

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กิจกรรม วิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน และศึกษาแนวทางการลดต้นทุน โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม กรณีศึกษา บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสนทนา การสัมภาษณ์เชิงลึก รวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาจากโครงสร้างองค์กร และคำบรรยายลักษณะงานของกิจการ ตลอดจนการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าส่วน พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย

##### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.1 เพื่อวิเคราะห์กิจกรรม ของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด
- 1.2 เพื่อวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน ของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด
- 1.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการลดต้นทุน โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

##### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด จำนวน 54 คน
- 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงจากประชากรรวมทั้งสิ้น 24 คน ประกอบด้วย พนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายจำนวน 3 คน พนักงานระดับหัวหน้าส่วนจำนวน 8 คน และพนักงานระดับหัวหน้าแผนกจำนวน 13 คน

##### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ เป็นวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย อุปกรณ์บันทึกการสนทนาจากการสัมภาษณ์ ได้แก่ เครื่องอัดเทป ระบบดิจิทัล กล้องถ่ายภาพ วิดีโอดิจิทัล กล้องถ่ายภาพนิ่ง เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสัมภาษณ์ เป็นแบบบันทึกที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูล และรายละเอียดข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับรู้ระหว่างการสัมภาษณ์ลักษณะการดำเนินงานของกิจการ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก ที่บันทึกการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบ ที่ระบุรายละเอียด

ของขั้นตอนการทำกิจกรรมของแต่ละฝ่ายในบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด นอกจากนี้มีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้ข้อมูลมีความสมบูรณ์มากขึ้น

#### 4. การรวบรวมข้อมูล และดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์กิจกรรมในขั้นตอนของการวิเคราะห์กิจกรรม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์กิจกรรมตามฝ่าย โดยแบ่งเป็นแผนกตามลักษณะโครงสร้างองค์กรของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การระบุกิจกรรม การรวมกิจกรรม และการรายงานกิจกรรม ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ ต้นทุน ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หัวหน้าฝ่ายบุคคล และพนักงานที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นนำผลการสัมภาษณ์มาจัดระบบ และรวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะงานที่ทำ รวมทั้งศึกษาข้อมูลจากคำบรรยายลักษณะงานจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก ขั้นตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเกิดกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ ต้นทุน หายสุดจำแนกกิจกรรมทั้งหมด ออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ขั้นตอนที่ 3 แนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม หลังจากมีการวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ ต้นทุนแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการลดต้นทุนกิจกรรม โดยพิจารณาตัดทอนกิจกรรม การลดกิจกรรม การทำกิจกรรมร่วมกัน และการเลือกกิจกรรมใหม่ เพื่อให้ได้วิธีการที่จะนำมาใช้ลดต้นทุนเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายในบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด ทั้งนี้ภายหลังจากจัดทำแนวทางในการลดต้นทุนกิจกรรม และนำมาปรับปรุง เพื่อนำเสนอให้ได้แนวทางร่วมกันและเป็นที่ยอมรับ

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลรายวัน ภายหลังจากที่เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสนทนาและจดบันทึก แล้วจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ทราบว่าได้ข้อมูลอะไรที่ครบถ้วนแล้ว และจะต้องเก็บข้อมูลอะไรเพิ่มเติมอีก หลังจากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลรายสัปดาห์ เพื่อจัดหมวดหมู่และตรวจสอบข้อมูลที่ได้อีกในแต่ละประเด็นว่าเพียงพอแล้วหรือไม่ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ภาพรวม เพื่อหาข้อสรุปและตีความหมายของผลหรือข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงการตรวจสอบว่าข้อสรุปความหมายที่ได้นั้นมีความถูกต้องแม่นยำหรือน่าเชื่อถือเพียงใด และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลวิเคราะห์กิจกรรม ภายหลังจากที่มีการระบุกิจกรรมในแต่ละแผนกแล้วพบว่า มีกิจกรรมทั้งหมด 97 กิจกรรมจาก 13 แผนก โดยพิจารณาเฉพาะกิจกรรมที่มีสิ่งนำเข้า (input) ผลงาน (output) และผู้นำไปใช้ (user) ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความสะดวกในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ อีกทั้งยังทำให้ค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมต่ำลง

1.1 ส่วนการตลาด เมื่อพิจารณาทั้ง 12 กิจกรรมของส่วนการตลาดแล้วพบว่า มีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1, 2, 3 กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่คือ “การเสนอราคา” เป็นผลให้ส่วนการตลาดมีกิจกรรมคงเหลือ 10 กิจกรรมจาก 12 กิจกรรม

1.2 ส่วนผลิต - แผนกผลิต มีกิจกรรมทั้งหมด 10 กิจกรรม พบว่ามีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกัน คือ กิจกรรมที่ 1, 2, 3 กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การเตรียมการผลิต” และกิจกรรมที่ 4 กับ 5 รวมกันเป็นกิจกรรมการขนย้ายวัตถุดิบ เป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกผลิตมีกิจกรรมคงเหลือ 7 กิจกรรมจาก 10 กิจกรรม

1.3 ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้า เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้าแล้วพบว่า มีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 3, 4 กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การตรวจนับสินค้าและการจัดเรียง” เป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกคลังสินค้านี้มีกิจกรรมคงเหลือ 5 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

1.4 ส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุง เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุงแล้วพบว่า มีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1, 2, 3 กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การซ่อมแซมเครื่องจักรอื่นๆ” เป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกซ่อมบำรุงมีกิจกรรมคงเหลือ 4 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

1.5 ส่วนผลิต - แผนกขนส่ง เมื่อพิจารณาทั้ง 6 กิจกรรมของส่วนผลิต - แผนกขนส่งแล้วพบว่า มีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 2, 3 กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การส่งมอบสินค้า” เป็นผลให้ส่วนผลิต - แผนกขนส่งมีกิจกรรมคงเหลือ 5 กิจกรรมจาก 6 กิจกรรม

1.6 ส่วนบัญชีการเงิน - แผนกจัดซื้อและสต็อก มีกิจกรรมทั้งหมด 5 กิจกรรม พบว่ามีกิจกรรมจำนวน 3 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกันคือ กิจกรรมที่ 1, 2, 3 กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การเตรียมการจัดซื้อ” นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมจำนวน 2 กิจกรรมที่ควรนำมารวมกัน คือ กิจกรรมที่ 4, 5 กำหนดเป็นกิจกรรมใหม่ คือ “การสั่งซื้อสินค้า” มีกิจกรรมคงเหลือ 2 กิจกรรมจาก 5 กิจกรรม ส่วนกิจกรรมการเข้าร่วมสัมมนา และกิจกรรมการเข้าประชุม ซึ่งทุกส่วนทุกแผนกจะต้องมีนั้น รวม

เป็นกิจกรรมเดียวคือกิจกรรม “การจัดประชุมและสัมมนา” เป็นผลให้ทุกส่วนทุกแผนก ลดกิจกรรมลงอีก 1 กิจกรรม

2. ผลวิเคราะห์ตัวผลักดันต้นทุน จากการสัมภาษณ์พนักงาน ผู้บริหารในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก การศึกษาจากคำบรรยายลักษณะงาน รวมทั้งการเข้าร่วมสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละฝ่ายแต่ละแผนก ทำให้สามารถระบุกิจกรรมในแต่ละแผนกของบริษัทสยาม มาสเทอส์คอนกรีต จำกัด ได้ทั้งสิ้น 97 กิจกรรมจาก 13 แผนก แต่เนื่องจากมีบางกิจกรรมที่มีข้อมูลนำเข้า (input) สิ่งที่เป็นผลงาน (output) และผู้นำไปใช้ (user) ที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน จึงได้ทำการรวมกิจกรรมบางกิจกรรมเข้าด้วยกัน เมื่อทำการรวมกิจกรรมเข้าด้วยกันแล้ว จึงเหลือกิจกรรมเพียง 69 กิจกรรม จาก 13 แผนก ทั้งนี้ในแต่ละแผนกก็มีกิจกรรมที่เหมือนกันคือ กิจกรรมการจัดทำรายงาน และการจัดประชุมและสัมมนา ดังนั้นเมื่อนำมาวิเคราะห์เป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และไม่เพิ่มค่าของทั้งกิจการจึงเหลือกิจกรรมเพียง 54 กิจกรรมเท่านั้น โดยนำกิจกรรมที่เหมือนกันทุกแผนก คือ กิจกรรมกิจการจัดทำรายงานมีจำนวน 4 กิจกรรม และการจัดประชุม/สัมนามามีจำนวน 13 กิจกรรม ยุบรวมกันเหลือ 2 กิจกรรม ผลการวิเคราะห์เป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่ามีจำนวน 39 กิจกรรมและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจำนวน 15 กิจกรรม

3. แนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าแต่ละข้อระบุได้ว่าควรลดกิจกรรม โดยกิจการต้องพยายามลดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ได้แก่ กิจกรรมการขนย้ายวัตถุดิบ กิจกรรมการขนย้ายสินค้าสำเร็จรูป การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การรับคืนสินค้าเสียหาย การแก้ไขปรับปรุงงานที่ทำเสร็จ การประสานงานกับฝ่ายบัญชีและการเงิน การติดต่อทนาย การติดต่อหน่วยงานราชการ (สรรพากร) และการติดต่อหน่วยงานราชการอื่น เช่น โรงพยาบาล และท้ายสุดควรตัดทอนกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าให้หมดไป ได้แก่ การติดตามการส่งมอบ การบันทึกข้อร้องเรียน การติดตามทวงถามหนี้ที่มีปัญหา การแก้ไขสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน การตรวจนับและการจัดเรียง การซ่อมแซมแบบผลิต และการตรวจรับสินค้า เพราะถ้าหากกิจการตัดกิจกรรมเหล่านี้ไปก็ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการ อีกทั้งพนักงานที่ใช้เวลาในการทำกิจกรรมนี้ยังสามารถนำเวลาที่เหลืออยู่ไปใช้ในการสนับสนุนกิจกรรมที่เพิ่มค่าโดยการเตรียมการผลิตหรือการใช้บริการด้านอื่นๆ แก่ลูกค้าทำให้ค่าใช้จ่ายของกิจการลดลง นำไปสู่การลดต้นทุนของกิจการ

กิจการควรเลือกกิจกรรมการจัดทำกิจกรรม 5 ส และการจัดทำกิจกรรม เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการเลือกกิจกรรมที่มีต้นทุนต่ำที่สุดจากหลายๆ กิจกรรม หรือการทำกิจกรรมร่วมกัน ที่จำเป็น เช่น การเสนอราคา การเตรียมการผลิต การตรวจสอบคุณภาพ การจัดวางสินค้า การทำแบบ และการเตรียมการจัดซื้อ เพื่อเพิ่มผลได้ของ

กิจกรรมนี้ได้ นั้นหมายถึงกิจการสามารถสร้างรายได้ของกิจการเพิ่มขึ้นจากกิจกรรมนี้ แต่ทั้งนี้ ต้นทุนของกิจกรรมนี้ต้องไม่เพิ่มขึ้น

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการลดต้นทุนโดยใช้ระบบทุนกิจกรรม กรณีศึกษา บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่นักวิชาการและนักวิจัยศึกษาไว้ ซึ่งมีทั้งคล้ายคลึงและแตกต่าง ตามมุมมองของนักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่าน ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดเหล่านั้นมาวิเคราะห์ จากการวิจัยพบว่าแนวทางการลดต้นทุนกิจกรรม ควรพิจารณาตัดทอนกิจกรรม ลดกิจกรรม ทำกิจกรรมร่วมกัน และเลือกกิจกรรมใหม่ เมื่อทราบแล้วว่าในบริษัท มีกิจกรรมใดบ้างที่ไม่เพิ่มค่า จึงควรให้ความสำคัญในการบริหารกิจกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า โดยพยายามลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า เพื่อลดความสูญเปล่าให้หมดไปหรือให้เหลือน้อยที่สุด ทั้งนี้หากกิจการสามารถลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าลงได้แล้วค่าใช้จ่ายผันแปรที่เกิดขึ้นเนื่องจากกิจกรรมนี้ก็จะมีหมดไป เช่น ค่าน้ำมัน ค่าทนาย ทั้งนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของ สุกปรานี มณีศรี (2545) ที่พบว่าองค์กรควรดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อบริหารและพัฒนากิจกรรมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะกิจกรรมไม่เพิ่มค่า เพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนของกิจการ ซึ่งบริษัท วี. พี. กรุ๊ป จำกัด จะต้องหาแนวทางในการกำจัดกิจกรรม ลดกิจกรรม รวมกิจกรรม หรือเลือกกิจกรรมใหม่

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กิจการ ควรนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการลดต้นทุนของกิจการและสร้างผลกำไรให้แก่กิจการ โดยกิจการควรให้ความสำคัญต่อการบริหารกิจกรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าเพื่อลดความสูญเปล่าที่เกิดภายในกิจการให้หมดไป นอกจากนี้ระบบต้นทุนกิจกรรมยังสามารถรายงานผลการดำเนินงานของกิจการ โดยบอกถึงสาเหตุของการกระทำ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหาร ได้รับข้อมูลที่ดีขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานต่อไป

1.2 กิจการ ควรให้พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม กิจการควรให้พนักงานทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรม และควรชี้แจงให้พนักงานทราบถึงสาเหตุของการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากพฤติกรรมเชิงลบ

1.3 กิจการ ควรนำระบบต้นทุนกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ต่อไป ในขั้นตอนการคำนวณ ต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อจะได้ทราบว่าต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมที่ไม่ เพิ่มค่านั้นมีจำนวนเท่าไร อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการบริหารงานต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรมของฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต และฝ่ายบริหาร

2.2 ควรมีการศึกษาหาประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมของแต่ละฝ่าย