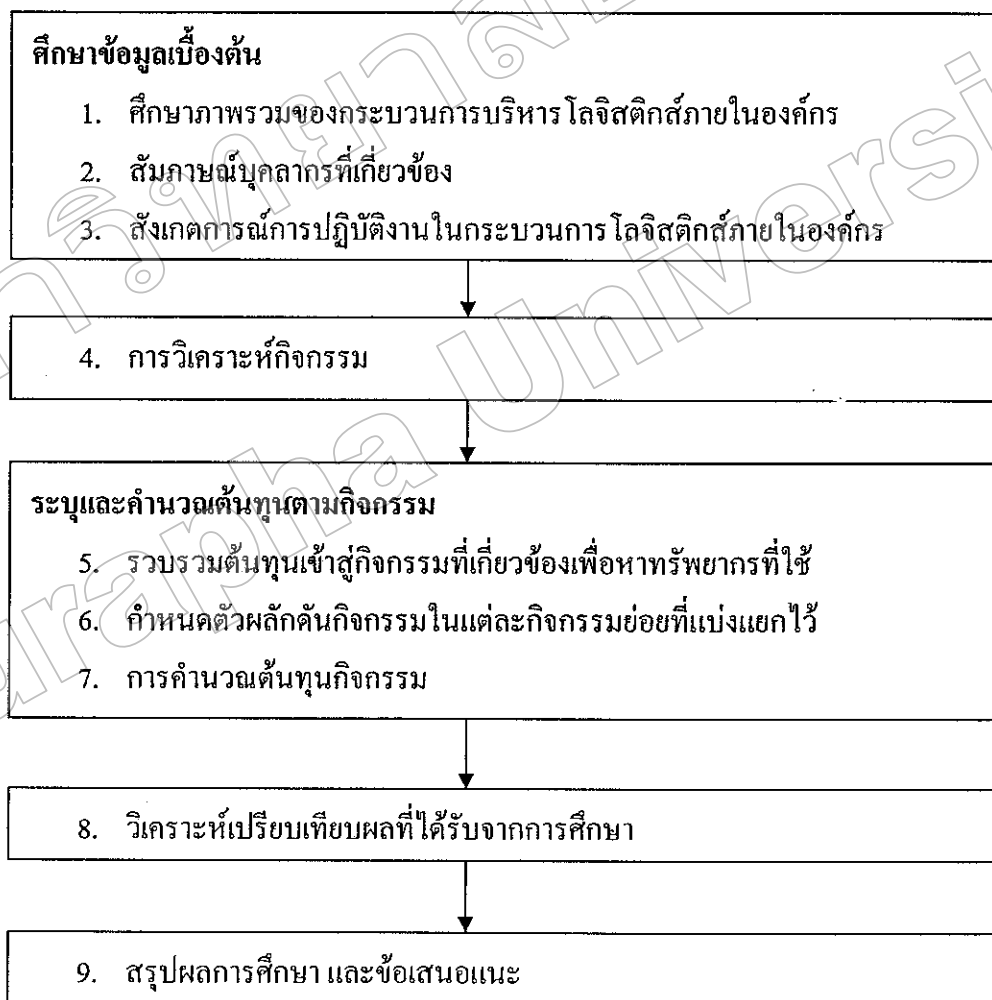


บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษากระบวนการบริหาร โลจิสติกส์ด้านการกระจายสินค้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้ทราบ ถึงต้นทุนของแต่ละศูนย์กิจกรรมในกระบวนการกระจายสินค้า รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุน และลักษณะการดำเนินการเหล่านั้น เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร จากแนวคิดในเรื่องของการบริหารกิจกรรม โลจิสติกส์ และการบริหารต้นทุนฐานกิจกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3-1 แสดงขั้นตอนการศึกษาวิจัย

การศึกษาสถานะปัจจุบันของบริษัทและเก็บข้อมูล

ในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อศึกษาถึงสถานะปัจจุบันของบริษัท XYZ ประเทศไทย จำกัด โดยเริ่มจากการเก็บข้อมูลจากเอกสารภายในบริษัท สำหรับเป็นความรู้เบื้องต้นเพื่อสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะประกอบไปด้วยข้อมูลของบริษัท ผลิตภัณฑ์ของบริษัท โครงสร้างการบริหารงาน และขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ให้ได้ทราบถึงภาพรวมขององค์กร และการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่บริษัทได้วางแนวทางไว้

จากนั้น จึงเป็นการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ โลจิสติกส์ ซึ่งในการสัมภาษณ์นั้น ผู้ทำการวิจัยได้เลือกทำการสัมภาษณ์แบบตัวเชิงลึก คือ

1. สัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทเพื่อให้ได้ทราบถึงลักษณะธุรกิจ ลักษณะการดำเนินงาน ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหาร โลจิสติกส์เกี่ยวกับภาพรวม นโยบายสำหรับการปฏิบัติงานในกระบวนการ โลจิสติกส์ในปัจจุบัน และแผนการดำเนินงานในอนาคต
2. สัมภาษณ์พนักงานปฏิบัติงานในแผนก โลจิสติกส์ในบริษัทตัวอย่าง ทั้งฝ่ายบริหาร สินค้าคงคลัง และฝ่ายบริหารการจัดส่ง ถึงด้านการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในแต่ละวัน และการประมาณเวลาที่ได้ใช้ไปในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการสอบถามเกี่ยวกับโครงสร้างโดยรวม เพื่อนำไปวิเคราะห์ประกอบกับผลของการใช้เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์กระบวนการภายในบริษัทต่อไป

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้วิธีการสังเกตการณ์ เพื่อให้ได้ทราบขั้นตอนการกระจายสินค้า และการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตั้งแต่ขั้นตอนของการรับผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป การจัดการภายในคลังสินค้า จนถึงขั้นตอนของการเตรียมการเพื่อจัดส่งสินค้าไปยังลูกค้า รวมไปถึงการให้บริการหลังการจัดส่ง โดยมีจุดประสงค์หลัก เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์กิจกรรม นำไปสู่ขั้นตอนการศึกษาต้นทุนกิจกรรม เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารกระบวนการ โลจิสติกส์ให้ดียิ่งขึ้น

การวิเคราะห์กิจกรรมในกระบวนการบริหารโลจิสติกส์

เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับเบื้องต้นจากการศึกษาภาพรวม การสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานในบริษัทตัวอย่างมาใช้ในการวิเคราะห์ และระบุกิจกรรม ที่สำคัญขององค์กร เพื่อที่จะอธิบายกระบวนการธุรกิจและประเมินต้นทุน หรือสมรรถนะการดำเนินงาน ที่มีกิจกรรมเกิดขึ้นมากมาย การวิเคราะห์กิจกรรม (Activity Analysis) จะเป็นกระบวนการในการศึกษาลักษณะการดำเนินงานเพื่อระบุ อธิบาย จำแนก และประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้ได้ทราบรายละเอียดต่าง ๆ ทำให้ได้ทราบถึงประเภทของกิจกรรมที่มีคุณค่า เป็น

กิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิต ในลักษณะที่สามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน และมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และขอบเขตกิจกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ เพราะทุกกิจกรรมที่ได้กำหนดขึ้น สามารถเชื่อมโยงไปสู่การวัดประสิทธิภาพของการทำงาน และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ เพื่อให้ได้รายละเอียดเพื่อนำไปประกอบการวิจัย ควรมีการวิเคราะห์กิจกรรมใน 3 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์เพื่อระบุกิจกรรม (Identify Activities) เป็นการศึกษาลักษณะการดำเนินงานเพื่อระบุกิจกรรมที่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุนของธุรกิจ ซึ่งอาจจะแสดงในรูปของการใช้ใบรายการแสดงกิจกรรม (Bill of Activities: BOA) ที่มีการแสดงรูปแบบพฤติกรรมต้นทุน ประกอบด้วยรายการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ มาตรฐานกิจกรรม ปริมาณหรือระดับการใช้กิจกรรม และมีการแสดงผลรวมต้นทุนกิจกรรมเพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจได้ โดยจำแนกกิจกรรมเป็น 2 ประเภทคือ

1.1 กิจกรรมหลัก (Primary Activities) หมายถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อดำเนินการให้บรรลุสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุนที่กำหนดไว้

1.2 กิจกรรมรอง (Secondary Activities) หมายถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลักให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งในการวิเคราะห์กิจกรรมนี้ อาจใช้วิธีการวิเคราะห์กิจกรรมจากหน่วยงานของธุรกิจ (Organization Units) ตามโครงสร้างที่หน่วยงานได้วางไว้ หรือวิเคราะห์จากกระบวนการทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกิจกรรม เข้ามาประยุกต์ใช้ได้

2. การวิเคราะห์ระดับกิจกรรม (Activity Hierarchy) เป็นการวิเคราะห์ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อต้นทุน และผลได้อันเกิดจากกิจกรรมนั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ตัวผลักดันกิจกรรมแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ

2.1 กิจกรรมระดับหน่วยผลผลิต (Unit-Level Activity) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำทุกครั้งที่มีการผลิต หรือบริการเกิดขึ้น ด้วยการสมมติว่าสิ่งที่ใส่เข้าไป จะถูกใช้ เป็นสัดส่วนกับจำนวนหน่วยที่ผลิตได้

2.2 กิจกรรมระดับกลุ่ม (Batch-Level Activity) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำทุกครั้งที่มีการผลิต หรือบริการแต่ละกลุ่ม (Batch) ด้วยการสมมติว่าสิ่งที่ใส่เข้าไปถูกใช้ เป็นสัดส่วนกับจำนวนกลุ่มที่ผลิตได้ โดยไม่คำนึงถึงขนาดของกลุ่ม

2.3 กิจกรรมระดับกระบวนการ (Process-Sustaining Activity) หรือตามสายผลิตภัณฑ์ (Product-Sustaining Activity) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำเพื่อสนับสนุนการผลิต หรือการ

ให้ บริการในแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งกิจกรรมระดับนี้จะอยู่บนสมมติฐานที่ว่า สิ่งที่เราใส่เข้าไปจะถูกใช้เพื่อพัฒนาการผลิต หรือเปิดโอกาสให้ผลิตผลิตภัณฑ์แต่ละตัว

2.4 กิจกรรมระดับองค์กรโดยรวม (Facility-Sustaining Activity) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำเพื่อสนับสนุนทุก ๆ หน่วยงาน แต่ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับหน่วย กลุ่ม หรือประเภทผลิตภัณฑ์ข้างต้น เป็นลักษณะของการใช้ประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยการปันส่วนโดยใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามาใช้ในการคำนวณ

จากนั้น จะเป็นการกำหนดศูนย์กิจกรรม (Activity Pool or Activity Center) หมายถึง หน่วยกิจกรรมที่ใช้เป็นศูนย์กลางในการประมวลผลต้นทุน ซึ่งเป็นขั้นตอนหลังจากที่มีการวิเคราะห์กิจกรรมแล้ว และพบว่ามีกิจกรรมย่อย ๆ เป็นจำนวนมากในแต่ละกิจกรรมหลัก จึงต้องมีการรวบรวมกิจกรรมย่อย ๆ เหล่านี้ไว้ในศูนย์กิจกรรม

3. การวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรม (Value Ranking) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกิจกรรมในระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน (Value Chain Analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า (Value-Added Activities) คือเป็นกิจกรรมที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ หรือเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า (Non Value-Added Activities) คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ ที่แบ่งได้เป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า แต่ยังมีความจำเป็นที่กิจการต้องคงไว้ หรือเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า และไม่จำเป็น ซึ่งต้องมีการพิจารณาตัดทอนออกไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพภายในองค์กร

ขั้นตอนของการคิดต้นทุนฐานกิจกรรม

จากการวิเคราะห์กิจกรรมทั้งหมด จะนำไปสู่ขั้นตอนของการคิดต้นทุนฐานกิจกรรมในกระบวนการด้านโลจิสติกส์ ดังนี้

1. รวบรวมต้นทุนเข้าสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม ว่าในแต่ละกิจกรรมนั้น มีการใช้ทรัพยากรใดบ้าง ที่เป็นสาเหตุของการเกิดต้นทุน และพิจารณาว่าทรัพยากรที่ใช้ไปในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทมีอะไรบ้าง และมีต้นทุนที่เกี่ยวข้องจำนวนเท่าไร เป็นการรวบรวมต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม เนื่องจากในองค์กรโดยทั่วไปไม่ได้บันทึกรายการต้นทุนการใช้ทรัพยากรเข้าสู่กิจกรรมโดยตรง แต่จะระบุไว้ในระบบบัญชีแยกประเภท จึงต้องมีการจำแนกต้นทุนดังกล่าวเข้ากิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัย “ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร” ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณต้นทุนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เข้ากิจกรรม

