

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

ธุรกิจเบียร์เป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มที่ดี ดังจะเห็นจากปริมาณการบริโภคและปริมาณการผลิตเบียร์ในช่วงปี 2538-2547 เพิ่มขึ้นทุกปีโดยปริมาณการบริโภคมีการขยายตัวเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 10.89 เมื่อเทียบกับปริมาณการผลิตที่เพิ่มขึ้น มีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 11.0403 ในแต่ละปีประเทศไทยได้ส่งออกเบียร์ไปยังต่างประเทศมากกว่าการนำเข้าเบียร์จากต่างประเทศ ผู้ผลิตเบียร์รายใหญ่ในประเทศไทยมีอยู่เพียง 4 ราย แต่พบว่ามีการแข่งขันภายในธุรกิจสูง ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ผลิตรายเดิมเพิ่มกำลังการผลิต ผู้ผลิตรายใหม่เข้าสู่ธุรกิจเบียร์ การมีเบียร์ตราสินค้าใหม่ๆออกสู่ตลาดเบียร์อย่างต่อเนื่อง และการใช้กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาดอย่างต่อเนื่อง

การจัดการการขนส่งภายในแผนกขนส่ง มีโครงสร้างแผนกที่แบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ งานในแผนกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนชัดเจนคือหน่วยเบียร์กล่อง รับผิดชอบในการขนส่งเบียร์กล่องใหญ่ เบียร์กล่องเล็ก และเบียร์ถาด หน่วยเบียร์สด รับผิดชอบในการขนส่งเบียร์สด มีผู้จัดการแผนกขนส่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดเป็นผู้วางแผน การขนส่งในภาพรวม และเป็นผู้อนุมัติปริมาณการขนส่งเบียร์ในแต่ละวัน โดยใช้สิ่งจูงใจในทางสร้างสรรค์และทางนิเสธในการจูงใจให้พนักงานในแผนกทำงานด้วยดี ผู้จัดการแผนกพยายามนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาใช้เพื่อพัฒนางานภายในแผนก ได้แก่ การใช้ระบบบาร์โค้ดสำหรับจัดการเบียร์สดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้คอมพิวเตอร์ออนไลน์ในการปรับปรุงการทำงานให้รวดเร็วขึ้น

ระบบการจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ เป็นระบบที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการจัดสรรและบริหารต้นทุนที่เกิดขึ้นในการขนส่งให้น้อยที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยเฉพาะในธุรกิจที่ต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าค่อนข้างมาก อย่างเช่นธุรกิจที่ต้องมีการจัดส่งสินค้าที่ต้องส่งครอบคลุมทั่วประเทศ ยังจะต้องมีระบบจัดการขนส่งที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกันกับบริษัทเบียร์กรณีศึกษา ที่มีความจำเป็นจะต้องมีการจัดการการขนส่งเพื่อให้เกิดการจัดสรรต้นทุนให้มีความถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และสุดท้ายแล้ว ผู้บริหารก็สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการตัดสินใจให้เกิดผลประโยชน์ที่สูงที่สุดได้

แผนกขนส่งของบริษัทเบียร์กรณีศึกษา มีหน้าที่หลักในการขนส่งผลิตภัณฑ์เบียร์ จากการศึกษาต้นทุนการขนส่งด้วยบัญชีแบบเดิมที่บริษัททำให้อยู่พบว่า มีการคำนวณต้นทุนการขนส่งของผลิตภัณฑ์เบียร์ทุกชนิดในหน่วย บาทต่อหีบห่อต่อเส้นทางการขนส่ง แต่การคำนวณโดยวิธีนี้มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น ได้แก่ การใช้ค่าเฉลี่ยของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรมการขนส่งป็นเข้าสู่ต้นทุนต่อหน่วยสำหรับผลิตภัณฑ์เบียร์ทุกชนิด มีค่าใช้จ่ายบางชนิดที่ไม่ได้ถูกนำไปคำนวณเป็นต้นทุนการขนส่ง และการจำแนกชนิดของค่าใช้จ่ายผิดพลาด ทำให้ต้นทุนที่คำนวณได้มีความคลาดเคลื่อนจากความจริง บริษัทฯ มีการกระจายต้นทุนการขนส่งโดยการปันส่วนจากระยะทางการขนส่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้ต้นทุนที่ได้แตกต่างกันในแต่ละเส้นทางที่ขนส่ง โดยไม่ได้คำนึงว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าชนิดนั้น หรืออาจจะไม่ได้นำต้นทุนเข้าไปคำนวณรวมในสินค้าชนิดนั้น ดังนั้นทำให้การกระจายต้นทุนไปในแต่ละผลิตภัณฑ์นั้นให้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนและไม่ละเอียด และเนื่องจากมีต้นทุนบางประเภทที่ไม่ได้ผันแปรตามจำนวนการขนส่งแต่จะผันแปรตามจำนวนคนที่ทำงาน หรือในกรณีที่ดินทุนถูกจัดสรรให้กับสินค้าที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเกิดต้นทุนนั้นทำให้ต้องรับภาระต้นทุนที่สูงเกินไป ซึ่งถือว่าเป็นจุดอ่อนของระบบต้นทุนแบบเดิม

เมื่อนำระบบต้นทุนตามกิจกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้โดยคำนวณในหน่วยเดียวกันคือ บาทต่อหีบห่อต่อเส้นทาง ทำให้ทราบว่า ในการขนส่งนั้นมีกิจกรรมที่สามารถระบุได้ 9 กิจกรรม ได้แก่ การขนเบียร์จากสายพานลำเลียงไปเก็บบริเวณลานจ่าย การขนเบียร์จากลานจ่ายไปยังจุดจ่ายเบียร์ การขนเบียร์ขึ้นรถบรรทุกสินค้า การจัดเรียงเบียร์ การขับรถ การออกใบอนุญาตการขนเบียร์ การยิงบาร์โค้ดเบียร์สด การซ่อมแซมและบำรุงรักษา และการบริหาร กิจกรรมเหล่านี้ทุกกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์เนื่องจากต้องเสียค่าใช้จ่ายในทุกกิจกรรม ยกเว้นกิจกรรมการขับรถ ที่เป็นกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์เนื่องจากเกิดอรรถประโยชน์ทางด้านสถานที่ ต้นทุนที่เกิดขึ้นในการขนส่งมีทั้งหมด 15 รายการ ซึ่งต้นทุนทั้งหมดนี้ผู้วิจัยได้จัดสรรต้นทุนไปไว้ในแต่ละกิจกรรมด้วยตัวผลัดกันต้นทุนที่เหมาะสม

จากการวิเคราะห์พบว่าต้นทุนต่อหน่วยตามกิจกรรมของผลิตภัณฑ์เบียร์กล่องใหญ่ เบียร์กล่องเล็ก เบียร์ถาด และเบียร์สด มีค่า 6.29, 6.48, 5.81 และ 16.01 บาทต่อหีบห่อตามลำดับ ซึ่งต้นทุนต่อหน่วยของเบียร์กล่องใหญ่ เบียร์กล่องเล็ก และเบียร์ถาดมีค่าใกล้เคียงกัน แต่ต้นทุนต่อหน่วยของเบียร์สดมีค่าที่ต่างไปมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมการขนส่งที่เกิดขึ้นพบว่าผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ชนิดแรกมีกิจกรรมที่เหมือนกันและมีปริมาณการขนส่งต่อเที่ยวใกล้เคียงกัน คือ 1,440 1,518 และ 1,736 หีบห่อต่อเที่ยวตามลำดับ แต่เบียร์สดจะมีกิจกรรมการ

ขนส่งที่แตกต่างออกไป คือมีกิจกรรมการยิงบาร์โค้ดเพิ่มขึ้นมา และมีปริมาณการขนส่งในแต่ละเที่ยวการขนส่งที่น้อยกว่า คือ 386 ถึงต่อเที่ยว

ต้นทุนการขนส่งต่อหีบห่อต่อเส้นทางของผลิตภัณฑ์เบียร์แต่ละชนิดที่คำนวณได้จาก 2 วิธีพบว่า บางค่าใกล้เคียงกัน บางค่าเพิ่มขึ้นเมื่อคำนวณโดยวิธีต้นทุนฐานกิจกรรม และบางค่าลดลงเมื่อคำนวณด้วยต้นทุนฐานกิจกรรม สามารถวิเคราะห์ได้ว่าการคำนวณต้นทุนด้วยต้นทุนฐานกิจกรรมมีความเป็นจริงมากกว่าเนื่องจากเป็นวิธีที่สามารถลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีบัญชีแบบเดิม

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุนการขนส่งของบริษัทเบียร์กรณีศึกษา คือ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าเบี่ยเลี้ยง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.893 และ 7.038 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก แสดงว่าปัจจัยทั้ง 2 ต่างมีความสัมพันธ์กับต้นทุนการขนส่งในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ หากปัจจัยดังกล่าวเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น จะทำให้ต้นทุนการขนส่งเพิ่มขึ้นด้วย และหากปัจจัยมีการเปลี่ยนแปลงลดลง จะทำให้ต้นทุนการขนส่งเปลี่ยนแปลงลดลงด้วย ค่า Adjusted R<sup>2</sup> มีค่าเท่ากับ 0.985 แสดงให้เห็นว่า ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง และค่าเบี่ยเลี้ยง สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนการขนส่งของบริษัทเบียร์กรณีศึกษาได้ร้อยละ 98.5 โดยสมมติให้ปัจจัยอื่นๆ คงที่ ส่วนอีกร้อยละ 1.5 เป็นผลกระทบจากปัจจัยอื่นๆ นอกจากปัจจัยข้างต้นที่กล่าวมาแล้ว สมการมีค่า F Statistics เท่ากับ 369.135 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 99

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. ผู้ประกอบการธุรกิจเบียร์ในประเทศไทย ควรปรับปรุงการบริหารงานภายในองค์กร ให้มีความคล่องตัวถ้าเป็นธุรกิจเบียร์ที่มีองค์การขนาดใหญ่ จะประสบปัญหาในการประสานงานระหว่างแผนก และการดำเนินการเป็นไปอย่างล่าช้า ในส่วนของโครงสร้างของแผนกขนส่งที่มีการแบ่งตามผลิตภัณฑ์ ควรแยกให้มีหน่วยที่รับผิดชอบการขนส่งเบียร์กล่องใหญ่โดยเฉพาะ เนื่องจากปริมาณเบียร์กล่องใหญ่ที่ต้องขนส่งในแต่ละปีมีปริมาณที่มาก หากมีการแยกออกมาเป็นหน่วยงานใหม่จะทำให้การขนส่งเบียร์โดยรวมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้สามารถติดตามและรวบรวมข้อมูลต้นทุนการขนส่งได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ผู้ประกอบการธุรกิจเบียร์ในประเทศไทย ควรมีการนำเอาระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเข้ามาใช้ในการคำนวณต้นทุนการขนส่งของแผนกขนส่ง โดยใช้ควบคู่ไปกับต้นทุนแบบบัญชีแบบเดิม ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารทราบต้นทุน และที่มาของต้นทุนการขนส่ง สามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผนการควบคุม และสามารถวิเคราะห์กิจกรรมที่ทำให้เกิดต้นทุนการขนส่ง เพราะหลังจากที่ได้นำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเข้ามาใช้พบว่า มีบางผลิตภัณฑ์ที่ต้นทุนสูงขึ้น และบางผลิตภัณฑ์มีต้นทุนที่ถูกลง ซึ่งต้นทุนการขนส่งนี้มีความสำคัญต่อการบริหารต้นทุนการขนส่ง ดังนั้นการใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมจะช่วยให้ผู้บริหารระบบขนส่งได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากขึ้น

3. ผู้ประกอบการธุรกิจเบียร์ในประเทศไทย ควรพิจารณาทางเลือกอื่นที่สามารถช่วยลดต้นทุนในส่วนของการน้ำมันเชื้อเพลิง เช่น การพิจารณาเปรียบเทียบการขนส่งด้วยรถขนส่งของบริษัทกับการจ้างผู้ขนส่งจากภายนอกบริษัท การติดตามนโยบายภาครัฐที่มีการสนับสนุนให้ปรับเปลี่ยนเครื่องยนต์รถ บรรทุกจากเดิมที่ใช้น้ำมันมาเป็นการใช้ก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น

4. ผู้ประกอบการธุรกิจเบียร์ในประเทศไทยควรให้ความสนใจส่วนตลาดเบียร์ที่มีปริมาณแอลกอฮอล์ต่ำหรือเบียร์ไร้อัลกอฮอล์ แม้ว่าในปัจจุบันในประเทศไทยจะยังไม่มีส่วนตลาดเบียร์นี้ อย่างชัดเจนก็ตาม เหตุที่ควรให้ความสนใจเนื่องจากกระแสการดื่มเบียร์ในหลายประเทศที่หันมานิยมบริโภคเบียร์ที่มีแอลกอฮอล์ต่ำหรือเบียร์ไร้อัลกอฮอล์เนื่องด้วยกฎระเบียบที่เข้มงวดในเรื่องการดื่มและจำหน่ายสุราของหลายๆประเทศ ซึ่งในประเทศไทยเองก็มีนโยบายจากภาครัฐรวมทั้งความร่วมมือจากภาคเอกชนที่มีการรณรงค์ให้ลด ละ เลิก ดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ เช่น รณรงค์ให้งดเหล้าเข้าพรรษา เมาไม่ขับ เป็นต้น และยังมีมาตรการกีดกันหลายอย่าง เช่น การจำกัดเวลาการจำหน่าย จำกัดช่วงเวลาที่สามารถโฆษณาเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้ศึกษาเห็นว่าอาจไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคให้ดื่มเบียร์ที่มีปริมาณแอลกอฮอล์ที่ต่ำลง

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาในส่วนการประยุกต์ใช้ต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นการศึกษาในระดับเบื้องต้น จึงเลือกคำนวณต้นทุนการขนส่งที่เกิดจากการขนส่งโดยใช้รถบรรทุก 10 ล้อเท่านั้น เพราะเป็นรถบรรทุกที่บรรทุกเบียร์เพียงชนิดเดียวในการขนส่งแต่ละเที่ยว แต่หากต้องการข้อมูลที่ละเอียดมากขึ้น ควรศึกษาต้นทุนการขนส่งผลิตภัณฑ์เบียร์ที่ขนส่งโดยยานพาหนะชนิดอื่น เช่น รถเทรล

เลอร์ ซึ่งเป็นยานพาหนะที่ขนส่งเบียร์หลายชนิดใน 1 เที่ยวบินขนส่ง ซึ่งทำให้มีความซับซ้อนในการกระจายต้นทุนที่มากกว่า แต่สามารถเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บริหารใช้ในการบริหารต้นทุนได้ดีขึ้น

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดจากการขนส่งเบียร์ที่เป็นสินค้าสำเร็จรูปด้วยรถขนส่งของกิจการเองกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการว่าจ้างให้ผู้รับเหมานำรถมาร่วมวิ่ง หรือรับจ้างขนส่งทั้งหมด ซึ่งต้นทุนที่ได้จากการศึกษาจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารต้นทุนการขนส่งได้เป็นอย่างดี