

1 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ การคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC

□ “การคำนวณต้นทุน” โดยรวบรวมต้นทุนจำแนกตามแต่ละกิจกรรม

ก่อนอื่นมาพิจารณาถึง ลักษณะเฉพาะของ ABC กันก่อนที่จะทำความเข้าใจว่า การคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC คืออะไร

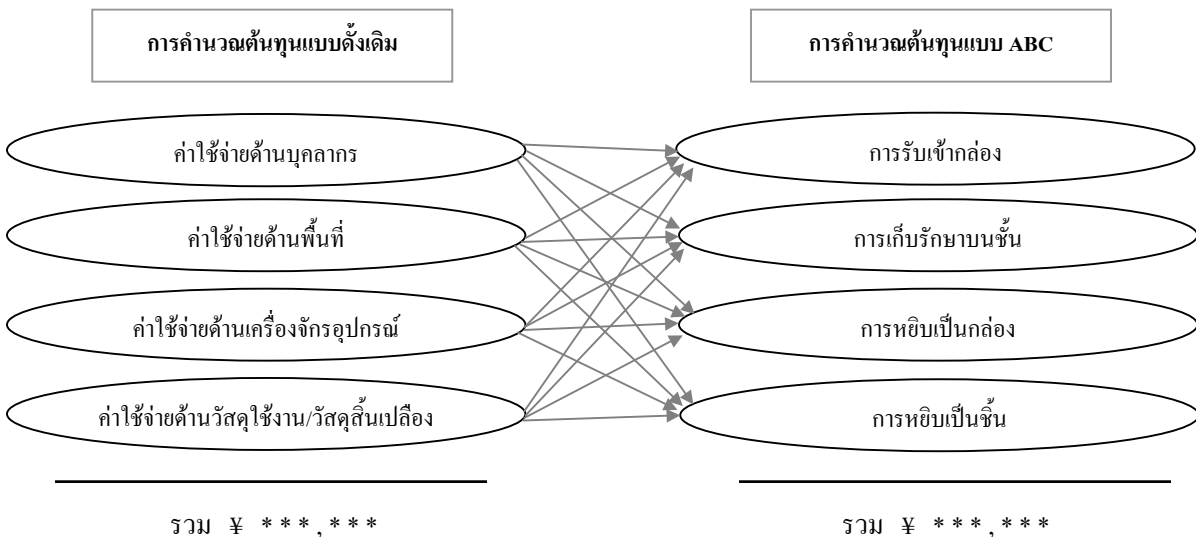
ABC ย่อมาจาก “Activity-Based Costing” ซึ่งแปลความหมายเป็นภาษาไทยได้ว่า “การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม” ซึ่งเป็นวิธีการคำนวณต้นทุนโดยใช้ “กิจกรรม” เป็นฐานในการคำนวณ ส่วนวิธีการคำนวณต้นทุนที่มีมาแต่เดิมนั้น เราเรียกว่า “การคำนวณต้นทุนแบบดั้งเดิม” ซึ่งเมื่อพิจารณาความแตกต่างระหว่าง “การคำนวณต้นทุนแบบดั้งเดิม” กับ “การคำนวณต้นทุนแบบ ABC” จากภาพข้างล่าง

ด้านซ้ายมือจะแสดงถึงวิธีการคำนวณต้นทุนแบบดั้งเดิม จะแบ่งเป็น “ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร” “ค่าใช้จ่ายด้านพื้นที่” “ค่าใช้จ่ายด้านเครื่องจักรอุปกรณ์” “ค่าใช้จ่ายด้านวัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง” โดยการจำแนกรายการค่าใช้จ่ายเช่นนี้เราเรียกว่าเป็นการจำแนกตาม “ปัจจัยนำเข้า” ซึ่งคาดว่าในบริษัทของท่านก็คงทำการจำแนกค่าใช้จ่ายในรูปแบบนี้เช่นกัน

ส่วนภาพเดียวกันด้านขวามือ แสดงถึงวิธีการคำนวณต้นทุนแบบ ABC จำแนกรายการเป็น “การรับเข้าคลัง” “การเก็บรักษานบนชั้น” “การหยิบเป็นกล่อง” “การหยิบเป็นชั้น” ซึ่งเป็นการจำแนกตาม “กิจกรรม” หรือ “Activity” นั่นเอง

และเมื่อลองพิจารณาทิศทางของลูกศร จะพบว่าลูกศรจะชี้จาก “ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร” ด้านซ้ายมือ ไปสู่แต่ละกิจกรรมทางด้านขวามือ นั่นคือต้นทุนใน “ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร” ที่แต่เดิมจะถูกรวมไว้เป็นหนึ่งรายการนั้น จะแยกเป็น “ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ในกิจกรรมการรับเข้าคลัง” “ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ในกิจกรรมการเก็บรักษานบนชั้น” “ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ในกิจกรรมการหยิบเป็นกล่อง” ฯลฯ

★ ค่าใช้จ่ายจำแนกตามแต่ละกิจกรรม



ในปัจจุบันนำเข้าตัวอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน จะแยกไปตามแต่ละกิจกรรม ดังนั้น ในกิจกรรม “การรับเข้ากล่อง” จะรวบรวมว่ามีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเท่าไร? มีค่าใช้จ่ายด้านพื้นที่เท่าไร? มีค่าใช้จ่ายด้านเครื่องจักรอุปกรณ์เท่าไร? วิธีเช่นนี้คือ “การรวบรวมต้นทุนจำแนกตามกิจกรรม”

นอกจากนี้ ในแต่ละกิจกรรม ถ้าทราบปริมาณที่มีการปฏิบัติงานก็ครั้ง ก็จะสามารถทราบต้นทุนต่อการปฏิบัติงานหนึ่งครั้ง (ต้นทุนต่อหน่วย) ได้ด้วย

□ แนวคิดการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC

ABC ด้านโลจิสติกส์ จะให้ผลลัพธ์อย่างไรบ้าง เราลองมาดูตัวอย่างง่าย ๆ กัน สมมติว่าบริษัท A มีลูกค้า 3 ราย คือ บริษัท X, Y, และ Z ปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้าทั้ง 3 ราย ต่อผลิตภัณฑ์หนึ่งในเดือนหนึ่ง มีจำนวน 100 ชิ้น ในกรณีเช่นนี้ พิจารณาอย่างคร่าว ๆ อาจกล่าวได้ว่าทั้งยอดขายและกำไรขั้นต้นของลูกค้าทั้ง 3 รายเท่ากัน แต่เมื่อพิจารณาดูในรายละเอียดของการสั่งซื้อตามตารางด้านล่างนี้ จะพบว่ามีความแตกต่างกันมาก

★ รายละเอียดการสั่งซื้อของลูกค้าบริษัท X, Y, และ Z

	บริษัท X	บริษัท Y	บริษัท Z
ปริมาณการสั่งซื้อรวม	100 ชิ้น	100 ชิ้น	100 ชิ้น
จำนวนครั้งการสั่งซื้อ	5 ครั้ง	4 ครั้ง	10 ครั้ง
ปริมาณการสั่งซื้อ / ครั้ง	20 ชิ้น / ครั้ง	25 ชิ้น / ครั้ง	10 ชิ้น / ครั้ง

วิธีการสั่งซื้อที่แตกต่างกันของลูกค้า ทำให้กิจกรรมในการกระจายสินค้าของบริษัท A แตกต่างกันไปตามลูกค้าแต่ละราย แน่นนอนต้นทุนในการกระจายสินค้าก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย สมมติว่าผลิตภัณฑ์นี้บรรจุ 20 ชิ้นใน 1 กล่อง เราลองพิจารณาว่าต้นทุนของลูกค้า 3 รายนี้จะเป็นอย่างไรบ้าง คงเดากันได้ทันทีว่า บริษัท Z จะมีต้นทุนสูงที่สุด แต่ความรู้สึกเพียงอย่างเดียว จะไม่สามารถช่วยให้เราหามาตรการแก้ไขที่ถูกต้องต่อไปได้

วิธีการสั่งซื้อของลูกค้า มักจะถูกกำหนดโดยความต้องการของลูกค้า ถึงแม้เราแจ้งกับทางฝ่ายขายว่า “การสั่งซื้อเช่นนี้คิดว่าจะทำให้ต้นทุนสูง กรุณาหาวิธีแก้ไขด้วย”

โดยไม่มีข้อมูลสนับสนุนอย่างเป็นทางการก็ยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ แน่

แต่ถ้าเราทราบต้นทุนของลูกค้าแต่ละรายอย่างแน่ชัด ก็สามารถคิดหามาตรการที่ถูกต้องได้ คำว่า “ต้นทุน (Cost)” เป็นคำศัพท์สากลที่ใช้ในวงการธุรกิจ ซึ่งถ้าอยู่ในสภาพที่ไม่ทราบต้นทุนแล้ว ก็เปรียบเสมือนตกอยู่ในสภาพที่ไม่สามารถใช้ภาษาสื่อสารให้อีกฝ่ายเข้าใจได้

