

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประกอบธุรกิจท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ประกอบกับการขยายตัวของตลาดการค้า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ธุรกิจต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้มีความพร้อมที่จะเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างหนีไม่พ้น ในสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ตลาดการค้าได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้ซื้อ ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองสูง ธุรกิจที่มุ่งหวังความเป็นเลิศในรูปของผลกำไรที่สม่ำเสมอหรือเพิ่มสูงขึ้นโดยใช้กลยุทธ์การขึ้นราคาเป็นหลักนั้นจะสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด และไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้นการที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของสินค้า และบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ซื้อ ปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตรวมทั้งลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนในการดำเนินงานต่างๆ นอกจากนี้การมีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อรายงานถึงศักยภาพ จุดเด่น และจุดด้อยได้อย่างถูกต้อง และทันการก็เป็นสิ่งที่จำเป็น ระบบข้อมูลดังกล่าวคือระบบต้นทุนกิจกรรม (activity - based costing system หรือ ABC) (สุดปราณี มณีศรี, 2545, หน้า 1)

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนั้น การบริหารต้นทุนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ทั้งในส่วนที่เป็นต้นทุนในการบริหารงาน โดยผู้บริหารจะทำหน้าที่บริหารต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในกิจการเพื่อความอยู่รอด และแสวงหาผลกำไรการประกอบธุรกิจบางประเภทซึ่งขายสินค้าในลักษณะผูกขาด ตลาดมีการแข่งขันน้อย จะกำหนดราคาขายจากกำไรที่ต้องการแต่ในธุรกิจบางประเภทโดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ซึ่งในปัจจุบันงานก่อสร้างส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ในภาครัฐ และงานรัฐวิสาหกิจใหญ่ๆ (สมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย, 2542, หน้า 8) เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิต การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าภูมิภาค การประปา เป็นต้น โดยจะมีการตั้งงบประมาณในการก่อสร้าง และขั้นตอนการรับงานนั้นจะต้องผ่านการประมูล ทำให้มีการแข่งขันทางด้านราคามากยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้รับงานประมูลนั้นๆ หากกิจการต้องการกำไรจะต้องลดต้นทุน โดยการระงับการว่าจ้างพนักงานใหม่ ปลดพนักงาน ลดเงินเดือนหรือยุบบางหน่วยงานลง แต่ในระยะยาวอาจส่งผลเสียต่อองค์กร และมีผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นลดลงได้ ดังนั้นอีกแนวทางหนึ่งที่

กิจการควรจะให้ความสำคัญคือ หันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารต้นทุน ทั้งในส่วนของต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับ การผลิตและต้นทุนในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานประกอบการ โดยการพิจารณาถึงกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนโดยธุรกิจต้องพยายามตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าออกไปเพื่อลดความสูญเปล่า โดยไม่ทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการลดต่ำลงจากเดิม

ระบบต้นทุนกิจกรรม เป็นระบบบัญชีซึ่งมีแนวคิดสำคัญคือ กิจกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุนจึงปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เข้าสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยอาศัยตัวหลักคั่นต้นทุน ที่มีความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่เกิดขึ้นแล้วจึงคิดต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ตัวสินค้า บริการหรือสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน (cost object) ระบบดังกล่าวจะให้ข้อมูลสารสนเทศที่ชัดเจนแก่ฝ่ายบริหาร สามารถนำไปใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมเพิ่มค่าหรือไม่เพิ่มค่า ช่วยให้ผู้บริหารมุ่งความสนใจไปที่การลดต้นทุนจนมองถึงโอกาสหรือช่องทางต่างๆ ในการพัฒนากระบวนการผลิต วิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยลดกิจกรรมไม่เพิ่มค่าที่ไม่มีความจำเป็นให้น้อยลงหรือหมดไปซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งของการลดต้นทุนของกิจการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบการ และลดต้นทุนต่างๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และเพิ่มความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้แก่กิจการอีกด้วย (ดวงมณี โกมารพัทธ์, 2537, หน้า 12)

บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมการก่อสร้างเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอนกรีตสำเร็จรูป และการรับงานโดยส่วนใหญ่ของบริษัทจะอยู่ในภาคราชการและรัฐวิสาหกิจ ด้วยวิธีการประมูลราคา แต่ปัจจุบันพบว่าบริษัทมีนโยบายการลดต้นทุนโดยการลดตำแหน่งงาน ลดจำนวนพนักงาน ลดเงินเดือนหรือยุบบางหน่วยงานลง ทำให้ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นลดลงได้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการลดต้นทุน โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม ของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า โดยนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ ซึ่งแนวทางการลดต้นทุนที่ได้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการบริหารปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และลดต้นทุนต่างๆ ให้เหมาะสม ซึ่งสามารถใช้เป็นวิธีการทดแทนการลดตำแหน่งงาน ลดจำนวนพนักงานได้

ดังนั้นหากกิจการให้ความสำคัญในการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดหรือตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าโดยการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ จะทำให้ผู้บริหาร ได้รับข้อมูลที่ดียิ่งขึ้นในการพัฒนาและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลกำไรของกิจการต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กิจกรรม ของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด
2. เพื่อวิเคราะห์ตัวหลักค้ำค้ำต้นทุน ของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการลดต้นทุน โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำทฤษฎีของระบบต้นทุนกิจกรรม (ABC) มาใช้กำหนดกรอบแนวคิดโดยการศึกษาข้อมูลจาก โครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน (job description) และกิจกรรม รวมถึงขั้นตอนการทำงานของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยการสนทนากับสัมภาษณ์เชิงลึก และจดบันทึกภาคสนาม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์กิจกรรม วิเคราะห์ตัวหลักค้ำค้ำต้นทุน และจัดทำแนวทางการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาแนวทางการลดต้นทุน โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด มีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด จำนวน 54 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาผู้วิจัยเลือกแบบจำเพาะเจาะจงจากประชากรรวมทั้งสิ้น 24 คน ประกอบด้วย พนักงานระดับผู้จัดการฝ่ายจำนวน 3 คน พนักงานระดับหัวหน้าส่วนจำนวน 8 คน และพนักงานระดับหัวหน้าแผนกจำนวน 13 คน

2. ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่มีการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีของระบบต้นทุนกิจกรรมเพื่อกำหนดกรอบแนวทางการวิจัยมีการศึกษาข้อมูลจาก โครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน (job description) และกิจกรรมขั้นตอนการทำงานของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารในแต่ละฝ่าย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์กิจกรรม และจัดทำแนวทางการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

3. ขอบเขตระยะเวลา

ผู้ศึกษาแบ่งการดำเนินการศึกษาออกเป็น 2 ช่วง คือ

3.1 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องคือ เดือน กุมภาพันธ์ - มีนาคม พ.ศ. 2551

3.2 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผลคือ เดือน มีนาคม - กันยายน พ.ศ. 2551

4. ขอบเขตด้านพื้นที่วิจัย

พื้นที่ในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงจากสถานประกอบการที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดกลาง ในเขตจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ บริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด เป็นบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอนกรีตเสริมเหล็กอัดแรงสำเร็จรูป และคอนกรีตผสมเสร็จ ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) และบริหารงานด้วยระบบคุณภาพ ISO9001:2000 เป็นโรงงานแรกของจังหวัดนครศรีธรรมราช

นิยามศัพท์เฉพาะ

ระบบต้นทุนกิจกรรม หมายถึง ต้นทุนของทรัพยากรทั้งหมด ที่ใช้ไปในการประกอบกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ในการดำเนินการของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด ที่ต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันหลายกิจกรรม โดยอาศัยการปันส่วนตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์กิจกรรม การวิเคราะห์ตัวหลักต้นทุน และแนวทางในการลดต้นทุน

การวิเคราะห์กิจกรรม หมายถึง ขั้นตอนของการกำหนดกิจกรรมที่ทำอยู่ในแต่ละแผนกของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ การระบุกิจกรรม การรวมกิจกรรม และการรายงานกิจกรรม

การวิเคราะห์ตัวหลักต้นทุน หมายถึง การวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนของแต่ละกิจกรรมที่ได้จากการวิเคราะห์กิจกรรม รวมทั้งการวิเคราะห์ตัวหลักต้นทุนของกิจกรรม เพื่อนำไปใช้จำแนกกิจกรรมทั้งหมดออกเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า

แนวทางในการลดต้นทุน หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้ลดต้นทุนเพื่อลดค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้นภายในบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด โดยการตัดทอนกิจกรรม การลดกิจกรรม การทำกิจกรรมร่วมกัน และการเลือกทำกิจกรรมใหม่

กิจกรรมที่เพิ่มค่า หมายถึง กิจกรรมที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าและบริการ และเพิ่มค่าให้แก่สินค้าและบริการ ของการดำเนินการของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า หมายถึง กิจกรรมที่เพิ่มค่าใช้จ่ายหรือเพิ่มเวลาที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ของการดำเนินการของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด

การตัดทอนกิจกรรม หมายถึง การตัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าหรือกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ซึ่งหากกิจการตัดกิจกรรมนี้ไปก็ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของกิจการ

การลดกิจกรรม หมายถึง การลดเวลา และทรัพยากรที่ใช้ในกิจกรรมโดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าจนสามารถตัดทอนกิจกรรมนี้ได้

การทำกิจกรรมร่วมกัน หมายถึง การมีกิจกรรมที่ต้นทุนสูงเกินไป จึงทำการยุบรวมกัน หรือใช้ร่วมกันเพื่อลดต้นทุน โดยที่ต้นทุนกิจกรรมจะไม่เพิ่มขึ้น

การเลือกกิจกรรมใหม่ หมายถึง เป็นการพิจารณากิจกรรมใหม่ๆ ที่กิจการไม่ได้ทำอยู่ในขณะนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเลือกกิจกรรมที่มีต้นทุนต่ำที่สุด

ประโยชน์ของการวิจัย

1. เป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมของบริษัทสยามมาสเตอร์คอนกรีต จำกัด
2. เป็นแนวทางในการสร้างตัวหลักต้นทุนในกิจกรรมแต่ละกิจกรรม
3. เป็นแนวทางในการลดต้นทุนไปดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการบริหาร