

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางการลดต้นทุนธุรกิจเซรามิก บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด

ระเบียบวิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการส่วน จำนวน 7 คน ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและศึกษาค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเอกสารงบการเงินของกิจการ ซึ่งประกอบไปด้วยงบต้นทุนและงบกำไรขาดทุน ในช่วงปี 2549 - 2552 เพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เชิงบรรยาย โดยใช้ในรูปแบบจำนวนเงิน ต้นทุนต่อหน่วย และร้อยละ นำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบการบรรยายผลการศึกษารูปได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการส่วน ของบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด ส่วนใหญ่เพศชาย วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และปริญญาโทมีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน และมีประสบการณ์ส่วนใหญ่ 5-10 ปี
2. จากการศึกษาถึงแนวทางการลดต้นทุนของบริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการลดต้นทุน ของสมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และสมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2547) และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ จากค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อยอดขาย และผลวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนการผลิตต่อหน่วยการผลิตตามให้การสัมภาษณ์ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับต้นทุนช่วงการผลิตของ กชกร เฉลิมกาญจนา (2549) กิ่งกนก พิทยานุคุณ, สุนทรี จรูญ และรวีวัลย์ ภิโยพนกุล (2548) และแนวคิดการวัดผลผลิตภาพ ของโกศล ตีสิทธิ์ธรรม และเดชา อัครศรีสวัสดิ์ โดยมีรายละเอียดผลการศึกษาดังนี้

2.1 แนวทางการลดต้นทุนด้านบุคลากร ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการส่วน บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด ให้ความเห็นส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีการปรับผังโครงสร้างองค์กรใหม่ให้กระชับ งดจ้างพนักงานมาทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง ไม่รับพนักงานทดแทนเมื่อมีการลาออก งดจ่ายโบนัสประจำปีสำหรับบุคลากรระดับบริหาร งดขึ้นเงินเดือนผู้บริหารและเลิกจ้างพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ และรองลงมาเลือกใช้วิธีโยกย้ายพนักงานไปทดแทนในส่วนที่ขาด งด

การฝึกอบรม/สัมมนาพนักงานนอกสถานที่ ยกเลิกการจ่ายเบี้ยขยัน งดการจัดงานเลี้ยงรื่นเริง วันขึ้นปีใหม่และลดเงินเดือนผู้บริหารระดับสูง ตามลำดับ

2.1.1 เมื่อนำข้อมูลค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมาวิเคราะห์เปรียบเทียบต่อ ยอดขาย และหาสัดส่วนการเปลี่ยนแปลงปรากฏว่าค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารในหมวด ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงร้อยละ -5.44 นั้นแสดงว่าแนวทางการลดต้นทุนด้าน บุคลากรในปี พ.ศ.2552 สามารถลดต้นทุน ได้ถึงร้อยละ 5.44 ของค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร รวมต่อยอดขาย

2.1.2 เมื่อนำข้อมูลต้นทุนการผลิตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบต่อหน่วยการผลิตปี พ.ศ. 2549 - 2552 และหาสัดส่วนการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วยระหว่างปี พ.ศ.2551 - 2552 จากผลการศึกษายกจะเห็นได้ว่า ต้นทุนการผลิตหมวดค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าใช้จ่ายบุคลากรคือ ค่าแรงงานทางตรงมีการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วยการผลิตคิดเป็น -1.12 บาทต่อ หน่วยและค่าแรงงานทางอ้อมมีการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนการผลิตต่อหน่วยคิดเป็น -0.63 บาทต่อ หน่วย นั้นแสดงว่าแนวทางการลดต้นทุนด้านบุคลากร สามารถลดต้นทุนค่าแรงงานทางตรงได้ 1.12 บาทต่อหน่วยการผลิต และสามารถลดต้นทุนค่าแรงงานทางอ้อมได้เท่ากับ 0.63 บาทต่อหน่วย

2.2 แนวทางการลดต้นทุนด้านค่าใช้จ่ยด้านบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการส่วน ให้ความเห็นโดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการปิดไฟฟ้าและแอร์ในช่วงเวลาพัก หรือหยุดงาน เจริญขอลดค่าขนส่งจากบริษัทขนส่ง ส่งข้อมูลข่าวสารภายในด้วยทางคอมพิวเตอร์ และใช้วิธีอื่นๆ ตามตารางที่ 4.5 เมื่อนำข้อมูลค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมาวิเคราะห์ เปรียบเทียบต่อยอดขายและหาสัดส่วนการเปลี่ยนแปลงระหว่าง ปี พ.ศ.2551 - 2552 ปรากฏว่า ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร ในหมวดค่าใช้จ่ายด้านบริหารจัดการ โดยรวมแล้วมีการ เปลี่ยนแปลงร้อยละ -3.34 นั้นแสดงว่าค่าใช้จ่ายด้านบริหารจัดการลดได้ร้อยละ 3.34 แต่มีบาง รายการที่ไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายได้คือ ค่าใช้จ่ายค่าคอมมิชชั่น เนื่องจากปี พ.ศ.2552 มีรายได้จาก การขายเพิ่มขึ้นจึงทำให้ค่าคอมมิชชั่นสูงขึ้นตามและมีค่าใช้จ่ายค่าเช่าอุปกรณ์ที่ไม่สามารถได้จากปี ก่อนเนื่องจากในปี พ.ศ.2552 ทางกรมไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีการดับกระแสไฟฟ้าบ่อยครั้งจึงทำให้ บริษัทมีการเช่าเครื่องปั่นไฟบ่อยตามไปด้วย จึงทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ไม่สามารถลดได้

2.3 แนวทางการลดต้นทุนด้านต้นทุนการผลิต ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการฝ่ายและ ผู้จัดการส่วนให้ความเห็นส่วนใหญ่ใช้วิธี ซื่อเครื่องจักรที่ทันสมัยมาทดแทนแรงงานคนและเปลี่ยน เตาเผาหนึ่งเป็นเตาเผาอุโมงค์แทน พยายามลดของเสียจากการผลิต เจริญต่อรองราคาวัตถุดิบกับผู้ขาย และพัฒนาสูตรการผลิตคืนให้มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ ตามลำดับ

เมื่อนำข้อมูลต้นทุนการผลิตมาวิเคราะห์เปรียบเทียบต่อหน่วยการผลิตและหาสัดส่วนการเปลี่ยนแปลงระหว่างปี พ.ศ.2551 - 2552 ปรากฏว่าต้นทุนโดยรวม มีการเปลี่ยนแปลงต่อหน่วยการผลิตคิดเป็น -6.36 นั้นแสดงว่าต้นทุนโดยรวมสามารถลดต้นทุนได้ 6.36 บาทต่อหน่วย แต่ตัวที่ได้ผลมากที่สุดคือ วัตถุดิบทางตรงประเภทดินและวัตถุดิบทางอ้อมประเภทแก๊ส

2.4 ด้านอื่นๆ ใช้วิธีชะลอการลงทุน จัดกิจกรรมสนับสนุนการลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า

อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการลดต้นทุนธุรกิจเซรามิก บริษัท คลอติตี้เซรามิก จำกัด โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลการศึกษาถึงความสอดคล้องและขัดแย้งของวรรณกรรมที่ได้ทบทวนต่อผลการศึกษา ดังตารางที่ 5. 1

ตารางที่ 5.1 แสดงถึงผลการศึกษา ที่มี ความสอดคล้อง และขัดแย้งกับกรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้วิจัย	ด้านบุคลากร	ด้านบริหารจัดการ	ด้านต้นทุนการผลิต	ด้านอื่นๆ	หมายเหตุด้านอื่นๆ
กิติชัย เตมียกุล (2543)	√	√	√	X	
จิรวัดน์ วรวิชัย (2547)	√		√		
สุขสัน จิตรนาฏเจริญ (2547)			√		
เพ็ญพร อุบลศรี (2550)			√		
สมหวัง วิทยาปัญญานนท์ (2544)	√	√	√		
ผลการศึกษา	√	√	√	√	ชะลอการลงทุนจัดกิจกรรมสนับสนุนเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
	วิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย วิเคราะห์ต้นทุนผลิตต่อหน่วยการผลิต				

จากตารางที่ 5.1 จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาแนวทางการลดต้นทุนของบริษัท คลอติตี้เซรามิก จำกัด มีความสอดคล้องกับ กิติชัย เตมียกุล (2543) ด้านบุคลากร ด้านบริหารจัดการ และด้านต้นทุนการผลิต สอดคล้องกับ จิรวัดน์ วรวิชัย (2547) ด้านบุคลากรและด้านต้นทุนการผลิต สอดคล้องกับ สุขสัน จิตรนาฏเจริญ (2547) ด้านต้นทุนการผลิตและสอดคล้องกับ เพ็ญพร อุบลศรี (2550) ด้านต้นทุนการผลิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

ด้านบุคลากร ผลการศึกษาใช้วิธีการปรับผังโครงสร้างองค์กรให้กระชับซึ่งสามารถลดจำนวนคนได้ ลดขั้นตอนการทำงาน และมีพนักงานที่เหลือในบางหน่วยงาน ก็ใช้วิธีโยกย้ายไปทดแทนหน่วยงานที่ขาด ซึ่งสอดคล้องกับ กิติชัย เตมียกุล (2543) ใช้วิธีโยกย้ายคนในหน่วยงานที่มากไปทดแทนหน่วยงานที่ขาดคน สอดคล้องกับ จิรวัดน์ วรวิชัย (2547) ใช้วิธีปรับปรุงการทำงานลำดับ ขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง สอดคล้อง กับ สมหวัง วิทยาปัญญา (2544) ใช้วิธีลดจำนวนคนและ ชั่วโมงการทำงานและลดงานซ้ำซ้อนจากการจ้างเหมา

ด้านบริหารจัดการ ผลการศึกษาใช้วิธีปิดแอร์ในช่วงเวลาพักและช่วงหยุดงาน เพื่อลดพลังงานไฟฟ้า เจริญการลดค่าขนส่งกับบริษัทขนส่ง ซึ่งสอดคล้องกับ กิติชัย เตมียกุล (2543) ใช้วิธี การกำหนดลำดับการเปิดเครื่องจักร ที่ใช้ กระแสไฟฟ้า เพื่อไม่ให้เกิดการกระชากของไฟ และ สอดคล้อง กับ สมหวัง วิทยาปัญญา (2544) ใช้วิธีลดต้นทุนการขนส่ง

ด้านต้นทุนการผลิต ผลการศึกษาใช้วิธีลดของเสียจากการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต นำเศษวัสดุคืบที่มีคุณภาพเข้าสู่การผลิตใหม่ และเจรจาต่อรองราคาวัสดุคืบ ซึ่งสอดคล้องกับ กิติชัย เตมียกุล (2543) ใช้วิธีการควบคุมดูแลในการลดจำนวนของเสียจากการผลิตมากที่สุดและวิธีที่สัมฤทธิ์สูงสุดได้แก่ การควบคุมดูแลในการลดจำนวนของเสียจากการผลิต สอดคล้องกับ จิรวัดน์ วรวิชัย (2547) ใช้วิธีปรับปรุงกระบวนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ปรับเปลี่ยนการใช้วัสดุคืบให้มีต้นทุนต่ำ สอดคล้องกับ เพ็ญพร อุบลศรี (2550) ซึ่งใช้วิธีการปรับเปลี่ยนวิธีการรับซื้อกระแสไฟฟ้า จากการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยลดการรับซื้อกระแสไฟฟ้าในระบบแรงดัน 22 kV และเพิ่มการรับซื้อระบบแรงดัน 115 kV เพื่อให้ต้นทุนต่ำ ซึ่งกระแสไฟฟ้าเปรียบเสมือนวัสดุคืบของการผลิต และสอดคล้องกับ สมหวัง วิทยาปัญญา (2544) ใช้วิธีลดต้นทุนผันแปรในการผลิต เลือกซื้อวัสดุคืบที่มีราคาถูกกว่า ลดต้นทุนเชื้อเพลิง

ด้านอื่น ๆ ผลการศึกษามีความขัดแย้งต่อกรอบแนวคิดในการศึกษาของผู้ศึกษา กิติชัย เตมียกุล (2543) จะใช้การยกเลิกเบี่ยขยัน ซึ่งผลการศึกษาจะใช้การยกเลิกเบี่ยขยันเป็นการลดต้นทุนด้านบุคลากร จึงเป็นผลการขัดแย้งในการแยกประเภทด้าน

ด้านการวิเคราะห์ สอดคล้องกับ โกศล คีสิลธรรม (2547) ใช้วิธีแสดงผลภาพด้วยมูลค่ายอดขาย เทียบกับค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินงาน และการขาย และสอดคล้องกับ กิ่งกนก พิทยานุคุณ สุนทรี จรูญ และรวีวัลย์ ภิชโยพนากุล (2548) ใช้วิธีคำนวณต้นทุนต่อหน่วย โดยการนำหน่วยของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตรวมทั้งหมด ไปหารต้นทุนรวม

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาแนวทางการลดต้นทุนธุรกิจเซรามิก บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงควรมีนโยบายให้ฝ่ายการผลิตเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต หรือเพิ่ม Yield ให้ได้ตามเป้าหมายจะสามารถลดต้นทุนการผลิตด้านต่างๆ และลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดได้ ซึ่งจุดนี้น่าจะเป็นจุดที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายและต้นทุนรวมทั้งหมดขององค์กร
2. การที่จะเพิ่มผลประกอบการขององค์กรให้มากขึ้น มิใช่แค่ลดต้นทุนเพียงอย่างเดียว ฝ่ายการตลาดจะต้องทำการเพิ่มยอดขายให้ได้มากที่สุดก็จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืนได้ตลอดไป
3. ควรหลีกเลี่ยงแนวทางการลดต้นทุนที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากร เช่น การเลิกจ้าง การให้ออกจากงาน เพราะจากการศึกษาพบว่าแนวทางการลดต้นทุนหลายข้อที่ไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มจากปกติ เพียงแต่มีการจัดการที่ดี และควบคุมติดตามให้ปฏิบัติตามแผน ก็สามารถลดค่าใช้จ่ายได้
4. การพิจารณาเลือกใช้นโยบายการลดต้นทุน ควรมีการศึกษาข้อมูลอย่างถ่องแท้ ก่อนนำไปใช้ ข้อสังเกตอุปกรณ์ไฟฟ้าหากเปิด/ปิดในระยะสั้นๆ กลับสิ้นเปลืองไฟฟ้ามากกว่า เช่น หลอดฟลูออเรสเซนต์ เครื่องปรับอากาศ เปิด/ปิด บ่อยสิ้นเปลืองไฟฟ้า และอาจส่งผลให้เครื่อง Compressor ชำรุดเร็วขึ้นได้
5. การใช้แนวทางการลดต้นทุนบางวิธี กำหนดเป้าหมายของความสำเร็จไว้ในระดับสูง แต่สภาพความจริงกลับสามารถลดค่าใช้จ่ายได้น้อย เช่น การเลิกจ้างหรือให้พนักงานออกจากงานจากผลการศึกษาพบว่าสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มาก แต่จะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรที่ยังทำงานอยู่ ดังนั้นจึงควรพิจารณาเลือกใช้นโยบายการเลิกจ้างเป็นวิธีการสุดท้าย
6. ประเด็นสำคัญของการใช้แนวทางการลดต้นทุนคือบุคลากรในองค์กรนั้นๆ จะต้องเข้าใจสภาพปัญหาและสถานการณ์ที่แท้จริง และรู้สึกมีส่วนร่วมด้วยจึงจะสามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งควรต้องมีการจัดประชุมชี้แจง และเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมในกิจกรรมการประชุมสัมมนา การระดมสมอง เพื่อร่วมแก้ไขปัญหาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาแนวทางการลดต้นทุนโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมของ บริษัท ควอลิตี้เซรามิก จำกัด
2. ศึกษาแนวทางการลดต้นทุนของธุรกิจเซรามิก โดยศึกษาเจาะลึกถึงแนวทางจำเป็นหรือข้อมูลเหตุจูงใจในการเลือกใช้รายละเอียดของแนวทางนั้นๆ และผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับ

3. ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการลดต้นทุนธุรกิจเซรามิกที่เป็นสมาชิกของสภา
อุตสาหกรรมและที่ไม่ได้เป็นสมาชิก



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved