

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาการลดต้นทุนการผลิตของธุรกิจสินค้าตกแต่งบ้านแห่งหนึ่งในอำเภอลำปาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยในที่นี้ ได้ทำการศึกษาผลิตภัณฑ์กรอบรูป ขนาด 4"x6" และกรอบรูปขนาด 5"x7" ของบริษัท วาสนาคอลเล็คชั่น จำกัด ตลอดปี พ.ศ. 2550 จากการศึกษาถึงประสิทธิภาพด้านขนาด Scale Efficiency (SE) โดยการใช้โปรแกรม Data Envelopment Analysis (DEA) ได้ผลสรุปดังนี้

5.1 สรุปผลการคำนวณจากการใช้โปรแกรม Data Envelopment Analysis (DEA)

จากผลการคำนวณที่ได้จากโปรแกรม Data Envelopment Analysis (DEA) ของทั้งสองแผนกที่ทำการศึกษา ปรากฏว่าทั้งสองแผนกมีค่าประสิทธิภาพอยู่ในขั้นสูงมาก จนถึงสูงสุด โดยที่แผนกเคลือบสีด้วยเครื่องออโตเมตริกมีค่าประสิทธิภาพด้านขนาด Scale Efficiency (SE) เฉลี่ยอยู่ที่ 0.980 ในขณะที่แผนกเคลือบสีด้วยช่างฝีมือ มีค่าประสิทธิภาพด้านขนาด เฉลี่ยอยู่ที่ 0.986 มากกว่าแผนกเคลือบสีด้วยเครื่องออโตเมตริกอยู่ 0.006 หรือ คิดเป็น 0.06 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแทบจะไม่มีมีความแตกต่างกันเลย และสามารถพูดได้ว่าทั้งสองแผนกสามารถทดแทนกันได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ กล่าวคือทางบริษัทฯ สามารถที่จะเลือกการผลิตแบบไหนก็ได้ในทั้งสองแผนกนี้

5.2 สรุปผลทางด้านประสิทธิภาพการผลิต

จากการศึกษาพบว่าค่าประสิทธิภาพการผลิตของทั้งสองแผนกมีค่ามากกว่า 1 ทั้งสองแผนก โดยที่แผนกเคลือบสีด้วยเครื่องออโตเมตริก มีค่า 1.58 ในขณะที่แผนกเคลือบสีด้วยช่างฝีมือมีค่าประสิทธิภาพการผลิตอยู่ที่ 1.24 จะเห็นได้ว่าแผนกเคลือบสีด้วยเครื่องออโตเมตริกมีประสิทธิภาพมากกว่าแผนกเคลือบสีด้วยมือ ผู้ศึกษาพบว่าตัวแปรหลักที่ทำให้แผนกเคลือบสีด้วยเครื่องออโตเมตริกมีประสิทธิภาพมากคือปัจจัยการผลิตที่ได้มีจำนวนมากกว่า ในขณะที่ใช้เวลาทำกันถึงแม้ว่าการสิ้นเปลืองวัตถุดิบ และแรงงานจะใกล้เคียงกัน ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรที่จะเลือกผลิตในแผนกเคลือบสีด้วยเครื่องออโตเมตริกเป็นลำดับแรกจนเต็มความสามารถของเครื่องจักร แล้วจึงเลือกการเคลือบสีด้วยช่างฝีมือเมื่อมีจำนวนงานเข้ามามากหรือเมื่อมีความต้องการผลิตมากขึ้น

5.3 สรุปผลทางด้านต้นทุน และปัจจัยในการผลิต

จากการศึกษาพบว่าต้นทุนค่าไฟฟ้า และต้นทุนวัตถุดิบของแผนกเคลือบสีด้วยช่างฝีมือ มีสัดส่วนที่สูงกว่าแผนกเคลือบสีด้วยเครื่องอัตโนมัติ สาเหตุที่ค่าไฟฟ้าของแผนกเคลือบสีด้วยมือสูงกว่า เนื่องจากต้องสร้างระบบป้องกันสิ่งแวดล้อมให้ห้องพ่นสี อาทิเช่นระบบม่านน้ำ ระบบดูดและกำจัดกลิ่น ระบบบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น ซึ่งระบบเหล่านี้ต้องใช้มอเตอร์ที่มีกำลังสูง จึงทำให้ค่าไฟฟ้ามีอัตราสูงกว่าระบบเคลือบสีด้วยเครื่องอัตโนมัติ ส่วนค่าวัตถุดิบจากการสังเกตขบวนการพ่นสีพบว่า ช่างฝีมือแต่ละคนมีปริมาณการใช้วัตถุดิบที่ต่างกันทำให้เกิดความสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น เช่นการพ่นเคลือบซ้ำไปซ้ำมาเป็นเวลานานทำให้แล็กเกอร์ที่ใช้เคลือบสินค้ามีความหนาเกินความต้องการ เป็นการสิ้นเปลืองวัตถุดิบเป็นต้น ในขณะที่การพ่นเคลือบของเครื่องพ่นอัตโนมัติมีการปรับการพ่นที่สม่ำเสมอ จึงมีการใช้วัตถุดิบที่คงที่

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่าการผลิตโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัติจะมีการสิ้นเปลืองวัตถุดิบ และไฟฟ้าน้อยกว่าระบบพ่นเคลือบด้วยช่างฝีมือ

5.4 ข้อเสนอแนะ

5.4.1 ข้อเสนอแนะทางการศึกษา

จากการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นอกจากโครงสร้างทางด้านปัจจัยการผลิต และต้นทุนแล้ว ควรที่จะเน้นถึงความสำคัญทางด้านกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย แบบจำลอง 7-S จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตามแบบจำลอง 7-S ดังมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้าง (Structure) การพัฒนาแนวความคิดของโครงสร้าง ทฤษฎีพื้นฐานที่รองรับโครงสร้างจะธรรมดา โครงสร้างจะแบ่งงาน และแล้วจะประสานงาน การชดเชยระหว่างการแบ่งงานและการประสานงาน การกระจายออกไป และแล้วการรวมอำนาจกลับเข้ามา ความซับซ้อนของโครงสร้างตามหน้าที่ขึ้นอยู่กับการประสานระหว่างกิจกรรมทุกอย่างต้องเหมาะสม โครงสร้างที่กระจายอำนาจจะทำให้เราสามารถโยกย้ายทรัพยากร และการบริหารได้อย่างคล่องตัว บริษัทจะมีการแบ่งงานกันทำ มีหน่วยงานตามหน้าที่ และโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่น หรือสามารถปรับใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัทในอนาคตด้วย

กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ เช่นกลยุทธ์ของการกระจาย ธุรกิจย่อมจะต้องการโครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ แนวความคิดของกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะทำให้การออกแบบโครงสร้างถูกต้องมากขึ้น

“กลยุทธ์” จะหมายถึงการวางแผนการกระทำของบริษัทเพื่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ลูกค้า คู่แข่งขัน กลยุทธ์คือวิธีการที่บริษัทใช้ปรับปรุงฐานะของพวกเขาให้ดีขึ้น โดยใช้การแข่งขัน เช่น การเป็นผู้นำต้นทุนต่ำ การให้คุณค่าที่ดีกว่าแก่ลูกค้า และการครอบครองส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น

กลยุทธ์จะมีความสำคัญอย่างเห็นได้ชัดเมื่อบริษัทต้องการเอาชนะการแข่งขัน เช่น ภายในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง

สไตล์ (Style) สไตล์ของบริษัทจะสะท้อนให้เห็นจากวัฒนธรรมของบริษัท บ่อยครั้งที่เราได้พบและใช้คำว่า “สไตล์” กับการบริหารงาน ความยุ่งยากไม่ได้อยู่ที่ว่าเราไม่ยอมรับความสำคัญของสไตล์ แต่อยู่ที่ว่าเราได้ให้ความสำคัญกับมันมากเกินไปต่างหาก

คน (Staff) เรามักจะปฏิบัติกับคนภายในสองกรณี กรณีแรกเราจะกล่าวถึงการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจ่ายผลตอบแทน และอื่นๆ กรณีที่สองเราจะกล่าวถึง ขวัญ ทัศนคติ แรงจูงใจ และพฤติกรรม

