

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการลดต้นทุนการผลิตสุกร โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม ของบริษัท วี.พี.เอฟ.กรุ๊ป จำกัด ตลอดจนศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีของระบบต้นทุนกิจกรรม พร้อมทั้งระบุตัวผลัดกันต้นทุน การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาจากโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงานของกิจการ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสุกร รวมทั้งเข้าสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงานของกิจการ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสุกร รวมทั้งเข้าสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้สามารถระบุกิจกรรมในการผลิตสุกรได้ 90 กิจกรรม แต่เนื่องจาก มีบางกิจกรรมมีสิ่งนำเข้า(Input) สิ่งที่เป็นผลงาน(Output) และผู้นำไปใช้ประโยชน์ (User) ที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน จึงได้ทำการรวมกิจกรรมบางกิจกรรมเข้าด้วยกัน จึงเหลือกิจกรรมในการผลิตสุกรเพียง 34 กิจกรรม เพื่อให้เกิดความสะดวกในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม และลดค่าใช้จ่ายในการกำหนดตัวผลัดกัน(Measurement Cost) จากนั้นจึงรายงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของการผลิตสุกร เพื่อให้ทราบว่ากิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของการผลิตสุกร ประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง

ภายหลังจากการกำหนดกิจกรรมแล้ว จะทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเกิดกิจกรรม เพื่อชี้ให้ผู้บริหารทราบว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง แล้วทำการวิเคราะห์ตัวผลัดกันต้นทุน(Cost Driver) เพื่อนำไปคำนวณหาต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยของตัวผลัดกัน(Cost Per Driver) จากนั้นนำเอากิจกรรมที่ได้มาวิเคราะห์เป็นกิจกรรมเพิ่มค่า(Value Added Activity) และกิจกรรมไม่เพิ่มค่า(Non-Value Added Activity) จากการวิเคราะห์ทำให้ทราบว่า กิจกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการผลิตสุกรมีทั้งหมด 17 กิจกรรม ประกอบด้วยกิจกรรมที่เพิ่มค่าจำนวน 14 กิจกรรม และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า 3 กิจกรรม ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากหลายสาเหตุด้วยกัน ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ในช่วงผสมพันธุ์และอุ้มท้องของสุกรแม่พันธุ์ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการพิจารณาถึงต้นทุนกิจกรรมที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้นทุนต่อหน่วย

ตัวผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า จากการศึกษาพบว่าในการเลี้ยงสุกรที่อยู่ในช่วงผสมพันธุ์และอุ้มท้องของสุกรแม่พันธุ์ของบริษัทฯ จำนวน 2,356 ตัว เกิดต้นทุนทั้งสิ้น 287,405.03 บาท โดยเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นในกิจกรรมที่เพิ่มค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจำนวน 227,152.89 บาท และ 60,252.14 บาท ตามลำดับ สำหรับต้นทุนที่เกิดขึ้นในกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจำนวนนี้เป็นต้นทุนของกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจำนวน 3 กิจกรรม คือกิจกรรมการตัดอาหารเสริมในแถวท้องว่าง จำนวน 23,074.86 บาท กิจกรรมการรักษาสุขภาพสุกรแม่พันธุ์ให้หายป่วยจำนวน 24,181.95 บาท และกิจกรรมการตรวจสอบความเรียบร้อยในเล้าขั้นสุดท้ายจำนวน 12,995.33 บาท และเมื่อคำนวณต้นทุนต่อหน่วยตัวผลิตภัณฑ์ (Cost Per Driver) สำหรับกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจะเท่ากับ 9.79 บาท 132.87 บาท และ 58.28 บาท ตามลำดับ หากกิจการสามารถลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าให้หมดไปได้จะช่วยลดเวลาในการปฏิบัติงานในช่วงผสมพันธุ์และอุ้มท้องของสุกรแม่พันธุ์ได้ 23 % จากเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานทั้งหมด

จากผลการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยตัวผลิตภัณฑ์ (Cost Per Driver) จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. พิจารณาความมีประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมในฝ่ายผลิตสุกรว่าเป็นอย่างไร เช่น ในช่วงผสมพันธุ์และอุ้มท้องของสุกรแม่พันธุ์ บริษัทอาจพิจารณาว่า การจัดการผสมพันธุ์สุกร การจัดการอาหารสุกรแม่พันธุ์ ตลอดจนพิจารณาถึงขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ว่าเป็นอย่างไร แล้วทำการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรของบริษัทโดยไม่จำเป็น และหาวิธีการในการปรับปรุง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการผสมพันธุ์สุกร การจัดการอาหารสุกรแม่พันธุ์รวมทั้งขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อลดความสูญเสียเปล่าให้หมดไปในทุกๆ ขั้นตอนของการประกอบกิจกรรมในการผลิตสุกร ซึ่งจะช่วยให้กิจการสามารถควบคุมต้นทุนที่ทำให้กิจการได้รับประโยชน์ต่ำกว่าที่ควรจะเป็นได้
2. พิจารณาว่าต้นทุนกิจกรรมที่เกิดขึ้น เมื่อเทียบกับผลประโยชน์ที่กลับมาเหมาะสมหรือไม่
3. ใช้เป็นฐานในการโอนต้นทุนในช่วงผสมพันธุ์และอุ้มท้องของสุกรแม่พันธุ์ ลงสู่ต้นทุนการผลิตสุกร

