

บทที่ 1

บทนำ

1.1. ประวัติความเป็นมาและลักษณะธุรกิจของบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น

ในปี ค.ศ. 1927 เซเว่นอีเลฟเว่น เปิดประวัติศาสตร์ร้านค้าปลีกเพื่อชุมชนขึ้น ในชื่อ บริษัทเซาท์แลนด์ไอซ์ (เซาท์แลนด์คอปอเรชั่น) ณ เมืองดัลลัส มลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ดำเนินกิจการผลิตและจำหน่ายน้ำแข็ง ในปีเดียวกันนั้นบริษัทเซาท์แลนด์ไอซ์ได้ขยายกิจการโดยการนำสินค้า อุปโภค บริโภค ประเภทนม ขนมปัง และไข่ เข้ามาจำหน่าย และเปลี่ยนชื่อร้านเป็น โทเท็ม สโตร์ (Totem's store) ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดร้านค้าเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้บริโภคอย่างแท้จริง

ต่อมาในปี ค.ศ. 1946 ได้เปลี่ยนมาใช้ชื่อ เซเว่นอีเลฟเว่น เพื่อสื่อความหมายถึงเวลาเปิดบริการและปิดบริการ คือ 7.00 – 23.00 น. ทุกวันตลอดสัปดาห์ จากนั้นเป็นต้นมา กิจการของเซเว่นอีเลฟเว่น ได้มีการพัฒนารูปแบบให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องจนทำให้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย จนทำให้ต้องขยายสาขา และเวลาให้บริการเพิ่มเป็นตลอด 24 ชั่วโมง จนกลายเป็นเอกลักษณ์ของเซเว่นอีเลฟเว่น จนถึงทุกวันนี้

ปัจจุบัน เซเว่นอีเลฟเว่น มีสาขากระจายอยู่ทั่วโลก รวมทั้งสิ้นกว่า 26,898 สาขา และกลายเป็นสัญลักษณ์ของร้านสะดวกซื้อ ที่มีมาตรฐานและบริการที่ดีเยี่ยม ทั้งด้านสินค้า อาหาร และการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิต และความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละชุมชนได้เป็นอย่างดี

1.1.1 การเริ่มต้นของเซเว่นอีเลฟเว่น ในประเทศไทย

เครือเจริญโภคภัณฑ์ได้เซ็นสัญญาซื้อสิทธิประกอบกิจการค้าปลีก (License) จาก บริษัทเซาท์แลนด์คอปอเรชั่น จำกัด (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น เซเว่นอีเลฟเว่น อินค์) เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 1988 และเริ่มเปิดดำเนินการสาขาแรก ที่ถนนพัฒนาพงษ์ กรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 1989 เป็นร้านสะดวกซื้อที่สะอาด ทันสมัย มีการบริการเป็นเลิศตลอด 24 ชั่วโมง และได้

ขยายสาขาอย่างรวดเร็วสู่ทุกชุมชน ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย โดยมีรูปแบบการจัดร้านเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงการจัดวางสินค้าเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อได้อย่างสะดวก

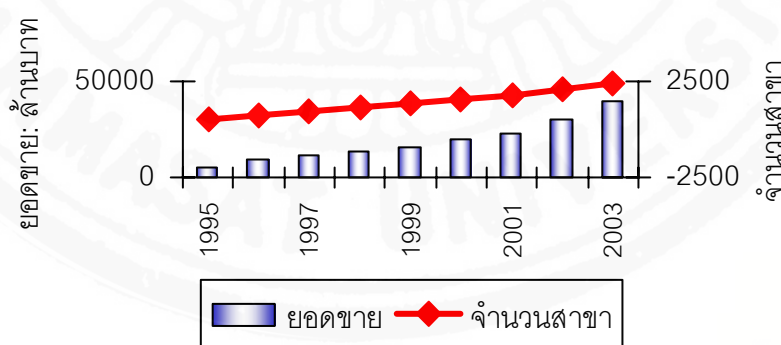
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการให้บริการอย่างทั่วถึง และเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดหาสินค้าอุปโภคและบริโภคที่เป็นพื้นฐานในชีวิตประจำวัน จึงทำให้ปัจจุบันเซเว่นอีเลฟเว่น ขยายร้านสาขาตามแหล่งชุมชนต่างๆ กว่า 450 สาขาต่อปี โดยมีการบริหาร 3 รูปแบบ คือ

