



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน
ของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม

Potential of Cost Management and Profit Planning to Firm
Performance of SMEs Business in Maha Sarakham Province

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY
เกรียงไกร นามนัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2561)



รายงานการวิจัย

เรื่อง

ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน
ของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม

Potential of Cost Management and Profit Planning to Firm
Performance of SMEs Business in Maha Sarakham Province

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY
เกรียงไกร นามนัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2561)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 694 กิจการ (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดมหาสารคาม, 2561)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 260 กิจการ โดยการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 38)

- 2.1 จำแนกกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
- 2.2 กำหนดกลุ่มขนาดตัวอย่างกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามสัดส่วน
- 2.3 ทำการสุ่มตัวอย่างตามข้อ 2.2 โดยใช้ตารางเลขสุ่ม ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำแนกเป็นแต่ละประเภทธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	ประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม
การผลิต	355	130	89
การค้า	261	98	67
การบริการ	66	26	18
อื่น ๆ	12	6	4
รวม	694	260	178

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามซึ่งได้สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัยที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วย ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงานทั้งหมด ธุรกิจของท่านมีทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นจำนวนเท่าใด ประเภทของธุรกิจของท่านตรงกับกลุ่มใดมากที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 18 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำนวน 6 ข้อ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ จำนวน 4 ข้อ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จำนวน 4 ข้อ ด้านการประเมินผลและการควบคุม จำนวน 4 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน จำนวน 5 ข้อ ด้านงบประมาณ จำนวน 5 ข้อ ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน จำนวน 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการเงิน จำนวน 5 ข้อ ด้านลูกค้า จำนวน 5 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน จำนวน 5 ข้อ ด้านการเรียนรู้และเติบโต จำนวน 5 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม

การสร้างเครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม และขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด

2. นำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม แบ่งแบบสอบถามเป็น 6 ตอน โดยพิจารณาถึงรายละเอียดที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์และสมมุติฐานของการวิจัย แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม และตอนที่ 6 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม

3. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาความเหมาะสม ถูกต้องของการใช้ภาษา และครอบคลุมเนื้อหาของการวิจัย ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไอ้ดัดดา โองกลาง สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการการบัญชี และต้นทุน

3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทรียา ไชยปัญญา สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และบริหารธุรกิจ

3.3 ดร.ธารีรัตน์ ชูลีลัง สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจ และการจัดการ

4. ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 กลุ่มวิสาหกิจ
2. หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการบริหารต้นทุนของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.615 - 0.911 การวางแผนกำไรของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.757 - 0.832 และความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.8916 - 0.904
3. นำผลที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามมาจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถาม ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและความสมบูรณ์ของเอกสารนำส่งทางไปรษณีย์ จำนวน 260 ฉบับ
2. ขออนุญาตนำจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พร้อมแนบส่งกับแบบสอบถามส่งไปยังกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
3. ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปให้กับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาที่กำหนดไว้ในระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม - เดือนกุมภาพันธ์ 2562 จำนวน 260 ฉบับ โดยแนบซองจดหมายตอบกลับไปด้วยพร้อมกับแบบสอบถามซึ่งกำหนดให้ส่งจดหมายตอบกลับทางไปรษณีย์ภายใน 15 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแบบสอบถาม
4. เมื่อครบกำหนดตามระยะเวลา มีแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 138 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 53 ของแบบสอบถามที่ส่งไป ผู้วิจัยจึงได้ติดตามโทรศัพท์กลับไปสอบถามเพื่อขอความอนุเคราะห์ส่งแบบสอบถามกลับมา หลังจากนั้นได้รับแบบสอบถามกลับมาอีก 43 ฉบับ

5. ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจความความถูกต้อง ครบถ้วน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืน มีแบบสอบถามจำนวน 3 ฉบับ ที่ไม่สมบูรณ์ จึงสรุปได้ว่ามีแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 178 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 68 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่าง

6. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามด้วยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยแบ่งได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการวิจัย ซึ่งได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถาม ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 102-103)

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด กำหนดให้ 5 คะแนน

ระดับความคิดเห็นมาก กำหนดให้ 4 คะแนน

ระดับความคิดเห็นปานกลาง กำหนดให้ 3 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อย กำหนดให้ 2 คะแนน

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด กำหนดให้ 1 คะแนน

แล้วหาค่าเฉลี่ยของคำตอบของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 102-103)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way Analysis of Variance : ANOVA)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้การทดสอบสหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
 - 1.1 ร้อยละ (Percentage)
 - 1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)
 - 1.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient Analysis)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่
 - 3.1 F-test (ANOVA)
 - 3.2 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis)
 - 3.3 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นที่เข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน F- distribution
t	แทน	สถิติทดสอบที่ใช้เปรียบเทียบใน t-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significance)
VIF	แทน	ค่าทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม (Variance Inflation Factors)
SE _{est}	แทน	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานเนื่องจากการวัด
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
AdjR ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ปรับปรุง
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Constant)
CM	แทน	คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน

EA	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
SF	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์
SI	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
CO	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินและการควบคุม
PP	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร
BP	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน
BU	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับงบประมาณ
LA	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน
OS	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
FI	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการเงิน
CU	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับลูกค้า
IP	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการภายใน
LG	แทน คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้และการเติบโต

ลำดับชั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	34	19.10
1.2 หญิง	144	80.90
รวม	178	100.00
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	21	11.80
2.2 31-40 ปี	31	17.40
2.3 41-50 ปี	49	27.50
2.4 มากกว่า 50 ปี	77	43.30
รวม	178	100.00
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่า ปวส.	81	45.50
3.2 ปวส./อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	47	26.40
3.3 ปริญญาตรี	27	15.20
3.4 สูงกว่าปริญญาตรี	23	12.90
รวม	178	100.00
4. รายได้ต่อเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน		
4.1 ต่ำกว่า 30,000 บาท	82	46.10
4.2 30,001-50,000 บาท	47	26.40
4.3 50,001-70,000 บาท	16	9.00
4.3 มากกว่า 70,001 บาท	33	18.50
รวม	178	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เพศของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 80.90) และรองลงมาเป็นเพศชาย (ร้อยละ 19.10) อายุ ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 43.30) รองลงมา 41-50 ปี (ร้อยละ 27.50) และ 31-40 (ร้อยละ 17.40) ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ต่ำกว่า ปวส. (ร้อยละ 45.50) รองลงมา ปวส./อนุปริญญา (ร้อยละ 26.40) และ ปริญญาตรี (ร้อยละ 15.20) รายได้ต่อเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ต่ำกว่า 30,000 บาท (ร้อยละ 46.10) รองลงมา 30,001-50,000 บาท และมากกว่า 70,001 ขึ้นไป (ร้อยละ 18.50)

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ จำนวนพนักงานทั้งหมด ธุรกิจที่มีทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้น และประเภทของธุรกิจ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม	จำนวน	ร้อยละ
1. ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ		
1.1 1-5 ปี	8	4.50
1.2 6-10 ปี	93	52.30
1.3 11-15 ปี	18	10.10
1.4 มากกว่า 15 ปี	59	33.10
รวม	178	100.00
2. จำนวนพนักงานทั้งหมด		
2.1 ต่ำกว่า 20 คน	159	89.30
2.2 21-30 คน	8	4.50
2.3 31-40 คน	5	2.80
2.4 41-50 คน	4	2.30
2.5 มากกว่า 51 คน	2	1.10
รวม	178	100.00
3. ทุนจดทะเบียน		
3.1 ต่ำกว่า 10 ล้านบาท	23	12.90
3.2 11-30 ล้านบาท	103	57.90
3.3 31-50 ล้านบาท	49	27.50

3.4 มากกว่า 51 ล้านบาท	3	1.70
รวม	178	100.00
4. ประเภทธุรกิจ		
4.1 การผลิต	85	47.80
4.2 การค้า	75	42.10
4.3 การบริการ	15	8.40
4.3 อื่น ๆ	3	1.70
รวม	178	100.00

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 6-10 ปี (ร้อยละ 52.20) รองลงมา มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 33.10) และ 11-15 ปี (ร้อยละ 10.10) จำนวนพนักงานส่วนใหญ่มีจำนวนต่ำกว่า 20 คน (ร้อยละ 89.30) รองลงมา 21-30 คน (ร้อยละ 4.50) และ 31-40 คน (ร้อยละ 2.80) ทุนจดทะเบียนส่วนใหญ่มีจำนวน 11-30 ล้านบาท (ร้อยละ 57.90) รองลงมา 31-50 ล้านบาท (ร้อยละ 27.50) และ ต่ำกว่า 10 ล้านบาท (ร้อยละ 12.90) ประเภทของธุรกิจส่วนใหญ่เป็นการผลิต (ร้อยละ 47.80) รองลงมา การค้า (ร้อยละ 42.10) และ การบริการ (ร้อยละ 8.40)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและเป็นรายด้าน

การบริหารต้นทุน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.09	0.52	มาก
2. ด้านการกำหนดกลยุทธ์	4.01	0.50	มาก
3. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.89	0.52	มาก
4. ด้านการประเมินและการควบคุม	3.97	0.54	มาก
โดยรวม	3.99	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาเป็นด้านการกำหนดกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.01$) และด้านการประเมินและการควบคุม ($\bar{X} = 3.97$)

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมมุ่งเน้นให้มีการประเมินทรัพยากรการผลิตอย่างสม่ำเสมอเพื่อสำรวจและวิเคราะห์ถึงความต้องการและนำไปวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.02	0.71	มาก
2. กิจกรรมเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตได้เป็นอย่างดี	4.13	0.69	มาก
3. กิจกรรมให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ด้วยการสำรวจและวิจัยความเห็นของกลุ่มเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคตเสมอ	4.04	0.80	มาก
4. กิจกรรมเชื่อมั่นว่าการระดมความคิดที่หลากหลายจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ย่อมส่งผลให้องค์การมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ต่อคู่แข่งเป็นอย่างมาก	4.21	0.69	มาก
5. กิจกรรมมุ่งเน้นให้มีการสำรวจปัญหาอุปสรรคของคุณภาพปัจจัยการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเสมอ	4.07	0.62	มาก
6. กิจกรรมเชื่อว่าการประมาณการผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหาอุทกภัย และโรคระบาดจากธรรมชาติอย่างถูกต้องจะช่วยให้กิจการสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	4.08	0.68	มาก
โดยรวม	4.09	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการเชื่อมั่นว่าการระดมความคิดที่หลากหลายจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ย่อมส่งผลให้องค์การมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ต่อคู่แข่งเป็นอย่างมาก ($\bar{X} = 4.21$) รองลงมา กิจการเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.13$) และกิจการเชื่อว่าการประมาณการผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหาอุทกภัย และโรคระบาดจากธรรมชาติอย่างถูกต้อง จะช่วยให้กิจการสามารถวางแผน ($\bar{X} = 4.08$)

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านการกำหนดกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจการส่งเสริมให้พนักงานจัดสร้างแผนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการบริหารต้นทุนเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ	4.04	0.69	มาก
2. กิจการให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.07	0.65	มาก
3. กิจการเชื่อมั่นว่ากลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่ชัดเจน จะช่วยให้พนักงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้	4.02	0.61	มาก
4. กิจการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับนโยบายต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพเสมอ	3.92	0.61	มาก
โดยรวม	4.01	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา กิจการส่งเสริมให้พนักงานจัดสร้างแผนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการบริหารต้นทุนเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.04$) และกิจการเชื่อมั่นว่ากลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ($\bar{X} = 4.02$)

ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้มีการผลิตที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารต้นทุนขององค์กร	3.90	0.64	มาก
2. กิจการส่งเสริมให้พนักงานกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลของการบริหารต้นทุนได้อย่างชัดเจน โดยวัดผลจากการใช้งบประมาณตามที่ กำหนดไว้ล่วงหน้า	3.90	0.65	มาก
3. กิจการให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารต้นทุนด้วยการปฏิบัติงานตามระบบระเบียบ และขั้นตอนที่ได้ออกแบบไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน	3.81	0.63	มาก
4. กิจการเชื่อมั่นว่าการนำกลยุทธ์การบริหารต้นทุนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเกิดจากผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ สนับสนุนการบริหารงานอย่างเต็มที่	3.94	0.79	มาก
โดยรวม	3.89	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการเชื่อมั่นว่าการนำกลยุทธ์การบริหารต้นทุนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเกิดจากผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ สนับสนุนการบริหารงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมา กิจการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้มีการผลิตที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ การบริหารต้นทุนขององค์กร ($\bar{X} = 3.90$) และกิจการส่งเสริมให้พนักงานกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลของการบริหารต้นทุนได้อย่างชัดเจน โดยวัดผลจากการใช้งบประมาณตามที่ กำหนดไว้ล่วงหน้า ($\bar{X} = 3.90$)

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการประเมินและการควบคุมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านการประเมินและการควบคุม	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจการให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลทางการบัญชี เป็นอย่างมากเฉพาะอย่างยิ่งบัญชีต้นทุน เพื่อติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	3.97	0.72	มาก
2. กิจการเชื่อมั่นว่าการสอบทาน ดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามแผนกลยุทธ์ การบริหารต้นทุนที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	4.07	0.66	มาก
3. กิจการให้ความสำคัญกับการควบคุม บังคับใช้ข้อมูล การบัญชีจากกลยุทธ์การบริหารต้นทุนก่อให้เกิด ประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นอย่างมาก	3.94	0.67	มาก
4. กิจการส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินการบริหาร ต้นทุนการผลิตไปใช้วางแผนงานการผลิต และ แผนงานอื่น ๆ เสมอ	3.89	0.64	มาก
โดยรวม	3.97	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการประเมินและการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการเชื่อมั่นว่าการสอบทาน ดูแล และติดตามผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามแผนกลยุทธ์ การบริหารต้นทุนที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา กิจการให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเป็นอย่างมากเฉพาะอย่างยิ่งบัญชีต้นทุน เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.97$) และกิจการให้ความสำคัญกับการควบคุม บังคับใช้ข้อมูลการบัญชีจากกลยุทธ์การบริหารต้นทุนก่อให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ($\bar{X} = 3.94$)

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและเป็นรายด้าน

การวางแผนกำไร	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	3.94	0.52	มาก
2. ด้านงบประมาณ	3.90	0.47	มาก
3. ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน	3.85	0.55	มาก
โดยรวม	3.90	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาเป็นด้านงบประมาณ ($\bar{X} = 3.90$) และด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน ($\bar{X} = 3.85$)

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจการเชื่อมั่นว่าการบริหารต้นทุนในห่วงโซ่คุณค่าที่ดีจะช่วยทำให้กิจการสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ดีขึ้น	3.93	0.68	มาก
2. กิจการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กิจกรรมการบริหารต้นทุนที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรอยู่เสมอจะช่วยให้กิจการมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.96	0.74	มาก
3. กิจการมุ่งมั่นให้มีการตัดหรือลดในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะช่วยทำให้กิจการมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น	4.03	0.69	มาก
4. กิจการมุ่งมั่นให้มีการบริหารต้นทุนอย่างเป็นระบบจะช่วยทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.01	0.60	มาก
5. กิจการตระหนักเสมอว่าการบูรณาการต้นทุนให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างเหมาะสมจะช่วยทำให้กิจการมีทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีขึ้นได้	3.79	0.64	มาก
โดยรวม	3.94	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านการประเมินและการควบคุมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการมุ่งมั่นให้มีการตัดหรือลดในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะช่วยทำให้กิจการมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมา กิจการมุ่งมั่นให้มีการบริหารต้นทุนอย่างเป็นระบบจะช่วยทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.01$) และกิจการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กิจกรรมการบริหารต้นทุนที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรอยู่เสมอจะช่วยให้กิจการมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.96$)

ตารางที่ 4.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านงบประมาณของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านงบประมาณ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. กิจการมียอดขายที่สามารถเปลี่ยนกลับมาเป็นเงินสดได้ภายในระยะเวลาที่ต้องการ	3.86	0.60	มาก
2. กิจการมีความสามารถในการนำกำไรมาจ่ายเป็นเงินสดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.83	0.62	มาก
3. กิจการมีกำไรที่เหลือจากการจ่ายเงินปันผลไปลงทุนในสินทรัพย์อื่น ๆ	3.92	0.61	มาก
4. กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเพียงพอต่อการใช้บริหารกิจการ	3.97	0.61	มาก
5. กิจการสามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ลงทุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกปี	3.97	0.63	มาก
โดยรวม	3.90	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านงบประมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเพียงพอต่อการใช้บริหารกิจการ ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมา กิจการสามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ลงทุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกปี ($\bar{X} = 3.97$) และกิจการมีกำไรที่เหลือจากการจ่ายเงินปันผลไปลงทุนในสินทรัพย์อื่น ๆ ($\bar{X} = 3.92$)

ตารางที่ 4.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน
ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจการได้ดำเนินการวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ	4.02	0.68	มาก
2. กิจการได้จัดหาสินทรัพย์และดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบและข้อกำหนดของกิจการได้อย่างถูกต้อง	3.70	0.70	มาก
3. กิจการมีการควบคุมสินทรัพย์ โดยใช้ระบบทางบัญชีเป็นตัวเลขทั้งจำนวนรับ จำนวนจ่าย จำนวนคงเหลือ สถิติความสิ้นเปลืองและอื่น ๆ ของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการ	3.89	0.66	มาก
4. กิจการมีการติดตามควบคุมตรวจสอบ การใช้สินทรัพย์ที่เบิกไปจากผู้รับผิดชอบให้ใช้ตามวัตถุประสงค์	3.79	0.74	มาก
5. เมื่อสิ้นปีงบประมาณทุกครั้ง กิจการได้ตั้งคณะกรรมการสำรวจสินทรัพย์เพื่อประเมินสภาพความเหมาะสมของการจะนำไปใช้งานและจำนวนคงเหลือที่ถูกต้อง	3.86	0.64	มาก
โดยรวม	3.85	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการได้ดำเนินการวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมา กิจการมีการควบคุมสินทรัพย์ โดยใช้ระบบทางบัญชีเป็นตัวเลขทั้งจำนวนรับ จำนวนจ่าย จำนวนคงเหลือ สถิติความสิ้นเปลืองและอื่น ๆ ของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการ ($\bar{X} = 3.89$) และเมื่อสิ้นปีงบประมาณทุกครั้ง กิจการได้ตั้งคณะกรรมการสำรวจสินทรัพย์เพื่อประเมินสภาพความเหมาะสมของการจะนำไปใช้งานและจำนวนคงเหลือที่ถูกต้อง ($\bar{X} = 3.86$)

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและเป็นรายด้าน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. ด้านการเงิน	3.84	0.50	มาก
2. ด้านลูกค้า	3.96	0.45	มาก
3. ด้านกระบวนการภายใน	3.87	0.50	มาก
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต	4.01	0.47	มาก
โดยรวม	3.92	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านการเรียนรู้และเติบโต ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาเป็นด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.96$) และด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 3.87$)

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงินของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านการเงิน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมมีอัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.61	มาก
2. กิจกรรมประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยมีอัตรากำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิสูงกว่าปีที่ผ่านมา	3.80	0.67	มาก
3. กิจกรรมสามารถบริหารอัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าสูงจากปีก่อนที่ผ่านมาอย่างชัดเจน	3.81	0.61	มาก

4. กิจกรรมมีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมามีเนื่องจากการปรับกลยุทธ์ต้นทุนสมัยใหม่	3.83	0.64	มาก
5. กิจกรรมมีอัตราแนวโน้มเกี่ยวกับอัตราค่าใช้จ่ายลดลงอันเนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	3.87	0.58	มาก
โดยรวม	3.84	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงินโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมมีอัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$) รองลงมา กิจกรรมมีอัตราแนวโน้มเกี่ยวกับอัตราค่าใช้จ่ายลดลงอันเนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.87$) และกิจกรรมมีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมามีเนื่องจากการปรับกลยุทธ์ต้นทุนสมัยใหม่ ($\bar{X} = 3.83$)

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้าของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านลูกค้า	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมสามารถรักษาลูกค้ารายเดิม และแสวงหาลูกค้ารายใหม่ได้เสมอ	3.80	0.59	มาก
2. กิจกรรมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยการรักษาคุณภาพหรือการเพิ่มบริการใหม่ต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	3.96	0.55	มาก
3. กิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้เป็นอย่างดีแม้ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน	3.66	0.71	มาก
4. กิจกรรมตอบสนองความพอใจแก่ลูกค้าด้วยการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ	4.25	0.62	มาก
5. กิจกรรมจัดบันทึกประวัติลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ไว้เสมอเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงาน	4.15	0.67	มาก
โดยรวม	3.96	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมตอบสนองความพอใจแก่ลูกค้าด้วยการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมา กิจกรรมจัดบันทึกประวัติลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ไว้เสมอ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.15$) และ กิจกรรมสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยการรักษาคุณภาพหรือการเพิ่มบริการใหม่ต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.96$)

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านกระบวนการภายใน	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจกรรมใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน	4.03	0.74	มาก
2. กิจกรรมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การให้บริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเสมอ	3.81	0.61	มาก
3. กิจกรรมกำหนดขั้นตอนการส่งมอบงานและบริการต่าง ๆ ให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา	3.83	0.64	มาก
4. กิจกรรมปรับปรุงการทำงานโดยการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.58	มาก
5. กิจกรรมกำหนดนโยบายและส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อคุณภาพของงานเสมอ	3.80	0.59	มาก
โดยรวม	3.86	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจกรรมใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.03$) รองลงมา กิจกรรมปรับปรุงการทำงานโดยการตรวจสอบกระบวนการ

ปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.87$) และกิจการกำหนดขั้นตอนการส่งมอบงานและบริการต่าง ๆ ให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา ($\bar{X} = 3.83$)

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ด้านการเรียนรู้และการเติบโต	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น
1. กิจการมีการฝึกอบรมแก่พนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	3.96	0.55	มาก
2. กิจการมีการสำรวจความต้องการศึกษาการเรียนรู้ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ	3.66	0.71	มาก
3. กิจการได้จัดให้มีการเรียนรู้ของพนักงานทุกระดับ โดยการให้ทุนศึกษาต่อทั้งระยะสั้น และระยะยาว	4.25	0.62	มาก
4. กิจการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งงานเพื่อจูงใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพแก่พนักงานในทุกระดับ	4.15	0.67	มาก
5. กิจการจัดให้มีการประเมินผลทักษะ ความรู้และความสามารถของพนักงานก่อนการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน	4.03	0.74	มาก
โดยรวม	4.01	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ/ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ กิจการได้จัดให้มีการเรียนรู้ของพนักงานทุกระดับ โดยการให้ทุนศึกษาต่อทั้งระยะสั้น และระยะยาว ($\bar{X} = 4.25$) รองลงมา กิจการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งงานเพื่อจูงใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพแก่พนักงานในทุกระดับ ($\bar{X} = 4.15$) และกิจการจัดให้มีการประเมินผลทักษะ ความรู้และความสามารถของพนักงานก่อนการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ($\bar{X} = 4.03$)

ตอนที่ 6 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของผู้ตอบแบบสอบถามที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน

4.1 เพศ

ตารางที่ 4.17 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวม และเป็นรายด้านของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเพศแตกต่างกัน

การบริหารต้นทุน	ชาย		หญิง		t	p-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	4.14	0.41	4.08	0.54	0.68	0.49
2. การกำหนดกลยุทธ์	3.98	0.51	4.01	0.50	0.35	0.72
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	3.98	0.53	3.86	0.55	1.16	0.24
4. การประเมินและการควบคุม	4.05	0.44	3.94	0.56	1.01	0.32
โดยรวม	4.04	0.43	3.98	0.47	0.73	0.47

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการบริหารต้นทุนโดยรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวม และเป็นรายด้านของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเพศแตกต่างกัน

การวางแผนกำไร	ชาย		หญิง		t	p-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	4.09	0.48	3.91	0.52	1.90	0.06
2. งบประมาณ	3.93	0.41	3.90	0.48	0.36	0.72
3. การการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน	3.88	0.51	3.84	0.56	0.31	0.76
โดยรวม	3.97	0.41	3.88	0.47	0.96	0.34

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านการวางแผนกำไรโดยรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้านของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเพศแตกต่างกัน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	ชาย		หญิง		T	p-value
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การเงิน	3.87	0.37	3.83	0.52	0.45	0.58
2. ลูกค้า	3.98	0.42	3.96	0.45	0.20	0.84
3. กระบวนการภายใน	3.97	0.37	3.85	0.51	1.34	0.11
4. การเรียนรู้และเติบโต	4.05	0.44	3.99	0.48	0.62	0.54
โดยรวม	3.97	0.36	3.91	0.46	0.72	0.48

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้านความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีอายุแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารต้นทุน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	2.19	0.73	3.54	0.02**
	กลุ่ม	174	35.79	0.21		
	รวม	177	37.98			

จากตาราง 4.20 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมแตกต่างกัน ($p < 0.05$)

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีอายุแตกต่างกัน (ANOVA)

การวางแผนกำไร	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	1.52	0.51	2.48	0.06
	กลุ่ม	174	35.63	0.21		
	รวม	177	37.15			

จากตาราง 4.21 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีอายุแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	1.46	0.49	2.58	0.06
	กลุ่ม	174	32.73	0.19		
	รวม	177	34.19			

จากตาราง 4.22 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารต้นทุน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.56	0.19	0.87	0.46
	กลุ่ม	174	37.41	0.22		
	รวม	177	37.98			

จากตาราง 4.23 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน (ANOVA)

การวางแผนกำไร	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.65	0.22	1.03	0.38
	กลุ่ม	174	36.50	0.21		
	รวม	177	37.15			

จากตาราง 4.24 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.98	0.33	1.72	0.16
	กลุ่ม	174	33.19	0.19		
	รวม	177	34.19			

จากตาราง 4.25 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารต้นทุน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	2.16	0.72	3.50	0.02**
	กลุ่ม	174	35.82	0.21		
	รวม	177	37.98			

จากตาราง 4.26 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมแตกต่างกัน ($p < 0.05$)

ตารางที่ 4.27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน (ANOVA)

การวางแผนกำไร	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	2.17	0.72	3.60	0.02**
	กลุ่ม	174	34.98	0.20		
	รวม	177	37.15			

จากตาราง 4.27 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมแตกต่างกัน ($p < 0.05$)

ตารางที่ 4.28 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.97	0.32	1.69	0.17
	กลุ่ม	174	33.22	0.19		
	รวม	177	34.19			

จากตาราง 4.28 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารต้นทุน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.68	0.23	1.06	0.37
	กลุ่ม	174	37.29	0.21		
	รวม	177	37.96			

จากตาราง 4.29 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

การวางแผนกำไร	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.89	0.30	1.43	0.24
	กลุ่ม	174	36.26	0.21		
	รวม	177	37.15			

จากตาราง 4.30 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.95	0.32	1.66	0.18
	กลุ่ม	174	33.23	0.19		
	รวม	177	34.19			

จากตาราง 4.31 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.32 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารต้นทุน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	4	0.69	0.17	0.80	0.53
	กลุ่ม	173	37.29	0.22		
	รวม	177	37.98			

จากตาราง 4.32 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (ANOVA)

การวางแผนกำไร	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	4	1.04	0.26	1.25	0.29
	กลุ่ม	173	36.11	0.21		
	รวม	177	37.15			

จากตาราง 4.33 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	4	1.14	0.28	1.49	0.21
	กลุ่ม	173	33.05	0.19		
	รวม	177	34.19			

จากตาราง 4.34 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารต้นทุน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.16	0.05	0.24	0.87
	กลุ่ม	174	37.82	0.22		
	รวม	177	37.96			

จากตาราง 4.35 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.36 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน (ANOVA)

การวางแผนกำไร	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.10	0.03	0.15	0.93
	กลุ่ม	174	37.05	0.21		
	รวม	177	37.15			

จากตาราง 4.36 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.37 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.07	0.02	0.12	0.95
	กลุ่ม	174	34.12	0.20		
	รวม	177	34.19			

จากตาราง 4.37 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.38 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีประเภทของธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

การบริหารต้นทุน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	0.01	0.01	0.02	0.99
	กลุ่ม	174	37.96	0.22		
	รวม	177	37.98			

จากตาราง 4.38 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประเภทของธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีประเภทของธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

การวางแผนกำไร	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	1.12	0.37	1.80	0.15
	กลุ่ม	174	36.03	0.21		
	รวม	177	37.15			

จากตาราง 4.39 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประเภทของธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตารางที่ 4.40 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีประเภทของธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA)

ความสำเร็จในการดำเนินงาน	แหล่งของความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
โดยรวม	ระหว่างกลุ่มภายใน	3	1.02	0.34	1.78	0.15
	กลุ่ม	174	33.17	0.19		
	รวม	177	34.19			

จากตาราง 4.40 พบว่า ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีประเภทของธุรกิจแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ($p > 0.05$)

ตอนที่ 7 การบริหารต้นทุน และการวางแผนกำไรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตามที่ได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H_1 : การบริหารต้นทุนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

H_2 : การวางแผนกำไรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตารางที่ 4.41 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารต้นทุนกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตัวแปร	EA	SF	SI	CO	FI	CU	IP	LG
\bar{X}	4.09	4.01	3.89	3.97	3.84	3.96	3.87	4.01
S.D.	0.52	0.50	0.54	0.54	0.49	0.45	0.49	0.47
EA		0.75**	0.56**	0.71**	0.45**	0.54**	0.53**	0.63**
SF			0.75**	0.74**	0.59**	0.65**	0.60**	0.69**
SI				0.66**	0.51**	0.62**	0.58**	0.60**
CO					0.55**	0.66**	0.59**	0.71**
FI						0.72**	0.94**	0.60**
CU							0.81**	0.90**
IP								0.71**
LG								

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.41 พบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุม ($r = 0.75, 0.56, 0.71, p < 0.05$, ตามลำดับ) การกำหนดกลยุทธ์มี

ความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุม ($r = 0.75, 0.74, p < 0.05$, ตามลำดับ) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการประเมินและการควบคุม ($r = 0.66, p < 0.05$) โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวไม่ทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า VIF สูงสุดคือ 3.77 (ตารางที่ 4.43) ซึ่งค่าดังกล่าวมีจำนวนไม่เกิน 10 (Hair. Et al., 2010) จึงทำให้ไม่มีนัยสำคัญที่จะเกิดปัญหา Multicollinearity และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การบริหารต้นทุนในแต่ละด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.45 - 0.94 จึงยอมรับสมมติฐาน H_1

ตารางที่ 4.42 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการวางแผนกำไรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตัวแปร	BP	BU	LA	FI	CU	IP	LG
\bar{X}	3.94	3.91	3.85	3.83	3.96	3.87	4.01
S.D.	0.52	0.47	0.55	0.50	0.45	0.49	0.47
BP		0.72**	0.64**	0.66**	0.67**	0.69**	0.68**
BU			0.74**	0.77**	0.76**	0.77**	0.70**
LA				0.74**	0.74**	0.74**	0.60**
FI					0.72**	0.94**	0.60**
CU						0.81**	0.90**
IP							0.71**
LG							

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.42 พบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับงบประมาณ และการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน ($r = 0.72, 0.64, p < 0.05$, ตามลำดับ) และงบประมาณมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน ($r = 0.74, p < 0.05$) โดยการวิเคราะห์ดังกล่าวไม่ทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity เนื่องจากค่า VIF สูงสุดคือ 2.89 (ตารางที่ 4.44) ซึ่งค่าดังกล่าวมีจำนวนไม่เกิน 10 (Hair. Et al., 2010) จึงทำให้ไม่มีนัยสำคัญที่จะเกิดปัญหา Multicollinearity และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การวางแผนกำไรในแต่ละด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.60 - 0.94 จึงยอมรับสมมติฐาน H₂

ตอนที่ 8 การบริหารต้นทุนมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

การทดสอบผลกระทบของการบริหารต้นทุนและความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณตามที่ได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H₃ : การบริหารต้นทุนมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

H₄ : การวางแผนกำไรมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตารางที่ 4.43 การวิเคราะห์ผลกระทบของการบริหารต้นทุนกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

การบริหารต้นทุน (CM)	ความสำเร็จในการดำเนินงาน (OS)			
	การเงิน (FI)	ลูกค้า (CU)	กระบวนการภายใน (IP)	การเรียนรู้และเติบโต (LG)
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (EA)	-0.06 (0.10)	-0.01 (0.09)	0.11 (0.09)	0.15 (0.08)
การกำหนดกลยุทธ์ (SF)	0.37** (0.12)	0.24** (0.10)	0.15 (0.11)	0.23** (0.10)
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SI)	0.10 (0.09)	0.22** (0.08)	0.25** (0.09)	0.11 (0.08)
การประเมินและการควบคุม (CO)	0.26** (0.10)	0.34** (0.09)	0.23** (0.09)	0.36** (0.08)
Adjusted R ²	0.37	0.50	0.42	0.56
Maximum VIF	3.77	3.77	3.77	3.77

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.43 แสดงให้เห็นถึงการบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการประเมินและการควบคุมมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ($p < 0.05$) การบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการ

ประเมินและการควบคุมมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้ำ ($p < 0.05$) การบริหารต้นทุน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและการควบคุมมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน ($p < 0.05$) และการบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการประเมินและการควบคุมมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($p < 0.05$) จึงยอมรับสมมติฐาน H_3

ตารางที่ 4.44 การวิเคราะห์ผลกระทบของการวางแผนกำไรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

การวางแผนกำไร (CM)	ความสำเร็จในการดำเนินงาน (OS)			
	การเงิน (FI)	ลูกค้ำ (CU)	กระบวนการภายใน (IP)	การเรียนรู้และเติบโต (LG)
การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (BP)	0.15** (0.07)	0.18*** (0.07)	0.21*** (0.06)	0.34*** (0.08)
งบประมาณ (BU)	0.42*** (0.07)	0.37*** (0.08)	0.39*** (0.07)	0.39*** (0.09)
การวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน (LA)	0.33*** (0.07)	0.35*** (0.07)	0.31*** (0.07)	0.09 (0.08)
Adjusted R ²	0.66	0.65	0.67	0.55
Maximum VIF	2.89	2.89	2.89	2.89

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.44 แสดงให้เห็นถึงการวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ด้านงบประมาณ และการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ($p < 0.05$, $p < 0.01$ ตามลำดับ) การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ด้านงบประมาณ และการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้ำ ($p < 0.05$) การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ด้านงบประมาณ และการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน ($p < 0.01$) การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และด้านงบประมาณมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมี

นัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($p < 0.01$) จึงยอมรับสมมุติฐาน H_4



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคามมีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคามสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี ระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวส. และรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยต่ำกว่า 30,000 บาท ส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ 6-10 ปี จำนวนพนักงาน ต่ำกว่า 20 คน ทุนที่ใช้จดทะเบียน 11-30 ล้านบาท และประเภทธุรกิจส่วนใหญ่จะเป็นการผลิต

2. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น กิจการเชื่อมั่นว่าการระดมความคิดที่หลากหลายจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ย่อมส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ต่อคู่แข่งเป็นอย่างมาก และกิจการเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตได้เป็นอย่างดี เป็นต้น ด้านการกำหนดกลยุทธ์ เช่น กิจการให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และกิจการส่งเสริมให้พนักงานจัดสร้างแผนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการบริหารต้นทุนเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น กิจการเชื่อมั่นว่าการนำกลยุทธ์การบริหารต้นทุนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเกิดจากผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ สนับสนุนการบริหารงานอย่างเต็มที่ และกิจการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้มีการผลิตที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารต้นทุนขององค์กร เป็นต้น ด้านการประเมินและการควบคุม เช่น กิจการให้

ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเป็นอย่างมากเฉพาะอย่างยิ่งบัญชีต้นทุน เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ และกิจการให้ความสำคัญกับการควบคุม บังคับใช้ข้อมูลการบัญชีจากกลยุทธ์การบริหารต้นทุนก่อให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นอย่างมาก เป็นต้น

3. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เช่น กิจการมุ่งเน้นให้มีการตัดหรือลดในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะช่วยทำให้กิจการมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น และกิจการมุ่งเน้นให้มีการบริหารต้นทุนอย่างเป็นระบบจะช่วยทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ด้านงบประมาณ เช่น กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเพียงพอต่อการใช้บริหารกิจการ และกิจการสามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ลงทุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกปี เป็นต้น ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน เช่น กิจการได้ดำเนินการวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ และกิจการมีการควบคุมสินทรัพย์ โดยใช้ระบบทางบัญชีเป็นตัวเลขทั้งจำนวนรับ จำนวนจ่าย จำนวนคงเหลือ สถิติความเสี่ยงและอื่น ๆ ของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการ เป็นต้น

4. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน เช่น กิจการมีอัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง และกิจการมีอัตราแนวโน้มเกี่ยวกับอัตราค่าใช้จ่ายลดลงอันเนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ด้านลูกค้า เช่น กิจการตอบสนองความพอใจแก่ลูกค้าด้วยการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ และกิจการจัดบันทึกประวัติลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ไว้เสมอ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงาน เป็นต้น ด้านกระบวนการภายใน เช่น กิจการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน และกิจการปรับปรุงการทำงานโดยการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น กิจการได้จัดให้มีการเรียนรู้ของพนักงานทุกระดับ โดยการให้ทุนศึกษาต่อทั้งระยะสั้น และระยะยาว และกิจการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งงานเพื่อจูงใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพแก่พนักงานในทุกระดับ เป็นต้น

5. ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ด้านอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนที่แตกต่างกัน ส่วนการวางแผนกำไร และความสำเร็จในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ด้านรายได้ต่อ

เดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน และการวางแผนกำไรแตกต่างกัน ส่วนความสำเร็จในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน

6. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระยะเวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ด้านจำนวนพนักงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ด้านทุนจดทะเบียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จในการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน ด้านประเภทของธุรกิจแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และผลการดำเนินงานไม่แตกต่างกัน

7. ตัวแปรการบริหารต้นทุนในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่ถึงระดับที่จะทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity โดยการอ้างถึงค่า VIF ของตัวแปรมีค่าสูงสุด คือ 3.77 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 (Black. 2006 : 585) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระในแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานหรือตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.45 - 0.94

8. ตัวแปรการวางแผนกำไรในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันแต่ไม่ถึงระดับที่จะทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity โดยการอ้างถึงค่า VIF ของตัวแปรมีค่าสูงสุด คือ 2.89 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 (Black. 2006 : 585) และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระในแต่ละด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานหรือตัวแปรตาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.60-0.94

9. การบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการประเมินและการควบคุมมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ($p < 0.05$) การบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและการควบคุม มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ($p < 0.05$) การบริหารต้นทุน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและการควบคุมมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน ($p < 0.05$) และการบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และด้านการประเมินและการควบคุมมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($p < 0.05$)

10. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ด้านงบประมาณ และการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ($p < 0.05$, $p < 0.01$ ตามลำดับ) การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ด้านงบประมาณ และการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับ

ความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ($p < 0.05$) การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ด้านงบประมาณ และการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ กับการความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน ($p < 0.01$) การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และด้านงบประมาณมีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ($p < 0.01$)

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ ธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคามสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน โดยรวม ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ ด้านการประเมินและการควบคุมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากธุรกิจดังกล่าวจำเป็นต้องพิจารณา สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเพื่อพิจารณาในการปรับตัวให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับต้นทุนเพื่อสามารถทำให้สินค้าหรือบริการที่มีอยู่ในองค์กรสามารถ ลดต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณ หวังเจริญเดช (2558) พบว่า กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะนำมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำกำไรได้เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหาร ต้นทุนโลจิสติกส์อยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำลง 2) สามารถตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่การจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการได้นั้นผู้ประกอบการ จะต้องทำการศึกษาถึงความหมายและการบริหารจัดการโลจิสติกส์ กิจกรรมหลักโลจิสติกส์ โครงสร้าง ต้นทุนกับกิจกรรมโลจิสติกส์ การบริหารจัดการ SMEs ด้วยระบบบัญชี การวางแผนการบริหาร ต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจ SMEs การวิเคราะห์ต้นทุน โลจิสติกส์ และการคำนวณต้นทุน เพื่อกำหนดราคาขายถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจ SMEs ต้องตระหนักถึงในการวางแผนและ ควบคุมกิจกรรมโลจิสติกส์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการ SMEs ประสบความสำเร็จและทำให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

2. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวม ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ด้านงบประมาณ ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุนอยู่ในระดับ มาก เนื่องจากการวางแผนกำไรจะเป็นปัจจัยช่วยกำหนดแนวทางของธุรกิจเพื่อทำให้เกิดเป้าหมายใน การดำเนินงานและส่งผลทำให้เกิดกระบวนการในการปฏิบัติงานของธุรกิจให้เกิดประสิทธิผลตามมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ บวรกิจ พรทวีโภคทรัพย์ (2543) พบว่า ต้นทุนการใช้ทรัพยากร

ภายในประเทศ ใช้หลักการพิจารณาถึงต้นทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการนำวัตถุดิบหรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตต่าง ๆ หรือ (DRC ratio) มาใช้ในการบริหารต้นทุนในการดำเนินงานของกิจการ โดย (DRC ratio) มีค่าน้อยกว่า 1 ทั้ง 2 ตัวอย่าง กล่าวคือ ตัวอย่างที่ 1 การพิจารณาสัดส่วนของผลตอบแทนต่อต้นทุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศ และ ตัวอย่างที่ 2 สัดส่วนของผลตอบแทนต่อต้นทุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศ (ค่า DRC ratio) มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่ามีความได้เปรียบในการบริหารทรัพยากรในการผลิต) โดยนัยสำคัญของผลการศึกษากล่าวโดยสรุปได้ว่า ทั้ง 2 กรณีของการศึกษาที่ได้ค่า DRC ratio น้อยกว่า 1 จะแสดงถึงการผลิตของอุตสาหกรรมใกล้เคียงกับประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์กรของ 2 กรณีศึกษามีความได้เปรียบซึ่งจะส่งผลต่อการเสนอแนะนโยบายของประเทศที่จะสนับสนุนส่งเสริมอุตสาหกรรมใกล้เคียงเพื่อการส่งออกต่อไป

3. ธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และเติบโตอยู่ในระดับมาก เนื่องจากความสามารถของธุรกิจที่สะท้อนจากผลการดำเนินงานและความสำเร็จตามเป้าหมายของการดำเนินงานจะสะท้อนจากผลของการธุรกิจมีกำไรที่มากขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละปี และการขยายตัวของลูกค้าของธุรกิจที่มีการจำนวนที่เพิ่มมากขึ้นจากปีแรก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phongpetra and Johri (2011) พบว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ทาการศึกษา มี 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์มุ่งเน้น การสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม และกลยุทธ์ที่บูรณาการระหว่างการสร้างเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่างส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน และกลยุทธ์การผลิต ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านตลาด ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนการลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่เป็นทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และมูลค่าเพิ่มทางการตลาด

4. การบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน เนื่องจากการบริหารต้นทุนเป็นพื้นฐานของการบริหารเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการในองค์กรซึ่งถ้าองค์กรสามารถบริการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jung, Wang and Wu (2009) พบว่า การวัดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างแนวคิดในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งระบบที่ทาการศึกษามีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และ

การจัดการผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ พบว่า กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กรแต่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ TQM เป็นตัวแปรแทรก นอกจากนี้ยังพบว่าองค์ประกอบของ TQM ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงานและภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมากกว่าองค์ประกอบของ TQM ที่เป็นเทคโนโลยีขององค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และการบริหารผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลจากการวิจัยในเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารขององค์กรตัดสินใจนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์ใด ๆ ไปปฏิบัติในองค์กรจะต้องมีกลไกในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติจริงจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามความคาดหวังจะเห็นได้ว่าการบริหารต้นทุนเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

5. การบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า เนื่องปัจจัยหนึ่งของการสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันก็คือเรื่องของการสร้างจุดแข็งให้กับสินค้า โดยจุดแข็งที่สำคัญก็คือเรื่องของราคาสินค้าที่เป็นสิ่งจูงใจให้กับลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้าในกิจการซึ่งการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อต้นทุนของสินค้าและราคาสินค้าที่มีโอกาสทำให้ราคาขายต่ำกว่าคู่แข่งและทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษญา เพิ่มไทย และสรวิชัย บุญวุฒิ (2557) พบว่า 1) การควบคุมต้นทุนวัตถุดิบอยู่ในระดับร้อยละ 60 ซึ่งมีหลักฐานในการนำวัตถุดิบเก็บไว้ในคลังสินค้า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอยู่ในท้องถิ่นที่ประกอบธุรกิจ วัตถุดิบมีจำนวนเพียงพอ และราคาของวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น-ลงตามสภาพของเศรษฐกิจ 2) การควบคุมต้นทุนแรงงานอยู่ในระดับร้อยละ 62.50 ซึ่งมีการบันทึกข้อมูลเวลาการทำงานของพนักงาน บันทึกข้อมูลการมาสาย ขาด ลาของพนักงาน การจ่ายค่าแรงงานมีทั้งรายวัน รายเดือน และจ้างเหมา ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน คนงานส่วนใหญ่เป็นเครือญาติและคนในพื้นที่ 3) การควบคุมต้นทุนวัสดุอยู่ในระดับร้อยละ 66.25 ซึ่งประกอบด้วย การสั่งซื้อวัสดุ ใช้วิธีการโทรศัพท์สั่งซื้อจากร้านประจำพร้อมบริการส่งสินค้าของผู้ขาย มีการตรวจเช็คคุณภาพและจำนวนวัสดุก่อนรับ ตรวจสอบปริมาณวัสดุคงเหลือในคลังสินค้าสม่ำเสมอ ใช้วัสดุอย่างคุ้มค่าและประหยัด 4) การควบคุมต้นทุนเครื่องจักร เครื่องมือ อยู่ในระดับร้อยละ 60.00 ประกอบด้วยหลักฐานในการจัดซื้อเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ทดแทนในส่วนที่เสื่อมสภาพหรือหมดอายุการใช้งาน ซื้อวัสดุจากผู้ขายที่มีการรับประกันและบริการหลังขายมีเครื่องจักรสำหรับเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ในกรณีที่เครื่องจักรนั้นทำงานหนักเพื่อยืดอายุการทำงานเครื่องจักร และเลือกศูนย์ซ่อมที่มาตรฐาน 5) การควบคุมต้นทุนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับร้อยละ 72.00 ซึ่งมีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายของธุรกิจ การหาลูกค้าและตลาด

เพื่อกระจายสินค้า การกำหนดราคาสินค้าที่เหมาะสม การควบคุมยอดการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด การมีแผนสำรองการผลิตสินค้าเพิ่มเมื่อตลาดมีความต้องการสูงกว่าปกติ กระบวนการรักษาฐานลูกค้า ควบคุมการผลิตสินค้าที่ถูกสุขอนามัย ปรับปรุงรสชาติ ลักษณะรูปร่างของข้าวแต๋นให้หลากหลาย และจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าโดยไม่รวมค่าขนส่ง

6. การบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และเติบโต เนื่องจากการบริหารต้นทุนจำเป็นต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติทางด้านต้นทุนมาเป็นพื้นฐานของการต่อยอดและการพัฒนา รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณ หวังเจริญเดช (2558) พบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะนำมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำกำไรได้เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์อยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำลง 2) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่การจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการได้นั้นผู้ประกอบการจะต้องทำการศึกษาถึงความหมายและการบริหารจัดการโลจิสติกส์ กิจกรรมหลักโลจิสติกส์ โครงสร้างต้นทุนกับกิจกรรมโลจิสติกส์ การบริหารจัดการ SMEs ด้วยระบบบัญชี การวางแผนการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจ SMEs การวิเคราะห์ต้นทุน โลจิสติกส์ และการคำนวณต้นทุนเพื่อกำหนดราคาขายถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจ SMEs ต้องตระหนักถึงในการวางแผนและควบคุมกิจกรรมโลจิสติกส์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการ SMEs ประสบความสำเร็จและทำให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

7. การบริหารต้นทุน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า เนื่องจากกลยุทธ์องค์การเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้และยังเป้าหมายที่สำคัญขององค์การคือลูกค้ายังต้องดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ชนก วรวัฒนนทร์ (2548) พบว่า ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นแนวคิดที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจต่าง ๆ ได้ในระยะเวลาหนึ่งแล้วเนื่องจากช่วยให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการปฏิบัติงานทำให้สามารถวางกลยุทธ์ และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม สำหรับกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าร่วมกันนั้น แบบจำลองต้นทุนฐานกิจกรรมจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์หาต้นทุนที่แท้จริงในการกระจายสินค้า และช่วยให้ทราบถึงต้นทุนต่อที่มาของต้นทุนอันจะทำให้สามารถบริหารต้นทุนรวมถึงกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แม้กรณีที่ใช้ทรัพยากรไม่ได้ถูกใช้ประโยชน์ร่วมกัน ผลแบบจำลองยังสามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อดูประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนการ

ใช้ทรัพยากร มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อันจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และกิจกรรมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. การบริหารต้นทุน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากกระบวนการดำเนินงานขององค์การจะถูกแสดงให้เห็นถึงการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ชนก วรวัฒนนันท (2548) พบว่า ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นแนวคิดที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจต่าง ๆ ได้ในระยะหนึ่งแล้วเนื่องจากช่วยให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการปฏิบัติงานทำให้สามารถวางกลยุทธ์ และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม สำหรับกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าร่วมกันนั้น แบบจำลองต้นทุนฐานกิจกรรมจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์หาต้นทุนที่แท้จริงในการกระจายสินค้า และช่วยให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงของต้นทุนอันจะทำให้สามารถบริหารต้นทุนรวมถึงกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แม้กรณีที่ทรัพยากรไม่ได้ถูกใช้ประโยชน์ร่วมกัน ผลแบบจำลองยังสามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อดูประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนการใช้ทรัพยากร มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อันจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และกิจกรรมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

9. การบริหารต้นทุน ด้านการประเมินและการควบคุมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน เนื่องจากการบริหารจัดการทางการเงินขององค์การเป็นเครื่องมือหนึ่งซึ่งช่วยให้เห็นถึงการประเมินและการควบคุมขององค์การว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยขนาดไหนซึ่งถ้าการบริหารจัดการทางการเงินดีก็แสดงว่าความสามารถในการประเมินและการควบคุมมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phongpetra and Johri (2011) พบว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ทำการศึกษามี 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วยกลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม และกลยุทธ์ที่บูรณาการระหว่างการสร้างเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้าง ความแตกต่าง ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน และกลยุทธ์การผลิต ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านตลาด ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนการลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่เป็นทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และมูลค่าเพิ่มทางการตลาด

