

# Cost Management Strategy of Small and Medium Factory Enterprises

Somnuk Aujirapongpan<sup>1</sup>, Wilawan Dungtripop<sup>2</sup> and Woravut Jungkiviniid<sup>3</sup>

<sup>1</sup> M.Acc. (Costing/Managerial Accounting), Associate Professor  
School of Management, Walailak University,  
E-mail: asomnuk@wu.ac.th

<sup>2</sup> M.B.A. (Accounting), Lecturer  
School of Management, Walailak University,

<sup>3</sup> M.B.A.(Business Administration), Senior Credit Officer  
Industrial Finance Corporation of Thailand

## Abstract

The objective of this study was to investigate the level of significance of costs of each activity that affects the operations of firms. This study classified costs into four categories: manufacturing costs, financial costs, management costs, and marketing costs. Moreover, this study investigated cost management strategies of small and medium factory enterprises in Suratthani province, and which strategies were implemented for increasing efficiency. The data was collected through interviewing 215 entrepreneurs. The factories and offices were located in the province. The samples had been in operation for about 6-10 years with the capitals ranging from 1,000,001 to 5,000,000 baht, which were loans from financial institutes.

The results of the study showed that small and medium factory enterprises in Suratthani province approached their businesses as entrepreneurs would. This study found that the manufacturing costs and the financial costs were the most significant factors. The manufacturing cost strategy was used the most. Finally, regarding the manufacturing cost strategy, in order to increase the efficiency of the firms, quality management for reducing defect cost and product delivery delays were used the most.

**Keyword:** strategy, cost management, small and medium factory enterprises, SMEs

## กลยุทธ์การจัดการต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์<sup>1</sup>, วิลาวัลย์ ดิงไทรย์ภพ<sup>2</sup> และ วรวิฐ จงควินิต<sup>3</sup>

<sup>1</sup> บช.ม. (การต้นทุน/การบัญชีบริหาร), รองศาสตราจารย์

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

E-mail: asomnuk@wu.ac.th

<sup>2</sup> บช.ม.(การบัญชี), อาจารย์

สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

<sup>3</sup> บช.ม.(บริหารธุรกิจ), เจ้าหน้าที่สินเชื่ออาวุโส

บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความสำคัญของต้นทุนในแต่ละด้านในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม โดยแบ่งประเภทต้นทุนออกเป็น 4 ด้าน ตามหน้าที่งาน ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนด้านการผลิต ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านการจัดการ และต้นทุนด้านการตลาด และศึกษาถึงกลยุทธ์การจัดการต้นทุนที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมนิยมเลือกใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 215 ราย ซึ่งดำเนินธุรกิจทั้งในลักษณะบุคคลธรรมดา ห้างหุ้นส่วน และบริษัทจำกัด มีที่ตั้งโรงงานและสำนักงานอยู่ในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งมีอายุการดำเนินงานอยู่ในช่วง 6-10 ปี มีเงินลงทุน 1,000,001-5,000,000 บาท และแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ได้มาจากการใช้บริการเงินกู้จากสถาบันการเงิน และมีพนักงานในกิจการ จำนวน 1-15 คน

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญแก่ต้นทุนที่จะมีผลต่อการดำเนินงานของกิจการอยู่ในระดับมาก โดยประเภทของต้นทุนที่ผู้ประกอบการเห็นว่ามีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานมากที่สุด ได้แก่ ต้นทุนด้านการผลิต รองลงไปได้แก่ ต้นทุนด้านการเงิน ต้นทุนด้านการจัดการ และต้นทุนด้านการตลาด ตามลำดับ สำหรับกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจนิยมเลือกใช้ในการจัดการต้นทุนมากที่สุด คือ กลยุทธ์ด้านการผลิต ซึ่งนิยมใช้แนวคิดในเรื่องการจัดการด้านคุณภาพ เพื่อลดต้นทุนอันเกิดจากสินค้าที่เสียและการส่งสินค้าล่าช้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกิจการ

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การจัดการต้นทุน, โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

### บทนำ

จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2540 เริ่มจากการล้มละลายของสถาบันทางการเงินและลุกลามไปสู่ธุรกิจเกือบทุกสาขาทั้งกิจการขนาดใหญ่และขนาดเล็กล้วนประสบปัญหาขาดสภาพคล่อง อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้อำนาจซื้อและการบริโภคของประชาชนลดน้อยลงเป็นผลให้กิจการหลายแห่งต้องชะลอหรือลดการผลิต การจำหน่าย และถึงขั้นปิดกิจการไปในที่สุด จนกลายเป็นการล่มสลายของระบบเศรษฐกิจของประเทศ แต่มีธุรกิจกลุ่มหนึ่งซึ่งสามารถรอดพ้นจากวิกฤตการณ์ดังกล่าว นั่นคือ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือที่เรานิยมเรียกว่า SMEs (Small & Medium Size Enterprises) เป็นวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม มีความคล่องตัวในการปรับสภาพให้เข้ากับสถานการณ์ทั่วไปของประเทศ อีกทั้งยังเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินทุนในจำนวนที่ต่ำ และยังช่วยรองรับแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเมื่อหมดฤดูกาลเพาะปลูก รวมถึงเป็นแหล่งที่สามารถรองรับแรงงานที่เข้ามาใหม่ เป็นการป้องกันการอพยพของแรงงานเข้ามาทำงานทำในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งช่วยกระจายการกระจุกตัวของโรงงานกิจการวิสาหกิจในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลไปสู่ภูมิภาค ก่อให้เกิดการพัฒนาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในส่วนภูมิภาคและประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยกิจการ 3 ประเภท คือ กิจการการผลิต การค้า และธุรกิจบริการ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 311,518 ราย โดยเฉพาะในภาคการผลิตที่มีโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 90,122 ราย (ธนาคารกรุงเทพ, อ้างถึงในเว็บไซต์ของสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2548) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจสำคัญที่จะผลักดันให้เศรษฐกิจกลับฟื้นตัวขึ้นมาได้ จึงมีการขยายงาน เพิ่มกำลังการผลิต และมีผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ ให้ความสนใจและเข้ามาลงทุนในภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้น จึงก่อให้เกิดภาวะการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงตามมา การที่โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมเหล่านี้จะประสบความสำเร็จและเผชิญกับการแข่งขันได้ดีนั้น จำเป็นต้องมีความได้เปรียบหรือมีความโดดเด่น

แตกต่างจากคู่แข่งอื่นในหลาย ๆ ด้าน โดยปัจจัยด้านความได้เปรียบประการหนึ่งของผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ คือ ต้นทุน และการจัดการต้นทุน เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจได้ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนในการวางแผน ควบคุม ตัดสินใจ และพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Hansen Mowen, 2003, 2) ดังนั้นปัจจัยต้นทุนเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงให้เห็นว่ากิจการที่ดำเนินการอยู่มีความได้เปรียบและสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ได้ จะต้องมีการบริหารจัดการปัจจัยที่ก่อให้เกิดต้นทุนในทุก ๆ ด้าน ซึ่งเมื่อพิจารณาตามหน่วยงานต้นทุนต่าง ๆ ก็จะประกอบด้วย ต้นทุนทางด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการจัดการ และด้านการเงิน (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2546, 30-41) และเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการต้นทุนในด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมเพื่อทำให้ต้นทุนลดลง กิจการจะได้เปรียบคู่แข่ง มีผลกำไรตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ และพร้อมจะเผชิญกับความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป (Blocher, et al., 2002, 47)

สำหรับจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพ และมีความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านภูมิประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ และเศรษฐกิจ ฯลฯ เป็นจังหวัดที่ประกอบด้วยโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดย่อมมากมาย และผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม มีจำนวนมากถึง 451 ราย (สำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดสุราษฎร์ธานี, 2546) และเป็นกลุ่มธุรกิจสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของจังหวัด นอกจากนี้ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ยังเป็นที่ตั้งของแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศไทยทำให้จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีอัตราการเติบโตของธุรกิจเพิ่มขึ้นเรื่อยมาโดยกระจายตามประเภทอุตสาหกรรมต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงภาวะการแข่งขันที่สูงในด้านต่าง ๆ ผู้ประกอบการธุรกิจจึงจำเป็นต้องสรรหากลยุทธ์ต่าง ๆ โดยเฉพาะกลยุทธ์ในการจัดการต้นทุน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และมีผลต่อความอยู่รอด และทำให้ธุรกิจมีผลกำไรตามที่คาดหวัง จากความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการต้นทุนทำให้คณะผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงระดับการให้ความสำคัญ

ของต้นทุน และกลยุทธ์การจัดการต้นทุนที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี นิยมเลือกใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของธุรกิจ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ระดับความสำคัญของต้นทุนในแต่ละด้าน ซึ่งประกอบด้วย ต้นทุนด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการจัดการและด้านการเงินของผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

2. เพื่อศึกษาการใช้กลยุทธ์การจัดการต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ

### วิธีการวิจัย

#### 1. ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 451 ราย ซึ่งได้รับใบอนุญาตจากสำนักงานอุตสาหกรรม และมีเงินลงทุนไม่เกิน 10 ล้านบาทไม่ว่าจะประกอบกิจการในรูปแบบเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน หรือบริษัท โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 215 ราย ซึ่งคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างนี้ด้วยการกำหนดให้มีระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ 0.05 และใช้สูตรของ Yamane โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บจากผู้บริหารของโรงงาน ซึ่งจะถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (simple random sampling) และการศึกษาวิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในระหว่างเดือนมกราคม - มีนาคม 2547

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกิจการ ได้แก่ ชื่อกิจการ รูปแบบของกิจการ ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ที่ตั้งสำนักงานและโรงงาน ปีที่เริ่มเปิดดำเนินงาน การใช้บริการเงินกู้และแหล่งเงินกู้ จำนวนคนงานและพนักงาน จำนวนเงินลงทุนและกำลังการผลิต

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของต้นทุนในแต่ละด้าน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามระบุระดับความสำคัญของต้นทุนในแต่ละด้านที่เห็นว่ามีค่าสำคัญต่อการดำเนินงานของกิจการ โดยแบ่งระดับความสำคัญออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

นอกจากนี้ในการจัดระดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ยที่เกิดขึ้น ได้กำหนดเกณฑ์ไว้ ดังนี้

1.00 - 1.80 หมายถึง น้อยที่สุด

1.81 - 2.60 หมายถึง น้อย

2.61 - 3.40 หมายถึง ปานกลาง

3.41 - 4.20 หมายถึง มาก

4.21 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์การจัดการต้นทุนในแต่ละด้าน

#### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้รับข้อมูลแบบสอบถามแล้ว ได้นำข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำถามที่ได้รับและนำข้อมูลที่รับจากแบบสอบถาม จัดหมวดหมู่และวิเคราะห์หาค่าสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับสังคมศาสตร์ หรือ SPSS FOR WINDOWS (statistical package for the social science) ซึ่งการวิเคราะห์ได้อาศัยหลักสถิติบรรยาย (descriptive statistics) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (means) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และใช้ไคร้สแควร์ (chi-square) ในการทดสอบความสัมพันธ์ของข้อมูล

**สรุปผลการวิจัย**

**1. ข้อมูลทั่วไปของธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม**

โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ส่วนใหญ่เป็นกิจการที่ดำเนินธุรกิจในลักษณะเจ้าของคนเดียวซึ่งมีจำนวนมากถึงร้อยละ 74.88 ในขณะที่มีการดำเนินงานในรูปแบบบริษัทเพียงร้อยละ 13.49 และส่วนที่เหลือดำเนินงานในลักษณะห้างหุ้นส่วน ประเภทของโรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 35.81 รองลงมาเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมยางพารา และกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งมีจำนวนร้อยละ 20.93 และ 20.00 ตามลำดับ ส่วนที่เหลือก็เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ อาทิ เพอร์ริเจอร์ เครื่องยนต์ และโรงกลึง โรงพิมพ์ เป็นต้น ที่ตั้งโรงงานอยู่ในเขตอำเภอเมือง ร้อยละ 35.35 ส่วนที่เหลืออยู่ในอำเภออื่น ๆ ของจังหวัดสุราษฎร์ธานี มีเงินลงทุนระหว่าง 1,000,001 – 5,000,000 บาท เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 42.32 ในขณะที่ร้อยละ 30.70 มีการลงทุนน้อยกว่า 1,000,000 บาท และร้อยละ 26.98 มากกว่า 5,000,000 บาทขึ้นไป โดยแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่ได้มาจากการใช้บริการเงินกู้จากสถาบันการเงิน ธุรกิจส่วนใหญ่มีอายุการดำเนินงานระหว่าง 6 – 10 ปี มีพนักงานและคนงานรวมไม่เกิน 15 คน การบริหารงานมีลักษณะการบริหารงานแบบครอบครัว

**2. ระดับความสำคัญของต้นทุนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม**

ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความเห็นในภาพรวมว่าต้นทุน

มีความสำคัญสำหรับการดำเนินงานของธุรกิจอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยที่ 4.08 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

เมื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจจัดลำดับความสำคัญของต้นทุนที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจ โดยแยกประเภทต้นทุนตามหน้าที่งานในกิจการ 4 หน้าที่ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการจัดการ และด้านการผลิต พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญแก่ต้นทุนด้านการผลิต เป็นอันดับ 1 รองลงไปเป็น ต้นทุนทางด้านการเงิน ต้นทุนด้านการจัดการ และต้นทุนด้านการตลาด ตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 1

เมื่อพิจารณาถึงชนิดของต้นทุนในแต่ละด้านตามหน้าที่งาน พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญแก่ต้นทุนชนิดต่าง ๆ ในแต่ละด้านดังนี้ รายละเอียดแสดงในตาราง 2

**ด้านการผลิต** ชนิดของต้นทุนด้านการผลิตที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจในระดับมากที่สุด ได้แก่ วัตถุดิบ และชนิดของต้นทุนด้านการผลิตที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับมาก ได้แก่ ค่าขนส่ง และค่าแรงงาน ส่วนสำหรับต้นทุนค่าไฟฟ้า ค่าแรงงาน ล่วงเวลา และค่าซ่อมแซมเครื่องจักร มีความสำคัญเพียงแค่ระดับปานกลาง ขณะที่ต้นทุนเกี่ยวกับสินค้าที่เสีย และค่าปรับจากการส่งสินค้าล่าช้า มีความสำคัญในระดับน้อย

**ด้านการเงิน** ชนิดของต้นทุนด้านการเงินที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจในระดับมาก ได้แก่ การให้เครดิตกับลูกค้า ต้นทุนเงินทุน การจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้า และดอกเบี้ยเงินกู้ยืม ขณะที่ชนิดของต้นทุนด้านการเงินที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับน้อย ได้แก่ ค่าปรับของเจ้าหน้าที่การค้า

ตาราง 1 ระดับความสำคัญของต้นทุนในแต่ละด้านที่มีต่อการดำเนินงานโดยแบ่งประเภทตามหน้าที่งาน

ประเภทต้นทุน	ร้อยละของผู้ประกอบการธุรกิจที่ให้ความสำคัญของต้นทุน				รวม
	ความสำคัญลำดับ 1	ความสำคัญลำดับ 2	ความสำคัญลำดับ 3	ความสำคัญลำดับ 4	
ต้นทุนด้านการผลิต	46.98	39.53	9.77	3.72	100
ต้นทุนด้านการเงิน	43.26	33.02	13.95	9.77	100
ต้นทุนด้านการจัดการ	2.33	13.49	45.12	39.07	100
ต้นทุนด้านการตลาด	6.78	13.95	31.63	47.44	100

**ด้านการตลาด** ชนิดของต้นทุนด้านการตลาดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจในระดับปานกลาง ได้แก่ ส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า และการลดราคาของคู่แข่ง ส่วนต้นทุนค่าคอมมิชชั่นพนักงานขาย ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญในระดับน้อย และยังให้ความสำคัญแก่ต้นทุนประเภท เงินเดือนพนักงานขาย สวัสดิการพิเศษของพนักงานขาย และค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับน้อยที่สุดด้วย

**ด้านการจัดการ** ชนิดของต้นทุนด้านการจัดการที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจในระดับปานกลาง ได้แก่ เงินเดือนผู้บริหารและค่าใช้จ่ายอุปกรณ์สำนักงาน ส่วนสำหรับชนิดของต้นทุนด้านการจัดการที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับน้อย ได้แก่ เงินเดือนพนักงานในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการพนักงาน การขึ้นเงินเดือนพนักงาน และโบนัสพนักงาน ขณะที่ผู้ประกอบธุรกิจให้ความสำคัญในต้นทุนที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมพนักงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและการจัดระดับความสำคัญของต้นทุนชนิดต่าง ๆ ในแต่ละด้านตามหน้าที่งาน

ชนิดของต้นทุน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความสำคัญ
<b>• ต้นทุนด้านการผลิต</b>			
วัสดุุดิบ	4.35	0.90	มากที่สุด
ค่าขนส่ง	4.18	0.87	มาก
ค่าแรงงาน	4.16	0.77	มาก
ค่าไฟฟ้า	3.17	0.96	ปานกลาง
ค่าแรงงานล่วงเวลา	3.07	1.10	ปานกลาง
ค่าซ่อมแซมเครื่องจักร	2.92	0.85	ปานกลาง
ต้นทุนสินค้าที่เสีย	2.60	1.07	น้อย
ค่าปรับจากการส่งสินค้าล่าช้า	2.23	0.79	น้อย
<b>• ต้นทุนด้านการเงิน</b>			
การให้เครดิตกับลูกค้า	3.98	0.81	มาก
ต้นทุนเงินทุนในการเก็บวัสดุุดิบและสินค้า	3.93	1.01	มาก
ดอกเบี้ยเงินกู้ยืม	3.51	1.65	มาก
ค่าปรับของเจ้าหนี้การค้า	2.14	0.76	น้อย
<b>• ต้นทุนด้านการจัดการ</b>			
เงินเดือนผู้บริหาร	2.88	0.86	ปานกลาง
ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์สำนักงาน	2.70	1.05	ปานกลาง
เงินเดือนพนักงานในสำนักงาน	2.27	0.82	น้อย
ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการพนักงาน	2.06	0.77	น้อย
การขึ้นเงินเดือนพนักงาน	2.05	0.76	น้อย
โบนัสพนักงาน	1.92	0.75	น้อย
ค่าฝึกอบรมพนักงาน	1.39	0.63	น้อยที่สุด
<b>• ต้นทุนด้านการตลาด</b>			
ส่วนลดการค้าที่ให้กับลูกค้า	2.94	1.16	ปานกลาง
การลดราคาสินค้าให้แกลูกค้า	2.69	1.28	ปานกลาง
ค่านายหน้าของพนักงานขาย	2.06	1.02	น้อย
เงินเดือนพนักงานขาย	1.79	0.83	น้อยที่สุด
สวัสดิการพิเศษอื่นของพนักงานขาย	1.65	0.76	น้อยที่สุด
ค่าโฆษณาประชาสัมพันธ์	1.34	0.57	น้อยที่สุด

ตาราง 3 ลำดับการเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการต้นทุนในแต่ละด้านตามหน้าที่งาน

ประเภทกลยุทธ์ การจัดการต้นทุน	ร้อยละของผู้ประกอบการที่นิยมเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการต้นทุน				รวม
	เลือกลำดับ 1	เลือกลำดับ 2	เลือกลำดับ 3	เลือกลำดับ 4	
ด้านการผลิต	62.79	26.05	6.98	4.19	100
ด้านการเงิน	29.77	46.51	13.49	10.23	100
ด้านการจัดการ	3.26	14.42	46.98	35.35	100
ด้านการตลาด	4.19	12.56	33.02	50.23	100

### 3. กลยุทธ์การจัดการต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

จากการสอบถามผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับการเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพว่าได้มีการใช้กลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนในด้านใดมากที่สุด ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจนิยมเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนด้านการผลิตเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาเป็นการเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนด้านการเงิน ด้านการจัดการ และด้านการตลาด ตามลำดับ ดังแสดงรายละเอียดในตาราง 3 ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาในส่วนของความสำคัญของต้นทุนในแต่ละด้านของผู้ประกอบการธุรกิจ

เมื่อศึกษาถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ย่อยในการจัดการต้นทุนในแต่ละด้านตามหน้าที่งาน พบว่า กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมนิยมเลือกใช้ (ตาราง 4) มีดังนี้

ในการสอบถามข้อมูล ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถที่จะตอบคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ได้มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ได้ และได้นำเสนอในรูปแบบของจำนวนรายและร้อยละของผู้ประกอบการ จากจำนวน 215 ราย ที่เลือกใช้กลยุทธ์นั้นโดยเรียงจากกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้มากที่สุด ไปถึงน้อยที่สุดในการจัดการต้นทุนแต่ละด้าน

**ด้านการผลิต** ผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการจัดการคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะลดต้นทุนจากของเสีย และการจัดส่งสินค้าให้ตรงเวลามากที่สุด โดยมีจำนวนผู้ประกอบการที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ถึงร้อยละ 55.81 รองลงมาได้แก่ การเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการต้นทุนการผลิต โดยการลดจำนวนคนงานให้มีความเหมาะสมกับงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการสั่งซื้อวัตถุดิบในจำนวนที่เหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 50.70

และ 33.02 ตามลำดับ นอกนั้นเป็นการเลือกใช้กลยุทธ์อื่น

**ด้านการเงิน** ผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์ในการลดระยะเวลาการให้เครดิตกับลูกค้ามากที่สุดเป็นอันดับ 1 โดยมีผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้ถึงร้อยละ 56.74 รองลงมาเป็นการใช้กลยุทธ์ในการชำระหนี้บางส่วนเพื่อลดดอกเบี้ย และมีการเพิ่มราคาสินค้าจากลูกค้าที่ซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ โดยมีผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์เหล่านี้ร้อยละ 53.49 และ 37.21 ตามลำดับ

**ด้านการจัดการ** ผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์การควบคุมการใช้วัสดุและอุปกรณ์สำนักงานมากที่สุด โดยมีมากถึงร้อยละ 63.72 รองลงมาเป็นการใช้กลยุทธ์การไม่ขึ้นเงินเดือน หรือขึ้นในจำนวนน้อย คิดเป็นร้อยละ 36.74 และมีผู้ประกอบการธุรกิจเลือกที่จะไม่มีการจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานมากถึงร้อยละ 17.67

**ด้านการตลาด** กลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้มากที่สุด คือ การลดหรืองดให้ส่วนลดการค้า ซึ่งมีผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้กลยุทธ์นี้มากถึงร้อยละ 60.47 รองลงมาเป็นเรื่องของการลดต้นทุนด้านการขนส่ง โดยลดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าราคาปกติเมื่อลูกค้ามาซื้อสินค้าที่หน้าโรงงาน การรวมกลุ่มทางการค้าเพื่อปกป้องการแข่งขันด้านราคา และการลดค่านายหน้าของพนักงานขาย ซึ่งมีตัวเลขการใช้อยู่ที่ร้อยละ 42.33, 15.35 และ 9.77 ตามลำดับ

**ด้านอื่น ๆ** กลยุทธ์อื่นๆ ที่ผู้ประกอบการธุรกิจเลือกใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ กลยุทธ์ลดหรือเลิกจ้างพนักงานในสำนักงานและกลยุทธ์เก็บสำรองวัตถุดิบในช่วงราคาต่ำ กลยุทธ์การใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน กลยุทธ์การซ่อมเครื่องจักรแทนการจัดซื้อเครื่องจักรใหม่ กลยุทธ์การจ้างแรงงานที่มีฝีมือ และกลยุทธ์การจ้างชาวต่างชาติแทนแรงงานไทย เป็นต้น

ตาราง 4 จำนวนของผู้ประกอบธุรกิจที่เลือกใช้กลยุทธ์ย่อยในการจัดการต้นทุนด้านต่าง ๆ

ประเภทกลยุทธ์การจัดการต้นทุน	จำนวน (ราย)	ร้อยละ
<b>• กลยุทธ์ด้านการผลิต</b> การจัดการด้านคุณภาพเพื่อลดสินค้าเสียและลดการส่งสินค้าล่าช้า ลดจำนวนคนงานให้เหมาะสมกับงาน สั่งซื้อวัตถุดิบให้เพียงพอต่อความต้องการใช้เพื่อไม่ให้เงินทุนจม ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องจักรโดยซื้อเครื่องจักรใหม่ ลดเวลาว่างเวลาโดยไม่มีเวลาจำเป็น เลือกดำเนินการผลิตสินค้าในช่วงเวลาที่ค่าไฟฟ้าต่ำ ลดค่าใช้จ่ายในการซ่อมเครื่องจักรโดยซื้อเครื่องจักรมือสอง	120 109 71 42 20 19 13	55.81 50.70 33.02 19.53 9.30 8.84 6.05
<b>• กลยุทธ์ด้านการเงิน</b> ลดระยะเวลาการให้เครดิตกับลูกค้า ชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เพื่อประหยัดการดอกเบี้ย หรือได้ส่วนลด เพิ่มราคาสินค้า หรือคิดดอกเบี้ยกับลูกค้าที่ซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ เจรจาชอลดอัตราดอกเบี้ยกับสถาบันการเงิน เปลี่ยนเจ้าหนี้ที่อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่า และชำระหนี้เจ้าหนี้การค้าตามกำหนด ผลิตสินค้าให้เพียงพอต่อความต้องการลูกค้าโดยลดการสต็อกสินค้า	122 115 80 50 47 26	56.74 53.49 37.21 23.56 21.86 12.09
<b>• กลยุทธ์ด้านการจัดการ</b> ควบคุมการเบิกใช้วัสดุ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ลดหรือยกเลิกการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงาน ลดหรือลดโบนัสพนักงาน และลดสวัสดิการพนักงาน ลดเงินเดือนผู้บริหาร หรือไม่พิจารณาเพิ่มเงินเดือน ลดการฝึกอบรมพนักงาน ลดเงินเดือนพนักงาน	137 79 38 8 2 1	63.72 36.74 17.67 3.72 0.93 0.47
<b>• กลยุทธ์ด้านการตลาด</b> ลดส่วนลดการค้า หรือยกเลิกส่วนลดการค้า การให้ส่วนลดในราคาสินค้าที่ต่ำกว่าปกติ เมื่อลูกค้ามาซื้อที่โรงงาน รวมกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อป้องกันการแข่งขันด้านราคา ลดค่านายหน้าพนักงานขาย ลดจำนวนพนักงานขาย ลดสวัสดิการพิเศษของพนักงานขาย เช่น ค่าพาหนะ ค่ารับรอง ลดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ลดเงินเดือนพนักงานขาย	130 91 33 21 17 15 5 3	60.47 42.33 15.35 9.77 7.91 6.98 2.33 1.40
<b>• กลยุทธ์อื่น ๆ</b> ลดหรือเลิกจ้างพนักงานในสำนักงาน ใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน และซ่อมเครื่องจักรแทนการจ้างซื้อใหม่ จ้างแรงงานที่มีฝีมือ และใช้แรงงานชาวต่างชาติแทนแรงงานไทย ร่วมกับภาครัฐในการจัดการด้านการตลาด ขอเพิ่มเครดิตทางการค้า กับผู้ขายวัตถุดิบ และลงทุนผลิตวัตถุดิบเอง	5 3 2 1	2.33 1.40 0.93 0.47

นอกจากนี้ในการทดสอบความสัมพันธ์ของการให้ความสำคัญในต้นทุนด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ของผู้ประกอบการธุรกิจ กับการระบุกลยุทธ์ย่อยที่ผู้ประกอบการ

ธุรกิจเลือกใช้ ด้วย ไคว์สแควร์ (chi-square) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95



