

## ผลประโยชน์และต้นทุนในการจัดทำ ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 ในประเทศไทย

วารสารวิชาชีพบัญชี ปีที่ 2 ฉบับที่ 5 (ธันวาคม 2549) หน้า 29-36

รองศาสตราจารย์

ดร.พนารัตน์ ปานมณี

ภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

**คำย่อ:** การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) หาดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากการจัดทำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 ในเชิงธุรกิจ โดยการสำรวจความเห็นของลูกค้า พนักงาน และบริษัท (ผู้บริหารระดับสูง) 2) ศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการจัดการของผู้บริหารในมุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากองค์กรได้รับ ISO 9000 ได้แก่ มุมมองด้านนวัตกรรม มุมมองด้านการจัดการภายใน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน 3) วิเคราะห์เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากองค์กรได้รับใบรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การศึกษาค้างนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์หาคำตอบจากบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 444 บริษัท แยกเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต 384 บริษัท และบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการ 96 บริษัท โดยแยกแบบสอบถามออกเป็น

3 ส่วน ส่วนที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้แทนตอบในฐานะเป็นตัวแทนบริษัท ส่วนที่ 2 ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลาง ตอบแทนพนักงาน ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของลูกค้า มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Chi-square test สัดส่วน 2 กลุ่มที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

### ผลของการศึกษานี้มีดังนี้

ข้อ 1 หลังจากบริษัทได้รับใบรับรอง ISO 9000 มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เกิดขึ้นเรียงตามลำดับตามจำนวนผู้ตอบจากมากไปหาน้อยในแต่ละด้านดังต่อไปนี้ คือ

1.1 ดัชนีชี้วัดทางด้านการจัดการภายใน การจัดการระบบเอกสารและข้อมูลดีขึ้น จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น

1.2 ดัชนีชี้วัดทางด้านลูกค้า ระดับความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาดสากลมีมากขึ้น

1.3 ดัชนีชี้วัดทางการเงิน ค่าสูญเสียจากของเสียระหว่างการผลิตลดลง

ข้อ 2 การจัดการของผู้บริหารในสี่มุมมองเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 หลังจากองค์กรได้รับใบรับรอง ISO 9000 โดยเรียงลำดับการเปลี่ยนแปลงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ มุมมองด้านการจัดการภายใน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการเงิน (เปลี่ยนแปลงน้อยมาก) มุมมองด้านนวัตกรรม (เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากนวัตกรรมจำเป็นต่อปัจจัยอื่นๆ อีกหลายปัจจัย

ข้อ 3 เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการมีระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 นับว่าคุ้มค่า ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยที่เกิดขึ้นไม่สูงมากจนเกินไป ซึ่งค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการลงทุนใช้ระบบ ISO 9000 ประเมินแล้วเห็นว่า

การจัดตั้งองค์กรระหว่างประเทศ ว่าด้วยมาตรฐาน (International Organization for Standardization) มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศ (International Standard) และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ และขจัดปัญหาข้อโต้แย้งทางการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนการพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศ ในด้านวิชาการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ปัจจุบัน ISO มีสมาชิกจากทั่วทุกมุมโลก

สำหรับอนุกรมมาตรฐานสากล ISO 9000 ได้ถูกประกาศใช้โดยองค์การดังกล่าวข้างต้นในปี พ.ศ. 2530 จากนั้นในปี พ.ศ. 2534 สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) ของไทย ได้ประกาศให้เป็นมาตรฐานแห่งชาติ บริษัทหลายแห่งจึงได้จัดทำระบบ ISO 9000 ขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้พบว่าช่วงหลังปี พ.ศ. 2539 บริษัทต่างๆ มีความสนใจในการจัดทำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 กันมากขึ้นโดยเฉพาะธุรกิจบริการ แต่มีอีกหลายบริษัทที่ยังไม่แน่ใจในประโยชน์ของการจัดทำ เมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายว่าจะคุ้มกันหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้

### จัดทำวิจัยเรื่อง **Benefit/Cost ในการจัดทำระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000** ขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. หาดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากการจัดทำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 ในเชิงธุรกิจ โดยการสำรวจความเห็นของลูกค้า พนักงาน และบริษัท (ผู้บริหารระดับสูง)

2. ศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการจัดการของผู้บริหารในสี่มุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากองค์กรได้รับ ISO 9000 ได้แก่

- 2.1 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 2.2 มุมมองด้านการจัดการภายใน (Internal Perceptive)
- 2.3 มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)

2.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากองค์กรได้รับใบรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์หาคำตอบ จากบริษัทที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 444 บริษัท แยกเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต 348 บริษัท และบริษัทที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ 96 บริษัท โดยแยกแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้แทนตอบในฐานะเป็นตัวแทนบริษัท ส่วนที่ 2 ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลางตอบแทนพนักงาน ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของลูกค้า มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Chi-square test สัดส่วน 2 กลุ่มที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และสามารถหาคำตอบเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ได้ดังนี้

ข้อ 1. หลังจากบริษัทได้รับใบรับรอง ISO 9000 มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เกิดขึ้นเรียงตามลำดับตามจำนวนผู้ตอบจากมากไปหาน้อยในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1) ดัชนีชี้วัดทางด้านการจัดการภายในบริษัท

- 1.1 การจัดการระบบเอกสารและข้อมูลดีขึ้น (16-20%)
- 1.2 จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น (16-20%)
- 1.3 อัตราการเกิดข้อบกพร่องในการทำงานลดลง (6-10%)
- 1.4 ระดับความเร็วในการตอบสนองต่อตลาดสากลมีมากขึ้น (11-15%)
- 1.5 ของเสียระหว่างการผลิตลดลง (6-10%)
- 1.6 ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานระบบมาตรฐานมากขึ้น (11-15%)

- 1.7 การขยายตลาดดีขึ้น (11-15%)
  - 1.8 ปริมาณสินค้าเสียหายระหว่างการผลิตกับรักษาลดลง (0-5%)
  - 1.9 กิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพเพิ่มขึ้นดีขึ้น (16-20%)
  - 1.10 ระดับความสามารถในการบริการเพื่อรักษาลูกค้าดีขึ้น (0-5%)
  - 1.11 ระดับของผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้หรือบริการที่ให้ดีขึ้น (6-10%)
  - 1.12 ประสิทธิภาพที่ได้หลังการฝึกอบรมดีขึ้น (6-10%)
  - 1.13 ระดับความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันเพิ่มขึ้น (0-5%)
  - 1.14 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียหรือต้องทำงานซ้ำลดลง (6-10%)
- 2) ดัชนีชี้วัดทางด้านลูกค้า
- 2.1 ระดับความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาดสากลมีมากขึ้น (11-15%)
  - 2.2 ระดับความไม่พึงพอใจในคุณภาพสินค้าหรือบริการของลูกค้าลดลง (6-10%)
  - 2.3 ค่าชดเชยจากการเรียกร้องของลูกค้าลดลง (0-5%)
  - 2.4 การส่งคืนสินค้าหรือบริการลดลง (0-5%)
  - 2.5 ระดับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามีมากขึ้น (0-5%)
  - 2.6 การส่งสินค้าหรือให้บริการตรงเวลาดีขึ้น (0-5%)
  - 2.7 การส่งสินค้าครบชนิดและจำนวนดีขึ้น (11-15%)
  - 2.8 ระดับการใส่ใจใกล้ชิดของผู้บริหารที่มีต่อลูกค้ามีมากขึ้น (0-5%)

3) ดัชนีชี้วัดทางการเงิน

3.1 ค่าสูญเสียจากของเสียระหว่างทางผลิตลดลง (0-5%)

3.2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากของเสียหรือต้องทำงานซ้ำลดลง (6-10%)

ข้อ 2. การจัดการของผู้บริหารในมุมมองเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 หลังจากองค์กรได้รับใบรับรอง ISO 9000 โดยการเรียงลำดับการเปลี่ยนแปลงที่ดีจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ

- 2.1 มุมมองด้านการจัดการภายใน
- 2.2 มุมมองด้านลูกค้า
- 2.3 มุมมองด้านการเงิน (เปลี่ยนแปลงน้อยมาก)
- 2.4 มุมมองด้านนวัตกรรม (ไม่เปลี่ยนแปลงทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่นๆ อีกหลายปัจจัย)

ข้อค้นพบเหล่านี้ยืนยันตรงกันว่าประโยชน์สูงสุดที่บริษัทได้รับจากการจัดทาระบบ ISO 9000 คือ เรื่องการจัดการภายใน รองลงมาคือด้านลูกค้า ส่วนทางด้านการเงินมีน้อยมากและทางด้านนวัตกรรมไม่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะพบตรงกันว่าจะไม่ทดสอบในภาพรวม แผนกคุณภาพอุตสาหกรรม หรือแบ่งตามระยะเวลาของการได้รับใบรับรอง ISO 9000

ข้อ 3. เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการมีระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 นับว่าคุ้มค่า เพราะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นไม่สูงมากจนเกินไป ซึ่งค่าใช้จ่ายเฉลี่ยที่พบจากการศึกษาครั้งนี้มีดังนี้

1) ค่าที่ปรึกษาโดยเฉลี่ยประมาณ 276,000 บาท สูงสุดประมาณ 3,000,000 บาท ต่ำสุดคือไม่เสียค่าใช้จ่าย เพราะศึกษาเอง ที่พบมากที่สุดอยู่ที่ประมาณ 150,000 บาท ส่วนฝึกอบรมโดยเฉลี่ยประมาณ 106,860 บาท สูงสุดประมาณ 1,000,000 บาท ต่ำสุดประมาณ 5,000

บาท เพราะมีการช่วยเหลือจากบางหน่วยงาน ที่พบมากที่สุดจะอยู่ที่ประมาณ 100,000 บาท

3) ค่าใช้จ่ายสำหรับใบรับรอง โดยเฉลี่ยประมาณ 50,000 กว่าบาท สูงสุดประมาณ 500,000 บาท ต่ำสุดประมาณ 20,000 บาท ที่พบมากที่สุดประมาณ 20,000 บาท (ได้รับการช่วยเหลือจากภาครัฐ)

4) ค่าใช้จ่ายอื่นๆ โดยเฉลี่ยประมาณ 110,000 บาท สูงสุดประมาณ 1,200,000 บาท ต่ำสุดประมาณ 5,000 บาท ที่พบมากที่สุดประมาณ 100,000 บาท

ในช่วงระยะเวลาที่ทำการวิจัย หลายบริษัทพบว่า ได้รับการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่ายต่างๆ ชำรงต้นจาก สมอ. (สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม) จึงทำให้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นต่ำ และเมื่อรวมค่าใช้จ่ายเฉลี่ยทั้ง 4 รายการข้างต้นจะเกิดค่าใช้จ่ายรวมเฉลี่ยในการจัดทาระบบ ISO 9000 อยู่ที่ 547,400 บาท

จากการศึกษาที่ได้สามารถนำมาวิเคราะห์ความคุ้มค่าของประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในผลลัพธ์ต่างๆ ของบริษัท กับการลงทุนในการใช้ระบบ ISO 9000 โดยเฉลี่ยประมาณห้าแสนกว่าบาท นับว่าคุ้มค่าดังนี้ คือ

1. ระบบการจัดการภายในบริษัทดีขึ้นเป็นอย่างมาก ช่วยให้บริษัทแก้ปัญหาเรื่องงานประจำที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะระบบ ISO 9000 ช่วยทำให้บริษัทมั่นใจได้ว่า

1.1 การจัดการระบบเอกสารและข้อมูลดีขึ้นทำให้ง่ายต่อการค้นหา จัดเก็บ ตรวจสอบและควบคุมการทำงานทุกชนิด มีหลักฐานเป็นบันทึก เกิดความโปร่งใส ซึ่งเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของความเป็นบรรษัทภิบาล มีความโปร่งใสในการใช้งบประมาณด้วยความซื่อสัตย์ต่อเจ้าของ พนักงาน และลูกค้า

1.2 จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น ทำให้สินค้าที่มีตำหนิมีจำนวนน้อยลง สร้างความมั่นใจเพิ่มขึ้นแก่บริษัทในการนำสินค้าออกสู่ตลาด เพราะบริษัทต้องรับผิดชอบต่อสังคมในแง่การมีมาตรฐานสินค้า

1.3 อัตราเกิดอุบัติเหตุในการทำงานลดลง เพราะระบบ ISO 9000 มีการวางมาตรฐานในการป้องกันข้อบกพร่องต่างๆ ช่วยทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น เป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลในทางบวกต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน

1.4 ระดับความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาดสากลมีมากขึ้น เพราะ ISO 9000 เป็นมาตรฐานสากลเพิ่มการยอมรับในตลาดโลกทำให้การผลักดันธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลกเป็นไปได้ง่ายขึ้น

1.5 ของเสียระหว่างการผลิตลดลงซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจากการที่ระบบ ISO 9000 ช่วยทำให้จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น ดังนั้นจำนวนสินค้าที่มีตำหนิหรือของเสียจึงลดลง ช่วยให้ต้นทุนเนื่องมาจากของเสียลดลงด้วย ทำให้บริษัทประหยัดได้มากขึ้น

1.6 ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นระบบมาตรฐานมากขึ้น เป็นผลจากที่ระบบ ISO 9000 ช่วยลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน จึงทำให้ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นระบบเพิ่มมาตรฐานคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินแต่มีคุณค่าต่อชีวิตพนักงานและผูกใจให้พนักงานทำงานอยู่ได้นาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร

1.7 การขยายตลาดดีขึ้น เนื่องจากระบบ ISO 9000 ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดสากลเป็นการเพิ่มศักยภาพทางการตลาดให้แก่บริษัท และสามารถในการขยายตลาดนับว่าเป็นหนึ่งในกุญแจที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

1.8 ปริมาณสินค้าเสียหายระหว่างการเก็บรักษาลดลง เนื่องจากระบบ ISO 9000 ทำให้การจัดการระบบเอกสารดีขึ้น การควบคุมและตรวจสอบจึงทำได้ง่าย รวมถึงการวางมาตรฐานการแก้ไขและป้องกันจึงทำให้ความเสียหายลดลง ช่วยลดต้นทุนให้กับบริษัทอีกทางหนึ่ง

1.9 กิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพ เช่น 5ส. ดีขึ้น ทำให้สถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำงานได้สะดวก

ง่ายต่อการค้นหาเอกสาร หรือเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นระเบียบช่วยลดความเครียดในการทำงานและช่วยเพิ่มภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัท

1.10 ระบบความสามารถในการบริการที่ดียิ่งขึ้น ลูกค้าดีขึ้น สืบเนื่องจากระบบ ISO 9000 โดยเฉพาะ Version 2000 มุ่งเน้นที่ลูกค้า โดยถือความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้าจะต้องได้รับการตอบสนอง โดยให้เป็นข้อกำหนดภายใน

1.11 ระดับผลผลิตที่ผลิตได้หรือบริการที่ให้ดีขึ้น สืบเนื่องจากระบบ ISO 9000 ช่วยทำให้จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น ของเสียมีน้อยลง และปริมาณสินค้า เช่น วัสดุดิบ หรืองานระหว่างทำ มีความเสียหายลดลง ระวังการเก็บรักษา จึงส่งผลดีดังกล่าว

1.12 ประสิทธิภาพที่ได้หลังการฝึกอบรมดีขึ้น ISO 9000 เป็นระบบฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบและปฏิบัติตามได้ เพราะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดให้ได้ จึงทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการฝึกอบรม ส่งผลให้ประสิทธิภาพที่ได้หลังการฝึกอบรมดีขึ้น

1.13 ระดับความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น ISO 9000 ส่งผลให้การขยายตลาดดีขึ้น ความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดสากลดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อระดับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งปัจจุบันนี้ถือได้ว่ามีความจำเป็นทั้งในตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ

2. ลูกค้าของบริษัทมีความพึงพอใจมากขึ้นหลังจากบริษัทได้รับใบรับรอง ISO 9000 โดยเฉพาะ Version 2000 ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการเพิ่มพูนความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประกันความสอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้า จึงทำให้มั่นใจได้ว่าบริษัทที่ได้รับ ISO 9000 เกิดผลดีดังที่การศึกษาครั้งนี้ค้นพบดังนี้ คือ

2.1 ระดับความไม่พึงพอใจในคุณภาพสินค้าหรือบริการของลูกค้าลดลงช่วยให้บริษัทลดปัญหาการต่อรองกับลูกค้า หรือปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

2.2 ค่าชดเชยจากการเรียกร้องของลูกค้าน่าลดลง ช่วยทำให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายลงไป และลดการเสียความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อบริษัท

2.3 การส่งคืนสินค้าหรือบริการลดลง เพราะลูกค้าได้รับสินค้าและบริการตามคาดหวัง

2.4 ระดับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามีมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของ ISO 9000 Version 2000 ช่วยให้อุตสาหกรรมลูกค้าเป็นไปอย่างมั่นคง ส่งผลดีกับบริษัทอย่างมากในระยะยาว

2.5 การส่งคืนสินค้าหรือให้บริการตรงเวลาดีขึ้น การใช้ระบบ ISO 9000 ช่วยให้การควบคุมเป็นระบบช่วยให้การส่งสินค้าและบริการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า เพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้า ก่อให้เกิดการซื้อซ้ำหรือใช้บริการซ้ำ ซึ่งก่อให้เกิดความภักดีในตราयीี่ห้อ

2.6 การส่งคืนสินค้าครบชนิดและจำนวนดีขึ้น ช่วยให้การควบคุมสินค้าคงคลังของบริษัทถูกต้องมากขึ้น ส่งผลต่อระบบบัญชีที่ถูกต้อง ทำให้งบการเงินต่างๆ มีความถูกต้องมากขึ้น ลูกค้ามีความไว้วางใจบริษัทมากขึ้นด้วย

2.7 ระดับความใส่ใจใกล้ชิดของผู้บริหารที่มีต่อลูกค้ามีมากขึ้น ISO 9000 โดยเฉพาะ Version 2000 ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าเพราะการลงทุนในลูกค้าช่วยเพิ่มศักยภาพทางการตลาดได้ดีขึ้น

3. ผลดีทางการเงินของบริษัทหลังจากบริษัทได้รับ ISO 9000 พบดังนี้

3.1 ค่าสูญเสียจากของเสียระหว่างการผลิตลดลง ประมาณ 0-5% แสดงว่าถ้าวงหนึ่งๆ บริษัทมีต้นทุนสินค้าที่ผลิตหนึ่งแสนบาท บริษัทสามารถประหยัดได้ 5,000 บาท ถ้าต้นทุนหนึ่งล้านบาท บริษัทประหยัดได้ 50,000 บาท นับว่าคุ้มค่า โดยเฉพาะในระยะยาวจะคุ้มทุนจากการลงทุนทำระบบ ISO 9000

3.2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียหรือการต้องทำงานซ้ำลดลง 5-10% ถ้าต้นทุนสินค้าหนึ่งล้านบาท บริษัทสามารถประหยัดได้อย่างน้อยที่สุด 60,000 บาท ซึ่งเป็น

จำนวนที่น่าพอใจ และที่สำคัญการทำงานซ้ำทำให้บริษัทเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ทำให้สูญเสียโอกาสในปฏิบัติงานอื่นๆ ที่มีคุณค่า

การลดค่าใช้จ่ายทั้งสองประเภทดังกล่าวข้างต้นนับว่าเป็นการลดต้นทุนของการสูญเสีย ไม่ได้กระทบคุณภาพสินค้าและบริการ นับว่าเป็นสิ่งที่ดีต่ออนาคต

จากการศึกษาครั้งนี้ก็เป็นความหวังที่ควรลงทุน ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์สูงสุดคือบริษัทที่ผู้บริหารระดับสูง โดยมีเรื่องราวที่ทำให้พอใจมากที่สุด รองลงมาคือ ลูกค้า และพนักงาน ตามลำดับ จึงเห็นได้ว่าสำหรับ ISO 9000 Version 2000 นั้นมุ่งเน้นที่ “ลูกค้า” เป็นพิเศษ ดังนั้นการลงทุนในลูกค้าเป็น การลงทุนในระยะยาว ซึ่งยังไม่เห็นผลชัดเจนในผลตอบแทนทางการเงินทันที เช่น กำไร และอีกอย่างหนึ่งช่วงที่ผ่านมาเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทย จึงอาจทำให้มุมมองทางการเงินไม่เด่นชัดพอ

นอกจากนั้นจากกรณีศึกษาของหลายบริษัทโดยเฉพาะบริษัทส่งออกต้องมีใบรับรอง ISO 9000 เป็นใบเบิกทาง เพราะช่วยให้ลูกค้ามีความไว้วางใจใน Supply หรือวัตถุดิบมากขึ้นในกระแสโลกาภิวัตน์ การมีมาตรฐานสากลเป็นเรื่องจำเป็น บริษัทที่ได้รับใบรับรอง ISO 9000 มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น เนื่องจากการจัดการมีความเป็นระบบระเบียบมากขึ้น มีความโปร่งใสรองต่อการตรวจสอบ ควบคุมติดตามและประเมินผล ซึ่งจะส่งผลดีต่อบริษัทในระยะยาว ซึ่งก่อให้เกิดจุดแข็งในการจัดการ และจำนวนเรื่องราวแห่งความสำเร็จอีกมากมายก็จะตามมาต่อไป

การจัดทำระบบ ISO 9000 มีการวางมาตรการการป้องกันข้อบกพร่องในการทำงาน มีการตรวจสอบและทบทวนสอบแผนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียจึงลดลง เพราะในการทำงานต้องปฏิบัติตามเอกสารระบบ ISO ซึ่งช่วยลดการทำงานลงด้วย ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียให้กับ

การทำงานซ้ำลดลง ข้อดีหลายข้อข้างต้นจึงคุ้มค่าใช้จ่ายในการลงทุนจัดทำระบบ ISO 9000 ซึ่งเฉลี่ยเพียงทำแสนกว่าบาทเท่านั้น

## สรุป

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. ผู้บริหารและพนักงานต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติตามหลักของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 อย่างจริงจังและโปร่งใส จึงจะก่อให้เกิดผลสำเร็จ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้

2. บริษัทควรใช้กลยุทธ์อย่างอื่นมาเสริม เช่น กลยุทธ์ทางการตลาด และกลยุทธ์ทางการเงิน ตลอดจนดำเนินการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทางการเงิน นวัตกรรม และส่วนแบ่งตลาด ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยอื่นเข้าช่วยด้วย เพราะจากการวิจัย ISO 9000 ส่งผลน้อยต่อผลลัพธ์ทางการเงิน และไม่ส่งผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

3. อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้างโดยทั่วไปของบริษัทซึ่งในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจมีผลจากตัวแปรร่วมอย่างอื่นช่วยสนับสนุนอยู่ด้วย ดังนั้น จึงควรมีการวิจัยต่อเนื่องในแง่มุมที่ลึกกลงไปในแต่ละชั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนั้น การนำเอา Benchmarking จากองค์กรต่างๆ หรือวิธีการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารธุรกิจมาใช้เสริมประกอบกันก็เป็นสิ่งควรที่ปฏิบัติตลอดจนการนำเอาแนวคิดในเรื่อง TQM (Total Quality Control) มาประยุกต์ใช้ในบริษัทก็ช่วยส่งเสริมให้การใช้ระบบ ISO 9000 มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- จักรกฤษณ์ เทพพรพิทักษ์ “การวิเคราะห์งานควบคุมคุณภาพระบบคุณภาพ ISO 90002 กรณีศึกษาโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ (วิศวกรรมอุตสาหการ) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง การบริหารระบบการขนส่งสมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ เอช อาร์ เซ็นเตอร์ 2544
- दनัย เทียนพุ่ม ดัชเน็วดผล การจัดการธุรกิจ บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด 2544
- เนาวรัตน์ เกิดกาญจน์ การสื่อสารในองค์การกับการยอมรับระบบคุณภาพ ISO 9000” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะนิเทศศาสตร์ (นิเทศศาสตร์พัฒนาการ) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2541
- ประจักษ์ จันทิมาศ ระบบการงานคุณภาพ ISO 9000 สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) กรุงเทพมหานคร 2540
- พัชรินทร์ เบอร์ และคณะ คู่มือเบื้องต้นสำหรับธุรกิจ SMEs กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม กรุงเทพฯ 2544
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และคณะ การติดตามประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ต่อรัฐวิสาหกิจไทย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรุงเทพฯ 2541
- วารินทร์ สิ้นสูงสุด และวันทิพย์ สิ้นสูงสุด ระบบการบริหารคุณภาพ QMS ISO 9000: 2000 เคล็ดไทย กรุงเทพฯ 2543
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี ISO 9000 คู่มือนำมาตรฐานคุณภาพสู่ธุรกิจอุตสาหกรรม ดอกหญ้า กรุงเทพฯ

วิเศษฐ์ ศศิปริมาณนท์ “การประยุกต์หลักการ ISO 90001 ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์หลังจากได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 90002” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะวิศวกรรมศาสตร์ (วิศวกรรมอุตสาหกรรม) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2541

ศานน ชาวปรีชา “การศึกษาสภาพการบริการของสำนักงานบริการฝ่ายนครหลวงที่ 3 ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยภายหลังได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 90002” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการและการบริหารองค์การ บัณฑิตมหาวิทาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 2544

ศุภชัยเทคโนโลยีการผลิตและการออกแบบและคณะ คู่มือเบื้องต้นสำหรับธุรกิจ SMEs กรุงเทพฯ 2544

สมยศ นาวิการ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์บรรณกิจ 2544

สำนักงานบริการฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 3 (2543) คู่มือคุณภาพ สิตางค์ุ เจนวนินิจฉัย “การประเมินหลักสูตรนิเทศศิลป์ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง พ.ศ. 2533 (ฉบับปรับปรุง 2535) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคพายัพ” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ (ศิลปศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2541

A Peratec executive briefing. **Total Quality Management: the Key to business improvement.** 3<sup>rd</sup> Ed, London Chapman & Hall, 1995.

Cochrane, A.L. **effectiveness and Efficiency.** London Reflection on Health Service. 1971.

Eulran and Gryna, Cuttance, P. **Quality Assurance and Quality Management.** Complementary but Different functions, Evaluation news & comment Volume 2. Number, July 1993.

Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001) **The Strategy-focused Organization** Harvard Business School Press: Massachusetts

UAP