2. กำหนดตัวหลักต้นทุนกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมย่อยที่แบ่งแยกไว้ ซึ่งจะเป็นตัวที่ใช้สำหรับคำนวณต้นทุนของผลิตภัณฑ์ เมื่อผ่านกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว การกำหนดตัวหลักต้นทุนกิจกรรม

ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของกิจกรรมกับตัวผลักดันกิจกรรมด้วย โดยมีองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ตัวผลักดันทรัพยากร (Resource Driver) ที่เป็นกลไกทางบัญชีในการกำหนดทรัพยากรให้แก่กิจกรรม และตัวผลักดันกิจกรรม (Activity Driver) เป็นกลไกในการจัดสรรต้นทุนกิจกรรมให้กับผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ การพิจารณาตัวผลักดันจากลักษณะการประกอบกิจกรรม สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ตัวผลักดันตามลักษณะรายการ (Transaction Driver) คือตัวผลักดันที่แสดงจำนวนครั้งในการทำกิจกรรม สมมติฐานของตัวผลักดันนี้คือ กิจกรรมจะใช้ทรัพยากรในปริมาณที่เท่ากันในการทำกิจกรรมแต่ละครั้ง

2.2 ตัวผลักดันตามระยะเวลา (Duration Driver) เป็นตัวผลักดันที่เกี่ยวข้องกับเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม สมมติฐานของการใช้ตัวผลักดันนี้คือ กิจกรรมจะใช้ทรัพยากรในปริมาณที่แตกต่างกันไปตามระยะเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม

โดยมีแนวทางและเกณฑ์ในการพิจารณา คือ ตัวผลักดันกิจกรรมควรสอดคล้องกับประเภทของกิจกรรม มีความสัมพันธ์ และเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง

3. การคำนวณต้นทุนตามกิจกรรม คือ การระบุต้นทุนทรัพยากรตามประเภทของต้นทุน (Cost Element) เข้าสู่กิจกรรมต่าง ๆ เป็นการปันค่าใช้จ่ายตามผังบัญชีเข้าสู่กิจกรรมที่แบ่งแยกไว้ โดยคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยได้จากสูตรการคำนวณต่อไปนี้

$$\text{ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย} = \frac{\text{ต้นทุนของกิจกรรม/ศูนย์กิจกรรม}}{\text{ตัวผลักดันกิจกรรม}}$$

ทั้งนี้ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรมเข้าสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุนนั้น ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในการคิดต้นทุนกิจกรรม โดยใช้หลักการของการปันส่วน หรือแบ่งสรรต้นทุน (Cost Allocation) เข้ามาช่วยในการวิจัยครั้งนี้

4. วิเคราะห์ผลที่ได้รับจากการศึกษา โดยเป็นการวิเคราะห์ต้นทุนที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรมเพื่อ พิจารณถึงความเหมาะสมของต้นทุนที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม กับประโยชน์ที่ได้รับมา ซึ่งจะนำไปใช้ประกอบแนวทางการบริหารของบริษัทต่อไป

5. สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ นำผลที่ได้รับจากการศึกษามาสรุปว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก่อนการศึกษาหรือไม่ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการบริหารต้นทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์

สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ ด้วยแนวทางการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมที่เกิดขึ้น ทำให้ได้ทราบต้นทุนที่สำคัญในแต่ละกิจกรรมของกระบวนการกระจายสินค้าในแต่ละรูปแบบของการขนส่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงกระบวนการในกิจกรรมโลจิสติกส์ ด้วยแนวทางในการลด หรือปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่ม ทำให้สามารถลดต้นทุนในแต่ละกิจกรรมได้อย่างน้อย 10 % อันเนื่องมาจากการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในเรื่องของการบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์ ที่ยังคงมาตรฐานในการให้บริการลูกค้าให้มีความพึงพอใจในแต่ละรูปแบบการขนส่งสินค้าทางอากาศ และทางเรือที่แตกต่างกันไปได้ดังเดิม