

บทที่ 2

โครงร่างทางทฤษฎี

การตรวจเอกสาร

การตรวจเอกสารในการศึกษาครั้งนี้ ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การตรวจเอกสารในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเบียร์ในประเทศไทย
2. การตรวจเอกสารในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการการขนส่งและแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม

การตรวจเอกสารในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเบียร์ในประเทศไทย

วิภา (2541) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวและอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของอุตสาหกรรมเบียร์ในประเทศไทย โดยใช้ข้อมูลทศวรรษระหว่างปี พ.ศ.2530-2539 โดยใช้อัตราส่วนการกระจุกตัว (Concentration Ratio: CR) ดัชนีเฮร์ฟินดัล (Herfindahl: HI) และ Comprehensive Concentration Index (CCI) ในการวิเคราะห์ค่าการกระจุกตัว ส่วนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระจุกตัวกับอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์จะใช้วิธีการทางสถิติถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย

ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมเบียร์ในประเทศไทยระหว่างปี 2530-2539 มีลักษณะเป็นตลาดผู้จำหน่ายน้อยราย โดยในช่วงปี 2530-2535 มีผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเพียง 2 ราย โดยมีอัตราส่วนการกระจุกตัวของผู้ผลิตรายใหญ่ 2 ราย มากกว่า 0.67 ค่าดัชนีเฮร์ฟินดัลและ CCI เข้าใกล้ 1 แต่ระหว่างปี 2536-2539 ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นเป็น 4 ราย โดยค่าอัตราส่วนการกระจุกตัวของผู้ผลิตรายใหญ่ 2 ราย ลดลงจากปี 2534 มาก แต่ยังมีค่ามากกว่า 0.67 ค่าดัชนีเฮร์ฟินดัล และ CCI มีแนวโน้มลดลงเข้าใกล้ 0 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างค่าการกระจุกตัวและอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของอุตสาหกรรม พบว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ จำนวนผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น อำนาจการผูกขาดในตลาดลดลง ระดับการกระจุก

ตัวลดลง อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ลดลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการแข่งขันของอุตสาหกรรมเบียร์ในประเทศไทยมีความรุนแรงมากขึ้น

เอกสิทธิ์ (2543) ศึกษาโครงสร้าง พฤติกรรมและผลการดำเนินงานของตลาดเบียร์ในประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีทางการตลาด คือ ทฤษฎีว่าด้วยโครงสร้างตลาด พฤติกรรมตลาด และผลการดำเนินงานของตลาด เพื่อศึกษาสภาพการแข่งขันของตลาดเบียร์ในประเทศไทย และการวิเคราะห์เชิงปริมาณด้วยวิธีวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ ในการวิเคราะห์แบบจำลองอุปสงค์เบียร์ในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า อุตสาหกรรมเบียร์ในประเทศไทยมีโครงสร้างตลาดแบบผู้จำหน่ายน้อยราย (oligopoly) โดยมีบริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ครองส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุด เครื่องมือที่ใช้ในการแข่งขันส่วนใหญ่เป็นการแข่งขันทางด้านที่มีใช้ราคา ผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค พบว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ผลิตประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมเบียร์ ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ต้องมีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่แข็งแกร่งเช่นเดียวกัน ส่วนผลการศึกษาอุปสงค์ของเบียร์ในประเทศไทยพบว่า รายได้ของประชากรและปริมาณการบริโภคสุราในประเทศเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดอุปสงค์ นั่นคือ เมื่อปริมาณการบริโภคสุราเปลี่ยนแปลงไป 1 ลิตร มีผลให้ความต้องการบริโภคเบียร์เปลี่ยนไป 1.52 ลิตร ในทิศทางตรงกันข้าม เพราะสุราเป็นสินค้าที่ใช้แทนกันได้กับเบียร์ ส่วนปัจจัยทางด้านราคา ทั้งราคาเบียร์ในประเทศและเบียร์ที่นำเข้าจากต่างประเทศ พบว่าราคามีผลกระทบต่อความต้องการบริโภคเบียร์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สาเหตุอาจเนื่องมาจากการที่เบียร์เป็นสารเสพติดประเภทหนึ่ง ผู้บริโภคมักมีความต้องการบริโภคเป็นประจำ จึงไม่สนใจเรื่องราคาที่เปลี่ยนแปลงเท่าใดนัก ส่วนราคาเบียร์ที่นำเข้ามีผลกระทบต่อความต้องการบริโภคอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน เนื่องจากรสชาติเบียร์ที่นำเข้าไม่ถูกใจผู้บริโภคภายในประเทศ ดังนั้นถึงแม้ราคาจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรก็ไม่ส่งผลต่อความต้องการบริโภค ดังนั้นในภาวะที่เศรษฐกิจตกต่ำอย่างในปัจจุบัน ผู้ผลิตเบียร์ควรจะมุ่งเน้นขยายตลาดในส่วนของผู้บริโภคที่มีราคาถูก เพราะราคาของเบียร์ที่ต่ำลงช่วยชดเชยอำนาจซื้อที่สูญเสียไปอันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจของผู้บริโภค

จากการตรวจเอกสารในส่วนนี้ ทำให้ทราบว่าธุรกิจเบียร์ในประเทศไทยเป็นธุรกิจที่มีลักษณะเป็นตลาดผู้จำหน่ายน้อยราย และนับตั้งแต่ปี พ.ศ.2535 เป็นต้นมา มีผู้ผลิตเข้าสู่ธุรกิจเบียร์

มากขึ้น มีการแข่งขันกันของผู้ผลิตที่รุนแรงขึ้น ต่างใช้กลยุทธ์ราคา และกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ราคาเข้าแข่งขัน และที่น่าสนใจคือการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้มแข็ง จะเป็นจุดแข็งที่ทำให้ผู้ผลิตสามารถประสบความสำเร็จได้ ผู้วิจัยได้ทราบถึงช่องทางการจัดจำหน่ายของธุรกิจเบียร์ จึงเกิดแนวคิดในการศึกษาถึงกิจกรรมการขนส่งตามช่องทางการจัดจำหน่ายดังกล่าว

การตรวจเอกสารในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการการขนส่งและแนวคิดต้นทุนฐานกิจกรรม

สายพิน (2535) วิเคราะห์การขนส่งสินค้าด้วยรถยนต์บรรทุกในภาคเหนือ โดยใช้ข้อมูลในช่วงปี 2520-2532 อธิบายถึงสภาพทั่วไปและปัญหาของการขนส่ง และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้สมการถดถอยเชิงซ้อนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อปริมาณการขนส่งสินค้า และใช้การวิเคราะห์อนุกรมเวลาในการคาดคะเนความสูญเสียของระบบเศรษฐกิจจากการวิ่งรถเปล่าจากการศึกษาพบว่า ในบางฤดูกาลสินค้าเกษตรที่ภาคเหนือมีจำนวนมาก จึงต้องมีการวิ่งรถเปล่าจากกรุงเทพฯ ขึ้นไปรับสินค้า เป็นผลให้มูลค่าความเสียหายจากการวิ่งรถเปล่าระหว่างกรุงเทพฯ กับภาคเหนือในปี 2532 มีค่าถึง 1,036 ล้านบาท และมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการขนส่งจากกรุงเทพฯ เข้าสู่ภาคเหนือ ได้แก่ ปริมาณการขนส่งสินค้าทางรถไฟ มูลค่าผลผลิตทางการเกษตร มูลค่าผลผลิตทางอุตสาหกรรม โดยในการศึกษาปัจจัยดังกล่าว ไม่ได้นำอัตราค่าขนส่ง และราคาน้ำมันดีเซลมาวิเคราะห์ เนื่องจากค่าขนส่งที่ใช้กันอยู่เป็นการตกลงกันเองระหว่างผู้ใช้บริการกับผู้ให้บริการ ไม่มีอัตราที่แน่นอน

กัลยา (2542) ศึกษาเรื่องการนำแนวคิดต้นทุนตามกิจกรรมมาใช้ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิต กรณีศึกษา บริษัท เมท มิลค์ จำกัด เป็นการศึกษาสภาพและปัญหาในการคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิต และประยุกต์แนวคิดต้นทุนตามกิจกรรมเพื่อทำให้ค่าใช้จ่ายการผลิตถูกต้อง จากการศึกษาพบว่า วิธีต้นทุนตามกิจกรรมจะมีการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตที่ถูกต้องมากกว่า เนื่องจากตัวขับเคลื่อนที่นำมาใช้ในการปันส่วนกิจกรรมที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายการผลิตนั้นๆ และจากการศึกษาพบว่า เดิมบริษัทมีรายจ่ายที่ไขว้กัน คือ ผลิตภัณฑ์นมสดสเตอริไลส์ มีการแบกรับต้นทุนของนมคืนรูปแปลงไขมันจืดและกาแฟสำเร็จรูปอยู่ เมื่อนำวิธีต้นทุนกิจกรรมมาใช้จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนที่ถูกต้องมากขึ้น เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจได้ดีขึ้น และนำไปใช้ในการลดค่าใช้จ่ายในกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่าได้

ซิดชนก (2542) ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายการผลิต เข้าเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์จากวิธีอัตราเดียวเป็นวิธีต้นทุนตามกิจกรรม โดยมีขั้นตอนการออกแบบระบบต้นทุนตามกิจกรรม 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรม การจัดกลุ่มกิจกรรมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไว้ในศูนย์กิจกรรมเดียวกัน การแบ่งต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมและการคัดเลือกตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน จากนั้นคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิตเข้าแต่ละกิจกรรมหรือกลุ่มของกิจกรรม ซึ่งต้นทุนของค่าใช้จ่ายการผลิตที่คำนวณได้ถูกกำหนดจากจำนวนของกิจกรรมของตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน และนำมาใช้ราคาต้นทุนตามวิธีต้นทุนตามวิธีต้นทุนเดิมเปรียบเทียบกับวิธีต้นทุนตามกิจกรรม เพื่อให้เห็นผลแตกต่างที่เกิดขึ้น และจากการคำนวณต้นทุนตามวิธีต้นทุนตามกิจกรรม ทำให้ทราบถึงสัดส่วนของกิจกรรมที่เพิ่มค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า และสามารถสรุปผลการศึกษาได้ว่า จากการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายการผลิตเข้าเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์จากวิธีอัตราเดียวเป็นวิธีต้นทุนกิจกรรม มีผลกระทบต่อต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีผลทำให้บางผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่สูงขึ้น จากเดิมถึงร้อยละ 23.90 บางผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ต่ำลงจากเดิมร้อยละ 5.31 ซึ่งจากการเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนทั้งสองวิธีนั้น ค่าใช้จ่ายการผลิตรวมจะคงที่ แต่ค่าใช้จ่ายการผลิตซึ่งถูกจัดสรรไปตามกิจกรรมที่เกิดขึ้น ไปสู่ต้นทุนของผลิตภัณฑ์แต่ละผลิตภัณฑ์จะเปลี่ยนแปลงไป และสัดส่วนของกิจกรรมที่เพิ่มค่าและกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าอยู่ที่ร้อยละ 39.34 และ 60.66 ตามลำดับ

จริยา (2544) ศึกษากระบวนการต้นทุนตามกิจกรรม กรณีศึกษา กิจการผลิตอาหารสัตว์ เป็นการศึกษากระบวนการผลิตอาหารสัตว์และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบบัญชีต้นทุน และศึกษาวิธีการปันส่วนต้นทุนการผลิตเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ เพื่อทราบถึงการคิดต้นทุนแบบเดิม ประยุกต์กับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเป็นแนวทางสำหรับการประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนตามกิจกรรม จากการศึกษาพบว่า เมื่อนำระบบต้นทุนตามกิจกรรมมาใช้ในกิจการอาหารสัตว์จะแบ่งต้นทุนการผลิตโดยใช้ตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่แตกต่างกันไป เช่น ในระดับหน่วยผลิตภัณฑ์ใช้ปริมาณการผลิต ระดับกลุ่มผลิตภัณฑ์ใช้จำนวนครั้งที่เตรียมการผลิตและจำนวนชั่วโมงการตรวจสอบคุณภาพ ในระดับผลิตภัณฑ์ ใช้ชั่วโมงอัดเม็ด ชั่วโมงการบรรจุ และชั่วโมงการซ่อมบำรุง-อาหารเม็ด ต้นทุนในระดับสนับสนุนผลิตภัณฑ์ ใช้ชั่วโมงการซ่อมบำรุง-อาหารผง และชั่วโมงแรงงานทางตรงเป็นตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน ในส่วนของต้นทุนที่สามารถติดตามได้นั้น ใช้ชั่วโมงเครื่องจักรเป็นตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน โดยผลจากการวิเคราะห์เชิงถดถอย ซึ่งพบว่า ต้นทุนสินค้าอาหารผง และการจำหน่ายแบบเทกองลดลง ในขณะที่อาหารเม็ดมีต้นทุนสูงขึ้น ทำให้ข้อมูลต้นทุนที่ได้รับถูกต้องสะท้อนความเป็นจริง และยังคงเป็นพื้นฐานในการบริหารกิจการเพื่อลดต้นทุนที่เกิดขึ้น และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว โดยพยายามลดต้นทุนที่ไม่เพิ่มมูลค่าลง

พรรณี (2545) ศึกษาถึงการหาจำนวนรถบรรทุกที่น้อยที่สุดในการขนส่งภายใต้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี ศึกษาจากกรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด โดยการนำเสนอแบบจำลองที่ใช้ในการคำนวณหาจำนวนรถที่น้อยที่สุดที่จะต้องใช้ในการจัดส่งชิ้นส่วนจากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนมายังบริษัทประกอบรถยนต์ เพื่อให้ทันกับการประกอบรถยนต์ซึ่งอยู่ภายใต้ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี โดยนำหลักการจัดสรรเส้นทางการเดินทางโดยวิธีการหาค่าประหัยคของเส้นทางเดินทางของ Clark-Wright และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการคำนวณพบว่า ผลจากการใช้แบบจำลอง ก็ได้เส้นทางเดินทาง รายละเอียดของเส้นทางเดินทางแต่ละเส้นทางเวลาที่จะต้องใช้ และทดสอบแล้วว่าสามารถนำแบบจำลองไปปฏิบัติได้

วิทยา (2546) กล่าวว่าต้นทุนเป็นส่วนหนึ่งและเป็นส่วนสำคัญมากในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ในการจัดการและประเมินผลในหลายกิจกรรมก็ใช้ต้นทุนเป็นตัววัดอยู่เสมอ การดำเนินงานในทุกกิจกรรมนั้นมีต้นทุนเสมอ โดยมีหลักการง่ายๆว่า พยายามกำจัดกิจกรรมต่างๆที่ไม่เกิดประโยชน์หรือ Non Value Added โดยการกำจัดต้นทุนบางส่วนออกไป เพราะกิจกรรมที่ไม่สร้างประโยชน์นั้นไม่ได้มีผลต่อผลิตภัณฑ์หรือการบริการต่อลูกค้า ซึ่งจะเป็นการลดต้นทุนโดยตรง

จากการศึกษาในส่วนนี้ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงวิธีการจัดการการขนส่งเพื่อให้เกิดความสูญเสียต้นทุนการขนส่งน้อยที่สุด ซึ่งเป็นที่มาของการลดต้นทุนค่าขนส่งได้ ยกตัวอย่างเช่น การลดการสูญเสียค่าใช้จ่ายจากการวิ่งรถเปล่า การศึกษาปัจจัยที่กระทบต่อการขนส่ง การใช้แบบจำลองเพื่อหาจำนวนรถบรรทุกที่น้อยที่สุดที่ใช้ในการขนส่งในแต่ละเส้นทาง เป็นต้น การนำแนวคิดเรื่องต้นทุนฐานกิจกรรมเข้ามาผนวกกับการขนส่งน่าจะเป็นวิธีหนึ่งที่สามารถลดความสูญเสียค่าใช้จ่ายด้านการขนส่งลงได้ เนื่องจากการคำนวณต้นทุนด้วยวิธีต้นทุนฐานกิจกรรมจะทำให้ทราบต้นทุนที่แท้จริงซึ่งอาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าต้นทุนที่คำนวณอยู่เดิม และยังทราบได้ว่าในกิจกรรมการขนส่งที่เกิดขึ้น มีกิจกรรมใดบ้างที่ทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์ การตัดกิจกรรมเหล่านั้นออกไป ช่วยให้ผู้สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งลงได้ และยังลดขั้นตอนการทำงานได้

แนวคิดและทฤษฎี

รูปแบบการขนส่ง

จักรกฤษณ์ (2543) กล่าวไว้ว่า รูปแบบการขนส่งที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 รูปแบบ ตามชนิดของเส้นทางที่ยานพาหนะเคลื่อนที่ ดังนี้

1. การขนส่งทางบก ประกอบด้วย การขนส่งทางถนน และการขนส่งโดยใช้ราง
2. การขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย การขนส่งทางอากาศภายในประเทศ และการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ
3. การขนส่งทางน้ำ ประกอบด้วย การขนส่งทางน้ำภายในประเทศ การขนส่งชายฝั่ง และการขนส่งทางทะเล
4. การขนส่งทางท่อ ประกอบด้วย การขนส่งน้ำมัน การขนส่งก๊าซ และการขนส่งสินค้าเหลว อื่นๆ

การจัดการองค์การ

การจัดการองค์การ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (เนตร์พัฒนา, 2546)

หน้าที่ทางการจัดการ(The management process: Management function) มีหน้าที่พื้นฐานทางการจัดการ ที่ประกอบด้วยกระบวนการจัดการดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การและกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การในอนาคตอันใกล้ในระยะสั้น และระยะยาว
2. การจัดการ (Organization) หมายถึง การนำเอาแผนงานที่กำหนดไว้มากำหนดหน้าที่สำหรับบุคลากรหรือกลุ่มบุคคลที่จะปฏิบัติภายในองค์การ เป็นการเริ่มต้นของกลไกในการนำเอา

แผนงานไปสู่การปฏิบัติ บุคคลากรในองค์กรได้รับการมอบหมายงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายโดยงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มต่างประสานสอดคล้องกันสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. การนำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการจูงใจ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ วัตถุประสงค์ของการนำคือการเพิ่มผลผลิตขององค์กร โดยผ่านแนวความคิดทางด้านกรให้ความสำคัญกับคนมากกว่าการให้ความสำคัญกับงาน

4. การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรวัดผลการทำงานในองค์กร รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบันเพื่อกำหนดมาตรฐานขึ้น และเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นนั้น

การจัดองค์การของฝ่ายขนส่ง

จากการจัดองค์การของบริษัทที่มีอยู่หลายแบบ (รังสรรค์, 2523) ได้แก่

1. การจัดรูปองค์การแบบสายงาน (Line Organization) การจัดรูปองค์การแบบสายงานจะพบได้มากในบริษัทที่มีขนาดเล็กนั้น มีสายการบังคับบัญชาจากผู้เป็นเจ้าของกิจการลงไปสู่ยังคนงาน

2. การจัดรูปองค์การแบบสายงานและที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) ผู้บริหารงานในแบบนี้ยังคงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบงการหน้าที่การงาน แต่ผู้เชี่ยวชาญของฝ่ายจัดการที่เป็นที่ปรึกษาจะมีไว้เพื่อให้ความคิดเห็น แนะนำและให้รายละเอียดทางวิชาการแก่ผู้บริหารตามสายงานในฐานะเป็นที่ปรึกษา

3. การจัดรูปแบบขององค์การแบบหน้าที่ (Functional Organization) จะมีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้านตามความชำนาญในแต่ละด้าน และถ้าเป็นงานที่อยู่เดียวกันหรือกระบวนการเดียวกัน ก็จัดรวมกลุ่มเข้าด้วยกัน

4. การจัดรูปองค์การแบบคณะกรรมการ (Committee Organization) ในวงธุรกิจขนาดใหญ่ บางครั้งก็จะมีการจัดรูปองค์การในแบบมีคณะกรรมการ ปกติการจัดรูปแบบนี้มักเป็นการจัดรูปองค์การแบบอื่นๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

การจัดการองค์การไม่ว่าในแบบใดต่างต้องมีการจัดการในส่วนของการขนส่ง โดย รังสรรค์ (2523) ได้เสนอแบบการจัดรูปงานฝ่ายขนส่งได้ดังต่อไปนี้

1. มอบหมายให้พนักงานผู้หนึ่งอยู่ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขนส่ง แต่ไม่มีคณะผู้ร่วมงานในหน่วยงานของตน ในการนี้บุคคลจากหน่วยงานอื่นจะใช้เวลาบางส่วนของตนมาทำงานช่วยเหลือเขาในด้านการขนส่ง
2. มีหน่วยงานฝ่ายขนส่งไว้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการขนส่งเฉพาะอย่างเท่านั้น
3. มีหน่วยงานฝ่ายขนส่งซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานขนส่งทั้งหมด หากแต่หัวหน้าหน่วยงานนี้จะต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหน่วยงานหนึ่ง
4. ฝ่ายขนส่งที่พัฒนาขึ้นอย่างสมบูรณ์ เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในงานด้านขนส่งทั้งหมดโดยแยกเป็นหน่วยงานต่างหากอยู่ภายในบริษัท

แนวคิดระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing)

วโรช (2548) กล่าวว่า ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการคำนวณต้นทุนของการดำเนินการ โดยอาศัยตามแนวคิด กิจกรรมเป็นต้นเหตุของการทำให้เกิดต้นทุน ซึ่งช่วยให้สามารถหาต้นทุนที่แท้จริงและถูกซ่อนเร้นจากการคิดต้นทุนตามบัญชีที่มีการใช้งานกันอยู่ในปัจจุบันได้อย่างชัดเจน การนำต้นทุนฐานกิจกรรมไปใช้จึงไม่ใช่การทดแทนระบบบัญชีแบบเดิมด้วยระบบบัญชีแบบใหม่ เนื่องจากต้นทุนฐานกิจกรรม คือ ระบบการบริหารต้นทุนที่เน้นและมุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมต่างๆซึ่งก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยค่าใช้จ่ายต่างๆจะถูกจำแนกเข้าเป็นต้นทุนของกิจกรรมก่อน จากนั้นจึงรวบรวมต้นทุนกิจกรรมเหล่านั้นเข้าเป็นต้นทุนของผลิตภัณฑ์หรือบริการต่อไป

วรศักดิ์ (2544) กล่าวว่า ระบบการคิดต้นทุนกิจกรรม จะเน้นการบริหารต้นทุนโดยแบ่งการดำเนินงานขององค์การออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์การประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง ตลอดจนเวลาที่ใช้ไปในกิจกรรม รวมทั้งผลได้จาก

การประกอบกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น กิจกรรมในที่นี้หมายถึงการกระทำใดก็ตามที่เปลี่ยนทรัพยากรขององค์กร เช่น วัตถุดิบ แรงงาน และเทคโนโลยีต่างๆ ออกมาเป็นผลได้ ขั้นตอนพื้นฐานในการประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม สรุปได้ดังนี้

1. วิเคราะห์กิจกรรม โดยระบุกิจกรรมที่สำคัญขององค์กร เริ่มจากการแบ่งองค์กรที่มีความสลับซับซ้อนออกเป็นกิจกรรมย่อย ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการใช้ทรัพยากรของแต่ละกิจกรรม จากนั้นจึงนำมาพิจารณาว่ากิจกรรมแต่ละอย่างเป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่า ไม่เพิ่มมูลค่า หรือไม่เพิ่มมูลค่าแต่จำเป็น
2. ระบุทรัพยากรและตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม ซึ่งรวมถึงต้นทุนทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ไปในการประกอบกิจกรรมนั้นๆ การระบุต้นทุนและระดับของแต่ละกิจกรรมจะช่วยให้ทราบพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงต้นทุนของกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการกำหนดตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมภายใต้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม
3. ระบุต้นทุนกิจกรรมและตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในรูปสิ่งนำเข้าสิ่งนำออก การเลือกตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนที่เหมาะสมจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุทำให้ต้นทุนกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไป
4. การระบุต้นทุนผลิตภัณฑ์ การคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์จะมีความถูกต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้นเมื่อได้มีการระบุกิจกรรมและต้นทุนของกิจกรรมนั้นๆ เข้าสู่ผลิตภัณฑ์ตามปริมาณการใช้กิจกรรมที่แท้จริง ดังนั้นจึงต้องมีการพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์แต่ละชิ้นต้องผ่านกิจกรรมใดบ้างและมีลักษณะตัวผลิตภัณฑ์อย่างไร การปันส่วนค่าใช้จ่ายจะมีความถูกต้องเพียงใดขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้กิจกรรมและการเลือกตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุน