รายงานการวิจัย

เรื่อง

การวิจัยและพัฒนาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

โดย

นายมานพ จันทร์เทศ

งานวิจัยนี้ได้รับงบประมาณสนับสนุน

จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)

ปีงบประมาณ 2550

ชื่องานวิจัย : การวิจัยและพัฒนาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ชื่อผู้วิจัย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานพ จันทร์เทศ

ปีที่ทำวิจัย : ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) วิเคราะห์ระดับการให้ความสำคัญของต้นทุนจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน (2) ศึกษาสภาพการใช้ และการวางยุทธศาสตร์การจัดการเรื่องต้นทุน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน(3) กำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ (4) นำเสนอระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกตามยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่กำหนด มีขั้นตอนในการวิจัยโดย (1) ศึกษาและเตรียมการในขั้นต้น รวมทั้งการออกแบบทดลองและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (2)การศึกษาภาคสนาม(3) การตรวจสอบความเป็นไปได้ของการใช้และการวางยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (4) การกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย การวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหา ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า

1. สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนพบว่า (1) ควรพิจารณาต้นทุนด้านตลาด ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านการผลิต และต้นทุนด้านการจัดการ (2) ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ และ (3) การจัดการต้นทุนควรเน้นต้นทุนการผลิตและต้นทุนการเงินเป็นหลัก

2. ความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจพบว่า (1) ต้นทุนด้านการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสาร (2) ต้นทุนด้านการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า และต้นทุนด้านการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ค่าขนส่ง ค่าวัตถุดิบและค่าแรงงาน (3) ต้นทุนด้านตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนพบว่า(1) การลดต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ การจัดการสั่งซื้อวัตถุดิบ การแสวงหาพลังงานทดแทน การลดค่าไฟฟ้า การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรและการขนส่งที่ประหยัด (2) การลดต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนและการต่อรองเรื่องอัตราดอกเบี้ยต่ำ การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการเพิ่มการชำระหนี้ให้เร็วขึ้น (3) อันดับแรกควรพิจารณาการลดต้นทุนด้านการผลิต (4) การลดต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ การใช้จ่ายของสินค้าคงคลัง (5) การลดต้นทุนด้านการตลาด ได้แก่ ค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การป้องกันการขายตัดราคา

4. แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พบว่า (1) การสร้างสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง ความสะดวกในการใช้งานและเน้นความปลอดภัย (2) การสร้างตลาดเฉพาะ ได้แก่ การวิจัยตลาดใหม่ ๆ การมุ่งนำเสนอตัวสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง (3) การสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควรพิจารณาปัจจัยที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์และพันธกิจ (4) การทำให้สินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ การมุ่งเน้นการหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ

5. การนำเสนอระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พบว่า (1) ต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรมความรู้ด้านการเงิน , ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน , มีสถาบันการเงินเฉพาะสนับสนุน และ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล (2) ต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล , ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ ,จัดตั้งสหกรณ์บริการ และสร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (3) ต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน , ตั้งศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ , ตั้งศูนย์วิจัยพลังงาน และ ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (4) ต้นทุนด้านการตลาด ได้แก่ อบรมพนักงาน , ตั้งศูนย์วิจัยตลาด , สร้างคลังสินค้า และตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งเน้นการใช้และการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่าง 4 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง และธุรกิจการบริการ ผู้วิจัยคาดหวังว่าผู้ที่มาอ่านงานวิจัยชิ้นนี้น่าจะได้เกิดแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการลดต้นทุนต่าง ๆ เพื่อที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลงได้ก็ด้วยการสนับสนุนและให้กำลังใจจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกศักดิ์ บุตรลับ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ศรชัย เย็นเปรม รองอธิการฝ่ายวางแผนและพัฒนา รวมทั้งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสำนักวิจัยและศิลปวัฒนธรรม ที่กรุณาติดตามงานและให้ความอนุเคราะห์ในด้านการประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) อีกทั้งนักศึกษาภาคปกติและภาคสมทบที่ผู้วิจัยเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาอยู่ที่ช่วยกันเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยความวิริยะอุตสาหะ รวมทั้งเจ้าหน้าที่สำนักวิจัยและศิลปวัฒนธรรมที่ช่วยอนุเคราะห์ในงานธุรการ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ต่าง ๆ ที่ได้นำมาใช้ในการศึกษาและเป็นแบบอย่างในการที่จะถักทอให้เกิดแนวคิดและแบบฉบับในการเขียน วิเคราะห์งานวิจัยจนกระทั่งสำเร็จลงได้ด้วยดี สุดท้ายขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ที่ได้ให้เงินทุนสนับสนุนการวิจัย

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ข
กิตติกรรมประกาศ ..... ง
สารบัญ ..... จ
สารบัญตาราง ..... ช
สารบัญแผนภาพ ..... ญ

บทที่

1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 2
สมมติฐานในการวิจัย 2
กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย 3
ขอบเขตของการวิจัย 3
นิยามศัพท์เฉพาะ 4
ระเบียบวิธีวิจัย 5
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยสังเขป 6
ผลที่คาดว่าจะได้รับ 6
2 เอกสารงานวิจัยและวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง 7
ความหมายของต้นทุนและประเภทของต้นทุน 7
ยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขัน 11
ประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ 13
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 15
3 วิธีดำเนินการวิจัย 18
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 18
การดำเนินการวิจัย 18
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 25
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 25

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 2 สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนและความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ 29
ตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน 36
ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 39
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล 46
5 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์ข้อมูล 52
การกำหนดและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก 52
การกำหนดและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง 52
ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก 53
ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง 63
สรุปผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ 72
6 สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ 75
การดำเนินการวิจัย 75
สรุปผลการวิจัย 76
อภิปรายผลการวิจัย 80
ข้อเสนอแนะในการวิจัย 84
รายการอ้างอิง 86
ภาคผนวก 88
ภาคผนวก ก. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ 89
ภาคผนวก ข. แบบสอบถามงานวิจัย 92
ภาคผนวก ค. แบบสอบถามเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ 99
ภาคผนวก ง. แบบสอบถามเพื่อพิจารณาความสอดคล้องกัน 105

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1 จำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก จำแนกตามรายจังหวัด 19

2 กลุ่มตัวอย่างของจำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก จำแนกตามรายจังหวัด 20

3 กลุ่มตัวอย่างของจำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก จำแนกตามรายจังหวัดและรายอำเภอโดนคำนวณตามสัดส่วน 20

4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ 25

5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ 25

6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา 26

7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำอาชีพ 26

8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจ 26

9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของธุรกิจ 27

10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนเงินทุนที่เริ่มใช้ในการทำธุรกิจ 27

11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแหล่งเงินทุนที่ใช้ 27

12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนแรงงานที่ทำ 28

13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 28

14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการจัดการกับต้นทุน 29

15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามต้นทุนที่มุ่งเน้น 29

16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ที่ใช้ 30

17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์ 30

18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ 30

19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามยุคการเปลี่ยนแปลงที่ต้องดำเนินการใช้ยุทธศาสตร์ 31

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความสำคัญของต้นทุนด้านตลาด ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ 32

21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความสำคัญของต้นทุนการเงิน ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ 33

22 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความสำคัญของต้นทุนการจัดการ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ 34

23 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความสำคัญของต้นทุนการผลิต ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ 35

24 การเรียงลำดับความสำคัญของต้นทุนด้านต่าง ๆ 36

25 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านตลาด 37

26 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน 37

27 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ 38

28 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการผลิต 39

29 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านแตกต่างจากของคนอื่น 40

30 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านต้นทุนต่ำ 40

31 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านสร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่ 41

32 แนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 41

33 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด 42

34 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน 42

35 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ 43

36 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต 43

37 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งแรก ในประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ ในการจัดการต้นทุน 53

38 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งแรก ในประเด็นความสำคัญของต้นทุน ที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ 54

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

39 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งแรก ในประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน 56
40 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งแรก ในประเด็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 58
41 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งแรก ในประเด็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 59
42 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่สอง ในประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน 63
43 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่สอง ในประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ 64
44 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่สอง ในประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน 65
45 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่สอง ในประเด็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 67
46 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่สอง ในประเด็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 68

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

1 กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย..... 3

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นเรื่องที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และแนวนโยบายของรัฐบาลก็มุ่งเน้นที่จะให้มีการดำเนินการให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นและเป็นเรื่องที่จะต้องมีการเอาจริงเอาจัง ปัจจุบันการวัดขีดความสามารถในการแข่งขันมีหลายหน่วยงานที่จัดทำอยู่ เช่น IMD WEF เป็นต้น ซึ่งใช้เกณฑ์หลายอย่างและหนึ่งในจำนวนนั้นก็คือสภาพทางเศรษฐกิจในเรื่องการลงทุน โดยที่การลงทุนในธุรกิจต่าง ๆ ที่มีอยู่ในแต่ละประเทศสิ่งสำคัญคือ ต้นทุนของธุรกิจนั้น ๆ ว่าทำอย่างไรจึงจะลดต้นทุนให้ต่ำลง เพราะว่าการที่ธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำลงจะทำให้การกำหนดราคาสินค้าและบริการสามารถเข้าสู่ภาวะการแข่งขันได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการหายุทธศาสตร์ที่จะจัดการกับต้นทุนจึงเป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง โดยเฉพาะต้นทุน 4 อย่างคือ ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน

แต่เนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ ในประเทศหลังจากที่เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540 มีธุรกิจต่าง ๆ ล้มละลายเป็นจำนวนมาก แต่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ค่อยได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ครั้งนั้น หากแต่ยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพราะว่าธุรกิจขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนจำนวนน้อย ใช้แรงงานในท้องถิ่น มิใช่รับแรงงานจากการอพยพแรงงานจากแหล่งอื่น ทำให้คนในท้องถิ่นมีรายได้และมีงานทำ อีกทั้งยังใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นจึงสามารถปรับตัวได้อย่างดีแม้ว่าจะเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรงก็ตาม ด้วยเหตุนี้ธุรกิจขนาดย่อมจึงเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญของเศรษฐกิจประเทศ เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยลักษณะของรูปแบบธุรกิจที่เอื้ออำนวยให้ผู้ประกอบการเริ่มต้นทางธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตก (ประกอบไปด้วยจังหวัดเพชรบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์และสมุทรสงคราม) ซึ่งมีสถานประกอบการอยู่ประมาณ 3,000-4,000 แห่งและสามารถทำรายได้ปีละไม่น้อยกว่า 7,000 ล้านบาท แต่การที่ธุรกิจขนาดย่อมจะสามารถเข้าสู่ภาวะการแข่งขันได้จำเป็นจะต้องหาทางลดต้นทุนต่าง ๆ โดยที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนที่เหมาะสมให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

การแข่งขันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์กรทางธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องมียุทธศาสตร์เพื่อการดำเนินการให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญเพราะว่าเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และการปฏิบัติงานในระยะยาว ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะสร้างยุทธศาสตร์โครงสร้างและกระบวนการอื่นตามความต้องการที่มีต่อสิ่งแวดล้อม และเพื่อยกระดับสมรรถภาพและทักษะให้ได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ดีการสร้างและกำหนดยุทธศาสตร์เป็นงานยาก จะต้องใช้ทั้งการวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยเฉพาะการสังเคราะห์เพื่อสร้างปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ ยุทธศาสต์ที่ดีจะต้องฝังอยู่ในความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในคุณค่าและศักยภาพของลูกค้าในปัจจุบัน สร้างตลาดเข้าไปสู่การแข่งขัน และเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านั้นว่าจะเป็นไปอย่างไรได้บ้าง ซึ่งจะแสดงออกมาอย่างชัดเจนในความตั้งใจที่จะใช้กลยุทธ์และนวัตกรรมในการแข่งขัน ลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์คือการเน้นการกระทำในสิ่งซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง เป้าหมายสูงสุดของยุทธศาสตร์คือการสร้างมูลค่าให้กับผู้ร่วมหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ (stakeholders) (จารึก ชูกิตติกุล 2549 : 54) และสิ่งที่จะสามารถทำได้ก็คือ การจัดการต้นทุนที่เหมาะสม ทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน ให้มีมูลค่าต่ำลงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้ได้ ด้วยเหตุต่าง ๆ ที่กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ระดับการให้ความสำคัญของต้นทุน จากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตกทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน
2. เพื่อศึกษาสภาพการใช้ และการวางยุทธศาสตร์การจัดการเรื่องต้นทุน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. เพื่อกำหนด และพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะช่วยเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. เพื่อนำเสนอระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ตามยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่กำหนด

สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ให้ความสำคัญของต้นทุน

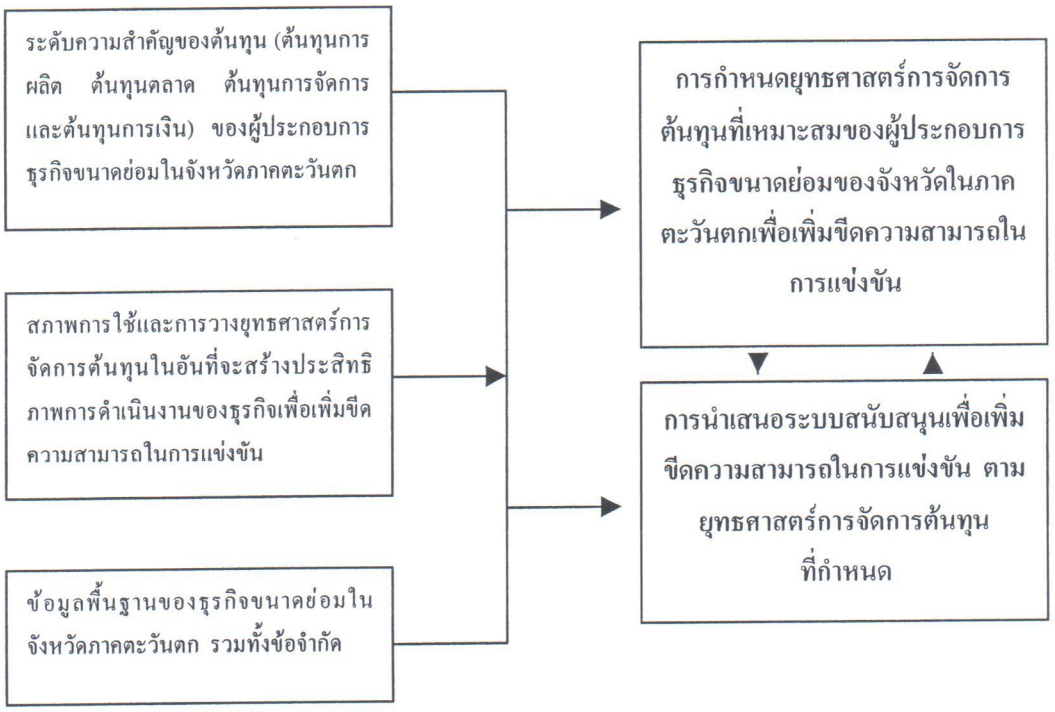
(ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน) อยู่ในระดับใด

2. ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตกมีการใช้ และวางยุทธศาสตร์การจัดการเรื่องต้นทุนอย่างไร ที่จะสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

3. ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะช่วยเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมีการกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์อะไรบ้างและเป็นอย่างไร

4. ระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ตามยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่กำหนด จะนำเสนอสิ่งใดบ้าง

กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของโครงการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. พื้นที่ที่ศึกษาได้แก่ จังหวัดในภาคตะวันตกประกอบด้วย เพชรบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์ และสมุทรสงคราม

2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่จดทะเบียนในทำเนียบอุตสาหกรรมของแต่ละจังหวัดประจำปี พ.ศ.2550

3. ธุรกิจขนาดย่อมจะประกอบไปด้วยธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง และธุรกิจบริการ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางหรือการกระทำตามแผนการที่ได้กำหนดไว้เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำหรับกิจการทางธุรกิจที่อยู่ภายใต้สภาวะการแข่งขัน

การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดแนวทางในการลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดในแต่สาขาของธุรกิจขนาดย่อม

ต้นทุน หมายถึง ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการจัดการ ต้นทุนทางการเงินและต้นทุนการตลาด

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม หมายถึง บุคคลที่ทำธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียว โดยธุรกิจนั้นเป็นธุรกิจขนาดเล็ก และมีผู้ปฏิบัติการหรือคนงานในกิจการนั้นไม่เกิน 15 คน รวมทั้งมีเงินลงทุนไม่เกิน 10 ล้านบาท ทั้งนี้ธุรกิจนั้น ๆ จะเป็นธุรกิจที่อยู่ในพื้นที่ของจังหวัดในภาคตะวันตก

จังหวัดในภาคตะวันตก หมายถึง จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดสมุทรสงครามและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ธุรกิจขนาดย่อม หมายถึงธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง และธุรกิจบริการ

ธุรกิจการผลิต หมายถึง ธุรกิจที่สร้างสินค้าและบริการ ทั้งในด้านการผลิตภาคเกษตร และภาคอุตสาหกรรม อันประกอบไปด้วย โรงสีข้าว การทำฟาร์ม การเลี้ยงสัตว์ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม สิ่งทอ/การถักทอ/สาน การแปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ ผลิตกระดาษ เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เครื่องแต่งกาย

ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง ธุรกิจที่จำหน่ายสินค้ารายชิ้นหรือเพียงเล็กน้อยให้กับลูกค้า ซึ่งในที่นี้ธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ การจำหน่ายสินค้านานาชนิด (โชวห่วย) สินค้าสิ่งทอ สิ่งถักหรือสาน เครื่องแต่งกาย เครื่องเรือน/แต่งบ้าน วัตถุดิบเกษตร วิทยุ/โทรทัศน์ วัสดุก่อสร้าง เครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร จักรยานยนต์/จักรยาน เคมีภัณฑ์และยา เครื่องสำอาง กระดาษ/หนังสือ/เครื่องเขียน ทองและอัญมณี เครื่องบวช

ธุรกิจค้าส่ง หมายถึง ธุรกิจที่จำหน่ายสินค้าครั้งละมาก ๆ ให้กับลูกค้า ซึ่งในที่นี้ ได้แก่การจำหน่ายสินค้านานาชนิด (โชวห่วย) สินค้าสิ่งทอ สิ่งถักหรือสาน เครื่องแต่งกาย เครื่องเรือน/แต่งบ้าน วัตถุดิบเกษตร วิทยุ/โทรทัศน์ วัสดุก่อสร้าง เครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร จักรยานยนต์/จักรยาน เคมีภัณฑ์และยา เครื่องสำอาง กระดาษ/หนังสือ/เครื่องเขียน ทองและอัญมณี เครื่องบวช

ธุรกิจบริการ หมายถึง ธุรกิจต่อไปนี้ โรงแรม บ้านเช่า สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ การพักผ่อน ธุรกิจความงาม การอบสมุนไพร การรักษาพยาบาล การประกันภัยและการเงิน บริการเกี่ยวกับกฎหมายและบัญชี การซ่อมแซมบำรุงรักษายานพาหนะต่าง ๆ การให้บริการการศึกษาหรือฝึกอบรม การบริการการท่องเที่ยว

ระเบียบวิธีวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่จดทะเบียนในทำเนียบอุตสาหกรรมของแต่ละจังหวัดประจำปี พ.ศ.2550 โดยมีการสุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอนคือ (1) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดของภาคตะวันตกโดยการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (2) คำนวณกลุ่มตัวอย่างจากข้อ (1) ให้ได้ตามสัดส่วนแยกเป็นรายจังหวัด (3) สุ่มอย่างง่ายในแต่ละจังหวัดให้ได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละรายอำเภอ (4) สุ่มอย่างง่ายในแต่ละอำเภอให้ได้กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทธุรกิจขนาดย่อม 4 ประเภทคือ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีกธุรกิจการค้าส่งและธุรกิจการบริการ และให้ได้ตามสัดส่วน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ซึ่งจะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (จังหวัดในภาคตะวันตก) โดยแบบสอบถามมี 6 ตอน ได้แก่ ตอนแรกเป็นข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจขนาดย่อม ตอนที่สองเป็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนและความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ตอนที่สามเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ตอนที่สี่เป็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตอนที่ห้าเป็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอนที่หกเป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.2 สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นและการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และสัมมนา การจดบันทึก โดยผู้ที่ให้ข้อมูลจะมีทั้งผู้ประกอบการธุรกิจและผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร เช่น งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานต่าง ๆ ข้อมูลที่เป็นสถิติ บทความ วารสารต่าง ๆ เป็นต้น จะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกและการวิเคราะห์เอกสาร

2.2.1.2 แหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ ผู้ทรงคุณวุฒิ จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทอดแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสัมมนา โดยผู้วิจัย ผู้ช่วยวิจัย และคณะผู้วิจัย (ที่ผ่านกระบวนการฝึกอบรมในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดีมาแล้ว)

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.3.1 กรณีเป็นข้อมูลที่ได้จากการแบบสอบถาม นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและนำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรม SPSS FOR WINDOWS และวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3.2 กรณีเป็นข้อมูลที่เป็นเชิงเนื้อหาจากการจดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และสัมมนาจะวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และสรุปเป็นความเรียง

3. สถานที่ทำการเก็บข้อมูลได้แก่จังหวัดในภาคตะวันตกคือ เพชรบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์ และสมุทรสงคราม

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยสังเขป

1. ขั้นที่ 1 การศึกษาและการเตรียมการในขั้นต้น
2. ขั้นที่ 2 การศึกษาภาคสนาม
3. ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล
4. ขั้นที่ 4 การปรับปรุงและเสนอรายงานการวิจัย

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ประเด็นของยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุน ของการประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก โดยเป็นต้นทุนการผลิต ต้นทุนตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน

2. ได้รายงานการใช้ และการวางยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตกที่จะสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

3. เป็นตัวแบบสำคัญในการกำหนด และพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่จังหวัดอื่น ๆ จะได้นำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ที่จะช่วยเพิ่ม/พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมให้สามารถเข้าสู่ภาวะการแข่งขันได้

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยและวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นเอกสารงานวิจัยและวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง ขอนำเสนอเรื่องที่เกี่ยวเนื่องกับการวิจัยและพัฒนาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้ (1) ความหมายของต้นทุนและประเภทของต้นทุน (2) ยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขัน (3) ประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ และ(4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของต้นทุนและประเภทของต้นทุน

เมื่อกล่าวถึงต้นทุนแล้ว ศศิวิมล มีอำพล (2543, หน้า 12-27) ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ การบัญชีเพื่อการจัดการดังนี้

ต้นทุนหมายถึงเงินสดหรือสิ่งที่เทียบเท่าเงินสดที่ได้จ่ายไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการซึ่งนำประโยชน์มาให้กิจการในปัจจุบันหรือในอนาคต ดังนั้นในการนำมาซึ่งประโยชน์แก่กิจการในปัจจุบันหรือในอนาคตนั้นให้ได้มากที่สุดนั้นกิจการต้องพยายามลดต้นทุนให้มากที่สุดเพื่อก่อให้เกิดกำไรที่สูงที่สุดแก่กิจการ

ในขณะที่ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2546 , หน้า 30-41) ได้อธิบายความหมายของต้นทุนว่า ต้นทุน (Costs) หมายถึงมูลค่าของทรัพยากรที่กิจการต้องสูญเสียไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการกลับมา โดยมูลค่าของทรัพยากรนั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งเป็นลักษณะของการลดลงในสินทรัพย์หรือเพิ่มขึ้นในหนี้สิน ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจจะได้ประโยชน์ในปัจจุบันหรือในอนาคตก็ได้ เมื่อต้นทุนใดที่เกิดขึ้นแล้วและกิจการได้ใช้ประโยชน์ไปทั้งสิ้นแล้ว ต้นทุนนั้นก็จะถือเป็น ค่าใช้จ่าย (Expenses) ดังนั้นค่าใช้จ่ายจึงหมายถึงต้นทุนที่ได้ให้ประโยชน์และกิจการได้ใช้ประโยชน์ทั้งสิ้นแล้วในขณะนั้นหรืองวดบัญชีนั้น และสำหรับต้นทุนที่กิจการสูญเสียไป แต่จะให้ประโยชน์แก่กิจการอนาคต เรียกว่า สินทรัพย์ (Asset)

แต่ต้นทุนมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหาร ต้นทุนแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ต้นทุนการผลิต (Manufacturing Costs) และต้นทุนที่ไม่ใช่ต้นทุนการผลิต (Non- Manufacturing Costs)

1. ต้นทุนการผลิต (Manufacturing Costs)

ต้นทุนการผลิตเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิตโดยเริ่มจากขบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยกิจการที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิตจะเป็นกิจการประเภทผลิตกรรม (Manufacturing) ซึ่งจะต่างกับกิจการประเภทซื้อขายสินค้า(Merchandising) และกิจการประเภทบริการ (Service) เนื่องจากกิจการสองประเภทหลังจะไม่มีต้นทุนประเภทต้นทุนการผลิตเกิดขึ้น โดยต้นทุนการผลิตจะประกอบด้วย 3 ชนิด ได้แก่ (1) วัตถุทางตรง (Direct Material) (2) แรงงานทางตรง (Direct Labour) และ (3) ค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead)

1.1 วัตถุทางตรง (Direct Material) เป็นกิจการประเภทผลิตสินค้าจะนำวัตถุดิบมาใช้ในการแปลงสภาพเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยวัตถุดิบที่นำมาใช้ในการแปลงสภาพเป็นสินค้าสำเร็จรูปจะแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ วัตถุทางตรง ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่เป็นส่วนสำคัญในการแปลงสภาพให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปและสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าวัตถุดิบชนิดนี้เป็นวัตถุดิบที่นำมาผลิตนั้นเป็นของสินค้าสำเร็จรูปชนิดใด ตัวอย่างเช่น เหล็ก พลาสติก ยาง เป็นวัตถุทางตรงที่ใช้ในการผลิตรถยนต์เป็นต้น ดังนั้นวัตถุทางตรงจะถือเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิต ส่วนวัตถุทางอ้อม เป็นวัตถุดิบที่ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าเป็นวัตถุดิบที่นำมาผลิตเป็นของสินค้าสำเร็จรูปชนิดใด ตัวอย่างเช่น น้ำมันเครื่อง จะเป็นวัตถุทางอ้อมของกิจการประเภทผลิตรถยนต์ นอกจากนี้จะพิจารณาว่าวัตถุดิบเป็นวัตถุทางอ้อมหรือไม่นั้นอาจพิจารณาจากต้นทุนโดยวัตถุทางอ้อมจะมีมูลค่าน้อยมากเมื่อเทียบกับมูลค่าสินค้าสำเร็จรูป ตัวอย่างเช่น กาว เข็มหมุด จะเป็นวัตถุทางอ้อมของกิจการประเภทผลิตเสื้อผ้าเป็นต้น ดังนั้นวัตถุทางอ้อมจะไม่ถือเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิต โดยวัตถุทางอ้อมจะถือเป็นค่าใช้จ่ายการผลิตซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของต้นทุนการผลิต

1.2 แรงงานทางตรง (Direct Labour) กิจการประเภทผลิตสินค้าจะนำแรงงานมาใช้ในการผลิตโดยแรงงานจะแปลงสภาพวัตถุดิบให้อยู่ในรูปของสินค้าสำเร็จรูป โดยแรงงานที่นำมาใช้ในการแปลงสภาพเป็นสินค้าสำเร็จรูปจะแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ แรงงานทางตรง (Direct Labour) และแรงงานโดยอ้อม (Indirect Labour) สำหรับแรงงานโดยตรงเป็นแรงงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการแปลงสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปโดยสามารถระบุแจกแจงได้ชัดเจนว่าแรงงานนี้เป็นแรงงานที่นำมาผลิตสินค้าสำเร็จรูปชนิดใด ดังนั้นแรงงานทางตรงจะถือเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิต ส่วนแรงงานทางอ้อม เป็นแรงงานที่หน้าที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงในการแปลงสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป ไม่สามารถระบุแจกแจงได้ชัดเจนว่าแรงงานนี้ทำงานให้กับการผลิตสินค้าสำเร็จรูปชนิดใด แต่อย่างไรก็ตามแรงงานทางอ้อมนี้ก็มีความจำเป็นในขบวนการผลิต เช่น ผู้ควบคุม

งาน เป็นต้น ดังนั้นแรงงานทางอ้อมจะถือเป็นค่าใช้จ่ายการผลิตซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของต้นทุนการผลิต

1.3 ค่าใช้จ่ายการผลิต เป็นต้นทุนที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการแปลงสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป หรืออาจกล่าวได้ว่าค่าใช้จ่ายการผลิตเป็นต้นทุนการผลิตทั้งหมดที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากวัตถุทางตรงและแรงงานทางตรง

2. ต้นทุนที่ไม่ใช้ต้นทุนการผลิต (Non-Manufacturing Costs)

ต้นทุนที่ไม่ใช่ต้นทุนการผลิตนั้นเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะแบ่งเป็น 2 ประเภทหลักดังนี้

2.1 ค่าใช้จ่ายในการขาย (Selling Expenses) เป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้นเนื่องจากกิจกรรมการขาย ซึ่งจะเป็นรายการหนึ่งที่แสดงส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานในงบกำไรขาดทุน และจัดเป็นต้นทุนตามงวดเวลา (Period Cost) ซึ่งต้นทุนตามงวดเวลา เช่น ค่าโฆษณา ค่าตอบแทนพนักงานขาย เป็นต้น

2.2 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร เป็นค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดขึ้น เนื่องจากกิจกรรมการบริหารทั่ว ๆ ไป ซึ่งจะเป็นอีกรายการหนึ่งที่แสดงส่วนค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานใน งบกำไรขาดทุน และจัดเป็นต้นทุนตามงวดเวลาด้วย (Period Cost) เช่น เงินเดือนผู้บริหาร ค่าใช้จ่ายสำนักงาน ค่าทำความสะอาด เป็นต้น

สำหรับต้นทุนในการตัดสินใจ ก็จะประกอบๆไปด้วย (1) ต้นทุนค่าเสียโอกาส ซึ่งจะเป็นรายได้ที่จะเกิดขึ้นถ้ากิจการเลือกทางเลือกหนึ่ง แต่เนื่องจากกิจการไม่เลือกทางเลือกนี้ กิจการไปเลือกทางเลือกอื่น ทำให้กิจการเสียค่าเสียโอกาสได้รับรายได้จำนวนนี้ เช่น กิจการหนึ่งมีกำลังเครื่องจักรเหลือที่จะสามารถผลิตสินค้าเพิ่มขึ้นได้อีก หรือกิจการนำเครื่องจักรตัวนี้ไปให้เช่าซึ่งกิจการจะได้รับ ค่าเช่าต่อเดือน 20,000 บาท ถ้ากิจการเลือกทางเลือกแรกคือผลิตสินค้าเพิ่มขึ้น ทำให้กิจการเกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสจำนวน 20,000 บาท ซึ่งเป็นรายได้ที่กิจการไม่ได้รับเนื่องจากกิจการไม่เลือกทางเลือกนี้ (2) ต้นทุนจม เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นในอดีตและจะไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งต้นทุนจมนี้จะไม่มีผลต่อการตัดสินใจในปัจจุบันหรือในอนาคต เช่น กิจการซื้อเครื่องจักรตัวหนึ่งราคา 1,000,000 บาท เมื่อ 5 ปีที่แล้ว โดยปัจจุบันมีราคาตามบัญชีเหลืออยู่ 400,000 บาท ราคาตามบัญชี 400,000 บาทนี้ถือเป็นต้นทุนจมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในอนาคต (3) ต้นทุนส่วนแตกต่าง เป็นส่วนแตกต่างระหว่างรายได้ และต้นทุนระหว่างทางเลือก แต่ละทางเลือกที่นำมาพิจารณาในการตัดสินใจ เช่น กิจการหนึ่งมีทางเลือกในการนำเครื่องจักรมาผลิตและจำหน่ายสินค้าโดยจะเกิดรายได้จากการขายเพิ่มขึ้นต่อเดือน 150,000 บาท และมีต้นทุนการผลิตรวมเกิดขึ้น 50,000 บาท ต้นทุนที่ไม่ใช่ต้นทุนการผลิตเกิดขึ้น 30,000 บาท สำหรับอีกทางเลือกหนึ่งคือ กิจการนำเครื่องไปให้เช่าโดยได้รับค่าเช่าเดือน

ละ 40,000 บาท โดยไม่มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น (4) ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ เป็นต้นทุนที่จะไม่เกิดขึ้นถ้ากิจการไม่เลือกทางเลือกนั้น ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้เช่นถ้ากิจการต้องการหยุดการผลิตสินค้าชนิดหนึ่ง ดังนั้นเงินเดือนคนงานวัตถุทางตรงในแผนกผลิตสินค้าชนิดนี้จะถือเป็นต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้จะเป็นต้นทุนผันแปร (5) ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นถึงแม้ว่ากิจการตัดสินใจจะเลือกหรือไม่เลือกทางเลือกนั้นก็ตาม ซึ่งโดยส่วนมากแล้วต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้มักจะเป็นต้นทุนคงที่ (ต้นทุนคงที่เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นเท่ากันตลอดในช่วงระดับกิจกรรมหนึ่ง) ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร ค่าเช่าอาคาร เป็นต้น

สำหรับต้นทุนในการวางแผนและควบคุม จะแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ต้นทุนผันแปร (Variable Costs) เป็นต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วนเดียวกับการเปลี่ยนแปลงปริมาณกิจกรรมในช่วงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น ถ้าปริมาณกิจกรรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต้นทุนผันแปรรวมก็จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ด้วย โดยปริมาณกิจกรรมจะขึ้นอยู่กับต้นทุนแต่ละรายการว่าต้นทุนนั้นผันแปรขึ้นอยู่กับสิ่งใด เช่น ชั่วโมงเครื่องจักร ชั่วโมงแรงงาน จำนวนหน่วยผลิต เป็นต้น ตัวอย่างของต้นทุนผันแปร เช่น แรงงานทางตรงจะผันแปรตามจำนวนหน่วยผลิต ค่าใช้จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงจะผันแปรตามจำนวนระยะทางกิโลเมตรที่รถยนต์วิ่ง วัตถุทางตรงจะผันแปรตามจำนวนหน่วยผลิต เป็นต้น

2. ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) เป็นต้นทุนที่ต้นทุนรวมจะเท่ากันตลอดช่วงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหรืออาจกล่าวได้ว่าต้นทุนคงที่เป็นต้นทุนที่ไม่เปลี่ยนแปลง แม้ว่าปริมาณกิจกรรมจะเปลี่ยนแปลงไป โดยต้นทุนชนิดนี้จะคงที่ภายในช่วงกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น ตัวอย่างของต้นทุนคงที่ เช่น ค่าประกันภัย ค่าเช่า ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น

3. ต้นทุนผสม เป็นต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรม แต่ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงนั้นการเปลี่ยนแปลงไม่เป็นสัดส่วนเดียวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับกิจกรรม หรืออาจกล่าวได้ว่าต้นทุนผสมนี้จะเป็นต้นทุนที่ประกอบด้วยต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่ ตัวอย่าง เช่น ค่าเช่ารถบรรทุก ซึ่งต้นทุนคงที่คือต้นทุนค่าเช่ารวมกับต้นทุนผันแปรซึ่งจะผันแปรตามจำนวนกิโลเมตรที่ใช้งานไป หรือค่าโทรศัพท์ซึ่งต้นทุนคงที่คือค่าบริการรายเดือน ถึงแม้ว่าจะไม่ใช้โทรศัพท์ก็ตามรวมกับต้นทุนผันแปรซึ่งจะผันแปรตามจำนวนครั้งที่ใช้โทรออก เป็นต้น

สรุปได้ว่าต้นทุนมีความสำคัญมากเพราะหากทำให้ต้นทุนลดลงได้ก็จะทำให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้และราคาจำหน่ายก็จะลดลงได้ ต้นทุนสามารถจำแนกได้หลายประเภทตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ เช่น ต้นทุนผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต ต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม ต้นทุนที่ไม่ใช่ต้นทุนการผลิต เป็นต้น ส่วนต้นทุนการผลิตจะประกอบไปด้วยวัตถุทางตรง แรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต

ยุทธศาสตร์และการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายตั้งแต่อดีตกาลจนปัจจุบัน หากกล่าวถึงยุทธศาสตร์ หลายคนอาจมุ่งไปสู่วิธีการหรือกลวิธีหรือสิ่งใดก็ตามที่ทำให้ชนะคู่แข่งได้เมื่อนำมาใช้ ซึ่งผู้นำมาใช้ควรจะกลั่นกรองแล้วว่าสิ่งที่ตนเลือกมาใช้ควรจะได้ผลมากที่สุด หากนำออกมาใช้แล้วได้ผลน้อยก็จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนากันต่อไป ดีวิท และไมเยอร์ (De Wit and Meyer , 2005 หน้า 49) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ว่า เหตุแห่งการกระทำเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในจุดประสงค์ขององค์การ ในขณะที่ จารึก ชูกิตติกูล (2549 หน้า 54) ได้กล่าวถึงยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญเพราะว่าเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างทางเลือกต่าง ๆ และการปฏิบัติงานในระยะยาว บริษัทที่ประสบผลสำเร็จจะสร้างยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และกระบวนการอื่นตามความต้องการที่มีต่อสิ่งแวดล้อม และเพื่อยกระดับสมรรถภาพและทักษะให้ได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ดีการสร้างยุทธศาสตร์เป็นงานยาก จะต้องใช้ทั้งการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ โดยเฉพาะการสังเคราะห์เพื่อสร้างปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องฝังอยู่ในความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในคุณค่าและศักยภาพของลูกค้าในปัจจุบัน สร้างตลาดเข้าไปสู่การแข่งขัน และเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านั้น ว่าจะเป็นไปอย่างไรได้บ้าง ซึ่งจะแสดงออกมาอย่างชัดเจนในความตั้งใจที่จะใช้กลยุทธ์และนวัตกรรมในการแข่งขัน (ต่อสู้) ลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์คือการเน้นการกระทำในสิ่งซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง เป้าหมายสูงสุดของยุทธศาสตร์คือการสร้างมูลค่าให้กับผู้ร่วมหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ (Stakeholders) โดยการทำให้ลูกค้าได้รับการสนองความต้องการต่าง ๆ ของลูกค้า หากบริษัทใดทำสิ่งนี้ได้อย่างต่อเนื่องไปช่วงเวลาหนึ่งแสดงว่าบริษัทนั้นมียุทธศาสตร์เหนือกว่าบริษัทอื่น ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำไม่ได้ง่าย ๆ เพราะลูกค้าจะเปลี่ยนความต้องการไปเร็วและบ่อยเมื่อเคยชินกับสินค้าและบริการใดแล้วมีสิ่งใหม่เข้ามาในตลาด จึงกล่าวได้ว่าสิ่งซึ่งมีมูลค่าในวันนี้อาจไม่มีมูลค่าในวันรุ่งขึ้น

การแข่งขันเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์การทางธุรกิจ ดังนั้นจึงต้องมียุทธศาสตร์เพื่อดำเนินการให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน องค์การที่ไม่ใช่ธุรกิจก็ต้องมียุทธศาสตร์ในการเอาชนะปัญหาที่ต้องเผชิญ เช่น กองทัพ ตำรวจ รัฐบาล เป็นต้น รวมทั้งยุทธศาสตร์จะมีการกำหนดจากขอบเขตปัญหาแต่ละด้านหรือหน่วยงานนั้น ๆ ยุทธศาสตร์ด้านหนึ่งอาจนำมาประยุกต์ใช้ในอีกด้านหนึ่งได้ หรือแม้แต่นำไปใช้เป็นยุทธศาสตร์หลักของกิจกรรมหลาย ๆ ด้านได้ ยุทธศาสตร์บางอย่างอาจเป็นข้อความประกาศเป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริงแต่จะไม่มีรายละเอียดของการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงก็ได้

ยุทธศาสตร์การแข่งขันทางธุรกิจ

ยุทธศาสตร์การแข่งขันทางธุรกิจที่นำมาเสนอในที่นี้ก็คือ แนวคิดของพอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter , 1998 หน้า 34-41) ซึ่งมีดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ทำให้แตกต่าง (Differentiation strategy) เป็นการทำให้สินค้าและบริการของบริษัทแตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ การใช้ยุทธศาสตร์นี้องค์การอาจสร้างการรับรู้เอกลักษณ์ของสินค้าของตนโดยการโฆษณา ทำให้สินค้ามีลักษณะแตกต่างจากของคนอื่น ให้บริการที่พิเศษกว่าหรือมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ยุทธศาสตร์นี้จะทำให้ได้ลูกค้าที่ไม่ได้ห่วงเรื่องราคาสินค้า จึงทำให้ได้กำไรสูงกว่าลูกค้าทั่วไป บริษัทที่ใช้ยุทธศาสตร์เช่นนี้ เช่น อินเทลผู้ผลิตชิพอินเทลรุ่นเพนเทียม ซึ่งไม่เหมือนชิพยี่ห้ออื่น และบริษัทกาแฟสตาร์บักส์ที่สร้างยี่ห้อที่มีคุณค่าสูงสุดของกาแฟซึ่งเป็นของบริโภคชนิดเดียวเท่านั้น

2. ยุทธศาสตร์เป็นผู้ผลิตต้นทุนต่ำ (Low-cost-producer strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่พยายามจะขยายตลาดให้มีส่วนแบ่งมากขึ้นแบบเน้นต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยหาทางลดค่าใช้จ่ายอย่างจริงจังรุนแรง และควบคุมการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่ง ยุทธศาสตร์การใช้ต้นทุนต่ำจะส่งผลด้านความมั่นคงมากกว่าความเสี่ยง โดยจะต้องแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ จากการใช้นวัตกรรมเพื่อลดต้นทุน ยุทธศาสตร์นี้มีความหมายถึงการตัดราคาของคู่แข่งด้วย แต่ยังคงคุณภาพของสินค้าและให้ผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล เช่น บริษัทสายการบินโกฟลาย (GoFly) ใช้ยุทธศาสตร์ลดต้นทุนให้ต่ำเพื่อแข่งขันกับบริษัทที่ใหญ่กว่าโดยขายตั๋วในราคาถูกกว่า แล้วเปิดจองตั๋วทางโทรศัพท์หรือทางเว็บโดยไม่มีตัวแทนจำหน่าย แทนที่จะใช้วิธีการแถมฟรีอาหารและเครื่องดื่ม บริษัทโกฟลายให้ทางเลือกแก่ลูกค้าด้วยคุณภาพในราคายุติธรรมและไม่สามารถจะหาตั๋วราคาถูกกว่านี้จากบริษัทอื่น

3. ยุทธศาสตร์สร้างจุดเน้นที่แตกต่าง (Focused Differentiation Strategy) เป็นยุทธศาสตร์การแข่งขันทางธุรกิจโดยการสร้างตลาดเฉพาะสินค้าหรือบริการของตนขึ้นมา ซึ่งทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในตลาดเป้าหมายที่เป็นตลาดขนาดเล็ก หรือเป็นตลาดในท้องถิ่นของตน หรือในตลาดซึ่งไม่มีใครทำธุรกิจนั้นมาก่อน เช่น ห้างสรรพสินค้าวอลมาร์ทในสหรัฐอเมริกา ก่อตั้งขึ้นบนถนนวอลสตรีทซึ่งไม่มีใครทำธุรกิจนี้มาก่อนและประสบความสำเร็จบริษัทขยายตัวได้รวดเร็วมาก

การสร้างยุทธศาสตร์

De Kluyver (2000, หน้า 7-9) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์โดยมีคำถามไว้ดังนี้

1. ขณะนี้เราอยู่ที่ไหน ซึ่งหมายถึงการสร้างคำถามที่ควรจะหาคำตอบให้ได้ว่า (1) พันธกิจของเราคืออะไร ประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง (2) ใครบ้างที่มีส่วนได้เสียกับบริษัทหรืองานของเรา (Stakeholders) (3) วัตถุประสงค์หลักของเรามีอะไรบ้าง

2. เราจะดำเนินไปถึงที่ใด เป็นขั้นในการสร้างยุทธศาสตร์โดยอาศัยการประเมินสิ่งแวดล้อมและแนวโน้มในการแข่งขัน แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลงและการวิเคราะห์ความคงอยู่ของการแข่งขันที่มีอยู่ สิ่งที่ควรพิจารณาได้แก่ วิสัยทัศน์

3. เราจะไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างไร เป็นการกล่าวถึงวิธีการหรือทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งจะต้องมีการประเมินทางเลือกเพื่อจะได้ทราบว่าวิธีการใดที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ โดยจะต้องเน้นถึงสมรรถนะหลักและควรที่จะต้องระบุถึงปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ

ประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ

1. Downsizing ซึ่งเริ่มเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลดปริมาณแรงงานบุคลากรในองค์กร เพื่อลดต้นทุนคงที่ในการดำเนินงานลงอย่างทันทีทันใด และทำให้สภาพคล่องของกิจการดีขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยทั่วไปนั้นกลยุทธ์ดังกล่าวมักจะใช้เมื่อกิจการประสบปัญหาหรือต้องการที่จะเพิ่มผลกำไรเนื่องจากอุปสงค์ในสินค้าและบริการของกิจการลดลง เป็นต้น เนื่องจากทำได้ง่ายและรวดเร็วไม่ซับซ้อนมากนัก โดยเฉพาะในประเทศที่ไม่มีข้อบังคับด้านกฎหมายแรงงานที่เคร่งครัดนัก (ธีรยุส วัฒนาศุภโชค 2551, หน้า 38)

2. การทำ SOP ลดต้นทุนน้ำมัน เพิ่มประสิทธิภาพขนส่ง

ราคาน้ำมันที่ถีบตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้หลายบริษัทหันมาให้ความสำคัญกับการลดต้นทุนด้านการขนส่ง ซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในต้นทุนหลักทางด้านโลจิสติกส์ สิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์เข้าไปให้คำแนะนำ ส่วนหนึ่งคือ การนำเสนอเรื่องกระบวนการทำงานมาตรฐาน (standard operating procedure-SOP) คือการกำหนดกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานของแผนก บางบริษัทอาจใช้คำว่า Working procedure ตามรูปแบบของมาตรฐาน ISO วัตถุประสงค์ของการนำ SOP มาใช้ต้องสามารถตอบโจทย์เป้าหมายรวมของบริษัทหรือเป้าหมายหลักของแผนกนั้น ๆ ได้ เช่น ในแผนกขนส่งต้องคำนึงถึงความปลอดภัยต่อสินค้า ต่อพนักงานขับรถ ต่อตัวรถ ต่อเอกสาร รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้า ความถูกต้องของเอกสาร ที่สำคัญต่อเรื่องของต้นทุนค่าน้ำมัน ค่าแรงงานพนักงานและคนขับรถ ค่ารถบรรทุก เมื่อทราบเป้าหมายแผนกแล้วจึงกำหนดกระบวนการทำงานใน SOP ไปทีละขั้นตอนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลักของแผนก ยกตัวอย่างเช่น การกำหนด SOP ของแผนกขนส่ง การทำงานหลัก ๆ ของการขนส่งหนึ่งเที่ยว ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) เตรียมตัวก่อนขนส่งหรือก่อนเดินทาง (2) การขนสินค้าขึ้นรถบรรทุกโดยสินค้าต้องครบถ้วนและมีการจัดเรียงสินค้าขึ้นรถก่อนหลัง (3) การเดินทาง โดยขับขี่ตามเส้นทางที่กำหนด การกำหนดความเร็ว ห้ามจอดรถในที่ที่ไม่ได้รับอนุญาต และห้ามรับบุคคลภายนอก (4) การส่งของ ณ สถานที่ของลูกค้า (5) ปิดงานโดย คืนเอกสารส่งของให้แผนกบัญชีและการเงิน ส่งมอบเงินให้แผนกบัญชีและการเงินเคลียร์ค่าใช้จ่าย ทำบันทึกการใช้น้ำมัน เป็นต้น แต่ทั้งนี้เมื่อมี SOP แล้วจำเป็นต้องมีการทำตัวชี้วัดที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติการของแผนกขนส่งด้วยการทำ KPI (ประชาชาติธุรกิจ 2551 , หน้า 8)

3. ซองเดอร์ ออร์แกนิกไทย ใช้แกลบสู้เศรษฐกิจ

ซองเดอร์เป็นธุรกิจอาหารเพื่อสุขภาพ มีโรงงานผลิตอยู่ใกล้กับแหล่งวัตถุดิบคือ สุพรรณบุรี ใช้แรงงานภายในจังหวัด วัตถุดิบหลัก ๆ คือ ข้าวปล้องแดง ในปี 2550 เจอวิกฤตการณ์น้ำมันทำให้ต้นทุนสูงขึ้น แต่ก็แก้ไขโดยการใช้แกลบและฟืนจากวัชพืชมาใช้แทนน้ำมัน สามารถลดต้นทุนไปกว่าร้อยละ 60 (ประชาชาติธุรกิจ 2551, หน้า 47)

4. สองกูรูแนะองค์กรเล็ก/ใหญ่ เผยเคล็ดลับรับมือปี 2551

นายเอกชัย นิตยาเกษตรวัฒน์ คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้เสนอแนะว่าสิ่งที่ผู้ประกอบการหรือองค์กรควรจะเห็นความสำคัญในการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กรในปี 2551 คือ 2 เรื่องหลัก (1) การป้องกันความเสี่ยง (2) การประคองตัว ส่วนนายสุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ ผู้อำนวยการฝ่ายปรึกษาแนะนำ ด้านการเพิ่มผลผลิต สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้เสนอต่อผู้ประกอบการว่าควรมุ่งเน้นในเรื่องของการทำตลาดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือ Productivity สำหรับกลุ่มธุรกิจโรงงาน ได้แนะนำว่าให้ดูเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพและการปรับปรุงกระบวนการการผลิตหรือ Process ลดขั้นตอนหรืองานบางส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป หรือลดของเสียเพื่อที่จะช่วยลดต้นทุนและประหยัดพลังงาน ขณะที่กลุ่มของธุรกิจภาคบริการ ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการบริการที่ต้องการกระชับ รวดเร็ว แต่ยังคงประสิทธิภาพหรือคุณภาพเอาไว้ ในเรื่องการเพิ่ม Productivity มี 2 ประเด็นคือ (1) การเพิ่มผลผลิตเกี่ยวกับกระบวนการหรือ Process อาทิเช่น การนำเครื่องมือมาใช้ในองค์กรเพื่อการลดต้นทุน อาทิเช่น การนำเรื่องของการควบคุมคุณภาพหรือ QC มาใช้หรือ การนำ 5 ส ซึ่งประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย มาปฏิบัติอย่างจริงจัง (2) บุคลากร โดยองค์กรต้องเปลี่ยนทัศนคติเสียใหม่ ต้องให้ความสำคัญต่อพนักงานให้มีส่วนร่วมให้มากขึ้น (ฐานเศรษฐกิจ 2551, หน้า 32)

4. กลยุทธ์การลดต้นทุนโลจิสติกส์

หลักสำคัญที่สุดในการเริ่มต้นคือ ต้องยึดแนวคิดในการพิจารณาว่า จุดใดที่ทำให้เกิดความสิ้นเปลืองเป็นหลัก โดยสิ่งที่มักจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายหรือ ต้นทุนโลจิสติกส์นั้น ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักคือ (1) การขนส่งและการจัดเก็บสินค้า (2) ปริมาณสินค้าคงคลังและ (3) การให้บริการโลจิสติกส์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (ประชาชาติธุรกิจ 2551 , หน้า 6)

5. เคทีบี งัด Music Marketing รุกรายย่อย ปัดฝุ่นช่องทางออนไลน์นำร่องลดต้นทุน

นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์ กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) กล่าวว่าธนาคารกรุงไทยได้หันมาใช้รูปแบบการทำตลาดใหม่ที่เรียกว่า Music Marketing ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการขยายฐานลูกค้ารายย่อยอย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้ธนาคารเดินหน้าไปสู่เป้าหมายการเป็นธนาคารแสนสะดวก จุดเริ่มต้นของการทำตลาดแบบนี้ โดยการสื่อไปถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าหันมาสนใจใช้บริการผ่านระบบอินเตอร์เนตมากขึ้น ซึ่งจะช่วยลูกค้าทั้งในเรื่องของความสะดวก

สบาย รวดเร็วและประหยัดอีกด้วย เนื่องจากธนาคารไม่มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมจากการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบดังกล่าว (ฐานเศรษฐกิจ 2551, หน้า 8)

6. การลดต้นทุนการผลิตและควบคุมคุณภาพ

ความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบันขึ้นอยู่กับการที่ผู้ผลิตสามารถผลิตสินค้าให้มีคุณภาพดีและสามารถจำหน่ายได้ในราคาที่ยุติธรรม การที่จะสามารถทำได้ดังกล่าว ผู้ผลิตจำเป็นต้องมีวิทยาการทางด้านการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ระบบการผลิตแบบโตโยต้าเป็นระบบการผลิตซึ่งนำปัจจัยการผลิตหลัก อันได้แก่ เครื่องมือ วัตถุดิบ และคน มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามกำจัดความสูญเปล่าในการผลิต ซึ่งโตโยต้าเรียกว่า Muda ความไม่สม่ำเสมอ (Mura) และสิ่งที่เกินความสามารถ (Muri) ออกไป นอกจากนี้ระบบการทำงานแบบทันต่อเวลา (Just In Time) ตลอดจนการควบคุมคุณภาพในการขั้นตอนการผลิตได้ถูกนำเข้ามารวบรวมในระบบการผลิตด้วย ซึ่งทำให้ระบบการผลิตแบบโตโยต้าเป็นระบบการผลิตที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ระบบการผลิตแบบโตโยต้ามีเป้าหมายหลักอยู่ 4 ประการคือ (1) เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด โดยการพยายามกำจัดสิ่งสิ้นเปลืองต่าง ๆ ให้หมดไป (2) เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี (3) เพื่อให้มีระบบการทำงานมีความคล่องตัวสูง สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง (4) ทำให้สถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดี สร้างสรรค์ความเข้าใจระหว่างคนงานกับบริษัทและทำให้คนงานเห็นความสำคัญของตนเองมากที่สุด (อำพล ซื่อตรง และโสภา โลหะขจรพันธ์ 2538 , หน้า 166)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โซเฮ ฮิปี (2530, หน้า 103-172) ได้กล่าวถึงแนวความคิดวิธีการลดต้นทุนตามหน้าที่งานไว้กล่าวคือ (1) การลดต้นทุนตามหน้าที่การวางแผนและการบริหาร (2) การลดต้นทุนในหน้าที่ทางด้านการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ โดยเน้น วัตถุดิบ ชิ้นส่วน วัสดุสิ้นเปลือง วัสดุประกอบเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน การซ่อมบำรุงและงานต่าง ๆ ในสำนักงาน (3) การลดต้นทุนในหน้าที่ทางด้านการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ เพื่อให้มีส่วนที่ผิดพลาดหรือสูญเสียน้อยที่สุด (4) การลดต้นทุนในหน้าที่ทางด้านอุปกรณ์เครื่องจักรและพลังงาน (5) การลดต้นทุนในหน้าที่ด้านการขาย โดยการสำรวจความต้องการของตลาด การวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนการจำหน่าย เป็นต้น

อัญญา ขันธวิทย์ (2540 , หน้า 48-49) กล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการต้นทุนโดยทฤษฎีการควบกิจการ (Merger) ซึ่งจะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economics of scale)

จรูญ จงเจริญกมล (2541) ได้ทำการศึกษาการบริหารเพื่อลดต้นทุนในอุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ของบริษัทอีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเมื่อมีการเพิ่มการผลิตรถแต่ละรุ่น ทำให้ผลกำไรสูงขึ้นเล็กน้อย ขณะเดียวกันจุดคุ้มทุนก็สูงขึ้นด้วย ส่วนการควบคุม

ต้นทุนโดยวิธีการบัญชีตามความรับชอบและต้นทุนมาตรฐานก็จะช่วยควบคุมต้นทุนโดยเปรียบเทียบต้นทุนตามงบประมาณหรือมาตรฐานกับต้นทุนจริง สำหรับผลต่างด้านวัสดุ ในแผนกสีจะมีผลต่างที่ไม่น่าพอใจสูงที่สุด ส่วนการจัดการองค์การและการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ TQC และ TPM พบว่าช่วยให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น

ปิยนาถ ชาญวานิชบริการ (2542) ได้ทำการศึกษาเทคนิคการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย เพื่อลดต้นทุนในสถานประกอบการของบริษัทซันโย เซมิคอนดัคเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าเทคนิคการทำกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อลดต้นทุนนี้ได้มีการนำเอาการทำกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งของบริษัทในการทำกิจกรรมลดต้นทุนและยังเป็นการตอบสนองนโยบายหลักประจำปี 2541 ของบริษัทในส่วนของการทำยอดขายและผลกำไรให้ได้ตามเป้าหมาย ตลอดจนนโยบายในการพัฒนาคุณภาพของฝ่ายผลิต สำหรับขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มย่อย (1) การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรม (2) การปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มย่อย โดยทำการคัดเลือกปัญหาเพื่อกำหนดหัวข้อกิจกรรมซึ่งควรเป็นปัญหาที่หากปล่อยทิ้งไว้อาจเกิดขึ้นมาเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

วาสนา วิเศษสิงห์ (2543) ได้ทำการศึกษาแนวทางในการลดต้นทุน โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมของบริษัทพิบูลย์คอนกรีตจำกัด พบว่า ผู้บริหารควรจะหันมาให้ความสำคัญในการบริหารกิจกรรมโดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าเพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนดังนี้ (1)การตัดทอนกิจกรรมโดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าให้หมดไป (2) การเลือกกิจกรรมที่ยังไม่ได้ทำอยู่ในขณะนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยการเลือกกิจกรรมที่มีต้นทุนต่ำที่สุดจากหลาย ๆ กิจกรรม (3) การลดกิจกรรม โดยกิจการต้องพยายามลดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า (4) การแบ่งกิจกรรม โดยการเพิ่มผลได้ของกิจกรรมที่จำเป็น

กิติชัย เตมียกุล (2543) ได้ศึกษาแนวทางการลดต้นทุนของโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2543 พบว่า แนวทางที่โรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เลือกใช้ในการลดต้นทุน ได้แก่ (1) แนวทางลดต้นทุนด้านบุคลากร โดยเลิกจ้างพนักงานจ้างเหมาแรงงาน(2) แนวทางการลดต้นทุนด้านการบริหารการจัดการโรงงาน โดยเลือกใช้วิธีการซ่อมแซมอุปกรณ์ และท่อลมที่รั่วหรือชำรุดเพื่อลดความสูญเสีย โดยเฉพาะการกำหนดลำดับการเปิด/ปิดเครื่องจักรที่ใช้กระแสไฟฟ้าเพื่อไม่ให้เกิดการกระชากไฟ และติดตั้งสวิทช์ควบคุมพัดลมไฟฟ้าแสงสว่างสำนักงาน (3) แนวทางการลดต้นทุนด้านงบประมาณโดยเลือกใช้วิธีการงดสัมมนา/อบรมนอกสถานที่ (4) แนวทางการลดต้นทุนด้านวัตถุดิบ โดยเลือกใช้การควบคุมดูแลในการลดจำนวนของเสียจากการผลิต

สุดปราณี มณีศรี (2545) ได้ทำการศึกษาแนวทางการลดต้นทุนการผลิตสุกร โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมของบริษัทวีพีเอฟกรุ๊ปจำกัด พบว่าผู้บริหารควรจะหันมาให้ความสำคัญในการบริหารกิจกรรมโดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าเพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนของกิจการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะ (1) วิเคราะห์ระดับการให้ความสำคัญของต้นทุนจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตกทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน (2) ศึกษาสภาพการใช้ และการวางยุทธศาสตร์การจัดการเรื่องต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (3)กำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะช่วยเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ (4) นำเสนอระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ตามยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่กำหนด

การดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัยเป็นไปดังนี้

1. แบบแผนในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยมุ่งที่จะศึกษาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้จะมีตัวแปรต้นได้แก่ (1) ระดับความสำคัญของต้นทุน (ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน) ของผู้ประกอบการขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก (2) สภาพการใช้

และการวางยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนในอันที่จะสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ (3) ข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตก รวมทั้งข้อจำกัดต่าง ๆ ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ (1) การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (2) การนำเสนอระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตามยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่กำหนด

2. การสุ่มตัวอย่าง

ในการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2543 , หน้า 303) ทั้งนี้ประชากรวิจัยคือ สถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง และธุรกิจบริการ ในจังหวัดในภาคตะวันตก จำนวน 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รวมทั้งหมด 4,159 แห่ง โดยพิจารณาจากทำเนียบโรงงานอุตสาหกรรมในทั้ง 6 จังหวัดในปี พ.ศ.2550 (ดูตารางที่ 1 ประกอบ) เมื่อเปิดตารางของ Krejcie and Morgan ที่ประชากร 4,500 จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 354 ราย (ดูตารางที่ 2 ประกอบ) และคำนวณแยกเป็นรายจังหวัดตามสัดส่วน

ตารางที่ 1 จำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก จำแนกตามรายจังหวัด

จังหวัดในภาคตะวันตก	จำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อม
1. เพชรบุรี	511
2. ประจวบคีรีขันธ์	483
3. สมุทรสงคราม	192
4. สุพรรณบุรี	899
5. กาญจนบุรี	1,152
6. ราชบุรี	922
รวมทั้งหมด	4,159

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างของจำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก จำแนกตามรายจังหวัด

จังหวัดในภาคตะวันตก	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อม
1. เพชรบุรี	44
2. ประจวบคีรีขันธ์	41
3. สมุทรสงคราม	16
4. สุพรรณบุรี	77
5. กาญจนบุรี	98
6. ราชบุรี	78
รวมทั้งหมด	354

2.2 คำนวณกลุ่มตัวอย่างให้ได้ตามสัดส่วนแยกเป็นรายอำเภอ และตามจำนวนประเภทของธุรกิจขนาดย่อม (ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง และธุรกิจบริการ) โดยการสุ่มอย่างง่าย ดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างของจำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก จำแนกตามรายจังหวัดและรายอำเภอโดยคำนวณตามสัดส่วน

จังหวัด	อำเภอ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่างต่ออำเภอ	ประเภทของธุรกิจขนาดย่อม			
				ธุรกิจการผลิต	ธุรกิจค้าปลีก	ธุรกิจค้าส่ง	ธุรกิจบริการ
เพชรบุรี		44					
	เมือง		14	4	4	3	3
	ท่ายาง		7	2	2	2	1
	ชะอำ		7	2	2	1	2
	บ้านลาด		6	2	2	1	1
	บ้านแหลม		3	1	1	-	1
	เขาย้อย		6	2	2	1	1
	แก่งกระจาน		-	-	-	-	-
	หนองหญ้าปล้อง		1	1	-	-	-

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างของจำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก จำแนกตามรายจังหวัดและรายอำเภอโดยคำนวณตามสัดส่วน (ต่อ)

จังหวัด	อำเภอ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่างต่ออำเภอ	ประเภทของธุรกิจขนาดย่อม			
				ธุรกิจการผลิต	ธุรกิจค้าปลีก	ธุรกิจค้าส่ง	ธุรกิจบริการ
ประจวบ-คีรีขันธ์		41					
	เมือง		10	3	2	2	3
	หัวหิน		4	1	1	1	1
	ปราณบุรี		9	3	2	2	2
	สามร้อยยอด		4	1	1	1	1
	กุยบุรี		2	1	-	-	1
	ทับสะแก		5	2	1	1	1
	บางสะพาน		5	2	1	1	1
	บางสะพานน้อย		2	1	1	-	-
สมุทร-สงคราม		16					
	เมือง		13	4	3	3	3
	บางคณฑี		1	1	-	-	-
	อัมพวา		2	1	-	-	1
สุพรรณ-บุรี		77					
	เมือง		21	6	5	5	5
	หนองหญ้าไซ		3	1	1	-	1
	อู่ทอง		14	4	4	3	3
	สามชุก		5	2	1	1	1
	สองพี่น้อง		8	2	2	2	2
	ดอนเจดีย์		5	2	1	1	1
	ศรีประจันท์		7	2	2	1	2
	บางปลาม้า		5	2	1	1	1
	ด่านช้าง		2	1	1	-	-
	เดิมบางนางบวช		7	2	2	1	2

ตารางที่ 3 กลุ่มตัวอย่างของจำนวนสถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดภาคตะวันตก จำแนกตามรายจังหวัดและรายอำเภอโดยคำนวณตามสัดส่วน (ต่อ)

จังหวัด	อำเภอ	จำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจังหวัด	จำนวนกลุ่มตัวอย่างต่ออำเภอ	ประเภทของธุรกิจขนาดย่อม			
				ธุรกิจการผลิต	ธุรกิจค้าปลีก	ธุรกิจค้าส่ง	ธุรกิจบริการ
ราชบุรี		78					
	เมือง		19	5	5	5	4
	จอมบึง		3	1	1	-	1
	ดำเนินสะดวก		4	1	1	1	1
	บ้านโป่ง		26	7	7	6	6
	บางแพ		3	1	1	-	1
	โพธาราม		16	4	4	4	4
	ปากท่อ		7	2	2	2	1
กาญจน-บุรี		98					
	เมือง		17	5	4	4	4
	ห้วยกระเจา		3	1	1	-	1
	ไทรโยค		2	1	-	-	1
	บ่อพลอย		3	1	1	-	1
	ท่ามะกา		22	6	6	5	5
	ท่าม่วง		20	5	5	5	5
	ทองผาภูมิ		3	1	1	-	1
	ศรีสวัสดิ์		1	1	-	-	-
	สังขละบุรี		1	1	-	-	-
	พนมทวน		13	4	3	3	3
	เลาขวัญ		11	3	3	2	3
	หนองปรือ		1	1	-	-	-
	ด่านมะขามเตี้ย		1	1	-	-	-

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี (1) แบบสอบถาม ซึ่งจะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง (จังหวัดในภาคตะวันตก) โดยแบบสอบถามมี 6 ตอน ได้แก่ ตอนแรกเป็นข้อมูลพื้นฐานของธุรกิจขนาดย่อม ตอนที่สองเป็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนและความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ตอนที่สามเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ตอนที่สี่เป็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตอนที่ห้าเป็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอนที่หกเป็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (2) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

สำหรับขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้ (1) ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ รวมทั้งขอสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อม เพื่อจะวิเคราะห์และสังเคราะห์มาเป็นแนวทางในการสร้างประเด็นคำถามที่จะใช้ในแบบสอบถาม (2) นำข้อมูลจากข้อที่ (1) มาสร้างแบบสอบถาม แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยการจัดทำดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Item-objective congruence Index : IOC) รวมทั้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาษาอีก 2 ท่านตรวจสอบในเบื้องต้น จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข (3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม 4 ประเภท คือ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง และธุรกิจการบริการ กลุ่มละ 10 คน ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะของประชากรคล้ายหรือเหมือนกับกลุ่มตัวอย่าง (4) จากนั้นนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ และรายข้อโดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach) แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุง พร้อมลงรหัสเพื่อที่จะใช้ในการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ (5) จัดทำแบบสอบถามฉบับจริงเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.2 สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นและการกำหนดยุทธศาสตร์ ใช้การสัมภาษณ์และสัมมนา ด้วยการจดบันทึก โดยผู้ที่ให้ข้อมูลจะมีทั้งผู้ประกอบการธุรกิจและผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร เช่น งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานต่าง ๆ ข้อมูลที่เป็นสถิติ บทความ วารสารต่าง ๆ เป็นต้น จะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบบันทึกและการวิเคราะห์เอกสาร

4.2 แหล่งข้อมูลบุคคล ได้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ ผู้ทรงคุณวุฒิ จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการทอดแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสัมมนา โดยผู้วิจัย ผู้ช่วยวิจัย และคณะผู้วิจัย (ที่ผ่านกระบวนการฝึกอบรมในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดีมาแล้ว) ใน

ขณะเดียวกันอาจมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการบันทึกเสียงประกอบบ้าง (ถ้ามีความจำเป็น)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 กรณีเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลและนำมาวิเคราะห์หาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรม SPSS FOR WINDOWS และวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

5.1.1 ในประเด็นของความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ จะวิเคราะห์ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.50-1.50 หมายถึงข้อนั้นมีความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับน้อยที่สุด 2) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึงข้อนั้นมีความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับน้อย 3) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึงข้อนั้นมีความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมาก 4) ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึงข้อนั้นมีความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุด

5.2 กรณีเป็นข้อมูลที่เป็นเชิงเนื้อหาจากการจดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสัมมนาจะวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) และสรุปเป็นความเรียง

6. ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยสังเขป (1) ขั้นที่ 1 การศึกษาและการเตรียมการในขั้นต้น (2) ขั้นที่ 2 การศึกษาภาคสนาม (3) ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล และ (4) ขั้นที่ 4 การปรับปรุงและเสนอรายงานการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้งนี้ได้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลพื้นฐาน (2) สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนและความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (3) การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน(4) แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ (5) การนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

1. เพศ

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
1. ชาย	210	59.30
2. หญิง	144	40.70
รวม	354	100.00

2. อายุ

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 20 ปี	33	9.30
2. 20-30 ปี	110	31.10
3. 31-40 ปี	113	31.90
4. 41-50 ปี	63	17.80
5. 51-60 ปี	35	9.90
6. สูงกว่า 60 ปี	-	-
รวม	354	100.00

3. ระดับการศึกษา

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	156	44.10
2. ปริญญาตรี	179	50.60
3. สูงกว่าปริญญาตรี	19	5.30
รวม	354	100.00

4. ประสบการณ์ในการทำอาชีพ

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำอาชีพ

ประสบการณ์ในการทำอาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 5 ปี	87	24.60
2. 5-10 ปี	202	57.10
3. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	65	18.40
รวม	354	100.00

5. ความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจ

ความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
1. มุ่งมั่นมาก	269	76.00
2. มุ่งมั่นน้อย	81	22.90
3. ไม่เคยคิดเรื่องนี้	4	1.10
รวม	354	100.00

6. ประเภทของธุรกิจ

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทของธุรกิจ

ประเภทของธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
1. ธุรกิจการผลิต	118	33.30
2. ธุรกิจการค้าปลีก	84	23.70
3. ธุรกิจการค้าส่ง	68	19.20
4. ธุรกิจการบริการ	84	23.70
รวม	354	100.00

7. จำนวนเงินทุนที่เริ่มใช้ในการทำธุรกิจ

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนเงินทุนที่เริ่มใช้ในการทำธุรกิจ

จำนวนเงินทุนที่เริ่มใช้ในการทำธุรกิจ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 1 ล้านบาท	303	85.60
2. 1-5 ล้านบาท	46	13.00
3. 6-10 ล้านบาท	4	1.10
4. มากกว่า 10 ล้านบาท	1	0.30
รวม	354	100.00

8. แหล่งเงินทุนที่ใช้

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามแหล่งเงินทุนที่ใช้

แหล่งเงินทุนที่ใช้	จำนวน	ร้อยละ
1. ตนเอง	153	43.20
2. ญาติพี่น้อง	85	24.00
3. สถาบันทางการเงิน	116	32.80
รวม	354	100.00

9. จำนวนแรงงานที่ทำ

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนแรงงานที่ทำ

จำนวนแรงงานที่ทำ	จำนวน	ร้อยละ
1. น้อยกว่า 15 คน	320	90.4
2. จำนวน 15 คน	31	8.80
3. มากกว่า 15 คน	3	0.80
รวม	354	100.00

10. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	จำนวน	ร้อยละ
1. เด็ก	37	10.50
2. วัยรุ่น	50	14.10
3. ผู้สูงอายุ	37	10.50
4. ทุกวัย	228	64.40
5. อื่น ๆ	2	0.60
รวม	354	100.00

จากตารางที่ 4-13 จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 354 ตัวอย่างจำแนกเป็นเพศชาย 210 คน และเพศหญิงจำนวน 144 คน ซึ่งอายุส่วนใหญ่ได้แก่ อายุ 31-40 ปี มีถึงจำนวน 113 คน รองลงมาคืออายุ 20-30 ปี จำนวน 110 คน และส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างจะมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 179 คน รองลงมา ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีถึง 156 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ธุรกิจส่วนใหญ่ที่ทำได้แก่ ธุรกิจการผลิต รองลงมาคือ ธุรกิจการค้าปลีกและธุรกิจการบริการ ในการใช้เงินทุนในการทำธุรกิจ ส่วนใหญ่เริ่มต้นต่ำกว่า 1 ล้านบาทถึงจำนวน 303 คน และแหล่งเงินทุนที่ใช้ร้อยละ 43.20 หรือจำนวน 153 คนที่ใช้เงินทุนของตนเอง ซึ่งเมื่อทำธุรกิจจะใช้แรงงานน้อยกว่า 15 คนถึงจำนวน 320 รายหรือร้อยละ 90.40 ธุรกิจที่ทำส่วนใหญ่เน้นกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นทุกวัยถึงจำนวน 228 คนหรือร้อยละ 64.40

ตอนที่ 2 สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนและความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

1. ข้อมูลสภาพการใช้ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุน

1.1 การจัดการกับต้นทุน

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการจัดการกับต้นทุน

การจัดการกับต้นทุน	จำนวน	ร้อยละ
1. ต้นทุนด้านตลาด	25	7.10
2. ต้นทุนด้านการเงิน	21	5.90
3. ต้นทุนด้านการผลิต	62	17.50
4. ต้นทุนด้านการจัดการ	28	7.90
5. ต้นทุนทั้งข้อ 1-4	217	61.30
6. ต้นทุนด้านอื่น ๆ	1	0.30
รวม	354	100.00

1.2 ยุทธศาสตร์หรือกลวิธีที่ใช้ มุ่งเน้นต้นทุนด้านใด

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามต้นทุนที่มุ่งเน้น

ต้นทุนที่มุ่งเน้นตามยุทธศาสตร์ที่ใช้	จำนวน	ร้อยละ
1. ต้นทุนด้านตลาด	85	24.00
2. ต้นทุนด้านการเงิน	88	24.90
3. ต้นทุนด้านการผลิต	93	26.30
4. ต้นทุนด้านการจัดการ	87	24.60
5. ต้นทุนทั้งข้อ 1-4	1	0.30
รวม	354	100.00

1.3 การได้มาซึ่งยุทธศาสตร์หรือกลวิธีที่ใช้ ในการจัดการต้นทุน

ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ที่ใช้

การได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ที่ใช้	จำนวน	ร้อยละ
1. คิดขึ้นมาคนเดียว	176	49.70
2. นำของคนอื่นมาใช้	32	9.00
3. ช่วยกันกำหนดขึ้น	145	41.00
4. อื่น ๆ	1	0.30
รวม	354	100.00

1.4 ผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์หรือกลวิธีในการจัดการต้นทุน

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์

ผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุน	จำนวน	ร้อยละ
1. ได้ผลดี	206	58.20
2. ได้ผลบ้าง แต่ต้องปรับปรุง	133	37.60
3. ไม่ได้ผล ต้องหาแนวทางอื่น	15	4.20
รวม	354	100.00

1.5 ผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ

ผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์เมื่อเทียบกับที่อื่น ๆ	จำนวน	ร้อยละ
1. ดีกว่ามาก	122	34.50
2. ได้ผลพอ ๆ กัน	186	52.50
3. สู้เขาไม่ได้ ต้องคิดหาแนวทางอื่น	46	13.00
รวม	354	100.00

1.6 ในยุคการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุน ดำเนินการอย่างไร

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามยุคการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องดำเนินการใช้ยุทธศาสตร์

ยุคการเปลี่ยนแปลงที่ต้องดำเนินการใช้ยุทธศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
1. ควรมีการพัฒนา	245	69.20
2. ไม่เปลี่ยนและใช้ของเดิม	109	30.80
รวม	354	100.00

จากตารางที่ 14-19 จะพบว่าสภาพการใช้ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุน ในด้านการจัดการต้นทุนพบว่า เน้นการจัดการต้นทุนทั้งด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิตและด้านการจัดการ มีจำนวนถึง 217 ตัวอย่างหรือร้อยละ 61.30 รองลงมา ได้แก่ การจัดการต้นทุนด้านการผลิต 62 ตัวอย่างหรือร้อยละ 17.50 สำหรับยุทธศาสตร์หรือกลวิธีที่ใช้ มุ่งเน้นต้นทุนด้านการผลิตถึงจำนวน 93 ตัวอย่างหรือร้อยละ 26.30 รองลงมา ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน ด้านการจัดการ และด้านการตลาด ตามลำดับ ส่วนการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ส่วนใหญ่คิดขึ้นมาคนเดียวถึง 176 ตัวอย่างหรือรอยละ 49.70 รองลงมา ได้แก่ ช่วยกันกำหนดขึ้นมา และนำของคนอื่นมาใช้ ตามลำดับ และผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ซึ่งได้ผลดีถึง 206 ตัวอย่างหรือร้อยละ 58.20 รองลงมา ได้แก่ ได้ผลบ้าง แต่ต้องปรับปรุง ส่วนไม่ได้ผล ต้องหาแนวทางอื่นมามีเพียง 15 ตัวอย่างหรือร้อยละ 4.20 เท่านั้น สำหรับผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ซึ่งได้ผลพอ ๆ กันถึง 186 ตัวอย่างหรือร้อยละ 52.50 ส่วนที่ได้ผลดีกว่ามากมีถึง 122 ตัวอย่าง และที่สู้เขาไม่ได้ ต้องคิดหาแนวทางอื่นมีเพียง 46 ตัวอย่าง หรือเพียงร้อยละ 13.00 เท่านั้น แต่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุน มีควรดำเนินอย่างไร ผลปรากฏว่า มีการพัฒนาถึง 245 ตัวอย่างหรือร้อยละ 69.20 และไม่เปลี่ยนแปลงและใช้ของเดิมมีถึง 109 ตัวอย่างหรือร้อยละ 30.80

2. ความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจของท่าน

2.1 ความสำคัญของต้นทุนด้านการตลาดทีมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความสำคัญของต้นทุนด้านตลาดที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

กิจกรรมของต้นทุนด้านตลาด	ความสำคัญของต้นทุนด้านตลาดที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์	130 (36.70)	220 (62.10)	4 (1.10)	-
2. ส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า	-	152 (42.90)	202 (57.10)	-
3. เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย	-	172 (48.60)	182 (51.40)	-
4. ร้อยละของค่าตอบแทนที่ให้กับพนักงานฝ่ายขาย	-	29 (8.20)	176 (49.70)	149 (42.10)
5. สวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้กับพนักงานฝ่ายขาย	-	59 (16.70)	179 (50.60)	116 (32.80)
6. การลดราคาของคู่แข่งที่ขายสินค้าเหมือน ๆ กัน	-	24 (6.80)	213 (60.20)	117 (33.10)
7. อื่น ๆ	-	-	-	-

จากตารางที่ 20 จะพบว่าความสำคัญของต้นทุนด้านตลาด ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์จำนวน 130 ตัวอย่างหรือร้อยละ 36.70 รองลงมาได้แก่ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า ตามลำดับ

2.2 ความสำคัญของต้นทุนด้านการเงินที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความสำคัญของต้นทุนการเงินที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

กิจกรรมของต้นทุนด้านการเงิน	ความสำคัญของต้นทุนการเงินที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจ	159 (44.90)	189 (53.40)	6 (1.70)	-
2. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม	260 (73.40)	94 (26.60)	-	-
3. ค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า	49 (13.80)	237 (66.90)	68 (19.20)	-
4. การให้เครดิตกับลูกค้า	-	153 (43.20)	201 (56.80)	-
5. การจ้างให้ทำการตรวจสอบบัญชี	-	-	154 (43.50)	200 (56.50)
6. ค่าปรับของเจ้าหนี้การค้า	-	67 (18.90)	219 (61.90)	68 (19.20)
7. อื่น ๆ	-	-	-	-

จากตารางที่ 21 จะพบว่าความสำคัญของต้นทุนด้านการเงิน ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมจำนวน 260 ตัวอย่างหรือร้อยละ 73.40 รองลงมา ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจ และค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า ตามลำดับ

2.3 ความสำคัญของต้นทุนด้านการจัดการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความสำคัญของต้นทุนการจัดการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

กิจกรรมของต้นทุนด้านการจัดการ	ความสำคัญของต้นทุนการจัดการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. เงินเดือนพนักงาน	202 (57.10)	152 (42.90)	-	-
2. ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงาน	-	202 (57.10)	152 (42.90)	-
3. ค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัสที่ให้กับพนักงาน	-	193 (54.50)	161 (45.50)	-
4. การปรับขึ้นอัตราเงินเดือนให้กับพนักงาน	-	161 (45.50)	154 (43.50)	39 (11.00)
5. ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้กับพนักงาน	-	29 (8.20)	195 (55.10)	130 (36.70)
6. การปรับขึ้นเงินเดือนฝ่ายบริหารธุรกิจ	-	-	189 (53.40)	165 (46.60)
7. ค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์/เครื่องมือที่ใช้ในสำนักงาน	-	31 (8.80)	212 (59.90)	111 (31.40)
8. ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง	169 (47.70)	164 (46.30)	-	21 (5.90)
9. อื่น ๆ	-	-	-	-

จากตารางที่ 22 จะพบว่าความสำคัญของต้นทุนด้านการจัดการ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ เงินเดือนพนักงานจำนวน 202 ตัวอย่างหรือร้อยละ 57.10 รองลงมา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง ตามลำดับ

2.4 ความสำคัญของต้นทุนด้านการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 23 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามความสำคัญของต้นทุนการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

กิจกรรมของต้นทุนด้านการผลิต	ความสำคัญของต้นทุนการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	289 (81.60)	65 (18.40)	-	-
2. ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน	89 (25.10)	211 (59.60)	54 (15.30)	-
3. ค่าใช้จ่ายเมื่อมีการทำงานล่วงเวลาหรือโอที	-	35 (9.90)	319 (90.10)	-
4. ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งโดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิง	354 (100.00)	-	-	-
5. ค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้า	354 (100.00)	-	-	-
6. ค่าใช้จ่ายด้านประปาหรือแหล่งน้ำ	1 (0.30)	353 (99.70)	-	-
7. ค่าปรับเมื่อขนส่งสินค้าไม่ตรงกำหนด	-	1 (0.30)	283 (79.90)	70 (19.80)
8. ค่าซ่อมแซมเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ	1 (0.30)	125 (35.30)	227 (64.10)	1 (0.30)
9. ค่าใช้จ่ายเมื่อสินค้าเสียหาย	-	207 (58.50)	147 (41.50)	-
10. อื่น ๆ	-	-	-	-

จากตารางที่ 23 จะพบว่าความสำคัญของต้นทุนด้านการผลิต ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงจำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ

100.00 และค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าจำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

3.1 การให้ความสำคัญและการดำเนินการลดต้นทุน

ตารางที่ 24 การเรียงลำดับความสำคัญของต้นทุนด้านต่าง ๆ

ความสำคัญและการลดต้นทุนด้านต่าง ๆ	การเลือกและเรียงลำดับความสำคัญของต้นทุนด้านต่าง ๆ				
	ลำดับที่ 1	ลำดับที่ 2	ลำดับที่ 3	ลำดับที่ 4	ลำดับที่ 5
1. ต้นทุนด้านตลาด	75 (21.20)	250 (70.60)	29 (8.20)	-	-
2. ต้นทุนด้านการเงิน	76 (21.50)	216 (61.00)	62 (17.50)	-	-
3. ต้นทุนด้านการจัดการ	13 (3.70)	24 (6.80)	181 (51.10)	136 (38.40)	-
4. ต้นทุนด้านการผลิต	281 (79.40)	37 (10.50)	34 (9.60)	2 (0.60)	-
5. ต้นทุนด้านอื่น ๆ	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 24 จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญและดำเนินการลดต้นทุน โดยเรียงลำดับความสำคัญของต้นทุนดังนี้ ลำดับที่ 1 ได้แก่ ต้นทุนด้านการผลิต จำนวน 281 ตัวอย่างหรือร้อยละ 79.40 ลำดับที่ 2 ได้แก่ ต้นทุนด้านการเงิน จำนวน 76 ตัวอย่างหรือร้อยละ 21.50 ลำดับที่ 3 ได้แก่ ต้นทุนด้านการตลาดจำนวน 75 ตัวอย่างหรือร้อยละ 21.20 ลำดับที่ 4 ได้แก่ ต้นทุนด้านการจัดการ จำนวน 13 ตัวอย่างหรือร้อยละ 3.70

3.2 ยุทธศาสตร์ใดที่ท่านดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านตลาด

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านตลาด	จำนวน	ร้อยละ
1. ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์	354	100.00
2. ส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า	173	48.90
3. เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย	132	37.30
4. ร้อยละค่าตอบแทนที่ให้พนักงานขาย	121	34.20
5. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้พนักงานขาย	144	40.70
6. ลดจำนวนพนักงานขาย	241	68.10
7. ร่วมจัดตั้งสมาคมผู้ประกอบการเพื่อป้องกันการขายตัดราคา	354	100.00

จากตารางที่ 25 จะพบว่ายุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านตลาด ที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์และร่วมจัดตั้งสมาคมผู้ประกอบการเพื่อป้องกันการขายตัดราคา จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ ลดจำนวนพนักงานขาย ส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า สวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้พนักงานขาย เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และร้อยละค่าตอบแทนที่ให้พนักงานขาย ตามลำดับ

3.3 ยุทธศาสตร์ใดที่ท่านดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน

ตารางที่ 26 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน	จำนวน	ร้อยละ
1. หาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ	354	100.00
2. การต่อรองขอลดอัตราดอกเบี้ยกับสถาบันการเงิน	354	100.00
3. การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า	354	100.00
4. เพิ่มการชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เพื่อลดภาระดอกเบี้ย	354	100.00
5. คำนวณการผลิตสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายคลังสินค้า	196	55.40
6. การลดระยะเวลาให้เครดิตกับลูกค้า	54	15.30
7. เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ จะคิดราคาสินค้าสูงขึ้นกว่าปกติ	40	11.30
8. ชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ให้ตรงเวลาที่กำหนด เพื่อลดการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น	325	91.80

จากตารางที่ 26 จะพบว่ายุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน ที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ หาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ การต่อรองขอลดอัตราดอกเบี้ยกับสถาบันการเงิน การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า เพิ่มการชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เพื่อลดภาระดอกเบี้ย จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) ชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ให้ตรงเวลาที่กำหนด เพื่อลดการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น (2) คำนวณการผลิตสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายคลังสินค้า (3) การลดระยะเวลาให้เครดิตกับลูกค้า (4) เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ จะคิดราคาสินค้าสูงขึ้นกว่าปกติ ตามลำดับ

3.4 ยุทธศาสตร์ใดที่ท่านดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ

ตารางที่ 27 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ	จำนวน	ร้อยละ
1. ลดเงินเดือนพนักงาน	39	11.00
2. ลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงาน	97	27.40
3. ลดหรืองดค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัสพนักงาน	64	18.10
4. ลดหรือยกเลิกการปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน	105	29.70
5. ลดสวัสดิการพนักงาน	25	7.10
6. ลดเงินเดือนผู้บริหารหรือไม่เพิ่มเงินเดือนผู้บริหาร	241	68.10
7. ลดและ/หรือควบคุมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในสำนักงาน	348	98.30
8. ควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้อง	354	100.00

จากตารางที่ 27 จะพบว่ายุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ ที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้องจำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) ลดและ/หรือควบคุมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในสำนักงาน (2) ลดเงินเดือนผู้บริหารหรือไม่เพิ่มเงินเดือนผู้บริหาร (3) ลดหรือยกเลิกการปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน (4) ลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงาน (5) ลดหรืองดค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัสพนักงาน (6) ลดเงินเดือนพนักงาน (7) ลดสวัสดิการพนักงาน ตามลำดับ

3.5 ยุทธศาสตร์ใดที่ท่านดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการผลิต

ตารางที่ 28 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการผลิต

ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการผลิต	จำนวน	ร้อยละ
1. คำนวณและควบคุมการสั่งซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับความ-ต้องการผลิตเพื่อไม่ให้ต้นทุนจม	354	100.00
2. ลดค่าแรงงานคนงานและพนักงาน	48	13.60
3. ลดหรืองดค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา แต่ใช้สวัสดิการอื่นแทน	304	85.90
4. ลดจำนวนคนงานหรือพนักงานลง	237	66.90
5. แสวงหาพลังงานอื่นมาทดแทนการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง	354	100.00
6. ควบคุมและลดการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าในเวลาที่พักงาน	354	100.00
7. ให้พนักงานทำหน้าที่ซ่อมแซมเครื่องจักรเองแทนการส่งศูนย์ซ่อม	200	56.50
8. คำนวณอายุการใช้งานของเครื่องจักรกับผลผลิต หากไม่คุ้มค่าให้ซื้อเครื่องจักรใหม่แทน	354	100.00
9. ควบคุมตารางการขนส่งสินค้าให้ประหยัดในทุกเส้นทาง	354	100.00
10. ควบคุมความผิดพลาดในการผลิต โดยไม่ให้เสียหายเกิน 3 ชิ้นในล้านชิ้น	178	50.30

จากตารางที่ 28 จะพบว่ายุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการผลิต ที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ คำนวณและควบคุมการสั่งซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับความต้องการผลิตเพื่อไม่ให้ต้นทุนจม แสวงหาพลังงานอื่นมาทดแทนการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ควบคุมและลดการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าในเวลาที่พักงาน คำนวณอายุการใช้งานของเครื่องจักรกับผลผลิต หากไม่คุ้มค่าให้ซื้อเครื่องจักรใหม่แทน ควบคุมตารางการขนส่งสินค้าให้ประหยัดในทุกเส้นทาง จำนวน 354 ตัวอย่าง หรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) ลดหรืองดค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา แต่ใช้สวัสดิการอื่นแทน (2) ลดจำนวนคนงานหรือพนักงานลง (3) ให้พนักงานทำหน้าที่ซ่อมแซมเครื่องจักรเองแทนการส่งศูนย์ซ่อม (4) ควบคุมความผิดพลาดในการผลิต โดยไม่ให้เสียหายเกิน 3 ชิ้นในล้านชิ้น (5) ลดค่าแรงงานคนงานและพนักงาน ตามลำดับ

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4.1 แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์

4.1.1 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านแตกต่างจากของคนอื่น

ตารางที่ 29 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านแตกต่างจากของคนอื่น

การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการแตกต่างจากคนอื่น	จำนวน	ร้อยละ
1. การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง	354	100.00
2. การเน้นบรรจุภัณฑ์	230	65.00
3. การเน้นความพิเศษของตัวสินค้า	166	46.90
4. การเน้นความสะดวกในการใช้งาน	354	100.00
5. การเน้นความปลอดภัย	354	100.00
6. อื่น ๆ	-	-

จากตารางที่ 29 จะพบว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านแตกต่างจากของคนอื่น ที่กลุ่มตัวอย่างพัฒนามากที่สุด ได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง การเน้นความสะดวกในการใช้งาน และการเน้นความปลอดภัย จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) การเน้นบรรจุภัณฑ์ (2) การเน้นความพิเศษของตัวสินค้า ตามลำดับ

4.1.2 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านต้นทุนต่ำ

ตารางที่ 30 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านต้นทุนต่ำ

การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการต้นทุนต่ำ	จำนวน	ร้อยละ
1. มุ่งเน้นด้านตลาด	260	73.40
2. มุ่งเน้นด้านการเงิน/แหล่งเงินทุน	354	100.00
3. มุ่งเน้นด้านการจัดการ	214	60.50
4. มุ่งเน้นด้านการผลิต	268	75.70
5. อื่น ๆ	-	-

จากตารางที่ 30 จะพบว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการต้นทุนต่ำ ที่กลุ่มตัวอย่างพัฒนามากที่สุด ได้แก่ มุ่งเน้นด้านการเงิน/แหล่งเงินทุน จำนวน 100 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) มุ่งเน้นด้านการผลิต (2) มุ่งเน้นด้านตลาด (3) มุ่งเน้นด้านการจัดการ ตามลำดับ

4.1.3 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านที่สร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่

ตารางที่ 31 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านสร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่

การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการมีตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่	จำนวน	ร้อยละ
1. วิจัยตลาดใหม่ ๆ	354	100.00
2. สร้างสินค้าที่มุ่งเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย	188	53.10
3. มุ่งนำเสนอสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง	354	100.00
4. มุ่งสร้างพนักงานขายเฉพาะ	54	15.30
5. ไม่คิดจะทำเช่นนั้น	354	100.00
6. อื่น ๆ	-	-

จากตารางที่ 31 จะพบว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการสามารถสร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่ ที่กลุ่มตัวอย่างพัฒนามากที่สุด ได้แก่ วิจัยตลาดใหม่ ๆ มุ่งนำเสนอสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง และไม่คิดจะทำเช่นนั้น จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) สร้างสินค้าที่มุ่งเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย (2) มุ่งสร้างพนักงานขายเฉพาะ ตามลำดับ

4.2 แนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตารางที่ 32 แนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็นที่ใช้ในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่	ระดับการดำเนินการที่ใช้			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านพันธกิจในธุรกิจ	131 (37.00)	171 (48.30)	52 (14.70)	-
2. ด้านผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่สำคัญของธุรกิจ	207 (58.50)	147 (41.50)	-	-
3. ด้านวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ของธุรกิจ	134 (37.90)	166 (46.90)	54 (15.30)	-
4. ด้านเป้าหมาย (Targets) ของธุรกิจในอนาคต 5-10 ปี	12 (3.00)	226 (63.80)	116 (32.80)	-
5. ปัจจัย / องค์ประกอบที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายในอนาคตที่กำหนด	224 (63.30)	130 (36.70)	-	-

จากตารางที่ 32 จะพบว่าแนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นที่ใช้ในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ที่สำคัญ ได้แก่ (1) ปัจจัย /องค์ประกอบที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ (2) ด้านผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่สำคัญของธุรกิจ (3) ด้านวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ของธุรกิจ (4) ด้านพันธกิจในธุรกิจ

ตอนที่ 5 การนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

5.1 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด

ตารางที่ 33 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด

ประเด็นการจัดการต้นทุนด้านตลาด	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. ศูนย์วิจัยตลาด	272	76.80	2
2. การสร้างคลังสินค้าในแต่ละภูมิภาค	188	53.10	3
3. ตั้งศูนย์อินเตอร์เนททุกเครือข่าย	175	49.40	4
4. อบรมพนักงานด้านการตลาดใหม่ ๆ	309	87.30	1
5. ด้านอื่น ๆ	-	-	-

จากตารางที่ 33 พบว่าระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ (1) การอบรมพนักงานด้านการตลาดใหม่ ๆ (2) การจัดตั้งศูนย์วิจัยตลาด (3) การสร้างคลังสินค้าในแต่ละภูมิภาค (4) การตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย

5.2 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน

ตารางที่ 34 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน

ประเด็นการจัดการต้นทุนด้านการเงิน	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. สถาบันทางการเงินเฉพาะ	320	90.40	3
2. ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน	331	93.50	2
3. ตั้งศูนย์ให้คำปรึกษาด้านบัญชี / การเงิน	310	87.60	4
4. ศูนย์อบรมความรู้ด้านการเงิน	354	100.00	1
5. ด้านอื่น ๆ	-	-	-

จากตารางที่ 34 พบว่าระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ (1) ศูนย์อบรมความรู้ด้านการเงิน (2) ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน (3) สถาบันทางการเงินเฉพาะ (4) ตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย

5.3 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ

ตารางที่ 35 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ

ประเด็นการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ	288	81.40	2
2. สร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม	142	40.10	3
3. ตั้งสหกรณ์บริการ	56	15.80	4
4. ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร	308	87.00	1
5. ด้านอื่น ๆ	-	-	-

จากตารางที่ 35 พบว่าระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ (1) ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร (2) ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ (3) สร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (4) ตั้งสหกรณ์บริการ

5.4 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต

ตารางที่ 36 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต

ประเด็นการจัดการต้นทุนด้านการผลิต	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
1. ศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์	312	88.10	2
2. ศูนย์วิจัยพัฒนาพลังงาน	296	83.60	3
3. ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร	110	31.10	4
4. ศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน	314	88.70	1
5. ด้านอื่น ๆ	-	-	-

จากตารางที่ 36 พบว่าระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ (1) ศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน (2) ศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ (3) ศูนย์วิจัยพัฒนาพลังงาน (4) ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

1. ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านตลาด

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ความถี่ (ร้อยละ)
1	(1) มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์และออกรายการวิทยุสถานีต่าง ๆ พิมพ์ใบปลิว ทำป้ายโฆษณา ใช้Website และลงในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ	10 (34.48)
2	(1) ให้บริการโดยเน้นคุณภาพและประกันคุณภาพให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ	6 (20.69)
3	(1) มีการอธิบายให้ลูกค้าฟังโดยหวังว่าจะให้ลูกค้าบอกปากต่อปากไป	3 (10.34)
4	(1) เจาะกลุ่มเป้าหมายและมีการประสานกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น อบต.	2 (6.90)
5	(1) มีการทำโปรโมชั่น และมีการเขียนป้ายโฆษณาไว้หน้าร้าน (2) จัดการหาสิ่งแปลกใหม่เสนอต่อลูกค้าเสมอ (3) พยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยทำการสำรวจ (4) สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้ลูกค้า (5) เน้นการจัดซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพและหาตลาดใหม่อยู่เสมอ (6) ให้เครดิตกับลูกค้าประจำ (7) โดยการออกแสดงสินค้าตามงานต่าง ๆ (8) ใช้การแนะนำสินค้าให้ลูกค้ารู้จัก	1 (3.45) 1 (3.45) 1 (3.45) 1 (3.45) 1 (3.45) 1 (3.45) 1 (3.45) 1 (3.44)

2. ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านการเงิน

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ความถี่ (ร้อยละ)
1	(1) กู้เงินกับสถาบันทางการเงินที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ	5 (25.00)
2	(1) เลือกซื้อสินค้ากับบริษัทที่ให้เครดิตที่มากที่สุด	4 (20.00)
3	(1) ซื้อวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตจำนวนมาก ๆ หรือในระบบขายส่ง	3 (15.00)

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ความถี่ (ร้อยละ)
4	(1) จัดทำระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบัน	2 (10.00)
5	(1) กันเงินทุนสำรองไว้	1 (5.00)
	(2) จำแนกการลงทุนให้ละเอียดและชัดเจนเพื่อการวางแผนที่ดีต่อไป	1 (5.00)
	(3) ลงทุนโดยใช้เงินออมให้มากที่สุดซึ่งจะทำให้ไม่เสียดอกเบี้ย	1 (5.00)
	(4) จัดหาแหล่งเงินทุนจากธนาคารและจากครอบครัวผสมผสานกัน	1 (5.00)
	(5) กันเงินสดจากกำไรประมาณร้อยละ 10 มาเป็นเงินทุนหมุนเวียน	1 (5.00)
	(6) ไม่จ้างพนักงานแต่เจ้าของทำเอง	1 (5.00)

3. ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ความถี่ (ร้อยละ)
1	(1) ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและสินค้าคงคลังอย่างสม่ำเสมอ	2 (12.50)
	(2) จัดการกับระบบขนส่งร่วมกันเพื่อประหยัดน้ำมัน	2 (12.50)
2	(1) จัดวางสินค้าให้ลูกค้าเห็นได้ง่าย	1 (6.25)
	(2) การซื้อขายสินค้าให้ผ่านระบบตัวแทน	1 (6.25)
	(3) ไม่มีการจ้างพนักงาน	1 (6.25)
	(4) มีระบบติดตามผลการให้บริการว่ามีปัญหาใด	1 (6.25)
	(5) ให้บริการลูกค้าด้วยตนเอง	1 (6.25)
	(6) กำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้ตรงกับความสามารถของพนักงาน	1 (6.25)
	(7) เน้นให้ลูกค้ามารับสินค้าเองและลดราคาสินค้าให้	1 (6.25)
	(8) ตรวจสอบการทำงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด	1 (6.25)
	(9) ฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้มีความชำนาญ	1 (6.25)
	(10) ศึกษาคู่แข่งว่าใช้วิธีใด	1 (6.25)
	(11) เตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ให้พร้อม	1 (6.25)
	(12) หาความรู้ใหม่ ๆ มาอบรมบุคลากรหรือพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	1 (6.25)

4. ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านการผลิต

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ความถี่ (ร้อยละ)
1	(1) ใช้ระบบการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ	6 (31.58)
2	(1) ช่วยกันประหยัดค่าไฟฟ้าโดยปิดไฟฟ้าที่ไม่จำเป็น	2 (10.53)
3	(1) มีการตกลงราคาก่อนการให้บริการ	1 (5.27)
	(2) ตรวจสอบอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน	1 (5.27)
	(3) เน้นการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่ดี	1 (5.27)
	(4) เลือกซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ที่มีคุณภาพและทนทาน	1 (5.26)
	(5) พยายามลดต้นทุนด้านเชื้อเพลิง	1 (5.26)
	(6) ให้สมาชิกผลิตวัตถุดิบแล้วนำมาจำหน่ายให้กับร้าน	1 (5.26)
	(7) จัดระบบวัตถุดิบให้เป็นหมวดหมู่เพื่อการตรวจสอบที่สะดวก	1 (5.26)
	(8) ลดระยะเวลาในการทำงาน	1 (5.26)
	(9) เน้นการผลิตงานที่มีคุณภาพ	1 (5.26)
	(10) เลือกใช้วัสดุหรือวัตถุดิบในท้องถิ่นซึ่งจะช่วยลดค่าขนส่งลงได้	1 (5.26)
	(11) เลือกทำเลที่ตั้งที่อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์ให้มากที่สุด	1 (5.26)

5. ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านอื่น ๆ

สำหรับประเด็นด้านอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะไว้ดังนี้ (1) ทำธุรกิจหลาย ๆ ประเภทที่เกี่ยวโยงกัน (2) ให้บริการทางโทรศัพท์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางของลูกค้า (3) เน้นเรื่องคุณภาพสินค้า ความสะอาดและการบริการ (4) ดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์ที่ใช้ให้สม่ำเสมอ (5) ดูแลและบำรุงรักษาอุปกรณ์และเครื่องมือให้ดีอยู่เสมอ (6) ซ่อมแซมเครื่องมืออุปกรณ์อย่างง่ายด้วยตนเอง (7) ให้บริการลูกค้าด้วยความเป็นมิตร (8) จัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับงานที่รับผิดชอบ (9) สร้างความประทับใจให้ลูกค้าที่มาใช้บริการ (10) เน้นความสะอาดและให้ลูกค้าประทับใจในบริการ (11) ปันผลให้กับลูกค้าผู้มาใช้บริการตอนสิ้นปี

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลพื้นฐาน

ข้อมูลพื้นฐานพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 354 ตัวอย่างจำแนกเป็นเพศชาย 210 คน และเพศหญิงจำนวน 144 คน ซึ่งอายุส่วนใหญ่ได้แก่ อายุ 31-40 ปี มีถึงจำนวน 113 คน รองลงมาคือ อายุ 20-30 ปี จำนวน 110 คน และส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างจะมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 179 คน รองลงมา ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรีถึง 156 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คนที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาธุรกิจเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ธุรกิจส่วนใหญ่ที่ทำได้แก่ ธุรกิจการผลิต รองลงมาคือ ธุรกิจการค้าปลีกและธุรกิจการบริการ ในการใช้เงินทุนในการทำธุรกิจ ส่วนใหญ่เริ่มต้นต่ำกว่า 1 ล้านบาทถึงจำนวน 303 คน และแหล่งเงินทุนที่ใช้ร้อยละ 43.20 หรือจำนวน 153 คนที่ใช้เงินทุนของตนเอง ซึ่งเมื่อทำธุรกิจจะใช้แรงงานน้อยกว่า 15 คนถึง 320 รายหรือร้อยละ 90.40 ธุรกิจที่ทำส่วนใหญ่เน้นกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทุกวัยถึงจำนวน 228 คนหรือร้อยละ 64.40

2. สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน และความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

2.1 สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน พบว่า เน้นการจัดการต้นทุนทั้งด้านตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิตและด้านการจัดการ มีจำนวนถึง 217 ตัวอย่างหรือร้อยละ 61.30 รองลงมา ได้แก่ การจัดการต้นทุนด้านการผลิต 62 ตัวอย่างหรือร้อยละ 17.50 สำหรับยุทธศาสตร์หรือกลวิธีที่ใช้ มุ่งเน้นต้นทุนด้านการผลิตถึงจำนวน 93 ตัวอย่างหรือร้อยละ 26.30 รองลงมา ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน ด้านการจัดการ และด้านตลาด ตามลำดับ ส่วนการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ส่วนใหญ่คิดขึ้นมาคนเดียวถึง 176 ตัวอย่างหรือรอยละ 49.70 รองลงมา ได้แก่ ช่วยกันกำหนดขึ้นมา และนำของคนอื่นมาใช้ ตามลำดับ และผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ซึ่งได้ผลดีถึง 206 ตัวอย่างหรือร้อยละ 58.20 รองลงมาได้แก่ ได้ผลบ้าง แต่ต้องปรับปรุงส่วนไม่ได้ผล ต้องหาแนวทางอื่นมามีเพียง 15 ตัวอย่างหรือร้อยละ 4.20 เท่านั้น สำหรับผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์เมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ซึ่งได้ผลพอ ๆ กันถึง 186 ตัวอย่างหรือร้อยละ 52.50 ส่วนที่ได้ผลดีกว่ามากมีถึง 122 ตัวอย่าง และที่สู้เขาไม่ได้ ต้องคิดหาแนวทางอื่นมีเพียง 46 ตัวอย่างหรือเพียงร้อยละ 13.00 เท่านั้น แต่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการดำเนินอย่างไร ผลปรากฏว่า มีการพัฒนาถึง 245 ตัวอย่างหรือร้อยละ 69.20 และไม่เปลี่ยนแปลงและใช้ของเดิมมีถึง 109 ตัวอย่างหรือร้อยละ 30.80

2.2 ความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

2.2.1 ความสำคัญของต้นทุนด้านตลาด ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์จำนวน 130 ตัวอย่างหรือร้อยละ 36.70 รองลงมา ได้แก่ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า ตามลำดับ

2.2.2 ความสำคัญของต้นทุนด้านการเงิน ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมจำนวน 260 ตัวอย่างหรือร้อยละ 73.40 รองลงมา ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจ และค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า ตามลำดับ

2.2.3 ความสำคัญของต้นทุนด้านการจัดการ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ เงินเดือนพนักงานจำนวน 202 ตัวอย่างหรือร้อยละ 57.10 รองลงมา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง ตามลำดับ

2.2.4 ความสำคัญของต้นทุนด้านการผลิต ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงจำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00และค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้าจำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ตามลำดับ

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

3.1 การให้ความสำคัญและการดำเนินการลดต้นทุน

กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญและดำเนินการลดต้นทุน โดยเรียงลำดับความสำคัญของต้นทุนดังนี้ ลำดับที่ 1 ได้แก่ ต้นทุนด้านการผลิต จำนวน 281 ตัวอย่างหรือร้อยละ 79.40 ลำดับที่ 2 ได้แก่ ต้นทุนด้านการเงิน จำนวน 76 ตัวอย่างหรือร้อยละ 21.50 ลำดับที่ 3 ได้แก่ ต้นทุนด้านตลาด จำนวน 75 ตัวอย่างหรือร้อยละ 21.20 ลำดับที่ 4 ได้แก่ ต้นทุนด้านการจัดการจำนวน 13 ตัวอย่างหรือร้อยละ 3.70

3.2 ยุทธศาสตร์ใดที่ท่านดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านตลาด

ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านตลาด ที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์และร่วมจัดตั้งสมาคมผู้ประกอบการเพื่อป้องกันการขายตัดราคา จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ ลดจำนวนพนักงานขาย ส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า สวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้พนักงานขาย เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และร้อยละค่าตอบแทนที่ให้พนักงานขาย ตามลำดับ

3.3 ยุทธศาสตร์ใดที่ท่านดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน ที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ หาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ การต่อรองขอลดอัตราดอกเบี้ยกับสถาบันการเงิน การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า เพิ่มการชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เพื่อลดภาระดอกเบี้ย จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) ชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ให้ตรงเวลาที่กำหนด เพื่อลดการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น (2) คำนวณการผลิตสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการ

ของลูกค้าเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายคลังสินค้า (3) การลดระยะเวลาให้เครดิตกับลูกค้า (4) เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ จะคิดราคาสินค้าสูงขึ้นกว่าปกติ ตามลำดับ

3.4 ยุทธศาสตร์ใดที่ท่านดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ

ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ ที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้องจำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) ลดและ/หรือควบคุมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในสำนักงาน (2) ลดเงินเดือนผู้บริหารหรือไม่เพิ่มเงินเดือนผู้บริหาร (3) ลดหรือยกเลิกการปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน (4) ลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงาน (5) ลดหรืองดค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัสพนักงาน (6) ลดเงินเดือนพนักงาน (7) ลดสวัสดิการพนักงาน ตามลำดับ

3.5 ยุทธศาสตร์ใดที่ท่านดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการผลิต

ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการผลิต ที่กลุ่มตัวอย่างดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ คำนวณและควบคุมการสั่งซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับความต้องการผลิตเพื่อไม่ให้ต้นทุนจม แสวงหาพลังงานอื่นมาทดแทนการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ควบคุมและลดการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าในเวลาที่พักงาน คำนวณอายุการใช้งานของเครื่องจักรกับผลผลิต หากไม่คุ้มค่าให้ซื้อเครื่องจักรใหม่แทน ควบคุมตารางการขนส่งสินค้าให้ประหยัดในทุกเส้นทาง จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) ลดหรืองดค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา แต่ใช้สวัสดิการอื่นแทน (2) ลดจำนวนคนงานหรือพนักงานลง (3) ให้พนักงานทำหน้าที่ซ่อมแซมเครื่องจักรเองแทนการส่งศูนย์ซ่อม (4) ควบคุมความผิดพลาดในการผลิตโดยไม่ให้เสียหายเกิน 3 ชิ้นในล้านชิ้น (5) ลดค่าแรงงานคนงานและพนักงาน ตามลำดับ

4. แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4.1 แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์

4.1.1 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้า/บริการของท่านแตกต่างจากของคนอื่น

พบว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านแตกต่างจากของคนอื่น ที่กลุ่มตัวอย่างพัฒนามากที่สุด ได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง การเน้นความสะดวกในการใช้งาน และการเน้นความปลอดภัย จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) การเน้นบรรจุภัณฑ์ (2) การเน้นความพิเศษของตัวสินค้า ตามลำดับ

4.1.2 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่านต้นทุนต่ำ

พบว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการต้นทุนต่ำ ที่กลุ่มตัวอย่างพัฒนามากที่สุด ได้แก่ มุ่งเน้นด้านการเงิน/แหล่งเงินทุน จำนวน 100 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) มุ่งเน้นด้านการผลิต (2) มุ่งเน้นด้านตลาด (3) มุ่งเน้นด้านการจัดการ ตามลำดับ

4.1.3 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการของท่าน ที่สร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่

พบว่าการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการสามารถสร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่ ที่กลุ่มตัวอย่างพัฒนามากที่สุด ได้แก่ วิจัยตลาดใหม่ ๆ มุ่งนำเสนอสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง และไม่คิดจะทำเช่นนั้น จำนวน 354 ตัวอย่างหรือร้อยละ 100.00 รองลงมา ได้แก่ (1) สร้างสินค้าที่มุ่งเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย (2) มุ่งสร้างพนักงานขายเฉพาะ ตามลำดับ

4.2 แนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

พบว่าแนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประเด็นที่ใช้ในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ที่สำคัญ ได้แก่ (1) ปัจจัย /องค์ประกอบที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ (2) ด้านผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่สำคัญของธุรกิจ (3) ด้านวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ของธุรกิจ (4) ด้านพันธกิจในธุรกิจ

5. การนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

5.1 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด

พบว่าระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ (1) การอบรมพนักงานด้านตลาดใหม่ ๆ (2) การจัดตั้งศูนย์วิจัยตลาด (3) การสร้างคลังสินค้าในแต่ละภูมิภาค (4) การตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย

5.2 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน

พบว่าระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ (1) ศูนย์อบรมความรู้ด้านการเงิน (2) ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน (3) สถาบันทางการเงินเฉพาะ (4) ตั้งศูนย์อินเตอร์เนททุกเครือข่าย

5.3 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ

พบว่าระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ (1) ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร (2) ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ (3) สร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (4) จัดตั้งสหกรณ์บริการ

5.4 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต

พบว่าระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ (1) ศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน (2) ศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ (3) ศูนย์วิจัยพัฒนาพลังงาน (4) ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร

6. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

6.1 ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านตลาด

ลำดับที่ 1 มีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์และออกรายการวิทยุสถานีต่าง ๆ พิมพ์ใบปลิว ทำป้ายโฆษณา ใช้ Website และลงในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ลำดับที่ 2 ได้แก่ ให้บริการโดยเน้นคุณภาพและประกันคุณภาพให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ลำดับที่ 3 ได้แก่ มีการอธิบายให้ลูกค้าฟังโดยหวังว่าจะให้ลูกค้าบอกปากต่อปากไป ลำดับที่ 4 ได้แก่ เจาะกลุ่มเป้าหมายและมีการประสานกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น อบต.

6.2 ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านการเงิน

ลำดับที่ 1 ได้แก่ กู้เงินกับสถาบันทางการเงินที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ ลำดับที่ 2 ได้แก่ เลือกซื้อสินค้ากับบริษัทที่ให้เครดิตที่มากที่สุด ลำดับที่ 3 ได้แก่ ซื้อวัตถุดิบหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตจำนวนมาก ๆ หรือในระบบขายส่ง ลำดับที่ 4 ได้แก่ จัดทำระบบบัญชีให้เป็นปัจจุบัน

6.3 ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ

ลำดับที่ 1 ได้แก่ ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและสินค้าคงคลังอย่างสม่ำเสมอ และจัดการกับระบบขนส่งร่วมกันเพื่อประหยัดน้ำมัน

6.4 ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านการผลิต

ลำดับที่ 1 ได้แก่ ใช้ระบบการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ลำดับที่ 2 ได้แก่ ช่วยกันประหยัดค่าไฟฟ้าโดยปิดไฟฟ้าที่ไม่จำเป็น

6.5 ประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนด้านอื่น ๆ ได้แก่ ทำธุรกิจหลาย ๆ ประเภทที่เกี่ยวโยงกัน , ให้บริการทางโทรศัพท์เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางของลูกค้า , เน้นเรื่องคุณภาพสินค้า ความสะอาดและการบริการ

บทที่ 5

ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะเป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ได้มาทำการตรวจสอบความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ครั้ง ครั้งแรกเป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 51 ท่าน ส่วนครั้งที่สองเป็นการตรวจสอบความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่สอดคล้องกันอย่างชัดเจนในการลงความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ (ชุดใหม่) จำนวน 20 ท่าน ซึ่งผลการตรวจสอบความเป็นไปได้เป็นดังนี้

การกำหนดและการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก

1. เป็นผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจขนาดย่อมในสาขาการผลิต การค้าปลีก การค้าส่ง หรือการบริการมาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป
2. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ประกอบการในแต่ละจังหวัดในภูมิภาคตะวันตก
3. ได้รับการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป
4. ยินดีเต็มใจและมีเวลาที่จะเข้าร่วม ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถานที่อยู่ไม่ห่างไกลจนเกินไปและสามารถติดต่อได้สะดวก
6. การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีแบบ Snowball

การกำหนดและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง

1. เป็นผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจขนาดย่อมหรือเป็นนักวิชาการที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจขนาดย่อมในสาขาการผลิต การค้าปลีก การค้าส่ง หรือการบริการมาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 15 ปีขึ้นไป
2. เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ประกอบการในแต่ละจังหวัดในภูมิภาคตะวันตก
3. ได้รับการศึกษาไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าขึ้นไป
4. ยินดีเต็มใจและมีเวลาที่จะเข้าร่วม ในการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์ข้อมูล

5. สถานที่อยู่ไม่ห่างไกลจนเกินไปและสามารถติดต่อได้สะดวก
6. การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิใช้วิธีแบบเฉพาะเจาะจง

ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก

การตรวจสอบความเป็นไปได้ในครั้งแรกนี้ ได้นำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็น (1) สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน (2) ความสำคัญของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ (3) การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน (4) แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (5) การนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ (6) ข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มาจัดทำเป็นแบบสอบถามเชิงสัมภาษณ์ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก) และผลมีดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

ตารางที่ 37 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก ในประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

ประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
1. การใช้ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุน ควรพิจารณาต้นทุน (1) ด้านตลาด (2) ด้านการเงิน (3) ด้านการผลิต (4) ด้านการจัดการ	25 (49.00)	21 (41.20)	4 (7.80)	1 (2.00)	3.37	0.72
2. การใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนควรเน้นต้นทุนด้านการผลิตและต้นทุนด้านการเงินเป็นสำคัญ	24 (47.10)	18 (35.30)	8 (15.70)	1 (2.00)	3.27	0.80
3. การได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่ได้มาจากการคิดขึ้นมาคนเดียวมากกว่าประเด็นอื่น	7 (13.70)	9 (17.60)	23 (45.10)	12 (23.50)	2.22	0.97
4. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการใช้ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนทั้ง 4 ด้านใช้ได้ผลดี	14 (27.50)	33 (64.70)	3 (5.90)	1 (2.00)	3.18	0.62

ตารางที่ 37 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก ในประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน (ต่อ)

ประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
5. ผลที่ได้จากการใช้ยุทธศาสตร์เมื่อเทียบกับธุรกิจอื่น ๆ แล้วปรากฏว่าได้ผลเหมือน ๆ กัน	2 (3.90)	31 (60.80)	14 (27.50)	4 (7.80)	2.61	0.70
6. ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ	31 (60.80)	16 (31.40)	3 5.90)	1 (2.00)	3.51	0.70

จากตารางที่ 37 พบว่าประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ (ค่าความถี่ร้อยละ 60.80) (2) การใช้ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุน ควรพิจารณาต้นทุนด้านตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิตและด้านการจัดการ (ค่าความถี่ร้อยละ 49.00) (3) การใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนควรเน้นต้นทุนด้านการผลิตและต้นทุนด้านการเงินเป็นสำคัญ (ค่าความถี่ร้อยละ 47.10)

ตอนที่ 2 ความสำคัญของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 38 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก ในประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ

ประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
1. ความสำคัญของต้นทุนตลาดที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ รองลงมาคือ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขายและส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า	13 (25.50)	25 (49.00)	10 (19.60)	3 (5.90)	2.94	0.83

ตารางที่ 38 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก ในประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ (ต่อ)

ประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินธุรกิจ	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
2. ความสำคัญของต้นทุนด้านการเงินที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มากที่สุด ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม รองลงมาคือ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า	17 (33.30)	20 (39.20)	11 (21.60)	3 (5.90)	3.00	0.89
3. ความสำคัญของต้นทุนด้านการจัดการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มากที่สุด ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง	14 (27.50)	30 (58.80)	6 (11.80)	1 (2.00)	3.12	0.68
4. ความสำคัญของต้นทุนด้านการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มากที่สุด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงและไฟฟ้า รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน	13 (25.50)	24 (47.10)	13 (25.50)	1 (2.00)	2.96	0.77

จากตารางที่ 38 พบว่าประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีต่อการดำเนินธุรกิจที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ (1) ความสำคัญของต้นทุนด้านการเงินที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มากที่สุด ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม รองลงมาคือ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า (ค่าความถี่ร้อยละ33.30) (2) ความสำคัญของต้นทุนด้านการจัดการที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มากที่สุด ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง (ค่าความถี่ร้อยละ 27.50) (3) ความสำคัญของต้นทุนด้านตลาดทีมีผลต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ รองลงมาคือ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขายและส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า (ค่าความถี่ร้อยละ 25.50) และ ความสำคัญของต้นทุนด้านการผลิตที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

มากที่สุด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงและไฟฟ้า รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน (ค่าความถี่ร้อยละ 25.50)

ตอนที่ 3 การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

ตารางที่ 39 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก ในประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

ประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
1. ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุน ที่สำคัญในลำดับที่ 1 คือ ต้นทุนด้านการผลิต	26 (51.00)	20 (39.20)	4 (7.80)	1 (2.00)	3.39	0.72
2. การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดต้นทุนด้านตลาดที่ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ และร่วมจัดตั้งสมาคมผู้ประกอบการเพื่อป้องกันการขายตัดราคา	11 (21.60)	17 (33.30)	18 (35.30)	5 (9.80)	2.67	0.93
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน ที่ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ การต่อรองขอลดอัตราดอกเบี้ยกับสถาบันการเงิน การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการเพิ่มการชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เพื่อลดภาระดอกเบี้ย	21 (41.20)	13 (25.50)	14 (27.50)	3 (5.90)	3.02	0.97
4. การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ ที่ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้อง	15 (29.40)	33 (64.70)	3 (5.90)	0 (0.00)	3.25	0.55

ตารางที่ 39 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก ในประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน (ต่อ)

ประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
5. การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดต้นทุนด้านการผลิตที่ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ คำนวณและควบคุมการสั่งซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับความต้องการผลิตเพื่อไม่ให้ต้นทุนจม การแสวงหาพลังงานอื่นมาทดแทนน้ำมันเชื้อเพลิง ควบคุมและลดการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าในเวลาพักงาน คำนวณอายุการใช้งานของเครื่องจักรกับผลผลิต, ควบคุมตารางการขนส่งสินค้าให้ประหยัดในทุกเส้นทาง	24 (47.10)	21 (41.20)	6 (11.80)	0 (0.00)	3.35	0.69

จากตารางที่ 39 พบว่าประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่สำคัญในลำดับที่ 1 คือ ต้นทุนด้านการผลิต (ค่าความถี่ร้อยละ 51.00) (2) การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดต้นทุนด้านการผลิตที่ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ คำนวณและควบคุมการสั่งซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับความต้องการผลิตเพื่อไม่ให้ต้นทุนจม การแสวงหาพลังงานอื่นมาทดแทนน้ำมันเชื้อเพลิง ควบคุมและลดการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าในเวลาพักงาน คำนวณอายุการใช้งานของเครื่องจักรกับผลผลิต ควบคุมตารางการขนส่งสินค้าให้ประหยัดในทุกเส้นทาง (ค่าความถี่ร้อยละ 47.10) (3) การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดต้นทุนด้านการเงินที่ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ การต่อรองขอลดอัตราดอกเบี้ยกับสถาบันการเงิน การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำและการเพิ่มการชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เพื่อลดภาระดอกเบี้ย (ค่าความถี่ร้อยละ 41.20) (4) การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการที่ดำเนินมากที่สุด ได้แก่ ควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้อง (ค่าความถี่ร้อยละ 29.40) (5) การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อลดต้นทุนด้านตลาดที่ดำเนินการมากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ และร่วมจัดตั้งสมาคมผู้ประกอบการเพื่อป้องกันการขายตัดราคา (ค่าความถี่ร้อยละ 21.60)

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตารางที่ 40 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในรอบแรกในประเด็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
1. การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้า/บริการแตกต่างจากของผู้อื่น ได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง การเน้นความสะดวกในการใช้งาน การเน้นความปลอดภัย	26 (51.00)	22 (43.10)	1 (2.00)	2 (3.90)	3.41	0.72
2. การพัฒนายุทธศาสตรที่ทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำ ได้แก่ มุ่งเน้นด้านการเงินโดยเฉพาะการหาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ	5 (9.80)	28 (54.90)	12 (23.50)	6 (11.80)	2.63	0.82
3. การพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อสร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่ ได้แก่ การวิจัยตลาดใหม่ ๆ มุ่งนำเสนอตัวสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง	21 (41.20)	23 (45.10)	5 (9.80)	2 (3.90)	3.24	0.79
4. แนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การพิจารณา ปัจจัย/องค์ประกอบที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ ผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก พันธกิจในธุรกิจ	16 (31.40)	27 (52.90)	7 (13.70)	1 (2.00)	3.14	0.72

จากตารางที่ 40 พบว่าในประเด็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ (1) การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้า/บริการแตกต่างจากของผู้อื่น ได้แก่การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง การเน้นความสะดวกในการใช้งาน การเน้นความปลอดภัย (ค่าความถี่ร้อยละ 51.00) (2) การพัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อสร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่ ได้แก่ การวิจัยตลาดใหม่ ๆ มุ่งนำเสนอตัวสินค้าต่อ

ผู้บริโภคที่แตกต่าง (ค่าความถี่ร้อยละ 41.20) (3) แนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การพิจารณาปัจจัย/องค์ประกอบที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ ผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก พันธกิจในธุรกิจ (ค่าความถี่ร้อยละ 31.40) (4) การพัฒนายุทธศาสตรที่ทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำ ได้แก่ มุ่งเน้นด้านการเงินโดยเฉพาะการหาแหล่งเงินทุนที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ (ค่าความถี่ร้อยละ 9.80)

ตอนที่ 5 การนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตารางที่ 41 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งแรก ในประเด็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด		
1. ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ การอบรมพนักงาน การจัดตั้งศูนย์วิจัยตลาด การสร้างคลังสินค้า การจัดตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย	12 (23.50)	24 (47.10)	11 (21.60)	4 (7.80)	2.86	0.87
2. ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ จัดตั้งศูนย์อบรมความรู้ด้านการเงิน จัดตั้งศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน มีสถาบันการเงินเฉพาะ การจัดตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย	6 (11.80)	25 (49.00)	12 (23.50)	8 (15.70)	2.57	0.90
3. ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ ตั้งศูนย์เครื่อข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร ตั้งศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ สร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม จัดตั้งสหกรณ์บริการ	8 (15.70)	24 (47.10)	13 (25.50)	6 (11.80)	2.67	0.89
4. ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิตได้แก่ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน ศูนย์พัฒนาเครื่องมือ/อุปกรณ์ ศูนย์วิจัยพัฒนาพลังงาน ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร	12 (23.50)	21 (41.20)	16 (31.40)	2 (3.90)	2.84	0.83

จากตารางที่ 41 พบว่าประเด็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด ได้แก่ (1) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ การอบรมพนักงาน การจัดตั้งศูนย์วิจัยตลาด การสร้างคลังสินค้า การจัดตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย (ค่าความถี่ร้อยละ 23.50) และระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน ศูนย์พัฒนาเครื่องมือ/อุปกรณ์ ศูนย์วิจัยพัฒนาพลังงาน ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร (ค่าความถี่ร้อยละ 23.50) (2) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร ตั้งศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ สร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม จัดตั้งสหกรณ์บริการ (ค่าความถี่ร้อยละ 15.70) (3) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ จัดตั้งศูนย์อบรมความรู้ด้านการเงิน จัดตั้งศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน มีสถาบันการเงินเฉพาะ การจัดตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย (ค่าความถี่ร้อยละ 15.70)

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสม ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมีดังต่อไปนี้

1. การจัดการต้นทุนด้านตลาด

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
1	มีการจัดการต้นทุนในการแนะนำสินค้าโดยการโฆษณา	13 (48.15)
2	ควรกำหนดเป้าหมายทางการตลาดที่ได้คาดหวังไว้โดยการวางแผนล่วงหน้า	2 (7.41)
3	(1) ในการจัดการต้นทุนตลาดเป็นหน้าที่หลักที่ต้องมีความสมบูรณ์ในองค์กร	1 (3.70)
	(2) ผลิตสินค้าให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	1 (3.70)
	(3) จัดสินค้าให้ตรงกับช่วงเทศกาลหรือตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	1 (3.70)
	(4) จัดให้มีศูนย์ฝึกอบรมเรื่องการตลาดหรือหาตลาดการค้าให้กับผลผลิต	1 (3.70)
	(5) พยายามผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียงและจะไม่ต้องเสียค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์มาก	1 (3.70)
	(6) ให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าหรือให้ส่วนลดแก่ลูกค้า	1 (3.70)
	(7) วิจัยตลาดและเพิ่มกลุ่มเป้าหมาย	1 (3.70)

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
3	(8) เลือกช่องทางการจัดจำหน่ายและกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคให้มากที่สุด	1 (3.70)
	(9) ใช้การบอกปากต่อปากโดยยึดคุณภาพสินค้าเป็นหลัก	1 (3.70)
	(10) มีส่วนลดให้กับลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก ๆ	1 (3.70)
	(11) ให้ลูกค้าได้ทราบข้อมูลที่แท้จริง	1 (3.70)
	(12) หากลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ	1 (3.70)

2. การจัดการต้นทุนด้านการเงิน

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
1	ควรหาแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยไม่สูงมากนัก มีความมั่นคงเป็นที่ยอมรับ	13 (40.63)
2	ต้องจัดทำข้อมูลทางการเงิน ควบคุมดุลบัญชีไม่ให้ติดลบ	11 (34.39)
3	อยากให้มีสถาบันการเงินรายย่อย ให้ความสำคัญในการจัดเงินทุนให้กับธุรกิจขนาดย่อมให้มากกว่านี้	2 (6.26)
4	(1) ควบคุมค่าใช้จ่ายการผลิต การขนส่ง เงินเดือนพนักงานให้มีประสิทธิภาพ	1 (3.12)
	(2) เพิ่มความไว้วางใจให้แก่สถาบันทางการเงิน	1 (3.12)
	(3) มีการวางแผนการเงินอย่างเป็นระบบ	1 (3.12)
	(4) ยืดเครดิตให้ยาวที่สุดเท่าที่จะทำได้	1 (3.12)
	(5) ควรจะหาเงินทุนที่เพียงพอแก่การดำเนินกิจการซึ่งถ้าไม่จำเป็นก็ไม่ควรจะไปกู้ยืมให้เสียดอกเบี้ย	1 (3.12)
	(6) ต้องจัดการเงินทุนให้เพียงพอในการใช้จ่ายแต่ละวันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการเงิน	1 (3.12)

3. การจัดการต้นทุนด้านการผลิต

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
1	ควรเลือกใช้วัตถุดิบที่มีราคาไม่สูงมากนัก ควรเลือกซื้อวัตถุดิบโดยราคาส่ง	8 (38.10)

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
2	(1) เน้นสินค้าคงทน รูปแบบเป็นที่น่าสนใจ	2 (9.53)
	(2) ปรับปรุงเครื่องจักรให้มีสภาพดีอยู่เสมอ	2 (9.53)
3	(1) ธุรกิจขนาดย่อมต้องคำนึงถึงความสำคัญของต้นทุนการผลิตเป็นอันดับแรกและการจัดการต้นทุนด้านการผลิตเป็นส่วนผสมทางด้านการตลาดที่สำคัญที่สุด	1 (4.76)
	(2) บริหารสินค้าคงคลังให้ถูกต้อง	1 (4.76)
	(3) เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและที่มีรูปแบบแตกต่างกัน เน้นความทันสมัย	1 (4.76)
	(4) ศึกษาข้อมูลวัสดุที่ใช้	1 (4.76)
	(5) เปิดศูนย์การเลือกซื้อวัสดุ	1 (4.76)
	(6) คำนึงถึงวัตถุดิบที่ซื้อหาภายในประเทศ	1 (4.76)
	(7) ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	1 (4.76)
	(8) ปรับปรุงเครื่องจักรให้มีสภาพดีอยู่เสมอ	1 (4.76)
	(9) ควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายการขนส่ง ค่าจ้างแรงงานให้มาก ๆ	1 (4.76)

4. การจัดการต้นทุนด้านการจัดการ

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
1	จัดให้มีการอบรมเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน	9 (40.93)
2	จัดหาพนักงานให้ตรงกับงานและมีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานทุกเดือน	5 (22.75)
3	(1) ถ้าลูกค้ามาซื้อสินค้าในปริมาณมากก็ควรจะมีส่วนลดหรือลูกค้าประจำก็มีโปรโมชั่นแถมบ้าง	1 (4.54)
	(2) บริหารจำนวนคนและชั่วโมงทำงานของพนักงานให้เหมาสมกับยอดขายของแต่ละวัน และจัดหาพนักงานที่มีความกระฉับกระเฉง ว่องไว ยิ้มแย้ม - แจ่มใส เอาใจใส่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี	1 (4.54)

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
3	(3) จัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลให้กับลูกค้า	1 (4.54)
	(4) จ่ายเงินเดือนพนักงานโดยดูจากความสามารถในการทำงาน	1 (4.54)
	(5) มีการวางแผนในการดำเนินงานเพื่อลดความผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร	1 (4.54)
	(6) ควรมีการวางแผนการดำเนินงานก่อนทุกครั้ง	1 (4.54)
	(7) มีการให้โบนัสพนักงาน	1 (4.54)
	(8) ให้ค่าตอบแทนจากการขายเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน	1 (4.54)

ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง

1. จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่พิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนในครั้งที่สอง

การพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับการจัดการต้นทุนของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนดังนี้ (1) จากธุรกิจการผลิต จำนวน 4 ท่าน (2) จากธุรกิจค้าปลีก จำนวน 4 ท่าน (3) จากธุรกิจค้าส่ง จำนวน 4 ท่าน (4) จากธุรกิจบริการ จำนวน 4 ท่าน และ (5) จากหน่วยราชการ จำนวน 4 ท่าน รวมทั้งหมด 20 ท่าน

2. การพิจารณาความสอดคล้องกัน ในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีผลสรุปในประเด็นดังนี้

2.1 สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

ตารางที่ 42 การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่สอง ในประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

ประเด็นการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน	ร้อยละของการตัดสินใจ		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เห็นสอดคล้องด้วย	ไม่เห็นสอดคล้องด้วย		
1. ควรพิจารณาต้นทุนด้านตลาด ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านการผลิตและต้นทุนด้านการจัดการ	100.00	0.00	1.00	0.00

ตารางที่ 42 การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง ในประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน (ต่อ)

ประเด็นการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน	ร้อยละของการตัดสินใจ		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เห็นสอดคล้องด้วย	ไม่เห็นสอดคล้องด้วย		
2. การจัดการต้นทุนควรเน้นต้นทุนการผลิตและต้นทุนการเงินเป็นหลัก	90.00	10.00	1.10	0.31
3. ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ	95.00	5.00	0.95	0.22

จากตารางที่ 42 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในประเด็นสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับความเห็นมากไปหาน้อย) (1) ควรพิจารณาต้นทุนด้านตลาด ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านการผลิตและต้นทุนด้านการจัดการ (ร้อยละ 100.00) (2) ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ (ร้อยละ 95.00) (3) การจัดการต้นทุนควรเน้นต้นทุนการผลิตและต้นทุนการเงินเป็นหลัก (ร้อยละ 90.00)

2.2 ความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 43 การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง ในประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

ประเด็นความสำคัญของต้นทุนต่อการดำเนินธุรกิจ	ร้อยละของการตัดสินใจ		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เห็นสอดคล้องด้วย	ไม่เห็นสอดคล้องด้วย		
1. ต้นทุนด้านตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขายและส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า	85.00	15.00	1.15	0.37
2. ต้นทุนด้านการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า	90.00	10.00	1.10	0.31

ตารางที่ 43 การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง ในประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (ต่อ)

ประเด็นความสำคัญของต้นทุนต่อการดำเนินธุรกิจ	ร้อยละของการตัดสินใจ		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เห็นสอดคล้องด้วย	ไม่เห็นสอดคล้องด้วย		
3. ต้นทุนด้านการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสาร	95.00	5.00	1.05	0.22
4. ต้นทุนด้านการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ค่าขนส่ง ค่าวัตถุดิบ และค่าแรงงาน	90.00	10.00	1.05	0.39

จากตารางที่ 43 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในประเด็นความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับความเห็นมากไปหาน้อย) (1) ต้นทุนด้านการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสาร (ร้อยละ 95.00) (2) ต้นทุนด้านการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า (ร้อยละ 90.00) และ ต้นทุนด้านการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ค่าขนส่ง ค่าวัตถุดิบ และค่าแรงงาน (ร้อยละ 90.00) (3) ต้นทุนด้านตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า (ร้อยละ 85.00)

2.3 การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

ตารางที่ 44 การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สองในประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

ประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน	ร้อยละของการตัดสินใจ		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เห็นสอดคล้องด้วย	ไม่เห็นสอดคล้องด้วย		
1. อันดับแรกควรพิจารณาการลดต้นทุนด้านการผลิต	90.00	10.00	1.10	0.31
2. การลดต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ การจัดการการสั่งซื้อวัตถุดิบ การแสวงหาพลังงานทดแทน การลดค่าไฟฟ้า การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักร และการขนส่งที่ประหยัด	1000.00	00.00	1.00	0.00

ตารางที่ 44 การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง ในประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน (ต่อ)

ประเด็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน	ร้อยละของการตัดสินใจ		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เห็นสอดคล้องด้วย	ไม่เห็นสอดคล้องด้วย		
3. การลดต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ ค่าโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ การป้องกันการขายตัดราคา	70.00	30.00	1.30	0.47
4. การลดต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนและการต่อรองเรื่องอัตราดอกเบี้ยต่ำ การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการเพิ่มการชำระหนี้ให้เร็วขึ้น	95.00	5.00	1.00	0.32
5. การลดต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ การใช้จ่ายของสินค้าคงคลัง	85.00	15.00	1.05	0.51

จากตารางที่ 44 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในประเด็นของการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน มีดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับความเห็นมากไปหาน้อย) (1) การลดต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ การจัดการการสั่งซื้อวัตถุดิบ การแสวงหาพลังงานทดแทน การลดค่าไฟฟ้า การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรและการขนส่งที่ประหยัด (ร้อยละ 100.00) (2) การลดต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนและการต่อรองเรื่องอัตราดอกเบี้ยต่ำ การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการเพิ่มการชำระหนี้ให้เร็วขึ้น (ร้อยละ 95.00) (3) อันดับแรกควรพิจารณาการลดต้นทุนด้านการผลิต (ร้อยละ 90.00) (4) การลดต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ การใช้จ่ายของสินค้าคงคลัง (ร้อยละ 85.00) (5) การลดต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ ค่าโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ การป้องกันการขายตัดราคา (ร้อยละ 70.00)

2.4 แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตารางที่ 45 การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง ในประเด็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็นแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	ร้อยละของการตัดสินใจ		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เห็นสอดคล้องด้วย	ไม่เห็นสอดคล้องด้วย		
1. การสร้างสินค้าและบริการให้มีความแตกต่าง ได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง ความสะดวกในการใช้งานและเน้นความปลอดภัย	95.00	5.00	1.05	0.22
2. การทำให้สินค้า/บริการให้มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ การมุ่งเน้นการหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ	70.00	30.00	1.30	0.47
3. การสร้างตลาดเฉพาะได้แก่ การวิจัยตลาดใหม่ ๆ การมุ่งนำเสนอตัวสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง	85.00	15.00	1.15	0.37
4. การสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควรพิจารณา (1) ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) วัตถุประสงค์และ (4) พันธกิจ	80.00	20.00	1.20	0.41

จากตารางที่ 45 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในประเด็นของแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับความเห็นมากไปหาน้อย) (1) การสร้างสินค้าและบริการให้มีความแตกต่าง ได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง ความสะดวกในการใช้งานและเน้นความปลอดภัย (ร้อยละ 95.00) (2) การสร้างตลาดเฉพาะได้แก่ การวิจัยตลาดใหม่ ๆ การมุ่งนำเสนอตัวสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง (ร้อยละ 85.00) (3) การสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควรพิจารณา ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์และพันธกิจ (ร้อยละ 80.00) (4) การทำให้สินค้า/บริการให้มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ การมุ่งเน้นการหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ (ร้อยละ 70.00)

2.5 การนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตารางที่ 46 การตัดสินใจของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งที่สอง ในประเด็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ประเด็นการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	ร้อยละของการตัดสินใจ		ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	เห็นสอดคล้องด้วย	ไม่เห็นสอดคล้องด้วย		
1. ต้นทุนด้านการผลิต (1) จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน (2) ตั้งศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ (3) ตั้งศูนย์วิจัยพลังงาน (4) ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	80.00	20.00	1.20	0.41
2. ต้นทุนด้านตลาด (1) อบรมพนักงาน (2) ตั้งศูนย์วิจัยตลาด (3) สร้างคลังสินค้า (4) ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร	75.00	25.00	1.25	0.44
3. ต้นทุนด้านการเงิน (1) ศูนย์ฝึกอบรมความรู้ด้านการเงิน (2) ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน (3) มีสถาบันการเงินเฉพาะสนับสนุน (4) ศูนย์เครือข่ายข้อมูล	90.00	10.00	1.10	0.31
4. ต้นทุนด้านการจัดการ (1) ศูนย์เครือข่ายข้อมูล (2) ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ(3)จัดตั้งสหกรณ์บริการ (4) สร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม	85.00	15.00	1.15	0.37

จากตารางที่ 46 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในประเด็นของการนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีดังต่อไปนี้ (เรียงตามลำดับความเห็นมากไปหาน้อย) (1) ต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรมความรู้ด้านการเงิน , ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน , มีสถาบันการเงินเฉพาะสนับสนุน และ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล (ร้อยละ 90.00) (2) ต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล , ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ ,จัดตั้งสหกรณ์บริการ และสร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (ร้อยละ 85.00) (3) ต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน , ตั้งศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ , ตั้งศูนย์วิจัยพลังงาน และ ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (ร้อยละ 80.00) (4) ต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ อบรมพนักงาน , ตั้งศูนย์วิจัยตลาด , สร้างคลังสินค้า และตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (ร้อยละ 75.00)

2.6 ข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ในประเด็นนี้ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อไปนี้ซึ่งเรียงลำดับจากค่าความถี่มากไปหาน้อย

2.6.1 การจัดการต้นทุนด้านตลาด

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
1	(1) ลดต้นทุนการโฆษณา การติดต่อลูกค้า การรับคำสั่งซื้อ โดยการรวมสิ่งเหล่านี้ไว้ในระบบอินเตอร์เนตโดยการสร้างเว็บไซต์ของกิจการอย่างไรให้ได้ตรงความต้องการของตลาด	5 (23.81)
	(2) เลือกสื่อโฆษณาให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย	5 (23.81)
2	(1) เน้น Product ตรงใจลูกค้า	1 (4.76)
	(2)มีหน่วยงานวิจัยโดยเฉพาะในการกำหนดเป้าหมายการตลาดในอนาคตว่าควรผลิต	1 (4.76)
	(3) ทำให้สินค้าน่ามอง ถ้ามีสินค้าใหม่ ๆ ทันสมัยตลอดเวลา	1 (4.76)
	(4)ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรู้จักกับร้าน	1 (4.76)
	(5) ต้นทุนด้านการเงินและต้นทุนการผลิตและต้นทุนการจัดการเป็นหลัก	1 (4.76)
	(6) ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการผสมสื่อให้มีประสิทธิภาพ	1 (4.76)
	(7) การจัดการต้นทุนด้านตลาดต้องมีความเหมาะสมกับธุรกิจของตัวเอง	1 (4.76)
	(8) มีการวางแผนเป็นอย่างดี	1 (4.76)
	(9) ถ้าสามารถทำให้ผู้บริโภคจงรักภักดีต่อสินค้าได้ธุรกิจของจะยั่งยืนได้	1 (4.76)
	(10) พยายามศึกษาหรือหาข้อมูลของความต้องการของลูกค้าเพื่อลงทุนด้านการตลาดที่คุ้มค่า ตรงตามความต้องการของลูกค้า	1 (4.76)
	(11) จัดอบรมพนักงานทุกเดือน ให้มีการโฆษณาพร้อมทั้งมีส่วนลดในสินค้าบางประเภท	1 (4.76)

2.5.2 การจัดการต้นทุนด้านการเงิน

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
1	(1) แหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ	11 (52.38)
2	(1) จัดการทำประมาณการผลิต งบประมาณในแต่ละปีเพื่อของบประมาณการผลิตในแต่ละปีจากสำนักงานใหญ่	1 (4.76)
	(2) บริหารการจัดเก็บเงินจากลูกหนี้การค้า	1 (4.76)
	(3) ควรมีแหล่งเงินกู้ที่มีความสำคัญทั้งด้านวัตถุดิบ บุคลากรที่มีความสามารถให้กับงานของบุคคล	1 (4.76)
	(4) ภาครัฐต้องให้โอกาสเรื่องความเสี่ยงเกี่ยวกับอัตราดอกเบี้ยเพื่อลงทุนในธุรกิจหรือเกี่ยวกับการเก็บภาษีรายได้ การลดหย่อนภาษีแต่ละชนิด	1 (4.76)
	(5) การจัดการต้นทุนด้านการเงินจะต้องไม่ให้เงินรั่วไหลซึ่งทำให้ขาดทุนได้	1 (4.76)
	(6) ใช้ทุนส่วนตัวให้มาก ๆ	1 (4.76)
	(7) ควบคุมการใช้จ่าย การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดเก็บหนี้ ลดปัญหาการสูญเสียหรือการจัดเก็บสต๊อกมากเกินไป	1 (4.76)
	(8) มีการวางแผน การลงทุน ผลการขาย กำไร รายจ่าย เป็นขั้นตอน	1 (4.76)
	(9) การประกอบธุรกิจ หัวใจอยู่ที่ด้านการเงิน ต้องมีต้นทุนต่ำและค่าใช้จ่ายที่ไม่แปรผัน	1 (4.76)
	(10) ต้องศึกษาถึงแหล่งเงินทุนเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการด้านการเงิน นอกจากนั้นต้องเข้าร่วมกับเครือข่ายด้านแหล่งเงินทุนเพื่อได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารด้านการเงินสำหรับบริหารกิจการ	1 (4.76)

2.6.3 การจัดการต้นทุนด้านการผลิต

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
1	(1) ลดต้นทุนด้านการผลิต ด้านแรงงาน ค่าขนส่งและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น	5 (26.32)

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
2	(1) เน้นกระบวนการผลิตทั้งกระบวนการ	1 (5.26)
	(2) ลำดับความสำคัญของงาน จัดการลดในส่วนที่สามารถดำเนินการได้ก่อน	1 (5.26)
	(3) เปรียบเทียบราคาวัตถุดิบก่อนการสั่งซื้อ จ่ายค่าแรงงานตามความรู้ความสามารถและปริมาณงาน ปรับเปลี่ยนการใช้เชื้อเพลิงขนส่งจากน้ำมันเป็นก๊าซธรรมชาติ	1 (5.26)
	(4) ทำให้ใช้วัตถุดิบอย่างเกิดประโยชน์และประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ	1 (5.26)
	(5) ตรวจปริมาณสินค้าคงคลังให้พอเหมาะกับยอดขายในปัจจุบัน	1 (5.26)
	(6) ดูแลปริมาณสินค้าคงคลังให้พอเหมาะกับยอดขายปัจจุบัน	1 (5.26)
	(7) มีการจัดระบบการคมนาคมที่ดี เพื่อรองรับสินค้าที่จะนำส่ง-นำเข้าให้สะดวก รวดเร็ว	1 (5.26)
	(8) การจัดการต้นทุนด้านการผลิตจะต้องจัดให้มีความพอดีกับงานที่ทำ	1 (5.26)
	(9) คิดหาวิธีการทำให้การผลิตลดลงโดยใช้เครื่องมือที่ทันสมัยและลดขั้นตอนในการผลิต	1 (5.26)
	(10) การผลิตมีผลกระทบต่อรายได้และการบริหาร ฉะนั้นการผลิตต้องมีความมั่นคงในการผลิต	1 (5.26)
	(11) วางแผนการผลิตให้ชัดเจน มีสายการผลิตที่เหมาะสม ลดอัตราการสูญเสียระหว่างการผลิตให้มากที่สุด ใช้ประสิทธิภาพของคนและเครื่องจักรให้ได้ผลสูงสุด ใช้นโยบายการผลิต JUST IN TIME	1 (5.27)
	(12) ต้องมีการวางแผนและการวางแผนควบคุมการดำเนินงาน การควบคุมคุณภาพการผลิตแบบทันเวลาพอดี	1 (5.27)
	(13) ต้องหาแหล่งที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยทรัพยากรธรรมชาติหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเพื่อลดต้นทุน	1 (5.27)
	(14) หาแหล่งวัตถุดิบที่ร่มีราคาถูกโดยตรงไม่ผ่านคนกลางเพื่อประหยัดค่าขนส่งและค่านายหน้า ให้มีการตรวจสอบเครื่องมือเครื่องใช้เป็นประจำทุกเดือน มอบหมายหน้าที่ให้พนักงานรับผิดชอบโดยตรงในส่วนที่ไม่สามารถหาเครื่องจักรใช้ทดแทน	1 (5.27)

2.6.4 การจัดการต้นทุนด้านการจัดการ

ลำดับที่	ประเด็นข้อความ	ค่าความถี่ (ร้อยละ)
1	(1) บริหารจัดการด้านค่าใช้จ่ายทั่ว ๆ ไป ให้ประหยัดมากที่สุด	2 (11.76)
	(2) ทำให้มีการบริการดี ๆ ทำให้ลูกค้ารู้สึกพอใจและออกเข้าบริการตลอดเวลา	2 (11.76)
	(3) บริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและพัฒนาให้บุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	2 (11.76)
	(4) เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสารให้เกิดความสะดวกรวดเร็วแก่พนักงาน	2 (11.76)
	(5) ควรมีสวัสดิการให้กับพนักงานของเราทั้งด้านการรักษา การเงิน การดูแลต่าง ๆ ให้เหมือนกับครอบครัวเดียวกัน	2 (11.76)
	(6) การจัดการต้องบริหารอย่างมีระบบและจะทำให้ประสบผลสำเร็จ	2 (11.76)
	(7) ดูจุดแข็งจุดอ่อนของด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาเพื่อลดการสูญเสีย ให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่าและประหยัด ควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต ในการตลาดและภายในสำนักงาน	2 (11.76)
2	(1) ขจัดลำดับการสั่งการที่ซับซ้อนไม่ชัดเจน	1 (5.89)
	(2) สร้างทัศนคติ วัฒนธรรมองค์กรที่ดี	1 (5.89)
	(3) ควบคุมต้นทุนเกี่ยวกับของคงคลัง ทั้งต้นทุนในการสั่งซื้อและต้นทุนในการเก็บรักษาและควบคุมต้นทุนเกี่ยวกับค่าสาธารณูปโภค ทั้งค่าน้ำประปา ค่าไฟฟ้าและค่าโทรศัพท์	1 (5.89)

สรุปผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิปรากฏดังนี้

1. สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

พบว่า (1) ควรพิจารณาต้นทุนด้านตลาด ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านการผลิต และต้นทุนด้านการจัดการ (2) ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ และ (3) การจัดการต้นทุนควรเน้นต้นทุนการผลิตและต้นทุนการเงินเป็นหลัก

2. ความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

พบว่า (1) ต้นทุนด้านการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสาร (2) ต้นทุนด้านการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า และต้นทุนด้านการผลิต ที่สำคัญ ได้แก่ ค่าขนส่ง ค่าวัตถุดิบและค่าแรงงาน (3) ต้นทุนด้านตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน

พบว่า (1) การลดต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ การจัดการสั่งซื้อวัตถุดิบ การแสวงหาพลังงานทดแทน การลดค่าไฟฟ้า การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรและการขนส่งที่ประหยัด (2) การลดต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนและการต่อรองเรื่องอัตราดอกเบี้ยต่ำ การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการเพิ่มการชำระหนี้ให้เร็วขึ้น (3) อันดับแรกควรพิจารณาการลดต้นทุนด้านการผลิต (4) การลดต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ การใช้จ่ายของสินค้าคงคลัง (5) การลดต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ การป้องกันการขายตัดราคา

4. แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

พบว่า (1) การสร้างสินค้าและบริการให้มีความแตกต่าง ได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง ความสะดวกในการใช้งานและเน้นความปลอดภัย (2) การสร้างตลาดเฉพาะ ได้แก่ การวิจัยตลาดใหม่ ๆ การมุ่งนำเสนอตัวสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง (3) การสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควรพิจารณาปัจจัยที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์และพันธกิจ (4) การทำให้สินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ การมุ่งเน้นการหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ

5. การนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

พบว่า (1) ต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรมความรู้ด้านการเงิน , ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน , มีสถาบันการเงินเฉพาะสนับสนุน และ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล (2) ต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล , ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ ,จัดตั้งสหกรณ์บริการ และสร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (3) ต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน , ตั้งศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ , ตั้งศูนย์วิจัยพลังงาน และ ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (4) ต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ อบรมพนักงาน , ตั้งศูนย์วิจัยตลาด , สร้างคลังสินค้า และตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร

6. ข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

6.1 การจัดการต้นทุนด้านตลาด พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะว่า (1) ลดต้นทุนการโฆษณา การติดต่อลูกค้า การรับคำสั่งซื้อ โดยการรวมสิ่งเหล่านี้ไว้ในระบบอินเตอร์เนตโดยการสร้างเว็บไซต์ของกิจการอย่างไรให้ได้ตรงความต้องการของตลาด และ (2) เลือกสื่อโฆษณาให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

6.2 การจัดการต้นทุนด้านการเงิน พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะว่า ควรหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ

6.3 การจัดการต้นทุนด้านการผลิต พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะว่า ควรลดต้นทุนด้านการผลิต ด้านแรงงาน ค่าขนส่งและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น

6.4 การจัดการต้นทุนด้านการจัดการ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะว่า (1) ควรบริหารจัดการด้านค่าใช้จ่ายทั่ว ๆ ไป ให้ประหยัดมากที่สุด (2) ทำให้มีการบริการดี ๆ ทำให้ลูกค้ารู้สึกพอใจและออกเข้าบริการตลอดเวลา (3) บริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและพัฒนาให้บุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (4) เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสารให้เกิดความสะดวกรวดเร็วแก่พนักงาน (5) ควรมีสวัสดิการให้กับพนักงานของเราทั้งด้านการรักษาการเงิน การดูแลต่าง ๆ ให้เหมือนกับครอบครัวเดียวกัน (6) การจัดการต้องบริหารอย่างมีระบบและจะทำให้ประสบผลสำเร็จ (7) ดูจุดแข็งจุดอ่อนของด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาเพื่อลดการสูญเสียให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่าและประหยัด ควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต ในการตลาดและภายในสำนักงาน

บทที่ 6

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อที่จะ (1) วิเคราะห์ระดับการให้ความสำคัญของต้นทุนจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตกทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน (2) ศึกษาสภาพการใช้ และการวางยุทธศาสตร์การจัดการเรื่องต้นทุน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตกในอันที่จะสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (3) กำหนด และพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะช่วยเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ (4) นำเสนอระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ตามยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่กำหนด

การดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการวิจัย (1) ประชากรวิจัยคือ สถานประกอบการธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง และธุรกิจบริการ ในจังหวัดภาคตะวันตก ได้แก่ เพชรบุรี ราชบุรี สมุทรสงคราม กาญจนบุรี สุพรรณบุรีและประจวบคีรีขันธ์ ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (จากการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan) จำนวน 354 ตัวอย่าง และคำนวณกลุ่มตัวอย่างให้ได้ตามสัดส่วนแยกเป็นรายอำเภอและตามจำนวนประเภทของธุรกิจขนาดย่อม (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) และสรุปเป็นความเรียง (3) ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย มี 4 ขั้น ได้แก่ การศึกษาและเตรียมการในขั้นต้น การศึกษา

ภาคสนาม การวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูล สุดท้ายคือการปรับปรุงและเสนอรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

1. จากวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ระดับการให้ความสำคัญของต้นทุนจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน มีผลวิจัยดังนี้

1.1 ระดับความสำคัญของต้นทุนด้านตลาด ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ ค่าโฆษณาและการประชาสัมพันธ์จำนวน รองลงมา ได้แก่ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า ตามลำดับ

1.2 ระดับความสำคัญของต้นทุนด้านการเงิน ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืม รองลงมา ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจ และค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า ตามลำดับ

1.3 ระดับความสำคัญของต้นทุนด้านการจัดการ ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน รองลงมา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง ตามลำดับ

1.4 ระดับความสำคัญของต้นทุนด้านการผลิต ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจที่มีมากที่สุด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง โดยเฉพาะน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าใช้จ่ายด้านไฟฟ้า รองลงมา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ตามลำดับ

2. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาสภาพการใช้ และการวางยุทธศาสตร์การจัดการเรื่องต้นทุน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีผลวิจัยดังนี้

2.1 สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน พบว่าเน้นการจัดการต้นทุนทั้งด้านตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิตและด้านการจัดการ สำหรับยุทธศาสตร์หรือกลวิธีที่ใช้มุ่งเน้นต้นทุนด้านการผลิตมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการจัดการและด้านตลาด ตามลำดับ ส่วนการได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ส่วนใหญ่คิดขึ้นมาคนเดียว แต่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนา

2.2 การวางหรือกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมจะให้ความสำคัญกับต้นทุนการผลิตเป็นลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2 ได้แก่ ต้นทุนด้านการเงิน ลำดับที่ 3 ได้แก่ ต้นทุนด้านตลาด และลำดับที่ 4 ได้แก่ ต้นทุนด้านการจัดการ

2.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ (1) คำนวณและควบคุมการสั่งซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับความต้องการผลิตเพื่อไม่ให้ต้นทุนจม แสวงหาพลังงานอื่นมาทดแทนการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง ควบคุมและลดการใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าในเวลาที่พักงาน คำนวณอายุการใช้งานของเครื่องจักรกับผลผลิตหากไม่คุ้มค่าให้ซื้อเครื่องจักรใหม่แทน และควบคุมตารางการขนส่งสินค้าให้ประหยัดในทุกเส้นทาง (2) ลดหรืองดค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา แต่ใช้สวัสดิการอื่นแทน (3) ลดจำนวนคนงานหรือพนักงานลง (4) ให้พนักงานทำหน้าที่ซ่อมแซมเครื่องจักรเองแทนการส่งศูนย์ซ่อม (5) ควบคุมความผิดพลาดในการผลิตโดยไม่ให้เสียหายเกิน 3 ชิ้นในล้านชิ้น (6) ลดค่าแรงคนงานและพนักงาน

2.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ (1) หาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ การต่อรองขอลดอัตราดอกเบี้ยกับสถาบันการเงิน การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าและเพิ่มการชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เพื่อลดภาระดอกเบี้ย (2) ชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ให้ตรงเวลาที่กำหนดเพื่อลดการคิดอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น (3) คำนวณการผลิตสินค้าให้พอเพียงกับความต้องการของลูกค้าเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายคลังสินค้า (4) การลดระยะเวลาให้เครดิตกับลูกค้า (5) เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อจะคิดราคาสินค้าสูงขึ้นกว่าปกติ

2.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ (1) ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์และร่วมจัดตั้งสมาคมผู้ประกอบการเพื่อป้องกันการขายตัดราคา (2) ลดจำนวนพนักงานขาย (3) ลดส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า (4) ลดสวัสดิการต่าง ๆ ที่ให้พนักงานขาย (5) ลดเงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย

2.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ดำเนินการเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ (1) ควบคุมและคำนวณการใช้จ่ายของคลังสินค้าให้ถูกต้อง (2) ลดและ/หรือควบคุมการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในสำนักงาน (3) ลดเงินเดือนผู้บริหารหรือไม่เพิ่มเงินเดือนผู้บริหาร (4) ลดหรือยกเลิกการปรับขึ้นเงินเดือนพนักงาน (5) ลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาหรือฝึกอบรมพนักงาน (6) ลดหรืองดค่าตอบแทนพิเศษหรือโบนัสพนักงาน (7) ลดเงินเดือนพนักงาน (8) ลดสวัสดิการพนักงาน

3. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เพื่อกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะช่วยเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน มีผลวิจัยดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์

3.1.1 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการ แตกต่างจากของคนอื่น

ได้แก่ (1) การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง การเน้นความสะดวกในการใช้งาน และการเน้นความปลอดภัย (2) การเน้นบรรจุภัณฑ์ (3) การเน้นความพิเศษของตัวสินค้า

3.1.2 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนต่ำ ได้แก่ (1) มุ่งเน้นด้านการเงิน/แหล่งเงินทุน (2) มุ่งเน้นด้านการผลิต (3) มุ่งเน้นด้านตลาด (4) มุ่งเน้นด้านการจัดการ

3.1.3 การพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำให้สินค้าและบริการ สามารถสร้างตลาดเฉพาะขึ้นมาใหม่ ได้แก่ (1) วิจัยตลาดใหม่ ๆ และมุ่งนำเสนอสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง (2) สร้างสินค้าที่มุ่งเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย (3) มุ่งสร้างพนักงานขายเฉพาะ

3.2 แนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้แก่ (1) ปัจจัย /องค์ประกอบที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ (2) ด้านผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่สำคัญของธุรกิจ (3) ด้านวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ของธุรกิจ (4) ด้านพันธกิจในธุรกิจ

4. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ตามยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่กำหนด ซึ่งมีผลวิจัยดังนี้

4.1 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ (1) ศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน (2) ศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ (3) ศูนย์วิจัยพัฒนาพลังงาน (4) ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร

4.2 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ (1) ศูนย์อบรมความรู้ด้านการเงิน (2) ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน (3) สถาบันทางการเงินเฉพาะ (4) ตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย

4.3 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ (1) การอบรมพนักงานด้านการตลาดใหม่ ๆ (2) การจัดตั้งศูนย์วิจัยตลาด (3) การสร้างคลังสินค้าในแต่ละภูมิภาค (4) การตั้งศูนย์อินเตอร์เนตทุกเครือข่าย

4.4 ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ (1) ตั้งศูนย์เครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร (2) ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ (3) สร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (4) จัดตั้งสหกรณ์บริการ

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ มีดังนี้ (1) การจัดการต้นทุนด้านการผลิต คือ ใช้ระบบการคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ (2) การจัดการต้นทุนด้านการเงิน คือ กู้เงินกับสถาบันทางการเงินที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ (3) การจัดการต้นทุนด้านตลาด คือ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์และออกรายการวิทยุสถานีต่าง ๆ พิมพ์ใบปลิว ทำป้ายโฆษณา ใช้ Website และลงในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ (4) การจัดการ

ต้นทุนด้านการจัดการ คือ ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบและสินค้าคงคลังอย่างสม่ำเสมอและจัดการกับระบบขนส่งร่วมกันเพื่อประหยัดน้ำมัน

เมื่อนำผลการวิจัยในขั้นต้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ควรพิจารณาต้นทุนด้านตลาด ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านการผลิต และต้นทุนด้านการจัดการ (2) ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ และ (3) การจัดการต้นทุนควรเน้นต้นทุนการผลิตและต้นทุนการเงินเป็นหลัก

2. ความสำคัญของต้นทุนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้ข้อสรุปว่า (1) ต้นทุนด้านการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสาร (2) ต้นทุนด้านการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า และต้นทุนด้านการผลิต ที่สำคัญ ได้แก่ ค่าขนส่ง ค่าวัตถุดิบและค่าแรงงาน (3) ต้นทุนด้านตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ได้ข้อสรุปว่า (1) การลดต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ การจัดการสั่งซื้อวัตถุดิบ การแสวงหาพลังงานทดแทน การลดค่าไฟฟ้า การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรและการขนส่งที่ประหยัด (2) การลดต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ การหาแหล่งเงินทุนและการต่อรองเรื่องอัตราดอกเบี้ยต่ำ การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการเพิ่มการชำระหนี้ให้เร็วขึ้น (3) อันดับแรกควรพิจารณาการลดต้นทุนด้านการผลิต (4) การลดต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ การใช้จ่ายของสินค้าคงคลัง (5) การลดต้นทุนด้านการตลาด ได้แก่ ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ การป้องกันการขายตัดราคา

4. แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้ข้อสรุปว่า (1) การสร้างสินค้าและบริการให้มีความแตกต่าง ได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรง ความสะดวกในการใช้งานและเน้นความปลอดภัย (2) การสร้างตลาดเฉพาะ ได้แก่ การวิจัยตลาดใหม่ ๆ การมุ่งนำเสนอตัวสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง (3) การสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควรพิจารณาปัจจัยที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัตถุประสงค์และพันธกิจ (4) การทำให้สินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ การมุ่งเน้นการหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ

5. การนำเสนอระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ได้แก่ (1) ระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรมความรู้ด้านการเงิน , ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน , มีสถาบันการเงินเฉพาะสนับสนุน และ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล (2) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล , ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ , จัดตั้งสหกรณ์บริการ และสร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (3) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน , ตั้งศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ , ตั้งศูนย์วิจัยพลังงาน และ ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (4) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ อบรมพนักงาน , ตั้งศูนย์วิจัยตลาด , สร้างคลังสินค้า และตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร

6. ข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในภาคตะวันตกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

6.1 การจัดการต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ (1) ลดต้นทุนการโฆษณา การติดต่อลูกค้า การรับคำสั่งซื้อ โดยการรวมสิ่งเหล่านี้ไว้ในระบบอินเตอร์เนตโดยการสร้างเว็บไซต์ของกิจการอย่างไรให้ได้ตรงความต้องการของตลาด และ (2) เลือกสื่อโฆษณาให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

6.2 การจัดการต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ ควรหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ

6.3 การจัดการต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ ควรลดต้นทุนด้านการผลิต ด้านแรงงาน ค่าขนส่งและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น

6.4 การจัดการต้นทุนด้านการจัดการ พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะว่า (1) ควรบริหารจัดการด้านค่าใช้จ่ายทั่ว ๆ ไป ให้ประหยัดมากที่สุด (2) ทำให้มีการบริการดี ๆ ทำให้ลูกค้ารู้สึกพอใจและเข้าออกบริการตลอดเวลา (3) บริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและพัฒนาให้บุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (4) เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสารให้เกิดความสะดวกรวดเร็วแก่พนักงาน (5) ควรมีสวัสดิการให้กับพนักงานของเราทั้งด้านการรักษาการเงิน การดูแลต่าง ๆ ให้เหมือนกับครอบครัวเดียวกัน (6) การจัดการต้องบริหารอย่างมีระบบและจะทำให้ประสบผลสำเร็จ (7) ดูจุดแข็งจุดอ่อนของด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาเพื่อลดการสูญเสียให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างคุ้มค่าและประหยัด ควบคุมค่าใช้จ่ายในการผลิต ในการตลาดและภายในสำนักงาน

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยจะดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. จากวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ระดับการให้ความสำคัญของต้นทุนจากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนตลาด ต้นทุนการจัดการและต้นทุนการเงิน โดยผลวิจัยได้ข้อสรุปว่า (1) ต้นทุนด้านการจัดการที่สำคัญ ได้แก่

เงินเดือนพนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านการติดต่อสื่อสาร (2) ต้นทุนด้านการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การหาแหล่งเงินทุนเพื่อขยายธุรกิจและค่าใช้จ่ายของคลังสินค้า และต้นทุนด้านการผลิตที่สำคัญ ได้แก่ ค่าขนส่ง ค่าวัตถุดิบและค่าแรงงาน (3) ต้นทุนด้านตลาดที่สำคัญ ได้แก่ ค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เงินเดือนของพนักงานฝ่ายขาย และส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามที่ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงต้นทุนการผลิตและต้นทุนที่ไม่ใช่ต้นทุนการผลิต โดยที่ต้นทุนการผลิตเป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการผลิตโดยเริ่มจากขบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งมีทั้งวัตถุทางตรง แรงงานทางตรงและค่าใช้จ่ายในการผลิต ส่วนต้นทุนที่ไม่ใช่ต้นทุนการผลิต จะเป็นค่าใช้จ่ายในการขาย เช่น ค่าโฆษณา ค่าตอบแทนพนักงานขาย เป็นต้น และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ เช่น เงินเดือนผู้ผลิต ค่าใช้จ่ายสำนักงาน ค่าทำความสะอาด เป็นต้น โดยที่ต้นทุนที่เกิดขึ้น ศศิวิมล มีอำพล (2543) ได้เน้นว่ากิจการต้องพยายามลดต้นทุนให้มากที่สุดเพื่อก่อให้เกิดกำไรสูงที่สุดแก่กิจการ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวจะพบว่าเป็นไปตามที่ Porter (1998) ได้กล่าวไว้ถึงยุทธศาสตร์การแข่งขันทางธุรกิจว่า ยุทธศาสตร์เป็นผู้ผลิตต้นทุนต่ำเป็นยุทธศาสตร์ที่พยายามจะขยายตลาดให้มีส่วนแบ่งมากขึ้นแบบเน้นต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยหาทางลดค่าใช้จ่ายอย่างจริงจังรุนแรง และควบคุมการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่ง ยุทธศาสตร์การใช้ต้นทุนต่ำจะส่งผลด้านความมั่นคงมากกว่าความเสี่ยง และเป็นไปตามที่ โซเฮ ฮิปี (2530) ได้กล่าวถึงแนวคิดวิธีการลดต้นทุนโดยเฉพาะการลดต้นทุนในหน้าที่ทางด้านจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์โดยเน้นวัตถุดิบ ชิ้นส่วน วัสดุสิ้นเปลืองและด้านอุปกรณ์เครื่องจักรและพลังงาน รวมทั้งการลดต้นทุนในหน้าที่ด้านการขาย อีกทั้งสอดคล้องกับที่ มานพ จันทร์เทศ (2548) ที่ได้เสนอแนะว่าควรเน้นการคิดวางแผนโดยการลดต้นทุนการผลิตและการจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับผู้ประกอบการรวมทั้งที่ สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ (2551) ได้เสนอต่อผู้ประกอบการว่าควรมุ่งเน้นในเรื่องการทำตลาด

2. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาสภาพการใช้ และการวางยุทธศาสตร์การจัดการเรื่องต้นทุน ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยผลการวิจัยพบว่าสภาพการใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) ควรพิจารณาต้นทุนด้านตลาด ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านการผลิต และต้นทุนด้านการจัดการ (2) ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ และ (3) การจัดการต้นทุนควรเน้นต้นทุนการผลิตและต้นทุนการเงินเป็นหลัก สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุน ได้ข้อสรุปว่า (1) การลดต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ การจัดการสั่งซื้อวัตถุดิบ การแสวงหาพลังงานทดแทน การลดค่าไฟฟ้า การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรและการขนส่งที่ประหยัด (2) การลดต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ การหาแหล่งเงิน

ทุนและการต่อรองเรื่องอัตราดอกเบี้ยต่ำ การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการเพิ่มการชำระหนี้ให้เร็วขึ้น (3) อันดับแรกควรพิจารณาการลดต้นทุนด้านการผลิต (4) การลดต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ การใช้จ่ายของสินค้าคงคลัง (5) การลดต้นทุนด้านการตลาด ได้แก่ ค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การป้องกันการขายตัดราคา

ในด้านสภาพการใช้ยุทธศาสาตร์การจัดการเรื่องต้นทุน ที่ควรเน้นต้นทุนการผลิตและต้นทุนการเงินเป็นหลักนั้น สอดคล้องกับที่ สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ (2551) ซึ่งได้แนะนำว่าให้ดูเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพและการปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือ Process ลดขั้นตอนหรืองานบางส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป หรือลดของเสียเพื่อที่จะช่วยลดต้นทุนและประหยัดพลังงาน รวมทั้งที่ สุดปราณี มณีศรี (2545) ได้กล่าวถึงแนวทางการลดต้นทุนการผลิตสุกรโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมบริษัทโดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าเพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนของกิจการ และที่ มานพ จันทร์เทศ (2548) ได้เสนอแนะในเรื่องความได้เปรียบเชิงแข่งขันว่าควรเน้นการคิดวางแผนโดยการลดต้นทุนการผลิตและการจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับผู้ประกอบการ

สำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจัดการต้นทุนนั้น จะเห็นได้ว่าใน (1) ด้านการผลิตจะเน้นการลดต้นทุนในการจัดการการสั่งซื้อวัตถุดิบ การแสวงหาพลังงานทดแทน การลดค่าไฟฟ้า การตรวจสอบเครื่องมือเครื่องจักรและการขนส่งที่ประหยัด ซึ่งเป็นปกติที่การจัดการต้นทุนในสภาพปัจจุบันที่ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานของ กิติชัย เตมียกุล (2543) ที่เสนอให้มีการลดต้นทุนด้านวัตถุดิบโดยควบคุมดูแลในการลดจำนวนของเสียจากการผลิต การซ่อมแซมอุปกรณ์และท่อลมที่ชำรุดเพื่อลดความสูญเสีย สอดคล้องกับงานวิจัยของ โซเฮ ฮิปิ (2530) ที่เสนอให้ลดต้นทุนในหน้าที่การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพเพื่อให้มีความผิดพลาดหรือสูญเสียน้อยที่สุด ให้ลดต้นทุนในหน้าที่ด้านอุปกรณ์เครื่องจักรและพลังงานและลดต้นทุนในหน้าที่ทางด้านการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์โดยเน้นวัตถุดิบ ชิ้นส่วน วัสดุสิ้นเปลือง (2) ในด้านการเงิน จะเน้นลดต้นทุนในการหาแหล่งเงินทุนและต่อรองเรื่องอัตราดอกเบี้ยให้ต่ำ การเปลี่ยนเจ้าหนี้รายใหม่ที่คิดอัตราดอกเบี้ยต่ำ และการเพิ่มการชำระหนี้ให้เร็วขึ้น สอดคล้องกับที่ มานพ จันทร์เทศ (2548) ได้เสนอแนะในเรื่องความได้เปรียบเชิงแข่งขันว่าควรเน้นการคิดวางแผนโดยการลดต้นทุนการผลิตและการจัดหาแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำให้กับผู้ประกอบการ และเป็นสิ่งที่สมควรดำเนินการยิ่งที่จะทำให้มีการชำระหนี้ให้เร็วขึ้นเพราะจะทำให้ต้นทุนทางการเงินลดลง (3) ในด้านการจัดการ จะเน้นการลดต้นทุนในเรื่อง การใช้จ่ายของสินค้าคงคลัง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การลดต้นทุนโลจิสติกส์ (ประชาชาติธุรกิจ 2551 : 6) ที่เน้นการขนส่งและการจัดเก็บสินค้า ปริมาณสินค้าคงคลัง ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยทำให้ลดค่าใช้จ่ายของสินค้าคงคลังได้ (4) ในด้านการตลาด จะเน้นการลดต้นทุนในเรื่อง ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ การป้องกันการขายตัดราคา ซึ่งสอดคล้องกับที่ Porter (1998) ได้กล่าวว่ายุทธศาสตร์การใช้ต้นทุนต่ำควรจะต้องแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ จากการใช้นวัตกรรมเพื่อลด

ต้นทุน ยุทธศาสตร์นี้มีความหมายถึงการตัดราคาของคู่แข่งด้วย แต่ยังคงคุณภาพของสินค้าและให้ผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล อีกทั้งควรทำยุทธศาสตร์ทำให้แตกต่างโดยการโฆษณา ทำให้สินค้ามีลักษณะแตกต่างจากของคนอื่น ให้บริการที่พิเศษกว่าหรือมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ และสอดคล้องกับที่ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2546) ที่ได้กล่าวถึงต้นทุนที่ไม่ใช่ต้นทุนการผลิตโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการขาย เช่น ค่าโฆษณา ค่าตอบแทนพนักงานขาย เป็นต้น ซึ่งจำเป็นจะต้องลดต้นทุนลง (5) อันดับแรกควรพิจารณาการลดต้นทุนด้านการผลิต โดยปกติจำเป็นต้องเน้นในการลดต้นทุนด้านนี้ เพราะเป็นไปตามที่ สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2546) ได้กล่าวถึงต้นทุนการผลิต 3 ชนิด คือ วัตถุทางตรงซึ่งเป็นวัตถุดิบที่เป็นส่วนสำคัญในการแปลงสภาพให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป แรงงานทางตรงและค่าใช้จ่ายในการผลิต และสอดคล้องกับที่ กิติชัย เตมียกุล (2543) ได้เน้นให้ลดต้นทุนด้านวัตถุดิบโดยเลือกใช้การควบคุมดูแลในการลดจำนวนของเสียจากการผลิตรวมทั้งเป็นไปตามที่ อำพล ซื่อตรง และโสภา โลหะขจรพันธ์ (2538) ได้กล่าวถึงระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่มีเป้าหมายหลักข้อหนึ่งคือ ลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดโดยการพยายามกำจัดสิ่งสิ้นเปลืองต่าง ๆ ให้หมดไป

3. จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 เพื่อกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ในอันที่จะช่วยเพิ่มและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดย่อมให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยผลวิจัยได้ข้อสรุปว่า (1) การสร้างสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างได้แก่ การออกแบบรูปร่าง/รูปทรงความสะดวกในการใช้งานและเน้นความปลอดภัย (2) การสร้างตลาดเฉพาะ ได้แก่ การวิจัยตลาดใหม่ ๆ การมุ่งนำเสนอตัวสินค้าต่อผู้บริโภคที่แตกต่าง (3) การสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ควรพิจารณาปัจจัยที่ทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวัตถุประสงค์และพันธกิจ (4) การทำให้สินค้าและบริการให้มีต้นทุนต่ำ ได้แก่ การมุ่งเน้นการหาแหล่งเงินทุนอัตราดอกเบี้ยต่ำ

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Porter (1998) ที่ได้เสนอยุทธศาสตร์ทำให้แตกต่าง (Differentiation strategy) โดยเน้นการสร้างเอกลักษณ์ของสินค้าของตนโดยการโฆษณา ทำให้สินค้ามีลักษณะแตกต่างจากของคนอื่น ยุทธศาสตร์เป็นผู้ผลิตต้นทุนต่ำ โดยพยายามขยายตลาดให้มีส่วนแบ่งมากขึ้นแบบเน้นต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งโดยหาทางลดค่าใช้จ่ายอย่างจริงจังรุนแรงและควบคุมการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าคู่แข่ง และยุทธศาสตร์สร้างจุดเน้นที่แตกต่าง เป็นยุทธศาสตร์การแข่งขันทางธุรกิจโดยการสร้างตลาดเฉพาะสินค้าหรือบริการของตนขึ้นมาซึ่งทำให้ได้เปรียบคู่แข่งในตลาดเป้าหมายที่เป็นตลาดขนาดเล็กหรือเป็นตลาดในท้องถิ่นของตนหรือในตลาดซึ่งไม่มีใครทำธุรกิจนั้นมาก่อน สำหรับการสร้างยุทธศาสตร์ใหม่ก็สอดคล้องกับที่ De Kluyver (2000)

ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์โดยควรหาคำตอบให้ได้ว่า พันธกิจของเราคืออะไร ประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง ใครบ้างที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและวัตถุประสงค์หลักของเรามีอะไรบ้าง

4. จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อนำเสนอระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมของจังหวัดในภาคตะวันตก ตามยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่กำหนด โดยมีผลวิจัยพบว่า (1) ระบบสนับสนุนในการจัดการต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรมความรู้ด้านการเงิน , ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน , มีสถาบันการเงินเฉพาะสนับสนุน และศูนย์เครือข่ายข้อมูล (2) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการจัดการ ได้แก่ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล , ศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการ ,จัดตั้งสหกรณ์บริการ และสร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (3) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านการผลิต ได้แก่ จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมแรงงาน , ตั้งศูนย์พัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ , ตั้งศูนย์วิจัยพลังงาน และ ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร (4) ระบบสนับสนุนการจัดการต้นทุนด้านตลาด ได้แก่ อบรมพนักงาน , ตั้งศูนย์วิจัยตลาด , สร้างคลังสินค้า และตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร

ผลการวิจัยดังกล่าวเป็นข้อเสนอของระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งก็สอดคล้องกับที่ Porter (1998) ได้เสนอเรื่องการสร้างตลาดเฉพาะ ซึ่งจะทำได้ก็ต่อเมื่อมีการจัดตั้งศูนย์วิจัยตลาด สอดคล้องกับที่ ปิยนาถ ชาญวานิชบริการ (2542) ที่ได้เสนอเทคนิคการทำกิจกรรมกลุ่มย่อยเพื่อลดต้นทุน ซึ่งก็อาจคล้ายกับการอบรมพนักงาน การจัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมด้านการจัดการสอดคล้องกับที่ จรูญ จงเจริญกมล (2541) , สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ (2551) ที่ได้เสนอให้มีการนำ TQC และ TPM มาใช้เพื่อลดต้นทุน และสอดคล้องกับที่ อภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์ (2551) ที่ได้เสนอให้มีการใช้ระบบอินเตอร์เนตมากขึ้น แต่ในส่วนที่เป็นเรื่องใหม่ ๆ ที่พบในงานวิจัย ได้แก่ (1) ศูนย์ข้อมูลด้านการเงิน , มีสถาบันการเงินเฉพาะสนับสนุน และ ศูนย์เครือข่ายข้อมูล (2) จัดตั้งสหกรณ์บริการ และสร้างมาตรฐานการขนส่งร่วม (3) ตั้งศูนย์วิจัยพลังงาน (4) ตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นประเด็นที่มีความจำเป็นในระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งสิ้น หากมีการจัดตั้งและกระทำอย่างเป็นรูปธรรมและดำเนินการอย่างเป็นระบบอย่างจริงจังก็จะส่งผลทำให้สามารถที่จะลดต้นทุนในการประกอบการธุรกิจได้อย่างดียิ่งทั้งสิ้นและควรที่จะต้องมีการศึกษาวิจัยต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากผลการวิจัยในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรพิจารณาประเด็นของการประกอบการธุรกิจขนาดย่อมเป็นหลักใน 4 สาขาคือ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่ง และธุรกิจบริการ

2. การวิจัยมีขอบเขตจำกัดเฉพาะในพื้นที่ภาคตะวันตกเท่านั้น หากจะนำผลวิจัยไปใช้ในภูมิภาคอื่นขอได้พิจารณาความหลากหลายของภูมิภาคทั้งในเรื่องความเหมือนและความต่างกันด้วย

3. ควรพิจารณาระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้มาก ทั้งนี้เพราะว่าในแต่ละระบบที่มีการนำเสนอ ยังไม่มีการศึกษารายละเอียดในแต่ละประเด็น ดังนั้นหากจะนำระบบสนับสนุนใด ๆ ไปใช้ควรจะต้องมีการศึกษาและวางระบบนั้น ๆ ให้สอดคล้องต้องกันในแต่ละพื้นที่อีกครั้งหนึ่ง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพของแต่ละสาขาธุรกิจขนาดย่อมว่าในยุทธศาสตร์การลดต้นทุนที่ทำกันโดยทั่วไปจากภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นอย่างไร

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผลการลดต้นทุนของธุรกิจขนาดย่อมในแต่ละภูมิภาคว่าเป็นอย่างไร ได้ผลมากน้อยกว่ากันหรือไม่

3. ควรมีการศึกษาการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมของธุรกิจขนาดใหญ่ในแต่ละภูมิภาคของประเทศไทย

4. ควรมีการศึกษาวิจัยระบบสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเชิงลึกถึงแนวทางในการสร้างระบบและแนวทางในการปฏิบัติที่จะทำให้ส่งผลต่อการลดต้นทุนได้อย่างแท้จริงต่อไป

รายการอ้างอิง

กลยุทธ์การลดต้นทุนโลจิสติกส์. (2551, พฤษภาคม-มิถุนายน 29-1). **ประชาติธุรกิจ.** หน้า 6.

เคทีบี งัด Music Marketing รุกรายย่อย ปัดฝุ่นช่องทางออนไลน์นำร่องลดต้นทุน. (2551, มิถุนายน 15-18). **ฐานเศรษฐกิจ.** หน้า 8.

จารึก ชูกิตติกุล. "ว่าด้วยเรื่องยุทธศาสตร์" วารสารวิชาการราชภัฏตะวันตก ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 กรกฎาคม-ธันวาคม 2549.

ซองเดอร์ ออร์แกนิกไทย ใช้แกลบสู้เศรษฐกิจ. (2551, กรกฎาคม 2). **ประชาชาติธุรกิจ.** หน้า 47.

เดลินิวส์. "บีโอไอวาง 5 แผนยุทธศาสตร์กระตุ้นการลงทุน" ฉบับที่ 19, 118 วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2545.

ทำ SOP ลดต้นทุนน้ำมันเพิ่มประสิทธิภาพขนส่ง. (2551, พฤษภาคม 22-25). **ประชาชาติธุรกิจ.** หน้า 8

ธีรยุส วัฒนาศุภโชค. (2551, พฤษภาคม 5-7). Downsizing รุ่งริ่งหรือรุ่งโรจน์. **ประชาชาติ**, หน้า 38.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร , 2543.

พัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม , สถาบัน. **ก้าวสู่ความเป็นผู้ประกอบการ.** กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม , 2543.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

มานพ จันทร์เทศ. **การวิเคราะห์คุณลักษณะและระดับความได้เปรียบเชิงแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมในจังหวัดเพชรบุรี.** เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี , 2548.

แรงงานระหว่างประเทศ ,สำนักงาน. **การเริ่มต้นธุรกิจของตนเอง (Start Your Business).** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ , 2543.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. **กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : พิฆเณศ, 2543.

สองกูรูแนะองค์กรเล็ก/ใหญ่ เผยเคล็ดลับรับมือปี 2551. (2551, มกราคม-กุมภาพันธ์ 29-2). **ฐานเศรษฐกิจ.** หน้า 32.

อดุลย์ จาตุรงคกุล. **กลยุทธ์การตลาด.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

อภิรัฐ ตั้งกระจ่าง. **เศรษฐศาสตร์การจัดการ.** กรุงเทพฯ : ธรรมสาร. 2545.

อำนาจ ธีระวนิช. **การจัดการธุรกิจขนาดย่อม.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2546.

อำพล ซื่อตรง และโสภา โลหะขจรพันธ์. **การจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2538.

Daniell, Mark. **Strategy : A Step-by-step Approach to the Development and Presentation of World Class Business Strategy.** New York : Palgrave Macmillan, 2004.

Drucker, Peter F. **The Pratice of Management.** New York : Harper & Row, 1995.

Porter, Michael E. **Competitive Advantage.** New York : Free Press, 1985.