ถ้าอย่างนั้น เราลองมาใช้วิธีการคำนวณต้นทุนแบบ ABC กับลูกค้าทั้ง 3 รายกันดูว่าจะได้ผลลัพธ์อย่างไรบ้าง สมมติว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่บรรจุ 20 ชิ้น / 1 กล่อง ดังนั้นในการสั่งซื้อจำนวน 20 ชิ้น จะเกิดกิจกรรม “การหยิบที่มีหน่วยเป็นกล่อง (Case Picking)” และในกรณีที่มิมีจำนวนสั่งซื้อต่อครั้งต่ำกว่า 20

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

ชิ้นหรือไม่ถึงเท่าหนึ่งของ 20 ชิ้น เศษที่เหลือจะเกิดกิจกรรม “การหยิบที่มีหน่วยเป็นชิ้น (Piece Picking)” นอกจากนี้ในการสั่งซื้อแต่ละครั้งจะเกิดกิจกรรมการเคลื่อนไหวเพื่อไปหยิบผลิตภัณฑ์บนชั้น (การเคลื่อนไหวเพื่อการหยิบ) ด้วย

★ **ปริมาณกิจกรรมของลูกค้า 3 ราย**

	บริษัท X	บริษัท Y	บริษัท Z
การหยิบเป็นชิ้น	0 ชิ้น	20 ชิ้น	100 ชิ้น
การหยิบเป็นกล่อง	5 กล่อง	4 กล่อง	0 กล่อง
การเคลื่อนไหวเพื่อการหยิบ	5 ครั้ง	4 ครั้ง	10 ครั้ง

และถ้าต้นทุนต่อการปฏิบัติงานหนึ่งครั้ง (ต้นทุนต่อหน่วย) ในแต่ละกิจกรรมเป็นดังตารางด้านล่างนี้

★ **ต้นทุนต่อหน่วยในแต่ละกิจกรรม**

ต้นทุนต่อหน่วย ในการหยิบเป็นชิ้น	10 เยน / ชิ้น
ต้นทุนต่อหน่วย ในการหยิบเป็นกล่อง	15 เยน / กล่อง
ต้นทุนต่อหน่วย ในการเคลื่อนไหวเพื่อการหยิบ	50 เยน / ครั้ง

ดังนั้น ต้นทุนของลูกค้าแต่ละราย จะคำนวณโดย “ต้นทุนต่อหน่วย X ปริมาณ” และได้ผลลัพธ์ดังนี้

★ **ต้นทุนกิจกรรมของลูกค้า 3 ราย**

	บริษัท X	บริษัท Y	บริษัท Z
การหยิบเป็นชิ้น	10 เยน X 0 ชิ้น = 0 เยน	10 เยน X 20 ชิ้น = 200 เยน	10 เยน X 100 ชิ้น = 1,000 เยน
การหยิบเป็นกล่อง	15 เยน X 5 กล่อง = 75 เยน	15 เยน X 4 กล่อง = 60 เยน	15 เยน X 0 กล่อง = 0 เยน
การเคลื่อนไหวเพื่อการหยิบ	50 เยน X 5 ครั้ง = 250 เยน	50 เยน X 4 ครั้ง = 200 เยน	50 เยน X 10 ครั้ง = 500 เยน
รวม	325 เยน	460 เยน	1,500 เยน

จากเดิมที่เข้าใจว่าเป็นลูกค้าที่มียอดขายและมีกำไรขึ้นต้นเท่ากัน เมื่อทำการคำนวณต้นทุนกิจกรรม จะเห็นว่า

ต้นทุนด้านโลจิสติกส์สำหรับลูกค้าแต่ละรายแตกต่างกัน คือมีตั้งแต่ 325 เยน จนถึง 1,500 เยน

ในที่นี้ยกตัวอย่างเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหยิบเท่านั้น ยังเห็นถึงความแตกต่างกันได้เช่นนี้

ถ้าได้พิจารณา รวมถึงต้นทุนในกิจกรรมอื่น ๆ คาดว่าความแตกต่างของต้นทุนในลูกค้าแต่ละรายจะยิ่งมีมากขึ้น

เมื่อได้คำนวณต้นทุนเป็นตัวเลขอย่างเป็นรูปธรรมเช่นนี้

ทำให้สามารถระบุอย่างชัดเจนในการหามาตรการแก้ไขเพื่อลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์

ซึ่งในตัวอย่างนี้จะพบว่าควรหามาตรการแก้ไขเพื่อลดต้นทุนสำหรับลูกค้าบริษัท Z

ซึ่งมีปัญหาคือการมีจำนวนครั้งในการสั่งซื้อสูง และนี่คือข้อดีของการบริหารจัดการ โดยใช้ “ต้นทุน”

เป็นฐานในการพิจารณา

□ การคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC ควรทำที่ละแห่ง

ในการคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์ ก่อนอื่นต้องกำหนด “สถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์” ก่อน เมื่อกำหนดสถานที่เป้าหมายได้หนึ่งแห่งแล้ว จะใช้ข้อมูล “ต้นทุนในหนึ่งเดือนที่เกี่ยวข้องกับสถานที่นั้น ๆ” เป็นฐานในการคำนวณ

ในบริษัทที่มีสถานปฏิบัติงานหลายแห่งก็ควรคำนวณแยกที่ละแห่ง ในกรณีที่ต้องการทราบต้นทุนด้านโลจิสติกส์โดยรวมของบริษัท ก็ให้นำผลลัพธ์จากการคำนวณที่ละแห่งมารวมกัน

□ ปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนคือ “ต้นทุนที่เกิดขึ้นในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์”

“ต้นทุนด้านโลจิสติกส์” นอกจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์แล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายจากการขนส่งสินค้าด้วย

เพียงแต่ว่า เมื่อเทียบค่าใช้จ่ายของ 2 กิจกรรมนี้แล้ว ในมุมมองจากผลของการเพิ่มประสิทธิภาพแล้วจะมีความแตกต่างกันมาก กล่าวคือ ต้นทุนการจัดส่งสินค้า จะเห็นผลของการปรับปรุงประสิทธิภาพได้ยาก

เนื่องจากว่า การจัดส่งสินค้าเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากเงื่อนไขการส่งสินค้าที่ได้ตกลงไว้กับทางลูกค้า เช่น ต้องส่งสินค้าก่อนเปิดร้าน ต้องส่งสินค้าโดยรถของบริษัทเอง หรือส่งสินค้าที่ไหนในสภาพใด ฯลฯ

ถ้าสามารถเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการจัดส่งสินค้าได้ ก็จะลดต้นทุนการขนส่งได้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว เงื่อนไขการจัดส่งสินค้าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ๆ

สำหรับลูกค้าแล้วจะกำหนดเงื่อนไขการจัดส่งสินค้าที่ทำให้ตนเองสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ดังนั้นการขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขจึงไม่ใช่เรื่องที่จะเป็นไปได้ง่าย ๆ

ในขณะที่เดียวกัน ต้นทุนในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์เป็นส่วนที่สามารถควบคุมได้ภายในบริษัทตนเอง แต่การบริการในการขนส่งสินค้าเป็นสิ่งที่ละเลยไม่ได้ ถ้าอยู่ภายใต้เงื่อนไขการจัดส่งสินค้าแล้ว

ในรายละเอียดวิธีการเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดได้อย่างอิสระ ซึ่งทางบริษัทสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพได้ตามต้องการ

ดังนั้น ในที่นี้จะอธิบายโดยเน้นเป้าหมายที่ “ต้นทุนภายในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์” ว่าทำอย่างไรจึงสามารถลดต้นทุนนั้นได้

□ การวิเคราะห์ต้นทุนการขนส่งสินค้า ภายใต้มุมมองเงื่อนไขการส่งสินค้า

อย่างไรก็ตาม ก็ไม่ใช่ว่าไม่จำเป็นต้องห้ามมาตรการเพื่อลดต้นทุนในการจัดส่งสินค้า แต่มีวิธีที่เห็นประสิทธิผลได้ง่ายกว่าการวิเคราะห์ต้นทุนโดยใช้วิธี ABC นั่นคือ การพิจารณาใน “เงื่อนไขการส่งสินค้า”

ภาระการขนส่งจะเปลี่ยนไปมากตามเงื่อนไขการจัดส่งสินค้า และนั่นก็หมายถึงต้นทุนการขนส่งสินค้าจะเปลี่ยนไปอย่างมากเช่นกัน

การวิเคราะห์ต้นทุนการขนส่งสินค้า เพื่อหาปัจจัยที่สามารถทำให้ต้นทุนลดลงได้นั้น คงหวังผลในประสิทธิภาพได้ไม่มากนัก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่าง

“การหามาตรการปรับปรุงในเนื้อหางานประจำวัน” กับ “การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการส่งสินค้าจากอาทิตย์ละ 5 ครั้ง เป็นอาทิตย์ละ 2 ครั้ง” คุณคิดว่าวิธีการไหนน่าจะหวังผลในประสิทธิภาพการลดต้นทุนได้มากกว่ากัน?

การแก้ไข “เงื่อนไขการส่งสินค้า” ที่มีผลต่อภาระต้นทุนในการขนส่งสินค้าให้ถูกต้อง เป็นแนวทางในการลดต้นทุนการขนส่งสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไม่ใช่ว่า “ทำครั้งเดียวก็จบ”

การคำนวณต้นทุนโดยวิธี ABC ทำเพื่อการจัดการด้านโลจิสติกส์

ดังนั้นจึงไม่ใช่การคิดคำนวณเพียงครั้งเดียวแล้วเสร็จสมบูรณ์

การคิดคำนวณเพียงครั้งเดียว แล้วใช้ผลลัพธ์นั้นวางมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพงานก็สามารถทำได้ แต่ถ้ามีการคำนวณอย่างต่อเนื่อง

จะสามารถปรับปรุงระดับการจัดการระบบโลจิสติกส์ของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยอาจจะคิดคำนวณ “ทุกเดือน” หรือ “ทุกครึ่งปี” เพื่อดูความเปลี่ยนแปลงของต้นทุน

จากการคิดคำนวณอย่างต่อเนื่อง จะทำให้เราสามารถจับข้อมูลได้อย่างเป็นรูปธรรม (ไม่ใช่เพียงแค่ความรู้สึก)

ว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีก้าวหน้าหรือไม่ การปรับปรุงการบริการด้านโลจิสติกส์มีก้าวหน้าหรือไม่

ฯลฯ และแน่นอนยังสามารถคำนวณได้ว่ามีประสิทธิผลในการลดต้นทุนได้เป็นเงินเท่าไร

จากความก้าวหน้าของการปรับปรุงในกิจกรรมใด

การคำนวณต้นทุนทุกแบบ ABC สามารถใช้ในระบบการจัดการด้านโลจิสติกส์ได้

“การจัดการด้านโลจิสติกส์” มีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนในด้านโลจิสติกส์ แต่อย่างไรก็ตาม “ต้นทุน”

เป็นผลลัพธ์ของกิจกรรมที่เกิดขึ้น ดังนั้น เป้าหมายของการจัดการจึงไม่ใช่ “ต้นทุน” แต่เป็น “กิจกรรม (Activity)”

เราจำเป็นต้องรู้ถึงสภาพความเป็นจริงของกิจกรรม และควบคุมเนื้อหาการปฏิบัติงาน

หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น แต่ในสถานปฏิบัติงานจริงในงานด้านโลจิสติกส์

ในปัจจุบันไม่มีการเก็บข้อมูลที่ทำให้เราสามารถจับสภาพความเป็นจริงของกิจกรรมนั้นได้

ทำไมจึงไม่มีการเก็บข้อมูลเช่นนั้น อาจจะเป็นเพราะว่าการเก็บข้อมูลทำได้ยาก แต่จริง ๆ แล้วสาเหตุหลักคือ

ไม่รู้ว่าจะนำข้อมูลที่เก็บได้นั้นไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไรมากกว่า

ถึงแม้ว่าจะสามารถเก็บข้อมูลของกิจกรรมในเชิงปริมาณได้ แต่ถ้าไม่ทราบต้นทุน ข้อมูลนั้น ๆ

ก็ไม่มีน้ำหนักที่จะอธิบายให้ผู้อื่นยอมรับได้แม้แต่เพื่อนร่วมงานในบริษัทเอง

แต่วิธีคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC นั้น

ในกระบวนการคำนวณจะสามารถรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่ทำให้ทราบถึงสภาพที่แท้จริงของกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ไว้ได้

ทั้งหมด ซึ่งข้อมูลที่สำคัญที่รวบรวมได้ในขั้นตอนการคำนวณต้นทุนมีดังนี้

- เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามแต่ละกิจกรรม
- ปริมาณการปฏิบัติงาน จำแนกตามแต่ละกิจกรรม
- ต้นทุน จำแนกตามแต่ละปัจจัยนำเข้า

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

- พื้นที่ที่ใช้ จำแนกตามแต่ละกิจกรรม
- เวลาที่ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ จำแนกตามแต่ละกิจกรรม
- ปริมาณวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ จำแนกตามแต่ละกิจกรรม

ข้อมูลเหล่านี้ เป็นข้อมูลที่ขาดเสียไม่ได้ในการคำนวณ ABC และเป็นข้อมูลที่จำเป็นในการจัดการด้าน โลจิสติกส์ นอกจากนี้ “ต้นทุนกิจกรรม” และ “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย” ซึ่งได้จากการคำนวณโดยใช้ข้อมูลเหล่านี้ ก็เป็นข้อมูลที่ขาดเสียไม่ได้ในการจัดการในระบบโลจิสติกส์เช่นกัน ดังนั้น เมื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ได้ครบถ้วน จึงจะสามารถจัดการด้าน โลจิสติกส์ได้อย่างทั่วถึง

เพียงการอธิบายคร่าว ๆ เช่นนี้ คงยังไม่ทราบแน่ชัดว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไรบ้าง ซึ่งในบทความต่อไปจะอธิบายรายละเอียดการคำนวณ ABC ด้าน โลจิสติกส์ เมื่อได้ทราบถึงวิธีการคำนวณและการใช้ประโยชน์จากผลลัพธ์ที่ได้แล้ว คาดว่าคงจะเห็นประโยชน์อันมากมายของข้อมูลเหล่านี้

ในหัวข้อต่อไปมาดูวิธีการคำนวณ ABC ด้าน โลจิสติกส์กันต่อเลย

2 ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC

□ ศึกษาภาพรวมของการคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์

การคำนวณต้นทุนด้วยวิธี ABC ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนตามที่ระบุไว้ในแผนภาพด้านล่าง รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนจะอธิบายอย่างเป็นรูปธรรมในหัวเรื่องต่อไป ในที่นี้ขอให้ศึกษาให้เข้าใจถึงภาพรวมกว้าง ๆ ก่อน

[ขั้นตอนที่ 1]

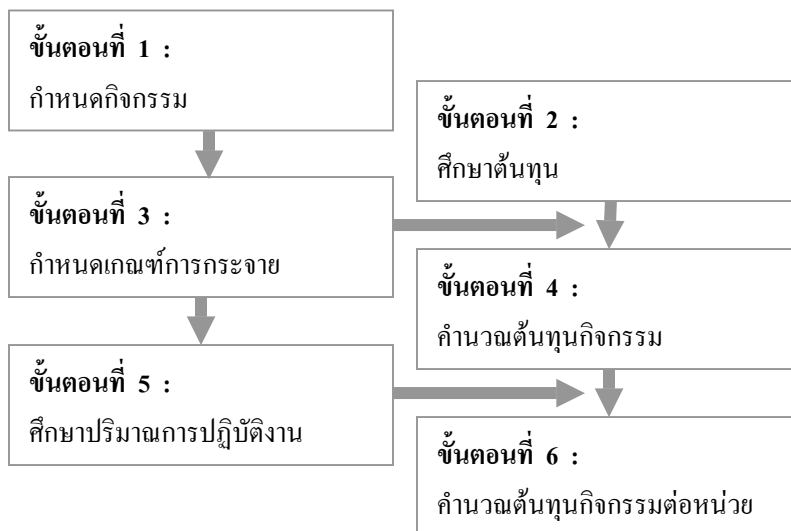
กำหนด “กิจกรรม” โดยพิจารณาว่าในสถานปฏิบัติงานด้าน โลจิสติกส์ที่เป็นเป้าหมายของการคำนวณนั้น มีการปฏิบัติกิจกรรมอะไรบ้าง “กำหนดจากภาพรวมให้ครบถ้วน อย่าให้ตกหล่นส่วนหนึ่งส่วนใด”

[ขั้นตอนที่ 2]

คำนวณต้นทุนของแต่ละปัจจัยนำเข้า ซึ่ง “ปัจจัยนำเข้า” ก็คือ “บุคลากร” “เครื่องจักร” ฯลฯ ที่นำเข้ามาเพื่อปฏิบัติกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารทางบัญชี เช่น บันทึบบัญชีต่าง ๆ หรือใบสลิปต่าง ๆ ฯลฯ คำนวณแยกตามปัจจัยนำเข้าว่า “ในแต่ละส่วนมีค่าใช้จ่ายเท่าไร”

ข้อมูลที่ต้องใช้ในการคำนวณทั้งหมดนี้ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในเอกสารที่ใดที่หนึ่ง การศึกษาหาข้อมูลควรขอความร่วมมือจากแผนกบัญชี ฯลฯ

★ ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC



[ขั้นตอนที่ 3]

ในขั้นตอนนี้ จะนำ “ต้นทุนในแต่ละปัจจัยนำเข้า” ในขั้นตอนที่ 2 มากระจายไปตามแต่ละกิจกรรม เช่น ปัจจัยนำเข้า “บุคลากร” เกิดจากกิจกรรมใดบ้าง นำ “ต้นทุนตามปริมาณการปฏิบัติงานจริง” กระจายไปตามแต่ละกิจกรรม

ในขั้นตอนนี้ อาจจะมีการแบ่งย่อยกิจกรรมลงอีก หรือรวมกิจกรรมเข้าไว้ด้วยกันก็มีการกระจายต้นทุนนี้ควรกระจายไปในกิจกรรมใดเท่านั้น สามารถศึกษาสภาพที่แท้จริงได้จากการพิจารณาสังเกตการปฏิบัติงานจริงอย่างถี่ถ้วน หรือเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ในกรณีเช่นนั้นอาจจะต้องแก้ไขประเภทกิจกรรม โดยแบ่งย่อยกิจกรรมลงอีก หรือรวมกิจกรรมที่เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน และกระจายต้นทุนในขั้นตอนนี้ใหม่อีกครั้ง ส่วนในขั้นตอนที่ 2 ไม่จำเป็นต้องแก้ไขใหม่

เมื่อเสร็จขั้นตอนนี้ เราจะได้ข้อมูลเพื่อศึกษาต้นทุนของกิจกรรมอย่างครบถ้วน

[ขั้นตอนที่ 4]

ในขั้นตอนนี้ จะใช้ข้อมูลที่ได้ มาคำนวณต้นทุนกิจกรรม ด้วยวิธีการคำนวณอย่างง่าย ๆ ซึ่งอาจจะได้ผลลัพธ์เป็นข้อมูลที่ไม่เคยมีใครในบริษัทเราทราบมาก่อนมากมาย เช่น มีต้นทุนสูงในกิจกรรมที่ไม่คาดคิดมาก่อน ฯลฯ

[ขั้นตอนที่ 5]

เป็นขั้นตอนศึกษาข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานตามแต่ละกิจกรรม คำว่า “ปริมาณการปฏิบัติงาน” เราจะไม่คุ้นเคยนัก ในที่นี้ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” จะระบุถึงปริมาณว่า “เกิดการปฏิบัติงานในกิจกรรมนั้น ๆ เท่าใด”

ในแต่ละกิจกรรม จะมี “หน่วย” ที่แตกต่างกันไป จึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากในการอธิบายเล็กน้อย ยกตัวอย่างเช่น ในกิจกรรม “การบรรจุในกล่องลูกฟูก” ปริมาณการปฏิบัติงานก็จะเป็น “จำนวนกล่องลูกฟูกที่บรรจุเสร็จ” ในกิจกรรม “การหีบเป็นชิ้น” ก็จะเป็น “จำนวนชิ้นของผลิตภัณฑ์ที่หีบเป็นชิ้น” เป็นต้น

บริษัทที่มีการเก็บข้อมูลในลักษณะเช่นนี้ค่อนข้างมีน้อยมาก ถ้าไม่มีข้อมูลเหล่านี้ คงต้องเข้าไปเก็บข้อมูลจริงในสถานปฏิบัติงาน หรือตรวจสอบข้อมูลการจัดส่งสินค้าแต่ละครั้ง

อาจจะดูเป็นงานค่อนข้างลำบากสักหน่อย แต่จริงๆ แล้ว

ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จำเป็นในการจัดการด้านโลจิสติกส์

ถ้าไม่มีข้อมูลเหล่านี้จะไม่สามารถควบคุมจัดการได้อย่างแน่นอน

ที่ผ่านมาไม่มีข้อมูลเหล่านี้บนาน่าเสียดายมาก แต่ควรใช้โอกาสนี้ศึกษาข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงระบบการควบคุมและจัดการการกระจายสินค้าให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น การเริ่มก้าวแรกนี้ จะสามารถเชื่อมโยงสู่ความก้าวหน้าที่ยิ่งใหญ่ได้ และเมื่อเราได้ข้อมูล “ปริมาณการปฏิบัติงาน” แล้ว การคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์ ก็ง่ายขึ้นอีกขั้นหนึ่ง

[ขั้นตอนที่ 6]

เป็นขั้นตอนการคำนวณง่าย ๆ โดยการนำ “ต้นทุนกิจกรรม” มาหารด้วย “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย” และทั้งหมดนี้เป็นการคำนวณพื้นฐานของ ABC ด้านโลจิสติกส์

“กิจกรรม” เป็นหน่วยเล็กที่สุดของการปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์

ต่อไปจะกล่าวถึงรายละเอียดในขั้นตอนที่ 1 “การกำหนดกิจกรรม” คำว่า “กิจกรรม (Activity)” ในการคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์ จะมีความหมายที่พิเศษกว่าปกติ

ทำไมจึงกล่าวว่ามี ความหมายพิเศษ ก็เนื่องจากการที่เราสามารถใช้ ABC วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการด้านโลจิสติกส์ได้ เป็นเพราะมีแนวความคิดเกี่ยวกับ “กิจกรรม” นี้ นั่นเอง

อาจจะเป็นส่วนที่ค่อนข้างเข้าใจยากเล็กน้อย แต่ในที่นี้ “กิจกรรม (Activity)” จะเป็น “หน่วยที่เล็กที่สุดของการปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ “เป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของการปฏิบัติงานที่สามารถกำหนดให้เห็นภาพ (Image) ได้” ส่วนวิธีการกำหนด “กิจกรรม (Activity)” จะกล่าวต่อไปในภายหลัง

หลังจากนั้น จะรวบรวมต้นทุน (Cost) ของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดขึ้น และคำนวณแยกตามแต่ละกิจกรรมนั้น ๆ กระบวนการคำนวณ ABC จะดำเนินไปโดยมี “กิจกรรม” นี้เป็นฐาน

วิธีการกำหนด “กิจกรรม (Activity)”

เรามาดูรายละเอียดในการกำหนด “กิจกรรม (Activity)” กัน

ยกตัวอย่างเช่น “การแปรรูปก่อนการกระจายสินค้า”

ซึ่งถือว่าเป็นการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งในศูนย์กระจายสินค้า กระบวนการนี้จะสามารถกำหนดเป็น “กิจกรรม (Activity)” ได้หรือไม่

แน่นอนจะเห็นว่า “เป็นหน่วยของการปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน” แต่ยังไม่นับว่าเป็น “หน่วยที่เล็กที่สุด” เพราะเพียงคำว่า “การแปรรูปก่อนการกระจายสินค้า”

แม้พนักงานในบริษัทเดียวกันเองก็ยังเห็นภาพกันไปต่าง ๆ นานา การปฏิบัติงานที่นับเป็น “กิจกรรม” จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถจินตนาการภาพได้อย่างชัดเจน

ถ้าเช่นนั้นลองนำกระบวนการ “การแปรรูปก่อนการกระจายสินค้า” มาข่อยให้ละเอียดลงอีกเล็กน้อย โดยยังสามารถแบ่งย่อยออกเป็น “การตัดป้ายราคา” “การห่อเป็นของขวัญ” ฯลฯ เมื่อระบุให้ละเอียดขึ้นเช่นนี้ พนักงานในบริษัทเดียวกันก็จะสามารถจินตนาการเนื้อหาของงานได้ตรงกัน เช่นนี้จึงเรียกว่า “เป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของการปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน”

นอกจากนี้ การปฏิบัติงานในขั้นตอน “การตัดป้ายราคา” “การห่อเป็นของขวัญ” ฯลฯ

ยังสามารถแบ่งย่อยลงได้อีก เช่น “หีบป้ายราคา” “แกะป้ายออกจากกระดาษ ดัดบนผลิตภัณฑ์” ฯลฯ

ถ้าเราแบ่งละเอียดเช่นนี้จะเป็นอย่างไร

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

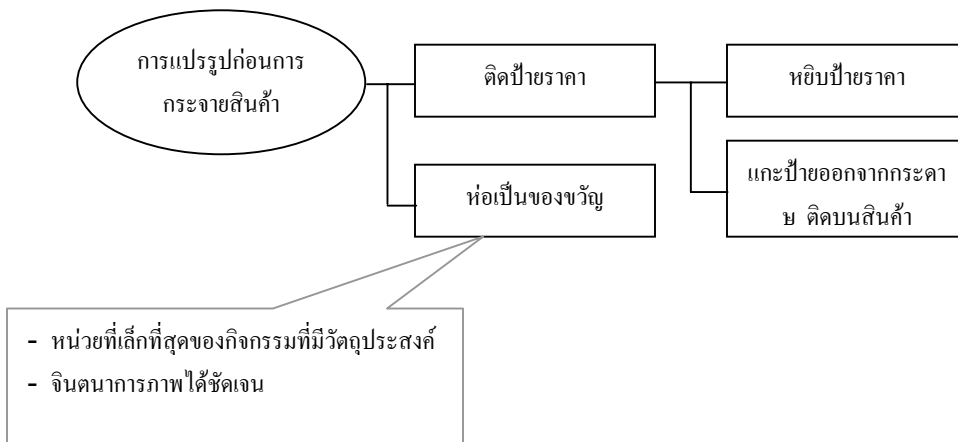
แน่นอน ถ้าแบ่งละเอียดเช่นนี้แทนที่จะเรียกว่า “เป็นหน่วยที่เล็กที่สุด” กลับจะกลายเป็นเพียงแค่ “การเคลื่อนไหวหนึ่ง” เท่านั้น ถ้าละเอียดถึงการเคลื่อนไหว “หิบบีราคา” แล้ว จะทำให้ไขว่ขว้าไม่รู้ว่าควรทำอะไรเพื่ออะไร ดังนั้น “กิจกรรม” ในที่นี้จึงไม่จำเป็นต้องแบ่งย่อยลงขนาดนั้น

การกำหนด “กิจกรรม” โดยแบ่งย่อยจนเกินไป หรือแบ่งหยาบจนเกินไปก็ไม่เหมาะสม แต่ก็ไม่ต้องคิดให้เป็นเรื่องยาก เพราะการกำหนด “กิจกรรม” จะแบ่งย่อยหรือรวมใหม่ก็ครั้งก็ได้จนกว่าจะได้สิ่งที่เหมาะสม

เมื่อกำหนดกิจกรรมและคำนวณต้นทุนได้แล้ว เราจะพบปัญหาหรือประเด็นที่ควรปรับปรุงต่าง ๆ ที่ไม่เคยทราบมาก่อน และเราอาจจะพบว่า “ควรกำหนดกิจกรรมเช่นนี้จะดีกว่า เพื่อจะได้ศึกษาปัญหานี้ได้อย่างชัดเจนขึ้น” ฯลฯ ดังนั้น “กิจกรรม” ที่กำหนดก่อนการคำนวณ จะมีการปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ เพื่อความเหมาะสม

ถ้ามัวกังวลอยู่กับการกำหนดกิจกรรมแล้ว จะทำให้สะดุดตั้งแต่ยังไม่ทันเริ่มการคำนวณ จึงควรลองเริ่มโดยคิดเสียว่า “ก่อนอื่น ต้องลองคำนวณดูรอบหนึ่งก่อน” แล้วจึงปรับให้เหมาะสมอีกครั้ง

★ ตัวอย่างการแบ่งย่อยกิจกรรม



□ ให้คำนิยามของ “ขอบเขต/เนื้อหาของกิจกรรม” ไว้

ในการกำหนดกิจกรรม ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญ นั่นคือ การกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “การปฏิบัติงานตั้งแต่จุดใด จนถึงจุดใด ถือเป็นกิจกรรมนั้น” เรียกว่าเป็น “การนิยามขอบเขต/เนื้อหาของกิจกรรม”

“การนิยามขอบเขต/เนื้อหาของกิจกรรม” เช่น ในกิจกรรม “การตรวจรับเข้าคลัง” จะระบุเนื้อหาของการทำงานว่า “นำกล่องลงจากรถบรรทุก ตรวจสอบเช็คสินค้าให้ตรงตามใบส่งสินค้า จัดเก็บในที่วางชั่วคราว” เป็นต้น

ในตัวอย่างจะใช้ชื่อเรียกว่า “การตรวจรับเข้าคลัง” แต่การตั้งชื่อกิจกรรมไม่จำเป็นต้องกำหนดตามนี้ การตั้งชื่อกิจกรรมจะเป็นอะไรก็ได้ที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถเรียกได้ง่ายเข้าใจได้ง่าย นอกจากนี้ ถึงแม้จะใช้ชื่อกิจกรรมที่เหมือนกัน แต่ถ้าเป็นคนละบริษัท หรือคนละหน่วยงาน ก็อาจจะมีนิยามที่แตกต่างกันก็ได้ แต่ถ้าต้องการใช้ผลลัพธ์การคำนวณมาเปรียบเทียบกันแล้ว ในชื่อกิจกรรมเดียวกันก็ต้องมีนิยามของเนื้อหาเหมือนกัน

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการควบคุมจัดการการกระจายสินค้า จำเป็นต้องมีการเก็บข้อมูลอย่างละเอียดว่า “การปฏิบัติงานนั้น ๆ ใช้เวลาเท่าใด มีค่าใช้จ่ายเท่าใด” ดังนั้น ถ้าความเข้าใจในนิยามกิจกรรมของแต่ละคนไม่ตรงกันว่า “การปฏิบัติงานนี้” เป็นกิจกรรมใด จะเกิดความสับสนได้ ถ้าไม่ระบุนิยามของกิจกรรมอย่างรอบคอบ จะทำให้เนื้อหาการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน และเมื่อนำผลลัพธ์ที่คำนวณได้มาใช้ประโยชน์จะเกิดความสับสนไม่แน่ใจ ทั้งการตั้งชื่อเรียกกิจกรรมและการนิยามของกิจกรรมนั้น ควรคำนึงถึงความเข้าใจของพนักงานในบริษัทเป็นสิ่งสำคัญ โดยใช้คำศัพท์ที่ใช้กันอยู่ภายในบริษัทเป็นเกณฑ์กำหนดก็ได้

3 ศึกษาต้นทุน จำแนกตามแต่ละปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยนำเข้าของงานด้านโลจิสติกส์ มี 4 ปัจจัยด้วยกัน

“ปัจจัยนำเข้า” จะหมายถึง “ปัจจัยทุกชนิดที่ได้นำเข้ามาเพื่อปฏิบัติกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ภายในบริษัทคุณ” ไม่ว่าจะเป็น บุคลากร (พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว ฯลฯ) ที่ดิน/อาคาร เครื่องจักรอุปกรณ์ วัสดุสิ้นเปลือง ฯลฯ และไม่ว่าจะเป็นสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ที่มีเนื้อหากการปฏิบัติงานเช่นใดก็ตาม สามารถแบ่งปัจจัยนำเข้าทุกชนิดได้ตามประเภทดังกล่าวนี้ ซึ่งในที่นี้ได้แบ่งประเภทปัจจัยนำเข้าไว้เป็น 4 ประเภทดังนี้

- 1) บุคลากร (ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร)
- 2) พื้นที่ (ค่าใช้จ่ายด้านพื้นที่)
- 3) เครื่องจักรอุปกรณ์ (ค่าใช้จ่ายด้านเครื่องจักรอุปกรณ์)
- 4) วัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง (ค่าใช้จ่ายด้านวัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง)

เราลองมาพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยนำเข้าดู ซึ่งส่วนที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นส่วนอธิบายเพิ่มของ “ขั้นตอนที่ 2 (ในหัวข้อขั้นตอนการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC)”

การเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร

ในส่วนนี้จะมีจุดสำคัญ 2 จุด คือ “ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรแบ่งเป็นกี่ส่วน” และ “ต้นทุนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร คำนวณได้อย่างไร”

ก่อนอื่น พิจารณาถึงประการแรกคือ “ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรแบ่งเป็นกี่ส่วน”

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนงานด้านโลจิสติกส์นั้น นอกจากพนักงานประจำแล้ว ยังมีพนักงานชั่วคราว พนักงานรายวัน ฯลฯ หรือเป็นพนักงานที่ส่งมาจากบริษัทจัดหาพนักงานก็มี ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดจาก “บุคลากร” เหล่านี้จะมีความแตกต่างกันไป หลักการคือ “ควรแยกปัจจัยนำเข้าที่มีความแตกต่าง”

ถ้ามีการแยกเก็บข้อมูล

จะทำให้เราสามารถพิจารณาขยายผลต่อถึงความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงทดแทนปัจจัยนำเข้าได้ เช่น

ถ้ามีการแยกข้อมูลพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว อาจจะใช้พิจารณาในกรณี เช่น

“กิจกรรมที่พนักงานประจำทำอยู่นี้ สามารถมอบหมายให้พนักงานชั่วคราวทำแทนได้

ถ้าเปลี่ยนเป็นพนักงานชั่วคราวแล้ว ค่าใช้จ่ายจะลดลงเท่าใด...” เป็นต้น

ซึ่งก็หมายความว่า แม้ในปัจจัยนำเข้าที่มีความแตกต่างบ้าง

แต่ถ้าไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อทดแทนกันแล้วก็ไม่จำเป็นต้องแยกเก็บข้อมูลของปัจจัยนั้น ๆ เช่น

พนักงานชั่วคราวกับพนักงานรายวัน มีส่วนต่างของค่าแรงประมาณ 100 เยน / ชั่วโมง

แต่พนักงานรายวันจะใช้เฉพาะช่วงที่มีปริมาณงานมากเท่านั้นจึงจ้างในระยะสั้น ไม่มีแนวคิดที่จะเปลี่ยนเพื่อทดแทน

ในกรณีเช่นนี้ ถึงค่าแรงจะมีความแตกต่างอยู่บ้างก็ไม่ต้องใส่ใจ ให้กำหนดเป็นหนึ่งปัจจัยนำเข้าคือ “พนักงานชั่วคราว / พนักงานรายวัน” เท่านั้นพอ

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

ส่วนในกรณีที่มีมอบหมายงานให้บริษัทจัดหาพนักงาน บางครั้งนอกจากพนักงานระดับปฏิบัติงานแล้ว ยังมีการขอพนักงานระดับจัดการมาด้วย ในกรณีเช่นนี้ จะมีส่วนต่างของค่าใช้จ่ายจากบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องแยกเก็บข้อมูล โดยกำหนดปัจจัยนำเข้าเป็น “ส่วนงานมอบหมายภายนอก (บุคลากรระดับจัดการ)” “ส่วนงานมอบหมายภายนอก (บุคลากรระดับปฏิบัติการ)” ส่วนการกำหนดชื่อเรียกปัจจัยนำเข้า สามารถกำหนดได้อย่างอิสระ โดยคำนึงถึงความเข้าใจง่ายที่ใช้ภายในบริษัท

[ตัวอย่างการแบ่งประเภทค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร]

- พนักงานประจำ
- พนักงานชั่วคราว / พนักงานรายวัน
- ส่วนงานมอบหมายภายนอก (บุคลากรระดับจัดการ)
- ส่วนงานมอบหมายภายนอก (บุคลากรระดับปฏิบัติการ)

ต่อไปจะกล่าวถึงการคำนวณต้นทุนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร โดยหลักการพื้นฐานแล้ว ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรก็คือ “จำนวนเงินรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจ้างแรงงาน”

[ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับบุคลากร]

- ค่าตอบแทนแรงงาน
- ค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการ
- เงินสำรองเลี้ยงชีพหลังออกจากงาน
- ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ฯลฯ

ค่าใช้จ่ายสำหรับบริษัทจัดหาพนักงาน อาจจะเป็นการจ่ายรวมให้กับบริษัทนั้น ซึ่งค่าใช้จ่ายจำนวนนั้นจะเป็นต้นทุนที่ต้องนำมาจำแนกตามปัจจัยนำเข้า ถ้ามีบุคลากรระดับจัดการ และบุคลากรระดับปฏิบัติการ ให้แยกเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายตามนั้น ถ้าไม่ทราบรายละเอียดในจำนวนเงินก็สามารถขอให้ทางบริษัทจัดหาพนักงานช่วยแจกแจงให้

การเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านพื้นที่

สิ่งที่ควรเก็บเป็น “ต้นทุนจำแนกตามปัจจัยนำเข้าสำหรับพื้นที่” คือ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน หรืออาคารที่สถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ที่เป็นเป้าหมายในการคำนวณนั้นตั้งอยู่ ในกรณีที่ในที่ดินนั้นมีสำนักงาน ฯลฯ ตั้งรวมอยู่ด้วย ค่าใช้จ่ายในที่ดิน ให้คิดตามสัดส่วนจากพื้นที่รวม แบ่งเป็น “ส่วนที่เป็นเป้าหมาย” กับ “ส่วนที่เป็นหน่วยงานอื่น” ในกรณีของการใช้อาคารร่วมกันก็ใช้แนวคิดเช่นเดียวกัน และคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่เกิดจากการใช้ที่ดิน / อาคารนั้น

เนื่องจากการใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายปัจจุบัน ในกรณีที่มีการตัดค่าเสื่อมราคาของอาคาร ฯลฯ เรียบร้อยแล้ว ถือว่าไม่เกิดค่าใช้จ่าย จึงไม่จำเป็นต้องคำนวณ

[ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการใช้พื้นที่]

- ภาษีสินทรัพย์ถาวร
- ค่าเสื่อมราคา
- ค่าบำรุงซ่อมแซม
- ค่าเช่า
- ค่าน้ำประปา / ไฟฟ้า / พลังงานความร้อน
- ค่าประกัน ฯลฯ

การเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านเครื่องจักรอุปกรณ์

มีเป้าหมายคือ เครื่องจักรอุปกรณ์ทุกอย่างที่มีอยู่ในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์นั้น หลักการคือ รวบรวมเครื่องจักรอุปกรณ์แต่ละชิ้น และจำแนกตามแต่ละกิจกรรม ไม่ว่าจะเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ชิ้นก็ตาม ถ้าใช้ในหนึ่งกิจกรรมก็รวบรวมเข้าไว้ด้วยกัน เช่น “เครื่องจักรอุปกรณ์สำหรับการหยิบ”

นอกจากค่าเสื่อมราคา อาจจะมีค่าเชื้อเพลิง ค่าบำรุงซ่อมแซม ฯลฯ เกิดขึ้นก็เป็นได้ และถ้าตัดค่าเสื่อมราคาเรียบร้อยแล้ว ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ก็จะเป็นส่วนอื่น

[ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรอุปกรณ์]

- ค่าเสื่อมราคา
- ค่าเชื้อเพลิง
- ค่าบำรุงซ่อมแซม
- ค่าเช่า
- ค่าประกัน ฯลฯ

การเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านวัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง

วัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง หมายถึง กล่องกระดาษลูกฟูก ใบควบคุมสินค้า ฯลฯ ที่ใช้ในสถานปฏิบัติงานกระจายสินค้าที่เป็นเป้าหมายในการคำนวณ ส่วนพาเลท รถเข็นขนของ ฯลฯ ซึ่งเป็นวัสดุที่ใช้ได้นานจะจัดเข้าประเภทวัสดุใช้งาน

วัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง จะใช้ข้อมูลของจำนวนเงินที่มีการใช้ไปจริง คำนวณค่าวัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ไปในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์นั้น ๆ

แต่ในกรณีที่วัสดุที่ทางลูกค้าจ่ายมาให้ หรือให้ยืมใช้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ก็ถือว่าค่าใช้จ่ายในส่วนนี้เป็นศูนย์ นอกจากนี้ ถ้าค่าบำรุงซ่อมแซมอุปกรณ์ที่ทางลูกค้าให้ยืม เป็นภาระของทางบริษัทเรา ก็จะนำค่าใช้จ่ายนั้นมาคำนวณ

[ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง]

- ค่าวัสดุ

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

- คำซ่อมแซม
- คำเช่า ฯลฯ

4 การกำหนดเกณฑ์การกระจายต้นทุน จำแนกตามปัจจัยนำเข้า

กระจายต้นทุนจำแนกตามปัจจัยนำเข้า ไปตามแต่ละกิจกรรม

ต่อไปจะกล่าวถึงวิธีการกระจายต้นทุนไปตามแต่ละกิจกรรม ซึ่งในส่วนนี้เป็นการอธิบายขยายความของขั้นตอนที่ 3 (ในหัวข้อขั้นตอนการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC) และเมื่อเสร็จขั้นตอนนี้ การคำนวณต้นทุนแยกตามแต่ละกิจกรรมก็เป็นอันเสร็จสมบูรณ์

ในขั้นตอนนี้ จะกระจาย “ค่าใช้จ่ายที่ได้รวบรวมมา โดยมีการจำแนกตามปัจจัยนำเข้าแล้ว” ไปตามแต่ละกิจกรรม แต่วิธีการกระจายจะทำตามใจชอบไม่ได้ จำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์การกระจาย โดยหลักการแล้วไม่ว่าจะเป็นปัจจัยนำเข้าใดก็ตามจะกระจาย “ตามความเป็นจริงที่ใช้”

แต่เมื่อพิจารณาจะพบว่า บุคลากรกับพื้นที่ ไม่สามารถใช้เกณฑ์เดียวกันในการกระจายตามความเป็นจริงที่ใช้ได้ ดังนั้น ในแต่ละปัจจัยนำเข้าจึงควรเก็บข้อมูล และใช้เกณฑ์การกระจายคั่งหัวข้อต่อไปนี้

< เกณฑ์การกระจายปัจจัยนำเข้า >

ปัจจัยนำเข้า	เกณฑ์การกระจาย
บุคลากร	จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน
พื้นที่	พื้นที่ที่ใช้งาน
เครื่องจักรอุปกรณ์	จำนวนชั่วโมงที่ใช้งาน
วัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง	ปริมาณที่ใช้

เกณฑ์การกระจายของปัจจัยนำเข้านด้าน “บุคลากร”

ในการกระจายค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ไปตามแต่ละกิจกรรม จะใช้เกณฑ์ “จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน” ถ้าจะคำนวณค่าใช้จ่ายต่อเดือน ก็ต้องศึกษาข้อมูลว่า ในระยะเวลาหนึ่งเดือนทำกิจกรรมใดเป็นเวลากี่ชั่วโมง นั่นคือจะหาสัดส่วนของจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานในหนึ่งเดือนของแต่ละกิจกรรม และใช้เป็นเกณฑ์การกระจาย

การวัดจริงทุกวันเป็นเวลาหนึ่งเดือนเป็นเรื่องยาก ดังนั้น จึงอาจใช้วิธี “วัดจริงในหนึ่งช่วงเวลาที่กำหนด” และหาสัดส่วนของแต่ละกิจกรรมจากข้อมูลนั้นก็ ได้ แต่ “หนึ่งช่วงเวลาที่กำหนด”

จะต้องเป็นช่วงเวลาที่สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นค่าเฉลี่ยได้ โดยทั่วไปจะทำการวัดจริงประมาณ 3 วัน

และแน่นอน จะต้องจำแนกตามปัจจัยนำเข้าด้วย เช่น “พนักงานประจำ” “พนักงานชั่วคราว/พนักงานรายวัน”

ฯลฯ จะเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานจำแนกตามปัจจัยนำเข้าที่กำหนด

เมื่อทำการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือคำนวณหา

“สัดส่วนของจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน”

ในการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน สามารถเลือกปฏิบัติวิธีใดวิธีหนึ่งได้ดังต่อไปนี้

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

วิธีที่ 1 คือ วิธีการตรวจสอบจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานแยกตามกิจกรรมที่ทำ
ของพนักงานแต่ละคนในส่วนกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายการคำนวณ
ในมุมมองของการเก็บข้อมูลให้ได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงแล้ว วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีกว่า

วิธีนี้อาจดูเป็นการยุ่งยาก แต่ในความเป็นจริงแล้ว
กิจกรรมของพนักงานแต่ละคนที่ปฏิบัติงานในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์มีไม่มากนัก ส่วนมากในหนึ่งวันจะมีกิจกรรม
2-3 อย่างเท่านั้น เพียงแค่เก็บข้อมูลว่าในกิจกรรม 2-3 อย่างที่ทำอยู่นั้น แต่ละกิจกรรมใช้เวลาปฏิบัติงานกี่นาที
การตรวจสอบจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานวิธีนี้จึงไม่ยุ่งยากอย่างที่คิด

วิธีที่ 2 คือ เป็นวิธีที่ให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ฯลฯ คำนวณจำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานโดยรวมคร่าว ๆ
จากจำนวนพนักงาน จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงาน ฯลฯ วิธีการนี้อาจใช้ในกรณีต้องการคำนวณตัวเลขคร่าว ๆ

แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหาร
หรือหัวหน้างานนั้นจะต้องมีความเข้าใจอย่างละเอียดในสภาพความเป็นจริงของสถานปฏิบัติงานจริง
ถ้าใช้ข้อมูลโดยคาดคะเนจากที่คิดว่าน่าจะรู้ ผลลัพธ์ที่คำนวณได้จะไม่ตรงตามความเป็นจริง
จึงควรระวังอย่าให้ผลลัพธ์ที่คำนวณได้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ

เกณฑ์การกระจายของปัจจัยนำเข้าด้าน “พื้นที่”

เกณฑ์การกระจายค่าใช้จ่ายด้านพื้นที่ จะใช้ “พื้นที่ที่ใช้งาน” จะตรวจสอบว่าในแต่ละกิจกรรมใช้พื้นที่เท่าใด
ซึ่งโดยหลักการแล้วจะทำการวัดจริง

ในกรณีที่มีการใช้พื้นที่เดียวกัน 2 กิจกรรมขึ้นไป ตัวอย่างเช่น พื้นที่ที่ใช้จอดรถบรรทุก
ซึ่งมีทั้งการรับของเข้าและส่งออก จะคำนวณหาพื้นที่ส่วนนั้น
โดยแบ่งตามสัดส่วนของจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม

เกณฑ์การกระจายของปัจจัยนำเข้าด้าน “เครื่องจักรอุปกรณ์”

เกณฑ์การกระจายค่าใช้จ่ายด้านเครื่องจักรอุปกรณ์ จะใช้ “จำนวนชั่วโมงใช้งาน”
ถ้าเป็นเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ร่วมกันในหลายกิจกรรม จะแบ่งตามจำนวนชั่วโมงใช้งานจริง

เช่น กรณีรถยก (Forklift) ซึ่งใช้งานทั้งกิจกรรมรับของเข้าและส่งออก
จะคำนวณโดยใช้ข้อมูลจำนวนชั่วโมงที่ใช้ในกิจกรรมรับของเข้า จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานส่งออก
และแบ่งตามสัดส่วนนั้น

บางกรณีเครื่องจักรอุปกรณ์นั้น ๆ ใช้ในกิจกรรมเดียวเท่านั้นก็มี เช่น Pallet Rack
จะใช้ในกิจกรรมเก็บรักษาสินค้าเท่านั้น ในกรณีนี้ จะมีสัดส่วนใช้ในกิจกรรมนั้นเป็น 100%

เกณฑ์การกระจายของปัจจัยนำเข้าด้าน “วัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง”

สำหรับเกณฑ์การกระจายค่าใช้จ่ายด้าน “วัสดุใช้งาน/วัสดุสิ้นเปลือง” จะเป็น “ปริมาณใช้จริง” เช่น “กิโลเมตร”
“กิโลกรัม” ฯลฯ เก็บข้อมูลปริมาณการใช้ในระยะเวลาที่ต้องการคำนวณ แยกตามแต่ละกิจกรรม
ถ้าเป็นวัสดุที่ใช้ร่วมกันหลายกิจกรรม ก็แยกตามปริมาณที่ใช้ในกิจกรรมนั้น ๆ

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

ส่วนมากวัสดุสิ้นเปลืองหนึ่ง ๆ จะใช้เฉพาะในกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น
กรณีเช่นนี้จะกระจายสัดส่วนไปในกิจกรรมนั้น ๆ 100%

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

□ **คำนวณต้นทุนกิจกรรม**

เมื่อถึงตอนนี้ เราสามารถเก็บข้อมูลต้นทุนจำแนกตามปัจจัยนำเข้า และเกณฑ์การกระจายจำแนกตามปัจจัยนำเข้าได้แล้ว ดังนั้น เราจะสามารถเติมตัวเลขที่จำเป็นในตารางด้านล่างนี้ได้

เมื่อรวมจำนวนต้นทุนจำแนกตามปัจจัยนำเข้าที่ได้กระจายไปตามแต่ละกิจกรรม ผลลัพธ์รวมที่ได้นั้นคือ “ต้นทุนกิจกรรม”

กิจกรรม	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ¥ 1,000,000		ค่าใช้จ่ายด้านพื้นที่ ¥ 500,000		***	รวม (ต้นทุนกิจกรรม)
	สัดส่วนการกระจาย	จำนวนเงินจากการกระจาย	สัดส่วนการกระจาย	จำนวนเงินจากการกระจาย		
การหยิบเป็นจี	5%	50,000	5%	25,000		110,000
การหยิบเป็นก	10%	100,000	10%	75,000		330,000
***	*%		*%			
รวม	100%	1,000,000	100%	500,000		

ต้นทุนกิจกรรมของ
“การหยิบเป็นก”

POINT : ระยะเวลาเป้าหมายในการคำนวณ

ในที่นี้ ได้อธิบายโดยใช้สมมติฐานการคำนวณที่ระยะเวลา 1 เดือน ซึ่งจะทำให้สามารถคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์ต่อเดือนในแต่ละกิจกรรมได้ และในส่วนของต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย ก็สามารถคำนวณต้นทุนเฉลี่ยต่อเดือนได้ ทำให้ได้ข้อมูลที่สะดวกในการควบคุมต้นทุนด้านโลจิสติกส์อย่างครบถ้วน

“ซอฟต์แวร์ในการคำนวณ” ก็เก็บข้อมูลต้นทุนเป็นเดือน ข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปริมาณงาน ฯลฯ ใช้เวลาเก็บข้อมูล 3 วัน โดยต้องเป็นข้อมูลที่สามารถใช้เป็นข้อมูลเฉลี่ยรายเดือนได้

แต่อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่มีกิจกรรมที่มีการปฏิบัติงานเฉลี่ย 1 วัน ก็สามารถคำนวณโดยเก็บข้อมูลเพียง “1 วัน” ได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ข้อมูลที่ใช้ทุกหัวข้อ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ปริมาณงาน ฯลฯ จะใช้ข้อมูลเฉลี่ยเป็นเดือน

5 ศึกษาปริมาณการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม

□ กำหนดปริมาณการปฏิบัติงานตามแต่ละกิจกรรม

เมื่อได้ต้นทุนกิจกรรมแล้ว คราวนี้มาดู “ปริมาณการปฏิบัติงาน” กันบ้าง “ปริมาณการปฏิบัติงาน” เป็นปริมาณที่แสดงว่าได้ทำกิจกรรมนั้น ๆ ไปเท่าใด ซึ่งส่วนที่จะอธิบายต่อไปนี้ตรงกับขั้นตอนที่ 5 ในหัวข้อขั้นตอนการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC ที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้

เมื่อนำ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ไปหาร “ต้นทุนกิจกรรม” จะคำนวณ “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย” ได้ ดังนั้น “ปริมาณการปฏิบัติงาน” จึงเป็นข้อมูลที่ทำให้การคำนวณ ABC เสร็จสมบูรณ์

การเก็บข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานในครั้งแรกจะยุ่งยากเล็กน้อย แต่ทั้งปริมาณการปฏิบัติงานและต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์มากในการจัดการงานด้านโลจิสติกส์ จึงควรพยายามเก็บข้อมูลนี้ให้ได้

ปริมาณการปฏิบัติงานจะแตกต่างกันไปตามแต่ละกิจกรรม ดังนั้น สิ่งที่ต้องดำเนินการก่อนคือ การกำหนดว่าจะใช้เกณฑ์อะไรเป็นปริมาณการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม โดยพิจารณาว่า “ต้นทุนกิจกรรมนี้ แปรผันเพิ่มขึ้น-ลดลงตามปัจจัยตัวใดบ้าง” และกำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบที่สุดนั้นเป็น “ปริมาณการปฏิบัติงาน”

ตัวอย่างเช่น ในกิจกรรม “การหยิบเป็นกล่อง” จะมีปริมาณการปฏิบัติงานเป็น “จำนวนกล่องที่หยิบ” เนื่องจากปัจจัยที่ส่งผลต่อต้นทุนกิจกรรม “การหยิบเป็นกล่อง” มากที่สุดคือ “จำนวนกล่องที่หยิบ” นั่นเอง

ถ้าจำนวนกล่องที่หยิบมีมากขึ้น เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในกิจกรรมนี้ก็เพิ่มขึ้นด้วย ในทางกลับกันถ้าจำนวนกล่องที่หยิบมีน้อยลง เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในกิจกรรมนี้ก็ลดลงด้วย การกำหนด “ปริมาณการปฏิบัติงาน” จะหาค่าตัวเลขที่มีความสัมพันธ์เช่นนี้กับต้นทุนกิจกรรม

เช่นเดียวกัน ถ้ามีการกำหนดกิจกรรม “การหยิบเป็นชั้น” จะกำหนด “ปริมาณการปฏิบัติงาน” เป็นอะไรจึงจะเหมาะสมที่สุด เมื่อพิจารณาโดยใช้หลักการเดียวกับกิจกรรม “การหยิบเป็นกล่อง” จะทราบทันทีว่า “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ของกิจกรรม “การหยิบเป็นชั้น” คือ “จำนวนชั้นที่หยิบ”

เรามาลองดูอีกหนึ่งตัวอย่าง คราวนี้เป็นกิจกรรมที่มีคุณลักษณะแตกต่างไปอีกชนิดหนึ่ง เพื่อให้การปฏิบัติงานหยิบมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะเพิ่มขั้นตอนการพิมพ์รายชื่อสิ่งที่ต้องการหยิบ (Picking List) และกำหนดกิจกรรมนี้เป็น “การเตรียมการหยิบ” ในกิจกรรมนี้ควรกำหนดอะไรเป็น “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ดี กิจกรรมนี้ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะผันแปรไปตาม “จำนวนบรรทัดของคำสั่งซื้อ” แทนที่จะเป็น “ปริมาณคำสั่งซื้อ” เช่น ถ้าต้องการให้หยิบ 100 กล่องโดยลูกค้านั่งราย ในรายการสำหรับเตรียมการหยิบจะเป็น “1 บรรทัด” เท่านั้น

แต่ถ้าเป็นคำสั่งจากลูกค้า 50 ราย รายละ 2 กล่อง จำนวนในรายการเตรียมการหยิบจะเป็น “50 บรรทัด” ดังนั้นจากหลักการคิดเช่นนี้ จึงกำหนด “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ในกิจกรรม “การเตรียมการหยิบ” เป็น “จำนวนบรรทัดคำสั่งซื้อ”

★ ตัวอย่าง “กิจกรรม” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน”

“กิจกรรม”		“ปริมาณการปฏิบัติงาน”
การหยิบเป็นกล่อง	-----	จำนวนการหยิบที่มีหน่วยเป็นกล่อง
การหยิบเป็นชิ้น	-----	จำนวนการหยิบที่มีหน่วยเป็นชิ้น
การเตรียมการหยิบ	-----	จำนวนบรรทัดคำสั่งซื้อ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่ม-ลดของต้นทุนกิจกรรมมากที่สุด กำหนดให้เป็น “ปริมาณการปฏิบัติงาน”

□ พิจารณาปรับ “กิจกรรม” ให้สามารถกำหนด “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ได้

ในขณะที่มีการพิจารณาหลาย ๆ แ่งหลาย ๆ มุม เพื่อกำหนด “ปริมาณการปฏิบัติงาน” อาจจะต้องมีการหันไปปรับ “กิจกรรม” ก็ได้ ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากไม่สามารถกำหนดหรือเก็บข้อมูลของปริมาณการปฏิบัติงานได้ ในกรณีเช่นนี้สามารถปรับเปลี่ยน “กิจกรรม” ให้เหมาะสมได้

ถ้าไม่สามารถกำหนด “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ได้ ก็ไม่สามารถคำนวณ “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย” ได้ “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย” เป็นข้อมูลสำคัญที่มีประโยชน์ในการจัดการด้านการกระจายสินค้า จึงควรพยายามคำนวณตัวเลขนี้ออกมาให้ได้

ดังนั้น แทนที่จะพยายามคงรักษา “กิจกรรมที่ไม่สามารถกำหนดปริมาณการปฏิบัติงาน” ไว้ สู้ปรับเปลี่ยน “กิจกรรม” หลายครั้ง เพื่อให้ได้ “กิจกรรมที่สามารถกำหนดปริมาณการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน” จะมีประโยชน์กว่า

□ การวัดปริมาณการปฏิบัติงานจริง

เมื่อกำหนดปริมาณการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมเสร็จแล้ว จะทำการวัดปริมาณการปฏิบัติงานจริง คาดว่าบริษัทที่สามารถเก็บข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานได้อย่างไม่มีปัญหาจะมีน้อยรายมาก แต่มีบางรายการที่สามารถเก็บข้อมูลนี้ได้อย่างง่ายดายจากใบสลิปต่าง ๆ

ปริมาณการปฏิบัติงานของตัวอย่างที่ยกไปก่อนหน้านี้ คือกิจกรรม “การหยิบเป็นกล่อง” และ “การหยิบเป็นชิ้น” สามารถเก็บข้อมูลได้จากใบสลิปจ่ายสินค้า จากใบสลิปจ่ายสินค้าสามารถคำนวณได้ว่า ในหนึ่งครั้งมีปริมาณสินค้าขนาดนี้ จะนับเป็นกล่องได้กี่กล่อง และเป็นชิ้นกี่ชิ้น ถึงแม้จะเป็นเพียงการคาดคะเนจากการคำนวณ แต่ถ้าใช้จำนวนชิ้นรวมในหนึ่งเดือนมาคำนวณก็จะหยابจนเกินไป การใช้ข้อมูลเช่นนั้นเป็นปริมาณการปฏิบัติงานจะไม่เหมาะสม

มีอีกวิธีคือให้ผู้ปฏิบัติงานลงบันทึก ถ้าใช้อุปกรณ์ Handy Terminal ข้อมูลที่ได้นั้นสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานได้เลย ส่วนกิจกรรม “การเตรียมการหยิบ” จะคำนวณได้จากข้อมูลคำสั่งซื้อ

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

การเก็บข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานมีหลายวิธีดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในขั้นแรกอาจจะเลือกใช้วิธีที่ง่ายสะดวก และเฉพาะในกิจกรรมที่มีความสำคัญเท่านั้นจึงเก็บข้อมูลอย่างละเอียดก็ได้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า ถ้าไม่มีข้อมูลนี้จะไม่สามารถจัดการงานด้านโลจิสติกส์ได้ดี ในการจัดการงานด้านนี้จะต้องมีการกล่าวอ้างถึง “ต้นทุน” ดังนั้น ถ้าได้ข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงาน ก็จะคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยได้ เมื่อรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ได้ ก็จะนับว่าได้ข้อมูลในการจัดการงานด้านโลจิสติกส์ไว้อย่างครบถ้วนแล้ว

□ การคำนวณ “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย”

เมื่อได้ข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการคำนวณ “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย” ก็จะบรรลุเส้นชัยของกระบวนการคำนวณ

การคำนวณนี้ใช้วิธีการหารธรรมดา ดังสูตรต่อไปนี้ ก็จะได้ผลลัพธ์ของ “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย”

$$\text{ต้นทุนกิจกรรม} \div \text{ปริมาณการปฏิบัติงาน} = \text{ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย}$$

หลังจากได้คำนวณต้นทุนกิจกรรมแล้ว เมื่อได้ข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงาน ก็สามารถคำนวณหาต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยได้ และทั้งหมดนี้คือการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC

การคำนวณจาก “ต้นทุนกิจกรรม” เป็น “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย”

กิจกรรม	ต้นทุนกิจกรรม	ปริมาณการปฏิบัติงาน	ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย
การหยิบเป็นชั้น	110,000 ¥	7,235 ชั้น	15.2 ¥ / ชั้น
การหยิบเป็นกล่อง	230,000 ¥	9,200 กล่อง	25 ¥ / กล่อง

POINT : วิธีการคำนวณ/คาดคะเนปริมาณการปฏิบัติงาน ในกิจกรรม “การหยิบเป็นกล่อง” และ “การหยิบเป็นชั้น”

พิจารณาใบสลิปการจ่ายสินค้าในวันที่เป็นเป้าหมายการวัดจริง

เทียบจำนวนชั้นต่อกล่องของแต่ละประเภทสินค้า และคำนวณหา “จำนวนกล่อง” และ “จำนวนชั้น” เช่น ผลิตภัณฑ์ที่บรรจุ 40 ชั้นต่อกล่อง ถ้ามีการจ่ายสินค้าออก 100 ชั้น จะคิดเป็น “จำนวน 2 กล่อง กับอีก 20 ชั้น” ดังนั้น ปริมาณการปฏิบัติงานในกิจกรรมการหยิบเป็นกล่อง คือ 2 กล่อง และปริมาณการปฏิบัติงานในกิจกรรมการหยิบเป็นชั้น คือ 20 ชั้น