

การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์กับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการในประเทศไทย

กัญธนา ดิษฐ์แก้ว¹

อโนทัย พลภาณุมาศ^{2*}

Received 1 October 2024

Revised 6 December 2024

Accepted 11 December 2024

บทคัดย่อ

การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่สำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการในประเทศไทยที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงในตลาดโลก บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในบริบทของผู้ประกอบการไทย แนวคิดสำคัญที่กล่าวถึงประกอบด้วย การใช้เครื่องมือการบริหารต้นทุน เช่น การคำนวณต้นทุนตามกิจกรรม การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการต้นทุนตลอดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการ นอกจากนี้ บทความยังได้วิเคราะห์ตัวอย่างกรณีศึกษาของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างความยั่งยืนในธุรกิจ และทำให้ผู้ประกอบการสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความสรุปว่าการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด ลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสในการเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: บริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความยั่งยืน ผู้ประกอบการ การลดต้นทุน การสร้างมูลค่า

¹ คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เลขที่ 128 ถนนห้วยแก้ว ตำบลช้างเผือก อำเภอเมืองเชียงใหม่ เชียงใหม่

² คณะบริหารธุรกิจและศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ตาก เลขที่ 41/1 หมู่ 7 ถนนพหลโยธิน ตำบลแม่เฒ่า อำเภอเมือง จังหวัดตาก

Email: ¹dr.noon@rmutl.ac.th,

* Corresponding author email: anothaipol@gmail.com

STRATEGIC COST MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTREPRENEURS IN THAILAND

Kanthana Ditkaew¹

Anothai Polpanumas^{2*}

Abstract

Strategic cost management is a crucial process to improve the long-term competitiveness of organizations, especially for entrepreneurs in Thailand who face increasing competition in the global market. This article aims to explore the methods of strategic cost management and analyze its impact on achieving a sustainable competitive advantage for Thai entrepreneurs. Key concepts discussed include the application of cost management tools such as activity-based costing (ABC), value chain analysis and product life cycle costing to reduce operating costs and increase the value of products and services. In addition, the article examines case studies from different industries to show how strategic cost management contributes to business sustainability and helps entrepreneurs to effectively maintain their competitiveness. The article concludes that strategic cost management is essential for companies to respond to market changes, mitigate risks and improve long-term growth opportunities.

Keywords: Strategic Cost Management, Competitive Advantage, Sustainability, Thai Entrepreneurs, Cost Reduction, Value Creation

¹ Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna, 128 Huai Kaeo Rd Muang, Chiang Mai

² Faculty of Business Administration and Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Lanna Tak, 41/1 Moo7 Muang, Tak

Email: ¹dr.noon@rmutl.ac.th

* Corresponding author email: anothaipol@gmail.com

บทนำ

ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางสังคมเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) เนื่องจากทั้งสององค์ประกอบนี้ช่วยเสริมสร้างเสถียรภาพและความยั่งยืนในระยะยาวของประเทศ องค์ประกอบทั้งสองมีความเชื่อมโยงกันและมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างสังคมที่มั่งคั่ง สงบสุข และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้ เนื่องจากความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (Economic Strength) เป็นความสามารถของประเทศในการสร้างและขยายเศรษฐกิจด้วยความสมดุลและมีเสถียรภาพ ซึ่งช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจ และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม (อรรวรรณ แซ่ว่าง, 2563) ส่วนความมั่นคงทางสังคม (Social Security) ช่วยในการสร้างสังคมที่มีความยุติธรรม มีความเสมอภาค และมั่นคงในด้านสวัสดิการและการคุ้มครองทางสังคม ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตและการพัฒนาสังคมในระยะยาว และประเด็นสำคัญอีกประเด็นคือการบูรณาการเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน ความเจริญทางเศรษฐกิจต้องดำเนินไปควบคู่กับความเป็นธรรมและความยั่งยืนทางสังคม เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างสมดุล เช่น การลงทุนในเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) การส่งเสริมการพัฒนาชุมชน เป็นต้น ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น ผู้ประกอบการในประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายในการดำเนินธุรกิจให้มีความยั่งยืนและคงความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การบริหารต้นทุนเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร แต่การบริหารต้นทุนในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปสู่มุมมองเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ซึ่งไม่ได้เน้นเพียงแค่การลดต้นทุนเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจเกี่ยวกับต้นทุนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร และมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งอาจรวมถึงการพิจารณาปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงของตลาด รวมถึงปัจจัยภายใน เช่น การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การผลิต และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์นี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ประกอบการไทยสามารถระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในระยะยาว อีกทั้งยังช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจวิธีการบริหารต้นทุนที่ไม่เพียงแต่ช่วยลดค่าใช้จ่าย แต่ยังสามารถสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการได้ รวมถึงเสริมสร้างความยั่งยืนในตลาดที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและเพื่อให้ประเทศไทยสามารถคงความสามารถในการแข่งขันได้ในเวทีการค้าโลก (วิจัยกรุงศรี, 2567)

แม้ว่าการบริหารต้นทุนจะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จของผู้ประกอบการ แต่ก็ยังมีจุดอ่อนหรือความท้าทายที่อาจทำให้ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จุดอ่อนเหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดการสูญเสียโอกาสในการแข่งขันและการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งจุดอ่อนหลักในการบริหารต้นทุนของผู้ประกอบการเกิดจากการขาดข้อมูลที่เพียงพอหรือข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับต้นทุนในกระบวนการผลิตและการดำเนินงาน และบางครั้งผู้ประกอบการอาจไม่ตระหนักถึงต้นทุนที่ซ่อนเร้นหรือไม่สามารถเห็นต้นทุนในระยะยาว ซึ่งงานวิจัยในอดีตของ Roffia et al. (2024) ได้ศึกษาความสำคัญของ

การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคการผลิต พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคที่ผู้ประกอบการเผชิญ ทำให้ค้นพบว่าการบริหารต้นทุนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จของ SMEs เนื่องจากช่วยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนหลักที่พบคือการขาดความรู้ทางด้านการบริหารต้นทุนในเชิงลึกและการขาดแคลนเทคโนโลยีที่ช่วยในการควบคุมต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ กษมาพร ลาผ่าน และคณะ (2563) ที่ค้นพบว่าผู้ประกอบการไทยในอุตสาหกรรมการผลิตที่สามารถบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดได้ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่พบคือการขาดความเชี่ยวชาญในเครื่องมือการบริหารต้นทุน เช่น การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (ABC) และการขาดทรัพยากรในการลงทุนในเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กประสบความลำบากในการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Diefenbach et al. (2018) ศึกษาเปรียบเทียบการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนในธุรกิจค้าปลีกระหว่างบริษัทขนาดใหญ่และ SMEs เพื่อทำความเข้าใจว่าปัจจัยใดส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารต้นทุน และพบประเด็นว่าบริษัทขนาดใหญ่สามารถใช้เครื่องมือการบริหารต้นทุนที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานและการวิเคราะห์ต้นทุนเชิงกลยุทธ์ แต่ SMEs มักประสบปัญหาขาดทรัพยากรและความเชี่ยวชาญในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการควบคุมต้นทุน นอกจากนี้ ความท้าทายที่สำคัญคือการขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการต้นทุน ทำให้ SMEs ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างเต็มที่ ส่วนอุปสรรคในการบริหารต้นทุนของธุรกิจขนาดเล็กในประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมุ่งเน้นที่ความท้าทายด้านการเข้าถึงทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ศึกษาโดย Le and Nguyen (2019) ทำให้ทราบว่าแม้การบริหารต้นทุนจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจขนาดเล็กในภูมิภาคนี้ แต่ปัญหาหลักคือการขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากภาครัฐและการขาดแหล่งเงินทุนสำหรับการลงทุนในระบบการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Doncheva and Stoyancheva (2021) ที่พบว่าการบริหารต้นทุนในอุตสาหกรรมบริการเป็นสิ่งสำคัญในการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกระบวนการให้บริการ การไม่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการติดตามและควบคุมต้นทุนเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กไม่สามารถรักษาระดับต้นทุนที่เหมาะสมได้ ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงและขาดความสามารถในการแข่งขันในตลาด จากที่กล่าวมาทำให้ทราบว่าการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จของผู้ประกอบการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่อุปสรรคต่าง ๆ เช่น การขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือการบริหารต้นทุน การขาดทรัพยากร และการขาดการสนับสนุนทางเทคโนโลยี ทำให้ผู้ประกอบการบางรายไม่สามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยหลายชิ้นได้ชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขผ่านการพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการ การสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถจัดการต้นทุนได้อย่างเหมาะสมและยั่งยืน ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงนำเสนอกระบวนการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์และเครื่องมือการบริหารต้นทุนที่สำคัญ ซึ่งเป็นการให้ผู้ประกอบการในประเทศไทยนำไปเป็นแนวทางในการลดจุดอ่อนของการบริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพกลยุทธ์

เพื่อการบริหารต้นทุนเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน อีกทั้งในตอนท้ายของบทความวิชาการมีการนำเสนอเครื่องมือการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ในประเด็นที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล เพื่อผู้ประกอบการได้เตรียมความพร้อมและสามารถปรับตัวด้วยการลงทุนในเครื่องมือการบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี Resource Based View of the Firm (RBV)

ทฤษฎี Resource Based View of the Firm (RBV) เป็นการให้ความสำคัญกับทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่ง Barney (1991) ได้กล่าวว่า RBV เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงลักษณะของความสามารถและทรัพยากรขององค์กรที่มีความสำคัญในการเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดศักยภาพในความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดย RBV นั้นจะต้องมีปัจจัยที่สำคัญในส่วนที่เป็นความสามารถและทรัพยากรขององค์กรที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะ มีความเป็นหนึ่งเดียว-สินทรัพย์นั้นต้องหาได้ยาก มีคุณค่าในตัวเอง และยากที่จะลอกเลียนแบบหรือยากที่จะทดแทนเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรจะสามารถสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (Barney, 1991)

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี RBV ได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยการปรับเปลี่ยนมุมมองจากเดิมที่มีการพิจารณาถึงผลลัพธ์ มาเป็นการพิจารณาถึงที่มาของรายได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ซึ่งก็คือทรัพยากร (Forsman, 2004) ที่เป็นปัจจัยภายในขององค์กร ซึ่งปัจจัยภายในสามารถอธิบายความแตกต่างของผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กรได้ โดยในงานวิจัยในอดีตได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรทั้งที่มองเห็นรวมถึงตัวบุคคลซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สร้างให้เกิดเป็นโครงสร้างองค์กรที่ดี (Kamyabi & Deiv, 2011) ต่อมา มีการจัดประเภททรัพยากรออกเป็น 2 ประเภทคือทรัพยากรที่มีตัวตนจับต้องได้ กับความสามารถของคนในองค์กรซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ (Hafeez & Essmail, 2007) แม้ว่าวรรณกรรมทางบัญชีกับการกล่าวถึงทฤษฎี RBV ค่อนข้างมีจำกัด แต่งานวิจัยในอดีตทางบัญชีหลายงานยังคงใช้ทฤษฎี RBV มาเป็นแนวปฏิบัติและเชื่อมโยงกรอบแนวคิดงานวิจัยตามหลักความเป็นเหตุเป็นผล โดยในงานวิจัยทางบัญชีทรัพยากรขององค์กรคือความรู้ ทักษะการทำงาน-และความเข้มข้นของข้อมูลทางบัญชีที่ได้รับ (Jayabalan et al., 2009) โดย RBV เป็นทฤษฎีที่สามารถอธิบายถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้มากมายในทางบัญชี (Rahman & Ramli, 2014) นอกจากนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์ความรู้ทางการจัดการ จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางด้านการบริหารองค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนและแข็งแกร่ง (Zollo & Winter, 2002)

สำหรับงานวิจัยนี้ Resource Based View of The Firm (RBV) อธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยอธิบายถึงข้อมูลการบริหารต้นทุน ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิดด้านทรัพยากรและขีดความสามารถที่มีภายในองค์กรของผู้ประกอบการ สามารถให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในองค์กรเกิดเป็นกลยุทธ์เพื่อการบริหารและสร้างให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขันธุรกิจ เพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้า สร้างสัมพันธ์ลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร ใช้ข้อมูลเพื่อการวางแผนการทำงานเพื่อเป็นพื้นฐานของการเจริญเติบโตของ

ธุรกิจทำให้เกิดความรวดเร็วในการดำเนินงานและการตัดสินใจ จนทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์

การศึกษาทางด้านการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cost Management) เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการเนื่องจากเป็นกระบวนการที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในหลายมิติ การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวางแผน การควบคุม และการจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและเสริมสร้างความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว ความสำคัญของการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการสามารถช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถระบุและลดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออกจากกระบวนการผลิตหรือการดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์เชิงลึกในแต่ละขั้นตอนของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) และการดำเนินงาน เช่น การปรับปรุงกระบวนการผลิตหรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดของเสีย หรือการจัดการวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ธุรกิจลดต้นทุนในการผลิตโดยไม่กระทบต่อคุณภาพของสินค้า นอกจากนี้ การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ และประเด็นสำคัญคือการมีข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้องและละเอียดช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแม่นยำมากขึ้นช่วยให้ผู้ประกอบการใช้ทรัพยากรอย่างระมัดระวัง และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตในระยะยาวในสภาวะตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง ผู้ประกอบการที่มีการบริหารต้นทุนที่ดีจะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและสร้างโอกาสในการเติบโตได้ (กัญญณา ดิษฐ์แก้ว, 2566)

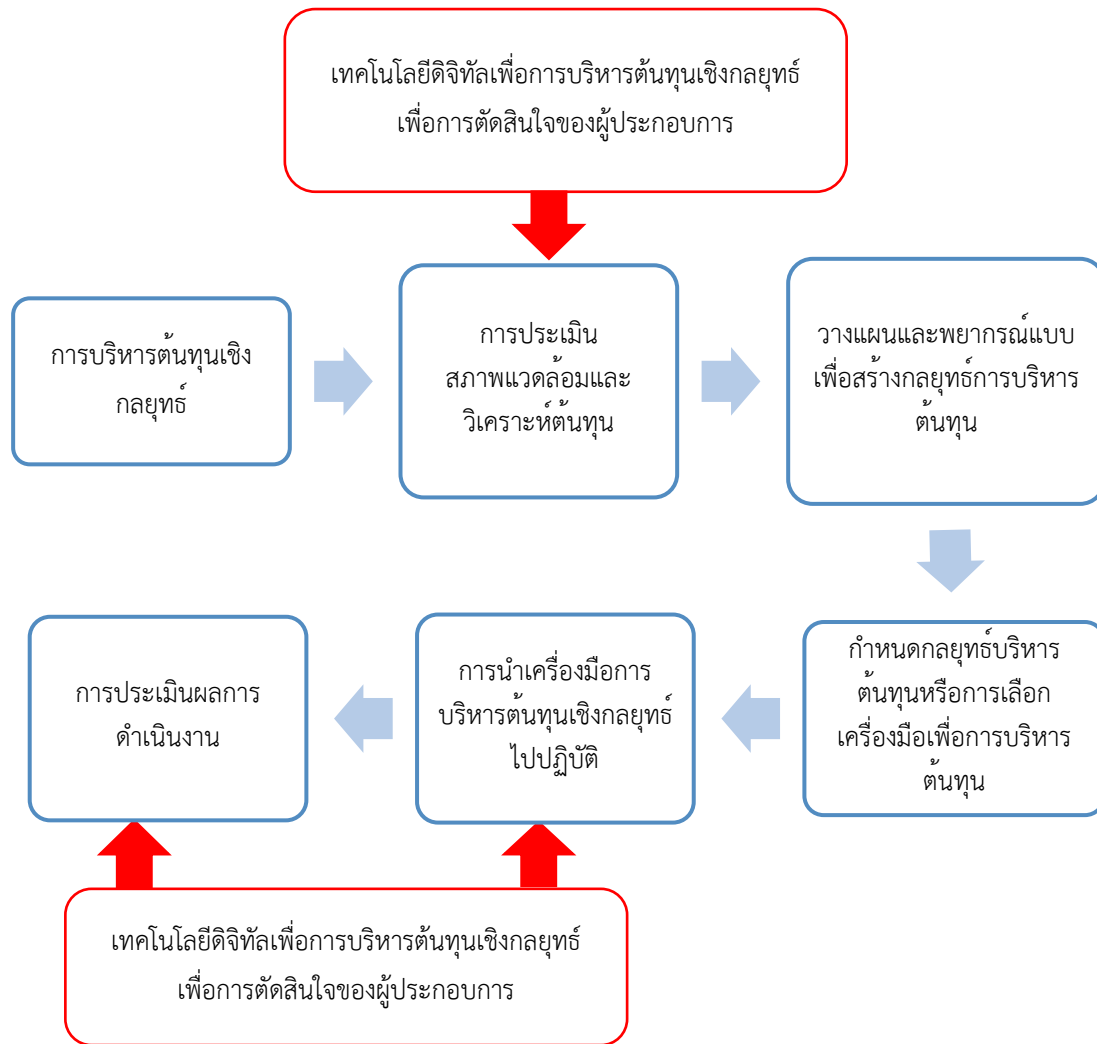
การบริหารต้นทุน (Cost Management) หมายถึง กระบวนการวางแผน ควบคุม และจัดการต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรหรือธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการบริหารต้นทุนไม่เพียงแต่เน้นที่การลดค่าใช้จ่ายเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับต้นทุน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มกำไร ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีความยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ดังนั้น การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cost Management) จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการต้นทุนที่เน้นการตัดสินใจด้านต้นทุนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร ไม่ใช่เพียงแค่การลดต้นทุนในระยะสั้น แต่เป็นการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและคุณค่าให้กับองค์กรในระยะยาว ด้วยวิธีการวิเคราะห์และกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุก ๆ ส่วนขององค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ความต้องการของลูกค้า และแนวโน้มทางตลาด ทั้งในด้านภายในองค์กรและภายนอก การบริหารต้นทุนในรูปแบบนี้ช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้องค์ประกอบสำคัญ

ของการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ต้นทุนและคุณค่า (Cost and Value Analysis) เพื่อการวิเคราะห์ว่าองค์ประกอบของต้นทุนที่เกิดขึ้นนั้นสามารถสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรได้มากน้อยเพียงใด และหาวิธีที่จะเพิ่มคุณค่านั้นให้เกิดผลตอบแทนที่สูงที่สุด (2) การเชื่อมโยงต้นทุนกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การตัดสินใจในทุกขั้นตอนสอดคล้องกับเป้าหมายในระยะยาว ไม่ใช่เพียงเพื่อการลดต้นทุนเท่านั้น แต่เพื่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (3) การจัดการห่วงโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Supply Chain Management) ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต ไปจนถึงการกระจายสินค้า เพื่อให้กระบวนการทั้งหมดมีความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ และ (4) การบริหารต้นทุนในบริบทการแข่งขัน (Competitive Advantage) การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เน้นที่การสร้างแตกต่างจากคู่แข่ง ไม่ใช่เพียงแค่การลดต้นทุนอย่างเดียว แต่เป็นการบริหารทรัพยากรและต้นทุนในลักษณะที่สามารถเพิ่มมูลค่าทางการแข่งขัน เช่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากขึ้น

เครื่องมือการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจเกี่ยวกับต้นทุน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เครื่องมือเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินและบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว โดยมีเครื่องมือหลัก ๆ ที่นิยมใช้ในปัจจุบัน เช่น การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ (Cost-Benefit Analysis) การวิเคราะห์ต้นทุนวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Costing) การวิเคราะห์ต้นทุนมาตรฐาน (Standard Costing) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-Even Analysis) การจัดการต้นทุนเชิงกลยุทธ์ผ่านเทคโนโลยี (Technology-Driven Strategic Cost Management) และการวิเคราะห์ต้นทุนเชิงเปรียบเทียบ (Benchmarking) เครื่องมือดังที่กล่าวมาจะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจและวางแผนในเชิงต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความยั่งยืนในธุรกิจ การเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรจัดการต้นทุนอย่างมีแบบแผนและสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ โดยมีเป้าหมายในการสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่เพียงแค่นำมาสู่การลดต้นทุน แต่ยังรวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพและการสร้างคุณค่าที่มากขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสร้างความแตกต่างในตลาด รวมถึงการลดต้นทุนโดยไม่ลดคุณภาพ (Cost Reduction without Sacrificing Quality) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันด้านต้นทุนได้โดยที่ยังคงมาตรฐานคุณภาพ ทำให้สามารถตั้งราคาที่ดึงดูดลูกค้าได้มากกว่าคู่แข่ง นอกจากนี้ยังสามารถทำให้องค์กรมีสารสนเทศเพื่อการใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ ซึ่งอาจรวมถึงการเพิ่มฟีเจอร์หรือบริการเสริมที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ในต้นทุนที่ใกล้เคียงกัน ลูกค้ายินดีจ่ายในราคาที่สูงขึ้นสำหรับสินค้าและบริการที่ให้คุณค่าหรือประสบการณ์ที่เหนือกว่า ทำให้องค์กรสามารถรักษาส່วนแบ่งการตลาดได้แม้ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง รวมถึงการใช้กลยุทธ์การกำหนดราคาตามต้นทุน (Cost-Based Pricing) เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและรักษาความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว ประเด็นที่สำคัญสำหรับ

การเลือกใช้เครื่องมือการบริหารต้นทุนเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญคือการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) เพื่อค้นหาว่าขั้นตอนใดในกระบวนการผลิตที่เพิ่มมูลค่าและขั้นตอนใดที่สามารถปรับปรุงเพื่อลดต้นทุน ลดความเสี่ยงในกระบวนการผลิตและส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่ามากขึ้นให้แก่ลูกค้าในราคาที่คุ้มค่า รวมถึงการจัดการต้นทุนตลอดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Life Cycle Cost Management) ตั้งแต่การออกแบบการผลิต ไปจนถึงการเลิกใช้หรือการกำจัดผลิตภัณฑ์ เพื่อควบคุมต้นทุนในระยะยาวสามารถแข่งขันได้ตลอดวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ แม้ในระยะเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือความต้องการของตลาด จะเห็นได้ว่าการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นการใช้กลยุทธ์ในการจัดการต้นทุนที่ไม่เพียงแต่เน้นการลดค่าใช้จ่ายเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ การใช้เครื่องมือและแนวคิดในการบริหารต้นทุนเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากเครื่องมือการบริหารต้นทุนที่กล่าวถึงแล้ว ยังมีเครื่องมือการบริหารต้นทุนอื่น ๆ ที่นิยมใช้เพื่อช่วยองค์กรในการจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเครื่องมือเหล่านี้เน้นการควบคุมต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ การคำนวณต้นทุนตามเป้าหมาย (Target Costing) เป็นการวางแผนต้นทุนที่เริ่มจากการตั้งราคาขายที่ต้องการในตลาดก่อน แล้วจึงกำหนดต้นทุนการผลิตที่ต้องการเพื่อตอบสนองราคาเป้าหมาย โดยเครื่องมือนี้จะเน้นที่การควบคุมต้นทุนให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด โดย Kostrzewa-Nowak and Gos (2023) ได้ศึกษาการใช้ Target Costing ในอุตสาหกรรมยานยนต์เพื่อลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มกำไร พบว่าการใช้ Target Costing ช่วยให้อุตสาหกรรมยานยนต์สามารถกำหนดราคาขายและควบคุมต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยังคงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และสามารถแข่งขันในตลาดที่มีราคาต่ำได้ สอดคล้องกับ Suarez-Barraza et al. (2022) ที่นำเสนอเครื่องมือการบริหารต้นทุนกลยุทธ์ประเด็นการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต (Kaizen Costing) โดยเน้นการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนพบว่า Kaizen ยังถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการต้นทุนกลยุทธ์เนื่องจากสามารถนำไปใช้ได้หลายอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในภาคการผลิต ซึ่งเครื่องมือนี้ช่วยให้บริษัทสามารถปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ในทำนองเดียวกัน Drury and Tayles (2017) ศึกษาการใช้ต้นทุนมาตรฐานในการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตและวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อนระหว่างต้นทุนจริงกับต้นทุนมาตรฐานพบว่าการใช้ ต้นทุนมาตรฐานเป็นเครื่องมือการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้ดีขึ้น โดยเฉพาะการวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อนระหว่างต้นทุนที่คาดไว้กับต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ทำให้สามารถปรับปรุงการผลิตได้อย่างแม่นยำ ทั้งนี้ประเด็นความสำคัญของการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดที่กล่าวมาได้รับการสนับสนุนจากบทความของ Ryan (2024) ที่กล่าวว่าการบริหารต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญลำดับต้น ๆ ตั้งแต่ปี 2024 หลายบริษัทระดับโลกที่ปรึกษาจาก BCG ชี้ให้เห็นความสำคัญของการจัดการซัพพลายเชน การผลิต และการจัดซื้อเป็นเป้าหมายหลักสำหรับการดำเนินการลดต้นทุนหลาย ๆ โครงการ



ภาพที่ 1 แสดงตัวแบบกระบวนการการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์

แนวคิดทางด้านความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage Theory) อธิบายถึงวิธีที่องค์กรหรือธุรกิจสามารถสร้างความเหนือกว่าคู่แข่งในตลาด และสามารถรักษาดำรงตำแหน่งที่เหนือกว่านั้นได้ในระยะยาว โดยทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดหลักในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการสร้างความแตกต่างหรือความโดดเด่นในตลาด หลักการสำคัญของทฤษฎีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันคิดค้นโดย Michael E. Porter นักเศรษฐศาสตร์ชื่อดังจาก Harvard Business School โดย Porter (1985) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มาตั้งแต่ ค.ศ.1980 Porter ได้ให้กรอบความคิดเพื่อสร้างความเข้าใจในที่มาและวิธีการสร้างความสามารถในการแข่งขันตั้งแต่ระดับหน่วยธุรกิจ อุตสาหกรรม ประเทศชาติ จนถึงระดับนานาชาติ อีกทั้งยังได้ให้แนวคิดที่เป็นแก่นสำคัญของทฤษฎีนี้ไว้ว่า เมื่อใดที่องค์กรสามารถมีกำไรเหนือกว่ากำไรของธุรกิจในกลุ่มเดียวกันย่อมแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และเป้าหมายสำคัญของทุกธุรกิจ คือ ความสามารถในการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ ความสามารถในการแข่งขันจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเท่าเทียมในต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือ สามารถตอบสนองได้อย่างแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถในการแข่งขันนี้เองที่จะสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่เหนือกว่าได้ในสายตาของลูกค้า

ในทำนองเดียวกัน Hill and Jones (1995) ได้ศึกษาและสนับสนุนทฤษฎีการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยได้กล่าวว่าสิ่งที่บ่งบอกให้ทราบว่าองค์การมีความสามารถในการแข่งขัน คือ การที่องค์การสามารถสร้างผลกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานผลกำไรเฉลี่ยขององค์การอื่นๆ ที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน หรือ อาจกล่าวได้ว่าความสามารถในการแข่งขันเกิดจากความสามารถในการนำเสนอคุณค่าที่สูงกว่าให้แก่ผู้บริโภค ซึ่งภายใต้ความผันผวนและรวดเร็วของการตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างทุกวันนี้ ทำให้รูปแบบการแข่งขันค่อนข้างเปลี่ยนแปลงไป มิได้แข่งขันอย่างเอาเป็นเอาตายเช่นในอดีต แต่ทุกองค์การต่างต้องการมีชีวิตรอด จึงก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน โดยมีเป้าหมายหลักที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันให้คงอยู่ต่อไปในระยะยาว

ความสามารถในการแข่งขัน นับได้ว่าเป็นแก่นแท้ที่แสดงให้เห็นถึง “ความสำเร็จ” หรือ “ความล้มเหลว” ในการบริหารจัดการและการดำเนินงานของกิจการกับคู่แข่งอื่น ที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน โดยการวัดและประเมินผลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการสร้างยอดขาย การทำกำไร การสร้างส่วนครองตลาด ความสามารถในการขยายกิจการ เป็นต้น รวมทั้งความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การบริหารจัดการ และการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นถึง “ความสำเร็จ” ในการแข่งขันทางธุรกิจ ดังนั้นการแข่งขันทางธุรกิจจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการแสวงหาโอกาสจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ การดำเนินธุรกิจหรือบริหารองค์การใดก็ตาม ต้องทุ่มเทความพยายามในการรักษาฐานลูกค้าที่จงรักภักดีไว้ให้ได้และพยายามสร้างลูกค้าใหม่ รวมทั้งการควบคุมต้นทุนให้ต่ำที่สุด ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้ดีกว่าคู่แข่ง จะทำให้มีข้อเหนือกว่าในสายตาของลูกค้า ในทำนองเดียวกันกับการสร้างความสามารถในการแข่งขันแบบยั่งยืน ธุรกิจต่าง ๆ พยายามหาหนทางในการแย่งชิงลูกค้ามาจากคู่แข่ง และในขณะเดียวกันธุรกิจก็ต้องพยายามรักษาฐานลูกค้าเก่าให้อยู่กับตนเองนานที่สุด เพราะธุรกิจต่างตระหนักดีว่าการหาลูกค้าใหม่มีต้นทุนสูงกว่าการรักษาลูกค้าเดิม ดังนั้นธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดในระยะยาวจะต้องหันมาสนใจในการสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันของตนให้มีความยั่งยืน ยากต่อการเลียนแบบ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค รู้จักนำข้อมูลและเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ อีกทั้งยังต้องสร้าง พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถรองรับการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างความสามารถในการแข่งขัน นับเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงมาก ประกอบปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุม มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ที่ดีจากการมีสารสนเทศที่มีประโยชน์ โดยเฉพาะรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ ที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศได้ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดในธุรกิจเพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยิ่งกว่านั้นก็จะส่งผลทำให้ประเทศชาติมีขีดความสามารถทางการแข่งขันกับธุรกิจอื่น ๆ ได้ต่อไป (ประภาศรี

อมรสิน, 2548; ศศิประภา ชัยประสิทธิ์, 2548; ไกรฤกษ์ ปิ่นแก้ว, 2548) ทั้งนี้ส่วนหนึ่งของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นจากองค์กรหรือธุรกิจที่สามารถบริหารจัดการเรื่องของการปฏิบัติงาน การวางแผนงบประมาณ การมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และมีการสั่งการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดต้นทุนการบริหารที่ต่ำ ซึ่งธุรกิจใดที่มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำจะส่งผลทางบวกทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ดีขึ้น ส่วนธุรกิจใดที่มีต้นทุนการดำเนินงานที่สูงจะทำให้อัตราการเติบโตของการดำเนินธุรกิจต่ำ (Wernerfelt, 1984) นอกจากนี้ Barney (1991) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้ถ้าธุรกิจมีแนวปฏิบัติจากการสร้างมูลค่าของธุรกิจจากกลยุทธ์ที่สร้างจากนวัตกรรม กล่าวได้ว่าองค์กรหรือธุรกิจต้องมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่งจากข้อมูลหรือทรัพยากรภายในองค์กรที่อยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ (Rahman & Ramli, 2014)

การศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์กับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มักเป็นงานวิจัยที่เน้นศึกษาวิธีการลดต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ตัวอย่างงานวิจัยเหล่านี้มาจากหลากหลายอุตสาหกรรมและภูมิภาค เช่นงานวิจัยของ Anderson and Dekker (2014) ที่ศึกษาผลกระทบของการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการผลิต โดยมุ่งเน้นไปที่การใช้ระบบการคำนวณต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งพบว่าการใช้ ABC ช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และควบคุมต้นทุนได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนการดำเนินงาน ส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว นอกจากนี้การใช้เครื่องมือการบริหารต้นทุนเพื่อสร้างกลยุทธ์ในประเด็นของ Kaplan and Norton (2015) ได้ทำการสำรวจว่ากลยุทธ์การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการสร้างความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่างอย่างไรในองค์กรต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ซึ่งพบว่าการใช้กลยุทธ์การลดต้นทุนควบคู่กับการสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ใหม่ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดที่มีการแข่งขันสูงอย่างเทคโนโลยี ในทำนองเดียวกัน Mendes and França (2024) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารต้นทุนในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ โดยเน้นไปที่วิธีการจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพและการปรับปรุงบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า พบว่าการใช้เทคนิค Lean และการปรับปรุงกระบวนการให้บริการช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานในโรงพยาบาล ทำให้สามารถแข่งขันได้ในด้านการตั้งราคาสำหรับผู้ป่วยและสร้างบริการที่มีคุณภาพสูงกว่าคู่แข่ง อีกทั้งงานวิจัยของ Relich et al. (2021) พบว่าการจัดการต้นทุนตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบ การผลิต จนถึงการให้บริการหลังการขาย ช่วยให้บริษัทสามารถลดต้นทุนการผลิตในระยะยาว และสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงแต่สามารถแข่งขันด้านราคากับคู่แข่งได้เนื่องจาก Relich et al. (2021) ทำการวิเคราะห์วิธีการที่บริษัทในอุตสาหกรรมยานยนต์ใช้การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเน้นที่การใช้ต้นทุนตลอดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle Costing) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Martin and Jones (2018) ที่ศึกษาการใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของ Walmart ในอุตสาหกรรมค้าปลีก โดยเน้นการจัดการห่วงโซ่อุปทานและการลดต้นทุนการดำเนินงาน และค้นพบว่า

Walmart ใช้กลยุทธ์การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ผ่านการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพและการใช้ระบบอัตโนมัติในคลังสินค้า ทำให้สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างมาก และสามารถเสนอสินค้าที่มีราคาต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้เป็นผู้นำในตลาดค้าปลีก นอกจากนี้ในอุตสาหกรรมเภสัชกรรม Schuhmacher et al. (2016) ทำการสำรวจแนวทางในการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมเภสัชกรรมระดับโลก โดยเน้นการปรับปรุงกระบวนการวิจัยและพัฒนา (R&D) และการลดต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ค้นพบการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการผลิตและการพัฒนาใหม่ช่วยลดต้นทุนการวิจัยและพัฒนาและการผลิต ทำให้บริษัทสามารถพัฒนาใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดได้เร็วขึ้นและมีต้นทุนต่ำกว่าส่วนวิธีการที่ Amazon ใช้การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมอีคอมเมิร์ซ โดยเน้นที่การจัดการห่วงโซ่อุปทานและการใช้เทคโนโลยีโลจิสติกส์ที่ทันสมัยทำให้ Amazon สามารถลดต้นทุนการจัดส่งสินค้าและการดำเนินงานได้อย่างมาก ส่งผลให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง (O'Brien, 2020) และในปัจจุบันที่เน้นเรื่องของการสร้างความยั่งยืนและเป็นไปตามหลักการของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) 17 เป้าหมาย Ding et al. (2020) ศึกษาการลดต้นทุนในอุตสาหกรรมพลังงานแสงอาทิตย์ผ่านการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยรัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาที่ช่วยลดต้นทุนในการผลิตพลังงานหมุนเวียน ซึ่งช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร อีกทั้ง Hrovatin et al. (2021) ได้ทำการศึกษาการบริหารต้นทุนในธุรกิจ SMEs ผ่านการนำมาตรการจัดการพลังงานมาใช้ โดยพบว่าการเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและการใช้พลังงานอย่างยั่งยืนไม่เพียงแต่ช่วยลดต้นทุน แต่ยังสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและช่วยลดผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับ Ghorbanpour et al. (2021) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียวในอุตสาหกรรมน้ำมัน โดยการจัดการทรัพยากรและลดการใช้วัตถุดิบที่เป็นอันตรายได้ถูกนำมาใช้เพื่อลดต้นทุนในระยะยาวและทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สำหรับในประเทศไทยนั้นมีการบริหารต้นทุนที่มีคุณภาพเพื่อสร้างกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดย Ditkaew (2018) ได้นำเสนอประเด็นความสำคัญของข้อมูลทางการบริหารต้นทุนที่มีคุณภาพเพื่อใช้ในการตัดสินใจในการดำเนินงานของผู้บริหารและนำไปสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับประเด็นของต้นทุนเชิงกลยุทธ์กับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอุตสาหกรรมของประเทศไทย จากการศึกษาวิจัยของ วรางกูร อิศรางกูร ณ อยุธยา และฉัตรชัย ราคา (2562) ที่วิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของประเทศไทย โดยใช้เทคนิค Lean Manufacturing พบว่า การรวมแนวคิด Lean Manufacturing และ Six Sigma ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ งานวิจัยนี้เน้นไปที่การลดความสูญเปล่าในกระบวนการผลิตและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในระยะยาว สอดคล้องกับ Vanichchinchai (2019) ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของ Lean Manufacturing ต่อความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานและผลการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการผลิตในประเทศไทย โดยพบว่า Lean Manufacturing ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ

ในกระบวนการผลิตผ่านการกำจัดของเสียและปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างซัพพลายเชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ฟ่ำใหม่ ห่อทรัพย์ และธีรา เอรวัฒน์ (2563) ที่ศึกษาธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในตลาดบริการสุขภาพ ด้วยศึกษาแนวทางการใช้การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน และการปรับปรุงคุณภาพบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และพบว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มความพึงพอใจของผู้ป่วย ซึ่งทำให้โรงพยาบาลมีความได้เปรียบในด้านคุณภาพบริการและความคุ้มค่า

สรุป

การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cost Management) คือการใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการวางแผน ควบคุม และวิเคราะห์ต้นทุนขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจระยะยาว โดยไม่เพียงแค่ลดต้นทุนเพื่อให้ประหยัดในระยะสั้น แต่ยังคงสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดอย่างยั่งยืน ด้วยการวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การลดต้นทุนที่ไม่กระทบต่อคุณภาพ (Cost Efficiency without Sacrificing Quality) การสร้างคุณค่าและความแตกต่าง (Value Creation and Differentiation) การวิเคราะห์ต้นทุนในระยะยาว (Long-Term Cost Analysis) และการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Strategic Supply Chain Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์มีเครื่องมือหลากหลายที่องค์กรสามารถใช้เพื่อควบคุมต้นทุน ลดความสูญเปล่า และสร้างมูลค่าเพิ่ม ตัวอย่างเช่น Target Costing, Kaizen Costing, Standard Costing, Total Cost of Ownership (TCO) และ Benchmarking ต่างเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจและจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า การใช้เครื่องมือเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันในหลากหลายอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือยุคดิจิทัลการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล (Strategic Cost Management in the Digital Era) ซึ่งถือได้ว่าเป็นการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในการควบคุมและลดต้นทุนขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการสร้างความสามารถในการแข่งขันผ่านการใช้ทรัพยากรและข้อมูลที่สามารถเพิ่มคุณค่าและลดความสูญเปล่าในทุกกระบวนการ นอกจากการลดต้นทุนแล้ว การบริหารต้นทุนในยุคดิจิทัลยังเน้นไปที่การสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น การใช้ Big Data Analytics เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณมากในระยะเวลาอันสั้น ทำให้องค์กรสามารถเห็นภาพรวมของต้นทุนในทุกกระบวนการอย่างชัดเจน ข้อมูลนี้ช่วยในการตัดสินใจในการลดต้นทุนได้อย่างแม่นยำและตอบสนองต่อตลาดได้รวดเร็วขึ้น อีกเทคโนโลยีหนึ่งคือการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการคาดการณ์ต้นทุนในอนาคตโดยใช้ข้อมูลในอดีตและข้อมูลภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบหรือปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน การใช้ AI ช่วยให้การวางแผนต้นทุนเป็นไปอย่างแม่นยำมากขึ้น ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ เช่น การขึ้นราคาวัตถุดิบ หรือความผันผวนทางเศรษฐกิจ

ซึ่ง Smith et al. (2020) ได้ศึกษาผลกระทบของการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น AI และ Big Data มาใช้ในการบริหารต้นทุนในอุตสาหกรรมการผลิตพบว่า การใช้ AI ในการคาดการณ์ต้นทุนและการวิเคราะห์ Big Data ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้รวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ การใช้ IoT (Internet of Things) ในการจัดการต้นทุนการผลิตทำให้สามารถติดตามการใช้งานทรัพยากรแบบเรียลไทม์ได้ องค์กรสามารถตรวจสอบและวิเคราะห์การทำงานของเครื่องจักรเพื่อลดการสิ้นเปลืองพลังงานและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากงานวิจัยที่วิเคราะห์ผลกระทบของการใช้เทคโนโลยี IoT ในการจัดการกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์มักเน้นไปที่การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยการประยุกต์ใช้ IoT ในภาคอุตสาหกรรมนี้ช่วยให้เกิดการเก็บข้อมูลแบบเรียลไทม์จากเซ็นเซอร์และอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อกัน ทำให้สามารถตรวจสอบและปรับปรุงการทำงานของเครื่องจักรและการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถคาดการณ์ความจำเป็นในการบำรุงรักษาล่วงหน้า (Predictive Maintenance) ซึ่งช่วยลดการหยุดชะงักของสายการผลิต ส่งผลให้ต้นทุนลดลงและประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น การวิจัยโดย Syafrudin et al. (2018) ได้แสดงให้เห็นถึงการใช้ IoT ในกระบวนการผลิตยานยนต์ โดยสามารถวิเคราะห์และจัดการข้อมูลจากเซ็นเซอร์เพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังใช้การประมวลผลแบบ Big Data และ Machine Learning เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการบำรุงรักษาและลดเวลาในการหยุดชะงักของการผลิต นอกจากนี้ การผสมผสานเทคโนโลยี IoT เข้ากับแนวคิดของ Industry 4.0 ยังสามารถช่วยให้เกิดการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพการจัดการพลังงานและการใช้ทรัพยากรที่ยั่งยืนได้อีกด้วย

เอกสารอ้างอิง

- กษมาพร ลาผ่าน, สุวรรณ หวังเจริญเดช และ นาถนภา นิลนิยม. (2563). ผลกระทบของการบริหารต้นทุนคุณภาพที่มีต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย. **วารสารการบัญชีและการจัดการ**, 12(1), 31-41.
- กัญธนา ดิษฐ์แก้ว. (2566). การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cost Management). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไกรฤกษ์ เป็นแก้ว. (2548). การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนสำหรับธุรกิจบริการ. **วารสารนักบริหาร**, 25(4), 20-24.
- ประภาศรี อมรสิน. (2548). การแข่งขันทางธุรกิจ. **วารสารนักบริหาร**, 25(2), 37-42.
- ฟ้าใหม่ ท่อทรัพย์ และธีรา เอราวัฒน์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การจัดการการบริการกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. **วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 12(1), 180-191.

- วรังกูร อิศรางกูร ณ อยุธยา และฉัตรชัย ราคา. (2562). การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันประสิทธิภาพและกระบวนการที่มีผลต่อLean Six Sigma (กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์ภายในประเทศไทย). **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**, 8(1), 144-160.
- วิจัยกรุงศรี. (2567). **แนวโน้มธุรกิจและอุตสาหกรรมไทยปี 2567-2569: ปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจมหภาค**. https://thaitara.org/wp-content/uploads/2024/02/SO_Industry_Outlook_2024_2026_240109_TH_EX_BAY.pdf
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์. (2548). กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคใหม่. **วารสารนักบริหาร**, 25(2), 43-49.
- อรรธรณ แซ่ว่าง. (2563). ทิศทางสังคมกับความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของชุมชนย่านเยาวราช. **วารสารพัฒนาลัคน**, 22(2), 95-105.
- Anderson, S., & Dekker, H. (2014). From make-or-buy to coordinating collaboration: Management Control in Strategic Alliances. **Management Control and Uncertainty** (pp. 47-68). Palgrave Macmillan.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Diefenbach, U., Wald, A., & Gleich, R. (2018). Between cost and benefit: Investigating effects of cost management control systems on cost efficiency and organisational performance. **Journal of Management Control**, 29, 63-89. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0261-5>
- Ding, H., Zhou, D. Q., Liu, G. Q., & Zhou, P. (2020). Cost reduction or electricity penetration: Government R&D-induced PV development and future policy schemes. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, 124, 109752. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.109752>
- Ditkaew, K. (2018, August). The effects of cost management quality on the effectiveness of internal control and reliable decision-making: evidence from Thai industrial firms. In **Proceedings of the 10th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities** (pp. 60-69). Scientia Moralitas Research Institute. <https://doi.org/10.2991/rais-18.2018.10>
- Doncheva, D., & Stoyancheva, D. (2021). Cost and profit efficiency: the case of Bulgarian hotel industry. **Eastern Journal of European Studies**, 12(2), 190-212. <https://doi.org/10.47743/ejes-2021-0210>
- Drury, C., & Tayles, M. (2017). **Management and cost accounting**. Cengage Learning EMEA.
- Forsman, S. (2004). **How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies**. MTT Agrifood Research Finland.

- Ghorbanpour, A., & Azimi, Z. N. (2022). Application of green supply chain management in the oil industries: modeling and performance analysis. **Materials Today: Proceedings**, **49**, 542-553. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.03.672>
- Hafeez, K., & Essmail, E. A. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. **Management research news**, **30**(8), 530-547. <https://doi.org/10.1108/01409170710773689>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1995). **Strategic Management Theory. An Integrated Approach** (3rded.). Houghton Mifflin company.
- Hrovatin, N., Cagno, E., Dolšak, J., & Zorić, J. (2021). How important are perceived barriers and drivers versus other contextual factors for the adoption of energy efficiency measures: An empirical investigation in manufacturing SMEs. **Journal of Cleaner Production**, **323**, 129123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129123>
- Jayabalan, J., Raman, M., Dorasamy, M., & Ching, N. K. C. (2009). Outsourcing of accounting functions amongst SME companies in Malaysia: An exploratory study. **Accountancy Business and the Public Interest**, **8**(2), 96-114.
- Kamyabi, Y., & Devi, S. (2011). Accounting outsourcing and firm performance in Iranian SMEs. **International Journal of Economics and Finance**, **3**(4), 181–193. <https://doi.org/10.5539/ijef.v3n4p181>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). **Balanced Scorecard Success: The Kaplan- Norton Collection (4 Books)**. Harvard Business Review Press.
- Kostrzewa-Nowak, D., & Gos, W. (2023). Practical applications of target costing in a multidisciplinary R&D project. **Sustainability**, **15**(1), 124. <https://doi.org/10.3390/su15010124>
- Le, T., & Nguyen, T. (2019). Practice environmental cost management accounting: The case of Vietnamese brick production companies. **Management Science Letters**, **9**(1), 105-120. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.012>
- Martin, C. E., & Jones, N. (2018). Nephron signaling in the podocyte: an updated view of signal regulation at the slit diaphragm and beyond. **Frontiers in Endocrinology**, **9**, 302. <https://doi.org/10.3389/fendo.2018.00302>
- Mendes, L., & França, G. (2024). Lean thinking and risk management in healthcare organizations: a systematic literature review and research agenda. **International Journal of Quality & Reliability Management**. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2023-0210>

- O'Brien, T. (2020). Has inclusion become a barrier to inclusion?. **Support for Learning**, 35(3), 298-311. <https://doi.org/10.1111/1467-9604.12311>
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. The Free Press.
- Rahman, N. A., & Ramli, A. (2014). Entrepreneurship management, competitive advantage and firm performances in the craft industry: concepts and framework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 145, 129-137. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.06.019>
- Relich, M., Bocewicz, G., & Banaszak, Z. (2021, August). Cost projections for the product life cycle at the early stages of product development. In **IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems** (pp. 437-446). Springer International Publishing. https://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-85910-7_46
- Roffia, P., Benavides, M. M., & Carrilero, A. (2024). Cost accounting practices in SMEs: liability of age and other factors that hinder or burst its implementation in turbulent years. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 20(1), 115-139. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00938-2>
- Ryan, V. (2024, March). **Cost Management a High Priority in 2024**. Corporate Finance. <https://www.cfo.com/news/cost-management-2024-cost-cuts-supply-chain-procurement-sourcing-shifting-demand-leadership/709314/>
- Schuhmacher, A., Gassmann, O., & Hinder, M. (2016). Changing R&D models in research-based pharmaceutical companies. **Journal of translational medicine**, 14, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12967-016-0838-4>
- Smith, J. Q., Jones, M. R., & Brown, C. D. (2020). Advancing Managerial Evolution and Resource Management in Contemporary Business Landscapes. **Journal of Management Studies**, 58, 1-25.
- Suarez-Barraza, M. F., Miguel-Dávila, J. A., & Morales Contreras, M. F. (2022). KAIZEN: An ancestral strategy for operational improvement: literature review and trends. In **International Scientific-Technical Conference MANUFACTURING** (pp. 154-168). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-00218-2_13
- Syafrudin, M., Alfian, G., Fitriyani, N. L., & Rhee, J. (2018). Performance analysis of IoT-based sensor, big data processing, and machine learning model for real-time monitoring system in automotive manufacturing. **Sensors**, 18(9), 2946. <https://doi.org/10.3390/s18092946>

- Vanichchinchai, A. (2019). The effect of lean manufacturing on a supply chain relationship and performance. **Sustainability**, **11**(20), 5751. <https://doi.org/10.3390/su11205751>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-base view of the firm. **Strategic Management Journal**, **5**(2), 171-180.
- Zollo, M., & Winter S. G. (2002). "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities". **Organization Science**, **13**(3), 339-353. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>