

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการการประยุกต์ใช้วิธีการบริหารต้นทุนตามกิจกรรม สำหรับกิจกรรมในการกระจายสินค้าที่เกิดขึ้นภายในบริษัทตัวอย่างของการศึกษา ซึ่งทำหน้าที่เป็นศูนย์กระจายสินค้าด้านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จากประเทศไทย ทำให้ได้ทราบถึงแนวทางของการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ในการดำเนินงานกระจายสินค้าของบริษัท XYZ ประเทศไทย จำกัด เพื่อให้ได้ทราบว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัท เป็นข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญสำหรับผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารกระบวนการโลจิสติกส์ โดยประยุกต์ใช้การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้ในการคำนวณหาต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม สำหรับต้นทุนโลจิสติกส์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต มาจำแนกตามลักษณะการดำเนินงานออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ต้นทุนด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย ต้นทุนด้านแรงงาน ต้นทุนด้านระบบสนับสนุนสารสนเทศ และต้นทุนในการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ

2. ต้นทุนด้านสินค้าคงคลัง

3. ต้นทุนด้านการจัดส่ง

โดยที่ ต้นทุนแต่ละประเภทจะถูกป้อนส่วนต้นทุนตามระบบการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม ด้วยเกณฑ์ด้านเวลาในการใช้ทรัพยากรของพนักงานแต่ละคน เพื่อจัดสรรทรัพยากรเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมทั้ง 6 กิจกรรม และนำไปสู่การศึกษาด้านตัวผลักดันกิจกรรมตามปัจจัยที่ได้ศึกษาจากกิจกรรมแต่ละประเภท ทำให้ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมที่สุด ทำให้ได้ทราบตัวผลักดันต้นทุนสำหรับศูนย์กิจกรรม ดังนี้

1. การจัดการคำสั่งซื้อสินค้า และปัจจัยที่มีผลต่อศูนย์กิจกรรมในการรับคำสั่งซื้อ คือ จำนวนคำสั่งซื้อของลูกค้า

2. การจัดเตรียมสินค้าเพื่อส่งมอบ ปัจจัยที่มีผลต่อศูนย์กิจกรรมในการจัดเตรียมสินค้าเพื่อการจัดส่ง คือ ปริมาณสินค้าในการจัดส่ง หรือจำนวนหน่วยของสินค้าที่ได้จัดส่ง

3. การวางแผนด้านสินค้าคงคลัง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมในการวางแผนด้านสินค้า

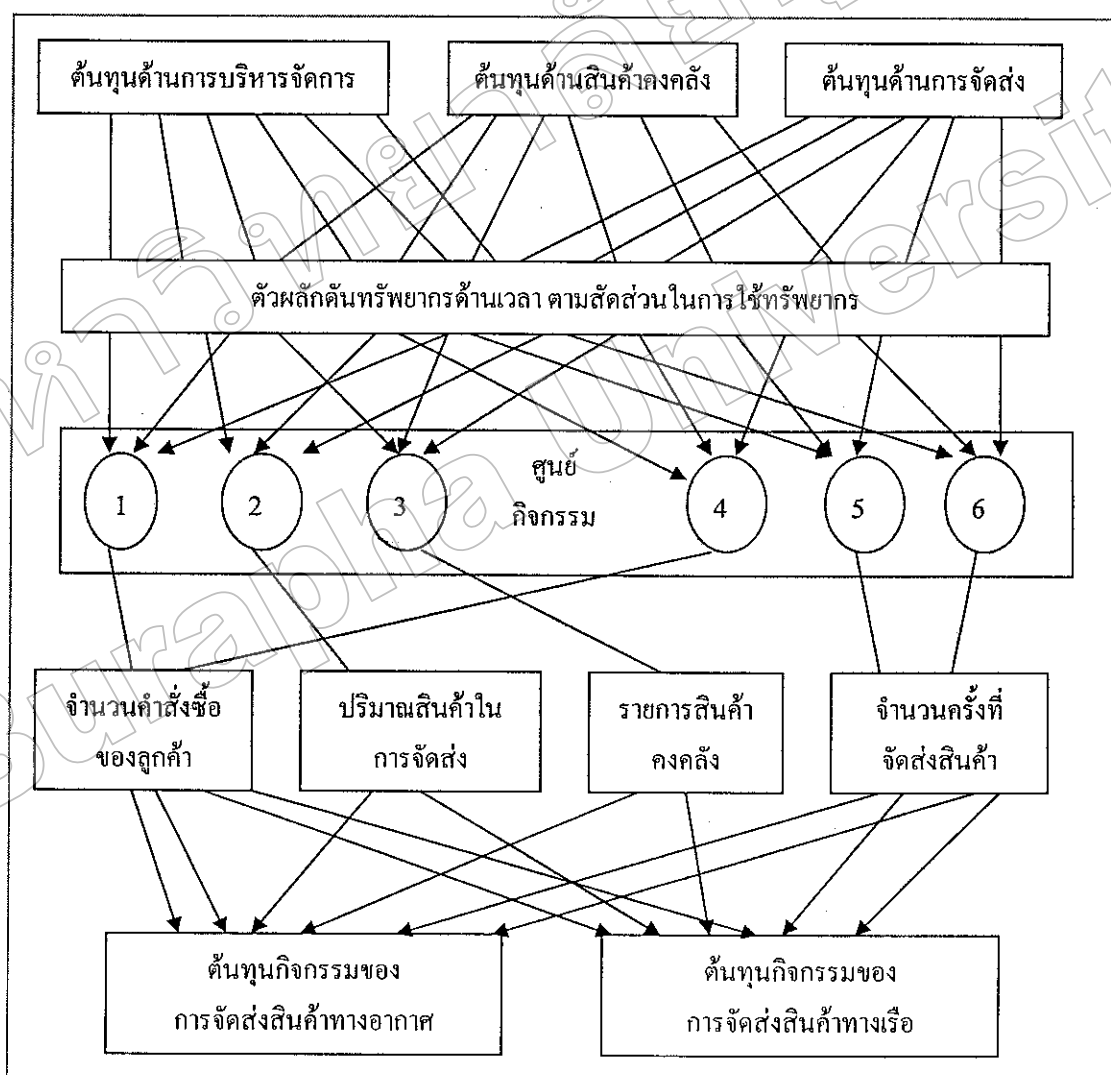
กองคลัง และการตรวจสอบรายการสินค้ากองคลัง คือจำนวนของรายการสินค้ากองคลัง

4. การวางแผนด้านการจัดส่ง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อศูนย์กิจกรรมนี้ ได้แก่ จำนวนคำสั่งซื้อของลูกค้า

5. การขนส่งสินค้า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการขนส่งสินค้า คือ จำนวนครั้งที่จัดส่งในแต่ละรูปแบบ

6. การดำเนินการหลังการจัดส่ง พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการหลังการจัดส่ง คือ จำนวนครั้งในการจัดส่งให้ลูกค้า

การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม ในบริษัทตัวอย่าง สามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5-1 แสดงวิธีการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรมในบริษัทตัวอย่าง

ทั้งนี้ ผลจากการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมในบริษัท XYZ ประเทศไทย จำกัด สามารถนำมาสรุปถึงกิจกรรมที่ต้องมีการปรับปรุงเพื่อให้กระบวนการจัดส่งสินค้ามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งออกเป็นกิจกรรมในแต่ละรูปแบบการขนส่งที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. การจัดส่งสินค้าทางอากาศ ควรต้องมีการปรับปรุงกิจกรรมในด้านการจัดการคำสั่งซื้อสินค้า โดยอาจพิจารณาลดเวลาในการทำกิจกรรมที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง ให้ได้ถูกต้องที่สุด เพื่อไม่ให้ระดับการให้บริการลูกค้าลดน้อยลง นอกจากนี้ กิจกรรมด้านการวางแผนการจัดส่งสินค้าทางอากาศ ยังเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึง และนำมาพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงต่อไป
2. การจัดส่งสินค้าทางเรือ ควรมีการพิจารณาปรับปรุงกิจกรรมที่เกิดในการจัดเตรียมสินค้าเพื่อการส่งมอบ ด้วยการตัดทอนกิจกรรมที่ไม่สำคัญออกไป ทำให้สามารถลดต้นทุนที่เกิดในกิจกรรมนี้ ให้ได้มากที่สุด

การอภิปรายผลที่ได้รับ

ผลที่ได้รับจากการศึกษากิจกรรมการกระจายสินค้าที่เกิดขึ้นในบริษัทตัวอย่าง ด้วยระบบการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม ทำให้ได้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเกี่ยวกับกิจกรรมที่เกิดขึ้น เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน และการตัดสินใจ ที่ให้ข้อมูลด้านต้นทุนได้แม่นยำมากกว่าข้อมูลที่ได้รับจากระบบการคำนวณต้นทุนระบบเดิม เนื่องจากว่าข้อมูลที่ได้รับการจากระบบต้นทุนฐานกิจกรรม จะแสดงให้เห็นต้นทุนในแต่ละกิจกรรมที่เกิดขึ้นในกิจกรรมการกระจายสินค้าแต่ละขั้นตอน ซึ่งระบบต้นทุนเดิมไม่สามารถให้ข้อมูลในรูปแบบนี้ได้ และจากการศึกษา ยังทำให้ได้ทราบถึงเกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วนต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการคำนึงจากเกณฑ์ด้านระยะเวลาของการใช้กิจกรรมเป็นหลัก ทำให้ได้ทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม สำหรับการขนส่งแต่ละรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการคำนวณหาต้นทุนสำหรับลูกค้ารายอื่น ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และนำไปสู่การปรับปรุงการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องต่อความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละราย ได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ประโยชน์เพิ่มเติมของระบบต้นทุนฐานกิจกรรมคือ ทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าต้นทุนที่เกิดขึ้น เป็นต้นทุนของกิจกรรมใดที่มีการใช้ทรัพยากรสูงสุด ตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการคำสั่งซื้อ หรือค่าใช้จ่ายในการจัดส่งสินค้า ที่เป็นกิจกรรมที่มีค่าใช้จ่ายมากที่สุด และจะนำไปสู่การพิจารณาเพื่อตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่า ต่อการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ หรืออาจมีการปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบเพื่อให้เน้นในกิจกรรมที่สำคัญมากกว่า ที่จะก่อให้เกิดผลกำไรได้มากกว่าเดิม อาทิเช่น กิจกรรมในการตรวจสอบต่าง ๆ ที่บริษัทจำเป็นต้องทำเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาอันเกิดจากการจัดส่งสินค้าไม่ถูกต้องตามคำสั่งซื้อ หรืออาจเกิดปัญหาเกี่ยวกับ

สภาพของการบรรจุหีบห่อเพื่อการจัดส่งที่อยู่ในสภาพที่ไม่เรียบร้อย เสียหายก็ตาม การตรวจสอบ จะช่วยลดความเสี่ยงต่าง ๆ เหล่านี้ลง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ จัดได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า เนื่องจากไม่ได้ส่งผลที่สำคัญต่อลูกค้า อาจไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ได้ แต่เนื่องจาก กิจกรรมต่าง ๆ นี้ จำเป็นสำหรับบริษัทในแง่ของการรักษาระดับการให้บริการแก่ลูกค้า จึงเป็นสิ่งที่ จำเป็นต้องมีในกระบวนการ แต่ควรมีการบริหารจัดการด้านเวลาสำหรับการปฏิบัติงานในใน กิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าเหล่านี้ให้น้อยที่สุด หรืออาจนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการในการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น กิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแต่จำเป็นเหล่านี้ อาจจะกลายเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่า เลย และถูกตัดทอนลงไปในที่สุด

นอกจากต้นทุนรวมของการกระจายสินค้าที่เกิดขึ้น สำหรับเส้นทางการขนส่งเส้นทาง เดียว กลุ่มผลิตภัณฑ์และลูกค้าเพียงรายเดียว ที่เป็นข้อมูลที่สำคัญสำหรับปรับปรุงกระบวนการ ภายในให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจัดการน้อยที่สุดแล้ว ยังมีการศึกษาต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละรูปแบบ การขนส่ง คือ การขนส่งทางอากาศ และทางเรือ เพื่อนำไปประกอบการวิเคราะห์ และเปรียบเทียบ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการกระจายสินค้าสำหรับการจัดส่งสินค้าในแต่ละ รูปแบบ ด้วยการปรับลดกระบวนการที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง ให้ลดต่ำลง และก่อให้เกิดการเพิ่ม ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อไป ซึ่งในการคำนวณระบบบัญชีแบบเดิมที่เน้นไปที่ต้นทุน โรงงาน จะไม่สามารถบ่งชี้ถึงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงเกินกว่าความจำเป็นได้ เนื่องจากเป็น ข้อมูลที่เน้นไปที่ด้านของการวัดรายได้ของบริษัทที่ได้มาจากยอดขายของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด หรือ เป็นผลต่างระหว่างรายได้ทั้งหมด ต่อต้นทุนที่เกิดขึ้นตลอดกระบวนการ เริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ จนนำไปสู่กระบวนการผลิต และการส่งมอบผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปให้แก่ลูกค้าที่ต้องมีการเคลื่อนย้าย ไปตลอดกระบวนการ

จากการบริหารต้นทุนทางกิจกรรม จะนำไปสู่แนวทางของการวัดประสิทธิภาพของ บริษัท ซึ่งในอดีตอาจจะกระทำได้ด้วยวิธีการควบคุมระดับสินค้าคงคลังเพื่อลดต้นทุนด้านสินค้าคง คลังให้มากที่สุด แต่ในทางตรงกันข้าม บริษัทอาจมีต้นทุนค่าขนส่งเพิ่มมากขึ้น เนื่องมาจากการที่ ต้องใช้ระบบการขนส่งที่มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อาทิเช่น การใช้บริการขนส่งทางอากาศแบบ เร่งด่วน (Courier Express) เป็นต้น ดังนั้น แนวคิดที่บริษัทสามารถนำมาเป็นปัจจัยในการวัด ประสิทธิภาพของการจัดการสินค้าคงคลังภายในบริษัท คือการพิจารณาถึงผลกระทบที่สินค้าคง คลังมีต่อความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ด้วยการจัดการที่มีประสิทธิผล และส่งผลให้เกิด การลดต้นทุน หรือทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น รวมไปถึงการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานด้าน สินค้าคงคลังจากการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง ซึ่งบริษัทจะสามารถนำผลการวิเคราะห์มาเป็น เกณฑ์ในการตัดสินใจระดับประสิทธิภาพด้านสินค้าคงคลังได้ ทั้งนี้ ตัววัดผลที่เหมาะสม ควรจะเน้น

ในด้านการวัดผลการทำงานมากกว่าการวัดรายได้จากการขาย หรือปริมาณการผลิต เพราะตัววัดรายได้ และปริมาณการผลิตนี้ ต้นทุนต่าง ๆ อาจจะถูกซ่อนเร้น หรือถูกปกปิดอยู่ในแต่ละกระบวนการได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภายในบริษัทตัวอย่างเกี่ยวกับต้นทุน โลจิสติกส์ ด้วยเทคนิคการบริหารต้นทุนกิจกรรม ผู้วิจัยพบข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในการศึกษา ดังนี้

1. ระยะเวลาในการศึกษา และเก็บข้อมูลในการศึกษานี้อาจสั้นเกินไป ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยคลาดเคลื่อนได้ ดังนั้น หากต้องการให้ได้ต้นทุนทางโลจิสติกส์ที่แท้จริง ควรขยายระยะเวลาในการศึกษา และเก็บรายละเอียดของข้อมูลที่จะนำมาประกอบการคำนวณให้มากกว่านี้ เพื่อที่จะทำให้ได้ทราบสัดส่วนต้นทุนในแต่ละกิจกรรมได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เป็นประโยชน์สำหรับประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม
2. เกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนด้านเวลา ที่ได้จากการสอบถามพนักงานโดยตรง อาจมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นในผลการศึกษาที่ได้รับ เนื่องจากเป็นการปันรอบระยะเวลาตามมุมมองของพนักงานฝ่ายเดียว เนื่องจากไม่สามารถใช้การวัดรอบระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตได้อย่างชัดเจน เหมือนกับการคำนวณต้นทุนกิจกรรมสำหรับการผลิต ที่สามารถทำได้อย่างชัดเจน
3. ข้อมูลด้านต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัทเพื่อการศึกษา ได้มาจากการหาค่าเฉลี่ย และการประมาณเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นความลับของบริษัท ทำให้ไม่สามารถนำไปขยายผลเพื่อประกอบการศึกษาเกี่ยวกับต้นทุน โลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมสินค้าอิเล็กทรอนิกส์นี้ได้
4. บริษัทควรพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงกิจกรรมที่ไม่เพิ่มคุณค่าภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ภายในองค์กรมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

ทั้งนี้ จากการศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาที่อาจเกิดขึ้นต่อไปได้ดังนี้

1. ควรมีการพิจารณาด้านความสามารถในการทำกำไรของลูกค้านแต่ละราย เพื่อประเมินสัดส่วนการทำกำไรให้ได้อย่างแท้จริง เป็นข้อมูลให้บริษัททราบได้ว่า จะสามารถทำกำไรจากลูกค้าแต่ละรายเป็นจำนวนเท่าไร ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้รับนั้นมีประโยชน์ต่อผู้บริหารมากยิ่งขึ้น เพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจในการบริหารต้นทุน หรือควบคุมต้นทุน ตามสถานการณ์ของลูกค้าแต่ละรายได้อย่างเหมาะสม เป็นต้น เนื่องจากลูกค้าแต่ละราย จะมีอัตราของการใช้ทรัพยากรในกระบวนการโลจิสติกส์ไม่เท่ากัน ทำให้ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับลูกค้าอย่างเหมาะสม ตาม

ความสามารถในการทำกำไร เพื่อตอบสนองความพึงพอใจ โดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษานี้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาต่อไป เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาเพิ่มเติมตัวผลักดันกิจกรรมที่ส่งผลต่อศูนย์กิจกรรม เป็นการศึกษาอย่างละเอียดลึกซึ้ง วิเคราะห์ถึงปัจจัยอื่น ๆ ประกอบจากงานวิจัยนี้ให้มีความแม่นยำมากขึ้น เพื่อเพิ่มระดับความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

3. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์เฉพาะต้นทุนที่เกิดขึ้นในการกระจายสินค้าเท่านั้น ทางบริษัทสามารถใช้หลักการการคิดต้นทุนทางกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมอื่น ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกิจกรรมทางด้านการส่งเสริมการขายในทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจด้านผลิตและจัดจำหน่ายสินค้า อาจมีต้นทุนในการดำเนินงานกระจายสินค้าที่แตกต่างกันไป ตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่บริษัทได้วางเป้าหมายไว้ รวมไปถึงข้อแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินธุรกิจ ที่จะส่งผลให้ต้นทุนมีความแตกต่างออกไปได้