10. การบริหารต้นทุน ด้านการประเมินและการควบคุมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีกระบวนการที่ต้องอาศัยการประเมินและการควบคุมที่เกิดขึ้นภายในเพื่อให้สินค้าหรือบริการที่ได้มีการผลิตขึ้นมีคุณภาพตามมาตรฐานที่ได้มีการกำหนดไว้ ดังนั้นลูกค้าที่มาซื้อสินค้าหรือบริการก็จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและมั่นใจในตัวสินค้าหรือบริการมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gonzalez (2005) พบว่า การวิจัยนี้เป็นการจัดเตรียมการประเมินค่าของการใช้ระบบแรงผลักดันเพื่อพัฒนาเครื่องซีวีดีเค้าโครงธุรกิจ SMEs นั้นสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับธุรกิจเพื่อเป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ระบบที่เป็นแรงผลักดันให้สามารถจัดเตรียมการวิเคราะห์พฤติกรรมสิ่งแวดล้อมสู่การนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานที่ซับซ้อน จากนั้นจึงนำกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนมากขึ้น โดยผู้บริหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรจัดตั้งฝ่ายที่ใช้ในการติดตามการประเมินผลและควบคุมการใช้กลยุทธ์นั้นให้มีความถูกต้องเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวนี้ล้วนจะชี้บอกปัจจัยแห่งความสำเร็จ กิจกรรมควรจะมีการควบคุมเกี่ยวกับการคิด การปรับปรุง การปฏิบัติงานภายในกิจการรวมทั้งศึกษาในสิ่งที่เป็นแรงผลักดันสู่รูปแบบการสร้างข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เกี่ยวกับด้านกระบวนการภายในกิจการสู่กุญแจแห่งความสำเร็จ

11. การบริหารต้นทุน ด้านการประเมินและการควบคุมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กรจำเป็นต้องได้รับการประเมินและการควบคุมเพื่อทำให้งานที่มีคุณภาพและมาตรฐานตามที่องค์กรได้มีการกำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gonzalez (2005) พบว่า การวิจัยนี้เป็นการจัดเตรียมการประเมินค่าของการใช้ระบบแรงผลักดันเพื่อพัฒนาเครื่องซีวีดีเค้าโครงธุรกิจ SMEs นั้นสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับธุรกิจเพื่อเป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ระบบที่เป็นแรงผลักดันให้สามารถจัดเตรียมการวิเคราะห์พฤติกรรมสิ่งแวดล้อมสู่การนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานที่ซับซ้อน จากนั้นจึงนำกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนมากขึ้น โดยผู้บริหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรจัดตั้งฝ่ายที่ใช้ในการติดตามการประเมินผลและควบคุมการใช้กลยุทธ์นั้นให้มีความถูกต้องเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวนี้ล้วนจะชี้บอกปัจจัยแห่งความสำเร็จ กิจกรรมควรจะมีการควบคุมเกี่ยวกับการคิด การปรับปรุง การปฏิบัติงานภายในกิจการรวมทั้งศึกษาในสิ่งที่เป็นแรงผลักดันสู่รูปแบบการสร้างข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เกี่ยวกับด้านกระบวนการภายในกิจการสู่กุญแจแห่งความสำเร็จ

12. การบริหารต้นทุน ด้านการประเมินและการควบคุมมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และเติบโต เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องมีการประเมินความรู้ ความสามารถขององค์กรให้เป็นปัจจุบัน เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของการทำงานและสภาพการแข่งขันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวในเรื่องของการเรียนรู้และทันกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้องค์กรมีการเติบโตขึ้นขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษญา เพิ่มไทย และสรุข บัญญัติ (2557) พบว่า 1) การควบคุมต้นทุนวัตถุดิบอยู่ในระดับร้อยละ 60 ซึ่งมีหลักฐานในการนำวัตถุดิบเก็บไว้ในคลังสินค้า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอยู่ในท้องถิ่นที่ประกอบธุรกิจ วัตถุดิบมีจำนวนเพียงพอ และราคาของวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น-ลงตามสภาพของเศรษฐกิจ 2) การควบคุมต้นทุนแรงงานอยู่ในระดับร้อยละ 62.50 ซึ่งมีการบันทึกข้อมูลเวลาการทำงานของพนักงาน บันทึกข้อมูลการมาสาย ขาด ลาของพนักงาน การจ่ายค่าแรงงานมีทั้งรายวัน รายเดือน และจ้างเหมา ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน พนักงานส่วนใหญ่เป็นเครือญาติและคนในพื้นที่ 3) การควบคุมต้นทุนวัสดุอยู่ในระดับร้อยละ 66.25 ซึ่งประกอบด้วย การสั่งซื้อวัสดุ ใช้วิธีการโทรศัพท์สั่งซื้อจากร้านประจำ พร้อมบริการส่งสินค้าของผู้ขาย มีการตรวจเช็คคุณภาพและจำนวนวัสดุก่อนรับ ตรวจนับปริมาณวัสดุคงเหลือในคลังสินค้าสม่ำเสมอ ใช้วัสดุอย่างคุ้มค่าและประหยัด 4) การควบคุมต้นทุนเครื่องจักรเครื่องมือ อยู่ในระดับร้อยละ 60.00 ประกอบด้วยหลักฐานในการจัดซื้อเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ทดแทนในส่วนที่เสื่อมสภาพหรือหมดอายุการใช้งาน ซื้อวัสดุจากผู้ขายที่มีการรับประกันและบริการหลังขายมีเครื่องจักรสำหรับเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ในกรณีที่เครื่องจักรนั้นทำงานหนักเพื่อยืดอายุการใช้งานเครื่องจักร และเลือกศูนย์ซ่อมที่มาตรฐาน 5) การควบคุมต้นทุนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับร้อยละ 72.00 ซึ่งมีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายของธุรกิจ การหาลูกค้าและตลาดเพื่อกระจายสินค้า การกำหนดราคาสินค้าที่เหมาะสม การควบคุมยอดการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด การมีแผนสำรองการผลิตสินค้าเพิ่มเมื่อตลาดมีความต้องการสูงกว่าปกติ กระบวนการรักษาน้ำหนักลูกค้า ควบคุมการผลิตสินค้าที่ถูกละเลย ประสิทธิภาพการผลิต ลักษณะรูปร่างของข้าวแต๋นให้หลากหลาย และจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าโดยไม่รวมค่าขนส่ง

13. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน เนื่องจากจุดคุ้มทุนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินฐานะทางการเงินและความคุ้มค่าของการลงทุนได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jung, Wang and Wu (2009) พบว่า การวัดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างแตกต่างแนวคิดในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งระบบที่ทำการศึกษามีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และการจัดการผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ พบว่า

กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ TQM เป็นตัวแปรแทรก นอกจากนี้ยังพบว่าองค์ประกอบของ TQM ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงานและภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมากกว่าองค์ประกอบของ TQM ที่เป็นเทคโนโลยีขององค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และการบริหารผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลจากการวิจัยในเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารขององค์กรตัดสินใจนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์ใด ๆ ไปปฏิบัติในองค์กรจะต้องมีกลไกในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติจึงจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามความคาดหวังจะเห็นได้ว่าการบริหารต้นทุนเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

14. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า เนื่องจากจุดคุ้มทุนจะเป็นตัวแสดงให้เห็นถึงต้นทุนของสินค้าหรือบริการที่กิจการจะต้องนำไปพิจารณาเรื่องกำหนดราคาขายเพื่อให้ลูกค้าพอใจ ดังนั้นความพึงพอใจของลูกค้าจึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่กิจการต้องให้ความสำคัญมาเป็นอันดับต้นของการพิจารณาสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณ หวังเจริญเดช (2558) พบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะนำมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำกำไรได้เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์อยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำลง 2) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่การจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการได้นั้นผู้ประกอบการจะต้องทำการศึกษาถึงความหมายและการบริหารจัดการโลจิสติกส์ กิจกรรมหลักโลจิสติกส์ โครงสร้างต้นทุนกับกิจกรรมโลจิสติกส์ การบริหารจัดการ SMEs ด้วยระบบบัญชี การวางแผนการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจ SMEs การวิเคราะห์ต้นทุน โลจิสติกส์ และการคำนวณต้นทุนเพื่อกำหนดราคาขายถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้อธุรกิจ SMEs ต้องตระหนักถึงในการวางแผนและควบคุมกิจกรรมโลจิสติกส์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการ SMEs ประสบความสำเร็จและทำให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

15. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องทำอย่างอื่นที่จะต้องทำการประเมินจุดคุ้มทุนของกิจการเพื่อที่จะวางแผนในการกระบวนการต่าง ๆ ในขั้นตอนของการผลิตให้มีความสามารถที่จะทำให้การบริหารต้นทุนเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด โดยคำนึงถึงประโยชน์ของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ชนก วรวัฒน์ (2548) พบว่าระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นแนวคิดที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจต่าง ๆ ได้ในระยะหนึ่งแล้ว เนื่องจากช่วยให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการปฏิบัติงานทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม สำหรับกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าร่วมกันนั้น แบบจำลองต้นทุนฐานกิจกรรมจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์หาต้นทุนที่แท้จริงในการกระจายสินค้า และช่วยให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงของต้นทุนอันจะทำให้สามารถบริหารต้นทุนรวมถึงกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แม้กรณีที่ใช้ทรัพยากรไม่ได้ถูกใช้ประโยชน์ร่วมกัน ผลแบบจำลองยังสามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อดูประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนการใช้ทรัพยากร มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อันจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และกิจกรรมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

16. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และเติบโต เนื่องจากความสามารถในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นแนวทางให้กิจการเกิดการเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตว่ามีผลเกิดขึ้นอย่างไรและกิจการควรมีการปรับปรุงเพื่อทำให้เกิดแนวทางในการพัฒนาให้กิจการมีการเจริญเติบโตขึ้นในแนวทางใดบ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gonzalez (2005) พบว่า การวิจัยนี้เป็นการจัดเตรียมการประเมินค่าของการใช้ระบบแรงผลักดันเพื่อพัฒนาเครื่องใช้ครัวเรือน SMEs นั้นสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับธุรกิจเพื่อเป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ระบบที่เป็นแรงผลักดันให้สามารถจัดเตรียมการวิเคราะห์พฤติกรรมสิ่งแวดล้อมสู่การนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานที่ซับซ้อน จากนั้นจึงนำกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนมากขึ้น โดยผู้บริหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างนี้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรจัดตั้งฝ่ายที่ใช้ในการติดตามการประเมินผลและควบคุมการใช้กลยุทธ์นั้นให้มีความถูกต้องเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวนี้ล้วนจะขับเคลื่อนปัจจัยแห่งความสำเร็จ กิจการควรมีการควบคุมเกี่ยวกับการคิด การปรับปรุง การปฏิบัติงานภายในกิจการรวมทั้งศึกษาในสิ่งที่เป็นแรงผลักดันสู่รูปแบบการสร้างข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เกี่ยวกับด้านกระบวนการภายในกิจการสู่กุญแจแห่งความสำเร็จ

17. การวางแผนกำไร ด้านงบประมาณมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำเป็นต้องทำงบประมาณเพื่อวางแผนทางการเงินของกิจการให้สอดคล้องและบริหารการเงินได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพของการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ ม่วงโสรส (2562) พบว่า บริษัทใช้ต้นทุนเชิงกิจกรรม (Activity-Based Costing) ในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (OHSAS 18001 และ/หรือ TIS 18001) ซึ่งใช้เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลในการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจังหวัดระยอง จำนวน 8 บริษัท ในปีงบประมาณ 2546 ผลของการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพื่อวางแผนการจัดสรรงบประมาณกิจกรรมความปลอดภัยได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของจำนวนกิจกรรม และการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับตรวจสอบถึงการใช้ทรัพยากร งบประมาณ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เมื่อนำกลยุทธ์ไปปรับใช้แล้วมีการดำเนินการติดตามและปรับปรุงแก้ไขการบริหารต้นทุนความปลอดภัยไปพร้อมด้วยจึงส่งผลการวิเคราะห์ต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุนความปลอดภัย ดังนั้นควรที่จะทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องในแต่ละปี จะทำให้เห็นแนวโน้มหรือ สามารถพยากรณ์ถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

18. การวางแผนกำไร ด้านงบประมาณมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า เนื่องจากงบประมาณของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีส่วนที่ต้องกระตุ้นของการโฆษณาประชาสัมพันธ์ต่อลูกค้าเพื่อขยายฐานลูกค้าให้มีขนาดใหญ่ขึ้นเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับกิจการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ ม่วงโสรส (2546) พบว่า บริษัทใช้ต้นทุนเชิงกิจกรรม (Activity-Based Costing) ในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (OHSAS 18001 และ/หรือ TIS 18001) ซึ่งใช้เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลในการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจังหวัดระยอง จำนวน 8 บริษัท ในปีงบประมาณ 2546 ผลของการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพื่อวางแผนการจัดสรรงบประมาณกิจกรรมความปลอดภัยได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของจำนวนกิจกรรม และการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับตรวจสอบถึงการใช้ทรัพยากร งบประมาณ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เมื่อนำกลยุทธ์ไปปรับใช้แล้วมีการดำเนินการติดตามและปรับปรุงแก้ไขการบริหาร ต้นทุนความปลอดภัยไปพร้อมด้วยจึงส่งผลการวิเคราะห์ต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุนความปลอดภัย ดังนั้นควรที่จะทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีจะทำให้เห็นแนวโน้มหรือ สามารถพยากรณ์ถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

19. การวางแผนกำไร ด้านงบประมาณมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากงบประมาณของกิจการจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและกระบวนการที่กิจการจะต้องดำเนินงานตามงบประมาณที่กิจการประเมินเพื่อวางแผนกระบวนการการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gonzalez (2005) พบว่า การวิจัยนี้เป็นการจัดเตรียมการประเมินค่าของการใช้ระบบแรงผลักดันเพื่อพัฒนาเครื่องชี้วัดเค้าโครงธุรกิจ SMEs นั้นสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับธุรกิจเพื่อเป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ระบบที่เป็นแรงผลักดันให้สามารถจัดเตรียมการวิเคราะห์พฤติกรรมสิ่งแวดล้อมสู่การนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานที่ซับซ้อน จากนั้นจึงนำกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนมากขึ้น โดยผู้บริหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรจัดตั้งฝ่ายที่ใช้ในการติดตามการประเมินผลและควบคุมการใช้กลยุทธ์นั้นให้มีความถูกต้องเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวนี้ล้วนจะชี้บอกปัจจัยแห่งความสำเร็จ กิจการควรจะมีการควบคุมเกี่ยวกับการคิด การปรับปรุง การปฏิบัติงานภายในกิจการรวมทั้งศึกษาในสิ่งที่เป็นแรงผลักดันสู่รูปแบบการสร้างข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เกี่ยวกับด้านกระบวนการภายในกิจการสู่คุณภาพแห่งความสำเร็จ

20. การวางแผนกำไร ด้านงบประมาณมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และเติบโต เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้วางแผนการดำเนินงานหนึ่งในประเด็นของการวางแผนคือการสร้างองค์ความรู้เพื่อให้กิจการสามารถเรียนรู้และสร้างการเติบโตได้ในระดับที่มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ รังสรรค์ ม่วงโสรัส (2546) พบว่า บริษัทใช้ต้นทุนเชิงกิจกรรม (Activity-Based Costing) ในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (OHSAS 18001 และ/หรือ TIS 18001) ซึ่งใช้เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลในการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุดจังหวัดระยอง จำนวน 8 บริษัท ในปีงบประมาณ 2546 ผลของการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพื่อวางแผนการจัดสรรงบประมาณกิจกรรมความปลอดภัยได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของจำนวนกิจกรรม และการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับตรวจสอบถึงการใช้ทรัพยากร งบประมาณ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เมื่อนำกลยุทธ์ไปปรับใช้แล้วมีการดำเนินการติดตามและปรับปรุงแก้ไขการบริหาร ต้นทุนความปลอดภัยไปพร้อมด้วยจึงส่งผลการวิเคราะห์ต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุนความปลอดภัย ดังนั้นควรที่จะทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีจะให้เห็นแนวโน้มหรือ สามารถพยากรณ์ถึงการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

21. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินลงทุนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงิน เนื่องจากสินทรัพย์ของกิจการและเงินลงทุนเป็นแหล่งสร้างรายได้หรือผลตอบแทนให้กับกิจการซึ่งถ้ากิจการมีการวางแผนและวิเคราะห์ความสามารถของสินทรัพย์ก็จะทำให้เกิดผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phongpetra and Johri (2011) พบว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ทาการศึกษา มี 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม และกลยุทธ์ที่บูรณาการระหว่างการสร้างเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่างส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน และกลยุทธ์การผลิต ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านตลาด ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนการลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่เป็นทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และมูลค่าเพิ่มทางการตลาด

22. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินลงทุนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้า เนื่องจากสินทรัพย์ของกิจการส่งผลต่อความสามารถและศักยภาพของกิจการในการทำให้เกิดการขายตลาดและยอดขายที่เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลต่อลูกค้าของกิจการที่เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Voola and O'Cass (2010) พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นตลาดเชิงรุก และกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นตลาดเชิงรุก การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการมุ่งเน้นตลาดเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร

23. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินลงทุนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน เนื่องจากสินทรัพย์ในกิจการจะเป็นเครื่องมือที่นำไปใช้ในการบริหารจัดการในกระบวนการภายในกิจการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มีมากขึ้นรวมถึง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ชนก วรวัฒนนนท์ (2562) พบว่าระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นแนวคิดที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจต่าง ๆ ได้ในระยะเวลาหนึ่งแล้ว เนื่องจากช่วยให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการปฏิบัติงานทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์ และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม สำหรับกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าร่วมกันนั้น แบบจำลองต้นทุนฐานกิจกรรมจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์หาต้นทุนที่แท้จริงใน

การกระจายสินค้า และช่วยให้ทราบถึงต้นทุนของต้นทุนอันจะทำให้สามารถบริหารต้นทุนรวมถึง กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แม้กรณีที่ทรัพยากรไม่ได้ถูกใช้ประโยชน์ร่วมกัน ผล แบบจำลองยังสามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อดูประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนการใช้ทรัพยากร มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อันจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง กระบวนการ และกิจกรรมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

24. การวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินลงทุนมีความสัมพันธ์และ ผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และเติบโต เนื่องจากการวิเคราะห์ ทรัพยากรในกิจการจะเป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและ ประยุกต์ใช้ทรัพยากรดังกล่าวให้เกิดประโยชน์มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Phongpetra and Johri (2562) พบว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ทำการศึกษามี 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์มุ่งเน้น การสร้าง ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม และกลยุทธ์ที่บูรณาการระหว่างการสร้างเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ การสร้าง ความแตกต่างส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน และกลยุทธ์การผลิต ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านตลาด ประกอบด้วย อัตรา ผลตอบแทนการลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่เป็นทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และมูลค่าเพิ่มทางการตลาด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนและ การวางแผนกำไรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่ในธุรกิจเพื่อทำให้เกิด ความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างทักษะ และความเชี่ยวชาญ ในการทำงานเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีมาตรฐานและคุณภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของการบริหารต้นทุนและและการวางแผน กำไรกับความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

อย่างไร ซึ่งอาจทำให้งานวิจัยมีประสิทธิผลและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

บรรณานุกรมภาษาไทย

- กึ่งกนก พิทยานุคุณ และสุนทรี จรุง. (2543). *การวางแผนกำไร*. กรุงเทพฯ ฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- กนิษฐา ปวงบุตร. (2550). *ผลกระทบของศักยภาพการบริหารการเงินที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ SMEs ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ บช.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์. (2545). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ ฯ : เท็กซ์แอนด์เจอร์นัลพับลิเคชั่น, 3-4.
- กฤษณะ ดาราเรือง. (2559). *การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์จังหวัดนครสวรรค์*. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 14(2), 67-78.
- ชนินทร์ ชุมหพันธ์รักษ์. (2541). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่*. กรุงเทพฯ ฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดนุชา พินิจกิจ. (2553). *การวิเคราะห์ต้นทุน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 1-5.
- ดวงมณี โกมารทัต. (2552). *การบริหารต้นทุน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 21.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2543). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ ฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ธนิดา จิตรน้อมรัตน์. (2534). *การบริหารการเงินและกลยุทธ์การวางแผนกำไร*. วารสารสุทธิปริทัศน์, 5(14), 60-64.
- นวิทย์ เอมเอก และจรรยา อ่อนฤทธิ์. (2552). *การจัดการธุรกิจขนาดย่อม*. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- นันทพร พิทยะ. (2551). *การบัญชีบริหาร*. กรุงเทพฯ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพเก้า ไพรลีน. (2545). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานกลุ่มบริษัทโตชิบาประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ บช.ม. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บวรกิจ พรทวีโภคทรัพย์. (2543). การวิเคราะห์ต้นทุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศของ
อุตสาหกรรมไก่สดแช่แข็งของไทย. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พิชญา เพิ่มไทย และสรุชนุช บุญวุฒิ. (2557). แนวทางการควบคุมต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจข้าว
แต่นในเขตอำเภอเมืองและอำเภอเกาะคาจังหวัดลำปาง. การประชุมสัมมนาวิชาการ
นำเสนองานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ.
- พิมพ์ชนก วรพัฒน์นนท์. (2548). แบบจำลองต้นทุนฐานกิจกรรมในธุรกิจกระจายสินค้า. วิทยานิพนธ์
บ.ท.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรณราย แสงวิเชียร. (2534). การวางแผนกำไรและการทดสอบกำไร. วารสารสุทธิปริทัศน์, 6(16),
37-41.
- พลุ เดชะรินทร์. (2548). *Balanced Scorecard* รู้ลึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 21.
- รังสิมา มั่นใจอารีย์. (2547). การดำเนินธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพฯ : แสงจันทร์การพิมพ์.
- รังสรรค์ ม่วงโสธรส. (2546). การวิเคราะห์ต้นทุน-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการความปลอดภัย.
วิทยานิพนธ์ วศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วรานี เวสสุนทรเทพ. (2548). เอกสารประกอบการสอนรายวิชาการเงินธุรกิจ. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วรานี เวสสุนทรเทพ ธัญชนก เจียมใจรักษ์และปัญญาเดช พันธุ์วัฒน์. (2550). การศึกษาการวางแผน
กำไรของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลุ่มอุตสาหกรรมอาหารเกษตรแปรรูปในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ศุฐา วรณกุล. (2557). แนวทางการบริหารต้นทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพกลุ่มอาชีพเครื่องเงินชุมชน
วัดนันทาราม. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สาธิต พะเนียงทอง. (2552). หลักการจัดการ Supply การจัดหาเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สยาม เอ็ม
แอนด์ บี พับลิชชิ่ง.
- สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า,
12.
- สุวัฒน์ มหาสุวีระชัย. (2542). การปรับปรุงการบริหารต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟโดยใช้
ต้นทุนตามกิจกรรม. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สลักฤทัย สมฤทธิ และไพฑูรย์ อินตะขัน. (2555). *การบริหารต้นทุนและผลตอบแทนผลิตภัณฑ์จากผ้าไทลื้อ อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 5(1), 116-125.
- สุวรรณ หวังเจริญเดช. (2558). *การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจ SMEs*. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธนบุรี, 9(18).
- สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดมหาสารคาม. (2561). *รายชื่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. จังหวัดมหาสารคาม, 1-20.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2550). *กฎแห่งความสำเร็จของ SMEs*. <http://www.ismed.or.th/>.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2544). *การบัญชีบริหาร*. กรุงเทพฯ : แมคกรอฮิล.
- อดิศักดิ์ ศรีสม. (2543). *กลยุทธ์การสร้างเจ้าแก่ SMEs*. กรุงเทพฯ : นารี อิน โฟ.
- อัญญา ไพค่านาม. (2552). *การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยการบริหารต้นทุนธุรกิจสหกรณ์*. วิทยานิพนธ์ บช.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- อรพรรณ ประพาชลานนท์. (2548). *การบูรณาการระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารต้นทุนการประกอบรถยนต์ของโรงงานประกอบรถยนต์*. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรมภาษาต่างประเทศ

- Black, K. (2006). *Business Statistics for Contemporary Decision Making*. 4th ed. USA: John Wiley & Son.
- Gonzalez, and Leopoldo. (2005). *Performance Measurement using Systems Dynamics In and SME*. *International Journal of Management Reviews*. 7(1), 25-47.
- Ilori, M.O, J.S. Oke and S.A. Sanni. (2000). *Management of New Product Development In Selected Food Companies in Nigeria*. *Teehnovation*. 20(14): 333-342.
- Jung, J. Y., Wang, Y.J. and S, Wu. (2009). *Competitive Strategy TQM Practice and Continuous Improvement of International Project Management : a Contingency Study*. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 26(2), 164-183.