### อภิปรายผลการวิจัย

#### ความสำคัญของต้นทุนในการดำเนินงานของ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและ ขนาดย่อม

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่การผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดใกล้เคียงเป็นหลัก ทำให้การดำเนินงานของผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมอยู่ในวงจำกัดทั้งในเรื่องการขยายตลาด การขยายกิจการ และการจัดหาเงินทุน ประกอบกับการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง ขนาดย่อมและขนาดใหญ่ ทั้งจากภายในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดใกล้เคียงก็ได้มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดสุราษฎร์ธานี นอกจากนี้ ผลสืบเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในปี 2540 ที่ผ่านมา ได้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการบริหารจัดการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน เช่นเดียวกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ที่ต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน เพื่อให้สามารถอยู่รอดและต่อสู้กับการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ, 2547) การสรรหาและกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการต้นทุนจึงได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางและถูกให้ความสำคัญอย่างมาก ตามผลการวิจัยที่ได้สรุปไว้ข้างต้น

ในการศึกษาได้พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดสุราษฎร์ธานีได้ให้ความสำคัญกับต้นทุนในระดับมาก โดยต้นทุนที่ให้ความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ ต้นทุนด้านการผลิตและด้านการเงิน ทั้งนี้เนื่องจากจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เน้นการผลิตและจำหน่ายในพื้นที่เป็นหลัก จึงให้ความสำคัญกับต้นทุนการจัดการและการตลาดที่ค่อนข้างน้อย แต่ให้ความสำคัญต่อต้นทุนการผลิต โดยเฉพาะต้นทุน

ที่เกิดจากวัตถุดิบ และค่าแรงงาน สำหรับการให้ความสำคัญแก่ต้นทุนทางการเงินนั้น เนื่องจากกิจการส่วนใหญ่ใช้เงินทุน โดยการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจรับภาระดอกเบี้ยและการชำระคืนเงินกู้แก่สถาบันการเงิน หากผู้ประกอบการธุรกิจไม่สามารถชำระหนี้แก่สถาบันการเงินได้ตรงตามกำหนด หรือชำระหนี้ล่าช้า ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องรับภาระดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้นจากการผิดนัดชำระ ซึ่งเป็นภาระต้นทุนด้านการเงินที่สำคัญ สังเกตได้จากข้อมูลที่ได้ศึกษาพบว่า ต้นทุนด้านการเงินนี้สำคัญมาก และมีผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจในการคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจ ได้แก่ การให้เครดิตกับลูกค้า รองลงมา คือ ต้นทุนเงินทุนในการจัดเก็บวัตถุดิบและสินค้า รวมถึงอัตราดอกเบี้ยกู้ยืม

สำหรับต้นทุนด้านการจัดการและต้นทุนด้านการตลาดมีความสำคัญเป็นอันดับรองลงมาจากต้นทุนด้านการผลิต และด้านการเงิน ซึ่งสาเหตุดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่ทำการผลิตและจัดจำหน่ายในจังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดใกล้เคียง ขนาดของกิจการมีขนาดเล็กและมีเงินลงทุนในกิจการระหว่าง 1,000,001 - 5,000,000 บาท การบริหารงานมีลักษณะการบริหารแบบครอบครัว มีพนักงานและคนงานไม่เกิน 15 คน ซึ่งเป็นจำนวนไม่มากนัก การทำกิจกรรมทางการตลาดจึงอยู่ในวงแคบ และยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดระบบการบริหารจัดการที่จะช่วยสร้างประสิทธิภาพ และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขันในระดับประเทศ ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญด้านการตลาดและด้านการจัดการเท่าไรนัก ดังจะเห็นได้จากคำร้อยละของความสำคัญในตาราง 1

#### กลยุทธ์การจัดการต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม

จากผลการวิจัยในส่วนของการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการต้นทุนในการดำเนินงานแต่ละด้านของผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ผู้ประกอบการธุรกิจในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานีสามารถสรุปผลการอภิปรายได้ดังนี้

**ด้านการผลิต** ผู้ประกอบธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี นิยมเลือกใช้กลยุทธ์การจัดการต้นทุนด้านการผลิตในการเพิ่มประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในส่วนของ การให้ความสำคัญแก่ประเภทของต้นทุน โดยกลยุทธ์ย่อยที่นิยมใช้มากที่สุดในการจัดการต้นทุนด้านการผลิต คือ การจัดการด้านคุณภาพ เพื่อลดต้นทุนที่เกิดจากสินค้าเสีย และการส่งสินค้าล่าช้า ทั้งนี้ ผู้ประกอบธุรกิจเชื่อว่าหากมีการควบคุมคุณภาพการผลิตที่ดี มีความระมัดระวังในการผลิตสินค้า และตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ผลิตอย่างละเอียดรอบคอบ กิจการก็จะสามารถลดปริมาณของเสีย และปัญหาการส่งสินค้าล่าช้าให้แก่ลูกค้า รวมทั้งปัญหาการรับคืนสินค้าจากลูกค้าด้วย ซึ่งจะนำไปสู่การประหยัดหรือลดต้นทุนด้านการผลิตในที่สุด กลยุทธ์ย่อยในด้านการผลิตที่นิยมเลือกใช้ในการจัดการต้นทุนรองลงมา ได้แก่ การลดจำนวนคนงาน เพราะสามารถเห็นผลได้ชัดเจนในระยะสั้น และการสั่งซื้อวัตถุดิบตามความต้องการตามลำดับกลยุทธ์ทั้งสองนี้เป็นกลยุทธ์ซึ่งกลุ่มผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมนิยมนำมาใช้ ถึงแม้ว่ากลยุทธ์การลดจำนวนคนงานค่อนข้างจะมีความเสี่ยงในการนำมาใช้ เพราะอาจจะก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ และส่งผลกระทบต่อภาพพจน์ของกิจการ ตลอดจนขวัญและกำลังใจของคนงาน (เปรมจิตต์ พงษ์พัฒนรักษ์, 2545) แต่เนื่องจากจำนวนคนงานซึ่งกิจการเลือกที่จะลดจำนวนเป็นแรงงานประเภทไร้ฝีมือหรือสามารถหาคนงานทดแทนได้ง่าย รวมทั้งคนงานเหล่านี้จะได้รับค่าจ้างเป็นรายวันเท่านั้น จึงทำให้การใช้กลยุทธ์นี้ไม่ส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงต่อกิจการแต่อย่างใด ส่วนกลยุทธ์การสั่งซื้อวัตถุดิบในปริมาณที่เหมาะสมตามความต้องการ เป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยให้กิจการประหยัดต้นทุนในส่วนของ การจัดการเกี่ยวกับวัตถุดิบได้มาก เช่น ค่าขนส่ง และการเก็บรักษา เป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น ต้นทุนที่เกี่ยวกับวัตถุดิบถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของกิจการเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากค่าเฉลี่ยและการจัดระดับความสำคัญของต้นทุนชนิดต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในตาราง 2