ผู้บริหารระดับสูงมักจะ ไม่สนใจทั้งสองกรณี กรณีแรกดูเหมือนว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยต่อการให้ความสนใจในทันทีของพวกเขา(จงปล่อยให้มันเป็นหน้าที่ของแผนกบุคคล) กรณีที่สองดูเหมือนว่ายุ่งยากเกินไป เรามักจะถูกลบออกกล่าวว่า การมีโครงสร้างที่เหมาะสม แล้วคนจะเหมาะสมเอง หรือในทางตรงข้าม คนเหมาะสมแล้ว โครงสร้างจะเหมาะสมเอง

ทักษะ (Skills) องค์การที่เผชิญกับสภาพทางธุรกิจที่เลวร้าย จะต้องกระทำมากกว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ จะต้องเพิ่มความสามารถใหม่ๆเข้ามาด้วยทักษะใหม่ๆ ความต้องการทักษะใหม่ๆจะเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อบริษัทมีนโยบายบุกตลาดใหม่ๆ

ระบบ (Systems) ความหมายของระบบ ระบบเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินงานขององค์การ การเปลี่ยนแปลงพัฒนาระบบจะสะท้อนให้เห็นถึงฐานะของบริษัท

ค่านิยมร่วม (Shared Value) ค่านิยมร่วมจะหมายถึงเป้าหมายสูงสุด (Super ordinate Goals) ที่มักจะ ไม่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ค่านิยมร่วมจะเป็นความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และเป็นทิศทางในอนาคตที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องการให้ซึมซาบไปทั่วทั้งองค์การ ค่านิยมร่วมเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างระบบขึ้นมาอย่างมีเหตุผล

จากตัวแปรแต่ละตัวภายในกรอบ 7-S แสดงให้เห็นว่าองค์การควรจะต้องจริงจังกับตัวแปร และปัจจัยต่างๆในกรอบด้าน จะต้องมุ่งสู่ 7-S ทุกตัวซึ่งมีความเกี่ยวพันและสอดคล้องระหว่างกัน

5.4.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า การควบคุมปัจจัยการผลิตในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านวัตถุดิบ ทางด้านแรงงาน บุคลากร และทางด้านเครื่องจักร ฯลฯ เป็นตัวแปรสำคัญในการควบคุมต้นทุนการผลิต ควรมีการศึกษาถึงประสิทธิภาพในการผลิตขององค์กรอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดแล้วหรือยัง หรือ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขตามหลักการและนำเอาทฤษฎี หรือแบบจำลองที่เหมาะสมมาใช้ในการศึกษา เพื่อที่จะได้ผลและข้อมูลที่ต้องการ มากกว่าการคิดตามความรู้สึกของผู้ประกอบการเอง

บริษัทควรมีการสร้างมาตรฐานการทำงานในแต่ละแผนกขึ้น ครอบคลุมงานทุกขั้นตอนอย่างชัดเจน และให้แน่ใจว่าพนักงานทุกคนมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

บริษัทควรมีมาตรฐานการวัด หรือดวงวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้า เช่น มีสูตรในการผสม แล็กเกอร์ เป็นต้น มีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และติดไว้ในตำแหน่งที่ใช้งาน เพื่อเป็นมาตรฐานสำหรับปฏิบัติ ควรใช้ภาษาที่ใช้ในการสั่ง ตวง วัด ที่ได้มาตรฐาน และมีการตรวจสอบ หรือสอบเทียบเป็นประจำ เพื่อให้แน่ใจว่าภาษะนั้นยังมีมาตรฐานในการใช้งานอยู่

5.4.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ในการศึกษานี้ได้เน้นการเปรียบเทียบประสิทธิภาพของต้นทุนการผลิตของแผนกสองแผนก เพื่อดูว่าแผนกไหนมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน ซึ่งผลสรุปที่ออกมาค่อนข้างมีความแตกต่างกันน้อยมาก หรือแทบจะไม่ต่างกันเลย ในการศึกษานี้ครั้งต่อไปน่าจะมีการนำเอาปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเป็นตัวแปรที่สำคัญเป็นต้นว่า เรื่องของเวลา คุณภาพ และบุคลากร เป็นต้น และควรมีการศึกษาในแผนกอื่นๆ อีก โดยที่แต่ละแผนกที่ศึกษาไม่จำเป็นต้องผลิตสินค้าเหมือนกัน แต่เป็นการศึกษาถึงประสิทธิภาพของแต่ละแผนกว่ามีคะแนนประสิทธิภาพมากน้อยอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงแก้ไขต่อไป