ดังนั้น ผู้บริหารควรจะหันมาให้ความสำคัญในการบริหารกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า เพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนของกิจการ ซึ่งบริษัทฯ จะต้องหาแนวทางในการกำจัดกิจกรรม ลดกิจกรรม รวมกิจกรรม หรือเลือกทำกิจกรรมใหม่ เช่น กิจกรรมการรักษาสุขภาพสุกรแม่พันธุ์ให้หายป่วย บริษัทฯ สามารถลดงานนี้ลงได้ ถ้าบริษัทฯ มีการดูแลสุขภาพสุกรแม่พันธุ์

ให้แข็งแรงสมบูรณ์ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ โดยการดูแลความสะอาดของอาหารและน้ำ มีการป้องกันการนำโรคเข้าสู่ฟาร์ม มีการให้วัคซีนตามโปรแกรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันแก่สุกรแม่พันธุ์ และถ้าบริษัท มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดยระบุขั้นตอนการทำงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอน พร้อมทั้งมีการอบรมความรู้แก่พนักงานเพื่อเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถช่วยลดปริมาณงานในการตรวจสอบความเรียบร้อยในเล้าขั้นสุดท้ายได้ นอกจากนี้หากบริษัทฯ พิจารณานำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการให้อาหารสุกร ซึ่งนอกจากจะช่วยลดการสูญเสียในเรื่องการตกหล่นของอาหารระหว่างทางขณะตักอาหารแล้ว บริษัทฯ จะสามารถตัดทอนกิจกรรมในการตักอาหารเสริมในแถวท้องว่างได้อีกด้วย เพื่อจะได้นำเอาเวลาที่เหลืออยู่ไปใช้ทำกิจกรรมอื่นที่เพิ่มค่า อันจะนำไปสู่การลดเวลา ทรัพยากร และต้นทุนได้ในที่สุด

นอกจากนี้ทางบริษัทควรพัฒนากิจกรรมที่เพิ่มค่า โดยอาศัยวิธีการ ทักษะ และความชำนาญการณ์ในการผลิตสุกร เพื่อจะทำให้กิจกรรมที่เพิ่มค่าสามารถเพิ่มคุณค่ามากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้แก่กิจการและเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้กิจการได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อค้นพบในการศึกษา

ข้อค้นพบจากการศึกษาแนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุน ของบริษัท วี.พี. เอฟ.กรุ๊ป จำกัด มีดังนี้

1. การที่บริษัทฯ จะนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ ควรฝึกอบรมให้พนักงานเข้าใจถึงระบบต้นทุนกิจกรรม และชี้แจงให้พนักงานทราบวัตถุประสงค์ของการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการ เพื่อลดการต้านทานจากพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกรงว่าตนเองอาจต้องถูกตำหนิ หรือ ถูกลงโทษ หากงานที่ทำอยู่เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่เพิ่มค่า อันอาจจะทำให้การนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ไม่ประสบความสำเร็จ
2. การกำหนดกิจกรรม โดยการศึกษาจากโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงานของกิจการ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสุกร รวมทั้งเข้าสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของพนักงาน กิจกรรมที่ได้ อาจมีจำนวนมากหรือน้อยจนเกินไป หรือไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่บริษัททำอยู่ อาจทำให้การปันส่วนค่าใช้จ่ายเกิดการผิดพลาดได้
3. การปันส่วนต้นทุน ในช่วงผสมพันธุ์และอุ้มท้องของสุกรแม่พันธุ์ ส่วนใหญ่จะใช้เวลานักเวลาเป็นเกณฑ์ในการปันส่วน โดยนำข้อมูลมาจากใบประเมินเวลานักเวลาของพนักงาน

ระดับปฏิบัติการ ซึ่งพนักงานอาจให้ข้อมูลที่ไม่เป็นจริง อันจะส่งผลทำให้การปันส่วนค่าใช้จ่ายผิดพลาดได้

4. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม สำหรับค่าใช้จ่ายบางประเภท ในช่วงการผสมพันธุ์ และอุ้มท้องของสุกรแม่พันธุ์ ที่ไม่สามารถระบุลงสู่กิจกรรมได้โดยตรง จะต้องอาศัยดุลยพินิจเข้ามาช่วย เพื่อเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนลงสู่กิจกรรม อาจยังไม่เหมาะสม อันจะส่งผลทำให้การคำนวณต้นทุนกิจกรรมผิดพลาดได้

ข้อเสนอแนะ

1. บริษัท วิ.พี.เอฟ.กรุ๊ป จำกัด ควรนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุน เพื่อช่วยสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้แก่กิจการได้อย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสนใจและความสำคัญในการบริหารกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพ โดยสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มค่าและพยายามลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า เพื่อลดความสูญเปล่าให้เหลือน้อยที่สุดหรือหมดไป อันจะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และช่วยลดต้นทุน (Cost Reduction) ของกิจการได้ในที่สุด นอกจากนี้ ระบบต้นทุนกิจกรรมยังสามารถรายงานผลการดำเนินงานของกิจการ โดยบอกถึงสาเหตุของการเกิดต้นทุนในการผลิตสุกร และความสามารถในการปฏิบัติงานว่ามีมากน้อยเพียงใด จะทำให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ดียิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการวางแผน ควบคุม ตัดสินใจและวัดผลการดำเนินงาน อันจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. บริษัทฯ ควรให้พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม และควรชี้แจงให้พนักงานทราบถึง วัตถุประสงค์และสาเหตุของการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและเจ้าของกิจการ และป้องกันมิให้เกิดปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมเชิงลบ

3. บริษัทฯ ควรนำต้นทุนกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ในกิจการ โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่ามีจำนวนเท่าไร อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารงานต่อไปได้