

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ขององค์กรในกรณีศึกษาโดยใช้แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม และเพื่อหาแนวทางในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ขององค์กรในกรณีศึกษาในครั้งนี้คือบริษัทผู้ผลิตกระดาษทรายแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี โดยปัญหาที่นำมาสู่การวิจัยคือการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ขององค์กรในกรณีศึกษาที่ไม่มีความชัดเจน เนื่องจากใช้การคำนวณต้นทุนแบบเดิม จึงไม่มีตัวเลขต้นทุนโลจิสติกส์ที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินการที่จะลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์เป็นไปได้ไม่มากนัก เนื่องจากไม่รู้สาเหตุของปัญหาที่แท้จริงอยู่ที่ไหน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เข้าไปศึกษากระบวนการทางโลจิสติกส์ของทางบริษัทฯ และนำมาวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม ขั้นตอนการวิเคราะห์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ การวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ขององค์กร การวิเคราะห์ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกิจกรรม การกระจายต้นทุนค่าใช้จ่ายเข้าสู่แต่ละกิจกรรมและการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยของแต่ละกิจกรรม

ในการวิเคราะห์กิจกรรมโลจิสติกส์ ผู้วิจัยได้แบ่งกิจกรรมหลักออกเป็น 6 กิจกรรมได้แก่ กิจกรรมการจัดซื้อ กิจกรรมการจัดการคำสั่งซื้อ กิจกรรมการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้า กิจกรรมการบรรจุภัณฑ์และหีบห่อ กิจกรรมการจราจรและการขนส่ง และกิจกรรมการบริหารคลังสินค้า และการจัดเก็บ นอกจากนี้ได้วิเคราะห์กิจกรรมย่อยของแต่ละกิจกรรมหลัก ออกเป็นทั้งหมด 50 กิจกรรมย่อย เพื่อนำมาคำนวณต้นทุนกิจกรรมแยกเป็นรายกิจกรรมย่อย ทั้งนี้ข้อมูลที่นำมาคำนวณได้มาจากข้อมูลบัญชีแยกประเภท การสัมภาษณ์ และการสังเกตจากการทำงานจริง

ผลการวิเคราะห์ต้นทุนพบว่าต้นทุนโลจิสติกส์ต่อเดือนของบริษัทฯ มีมูลค่าทั้งสิ้น 2,460,150 บาท ถือเป็นร้อยละ 9.60 ต่อยอดขาย จากตัวเลขนี้เมื่อเปรียบเทียบกับการสำรวจต้นทุนโลจิสติกส์โดยสถาบันการขนส่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าตัวเลขต้นทุนโลจิสติกส์รวมของทุกอุตสาหกรรมที่ร้อยละ 11.10 ดังแสดงในรูปที่ 4.8 ในบทที่ 4 แต่ถึงแม้ว่าตัวเลขต้นทุนโลจิสติกส์จะไม่ได้อยู่ในระดับที่สูงมาก แต่การวิเคราะห์ต่อถึงกิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนสูงที่สุดก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการลดต้นทุนได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์

ต่อเนื่องโดยใช้แผนภูมิพารโตน เพื่อวิเคราะห์หากิจกรรมที่มีต้นทุนสูงที่สุด โดยใช้หลักการ 80:20 ของพารโตน ตามรูปที่ 4.10 ในบทที่ 4 ซึ่งผลปรากฏว่ากิจกรรมหลักที่มีอัตราส่วนของต้นทุนถึงร้อยละ 80 คือกิจกรรมการจราจรและการขนส่ง และกิจกรรมการบรรจุภัณฑ์และหีบห่อ

จากผลการวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิพารโตนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์หาสาเหตุที่ต้นทุนการขนส่งและบรรจุภัณฑ์สูง โดยใช้แผนภูมิแกงปลาเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาดังกล่าว โดยปัญหาในด้าน การขนส่งส่วนใหญ่เป็นการผูกขาดกับผู้ให้บริการรายเดียวทั้งบริษัทขนส่งภายในประเทศ บริษัทตัวแทนดำเนินพิธีการศุลกากร และบริษัทผู้ประกอบการนำเข้าส่งออก ดังนั้นแนวทางในการลดต้นทุนและปรับปรุงควรให้มีการเปรียบเทียบราคาอย่างสม่ำเสมอ และให้มีผู้ส่งมอบอย่างน้อย 2 รายเพื่อให้มีการแข่งขันในด้านราคาและการบริการ กรณีที่จำเป็นต้องมีรายเดียว ควรมีการตรวจสอบราคาในท้องตลาดอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ได้ราคาที่เหมาะสมที่สุด รวมทั้งควรให้มีการวางแผนการขนส่งที่ดีและการนำการวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบมาใช้ ส่วนแนวทางในการลดต้นทุนและปรับปรุงด้านบรรจุภัณฑ์ บริษัทควรเน้นที่การลดราคาซื้อของของบรรจุและกล่องบรรจุ เนื่องจากเป็นบรรจุภัณฑ์หลักที่ส่งผลต่อต้นทุนโลจิสติกส์มากที่สุด และควรให้มีผู้ส่งมอบเพิ่มเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและประโยชน์ด้านราคา

5.2 ประโยชน์และการนำผลการวิจัยไปใช้

5.2.1 มีระบบการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ที่แม่นยำ

จากเดิมที่ไม่มีระบบการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม องค์กรได้ใช้การคำนวณต้นทุนแบบเดิมและได้ใช้ตัวเลขของค่าขนส่งเป็นเสมือนต้นทุนโลจิสติกส์ขององค์กร ซึ่งตัวเลขดังกล่าวไม่ได้สะท้อนต้นทุนโลจิสติกส์ที่แท้จริง แต่เมื่อนำ ABC มาปรับใช้ในการวิเคราะห์ ปรากฏว่าต้นทุนโลจิสติกส์ที่แท้จริงไม่ใช่เพียงค่าขนส่งเพียงอย่างเดียว ทำให้เกิดความแตกต่างกันในด้านต้นทุนอย่างชัดเจน และสามารถสรุปได้ว่าการนำระบบการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้จะสะท้อนตัวเลขต้นทุนโลจิสติกส์ที่แท้จริงขององค์กรมากกว่าการคำนวณแบบเดิม

5.2.2 ใช้การปันส่วนที่ถูกต้องมากขึ้น โดยใช้กิจกรรมเป็นเกณฑ์

การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์โดยใช้การคำนวณฐานกิจกรรมทำให้ทราบว่ากิจกรรมใดมีต้นทุนสูงและกิจกรรมใดที่ต้นทุนต่ำ กิจกรรมใดที่ไม่มีค่าหรือกิจกรรมใดที่ควรปรับปรุงและเพิ่มค่า

5.2.3 เป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจ

5.3 ปัญหาในการวิจัย

5.3.1 ความแม่นยำของข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลค่าใช้จ่ายบางรายการและสัดส่วนในการปันส่วนค่าใช้จ่ายเข้ากิจกรรม จำเป็นต้องใช้วิธีการสัมภาษณ์และประมาณการจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานและผู้บริหารขององค์กร จึงอาจทำให้ข้อมูลที่ได้ไม่ใช่ข้อมูลจริงจากการเก็บข้อมูลโดยตรง ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนกิจกรรมที่ได้คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงบ้าง

5.3.2 การเข้าถึงข้อมูล

งานวิจัยด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางบัญชีมักจะประสบปัญหาในการเข้าถึงข้อมูลเพราะข้อมูลส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่เป็นความลับทางการค้า และในบางครั้งผู้ที่ให้ข้อมูลไม่ค่อยให้ความร่วมมือมากนัก

5.3.3 เวลาในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ในงานวิจัยฉบับนี้ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือเรื่องเวลาที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผล ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ค่อนข้างสั้นมาก ส่งผลให้ข้อมูลที่ได้ไม่ใช่ข้อมูลที่ละเอียดและได้จากการสังเกตโดยตรงของผู้วิจัยในทุกกิจกรรม

5.3.4 ค่าใช้จ่ายสูง

นอกจากปัญหาเรื่องเวลาในการเก็บข้อมูลตามที่กล่าวมาแล้ว ปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง เนื่องจากเวลาที่เก็บข้อมูลที่นานขึ้นย่อมมีผลโดยตรงต่อค่าใช้จ่ายที่จะเพิ่มขึ้น

5.4 ข้อเสนอแนะในงานวิจัยในอนาคต

5.4.1 ควรมีเวลาในการเก็บข้อมูลมากพอสมควรในการสังเกตการปฏิบัติงานจริง ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน เพื่อได้ผลที่ตรงกับความจริงมากยิ่งขึ้น เช่นการปันส่วนด้านเวลาทำงานอาจมีความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

5.4.2 สามารถนำวิธีการและแนวคิดไปประยุกต์ใช้กับส่วนงานอื่นนอกเหนือจากงานด้านโลจิสติกส์

5.4.3 สามารถประยุกต์ใช้ Time-Driven ABC ซึ่งเป็นแนวคิดที่ปรับปรุงมาจากแนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรมโดยมีการนำเอาปัจจัยด้านเวลาในการทำกิจกรรมนั้นๆมาคำนวณเข้าไปในต้นทุนด้วย