



## สรุปการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนและวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมของกระบวนการขนส่งและจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของบริษัทตัวอย่าง โดยจะศึกษาเฉพาะในส่วนของการจัดส่งจากกรุงเทพมหานครไปยังลูกค้าต่างจังหวัดโดยตรงที่มีผลจากการปิดคลังน้ำมันย่อยต่างจังหวัดเท่านั้น ซึ่งจะใช้ข้อมูลของเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2544 ทั้งนี้จากผลการศึกษาสามารถสรุปได้ตามลำดับ ดังนี้

### 6.1 สรุปการศึกษาโครงสร้างต้นทุนการขนส่งและจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ต้นทุนในกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นจะได้อะไรจากการวิเคราะห์ต้นทุนโดยระบบต้นทุนกิจกรรมมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเนื่องจาก ระบบต้นทุนกิจกรรมช่วยในการอธิบายได้ว่าต้นทุนเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไมต้นทุนจึงเกิดขึ้นซึ่งจะทำให้ทราบโครงสร้างต้นทุนโดยละเอียด อีกทั้งตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนสามารถบอกความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนทั้งหมดของกิจกรรมซึ่งจะทำให้ทราบสาเหตุของการเกิดต้นทุน และนอกจากนี้ระบบต้นทุนกิจกรรมยังเป็นต้นทุนที่มีการปันส่วนต้นทุนที่ยุติธรรมทำให้สามารถมองเห็นได้ชัดว่าต้นทุนเกิดขึ้นที่ใด เพราะเหตุใดและเป็นจำนวนเท่าใด

โดยผลการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนในกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นโดยระบบต้นทุนกิจกรรมสรุปได้ว่า

- ค่าใช้จ่ายในการขนส่งมีค่ามากที่สุดถ้าเทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดซึ่งคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 74 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด
- ค่าใช้จ่ายในการจัดการสินค้าคงคลังคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 8 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด
- ค่าใช้จ่ายในการจัดสินค้าตามคำสั่งซื้อคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 13 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด
- ค่าใช้จ่ายในส่วนของการรับคำสั่งซื้อคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหลังการจัดส่งมีค่าต่ำที่สุดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 2 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด

และผลการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนในกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นใน 1 เทียวโดยระบบต้นทุนกิจกรรมจะได้ปัจจัยที่มีผลต่อต้นทุนในการจัดส่งต่อเทียว ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในส่วนของการจัดการสินค้าคงคลังคือ จำนวนลิตรในการจัดส่งต่อเทียว
2. ปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในส่วนของการรับคำสั่งซื้อคือ
  - จำนวนคำสั่งซื้อทั้งหมดต่อเทียว
  - จำนวนคำสั่งซื้อที่ติดเครดิตต่อเทียว
  - จำนวนคำสั่งซื้อที่ติดเครดิตที่ต้องแจ้งให้ลูกค้าทราบต่อเทียว
3. ปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในส่วนของการจัดสินค้าตามคำสั่งซื้อ คือ
  - จำนวนใบ Delivery Note ต่อเทียว
  - จำนวนใบ Load Control Ticket ต่อเทียว
  - จำนวนใบแจ้งหนี้ต่อเทียว
  - จำนวนลิตรที่จัดส่งต่อเทียว
4. ปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในส่วนของการขนส่ง คือ
  - ประเภทของรถที่ใช้จัดส่ง
  - พื้นที่ความต้องการ
  - จำนวนใบ Dispatch Manifest ต่อเทียว
  - จำนวนลูกค้านต่อเทียว
  - จำนวนลิตรที่จัดส่งต่อเทียว
  - ระยะทางเฉลี่ยทั้งหมดต่อเทียว
  - ความเร็วเฉลี่ยในแต่ละช่วงของการขนส่งต่อเทียว
  - การจอดพักที่จุดพักในการขนส่งแต่ละเทียว
  - อรรถประโยชน์ในการใช้รถ
5. ปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในส่วนของการดำเนินงานหลังการจัดส่งคือ

- จำนวนสินค้าเปลี่ยนคืนต่อเที่ยว
- จำนวนใบ Credit Note ต่อเที่ยว
- จำนวนใบเสร็จรับเงินต่อเที่ยว

ถ้าแบ่งค่าใช้จ่ายในการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นออกเป็น 2 ส่วน คือ ค่าใช้จ่ายในส่วนของบริษัทตัวอย่างและค่าใช้จ่ายในส่วนของผู้ประกอบการขนส่งที่ต้องจ่ายในการจัดส่งต่อเที่ยวจะได้อะไรในการจัดส่งใน 1 เที่ยวค่าใช้จ่ายในส่วนของบริษัทตัวอย่างคิดเป็นประมาณร้อยละ 20 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดและค่าใช้จ่ายในส่วนของผู้ประกอบการขนส่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 80 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด

ปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นคือปัญหาการได้มาของข้อมูลต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเป็นกระบวนการที่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมากดังนั้นข้อมูลต่างๆที่ใช้จึงมีมากจึงใช้เวลาค่อนข้างมากในการจัดเก็บข้อมูล

## 6.2 สรุปการศึกษาวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมของกระบวนการขนส่งและจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมจะเห็นว่าเทคนิควิธี Process Activity Mapping และ Value Analysis Time Profile ซึ่งเป็นเทคนิควิธีหนึ่งที่อยู่ใน Value Stream Mapping ที่นำเสนอโดย Hines และ Rich (2000) มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้วิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมของกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเนื่องจาก เทคนิควิธีทั้งสองเป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้กันในระบบลูกโซ่อุปทานซึ่งจะช่วยมองเห็นถึงการดำเนินงานที่เปล่าประโยชน์ซึ่งจะอยู่ในรูปของของเวลาที่มากเกินไป และต้นทุนที่มีมากเกินไปเกิดขึ้นที่พื้นที่การดำเนินงานใด อีกทั้งทั้งสองเทคนิควิธียังทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อเวลาการดำเนินงานของกิจกรรมที่อยู่ในกระบวนการ นอกจากนี้เทคนิคทั้งสองวิธีนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงแบบต่อเนื่อง (Continuous Improvement) อีกด้วย

โดยผลการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมในกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นโดยใช้เทคนิควิธี Process Activity Mapping และ Value Analysis Time Profile สามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่รวมขั้นตอนการรอคอยมีทั้งหมด 29 ขั้นตอน และขั้นตอนการรอคอยมีทั้งหมด 21 ขั้นตอน เมื่อนำค่าเฉลี่ยร้อยละของเวลาการดำเนินงานตามระดับคุณค่ากิจกรรมของกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของบริษัทตัว

อย่างทั้งในกรณีที่ใช้รถบรรทุก 10 ล้อและกรณีที่ใช้รถบรรทุก 6 ล้อ มาเปรียบเทียบกับการศึกษาของ Womack และ Jones (1996) ที่กล่าวว่ากระบวนการการจัดส่งที่ดีที่มีประสิทธิภาพควรจะประกอบด้วยเวลาการดำเนินงานที่เพิ่มค่าร้อยละ 5 เวลาการดำเนินงานที่ไม่เพิ่มค่าร้อยละ 60 และเวลาการดำเนินงานที่ไม่เพิ่มค่าแต่มีความจำเป็นร้อยละ 35 พบว่ากระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของบริษัทตัวอย่างยังเป็นกระบวนการที่ยังไม่ดีพอและเป็นกระบวนการที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากเวลาการดำเนินงานที่ไม่เพิ่มค่ามีมากเกินไป ดังนั้นถ้าลดเวลาการดำเนินงานที่ไม่เพิ่มค่าให้น้อยลงอาจจะทำให้กระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของบริษัทตัวอย่างดีขึ้น และผลจากการวิเคราะห์กิจกรรมตามประเภทของกิจกรรมในกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของบริษัทตัวอย่างพบว่าเวลารอคอยที่ทำให้เกิดความล่าช้ามีค่าสูงถึง 4 ใน 5 ของเวลาทั้งหมด ดังนั้นควรปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อไม่ให้เกิดการรอคอยหรือเกิดแต่ให้ลดน้อยลงเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ Cost-Time Profile สรุปได้ว่าในกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของบริษัทตัวอย่างพื้นที่การดำเนินงานที่ควรปรับปรุงด้านเวลาคือ พื้นที่การดำเนินงานส่วนของการจัดสินค้าตามคำสั่งซื้อและพื้นที่การดำเนินงานส่วนของการจัดส่ง การจัดส่ง ส่วนพื้นที่การดำเนินงานที่ควรปรับปรุงด้านค่าใช้จ่ายคือพื้นที่การดำเนินงานส่วนของการขนส่ง ทั้งนี้เพื่อทำให้กระบวนการเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

และผลการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมในกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นจะได้ปัจจัยที่มีผลต่อเวลาในการดำเนินงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อเวลาในการดำเนินงานรับคำสั่งซื้อ คือ
  - ประวัติการชำระเงินของลูกค้า
  - เวลารอคอยเพื่อนำคำสั่งซื้อเข้าระบบ
2. ปัจจัยที่มีผลต่อเวลาในการดำเนินงานจัดสินค้าตามคำสั่งซื้อ คือ
  - จำนวนลิตรต่อคำสั่งซื้อ
  - ความสามารถในการจัดเตรียมรถให้พร้อมจัดส่ง
  - ความสามารถในการจัดการรถยกให้รองรับกับความต้องการ
  - แผนผังการจัดวางสินค้าในคลังสินค้า
  - จำนวนสินค้าที่มีอยู่ในคลังสินค้า
  - ความหลากหลายของชนิดสินค้าในการจัดส่งแต่ละเที่ยว

### 3. ปัจจัยที่มีผลต่อเวลาในการดำเนินงานขนส่ง คือ

- ประเภทของรถที่ใช้จัดส่ง
- ระยะทางในการจัดส่ง
- การจอดพักที่จุดพักรถ
- จำนวนลูกค้าที่จัดส่งต่อเที่ยว

### 4. ปัจจัยที่มีผลต่อเวลาการดำเนินงานหลังการจัดส่งคือ

- จำนวนสินค้าเปลี่ยนคืนต่อเที่ยว
- เทอมการชำระเงินของลูกค้า

ปัญหาและอุปสรรคในการนำเทคนิควิธี Process Activity Mapping และ Value Analysis Time Profile มาใช้ในการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรมของการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น คือปัญหาการได้มาของข้อมูลเวลา ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเป็นกระบวนการที่มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมากดังนั้นข้อมูลเวลาต่างๆที่ใช้จึงมีมากจึงใช้เวลาค่อนข้างมากในการจัดเก็บข้อมูล

## 6.3 สรุปแนวทางการปรับปรุง

จากการศึกษาโครงสร้างต้นทุนและการวิเคราะห์กิจกรรมกระบวนการขนส่งและจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น พบว่าการดำเนินงานในกระบวนการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เพราะร้อยละของเวลาการดำเนินงานในส่วนของการรอคอยมีมากเกินไป ซึ่งเป็นผลให้ต้องมีการปรับปรุงด้านเวลาในพื้นที่การดำเนินงานส่วนของการจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อและพื้นที่การดำเนินงานส่วนของการดำเนินงานหลังการจัดส่ง และปรับปรุงด้านค่าใช้จ่ายในพื้นที่ของกิจกรรมการขนส่ง ซึ่งแนวทางการปรับปรุงสรุปได้ดังนี้

1. แนวทางการปรับปรุงด้านค่าใช้จ่ายในส่วนของกิจกรรมการขนส่ง ใช้ปัจจัยการจอดพักรถที่จุดพักรถ เป็นปัจจัยในการหาแนวทางการลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ ซึ่งการจอดพักและไม่จอดพักนี้เป็นผลมาจากการบริหารเวลาในการจัดส่ง กล่าวคือถ้าบริหารเวลาจัดส่งให้สามารถออกจากพื้นที่ที่มีมาตรการจำกัดเวลาเข้าออกได้ในช่วงเวลา 10:00 ถึง 15:00 น. และ 21:00 ถึง 6:00 น. และยังสามารถจัดส่งได้ทันเวลาที่ลูกค้าเปิดทำการอยู่ อีกทั้งสามารถกลับมายังคลังสินค้าได้โดยไม่ต้องจอดรอระหว่างทาง ซึ่งจะส่งผลให้ไม่มีการจอดพักที่จุดพักรถทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใน

การจอดพัก ทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง ดังนั้นแนวทางการปรับปรุงค่าใช้จ่ายจึงเกี่ยวข้องกับเวลาการออกจากคลัง ซึ่งได้นำเสนอเวลาในการออกจากคลังเพื่อจัดส่งสินค้าได้โดยไม่ต้องจอดพักในตารางที่ 5.13 และถ้าอ้างอิงผลการศึกษาจากตารางที่ 5.4 และตารางที่ 5.5 ที่ว่าค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.02 บาทต่อลิตรถ้ามีการจอดพักที่จุดพัก จะได้ว่าถ้ามีการบริหารเวลาไม่ให้มีการจอดพักจะสามารถลดต้นทุนได้ 0.02 บาทต่อลิตร ซึ่งเมื่อนำจำนวนลิตรที่จัดส่งด้วยรถ 10 ล้อและ 6 ล้อ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2544 ทั้งหมดเท่ากับ 432,818 ลิตรมาคูณจะได้ค่าใช้จ่ายที่ลดลงเท่ากับ 8,656 บาท ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นตัวเลขที่ไม่มากนักแต่ถ้าเปรียบเทียบกับเวลาที่สามารถลดลงได้เนื่องจากการไม่จอดที่จุดพักรถ ซึ่งจากตารางที่ 5.6 และตารางที่ 5.7 พบว่าถ้ามีการจอดพักที่จุดพักเวลาการจัดส่งจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 15.74 สำหรับการจัดส่งด้วยรถบรรทุก 6 ล้อ และ เฉลี่ยร้อยละ 2.23 สำหรับการจัดส่งด้วยรถบรรทุก 10 ล้อ ดังนั้นจึงกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าจะสามารถลดเวลาในส่วนนี้ได้ถ้าไม่จอดพักซึ่งหมายความว่าจัดส่งให้ลูกค้าเร็วขึ้นเฉลี่ยแล้วประมาณ 769 นาที สำหรับการจัดส่งด้วยรถบรรทุก 6 ล้อ และ 154 นาที สำหรับการจัดส่งด้วยรถบรรทุก 10 ล้อ ซึ่งจะทำให้เพิ่มระดับการให้บริการให้ดีขึ้น และยังส่งผลให้สามารถจัดส่งได้เป็นจำนวนที่เยอะมากขึ้นทำให้ลดค่าใช้จ่ายคงที่ของการใช้รถได้อีกด้วย นอกจากนี้แล้ว ถ้ามีการนำรถบรรทุกที่จอดประจำอยู่ไปทำการจัดส่งสินค้าอื่นที่ไม่ใช่ของบริษัทตัวอย่างในกรณีที่รถไม่มีการจัดส่งสินค้าให้กับบริษัทตัวอย่างก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของการบำรุงรักษาและผู้ใช้เสียภาษีต่อเที่ยว ค่าใช้จ่ายสำนักงานต่อเที่ยว ค่าประกันภัยต่อเที่ยวลดลง ซึ่งจากการศึกษาพบว่าถ้านำรถบรรทุก 10 ล้อ ที่ประจำอยู่ไปทำการจัดส่งสินค้าอื่นที่ไม่ใช่ของบริษัทตัวอย่างร้อยละ 10 ของระยะทางทั้งหมด จะทำให้ค่าใช้จ่ายต่อเดือนลดลง 886 บาท

2. แนวทางการปรับปรุงด้านเวลาการดำเนินงานนี้จะมุ่งเน้นการลดเวลาการดำเนินงานของกิจกรรมการจัดสินค้าตามคำสั่งซื้อและกิจกรรมการดำเนินงานหลังการจัดส่ง โดยทั้งนี้จะอ้างอิงผลการศึกษาของ Womack และ Jones (1996) ที่กล่าวว่า กระบวนการจัดส่งที่ดีที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วยความการดำเนินงานที่เพิ่มค่าร้อยละ 5 เวลาการดำเนินงานที่ไม่เพิ่มค่าร้อยละ 60 และเวลาการดำเนินงานที่ไม่เพิ่มค่าแต่มีความจำเป็นร้อยละ 35 มาช่วยในการหาแนวทางการปรับปรุงซึ่งในการปรับปรุงกิจกรรมดังกล่าวมีขั้นตอน ดังนี้

- กำหนดการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นขั้นตอนในการหาว่าการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์มีอยู่ในขั้นตอนหรือกิจกรรมใดบ้างภายในกระบวนการที่ทำการวิเคราะห์

- การจัดเรียงขั้นตอนหรือกิจกรรมใหม่หลังจากที่ได้กำจัดการทำงานที่ไม่เกิดประโยชน์ออกไปแล้ว เป็นการหาทางเดินของกิจกรรมเมื่อมีการกำจัดการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ออกไปแล้ว
- การพิจารณาว่าเมื่อมีการกำจัดการทำงานที่มากเกินไปจนเกิดความต้องการออกไปและจัดเรียงกิจกรรมใหม่แล้วจะทำให้เกิดผลกับกระบวนการอะไรบ้าง

ซึ่งจากขั้นตอนดังกล่าวสามารถหาแนวทางการปรับปรุงได้ 2 แนวทาง แต่เมื่อพิจารณาร้อยละเวลาของกิจกรรมที่เพิ่มค่ากับการศึกษาของ Womack และ Jones (1996) ที่กล่าวว่าร้อยละเฉลี่ยของกิจกรรมที่เพิ่มค่าของกระบวนการจัดส่งที่ดีต้องมีค่าเท่ากับ 5 พบว่าแนวทางเลือกที่ 2 ที่ควบคุมไม่ให้มีสินค้าเปลี่ยนรั่ว เป็นแนวทางที่มีร้อยละเวลาที่เพิ่มค่ามีค่าใกล้เคียงกับการศึกษา Womack และ Jones (1996) ซึ่งถ้านำแนวทางการปรับปรุงที่ 2 ไปใช้สำหรับการดำเนินงานจัดส่งด้วยรถบรรทุก 10 ล้อ จะทำให้เวลาดำเนินงานต่อเที่ยวลดลงร้อยละ 18.1 และต้นทุนต่อลิตรลดลงร้อยละ 2.3 และถ้านำแนวทางการปรับปรุงที่ 2 ไปใช้สำหรับการดำเนินงานจัดส่งด้วยรถบรรทุก 6 ล้อ จะทำให้เวลาดำเนินงานต่อเที่ยวลดลงร้อยละ 27.8 และต้นทุนต่อลิตรลดลงร้อยละ 1.6 จากตัวเลขค่าใช้จ่ายที่ลดลงถึงแม้ว่าจะเป็นตัวเลขที่ไม่มากนักแต่ถ้าเปรียบเทียบกับเวลาที่สามารถลดลง ซึ่งจะเพิ่มระดับการให้บริการให้ดีขึ้นและยังเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ก็ถือว่าแม้จะลดต้นทุนได้น้อยแต่ก็คุ้มค่ากับสิ่งที่ได้รับ

#### 6.4 ข้อเสนอแนะ

ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากทั้งตัวเลขต้นทุนจริงของเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2544 และจากการประมาณค่า ดังนั้นการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในเดือนอื่นๆ ควรต้องปรับเปลี่ยนข้อมูลตามวิธีการทำงาน ข้อมูลด้านการเงิน และข้อมูลเวลาการทำงานของเดือนนั้นๆ

และในการศึกษาครั้งนี้มีหลายประเด็นที่น่าสนใจในการนำไปศึกษาในขั้นต่อไปเพื่อให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

1. ถ้าจะให้ได้ข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้องมากขึ้นควรจะใช้ข้อมูลที่มีอยู่จริงทั้งหมด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะใช้แทนข้อมูลที่ได้จากการประมาณค่าของการศึกษาครั้งนี้

2. ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเวลาการดำเนินงานให้มากกว่านี้ ซึ่งอาจจะเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งปีหรือ 6 เดือน ทั้งนี้เพื่อจะได้ข้อมูลตัวแทนการดำเนินงานในกระบวนการขนส่งและจัดส่งที่ความถูกต้องมากยิ่งขึ้น
3. ควรกำหนดสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน (Cost Object) เป็น ต้นทุนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นไปยังลูกค้าแต่ละราย เพื่อความถูกต้องและละเอียดมากยิ่งขึ้น
4. ควรนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้มีความถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น
5. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของกระบวนการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นตามแนวทางที่ให้ไว้ แล้วนำข้อมูลต่างๆที่ได้เมื่อทำการปรับปรุงแล้วมาเปรียบเทียบกับข้อมูลการดำเนินงานที่ยังไม่ได้มีการปรับปรุง
6. ควรมีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) ระหว่างบริษัทน้ำมันรายอื่นที่มีการดำเนินงานที่ดีกว่าเพื่อปรับปรุงกระบวนการขนส่งและการจัดส่งให้ดียิ่งขึ้น
7. ควรขยายขอบเขตของการศึกษาให้ครอบคลุมถึงการขนส่งและการจัดส่งผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นไปยังลูกค้าที่อยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล
8. ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูลปัจจุบันเป็นการช่วยลดความผิดพลาดจากการได้มาของข้อมูลและช่วยให้ลดเวลาในการเก็บข้อมูล