ผลตอบแทนและต้นทุนของการจัดทำระบบ ISO 9000 ในประเทศไทย

*ดร.อดิลล่า พงศ์ยี่หล้า

การจัดตั้งองค์การระหว่างประเทศ 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 ขึ้น จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าช่วงหลังปี 2539 บริษัทต่าง ๆ มีความสนใจในการจัดทำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 กันมากขึ้นโดยเฉพาะธุรกิจบริการ แต่มีอีกหลายบริษัทที่ยังไม่แน่ใจในประโยชน์ของการจัดทำ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายว่าจะคุ้มกันหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้จัดทำวิจัยเรื่อง Benefit / Cost ในการจัดทำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 ขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. หาดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงหลังจากการจัดทำระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 ในเชิงธุรกิจ โดยการสำรวจความคิดเห็นของลูกค้า พนักงาน และบริษัท (ผู้บริหารระดับสูง)

2. ศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการจัดการของผู้บริหารในสี่มุมมองที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากองค์กรได้รับ ISO 9000 ได้แก่

- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- มุมมองด้านการจัดการภายใน (Internal Perspective)
- มุมมองด้านนวัตกรรม (Innovation Perspective)
- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

3. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากองค์กรได้รับใบรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 กับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์หาคำตอบ จากบริษัทที่ตกเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 444 บริษัท โดยแยกออกเป็นบริษัทที่อยู่

---

*ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษาสาขาบริหารธุรกิจ (MBA) บัณฑิตวิทยาลัย มธบ. DIBA. (Doctor of International Business), USA.

ในอุตสากรรมการผลิต 348 บริษัท และบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมการบริการ 96 บริษัท โดยแยกแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้แทนตอบในฐานะเป็นตัวแทนบริษัท ส่วนที่ 2 ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลาง ตอบแทนพนักงาน ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของลูกค้า มีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธี Chi – square test สัดส่วน 2 กลุ่ม ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSSและสามารถหาคำตอบเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ได้ว่า

ข้อ 1. หลังจากบริษัทได้รับใบรับรอง ISO 9000 **มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05** เกิดขึ้นเรียงตามลำดับตามจำนวนผู้ตอบจากมากไปหาน้อยในแต่ละด้านดังต่อไปนี้ คือ

1) ดัชนีชี้วัดทางด้านการจัดการภายในบริษัท

1.1 การจัดการระบบเอกสารและข้อมูลดีขึ้น (16-20%)

1.2 จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น (16-20%)

1.3 อัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานลดลง (6-10%)

1.4 ระดับความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาดสากลมีมากขึ้น (11-15%)

1.5 ของเสียระหว่างผลิตลดลง (6-10%)

1.6 ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นระบบมาตรฐานมากขึ้น (11-15%)

1.7 การขยายตลาดดีขึ้น (11-15%)

1.8 ปริมาณสินค้าเสียหายระหว่างเก็บรักษาลดลง (0-5%)

1.9 กิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพ เช่น 5 ส ดีขึ้น (16-20%)

1.10 ระดับความสามารถในการบริการเพื่อรักษาลูกค้าดีขึ้น (0-5%)

1.11 ระดับของผลิตผลที่ผลิตได้หรือบริการที่ให้ดีขึ้น (6-10%)

1.12 ประสิทธิผลที่ได้หลังการฝึกอบรมดีขึ้น (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 ค่าชดเชยจากการเคลมของลูกค้าลดลง (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 ค่าสูญเสียจากของเสียระหว่างผลิตลดลง (0-5%)

3.2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียหรือต้องทำงานซ้ำลดลง (6-10%)

ข้อ 2. การจัดการของผู้บริหารในสี่มุมมองเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 หลังจากองค์กรได้รับใบรับรอง ISO 9000 โดยเรียงตามลำดับการเปลี่ยนแปลงที่ดีจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ

- มุมมองด้านการจัดการภายใน
- มุมมองด้านลูกค้า
- มุมมองด้านการเงิน (เปลี่ยนแปลงน้อยมาก)
- มุมมองด้านนวัตกรรม (ไม่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก

นวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายปัจจัย)

ข้อค้นพบเหล่านี้ยืนยันตรงกันว่าประโยชน์สูงสุดที่บริษัทได้รับจากการจัดทำระบบ ISO 9000 คือ เรื่องการจัดการภายใน รองลงมาคือด้านลูกค้า การเงิน (น้อยมาก) ตามลำดับ ส่วนด้านนวัตกรรมไม่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะพบตรงกันไม่ว่าจะทดสอบในภาพรวม แยกตามอุตสาหกรรม หรือแบ่งตามระยะเวลาของการได้รับใบรับรอง ISO 9000

ข้อ 3. เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการมีระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 นับว่าคุ้มค่า เพราะค่าใช้จ่ายเฉลี่ยที่เกิดขึ้นไม่สูงมากจนเกินไป ซึ่งค่าใช้จ่ายเฉลี่ยที่พบจากการศึกษาครั้งนี้มีดังนี้

ค่าที่ปรึกษาโดยเฉลี่ยประมาณ 276,000 บาท สูงสุดประมาณ 3,000,000 บาท ต่ำสุด คือไม่เสียค่าใช้จ่าย เพราะศึกษาเอง ที่พบมากที่สุดอยู่ที่ประมาณ 150,000 บาท

ค่าฝึกอบรมโดยเฉลี่ยประมาณ 106,860 บาท สูงสุดประมาณ 1,000,000 บาท ต่ำสุดประมาณ 5,000 บาท เพราะมีการช่วยเหลือจากบางหน่วยงาน ที่พบมากที่สุดจะอยู่ที่ประมาณ 100,000 บาท

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

ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยเฉลี่ยประมาณ 110,000 บาท สูงสุดประมาณ 1,200,000 บาท ต่ำสุดประมาณ 5,000 บาท ที่พบมากที่สุดประมาณ 100,000 บาท

ในช่วงระยะเวลาที่ทำการวิจัย หลายบริษัทตอบว่า ได้รับการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ข้างต้น จาก สมอ. (สำนักงานมาตรฐานอุตสาหกรรม) จึงทำให้ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นต่ำ และเมื่อรวมค่าใช้จ่ายเฉลี่ยทั้ง 4 รายการข้างต้นจะเกิดค่าใช้จ่ายรวมโดยเฉลี่ยในการจัดทำระบบ ISO 9000 อยู่ที่ 545,492 บาท

จากผลการศึกษาที่ได้สามารถนำมาวิเคราะห์ความคุ้มค่าระหว่างประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในผลลัพท์ต่าง ๆ ของบริษัท กับการลงทุนในการใช้ระบบ ISO 9000 โดยเฉลี่ยประมาณห้าแสนกว่าบาท นับว่าคุ้มค่า ดังนี้ คือ

ศูนย์สนเทศและหอสมุด
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

1. ระบบการจัดการภายในบริษัทดีขึ้นเป็นอย่างมาก ช่วยให้บริษัทแก้ปัญหาเรื่องงานประจำที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะระบบ ISO 9000 ช่วยทำให้บริษัทมั่นใจได้ว่า

การจัดการระบบเอกสารและข้อมูลดีขึ้นทำให้ง่ายต่อการค้นหา จัดเก็บตรวจสอบและควบคุม การทำงานทุกชนิดมีหลักฐานเป็นบันทึก เกิดความโปร่งใส ซึ่งเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของความเป็นบรรษัทภิบาล มีความโปร่งใสในการใช้งบประมาณด้วยความซื่อสัตย์ต่อเจ้าของ พนักงาน และลูกค้า

จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น ทำให้สินค้าที่มีตำหนิมีจำนวนน้อยลง สร้างความมั่นใจเพิ่มขึ้นแก่บริษัทในการนำสินค้าออกสู่ตลาด เพราะบริษัทต้องรับผิดชอบต่อสังคมในแง่การมีมาตรฐานสินค้า

อัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงานลดลง เพราะระบบ ISO 9000 มีการวางมาตรการในการป้องกันข้อบกพร่องต่าง ๆ ช่วยทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานดีขึ้น เป็นการเสริมความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลในทางบวกต่อผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน

ระดับความรวดเร็วในการตอบสนองต่อตลาดสากลมีมากขึ้น เพราะ ISO 9000 เป็นมาตรฐานสากล เพิ่มการยอมรับในตลาดโลกทำให้การผลักดันธุรกิจเข้าสู่ตลาดโลกเป็นไปได้ง่ายขึ้น

ของเสียระหว่างผลิตลดลง ซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจากการที่ระบบ ISO 9000 ช่วยทำให้จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้น ดังนั้นจำนวนสินค้าที่มีตำหนิหรือของเสียจึงลดลง ช่วยให้ต้นทุนเนื่องมาจากของเสียลดลงด้วย ทำให้บริษัทประหยัดได้มากขึ้น

ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นระบบมาตรฐานมากขึ้น เป็นผลจากการที่ระบบ ISO 9000 ช่วยลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน จึงทำให้ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงานเป็นระบบเพิ่มมาตรฐานคุณภาพชีวิตในการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นผลตอบแทนที่มิใช่ตัวเงินแต่มีคุณค่าต่อชีวิตพนักงานและผูกใจให้พนักงานทำงานอยู่ได้นาน ก่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กร

การขยายตลาดดีขึ้น เนื่องจากระบบ ISO 9000 ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดสากล เป็นการเพิ่มศักยภาพทางการตลาดให้แก่บริษัท และความสามารถในการขยายตลาดนับว่าเป็นหนึ่งในกุญแจที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ

ปริมาณสินค้าเสียหายระหว่างเก็บรักษาลดลง เนื่องจากระบบ ISO 9000 ทำให้การจัดการระบบเอกสารดีขึ้น การควบคุมและตรวจสอบจึงทำได้ง่าย รวมถึงมีการวางมาตรการแก้ไขและป้องกันจึงทำให้ความเสียหายลดลง ช่วยลดต้นทุนให้กับบริษัทอีกทางหนึ่ง

กิจกรรมการปรับปรุงคุณภาพ เช่น 5 ส. ดีขึ้น ทำให้สถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำงานได้สะดวก ง่ายต่อการค้นหาเอกสาร หรือเครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่เป็นระเบียบเช่นลดความเครียดในการทำงานและช่วยเพิ่มภาพพจน์ที่ดีให้กับบริษัท

ระดับความสามารถในการบริการเพื่อรักษาลูกค้าดีขึ้น เนื่องจากระบบ ISO 9000 โดยเฉพาะ Version 2000 มุ่งเน้นที่ลูกค้า โดยถือว่าความจำเป็นและความคาดหวังของลูกค้าจะต้องได้รับการตอบสนอง โดยให้เป็นข้อกำหนดภายใน

ระดับของผลิตผลที่ผลิตได้หรือบริการที่ให้ดีขึ้น สืบเนื่องจากระบบ ISO 9000 ช่วยทำให้จำนวนสินค้าที่ผลิตได้ผ่านมาตรฐานมากขึ้นของเสียมีน้อยลง และปริมาณสินค้าเช่นวัตถุดิบ หรืองานระหว่างทำ มีความเสียหายลดลงในระหว่างการเก็บรักษา จึงส่งผลดีดังกล่าว

ประสิทธิผลที่ได้หลังการฝึกอบรมดีขึ้น ระบบ ISO 9000 เน้นการฝึก อบรมเพื่อให้เข้าใจระบบและปฏิบัติตามได้ เพราะต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดให้ได้ จึงทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจในการฝึกอบรม ส่งผลให้ประสิทธิผลที่ได้หลังการฝึกอบรมดีขึ้น

ระดับความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น ระบบ ISO 9000 ส่งผลให้การขยายตลาดดีขึ้น ความสามารถในการตอบสนองต่อตลาดสากลดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อระดับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันนี้ถือได้ว่ามีความจำเป็นทั้งในตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ

2. ลูกค้าของบริษัทมีความพึงพอใจมากขึ้นหลังจากบริษัทได้รับใบรับรอง ISO 9000 โดยเฉพาะ version 2000 ซึ่งมุ่งเน้นเรื่องการเพิ่มพูนความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประกันความสอดคล้องกับข้อกำหนดของลูกค้า จึงทำให้มั่นใจได้ว่า บริษัทที่ได้รับ ISO 9000 เกิดผลดีดังที่การศึกษาครั้งนี้ค้นพบดังนี้คือ

ระดับความไม่พึงพอใจในคุณภาพสินค้าหรือบริการของลูกค้าลดลง ช่วยให้บริษัทลดปัญหาการต่อรองกับลูกค้า หรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า

ค่าชดเชยจากการเคลมของลูกค้าลดลง ช่วยให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายลงไป และลดการเสียความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อบริษัท

การส่งคืนสินค้าหรือบริการลดลง เพราะลูกค้าได้รับสินค้าและบริการตามความคาดหวัง

ระดับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้ามีมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับข้อกำหนดของ ISO 9000 version 2000 ช่วยให้การสร้างฐานลูกค้าเป็นไปอย่างมั่นคง ส่งผลดีกับบริษัทอย่างมากในระยะยาว

การส่งสินค้าหรือให้บริการตรงเวลาดีขึ้น การใช้ระบบ ISO 9000 ช่วยให้การควบคุมเป็นระบบ ช่วยให้การส่งสินค้าและบริการเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า เพิ่มความมั่นใจให้กับลูกค้า ก็ให้เกิดการซื้อซ้ำหรือใช้บริการซ้ำ ซึ่งก่อให้เกิดความภักดีในตรายี่ห้อ

การสั่งสินค้าครบชนิดและจำนวนดีขึ้น ช่วยให้การควบคุมสินค้าคงคลังของบริษัทถูกต้องมากขึ้น ส่งผลต่อระบบบัญชีที่ถูกต้อง ทำให้งบการเงินต่าง ๆ มีความถูกต้องมากขึ้น ลูกค้ามีความไว้วางใจบริษัทมากขึ้นด้วย

ระดับการใส่ใจใกล้ชิดของผู้บริหารที่มีต่อลูกค้ามีมากขึ้น ระบบ ISO 9000 โดยเฉพาะ Version 2000 ตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า เพราะการลงทุนในลูกค้าช่วยเพิ่มศักยภาพทางการตลาดได้ดีขึ้น

3. ผลดีทางด้านการเงินของบริษัทหลังจากที่บริษัทได้รับ ISO 9000 พบดังนี้

ค่าสูญเสียจากของเสียระหว่างผลิตลดลงประมาณ 0-5% แสดงว่าถ้างวดหนึ่ง ๆ บริษัทมีต้นทุนสินค้าที่ผลิตหนึ่งแสนบาท บริษัทสามารถประหยัดได้ 5,000.-บาท ถ้าต้นทุนหนึ่งล้านบาท บริษัทประหยัดได้ 50,000.-บาท นับว่าคุ้มค่า โดยเฉพาะในระยะยาวจะคุ้มทุนจากการลงทุนจัดทำระบบ ISO 9000

ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียหรือการต้องทำงานซ้ำลดลง 6-10% ถ้าต้นทุนสินค้าหนึ่งล้านบาท บริษัทสามารถประหยัดได้อย่างน้อยที่สุด 60,000.-บาท ซึ่งเป็นจำนวนที่น่าพอใจ และที่สำคัญการทำงานซ้ำทำให้บริษัทเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ทำให้สูยเสียโอกาสในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่มีคุณค่าการลดค่าใช้จ่ายทั้งสองประเภทดังกล่าวข้างต้นนับว่าเป็นการลดต้นทุนของการสูญเปล่า ไม่ได้กระทบคุณภาพสินค้าและบริการ นับว่าเป็นสิ่งที่ดีต่อบริษัท

จากผลการศึกษาครั้งนี้ก็เป็นความคุ้มค่าที่ควรลงทุน ผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดคือบริษัทหรือผู้บริหารระดับสูง โดยมีเรื่องราวที่ทำให้พอใจมากที่สุด รองลงมาคือ ลูกค้าและพนักงาน ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าสำหรับ ISO 9000 version 2000 นั้นมุ่งเน้นที่ "ลูกค้า" เป็นพิเศษ ดังนั้นการลงทุนในลูกค้าเป็นการลงทุนในระยะยาว ซึ่งยังไม่เห็นผลชัดเจนในผลตอบแทนทางการเงินทันที เช่น กำไร และอีกอย่างหนึ่งช่วงที่ผ่านมาเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทย จึงอาจทำให้มุมมองทางด้านการเงินไม่เด่นชัดเพียงพอ

นอกจากนั้นจากกรณีศึกษาของหลายบริษัท โดยเฉพาะบริษัทส่งออก ต้องมีใบรับรอง ISO 9000 เป็นใบเบิกทาง เพราะช่วยให้ลูกค้ามีความไว้วางใจใน Supply หรือวัตถุดิบมากขึ้น ในกระแสโลกาภิวัฒน์ การมีมาตรฐานสากลเป็นเรื่องจำเป็น บริษัทที่ได้รับใบรับรอง ISO 9000 มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น เนื่องจากการจัดการมีความเป็นระบบระเบียบมากขึ้น มีความโปร่งใสง่ายต่อการตรวจสอบ ควบคุมติดตามและประเมินผล ซึ่งจะส่งผลดีต่อบริษัทในระยะยาว ซึ่งก่อให้เกิดจุดแข็งในการจัดการ และจำนวนเรื่องราวแห่งความสำเร็จอีกมากมายก็จะตามมาต่อไป

การจัดทำระบบ ISO 9000 มีการวางมาตรการในการป้องกันข้อบกพร่องในการทำงาน มีการตรวจสอบและทวนสอบแผนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียจึงลดลง เพราะในการทำงานต้องปฏิบัติตามเอกสารของระบบ ISO ซึ่งช่วยลดการทำงานซ้ำลงด้วย ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายที่ต้องสูญเสียให้กับการทำงานซ้ำลดลง ข้อดีหลายข้อข้างต้นจึงคุ้มกับค่าใช้จ่ายในการลงทุนจัดทำระบบ ISO 9000 ซึ่งเฉลี่ยเพียงห้าแสนกว่าบาทเท่านั้น

สรุปข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

1. ผู้บริหารและพนักงานต้องมีความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติตามหลักการของ ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9000 อย่างจริงใจและโปร่งใส จึงจะก่อให้เกิดผลสำเร็จ มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้

2. บริษัทควรใช้กลยุทธ์อย่างอื่นมาเสริมเช่น กลยุทธ์การตลาดและกลยุทธ์ทางการเงิน ตลอดจน R&D (Research and Development) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทางด้าน การเงิน นวัตกรรมและส่วนแบ่งตลาด ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยอื่นเข้าช่วยด้วย เพราะจากการวิจัย ISO 9000 ส่งผลน้อยต่อผลลัพธ์ทางการเงิน และไม่ส่งผลต่อผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

3. อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงในภาพกว้างโดยทั่วไป ของบริษัทซึ่งในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจมีผลจากตัวแปรร่วมอย่างอื่นช่วยสนับสนุนอยู่ด้วย ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยต่อเนื่องในแง่มุมที่ลึกลงไปในแต่ละดัชนีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนั้นการนำเอา Benchmark ที่ดีจากองค์กรต่าง ๆ หรือวิธีการต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารธุรกิจมาใช้เสริมประกอบกันก็เป็นสิ่งควรที่ปฏิบัติตลอดจนการนำเอาแนวคิดในเรื่อง TQM (Total Quality Control) มาประยุกต์ใช้ในบริษัทก็ช่วยส่งเสริมให้การใช้ระบบ ISO 9000 มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

คู่มือคุณภาพ. กรุงเทพนฯ : สำนักงานบริการฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 3, 2543.

ดนัย เทียนพุฒ. **ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดี เอ็นพี คอนซัลแตนท์, 2544.

บรรจง จันทมาศ. **ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี [ไทย ญี่ปุ่น], 2540.

พลชัย ลิมวิภูวัฒน์ และคนอื่นๆ. **Cost/Benefit Ratio ในการจัดทำ ISO ในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิต, 2545.

พัชรินทร์ เบอร์ค และคนอื่นๆ . **คู่มือเบื้องต้นสำหรับธุรกิจ SMEs.** กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีการผลิตและการออกแบบ กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม, 2544.

Cochrane, A.L. **Effectiveness and Efficiency, Random Reflections on Health Services.** London : Nuffield Provincial Hospitals Trust, 1972.

Fox, Michael J. **Quality assurance manatement.** 2nd ed. London : Chapman & Hall, c 1995.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. **The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Mass.** : Harvard Business School Press, 2001.

_____. "Using the balanced scorecard as a strategic management system" in **Harvard Businsess Review on measuring corporate performance/Harvard Business School Press.** Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1998.

Neipert, David M. **Tour of International Trade.** Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, 2000.

Total quality management : the key to business improvement : a peratec executive briefing. 2rd ed. London : Chapman & Hall, 1995.

ต่อจากหน้า 21

บรรณานุกรม

Chihiro, Nakajima. **Theoretical analysis of rice export system in Thailand.** Tokoy : The Developing Economies, Institute of Developing Economic, 1975.

Hallett, Graham. **The economics of agricultural policy.** New York : Augustus M.Kelly Publisher, 1971.

Heady, Earl Orel. **Agricultural policy under economic development.** Ames : Iowa State University. Press. 1962.