- Kaplan, and Norton. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School. Press, Boston, MA.
- _____. (2004). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy and Leadership*. 32(5) : 10-17.
- Phongpetra, V. and Johri, L.M. (2011). *Impact of Business Strategies of Automobile Manufacturers in Thailand*. *International Journal of Emerging Markets*. 6(1) : 17-37.
- Pickle, H.B. and Abrahamson, R.L. (1990). *Small Business Management*. 5th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M.. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : The Free Press.
- Sanchez-Canizares, S.M., Ayuso Munoz, M.A. and Lopez-Guzman, T.. (2007). Organizational Culture and Intellectual Capital: a New Model,” *Journal of Intellectual Capital*. 8(3) : 409-430, 2007.
- Voola, R and O’Cass.. (2010). *Implementing Competitive Strategies : The Role of Responsive and Proactive Market Orientations*. *European Journal of Marketing*. 44(1/2), 245-266.
- Ziegenfuss, D.E.. (2000). Developing an internal auditing department balanced Scorecard. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 12-19.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แบบสอบถามงานวิจัย

เรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากท่านโปรดให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกคำถาม และกรุณาส่งกลับใน 15 วัน นับตั้งแต่วันที่ท่านได้รับแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณที่ท่านได้สละเวลาตอบคำถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน หากท่านมีความสนใจที่จะขอรับรายงานสรุปเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้ โปรดแนบชื่อ และที่อยู่ของท่านมาพร้อมกับแบบสอบถามชุดนี้ หากมีข้อสงสัยประการใดเกี่ยวกับแบบสอบถามชุดนี้โปรดติดต่อข้าพเจ้า นายเกรียงไกร นามนัย หมายเลขโทรศัพท์ 0-945-268-524

นายเกรียงไกร นามนัย

ผู้วิจัย

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย () เพียงหนึ่งข้อเท่านั้น หน้าคำตอบที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() ต่ำกว่า 30 ปี

() 31 – 40 ปี

() 41 – 50 ปี

() มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

() ต่ำกว่า ปวส.

() ปวส./อนุปริญญาหรือเทียบเท่า

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

4. รายได้ต่อเดือนที่ท่านได้รับในปัจจุบัน

() ต่ำกว่า 30,000 บาท

() 30,001 - 50,000 บาท

() 50,001 - 70,000 บาท

() มากกว่า 70,001 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

1. ระยะเวลาในการประกอบธุรกิจ

() 1-5 ปี

() 6-10 ปี

() 11-15 ปี

() มากกว่า 15 ปี

2. จำนวนพนักงานทั้งหมด

() ต่ำกว่า 20 คน

() 21-30 คน

() 31-40 คน

() 41-50 คน

() มากกว่า 51 คน

3. ธุรกิจของท่านมีทุนจดทะเบียนหรือเงินลงทุนเริ่มต้นจำนวนเท่าใด

() ต่ำกว่า 10 ล้านบาท

() 11-30 ล้านบาท

() 31-50 ล้านบาท

() มากกว่า 51 ล้านบาท

4. ประเภทของธุรกิจของท่านตรงกับกลุ่มใดมากที่สุด

() การผลิต

() การค้า

() การบริการ

() อื่น ๆ (ระบุ.....)

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัด
มหาสารคาม

ข้อ	การบริหารต้นทุน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม						
1.	กิจการมุ่งเน้นให้มีการประเมินทรัพยากรการผลิตอย่างสม่ำเสมอเพื่อสำรวจและวิเคราะห์ถึงความต้องการและนำไปวางแผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
2.	กิจการเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตได้เป็นอย่างดี					
3.	กิจการให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ด้วยการสำรวจและวิจัยความเห็นของกลุ่มเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคตเสมอ					
4.	กิจการเชื่อมั่นว่าการระดมความคิดที่หลากหลายจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ย่อมส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ต่อคู่แข่งเป็นอย่างมาก					
5.	กิจการมุ่งมั่นให้มีการสำรวจปัญหาอุปสรรคของคุณภาพปัจจัยการผลิตเพื่อควบคุมต้นทุนการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเสมอ					
6.	กิจการเชื่อว่าการประมาณการผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหาอุทกภัย และโรคระบาดจากธรรมชาติอย่างถูกต้องจะช่วยให้กิจการสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด					

ข้อ	การบริหารต้นทุน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการกำหนดกลยุทธ์						
7.	กิจการส่งเสริมให้พนักงานจัดสร้างแผนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการบริหารต้นทุนเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ					
8.	กิจการให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
9.	กิจการเชื่อมั่นว่ากลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้					
10.	กิจการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับนโยบายต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพเสมอ					
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						
11.	กิจการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้มีการผลิตที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารต้นทุนขององค์การ					
12.	กิจการส่งเสริมให้พนักงานกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สะท้อนผลของการบริหารต้นทุนได้อย่างชัดเจน โดยวัดผลจากการใช้งบประมาณตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า					
13.	กิจการให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารต้นทุนด้วยการปฏิบัติงานตามระบบระเบียบ และขั้นตอนที่ได้ออกแบบไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน					

ข้อ	การบริหารต้นทุน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14.	กิจการเชื่อมั่นว่าการนำกลยุทธ์การบริหารต้นทุนไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเกิดจากผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ สนับสนุนการบริหารงานอย่างเต็มที่					
ด้านการประเมินผลและการควบคุม						
15.	กิจการให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเป็นอย่างมากเฉพาะอย่างยิ่งบัญชีต้นทุน เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร					
16.	กิจการเชื่อมั่นว่าการสอบทาน ดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามแผนกลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย					
17.	กิจการให้ความสำคัญกับการควบคุม บังคับใช้ข้อมูลการบัญชีจากกลยุทธ์การบริหารต้นทุนก่อให้เกิดประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นอย่างมาก					
18.	กิจการส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินการบริหารต้นทุนการผลิตไปใช้วางแผนงานการผลิต และแผนงานอื่น ๆ เสมอ					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัด
มหาสารคาม

ข้อ	การวางแผนกำไร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน						
19.	กิจการเชื่อมั่นว่าการบริหารต้นทุนในห่วงโซ่คุณค่าที่ดีจะช่วยทำให้กิจการสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ดีขึ้น					
20.	กิจการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กิจกรรมการบริหารต้นทุนที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรอยู่เสมอจะช่วยทำให้กิจการมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
21.	กิจการมุ่งมั่นให้มีการตัดหรือลดในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้จะช่วยทำให้กิจการมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น					
22.	กิจการมุ่งเน้นให้มีการบริหารต้นทุนอย่างเป็นระบบจะช่วยทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
23.	กิจการตระหนักเสมอว่าการบูรณาการต้นทุนให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างเหมาะสมจะช่วยทำให้กิจการมีทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีขึ้นได้					
ด้านงบประมาณ						
24.	กิจการมียอดขายที่สามารถเปลี่ยนกลับมาเป็นเงินสดได้ภายในระยะเวลาที่ต้องการ					
25.	กิจการมีความสามารถในการนำกำไรมาจ่ายเป็นเงินสดได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด					
26.	กิจการมีกำไรที่เหลือจากการจ่ายเงินปันผลไปลงทุนในสินทรัพย์อื่น ๆ					
27.	กิจการมีกำไรจากการดำเนินงานเพียงพอต่อการใช้บริหารกิจการ					

28.	กิจการสามารถจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ลงทุนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในทุกปี					
ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน						
29.	กิจการได้ดำเนินการวางแผนกำหนดความต้องการสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ					
30.	กิจการได้จัดหาสินทรัพย์และดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบและข้อกำหนดของกิจการได้อย่างถูกต้อง					
31.	กิจการมีการควบคุมสินทรัพย์ โดยใช้ระบบทางบัญชีเป็นตัวเลขทั้งจำนวนรับ จำนวนจ่าย จำนวนคงเหลือ สหิติความเสี่ยงเปลี่ยนและอื่น ๆ ของฝ่ายต่าง ๆ ในกิจการ					
32.	กิจการมีการติดตามควบคุมตรวจสอบ การใช้สินทรัพย์ที่เบี่ยงไปจากผู้รับผิดชอบให้ใช้ตามวัตถุประสงค์					
33.	เมื่อสิ้นปีงบประมาณทุกครั้ง กิจการได้ตั้งคณะกรรมการสำรวจสินทรัพย์เพื่อประเมินสภาพความเหมาะสมของการจะนำไปใช้งานและจำนวนคงเหลือที่ถูกต้อง					

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมใน
จังหวัดมหาสารคาม

ข้อ	ความสำเร็จในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการเงิน						
34.	กิจการมีอัตราการเติบโตของรายได้เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง					
35.	กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยมีอัตรากำไรขั้นต้นและกำไรสุทธิสูงกว่าปีที่ผ่านมา					
36.	กิจการสามารถบริหารอัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าสูงจากปีก่อนที่ผ่านมาอย่างชัดเจน					
37.	กิจการมีอัตราส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมาสืบเนื่องจากการปรับกลยุทธ์ต้นทุนสมัยใหม่					
38.	กิจการมีอัตราแนวโน้มเกี่ยวกับอัตราค่าใช้จ่ายลดลงอันเนื่องมาจากการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ					
ด้านลูกค้า						
39.	กิจการสามารถรักษาลูกค้ารายเดิม และแสวงหาลูกค้ารายใหม่ได้เสมอ					
40.	กิจการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าด้วยการรักษาคุณภาพหรือการเพิ่มบริการใหม่ต่อลูกค้าอย่างต่อเนื่อง					
41.	กิจการสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าได้เป็นอย่างดีแม้ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน					
42.	กิจการตอบสนองความพอใจแก่ลูกค้าด้วยการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ					
43.	กิจการจัดบันทึกประวัติลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ไว้เสมอเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงาน					

ข้อ	ความสำเร็จในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านกระบวนการภายใน						
44.	กิจการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน					
45.	กิจการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การให้บริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเสมอ					
46.	กิจการกำหนดขั้นตอนการส่งมอบงานและบริการต่าง ๆ ให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา					
47.	กิจการปรับปรุงการทำงานโดยการตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง					
48.	กิจการกำหนดนโยบายและส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อคุณภาพของงานเสมอ					
ด้านการเรียนรู้และเติบโต						
49.	กิจการมีการฝึกอบรมแก่พนักงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
50.	กิจการมีการสำรวจความต้องการศึกษาการเรียนรู้ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ					
51.	กิจการได้จัดให้มีการเรียนรู้ของพนักงานทุกระดับ โดยการให้ทุนศึกษาต่อทั้งระยะสั้น และระยะยาว					
52.	กิจการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งงาน เพื่อจูงใจและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพแก่พนักงานในทุกระดับ					
53.	กิจการจัดให้มีการประเมินผลทักษะ ความรู้และความสามารถของพนักงานก่อนการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน					



ภาคผนวก ข

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด

แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปร	จำนวนคำถาม	Cronbach's Alpha Coefficient
1. การบริหารต้นทุน	1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	6 ข้อ	0.789
	2. การกำหนดกลยุทธ์	4 ข้อ	0.722
	3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4 ข้อ	0.758
	4. การประเมินและการควบคุม	4 ข้อ	0.751
รวม		18 ข้อ	0.920
2. การวางแผนกำไร	1. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน	5 ข้อ	0.800
	2. งบประมาณ	5 ข้อ	0.727
	3. การวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน	5 ข้อ	0.880
รวม		15 ข้อ	0.899
3. ความสำเร็จในการดำเนินงาน	1. การเงิน	5 ข้อ	0.918
	2. ลูกค้า	5 ข้อ	0.691
	3. ด้านกระบวนการภายใน	5 ข้อ	0.863
	4. การเรียนรู้และเติบโต	5 ข้อ	0.618
รวม		20 ข้อ	0.941
รวมทั้งฉบับ		53 ข้อ	0.966

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นายเกรียงไกร นามนัย

สถานที่เกิด จังหวัดหนองคาย

สถานที่อยู่ปัจจุบัน เลขที่ 99/144 หมู่บ้านเดอะแกรนด์เรสซิเดนซ์ ซอย 4 ถนน สารคาม-วาปีปทุม ตำบล ตลาด อำเภอ เมือง จังหวัด มหาสารคาม 44000

ตำแหน่งที่ทำงานปัจจุบัน อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบัญชี

สถานที่ทำงานปัจจุบัน สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เลขที่ 80 ถนน นครสวรรค์ ตำบล ตลาด อำเภอ เมือง จังหวัด มหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2559 ปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การบัญชี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พ.ศ. 2552 ปริญญาโท บัญชีมหาบัณฑิต (บช.ม.) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พ.ศ. 2545 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (บธ.บ.) (การบัญชี) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ผลงานด้านวิจัย

พ.ศ. 2561 การควบคุมภายในที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านบัญชีและการเงินขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดมหาสารคาม

พ.ศ. 2560 การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศทางการบัญชีของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม

พ.ศ. 2560 ปัจจัยการบริหารตามฐานกิจกรรมที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ไทย

พ.ศ. 2559 นวัตกรรมการบริหารต้นทุนสมัยใหม่และผลการดำเนินงานขององค์กร: การศึกษาเชิงประจักษ์จากธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตอิเล็กทรอนิกส์และไฟฟ้าในประเทศไทย

พ.ศ. 2554 ผลกระทบจากพระราชบัญญัติการบัญชี พ.ศ.2547 ที่มีต่อความคาดหวังในมาตรฐานการจัดทำบัญชีของห้างหุ้นส่วนจดทะเบียนและบริษัทจำกัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พ.ศ. 2552 ผลกระทบของคุณภาพกำไรที่มีต่อภาพลักษณ์และการเจริญเติบโตของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ชื่อเรื่อง	ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม
ผู้วิจัย	นายเกรียงไกร นามนัย
หน่วยงาน	สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ปีที่ได้รับทุน	2561
ปีที่สำเร็จ	2562

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคามมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2) เพื่อศึกษาการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 3) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 4) เพื่อศึกษาการบริหารต้นทุนที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และ 5) เพื่อศึกษาการวางแผนกำไรที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จำนวน 178 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน F-test (ANOVA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ จากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ผลการศึกษา พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และด้านการประเมินและการควบคุม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ด้านงบประมาณ และด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน และความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ผู้ประกอบวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน การวางแผนกำไร และความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลที่ได้จากงานวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการกระบวนการภายในให้กับกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

Title	Potential of Cost Management and Profit Planning to Firm Performance of SMEs Business in Maha Sarakham Province
Author	Kriengkrai Namnai
Organization	Major of Accounting, Faculty of Management Science, Rajabhat MahaSarakham University.
Grant Year	2018
Finish Year	2019

ABSTRACT

The research of potential of cost management and profit planning to firm performance of SMEs business in Maha Sarakham province aimed to 1) study cost management of small and medium enterprises, 2) study profit planning of small and medium enterprises, 3) study an accomplishment in small and medium enterprises operation, 4) study cost management related to and affecting an accomplishment in small and medium enterprises operation, and 5) study profit planning related to and affecting an accomplishment in small and medium enterprises operation. The data was collected from 178 people from small and medium enterprises. Questionnaires were used as a tool in the data collection. Statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, F-test (ANOVA), multiple correlation analysis, multi-regression analysis from small and medium enterprises.

The results of the study found that small and medium enterprises had a high level of an opinion on cost management in overall and in each aspect, such as environmental analysis, strategy formulation, strategy implementation, and assessment and control. An opinion on profit planning in overall and in each aspect was at a high level, such as in an aspect of break-even analysis, budget, and asset and capital analysis. An opinion on operation accomplishment in overall and in each aspect was at a high level, including an aspect of finance, customers, internal operation, and an aspect of learning and growth. Entrepreneurs of small and medium enterprises had the same opinion on cost management, profit planning, an accomplishment in operation in overall. Cost management and profit planning had a positive relationship with the operation accomplishment of small and medium enterprises. The results of the study can be applied to tools used for more effective process management of small and medium enterprises.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่ได้ให้การสนับสนุนทุนการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์คณะวิทยาการจัดการที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ตลอดจนเจ้าของผลงาน ตำรา และเอกสารทางวิชาการทุกฉบับที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาก่อให้เกิดแนวคิดอันมีคุณค่าต่องานวิจัยฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ สมาชิกในครอบครัวนามนัยทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจช่วยเหลือและเป็นแรงสนับสนุนในการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณที่ให้การอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชา ซึ่งผู้วิจัยจะนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติสืบไป

เกรียงไกร นามนัย
ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	จ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs).....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำไร.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	36
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
การสร้างเครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ.....	45
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ลำดับชั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	81
สรุปผลการวิจัย.....	81
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	96
บรรณานุกรม.....	97
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	103
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	114
ประวัติผู้วิจัย.....	116

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 หลักเกณฑ์การแบ่งกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของกระทรวง อุตสาหกรรม.....	9
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำแนกเป็นแต่ละประเภทธุรกิจ.....	44
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัด มหาสารคาม.....	51
4.2 ข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	52
4.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	53
4.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	54
4.5 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	55
4.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	56
4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน ด้านการประเมินและการควบคุมของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	57
4.8 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	58
4.9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	59
4.10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านงบประมาณของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	60
4.11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไร ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือ เงินทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	61
4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	62

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเงินของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	62
4.14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านลูกค้าของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	63
4.15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายในของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	64
4.16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโต ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	65
4.17 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวม และเป็นรายด้านของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเพศแตกต่างกัน.....	66
4.18 ข้อมูลที่เกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวม และเป็นรายด้านของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเพศแตกต่างกัน.....	66
4.19 ข้อมูลที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม และเป็นรายด้านของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีเพศแตกต่างกัน.....	67
4.20 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีอายุแตกต่างกัน (ANOVA).....	67
4.21 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีอายุแตกต่างกัน (ANOVA).....	68
4.22 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีอายุ แตกต่างกัน (ANOVA).....	68
4.23 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาแตก ต่างกัน (ANOVA).....	68

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.24 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระดับการศึกษาแตก ต่างกัน (ANOVA).....	69
4.25 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระดับ การศึกษาแตกต่างกัน (ANOVA).....	69
4.26 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่าง กัน (ANOVA).....	70
4.27 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่าง กัน (ANOVA).....	70
4.28 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีรายได้ ต่อเดือนแตกต่างกัน (ANOVA).....	70
4.29 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระยะเวลาใน การประกอบธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA).....	71
4.30 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระยะเวลาใน การประกอบธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA).....	71
4.31 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีระยะ เวลาในการประกอบธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA).....	72
4.32 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA).....	72

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.33 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวนพนักงาน แตกต่างกัน (ANOVA).....	73
4.34 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีจำนวน พนักงานแตกต่างกัน (ANOVA).....	73
4.35 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่าง กัน (ANOVA).....	73
4.36 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีทุนจดทะเบียนแตกต่าง กัน (ANOVA).....	74
4.37 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีทุน จดทะเบียนแตกต่างกัน (ANOVA).....	74
4.38 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีประเภทของธุรกิจ แตกต่างกัน (ANOVA).....	75
4.39 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนกำไรโดยรวมของผู้ประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีประเภทของธุรกิจ แตกต่างกัน (ANOVA).....	75
4.40 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมของ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคามที่มีประเภท ของธุรกิจแตกต่างกัน (ANOVA).....	75
4.41 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการบริหารต้นทุนกับความสำเร็จในการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	76
4.42 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการวางแผนกำไรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	77

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.43 การวิเคราะห์ผลกระทบของการบริหารต้นทุนกับความสำเร็จในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	78
4.44 การวิเคราะห์ผลกระทบของการวางแผนกำไรกับความสำเร็จในการดำเนินงานของ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม.....	79



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	26



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพเศรษฐกิจยุคใหม่ในโลกปัจจุบันที่มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น มีการติดต่อค้าขายกันอย่างทั่วถึงกันทั่วโลก โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ตที่สะดวกและรวดเร็ว ปัจจัยที่ทำให้สถานะเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงโดยไม่สามารถคาดคะเนมิติและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงได้ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจทุกภาคส่วนทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องหาหนทางปรับปรุง ปรับตัว เพื่อให้ตนเองอยู่รอด และสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคต (ดุษฎา พนิจกิจ, 2553, น. 1-5) ปกติกิจการจะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้เพียงระยะหนึ่งเท่านั้น เพราะคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบและทำลายความได้เปรียบในการแข่งขันลงได้ ดังนั้น กิจการจะต้องมุ่งมั่นในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันไว้ให้ยั่งยืน (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2552, น. 10) โดยสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้จะต้องมีความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถลดต้นทุนในการประกอบการให้ต่ำที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเกิดจากการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นธุรกิจที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเพราะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยอย่างมหาศาลทั้งในแง่การสร้างงาน สร้างรายได้และเป็นได้ทั้งผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้าและผู้ให้บริการก่อให้เกิดรายได้กับชุมชนและประเทศ ทำให้เกิดการแข่งขันในการผลิตสินค้าและบริการให้มีประสิทธิภาพมีความสำคัญและมีลักษณะที่โดดเด่น (กฤษณะ ดาราเรือง, 2559) แต่เนื่องจากการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังกล่าวเป็นลักษณะเฉพาะการบริหารงานส่วนใหญ่ยังใช้ระบบการบริหารงานกันภายในครอบครัวซึ่งยังไม่มีระบบการบริหารจัดการด้านต้นทุนที่ดีส่งผลให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบปัญหาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อาทิ เช่น ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการผลิต รวมถึงด้านแรงงาน เป็นต้น ดังนั้นการที่จะทำให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้นั้น สิ่งสำคัญคือการบริหารจัดการด้านต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารต้นทุนสมัยใหม่เป็นการบริหารต้นทุน โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารต้นทุนกลยุทธ์ ผู้บริหารธุรกิจในยุคปัจจุบันใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร โดยผลสำเร็จจากการประยุกต์ใช้ข้อมูลการบริหารต้นทุนมาวิเคราะห์และพยากรณ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดเป็น

ผลสำเร็จในการดำเนินงานได้ถูกต้องตามเป้าหมายตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางแผนไว้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกกิจการ โดยการใช้ SWOT Analysis จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการแข่งขัน เช่น กลยุทธ์การแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม จากนั้นจึงนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้และสุดท้ายทำการประเมินผลและควบคุม การใช้กลยุทธ์นั้นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ (ดวงมณี โกมารทัต, 2552, น. 21) อันนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะการแข่งขัน ผู้บริหารจึงถือเป็นบุคลากรที่สำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

ความสำเร็จในการดำเนินงานเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2548, น. 21) ประกอบด้วยด้านการเงินเป็นการแสดงให้เห็นความสำเร็จของธุรกิจในการบริหารต้นทุนในการดำเนินงานทำกำไรให้สูงสุด ด้านลูกค้าเป็นความพึงพอใจของต้นทุน ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และความสามารถในการทำกำไรเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจต่อธุรกิจซึ่งเป็นการรักษาลูกค้าเก่าและเพิ่มลูกค้าใหม่ ด้านกระบวนการภายในเป็นกระบวนการดำเนินงานภายในที่สำคัญของธุรกิจ มีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน และด้านการเรียนรู้และเติบโตเป็นการพัฒนาการฝึกอบรมด้านทักษะของพนักงาน การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดความสำเร็จด้านต้นทุน และในที่สุดช่วยให้ธุรกิจบรรลุประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนสมัยใหม่เป็นเครื่องมือที่ให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรมีผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคามหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผน ปรับปรุง แก้ไขการบริหารต้นทุนสมัยใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร และเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพทางการบัญชีรวมถึงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
3. เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
4. เพื่อศึกษาการบริหารต้นทุนที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
5. เพื่อศึกษาการวางแผนกำไรที่มีความสัมพันธ์และผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

สมมติฐานการวิจัย

1. การบริหารต้นทุนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
2. การวางแผนกำไรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
3. การบริหารต้นทุนมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
4. การวางแผนกำไรมีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 694 กิจการ (สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดมหาสารคาม, 2561)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวน 260 กิจการ โดยการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 38)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคามประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรต้น คือ การบริหารต้นทุน โดยประยุกต์จากแนวคิดการบริหารต้นทุนของ ดวงมณี โกมารทัต (2552) ประกอบด้วย

3.1.1 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

3.1.2 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

3.1.3 ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

3.1.4 ด้านการประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control)

3.2 ตัวแปรต้น คือ การวางแผนกำไร โดยประยุกต์จากแนวคิดการวางแผนกำไรของ วรานี เวสสุนทรเทพ และคณะ (2550) ประกอบด้วย

3.2.1 ด้านการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Breakeven Point)

3.2.2 ด้านงบประมาณ (Budget)

3.2.3 ด้านการวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน (Leverage Analysis)

3.3 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพของ พสุ เดชะรินทร์ (2548: 67-92) ประกอบด้วย

3.3.1 ด้านการเงิน (Financial)

3.3.2 ด้านลูกค้า (Customer)

3.3.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

3.3.4 ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises) หมายถึง ธุรกิจการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ และอื่น ๆ ซึ่งมีความเป็นอิสระในการบริหาร มีเอกชนเป็นเจ้าของไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำและมีพนักงานจำนวนไม่มาก

2. การบริหารต้นทุน (Cost Management) หมายถึง วิธีการบริหารที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จจากการประยุกต์ใช้ข้อมูลการบริหารต้นทุนมาวิเคราะห์และพยากรณ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เกิดเป็นผลสำเร็จในการดำเนินงานได้ถูกต้องตามเป้าหมาย ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้วางแผนไว้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หมายถึง การประเมินทรัพยากรในการผลิตรวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การสำรวจปัญหา การสำรวจอุปสรรคเพื่อใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของกิจการ

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การกำหนดให้มีการจัดสร้างแผนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่ชัดเจน และการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับนโยบายต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้มีการผลิตที่มีคุณภาพ การกำหนดแนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารต้นทุนตามขั้นตอนที่ได้ออกแบบไว้อย่างถูกต้องครบถ้วน และการนำกลยุทธ์การบริหารต้นทุนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพเกิดจากผู้นำองค์การที่มีความรู้ ความสามารถ สนับสนุนการบริหารงานอย่างเต็มที่