**ด้านการเงิน** ต้นทุนด้านการเงินเป็นต้นทุนที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานีให้ความสำคัญและเลือกใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการต้นทุนมาก รองจากต้นทุนด้านการผลิต โดยกลยุทธ์ย่อยที่นิยมใช้มากที่สุดในการจัดการต้นทุนด้านการเงิน คือ การลดระยะเวลา การให้เครดิตกับลูกค้า การชำระหนี้คืนเจ้าหนี้ก่อนกำหนดเวลา เพื่อประหยัดดอกเบี้ย และกลยุทธ์การเพิ่มราคาสินค้ากับลูกค้าที่ซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ ตามลำดับ จะเห็นว่ากลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการเลือกใช้ในส่วนของการลดระยะเวลาการให้เครดิตกับลูกค้า และการเพิ่มราคาสินค้ากับลูกค้าที่ซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อเป็นกลยุทธ์ที่ค่อนข้างเสี่ยงและอาจส่งผลกระทบต่อ การสูญเสียลูกค้า แต่ทั้งนี้สาเหตุที่ผู้ประกอบการนิยมเลือกใช้กลยุทธ์ทั้งสอง เนื่องจากการให้เครดิตกับลูกค้าเป็นการเพิ่มภาระต้นทุนให้แก่ผู้ประกอบการค่อนข้างสูงในปัจจุบัน และหากผู้ประกอบการประกอบกิจการที่ใช้เงินลงทุนที่มากจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงินด้วยแล้ว ยิ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องแบกรับภาระต้นทุนด้านดอกเบี้ยจากการให้เครดิตดังกล่าว และยังส่งผลให้เกิดการสูญเสียสภาพคล่องทางการเงินจากการให้เครดิตด้วย ดังนั้นผู้ประกอบการ จึงใช้กลยุทธ์ในการลดระยะเวลาการให้เครดิต และนำเสนอข้อเสนออื่น ๆ ทดแทน เช่น การคิดราคาสินค้าในราคาพิเศษ และการให้จำนวนสินค้าพิเศษ เป็นต้น เพื่อจำหน่ายสินค้าได้เป็นเงินสดหรือลดระยะเวลาเครดิตให้สั้นลง ส่วนกลยุทธ์การชำระหนี้คืนเจ้าหนี้เพื่อประหยัดดอกเบี้ยที่ผู้ประกอบการนิยมเลือกใช้ในปัจจุบันนั้นสืบเนื่องจากการแข่งขันที่มีสูงในปัจจุบัน เมื่อผู้ประกอบการสามารถจำหน่ายสินค้าและมีผลกำไรสะสม ผู้ประกอบการนิยมที่จะชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ที่เป็นสถาบันการเงินเพื่อเป็นการลดภาระดอกเบี้ย แทนที่จะนำเงินดังกล่าวมาลงทุนขยายงานเหมือนในอดีต เนื่องจากผู้ประกอบการมีภาระดอกเบี้ยที่สูงมากในช่วงที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างรุนแรงเมื่อปี 2540 เป็นต้นมา ทำให้ผู้ประกอบการหลายแห่งต้องปิดกิจการไป เพราะไม่สามารถแบกรับภาระดอกเบี้ยที่เป็นอยู่และที่เพิ่มขึ้นได้ ดังนั้นปัจจุบันผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ตามข้อมูลที่ได้จากการศึกษา (ตาราง 4) ส่วนใหญ่จึงเลือกที่จะลด

ต้นทุนโดยทำการชำระหนี้คืนแก่เจ้าหนี้สถาบันการเงิน เพื่อลดความเสี่ยงจากภาวะดอกเบี้ย

**ด้านการจัดการและด้านการตลาด** ต้นทุนด้านการจัดการและด้านการตลาด เป็นต้นทุนที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้ให้ความสำคัญและนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการจัดการต้นทุนในด้านเหล่านี้ค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนทางด้านการผลิตและต้นทุนทางด้านการเงิน จากผลการศึกษาวิจัยที่ได้รับ (ดูตาราง 1, 2 และ 3) โดยกลยุทธ์ย่อยในการจัดการต้นทุนด้านการจัดการที่นิยมเลือกใช้ในการลดต้นทุน คือ การควบคุมเกี่ยวกับการเบิกใช้เครื่องมือและอุปกรณ์สำนักงานต่าง ๆ การลด หรือยกเลิกการพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงาน การลดหรือลดโบนัสพนักงานและสวัสดิการพนักงาน ตามลำดับ ซึ่งกลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนด้านการจัดการเหล่านี้ ย่อมเสี่ยงต่อการมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่จากผลการศึกษาพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ส่วนใหญ่มีจำนวนคนงานและพนักงานไม่เกิน 15 คน หรือร้อยละ 60.47 จากจำนวนโรงงานทั้งหมดที่มีอยู่ในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประกอบกับคนงานและพนักงานส่วนใหญ่มิ่ทักษะฝีมืออยู่ในระดับที่ต้องการการพัฒนาอีกมาก และมีความต้องการที่จะทำงานในพื้นที่ภูมิภคานาของตนเองเป็นส่วนมาก จึงทำให้ผลกระทบที่จะเกิดจากขวัญและกำลังใจของพนักงานในการเลือกกลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนดังกล่าวมีปัญหามิ่มากนัก ส่วนกลยุทธ์ย่อยด้านการตลาดที่สำคัญที่ใช้ในการจัดการต้นทุน ได้แก่ การลดส่วนลดการค้าหรือยกเลิกส่วนลดการค้า การลดราคาสินค้าต่ำกว่าปกติ ถ้าลูกค้ามาซื้อสินค้าที่โรงงาน การร่วมกันจัดตั้งสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อป้องกันการแข่งขันด้านราคา และการลดค่านายหน้าของพนักงานขาย ตามลำดับ ซึ่งพบว่า มีกรให้ความสำคัญของผู้ประกอบการเกี่ยวกับต้นทุนทางด้านการตลาดอยู่ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุดเป็นส่วนใหญ่ (จากข้อมูลในตาราง 2) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานีส่วนใหญ่ทำการตลาดอยู่ในวงแคบกล่าวคือ จะขายสินค้าอยู่ในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงเป็นหลัก

ดังนั้น การทำกิจกรรมทางต้นทุนด้านการตลาดจึงมิ่ค่อยมีความซับซ้อนมากนัก ดังจะเห็นได้จากการให้ความเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจเกี่ยวกับความสำคัญของประเภทต้นทุนที่จะมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การจัดการต้นทุนด้านการตลาดจึงเน้นไปที่การใช้กลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อราคาสินค้าเป็นหลัก

**ด้านอื่น ๆ** ผู้ประกอบการธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเลือกใช้กลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนด้านอื่น ๆ ซึ่งมิได้เฉพาะเจาะจงว่าจะเป็นต้นทุนด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านการจัดการหรือด้านการตลาด ได้แก่ การลดหรือเลิกจ้างพนักงานในสำนักงาน การสั่งซื้อวัตถุดิบในช่วงราคาต่ำ การใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคนและการซ่อมเครื่องจักรแทนการจัดซื้อเครื่องจักรใหม่ การจ้างแรงงานที่มีฝีมือ และการจ้างแรงงานชาวต่างชาติแทนแรงงานไทย เป็นต้น ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า ความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจดังกล่าวจะเน้นไปที่การจัดการต้นทุนที่เกี่ยวกับคนและพนักงานเป็นส่วนใหญ่ มากกว่าที่จะเน้นไปที่กระบวนการหรือวิธีการในการบริหารจัดการ

#### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้

1. ผู้ประกอบการธุรกิจควรให้ความสำคัญในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ที่จะใช้ในการจัดการต้นทุนให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ทั้งในระดับองค์การ (Corporate strategy) ระดับธุรกิจ (Business strategy) และระดับหน้าทำงาน (Functional strategy) (มัลลิกา ต้นสอน และคณะ, 2545, 33-35) เพื่อให้การจัดการต้นทุน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างแท้จริง มิ่ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องความขัดแย้งในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

2. ผู้ประกอบการธุรกิจควรให้ความสนใจและความสำคัญของการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์โดยมีคุณภาพและนวัตกรรมควบคู่ไปกับการสร้างตราผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า หรือมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการผลิตในลักษณะต่อยอดขึ้นไป มากกว่าที่จะทำการผลิต

ในลักษณะที่ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ชั้นปฐมเป็นหลักเนื่องจากความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจของการประกอบธุรกิจ จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ คุณภาพ และนวัตกรรม (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2544, 48) มากกว่าการที่จะมุ่งเน้นที่การผลิตหรือจัดการต้นทุนแต่เพียงอย่างเดียว

3. ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานีเท่านั้น ซึ่งหากจะทำให้ทราบแนวคิดในการจัดการต้นทุนของผู้ประกอบธุรกิจโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างชัดเจนยิ่งขึ้นในระดับประเทศ ก็ควรที่จะได้มีการขยายผลการศึกษาในเรื่องนี้ครอบคลุมทั้งประเทศ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพชัดเจนเกี่ยวกับการใช้แนวคิดในการจัดการต้นทุนของผู้ประกอบธุรกิจในกลุ่มนี้ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็สามารถที่จะใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจในกลุ่มนี้ให้มีศักยภาพ และเข้าใจแนวคิดของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐกิจของประเทศได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของผู้ประกอบธุรกิจเองได้เป็นอย่างดีในระยะยาว

#### เอกสารอ้างอิง

- เปรมจิตต์ พงศ์พัฒนรักษ์. (2545). "กลยุทธ์การลดต้นทุนในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ." วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, (มกราคม-มิถุนายน) 39-42).
- มัลลิกา ต้นสอน และคณะ. (2545). กลยุทธ์ธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- สถาบันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2548). "นิยามและความสำคัญของ SMEs". (ออนไลน์). มีที่: <http://www.ismed.or.th>. สืบค้นเมื่อ [2545].
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2546). การบัญชีเพื่อการจัดการและการบริหารต้นทุน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ เพรส จำกัด.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ. (2547). "กลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจขนาดใหญ่ในเขตภาคใต้ตอนบนในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ". วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 10(1), 31-41.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Blocher, Edward J. and others. (2002). *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Mc-GrawHill.
- Hansen, Don R. and Mowen, Maryanne M. (2003) *Cost Management: Accounting and Control*. 4<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western.