

SMEs ก้าวไกล

■ โสฬส สาครวิศว

กรรมการผู้จัดการธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
(เอสเอ็มอีแบงก์)

SMEs บริหารอย่างไร... ให้ต้นทุนต่ำที่สุด

สวัสดี ท่านผู้อ่านทุกท่าน เมื่อสัปดาห์ที่แล้ว ผมได้นั่งดูรายการ
ทีวีรายการหนึ่ง รายการนี้ ได้นำผู้ประกอบการรายหนึ่งมาออก
รายการ ผู้ประกอบการรายนี้เป็นผู้ประกอบการรายเล็กๆ ประกอบ
การในครอบครัว ลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ทำ คือ “กะละมัง

คัดเลือกปลา” เมื่อ
ได้นั่งดูรายการ ก็
คิดถึง เรื่องการ
บริหารจัดการองค์
การขึ้นมาทันทีว่า
การจัดการองค์การ
อย่างไรถึงจะเหมาะ
สมกับหน้าที่ของ
พนักงานในองค์กรนั้นๆ และพนักงานควรมี
เท่าไร



จากธุรกิจทำกะมังคัดเลือกปลาเริ่ม
ด้วยขั้นตอนที่ผู้ประกอบการไปจัดซื้อ
กะละมังหลายๆ ขนาด หลังจาก
ซื้อมาแล้วผู้ประกอบการซึ่งเป็น
เจ้าของกิจการจะมานั่งเจาะรู
กะละมัง วิธีการเจาะก็จะมีเครื่อง
ตอก แต่เป็นการตอกด้วยมือ เจาะกะ
ละมังเป็นร้อยๆ รู ขนาดของรูคัดเลือกปลา
ก็จะมีหลายขนาด มีทั้งกะละมังคัดเลือกปลา
ชนิดขนาดใหญ่ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เมื่อ
เจาะกะละมังเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอน
ถัดไปคือ การทำขนาดของรูให้เท่ากัน โดย
มีเครื่องมือตอกแต่ง เมื่อตอกแต่งรูกะละมัง
เท่ากันสวยเรียบร้อย ก็ถึงขั้นตอนของการ
ขัด เพราะรูกะละมังที่ตอกจะมีความคม ดังนั้น เมื่อถ้าไม่มีการขัด เวลา
คัดเลือกปลา อาจจะทำให้ปลาบาดเจ็บหรือตายได้ ดังนั้น ต้องใช้
ตะไบขัด ทำให้รูกะละมังไม่มีความคมเหลืออยู่ พอเสร็จเรียบร้อยแล้ว
จะนำเข้าสู่ตอกเพื่อที่จะนำออกขายต่อไป

เห็นได้ว่าขั้นตอนกระบวนการผลิตเริ่มตั้งแต่การจัดซื้อการเจาะรู การตกแต่ง และการตรวจสอบคุณภาพ ตลอดจนนำเข้าสู่ต็อก จาก ขั้นตอนดังกล่าวแล้ว ปรากฏว่า เจ้าของกิจการเป็นผู้ทำเองทั้งหมด ถ้าเปรียบเสมือนเจ้าของเป็นพนักงานคนหนึ่ง พนักงานคนนี้ทำหน้าที่หลายหน้าที่ ตั้งแต่เป็นพนักงานจัดซื้อ พนักงานการผลิต พนักงานตรวจสอบคุณภาพ และเป็นพนักงานขายเอง

ดังนั้น **ข้อจำกัดคือ** ในแต่ละวันความสามารถในการผลิต จะผลิตได้เป็นจำนวนจำกัด ไม่สามารถผลิตได้ไปมากกว่านี้ ถ้ามีคำสั่งซื้อมากๆ จะผลิตไม่ทัน แต่หากว่าในองค์กรใหญ่ๆ เห็นได้ว่า ในการจัดซื้อวัตถุดิบจะมีแผนกจัดซื้อ ส่วนการเจาะรูจะมีแผนกการผลิต สำหรับการตกแต่งจะมีแผนกตกแต่ง แผนกที่ซักรูที่ตกแต่งแล้วก็จะมีแผนกดำเนินการขัด ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพจะมีแผนกตรวจสอบ เวลานำสินค้าเข้าสู่ต็อกก็มีแผนกสต็อกสินค้า เมื่อนำสินค้าออกขายก็จะมีแผนกขายสินค้า เป็นผู้ดูแล

ข้อดีคือ สามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมาก ตามความต้องการของลูกค้าได้ แต่ต้นทุนอาจจะสูงขึ้น แต่เมื่อเปรียบหน้าที่ของพนักงานในองค์กร เห็นได้ว่า **ผู้ประกอบการรายเล็กๆ** การทำหน้าที่ของพนักงาน ก็ทำได้หลายหน้าที่ ซึ่งภาษาอังกฤษเรียกว่า Multifunction แต่ในลักษณะของผู้ประกอบการขนาดใหญ่ ซึ่งแบ่งพนักงานตามแผนก จะเน้นเรื่องของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialize) คือ พนักงานจะทำหน้าที่เพียงอย่างเดียว หรือด้านใดด้านหนึ่ง

ดังนั้น ถ้าผู้ประกอบการรายเล็กๆ ต้องการขยายการผลิตให้เหมาะสมกับความต้องการสินค้าของตลาด ผู้ประกอบการรายเล็กๆ เหล่านั้น จะต้องนำวิธีการจัดการของความชำนาญเฉพาะด้านเข้ามาใช้ ดังเช่นบริษัทใหญ่ๆ แต่จะนำมาใช้มากนักน้อยเพียงไหน ต้องดูต้นทุนของตนเอง และความต้องการของตลาด รวมถึงประสิทธิภาพของพนักงานที่จะใช้ด้วย แทนที่จะให้พนักงานทำตั้งแต่ต้นจนจบคือ จัดซื้อ จนถึงขาย อาจใช้พนักงานส่วนหนึ่งทำครึ่งหนึ่งของกระบวนการ ส่วนอีกคนหนึ่งก็ทำครึ่งหนึ่ง

อย่างเช่น ผู้ประกอบการที่ทำกะมะกัสดัดเลือกปลารายนี้ ถ้ามีความต้องการผลิตมากขึ้น ตนเองอาจจะต้องเพิ่มจำนวนการผลิต จากที่มีคนเจาะรูกะมะกัเพียงคนเดียวต้องเพิ่มมาเป็น 2 คน แต่การจัดซื้ออาจจะใช้คนเดียวได้ เพื่อลดขั้นตอนลดพนักงานที่จะทำการผลิตไปทำอย่างอื่นแทน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในการจัดการองค์กรหรือการบริหารองค์กร ผู้ประกอบการรายใหญ่ เล็ก หรือผู้ประกอบการ SMEs ทั้งหลาย ก็ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวว่า ผู้ประกอบการขนาดเท่ากันจะต้องใช้พนักงานเท่ากัน ทุกอย่างขึ้นอยู่กับ

1.ประสิทธิภาพของพนักงาน เราต้องจัดพนักงานให้ทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.กระบวนการ หรือขั้นตอนการผลิต ทำให้กระชับสั้น เพื่อลดเวลาการผลิต

3.การผลิตต้องให้เกิด**ส่วนสูญเสียน้อยที่สุด** บางกิจการมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพพนักงานจำนวน 200 คน อาจทำการผลิตได้เท่ากับพนักงาน 500 คนในการบริหารองค์กร นอกจากประสิทธิภาพของพนักงานแล้วเราต้องคำนึงถึงต้นทุนว่า จะทำอะไรถึงจะให้ต้นทุนต่ำที่สุด

ดังนั้น ขอให้ผู้ประกอบการ SMEs ทุกท่านมองการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้ต้นทุนขององค์กรนั้นต่ำลง การบริหารมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรของท่านก็เจริญก้าวหน้าไปด้วยดี