

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม

ในการศึกษารุ่นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาการประเมินผลผลิตภาพของ บริษัท เซตาซ่า ประเทศไทย จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้แนวคิดเรื่องการวัดผลการดำเนินงาน ที่ประกอบด้วย 5 แนวคิด (Blocher and Other, 2005) การจัดการการเพิ่มผลผลิต (Managing Productivity) ประสิทธิภาพการจัดการการตลาด (Managing Marketing Effectiveness) วัเคราะห์ปัจจัย การเติบโต (Growth Factor) วัเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Price Recovery Factor) และวัเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต (Productivity Factor) โดยได้นำข้อมูลจากรายงานทางการเงิน ประจำปี พ.ศ.2546 – พ.ศ.2550 มาใช้ในการวิเคราะห์

5.1 สรุปผลการศึกษา

1. การจัดการการเพิ่มผลผลิต (Managing Productivity)

การวัดการเพิ่มผลผลิตโดยรวม

โดยประเมินจากผลผลิตรวมที่ได้ทั้งหมด พบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ. 2550 ประสิทธิภาพโดยรวมด้านการดำเนินงานของหนังสือสำเร็จรูป ลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 0.0112 ได้ลดลงเป็น 0.0063, 0.0037, 0.0053 และ 0.0067 ตามลำดับ ส่วนหนังสือส่วนล่าง พบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2550 ประสิทธิภาพโดยรวมด้านการดำเนินงานของหนังสือส่วนล่างลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 0.0052 ได้ลดลงเป็น 0.0042, 0.0027, 0.0025 และ 0.0028 ตามลำดับ

โดยประเมินจากรายได้ที่ได้ทั้งหมด พบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2550 ประสิทธิภาพโดยรวมด้านการเงินของหนังสือสำเร็จรูปลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 1.0515 ได้ลดลงเป็น 1.0468, 1.0005, 1.0503 และ 1.0497 ตามลำดับ สำหรับหนังสือส่วนล่างพบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2550 ประสิทธิภาพโดยรวมด้านการเงินของหนังสือส่วนล่างลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 1.0515 ได้ลดลงเป็น 1.0468, 1.0005, 1.0503 และ 1.0497 ตามลำดับ

การวัดการเพิ่มผลผลิตบางส่วน

โดยวัดจากผลผลิตที่ได้ทั้งหมด และแยกหารด้วย ปัจจัยการผลิตที่สำคัญดังนี้ คือ ต้นทุนค่าวัตถุดิบใช้ไป ต้นทุนค่าเคมี ต้นทุนค่าใช้จ่ายโรงงาน และค่าใช้จ่ายขายและดำเนินงาน พบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2550 ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานซึ่งคำนวณจากค่าวัตถุดิบใช้ไปของหนังฟอกสำเร็จรูปเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 0.0316 ได้เพิ่มขึ้นเป็น 0.0142, 0.0255, 0.0174 และ 0.0206 ตามลำดับ ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานคำนวณจากค่าใช้จ่ายเคมี ของหนังฟอกสำเร็จรูปลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 3.9435 ได้ลดลงเป็น 0.2458, 0.1829, 0.2312 และ 0.2413 ตามลำดับ ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานคำนวณจากค่าใช้จ่ายโรงงาน ของหนังฟอกสำเร็จรูปลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 0.0654 ได้ลดลงเป็น 0.0632, 0.0568, 0.0618 และ 0.0622 ตามลำดับ ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานคำนวณจากค่าใช้จ่ายโรงงาน ของหนังฟอกสำเร็จรูปลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2547 มีค่า 0.1351 ได้ลดลงเป็น 0.0449, 0.0765 และ 0.1112 ตามลำดับ

สำหรับหนังส่วนล่าง พบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2550 ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานซึ่งคำนวณจากค่าวัตถุดิบใช้ไปของหนังฟอกสำเร็จรูปเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 0.0063 ได้เพิ่มขึ้นเป็น 0.0094, 0.0127, 0.0086 และ 0.0082 ตามลำดับ ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานคำนวณจากค่าใช้จ่ายเคมี ของหนังส่วนล่างลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 1.8334 ได้ลดลงเป็น 0.1636, 0.0909, 0.1139 และ 0.0963 ตามลำดับ ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานคำนวณจากค่าใช้จ่ายโรงงาน ของหนังฟอกสำเร็จรูปลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 0.0444 ได้ลดลงเป็น 0.0421, 0.0283, 0.0339 และ 0.0248 ตามลำดับ ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานคำนวณจากค่าใช้จ่ายโรงงาน ของหนังฟอกสำเร็จรูปลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2547 มีค่า 0.0899 ได้ลดลงเป็น 0.0223, 0.0376 และ 0.044 ตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพการจัดการการตลาด(Managing Marketing Effectiveness)

ผลต่างด้านราคาขายของหนังฟอกสำเร็จรูป

พบว่าในทุกๆ ปีที่ทำการศึกษา นั้นสามารถดำเนินงานด้านราคาขายได้ตามที่ประมาณการไว้ เนื่องมาจากราคาที่ขายจริงนั้นบริษัทมีนโยบายว่าห้ามขายหนังฟอกสำเร็จต่ำกว่าราคาที่ประมาณการ คือ สแควฟุตละ 60 บาท โดยผลต่างด้านราคาขายที่มากกว่าประมาณการที่ตั้งไว้คิดเป็นจำนวนเงินเรียงตามปีที่ทำการศึกษา ได้ดังนี้ ปีพ.ศ.2546 163,015,181.46 บาท ปีพ.ศ.

2547 32,667,513.57 บาท ปีพ.ศ.2548 41,302,709.84 บาท ปีพ.ศ.2549 44,489,210.22 บาท และ
สุดท้ายปีพ.ศ.2550 31,506,791.25 บาท

ผลต่างด้านราคาขายของหนังสือส่วนล่าง

พบว่าในปีพ.ศ.2546 และ พ.ศ.2547 มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้
เท่ากับ 1,064,958,279.00 บาท และ 117,788,913.00 บาท ตามลำดับ ซึ่งทั้งสองปี ราคาขายที่ขายได้
จริงต่ำกว่าราคาขายตามงบประมาณที่ตั้งไว้ เป็นเพราะว่าเมื่อทำการขายสินค้าไปในครั้งแรกลูกค้า
ทำการยกเลิกหนังสือมาทั้งล็อต และบริษัทไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงคุณภาพหนังสือในล็อตนั้นๆ ได้ ถึง
ได้ทำการขายออกไปตามสภาพให้กับลูกค้าเจ้าอื่น

ส่วนในปีพ.ศ.2548 ถึง 2550 มีผลการดำเนินงานสูงกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ เท่ากับ
525,980.00 บาท 5,445,790.00 บาท และ 2,822,048.00 บาท ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามปี ราคาขายที่ขาย
ได้จริงสูงกว่าราคาขายตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ต่างจาก ปีพ.ศ.2546 และ 2547 โดยบริษัทได้ทำการ
ปรับปรุงคุณภาพหนังสือให้ได้ตามมาตรฐานที่ต้องผลิต จึงทำให้สามารถกำหนดราคาขายได้สูงกว่า ปี
พ.ศ.2546 และ 2547

ผลต่างด้านปริมาณของหนังสือสำเร็จรูป

พบว่าในปีทุกๆ ปีที่ทำการศึกษานั้นสามารถดำเนินงานด้านปริมาณขายได้ตามที่
ประมาณการไว้ เนื่องจากบริษัทจะผลิตหนังสือเมื่อมีลูกค้าสั่งมาเท่านั้น จะไม่ผลิตรอเพื่อที่จะขาย
ดังนั้นจำนวนหน่วยขายตามงบประมาณที่ตั้งไว้ส่วนใหญ่จะเป็นผลรวมของ Order ที่ลูกค้าสั่ง
เพราะว่าการผลิตรอเพื่อ หรือว่าเสียค่าแต่ละรุ่นๆ จะมีการผลิตเป็นปี ดังนั้นการสั่ง Order จะทำการ
สั่งในระยะยาว ถึงสามารถคาดคะเนและประมาณการยอดขายได้ โดยผลต่างด้านราคาขายที่
มากกว่าประมาณการที่ตั้งไว้คิดเป็นจำนวนเงินเรียงตามปีที่ทำการศึกษา ได้ดังนี้ ปีพ.ศ.2546 เป็น
33,308,861.46 บาท ปีพ.ศ.2547 เป็น 6,347,733.57 บาท ปีพ.ศ.2548 เป็น 1,109,749.84 บาท ปีพ.ศ.
2549 เป็น 147,470.22 บาท และสุดท้ายปีพ.ศ.2550 เป็น 21,772,091.25 บาท

ผลต่างด้านปริมาณของหนังสือส่วนล่าง

พบว่าในปีพ.ศ.2546 และ พ.ศ.2547 มีผลการดำเนินงานสูงกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้
เท่ากับ 29,621,571.00 บาท และ 47,636,537.00 บาท ตามลำดับ ซึ่งทั้งสองปี จำนวนหน่วยขายที่ขาย
ได้จริงสูงกว่าจำนวนหน่วยขายตามงบประมาณที่ตั้งไว้

ส่วนในปีพ.ศ.2548 ถึง 2550 มีผลการดำเนินงานต่ำกว่าที่ตั้งเป้าหมายไว้ เท่ากับ
36,133,770.00 บาท 9,325,260.00 บาท และ 1,018,752.00 บาท ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามปี ปริมาณขาย
ที่ขายได้จริงต่ำกว่าปริมาณขายตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ต่างจาก ปีพ.ศ.2546 และ 2547 เนื่องจาก
ตั้งแต่ปีพ.ศ.2548 เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมปลายทางของอุตสาหกรรมฟอก

หนัง เช่น โรงงานผลิตรองเท้า โรงงานผลิตเสื้อผ้ากีฬา จึงเป็นผลให้ลูกค้าบางรายทำการปิดตัวไป และทำการยกเลิก Order ที่เคยสั่งไว้

3. การวิเคราะห์การเติบโต (Growth factor)

ผลการดำเนินงานในปีพ.ศ.2547 และปีพ.ศ.2548 เมื่อเทียบกับปีพ.ศ.2546 และปีพ.ศ.2547 ตามลำดับ พบว่าราคาขายในปีพ.ศ.2547 และปีพ.ศ.2548 มีราคาขายที่ต่ำกว่าและปริมาณผลผลิตมีปริมาณต่ำกว่า ทำให้มีรายได้ต่ำกว่าปี พ.ศ. 2546 และ พ.ศ.2547 ตามลำดับ

สำหรับปีต่อๆ มาคือ ปีพ.ศ.2549 และปีพ.ศ.2550 พบว่าผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับปีพ.ศ.2548 และปีพ.ศ.2549 ตามลำดับ พบว่าราคาขายในปีพ.ศ.2549 และปีพ.ศ.2550 มีราคาขายที่สูงกว่าและปริมาณผลผลิตมีปริมาณสูงกว่า ทำให้มีรายได้สูงกว่าปีพ.ศ.2548 และปีพ.ศ.2549 ตามลำดับ ซึ่งทั้งสองประเภทมีผลการดำเนินงานเหมือนกัน และไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งหนึ่งฟอกสำเร็จรูป และหนังส่วนล่าง

4. การวิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Price Recovery Factor)

พบว่าในแต่ละปีๆ มีราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงทั้งของหนังฟอกสำเร็จรูปและหนังส่วนล่างมีราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงมีทั้งเพิ่มขึ้นและลดลงสลับกันไปในแต่ละปี โดยหนังฟอกสำเร็จมีราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงลดลงจากปีก่อนหน้าคือปีพ.ศ.2547 ปีพ.ศ.2549 และปีพ.ศ.2550 ส่วนหนังส่วนล่างที่มีราคาขายเกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงลดลงจากปีก่อนหน้าคือปีพ.ศ.2546 และปีพ.ศ.2550

สำหรับปีที่หนังฟอกสำเร็จมีราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าคือปีพ.ศ.2546 และปีพ.ศ.2548 สำหรับหนังส่วนล่างปีที่มีราคาขายเกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าคือปีพ.ศ.2547 ปีพ.ศ.2548 และปีพ.ศ.2550

5. การวิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต (Productivity Factor)

พบว่าผลผลิตในปีพ.ศ. 2547 การเพิ่มผลผลิตของต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 787 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดมีการเพิ่มผลผลิตเพิ่มขึ้นมูลค่า 134 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายอื่นมีการเพิ่มผลผลิตเพิ่มขึ้นมูลค่า 67 ล้านบาท รวมทั้งหมดเพิ่มขึ้นมูลค่า 988 ล้านบาท

พบว่าผลผลิตในปีพ.ศ. 2548 การเพิ่มผลผลิตของต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น 461 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดมีการเพิ่มผลผลิตเพิ่มขึ้นมูลค่า 6 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายอื่นมีการเพิ่มผลผลิตลดลงมูลค่า 0.48 ล้านบาท รวมทั้งหมดเพิ่มขึ้นมูลค่า 466.52 ล้านบาท

พบว่าผลผลิตในปีพ.ศ. 2549 การเพิ่มผลผลิตของต้นทุนการผลิตลดลง 48 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดมีการเพิ่มผลผลิตลดลงมูลค่า 0.6 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายอื่นมีการเพิ่มผลผลิตเพิ่มขึ้นมูลค่า 4 ล้านบาท รวมทั้งหมดลดลงมูลค่า 44.60 ล้านบาท

พบว่าผลผลิตในปีพ.ศ. 2550 การเพิ่มผลผลิตของต้นทุนการผลิตลดลง 3.7 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายในการขายและการตลาดมีการเพิ่มผลผลิตลดลงมูลค่า 1.3 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายอื่นมีการเพิ่มผลผลิตเพิ่มขึ้นมูลค่า 3.6 ล้านบาท รวมทั้งหมดลดลงมูลค่า 1.40 ล้านบาท

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาการประเมินผลผลิตภาพของบริษัท เซดาซ่า ประเทศไทย จำกัด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตของบริษัท ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ และยอดการตั้งสินค้าล่วงหน้าจากบริษัทลูกค้าที่สั่งซื้อสินค้าล่วงหน้า เพราะว่าบริษัทปัจจุบันกำลังการผลิตของบริษัทยังไม่เต็ม ยังสามารถผลิตและพอกหน้งได้ตามคำสั่งของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วาทีศศิลป์ ศิริปัญญาวัฒน์ (2544) ที่พบว่า พบว่าเนื่องจากสภาพปัจจุบันผู้ประกอบการผลิตผักและผลไม้บรรจุกระป๋องในจังหวัดเชียงใหม่และลำปางประสบกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและมีแนวโน้มผู้บริโภครายในอนาคลดลง ดังนั้นทุกโรงงานจึงได้ทำการปรับตัวโดยพยายามลดต้นทุนการผลิต ในขณะเดียวกันก็ได้หาทางปรับปรุงผลผลิตภาพการผลิตให้สูงขึ้น และยังพบอีกว่าผู้บริหารโรงงานได้ปรับปรุงผลผลิตภาพในการผลิตและปรับปรุงผลผลิตภาพด้านการจัดการควบคู่กันไป

2. ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ได้แก่ ต้นทุนการผลิตซึ่งแยกได้เป็น ค่าวัตถุดิบที่ใช้ไป ค่าใช้จ่ายเคมี และค่าใช้จ่ายโรงงาน ซึ่งสอดคล้องต่อผลการศึกษาของ ผงจวด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2549) ที่พบว่าปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานมากที่สุดคือ ค่าใช้จ่ายในการผลิต และค่าใช้จ่ายผันแปรอื่นๆ

3. ปริมาณผลผลิตและราคาต่อสแกวฟุตที่ขายได้มีผลกระทบต่อ ผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งสอดคล้องต่อผลการศึกษาของ ผงจวด ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา (2549) ที่พบว่า ผลิตรภัณฑ์ฝั้่งเป็นสินค้าเกษตรที่ใช้เป็นวัตถุดิบ เน้นการจำหน่ายปริมาณมากและกำไรต่อหน่วยต่ำ หากราคาขายลดลงหรือราคาวัตถุดิบที่ซื้อเพิ่มขึ้น จะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานมาก

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพโดยรวมด้านการดำเนินงานของห้างฟอกสำเร็จรูป ลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 0.0112 ได้ลดลงเป็น 0.0063, 0.0037, 0.0053 และ 0.0067 ตามลำดับ ส่วนหนึ่งส่วนล่าง พบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2550 ประสิทธิภาพโดยรวมด้านการดำเนินงานของหนึ่งส่วนล่างลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 0.0052 ได้ลดลงเป็น 0.0042, 0.0027, 0.0025 และ 0.0028 ตามลำดับ และเมื่อประเมินจากรายได้ที่ได้ทั้งหมด พบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2550 ประสิทธิภาพโดยรวมด้านการเงินของห้างฟอกสำเร็จรูป ลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 1.0515 ได้ลดลงเป็น 1.0468, 1.0005, 1.0503 และ 1.0497 ตามลำดับ สำหรับหนึ่งส่วนล่างพบว่า ระหว่างปี พ.ศ.2547 ถึง ปี พ.ศ.2550 ประสิทธิภาพโดยรวมด้านการเงินของหนึ่งส่วนล่างลดลงอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ปี พ.ศ.2546 มีค่า 1.0515 ได้ลดลงเป็น 1.0468, 1.0005, 1.0503 และ 1.0497 ตามลำดับ จึงเป็นเหตุให้รายได้ของบริษัท ได้ลดลงอย่างต่อเนื่อง และรุนแรง ซึ่งเป็นผลมาจากปริมาณ ยอดขาย และยอดผลิตที่ลดลง จากการศึกษาถึงแม้ว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านราคาขายนั้นจะเพิ่มขึ้น แต่เมื่อเปรียบเทียบกับยอดรายได้แล้วลดลง

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารของบริษัทเซคาซ่า ประเทศไทย จำกัด คือ บริษัทควรที่จะเพิ่มยอดขาย และเพิ่มปริมาณการผลิต ให้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน สังกัดได้จากการบริษัทได้เปรียบเทียบ การตลาดจากราคาขายที่เพิ่มขึ้น แต่ว่ายอดขายกลับลดลง ถ้าบริษัทสามารถเพิ่มยอดขายและยอดผลิตได้ จะทำให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีกำไรสูงสุด

5.4 ประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม

เนื่องจากในข้อจำกัดด้านเวลา ดังนั้น ถ้าผู้สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติม ควรจะศึกษาเพิ่มเติม โดยการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อจะได้เห็นทิศทาง และ แนวโน้มทางการตลาดของอุตสาหกรรมฟอกหนังทั้งตลาด