1. ร้านที่บริษัทลงทุนเอง
2. ร้านที่บริษัทให้อนุญาตสิทธิช่วง
3. ร้านที่บริษัทให้สิทธิช่วงในอาณาเขต

การให้อนุญาตสิทธิช่วงของบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) เป็นการเปิดโอกาสในผู้สนใจ ประกอบกร้านสะดวกซื้อ สามารถเข้าบริหารกิจการที่คุ้มค่าต่อการลงทุน ภายใต้ระบบที่ทันสมัย โดยบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) จะให้ความช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจอย่างใกล้ชิด โดยในปัจจุบัน เซเว่นอีเลฟเว่น เป็นร้านสะดวกซื้อที่มียอดขายรวมและจำนวนร้านสาขาเป็นอันดับ 1 ของประเทศ โดยมีจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการมากกว่าล้านคนต่อวัน ดังรูปที่ 1.1

รูปที่ 1.1

ยอดขายและจำนวนสาขาของ เซเว่นอีเลฟเว่น ในปี 1995 ถึง 2003



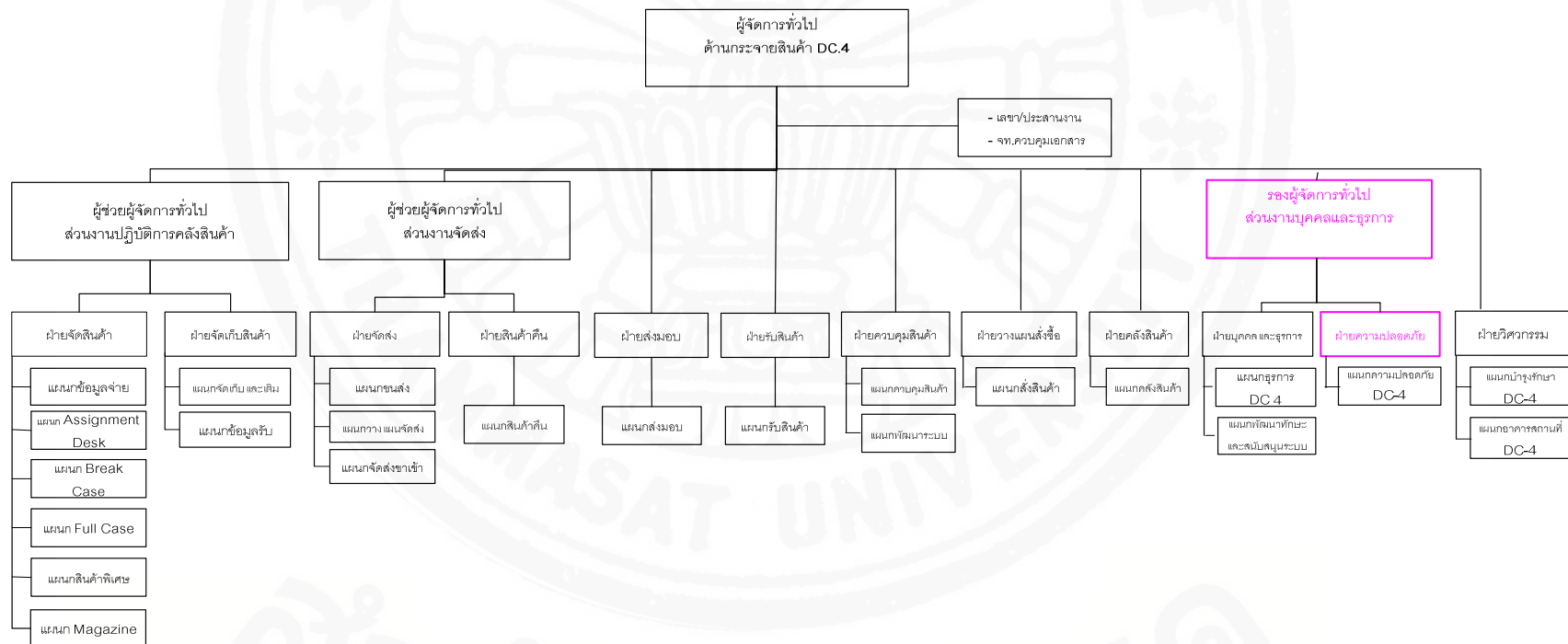
ที่มา: บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน), 2005

จากการที่บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทจำเป็นต้องคำนึงถึงระบบการกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในปัจจุบันบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีศูนย์กระจายสินค้าขนาดใหญ่ ซึ่งตั้งอยู่ที่อำเภอบางบัวทอง โดยมีการจัดการองค์กร ดังรูปที่ 1.2

