

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่าข้อมูลที่ได้รับจากการนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนของกิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การรับและการกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้า บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ให้ประโยชน์แก่ผู้บริหารในการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารในการตัดสินใจได้ดีกว่าข้อมูลใช้ระบบต้นทุนแบบเก่า เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากระบบต้นทุนฐานกิจกรรมสามารถแสดงให้เห็นต้นทุนแต่ละกิจกรรม ซึ่งระบบต้นทุนเดิมไม่สามารถให้ข้อมูลนั้นได้ โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการคิดค่ากระจายสินค้า รวมทั้งการประเมินมูลค่าเพิ่มของกิจกรรมตามเทคนิค Value Stream Mapping ซึ่งเป็นการช่วยปรับปรุงกระบวนการผลิต (Process) ลดความสูญเสีย และตรวจสอบกระบวนการที่ไม่มีคุณค่า เพื่อทำการยกเลิกหรือแก้ไขปรับปรุง อีกทั้งยังทำให้เรารู้ว่ากิจกรรมไหนมีคุณค่าเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการคำนวณต้นทุนสำหรับกระบวนการโลจิสติกส์ในกระบวนการรับและกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้าบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาข้อมูลต้นทุนค่าใช้จ่ายของเดือนเมษายน 2005

นอกจากนั้น จากการศึกษาครั้งนี้ยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม โดยเมื่อบริษัท ซี. พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้แล้ว ก็จะมีศักยภาพในการขยายสาขาออกไปทั่วประเทศ โดยการขยายสาขานี้จะก่อให้เกิดการจ้างงานในชุมชน ทั้งนี้ในการขยายสาขา ไม่ได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อร้านค้าปลีกประเภทโชวห่วยแต่อย่างใด เพราะส่วนใหญ่ราคาสินค้าในร้านค้าเซเว่นอีเลฟเว่น มีราคาสูงกว่าร้านโชวห่วยในชุมชนอยู่แล้ว แต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนก็คือ ความสะดวกสบายที่มีต่อประชาชนในพื้นที่นั้น เนื่องจากร้านค้าเซเว่นอีเลฟเว่นเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงนั่นเอง

5.1 สรุปผลการศึกษากระบวนการรับ และกระจายสินค้าภายในศูนย์กระจายสินค้า บริษัท ซี. พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์กิจกรรมของศูนย์กระจายสินค้า เราสามารถสรุปได้ว่ามีกิจกรรมหลักจำนวน 9 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการรับสินค้า กิจกรรมการจัดเก็บและเติมสินค้า กิจกรรมการจัดสินค้า กิจกรรมการส่งมอบสินค้า กิจกรรมการจัดส่ง กิจกรรมในการวางแผนส่งสินค้า กิจกรรมในการดูแลอาคาร กิจกรรมในฝ่ายบุคคล และ กิจกรรมในส่วนกลาง โดยในแต่ละกิจกรรมหลักยังสามารถแบ่งเป็นกิจกรรมย่อยได้ทั้งสิ้น 47 กิจกรรมย่อย

หลังจากที่ทำการแจกแจงกิจกรรมในกระบวนการรับ และกิจกรรมการกระจายสินค้าได้แล้ว เราจะสามารถระบุเวลาที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ ได้ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เราประเมินมูลค่าของกิจกรรมว่ากิจกรรมใดมีมูลค่า หรือไม่มีมูลค่า โดยใช้เทคนิค Value Stream Mapping ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ พบว่ามีกิจกรรมที่เพิ่มมูลค่าร้อยละ 37.70 มีกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าร้อยละ 10.42 และมีกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าแต่จำเป็นร้อยละ 51.88 ของเวลาที่ใช้ทั้งหมด โดยกิจกรรมที่ใช้เวลาในการดำเนินงานสูงที่สุดคือ กระบวนการจัดสินค้าทั้งประเภท Full Case และ Break Case และ กระบวนการส่งมอบสินค้าขึ้นรถ (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

จากการวิเคราะห์ระบบต้นทุนกิจกรรม เป็นระบบการวิเคราะห์ถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมในกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งการทราบต้นทุนของกิจกรรมมีประโยชน์ทั้งในการ

วางแผนเชิงกลยุทธ์รวมทั้งการวางแผนทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน อีกทั้งทำให้ทราบถึงเกณฑ์การปันส่วนที่เป็นสาเหตุของค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในกิจกรรมนั้นๆ ทั้งนี้จากการศึกษาโครงสร้างต้นทุนพบว่าข้อมูลที่ได้รับจากการนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้นั้นจะให้ประโยชน์แก่ผู้บริหารในการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารในการตัดสินใจได้ดีกว่าข้อมูลใช้ระบบต้นทุนแบบเก่า เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากระบบต้นทุนฐานกิจกรรมสามารถแสดงให้เห็นต้นทุนแต่ละกิจกรรมซึ่งระบบต้นทุนเดิมไม่สามารถให้ข้อมูลนั้นได้ โดยเฉพาะการตัดสินใจในเรื่องการคิดค่ากระจายสินค้า จากการคำนวณพบว่าต้นทุนที่ได้จากการคิดต้นทุนฐานกิจกรรม Full Case เท่ากับ 593.15 บาท/Cube และ Break Case เท่ากับ 930.99 บาท/Cube ในขณะที่เกี่ยวกับการคิดแบบดั้งเดิม Full Case เท่ากับ 667.05 บาท/Cube และ Break Case เท่ากับ 667.05 บาท/Cube ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในระบบต้นทุนฐานกิจกรรมนั้น สินค้าประเภท Break Case จะมีค่าดำเนินงานสูงกว่าสินค้าประเภท Full Case ซึ่งถ้าผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองกับผู้ผลิต (ซัพพลายเออร์) หรือผู้ให้บริการกระจายสินค้า (Distributor) คำนวณค่ากระจายสินค้า โดยใช้ระบบต้นทุนแบบดั้งเดิม (Traditional Accounting) อาจทำให้ตัดสินใจจัดสินค้าที่มีต้นทุนสูง ไปอยู่ในกลุ่มของ Full Case ได้

จากการศึกษาสามารถสรุปเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนที่มีผลต่อต้นทุนการรับและการกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้าบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ได้ดังนี้

1. จำนวน คิวบิกเมตร (Cubic Meter) ของสินค้าประเภท Full Case และ Break Case ภายในศูนย์กระจายสินค้าซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น
2. เกณฑ์การปันส่วนที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการรับสินค้า การเติมเต็มและการจัดเก็บ ได้แก่ จำนวนของกล่องสินค้าที่รับเข้ามาในศูนย์กระจายสินค้า (Case Receive)
3. เกณฑ์การปันส่วนที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการจัดสินค้า ได้แก่ ชั่วโมงการทำงานของพนักงาน (Direct Manhour)
4. เกณฑ์การปันส่วนที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการส่งมอบสินค้า และการจัดส่ง ได้แก่ จำนวนของกล่องสินค้าที่จัดส่ง (Case Ship)
5. เกณฑ์การปันส่วนที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการวางแผนสั่งสินค้า ได้แก่ จำนวนของสินค้า (Number of Stock Keeping Unit)
6. เกณฑ์การปันส่วนที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการดูแลอาคารและซ่อมบำรุง ได้แก่ จำนวนของพื้นที่ใช้สอยของสินค้าแต่ละประเภท (Area) และ Equal Share

จากข้อสรุปวัตถุประสงค์เบื้องต้นไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์กิจกรรมการรับ และการกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้า การประเมินมูลค่าเพิ่มของกิจกรรมตามเทคนิค Value Stream Mapping หรือการศึกษาและวิเคราะห์ต้นทุนของกิจกรรมต่างๆ ต่อกระบวนการรับ และกระจายสินค้า ไปจนถึงการหาเกณฑ์การปันส่วนต้นทุนที่เหมาะสม ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นแนวทางนำไปสู่ การพัฒนาระบบคำนวณต้นทุนสำหรับกระบวนการโลจิสติกส์ในการรับและกระจายสินค้าของ ศูนย์กระจายสินค้า และเพื่อเพิ่มความสามารถในการวางกลยุทธ์ด้านราคาค่าบริการที่เรียกเก็บ จากซัพพลายเออร์ และการต่อรองราคากับผู้รับจ้างขนส่งภายนอก (3PL) ในการกระจายสินค้า จากศูนย์กระจายสินค้าไปยังร้านค้าปลีก

5.2 สรุปแนวทางการปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงาน

จากผลการศึกษาต้นทุนและวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่กระบวนการรับและการกระจายสินค้าของศูนย์กระจายสินค้าบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) พบว่าการดำเนินงานในกระบวนการจัดสินค้าและกระบวนการส่งมอบสินค้าขึ้นรถยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เนื่องจากมีระยะเวลาในการรอคอย และการดำเนินงานมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ซึ่งแนวทางในการปรับปรุงสามารถสรุปได้ดังนี้

1. แนวทางในการปรับปรุงเวลาในการจัดสินค้าประเภท Full Case และ Break Case คือการเพิ่มจำนวนของพนักงานในการจัดสินค้าจากเดิม เทียบละ 1 คน เป็นเทียบละ 2 คน และกำหนดขอบเขตของการเดินไปหยิบสินค้าของพนักงานแต่ละคน ในการหยิบสินค้าต่อเที่ยว เพื่อนำไปสู่การลดระยะเวลาในการหยิบสินค้าและเวลาในการเดินทางไปหยิบสินค้าต่อเที่ยว ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าสามารถลดเวลาในการจัดสินค้าโดยรวมได้ถึงครึ่งหนึ่ง

2. แนวทางในการปรับปรุงเวลาในการส่งมอบสินค้า คือการเลื่อนเวลาเริ่มต้นของ ชั่วโมงในการเข้าทำงานของพนักงานให้ช้าลงประมาณ 1 ชั่วโมง ซึ่งจะสามารถลดเวลาที่สูญเสียจากการรอคอยลงได้ จากเดิม 70 นาที เหลือเพียง 25 นาที พร้อมกับลดการทำงานล่วงเวลาถึง 45 นาที และนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นไปกับการจ่ายค่าล่วงเวลาแก่พนักงานอีกด้วย

5.3 ข้อจำกัดในการศึกษาต้นทุนฐานกิจกรรม

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลที่ได้จากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงของเดือน เมษายน ค.ศ. 2005 ดังนั้นการนำผลการศึกษาไปใช้ควรปรับเปลี่ยนข้อมูลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่จะทำการวิเคราะห์ ทั้งข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลวิธีการทำงาน และข้อมูลของเวลาในการทำงาน

ดังนั้นเพื่อให้ได้ต้นทุนที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ควรมีการนำข้อมูลในเดือนอื่นๆ มาทำการวิเคราะห์ โดยสามารถใช้แบบจำลองระบบการคำนวณที่ทางคณะผู้จัดทำได้จัดทำไว้ มาเป็นต้นแบบในการหาต้นทุนการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมต่อไป

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการให้คำปรึกษาในอนาคต

ในการศึกษาครั้งนี้ยังมีประเด็นที่ควรนำไปศึกษาในขั้นต่อไปเพื่อให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นได้แก่ การลงรายละเอียดในการคิดโครงสร้างต้นทุนการขนส่งเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline Data) ในการเจรจาต่อรองราคากับผู้รับจ้างขนส่งภายนอกในการกระจายสินค้าจาก ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) ไปยังร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ดังนั้นจึงควรขยายขอบเขตในการศึกษาฐานต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing) ของระบบขนส่งด้วย

จากงานให้คำปรึกษานี้ ควรทำการเพิ่มเติมในเรื่องของการจัดเรียงสินค้าในกระบวนการจัดสินค้า (Slotting) โดยใช้วิธีการเพิ่มความหนาแน่นในการจัดสินค้า (Pick Density) เพื่อลดระยะเวลาในการเดินทาง นอกจากนั้นการจัดการจราจรในการจัดสินค้า (Pick Path) ก็เป็นสิ่งที่ควรทำการศึกษาต่อไปเพื่อลดการติดขัด (Congestion) ในกระบวนการจัดสินค้าภายใน ศูนย์กระจายสินค้า