

บทคัดย่อ

งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้ทำการวิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนในกระบวนการรับและกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้าบริษัท ซี. พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing) และการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรม (Value Stream Mapping)

การศึกษานี้จะมุ่งเน้นกระบวนการรับและกระจายสินค้าจาก Distribution Center แห่งหนึ่งของเซเว่นอีเลฟเว่น ซึ่งจะพิจารณาสำหรับกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าร่วมกันระหว่างสินค้าหลายประเภท ศึกษาวิเคราะห์ถึงต้นทุนของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระจายสินค้าแบบ Full Case และแบบ Break Case ซึ่งเป็นรูปแบบหลักของการกระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีกสาขาต่างๆ โดยหาเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนที่เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างรูปแบบการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing) เพื่อการบริหารต้นทุนการดำเนินงานโดยรวมในกระบวนการรับสินค้าเข้าคลังสินค้า และกระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีก

ผลการศึกษาโครงสร้างต้นทุนกิจกรรมของกระบวนการรับและกระจายสินค้าด้วยการวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing) พบว่า ข้อมูลที่ได้รับจากการนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้นั้นจะให้ประโยชน์แก่ผู้บริหารในการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารในการตัดสินใจได้ดีกว่าข้อมูลใช้ระบบต้นทุนแบบเก่า เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากระบบต้นทุนฐานกิจกรรมสามารถแสดงให้เห็นต้นทุนแต่ละกิจกรรมซึ่งระบบต้นทุนเดิมไม่สามารถให้ข้อมูลนั้นได้ โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการคิดค่ากระจายสินค้า (Distribution Fee) จากผลการคำนวณพบว่าต้นทุนที่ได้จากการคิดต้นทุนฐานกิจกรรม Full Case เท่ากับ 593.15 บาท/Cube และ Break Case เท่ากับ 930.99 บาท/Cube ในขณะที่เดียวกันการคิดแบบดั้งเดิม Full Case เท่ากับ 667.05 บาท/Cube และ Break Case เท่ากับ 667.05 บาท/Cube ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในระบบต้นทุนฐานกิจกรรมนั้น สินค้าประเภท Break Case จะมีค่าดำเนินงานสูงกว่าสินค้าประเภท Full Case ซึ่งถ้าผู้บริหารหรือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองกับผู้ผลิต (Suppliers) หรือผู้ที่ให้กระจายสินค้า (Distributor) คำนวณค่า DC Fee (Distribution Fee) โดยใช้ระบบต้นทุนแบบดั้งเดิม (Traditional Accounting) อาจทำให้ตัดสินใจจัดสินค้าที่มีต้นทุนสูง ไปอยู่ในกลุ่มสินค้าประเภท Full Case ได้

จากการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรม (Value Stream Mapping) พบว่ามีการดำเนินงานที่ไม่เพิ่มมูลค่าร้อยละ 10.42 และมีกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแต่จำเป็นร้อยละ 51.88 ของเวลาที่ใช้ทั้งหมด โดยกิจกรรมที่ใช้เวลาในการดำเนินงานสูงที่สุดคือ กระบวนการจัดสินค้าทั้งประเภท Full Case และ Break Case และกระบวนการส่งมอบสินค้าขึ้นรถ (Loading) คิดเป็นร้อยละ 34 และ 58 ของการดำเนินงานที่ไม่เพิ่มคุณค่าทั้งหมด อีกทั้งการจัดสินค้าจะใช้เวลามากสุดประมาณ 70.14 นาที/ สายส่ง (Route) แต่เงื่อนไขในการส่งมอบสินค้าสินค้า Full Case และ Break Case จะต้องถูกบรรจุขึ้นรถและขนส่งไปยังร้านค้าปลีกพร้อมกัน (เพื่อความสะดวกของร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ในการรับสินค้าครั้งเดียวจากศูนย์กระจายสินค้าเดียวกัน เนื่องจากหากทำการแยกเที่ยวในการส่งสินค้าระหว่างสินค้า Full Case และ Break Case แล้ว จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการรับสินค้าของร้านค้าปลีก) ในขณะที่การขนส่งสินค้าขึ้นรถใช้เวลาประมาณ 45 นาที/ สายส่ง (Route) ดังนั้นจะเห็นว่าการใช้เวลาต่อ สายส่ง (Route) จะต่างกันประมาณ 25 นาทีต่อสายส่ง โดยปกติจะมีสายส่งประมาณ 150 สายส่ง (Route) ทั้งนี้โดยรวมระยะเวลาที่สูญเสียทั้งหมดประมาณ 3,750 นาทีต่อวัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่ากระบวนการจัดสินค้าและ กระบวนการส่งมอบสินค้าขึ้นรถสามารถทำการปรับกระบวนการในการจัดสินค้าใหม่เพื่อลดเวลาที่สูญเสียไป