รูปที่ 1.2

โครงสร้างองค์กรบริษัท ซี.พี. เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างองค์กร ประจำปี 2548
 สำนักจัดซื้อและกระจายสินค้า ด้านกระจายสินค้า DC.4
 บริษัท ซี.พี.เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน)
 มีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2548



ที่มา: บริษัท ซี.พี. เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน), 2005

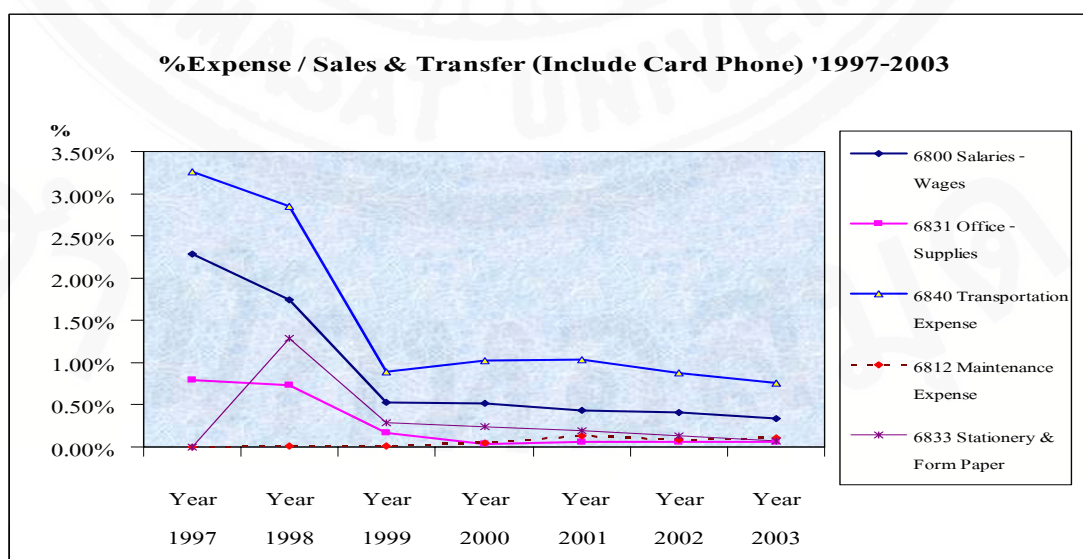
1.2. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การกระจายสินค้าเป็นกิจกรรมสำคัญในธุรกิจค้าปลีก เป็นกระบวนการที่มีผลกระทบกับต้นทุนโดยรวมของบริษัทอย่างมาก โดยเฉพาะในธุรกิจค้าปลีกสินค้าประเภทอุปโภคบริโภคเคลื่อนไหวเร็ว (FMCG หรือ Fast Moving Consumer Goods) ที่ต้องอาศัยการขนส่งทางบกในปริมาณสูง เนื่องจากสินค้าเคลื่อนไหวเร็วนี้เป็นสินค้าที่มีความต้องการจากผู้บริโภคในปริมาณสูง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนจัดการการกระจายสินค้าออกไปยังร้านค้าปลีกตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศไทยให้ทันภายในระยะเวลาที่ต้องการ อีกทั้งสินค้าที่กระจายออกไปนั้น ต้องได้มาตรฐานและมีคุณภาพด้วย เช่นเดียวกับบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด จากข้อมูลประกอบการของบริษัท ดังรูปที่ 1.3 จะเห็นได้ว่าตั้งแต่ปี 1997 จนถึงปี 1998 เป็นค่าใช้จ่ายที่รวมบัตรโทรศัพท์เข้าไปด้วย ซึ่งมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 30 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด เป็นผลให้กราฟค่าใช้จ่ายมีค่าสูงจนกระทั่งปี 1999 จึงได้หักค่าใช้จ่ายบัตรโทรศัพท์ออกไป เป็นผลให้กราฟค่าใช้จ่ายมีสัดส่วนลดลง แต่หลังจากปี 1999 จนถึงปี 2003 จะพบว่าค่าใช้จ่ายในการบริหารศูนย์กระจายสินค้าไม่ได้ลดลงอีกเลย เนื่องจากบริษัทไม่สามารถทราบได้ว่าควรจะทำการลดค่าใช้จ่ายในส่วนใด เพราะในระบบบัญชีต้นทุนแบบดั้งเดิม ไม่ได้ระบุค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ละเอียดเพียงพอนั่นเอง

รูปที่ 1.3

ข้อมูลค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานภายในศูนย์กระจายสินค้าบริษัท

ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ย้อนหลัง 7 ปี



ที่มา: บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน), 2003

สำหรับบริษัทที่ทำการศึกษานี้ มีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากกระบวนการรับสินค้า และการจัดเก็บสินค้าจากซัพพลายเออร์ ซึ่งกระบวนการต่างๆ จะเริ่มตั้งแต่การขนย้ายสินค้าจากลานขนส่งหน้าศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท ซี.พี. เซเวนอีเลฟเวน จำกัด (มหาชน) ที่บางบัวทอง เข้าไปเก็บภายในศูนย์กระจายสินค้า โดยบริษัทจะเรียกเก็บค่าธรรมเนียมในการรับสินค้าและการจัดเก็บนี้จากซัพพลายเออร์ และค่าใช้จ่ายอีกส่วนหนึ่งได้แก่ กระบวนการกระจายสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีกย่อยที่เกิดจากการจ้างเหมาบริการ (Outsource) ของผู้รับจ้างขนส่งภายนอก ทั้งนี้บริษัทได้เผชิญปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาราคาค่าบริการขนส่งที่สมเหตุสมผลของผู้รับจ้างขนส่งภายนอกทั่วไป โดยมักจะมีการขอขึ้นราคาค่าบริการจากผู้รับจ้างขนส่งภายนอกอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามเหตุผลในการขอขึ้นราคาค่าบริการนั้น ไม่มีความชัดเจนเพียงพอ เนื่องจากไม่ทราบว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากกิจกรรมใด และต้นทุนในการดำเนินงานแท้จริงแล้วควรเป็นเท่าไร และกำไรที่เหมาะสมสำหรับผู้รับจ้างขนส่งภายนอกคือเท่าไร จึงเป็นเหตุให้บริษัทค่อนข้างเสียเปรียบในการเจรจาทอรองกับผู้รับจ้างขนส่งภายนอก

ดังนั้นการให้คำปรึกษาในครั้งนี้จะมุ่งเน้นการวิเคราะห์กระบวนการรับ และกระจายสินค้าของบริษัท และศึกษาถึงต้นทุนต่อกิจกรรม โดยจะนำไปสู่การสร้างรูปแบบการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เพื่อการบริหารต้นทุนในการดำเนินงานโดยรวม ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับบริษัทค้าปลีก ซัพพลายเออร์ที่ขายสินค้าให้กับบริษัท และผู้รับจ้างขนส่งภายนอก

1.3. วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรมการรับ และการกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้า รวมทั้งการประเมินมูลค่าเพิ่มของกิจกรรมตามเทคนิคการวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรม (Value Stream Mapping)
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ต้นทุนของกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการรับ และกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้า รวมถึงการหาเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบคำนวณต้นทุน ตามระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Based Costing – ABC)
3. เพื่อเพิ่มความสามารถในการวางกลยุทธ์ด้านราคาค่าบริการที่เรียกเก็บจากซัพพลายเออร์ และการต่อรองราคากับผู้รับจ้างขนส่งภายนอก (Third Party Logistics - 3PL) ในการกระจายสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีก

1.4. ขอบเขตของการให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาจะมุ่งเน้นการศึกษากระบวนการรับสินค้าจากลานขนส่งหน้าศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ที่บางบัวทอง เข้าไปเก็บภายในศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) และกระจายสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าของบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ไปยังร้านค้าปลีก โดยการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม ซึ่งจะพิจารณาสำหรับกรณีที่มีการใช้ทรัพยากรในการกระจายสินค้าร่วมกันระหว่างสินค้าหลายประเภท โดยครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับ และการกระจายสินค้าทั้งหมด ภายใต้หลักการ Activity Based Costing

1.5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบกับกระบวนการโลจิสติกส์ ทั้งด้านที่เป็นต้นทุนทางตรง และทางอ้อม
2. สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ด้วยการขจัดภาวะต้นทุนในการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม
3. สามารถนำรูปแบบการคำนวณต้นทุนการกระจายสินค้า ไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการวางกลยุทธ์ด้านราคาค่าบริการที่เรียกเก็บจากซัพพลายเออร์ และเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ (Baseline) ในการต่อรองราคากับผู้รับจ้างขนส่งภายนอก ในการกระจายสินค้าจากศูนย์กระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีก