาครัฐที่ให้ความช่วยเหลือ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตมีราคาสูงขึ้นโดยเฉพาะวัตถุดิบที่ใช้เป็นปัจจัยในการผลิตที่สำคัญ

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2543) ได้ศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบความชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการซึ่งเริ่มก่อตั้งธุรกิจเองหรือได้รับการบ่มเพาะหรือเป็นธุรกิจใหม่ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยใช้ตัวแปรคุณลักษณะที่เลือกมาจากการศึกษางานวิจัยต่างๆ และการสำรวจเบื้องต้นจากผู้ประกอบการขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จซึ่งตัวแปรที่ศึกษาครอบคลุมในเรื่องของประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญการศึกษา บุคลิกภาพ คุณค่าและคุณลักษณะสำหรับตัวแปรอื่นที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมไม่ได้นำมาพิจารณา การศึกษานี้ได้ข้อมูลจากผู้ประกอบการในทุกภาคธุรกิจหลักทั้งในเขตกรุงเทพปริมณฑล และภูมิภาคที่ดำเนินธุรกิจไม่เกิน 10 ปี ทั้งนี้การศึกษาวิจัยเป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงซ้อนในการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจมีคุณลักษณะที่สำคัญตามลำดับดังนี้คือ มีมนุษย์สัมพันธ์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในธุรกิจที่ทำ มีความขยันทุ่มเทให้กับธุรกิจ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีวิสัยทัศน์ ประหยัด พัฒนาและฝึกอบรมพนักงานต่อเนื่อง และมีความเชื่อเรื่องโชค นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในแต่ละปัจจัยในแต่ละภาคไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยกเว้นความเชื่อมั่นในตนเอง สำหรับปัจจัยรองคือจำนวนปีที่ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในธุรกิจที่ทำมาก่อนมีผลต่อความเฉลียวฉลาด การพัฒนาฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง แตกต่างกัน แต่ไม่มีผลต่อปัจจัยอื่นที่เหลือ เช่นเดียวกันระดับการศึกษาของผู้ประกอบการมีผลต่อปัจจัยการมีมนุษย์สัมพันธ์ มีความขยันทุ่มเทให้กับธุรกิจ ประหยัด และการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานแตกต่างกัน

กิตติพงศ์ อนันต์ศฤงฆาร (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพดำเนินงาน ปัญหา และความต้องการการช่วยเหลือของอุตสาหกรรมแม่พิมพ์พลาสติกของไทยทางด้านบุคลากร ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านการเงิน ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์ และด้านวัตถุดิบ ผลการวิจัยพบว่า ขนาดของสถานประกอบการเป็นสถานประกอบการขนาดเล็กเจ้าของเป็นคนไทย เปิดดำเนินการมาต่ำกว่า 10 ปี มีตลาดหลักของกิจการเป็นตลาดในประเทศ ปัญหาการดำเนินงานโดยภาพรวมอยู่ที่ระดับปานกลาง ทางด้านการสรรหา ด้านคุณภาพ และระดับความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะตำแหน่งออกแบบ และปัญหาที่พบมากที่สุดในด้านการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร เนื่องจากมีการเข้าและออกจากงานง่าย (Turn Over) ด้านการบริหารและการจัดการมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง โดยสถานประกอบการมีการนำระบบ

บริหารงานมาประยุกต์ใช้ซึ่งทำให้เกิดปัญหามาก คือ ระบบ ISO ด้านการเงินมีปัญหาในระดับปานกลางซึ่งเกิดจากแหล่งเงินทุนในประเทศ ด้านเครื่องจักรและอุปกรณ์มีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือเรื่องราคาและประสิทธิภาพ ส่วนด้านวัตถุดิบส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง คือ เรื่องการหาแหล่งวัตถุดิบ ด้านคุณภาพ และด้านปริมาณ และสุดท้ายปัญหาที่พบภายหลังจากการผลิตแม่พิมพ์พลาสติกสำเร็จแล้ว คือ ไม่ตรงตามความต้องการหรือตามแบบของลูกค้า และมีการแก้ไขหลายครั้ง