2.4 การประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control) หมายถึง การใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์การรวมถึงการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ซึ่งการปฏิบัติงานนั้นในแต่ละขั้นตอนมีมาตรฐานในการทำงานจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในการดำเนินงานขององค์การ และเกิดประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3. การวางแผนกำไร (Profit Planning) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่มีระเบียบเพื่อให้ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารด้านการวางแผน การประสานงาน และการควบคุมดำเนินไปราบรื่นอย่างที่ต้องการ การวางแผนกำไรประกอบด้วย การวางแผนกำไรด้วยการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และการวางแผนกำไรด้วยงบประมาณ

3.1 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Breakeven Point) หมายถึง เครื่องมือช่วยธุรกิจในการกำหนดระดับการดำเนินงานได้ว่าจะดำเนินกิจการอย่างไรจึงจะคุ้มทุน เมื่อธุรกิจทราบถึงจุดคุ้มทุนแล้วก็สามารถวางแผนได้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะได้กำไรตามที่ต้องการ

3.2 งบประมาณ (Budget) หมายถึง การวางแผนทางการบริหารการเงินที่แสดงในรูปแบบของตัวเลขที่ใช้ควบคุมรายการต่าง ๆ ทางบัญชี และสามารถวิเคราะห์ สรุป นำเสนอให้ผู้บริหารเพื่อตัดสินใจในการปรับแผนต่าง ๆ หรือไม่ งบประมาณที่นิยมจัดทำกันได้แก่ งบประมาณขาย

งบประมาณการผลิต งบประมาณค่าใช้จ่าย งบประมาณจ่ายลงทุน และงบประมาณเงินสด ถ้าองค์การใดที่สามารถจัดทำงบประมาณเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน จะเป็นเครื่องมือในการวางแผนกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

3.3 การวิเคราะห์การใช้สินทรัพย์หรือเงินทุน (Leverage Analysis) หมายถึง การประเมินทรัพยากรที่อยู่ในการควบคุมของกิจการเพื่อทำให้เห็นถึงความคุ้มค่าและการนำไปหาผลประโยชน์ได้อย่างสูงสุด โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ และประเมินเพื่อทำให้เห็นภาพได้อย่างชัดเจนจนสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารและแนวโน้มของผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ

4. ความสำเร็จในการดำเนินงาน (Performance Successes) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานธุรกิจซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้อย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จขององค์การ

4.1 การเงิน (Financial) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ กำไร ลูกค้า ส่วนแบ่งทางการตลาด และการลดลงของค่าใช้จ่าย

4.2 ลูกค้า (Customer) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับการรักษาลูกค้ารายเดิม การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุก ๆ ด้าน ด้วยการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ และการจัดบันทึกประวัติลูกค้าไว้เสมอเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานขององค์การ

4.3 กระบวนการภายใน (Internal Process) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับเทคโนโลยี การบริหารใหม่ ๆ ขั้นตอนการส่งมอบงาน การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพของระบบงาน

4.4 การเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับการฝึกอบรมความรู้แก่พนักงาน การสำรวจความต้องการการศึกษา การให้ทุนการศึกษา การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งงาน การประเมินผลทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานก่อนการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์เชิงพื้นที่

1. ได้แนวทางการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
2. ได้แนวทางการวางแผนกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
3. ได้ทราบลักษณะของผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ประโยชน์เชิงนโยบาย

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารต้นทุนของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้ไปกำหนดเป็นนโยบายการวางแผนกำไรสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. ได้องค์ความรู้ในการบริหารต้นทุนของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม
2. ได้องค์ความรู้ในการวางแผนกำไรของกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดมหาสารคาม

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการบริหารต้นทุนและการวางแผนกำไรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำไร
4. แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

1. ความหมายของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ไว้ดังนี้ พระราชบัญญัติส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พ.ศ.2543 ที่ประกาศใช้เมื่อ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2543 ได้กำหนดคำนิยามหรือความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ว่ามาตรา 3 ธุรกิจ หมายความว่า กิจการผลิตสินค้า กิจการให้บริการ กิจการค้าส่ง กิจการค้าปลีกหรือกิจการอื่นตามรัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา

Pickle and Abrahams (1990) ได้ให้ความหมายของธุรกิจขนาดย่อมจากคณะกรรมการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Committee for Economic Development) ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาว่ากิจการใดจะเรียกว่าเป็นธุรกิจขนาดย่อม กิจการนั้นควรมีลักษณะอย่างน้อย 2 ประการขึ้นไปจาก 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การบริหารเป็นไปอย่างเป็นอิสระ และผู้จัดการหรือผู้บริหารกิจการก็จะเป็นเจ้าของกิจการเอง
2. เงินลงทุนที่นำมาลงทุนเป็นเงินทุนส่วนตัวหรือกลุ่มผู้ลงทุนจำนวนไม่กี่คน
3. พื้นที่การปฏิบัติงานหรือดำเนินงานอยู่ในระดับท้องถิ่นที่ตั้งกิจการอยู่ และเป็นทั้ง ๆ เจ้าของกิจการและพนักงานอาศัยอยู่

4. ธุรกิจขนาดย่อมกิจการจะมีขนาดเล็กเมื่อเปรียบเทียบกับกิจการขนาดใหญ่ในด้านของยอดขาย และจำนวนคนงาน

รังสิมา มั่นในอารีย์ (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า SMEs หมายถึง Small and Medium Enterprises หรือ “วิสาหกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง” คำว่า “วิสาหกิจ” หรือ “Enterprises” มีความหมายครอบคลุมกลุ่มกิจการ 3 กลุ่มใหญ่ คือ กิจกรรมการผลิต (Product Sector) ทั้งภาคเกษตรและอุตสาหกรรมการค้า (Trading Sector) รวมทั้งปลีกและค้าส่ง และการบริการ (Service Sector)

สำนักงานธนกิจอุตสาหกรรมขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม ชรินทร์ ชุ่มพันธุ์รักษ์, (2541) ได้ให้ความจำกัดความของคำว่า ธุรกิจขนาดย่อมไว้ว่า คือ ธุรกิจที่มีเงินทุนจดทะเบียนไว้ไม่เกิน 5 ล้านบาท

จากความหมายของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมข้างต้นที่ได้ให้ความหมายแตกต่างกันออกไป จึงสามารถสรุปได้ว่า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หมายถึง ธุรกิจการผลิตสินค้าหรือการให้บริการ และอื่น ๆ ซึ่งมีความเป็นอิสระในการบริหาร มีเอกชนเป็นเจ้าของไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือธุรกิจอื่น มีต้นทุนในการดำเนินงานต่ำและมีพนักงานจำนวนไม่มาก

2. ลักษณะสำคัญของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

2.1 หลักเกณฑ์การแบ่งกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม นวิทย์ เอ็มเอก และจรรยา อ่อนฤทธิ์ (2552) ได้กำหนดลักษณะของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งจะมีเกณฑ์ในการกำหนดอยู่ 2 เกณฑ์ด้วยกัน ได้แก่ การกำหนดจากมูลค่าขั้นสูงของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน และจำนวนการจ้างงานสำหรับกิจการแต่ละประเภทซึ่งหลักเกณฑ์การแบ่งกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมของกระทรวงอุตสาหกรรม มีดังนี้

ตารางที่ 2.1 หลักเกณฑ์การแบ่งกิจการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ของกระทรวงอุตสาหกรรม

สถานประกอบการ	มูลค่าของสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		จำนวนการจ้างงาน	
	ธุรกิจขนาดกลาง	ธุรกิจขนาดย่อม	ธุรกิจขนาดกลาง	ธุรกิจขนาดย่อม
การผลิต	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 50 คน
การค้า -ค้าส่ง	ไม่เกิน 100 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 คน	ไม่เกิน 15 คน
-ค้าปลีก			ไม่เกิน 30 คน	ไม่เกิน 15 คน

	ไม่เกิน 60 ล้านบาท	ไม่เกิน 30 ล้านบาท		
การบริการ	ไม่เกิน 200 ล้านบาท	ไม่เกิน 50 ล้านบาท	ไม่เกิน 200 คน	ไม่เกิน 50 คน

ที่มา : กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560

2.2 ลักษณะเด่นของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

การประกอบอาชีพใด ๆ ก็แล้วแต่จะมีความแตกต่างกันในสาระของกระบวนการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีลักษณะเด่นที่ควรทราบ ดังนี้ (รังสิมา มั่นใจอารีย์, 2547)

2.2.1 การเข้าสู่ธุรกิจทำได้ง่าย เพราะใช้เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไม่มากนัก และเมื่อประกอบการเสร็จแล้วเกิดมีปัญหาค่าความเสี่ยงโอกาสที่จะฟื้นตัวเกิดขึ้นได้ง่ายกว่ากิจกรรมขนาดใหญ่

2.2.2 มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ผู้ประกอบสามารถควบคุมดูแลกิจการได้อย่างทั่วถึงและใกล้ชิด

2.2.3 ดำเนินธุรกิจไม่ว่าด้านการผลิตสินค้า การจัดจำหน่ายหรือการบริการจะมีความยืดหยุ่นสูง สอดคล้องกับยุคการผลิตและการค้าที่ต้องการตอบสนองที่รวดเร็วตลอดจนการผลิตและการค้าที่มุ่งความหลากหลายของรูปแบบหรือบริการมากกว่ามุ่งปริมาณ

2.2.4 สามารถสร้างความชำนาญเฉพาะอย่างเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

3. ประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของธุรกิจซึ่งส่วนใหญ่จะมีการแบ่งประเภทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมดังนี้ (กัตัญญุ หิรัญญสมบูรณ์, 2545, น. 3-4)

3.1 ธุรกิจการผลิต (Manufacturing Sector) ธุรกิจการผลิตเป็นธุรกิจที่นำวัตถุดิบขึ้นส่วน อะไหล่และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการแปรสภาพจนกลายเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายต่อไป ลักษณะการประกอบการของธุรกิจการผลิตที่เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมจะเป็นโรงงานขนาดเล็กซึ่งไม่มีการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าหรือไม่มีการผลิตในปริมาณที่มากเหมือนธุรกิจขนาดใหญ่ แต่สามารถดำรงกิจการอยู่ได้ด้วยคำตอบสนองความต้องการของลูกค้าประจำหรือเจาะตลาดในกลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) และสามารถประหยัดต้นทุนบางอย่าง เช่น การใช้แรงงานตนเองและครอบครัวในการดำเนินงาน เป็นต้น นอกจากนี้ธุรกิจการผลิตขนาดย่อมยังเป็นแหล่งวัตถุดิบและส่วนประกอบให้แก่ธุรกิจขนาดใหญ่ โดยธุรกิจขนาดใหญ่แต่ละแห่งจะสั่งซื้อปัจจัยนำเข้ามาจากธุรกิจขนาดย่อมหลายประเภทแตกต่างกัน

3.2 ธุรกิจการค้า (Trading Sector) ธุรกิจการค้าเป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ของคนกลางที่อยู่ในช่องทางการจำหน่ายทั้งที่เป็นการค้าส่งและการค้าปลีก เช่น ร้านขายของชำ ร้านขายเครื่องครัว ร้านขายเสื้อผ้า ร้านขายหนังสือ เป็นต้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจำนวนมากเป็นธุรกิจจำหน่ายสินค้า โดยเฉพาะในท้องถิ่นที่อยู่ห่างไกลจากผู้ผลิตสินค้ามาก ๆ ร้านค้าส่งและร้านค้าปลีกจะเป็นผู้นำเอาสินค้าจากผู้ผลิตส่งให้ถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงทุกท้องถิ่นทั่วภูมิภาค โดยอาศัยความชำนาญในพื้นที่ภูมิประเทศซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจใหญ่สามารถขยายตลาดได้กว้างขวาง

3.3. ธุรกิจการบริการ (Service Sector) ธุรกิจการบริการเป็นธุรกิจที่ต้องใช้พนักงานเสนาบบริการ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นธุรกิจที่ให้บริการมีอยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ใช้เงินทุนไม่มากนัก แต่ต้องอาศัยแรงงานและฝีมือของบุคลากร เช่น ร้านตัดเสื้อผ้า ร้านซักรีด ร้านซ่อมเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งธุรกิจการบริการจะเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยความสามารถของบุคคลทำให้ขยายตัวเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลผลิตค่อนข้างต่ำ เมื่อระบบเศรษฐกิจเติบโตขึ้นทำให้ความต้องการด้านการบริการเพิ่มขึ้นจึงเกิดการผลักดันให้เกิดการก่อตั้งธุรกิจรายใหม่

4. ความสำคัญของธุรกิจ SMEs ต่อระบบเศรษฐกิจของไทย

ธุรกิจ SMEs มีบทบาทและความสำคัญต่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศในการพัฒนาและฟื้นฟูเศรษฐกิจรวมทั้งเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจให้กับประเทศ ดังนั้นธุรกิจ SMEs จึงมีบทบาทที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้ (สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2550 : เว็บไซต์)

4.1 เป็นวิสาหกิจที่ก่อให้เกิดการจ้างงานและสร้างรายได้จากการส่งออกและการสร้างมูลค่าผลผลิตซึ่งเป็นประโยชน์แก่เศรษฐกิจไทย

4.2 เป็นวิสาหกิจที่ก่อให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่เนื่องจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นวิสาหกิจที่ใช้เงินลงทุนน้อยและความเสี่ยงต่ำกว่าการลงทุนในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

4.3 เป็นแหล่งสำคัญในการสร้างหรือพัฒนาฝีมือ ทักษะแรงงานในการฝึกอาชีพด้านแรงงานประเภทต่าง ๆ

4.4 เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงกับกิจการขนาดใหญ่หรือธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เป็นแหล่งรับซื้อวัตถุดิบจากภาคเกษตรหรือป้อนชิ้นส่วนแก่โรงงานขนาดใหญ่ เป็นต้น

4.5 เป็นวิสาหกิจที่สร้างมูลค่าให้กับวัตถุดิบเพราะเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรในประเทศเป็นหลัก

4.6 เป็นวิสาหกิจที่สร้างรายได้ให้กับประเทศ เพราะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมครอบคลุมทุกประเภทธุรกิจทั้งธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าและธุรกิจการบริการ

4.7 เป็นวิสาหกิจที่ช่วยให้เกิดการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจและป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม

ความสำคัญของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อเศรษฐกิจและสังคมไทยนั้นอยู่ที่การเป็นกิจการที่สร้างมูลค่าแก่ระบบเศรษฐกิจอย่างมหาศาล ทั้งในแง่ของการสร้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างรายได้ในบทบาทที่หลากหลายเป็นได้ทั้งผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้าและผู้ให้บริการ นับเป็นผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่ทั้งในด้านการสร้างสรรค์และอำนวยความสะดวกต่อธุรกรรมทางเศรษฐกิจ

5. ปัญหาของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย

การดำเนินการธุรกิจทุกประเภทย่อมเกิดปัญหาและอุปสรรคที่อาจขัดขวางความก้าวหน้าของธุรกิจตลอดทั้งขั้นตอนกำลังใจของผู้ประกอบการ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากทุกทางทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ และข้อจำกัดด้านศักยภาพของธุรกิจเอง ผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในไทยก็ประสบปัญหาหลายประการ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นมักพบอยู่บ่อยครั้งสามารถสรุปได้ดังนี้ (อดิศักดิ์ ศรีสม, 2543)

5.1 ปัญหาด้านการตลาด วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่มักตอบสนองความต้องการในท้องถิ่นหรือตลาดในประเทศยังขาดความรู้ความสามารถด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกันความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมขนส่งตลอดจนการเปิดเสรีทางการค้าทำให้วิสาหกิจขนาดใหญ่ รวมทั้งกิจการจากต่างประเทศเข้ามาแข่งขันกับสินค้าในท้องถิ่นหรือในประเทศที่ผลิตโดยกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมากขึ้น

5.2 ปัญหาขาดแคลนเงินทุน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักประสบปัญหาการขอกู้เงินจากสถาบันการเงินเพื่อมาลงทุนหรือขยายการลงทุนหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียน ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบและต้องจ่ายดอกเบี้ยในอัตราที่สูง

5.3 ปัญหาด้านแรงงาน แรงงานที่ทำงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจะมีปัญหาการเข้าออกสูง กล่าวคือ เมื่อมีฝีมือและความชำนาญงานมากขึ้นจะย้ายออกไปทำงานในโรงงานขนาดใหญ่ที่มีระบบและผลตอบแทนที่ดีกว่าจึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอและการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพของสินค้า

5.4 ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต โดยทั่วไปวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักใช้เทคนิคการผลิตไม่ซับซ้อนเนื่องจากการลงทุนต่ำ และผู้ประกอบการ พนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับเทคนิควิชาที่ทันสมัยจึงทำให้ขาดการพัฒนาในรูปแบบผลิตภัณฑ์ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดี

5.5 ข้อจำกัดด้านการจัดการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมักขาดความรู้ในการจัดการหรือการบริหารที่มีระบบใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้โดยเรียนถูก เรียนผิดเป็นหลักอาศัยบุคคลในครอบครัวหรือญาติพี่น้องมาช่วยงาน การบริหารในลักษณะนี้แม้มีข้อดีในเรื่องของการดูแลที่ทั่วถึงหากธุรกิจไม่ใหญ่นักแต่เมื่อกิจการเริ่มขยายตัวหากไม่ปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีระบบก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้

5.6 ปัญหาการเข้าถึงการส่งเสริมของรัฐ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นจำนวนมากเป็นการจัดตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ผลิตตามบ้าน ผลิตในลักษณะโรงงานห้องแถวไม่มีการจดทะเบียนโรงงาน ทะเบียนพาณิชย์หรือทะเบียนการค้า ดังนั้นกิจการหรือโรงงานเหล่านี้จึงค่อนข้างปิดตัวเองในการเข้ามาใช้บริการของรัฐ หรือแม้แต่กิจการหรือโรงงานที่มีการจดทะเบียนถูกต้องก็มักไม่ค่อยอยากเข้ามายุ่งเกี่ยวกับหน่วยงานของรัฐ เนื่องจากปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้องเกี่ยวกับการเสียภาษี การรักษาสภาพแวดล้อม หรือการรักษาความปลอดภัยที่กำหนดตามกฎหมาย นอกจากนี้ในเรื่องการส่งเสริมการลงทุนก็เช่นเดียวกัน แม้ว่ารัฐบาลจะได้ลดเงื่อนไขขนาดเงินลงทุนและการจ้างงาน หรือจูงใจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเสนอโครงการขอรับการส่งเสริมการลงทุนให้มากขึ้นแต่จากข้อมูลการศึกษาวិจัยพบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพียง 8.1 % เท่านั้นที่มีโอกาสได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากรัฐบาล

5.7 ปัญหาข้อจำกัดด้านการให้บริการส่งเสริมพัฒนาขององค์การภาครัฐและเอกชน การส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผ่านมา ได้ดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน บริษัทเงินทุนอุดหนุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตลอดจนสมาคมการค้าและอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างไรก็ตามเนื่องจากอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีจำนวนมากและกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบกับข้อจำกัดของหน่วยงานดังกล่าว เช่น ในเรื่องของบุคลากร งบประมาณ จำนวนสำนักงานสาขาในภูมิภาค การให้บริการส่งเสริมสนับสนุนด้านต่าง ๆ จึงไม่อาจตอบสนองได้ทั่วถึงและเพียงพอ

5.8 ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ข้างต้น วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมโดยทั่วไปจึงค่อนข้างมีจุดอ่อนในการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐบาล ข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารต้นทุน

1. ความหมายของการบริหารต้นทุน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารต้นทุนไว้ดังนี้

ดวงมณี โกมารทัต (2552, น. 21) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารต้นทุน หมายถึง เครื่องมือสำคัญในการจัดการบริหารทรัพยากร กิจกรรม ผลผลิตของหน่วยงาน และควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผสมผสานปรัชญาในการบริหาร และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าด้วยกัน อาทิ เช่น การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติแทนแรงงานคน การจัดการกระบวนการผลิตใหม่ ให้สามารถปรับเปลี่ยนขนาดและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายตามความต้องการเพื่อสร้างคุณค่าในสินค้า/บริการ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำการเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

อัชญา ไพค่านาม (2552, น. 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารต้นทุน หมายถึง วิธีการทางบัญชีที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลด้านต้นทุน มีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการคำนวณต้นทุนการผลิตของสินค้า และจัดทำรายงานทางการเงินตลอดจนวิเคราะห์และจำแนกข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารต้นทุน ตามความต้องการของผู้บริหาร

ดนุชา คุณพนิชกิจ (2553, น. 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารต้นทุน หมายถึง การบริหารต้นทุนเพื่อสร้างคุณค่าในสินค้า/บริการ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนเพื่อนำเสนอ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ข้อมูลภายในกิจการในการตัดสินใจการวางแผน การอำนวยการ และการควบคุม เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับกิจการ

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2544, น. 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารต้นทุน หมายถึง การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะ และโครงสร้างต้นทุนของกิจการต่าง ๆ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถศึกษาวิเคราะห์ ตลอดจนกำหนดกิจกรรม และกระบวนการต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดต้นทุนแก่กิจการทั้งในระยะสั้น และระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเทคนิคการวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจซึ่งมีเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่การทำให้ต้นทุนของสินค้าหรือบริการมีจำนวนต่ำที่สุด

จากความหมายของการบริหารต้นทุนข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารต้นทุน หมายถึง เครื่องมือสำคัญในการจัดการบริหารทรัพยากร กิจกรรม ผลผลิตของหน่วยงาน และควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยผสมผสานปรัชญาในการบริหาร และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้าด้วยกัน

2. ความสำคัญของการบริหารต้นทุน

การบริหารต้นทุนทำหน้าที่ในการบริหารธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายของกิจการ จำเป็นต้องอาศัยระบบบัญชีต้นทุนเพื่อตัวเลขที่ถูกต้องแม่นยำและทันเหตุการณ์เท่านั้นที่จะมีชัยเหนือคู่แข่งได้ซึ่งสรุปได้ว่าการบริหารต้นทุนมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการ (ดวงมณี โกมารทัต, 2552, น. 31-32) ดังนี้

2.1 จัดทำรายงานการเงินของธุรกิจการผลิต (Financial Reporting) ที่เสนอต่อหน่วยงานภายนอกเป็นหน้าที่สำคัญลำดับแรกของระบบต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยแผนกบัญชีต้นทุนจะทำหน้าที่ประมวลผลต้นทุนการผลิตทั้งหมดในโรงงานนำไปคิดให้กับสินค้าขายประจำงวดในงบกำไรขาดทุนรวมทั้งตีราคาของคงเหลือซึ่งประกอบด้วย วัตถุดิบคงเหลือ งานระหว่างทำคงเหลือ และสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือในงบแสดงฐานะทางการเงิน

2.2 วัดค่าต้นทุน (Cost Measurement) ในรูปแบบต่าง ๆ ในอดีตนักบัญชีจะคำนวณเฉพาะต้นทุนการผลิตสินค้าเท่านั้น แต่ในสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันฝ่ายบริหารต้องการทราบต้นทุนภายใต้แนวคิดการบริหารธุรกิจใหม่ๆ เช่น ต้นทุนกิจกรรม, ต้นทุนการใช้ทรัพยากร, ต้นทุนวงจร, อายุผลิตภัณฑ์, ต้นทุนทันเวลา เป็นต้น ซึ่งแนวคิดต้นทุนใหม่นี้อาจไม่สอดคล้องและเข้ากับระบบต้นทุนแบบเดิม และอาจไม่เป็นที่ยอมรับของผู้สอบบัญชีเพราะไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่ถือปฏิบัติในปัจจุบัน

2.3 เป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ฝ่ายบริหารต้องการข้อมูลและต้นทุนประเภทต่าง ๆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าใหม่, การเลือกตลาดช่องทางจำหน่าย, การกำหนดราคาขายและวิธีการส่งเสริมการขาย เป็นต้นโดยฝ่ายบริหารต้องการทราบข้อมูลที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน และต้นทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผู้บริหารทุกระดับควรจะต้องเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลและต้นทุนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และทันเวลาทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

2.4 วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) เนื่องจากความล่าช้าในการได้รับรายงาน การวัดผลงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยผู้ปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์หาที่มาของผลต่างและสาเหตุที่ทำให้เกิดผลต่างเพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงข้อบกพร่องในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ประเภทของการบริหารต้นทุน

สภาพแวดล้อมธุรกิจปัจจุบันทั้งภายนอกและภายในธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ฝ่ายบริหารต้องปรับกลยุทธ์การตลาดและการบริหารจัดการให้สอดคล้อง เหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละสถานการณ์ (นันทพร พิทยะ, 2551, น. 5-6) ดังนี้

3.1 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กิจกรรมโดยทั่วไปต้องลงทุนจัดหาทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เพื่อใช้ในการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าในการนี้ฝ่ายบริหารต้องการทราบว่ากิจกรรมสามารถสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการหรือไม่ เป็นจำนวนเงินมากน้อยเพียงใด จึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนของกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่คุณค่าทั้งภายใน และภายนอกกิจการ กรณีที่ต้องการวิเคราะห์ต้นทุนที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับคู่ค้า และกิจการกับลูกค้า โดยการประยุกต์แนวคิดต้นทุนกิจกรรมในการวิเคราะห์ต้นทุนห่วงโซ่คุณค่า

3.2 การกำหนดราคาขายให้สินค้าที่จะวางตลาด กิจกรรมที่ผลิตสินค้ามาตรฐานโดยทั่วไป มักใช้คำนวณต้นทุนเป้าหมาย ต่อจากนั้นจะวางแผนต้นทุนทุกประเภทตลอดห่วงโซ่คุณค่าเพื่อตัดสินใจว่าจะผลิต และจำหน่ายสินค้านั้นหรือไม่

3.3 การตัดสินใจออกสินค้าใหม่ เนื่องจากสินค้าแต่ละชนิดมีต้นทุนที่แตกต่างกันไป ตามวัฏจักรผลิตภัณฑ์จึงต้องวิเคราะห์ว่าสินค้าแต่ละชนิดจะให้ผลกำไร (ขาดทุน) แตกต่างกันอย่างไรมากในแต่ละปี และเมื่อพิจารณาผลรวมตลอดอายุผลิตภัณฑ์ กิจกรรมจะมีรายได้ ต้นทุน และกำไรโดยรวม เท่ากับเท่าใดซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้ไม่อาจหาได้จากงบกำไรขาดทุนประจำปีโดยทั่วไป นอกจากนี้สินค้าบางประเภทอาจส่งผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อมของธุรกิจ และชุมชนบริเวณใกล้เคียงตลอดเวลา บางครั้งกิจการต้องเสียต้นทุนค่ากำจัดซากของเสียอันตราย และสิ่งปนเปื้อนต่าง ๆ เมื่อสินค้าหมดอายุ หรือเสื่อมสภาพ กรณีนี้กิจการต้องคำนึงถึงต้นทุนสิ่งแวดล้อม

3.4 การประเมินผลและการควบคุมการใช้กลยุทธ์เมื่อฝ่ายบริหารเลือกใช้กลยุทธ์ใดแล้ว ก็ต้องการประเมินผลและควบคุมการใช้กลยุทธ์นั้นว่าได้ผลเป็นประการใด ภายใต้ระบบต้นทุนเดิมจะใช้รายงานวัดผลงานที่เป็นตัวเงินเท่านั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้ากับการทำงานของตนจึงไม่ได้ใช้รายงานนั้นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน จากข้อบกพร่องของระบบการวัดผลงานดังกล่าวจะมีการพัฒนาระบบการวัดผลดุลยภาพซึ่งเป็นระบบที่แสดงตัววัดผลงานทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของกิจการ

4. ประโยชน์ของการบริหารต้นทุน

การบริหารต้นทุนที่มีความถูกต้อง แม่นยำ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเพิ่มศักยภาพ การแข่งขันซึ่งข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ เมื่อองค์กรใดได้มีการวางแผนการบริหารต้นทุนที่ดีแล้ว กิจกรรมก็จะมี ความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถบรรลุผลสำเร็จตามความคาดหวังและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ดวงมณี โกมารทัต, 2552, น. 38-39) ดังนี้

4.1 การจัดการกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่สุดที่เกี่ยวกับการระบุเป้าหมายในการดำเนินงานรวมถึงการจัดทำแผนการปฏิบัติงานเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของกิจการ โดยข้อมูลการบริหารต้นทุนจะใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกชนิดผลิตภัณฑ์ที่จะส่งเสริมเลือกวิธีการผลิตสินค้า เลือกรูปแบบและช่องทางการส่งเสริมการตลาด

4.2 การวางแผนและตัดสินใจ ข้อมูลการบริหารต้นทุนจะใช้ประกอบการวางแผนและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่นการบริหารกระแสเงินสด การทำงบประมาณ การวางแผนการผลิต การวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ รวมไปถึงตารางการผลิตสินค้า และการตั้งราคาสินค้า

4.3 การควบคุมการบริหารและการดำเนินงานจะใช้ระบุประสิทธิภาพ การดำเนินงานของหน่วยงาน และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และผู้บริหาร

4.4 การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการจัดทำรายงานทางการเงินให้ถูกต้องเกี่ยวกับข้อมูลสินค้าคงเหลือ สินทรัพย์อื่น ๆ

5. ประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนสมัยใหม่

ความสำเร็จของการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้อยู่ที่การเริ่มต้นหรือการนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารต้นทุนแต่จะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารซึ่งหน้าที่ทางการบริหารต้นทุนที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ (Internal and External Environment Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผล และการควบคุมการใช้กลยุทธ์ (Evaluation and Control) การบริหารต้นทุนเป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากร กิจกรรม และผลผลิตของหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนสมัยใหม่นั้นเพื่อวัดผลสำเร็จจากการประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนสมัยใหม่ เช่น การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และการดำเนินงานเป็นอย่างประหยัดไม่ว่าจะเป็นระยะเวลา ทรัพยากรแรงงาน การลดต้นทุน การแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จและถูกต้องซึ่งก็หมายถึงประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนสมัยใหม่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์จากแนวคิดการบริหารต้นทุนกลยุทธ์ ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ (Internal and External Environment Scanning) หมายถึง การวิเคราะห์การประเมินทรัพยากรในการผลิต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การระดมความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การสำรวจปัญหา การสำรวจอุปสรรคของคุณภาพปัจจัยการผลิต การประมาณการผลกระทบที่อาจเกิดจากปัญหาอุทกภัย และโรคระบาดจากธรรมชาติอย่างถูกต้องจะ

ช่วยให้กิจการสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการทำได้หลายวิธีแต่ที่นิยมใช้โดยทั่วไป ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินสถานการณ์ขององค์กร (ดวงมณี โภมารทัต, 2552, น. 118) ดังนี้

5.1.1 S มาจาก Strengths หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่น กิจการจะวิเคราะห์จุดแข็งได้จากสภาพแวดล้อมภายในกิจการ เช่น ความอุดมสมบูรณ์ของแหล่งทรัพยากรกระบวนการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน และสามารถผลิตสินค้า การบริการใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

5.1.2 W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดอ่อนหรือจุดด้อยหรือปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ตัวอย่างเช่น กิจการมีปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการขาดแคลนพนักงานที่มีความรู้และความสามารถ

5.1.3 O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสหรือข้อได้เปรียบของกิจการที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวอย่างเช่น กิจการมีโอกาสเข้าตลาดใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายในอนาคตและมุ่งเน้นปัจจัยการผลิตที่ราคาเหมาะสมและยุติธรรม

5.1.4 T มาจาก Threats หมายถึง ภัยคุกคามหรือความเสี่ยงภัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตัวอย่างเช่น ผลกระทบจากเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ปัญหาอุทกภัย และโรคระบาดที่เกิดจากภัยธรรมชาติ

5.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การกำหนดให้มีการจัดสร้างแผนการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่ชัดเจน และการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตามกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับนโยบายต้นทุนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อฝ่ายบริหารประเมินสภาพแวดล้อมของกิจการไว้แล้ว ขั้นตอนจะกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์รวมทั้งบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ Michael E. Porter ศาสตราจารย์ด้านการบริหารกลยุทธ์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Porter, 1985) ได้จำแนกกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการวิเคราะห์หลักสำคัญ 5 ประการ (ดวงมณี โภมารทัต, 2552, น. 119-120) ดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Leadership) เนื่องจากราคาขายสินค้าของผู้ขายเป็นต้นทุนของผู้ซื้อ ในกรณีที่สินค้าในตลาดมีความเท่าเทียมกันในด้านคุณภาพและประโยชน์ใช้สอย ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อสินค้าที่มีราคาถูกที่สุด ดังนั้น กิจการที่สามารถผลิตสินค้าโดยมีต้นทุนต่ำกว่าต้นทุนของคู่แข่งย่อมมีความได้เปรียบมากกว่า เพราะในสภาพการแข่งขันรุนแรงนั้นมีสินค้าหลายประเภทที่ราคาขายของสินค้าถูกกำหนดโดยราคาในตลาด กิจการไม่สามารถเพิ่มราคาขายให้สูงขึ้นได้จึงต้องหาทางลดต้นทุนในตัวสินค้าให้ต่ำลงโดยการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency)

และผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานยิ่งกิจการสามารถลดต้นทุนได้มากเพียงใดก็ยิ่งมีโอกาสทำกำไรได้มากขึ้นเพียงนั้น ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องบริหารการผลิต การตลาดและการดำเนินงานอื่น ๆ เพื่อนำไปสู่การลดต้นทุนขององค์การโดยรวม

5.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้ลูกค้าเล็งเห็นคุณค่าในสินค้าของกิจการที่เหนือกว่าสินค้าของคู่แข่ง กิจการต้องสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าอย่างเด่นชัด ตัวอย่างเช่น เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง มีความคงทน ใช้งานง่ายหรือให้บริการที่เหนือกว่า รวดเร็วกว่าสินค้าของคู่แข่ง หรือใส่คุณลักษณะหน้าที่ รูปแบบใหม่ที่แตกต่างกว่าสินค้าของคู่แข่งอย่างเด่นชัด ทำให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าของบริษัทแทนสินค้าของคู่แข่งเพราะประทับใจในความแตกต่าง หรือความพิเศษของสินค้านี้ที่ไม่อาจหาได้จากสินค้าของคู่แข่ง

5.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่มหรือการสร้างความพอใจให้กับลูกค้ากลุ่มย่อย (Focus or Mass Customization) กรณีที่กิจการไม่สามารถช่วงชิงส่วนการตลาด จากบริษัทที่เป็นผู้ครอบครองตลาดเดิมก็อาจแสวงหาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ (Niche Market) โดยมุ่งตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีความสนใจสินค้าที่มีเอกลักษณ์พิเศษ เช่น ผู้รักกีฬาดำน้ำจะสนใจสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการดำน้ำทุกชนิด ผู้ที่อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจะสนใจสินค้าที่ผลิตจากสมุนไพร เป็นต้น ดังนั้น กิจการที่ใช้กลยุทธ์เจาะตลาดลูกค้าเฉพาะกลุ่มจึงต้องศึกษาลูกค้าและความคาดหวังที่มีต่อตัวสินค้าและนำรายละเอียดนี้ไปผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

5.2.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยการจัดสรรทรัพยากรให้มีการผลิตที่มีคุณภาพ การกำหนดแนวทางและขั้นตอน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์บริหารต้นทุนตามขั้นตอนที่ได้ออกแบบไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และการนำกลยุทธ์การบริหารต้นทุนไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดจากผู้นำองค์กรที่มีความรู้ ความสามารถ สนับสนุนการบริหารงานอย่างเต็มที่เมื่อผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลยุทธ์ได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการนำกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ เช่น การจัดหา และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งนวัตกรรม เทคโนโลยี และวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เพื่อช่วยให้กลยุทธ์ต้นทุนที่องค์การนำมาใช้ในองค์การประสบความสำเร็จตามความคาดหวัง

5.2.5 การประเมินผลและการควบคุมการใช้กลยุทธ์ (Evaluation and Control) หมายถึง การใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์การต้องมีการสอบทานดูแล และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องบังคับใช้ข้อมูลการบัญชีจากกลยุทธ์การบริหารต้นทุนและนำผลมาประเมินการบริหารต้นทุนการผลิตไปใช้วางแผนงานการผลิต และแผนงาน

อื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่ได้วางแผนไว้ในกรณีที่พบข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงานจะได้หาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

5.3 ประโยชน์ของประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนสมัยใหม่

การใช้งานอย่างถูกต้องของการวัดประสิทธิภาพด้วยการประยุกต์ใช้การวัดผล เชิงดุลยภาพก็จะเป็นเครื่องมือที่ดีอีกหนึ่งสำหรับการอธิบายวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่มีอยู่ในให้ออกมาในลักษณะที่วัดเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ และที่สำคัญอีกอย่างคือการวัดประสิทธิภาพโดยใช้ตัวชี้วัดซึ่งสามารถสรุปประโยชน์ของการวัดประสิทธิภาพ (สาธิต พะเนียงทอง, 2552, น. 15-16) ดังนี้

5.3.1 ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมและขอบเขตของการทำธุรกิจได้อย่างชัดเจนมากขึ้น เพราะผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมจะมีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์การอย่างแท้จริง

5.3.2 ส่งเสริมการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจนเป็นกรอบนำทางสำหรับสมาชิกช่วยให้เข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และทิศทางที่แน่นอนขององค์การไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.3 การเปิดเผยกลยุทธ์แก่สาธารณชนจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความเข้าใจในระหว่างธุรกิจ และบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยงานราชการสามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน และความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

5.3.4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานการใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลดีกว่าการบริหารงานตามปกติเนื่องจากการดำเนินงานมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์อย่างชัดเจนทำให้การดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

5.4 ข้อควรระวังของการบริหารต้นทุนสมัยใหม่

การตัดสินใจของผู้บริหารในการใช้ข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ในการวางแผนการบริหารต้นทุนส่วนมากมักจะพบปัญหามากมายในการใช้ข้อมูลทำให้การตัดสินใจมีความเสี่ยงมากซึ่งความเสี่ยงดังกล่าวอาจเกิดจากตัวข้อมูล วิธีในการเสนอข้อมูล และผลกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เป็นต้น ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ในการตัดสินใจนั้นก็ควรที่จะให้ความระมัดระวังอย่างรอบคอบ ได้แก่ ความแน่นอนของข้อมูลความทันสมัยของข้อมูล และความเชื่อถือได้ของข้อมูลเชิงคุณภาพ (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2544, น. 28-30) ดังนี้

5.4.1 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิต (Changing of Production Technology) เมื่อพิจารณาถึงระบบการผลิตจะพบว่าในปัจจุบันนี้ระบบการผลิตได้มีการพัฒนาจากอดีตเป็นอย่างมาก มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เช่น เครื่องจักรกลคอมพิวเตอร์ ดังนั้นระบบข้อมูลการบริหารต้นทุนสมัยใหม่ได้มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติแทนแรงงานคนซึ่งต่างจากในอดีตโดยข้อมูลที่ได้อาจจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

5.4.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะโครงสร้างของธุรกิจ (Changing of Organization Chart) ลักษณะการดำเนินธุรกิจในอดีตเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับลักษณะการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันแล้วพบว่ามีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ด้วยเหตุนี้เองในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ จึงมีความยุ่งยากมากขึ้น ดังนั้นข้อมูลทางการบัญชีบริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5.4.3 การเปลี่ยนแปลงความต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Changing of Information Need for Decision Making) ความต้องการข้อมูลทางการบัญชีมาใช้ในการบริหารต้นทุนนั้นจะพบว่าปัจจุบันนี้การตัดสินใจของผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการตัดสินใจด้วยเวลาอันจำกัดและรวดเร็วบ่อยครั้งที่ข้อมูลมีลักษณะไม่ทันสมัยและล่าช้าเกินไปสำหรับผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจ ดังนั้นนักบัญชีบริหารต้นทุนควรจะมีความเกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลทางการบัญชีให้มีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะเสนอให้แก่ผู้บริหารในการตัดสินใจซึ่งการพัฒนาอาจจะทำได้โดยการใช้คอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.4.4 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (Changing of Human Behavior) เมื่อพฤติกรรมของบุคคลในธุรกิจได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ระบบบัญชีบริหารไม่สามารถที่จะให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมกับการตัดสินใจของผู้บริหารคือให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานในระยะยาว เพราะฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของนักบัญชีบริหารต้นทุนที่จะต้องทำการพัฒนาวิธีการบัญชีต่าง ๆ ที่จะสามารถนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

5.4.5 การเปลี่ยนแปลงในสภาพเศรษฐกิจ (Changing of Economic) จากสภาพเศรษฐกิจในอดีตถ้าจะนำมาเปรียบเทียบกับในปัจจุบันจะพบว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากไม่ว่าจะในเรื่องของค่าเงินหรือนโยบายทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ของประเทศ ดังนั้นข้อมูลทางการบัญชีบริหารต้นทุนที่จะให้ข้อมูลที่ดีและทันสมัยจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

5.4.6 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการศึกษา (Changing of Nature of Education) ในลักษณะของการศึกษาก็นับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีส่วนทำให้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารต้นทุนไม่มีการพัฒนาและไม่สามารถใช้ได้ดีในสภาพการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้เป็นเพราะว่ารูปแบบ

การศึกษาทางด้านการบัญชีบริหารต้นทุนจะมีลักษณะเหมือน ๆ กับการศึกษาในวิชาบัญชีอื่น ๆ เป็นการศึกษาจากทฤษฎีหรือหลักการที่ถ่ายทอดกันมาจากอดีต ดังนั้นจึงทำให้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารต้นทุนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหารในยุคปัจจุบันได้

5.4.7 การขยายตัวในลักษณะของการประกอบธุรกิจ (Type of Business) ถ้าหันมาพิจารณาลักษณะของบัญชีที่เป็นอยู่ทุกวันนี้จะเห็นว่าลักษณะและวิธีการส่วนใหญ่ของระบบบัญชีบริหารต้นทุนจะเน้นหนักไปในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของธุรกิจที่เน้นการผลิตแต่ในสถานการณ์ปัจจุบันจะเห็นว่ามีมีการประกอบธุรกิจมากมาย ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขายบริการหรือธุรกิจพาณิชย์อื่น ๆ ตลอดจนกิจการสาธารณประโยชน์ก็ตาม ข้อมูลทางการบัญชีบริหารก็ควรที่จะสามารถนำไปใช้ได้ดีในกิจการทุกประเภทแต่ส่วนใหญ่จะพบเห็นมักเป็นรูปของธุรกิจที่ทำการผลิต ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารต้นทุนถูกมองว่าแคบเกินไป

5.5.8 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นการรับรู้ข่าวสารของผู้บริหารในกิจการต่าง ๆ จึงเป็นไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง การตัดสินใจของผู้บริหารจึงต้องการความรวดเร็วและทันต่อเวลามากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้หากนักบัญชีบริหารต้นทุนยังไม่สามารถปรับตัวและเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้การวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลทางการบัญชีเป็นไปอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ทันกาลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกำไร

1. ความหมายของการวางแผนกำไร

กำไร (Profit) หมายถึง ส่วนต่างของรายรับกับต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดรายรับนั้น ซึ่งรายรับประกอบด้วยรายรับจากการขายในงวดบัญชีหนึ่ง ๆ เช่น ดอกเบี้ยรับ ค่าเช่ารับและอื่น ๆ ส่วนต้นทุนและค่าใช้จ่ายสามารถจัดประเภทได้เป็นต้นทุนสินค้า ขาย ค่าใช้จ่ายในการขายและการบริหาร และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ (วารานี เวสสุนทรเทพ, 2548, น. 85)

การวางแผนกำไร (Profit Planning) เป็นแนวทางการดำเนินงานที่มีระเบียบเพื่อให้ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารด้านการวางแผน การประสานงาน และการควบคุมดำเนินไปราบรื่นอย่างที่ต้องการ การวางแผนกำไรประกอบด้วย การวางแผนกำไรด้วยการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน และการวางแผนกำไรดวยงบประมาณ (กึ่งกนก พิทยานุคุณ และสุนทร จรุง, 2543, น. 1)

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของแนวความคิดในการวางแผนกำไร คือ ให้ฝ่ายบริหารเน้นความสนใจต่อหน้าที่การวางแผน และควบคุมโดยสม่ำเสมอ ฝ่ายบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จระยะยาว

2. บทบาทของผู้บริหารในการวางแผนกำไร

การวางแผนกำไรเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารงานการบัญชีซึ่งในรายงานข้อมูลในอดีตเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลแก่ประชาชนทั่วไป ผู้ถือหุ้น หน่วยงานของรัฐบาล เจาหน้าที่ และอื่น ๆ แต่การวางแผนกำไรจัดทำขึ้นใช้ประโยชน์เฉพาะภายในองค์กรนั้น ๆ เท่านั้น เพื่อให้สามารถวางแผนกำไรใดเหมาะสมก็จะต้องให้ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการวางแผนกำไรเกี่ยวข้องโดยตรงกับการช่วยให้ความรับผิดชอบขั้นต้นของฝ่ายบริหารได้รับผลสำเร็จ การวางแผนกำไรจะสัมพันธ์กับหน้าที่ของฝ่ายบริหารอย่างไร ก็ให้พิจารณาหน้าที่งานขั้นต้นของฝ่ายบริหาร และลักษณะของการบริหารนั้น

3. บทบาทในการวางแผน การควบคุม และการประสานงาน

3.1 บทบาทในการวางแผน บทบาทในการวางแผนกำไร คือ การวางแผนกำไรเป็นตัวกำหนด เกณฑ์ให้ฝ่ายบริหารทุกระดับเข้าร่วมในกระบวนการวางแผนโดยตรง แนวทางการวางแผนกำไรใดที่กำหนดวิธีที่เป็นระบบที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทุกระดับขั้นในกระบวนการวางแผนอย่างน้อยที่สุดก็มีเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องของ 3 ประการ ได้แก่

3.1.1 ความกระตือรือร้นในการรวมงานของฝ่ายบริหารทุกระดับขั้นในการวางวัตถุประสงค์ที่ต้องการและการวางแผนสำหรับดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกิจการในทางที่ช่วยกระตุ้นและส่งเสริมขวัญในการทำงาน

3.1.2 การที่ฝ่ายบริหารทุกคนรวมงานกันอย่างกระตือรือร้น ทำให้เขารู้ว่าเขามีส่วนรวมรับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งหมดของกิจการอย่างไร และทราบถึงความจำเป็นของการประสานงานภายใน เช่น ฝ่ายบริหารระดับกลางควรจะรู้ว่าการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลขึ้นอยู่กับพิจารณาของแผนกหนึ่ง และแผนกนั้นอาจมีความสำคัญต่อแผนกอื่น การตัดสินใจของแผนกงานซึ่งมีขอบเขตการดำเนินงานแคบอาจเป็นสิ่งที่มีเหตุผลที่สุดแต่ผลที่มีต่อองค์กรโดยส่วนรวมอาจเป็นเรื่องเสียหายก็ได้

3.1.3 ฝ่ายบริหารระดับต่ำลงมามีส่วนรวมในหน้าที่การวางแผนจะต้องคำนึงถึงอนาคตโดยพิจารณาวัตถุประสงค์ ปัญหา และอื่น ๆ เราอาจสังเกตพฤติกรรมที่เป็นในดานดีเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ภายในองค์กร หากไม่ปล่อยให้ผู้บริหารระดับต่ำทราบแผนงานใน อนาคตวาเป้าหมายของการเป็นเช่นไรแล้วจะทำให้เขาขาดความกระตือรือร้น และหมดกำลังใจซึ่งเป็นเรื่องผิดปกติ หากผู้บริหารระดับต่ำจะมองเห็นว่าการดำเนินงานในแผนกของเขาให้ได้ผล เพียงใดนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปได้หรือการตัดสินใจแต่ละวันทำไปด้วยความไม่มั่นใจสภาพเช่นนี้จะต้องแก้ไขโดยการนำฝ่ายบริหารทุกระดับมาร่วมในการวางแผนดำเนินงานโดยมีจุดหมายรวมกัน

3.1.4 บทบาทในการควบคุม การควบคุมเป็นการกระทำที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ แผนงาน นโยบาย และมาตรฐานขององค์กรเป็นอย่างที่ต้องการ โดยการควบคุมแสดงถึงข้อมูลที่ได้รับมาเพื่อดำเนินงานต่อไปข้างหน้า นั่นคือ วัตถุประสงค์ แผนงาน นโยบาย และมาตรฐาน

จะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับชั้นต่าง ๆ ซึ่งต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การควบคุมที่ได้ผลจะต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการวางแผน และขึ้นอยู่กับข้อมูลจากการดำเนินงานที่ได้รับกลับมาซึ่งจะใช้เป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานที่ได้รับมอบหมายจะดำเนินงานไปได้สำเร็จ เมื่อนำแผนงานไปใช้ปฏิบัติก็จะต้องทำการควบคุมไปพร้อมกันเพื่อวัดความก้าวหน้าของงาน ในบางกรณีการควบคุมจะมีผลช่วยในการแก้ไขแผนงานให้แต่ละคนใหม่ วิธีการควบคุมจะต้องเหมาะสมกับพฤติกรรมของแต่ละคน โดยกระบวนการควบคุมจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ

- การวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ และ มาตรฐานที่วางไว้ล่วงหน้า
- การรายงานการวัดผลปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
- การวิเคราะห์ส่วนที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ นโยบาย และมาตรฐาน เพื่อหาสาเหตุของผลต่าง
- การพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงานที่ทำ
- การเลือกใช้ทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

การติดตามผลงานเพื่อประเมินผลของการแก้ไขการปฏิบัติงาน ประเมิน ข้อมูลที่ได้รับกลับมาเพื่อใช้ในการวางแผน ประเมินผลงานสำหรับการปรับปรุงแผนงานในอนาคตซึ่งการควบคุมที่ได้ผลจะต้องทำในขณะที่มีการปฏิบัติงานหรือเมื่อมีข้อผูกพันเกิดขึ้นความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการปฏิบัติงานจะต้องอยู่ในรูปแบบที่มีการควบคุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ นโยบาย และ มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยผู้บริหารจะต้องรับทราบและเข้าใจก่อนเมื่อเป็นเช่นนั้นแล้วผู้บริหารในฐานะผู้ควบคุม (ตัดสินใจ) การปฏิบัติงานใดในการเปรียบเทียบผลการทำงานจริงกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะช่วยให้มีการวัดประสิทธิภาพของการควบคุมระหว่างช่วงเวลาที่ผ่านมา และช่วยให้ได้รับข้อมูลที่มีประสิทธิผล กลับเข้ามาช่วยในการวางแผนดำเนินงาน การควบคุมจะเป็นกระบวนการที่จัดทำกันภายในองค์กร โดยการใช้นโยบายการดำเนินงานต่าง ๆ กันซึ่ง ความสำคัญของการควบคุมก็คือเพื่อให้ทราบถึงการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี การควบคุมดูแลจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยตรงอย่างทั่วถึง

การวางแผนกำไรที่ดีจะช่วยควบคุมได้หลายอย่าง เช่น การวัดผลการ ทำงานจริง เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ และมาตรฐานที่วางไว้ การรายงานผลซึ่งเรียกว่าเป็น รายงานผลการปฏิบัติงาน การวัดผลงาน และการทำรายงานนี้ขยายขอบเขตครอบคลุมไปถึงการดำเนินงานจริงในองค์กรจะต้องรายงานเกี่ยวกับ ผลการทำงานจริง ๆ ผลงานที่คาดไว้ล่วงหน้าหรืองบประมาณ และผลต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลงานที่คาดไว้ล่วงหน้าซึ่งในการรายงานนี้แสดงถึงความเหมาะสม และประสิทธิภาพของหลักการบริหารงานที่ได้วางไว้อย่างดี การยอมรับหลักการนี้

ทำให้เห็นวฝ่ายบริหารได้ให้รายละเอียดรายการที่ยอมรับและรายการปกติที่เกิดขึ้นประจำทุกวัน ทุกสัปดาห์ และทุกเดือนทำให้ฝ่ายบริหารมีเวลามากพอสำหรับวางนโยบาย และการพิจารณา แผนงานโดยสวนรวม รายการผิดปกติต้องการความสนใจจากฝ่ายบริหารสวนรายการที่เกิดขึ้น เป นปกติฝ่ายบริหารไม่จำเป็นต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพื่อให้หลักการนี้เป็นที่ยอมรับจะต้องใช้ วิธีการจัดทำรายงานเพื่อเรียกร้องความสนใจจากฝ่ายบริหารให้หันมาสนใจรายการไม่ได้เกิดขึ้น ตามปกติซึ่งอาจทำได้โดยการเปรียบเทียบผลการทำงานจริงกับแผนงาน โดยเน้นถึงข้อแตกต่างใน รายการที่ผิดปกติ ซึ่งมีนัยสำคัญต่อการบริหารงานรายการผิดปกติเหล่านี้เองที่ฝ่ายบริหารให้ความสนใจ

3.1.5 บทบาทในการประสานงานในองค์กรบางแห่งอาจถือว่าการประสานงาน เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่แยกออกไปต่างหาก การประสานงานจะได้รับผลสำเร็จก็ต่อเมื่อนหาที่ฝ่าย บริหารในการวางแผนจัดองค์กร จัดหาเจ้าหน้าที่ การสั่งการ และการควบคุม ได้ทำเสร็จสิ้นไปแล้ว การประสานงานเกิดขึ้นพร้อมกับการปฏิบัติงานของแต่ละคน โดยให้ผลงานของแต่ละหน่วยงานย่อย ของกิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์รวม ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความพยายามที่เป็น น้ำหนึ่งใจเดียวกันของแผนกย่อยทุก ๆ แผนก หมายถึงว่า การกำหนดแผนงานและมีการปฏิบัติงานใน องค์กรที่สอดคล้องกัน งานของฝ่ายบริหารจะเกี่ยวข้องกับการทำให้พยายาม จังหวะเวลา นโยบาย และทรัพยากรของทุกฝ่ายสอดคล้องกันให้ได้ ในการกำหนดโครงสร้างขององค์กร การกำหนด ความ รับผิดชอบถ้าสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ที่สำคัญขึ้นพร้อม ๆ กัน การติดต่อสื่อสารทุกด้าน และทุกระดับเป็นพื้นฐานของการประสานงานการแลกเปลี่ยน แผนงาน นโยบาย และความคิด ถือเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนกำไร การควบคุม และการประสานงาน การกำหนดพื้นฐานที่เข้ากันได้ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และมีความ พยายาม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไปจะช่วยสร้างการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

4. ประโยชน์ของการวางแผนกำไร ประโยชน์ของการวางแผนกำไรพอสรุปได้ดังนี้

- 4.1 เป็นการบังคับให้มีการพิจารณากำหนดนโยบายขั้นพื้นฐาน
- 4.2 กำหนดให้มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ดี โดยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ ละหน้าที่งานขององค์กรโดยชัดเจน
- 4.3 บังคับให้ฝ่ายบริหารทุกระดับเขามามีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผน ขององค์กร
- 4.4 บังคับให้ผู้บริหารระดับผู้จัดการ แผนกฝ่ายวางแผนโดยสอดคล้องกับแผนงานของ แผนกอื่น ๆ ขององค์กร
- 4.5 ทำให้ฝ่ายบริหารกำหนดตัวเลขที่แน่นอนเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย งานได้

4.6 บังคับให้ฝ่ายบริหารต้องวางแผนการใช้แรงงาน วัสดุอุปกรณ์การผลิต เครื่องมือ เครื่องใช้ และเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

4.7 สร้างนิสัยให้ผู้บริหารทุกระดับทำงานตามกำหนดเวลา ให้ความสำคัญตระวังในการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบครอบก่อนทำการตัดสินใจ

4.8 ลดภาระของฝ่ายบริหารในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตามปกติ ประจำวัน โดยดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้ชัดเจนทำให้ช่วยประสานนโยบายขึ้นพื้นฐานให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

4.9 ช่วยจัดความไม่แน่นอนที่มีอยู่ในองค์กรให้หมดไป ผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางช่วยประสานนโยบายขึ้นพื้นฐานให้เข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

4.10 ทำให้มองเห็นความมีประสิทธิภาพ และความไม่มีประสิทธิภาพได้ชัดเจน

4.11 บังคับให้กองการต้องทำการวิเคราะห์สภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา

4.12 ช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์ขององคการ

4.13 บังคับให้ฝ่ายบริหารต้องสนใจต่อความเป็นไปของธุรกิจ

5. ขอบจำกัดของแผนกำไร การจัดทำและใช้แผนกำไรมีข้อจำกัด 4 ประการ ดังนี้

5.1 แผนกำไรกำหนดขึ้นจากการกะประมาณ แผนกำไรจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ความถูกต้องจากการกะประมาณในตอนแรก การกะประมาณจะต้องทำโดยพิจารณาข้อเท็จจริงที่ได้รับ และการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร แม้ว่าการกะประมาณยอชขาย และค่าใช้จ่ายไม่สามารถทำให้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงได้แต่การใช้ข้อมูลทางสถิติ คณิตศาสตร์ และวิธีการอย่างอื่นมาใช้ ในการแก้ปัญหาจะได้คำตอบที่น่าพอใจเมื่อได้ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลถ้าได้ตัดสินใจจำนวนที่กะประมาณไว้สามารถทำได้ หากใช้ความพยายามมากพอผลลัพธ์ที่ได้ก็น่าพอใจ เพราะแผนกำไรทั้งหมดขึ้นอยู่กับการกะประมาณ จึงต้องมีความยืดหยุ่น

5.2 การวางแผนกำไรจะต้องปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บประมาณไม่สามารถจัดทำขึ้นให้สมบูรณ์ได้ในระยะสั้น ๆ เทคนิคในการวางแผนกำไรจะต้องปรับปรุงตลอดเวลาทุกครั้งที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป วิธีการหลาย ๆ แบบจะถูกนำมาทดลองใช้แก้ไข หรือถูกยกเลิกไป และนำวิธีการอื่นมาใช้แทนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการวางแผนกำไรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยปกติแผนที่ดีและมีเหตุผลจะเป็นแผนสำหรับ 1 ปี การศึกษางบประมาณติดต่อกันไปเป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงวดที่กำหนดขึ้น

5.3 แผนกำไรจะไม่ประสบผลสำเร็จโดยอัตโนมัติเมื่อจัดทำแผนกำไรขึ้นเรียบร้อยแล้วซึ่งแผนนี้สำเร็จได้เมื่อผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดขึ้นนี้หัวหน้าหน่วยงานจะต้องรับผิดชอบต่อแผนที่ถูกต้อง มีความเชื่อมั่นในการทำหน้าทำงานและมีส่วนรวมในการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ

5.4 แผนกำไรไม่ใช่สิ่งที่ทดแทนการบริหารงานและการจัดการต่าง ๆ แผนกำไรเป็นเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการวางแผนการดำเนินงานงบประมาณ แผนกำไรไม่ควรมีอำนาจเหนือการปฏิบัติงานแต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยการทำงานที่ดีที่สุดเป็นประโยชน์ต่อกิจการและต่อบุคคลต่าง ๆ ในงานของฝ่ายบริหารไม่มีแผนกำไรใดที่เป็นแผนที่ถูกต้องสมบูรณ์ องค์กรจะได้รับประโยชน์ทั้งหมดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการใช้แผนกำไรอย่างถูกต้อง

6. การวางแผนกำไรด้วยการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

6.1 พฤติกรรมต้นทุน พฤติกรรมต้นทุน คือ การทราบปริมาณของต้นทุน ณ ระดับกิจการต่าง ๆ กันเป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนและควบคุมต้นทุนซึ่งพฤติกรรมต้นทุนสามารถตรวจสอบได้จากประโยชน์ที่องค์กรได้รับ โดยจากการวิเคราะห์ต้นทุน จำนวน กำไร ต้นทุน แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ

6.1.1 ต้นทุนคงที่ คือ ต้นทุนที่มีจำนวนคงที่ในแต่ละช่วงเวลา โดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในผลผลิตหรือระดับปริมาณงานที่ทำ ต้นทุนคงที่ขึ้นอยู่กับช่วงที่มีความหมายของผลผลิตหรือปริมาณงาน และความสัมพันธ์กับเงื่อนไขบางอย่างที่กำหนดให้ เช่น นโยบายของฝ่ายบริหาร ช่วงเวลาและลักษณะของการดำเนินงาน ตัวอย่างของต้นทุนคงที่ ได้แก่ เงินเดือน ภาษีทรัพย์สิน ค่าเบี้ยประกัน และค่าเสื่อมราคาตามวิธีเส้นตรง

6.1.2 ต้นทุนผันแปร คือ ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงในจำนวนรวมไปตามระดับการเปลี่ยนแปลงของผลผลิตหรือปริมาณงานที่ทำโดยตรง งานที่ทำต้องวัดในรูปของกิจกรรมหลัก เช่น หน่วยที่ทำสำเร็จ จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรง จำนวนเงินที่ขายตรง และจำนวนครั้งที่เรียกบริการ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานที่หน่วยนั้น ๆ

6.1.3 ต้นทุนกึ่งผันแปร คือ ต้นทุนที่รวมทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรเมื่อปริมาณผลผลิตเปลี่ยนแปลงไป ต้นทุนกึ่งผันแปรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกับ ระดับกิจกรรมแต่ไม่เป็นสัดส่วนเดียวกัน

6.2 การควบคุมต้นทุนและการลดต้นทุน แผนการลดต้นทุนเป็นความพยายามโดยตรงที่จะลดต้นทุน โดยการปรับปรุงวิธีการทำงานนำวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ มาจัดเตรียมงานและผลิตผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น โดยหลักกว้าง ๆ แล้วการควบคุมต้นทุนรวมถึงการลดต้นทุนด้วยในวงแคบและการควบคุมต้นทุนอาจเป็นความคิดของฝ่ายบริหารที่จะพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายต้นทุนภายในสภาพแวดล้อม การดำเนินงานแบบหนึ่งเป็นที่แน่ชัดว่าผู้บริหารต้องเผชิญกับต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทั้งหมดตลอดโปรแกรมการลดต้นทุนการวางแผนต้นทุน และการตัดสินใจแนวความคิดเกี่ยวกับการควบคุมต้นทุนและการลดต้นทุนจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจส่วนหนึ่ง

6.3 วิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Breakeven Point)

จุดคุ้มทุน วราณี เวสสุนทรเทพ (2548, น. 89-93) ได้ให้ความหมายของคำว่า “จุดคุ้มทุน” หมายถึง จุดที่กิจการขายสินค้าหรือบริการโดยไม่มีกำไรหรือขาดทุนนั่นก็คือ รายได้รวม (Total Revenue) = ต้นทุนรวม (Total Cost) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นเครื่องมือช่วยธุรกิจในการกำหนดระดับการดำเนินงานได้ว่าจะดำเนินกิจการอย่างไรจึงจะคุ้มทุน

การคำนวณปริมาณ ณ จุดคุ้มทุนตามทฤษฎี ณ จุดคุ้มทุน คือ

$$\begin{aligned} TR &= TC \\ P \times Q &= FC + VC \\ P \times Q &= FC + (V \times Q) \\ (P \times Q) - (V \times Q) &= FC \\ Q (P - V) &= FC \\ Q^* &= \frac{FC \text{ หน่วย}}{(P - V)} \end{aligned}$$

ดังนั้น ปริมาณ ณ จุดคุ้มทุน $Q^* = \frac{FC \text{ หน่วย}}{(P - V)}$

โดยที่

Q	=	ปริมาณขาย (หน่วย)
P	=	ราคาต่อหน่วย
FC	=	ต้นทุนคงที่
V	=	ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย
TR	=	รายได้รวม
TC	=	ต้นทุนรวม
VC	=	ต้นทุนผันแปรรวม
Q*	=	ปริมาณ ณ จุดคุ้มทุน

6.4 การวางแผนกำไรจากจุดคุ้มทุน

โดยการวิเคราะห์ต้นทุน-ปริมาณ-กำไร (Cost-Volume-Profit Analysis) พรรณราย แสงวิเชียร (2534, น. 39) เป็นการวิเคราะห์ถึงระดับกำไรที่ต้องการอันเป็นเป้าหมายด้านการวางแผนกำไรซึ่งการวิเคราะห์จะใช้สูตรของการคำนวณหาจุดคุ้มทุนโดยที่ปรับเพิ่มกำไรที่ต้องการเข้าไปในสูตรจะสามารถคำนวณหายอดขายในระดับกำไรที่คาดหวังได้ สมการง่าย ๆ ของยอดขายอาจแสดงได้ดังนี้

$$\text{คำนวณโดยใช้สูตร} = \frac{FC + \text{กำไรที่ต้องการ}}{P - V}$$

P-V

จากตัวอย่างข้างต้น สมมติว่าต้องการกำไร 2,000,000 บาท จะต้องขายทั้งสิ้นกี่หน่วย

$$\text{แทนค่าในสูตร} = \frac{200,000 + 2,000,000}{500-300}$$

$$= 11,000 \text{ หน่วย}$$

ดังนั้นถ้าบริษัทจะต้องการกำไร 2,000,000 บาท จะต้องขายสินค้าได้ 11,000 หน่วย หรือเป็นเงิน $11,000 \times 500 = 5,500,000$ บาท

ดังนั้นทางเลือกในการลดจุดคุ้มทุนมีได้ทั้งหมด 7 ทาง (ธนิดา จิตรน้อมรัตน์, 2534, น. 64) คือ

1. ลดค่าใช้จ่ายคงที่
 2. เพิ่มราคาขายต่อหน่วย
 3. ลดค่าใช้จ่ายคงที่ และเพิ่มราคาขายต่อหน่วย
 4. ลดค่าใช้จ่ายคงที่ และเพิ่มราคาขายต่อหน่วย
 5. ลดค่าใช้จ่ายคงที่ และลดค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย
 6. เพิ่มราคาขายต่อหน่วย และลดค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย
 7. ลดค่าใช้จ่ายคงที่ เพิ่มราคาขายต่อหน่วย ลดค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย
- 6.5 ประโยชน์การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

6.5.1 ใช้ในการวางแผนการผลิตของธุรกิจเพราะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร ราคาขาย และปริมาณขายที่จะมีผลต่อกำไรหรือขาดทุนจากการดำเนินงาน

6.5.2 ใช้ในการวางแผนกำไรเพราะจุดคุ้มทุนทำให้ทราบว่าถ้าปริมาณขายสินค้ามากกว่าจุดคุ้มทุนจะเกิดกำไรจากการดำเนินการ ดังนั้นสามารถนำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมาช่วยในการวางแผนเพื่อทราบว่าต้องมีปริมาณขายเท่าใดจึงได้รับกำไรตามที่ต้องการได้

6.6 ข้อจำกัดของการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

- 6.6.1 ใช้วิเคราะห์สินค้าเพียงประเภทเดียว
- 6.6.2 ต้องแยกให้ได้ว่าต้นทุนใดเป็นต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปรอย่างชัดเจน
- 6.6.3 ต้องสมมติให้ต้นทุนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลง ในความเป็นจริงต้นทุนคงที่จะเท่าเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ณ ระดับการผลิตหนึ่งเท่านั้น ถ้าการผลิตเกินจากนี้ไปต้นทุนคงที่จะเปลี่ยนแปลงได้
- 6.6.4 ต้องสมมติให้ต้นทุนผันแปรต่อหน่วยคงที่ ราคาขายต่อหน่วยคงที่ ในความเป็นจริงถ้าธุรกิจซื้อวัตถุดิบจำนวนมาก ๆ จะได้รับส่วนลด และถ้าลูกค้าซื้อสินค้าจากธุรกิจจำนวนมาก ๆ ก็จะได้รับส่วนลดด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน

1. ความหมายของความสำเร็จในการดำเนินงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของความสำเร็จในการดำเนินงานไว้ ดังนี้

กนิษฐา ปะบุตร (2550, น. 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ตั้งใจไว้ โดยการกระทำเป็นตัวก่อให้เกิดการบรรลุความสำเร็จเป็นความคาดหวังหรือผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้น

นพเก้า ไพโรลิน (2545, น. 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ความสามารถขององค์กรใด ๆ ในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโตได้ ไม่ว่าสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรพิจารณาได้จาก 1) ความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันนทน์ (2544, น. 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง องค์กรที่สามารถทำอะไรได้มากกว่าคู่แข่งขึ้น เติบโตเร็วกว่าคู่แข่ง และได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของตลาดหรืออุตสาหกรรม

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, น. 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็แสดงว่าการทำงานมีประสิทธิภาพสูงหรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความมีประสิทธิภาพหรือทำงานที่ได้ผลโดยสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ จากความหมายความสำเร็จในการดำเนินงานข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานธุรกิจซึ่งบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อใช้วัดความสำเร็จขององค์กร

2. ลักษณะของการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินงาน

กรอบแนวคิดใหม่เกี่ยวกับระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเรียกว่า Balanced Scorecard หรือ BSC ระบบการวัดดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับการวัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงินและทำให้องค์กรสามารถเพิ่มน้ำหนักหรือความสำคัญกับมิติด้านลูกค้าและมิติด้านกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรเข้าไปในระบบการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (Kaplan and Norton, 1996) ระบบการวัดผลการดำเนินงานแบบบูรณาการดังกล่าวได้ช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรได้ในที่สุด (Ziegenfuss, 2000, pp. 12-19) ได้กล่าวอ้างถึงคำพูดของ Kaplan and Norton ว่าในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน องค์กรมีการ

แข่งขันกันบนพื้นฐานของสารสนเทศ ความสามารถขององค์กรที่จะใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (สินทรัพย์ที่เป็นนามธรรม) ได้กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากกว่าความสามารถในการใช้สินทรัพย์ทางกายภาพ ปัญหาที่มีอยู่ก็คือระบบการควบคุมและประเมินผลด้านการผลิตและด้านการบริหารขององค์กรส่วนมากสร้างขึ้นเพื่อวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินซึ่งไม่ได้วัดความก้าวหน้าขององค์กรในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว จึงเกิดช่องว่างระหว่างการพัฒนากลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิธีการแก้ไขก็คือการพัฒนา BSC ซึ่งเพิ่มเติมการวัดผลการดำเนินงานเข้าไปอีก 3 ด้าน คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้ และการเติบโตควบคู่กับการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน รวมเป็น 4 ด้าน BSC เป็นระบบ การวัดผลการดำเนินงานอย่างหนึ่งซึ่งเสนอกรอบแนวคิดในการพรรณนาเกี่ยวกับกลยุทธ์สำหรับสร้างคุณค่าจากสินทรัพย์ทั้งสองอย่างคือสินทรัพย์ที่จับต้องได้และสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ BSC ไม่ได้เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นสำหรับวัดทุนทางปัญญาขององค์กรโดยเฉพาะ แต่ได้พยายามที่จะทำให้เป็นระบบการบริหารจัดการขององค์กรและมีการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น (Sanchez and Canizares, 2007, pp. 409-430)

3. ประเภทของการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินงาน

การวัดผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนปฏิบัติขององค์กร ลักษณะของผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพทั้ง 4 มุมมอง (พสุ เดชะรินทร์, 2544, น. 38-45) ดังนี้

3.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง ผลการดำเนินงานขั้นสุดท้ายของกิจการซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ และด้านการลดลงของต้นทุน องค์กรจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ว่ามีแนวทางอย่างไร ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการตัวใหม่หรือรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ส่วนการลดต้นทุนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุน ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย การใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ผลการดำเนินงานด้านการเงินซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับรายได้และต้นทุนของกิจการมีตัวชี้วัด (พสุ เดชะรินทร์, 2544, น. 38-39) ดังนี้

3.1.1 ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth) องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการเพิ่มขึ้นของรายได้รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญ ประกอบด้วย การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ต่อรายได้ทั้งหมดหรือกำไรสุทธิ การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิมซึ่งก็จากการพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากกลุ่ม

ลูกค้าเดิม ตัวชี้วัดก็ได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของราคาตัวชี้วัดที่ใช้ ได้แก่ รายได้เพิ่มขึ้นหลังจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา ส่วนแบ่งการตลาด ตัวชี้วัดที่ใช้ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันในช่วงเวลาที่ผ่านมา

3.1.2 ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิตซึ่งประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น องค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มของผลผลิต ประกอบด้วยการลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง ต้นทุนต่อการผลิตหรือต้นทุนต่อพนักงานการลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ใช้ ได้แก่ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงหรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานต่อต้นทุนทั้งหมดการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การเพิ่มขึ้นของผลผลิตจะทำให้ต้นทุนลดลง ตัวชี้วัดที่ใช้ ได้แก่ รายได้ต่อพนักงานหรือผลผลิตต่อพนักงาน การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์หรือการลงทุน เพราะว่าองค์กรมีสินทรัพย์จำนวนมาก และสินทรัพย์ที่มีองค์กรใช้ไม่เต็มที่ทำให้เกิดต้นทุนกับองค์กรจึงต้องมีการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์กรต่อสินทรัพย์ทั้งหมดหรืออัตรากำไรใช้เครื่องจักรภายในโรงงานและผลตอบแทนจากการลงทุน

3.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการรักษาลูกค้ารายเดิม การแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพของสินค้าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุก ๆ ด้าน ด้วยการให้สิทธิพิเศษต่าง ๆ และการจัดบันทึกประวัติลูกค้าไว้เสมอเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ (พสุ เดชะรินทร์, 2544, น. 38-39) ดังนี้

3.2.1 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

3.2.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือรายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

3.2.3 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าทั้งหมดหรือจำนวนลูกค้าหรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

3.2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กรหรือตัวองค์กรเอง ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น ทั้งนี้มีการพบว่าลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 1 คน จะบอกต่อไปยังผู้บริโภคอีก 10 คน ถึงประสบการณ์ที่ดีของตนเอง โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า

3.2.5 กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่สามารถทราบถึงกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้ และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อนซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ (Activity-Based-Costing/ABC) จะทำให้ทราบต้นทุนต่อลูกค้าซึ่งในการกำหนดมุมมองต่อลูกค้า องค์กรจะต้องกำหนดกลุ่มของลูกค้าที่ตนเองจะมุ่งตอบสนองให้ชัดเจน จากนั้นก็จะแสวงหาคูณค่าที่องค์กรจะต้องนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนั้น คูณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้ามีอยู่ 3 ด้าน และองค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่าจะมุ่งนำเสนอคูณค่าในด้านใด องค์กรไม่สามารถเก่งในทุกด้านได้จะต้องเลือกที่จะเก่งในด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนคูณค่าในด้านอื่น ๆ นั้นองค์กรจะต้องรักษาไว้ไม่ให้อ่อนกว่ามาตรฐานโดยที่คูณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอ (พสุ เดชะรินทร์, 2544, น. 42) ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านสินค้าหรือบริการ (Product/Service Leadership) ซึ่งเป็นคูณค่าในด้านความเป็นผู้นำในด้านของสินค้าหรือบริการทั้งในด้านเทคโนโลยี การออกแบบการใช้งานด้วยการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) ได้แก่ การที่องค์กรดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้สามารถนำเสนอสินค้าหรือบริการได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำจะส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัว และเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา ดังนั้น การจัดทำมุมมองทางด้านลูกค้า องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใครคือลูกค้าหลักขององค์กร คูณค่าที่องค์กรจะนำเสนอให้กับลูกค้าหลักกลุ่มนั้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเป็นลูกค้าองค์กรนานๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น และทำให้กำไรต่อลูกค้าสูงขึ้นจะเห็นได้ว่ามุมมองด้านลูกค้านั้นเป็นการนำเสนอคูณค่าที่ลูกค้าต้องการ

3.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับเทคโนโลยี บริการใหม่ ๆ ขั้นตอนการส่งมอบงาน การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการกำหนดนโยบายส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อประสิทธิภาพ และคุณภาพของระบบงาน ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคูณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินมุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคูณค่าที่ลูกค้าต้องการโดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคูณค่า

(Value Chain) ที่ระบุไว้ว่าองค์การประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลัก (พสุ เดชะรินทร์, 2544, น. 40-43) ดังนี้

3.3.1 การขนส่งภายใน (Inbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบและ Inputs ต่าง ๆ เช่น การจัดหาวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้าการจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป - กลับกับแหล่งวัตถุดิบ

3.3.2 การปฏิบัติการ (Operations) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (Transforming Inputs into Final Product) ได้แก่ กิจกรรมการแปรรูปการประกอบการบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร และการทดสอบ

3.3.3 การขนส่งภายนอก (Outbound Logistics) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้า และบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดหาคลังสินค้า และการจัดตารางการเดินทางเพื่อขนส่งสินค้า

3.3.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้า และบริการขององค์การธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดทำรายการส่งเสริมการขาย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจำหน่าย และการกำหนดราคา

3.3.5 การให้บริการ (Customer Service) ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า และกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งได้เป็นดังนี้

3.3.5.1 การจัดหา (Procurement) ได้แก่ กิจกรรมหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อ Input เพื่อเข้ามาใช้กิจกรรมหลักต่าง ๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมในการขนส่งหรือเคลื่อนย้าย Input เหล่านั้น ซึ่ง Input เหล่านี้ประกอบไปด้วยวัตถุดิบ เครื่องจักรและเครื่องมือต่าง ๆ

3.3.5.2 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัย การพัฒนา การออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะกับองค์การและการแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่าง ๆ เป็นต้น

3.3.5.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน

3.3.5.4 การบริหารงานทั่วไปขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปขององค์กร การวางแผน การบัญชี และการเงิน เป็นต้น นอกจากนี้การใช้ (Value Chain) ในการวิเคราะห์แล้วยังสามารถวิเคราะห์ได้จากกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรโดยตรงก็ได้

3.4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and Growth Perspective) หมายถึง ผลการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการฝึกอบรมความรู้แก่พนักงาน การสำรวจความต้องการการศึกษา การให้ทุนการศึกษา การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับตำแหน่งงาน การประเมินผลทักษะความรู้ และความสามารถของพนักงานก่อนการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรเป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ (Balanced Scorecard) แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้การเติบโต และเตรียมตัวอย่างไร โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแห่งนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ และด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กรนั้น บุคลากรภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดทำให้องค์กรต่าง ๆ มักพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล (พสุ เดชะรินทร์, 2544, น. 43-45) ดังนี้

3.4.1 ทักษะ ความสามารถของพนักงาน (Skills) ซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปีหรือการกระทำ (Competency Test) หรือการทำ (Strategic Skills Coverage) เป็นการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กรและพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้น ๆ เพียงพอหรือยัง เป็นต้น

3.4.2 เจตคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจเจตคติของพนักงานอัตราการหมุนเวียนเข้า-ออกของพนักงาน (Turnover) ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน BSC เป็นเครื่องมือที่ได้พิสูจน์ให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจทุกประเภท ทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ได้กับทุกองค์กรในการติดตาม และในการสร้างอิทธิพลต่อประสิทธิผลของกลยุทธ์องค์กร (Kaplan and Norton, 2004, p. 17)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บรรณกิจ พรทวีโภคทรัพย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ต้นทุนการใช้ทรัพยากร ภายในประเทศของอุตสาหกรรมไก่สดแช่แข็งของไทย พบว่า ต้นทุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศ ใช้หลักการพิจารณาถึงต้นทุนและผลตอบแทนที่จะได้รับ โดยหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการนำ วัตถุดิบหรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตต่าง ๆ หรือ (DRC ratio) มาใช้ในการบริหารต้นทุนในการดำเนินงาน ของกิจการ โดย (DRC ratio) มีค่าน้อยกว่า 1 ทั้ง 2 ตัวอย่าง กล่าวคือ ตัวอย่างที่ 1 การพิจารณา สัดส่วนของผลตอบแทนต่อต้นทุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศ และตัวอย่าง ที่ 2 สัดส่วนของ ผลตอบแทนต่อต้นทุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศ (ค่า DRC ratio) มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่ามีความได้เปรียบในการบริหารทรัพยากรในการผลิต) โดยนัยสำคัญของผลการศึกษากล่าวโดยสรุปได้ว่า ทั้ง 2 กรณีของการศึกษาที่ได้ค่า DRC ratio น้อยกว่า 1 จะแสดงถึงการผลิตของอุตสาหกรรมไก่สดแช่แข็งมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์การของ 2 กรณีศึกษามีความได้เปรียบซึ่งจะส่งผลต่อการเสนอแนะนโยบายของประเทศที่จะสนับสนุน ส่งเสริมอุตสาหกรรมไก่สดแช่แข็งเพื่อการส่งออกต่อไป

พิชญา เพิ่มไทย และสรวิชัย บัญญัติ (2557) ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่องแนวทางการควบคุม ต้นทุนของผู้ประกอบการธุรกิจข้าวแต๋นในเขตอำเภอเมืองและอำเภอเกาะคา ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า 1) การควบคุมต้นทุนวัตถุดิบอยู่ในระดับร้อยละ 60 ซึ่งมีหลักฐานในการนำวัตถุดิบเก็บไว้ใน คลังสินค้า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตอยู่ในท้องถิ่นที่ประกอบธุรกิจ วัตถุดิบมีจำนวนเพียงพอ และราคา ของวัตถุดิบมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น-ลงตามสภาพของเศรษฐกิจ 2) การควบคุมต้นทุนแรงงานอยู่ใน ระดับร้อยละ 62.50 ซึ่งมีการบันทึกข้อมูลเวลาการเข้าทำงานของพนักงาน บันทึกข้อมูลการมาสาย ขาด ลาของพนักงาน การจ่ายค่าแรงงานมีทั้งรายวัน รายเดือน และจ้างเหมา ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน พนักงานส่วนใหญ่เป็นเครือญาติและคนในพื้นที่ 3) การควบคุมต้นทุนวัสดุอยู่ในระดับร้อยละ 66.25 ซึ่ง ประกอบด้วย การสั่งซื้อวัสดุ ใช้วิธีการโทรศัพท์สั่งซื้อจากร้านประจำพร้อมบริการส่งสินค้าของผู้ขาย มีการตรวจเช็คคุณภาพและจำนวนวัสดุก่อนรับ ตรวจนับปริมาณวัสดุคงเหลือในคลังสินค้าสม่ำเสมอ ใช้วัสดุอย่างคุ้มค่าและประหยัด 4) การควบคุมต้นทุนเครื่องจักร เครื่องมือ อยู่ในระดับร้อยละ 60.00 ประกอบด้วยหลักฐานในการจัดซื้อเครื่องจักร เครื่องมือใหม่ ทดแทนในส่วนที่เสื่อมสภาพหรือ หมดอายุการใช้งาน ซื้อวัสดุจากผู้ขายที่มีการรับประกันและบริการหลังการขายมีเครื่องจักรสำหรับเปลี่ยน หมุนเวียนใช้ในกรณีที่เครื่องจักรนั้นทำงานหนักเพื่อยืดอายุการทำงานเครื่องจักร และเลือกศูนย์ซ่อมที่ มาตรฐาน 5) การควบคุมต้นทุนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับร้อยละ 72.00 ซึ่งมีการจัดทำบัญชีรับ- จ่ายของธุรกิจ การหาลูกค้าและตลาดเพื่อกระจายสินค้า การกำหนดราคาสินค้าที่เหมาะสม การ ควบคุมยอดการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด การมีแผนสำรองการผลิตสินค้าเพิ่มเมื่อ

ตลาดมีความต้องการสูงกว่าปกติ กระบวนการรักษาฐานลูกค้า ควบคุมการผลิตสินค้าที่ถูกสุขอนามัย ปรับปรุงรสชาติ ลักษณะรูปร่างของข้าวแต๋นให้หลากหลาย และจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าโดยไม่รวมค่าขนส่ง

พิมพ์ชนก วรวัฒนนนท์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบจำลองต้นทุนฐานกิจกรรมในธุรกิจกระจายสินค้า พบว่า ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นแนวคิดที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในธุรกิจต่าง ๆ ได้ในระยะเวลาหนึ่งแล้วเนื่องจากช่วยให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงในการปฏิบัติงานทำให้สามารถวางกลยุทธ์และทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม สำหรับกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าร่วมกันนั้น แบบจำลองต้นทุนฐานกิจกรรมจะเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์หาต้นทุนที่แท้จริงในการกระจายสินค้า และช่วยให้ทราบถึงต้นทุนที่มาจากต้นทุนอันจะทำให้สามารถบริหารต้นทุนรวมถึงกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ แม้กรณีที่ทรัพยากรไม่ได้ถูกใช้ประโยชน์ร่วมกัน ผลแบบจำลองยังสามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อดูประสิทธิภาพการบริหารต้นทุนการใช้ทรัพยากร มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน อันจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ และกิจกรรมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รังสรรค์ ม่วงโสธร (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ต้นทุน-ประสิทธิผลในการบริหารจัดการความปลอดภัย พบว่า บริษัทใช้ต้นทุนเชิงกิจกรรม (Activity-Based Costing) ในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย (OHSAS 18001 และ/หรือ TIS 18001) ซึ่งใช้เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลในการบริหารจัดการความปลอดภัย โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง จำนวน 8 บริษัท ในปีงบประมาณ 2546 ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถนำไปใช้เพื่อวางแผนการจัดสรรงบประมาณกิจกรรมความปลอดภัยได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของจำนวนกิจกรรม และการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยใช้ต้นทุนต่อหน่วยเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับตรวจสอบถึงการใช้จ่ายทรัพยากร งบประมาณ และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ เมื่อนำกลยุทธ์ไปปรับใช้แล้วมีการดำเนินการติดตามและปรับปรุงแก้ไขการบริหาร ต้นทุนความปลอดภัยไปพร้อมด้วยจึงส่งผลการวิเคราะห์ต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุนความปลอดภัย ดังนั้นควรที่จะทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีจะทำให้เห็นแนวโน้มหรือ สามารถพยากรณ์ถึงการใช้จ่ายทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

ศรุต วรณกุล (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารต้นทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพกลุ่มอาชีพเครื่องเงินชุมชนวัดนันทาราม มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาโครงสร้างต้นทุนการผลิตและการปฏิบัติงานของกลุ่มอาชีพเครื่องเงินชุมชนวัดนันทาราม 2) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารต้นทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพสำหรับการแข่งขันของกลุ่มอาชีพเครื่องเงินชุมชนวัดนันทาราม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ประธานกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 ราย ผลการศึกษา พบว่า โครงสร้างต้นทุนในการผลิตและแนวทางในการบริหาร

หารต้นทุน ต้นทุนจากการผลิตเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการซื้อวัตถุดิบมาเพื่อทำการผลิตให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป ประกอบด้วยวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต จากการสัมภาษณ์ ประธานกลุ่มอาชีพเครื่องเงินเกี่ยวกับต้นทุนวัตถุดิบทางตรงในเรื่องต้นทุนการซื้อวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายในการผลิต เช่น วัตถุดิบทางตรง (Direct Material) เป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตเครื่องเงินประกอบด้วย ไม้ไผ่ที่ขึ้นรูปแล้ว ยางรัก ทองคาเปลว และซาต เป็นต้น จากการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มอาชีพทำเครื่องเงิน ชุมชนวัดนันทารามดำเนินธุรกิจด้านเครื่องเงินที่ต่อเนื่องตั้งแต่การหาแหล่งวัตถุดิบ ดำเนินการผลิต จัดจำหน่าย ขนส่งรวมถึงการค้าต่างประเทศ เฉพาะในส่วนของธุรกิจเครื่องเงินในประเทศไทยมีมูลค่าการจัดซื้อ/จัดหามากกว่าล้านบาท และมีผู้ค้าเกี่ยวข้องเป็นจำนวนมากตามกิจกรรมหลัก ดังนี้ 1) การจัดหา (Procurement) 2) การขนส่ง (Transportation) 3) การจัดเก็บ (Warehousing) และ 4) การกระจายสินค้า (Distribution) ดังนั้นการบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสมคือการทำกลุ่มมีความรู้ความเข้าใจในระบบและกิจกรรมหลักของกิจการซึ่งจะช่วยให้กลุ่มสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างเหมาะสม

สลักฤทัย สมฤทธิ์ และไพฑูริย์ อินตะขัน (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารต้นทุนและผลตอบแทนผลิตภัณฑ์จากผ้าทอไทลื้อ อำเภอยางตลาด จังหวัดพะเยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทชุมชนและกระบวนการทอผ้าของกลุ่มทอผ้าไทลื้อตลอดจนวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนผลิตภัณฑ์จากผ้าทอไทลื้อเพื่อหาแนวทางในการบริหารต้นทุนของการทอผ้าไทลื้ออำเภอยางตลาด จังหวัดพะเยา ประชากร คือ สมาชิกกลุ่มทอผ้าไทลื้อ ตำบลห้วยวน อำเภอยางตลาด จังหวัดพะเยา จำนวน 54 คน และใช้แบบสัมภาษณ์และสถิติพรรณนาเพื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า บริบทชุมชน ตำบลห้วยวนเป็นหนึ่งในสิบตำบลของอำเภอยางตลาด จังหวัดพะเยาซึ่งประกอบด้วยหมู่บ้านทั้งหมด 15 หมู่บ้าน มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ ประชาชนส่วนใหญ่มิมีความร่วมมือในกิจกรรมและโครงการของชุมชนมีแกนนำที่เข้มแข็ง มีการใช้กลุ่มอาชีพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจรากฐานของชุมชน โดยกลุ่มทอผ้าไทลื้อมีผู้ประกอบการทั้งหมดเป็นหญิง 54 คน ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 51 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่สมรสแล้ว ระดับการศึกษาของผู้ประกอบการอยู่ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และประกอบอาชีพทอผ้าไทลื้อเป็นอาชีพเสริมทั้งหมดคือทอผ้าหลังจากเสร็จสิ้นจากฤดูกาลทำไร่ทำนาหรือหลังจากว่างจากการค้าขายตลอดจนกระบวนการทอผ้าส่วนใหญ่ใช้การทอมือและเครื่องจักรผสมผสานกัน ต้นทุนในการลงทุนผลิตผลิตภัณฑ์จากผ้าทอไทลื้อประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรกและค่าใช้จ่าย

สุวัฒน์ มหาสุวีระชัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปรับปรุงการบริหารต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมวัสดุทนไฟโดยใช้ต้นทุนตามกิจกรรม พบว่า ต้นทุนวัสดุการผลิตแปรผันและวัสดุการผลิตคงที่ตามวิธีของต้นทุนกิจกรรมมีความถูกต้องแม่นยำและสามารถอธิบายได้ชัดเจนว่าวิธีการคำนวณแบบเดิม เช่น สำหรับผลิตภัณฑ์อิฐอะลูมิเนียมต้านัน ค่ารวมได้วัสดุการผลิตแปรผันต่ำซึ่งเป็น

ผลจากการเลือกใช้ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่เหมาะสม และคำนวณได้สะท้อนการผลิสูงกว่าเดิมสรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้านการปรับปรุงต้นทุนมาตรฐานโดยใช้ต้นทุนกิจกรรมนั้นทำให้ได้ต้นทุนการผลิตมาตรฐานที่มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้นและสามารถอธิบายให้เข้าใจถึงที่มาของต้นทุนการผลิตได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การที่โรงงานตัวอย่างนั้นมีลักษณะผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมีกระบวนการผลิตที่แตกต่างกันอีกทั้งยังมีลักษณะของต้นทุนร่วมหรือต้นทุนของหน่วยงานบริการที่มีมูลค่าสูงซึ่งลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องหรือเหมาะสมกับต้นทุนกิจกรรม แต่ไม่ได้เป็นข้อสรุปว่าการใช้ต้นทุนตามกิจกรรมจะให้ผลดีมีความถูกต้องหรือให้ผลที่น่าเชื่อถือและมีความเหมาะสมกับลักษณะอุตสาหกรรมอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามการเลือกใช้วิธีการใด ๆ ควรต้องเลือกดูจากจุดเด่นและจุดด้อยของวิธีการที่มีส่วนให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น วัตถุประสงค์ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร, การลงทุน และลักษณะของอุตสาหกรรมจึงจะให้ผลการดำเนินงานที่เหมาะสมได้

สุวรรณ หวังเจริญเดช (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจ SMEs ผลงานวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) จะนำมาใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและทำกำไรได้เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์อยู่ 2 ประการ คือ 1) เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำลง 2) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่การจะบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการได้นั้นผู้ประกอบการจะต้องทำการศึกษาถึงความหมายและการบริหารจัดการโลจิสติกส์ กิจกรรมหลักโลจิสติกส์ โครงสร้างต้นทุนกับกิจกรรมโลจิสติกส์ การบริหารจัดการ SMEs ด้วยระบบบัญชี การวางแผนการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจ SMEs การวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ และการคำนวณต้นทุนเพื่อกำหนดราคาขายถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจ SMEs ต้องตระหนักถึงในการวางแผนและควบคุมกิจกรรมโลจิสติกส์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการ SMEs ประสบความสำเร็จและทำให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

อรพรรณ ประพาสชลาพันธ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบูรณาการระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารต้นทุนการประกอบรถยนต์ของโรงงานประกอบรถยนต์ พบว่า โรงงานประสบปัญหาการบริหารต้นทุน เนื่องจากการบูรณาการระบบฐานข้อมูลที่ใช้อยู่ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารต้นทุน จากนั้นจึงได้ทำการจัดกลุ่มรหัสต้นทุนกับหมายเลขบัญชีใหม่โดยทำการแจกแจงประเภทของต้นทุนให้แสดงรายละเอียดมากขึ้น คือ ต้นทุนบำรุงรักษา ประกอบด้วยต้นทุนบำรุงรักษาเมื่อเสียค่าบำรุงรักษาตามระยะเวลา ค่าบำรุงรักษาใหญ่และต้นทุนปรับปรุงทั่วไป เป็นต้น ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยด้วยจึงสามารถนำผลต้นทุนต่อหน่วยที่ได้มาใช้วางแผนการทำกิจกรรมลดต้นทุนได้ นอกจากนั้นแล้ว การบูรณาการระบบฐานข้อมูลเพื่อการ

บริหารต้นทุนยังทำให้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงของแต่ละหน่วยงานซึ่งสามารถนำไปใช้ในการติดตามตรวจสอบและวัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานได้ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ได้พัฒนาขึ้นสามารถช่วยให้โรงงานลดระยะเวลาในการดำเนินงานลงได้ พนักงานเกิดความพึงพอใจและทำให้การคำนวณต้นทุนในการดำเนินงานเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เพราะมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

Gonzalez and Leopoldo (2005 : 25-47) ได้ศึกษาการวัดการปฏิบัติการใช้ระบบแรงผลักดันในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า การวิจัยนี้เป็นการจัดเตรียมการประเมินค่าของการใช้ระบบแรงผลักดันเพื่อพัฒนาเครื่องชี้วัดเค้าโครงธุรกิจ SMEs นั้นสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับธุรกิจเพื่อเป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ ระบบที่เป็นแรงผลักดันให้สามารถจัดเตรียมการวิเคราะห์พฤติกรรมสิ่งแวดล้อมสู่การนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานที่ซับซ้อน จากนั้นจึงนำกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนมากขึ้น โดยผู้บริหารให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์การจัดตั้งฝ่ายที่ใช้ในการติดตามการประเมินผลและควบคุมการใช้กลยุทธ์นั้นให้มีความถูกต้องเพิ่มมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวนี้ล้วนจะขับเคลื่อนปัจจัยแห่งความสำเร็จ กิจกรรมควรจะมีการควบคุมเกี่ยวกับการคิด การปรับปรุง การปฏิบัติงานภายในกิจการรวมทั้งศึกษาในสิ่งที่เป็นแรงผลักดันสู่รูปแบบการสร้างข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เกี่ยวกับด้านกระบวนการภายในกิจการสู่กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ

Ilori, Oke and Sanni (2000 : 333-342) ได้ศึกษาการบริหารจัดการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในบริษัทคัดเลือกอาหารในประเทศไนจีเรีย พบว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเครื่องสร้างที่เป็นแก่นแท้และมีความเป็นไปได้ในระยะยาว บริษัทพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีการสร้างแนวคิด การกลั่นกรองความคิด การพัฒนาความคิดและการทดสอบ การพัฒนากลยุทธ์ การตลาด การวิเคราะห์ทางธุรกิจ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การทดสอบการตลาดของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และบริษัทวางแผนและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยทีมผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายพร้อมด้วยหัวหน้าแผนกวิจัยและพัฒนา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จึงต้องคำนึงถึงยอดขาย และต้นทุนตลอด ช่วยอายุผลิตภัณฑ์ควบคู่ไปกับการวางแผนต้นทุนเป้าหมายแต่บริษัทอาหารยังประสบปัญหาเงินลงทุนในการวิจัยและพัฒนาจำนวนมากเพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

Jung, Wang and Wu (2009 : 164-183) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารต้นทุน และคุณภาพของสินค้า การจัดการคุณภาพทั้งระบบ และการปรับปรุงการบริหารโครงการระหว่างประเทศในการวัดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การ พบว่า การวัดกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างแตกต่างแนวคิดในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งระบบที่ทำการศึกษามีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงาน

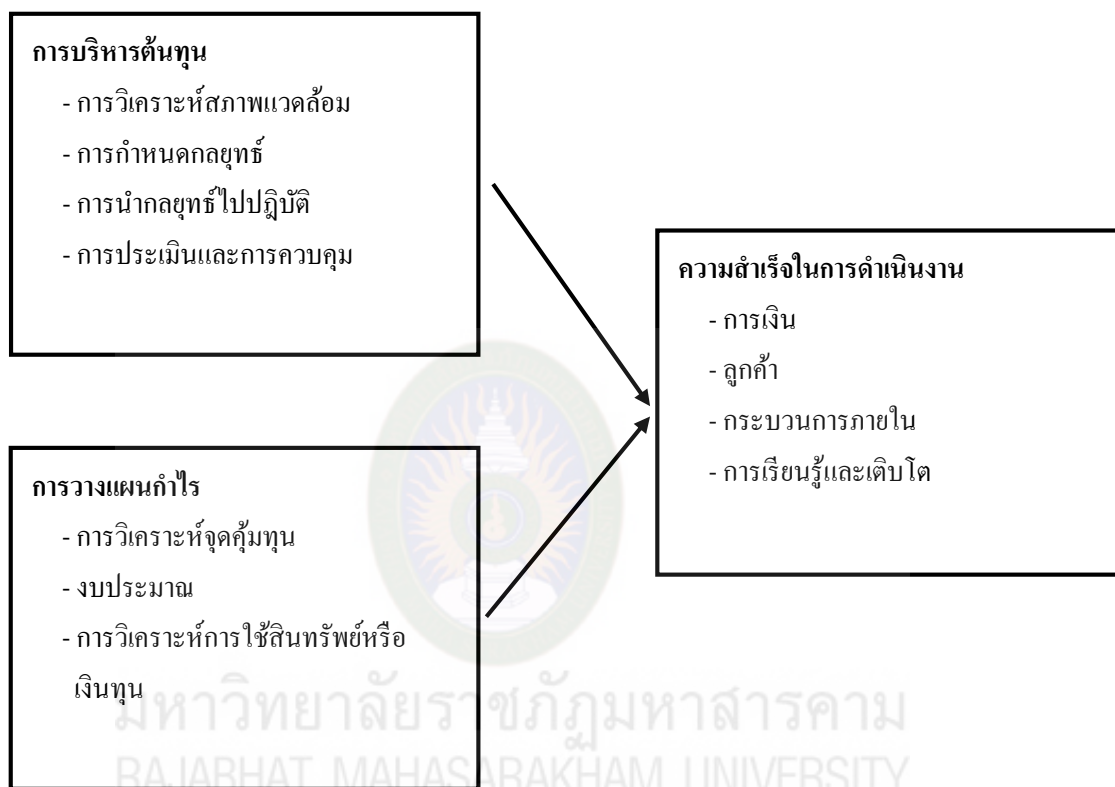
ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และการจัดการผลิตภัณฑ์ และกระบวนการพบว่า กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับผลการดำเนินงานขององค์กร แต่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมีตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของ TQM เป็นตัวแปรแทรก นอกจากนี้ยังพบว่าองค์ประกอบของ TQM ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลขององค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับพนักงานและภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานมากกว่าองค์ประกอบของ TQM ที่เป็นเทคโนโลยีขององค์กร ได้แก่ ความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และการบริหารผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลจากการวิจัยในเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารขององค์กรตัดสินใจนำกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและกลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์ใด ๆ ไปปฏิบัติในองค์กรจะต้องมีกลไกในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การใช้ภาวะผู้นำ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพนักงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติจึงจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามความคาดหวังจะเห็นได้ว่าการบริหารต้นทุนเป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

Phongpetra and Johri (2011 : 17-37) ได้ศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารต้นทุนและกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจซึ่งเป็นผู้ผลิตรถยนต์ในประเทศไทย พบว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ทางการศึกษามี 2 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วย กลยุทธ์การสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม และกลยุทธ์ที่บูรณาการระหว่างการสร้างเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่างส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วยกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน และกลยุทธ์การผลิต ส่วนผลการดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานด้านตลาด ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนการลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ที่เป็นทุน มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และมูลค่าเพิ่มทางการตลาด

Voola and O'Cass (2010 : 245-266) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารต้นทุนและการสร้าง ความแตกต่าง การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของตลาด การมุ่งเน้นตลาดเชิงรุก และผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการมุ่งเน้นตลาดเชิงรุก และกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์

เชิงบวกกับการมุ่งเน้นตลาดเชิงรุก การมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการมุ่งเน้นตลาดเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย