

# การวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้า



นายราชนันท์ ชัยวัฒนานนท์

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

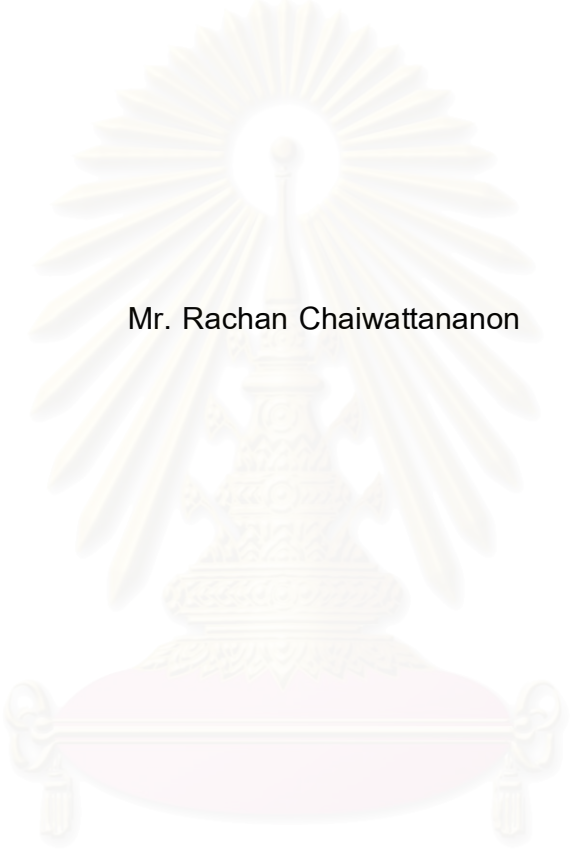
สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา)

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# COST ANALYSIS OF PRODUCT RETURN MANAGEMENT



Mr. Rachan Chaiwattananon

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Sciences Program in Logistics Management  
(Interdisciplinary Program)

Graduate School

Chulalongkorn University


Academic Year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

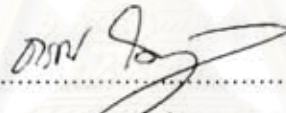
หัวข้อวิทยานิพนธ์                      การวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้า  
โดย    นาย ราชันทร์ ชัยวัฒนานนท์  
สาขาวิชา                                    การจัดการด้านโลจิสติกส์  
อาจารย์ที่ปรึกษา                          ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์

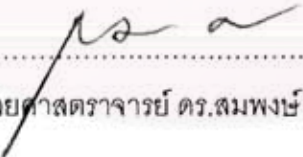
---


บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

 ..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ม.ร.ว. กัลยา ดิงศกัทธิย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ..... ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร. ธาพรรัตน์ โมกขมรรคกุล)

 ..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์)

 ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดวงมณี โกมารทัต)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ราชนันท์ ชัยวัฒนานนท์ : การวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้า.  
( COST ANALYSIS OF PRODUCT RETURN MANAGEMENT )  
อ. ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์, 148 หน้า.

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้า โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ โดยรวบรวมข้อมูลจากบริษัทตัวอย่างแห่งหนึ่ง ที่ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายหนังสือแก่ร้านค้าในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด โดยทำการศึกษาตั้งแต่มีคำสั่งเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าจากทั่วประเทศ จนสินค้าถูกส่งกลับมาที่คลังสินค้า ผ่านกระบวนการปรับสภาพและซ่อมแซมเพื่อ ส่งมอบให้แก่แผนกคลังสินค้า หรือส่งไปจัดเก็บเพื่อรอส่งมอบแก่ผู้รับผิดชอบในการส่งคืนสำนักพิมพ์ หรือ จำหน่ายเป็นซาก หรือนำไปทำลายต่อไป

การวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้า แบ่งเป็น 5 ชั้นคือ การกำหนดวัตถุประสงค์การวิเคราะห์กิจกรรม การกำหนดศูนย์กิจกรรมและการรวบรวมต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม การกำหนดตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม และการกระจายต้นทุนเข้าสู่สิ่งที่ต้องการจะคิดต้นทุน ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ได้คิดต้นทุนของการรับคืนสินค้ากับกลุ่มร้านค้า 2 กลุ่มคือร้านค้าในเขตกรุงเทพฯและต่างจังหวัด และยังประเมินต้นทุนการรับคืนสินค้าจากร้านค้าประเภทต่างๆที่แตกต่างกันตามสาเหตุของการเรียกคืนสินค้า

การศึกษาในครั้งนี้พบว่าต้นทุนประเภทคงที่อันได้แก่ เงินเดือนค่าจ้างพนักงาน และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สิน เป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงมาก ทำให้ยากแก่การบริหารจัดการควบคุมต้นทุนการรับคืนสินค้าในระยะสั้นๆได้ และยังได้นำเสนอแนววิธีการปรับกระบวนการในการจัดการรับคืนสินค้า โดยเสนอ กลไกมาตรฐานของการรับคืนสินค้าเพื่อลดปัญหาสินค้าถูกส่งคืนกลับมา มีสภาพเสียหาย จนไม่สามารถนำไปจำหน่ายหรือใช้ประโยชน์ได้อีกต่อไป

สาขาวิชา.....การจัดการด้านโลจิสติกส์..... ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา.....2549.....ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

## 468 91384 20 : MAJOR LOGISTICS MANAGEMENT

KEY WORD: ACTIVITY-BASED COSTING / PRODUCT RETURN MANAGEMENT /  
REVERSE LOGISTICS / PRODUCT RETURN COST / COST ANALYSIS

RACHAN CHAIWATTANANON: COST ANALYSIS OF PRODUCT RETURN  
MANAGEMENT. THESIS ADVISOR: ASST.PROF. SOMPONG SIRISOPONSILP,  
PhD., 148 pp.

The objective of this study is to analyze the cost of product return management based on the Activities-Based Costing concept. The study examines and estimates the costs of product return process for a book distributor which distributes books to bookshop in Bangkok and upcountry. The analysis covers the process starting from the issuing of product return order, the reprocessing of retrieved product, until the retrieved products being returned to corresponding publishers or being destroyed..

The costing of product return management consists of 5 steps including identifying costing objective, analyzing activities, identifying activity centers, specifying activity drivers, and determining the activities costs. The analysis result provides estimates the product return cost for 2 customer groups; bookshop in Bangkok and those in upcountry. This study also examines the costs of product return classified by causes return.

The study result reveals that the fixed cost component including the employee expenses and asset expenses represents the highest share of the product return cost, making it a real challenge to lower cost in the near term. Finally, this study proposes improvements to the existing product return process and a product return policy designed to minimize the returned products that are damaged and not recoverable.

Field of study .... Logistics Management..... Student's signature .....

Academic year ...2006..... Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมพงษ์ ศิริโสภณศิลป์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นอย่างสูงในการให้คำแนะนำทั้งในแนวคิดและกระบวนการในการจัดทำวิทยานิพนธ์อย่างมีคุณภาพ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และใคร่ขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดวงมณี โกมารทัต และท่านอาจารย์ ดร. ธารทัศน์ โมกขมรรคกุล ที่ให้คำปรึกษาและคำแนะนำเป็นอย่างดีสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้เขียนต้องขอกราบขอบคุณพ่อและคุณแม่ ที่เป็นแรงผลักดันอย่างยิ่งให้ผู้เขียนมีกำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งคือครอบครัวของผู้เขียนเองที่เป็นกำลังใจแก่ผู้เขียนในยามที่ย่อท้อ จนทำให้สามารถกลับมาดำเนินการกับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ

ที่ไม่อาจลืมได้ ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณ คุณจินตรัตน์ บุญนาค และดร.กิตติ อริยพงษ์ ที่ท่านทั้งสองเป็นมากกว่าคำว่าผู้บังคับบัญชา แต่เป็นเสมือนครูในชีวิตการทำงานของผู้เขียน และอีกท่านคือคุณเนาวรัตน์ บุญพิไล ซึ่งเป็นผู้ให้แนวคิดในเรื่องกระบวนการทางโลจิสติกส์และการรับคืนสินค้าอย่างดีตลอดระยะเวลาในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นอกจากนี้ผู้เขียนต้องขอขอบพระคุณ ท่านผู้บริหารและพนักงานของบริษัทตัวอย่าง ที่ให้ความอนุเคราะห์ทั้งในเรื่องของเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ การเข้าถึงเอกสาร การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปประกอบการจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้

และต้องขอขอบคุณ เพื่อนนิสิตร่วมรุ่นปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่ช่วยเป็นกำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ของผู้เขียน

หากเนื้อหาในวิทยานิพนธ์นี้มีคุณประโยชน์แก่ท่านอื่นๆ ผู้เขียนใคร่ขอยกเป็นคุณความดีมอบเป็นสิ่งตอบแทนพระคุณของท่านที่ได้กล่าวมาทั้งหมด

# สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิจกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญรูป.....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย .....	2
1.4 วิธีดำเนินการวิจัย .....	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>5</b>
2.1 กระบวนการและการจัดการรับคืนสินค้าและโลจิสติกส์ย้อนกลับ .....	5
2.2 แนวคิดต้นทุนกิจกรรม .....	10
2.3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	17
<b>บทที่ 3 การสำรวจและรวบรวมข้อมูล .....</b>	<b>24</b>
3.1 กิจกรรมภายในกระบวนการของการจัดการรับคืนสินค้า และนโยบาย การจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง .....	24
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนทรัพยากรในการรับคืนสินค้า .....	37
3.3 สรุปข้อมูลต้นทุนทรัพยากรในการรับคืนสินค้า .....	48
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมในการจัดการรับคืนสินค้า .....</b>	<b>50</b>

4.1	กำหนดวัตถุประสงค์ในการนำแนวคิดต้นทุนกิจกรรมไปใช้ .....	50
4.2	การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	50
4.3	กำหนดศูนย์กิจกรรมและรวบรวมต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม .....	54
4.4	การกำหนดตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม .....	65
4.5	รวบรวมต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่สิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน .....	71
<b>บทที่ 5 ผลการศึกษา และผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>		<b>77</b>
5.1	เปรียบเทียบต้นทุนตามประเภทค่าใช้จ่าย และต้นทุนตามกิจกรรม .....	77
5.2	เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรม ในแง่มุมต่างๆ .....	84
5.3	การกำหนดนโยบายการรับคืนสินค้าจากร้านค้า .....	92
5.4	การปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในหน่วยงานให้เหมาะสมกับกิจกรรม.....	97
<b>บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ .....</b>		<b>99</b>
6.1	สรุปผลการศึกษา .....	99
6.2	ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา .....	103
<b>รายการอ้างอิง .....</b>		<b>111</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>		<b>113</b>
ภาคผนวก ก	รายละเอียดการประเมินต้นทุนทรัพยากร.....	114
ภาคผนวก ข.	รายละเอียดประกอบข้อเสนอในการปรับปรุงกระบวนการ การรับคืนสินค้าในด้านนโยบายรับคืนสินค้า .....	135
ภาคผนวก ค.	ขั้นตอนการรับคืนสินค้าภายในคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง .....	140
ภาคผนวก ง.	อัตราค่าบริการไปรษณีย์ภายในประเทศ (ปี พ.ศ.2549).....	146
<b>ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....</b>		<b>148</b>



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	ตารางแสดงสัดส่วน (ร้อยละ) การไหลย้อนกลับของสินค้าในอุตสาหกรรมต่างๆ .....	6
ตารางที่ 2.2	ตัวอย่างตัวผลิตภัณฑ์ต้นทุนกิจกรรมในธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิต.....	15
ตารางที่ 2.3	การเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การรับคืนสินค้าของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกและอื่นๆ .....	22
ตารางที่ 2.4	ผู้ประกอบการต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดการรับคืนสินค้าและการโลจิสติกส์ย้อนกลับ .....	23
ตารางที่ 3.1	แสดงลักษณะงานภายในแผนกย่อย ในฝ่ายโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้า .....	31
ตารางที่ 3.2	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงานและการสื่อสารจำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ .....	38
ตารางที่ 3.3	แสดงรายละเอียดต้นทุนเงินเดือน/ค่าจ้างจำแนกตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง .....	40
ตารางที่ 3.4	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินจำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบ.....	41
ตารางที่ 3.5	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้างจำแนกตามหน่วยประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ .....	42
ตารางที่ 3.6	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการเบี้ยประกันภัยจำแนกตามหน่วยประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ .....	43
ตารางที่ 3.7	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการภาษีโรงเรือน จำแนกตามหน่วยประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ .....	44
ตารางที่ 3.8	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการค่าน้ำประปา จำแนกตามประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ .....	45
ตารางที่ 3.9	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการค่าไฟฟ้า จำแนกตามประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ .....	46

ตารางที่ 3.10	แสดงรายละเอียดต้นทุนค่าขนส่งสินค้าค้ำคืนคลังสินค้า จำแนกตาม กลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ เขตต่างจังหวัด .....	47
ตารางที่ 3.11	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการบำรุงรักษา ทรัพย์สินจำแนก ตามประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ .....	48
ตารางที่ 3.12	จำแนกประเภทของต้นทุนทรัพยากร ภายในกระบวนการจัด การรับคืนสินค้า .....	49
ตารางที่ 4.1	แสดงรายละเอียดของความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม และศูนย์ กิจกรรม.....	52
ตารางที่ 4.2	แสดงการกระจายต้นทุนวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน เข้าไปศูนย์ กิจกรรมต่างๆ .....	55
ตารางที่ 4.3	แสดงการกระจายต้นทุนค่าเงินเดือน/ค่าจ้างเข้าศูนย์กิจกรรม ต่างๆ .....	56
ตารางที่ 4.4	แสดงการกระจายต้นทุนค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์/สิ่งปลูกสร้างเข้า ศูนย์กิจกรรมต่างๆ .....	57
ตารางที่ 4.5	แสดงการกระจายต้นทุนค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเข้าศูนย์ กิจกรรมต่างๆ .....	59
ตารางที่ 4.6	แสดงการกระจายต้นทุนค่าเบี้ยประกันทรัพย์สิน เข้าศูนย์กิจกรรมต่างๆ .....	60
ตารางที่ 4.7	แสดงการกระจายต้นทุนค่าภาษีโรงเรือน เข้าศูนย์กิจกรรมต่างๆ .....	61
ตารางที่ 4.8	แสดงการกระจายต้นทุนค่าประปา เข้าศูนย์กิจกรรมต่างๆ .....	61
ตารางที่ 4.9	แสดงการกระจายต้นทุนค่าไฟฟ้า เข้าศูนย์กิจกรรมต่างๆ .....	62
ตารางที่ 4.10	แสดงการกระจายต้นทุนค่าขนส่ง เข้าศูนย์กิจกรรมต่างๆ .....	62
ตารางที่ 4.11	แสดงการกระจายต้นทุนค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน เข้าศูนย์กิจกรรมต่างๆ .....	63
ตารางที่ 4.12	สรุปการกระจายต้นทุนทรัพยากร ไปยังศูนย์กิจกรรมต่างๆ .....	64
ตารางที่ 4.13	แสดงต้นทุนของศูนย์กิจกรรม แต่ละรายการ .....	65
ตารางที่ 4.14	แสดงต้นทุนของศูนย์กิจกรรม ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม ต้นทุนกิจกรรม ต่อหน่วย .....	70

ตารางที่ 4.15	แสดงต้นทุนของศูนย์กิจกรรมในส่วนของ การขนส่งสินค้าคืนคลัง สินค้าแยกเป็น กลุ่มกรุงเทพ/ปริมณฑล และ กลุ่มต่างจังหวัด.....	71
ตารางที่ 4.16	แสดงต้นทุนของศูนย์กิจกรรมต่อหน่วยในส่วนของ การขนส่งสินค้า คืนคลังสินค้าแยกเป็นกลุ่มกรุงเทพ/ปริมณฑลและกลุ่มต่างจังหวัด .....	72
ตารางที่ 4.17	แสดงข้อมูลพื้นฐานสำหรับร้านค้าตัวอย่างที่ต้องการคิดต้นทุน .....	74
ตารางที่ 4.18	แสดงข้อมูลการคิดต้นทุนกิจกรรมสำหรับการจัดการรับคืนสินค้า จากร้านค้าตัวอย่างที่แตกต่างกัน 5 ร้านค้า .....	75
ตารางที่ 5.1	แสดงการจำแนกต้นทุนการรับคืนสินค้าตามประเภทค่าใช้จ่าย เรียงลำดับจากรายการที่มีต้นทุนมากไปหาน้อย .....	77
ตารางที่ 5.2	แสดงการจำแนกต้นทุนการรับคืนสินค้าตามศูนย์กิจกรรม .....	79
ตารางที่ 5.3	แสดงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มของทรัพย์สินเป็นหลัก .....	81
ตารางที่ 5.4	จำแนกประเภทของต้นทุนทรัพยากร ภายในกระบวนการจัดการ รับคืนสินค้า .....	82
ตารางที่ 5.5	แสดงการจำแนกต้นทุนการรับคืนสินค้าตามศูนย์กิจกรรม.....	84
ตารางที่ 5.6	แสดงสัดส่วนต้นทุนกิจกรรมตามประเภทของศูนย์กิจกรรมลำดับ จากมากไปหาน้อยเฉพาะกลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล .....	84
ตารางที่ 5.7	แสดงสัดส่วนต้นทุนกิจกรรมตามประเภทของศูนย์กิจกรรม ลำดับ จากมากไปหาน้อยเฉพาะกลุ่มร้านค้าในเขตต่างจังหวัด .....	85
ตารางที่ 5.8	แสดงต้นทุนกิจกรรม ประเภทขนส่งสินค้าคืนคลัง จากร้านค้าใน เขตต่างจังหวัด จำแนกตามชนิดการขนส่ง.....	89
ตารางที่ ก.1	แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงานและการ สื่อสาร .....	115
ตารางที่ ก.2	แสดงรายละเอียดต้นทุนเงินเดือนค่าจ้างจำแนกตามฝ่ายที่เกี่ยวข้อง .....	119
ตารางที่ ก.3	แสดงรายละเอียดประมาณการต้นทุนค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน .....	123
ตารางที่ ง.1	แสดงรายละเอียดอัตราค่าบริการจัดส่งสินค้าทางไปรษณีย์.....	147

## สารบัญรูปลูกภาพ

รูปภาพที่	หน้า
รูปที่ 1.1	4
รูปที่ 2.1	9
รูปที่ 2.2	11
รูปที่ 2.3	12
รูปที่ 2.4	14
รูปที่ 2.5	16
รูปที่ 3.1	25
รูปที่ 3.2	28
รูปที่ 3.3	32
รูปที่ 5.1	78
รูปที่ 5.2	80
รูปที่ 5.3	81
รูปที่ 5.4	87
รูปที่ 5.5	88
รูปที่ ข.1	136
รูปที่ ค.1	141
รูปที่ ค.2	142
รูปที่ ค.3	143

รูปภาพที่

หน้า

รูปที่ ค.4 แสดงขั้นตอนการรับคืนสินค้าจากร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง ไปตามหน่วย  
งานต่างๆ.....144

รูปที่ ค.5 แสดงภาพการทำงาน ในขั้นตอนการรับคืนสินค้าจากร้านค้าของบริษัท  
ตัวอย่าง ..... 145



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการรับคืนสินค้า เป็นกระบวนการหลักในหลายๆ กระบวนการในการจัดการโลจิสติกส์ที่มีกฎเกณฑ์หรือให้ความสนใจน้อยมาก ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มักจะให้ความสำคัญกับการกระจายสินค้า หรือเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดกำเนิดหรือศูนย์กระจายสินค้าไปยังจุดสุดท้ายหรือผู้บริโภค ในขณะที่การจัดการรับคืนสินค้าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการไหลย้อนของสินค้าจากผู้บริโภคกลับมายังผู้กระจายสินค้าหรือจุดกำเนิดของสินค้า ซึ่งมีลักษณะการจัดกระจายทั้งในด้านปริมาณและเงื่อนไขที่ไม่ชัดเจน จึงเป็นเรื่องยากแก่การบริหารจัดการ แต่อย่างไรก็ตามในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ได้เริ่มให้ความสนใจในด้านนี้มากยิ่งขึ้นทั้งในและนอกประเทศ

ในปัจจุบันการจัดการรับคืนสินค้า ยังไม่พบว่ามีการศึกษาอย่างจริงจังจากหน่วยงานต่างๆ ในประเทศไทย แต่สำหรับในต่างประเทศ พบว่ามีการศึกษาอย่างกว้างขวาง และมีการนำเสนอว่าเป็นกระบวนการที่มีต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าต้นทุนการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคอย่างมาก ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้จึงมุ่งหวังจะวิเคราะห์ และประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการรับคืนสินค้า เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการต้นทุน และวางแผนจัดการทรัพยากรในองค์กรอย่างเหมาะสม

เนื่องจากการจัดการรับคืนสินค้า มีกระบวนการภายในแบ่งเป็นกิจกรรมย่อยอีกหลายกิจกรรม การใช้แนวทางการประเมินต้นทุนในระบบต้นทุนเดิมหรือที่เรียกว่า Traditional Costing System ซึ่งมีจุดด้อยในส่วนที่ไม่มีการปันส่วนในแต่ละกิจกรรม เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยที่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดกิจกรรม ซึ่งในปัจจุบันมีการนำแนวทางการวิเคราะห์ต้นทุนที่เรียกว่าระบบต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing หรือ ABC) ซึ่งเป็นระบบที่มุ่งพิจารณาถึงกิจกรรมในการดำเนินการขององค์กรมาประยุกต์ใช้

ในการศึกษานี้ได้ใช้กรณีศึกษาเป็น บริษัทผู้นำเข้าหนังสือ เพื่อจัดจำหน่ายแก่ร้านค้าในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยบริษัทตัวอย่างมีศูนย์กระจายสินค้าในกรุงเทพฯ ทำการเก็บและกระจายสินค้าแก่ร้านค้าในกรุงเทพฯ โดยรถขนส่งของบริษัท และกระจายสินค้าไปร้านค้าต่างจังหวัดโดยใช้บริการบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง

การวิจัยในครั้งนี้ มุ่งทำการศึกษาเพื่อประเมินต้นทุนในการจัดการรับคืนสินค้า โดยเริ่มตั้งแต่กิจกรรมการเรียกสินค้าคืนกลับมายังศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทในกรุงเทพฯ เพื่อนำไปกระจายกลับไปยังช่องทางจำหน่ายอื่นๆหรือทำลายต่อไป โดยการศึกษาจำแนกกิจกรรมต่างๆ ภายในการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง และนำกระบวนการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อให้ทราบต้นทุนในแต่ละกิจกรรม

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาในรายละเอียดของการปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมย่อยของการจัดการรับคืนสินค้า
2. เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนในแต่ละกิจกรรมย่อยของการจัดการรับคืนสินค้า
3. เพื่อนำผลการศึกษากิจการการจัดการรับคืนสินค้า เป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการจัดการรับคืนสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพ สำหรับการศึกษาหรือวิจัยในโอกาสต่อไป

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. การศึกษานี้เป็นการวิเคราะห์ต้นทุนในการจัดการรับคืนสินค้าโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมเป็นแนวทาง
2. ทำการศึกษาคครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การจัดทำเอกสารเพื่อเรียกคืนสินค้ากลับไปจนกระทั่งสินค้าถูกส่งกลับมายังคลังสินค้า เพื่อทำการฟื้นฟูสภาพสินค้าและส่งมอบแก่หน่วยงานจัดเก็บสินค้าเพื่อ รอส่งมอบแก่ผู้ที่เข้ารับผิดชอบ เช่น ส่งคืนสำนักพิมพ์ จำหน่ายเป็นซาก หรือนำไปทำลายต่อไป
3. แหล่งที่มาของต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการวิจัยครั้งนี้ นำมาจากรายการค่าใช้จ่ายจากบัญชีแยกประเภทเป็นหลัก และบางส่วนเป็นการประเมินจากการเก็บข้อมูลจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

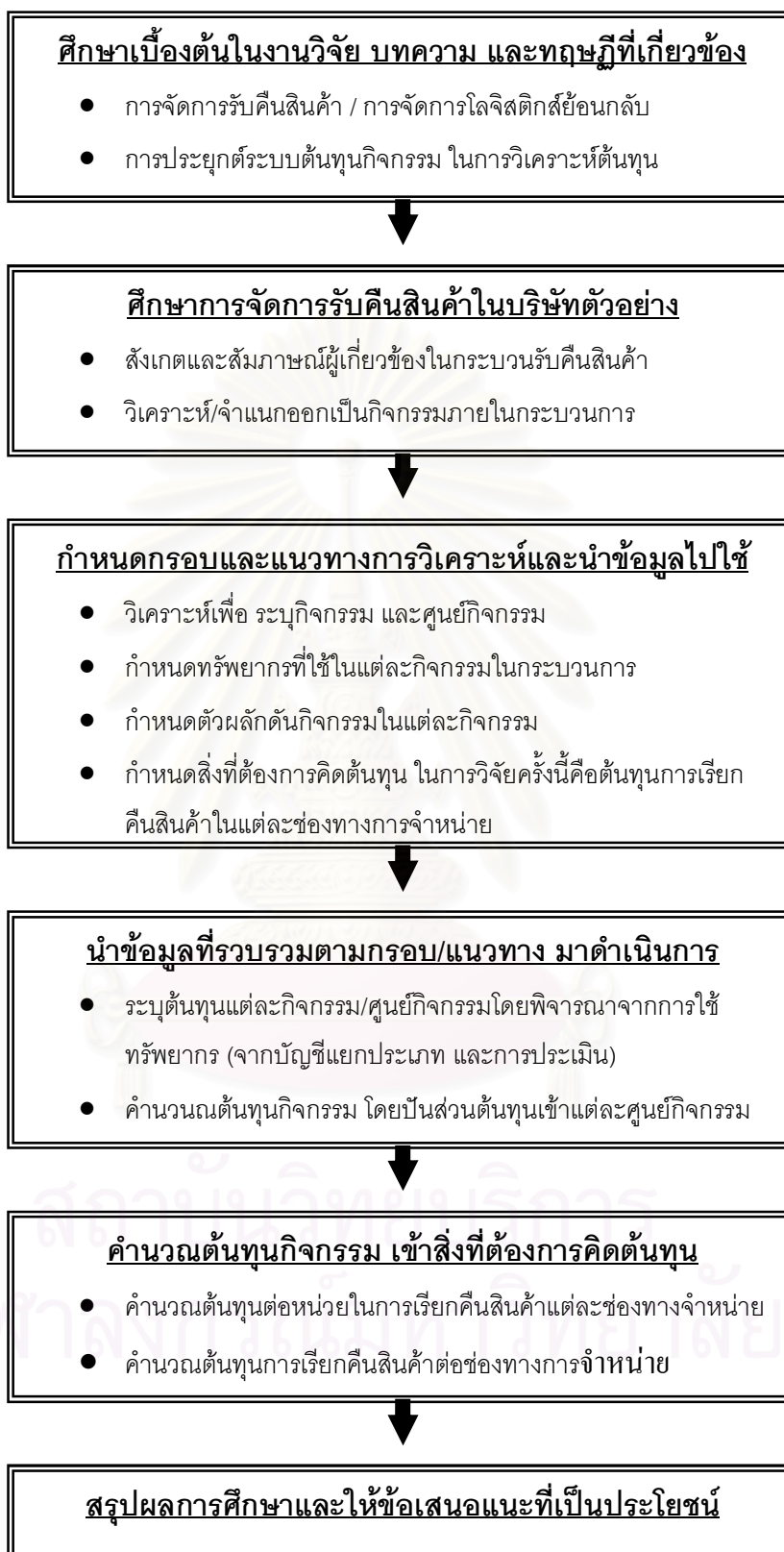
#### 1.4 วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาเบื้องต้นในงานวิจัย บทความ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาการจัดการรับคืนสินค้าในบริษัทตัวอย่าง
3. กำหนดกรอบและแนวทางการวิเคราะห์และนำข้อมูลไปใช้
4. นำข้อมูลที่รวบรวมตามกรอบ/แนวทาง มาดำเนินการ
5. คำนวณต้นทุนกิจกรรม เข้าสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน
6. สรุปผลการศึกษา และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้รู้ถึงต้นทุนที่แท้จริงในกระบวนการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง
2. ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการรับคืนสินค้า โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดจากการรับคืนสินค้า ซึ่งคาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงทั้งในแง่การรวบรวมและขนส่งกลับ การตรวจสอบสภาพสินค้า การจำแนกสินค้าเพื่อนำไปเพิ่มคุณค่าก่อนนำกลับเข้าสู่คลังสินค้า และกระจายออกหรือกำจัดต่อไป
3. เพื่อนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ในครั้งนี้ ไปใช้ประกอบการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่างในอนาคตต่อไป





รูปที่ 1.1 : ขั้นตอนการศึกษาและวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในบทนี้นำเสนอรายละเอียดของกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับคืนสินค้า โดยรวมไปถึงแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ต้นทุนด้วยหลักการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมและงานวิจัยหรือเอกสารที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 กระบวนการและการจัดการรับคืนสินค้าและโลจิสติกส์ย้อนกลับ

กิจกรรมหลักของการจัดการโลจิสติกส์ ประกอบไปด้วย

- การบริการลูกค้า
- การพยากรณ์และการวางแผนอุปสงค์
- การบริหารคลังสินค้า
- การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์
- การจัดการวัตถุดิบ
- กระบวนการสั่งซื้อ
- การหีบห่อและบรรจุภัณฑ์
- อะไหล่และการให้บริการ
- การเลือกสถานที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า
- การจัดหาสินค้าและวัตถุดิบ
- การจัดการรับคืนสินค้า
- โลจิสติกส์ย้อนกลับ
- การจราจรและการขนส่ง
- คลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้า

จากการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา ในหลายประเภทอุตสาหกรรม ดังปรากฏในตารางที่ 2.1 ที่แสดงสัดส่วน (ร้อยละ) ของปริมาณของสินค้าที่ไหลย้อนกลับ จะเห็นได้ว่าธุรกิจผู้จัดพิมพ์หนังสือ (Book Publisher) และจัดจำหน่ายปลีกหนังสือ (Book Distributor) มีสัดส่วนที่สูงราว 20 - 30% และ 10 - 20% ตามลำดับ

ตารางที่ 2.1 : ตารางแสดงสัดส่วน (ร้อยละ) การไหลย้อนกลับของสินค้าในอุตสาหกรรมต่างๆ

ประเภทอุตสาหกรรม	เปอร์เซ็นต์ที่ไหลย้อนกลับ
1. สำนักพิมพ์นิตยสาร (Magazine Publishing)	50 %
2. สำนักพิมพ์หนังสือ (Book Publishers)	20 – 30 %
3. ผู้จัดจำหน่ายหนังสือ (Book Distributors)	10 - 20 %
4. การ์ดอวยพร (Greeting Cards)	20 – 30 %
5. คำปลีกด้วยแคตตาล็อก (Retail Catalog)	18 – 35 %
6. ผู้จัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า (Electronics Distributors)	10 12 %
7. ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ (Computer Manufacturer)	10 -20 %
8. แผ่นซีดี (CD-ROM)	18 – 25 %
9. เครื่องพิมพ์ (Printer)	4 – 8 %
10. สั่งซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ทางไปรษณีย์ (Mail Order Computer)	2 – 5 %
11. ผู้ค้าสินค้าขนาดใหญ่ (Mass Merchandiser)	4 – 15 %
12. ชิ้นส่วนยานยนต์ (Auto-Part Industry )	4 – 6 %
13. สินค้าอุปโภคบริโภคประเภทเครื่องไฟฟ้า (Consumer Electrics)	4 – 5 %
14. เคมีภัณฑ์สำหรับในครัวเรือน (Household Chemical)	2 – 3 %

ที่มา: Roger and Tibben-Lembke (1999)

### 2.1.1 ความหมายและนิยาม

การรับคืนสินค้าและกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับ เป็นกิจกรรมที่มีความใกล้ชิดกันอย่างมาก ดังเห็นได้จากการนิยามและความหมายของทั้งสองกิจกรรม มีความใกล้เคียงกัน ดังนี้

Dekker จาก Erasmus University Rotterdam ได้ให้นิยามของการจัดการคืนสินค้า (Product Return Management) ว่า

“การจัดการโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในกระบวนการกับโลจิสติกส์ ที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนผลิตภัณฑ์จากผู้บริโภค มาสู่ผู้ให้บริการจัดหาสินค้าหรือผู้ผลิต ภายใต้การบริหารจัดการต้นทุนที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้ยังต้องสอดคล้องกับพันธะทางกฎหมายอีกด้วย”

Rogers and Tibben-Lembke (1999) ได้อธิบายความหมายของกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับว่ามีจุดมุ่งหมายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ

“กระบวนการวางแผน เตรียมการ และ ควบคุม การไหลของวัสดุหรือสินค้าคงคลังในกระบวนการสินค้าสำเร็จรูป และข่าวสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากจุดบริโภค มาสู่จุดกำเนิด อย่างมีประสิทธิภาพและต้นทุนที่เหมาะสม เพื่อวัตถุประสงค์ในการนำกลับมาใช้ หรือเพื่อการกำจัดอย่างเหมาะสม”

ในขณะที่ The European Working Group on Reverse Logistics (1998) ซึ่งเป็นคณะทำงานของ RevLog ได้ให้นิยามของกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับ ว่า

“กระบวนการวางแผน เตรียมการ และ ควบคุม การไหลของวัสดุ สินค้าคงคลังในกระบวนการสินค้าสำเร็จรูป จากการผลิต การกระจายสินค้า หรือจุดที่ใช้สินค้าไปยังจุดฟื้นฟูสภาพ หรือจุดกำจัดที่เหมาะสม”

จะเห็นได้ว่านิยามของการจัดการรับคืนสินค้าของ Dekker มีความคล้ายคลึงกับนิยามของกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับจาก RevLog และ Rogers and Tibben-Lembke โดยจะเห็นได้ว่าการจัดการรับคืนสินค้า เป็นเสมือนหนึ่งส่วนหนึ่งในกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับ เนื่องจากการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ มีขอบเขตที่กว้างกว่าการจัดการรับคืนสินค้า เนื่องจากยังมีอีกหลายกิจกรรมที่ดำเนินการต่อจากการจัดการรับคืนสินค้า เช่นการนำกลับมาผลิต การนำมาใช้ใหม่ การกำจัดฝังกลบ เป็นต้น ซึ่งการศึกษานี้จะมุ่งเน้นใช้แนวทางการจัดการรับคืนสินค้าเป็นหลักและรวมไปถึงกิจกรรมบางส่วนในกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับ

### 2.1.2 ต้นเหตุของการคืนสินค้า

ต้นเหตุหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดการส่งคืนสินค้ากลับ เกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ

ผลิต การกระจายสินค้าและลูกค้าหรือผู้บริโภค ดังนี้

- การผลิต (Manufacturing Returns) ซึ่งมีสาเหตุมาจากความผิดพลาดในกระบวนการผลิต หรือคุณภาพในการผลิต เป็นต้น
- การกระจายสินค้า (Distribution Returns) เช่น การเรียกคืนจากผู้จัดหาสินค้า การปรับระดับสินค้าคงคลัง ความเสียหาย หรือผิดพลาดจากการจัดส่ง
- ผู้ใช้หรือลูกค้า (User/Customer Returns) เช่น จากการรับประกัน การซ่อมแซม สินค้าหมดอายุ เป็นต้น

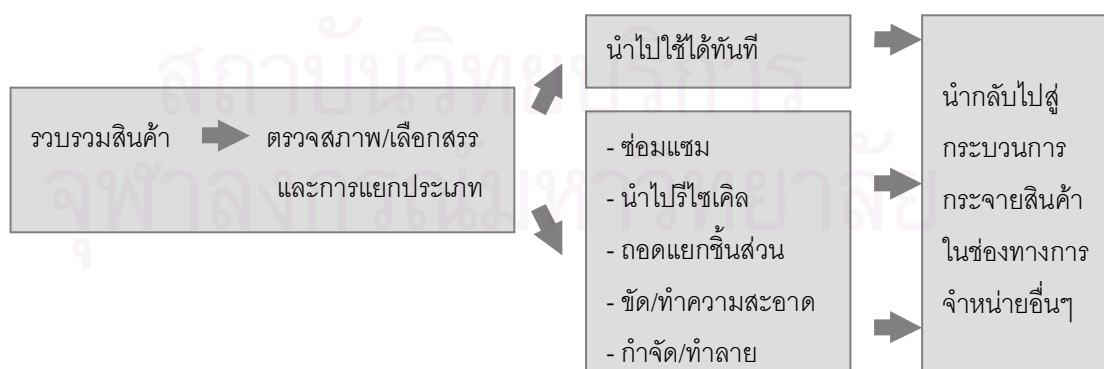
### 2.1.3 กิจกรรมหลักภายในการจัดการรับคืนสินค้าและการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ

การจัดการรับคืนสินค้าและการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ เริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการในการเรียกคืน/ส่งคืนสินค้ากลับจนนำสินค้ากลับเข้าสู่ระบบการกระจายสินค้า หรือส่งคืนผู้ผลิต หรือ กำจัดต่อไป ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การรวบรวมสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ (Goods/Product Collection) เป็นกิจกรรมที่นำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์จากจุดบริโภค หรือลูกค้าคืนสู่จุดฟื้นฟูสภาพ หรือจุดกำเนิด โดยเป็นกิจกรรมเบื้องต้นที่ครอบคลุมไปถึงการพิจารณาในเบื้องต้นว่าสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ดังกล่าวเข้าเกณฑ์สำหรับการรับคืน ผู้กระบวนการหรือกิจกรรมอื่นต่อไป
2. การตรวจสอบสภาพ/ เลือกรร/ จัดประเภท (Inspection/Selection/Sort) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการรวบรวมสินค้าที่เรียกคืน เป็นการกลั่นกรองสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่รับเข้าสู่กระบวนการแล้ว จะนำไปดำเนินการในกิจกรรมย่อยอื่นๆ ต่อไป โดยหน้าที่หลักในกิจกรรมหลักนี้คือการคัดสรรและแยกประเภทว่าควรนำสินค้าที่รับคืนไปสู่กิจกรรมอื่นต่อไป
3. การนำเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงสินค้าและผลิตภัณฑ์ (Re-Processing / Direct

Recovery) เป็นกิจกรรมที่นำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ไหลกลับเข้ามานำไปสู่กิจกรรมย่อยอีกสองกิจกรรมคือ

- **การนำกลับไปใช้หรือจำหน่ายต่อได้ในทันที (Direct Recovery)** ซึ่งประกอบไปด้วยการนำกลับมาใช้ใหม่ (Re-Use) การนำไปจำหน่ายแบบลดราคา หรือนำไปจำหน่ายในตลาดรอง (Re-Sale by Discount Sold or Secondary Mmarket)
  - **การปรับปรุงสภาพเพื่อให้เกิดมูลค่า (Reprocessing)** เป็นการนำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่ไหลย้อนกลับเข้ามาแล้ว ยังไม่อยู่ในสภาพที่นำไปใช้ดำเนินในกิจกรรมอื่นได้อย่างมีมูลค่า จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงที่ตัวผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดคุณค่าเพียงพอแก่การนำไปใช้ ซึ่งประกอบไปด้วย การซ่อมแซม (Repair) การทำความสะอาด/ตบแต่ง (Refurbishing) การถอดแยกชิ้นส่วนที่มีมูลค่า (Remanufacturing/Retrievals) การนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) การกำจัด/ทำลาย (Disposal)
4. **การนำกลับไปสู่กระบวนการกระจายสินค้า (Re-Distribution)** เป็นกิจกรรมที่นำสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีสภาพดี กลับเข้าสู่กระบวนการกระจายสินค้าตามปกติ เพื่อกระจายไปยังช่องทางจำหน่ายอื่นหรือลูกค้ารายอื่นต่อไป



รูปที่ 2.1 : กระบวนการหลัก ในการจัดการรับคืนสินค้าและการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ

## 2.2 แนวคิดต้นทุนกิจกรรม

จากแนวความคิดการวิเคราะห์ต้นทุนแบบดั้งเดิม ที่ไม่สามารถสนับสนุนการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน ทำให้ในปี ค.ศ. 1988 ศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan และศาสตราจารย์ Robin Cooper ได้เผยแพร่แนวความคิดเกี่ยวกับต้นทุนกิจกรรมเป็นครั้งแรกใน The Journal of Cost Management และ Harvard Business Review ต่อมาในภายหลังมีองค์กรในหลายประเทศ ได้นำแนวความคิดของต้นทุนกิจกรรมไปใช้การศึกษา และประเมินศักยภาพภายในองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรในการปรับลดกิจกรรมที่ไม่เกิดคุณค่าต่อสินค้าและบริการ และมีการนำไปบริหารต้นทุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน โดยการศึกษาในครั้งนี้จะใช้แนวคิดต้นทุนกิจกรรมเป็นแนวทางในการประเมินต้นทุนจริงในการจัดการรับคืนสินค้า

### 2.2.1 กระบวนการหลักภายในแนวคิดต้นทุนกิจกรรม

เป็นระบบการวิเคราะห์และประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ แล้วจึงทำการจำแนกเข้าไปในกิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ โดยการจำแนกกลุ่มต้นทุนอันเกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรของแต่ละกิจกรรมที่เป็นตัวหลักดำเนินกิจกรรม ก่อนนำเข้าสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

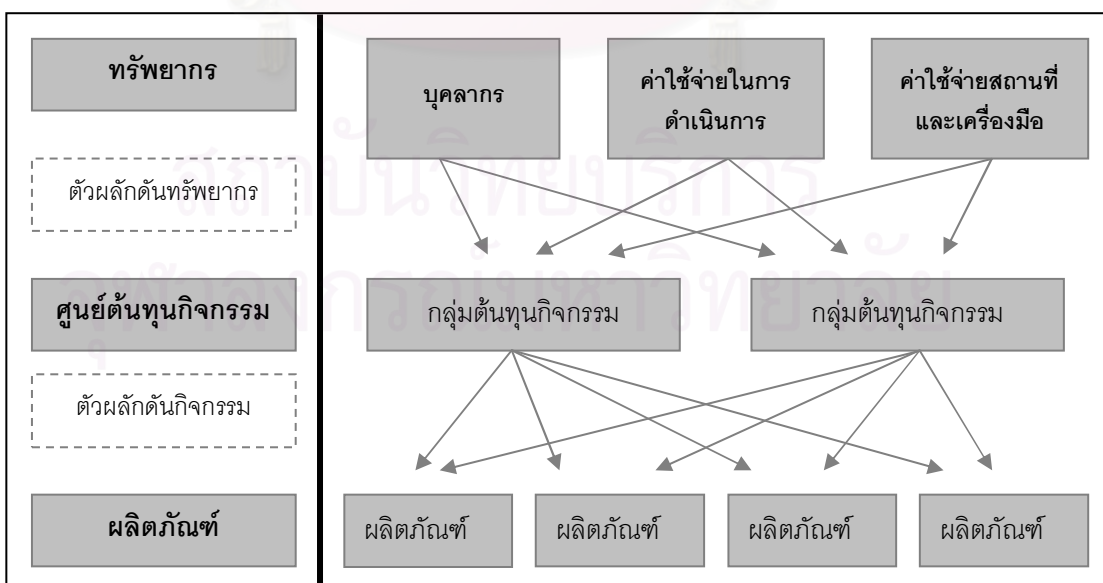
### 2.2.2 องค์ประกอบที่นำมาประยุกต์กับระบบต้นทุนกิจกรรม

1. **กิจกรรม (Activities)** คือ กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยมีการใช้ทรัพยากรแรงงานและเวลาในการปฏิบัติงานดังกล่าว จะต้องสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรและก่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการที่มีคุณค่า
2. **ทรัพยากร (Resources)** คือ ปัจจัยที่ถูกใช้ไปในการดำเนินกิจกรรม อันก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายและต้นทุนแก่กิจกรรมนั้นๆ
3. **ตัวผลักดันต้นทุน (Cost Drivers)** เป็นตัวจักรสำคัญในการประเมินต้นทุนในระบบต้นทุนกิจกรรม โดยตัวผลักดันต้นทุนจะเป็นเกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและค่าใช้จ่ายในกิจกรรม ตัวผลักดันต้นทุน แบ่งได้ออกเป็นสองประเภทคือ

- **ตัวผลักดันทรัพยากร (Resource Drivers)** คือ เกณฑ์หรือตัวบั่นส่วน ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่างที่ประเมินได้ เข้าสู่กิจกรรมหรือศูนย์กิจกรรม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างค่าใช้จ่ายในทรัพยากรนั้นๆ กับเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการบั่นส่วน ตัวอย่างของตัวผลักดันประเภทนี้ เช่น ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน เป็นต้นทุนทรัพยากร โดยมีเกณฑ์ในการบั่นส่วนกิจกรรม เป็นพื้นที่เป็นตารางเมตรของแต่ละกิจกรรม เป็นตัวผลักดันทรัพยากร เป็นต้น
- **ตัวผลักดันกิจกรรม (Activity Drivers)** คือ เกณฑ์ที่นำไปใช้ในการบั่นส่วนต้นทุนกิจกรรมที่สะสมไว้ ในแต่ละกลุ่มต้นทุนกิจกรรม ให้เข้าไปสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ

4. **ศูนย์กิจกรรม (Activity Center/Activity Pool)** ในบางหน่วยงานมีกิจกรรมที่มีรายละเอียดและความซับซ้อนมาก จึงทำให้ยากในการนำมาจัดทำกรประเมิน ดังนั้นการรวมกิจกรรมต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันเข้ามาอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์ต่อไป

5. **สิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน (Cost Objects) ผลลัพธ์ (Outputs) ของกิจกรรม** ที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของสินค้า ผลิตภัณฑ์ การบริการ โครงการ ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดกิจกรรมในองค์กร



รูปที่ 2.2 : องค์ประกอบในระบบต้นทุนกิจกรรม



### 2.2.3 ขั้นตอนการออกแบบระบบต้นทุนกิจกรรม

ระบบต้นทุนกิจกรรมให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนโดยการจำแนกกระบวนการทำงานภายในองค์กรออกเป็นกิจกรรมย่อยๆ ซึ่งการจำแนกกิจกรรมออกเป็นส่วนๆ จะทำให้ทราบว่าในกิจกรรมต่าง ๆ นั้นมีการใช้ทรัพยากรไปในทิศทางใด โดยแต่ละกิจกรรมจะเป็นปัจจัยที่ไปก่อให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายในองค์กร ดังนั้นการประยุกต์ระบบต้นทุนกิจกรรมเพื่อนำไปใช้ในการประเมินหรือวิเคราะห์ต้นทุนในกิจการประเภทต่างๆ จะประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้คือ



รูปที่ 2.3 : ขั้นตอนในการประเมินและวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม

## ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการนำต้นทุนกิจกรรมไปใช้

เป็นการกำหนดเป้าหมายในการนำเอาข้อมูลจากการนำเอาระบบต้นทุนกิจกรรม เพื่อนำเอาไปใช้ในลักษณะใด เช่นต้องการนำเอาผลลัพธ์ที่ได้ไปกำหนดราคาขายหรือเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการควบคุมค่าใช้จ่ายหรือเพื่อใช้สำหรับการประเมินต้นทุนในโครงการอย่างละเอียดต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์กิจกรรม

เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไประบุ จำแนกและประเมินคุณค่าในแต่ละกิจกรรม อันสามารถแบ่งได้เป็น

- **การวิเคราะห์เพื่อระบุกิจกรรม (Identify Activities)** โดยวิเคราะห์เป็นชนิดของกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมรอง
- **การวิเคราะห์เพื่อจัดระดับของกิจกรรม (Activity Hierarchy)** เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ตัวผลกัตันกิจกรรมต่อไป
- **การวิเคราะห์คุณค่าของกิจกรรม (Value Ranking)** แบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ
  1. **กิจกรรมที่เพิ่มค่า (Value-Added Activity)** ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือ เกิดคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์นั่นเอง
  2. **กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า (Non Value-Added Activity)** ซึ่งไม่ก่อให้เกิดคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ โดยมีทั้งประเภทที่ไม่เพิ่มคุณค่าแต่ยังจำเป็นต้องมี และที่ไม่เพิ่มคุณค่าและไม่มีควมจำเป็น

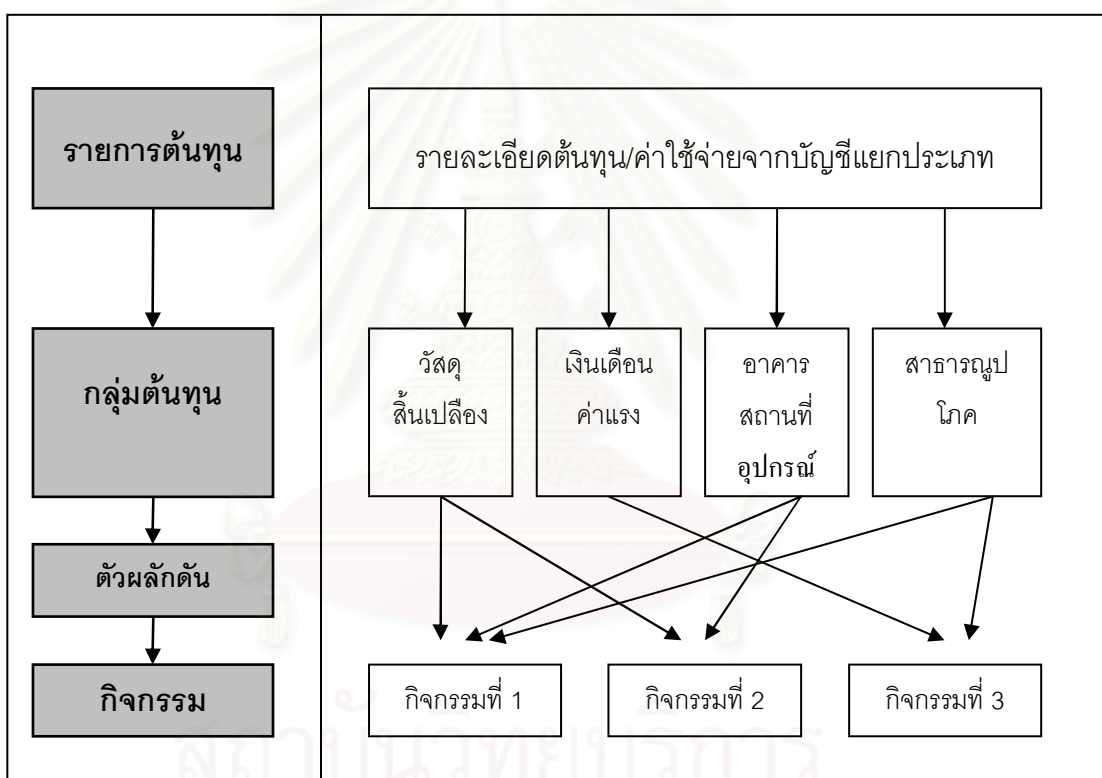
## ขั้นตอนที่ 3 กำหนดศูนย์กิจกรรมและรวบรวมต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

เป็นการรวบรวมกิจกรรมย่อยที่มีอยู่จำนวนมากเข้าไว้เป็นกิจกรรมหลัก ยิ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากเท่าไร ก็จะมีกิจกรรมย่อยมากขึ้น ซับซ้อนขึ้น ยิ่งกิจกรรมต่างๆที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มีจำนวนมากขึ้นเท่าใด จะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมมากขึ้น จนทำให้การคำนวณต้นทุนกิจกรรม กลายเป็นอีกกิจกรรมที่เกิดค่าใช้จ่ายขึ้นเอง

โดยแหล่งรวมของกิจกรรมย่อยที่มีวัตถุประสงค์เดียวกันเรียกว่า ศูนย์กิจกรรม (Activity Pool)

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การพยายามที่จะคิดหรือประเมินต้นทุนกิจกรรมให้มีความถูกต้อง ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการประมวลผลระบบ ส่งผลให้การประยุกต์ต้นทุนกิจกรรมมีค่าใช้จ่ายสูงเกินไป

แล้วจึงทำการรวบรวมต้นทุนที่วิเคราะห์ได้เข้า รวมในศูนย์กิจกรรมแต่ละตัว โดยการกำหนดตัวหลักต้นทุนอีกประเภทหนึ่งเรียกว่า ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร มีหลักเกณฑ์ อยู่ 3 วิธีคือ การระบุโดยตรง การระบุโดยการประมาณการ และการระบุโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาเองต่อไป



รูปที่ 2.4 : กำหนดศูนย์กิจกรรมและรวบรวมต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

#### ขั้นตอนที่ 4 กำหนดตัวหลักต้นทุนกิจกรรมตามลักษณะรายการ และระยะเวลา

เป็นการวิเคราะห์รายละเอียดต่างๆ เพื่อกำหนดออกมาเป็นตัวหลักต้นทุนกิจกรรมที่เหมาะสม ซึ่งตัวหลักต้นทุนกิจกรรม ก็คือตัววัดผลผลิตหรือผลงานที่ได้จากการประกอบกิจกรรมต่างๆ

ซึ่งจะนำไปเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ประเมินไปเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม ดังตัวอย่างในตารางข้างล่างนี้ ซึ่งแสดงตัวอย่างตัวหลักต้นทุนกิจกรรมในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิต

ตารางที่ 2.2: ตัวอย่างตัวหลักต้นทุนกิจกรรมในธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิต

ศูนย์กิจกรรม (Activity Center)	ตัวหลักต้นทุนกิจกรรม (Activity Driver)
1. กระบวนการสั่งซื้อ	จำนวนคำสั่งซื้อ จำนวนลูกค้า
2. การควบคุมคุณภาพ	ความถี่ในการตรวจสอบ ความถี่ในการเกิดปัญหากับลูกค้า
3. การวางแผนการผลิต	จำนวนครั้งในการเปลี่ยนแปลงแผนการผลิต
4. การประกอบชิ้นส่วน	จำนวนชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบ เวลาที่ใช้ในการประกอบชิ้นส่วน
5. การซ่อมบำรุง	จำนวนครั้งที่มีการหยุดเครื่อง จำนวนชิ้นส่วนที่มีการถอดเปลี่ยน
6. การควบคุมการผลิต	จำนวนผู้ควบคุมงาน ความถี่ในการตั้งเครื่อง
7. การจัดส่งสินค้า	จำนวนสินค้าที่จัดส่ง จำนวนเที่ยวในการจัดส่ง

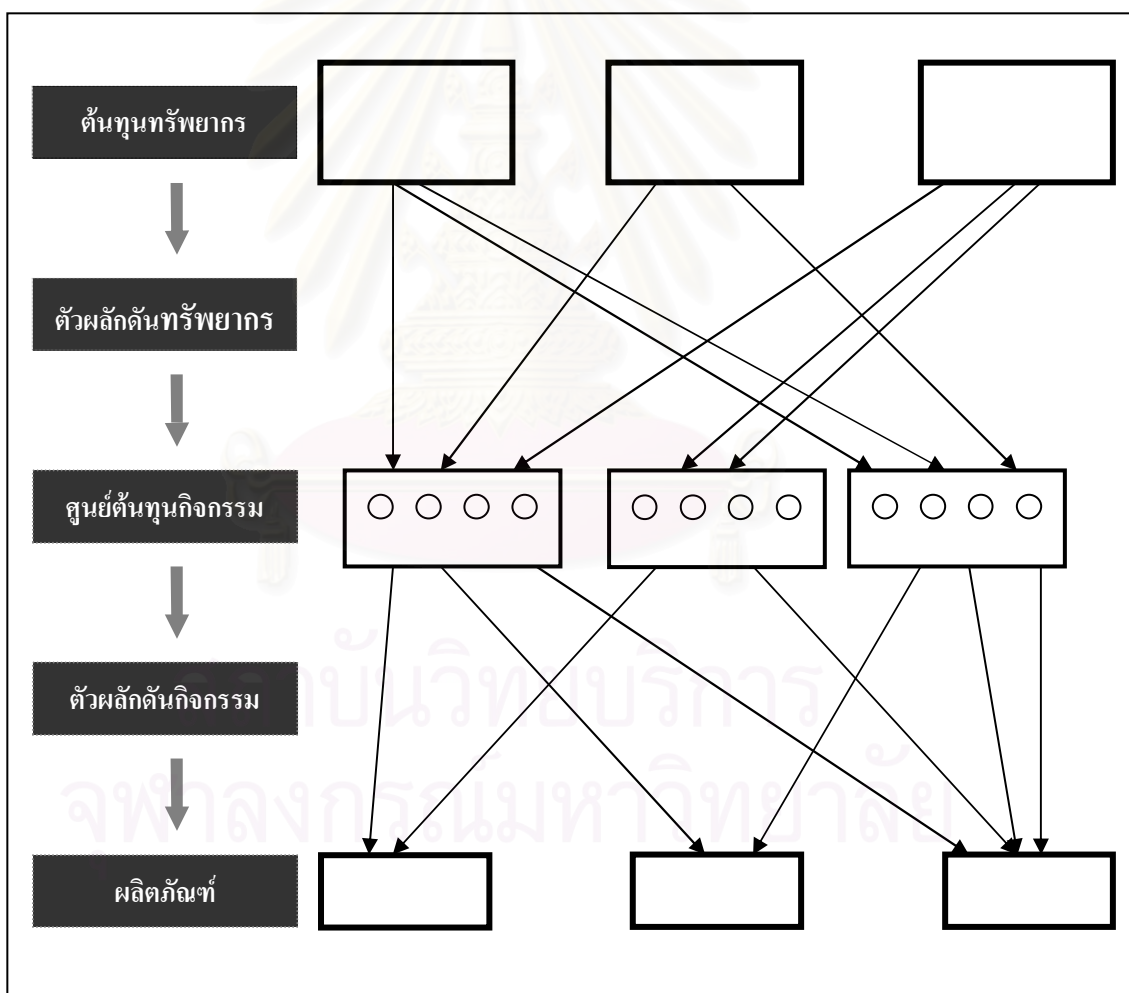
เมื่อได้ทำกำหนดตัวหลักต้นทุนของกิจกรรมหรือศูนย์กิจกรรมแล้ว จึงคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยดังนี้

$$\text{ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย} = \frac{\text{ต้นทุนของกิจกรรม หรือ ศูนย์กิจกรรม}}{\text{ตัวหลักต้นทุนกิจกรรม}}$$

ขั้นตอนที่ 5 คำนวณ/รวบรวมต้นทุนกิจกรรม เข้าสู่สิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน

ในการประเมินหรือคำนวณต้นทุนกิจกรรมเข้าไปในสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน จะมีความแม่นยำถูกต้องใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อได้มีการระบุกิจกรรมและต้นทุนของกิจกรรมนั้นเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ตามปริมาณการใช้กิจกรรมอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์แต่ละชิ้น ผ่านกิจกรรมหรือศูนย์กิจกรรมใดบ้าง มีลักษณะตัวหลักต้นเป็นอย่างไร นอกจากนี้ การปันส่วนต้นทุนจะมีความถูกต้องแม่นยำมากเพียงใด ขึ้นกับปริมาณการใช้กิจกรรมและการเลือกตัวหลักต้นต้นทุนเป็นสำคัญ

และเพื่อให้เห็นภาพโดยรวมในกระบวนการวิเคราะห์ และประเมินต้นทุนกิจกรรม จึงได้แสดงกระบวนการจัดสรรต้นทุนกระบวนการในรูปแบบของ แบบจำลองดังต่อไปนี้



รูปที่ 2.5: ภาพรวมในกระบวนการวิเคราะห์และประเมินต้นทุนด้วยระบบต้นทุนกิจกรรม

## 2.3 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษางานวรรณกรรมและเอกสารบทความ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ งานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์นำระบบต้นทุนกิจกรรมไปใช้ และการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้าและการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ

### 2.3.1 การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดระบบต้นทุนกิจกรรมไปประยุกต์ใช้

ศิริพร กิตติวัชรพล (2541) ได้ทำการศึกษาการประมาณต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรม การพิมพ์โดยใช้ระบบต้นทุนตามกิจกรรม ซึ่งเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ดังนี้

- ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลเพื่อจำแนกค่าใช้จ่ายของโรงงาน รวมทั้งการออกแบบโครงสร้างการจัดเก็บข้อมูล และเอกสารที่จำเป็นสำหรับการคำนวณต้นทุนการผลิต
- ทำการระบุประเภทต้นทุนและปัจจัยที่มีผลต่อต้นทุนกิจกรรม
- ทำการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยปัจจัยที่มีผลต่อต้นทุนกิจกรรมด้วยข้อมูลทางสถิติ
- บันทึกลงต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลิตภัณฑ์
- ยกตัวอย่างงานเพื่อเปรียบเทียบต้นทุนปัจจุบันและต้นทุนกิจกรรม

ผลการศึกษาพบว่า การนำแนวทางต้นทุนกิจกรรม มาประยุกต์ใช้ในการประมาณการ ต้นทุนการผลิตในแต่ละงานการพิมพ์ ทำให้ได้ข้อมูลต้นทุนที่แม่นยำมากยิ่งขึ้น โดยพบว่าสำหรับ งานพิมพ์ที่มีปริมาณน้อยจะมีต้นทุนกิจกรรมสูงกว่าต้นทุนแบบเดิม ในขณะที่งานพิมพ์ที่เพิ่มมากขึ้นปรากฏว่าต้นทุนกิจกรรมมีมูลค่าต่ำกว่าต้นทุนแบบเดิม

ศุภกานต์ อัครชัยพานิชย์ (2544) ทำการศึกษาเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมสำหรับธุรกิจ ขนส่งด้วยรถบรรทุก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถทำการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนการ ใช้บริการ และต้นทุนที่เกิดขึ้นกับลูกค้าแต่ละรายได้อย่างถูกต้อง โดยในการศึกษาค้นคว้า ได้ ทำการศึกษาจากผู้ประกอบการที่ประกอบธุรกิจรวบรวมสินค้าในเขตชานเมือง เพื่อนำไปส่งยัง ปลายทางในต่างจังหวัด และยังสามารถศึกษากิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในแผนกธุรการ แผนกคลังสินค้า และแผนกขนส่ง และนำมาเสนอเป็นโครงสร้างแบบจำลองต้นทุนกิจกรรม โดยแบ่งเป็น 3 องค์ ประกอบหลัก คือ

- 1 ทรัพยากร ที่ประกอบไปด้วย ทรัพยากรในแผนกธุรการ คลังสินค้า และขนส่ง
- 2 กิจกรรม ที่เกิดขึ้นในศูนย์กระจายสินค้า
- 3 สิ่งที่จะคิดต้นทุน โดยแบ่งเป็นต้นทุนการให้บริการขนส่งสินค้า และ ต้นทุนของลูกค้า

สิทธิ์า โชติสุขรัตน์ (2546) ทำการศึกษาโดยการประยุกต์หลักการต้นทุนกิจกรรม เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนในการดำเนินการกระจายสินค้า โดยแสดงต้นทุนแยกตามกิจกรรม และต้นทุนในการให้บริการลูกค้าแต่ละราย โดยใช้บริษัทตัวอย่างแห่งหนึ่ง ซึ่งดำเนินการผลิตและจัดจำหน่าย เทป ซีดี วีซีดี ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด การวิเคราะห์ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่รับสินค้าไปจนถึงส่งมอบให้แก่ลูกค้า โดยผู้ทำการวิจัยได้แบ่งการดำเนินการวิเคราะห์ต้นทุนการกระจายสินค้า เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. วิเคราะห์กิจกรรม
3. รวบรวมข้อมูลต้นทุนเข้าศูนย์กิจกรรม
4. กำหนดตัวผลักดันกิจกรรม
5. คำนวณต้นทุนกิจกรรม เข้าไปในสิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน

นอกจากนี้ผู้ทำการวิจัยยังได้ทำการวิเคราะห์ถึงลักษณะของลูกค้าแต่ละประเภท ที่น่าจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการกระจายสินค้า และพบว่าบริษัทตัวอย่างมีต้นทุนแฝงที่เกิดจากการเก็บสินค้าในคลังสินค้า เป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงมากเมื่อเทียบกับต้นทุนอื่นๆในการดำเนินการกระจายสินค้า เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่ที่เก็บรักษาจะเป็นสินค้าที่รับคืนจากลูกค้า

Kivien (2003) ได้ทำการวิเคราะห์ต้นทุนของกระบวนการโลจิสติกส์ โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม เพื่อนำเสนอออกมาในรูปแบบของกระดาษทำการ (Spreadsheet) เพื่อใช้ในสถานประกอบทั่วไปและสถานประกอบการผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider)

ในการศึกษานั้น ผู้ทำการวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการขายและผลิตอะไหล่เครื่องจักร โดยจำแนกกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ ออกเป็นกระบวนการในคลังสินค้า การผลิต การขนส่ง การบริการลูกค้า การจัดหา การบรรจุภัณฑ์ การควบคุมคุณภาพ โลจิสติกส์ย้อนกลับ และการไร้เคิล โดยได้ทำการศึกษาและจำแนกแต่ละกระบวนการ

### 2.3.2 การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้า และโลจิสติกส์ย้อนกลับ

Brio and Dekker (2002) ได้นำเสนอบทความในเรื่องกรอบการจัดการภายในกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับ ในแง่มุมที่น่าสนใจ เช่น

- ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการคืนสินค้า ซึ่งประกอบไปด้วยการเรียกคืนสินค้าจากการผลิต (Manufacturing Return) การเรียกคืนจากการกระจายสินค้า (Distribution Return) การคืนสินค้าจากลูกค้า (Customer/User Return)
- กระบวนการหลักของการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ ประกอบไปด้วย 4 กระบวนการหลัก คือ
  1. การรวบรวมสินค้า
  2. การตรวจสอบ จำแนก และแบ่งกลุ่มสินค้า
  3. การปรับปรุงฟื้นฟู สภาพสินค้า
  4. การนำกลับมากระจายอีกครั้ง
- ลำดับการจัดการกิจกรรมปรับปรุงสภาพสินค้าที่รับคืนกลับเข้ามาแล้ว ซึ่งผู้ทำการศึกษาได้เสนอวิธีการออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ตามสภาพของสินค้าที่เรียกคืนกลับมาคือ

**กลุ่มที่ 1** เป็นกลุ่มที่ปรับสภาพสินค้าให้ดีขึ้นได้ (Recovery) ในกลุ่มนี้จะมีกิจกรรมไม่มากนัก เนื่องจากสินค้าที่คืนกลับมาที่มีสภาพดีเหมือนใหม่ จึงนำกลับไปกระจาย (Re-distribution) นำกลับไปใช้ (Re-use) และนำกลับขาย (Re-sale)

**กลุ่มที่ 2** เป็นสินค้าต้องผ่านการปรับปรุงสภาพ (Re-Process) จึงจะนำกลับไปใช้ประโยชน์ได้ กิจกรรมดังกล่าวประกอบไปด้วย การซ่อมแซม (Repair) การขัด/ทำความสะอาด (Refurbishing) กลับเข้าสู่กระบวนการผลิต (Re-manufacturing) การถอดบางชิ้นเพื่อทำประโยชน์ (Retrieval) การนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) การเผาทำลาย (Incineration) และการฝังกลบ (Landfill)



Verma and Vhatkar (2005) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมรายละเอียดของการจัดการรับคืนสินค้าและกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับ จากหนังสือและบทความหลายแห่ง นำมาสรุปเป็นกรอบอย่างชัดเจนถึงองค์ประกอบในกระบวนการในหลายมุมมอง โดยเริ่มตั้งแต่นิยามความหมายและประเด็นที่สรุปออกมาอย่างกระชับ คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการโลจิสติกส์ย้อนกลับ 4 กลุ่มคือ

1. การรวบรวมสินค้า (Collection) เป็นการรวบรวมสินค้าจากลูกค้ากลับมายังจุดตรวจสอบ คัดแยก และฟื้นฟูสภาพสินค้า
2. การตรวจสอบ คัดเลือก แบ่งกลุ่ม (Combined, Inspection, Selection, Sorting) ตามแผนการและระเบียบการฟื้นฟูสภาพ ตามสภาพและเงื่อนไขของสินค้าแต่ละประเภท
3. การนำกลับเข้ากระบวนการ และ การนำกลับไปใช้ประโยชน์ (Re-Process) ประกอบไปด้วยกิจกรรมหลายประเภทสำหรับการฟื้นฟูสภาพสินค้า ดังนี้

#### **การนำกลับเข้ากระบวนการ ประกอบไปด้วย**

- การซ่อมแซม (Repair)
- การขัดและทำความสะอาด (Refurbishing)
- การนำกลับเข้ากระบวนการผลิต/ถอดชิ้นส่วน (Remanufacturing / Retrievals)
- การนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle)
- การเผาทำลาย (Incineration)

#### **การนำกลับไปใช้ประโยชน์ ประกอบไปด้วย**

- การนำกลับไปใช้ (Re-use) สำหรับสินค้าหมดอายุการใช้งาน แต่ยังมีส่วนประกอบภายในที่ยังสามารถนำไปใช้ใหม่ได้
- การนำไปจำหน่าย (Re-sale) สำหรับสินค้าที่ไม่สามารถนำกลับมาจำหน่ายในช่องทางสินค้าปกติ แต่ยังมีมูลค่าเพียงพอที่จะนำไปจำหน่ายแบบลดราคา หรือในช่องทางตลาดมือสอง หรือตลาดรอง

**การนำกลับไปกระจาย (Redistribution)** สำหรับสินค้าที่มีสภาพสมบูรณ์เพียงพอ เมื่อผ่านกระบวนการฟื้นฟูสภาพแล้ว จะถูกนำกลับเข้าสู่กระบวนการกระจายสินค้าเช่นเดียวกับสินค้าใหม่ต่อไป

Soto, Gimenez and Lourenco (2005) นำเสนองานวิจัยในเรื่องการจัดการรับคืนสินค้าและการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ สำหรับธุรกิจสิ่งพิมพ์ในประเทศสเปน ซึ่งมีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 5 ของโลก โดยในงานวิจัยดังกล่าว ได้สำรวจข้อมูลจากบริษัทที่ประกอบกิจการในภาคอุตสาหกรรมนี้ 11 บริษัท และได้รายงานถึงปัญหาในการค่าใช้จ่ายต่อหน่วยที่สูงมากสำหรับการรับคืนหนังสือ เนื่องจากปริมาณที่เรียกกลับคืนมีน้อยกว่าปริมาณที่กระจายออกไป อีกทั้งการเรียกคืนสินค้า จะมีการดำเนินการเป็นครั้งๆไป ไม่สามารถรวมขนาดให้ใหญ่พอ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินการ นอกจากนี้ยังได้แสดงถึงกระบวนการในการจัดการรับคืนสินค้า โดยแบ่งเป็น 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การรับคืนสินค้ากลับ
2. การคืนเงิน / ชดเชย
3. การตรวจสอบและประเมินสภาพสินค้า
4. การทำลาย/กำจัดหนังสือ ที่ผ่านการรับรองทางกฎหมาย
5. การจำแนก และ แบ่งชนิดของหนังสือที่รับคืน
6. การฟื้นฟูสภาพหนังสือ
7. การจัดการหนังสือที่ผ่านกระบวนการฟื้นฟูสภาพแล้ว

ผลจากการวิจัยกลุ่มบริษัทตัวอย่างทั้ง 11 บริษัท พบว่ากลุ่มบริษัททั้งหมดมียอดการส่งหนังสือคืนสูงถึง 25.7 % โดยไม่มีฤดูกาลที่แน่นอน และปัญหาที่มีผลต่อประสิทธิภาพของบริษัทในกระบวนการรับคืนสินค้าก็คือ การแลกเปลี่ยนข่าวสารสนเทศ เนื่องจากผู้ประกอบการต่างๆ มีกิจกรรมที่ค่อนข้างแยกเป็นอิสระต่อกันทั้งผู้ผลิตและผู้ค้าปลีก ซึ่งนำมาสู่การมีระดับสินค้าคงคลังเกินความจำเป็นทั้งระบบซัพพลายเชน

และปรากฏว่าบริษัทตัวอย่างที่ทำการศึกษามากกว่า 80 % นำสินค้าที่รับคืนกลับเข้าคลังสินค้าโดยตรงก่อน จนทำให้เกิดปริมาณสินค้าล้นคลังสินค้า ในขณะที่สินค้าที่ไม่สามารถรับกลับเข้าสู่ช่องทางตามปกตินั้น บริษัทส่วนใหญ่เลือกที่จะทำลายหรือบริจาคมากกว่า และมี

เพียงส่วนน้อยที่นำไปจำหน่ายในตลาดมือสอง

Bernon, Cullen, Rowat (2004) นำเสนองานวิจัยในการบริหารจัดการรับคืนสินค้า จากธุรกิจค้าปลีกโดยนำเสนอประเด็นที่มีผลกระทบโดยตรงกับการรับคืนสินค้า และได้นำเสนอ การเปรียบเทียบกระบวนการจัดการระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก กับผู้ประกอบการอื่น ดังนี้

ตารางที่ 2.3 การเปรียบเทียบเปอร์เซ็นต์การรับคืนสินค้า ของผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกและอื่นๆ

กระบวนการจัดการสินค้าที่รับคืน	อุตสาหกรรม ค้าปลีก	อุตสาหกรรม อื่นๆ
1. ส่งกลับมายังศูนย์กลางการปฏิบัติงาน	29.2 %	17.7 %
2. นำกลับมาขายใหม่ตามสภาพ	21.4 %	23.5 %
3. นำกลับมาทำบรรจุภัณฑ์และขายในสภาพเหมือนใหม่	20.5 %	20.0 %
4. นำกลับมาเข้าสู่กระบวนการผลิต / ทำความสะอาด	19.9 %	26.7 %
5. จำหน่ายให้นายหน้าตัวแทน	16.8 %	10.1 %
6. นำไปจำหน่ายในช่องการขายสินค้าลดราคา	14.5 %	12.8 %
7. นำไปรีไซเคิล	14.1 %	22.3 %
8. ฝังกลับในดิน	13.6 %	23.8 %
9. บริจาค	10.6 %	11.8 %

อีกทั้งยังได้จำแนกรายละเอียดของหน่วยงานและ ผู้ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดการรับคืนสินค้าและการจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับดังนี้

ตารางที่ 2.4: ผู้ประกอบต่างๆ ที่มีส่วนร่วมในการจัดการรับคืนสินค้า และการโลจิสติกส์ย้อนกลับ

ผู้ส่งสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ที่ส่งคืน	ผู้รับสินค้า หรือผลิตภัณฑ์	ผู้รวบรวมและนำไปดำเนินการ
1. ผู้จัดหาสินค้า	1. ผู้จัดหาสินค้า	1. พ่อค้าคนกลางอิสระ
2. ผู้ผลิต	2. ผู้ผลิต	2. ผู้ให้บริการฟื้นฟูสภาพสินค้า
3. ผู้ค้าส่ง	3. ผู้ค้าส่ง	3. ผู้ให้บริการโลจิสติกส์ย้อนกลับ
4. ผู้ค้าปลีก	4. ผู้ค้าปลีก	4. หน่วยงานท้องถิ่นที่ดูแลของเสีย
5. ผู้บริโภค		5. องค์กรและเอกชนที่ดูแลการฟื้นฟูสภาพ

## บทที่ 3

### การสำรวจและรวบรวมข้อมูล

ในบทนี้จะกล่าวถึงรูปแบบและกระบวนการในการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยแจกแจงละเอียดในแต่ละกิจกรรม และจำแนกในต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการจัดการรับคืนสินค้า

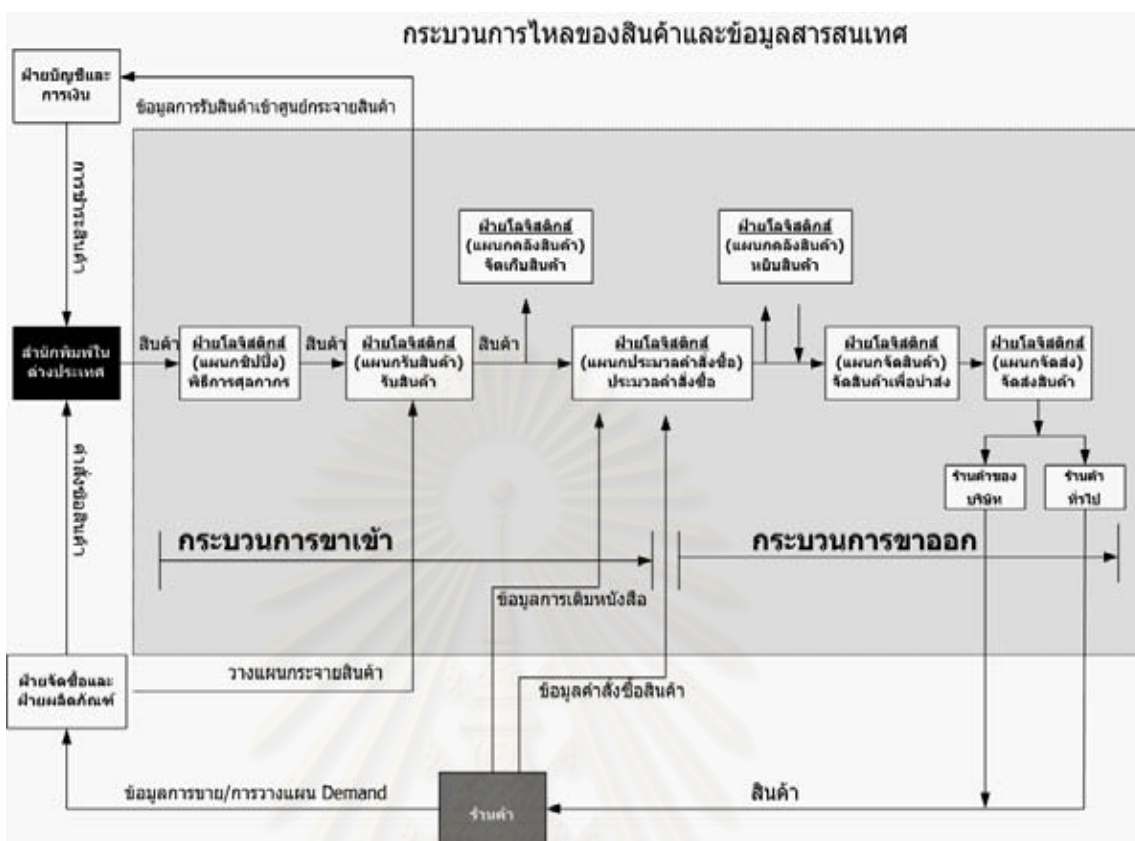
#### 3.1 กิจกรรมภายในกระบวนการของการจัดการรับคืนสินค้า

##### 3.1.1 รูปแบบการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง

บริษัทตัวอย่างที่ใช้เป็นกรณีศึกษา เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจนำเข้าสินค้าประเภทหนังสือ และสิ่งพิมพ์จากต่างประเทศ มาจำหน่ายแก่ผู้บริโภคและร้านค้าทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด โดยบริษัทตัวอย่างมีสำนักงานและศูนย์กระจายสินค้าตั้งในกรุงเทพ 1 แห่ง และมีศูนย์กระจายสินค้าน้อยในต่างจังหวัดขนาดเล็กอีก 4 แห่ง โดยแบ่งออกเป็นช่องทางจำหน่ายดังนี้

1. ร้านค้าที่บริษัทตัวอย่างเป็นเจ้าของเอง ซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพและต่างจังหวัด
2. ร้านค้าประเภทรับฝากวางสินค้า (Consignment) โดยเป็นร้านค้าที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพและต่างจังหวัด
3. ร้านค้าประเภทสั่งซื้อสินค้า (Firm Sales) แบบขายขาด โดยมีเงื่อนไขสามารถคืนหนังสือในกรณีที่มีการตีพิมพ์ใหม่ เนื่องจากการเปลี่ยนหรือเพิ่มเนื้อหาที่เป็นสาระสำคัญเข้าไปในหนังสือหนังสือทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด

โดยกระบวนการจัดการด้านโลจิสติกส์ของบริษัทตัวอย่าง สามารถสรุปได้ในรูปแบบแผนผังการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทั้งด้านการกระจายสินค้าไปยังร้านค้าต่างๆทั่วประเทศ และการไหลย้อนกลับของสินค้าเข้าสู่คลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง ดังตัวอย่างในรูปที่ 3.1



รูปที่ 3.1: กระบวนการรับและการกระจายสินค้าของบริษัทตัวอย่าง

ในการกระจายสินค้าจากบริษัทตัวอย่างซึ่งเป็นบริษัทผู้กระจายสินค้า (Distributor) ผ่านกระบวนการโลจิสติกส์ ไปยังจุดจำหน่ายที่เป็นช่องทางจำหน่ายต่างๆที่มีในกรุงเทพและต่างจังหวัด ซึ่งในธุรกิจการจำหน่ายและกระจายสินค้าประเภทสิ่งพิมพ์หรือหนังสือนั้น จะมีอีกกระบวนการหนึ่งที่มีขั้นตอนและลักษณะการไหลของสินค้าย้อนกลับกับการกระจายสินค้าซึ่งในปริมาณสูงมาก โดยจากการสำรวจข้อมูลในเบื้องต้นของผู้ทำการศึกษา พบว่าบริษัทตัวอย่างมีจำนวนหนังสือที่ไหลย้อนกลับมายังบริษัทตัวอย่างปีละ 10-20 % ของจำนวนหนังสือที่กระจายออกไปยังช่องทางจำหน่ายต่างๆ โดยสินค้าที่ถูกเรียกเก็บจากร้านค้าทั่วประเทศมีสาเหตุมาจากหลายประการคือ

1. สำนักพิมพ์ (Publisher) ร้องขอให้บริษัทตัวอย่างเรียกเก็บคืนหนังสือ ซึ่งมีสาเหตุมาจากหลายประเด็น แต่ที่เป็นมูลเหตุสำคัญ คือ มีการตีพิมพ์หนังสือเดิมขึ้นมาใหม่โดยมีการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาที่สำคัญ หรือ มีความผิดพลาดในการพิมพ์ เป็นต้น

2. บริษัทเป็นผู้เรียกเก็บจากร้านค้า เนื่องจากสาเหตุต่างๆ เช่น หนังสือถูกระงับการจำหน่าย มีการปรับยอดสินค้าในแต่ละช่องทางจำหน่าย เพื่อให้เกิดการระบายสินค้า หนังสือหมดอายุหรือร้านค้าถูกปิด
3. มีการโอนสินค้าระหว่างร้านค้า เป็นกรณีที่เกิดจากการวางแผนการจัดจำหน่าย ซึ่งฝ่ายขายหรือฝ่ายการตลาดจะเป็นผู้วิเคราะห์ และพิจารณาในการหมุนเวียนสินค้าระหว่างร้านค้าประเภทเดียวกัน และรวมไปถึงการหมุนเวียนสินค้าระหว่างช่องทางจำหน่ายเพื่อเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น
4. ร้านค้าส่งคืนกลับ เนื่องจากสินค้ามีความเสียหายระหว่างการขนส่ง หรือ สินค้ามีความเสียหายจากการผลิต หรือ เป็นการส่งสินค้าผิด เป็นต้น

กระบวนการไหลย้อนกลับของหนังสือ จากร้านค้าหรือช่องทางจำหน่ายต่างๆ ทั้งในเขตกรุงเทพและต่างจังหวัด มีลักษณะกิจกรรมหลักในภาพรวมคล้ายคลึงกัน แต่จะแตกต่างกันเฉพาะในการจัดการในการขนส่งและรับคืนสู่ศูนย์กระจายสินค้าเท่านั้น โดยความแตกต่างนั้นมีสาเหตุจากทำเลที่ตั้งของร้านค้าเป็นสำคัญดังนี้

- **ร้านค้าในเขต กรุงเทพ และปริมณฑล** เนื่องจากร้านค้าที่ทำเลดังกล่าว อยู่ใกล้ศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทตัวอย่าง ลักษณะของกระบวนการไปรับสินค้าคืน จะใช้รถตู้ของบริษัทเป็นหลัก โดยร้านต่างๆ จะได้รับแจ้งทางโทรสารจากฝ่ายขาย ให้เตรียมสินค้าที่จะถูกเรียกคืนกลับ ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย ไปทำการร่วมตรวจนับสินค้าที่จำหน่ายได้ และตรวจนับสินค้าที่จะส่งคืนกลับว่าอยู่ในเงื่อนไขและสภาพที่สามารถรับคืนได้ แล้วจึงบรรจุลงกล่อง เพื่อบรรทุกตู้ของบริษัทไปรับคืนตามรอบการส่ง
- **ร้านค้าในต่างจังหวัด** เนื่องจากเป็นร้านค้าที่อยู่ไกลจากศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทตัวอย่างที่อยู่ในกรุงเทพ กระบวนการรับสินค้าคืนจะใช้วิธีให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย ซึ่งมีรอบในการเข้านับสินค้าในร้านลูกค้า ซึ่งมีกระบวนการคล้ายคลึงกับร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล แต่แตกต่างกันในกระบวนการขนส่งที่ใช้บริการบริษัทรับจ้างขนส่งสินค้าจากภายนอกที่มีรอบการส่งสินค้าในทุกเดือน หรือบางครั้งจะทำการส่งกลับทางไปรษณีย์กลับมาที่ศูนย์กระจายสินค้าของบริษัทตัวอย่างต่อไป

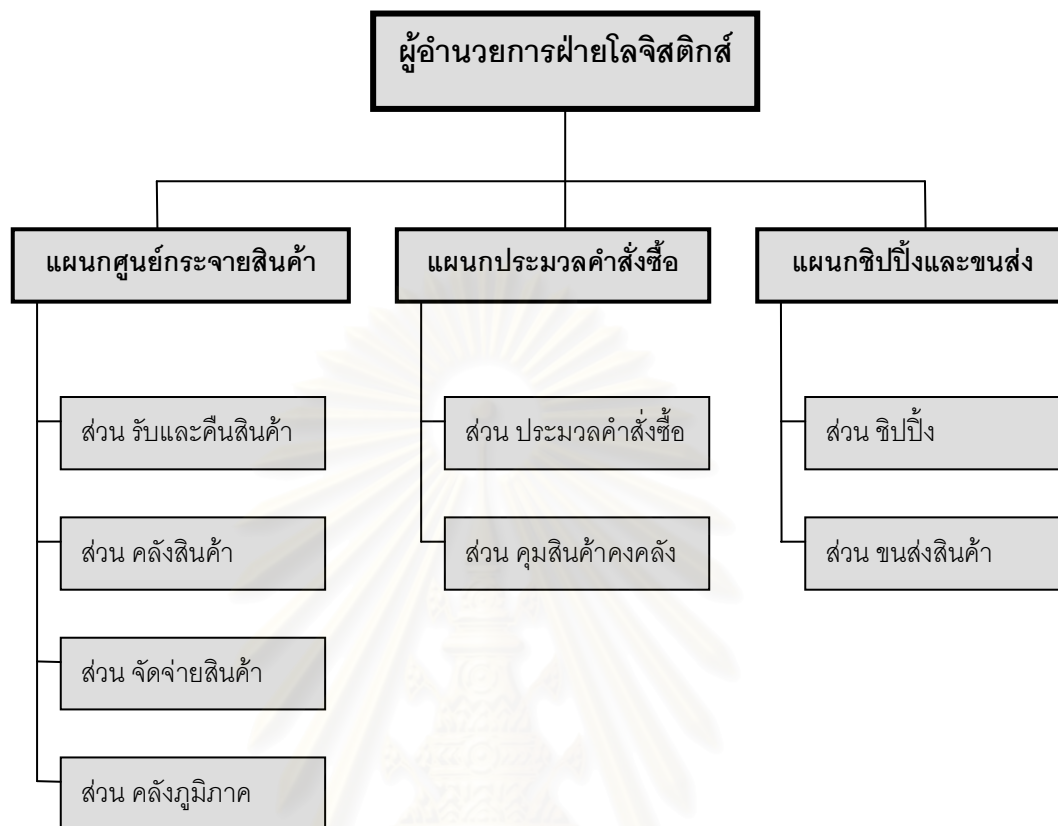
### 3.1.2 รูปแบบและเครือข่ายการขนส่งสินค้าระหว่างศูนย์กระจายสินค้าและร้านค้า

1. ใช้รถตู้ของบริษัท กระจายและรับคืนสินค้า โดยเป็นการกระจาย โอนย้าย และรับคืนสินค้าสำหรับร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล
2. ใช้บริการจากบริษัทขนส่งสินค้า โดยเป็นการให้บริการกระจาย และรับคืนสินค้าสำหรับร้านค้าในต่างจังหวัด โดยเป็นการรับส่ง ของบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง ส่งไปถึงร้านค้าโดยตรง
3. ใช้บริการทางไปรษณีย์ เนื่องจากการขนส่ง 2 รูปแบบแรก มีการกำหนดปริมาณสินค้าขั้นต่ำในการขนส่ง ดังนั้นการรับส่งสินค้าทางไปรษณีย์จึงเป็นทางเลือกอีกทางที่เหมาะสมสำหรับสินค้าที่มีปริมาณการส่งคืนไม่มาก (ไม่เต็มกล่อง) และยังเหมาะกับพื้นที่ที่บริษัทผู้ให้บริการขนส่งไม่สามารถให้บริการ

### 3.1.3 การวิเคราะห์กิจกรรมของพนักงานในฝ่ายโลจิสติกส์

กิจกรรมภายในการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง แม้จะมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายโลจิสติกส์ ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน เป็นต้น แต่หน่วยงานหลักที่เป็นศูนย์กลางในกระบวนการจัดการการรับคืนสินค้า ก็คือฝ่ายโลจิสติกส์ ซึ่งมากกว่า 80 % ของกิจกรรมทั้งหมดในกระบวนการจัดการรับคืนสินค้า จะอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของฝ่ายโลจิสติกส์ ดังนั้นผู้ทำการวิจัยจึงจะทำการวิเคราะห์กิจกรรมในหน่วยงานต่างๆภายในฝ่ายโลจิสติกส์เป็นสำคัญ โดยได้ทำการศึกษาในโครงสร้างและผังการทำงานภายในฝ่ายโลจิสติกส์ (Organization Chart / Unit) และการศึกษาในลักษณะงานของฝ่าย (Business Function) โดยจากการศึกษาจาก บริษัทตัวอย่าง พบว่ามีผังการจัดสายบังคับบัญชาดังนี้





รูปที่ 3.2 : แสดงแผนผังองค์กรภายในฝ่ายโลจิสติกส์ของบริษัทตัวอย่าง

จากการสำรวจภายในฝ่ายโลจิสติกส์ และไปลักษณะงาน (Job Function Unit) ของฝ่ายโลจิสติกส์ และหน่วยงานภายใน (Business Unit) ทั้งในระดับแผนก (Division) และในระดับย่อยลงไปอีกที่เรียกว่า ส่วนงาน (Section) โดยผู้ทำการวิจัยจะศึกษาเฉพาะในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้าเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามผู้ทำการศึกษาใคร่ขอสรุปภาพโดยรวมในการปฏิบัติงานภายในฝ่ายโลจิสติกส์ โดยสรุปได้ดังนี้

#### 1. แผนกศูนย์กระจายสินค้า

แผนกดังกล่าว มีหน้าที่หลักในการรับผิดชอบในส่วนของการเคลื่อนย้ายสินค้าภายในศูนย์กระจายสินค้าเป็นหลัก ดังนี้

- 1.1 การรับสินค้าเข้าคลังสินค้า ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น
  - 1.1.1 การรับสินค้าเข้าคลัง จากการนำเข้าจากสำนักพิมพ์ในต่างประเทศ และการรับสินค้าจากสำนักพิมพ์ในประเทศ
  - 1.1.2 การรับคืนสินค้าจากช่องทางการจำหน่ายต่างๆของบริษัท
  
- 1.2 การจัดเก็บและหยิบสินค้า แบ่งได้เป็น
  - 1.2.1 การจัดเก็บสินค้าเข้าชั้นวางสินค้า
  - 1.2.2 การเติมสินค้าอัตโนมัติแก่ร้านค้าของบริษัท
  - 1.2.3 การจัดสินค้าตามคำสั่งซื้อของร้านค้า/ลูกค้า
  - 1.2.4 การปรับสภาพและซ่อมแซมหนังสือที่รับคืนเข้าคลังสินค้า
  - 1.2.5 จัดเก็บสินค้ารอส่งคืนสำนักพิมพ์ รอทำลาย และสินค้าเสียหาย
  - 1.2.6 การเตรียมสินค้าในคลังสินค้าน้อยๆ เพื่อรอการส่งคืนสำนักพิมพ์ การนำไปทำลาย และการจำหน่ายออกเป็นซาก
  
- 1.3 การจัดและจ่ายสินค้า
  - 1.3.1 งานครอสส์ด็อกกิ้ง (Cross-Docking)
  - 1.3.2 การบรรจุภัณฑ์สินค้า
  - 1.3.3 การด้านตรวจสอบคุณภาพสินค้า
  
- 1.4 การคลังสินค้าในภูมิภาค
  - 1.4.1 กระจายสินค้าในภูมิภาคสำคัญ
  - 1.4.2 จัดเก็บสินค้ารอการกระจายในกรณีพิเศษ

## 2. แผนกประมวลคำสั่งซื้อ

แผนกดังกล่าว มีหน้าที่หลักในรับคำสั่งซื้อ และโอนย้ายสินค้า จากฝ่ายขายหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำเป็นเอกสารและข้อมูลในการส่งมอบสินค้า หรือโอนย้ายสินค้าไปยังร้านค้า หรือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดของงานหลักดังนี้

- 2.1 การรับคำสั่งซื้อจากฝ่ายขาย เพื่อนำจัดทำใบส่งสินค้า โดยแบ่งเป็น
  - 2.1.1 คำสั่งซื้อจากการขายสินค้าแก่ร้านค้า/ลูกค้า
  - 2.1.2 คำสั่งส่งสินค้าเพื่อฝากสินค้าแก่ร้านค้า
  - 2.1.3 ประมวลผลสรุปยอดขาย ยอดรับฝาก และยอดสินค้าคงคลัง
- 2.2 การประมวลคำสั่งเรียกคืนสินค้า
  - 2.2.1 ประมวลคำสั่งเรียกคืนสินค้า เพื่อจัดส่งให้ร้านค้า
  - 2.2.2 จัดทำเอกสารรับคืนสินค้า และ เอกสารลดหนี้
  - 2.2.3 ดำเนินการจัดทำเอกสารส่งคืนสำนักพิมพ์ (Return To Vendor)
- 2.3 ควบคุมการโอนย้ายสินค้า ในระบบฐานข้อมูล
- 2.4 จัดทำใบกำกับการส่งสินค้า สำหรับร้านค้าทั่วประเทศรับฝากสินค้า และ  
ประเภทขยายขาด เพื่อส่งมอบให้แก่แผนกขนส่ง

### 3. **แผนกชิปปิ้งและขนส่ง**

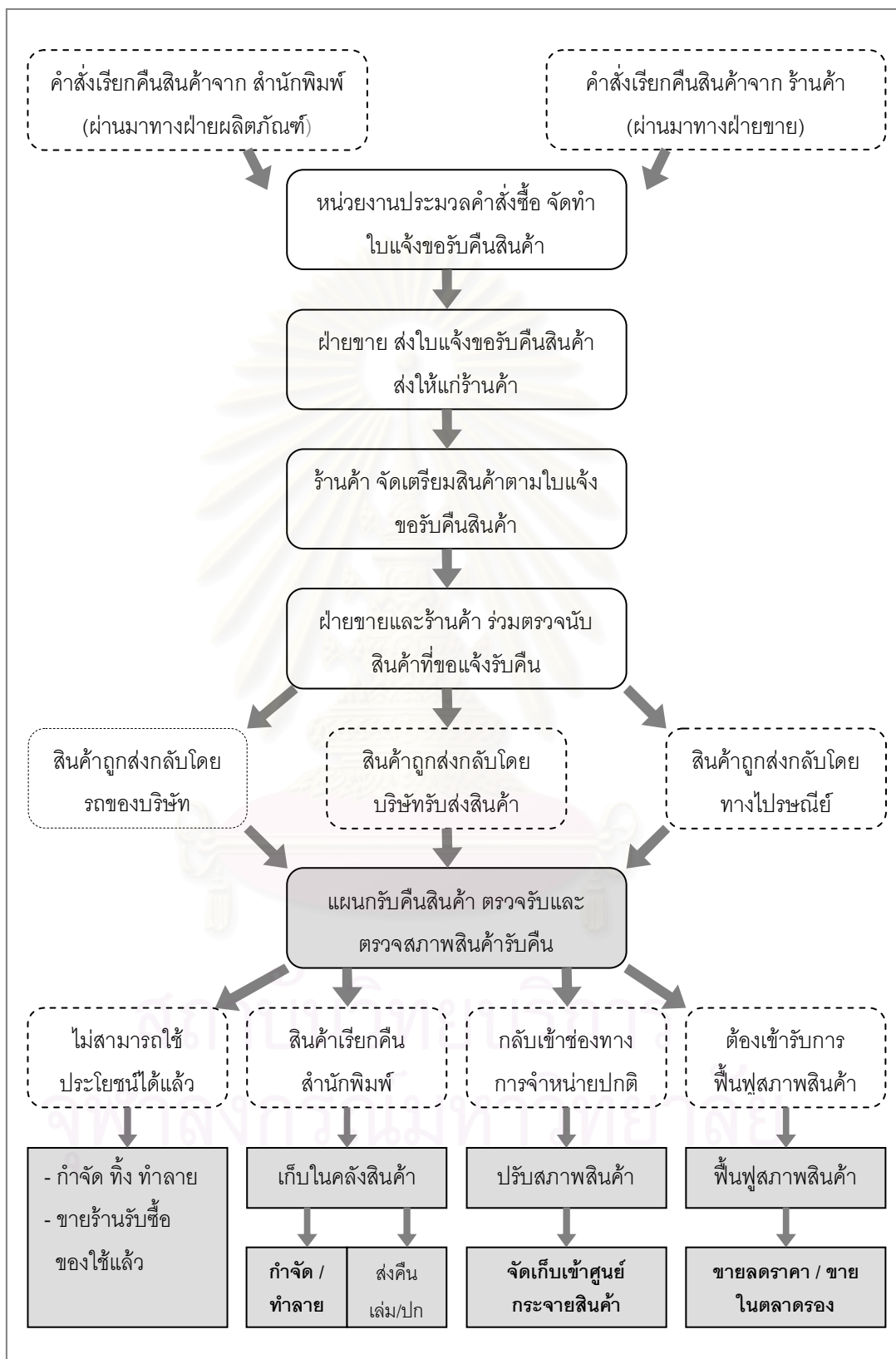
แผนกดังกล่าวมีหน้าที่หลักในการนำสินค้าเข้า และออกจากคลังสินค้า โดยมีลักษณะงานดังนี้

- 3.1 ดำเนินพิธีศุลกากรขาเข้า เพื่อนำสินค้าจากต่างประเทศทั้งทางอากาศ และทางทะเล เข้ามายังคลังสินค้าของบริษัท
- 3.2 ขนส่งสินค้าระหว่างคลังสินค้า และ ร้านค้า
  - 3.2.1 รับมอบสินค้าจากคลังสินค้าไปยังร้านค้าต่างๆในกรุงเทพฯ
  - 3.2.2 รับคำสั่งเพื่อไปรับคืนสินค้าจากร้านค้าในพื้นที่กรุงเทพฯ
  - 3.2.3 จัดเตรียมเอกสาร เพื่อส่งมอบแก่บริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้า สำหรับสินค้าที่ต้องส่งในต่างจังหวัด

จากการศึกษาในลักษณะงานภายในฝ่ายโลจิสติกส์ซึ่งมี 3 แผนกหลักภายในฝ่าย จะเห็นได้ว่ามีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้าทั้งสิ้น ซึ่งพอสรุปได้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 : แสดงลักษณะงานภายในแผนกย่อย ในฝ่ายโลจิสติกส์ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการรับคืนสินค้า

แผนกภายใน ฝ่ายโลจิสติกส์	ลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า
1. แผนกศูนย์กระจายสินค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การรับคืนสินค้าจากช่องทางการจำหน่ายต่างๆของบริษัท</li> <li>● การปรับปรุงภาพและซ่อมแซมหนังสือที่รับคืนเข้าคลังสินค้า</li> <li>● จัดเก็บสินค้ารอส่งคืนสำนักพิมพ์ รอทำลาย สินค้าเสียหาย</li> <li>● เตรียมสินค้าในคลังสินค้าย่อย เพื่อรอการส่งคืนสำนักพิมพ์ การนำไปทำลาย และการจำหน่ายออกเป็นซาก</li> </ul>
2. แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประมวลคำสั่งเรียกคืนสินค้า เพื่อจัดส่งให้ร้านค้า</li> <li>● จัดทำเอกสารรับคืนสินค้า และ เอกสารลดหนี้</li> <li>● ดำเนินการจัดทำเอกสารส่งคืนสำนักพิมพ์ (Return To Vendor)</li> </ul>
3. แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	<ul style="list-style-type: none"> <li>● รับคำสั่งเพื่อไปรับคืนสินค้าจากร้านค้าในพื้นที่กรุงเทพ</li> </ul>



รูปที่ 3.3 : ขั้นตอนในการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง

## ขั้นตอนการจัดการรับคืนสินค้าเริ่มต้นจาก

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ทำการประมวลผลเพื่อสรุปรายชื่อหนังสือที่ต้องการเรียกคืนจากร้านค้าต่างๆ โดยมีที่มาจาก 2 หน่วยงานหลักคือ
  - ฝ่ายขายแจ้งมายังฝ่ายผลิตภัณฑ์ ในการขอหมุนเวียนหนังสือจากร้านค้าที่มีสถิติการจำหน่ายไม่ดี
  - ฝ่ายผลิตภัณฑ์ดำเนินการเองสำหรับในกรณีต้องการเรียกหนังสือคืนจากร้านค้า เนื่องจากได้รับหนังสือที่พิมพ์ขึ้นใหม่ซึ่งจำเป็นต้องเรียกหนังสือเดิมที่มีหนังสือที่ปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่

โดยในการประมวลผลในครั้งนี้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตภัณฑ์ จะดำเนินการโดยใช้ระบบฐานข้อมูลของบริษัทที่มีอยู่ เพื่อสรุปว่าหนังสือรายชื่อต่างๆที่ต้องการเรียกคืนนั้น อยู่ในร้านค้าใด หรือช่องทางจำหน่ายใดบ้าง เพื่อจำแนกและส่งข้อมูลดังกล่าว ให้แก่แผนกประมวลคำสั่งซื้อ (ฝ่ายโลจิสติกส์) ต่อไป

2. แผนกประมวลคำสั่งซื้อ รับข้อมูลจากฝ่ายผลิตภัณฑ์ (ในกรณีเรียกคืนสินค้าจากร้านค้า เพื่อส่งคืนสำนักพิมพ์) และจากฝ่ายขาย (ในกรณีที่ต้องการหมุนเวียนหรือเรียกเก็บหนังสือ) เพื่อนำมาประมวลผลในระบบฐานข้อมูล ให้ได้เป็นเอกสารที่เรียกว่า ใบเรียกคืนสินค้า โดยประมวลผลสรุปเป็นรายชื่อในแต่ละร้านค้าว่ามีรายการหนังสือใดบ้างที่จะถูกเรียกคืน เพื่อส่งให้แก่เจ้าหน้าที่ขาย หรืออาจจะส่งเป็น โทรสารแก่ร้านค้าโดยตรงต่อไป
3. การดำเนินการเรียกเก็บสินค้าจากร้านค้าในกรุงเทพฯ

3.1 กรณีร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง เมื่อได้รับคำสั่งเรียกคืนสินค้าจากบริษัท จะดำเนินคัดแยกหนังสือ บรรจุสินค้าลงกล่อง และนัดหมายกับเจ้าหน้าที่แผนกขนส่งให้มารับสินค้าตามวันเวลาที่กำหนด แต่เนื่องจากบริษัทตัวอย่างมีกระบวนการที่เรียกว่าการเติมสินค้าอัตโนมัติ (Auto-Replenishment) ซึ่งมีรอบการส่งสินค้าอัตโนมัติทุกวันกับร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง ดังนั้นการไปรับสินค้าคืนจากร้านค้า ไม่ว่าจะกรณีเรียกคืนสินค้าจากฝ่ายผลิตภัณฑ์เพื่อส่งคืนสำนักพิมพ์ หรือมาจากฝ่ายขายเพื่อการหมุนเวียน

สินค้าระหว่างร้านค้าในบริษัท โดยบริษัทจะดำเนินการขนส่งกลับมายังคลังสินค้าโดยรถส่งสินค้าของบริษัท ในลักษณะของการไปส่งสินค้าแก่ร้านค้าและนำสินค้าที่ถูกรื้อเรียกคืนกลับมาด้วย

3.2 กรณีที่เป็นร้านค้าที่เป็นลูกค้าประเภทรับฝากขายหรือสั่งซื้อ จะมีขั้นตอนการดำเนินการคล้ายคลึงกับร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง แต่เนื่องจากช่องทางการจำหน่ายในลักษณะนี้ จะไม่มีกระบวนการเติมสินค้าอัตโนมัติในระดับรายวัน แต่จะมีกระบวนการส่งสินค้าตามใบคำสั่งซื้อ ซึ่งมีรอบการส่งเติมสินค้า (กรณีเป็นร้านค้าประเภทรับฝากวางสินค้า) และรอบการสั่งซื้อสินค้า (กรณีเป็นร้านค้าประเภทสั่งซื้อ) ซึ่งเจ้าหน้าที่ขายที่ดูแลจะเป็นผู้ประสานงานในการติดตามเรียกคืนหนังสือ โดยจะมีรอบการเข้าตรวจนับสินค้าเป็นรายเดือนอยู่แล้ว ดังนั้นเจ้าหน้าที่ขายจะเป็นผู้เข้าตรวจนับสินค้าเพื่อดำเนินการเรียกชำระเงินจากร้านค้า ไปพร้อมๆ กับการคัดแยกสินค้าที่ต้องการเรียกคืนหรือต้องการหมุนเวียนกลับมาไปพร้อมกัน และเมื่อดำเนินการคัดแยกแล้วจะแจ้งมายังแผนกขนส่ง เพื่อกำหนดวันที่จะมารับคืนสินค้าจากร้านค้า ซึ่งส่วนใหญ่แผนกขนส่งจะเข้าไปรับคืนสินค้าจากร้านค้าต่างๆ โดยเป็นการไปส่งหรือเติมสินค้าในรอบใหม่และนำกลับมาด้วยในรอบนั้นๆ

4. การดำเนินการเรียกเก็บสินค้าจากร้านค้าในต่างจังหวัด จะมีลักษณะคล้ายกับในกรณีที่เป็นร้านค้าที่เป็นลูกค้าประเภทรับฝากขายหรือสั่งซื้อ แต่เนื่องจากเป็นร้านค้าในต่างจังหวัด จึงมีความแตกต่างกันในเรื่องของรอบการเข้าตรวจนับสินค้าและรูปแบบการขนส่งคืนสินค้า ดังนี้

4.1 รอบการตรวจนับสินค้า และเรียกเก็บสินค้าจากร้านค้าต่างจังหวัดจะมีรอบการตรวจนับตั้งแต่ 1 เดือน 2 เดือน และ 3 เดือนตามลำดับโดยรอบระยะเวลาที่เข้าตรวจนับจะขึ้นกับทำเลของร้านค้าในแต่ละเขต

4.2 การขนส่งสินค้าคืนมายังคลังสินค้าในกรุงเทพฯ ส่วนใหญ่จะเป็นการส่งกลับในลักษณะคล้ายคลึงกับร้านค้าในกรุงเทพฯ แต่เนื่องจากการขนส่งสินค้าในต่างจังหวัด บริษัทตัวอย่างใช้บริการจากบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง ดังนั้นบริษัทตัวอย่างจึงใช้แนวการรับคืนสินค้าคืนในต่างจังหวัด

เช่นเดียวกับดำเนินการกับร้านค้าในกรุงเทพ โดยในการส่งสินค้าไปยังร้านค้าในต่างจังหวัดซึ่งจะมีรอบการส่งสินค้า 1 เดือน 2 เดือนและ 3 เดือน ซึ่งรอบการเรียกคืนสินค้ากลับ จะเป็นการไปรับคืนเมื่อมีการไปส่งสินค้าไปถึงร้านค้านั้นเอง

5. เมื่อสินค้าถูกส่งกลับมาถึงคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง สินค้าจะถูกส่งมอบให้แก่หน่วยงานรับคืนสินค้า (Reverse Sub-Section) ในแผนกรับสินค้าเข้าคลังสินค้า (Receiving Section) เพื่อทำการตรวจนับสินค้าที่รับคืนกลับเข้าคลัง โดยจะทำการตรวจนับทั้งจำนวนและสภาพสินค้าตามเกณฑ์การรับคืนสินค้า ก่อนทำการบันทึกเข้าระบบฐานข้อมูลของบริษัทเพื่อจัดทำเป็นเอกสารรับสินค้าเข้าคลังสินค้า (Goods Return Note หรือ GRN) โดยเอกสารและข้อมูลจะถูกส่งไปยังแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ ส่วนสินค้าที่รับคืนจะถูกส่งมอบให้แก่หน่วยงานอื่นเพื่อนำไปดำเนินการในขั้นตอนอื่นต่อไป
6. แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ เมื่อได้รับเอกสารรับคืนสินค้าเข้าคลังสินค้า หรือ GRN จะนำเอกสารและข้อมูลที่รับจากหน่วยงานรับคืนสินค้า ไปทำการประมวลผลเพื่อ
  - 6.1 เพื่อปรับปรุงยอดสินค้าคงคลังในระบบฐานข้อมูล ในกรณีเป็นร้านค้ารับฝากวางสินค้า
  - 6.2 เพื่อนำไปจัดทำเอกสารใบลดหนี้ ในกรณีที่เป็นการรับคืนสินค้าที่สั่งซื้อสินค้าหรือร้านค้าที่บริษัทขายขาดให้
7. หนังสือที่รับคืนเข้าคลังสินค้าจะถูกจำแนกออกเป็นประเภท เพื่อส่งมอบให้หน่วยงานอื่นๆในคลังสินค้าแต่ละหน่วยงานจะรับเข้าดำเนินการตามกลุ่มลักษณะ หรือประเภทของหนังสือดังนี้
  - 7.1 หนังสือหมุนเวียน จะถูกส่งไปทำการปรับปรุงสภาพ หรือ ซ่อมแซมให้หนังสือมีสภาพสมบูรณ์เพียงพอ สำหรับการนำกลับไปจำหน่ายในช่องทางจำหน่ายเดิม หรือช่องทางจำหน่ายอื่นต่อไป โดยมีทั้งนำกลับไปเก็บเข้าชั้นวางสินค้าในคลังสินค้า หรืออาจจะกระจายออกไปทันทีที่ดำเนินการปรับสภาพเสร็จสิ้น



7.2 หนังสือเรียกคืนจากสำนักพิมพ์ หนังสือประเภทนี้มีลักษณะการดำเนินการสองลักษณะคือ

- หนังสือที่ต้องส่งตัวเล่มคืนไปยังสำนักพิมพ์ ซึ่งหนังสือประเภทนี้จะต้องได้รับการปรับสภาพให้สมบูรณ์ เช่นเดียวกันโดยภายหลังจากดำเนินการปรับสภาพเสร็จสิ้น จะนำหนังสือไปแยกเก็บในคลังสินค้า เพื่อรอการนัดหมายเพื่อส่งคืนไปยังสำนักพิมพ์ต่อไป
- หนังสือคืนสำนักพิมพ์ที่ส่งคืนเฉพาะปกหรือดำเนินการทำลาย โดยหนังสือประเภทนี้ จะไม่ได้รับการปรับสภาพ โดยจะทำการคัดแยกกล่องและส่งไปเก็บในคลังสินค้าย่อยสำหรับรอบการทำลายต่อไป

8. การเตรียมสินค้าภายในคลังสินค้าย่อย โดยมีลักษณะการจัดเตรียมเพื่อนำออกไปเพื่อวัตถุประสงค์ต่างกัันดังนี้

8.1 การเตรียมสินค้า เพื่อการส่งกลับไปยังสำนักพิมพ์ทั้งในและต่างประเทศ โดยมีการเตรียมการสองลักษณะคือ

- ส่งคืนตัวเล่มกลับไปยังสำนักพิมพ์ โดยเป็นการส่งมอบต่อให้แก่แผนกชิปปิ้งเพื่อไปดำเนินการพิธีการทางศุลกากรสำหรับสำนักพิมพ์ในต่างประเทศ และส่งมอบให้แก่แผนกขนส่ง สำหรับสำนักพิมพ์ในประเทศ
- การเตรียมการส่งคืนสำนักพิมพ์ในต่างประเทศ ด้วยการตัดปกหนังสือและส่งคืนแก่ฝ่ายจัดซื้อ เพื่อส่งคืนไปยังสำนักพิมพ์ในต่างประเทศ โดยใช้บริการจากบริษัทจัดส่งพัสดุไปต่างประเทศ

8.2 การเตรียมสินค้า เพื่อส่งมอบให้แก่ผู้บริการรับทำลายหนังสือ เนื่องจากการเรียกคืนหนังสือจากสำนักพิมพ์ในต่างจังหวัด จะมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งกลับสูงมาก ซึ่งไม่คุ้มค่าแก่สำนักพิมพ์ จึงได้มีการปรับเปลี่ยน

ให้เป็นการอนุญาตให้บริษัทตัวอย่างทำการทำลายภายใต้การดำเนินการโดยนิติบุคคลจากภายนอก และจัดทำเป็นหลักฐานส่งให้ แก่สำนักพิมพ์ ในภายหลังต่อไป

8.3 เตรียมหนังสือรับคืน เพื่อบริษัทตัวอย่างออกจากรายการ โดยเป็นการส่งมอบให้แก่ผู้ประกอบการจำหน่ายหนังสือในตลาดรอง หรือตลาดหนังสือเก่า หรือขายเป็นซากต่อไป

9. เจ้าหน้าที่ประจำคลังสินค้าย่อย ดำเนินการจัดทำข้อมูล และรวบรวมเอกสารที่ดำเนินการในขั้นตอนที่ 7 และขั้นตอนที่ 8 เพื่อส่งมอบต่อให้แก่แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ เพื่อบันทึกลงในระบบฐานข้อมูลของบริษัทตัวอย่าง และกระจายเอกสารไปยังฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

จากขั้นตอนการรับสินค้าทั้ง 9 ขั้นตอนข้างต้น ผู้ทำการศึกษาจะนำไปใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรม เพื่อสรุปเป็นศูนย์กิจกรรมในบทต่อไป (บทที่ 4 ในหัวข้อ 4.2)

### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลต้นทุนทรัพยากรในการรับคืนสินค้า

เป็นขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการจัดการรับคืนสินค้าในบริษัทตัวอย่าง โดยเป็นการรวบรวมจากรายการค่าใช้จ่ายระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2549 แบ่งเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นกับ 3 หน่วยงานของบริษัทตัวอย่างที่เกี่ยวข้องโดยตรงอันได้แก่ฝ่ายโลจิสติกส์ ฝ่ายผลิตภัณฑ์ และฝ่ายขาย ซึ่งสรุปได้ตามประเภทของต้นทุนทรัพยากรได้ดังนี้ (รายละเอียดในขั้นตอนการประเมินและจำแนกต้นทุนทรัพยากรในแต่ละหมวด อยู่ในภาคผนวก ก)

#### 3.2.1 ต้นทุนทรัพยากร: รายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน/การติดต่อสื่อสาร

ต้นทุนรายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงานและการสื่อสาร เป็นต้นทุนค่าที่ได้รวบรวมจากรายการในระบบบัญชีแยกประเภท โดยรวบรวมจากรายการเบิกจ่ายและสั่งซื้อวัสดุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้จะมีการแบ่งสัดส่วนโดยแยก

มูลค่าที่เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการรับคืนสินค้าเท่านั้นโดยสรุปได้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 : แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงานและการสื่อสาร  
จำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการรับคืนสินค้า

ลำดับ	ฝ่าย / แผนก	ต้นทุนวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน และการสื่อสาร (บาท)
1	<b>ฝ่ายโลจิสติกส์</b>	
	- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	86,256
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า	48,687
	- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	115
2	<b>ฝ่ายผลิตภัณฑ์</b>	6,419
3	<b>ฝ่ายขาย</b>	5,583
	<b>รวมทั้ง 3 ฝ่าย</b>	<b>147,060</b>

(หมายเหตุ : รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้าที 114)

### 3.2.2 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าจ้าง/เงินเดือนพนักงาน

ต้นทุนตามรายการค่าจ้างและเงินเดือนพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้า ประกอบไปด้วยต้นทุนจากหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย โดยผู้ทำการวิจัยรวบรวมข้อมูลจาก ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีข้อจำกัดในการให้ข้อมูลในระดับรายบุคคล โดยจะเป็นข้อมูลในระดับรายกลุ่ม ซึ่งทำให้การรวบรวมข้อมูลดังกล่าว อาจจะมีคลาดเคลื่อนไปบ้าง

#### 1. ฝ่ายโลจิสติกส์ ประกอบไปด้วย 3 หน่วยย่อย ดังนี้

1.1 **แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ** ในแผนกดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงาน ภายในแผนก ในลักษณะกระจายงานให้แก่ทุกคน ตามช่องทางทางกรจำหน่ายของ

บริษัทตัวอย่าง จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกดังกล่าว ประเมินได้ว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า คิดเป็นสัดส่วน 15 % ของกิจกรรมทั้งหมด โดยเป็นการประเมินจากปริมาณเอกสารที่หน่วยงานนี้เป็นจัดทำขึ้น

**1.2 แผนกศูนย์กระจายสินค้า** ในแผนกดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงานภายในแผนกที่กำหนดความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล และทีมงานในหน่วยงานย่อย

**1.3 แผนกชิปปิ้งและขนส่ง** ในแผนกดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงานภายในแผนก ในลักษณะกระจายงานไปในทุกคน โดยในรวบรวมต้นทุนในแผนกจะตัดต้นทุนของพนักงานที่รับผิดชอบในงานชิปปิ้ง เนื่องจากพนักงานดังกล่าวไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการรับสินค้าแต่อย่างใด

นอกจากนี้ จากการรวบรวมตัวเลขของจำนวนกล่องสินค้าที่ส่งไปยังร้านค้า และรับคืนกลับมา ในช่วงเดือนมกราคม-ตุลาคม พ.ศ. 2549 โดยในการขนส่งสินค้าในแต่ละกล่อง จะบรรจุหนังสือ 25-40 เล่ม ซึ่งจากการบันทึกภายในแผนกพบว่าปริมาณการขนส่งทั้งสิ้น 29,403 กล่อง โดยแบ่งเป็นจำนวนกล่องที่ไปส่งยังร้านค้า 22,300 กล่อง และเป็นจำนวนสินค้าที่ไปรับคืนกลับจำนวน 7,103 กล่องหรือคิดเป็น 24% ของจำนวนสินค้าส่งคืนทั้งหมดซึ่งสัดส่วนดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์สำหรับการปันส่วนค่าใช้จ่ายภายในแผนกชิปปิ้งและขนส่ง เพื่อประเมินเป็นต้นทุนการรับคืนสินค้าต่อไป

2. **ฝ่ายผลิตภัณฑ์** ในฝ่ายดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงานภายในฝ่าย ในลักษณะกระจายงานไปในทุกคนในฝ่าย ตามประเภทของหนังสือที่กำหนด ซึ่งแบ่งเป็นหมวดถึง 17 หมวด โดยจากการสัมภาษณ์กับผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์ พบว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า คิดเป็นระยะเวลาเปรียบเทียบกับเวลาในการปฏิบัติทั้งหมด เป็น 15 % ของเวลาในการของพนักงานภายในฝ่ายผลิตภัณฑ์
3. **ฝ่ายขาย** ในฝ่ายดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงานภายในฝ่าย แบ่งบุคลากรเป็นพนักงานขายในเขตกรุงเทพฯ จำนวน 3 คน และพนักงานในต่างจังหวัด จำนวน 6 คน จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายดังกล่าวประเมินได้ว่ากิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

กับการรับคืนสินค้า คิดเป็น 10 % ของกิจกรรมทั้งหมดของเวลาในปฏิบัติงาน  
ของพนักงานขายทั้งหมด

ตารางที่ 3.3 : แสดงรายละเอียดต้นทุนเงินเดือน/ค่าจ้างจำแนกตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ฝ่าย / แผนก	ต้นทุนเงินเดือน และค่าจ้าง (บาท)
1	<b>ฝ่ายโลจิสติกส์</b> - แผนกประมวลคำสั่งซื้อ - แผนกศูนย์กระจายสินค้า - แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	162,360 646,800 302,540
2	<b>ฝ่ายผลิตภัณฑ์</b>	580,140
3	<b>ฝ่ายขาย</b>	321,420
	<b>รวมทั้ง 3 ฝ่าย</b>	<b>2,013,260</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้า 115 - 118)

### 3.2.3 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์และสิ่งปลูกสร้าง

การรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการสำรวจทรัพย์สินและอุปกรณ์ในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง  
สินทรัพย์ของบริษัทตัวอย่างในแต่ละปี จะมีการประเมินออกเป็นค่าเสื่อมราคาเฉลี่ยเป็น  
รายเดือน โดยผู้ทำการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากทะเบียนทรัพย์สินของบริษัทตัวอย่าง  
ดังสามารถจำแนกรายละเอียดออกเป็นประเภทได้ดังนี้

1. แผนกประมวลคำสั่งซื้อ
2. แผนกศูนย์กระจายสินค้า
3. แผนกชิปปิ้งและขนส่ง

4. ฝ่ายผลิตภัณฑ์
5. ฝ่ายขาย
6. ระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง
7. อาคารและสิ่งปลูกสร้างส่วนกลาง

ตารางที่ 3.4 : แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินจำแนกตามหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการรับคืนสินค้า

ลำดับ	ฝ่าย / แผนก / หน่วยงาน	ต้นทุนค่าเสื่อมราคา ทรัพย์สิน (บาท)
1	<b>ฝ่ายโลจิสติกส์</b>	
	- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	17,220
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า	76,610
	- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	201,650
2	<b>ฝ่ายผลิตภัณฑ์</b>	27,910
3	<b>ฝ่ายขาย</b>	6,500
4	<b>ระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง</b>	143,680
5	<b>อาคารและสิ่งปลูกสร้างส่วนกลาง</b>	45,250
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>518,820</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้า 118 - 125)

### 3.2.4 ต้นทุนทรัพย์สิน: ค่าเช่าที่ดินและอาคาร

ในการประเมินต้นทุนประเภทนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากรายการเช่าที่ดินและอาคาร เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานการจัดการรับคืนสินค้า โดยใช้เกณฑ์ จำนวนพื้นที่ในการปฏิบัติงานเป็น

เกณฑ์ในการปันส่วน ซึ่งสามารถสรุปได้ในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 : แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง จำแนกตามประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลำดับ	ประเภทค่าใช้จ่าย	ต้นทุนเช่าที่ดินและ สิ่งปลูกสร้าง (บาท)
1	<b>ค่าเช่าที่ดิน</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานรับคืนสินค้า	22,472
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานปรับสภาพสินค้า	30,139
2	<b>ค่าเช่าอาคารสำนักงาน</b>	
	- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	14,850
	- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	20,520
	- ฝ่ายผลิตภัณฑ์	80,325
	- ฝ่ายขาย	26,550
3	<b>อาคารพาณิชย์ (คลังสินค้าย่อยสำหรับ สินค้ารับคืน)</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า	
	- ส่วนการเก็บรักษาและจัดเตรียมสินค้ารับคืน	100,000
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>294,856</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้า 125 - 126)

### 3.2.5 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าเบี้ยประกันภัย

ในการประเมินต้นทุนประเภทนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากรายการเบี้ยประกันภัยในตัว

อาคารสำนักงานคลังสินค้า เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้า โดยใช้เกณฑ์ขนาดพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการปันส่วน แต่ทั้งนี้ยกเว้นเบี้ยประกันภัยสำหรับรถยนต์ เนื่องจากค่าใช้จ่ายดังกล่าว จัดรวมในต้นทุนในการขนส่ง ซึ่งสามารถสรุปได้ในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 : แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการเบี้ยประกันภัย จำแนกตามประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลำดับ	ประเภทค่าใช้จ่าย	ต้นทุนเป็นประกันภัย ทรัพย์สิน (บาท)
1	<b>ค่าเบี้ยประกันภัย สำหรับคลังสินค้า</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานรับคืนสินค้า	8,483
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานปรับสภาพสินค้า	11,377
2	<b>ค่าเบี้ยประกันภัย อาคารสำนักงาน</b>	
	- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	195
	- แผนกชิปปีงและขนส่ง	269
	- ฝ่ายผลิตภัณฑ์	1,053
	- ฝ่ายขาย	348
3	<b>ค่าเบี้ยประกันภัยอาคารพาณิชย์ (คลังสินค้าย่อย สำหรับ สินค้ารับคืน)</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า	12,223
	- ส่วนการเก็บรักษาและจัดเตรียมสินค้ารับคืน	
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>33,948</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้าที 126 - 128)

### 3.2.6 ต้นทุนทรัพยากร: ภาษีโรงเรือน

ในการประเมินต้นทุนประเภทนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากรายการภาษีโรงเรือนสำหรับ



อาคาร สำนักงาน คลังสินค้า เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในการจัดการรับคืนสินค้า โดยใช้เกณฑ์จำนวนพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการปันส่วน ซึ่งสามารถสรุปในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7: แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการภาษีโรงเรือน จำแนกตามประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลำดับ	ประเภทค่าใช้จ่าย	ต้นทุนค่า ภาษีโรงเรือน (บาท)
1	<b>ค่าภาษีโรงเรือน สำหรับคลังสินค้า</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานรับคืนสินค้า	3,153
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานปรับสภาพสินค้า	5,073
2	<b>ค่าภาษีโรงเรือน อาคารสำนักงาน</b>	
	- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	475
	- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	622
	- ฝ่ายผลิตภัณฑ์	2,570
	- ฝ่ายขาย	850
3	<b>ค่าภาษีโรงเรือน อาคารพาณิชย์ (คลังสินค้าย่อย สำหรับ สินค้ารับคืน)</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า	17,544
	- ส่วนการเก็บรักษาและจัดเตรียมสินค้ายอมรับคืน	
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>29,442</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้า 128 - 129)

### 3.2.7 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าน้ำประปา

ในการประเมินต้นทุนประเภทนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากรายการค่าน้ำประปาสำหรับอาคารสำนักงาน คลังสินค้า เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในการจัดการรับคืนสินค้า โดยใช้เกณฑ์จำนวนพนักงานเป็นเกณฑ์ในการปันส่วน ยกเว้นฝ่ายขายที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ประจำในสำนักงาน จึง

ไม่ได้ทำการประเมินไว้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปได้ในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 : แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการค่าน้ำประปา จำแนกตามประเภท และ  
หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลำดับ	ประเภทค่าใช้จ่าย	ต้นทุน ค่าน้ำประปา (บาท)
1	<b>ค่าน้ำประปา สำหรับคลังสินค้า</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานรับคืนสินค้า	2,418
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานปรับสภาพสินค้า	1,612
2	<b>ค่าน้ำประปา อาคารสำนักงาน</b>	
	- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	796
	- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	2,183
	- ฝ่ายผลิตภัณฑ์	1,706
	- ฝ่ายขาย	-
3	<b>ค่าน้ำประปา อาคารพาณิชย์ (คลังสินค้าย่อยสำหรับ สินค้านำเข้า)</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า	4,038
	- ส่วนการเก็บรักษาและจัดเตรียมสินค้านำเข้า	
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>12,753</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้า 129 - 131)

### 3.2.8 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าไฟฟ้า

ในการประเมินต้นทุนประเภทนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากรายการค่าไฟฟ้า สำหรับ  
อาคาร สำนักงาน คลังสินค้า เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานจัดการรับคืนสินค้า โดยใช้เกณฑ์ จำนวน

พื้นที่ในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ในการปันส่วน ยกเว้นฝ่ายขายส่วนใหญ่ไม่ได้ประจำในสำนักงาน จึงไม่ได้ทำการประเมินไว้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งสามารถสรุปได้ในตารางที่ 3.9

ตารางที่ 3.9: แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการค่าไฟฟ้า จำแนกตามประเภท และหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลำดับ	ประเภทค่าใช้จ่าย	ต้นทุน ค่าไฟฟ้า (บาท)
1	<b>ค่าไฟฟ้า สำหรับคลังสินค้า</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานรับคืนสินค้า	25,925
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานปรับสภาพสินค้า	34,770
2	<b>ค่าไฟฟ้า อาคารสำนักงาน</b>	
	- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	3,640
	- แผนกชิปปีงและขนส่ง	5,030
	- ฝ่ายผลิตภัณฑ์	19,689
	- ฝ่ายขาย	-
3	<b>ค่าไฟฟ้า อาคารพาณิชย์ (คลังสินค้าย่อยสำหรับ สินค้ารับคืน)</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า	5,222
	- ส่วนการเก็บรักษาและจัดเตรียมสินค้ารับคืน	
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>94,276</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้า 131 - 132)

### 3.2.9 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

ต้นทุนค่าใช้จ่ายของการขนส่งกลับ แบ่งได้เป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นค่าขนส่งสำหรับสินค้าที่ถูกส่งคืนจากร้านค้าในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล กับกลุ่มร้านค้าในต่างจังหวัด เนื่องจากกลุ่มร้านค้าทั้งสองกลุ่ม มีรูปแบบการจัดการขนส่งที่แตกต่างกันอย่างมาก โดยกลุ่มร้านค้าในเขต

กรุงเทพฯ ใช้รถและพนักงานของบริษัทตัวอย่าง ในขณะที่กลุ่มร้านค้าในต่างจังหวัดใช้บริการขนส่งจากผู้ประกอบการบริการขนส่งสินค้า โดยผู้ทำการศึกษาจึงจะทำการศึกษาเพิ่มเติมในรายละเอียดต้นทุนประเภทนี้ต่อไป (ซึ่งจะนำไปใช้ในหัวข้อ 4.4.7 และ 4.5.2 ของบทที่ 4 กับหัวข้อ 5.2.1 และ 5.2.2 ในบทที่ 5)

ตารางที่ 3.10: แสดงรายละเอียดต้นทุนค่าขนส่งสินค้าคืนคลังสินค้า จำแนกตามกลุ่มร้านค้า ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล และ เขตต่างจังหวัด

ลำดับ	ประเภทค่าใช้จ่าย	ต้นทุนการขนส่ง (บาท)
1	<b>ต้นทุนการขนส่งสำหรับกลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล</b>	
	- ค่าประกันภัยรถยนต์และค่าภาษีประจำปี	34,032
	- ค่าน้ำมัน	61,928
	- ค่าซ่อมบำรุงรถขนส่ง	14,768
2	<b>ต้นทุนการขนส่งสำหรับกลุ่มร้านค้าในเขตต่างจังหวัด</b>	
	- ค่าบริการขนส่งจากบริษัทผู้ให้บริการ	53,942
	- ค่าบริการขนส่งทางไปรษณีย์	6,466
	<b>รวมต้นทุนการขนส่งทั้งสิ้น</b>	<b>171,136</b>
	<b>เป็นต้นทุนของกลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล</b>	<b>110,728</b>
	<b>เป็นต้นทุนของกลุ่มร้านค้าในเขต ต่างจังหวัด</b>	<b>60,408</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้า 132 - 133)

### 3.2.10 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าซ่อมบำรุงรักษาทรัพย์สิน

ในการประเมินต้นทุนประเภทนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลในส่วนของการบำรุงรักษาทรัพย์สิน อาคารคลังสินค้า เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในการจัดการรับคืนสินค้า โดยใช้เกณฑ์ขนาดพื้นที่

ในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ในการปันส่วน ซึ่งสามารถสรุปได้ในตารางที่ 3.11

ตารางที่ 3.11: แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการบำรุงรักษา ทรัพย์สินจำแนกตามประเภทและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลำดับ	ประเภทค่าใช้จ่าย	ต้นทุนค่าบำรุง รักษาทรัพย์สิน (บาท)
1	<b>ค่าบำรุงรักษา สำหรับคลังสินค้า</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานรับคืนสินค้า	4,420
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนงานปรับสภาพสินค้า	5,928
2	<b>ค่าบำรุงรักษา (อาคารพาณิชย์ คลังสินค้าย่อย สำหรับ สินค้ารับคืน)</b>	
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า – ส่วนการเก็บ รักษาและจัดเตรียมสินค้ารับคืน	3,000
3	<b>ค่าบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง</b>	98,750
	<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>112,098</b>

(หมายเหตุ: รายละเอียดในการประเมินต้นทุนข้างต้น ปรากฏในภาคผนวก ก. หน้า 133 - 134  
ต้นทุนในส่วนนี้ ไม่รวมไปถึงค่าซ่อมบำรุงรถขนส่ง เนื่องจากได้แยก ได้นำไปบรรจุ  
ในต้น ทุนการรถขนส่งแล้ว)

### 3.3 สรุปข้อมูลต้นทุนทรัพยากรในการรับคืนสินค้า

จากการรวบรวมข้อมูลต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้า ได้  
ทำการจำแนกออกเป็นประเภทของค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยให้ฐานข้อมูลจากระบบบัญชีแยกประเภท  
เป็นสำคัญ ซึ่งภายหลังจากการประเมินที่อิงกับข้อมูลจากการรวบรวมเป็นส่วนใหญ่ และในบาง

ส่วนใช้เกณฑ์จากการสัมภาษณ์จากผู้บริหารที่รับผิดชอบ ทำให้สามารถสรุปต้นทุนค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนทรัพยากร ของบริษัทตัวอย่างตามตารางที่ 3.12 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.12: จำแนกประเภทของต้นทุนทรัพยากร ภายในกระบวนการจัดการรับคืนสินค้า

	ประเภทต้นทุนทรัพยากร	มูลค่าต้นทุน (บาท)	สัดส่วนต้นทุน (%)
1	ค่าวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน	147,060	4.29 %
2	ค่าเงินเดือน/ค่าจ้าง	2,013,260	58.74 %
3	ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	518,820	15.14 %
4	ค่าเช่าที่ดินและอาคาร	294,856	8.60 %
5	ค่าเบี้ยประกันภัย	33,948	0.99 %
6	ค่าภาษีโรงเรือน	29,442	0.86 %
7	ค่าประปา	12,753	0.37 %
8	ค่าไฟฟ้า	94,276	2.75 %
9	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า	171,136	4.99 %
10	ค่าซ่อมบำรุง/รักษาทรัพย์สิน	112,098	3.27 %
รวมต้นทุนทรัพยากรการจัดการรับคืนสินค้า (บาท)		3,427,649	100.00 %
จำนวนหนังสือที่ถูกเรียกคืน (เล่ม)		202,843	
ต้นทุนต่อหน่วย สำหรับหนังสือที่ถูกเรียกคืน (บาท/เล่ม)		16.8980	

จากการศึกษาปริมาณสินค้าที่กระจายออกในทุกช่องทางจำหน่ายของบริษัทตัวอย่าง ในรอบ 10 เดือน ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาพบว่า มีจำนวนสินค้าที่กระจายออกไปเป็นจำนวน 1,058,646 เล่ม โดยมีจำนวนหนังสือที่ถูกเรียกคืนเป็นจำนวน 202,843 เล่ม หรือคิดเป็นสัดส่วนการรับคืนสินค้า 19.16 % ของจำนวนหนังสือที่กระจายออกไปทั้งหมด ซึ่งมีความใกล้เคียงกับการศึกษาในต่างประเทศ (สามารถดูได้ในตารางที่ 2.1 หน้าที่ 6)

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมในการจัดการรับคืนสินค้า

ในบทนี้จะเป็นการนำเอาข้อมูลที่รวบรวมได้จากบทที่ 3 มาวิเคราะห์เป็นต้นทุนกิจกรรมของการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยเป็นการจัดสรรต้นทุนทรัพยากรที่ประเมินได้เข้าไปสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยตัวผลักดันต้นทุนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณากระจายต้นทุนเข้าไปในแต่ละกิจกรรม อย่างเหมาะสมและเป็นเหตุเป็นผล โดยขั้นตอนการประยุกต์แนวคิดต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ การวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดการรับคืนสินค้า สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการนำแนวคิดต้นทุนกิจกรรมไปใช้
2. การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดศูนย์กิจกรรมและรวบรวมต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม
4. กำหนดตัวผลักดันกิจกรรมตามลักษณะของรายการ
5. รวบรวมต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่สิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน

#### 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์ในการนำแนวคิดต้นทุนกิจกรรมไปใช้

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน ที่เกิดขึ้นกับในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้าจากบริษัทตัวอย่าง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงกระบวนการภายในให้เกิดประสิทธิภาพ ในอนาคตต่อไป

#### 4.2 การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากในบทที่ 3 ในหัวข้อ 3.1.3 (หน้า 33 – 37) เรื่องการวิเคราะห์กิจกรรมภายในฝ่ายโลจิสติกส์ ฝ่ายผลิตภัณฑ์ และฝ่ายขาย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้า กิจกรรมส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในการจัดการรับคืนสินค้าในบริษัทตัวอย่าง เกิดขึ้นในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายโลจิสติกส์ และกิจกรรมบางส่วนเกิดขึ้นในฝ่ายผลิตภัณฑ์และฝ่ายขาย ซึ่งพอสรุปออกเป็นประเด็นศูนย์กิจกรรมได้ดังนี้

1. **การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน**  
เป็นกิจกรรมที่ประมวลผลคำสั่งเรียกคืนสินค้า โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตผลิตภัณฑ์ เพื่อเรียกคืนสินค้าเพื่อส่งคืนสำนักพิมพ์ และจากฝ่ายขาย ที่ประมวลผลคำสั่งเรียกคืนสินค้าเพื่อการหมุนเวียนหนังสือ
2. **การจัดทำใบเรียกคืน**  
ฝ่ายโลจิสติกส์โดยแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ ดำเนินการจัดทำเอกสารเรียกคืนสินค้า เพื่อจัดส่งให้แก่ร้านค้าทั่วประเทศ เพื่อดำเนินการคัดแยกสินค้า เพื่อเตรียมการส่งคืนกลับมายังคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง
3. **การขนส่งคืนสินค้าจากร้านค้า**  
เป็นกิจกรรมที่ขนส่งสินค้า จากร้านค้าทั่วประเทศคืนกลับสู่คลังสินค้า โดยแบ่งได้เป็นการขนส่งคืน โดยรถตู้ของบริษัทตัวอย่างสำหรับร้านค้า ในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล ส่วนร้านค้าในต่างจังหวัดจะเป็นการส่งคืนโดยผ่าน บริษัทผู้ให้บริการขนส่งที่บริษัทตัวอย่างทำสัญญาในการขนส่ง หรือใช้บริการทางไปรษณีย์
4. **การรับสินค้าคืนเข้าคลังสินค้า**  
เป็นกิจกรรมในการตรวจนับ และคัดแยกสินค้าที่ถูกส่งคืนเข้ามาคลังสินค้า ของบริษัทตัวอย่างรวมถึงการจัดทำใบรับคืนสินค้า ใบลดหนี้ และ เอกสารปรับปรุงสินค้าคงคลัง
5. **การฟื้นฟู/ปรับสภาพหนังสือ**  
เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการในเรื่องการทำความสะอาด ปรับปรุงสภาพของสินค้าที่รับคืน รวมไปถึงการซ่อมแซมหนังสือเพื่อให้มีสภาพที่สามารถนำกลับมาจำหน่ายในสภาพเหมือนสินค้าใหม่ หรือเพื่อให้มีสภาพพอเพียงแก่การนำไปจำหน่ายในตลาดรอง หรือตลาดมือสองต่อไป
6. **การจัดเก็บ และส่งมอบต่อ**  
เป็นกิจกรรมที่รับมอบสินค้าที่ผ่านกระบวนการคัดแยก หรือฟื้นฟูสภาพสินค้า เพื่อส่งมอบแก่หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย วัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้



- ส่งให้แผนกคลังสินค้าทำการจัดเก็บเข้าชั้นวาง เพื่อรอการจำหน่ายต่อไป
- ส่งให้คลังสินค้าย่อยเพื่อ จัดเก็บสินค้า ทำลาย จำหน่ายเป็นซาก หรือรอคำสั่งส่งคืนสำนักพิมพ์ต่อไป

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาจะทำการศึกษาในต้นทุนที่เกิดขึ้นในศูนย์กิจกรรมหลัก ทั้ง 6 ศูนย์กิจกรรมเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันก็ได้จำแนกให้เห็นกิจกรรมภายในศูนย์กิจกรรมว่ามีกิจกรรมใดบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในเบื้องต้นหากในอนาคต จะมีความต้องการทำการศึกษาในรายละเอียดเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ เช่น ต้องการปรับปรุงกิจกรรมหรือกระบวนการภายในการจัดการรับคืน ก็จะสามารถดำเนินการได้โดยสะดวกยิ่งขึ้นต่อไป โดยปรากฏรายละเอียด ใน ตารางที่ 4.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 : แสดงรายละเอียดของความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม และ ศูนย์กิจกรรม

รหัส ศูนย์กิจกรรม	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรมย่อยภายใน
		ศูนย์กิจกรรม
ศ 1	การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน	ประมวลคำสั่งเรียกคืนสินค้า คืนสำนักพิมพ์
		ประมวลคำสั่งเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าเพื่อ การหมุนเวียนหนังสือ
ศ 2	การจัดทำใบเรียกคืน	ประมวลคำสั่งเพื่อจัดทำใบเรียกคืน สินค้า
		จัดส่งเอกสาร/ใบเรียกคืนสินค้าให้ แก่ร้านค้า ทั่วประเทศ
ศ 3	การขนส่งหนังสือคืนสินค้า จากร้านค้า	การขนส่งคืนด้วยรถของบริษัทตัวอย่าง สำหรับร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล
		การขนส่งคืนด้วยบริการจากบริษัทผู้ ให้บริการขนส่งและทางไปรษณีย์ สำหรับ ร้านค้าในต่างจังหวัด

ตารางที่ 4.1 : แสดงรายละเอียดของความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรม และ ศูนย์กิจกรรม (ต่อ)

รหัส ศูนย์กิจกรรม	ศูนย์กิจกรรม	กิจกรรมย่อยภายใน ศูนย์กิจกรรม
๔ 4	การรับคืนสินค้าเข้าคลังสินค้า	ตรวจนับและจำแนกสินค้า
		จัดทำเอกสารกำกับกับการรับคืน/ใบลดหนี้ และใบปรับปรุงยอดสินค้าคงคลัง
๔ 5	การฟื้นฟู/ปรับสภาพหนังสือ	ทำความสะอาด / ตบแต่ง / ห่อพลาสติก
		ซ่อมแซมหนังสือที่เสียหาย
๔ 6	การจัดเก็บและจัดเตรียมส่ง มอบต่อ	การส่งมอบสินค้าแก่แผนกคลัง สินค้า เพื่อรอคำสั่งหยิบสินค้า
		การจัดเตรียมสินค้า เพื่อส่งคืนสำนักพิมพ์
		การจัดเตรียมสินค้าเพื่อจำหน่ายเป็นซาก
		การจัดเตรียมสินค้าเพื่อนำไปทำลาย/ต้ม
		จัดทำเอกสาร/ข้อมูล ส่งให้แผนกประมวล คำสั่งซื้อ ทำการโอนย้ายฐานข้อมูล

ในเบื้องต้นผู้ทำการศึกษาได้กำหนดกรอบในรายละเอียดของศูนย์กิจกรรมที่ 5 เป็น 2 ศูนย์กิจกรรมคือ ศูนย์กิจกรรมทำความสะอาด และศูนย์กิจกรรมซ่อมแซม แต่เมื่อได้ทำเข้าการรวบรวมข้อมูล ต้นทุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องแล้ว พบว่าการกระจายหรือประเมินต้นทุนเป็น 2 ศูนย์กิจกรรม กลับพบว่ากิจกรรมภายในศูนย์กิจกรรมทั้งสอง มีความใกล้เคียงกันมาก โดยเฉพาะในเรื่องการใช้ทรัพยากรของบริษัท ทั้งในด้านทีมงานที่เป็นทีมเดียวกัน และวัสดุสิ้นเปลืองสำหรับทั้งสองศูนย์ กิจกรรมก็มีมูลค่าไม่มาก (ในระดับหลักพันบาท ซึ่งน้อยมากเมื่อเทียบกับต้นทุนโดยรวมที่มีมูลค่าเป็นหลักล้านบาท) ดังนั้นในการศึกษานี้ จึงนำศูนย์กิจกรรมเดิมทั้งสองรายการรวมเป็นศูนย์กิจกรรมเดียวคือ ศูนย์กิจกรรมการฟื้นฟูและปรับสภาพสินค้า

### 4.3 กำหนดศูนย์กิจกรรมและรวบรวมต้นทุนเข้าศูนย์กิจกรรม

ในการรวบรวมต้นทุนด้านทรัพยากรของบริษัทตัวอย่าง ผู้ทำการศึกษาได้ทำการจำแนกชนิดของทรัพยากร ในแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาแจกแจงเป็นหมวดหมู่ในการกระจายเข้าไปในแต่ละศูนย์กิจกรรม โดยหลักการในการกระจาย ซึ่งแบ่งได้ตามลักษณะของข้อมูลดังนี้

1. โดยการจำแนกต้นทุนกระจายเข้าไปในศูนย์กิจกรรมต่างๆ ได้โดยตรง
2. โดยการนำข้อมูลต้นทุนที่ได้กระจายเข้าไปสู่ศูนย์กิจกรรมแต่ละศูนย์ โดยประเมินสัดส่วนตามเงื่อนไขของตัวผลิตภัณฑ์ โดยในการศึกษาครั้งนี้ มีตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรมหลายตัว เช่นจำนวนเอกสาร จำนวนพนักงาน ขนาดของพื้นที่การปฏิบัติงาน สัดส่วนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อกำหนดเป็นสัดส่วนในการกระจายต้นทุนเข้าไปในแต่ละศูนย์กิจกรรม ที่ใกล้เคียงกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมากที่สุด
3. โดยประเมินว่าหน่วยงานต่าง ๆ มีสัดส่วนการปฏิบัติงานของการรับคืนสินค้าเมื่อเทียบกับการปฏิบัติงานทั้งหมดว่าเป็นเท่าไร เพื่อให้สามารถแยกมูลค่าของทรัพยากรหรือค่าใช้จ่ายออกมาเป็นจำนวนเงินที่ชัดเจน ก่อนนำมากระจายเข้าไปในแต่ละศูนย์กิจกรรมโดยใช้เกณฑ์จากในข้อ 1 หรือ 2 ต่อไป

การรวบรวมต้นทุนทรัพยากรในแต่ละหมวด เพื่อกระจายเข้าไปยังศูนย์กิจกรรมต่างๆ ของบริษัทตัวอย่าง ใช้เกณฑ์หรือขั้นตอนในการวิเคราะห์และประเมินใน 3 หัวข้อดังกล่าวเป็นหลัก ผู้ทำการศึกษาเลือกที่จะรวบรวมข้อมูลในด้านต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัทตัวอย่าง ในระหว่างเดือนมกราคมไปจนถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2549 รวมเป็นระยะเวลา 10 เดือน โดยต้นทุนทรัพยากรที่สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประเภทดังกล่าว ผู้ทำการศึกษาได้ใช้วิธีในการรวบรวมข้อมูลต้นทุน 2 แนววิธีคือ

- ใช้ข้อมูลจริงที่สามารถรวบรวมได้จริงทั้ง 10 เดือน
- ใช้วิธีประเมินขึ้นมา จากต้นทุนทรัพยากรบางรายการมีลักษณะการชำระหรือเป็นค่าใช้จ่ายเป็นรายปี จึงต้องนำมาประเมินกลับเป็นต้นทุนใน 10 เดือนโดยใช้วิธีสัดส่วน

ดังมีรายละเอียดในแต่ละกลุ่มค่าใช้จ่าย ดังต่อไปนี้

#### 4.3.1 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร - รายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน และการติดต่อสื่อสารเข้าศูนย์กิจกรรม

ในการกระจายต้นทุนทรัพยากรที่เป็นค่าใช้จ่ายประเภทวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงานของบริษัท ตัวอย่าง มีรายการส่วนใหญ่ที่สามารถกระจายไปยังศูนย์กิจกรรมทั้ง 6 ศูนย์กิจกรรม ได้ตามข้อมูลจริง เนื่องจากลักษณะแบ่งฝั่งการทำงานของแผนกและฝ่ายต่างๆ ในบริษัทตัวอย่างมีการแบ่งตามกิจกรรมที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 4.2: แสดงการกระจายต้นทุนวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน เข้าไปศูนย์กิจกรรมต่างๆ

รายการค่าใช้จ่าย (มค – ตค 49)	ต้นทุนรวม	ตัว ผลิตภัณฑ์	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ ( บาท )					
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6
แบบฟอร์มเอกสาร	11,857	มูลค่าจริง	-	3,913	-	7,944	-	-
กระดาษต่อเนื่อง	72,200	ร้อยละ	3,750	45,024	-	22,176	-	1,250
กระดาษปอนด์	2,990	มูลค่าจริง	150	1,010	-	1,300	-	530
ค่าถ่ายเอกสาร	5,448	มูลค่าจริง	100	5,348	-	-	-	-
เครื่องเขียน/อุปกรณ์	3,319	ร้อยละ	80	826	115	1,678	-	620
วัสดุสิ้นเปลือง	7,120	ร้อยละ	1,451	1,831	-	3,718	-	120
ค่าโทรศัพท์/โทรสาร	9,816	มูลค่า	6,471	3,345	-	-	-	-
ยางลบ / แป้งฝุ่น	850	มูลค่าจริง	-	-	-	-	850	-
กระดาษทราย	1,440	มูลค่าจริง	-	-	-	-	1,440	-
คลีมทำความสะอาด	7,010	มูลค่าจริง	-	-	-	-	7,010	-
กระดาษชำระ	2,220	มูลค่าจริง	-	-	-	-	2,220	-
กาวและแป้งเปียก	280	มูลค่าจริง	-	-	-	-	280	-
สก็อตเทป	600	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	600
กล่องกระดาษ	21,499	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	21,499
อุปกรณ์สายรัด	411	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	411
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>147,060</b>		<b>12,002</b>	<b>61,297</b>	<b>115</b>	<b>36,816</b>	<b>11,800</b>	<b>25,030</b>

แต่อย่างไรก็ตาม ในบางรายการที่ไม่มีการเก็บบันทึกอย่างชัดเจนว่า เบิกใช้เพื่อกิจกรรมใด ผู้ทำการวิจัยใช้วิธีสำรวจการเบิกจ่ายของหน่วยงานในรอบ 3 เดือน (ระหว่างเดือนกรกฎาคมถึงเดือนกันยายน พ.ศ.2549) แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปหาสัดส่วนเพื่อกระจายเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่อไป

#### 4.3.2 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าเงินเดือน/ค่าจ้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

ตารางที่ 4.3 : แสดงการกระจายต้นทุนค่าเงินเดือน/ค่าจ้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่างๆ

รายการค่าใช้จ่าย (มค - ตค 49)	ต้นทุนรวม	ตัว หลักคั้น ทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)					
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6
<b>ฝ่ายโลจิสติกส์</b>								
แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	162,360	ร้อยละ	-	121,770	-	40,590	-	-
แผนกศูนย์กระจายสินค้า	646,800	มูลค่าจริง	-	-	-	290,400	158,400	198,000
แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	302,540	มูลค่าจริง	-	-	302,540	-	-	-
<b>ฝ่ายผลิตภัณฑ์</b>	580,140	มูลค่าจริง	580,140	-	-	-	-	-
<b>ฝ่ายขาย</b>	321,420	มูลค่าจริง	321,420	-	-	-	-	-
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>2,013,260</b>		<b>901,560</b>	<b>121,770</b>	<b>302,540</b>	<b>330,990</b>	<b>158,400</b>	<b>198,000</b>

ต้นทุนค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนและค่าจ้างส่วนใหญ่สามารถกระจายได้ในลักษณะที่เป็นข้อมูลจริงที่ถูกจำแนกออกมาอย่างชัดเจนอยู่แล้ว ยกเว้นแผนกประมวลคำสั่งซื้อ ซึ่งจำเป็นต้องหาสัดส่วนการทำงานระหว่างการรับคืนสินค้าที่มีต่อศูนย์กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในที่นี้เป็นสัดส่วนการทำงานระหว่างศูนย์กิจกรรมที่ 2 และ ที่ 4 โดยใช้จำนวนเอกสารในการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการแบ่งสัดส่วนการทำงาน ซึ่งในการสรุปจากจำนวนเอกสารในแผนกดังกล่าวประเมินได้เป็นสัดส่วนคือ อยู่ในศูนย์กิจกรรมที่ 2 ในอัตรา 75 % และอยู่ในศูนย์กิจกรรมที่ 4 ในอัตรา 25 %

โดยในการกระจายต้นทุนทรัพยากรเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมอื่นๆ ในการศึกษาในครั้งนี้จะใช้เกณฑ์สัดส่วนตามนี้ทั้งสิ้น

#### 4.3.3 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์/ทรัพย์สินเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

ตารางที่ 4.4 : แสดงการกระจายต้นทุนค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์/สิ่งปลูกสร้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่างๆ

รายการค่า ใช้จ่าย (มค – ตค 49)	ต้นทุน รวม	ตัวหลักต้น ทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)					
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6
<u>แผนกประมวลคำสั่งซื้อ</u>								
เครื่องคอมพิวเตอร์	10,170	ร้อยละ	-	7,630	-	2,540	-	-
เครื่องพิมพ์	4,750	ร้อยละ	-	3,570	-	1,180	-	-
เครื่องโทรสาร	500	ร้อยละ	-	380	-	120	-	-
เครื่องปรับอากาศ	1,800	ร้อยละ	-	1,350	-	450	-	-
<u>แผนกศูนย์กระจายสินค้า</u>								
เครื่องคอมพิวเตอร์	33,890	มูลค่าจริง	-	-	-	16,940	-	16,950
เครื่องพิมพ์	15,830	มูลค่าจริง	-	-	-	7,920	-	7,910
เครื่องสแกนบาร์โค้ด	12,220	มูลค่าจริง	-	-	-	6,110	-	6,110
เครื่องปรับอากาศ	12,000	มูลค่าจริง	-	-	-	6,000	-	6,000
รถเข็นในคลัง	2,670	มูลค่าจริง	-	-	-	1,340	-	1,330
<u>แผนกซิปโป๊วและขนส่ง</u>								
เครื่องคอมพิวเตอร์	4,070	มูลค่าจริง	-	-	4,070	-	-	-
เครื่องพิมพ์	1,900	มูลค่าจริง	-	-	1,900	-	-	-
รถตู้ส่งสินค้า	184,320	มูลค่าจริง	-	-	184,320	-	-	-
รถกระบะ (ราคาตลาด)	8,000	มูลค่าจริง	-	-	8,000	-	-	-
รถเข็นสินค้า	1,920	มูลค่าจริง	-	-	1,920	-	-	-
เครื่องปรับอากาศ	1,440	มูลค่าจริง	-	-	1,440	-	-	-
<u>ฝ่ายผลิตภัณฑ์</u>								
เครื่องคอมพิวเตอร์	19,060	มูลค่าจริง	19,060	-	-	-	-	-
เครื่องพิมพ์	4,750	มูลค่าจริง	4,750	-	-	-	-	-
เครื่องปรับอากาศ	3,600	มูลค่าจริง	3,600	-	-	-	-	-
เครื่องโทรสาร	500	มูลค่าจริง	500	-	-	-	-	-

ตารางที่ 4.4 : แสดงการกระจายต้นทุนค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์/สิ่งปลูกสร้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม (ต่อ)

รายการ ค่าใช้จ่าย (มค – ตค 49)	ต้นทุน รวม	ตัวหลักต้น ทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)						
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6	
<u>ฝ่ายขาย</u>									
เครื่องคอมพิวเตอร์	3,390	มูลค่าจริง	3,390	-	-	-	-	-	-
เครื่องพิมพ์	1,580	มูลค่าจริง	1,580	-	-	-	-	-	-
เครื่องปรับอากาศ	1,200	มูลค่าจริง	1,200	-	-	-	-	-	-
เครื่องโทรสาร	330	มูลค่าจริง	330	-	-	-	-	-	-
<u>ค่าเสื่อมระบบส่วนกลาง</u>									
คอมพิวเตอร์แม่ข่าย	54,430	ร้อยละ	27,215	20,411	-	6,804	-	-	-
อุปกรณ์หลักแม่ข่าย	35,580	ร้อยละ	17,790	13,343	-	4,447	-	-	-
ซอฟต์แวร์ฐานข้อมูล	53,670	ร้อยละ	26,835	20,126	-	6,709	-	-	-
<u>ค่าเสื่อมอาคารคลังสินค้า</u>									
ส่วนรับคืนสินค้าเข้าคลัง	19,330	มูลค่าจริง	-	-	-	19,330	-	-	-
ส่วนพื้นที่สภาพหนังสือ	25,920	มูลค่าจริง	-	-	-	-	25,920	-	-
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>518,820</b>		<b>106,250</b>	<b>166,810</b>	<b>201,650</b>	<b>479,890</b>	<b>25,920</b>	<b>338,300</b>	

ในการนำต้นทุนทรัพยากรในส่วนของค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน มีเกณฑ์ในการกระจายเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม เช่นเดียวกับในข้อ 4.2.2 แต่อย่างไรก็ตามในรายการทะเบียนทรัพย์สินจำนวนหนึ่งพบว่าเป็นทรัพย์สินที่ใช้งานจนหมดอายุทางระบบบัญชีไปแล้ว อีกทั้งทรัพย์สินที่หมดอายุทางบัญชีเหล่านี้มีราคาซากที่เหลือเป็นมูลค่าที่ต่ำมาก ผู้ทำการวิจัยจึงเห็นว่าไม่มีความจำเป็นในการนำเอาข้อมูลปลีกย่อยดังกล่าวเข้ามาประเมิน

อีกส่วนหนึ่งที่ผู้ทำการศึกษานำมาประเมินเป็นต้นทุน คือ ซอฟต์แวร์ระบบฐานข้อมูล เนื่องจากในการรวบรวมข้อมูลของบริษัทตัวอย่าง พบว่าซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่ใช้ในการดำเนินการในการกระจายสินค้า มีมูลค่าประมาณ 9.37 ล้านบาท (หารายละเอียดได้ในหัวข้อ 3.2.3)

ในการประเมินต้นทุนทรัพยากรที่เป็นค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน เพื่อกระจายลงในแต่ละศูนย์กิจกรรม ผู้ทำการศึกษาได้ประเมินในส่วนของค่าเสื่อมราคากระบวนข้อมูลส่วนกลาง เฉพาะที่เป็นระบบฐานข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับระบบการกระจายและรับคืนสินค้า โดยเป็นค่าเสื่อมราคาสำหรับระบบซอฟต์แวร์ ระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง และระบบเครือข่าย ภายในบริษัทตัวอย่าง โดยในการกระจายไปยังศูนย์กิจกรรมต่างๆ ปรากฏว่า ในศูนย์กิจกรรมที่ 3, 5 และ 6 ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบฐานข้อมูลส่วนกลางแต่อย่างใด ในขณะที่ในศูนย์กิจกรรมที่ 1, 3 และ 4 เป็นศูนย์กิจกรรมที่ใช้ระบบฐานข้อมูลส่วนกลางเป็นเครื่องมือหลัก ซึ่งเมื่อได้ประเมินจากจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาเป็นสัดส่วนในการกระจายเข้าไปในแต่ละศูนย์กิจกรรม ในอัตราส่วน 50 % 37.5 % และ 12.5 % ของศูนย์กิจกรรมที่ 1, 2 และ 4 ตาม ลำดับ

#### 4.3.4 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าเช่าที่ดิน/อาคาร เข้าสู่ศูนย์ กิจกรรม

ตารางที่ 4.5: แสดงการกระจายต้นทุนค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเข้าสู่ศูนย์ กิจกรรมต่างๆ

รายการค่า ใช้จ่าย (มค - ตค 49)	ต้นทุน รวม	ตัวหลักต้น ทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)					
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6
<u>ค่าเช่าที่ดินคลังสินค้า</u>								
ส่วนรับคืนสินค้าเช่าคลัง	22,472	มูลค่าจริง	-	-	-	22,472	-	-
ส่วนฟื้นฟูสภาพหนังสือ	30,139	มูลค่าจริง	-	-	-	-	30,139	-
ส่วนจัดเก็บหนังสือรับคืน	100,000	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	100,000
<u>ค่าเช่าอาคารสำนักงาน</u>								
ฝ่ายผลิตภัณฑ์	80,325	มูลค่าจริง	80,325	-	-	-	-	-
ฝ่ายขาย	26,550	มูลค่าจริง	26,550	-	-	-	-	-
แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	14,850	ร้อยละ	-	11,138	-	3,712	-	-
แผนกชิปโป๊วและขนส่ง	20,520	มูลค่าจริง	-	-	20,520	-	-	-
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>294,856</b>		<b>106,875</b>	<b>11,138</b>	<b>20,520</b>	<b>26,184</b>	<b>30,139</b>	<b>100,000</b>

(ตัวหลักต้นทรัพยากรสำหรับแผนกประมวลคำสั่งซื้อใช้เกณฑ์ร้อยละในการกระจายสู่ศูนย์กิจกรรมที่ 2 และที่ 4 ในหัวข้อ 4.3.2 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าเงินเดือน/ค่าจ้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม)



การกระจายต้นทุนทรัพยากรที่เป็นค่าเช่าที่ดินและสำนักงานของบริษัทตัวอย่างใช้เกณฑ์ตามข้อมูลจริงกระจายเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่างๆ ยกเว้นต้นทุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนกประมวลคำสั่งซื้อ จะใช้สัดส่วนการใช้จ่ายต้นทุนตามที่ได้ดำเนินการประเมินข้อ 4.3.2 (การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร - ค่าเงินเดือน/ค่าจ้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม) เนื่องจากใช้สัดส่วนตามปริมาณเอกสารที่ดำเนินการภายในแผนกเป็นเกณฑ์ในการประเมินเช่นเดียวกัน

#### 4.3.5 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: เบี้ยประกันทรัพย์สิน เข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

ตารางที่ 4.6: แสดงการกระจายต้นทุนค่าเบี้ยประกันทรัพย์สิน เข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่างๆ

รายการค่าใช้จ่าย (มค - ตค 49)	ต้นทุนรวม	ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)					
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6
<u>เบี้ยประกันคลังสินค้า</u>								
- ส่วนรับคืนสินค้าเข้าคลัง	8,483	มูลค่าจริง	-	-	-	8,483	-	-
- ส่วนฟื้นฟูสภาพหนังสือ	11,377	มูลค่าจริง	-	-	-	-	11,377	-
- ส่วนจัดเก็บหนังสือรับคืน	12,223	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	12,223
<u>เบี้ยประกันสำนักงาน</u>								
- ฝ่ายผลิตภัณฑ์	1,053	มูลค่าจริง	1,053	-	-	-	-	-
- ฝ่ายขาย	348	มูลค่าจริง	348	-	-	-	-	-
- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	195	มูลค่าจริง	-	-	-	49	-	-
- แผนกชิปป์และขนส่ง	269	ร้อยละ	-	146	269	-	-	-
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>33,948</b>		<b>1,401</b>	<b>146</b>	<b>269</b>	<b>8,532</b>	<b>11,377</b>	<b>12,223</b>

(ตัวหลักต้นทุนทรัพยากรสำหรับแผนกประมวลคำสั่งซื้อใช้เกณฑ์ร้อยละในการกระจายสู่ศูนย์กิจกรรมที่ 2 และที่ 4 ในหัวข้อ 4.3.2 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าเงินเดือน/ค่าจ้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม)

#### 4.3.6 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ภาษีโรงเรือน เข้าศูนย์กิจกรรม

ตารางที่ 4.7: แสดงการกระจายต้นทุนค่าภาษีโรงเรือน เข้าศูนย์กิจกรรมต่างๆ

รายการค่าใช้จ่าย (มค – ตค 49)	ต้นทุน รวม	ตัวหลักต้น ทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)						
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6	
<b>ภาษีโรงเรือนคลังสินค้า</b>									
ส่วนรับคืนสินค้าเข้าคลัง	3,153	มูลค่าจริง	-	-	-	3,153	-	-	
ส่วนฟื้นฟูสภาพหนังสือ)	4,228	มูลค่าจริง	-	-	-	-	4,228	-	
ส่วนจัดเก็บหนังสือรับคืน	17,544	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	-	17,544
<b>ภาษีโรงเรือนสำนักงาน</b>									
ฝ่ายผลิตภัณฑ์	2,570	มูลค่าจริง	2,570	-	-	-	-	-	-
ฝ่ายขาย	850	มูลค่าจริง	850	-	-	-	-	-	-
แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	475	ร้อยละ	-	356	-	119	-	-	-
แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	622	มูลค่าจริง	-	-	622	-	-	-	-
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>29,442</b>		<b>3,420</b>	<b>356</b>	<b>622</b>	<b>3,272</b>	<b>4,228</b>	<b>17,544</b>	

(ตัวหลักต้นทรัพยากรสำหรับแผนกประมวลคำสั่งซื้อใช้เกณฑ์ร้อยละในการกระจายสู่ศูนย์กิจกรรมที่ 2 และที่ 4 ในหัวข้อ 4.3.2 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าเงินเดือน/ค่าจ้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม)

#### 4.3.7 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าประปา เข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

ตารางที่ 4.8 : แสดงการกระจายต้นทุนค่าประปา เข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่างๆ

รายการค่าใช้จ่าย (มค – ตค 49)	ต้นทุน รวม	ตัวหลักต้น ทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)						
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6	
<b>คลังสินค้า</b>									
ส่วนรับคืนสินค้าเข้าคลัง	2,418	มูลค่าจริง	-	-	-	2,418	-	-	
ส่วนฟื้นฟูสภาพหนังสือ	1,612	มูลค่าจริง	-	-	-	-	1,612	-	
จัดเก็บหนังสือรับคืน	4,038	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	-	4,038
<b>ส่วนกลาง</b>									
แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ	796	มูลค่าจริง	-	597	-	199	-	-	-
แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	2,183	มูลค่าจริง	-	-	2,183	-	-	-	-
ฝ่ายผลิตภัณฑ์	1,706	มูลค่าจริง	1,706	-	-	-	-	-	-
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>12,753</b>		<b>1,706</b>	<b>597</b>	<b>2,183</b>	<b>2,617</b>	<b>1,612</b>	<b>4,038</b>	

#### 4.3.8 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าไฟฟ้า เข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

ตารางที่ 4.9: แสดงการกระจายต้นทุนค่าไฟฟ้า เข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่างๆ

รายการค่าใช้จ่าย (มค – ตค 49)	ต้นทุนรวม	ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)					
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6
<b>คลังสินค้า</b>								
ส่วนรับคืนสินค้าเข้าคลัง	25,925	มูลค่าจริง	-	-	-	25,925	-	-
ส่วนฟื้นฟูสภาพหนังสือ	34,770	มูลค่าจริง	-	-	-	-	34,770	-
ส่วนจัดเก็บหนังสือรับคืน	5,222	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	5,222
<b>ส่วนกลาง</b>								
แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ	3,640	มูลค่าจริง	-	2,730	-	910	-	-
แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	5,030	มูลค่าจริง	-	-	5,030	-	-	-
ฝ่ายผลิตภัณฑ์	19,689	มูลค่าจริง	19,689	-	-	-	-	-
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>94,276</b>		<b>19,689</b>	<b>2,730</b>	<b>5,030</b>	<b>26,835</b>	<b>34,770</b>	<b>5,222</b>

การกระจายต้นทุนทรัพยากร ในหัวข้อ 4.3.5 จนถึง 4.3.8 ของบริษัทตัวอย่างจะใช้ เกณฑ์ตามข้อมูลจริงกระจายเข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่าง ยกเว้นต้นทุนซึ่งเกี่ยวข้องกับแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ จะใช้สัดส่วนการใช้ต้นทุนตามที่ได้ดำเนินการประเมินข้อ 4.3.2 เนื่องจากมีสัดส่วนตามจำนวนของเอกสารที่ ดำเนินการภายในแผนกเป็นเกณฑ์ในการประเมินเช่นเดียวกัน

#### 4.3.9 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร : ค่าขนส่ง เข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

ตารางที่ 4.10: แสดงการกระจายต้นทุนค่าขนส่ง เข้าสู่ศูนย์กิจกรรมต่างๆ

รายการค่าใช้จ่าย (มค – ตค 49)	ต้นทุนรวม	ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กิจกรรม จำแนกตามรหัสศูนย์ (บาท)						
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6	
<b>แผนกชิปปิ้งและขนส่ง</b>									
จากรถขนส่งของบริษัท	110,728	มูลค่าจริง	-	-	110,728	-	-	-	
จากบริษัทบริการขนส่ง	53,942	มูลค่าจริง	-	-	45,348	-	-	-	
จากการส่งทางไปรษณีย์	6,466	มูลค่าจริง	-	-	6,466	-	-	-	
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>171,136</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>171,136</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
			กรุงเทพ/ปริมณฑล			110,728			
			ต่างจังหวัด			60,408			

สำหรับการประเมินต้นทุนในส่วนของต้นทุนทรัพยากรค่าขนส่งนี้ ผู้ทำการศึกษาได้ทำการจำแนกย่อยในต้นทุนออกเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการขนส่งสินค้าคืบจากร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑลกลุ่มหนึ่ง และต้นทุนการขนส่งสำหรับการส่งสินค้าคืบจากร้านค้าในเขตต่างจังหวัดอีกกลุ่มหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทำการศึกษาในรายละเอียดเพิ่มเติม ในการวิเคราะห์ผลในเชิงเปรียบเทียบ (ดังจะปรากฏอยู่ในการบทที่ 5 หัวข้อที่ 5.2.2 เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้าสำหรับกลุ่มลูกค้าในต่างจังหวัด)

#### 4.3.10 การรวบรวมต้นทุนทรัพยากร: ค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน เข้าสู่ศูนย์กลาง

ตารางที่ 4.11: แสดงการกระจายต้นทุนค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน เข้าสู่ศูนย์กลางต่างๆ

รายการค่าใช้จ่าย (มค – ตค 49)	ต้นทุนรวม	ตัวหลักต้นทุนทรัพยากร	ต้นทุนศูนย์กลาง จำแนกตามรหัสศูนย์กลาง (บาท)					
			ศ 1	ศ 2	ศ 3	ศ 4	ศ 5	ศ 6
คลังสินค้า								
ส่วนรับคืนสินค้าเข้าคลัง	4,420	มูลค่าจริง	-	-	-	4,420	-	-
ส่วนฟื้นฟูสภาพหนังสือ	5,928	มูลค่าจริง	-	-	-	-	5,928	-
ส่วนจัดเก็บหนังสือรับคืน	3,000	มูลค่าจริง	-	-	-	-	-	3,000
<u>ระบบฐานข้อมูลส่วนกลาง</u>								
ระบบฐานข้อมูลและอุปกรณ์	98,750	ร้อยละ	49,375	37,031	-	12,344	-	-
<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>112,098</b>		<b>49,375</b>	<b>37,031</b>	<b>-</b>	<b>16,764</b>	<b>5,928</b>	<b>3,000</b>

ในการประเมินต้นทุนทรัพยากรที่เป็นค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน เพื่อกระจายลงในแต่ละศูนย์กลางกิจกรรม ผู้ทำการศึกษาได้ประเมินในส่วนของการซ่อมบำรุงระบบฐานข้อมูลส่วนกลาง เฉพาะที่เป็นระบบฐานข้อมูลเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับระบบการกระจายและรับคืนสินค้า โดยเป็นค่าซ่อมบำรุงสำหรับระบบซอฟต์แวร์ ระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลางและระบบเครือข่ายของบริษัทตัวอย่าง โดยในการกระจายไปยังศูนย์กลางกิจกรรมต่างๆ ปรากฏว่าในศูนย์กลางกิจกรรมที่ 3, 5 และ 6 ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ระบบฐานข้อมูลส่วนกลางแต่อย่างใด ในขณะที่ศูนย์กลางกิจกรรมที่ 1, 3 และ 4 จะใช้ระบบฐานข้อมูลส่วนกลางเป็นเครื่องมือหลัก และเมื่อได้ประเมินจากจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมาเป็นสัดส่วนในการกระจายเข้าไปในแต่ละ ศูนย์กลางกิจกรรม ในอัตราส่วน

50 % สำหรับศูนย์กิจกรรมที่ 1 และ 37.5 % สำหรับศูนย์กิจกรรมที่ 2 และ 12.5 % สำหรับศูนย์กิจกรรมที่ 4

#### 4.3.11 ข้อสรุปในการรวบรวมต้นทุนทรัพยากร เพื่อกระจายเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

จากการวิเคราะห์ในหัวข้อ 4.2.1 จนถึง 4.2.10 สามารถสรุปออกมาในรายละเอียดภายในตาราง 4.12

ตารางที่ 4.12 : สรุปการกระจายต้นทุนทรัพยากร ไปยังศูนย์กิจกรรมต่างๆ

ประเภทของ ต้นทุนทรัพยากร	รหัส ศูนย์ กิจกรรม ศ 1 (บาท)	รหัส ศูนย์ กิจกรรม ศ 2 (บาท)	รหัส ศูนย์ กิจกรรม ศ 3 (บาท)	รหัส ศูนย์ กิจกรรม ศ 4 (บาท)	รหัส ศูนย์ กิจกรรม ศ 5 (บาท)	รหัส ศูนย์ กิจกรรม ศ 6 (บาท)	รวม ทุก ศูนย์ กิจกรรม (บาท)
1. เครื่องใช้ในสำนักงาน	12,002	61,297	115	36,816	11,800	25,030	147,060
2. เงินเดือน ค่าจ้าง	901,560	121,770	302,540	330,990	158,400	198,000	2,013,260
3. ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	106,250	66,810	201,650	79,890	25,920	38,300	518,820
4. ค่าเช่าที่ดินและอาคาร	106,875	11,138	20,520	26,184	30,139	100,000	294,856
5. ค่าเบี้ยประกัน	1,401	146	269	8,532	11,377	12,223	33,948
6. ค่าภาษีโรงเรียน	3,420	356	622	3,272	4,228	17,544	29,442
7. ค่าประปา	1,706	597	2,183	2,617	1,612	4,038	12,753
8. ค่าไฟฟ้า	19,689	2,730	5,030	26,835	34,770	5,222	94,276
9. ค่าขนส่ง	-	-	171,136	-	-	-	171,136
10. ค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน	49,375	37,031	-	16,764	5,928	3,000	112,098
<b>รวมทั้งสิ้น ( บาท )</b>	<b>1,202,278</b>	<b>301,875</b>	<b>704,056</b>	<b>531,900</b>	<b>284,174</b>	<b>403,357</b>	<b>3,427,649</b>

ในการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการรับคืนสินค้า ของบริษัทตัวอย่าง ในแต่ละกลุ่มต้นทุนทรัพยากรต่างๆ 10 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มล้วนมีเกณฑ์ในการบั้น หรือ กระจายไปยังศูนย์กิจกรรม โดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.13: แสดงต้นทุนของศูนย์กิจกรรม แต่ละรายการ

รหัส	ต้นทุนกิจกรรม	มูลค่า (บาท)	% ต้นทุน	อันดับ
ศ 1	การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน	1,202,278	35.07 %	1
ศ 2	การจัดทำใบเรียกคืน	301,875	8.81 %	5
ศ 3	การขนส่งหนังสือคืนสินค้า จากร้านค้า	704,056	20.54 %	2
ศ 4	การรับสินค้าคืนเข้าคลังสินค้า	531,900	15.52 %	3
ศ 5	การฟื้นฟู/ปรับปรุงสภาพหนังสือ	284,174	8.29 %	6
ศ 6	การจัดเก็บและจัดเตรียมส่ง มอบต่อ	403,357	11.77 %	4
รวมต้นทุนกิจกรรม การจัดการรับคืนสินค้า		3,427,640	100.00 %	

#### 4.4 การกำหนดตัวหลักต้นทุนกิจกรรม

ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางการบั้นส่วนของต้นทุนกิจกรรมในแต่ละรายการไปยังสิ่งที่กำลังจะคิดต้นทุน โดยหลักเกณฑ์หรือตัวบั้นส่วนดังกล่าวก็คือ ตัวหลักต้นทุนกิจกรรม และสิ่งที่ต้องการจะคิดต้นทุน ก็คือต้นทุนในการนำสินค้ากลับของ ร้านค้าในกรุงเทพฯ และในต่างจังหวัด การศึกษาและวิเคราะห์จากกิจกรรมภายในกระบวนการจัดการรับคืนสินค้า สรุปได้ตามชนิดของแต่ละศูนย์กิจกรรมได้ดังนี้

##### 4.4.1 การประมวลผลคำสั่งเรียกคืนสินค้า

ศูนย์กิจกรรมการประมวลผลคำสั่งคืนสินค้า ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยภายในอีก 2

## กิจกรรมคือ

1. การประมวลผลคำสั่งเรียกคืนสินค้าจาก 2 หน่วยงานหลักของบริษัทตัวอย่าง ได้แก่ ฝ่ายผลิตภัณฑ์สำหรับในกรณีอื่นเนื่องมาจากการเรียกคืนจากสำนักพิมพ์ และหน่วยงานอีกหน่วยงานคือฝ่ายขาย ซึ่งต้องการหมุนเวียนสินค้าระหว่างร้านค้าหรือช่องทางการจำหน่ายอื่น
2. การประมวลผลคำสั่งเรียกคืนสินค้าจากฝ่ายผลิตภัณฑ์ เพื่อการหมุนเวียนสินค้าระหว่างช่องทางการจำหน่ายต่างๆ

จากการศึกษาในกิจกรรมทั้งสองกิจกรรม ปรากฏว่าเป็นกิจกรรมที่เน้นหนักไปกับการคัดเลือกหนังสือตามรายการที่ต้องการเรียกคืนจากร้านค้าทุกช่องทางการจำหน่าย ซึ่งหน่วยงานทั้งสองใช้ซอฟต์แวร์ระบบฐานข้อมูลสำหรับการกระจายสินค้า เป็นเครื่องมือในการประมวลผลข้อมูลคำสั่งเรียกคืนสินค้าไปยังแผนกประมวลคำสั่งซื้อของฝ่ายโลจิสติกส์เพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป

ผลจากการศึกษาพบว่า จำนวนรายการคำสั่งเรียกคืน จากทั้งสองหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญใช้เป็นตัวผลักดันกิจกรรมของศูนย์กิจกรรมการประมวลผลคำสั่งคืนสินค้า

### 4.4.2 การจัดทำใบเรียกคืนสินค้าจากร้านค้า

ศูนย์กิจกรรมการประมวลผลคำสั่งคืนสินค้า ประกอบด้วย 2 กิจกรรมย่อย คือ

1. การประมวลผลคำสั่งเรียกคืนสินค้าของแผนกประมวลคำสั่งซื้อ จากข้อมูลที่ฝ่ายผลิตภัณฑ์และฝ่ายขาย ส่งมาให้เพื่อนำเข้าระบบฐานข้อมูลการกระจายสินค้า สำหรับจำแนกรายการเรียกคืนหนังสือในแต่ละร้านค้าในทุกช่องทาง สำหรับในกรณีเป็นการเรียกคืนจากสำนักพิมพ์

โดยคำสั่งเรียกคืนหนังสือจากร้านค้าหรือช่องทางการจำหน่ายอื่นๆ เพื่อการหมุน

เวียนสินค้าจะเป็นคำสั่งระบุชัดเจนว่าต้องการเรียกคืนสินค้าใดบ้าง

2. การจัดทำเอกสารใบเรียกคืนสินค้า สำหรับร้านค้าจากแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ โดยจะดำเนินการภายหลังจากประมวลผล เพื่อจำแนกหรือแบ่งรายการออกเป็น ในลักษณะรายร้านค้า เพื่อสรุปเป็นรายการรวมสำหรับการเรียกคืนสินค้าในแต่ละร้านค้า สำหรับรอบการเรียกคือในแต่ละรอบ

จากการศึกษากิจกรรมภายในศูนย์กิจกรรมดังกล่าว พบว่ามีกระบวนการภายใน ที่เน้นหนักไปในการใช้ซอฟต์แวร์ระบบฐานข้อมูล สำหรับการกระจายสินค้า เป็นเครื่องมือหลักในการประมวลผลข้อมูล เพื่อจัดทำเป็นเอกสารใบเรียกคืนสินค้า และส่งไปยังร้านค้า เป้าหมาย เพื่อให้ดำเนินการในขั้นต่อไป

ผลจากการศึกษาพบว่า จำนวนเอกสารหรือใบเรียกคืนสินค้า เป็นปัจจัยสำคัญ ใช้เป็นตัววัดหลักด้านกิจกรรมของศูนย์กิจกรรมการจัดทำใบเรียกคืนสินค้า

#### 4.4.3 การขนส่งหนังสือคืนมายังบริษัท

เมื่อร้านค้าต่างๆ ในแต่ละช่องทางจำหน่ายของบริษัทตัวอย่าง ได้รับเอกสารเรียกคืนสินค้า จะดำเนินการคัดแยกสินค้าที่ต้องการให้ส่งกลับมายังคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยภายในศูนย์กิจกรรมการขนส่งคืนหนังสือมายังบริษัท ประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อยอีก 3 ประเภทกิจกรรม คือ

1. บริษัทตัวอย่าง ส่งรถไปรับสินค้าคืน จากร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล
2. ร้านค้าส่งหนังสือคืน ผ่านมาทางบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้า ในเขตต่างจังหวัด
3. ร้านค้าส่งหนังสือคืนด้วยระบบการส่งทางไปรษณีย์

จากการศึกษาพบว่าลักษณะการขนส่งสินค้าคืนกลับมายังบริษัทตัวอย่างไม่ว่าจะเป็นร้านค้าทั้งในกรุงเทพและในต่างจังหวัด มีลักษณะการส่งคืนในระดับกล่องเป็นหลัก



เนื่องจากเงื่อนไขการให้บริการของการขนส่งทั้งภายในบริษัทตัวอย่าง และจากผู้ให้บริการขนส่งภายนอกจะมีการให้บริการในระดับกล่อง โดยจากการศึกษาลักษณะกล่องสินค้าที่ใช้ขนส่งสินค้าจากร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล กับต่างจังหวัดมีขนาดเดียวกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า จำนวนกล่องสินค้าที่ถูกส่งจากร้านค้า เป็นปัจจัยสำคัญใช้เป็นตัวหลักต้นกิจกรรมของศูนย์กิจกรรมการส่งหนังสือคืนมายังบริษัท

#### 4.4.4 การรับสินค้าคืนเข้าคลังสินค้า

ศูนย์กิจกรรมการรับคืนสินค้าเข้าคลังสินค้า เป็นศูนย์กิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานในแผนกศูนย์กระจายสินค้า เป็นหน่วยงานหลัก โดยมีกิจกรรมย่อย ที่ดำเนินการเป็นลำดับดังนี้

1. การตรวจรับสินค้ารับคืนเข้าคลังสินค้า
2. การจำแนกสินค้าที่รับคืนเข้าคลัง เพื่อส่งมอบให้แก่ส่วนงานฟื้นฟูสภาพสินค้า หรือส่งไปจัดเก็บในคลังสินค้าเพื่อรอกระจาย หรือส่งไปเก็บในคลังสินค้าย่อยที่เป็นสถานที่เก็บสินค้าเรียกคืน เพื่อรอการส่งคืนสำนักพิมพ์ ทำลาย หรือจำหน่ายเป็นซากต่อไป
3. การนำหนังสือที่รับคืนทั้งหมด บันทึกเข้าระบบฐานข้อมูลการกระจายสินค้า เพื่อให้แผนกประมวลคำสั่งซื้อ นำไปประมวลผล เพื่อจัดทำเป็นใบปรับปรุงยอดสินค้าคงคลังในกรณีร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง หรือร้านค้าประเภทสินค้าฝากขาย และจัดทำเป็นใบลดหนี้สำหรับร้านค้าที่ซื้อสินค้าและชำระเงินไปจำหน่าย

ผลจากการศึกษาพบว่า ปริมาณสินค้าเป็นจำนวนเล่มที่รับคืนกลับมายังคลังสินค้า เป็นปัจจัยสำคัญใช้เป็นตัวหลักต้นกิจกรรมของศูนย์กิจกรรมการรับคืนสินค้าเข้าคลัง สินค้า

#### 4.4.5 การฟื้นฟู/ปรับสภาพหนังสือ

หนังสือที่ผ่านกระบวนการรับคืนสินค้าเข้าคลังมาแล้ว โดยเฉพาะในกลุ่มหนังสือประเภทที่จะถูกนำกลับคืนสู่การกระจายสินค้าในช่องทางการจำหน่ายเดิมหรือช่องทางการจำหน่ายอื่น ซึ่ง

จำเป็นต้องนำเข้ากระบวนการฟื้นฟูสภาพหนังสือ และ ซ่อมแซมหนังสือ เพื่อให้หนังสือที่เรียกคืนกลับมาอยู่ในสภาพที่ดีพอสำหรับการนำกลับไปจำหน่ายต่อไป

ผลจากการศึกษาพบว่า จำนวนสินค้าที่เข้ากระบวนการฟื้นฟูสภาพ ในคลังสินค้าเป็นปัจจัยสำคัญใช้เป็นตัวผลักดันกิจกรรมของศูนย์กิจกรรมการฟื้นฟูสภาพหนังสือ

#### 4.4.6 การจัดเก็บ/จัดเตรียมสินค้าในคลังสินค้าน้อย

ภายในศูนย์กิจกรรมการจัดเก็บ และจัดเตรียมสินค้าภายในคลังสินค้าน้อย ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมย่อย ภายหลังจากการรับมอบสินค้าจากคลังสินค้าหลักของบริษัท เพื่อจัดเก็บในคลังสินค้าน้อย โดยแบ่งหนังสือเป็นกลุ่มตามสำนักพิมพ์และกลุ่มหนังสือเสียหาย ที่รอการจำหน่ายเป็นซากหรือรอการทำลาย มีกิจกรรมย่อยดังนี้

1. การจัดเตรียมสินค้า (ขนถ่ายสินค้า) เพื่อการส่งคืนสำนักพิมพ์
2. การจัดเตรียมสินค้า เพื่อการนำไปจำหน่ายในตลาดรอง หรือ จำหน่ายออกไปในลักษณะสินค้าเป็นซาก
3. การจัดเตรียมสินค้า เพื่อนำไปทำลายด้วยการนำไปต้ม ซึ่งจะมีผู้ประกอบการเข้ามารับซื้อหนังสือในกลุ่มนี้ เพื่อนำไปต้ม และนำเยื่อกระดาษที่ได้จากการต้ม นำไปรีไซเคิลต่อไป

ผลจากการศึกษาพบว่า ปริมาณสินค้าที่รอการส่งมอบแก่หน่วยงานอื่น เป็นปัจจัยสำคัญใช้เป็นตัวผลักดันกิจกรรมของศูนย์กิจกรรมการการจัดเก็บและจัดเตรียมสินค้าส่งมอบต่อ

#### 4.4.7 สรุปตัวผลักดันกิจกรรมของทุกศูนย์กิจกรรม

จากการประเมินที่ปรากฏในหัวข้อ 4.4.1 จนถึง 4.4.6 ซึ่งได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นตัวผลักดันกิจกรรม พร้อมกันนี้ผู้ทำการวิจัย ยังได้รวบรวมจำนวนหน่วยของตัวผลักดันกิจกรรม มาประกอบ ซึ่งพอสรุปว่าบริษัทตัวอย่างมีต้นทุนต่อหน่วย ในการจัดการรับคืนสินค้าในอัตรา 16.8980 บาทต่อเล่ม โดยมีรายละเอียดตามต้นทุนในแต่ละศูนย์กิจกรรมดังนี้

ตารางที่ 4.14 : แสดงต้นทุนของศูนย์กิจกรรม ตัวหลักต้นทุนกิจกรรม ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย

รหัส	ศูนย์กิจกรรม	ต้นทุน (บาท)	ตัวหลักต้นทุน กิจกรรม	จำนวนหน่วย ตัวหลักต้นทุน กิจกรรม	ต้นทุนต่อ หน่วยในศูนย์ กิจกรรม (บาท)
ศ 1	การประมวลผลคำสั่ง เรียกคืน	1,202,278	จำนวนรายการคำสั่ง เรียกคืนสินค้า	(รายการ) 6,130	(บาท/รายการ) 196.1302
ศ 2	การจัดทำใบเรียกคืน สินค้า	301,875	จำนวนใบแจ้งเรียก คืนสินค้า	(ใบ) 5,784	(บาท/ใบเรียกคืน) 52.1914
ศ 3	การขนส่งคืนสินค้า - กรุงเทพฯ/ปริมณฑล - ต่างจังหวัด	643,648 60,408	จำนวนกล่องสินค้าที่ ส่งคืนจากร้านค้ากลับ เข้าคลังสินค้า	(กล่อง) 7,097 1,378	(บาท/กล่อง) 90.6930 43.8374
ศ 4	การรับสินค้าคืนเข้า คลังสินค้า	531,900	จำนวนสินค้าเป็น จำนวนเล่ม	(เล่ม) 202,843	(บาท/เล่ม) 2.6222
ศ 5	การฟื้นฟู/ปรับสภาพ สินค้า	284,174	จำนวนสินค้าเป็น จำนวนเล่ม	(เล่ม) 90,375	(บาท/เล่ม) 3.1444
ศ 6	การจัดเก็บและจัด เตรียมส่งมอบต่อ	403,357	จำนวนสินค้าเป็น จำนวนเล่ม	(เล่ม) 128,893	(บาท/เล่ม) 3.1294
	รวมต้นทุนกิจกรรม การจัดการรับคืนสินค้า	3,427,640 บาท	จำนวนสินค้าที่ถูกส่ง คืนมายังคลังสินค้า	202,843 เล่ม	16.8980 บาท/เล่ม

จากตารางที่ 4.14 ในส่วนของจำนวนหนังสือที่เป็นตัวหลักต้นทุนกิจกรรมในศูนย์กิจกรรม การรับสินค้าคืนคลังสินค้า จำนวน 202,843 เล่ม ควรมียอดเท่ากับผลรวมของศูนย์กิจกรรมฟื้นฟู ปรับสภาพสินค้า รวมกับ ศูนย์กิจกรรมการจัดเก็บและจัดเตรียมส่งมอบ ซึ่งมียอดทั้งสองรายการ รวมกันเท่ากับ 219,268 เล่ม ซึ่งมากกว่าจำนวนหนังสือที่รับคืนเข้าคลังอยู่ 16,425 เล่ม มีสาเหตุ มาจาก มีหนังสือตกค้างในกระบวนการ ก่อนทำการรวบรวมข้อมูลที่เริ่มต้นตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2549 ซึ่งในเดือนแรกที่เริ่มทำการศึกษา จึงทำให้มีจำนวนหนังสือโดยรวมในกระบวนการมากกว่าจำนวนหนังสือรับคืนกลับเข้าคลังสินค้าในช่วง 10 เดือนที่ทำการศึกษา

จากการประเมินต้นทุนกิจกรรมที่ 3 การขนส่งสินค้าคืนกลับมายังบริษัทนั้น ผู้ทำการวิจัย พบว่าต้นทุนในการขนส่งต่อหน่วยของการขนส่งสินค้ากลับ ร้านค้าที่อยู่ในกรุงเทพฯและปริมณฑล

กับร้านค้าที่อยู่ในต่างจังหวัดมีความแตกต่างกันพอสมควร อีกทั้งรูปแบบการขนส่ง สินค้าคืนของร้านค้าทั้งสองกลุ่ม มีความแตกต่างในลักษณะกิจกรรมค่อนข้างชัดเจน เนื่องจาก การขนส่งสินค้ากลับจากร้านในกรุงเทพและปริมณฑล มีรูปแบบการขนส่งโดยใช้รถขนส่ง และพนักงานในแผนกชิปปิ้งและขนส่งสินค้าของบริษัทตัวอย่าง ในขณะที่การขนส่งสินค้าสำหรับร้านค้าในต่างจังหวัด จะใช้บริการของบริษัทผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทั่วประเทศ ดังในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15: แสดงต้นทุนของศูนย์กิจกรรมในส่วนของ การขนส่งสินค้าคืนคลังสินค้า แยกเป็นกลุ่มกรุงเทพ/ปริมณฑล และ กลุ่มต่างจังหวัด

กิจกรรมย่อยภายในศูนย์กิจกรรมขนส่งสินค้ากลับ	ต้นทุน (บาท)	ตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม	จำนวนหน่วยของตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม ( ก่อ่ง )	ต้นทุนต่อหน่วยใน ศูนย์กิจกรรม ( บาท / ก่อ่ง )
การขนส่งจากร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑลโดยรถของบริษัทตัวอย่าง	643,648	ก่่อ่ง	7,097	90.6930
การขนส่งจากร้านค้าในต่างจังหวัด โดยบริษัทผู้ให้บริการขนส่ง และทางไปรษณีย์	60,408	ก่่อ่ง	1,378	43.8374
<b>การขนส่งสินค้ากลับ</b>	<b>704,056</b>		<b>8,475</b>	<b>83.0745</b>

ในการจำแนกการขนส่งเป็นกลุ่มกรุงเทพ และต่างจังหวัด ผู้ทำการศึกษาได้จำแนกต้นทุนลงลึกในรายละเอียด ด้วยเพราะต้องการนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อเสนอแนะดังนำเสนอในหัวข้อ 5.2.3 ของบทที่ 5

#### 4.5 รวบรวมต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่สิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน

##### 4.5.1 การวิเคราะห์ต้นทุนการรับคืนสินค้า กับร้านค้าในระดับกลุ่ม

จากการวิเคราะห์ ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยใช้แนวคิดของต้นทุนกิจกรรม ผู้ทำการวิจัย ได้กำหนดการวิเคราะห์/ประเมินต้นทุน เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนการ

รับคืนสินค้าจากร้านค้าที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล กับร้านค้าในต่างจังหวัด ซึ่งเมื่อได้นำการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมมาประเมิน (จากตารางที่ 4.14 และ ตารางที่ 4.15) ทำให้ได้รายละเอียดของ ต้นทุนค่าใช้จ่ายดังนี้

ตารางที่ 4.16 : แสดงต้นทุนของศูนย์กิจกรรมต่อหน่วยในส่วนของการขนส่งสินค้าคืนคลังสินค้า

ศูนย์กิจกรรม	ตัว ผลักต้น ต้นทุน กิจกรรม	ต้นทุนต่อ หน่วยใน ศูนย์ กิจกรรม ( บาท )	จำนวน หน่วยรับ คืนจาก ร้านค้า ทั้งหมด	จำนวน หน่วยรับ คืนจาก ร้านค้าใน กรุงเทพ ( เล่ม )	จำนวน หน่วยรับ คืนจาก ร้านค้าใน ต่างจังหวัด ( เล่ม )	ต้นทุนการ รับคืนสินค้า จาก ร้านค้าใน กรุงเทพ ( บาท )	ต้นทุนการ รับคืนสินค้า จาก ร้านค้าใน ต่างจังหวัด ( บาท )
1. การประมวลผล คำสั่งเรียกคืน	จำนวน คำสั่ง	196.1302	6,130 คำสั่ง	5,149	981	1,009,874	192,404
2. การจัดทำใบเรียก คืน	จำนวน เอกสาร	52.1914	5,784 ใบ	4,858	926	253,546	48,329
3. การขนส่ง – กทม. - ตจว.	จำนวน กล่อง	90.6930 43.8374	8,475 กล่อง	7,097	1,378	643,648	60,408
4. การรับสินค้าคืน เข้าคลัง	จำนวน เล่ม	2.6222	202,843 เล่ม	143,404	59,439	376,034	155,866
5. การฟื้นฟู/ปรับ สภาพ	จำนวน เล่ม	3.1444	90,375 เล่ม	42,824	47,551	134,656	149,518
6. การจัดเก็บ / จัด เตรียมส่งมอบต่อ	จำนวน เล่ม	3.1294	128,893 เล่ม	117,293	11,600	367,057	36,300
รวมต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้า						2,784,815	642,825
สัดส่วนต้นทุน (บาท) ส่งคืน						81.25 %	18.75 %
จำนวนเล่ม						143,404	59,439
สัดส่วนจำนวน (เล่ม) ส่งคืน						70.70 %	29.30
ต้นทุนการรับคืนสินค้า (บาท) ต่อเล่ม						19.4194	10.8149

จากตารางที่ 4.16 จะเห็นได้ว่าสัดส่วนหนังสือที่ถูกเรียกและส่งคืน ระหว่างกลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล กับกลุ่มร้านค้าในต่างจังหวัดมีปริมาณที่เป็นจำนวนเล่มต่างกันโดยอัตราส่วน 70 : 30 ในขณะที่เมื่อปันส่วนต้นทุนกิจกรรมเข้าไปในกลุ่มร้านค้าทั้งสองกลุ่ม และเมื่อทำการคำนวณ กลับเป็นต้นทุนการจัดการรับคืนต่อหน่วยโดยเฉลี่ย พบว่า ต้นทุนต่อหน่วยในกลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑลที่มีต้นทุนที่ 19.4194 บาทต่อเล่ม มีมูลค่าสูงกว่ากลุ่มร้านค้าในเขตต่างจังหวัดที่มีต้นทุนที่ 10.8149 บาทต่อเล่ม ถึงเกือบเท่าตัว

และจากความแตกต่างในต้นทุนต่อหน่วย ของกลุ่มร้านค้าทั้งสองกลุ่ม ผู้ทำการศึกษาจึง ได้ทำการวิเคราะห์เจาะลึกลงในรายละเอียดต่อไป โดยปรากฏในหัวข้อ 5.2.2 และ 5.2.3 ในบทที่ 5 ต่อไป

#### 4.5.2 การวิเคราะห์ต้นทุนการรับคืนสินค้าจากร้านค้า ในระดับร้านค้า

จากการกำหนดวัตถุประสงค์เบื้องต้น ของการประยุกต์แนวคิดต้นทุนกิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายของการจัดการรับคืนสินค้าโดยจำแนกตามทำเลที่ตั้งของร้านค้า ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็นร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเป็นกลุ่มที่ 1 และร้านค้าในเขตต่างจังหวัด เป็นร้านในกลุ่มที่ 2

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษา ได้ทำการนำยอดการเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าเป็นกรณีตัวอย่างตามเงื่อนไขการรับคืนดังนี้

- กรณีที่ 1 เป็นการเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าเพื่อหมุนเวียนสินค้าในกรุงเทพฯและปริมณฑล
- กรณีที่ 2 เป็นการเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าเพื่อหมุนเวียนสินค้าในต่างจังหวัด
- กรณีที่ 3 เป็นการเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าเพื่อการคืนสำนักพิมพ์ในกรุงเทพฯและปริมณฑล
- กรณีที่ 4 เป็นการเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าเพื่อการคืนสำนักพิมพ์ในต่างจังหวัด

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษา ได้ทำการสุ่มตัวอย่างร้านค้าทั้ง 4 กรณี โดยเป็นการสุ่มจากเอกสารเรียกคืนสินค้าที่ผ่านกระบวนการตั้งแต่มีการเรียกคืนจากฝ่ายผลิตภัณฑ์/ฝ่ายขาย จนกระทั่งสินค้าถูกส่งกลับมายังคลังสินค้า แล้วนำสินค้าคืนไปยังสำนักพิมพ์หรือนำไปทำลายต่อไป

โดยนำต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยที่ประเมินได้ในข้างต้น เข้าไปในร้านค้าแต่ละร้านเพื่อให้เห็นถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นสำหรับแต่ละร้านที่แตกต่างกันทั้งในปริมาณสินค้า จุดมุ่งหมายที่เรียกคืนสินค้าจากร้านค้า ตำแหน่งที่ตั้งของร้านค้าทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัด ดังปรากฏรายละเอียดของการเรียกคืนสินค้าใน ตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 : แสดงข้อมูลพื้นฐานสำหรับร้านค้าตัวอย่างที่ต้องการคิดต้นทุน

ร้านค้า	สาเหตุการเรียกคืน	ที่ตั้งของร้านค้า	วัตถุประสงค์ของการเรียกคืนสินค้า	จำนวนเอกสารเรียกคืน	จำนวนใบเรียกคืนสินค้า	จำนวนสินค้าส่งคืน เล่ม กล่อง	
ร้านค้าที่ 1	เพื่อหมุนเวียนสินค้า	กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล	นำไปกระจายในช่องทางการจำหน่ายอื่น	1	1	103	5
ร้านค้าที่ 2	เรียกคืนจากสำนักพิมพ์	กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล	ส่งคืนกลับไปสำนักพิมพ์	1	1	34	2
ร้านค้าที่ 3	เรียกคืนจากสำนักพิมพ์	กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล	นำไปทำลายตามข้อตกลง	1	1	21	1
ร้านค้าที่ 4	เพื่อหมุนเวียนสินค้า	ต่างจังหวัด	นำไปกระจายในช่องทางการจำหน่ายอื่น	1	1	40	1
ร้านค้าที่ 5	เรียกคืนจากสำนักพิมพ์	ต่างจังหวัด	ส่งคืนกลับไปสำนักพิมพ์	1	2	157	4
ร้านค้าที่ 6	เรียกคืนจากสำนักพิมพ์	ต่างจังหวัด	นำไปทำลายตามข้อตกลง	1	2	129	3

เมื่อนำข้อมูลการเรียกคืนสินค้าของร้านค้าตัวอย่างทั้ง 6 ร้านโดยใช้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมที่ประเมินได้ โดยได้มีการสุ่มตัวอย่างจากร้านค้าทั้งกรุงเทพฯและต่างจังหวัด อีกทั้งยังได้จำแนกออกตามเงื่อนไข และสาเหตุของการเรียกคืน ซึ่งทำให้กระบวนการรับคืนในบางส่วน มีความแตกต่างกันไปตามเหตุผลของการเรียกคืน มีผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยในการจัดการรับคืนของแต่ละร้านไม่เท่ากัน ดังได้ผลการประเมินต้นทุนต่อไปนี้

ตารางที่ 4.18 : แสดงข้อมูลการคิดต้นทุนกิจกรรมสำหรับการจัดการรับคืนสินค้าจากร้านค้า ตัวอย่างที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ประสงค์ในการเรียกคือจำนวน 6 ร้านค้า

ศูนย์กิจกรรม	ต้นทุน ต่อหน่วย	ตัวหลักคั้น ทรัพยากร	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน
			ต้นทุน ร้านที่ 1	ต้นทุน ร้านที่ 2	ต้นทุน ร้านที่ 3	ต้นทุน ร้านที่ 4	ต้นทุน ร้านที่ 5	ต้นทุน ร้านที่ 6
1. การประมวล คำสั่งเรียกคืน	196.1302	จำนวน คำสั่ง เรียกคืน	1 196.13	1 196.13	1 196.13	1 196.13	1 196.13	1 196.13
2. การจัดทำใบ เรียกคืน	52.1914	จำนวน ใบแจ้ง เรียกคืน	1 52.19	1 52.19	1 52.19	1 52.19	2 104.38	2 104.38
3. การขนส่งคืน - กรุงเทพฯ/ปริมณฑล - ต่างจังหวัด	90.6930 43.8374	จำนวน สินค้า เป็นกล่อง	5 453.46 -	2 181.39 -	1 90.69 -	1 - 43.84	4 - 175.35	3 - 131.51
4. การรับสินค้าคืน เข้าคลัง	2.6222	จำนวน สินค้า เป็นเล่ม	103 270.09	34 89.16	21 55.07	40 104.89	157 411.69	129 338.26
5. การฟื้นฟู/ปรับ สภาพ	3.1444	จำนวน สินค้า เป็นเล่ม	103 323.87	- -	21 66.03	40 125.78	- -	129 405.63
6. จัดเก็บจัด/เตรียม เพื่อส่งมอบต่อไป	3.1294	จำนวน สินค้า เป็นเล่ม	- -	34 106.40	- -	- -	157 491.32	- -
		รวมต้นทุน	1,295.74	625.27	460.11	522.83	1,378.87	1,175.91
		จำนวนเล่ม	103	34	21	40	157	129
		เฉลี่ย/เล่ม	12.58	18.39	21.91	13.07	8.78	9.12

จากการนำแนวคิดต้นทุนกิจกรรม เข้ามาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง จะเห็นได้จากตาราง 4.14 ปรากฏว่าบริษัทตัวอย่างมีต้นทุนในการจัดการรับคืนสินค้า โดยเฉลี่ยที่ 16.90 บาทต่อเล่ม ที่ส่งคืนกลับมาที่คลังสินค้า และเมื่อทดสอบโดยการนำตัวอย่างร้านค้าจำนวน 6 ร้านค้าทั้งในกรุงเทพฯ และ ต่างจังหวัดพบว่าร้านแต่ละร้านมีต้นทุนการเรียกคืนสินค้ากลับเข้าคลังสินค้า ระหว่าง 8.78 บาทต่อเล่ม จนถึง 21.91 บาทต่อเล่ม โดยจะ



ได้ว่าต้นทุนการรับคืนสินค้าในต่างจังหวัดทั้ง 3 ร้าน มีต้นทุนต่อเล่มที่ต่ำกว่าต้นทุนการรับคืนสินค้าจากร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ทั้งนี้มีสาเหตุมาจากต้นทุนในส่วนของศูนย์กิจกรรมการขนส่งสินค้ากลับ ของร้านค้าในเขตต่างจังหวัดมีมูลค่าต่อหน่วย (กล่อง) ราวครึ่งหนึ่งของร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยเฉพาะในกรณีที่ร้านค้านั้นมีจำนวนสินค้าที่ถูกเรียกคืนเป็นจำนวนน้อยมากเท่าไรๆ มูลค่าต้นทุนในการรับคืนสินค้าต่อเล่ม ก็จะมีมูลค่าต้นทุนต่อเล่มสูงมากขึ้นไปอย่างเห็นได้ชัด

ผู้ทำการศึกษาได้วิเคราะห์ ในรายละเอียดในประเด็นดังกล่าวแล้ว เห็นว่าน่าจะมีแนวทางในการลดต้นทุนต่อหน่วยในการจัดการรับคืนสินค้าได้ในหลายแนวทาง แต่ในการศึกษาในครั้งนี้ จะเสนอแนวทางในด้านการกำหนดมาตรการหรือนโยบายที่ชัดเจนร่วมกันระหว่างร้านค้ากับบริษัท ตัวอย่าง ในเรื่องเกณฑ์การรับคืนหนังสือที่มีสภาพสามารถนำกลับมากระจาย หรือใช้ประโยชน์ในทางอื่นได้ เนื่องจากบางร้านค้ามีต้นทุนต่อหน่วยในการเรียกคืนสินค้าสูงถึงราว 22 บาทต่อเล่มนั้น เมื่อเปรียบเทียบกับมูลค่าต้นทุนของตัวหนังสือแล้วถือว่าเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงมาก ดังนั้นการดำเนินการให้ชัดเจนที่จุดรับคืนที่ต้นทาง (ร้านค้า) จะทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในการเรียกคืนได้อย่างมีนัยยะสำคัญ ซึ่งผู้ทำการศึกษาได้เสนอในบทที่ 5 หัวข้อ 5.3 การกำหนดนโยบายการรับคืนสินค้า หรือ Product Return Policy

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### ผลการศึกษา และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้เป็นการวิเคราะห์ผลการศึกษา และประเมินต้นทุนของการจัดการรับคืนสินค้า โดยใช้แนวคิดต้นทุนกิจกรรม มาประยุกต์ใช้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.1 เปรียบเทียบต้นทุนตามประเภทค่าใช้จ่าย และต้นทุนตามกิจกรรม

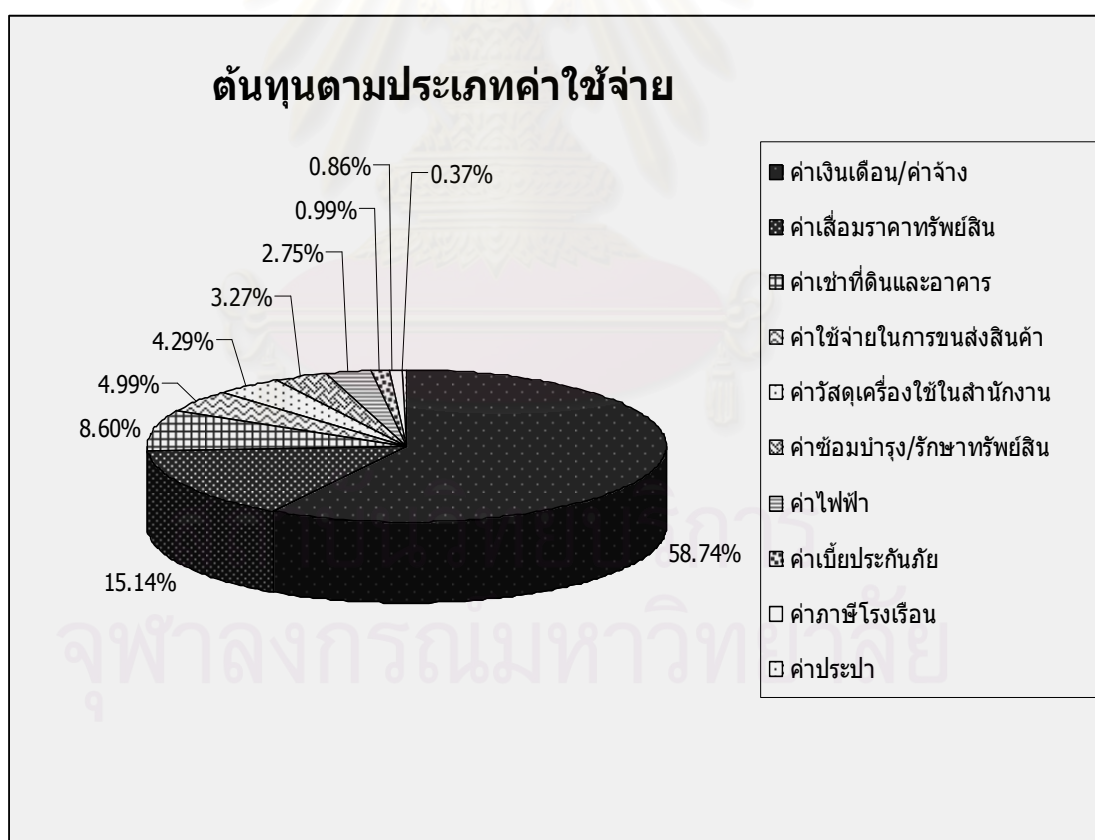
ตารางที่ 5.1 และ 5.2 เป็นตารางที่แสดงสัดส่วนของการวิเคราะห์ต้นทุนในรูปแบบปกติที่ใช้การแบ่งต้นทุนตามประเภทของค่าใช้จ่ายหลักกับการวิเคราะห์ต้นทุนแบบกิจกรรม ที่จำแนกตามประเภทหรือกลุ่มของกิจกรรมหลัก โดยใช้ข้อมูลจากการดำเนินการรับคืนหนังสือของบริษัท ตัวอย่างที่มีการเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงการจำแนกต้นทุนการรับคืนสินค้าตามประเภทค่าใช้จ่าย เรียงลำดับจากรายการที่มีต้นทุนมากไปหาน้อย

ลำดับ	ต้นทุนทรัพยากร	มูลค่าต้นทุน (บาท)	สัดส่วน ต้นทุน
1	ค่าเงินเดือน/ค่าจ้าง	2,013,260	58.74 %
2	ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	518,820	15.14 %
3	ค่าเช่าที่ดินและอาคาร	294,856	8.60 %
4	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า	171,136	4.99 %
5	ค่าวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน	147,060	4.29 %
6	ค่าซ่อมบำรุง/รักษาทรัพย์สิน	112,098	3.27 %
7	ค่าไฟฟ้า	94,276	2.75 %
8	ค่าเบี้ยประกันภัย	33,948	0.99 %
9	ค่าภาษีโรงเรือน	29,442	0.86 %
10	ค่าประปา	12,753	0.37 %
รวมต้นทุนทรัพยากรทั้งหมด (บาท)		3,427,649	100.00 %
จำนวนหนังสือส่งคืนคลังสินค้า (เล่ม)		202,843	
ต้นทุนการรับคืนสินค้าต่อหน่วย(บาท/เล่ม)		16.8980	

จากตารางที่ 5.1 แสดงให้เห็นต้นทุนการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่างในช่วงเวลาการศึกษาระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นเวลา 10 เดือน โดยต้นทุนค่าใช้จ่ายที่นำมาประเมิน ได้ถูกจัดรวมในรูปแบบกลุ่มค่าใช้จ่าย 10 กลุ่ม ตามที่แสดงในตารางที่ 5.1

เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง พบว่าบริษัทตัวอย่างมีต้นทุนค่าใช้จ่ายในช่วงเวลา 10 เดือนเป็นมูลค่า 3,427,649 บาท โดยมีค่าใช้จ่ายประเภทเงินเดือนและค่าจ้างสูงเป็นอันดับที่ 1 คือ 2,013,260 บาท หรือคิดเป็น 58.74 % ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่สูงเป็น อันดับที่ 2 คือค่าใช้จ่ายประเภทค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน มีมูลค่า 518,820 บาท หรือราว 15.14 % ส่วนค่าใช้จ่ายประเภทค่าเช่าที่ดินและอาคารมีมูลค่าสูงเป็นอันดับ ที่ 3 โดยมีมูลค่า 294,856 บาท หรือ 8.60 %



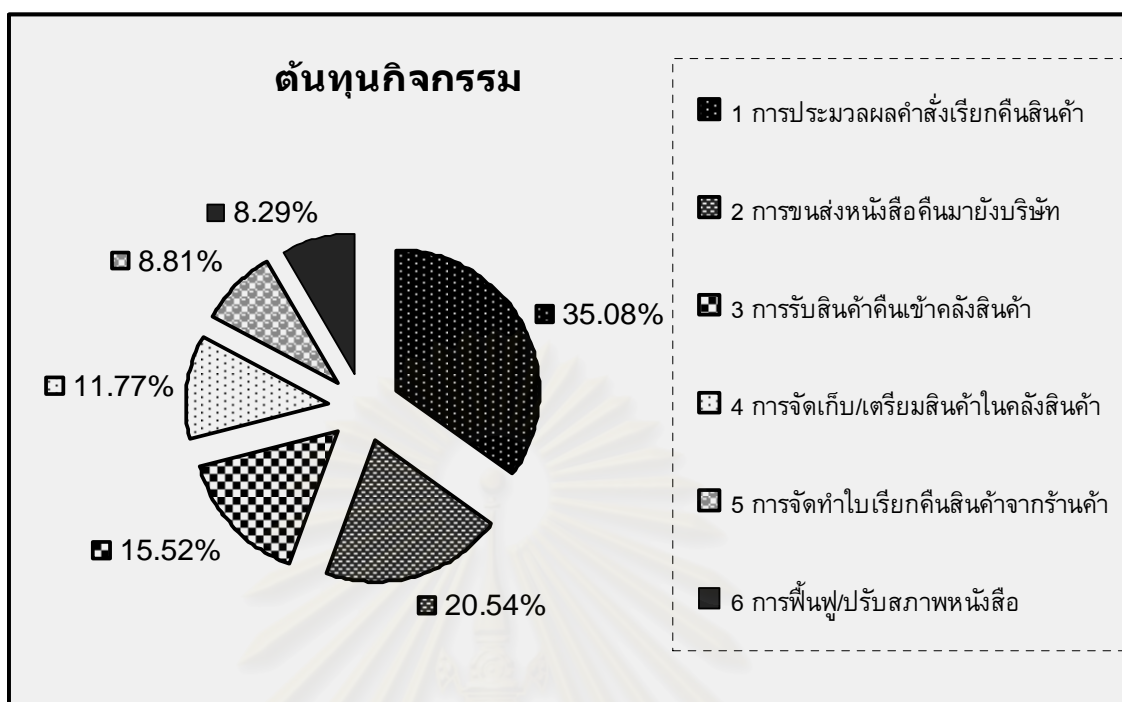
รูปที่ 5.1 แผนภูมิแสดงถึงสัดส่วนของต้นทุนการรับคืนสินค้า ในรูปแบบค่าใช้จ่าย

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่ามากกว่า 80 % ของค่าใช้จ่ายในการจัดการรับคืนสินค้าทั้งหมด เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนค่าจ้างพนักงาน และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับค่าเสื่อมราคากับค่าเช่าทรัพย์สิน ซึ่งในการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงการจัดการรับคืนสินค้า โดยเฉพาะการบริหารต้นทุนค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมมุ่งประเด็นไปที่ค่าใช้จ่ายในกลุ่มที่มีมูลค่าสูงอันดับต้นๆ เป็นสำคัญ

ตารางที่ 5.2 แสดงการจำแนกต้นทุนการรับคืนสินค้าตามศูนย์กิจกรรม

ลำดับ	ต้นทุนกิจกรรม	มูลค่า ต้นทุน (บาท)	สัดส่วน ต้นทุน (%)
1	การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน	1,202,278	35.07 %
2	การจัดทำใบเรียกคืน	704,056	20.54 %
3	การขนส่งหนังสือคืนสินค้า	531,900	15.52 %
4	การรับสินค้าคืนเข้าคลัง	403,357	11.77 %
5	การฟื้นฟู/ปรับสภาพ	301,875	8.81 %
6	การจัดเก็บและจัดเตรียมส่งมอบต่อ	284,174	8.29 %
รวมต้นทุนทรัพยากรการจัดการรับคืนสินค้าสินค้า		3,427,649	100.00 %
หนังสือรับคืนจำนวนทั้งสิ้น เล่ม		202,843	เล่ม
คิดเป็นต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าต่อหน่วย		16.8980	บาท / เล่ม

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นต้นทุนการรับคืนสินค้า ของบริษัทตัวอย่างในช่วงเวลา การศึกษาระหว่างเดือนมกราคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นเวลา 10 เดือน จำแนกใน รูปแบบศูนย์กิจกรรมหลัก 6 ประเภท



รูปที่ 5.2 แผนภูมิแสดงถึงสัดส่วนของต้นทุนการรับคืนสินค้า ในรูปแบบต้นทุนกิจกรรม

เมื่อวิเคราะห์ผลการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายการรับคืนสินค้า ของบริษัทตัวอย่าง พบว่า ค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมประมวลผลคำสั่งเรียกคืน มีมูลค่าสูงเป็นอันดับที่ 1 คือ 1,202,278 บาท หรือเป็น 25.07 % ซึ่งเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายในกลุ่มที่สูงมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายประเภทอื่น

จากการวิเคราะห์ในต้นทุนกิจกรรมประมวลผลคำสั่งเรียกคืน ในตารางที่ 4.3 บทที่ 4 (แสดงการกระจายต้นทุนเงินเดือน/ค่าจ้างเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม) ปรากฏว่าต้นทุนในกิจกรรมดังกล่าวมีมูลค่าถึง 901,560 บาท โดยมาจากค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือน/ค่าจ้างจากฝ่ายผลิตภัณฑ์และฝ่ายขาย เป็นจำนวนเงินสูงถึง 580,140 บาท และ 327,420 บาทตามลำดับ และเมื่อนำมาวิเคราะห์ต้นทุนที่ได้จากตาราง 4.12 (สรุปการกระจายต้นทุนทรัพยากรไปยังศูนย์กิจกรรมต่างๆ) ปรากฏว่ากิจกรรมการประมวลผลคำสั่งซื้อเป็นศูนย์กิจกรรมที่มีต้นทุนเป็นจำนวนเงิน 1,202,278 บาท ซึ่งจำนวนเงินดังกล่าวมาจากค่าใช้จ่ายเงินเดือน/ค่าจ้างจากฝ่ายผลิตภัณฑ์และฝ่ายขาย สูงถึง 75 % ของต้นทุนกิจกรรมประมวลผลคำสั่งซื้อ และเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนกิจกรรมทั้งหมด ที่มีมูลค่า 3,427,649 บาท มีสัดส่วนถึง 26 % ของต้นทุนทั้งหมด โดยสาเหตุที่มีค่าใช้จ่ายสูงนั้น มาจากระดับเงินเดือน

และสวัสดิการของพนักงานในฝ่ายผลิตภัณฑ์และฝ่ายขายมีมูลค่าสูงมาก โดยเฉพาะพนักงานในฝ่ายผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นพนักงานประเภทที่มีความชำนาญพิเศษ (Specialist) จึงทำให้มีเงินเดือนที่สูงมาก เมื่อเทียบกับพนักงานทั่วไปในระดับเดียวกัน

ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่สูงเป็นอันดับที่ 2 คือค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมการขนส่งสินค้ากลับคลัง โดยมี มูลค่า 704,056 บาท หรือราว 20.04 % ส่วนค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมการรับสินค้าเข้าคลังมีมูลค่าสูงเป็น อันดับที่ 3 โดยมีมูลค่าถึง 531,900 บาท หรือ 15.52 %

### 5.1.1 เปรียบเทียบต้นทุนประเภทที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินถาวร

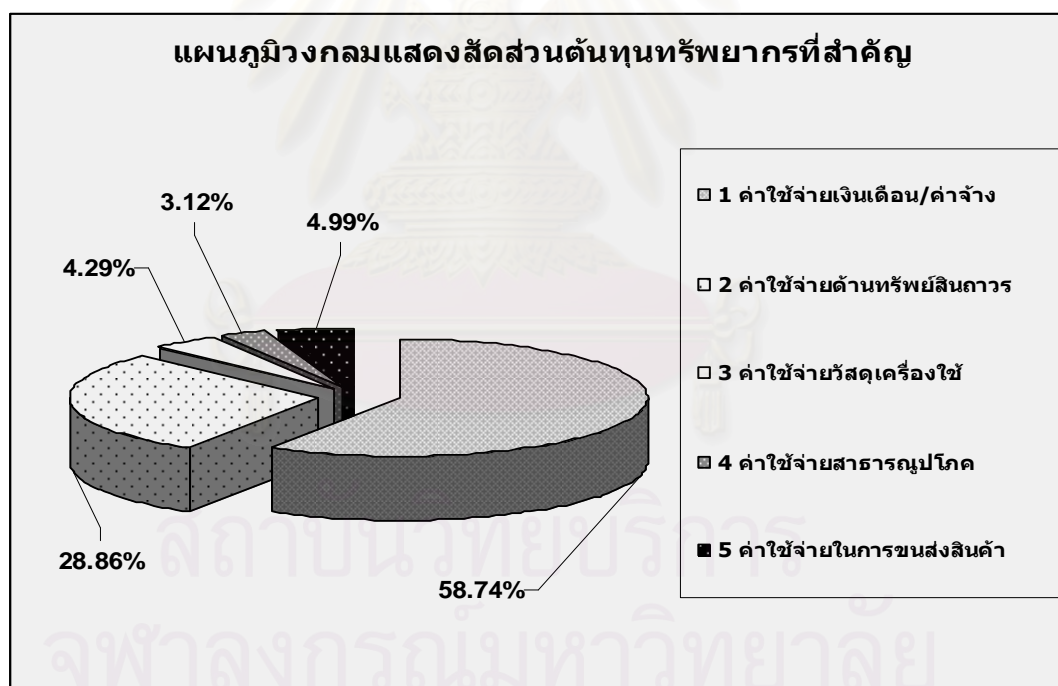
ในการวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยเปรียบเทียบในส่วนของค่าใช้จ่ายประเภทที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินของบริษัทตัวอย่าง ทั้งในส่วนที่เป็นค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินและค่าเช่าที่ดิน ประกฏดังในตาราง ที่ 5.3 ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายในช่วง 10 เดือนดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มของทรัพย์สินเป็นหลัก

	ประเภทของต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สิน	ต้นทุนจำแนกตามกลุ่มค่าใช้จ่าย (บาท )	สัดส่วนต้นทุน (%)	ต้นทุนจำแนกตามกลุ่มค่าใช้จ่าย (บาท)	สัดส่วนต้นทุน (%)
1	ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	518,820.00	52.45 %		
	- เครื่องใช้สำนักงาน			182,820.00	18.48 %
	- ยานพาหนะ			192,320.00	19.44 %
	- ระบบคอมพิวเตอร์			143,680.00	14.52 %
2	ค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง	294,856.00	29.81 %		
	- ค่าเช่าที่ดิน			194,856.00	23.95 %
	- ค่าเช่าอาคาร			100,000.00	12.28 %
3	ค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน	112,098.00	11.33 %		
	- คลังสินค้าหลัก			10,348.00	1.05 %
	- คลังสินค้าย่อย			3,000.00	0.30 %
	- ระบบคอมพิวเตอร์			98,750.00	9.98 %
4	ค่าภาษีโรงเรือน	29,442.00	2.98 %	29,442.00	2.98 %
5	ค่าเบี้ยประกันภัยทรัพย์สิน	33,948.00	3.43 %	33,948.00	3.43 %
		989,164.00	100 %	989,164.00	100.00 %

ตารางที่ 5.4: จำแนกประเภทของต้นทุนทรัพยากร ภายในกระบวนการจัดการรับคืนสินค้า

ลำดับ	ต้นทุนทรัพยากร	มูลค่าต้นทุน (บาท)	สัดส่วน ต้นทุน
1	ค่าใช้จ่ายเงินเดือน/ค่าจ้าง	2,013,260	58.74 %
2	ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการทรัพย์สินถาวร	989,164	28.86 %
3	ค่าใช้จ่ายวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน	147,060	4.29 %
4	ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค (ไฟฟ้าและประปา)	107,029	3.12 %
5	ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า	171,136	4.99 %
รวมต้นทุนทรัพยากรการจัดการรับคืนสินค้า		3,427,649	100.00 %



รูปที่ 5.3 แผนภูมิแสดงถึงสัดส่วนของต้นทุนทรัพยากรจัดเป็นกลุ่ม

จากการจัดกลุ่มต้นทุนทรัพยากร เดิมผู้ทำการวิจัยได้แบ่งประเภทของต้นทุนทรัพยากรโดยใช้แนวทางแบ่งตามระบบบัญชี ได้ 10 ประเภท แต่เมื่อนำมาวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ใหม่เพื่อ

ให้เห็นโครงสร้างของค่าใช้จ่ายได้ชัดเจน เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ ดังจะเห็นได้จากตารางที่ 5.4 โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในรายการที่ 2 เป็นค่าใช้จ่ายด้านการจัดการทรัพย์สินถาวร (ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าเช่าที่ดินและอาคาร ค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน ค่าภาษีโรงเรือน ค่าเบี้ยประกัน) และรายการที่ 3 (ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง) ซึ่งมีสัดส่วนรวมกันถึง 33.15%

ในขณะที่เมื่อพิจารณาค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเดือนและค่าจ้างแล้ว จะเห็นได้ว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนสูงที่สุดคือ 58.74 % ซึ่งถือว่ามากกว่าครึ่งหนึ่งของค่าใช้จ่ายทั้งหมด และเมื่อนำมารวมกับค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สินในข้างต้นอีก 33.15% จะเห็นได้ว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งสองกลุ่มรวมกันมีสัดส่วนสูงถึง 91.89 % ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงมากเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมด

ค่าใช้จ่ายทั้งสองกลุ่มข้างต้นที่รวมกันมากกว่า 90 % ของต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมดของการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง ถือได้ว่าเป็นต้นทุนประเภทที่ค่อนข้างคงที่ เนื่องจากไม่ว่าจะมีปริมาณการรับคืนสินค้าจะมากหรือน้อยเพียงใด จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในต้นทุนทั้งสองกลุ่มนี้น้อยมาก จึงเป็นเรื่องที่ยากแก่การบริหารและควบคุมต้นทุนทั้งสองกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สิน ซึ่งมีสัดส่วนราว 1/3 ของต้นทุนการรับคืนสินค้าทั้งหมด จะเป็นต้นทุนที่มีข้อจำกัดในการบริหารจัดการอย่างมาก

จากการศึกษาและประเมินผลการจำแนกต้นทุนการรับคืนสินค้า โดยใช้วิธีจำแนกตามประเภทของต้นทุนทรัพยากรในแต่ละหมวด เมื่อได้ผลการประเมินต้นทุนทรัพยากรออกมาแล้ว ปรากฏว่าผลการศึกษาที่ได้ค่อนข้างยากต่อการนำไปวิเคราะห์เพื่อนำไปบริหารจัดการต้นทุนค่าใช้จ่ายในระยะสั้น เนื่องจากผลการประเมินแสดงออกมาให้เห็นว่าเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือน ค่าจ้างและการจัดการทรัพย์สินในบริษัทตัวอย่าง เป็นค่าใช้จ่ายประเภทต้นทุนค่าใช้จ่ายคงที่เกือบทั้งหมด ดังจะเป็นได้ว่าต้นทุนเหล่านี้ไม่ได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงตามจำนวนสินค้าที่ขายเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างชัดเจน แม้บริษัทจะมียอดขายลดลงไปมาก แต่ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะมีมูลค่าลดลงไม่มาก หรืออาจจะแทบไม่ลดลงเลย ในทางตรงข้ามหากบริษัทตัวอย่างมียอดขายเพิ่มขึ้นอย่างมาก ต้นทุนค่าใช้จ่ายเหล่านี้ก็จะมีอัตราเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเช่นกัน

## 5.2 เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรม ในแง่มุมต่างๆ



### 5.2.1 เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้า ระหว่างกลุ่มลูกค้าตามพื้นที่

ในการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมของ การจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มลูกค้าของบริษัทตัวอย่างที่เป็นร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล กับต่างจังหวัด

ตารางที่ 5.5 แสดงการจำแนกต้นทุนการรับคืนสินค้าตามศูนย์กิจกรรม

ศูนย์กิจกรรม	ต้นทุนจากร้าน ในกรุงเทพ ( บาท )	สัดส่วนต้นทุน ร้านค้าในกรุงเทพ และปริมณฑล	ต้นทุนจากร้าน ในต่างจังหวัด ( บาท )	สัดส่วนต้นทุน ร้านค้าใน ต่างจังหวัด
1. การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน	1,009,874	36.26 %	192,404	29.93 %
2. การจัดทำใบเรียกคืน	253,546	9.11 %	48,329	7.51 %
3. การขนส่งหนังสือคืน	643,648	23.11 %	60,408	9.40 %
4. การรับสินค้าคืนเข้าคลัง	376,034	13.50 %	155,866	24.25 %
5. การฟื้นฟู/ปรับสภาพ	134,656	4.84 %	149,518	23.26 %
6. การจัดเก็บและเตรียมส่งมอบ	367,057	13.18 %	36,300	5.65 %
	2,784,815	100.00 %	642,825	100.00 %

ตารางที่ 5.6 แสดงสัดส่วนต้นทุนกิจกรรมตามประเภทของศูนย์กิจกรรม ลำดับจากมากไปหาน้อย เฉพาะกลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

ลำดับ	ศูนย์กิจกรรม	ต้นทุนจากร้าน ในกรุงเทพ ( บาท )	สัดส่วนต้นทุน ร้านในกรุงเทพ
1	การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน	1,009,874	36.26 %
2	การขนส่งหนังสือคืน	643,648	23.11 %
3	การจัดเก็บและจัดเตรียมส่งมอบต่อ	376,034	13.50 %
4	การรับสินค้าคืนเข้าคลัง	367,057	13.45 %
5	การจัดทำใบเรียกคืน	253,546	9.11 %
6	การฟื้นฟู/ปรับสภาพ	134,656	4.84 %
	รวมต้นทุนการรับคืนจากร้านในกรุงเทพ	2,784,815	100.00 %
	จำนวนสินค้ารับคืนร้านในกรุงเทพ	143,404	เล่ม
	ต้นทุนการรับคืนต่อเล่ม จากร้านในกรุงเทพ	19,4194	บาทต่อเล่ม

ตารางที่ 5.7 แสดงสัดส่วนต้นทุนกิจกรรมตามประเภทของศูนย์กิจกรรม ลำดับจากมากไปหาน้อย เฉพาะกลุ่มร้านค้าในเขตต่างจังหวัด

ลำดับ	ศูนย์กิจกรรม	ต้นทุนจากร้าน ในต่างจังหวัด (บาท )	สัดส่วนต้นทุน ร้านในต่างจังหวัด
1	การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน	192,404	29.93 %
2	การรับสินค้าคืนเข้าคลัง	155,866	24.25 %
3	การฟื้นฟู/ปรับสภาพ	149,518	23.26 %
4	การขนส่งหนังสือคืน	60,408	9.40 %
5	การจัดทำใบเรียกคืน	48,329	7.51 %
6	การจัดเก็บและจัดเตรียมส่งมอบต่อ	36,300	5.65 %
	รวมต้นทุนการรับคืนจากร้านค้าต่างจังหวัด	642,825	100.00 %
	จำนวนสินค้ารับคืนจากร้านต่างจังหวัด	59,439	เล่ม
	ต้นทุนการรับคืนต่อเล่ม จากร้านต่างจังหวัด	10.8149	บาทต่อเล่ม

จากตารางที่ 5.3 , 5.4 และ 5.4 แสดงให้เห็นว่าต้นทุนการรับคืนสินค้าต่อหน่วยสินค้า (เล่ม) โดยแนวคิดต้นทุนกิจกรรม สำหรับกลุ่มร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑลและกลุ่มร้านค้าในต่างจังหวัด มีต้นทุนต่อเล่มไม่เท่ากัน กล่าวคือกลุ่มร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล มีต้นทุนการรับคืน 19.42 บาทต่อเล่ม ในขณะที่กลุ่มร้านค้าในต่างจังหวัดกลับมีต้นทุนการรับคืนหนังสือในมูลค่าเพียง 10.82 บาทต่อเล่ม ซึ่งกลับเป็นว่าระยะทางที่ห่างไกลระหว่างร้านค้ามายังคลังสินค้าหลักไม่ได้เป็นปัจจัยที่ทำให้ให้ต้นทุนต่อหน่วยในการรับคืนสินค้าแต่อย่างใด ดังเช่นกลุ่มร้านค้าในต่างจังหวัดมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่ากลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑลเกือบครึ่ง และเมื่อทำการวิเคราะห์ต้นทุนการรับคืนสินค้าของกลุ่มร้านค้าทั้งสองกลุ่มมีข้อสังเกตได้ว่า

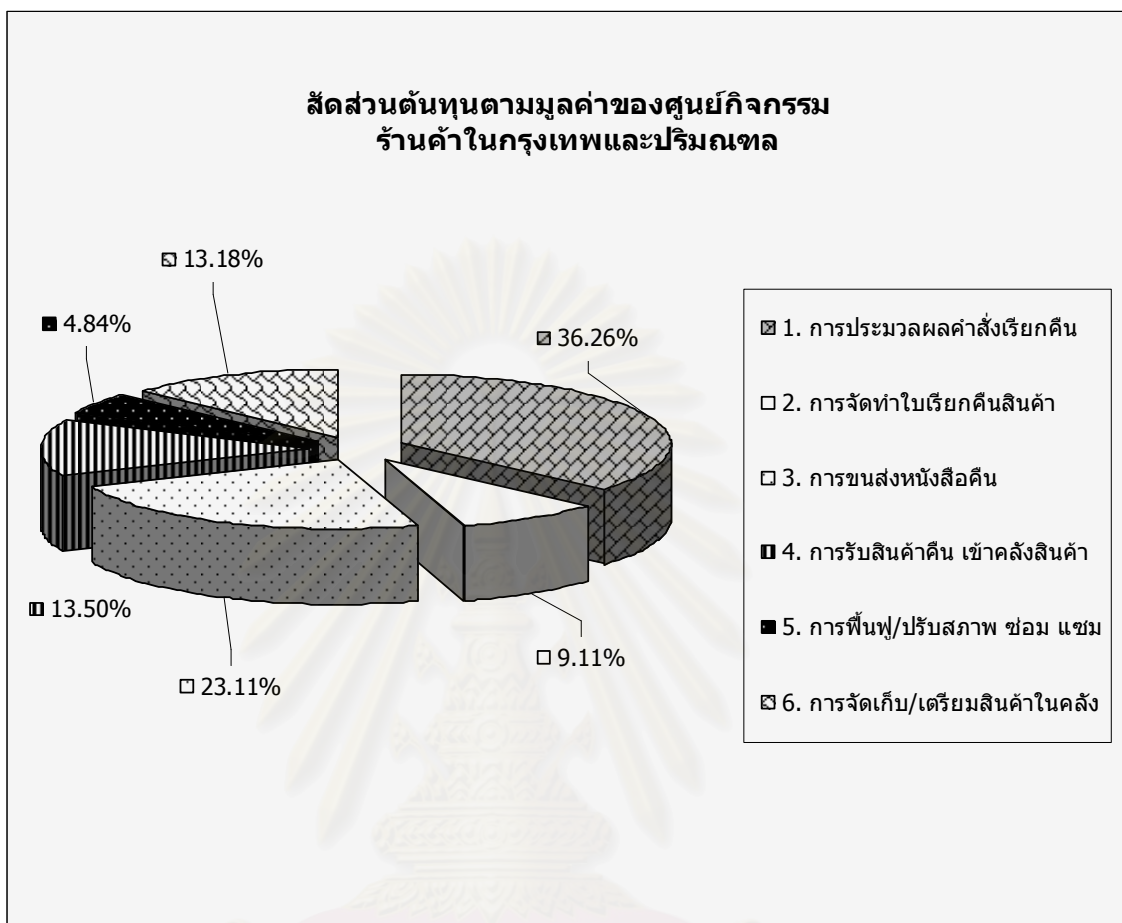
1. เมื่อเปรียบเทียบจำนวนหนังสือ และมูลค่าต้นทุนการเรียกคืนจากร้านค้าทั้งสองกลุ่มพบว่าจำนวนหนังสือที่เรียกคืนจากร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑลมีจำนวนมากกว่าที่เรียกคืนจากร้านค้าในเขตต่างจังหวัด 2.4 เท่า และมีมูลค่าต้นทุนสูงกว่าถึง 4.3 เท่า อันเนื่องมาจากการเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล มีจำนวนครั้งของการเรียกคืนบ่อยครั้งมากกว่าร้านค้าในต่างจังหวัด

ดังปรากฏในตารางที่ 4.16 หน้า 72 เห็นได้ว่ามีจำนวนคำสั่งเรียกคืนสินค้าและจำนวนใบเรียกคืนสินค้าสำหรับร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มากกว่าราว 6 เท่าตัว โดยเฉพาะต้นทุนกิจกรรมในส่วนศูนย์กิจกรรมทั้งการประมวลคำสั่งเรียกคืนและการจัดทำใบเรียกคืนมีต้นทุนต่อหน่วยในการดำเนินการที่สูงมาก จึงทำให้ต้นทุนการเรียกคืนสินค้าคืนจากร้านค้าในกรุงเทพฯและปริมณฑล มีมูลค่าสูงกว่าร้านค้าในต่างจังหวัดหลายเท่าตัว นอกจากนี้ต้นทุนต่อหน่วยการขนส่งสินค้าคืนจากร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ก็ยังมีต้นทุนต่อกล่องมากกว่าร้านค้าในต่างจังหวัดถึง 2 เท่า จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ต้นทุนการเรียกคืนสินค้าของร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลสูงกว่าร้านค้าในต่างจังหวัดอย่างเห็นได้ชัด

2. ต้นทุนในการขนส่งสินค้ากลับมาที่คลังสินค้า สำหรับร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ใช้ทรัพย์สินยานพาหนะและพนักงานของบริษัทตัวอย่างทั้งสิ้น เนื่องจากในการกระจายและรับคืนสินค้าในกรุงเทพฯและปริมณฑล มีข้อจำกัดเรื่องช่วงเวลาในการส่งและรับสินค้า ทำให้ต้องมีการใช้รถและพนักงานจำนวนมากเพื่อให้การขนส่งทันกับช่วงเวลาสั้นๆในแต่ละวัน จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้จำเป็นต้องมีจำนวนรถและพนักงานที่มากพอสำหรับช่วงเวลาสั้นๆ ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ได้ไม่เต็มที่ ในขณะที่การขนส่งในต่างจังหวัดที่จ้างบริษัทจากภายนอกให้บริการขนส่ง มีลักษณะการให้บริการคิดเป็นค่าใช้จ่ายตามจำนวนกล่องที่ส่งและเรียกคืนจากร้านค้า ทำให้ไม่มีต้นทุนที่คงที่เช่นที่เกิดจากการขนส่งเองของบริษัทตัวอย่าง ดังนั้นเมื่อมีปริมาณการส่งและรับคืนน้อย ก็จะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายน้อยไปด้วย ในขณะเดียวกันสำหรับการขนส่งแก่ร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ใช้ทรัพยากรของบริษัททั้งหมด หากมีปริมาณที่ส่งหรือรับคืนน้อย ก็จะมีต้นทุนในการขนส่งค่อนข้างจะคงที่เป็นส่วนใหญ่

3. สินค้าที่คืนกลับมาจากต่างจังหวัด ส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ส่งคืนมาเนื่องจากต้องการหมุนเวียนหนังสือเป็นสำคัญ จึงทำให้มีต้นทุนในการฟื้นฟูและปรับสภาพสินค้าสูง เนื่องจากต้องนำกลับไปกลับไปกระจายใหม่ต่อไป ในขณะที่มีจำนวนสินค้าที่จัดเก็บเพื่อรอส่งมอบในปริมาณน้อยมาก ดังนั้นต้นทุนในการจัดเก็บและส่งมอบสำหรับสินค้าคืนจากต่างจังหวัด มีมูลค่าน้อยกว่าสินค้าที่คืนจากร้านค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สินค้าที่เรียกคืนมากกว่าครึ่งหนึ่งของหนังสือเรียก

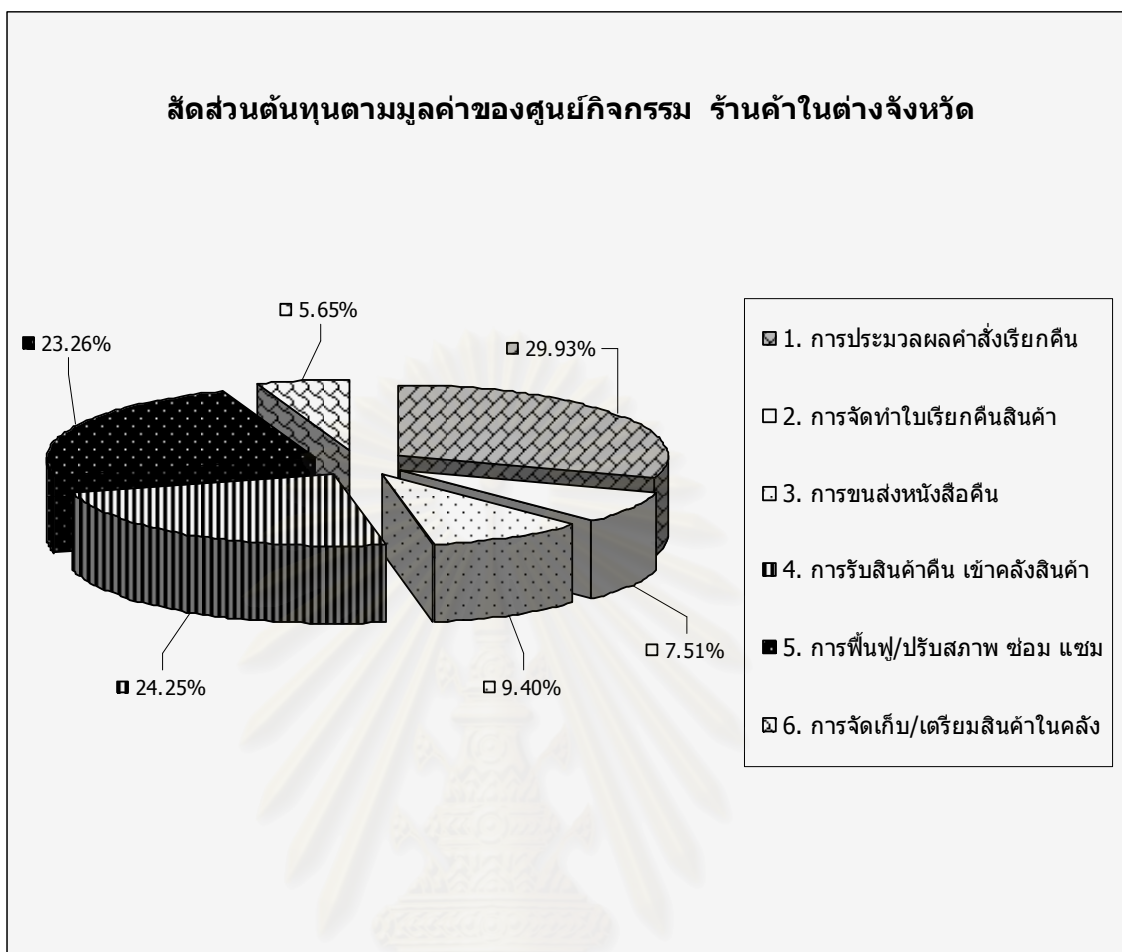
คืนทั้งบริษัท จะถูกเก็บเพื่อรอการส่งมอบต่อไป



รูปที่ 5.4 แผนภูมิแสดงถึงสัดส่วนของต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้า จำแนกเฉพาะในกลุ่มร้านค้า  
กรุงเทพและปริมณฑล

1. **กลุ่มลูกค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล** ต้นทุนในกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมการประมวลผลคำสั่งเรียกคืนสินค้าและการขนส่งหนังสือคืนเข้าคลังสินค้า เป็นค่าใช้จ่ายที่สูง 2 อันดับแรก (36.26% และ 23.11%) ขณะที่กิจกรรมการฟื้นฟูปรับสภาพหนังสือ มีมูลค่าต่ำสุดคือ 4.84%

2. **กลุ่มลูกค้าในเขตต่างจังหวัด** ต้นทุนในกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมการประมวลผลคำสั่งเรียกคืนหนังสือ และการรับคืนสินค้าจากร้านค้ากลับเข้าคลังสินค้า เป็นค่าใช้จ่ายที่สูงเป็นอันดับที่ 1 และ 2 ตามลำดับ (29.93% และ 24.25%) ในขณะที่มีกิจกรรมประเภทการจัดเก็บและเตรียมสินค้าในคลังสินค้าน้อย มีมูลค่าต่ำที่สุดคือ 5.63%



รูปที่ 5.5 แผนภูมิแสดงถึงสัดส่วนของต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้า จำแนกเฉพาะในกลุ่มร้านค้าต่างจังหวัด

### 5.2.2 เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้า สำหรับกลุ่มลูกค้าในต่างจังหวัด

จากการศึกษาข้อมูลในการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยมุ่งประเด็นไปที่กลุ่ม ร้านค้าในต่างจังหวัด ซึ่งมีรูปแบบการส่งสินค้าคืน 2 รูปแบบหลักคือ

- โดยใช้บริการขนส่งสินค้า จากบริษัทผู้ให้บริการรับจ้างขนส่ง
- โดยใช้บริการจัดส่งกลับทางไปรษณีย์

ตารางที่ 5.8 แสดงต้นทุนกิจกรรม ประเภทขนส่งสินค้าค้้นคลัง จากร้านค้าในเขตต่างจังหวัด  
จำแนกตามชนิดการขนส่ง

ลำดับ	กิจกรรมย่อยภายใน ศูนย์กิจกรรมการขนส่ง สินค้าจากร้านค้ากลับคลัง	ต้นทุน ขนส่งคืน สินค้า (บาท)	จำนวน กล่อง ส่งคืน คลัง	ต้นทุน ขนส่ง ต่อ กล่อง (บาท)	จำนวน เล่ม ส่งคืน คลัง	ต้นทุน ขนส่งต่อ เล่ม (บาท)
1	การขนส่งโดยบริษัทผู้ให้บริการ รับจ้างขนส่ง	53,942	1,291	41.7831	58,156	0.9275
2	การขนส่งโดยใช้บริการจัดส่งกลับ ด้วยวิธีส่งพัสดุทางไปรษณีย์	6,466	87	74.3218	1,283	5.0398
รวมต้นทุนขนส่งสินค้าจากร้านค้า		60,408	1,378	43.3874	59,439	1.0163

จากการวิเคราะห์และประเมินต้นทุนการขนส่งสินค้ากลับคืน จากร้านค้าในต่างจังหวัดมา  
ยังคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง เห็นได้ว่าปริมาณการขนส่งสินค้าคืนคลังสินค้า ด้วยบริษัทผู้ให้  
บริการรับจ้างขนส่งสินค้ามีมากกว่าการส่งคืนกลับทางไปรษณีย์ ถึง 8 เท่าตัว

เมื่อนำมาข้อมูลดังกล่าวมาประเมินเป็นต้นทุนต่อหน่วย โดยในเบื้องต้นประเมินเปรียบเทียบ  
เทียบในระดับการขนส่งเป็นกล่อง ปรากฏว่าการขนส่งกลับทางไปรษณีย์มีต้นทุนการขนส่งคืนต่อ  
กล่อง มากกว่าการส่งคืนผ่านบริษัทขนส่งผู้ให้บริการเกือบเท่าตัว

แต่เมื่อประเมินต้นทุนการขนส่งกลับ ในลักษณะต้นทุนต่อเล่ม เนื่องจากความจุของกล่อง  
ในการขนส่งด้วยบริษัทขนส่ง มีความจุมากกว่ากล่องที่ส่งคืนกลับทางไปรษณีย์ กล่าวคือการ  
ส่งคืนด้วยบริษัทขนส่งมีความจุในการขนส่งราว 43 เล่มต่อกล่อง ในขณะที่การขนส่งคืนทาง  
ไปรษณีย์มีความจุราว 15 เล่มต่อกล่อง และเมื่อนำข้อมูลดังกล่าวเข้ามาประเมินวิเคราะห์เป็น  
ต้นทุนต่อเล่มในการขนส่งคืน ทำให้ข้อมูลต้นทุนต่อเล่มในการส่งคืนสินค้ามีความน่าสนใจมาก  
ยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าการขนส่งคืนกลับด้วยการใช้บริการไปรษณีย์มีต้นทุนการขนส่งต่อเล่มถึง  
5.04 บาทต่อเล่ม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนการขนส่งด้วยบริษัทขนส่งผู้ให้บริการแล้ว ปรากฏ  
ว่าต้นทุนต่อเล่มของการส่งไปรษณีย์สูงกว่า ต้นทุนการขนส่งด้วยบริษัทผู้ให้บริการถึงราว 5 เท่า  
เนื่องจากโครงสร้างค่าจัดส่งทางไปรษณีย์ไม่เหมาะสมกับการส่งสินค้าที่มีน้ำหนักมากๆ ตัวอย่าง  
เช่น สินค้าที่มีน้ำหนักราว 10 กิโลกรัม จะมีอัตราค่าส่งทางไปรษณีย์ 115 บาท และหาก

เป็นการส่งในลักษณะไปรษณีย์ด่วน หรือ EMS จะมีค่าจัดส่งถึง 475 บาท ในขณะที่การขนส่งโดยใช้บริการจากบริษัทผู้ให้บริการขนส่งจะมีอัตราค่าส่งไม่เกิน 100 บาทต่อกล่อง (สามารถศึกษารายละเอียดอัตราค่าบริการทางไปรษณีย์ ในภาคผนวก ง) ในขณะที่หนังสือเป็นสินค้าที่มีน้ำหนักในระดับโดยเฉลี่ยประมาณ 0.3 – 0.8 กิโลกรัมต่อเล่ม ดังนั้นในการเรียกคืนหนังสือจากร้านค้าในต่างจังหวัดในแต่ละครั้งที่มีจำนวนการเรียกคืนเป็นเล่มต่อร้านค้าในแต่ละครั้ง จะมีจำนวนตั้งแต่ 20 เล่มขึ้นไป ซึ่งประเมินเป็นน้ำหนักระหว่าง 6 – 16 กิโลกรัม ซึ่งสินค้าที่มีน้ำหนักในระดับนี้จะมีมูลค่าการส่งคืนสูงถึงครั้งละ 95 – 245 บาทต่อครั้ง หรือเมื่อประเมินกลับเป็นต้นทุนค่าส่งสินค้ากลับทางไปรษณีย์ต่อเล่ม จะมีมูลค่าราว 4.75 – 12.25 บาทต่อเล่ม ซึ่งนับว่าสูงกว่าการส่งคืนด้วยการใช้บริการจากบริษัทผู้ให้บริการขนส่งที่มีค่าเฉลี่ยต้นทุนการขนส่งคืน ต่อเล่มราว 1.0781 บาท ราว 5 - 10 เท่า

### 5.2.3. เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้า เฉพาะในการขนส่งสินค้าคืนในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

จากการประเมินต้นทุนเฉพาะในศูนย์กิจกรรมการขนส่งสินค้าคืนคลังสินค้า โดยจำแนกตามพื้นที่เป็น 2 กลุ่ม ซึ่งพอสรุปได้จากตารางที่ 4.15 ในบทที่ 4 ได้ดังนี้

- เขตกรุงเทพและปริมณฑล	มีจำนวนสินค้าส่งคืน	7,097	กล่อง
	ต้นทุนการขนส่งคืน	643,648	บาท
	ต้นทุนการขนส่งต่อกล่อง	90.69	บาท
- เขตต่างจังหวัด	มีจำนวนสินค้าส่งคืน	1,378	กล่อง
	ต้นทุนการขนส่งคืน	60,408	บาท
	ต้นทุนการขนส่งต่อกล่อง	43.84	บาท

จะเห็นได้ว่าต้นทุนในการขนส่งสินค้าคืนจากต่างจังหวัดมีต้นทุนต่อหน่วย (กล่อง) ในการขนส่งคืนต่ำกว่าการขนส่งสินค้าคืนสำหรับร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑลกว่าครึ่ง ทั้งนี้เมื่อนำข้อมูลต้นทุนการขนส่งมาวิเคราะห์เพิ่มเติม ปรากฏว่าต้นทุนการขนส่งสำหรับร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑลมาจาก

1. ค่าใช้จ่ายจากค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินของ ยานพาหนะหรือรถขนส่ง
2. ค่าใช้จ่ายเงินเดือนสำหรับพนักงานในแผนกขนส่งและซิปป์

3. ค่าใช้จ่ายประกัยภัย และ ภาษีประจำปี
4. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง
5. ค่าซ่อมบำรุงยานพาหนะ

จากค่าใช้จ่ายทั้ง 5 รายการดังกล่าว เมื่อถูกนำมาประเมินเฉพาะที่เป็นต้นทุนการรับคืนสินค้าโดยยังไม่รวมถึงการกระจายสินค้า ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักหรือกระบวนการในฝ่ายโลจิสติกส์แล้วจะเห็นได้ว่ามีมูลค่าต้นทุนถึง 643,648 บาท ซึ่งด้วยมูลค่าที่สูงเช่นนี้เองที่นำไปสู่การประเมินที่ได้ต้นทุนต่อหน่วยในการขนส่งสินค้าในอัตราราว 90.69 บาทต่อกล่องแล้ว พบว่าเป็นต้นทุนต่อหน่วยที่มีมูลค่าสูงมาก เมื่อเทียบกับต้นทุนการขนส่งสินค้าจากต่างจังหวัด ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างของต้นทุนที่มีความแตกต่างกัน โดยต้นทุนของการขนส่งที่ใช้รถขนส่งของบริษัท ตัวอย่างมีโครงสร้างที่ประกอบไปด้วยต้นทุนประเภทคงที่เป็นส่วนใหญ่ อันประกอบไปด้วยต้นทุนทรัพยากรค่าเงินเดือนค่าจ้าง ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายด้านขนส่ง (สามารถดูรายละเอียดได้ในภาคผนวก ก.) ดังนั้นไม่ว่าปริมาณการขนส่งรับคืนจะลดลงหรือเพิ่มขึ้นอย่างมาก ต้นทุนต่อหน่วยจะปรับขึ้นไปในทางเดียวกัน โดยปรับเพิ่มขึ้นหรือลดลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ในขณะที่ต้นทุนการขนส่งสินค้าที่ใช้บริการจากบริษัทผู้ให้บริการขนส่งเฉพาะที่มีกับบริษัท ตัวอย่าง จะมีต้นทุนต่อหน่วย(กล่อง)ในอัตราคงที่ เมื่อมีปริมาณการขนส่งมากขึ้นหรือลดลงต้นทุนต่อหน่วยในการขนส่งจะปรับขึ้นหรือลดลงในอัตราเดียวกัน หรือใกล้เคียงกับปริมาณที่จัดส่ง

ซึ่งในเบื้องต้นแล้ว ผู้ทำการศึกษาเห็นว่าน่าจะมีการศึกษาอย่างจริงจังในการนำเอาบริษัทจากภายนอก เข้ามาเสนอการให้บริการจัดส่งสินค้าแก่บริษัทตัวอย่างว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด ที่จะใช้บริการจากบริษัทผู้ให้บริการขนส่งภายนอกแทนการใช้รถตู้และพนักงานจัดส่งสินค้า โดยควรทำการศึกษาต้นทุนการกระจายสินค้าอย่างละเอียด เพื่อให้ทราบต้นทุนการกระจายสินค้าและการเรียกคืนสินค้ามาประกอบการพิจารณา แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาในครั้งนี้ ไม่ได้เจาะลึกถึงปัจจัยอื่นๆที่จะใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพในการว่าจ้างผู้ประกอบการให้บริการในลักษณะ Outsourcing จึงเป็นสิ่งที่บริษัทตัวอย่างน่าจะทำการศึกษาอย่างละเอียดในอนาคตต่อไป

### 5.3 การกำหนดนโยบายการรับคืนสินค้าจากร้านค้า



จากหัวข้อ 3.1.1 ในบทที่ 3 ซึ่งได้อธิบายถึงลักษณะรูปแบบการจัดจำหน่ายหนังสือของบริษัทตัวอย่างที่มีช่องทางการจำหน่าย 3 ช่องทางหลักอันประกอบไปด้วย

1. ร้านจำหน่ายหนังสือของบริษัทตัวอย่าง ที่มีอยู่ในกรุงเทพและต่างจังหวัด
2. ร้านค้าประเภทรับฝากวางหนังสือ หรือที่เรียกว่า Consignment Shop ซึ่งมีอยู่ในกรุงเทพและต่างจังหวัด
3. ร้านค้าที่สั่งซื้อหนังสือจากบริษัทตัวอย่างไปจำหน่าย

และเมื่อก้าวถึงประเภทของการรับคืนสินค้าจากร้านค้าทั้ง 3 ประเภทข้างต้น ในหัวข้อที่ 3.1.4 ในบทที่ 3 ซึ่งได้จำแนกการรับคืนออกเป็น 2 ประเภทหลัก ดังปรากฏในขั้นตอนที่ 7 ของขั้นตอนการรับคืนสินค้าที่มีทั้งสิ้น 9 ขั้นตอน คือ

- การรับคืนเพื่อหมุนเวียนหนังสือในตลาด
- การเรียกคืนเนื่องจากข้อตกลงกับสำนักพิมพ์

ซึ่งทั้งสองประเภทของการรับคืนสินค้า ประสบปัญหาต้นทุนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมหลัก 2 ศูนย์กิจกรรม คือ การรับคืนสินค้าเข้าคลังสินค้า และการฟื้นฟูสภาพสินค้า (โปรดดูรายละเอียดได้จาก หัวข้อที่ 4.3.11 ตารางที่ 4.13) โดยทั้งสองกิจกรรมมีมูลค่าต้นทุนรวมกันถึง 23.81 % หรือ ราว 1 ใน 4 ของต้นทุนการรับคืนสินค้าทั้งหมด (3,427,640 บาท) คิดเป็นจำนวนเงินรวมของทั้งสองกิจกรรมมีมูลค่าถึง 816,074 บาท

จากข้อมูลจำนวนหนังสือรับคืนจากทุกช่องทางการจำหน่าย ตลอดระยะเวลา 10 เดือน คือตั้งแต่เดือนมกราคมถึงตุลาคม ปรากฏว่าบริษัทตัวอย่างมีจำนวนหนังสือที่รับคืนกลับเข้าคลังสินค้าทั้งสิ้น 202,843 เล่ม (สามารถดูรายละเอียดได้จากตารางที่ 4.14 ในบทที่ 4) เมื่อได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมถึงจำนวนหนังสือที่ถูกเรียกคืนมานั้น มีจำนวนหนังสือที่ถูกเรียกคืนด้วยวัตถุประสงค์เพื่อการหมุนเวียนหนังสือ เป็นจำนวน 90,375 เล่ม หรือเป็นสัดส่วน 44.55 % ของหนังสือที่รับคืนทั้งหมด ในขณะที่มีหนังสือที่ถูกเรียกคืนเข้ามาเพื่อส่งคืนสำนักพิมพ์เป็นจำนวน 130,416 เล่ม

จากจำนวนหนังสือที่เรียกคืนเพื่อส่งคืนสำนักพิมพ์จำนวน 130,416 เล่มนั้น เป็นจำนวนหนังสือที่ไม่ได้ผ่านกระบวนการปรับสภาพเลยจำนวน 17,948 เล่ม ซึ่งหนังสือที่ส่งคืนสำนักพิมพ์เหล่านี้ จะมีความแตกต่างจากหนังสือที่เรียกคืนสำนักพิมพ์ส่วนใหญ่ที่ไม่มีความจำเป็นต้องส่งตัว

เล่มจริงไปให้สำนักพิมพ์ เพียงแต่ส่งข้อมูลยืนยันทางอิเล็กทรอนิกส์ก็สามารถนำไปทำลายได้ ในขณะที่หนังสือที่เหลือราว 17,948 เล่ม จะเป็นหนังสือที่ต้องส่งคืนสำนักพิมพ์ทั้งเล่มในสภาพที่ยอมรับได้

จากการประเมินปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการรับคืนสินค้า พบว่าในการรับคืนหนังสือจากร้านค้าเพื่อนำกลับมากะจ่ายไปสู่ร้านค้าหรือช่องทางจำหน่ายอื่นนั้น ประสบปัญหาสินค้าที่ส่งคืนกลับมีจำนวนมาก ไม่สามารถนำกลับไปจำหน่ายได้ในทันที เนื่องจากมีสภาพทั้งภายในและภายนอกของสินค้าไม่สมบูรณ์เพียงพอที่จะไปจำหน่ายได้ จึงต้องผ่านกิจกรรมในส่วนของการฟื้นฟูสภาพสินค้า โดยแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรมย่อยคือ

- กิจกรรมการทำความสะอาด ซึ่งเป็นกิจกรรมดำเนินการหนังสือทุกเล่มที่จะกระจายออกไปใหม่หรือส่งคืนตัวเล่มให้แก่สำนักพิมพ์
- กิจกรรมการซ่อมแซม เป็นการฟื้นฟูสภาพหนังสือภายหลังจากทำความสะอาดแล้ว จะนำเข้าสู่กระบวนการซ่อมแซม/ปรับสภาพเพื่อให้สามารถนำกลับไปจำหน่ายได้อีก

จากสองกิจกรรมย่อยสองข้างต้น ผู้ทำการศึกษาพบว่ากิจกรรมทำความสะอาดหรือปรับสภาพเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็น เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการจำหน่ายสินค้าให้ได้เร็วมากยิ่งขึ้น ขณะที่กิจกรรมการซ่อมแซมสินค้าที่มีความเสียหายของหนังสือกลับเป็นกิจกรรมที่น่าจะสามารถหามาตรการป้องกันและควบคุมไม่ให้มีปริมาณที่มากเกินไป ซึ่งผู้ทำการศึกษาพบว่าบริษัทตัวอย่างยังไม่ได้จริงจังในสองกิจกรรมนี้

มาตรการหนึ่งที่ผู้ทำการศึกษา ขอนำเสนอเป็นแนวทางในการควบคุมต้นทุนในการฟื้นฟูสภาพหนังสือที่รับคืนกลับมาอีกครั้ง คือการกำหนดเงื่อนไขและระเบียบวิธีการรับคืนสินค้าอย่างชัดเจนกับร้านค้า โดยกำหนดในรายละเอียดว่าหนังสือที่มีสภาพเสียหายเช่นใดที่บริษัทจะไม่รับคืน ซึ่งจะทำให้เกิดการตรวจสอบสภาพหนังสือตั้งแต่ต้นทาง (รับคืนจากร้านค้าทุกพื้นที่) โดยมีข้อกำหนดเกณฑ์อย่างชัดเจนกับร้านค้า ดังมีรายละเอียดในมาตรการคือ

1. **กำหนดเกณฑ์ในการตรวจรับหนังสือที่ถูกส่งกลับมา ในรูปแบบที่ชัดเจน** จากการศึกษาในกิจกรรมที่เกิดขึ้นในการรับคืนสินค้าจากร้านค้าในกรุงเทพฯและปริมณฑล กับในต่างจังหวัด พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง คือสินค้าที่ถูกส่งคืนกลับมาถึงคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่างนั้น ไม่สามารถรับเข้าคลังได้ อันเนื่องมาจากหนังสือมีสภาพเสียหายเกินกว่าจะทำการซ่อมแซม หรือปรับสภาพสินค้าให้

นำกลับไปจำหน่ายในร้านค้าหรือช่องทางจำหน่ายอื่น ซึ่งการที่มีหนังสือถูกเรียกคืนกลับมาโดยมีสภาพเสียหายจนไม่สามารถนำไปจำหน่ายได้ ทำให้หนังสือเหล่านั้น ถูกจำหน่ายออกไปในลักษณะของซากสินค้า ซึ่งนับเป็นความสูญเสียไม่น้อยในแต่ละปี (ตัวอย่างเกณฑ์และขั้นตอนการรับคืนสินค้าอยู่ในภาคผนวก ข)

2. **กำหนดช่วงเวลาชัดเจนในกระบวนการเรียกคืนสินค้ากับร้านค้า** โดยหนังสือที่ถูกเรียกคืนจะต้องถูกส่งมาถึงคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่างภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือแจ้งไว้ ซึ่งในการศึกษากระบวนการรับคืนสินค้าปรากฏว่ามีรายการจำนวนหนึ่งที่ถูกส่งกลับ ล่าช้าเกินกำหนดเวลาที่สำนักพิมพ์มีข้อตกลงกับบริษัทตัวอย่าง การเพิ่มความเข้มงวดในระยะเวลาส่งคืนสินค้าจากร้านค้าจะสามารถลดปัญหาความเสียหายจากสินค้าที่ไม่สามารถคืนสำนักพิมพ์ทันเวลาที่กำหนด จนต้องนำไปจำหน่ายในราคาถูกต่อไป

3. **กำหนดกลไกความรับผิดชอบในการตรวจสอบสินค้าตั้งแต่จุดเรียกคืนสินค้า** เพื่อให้ได้หนังสือที่ส่งคืนกลับมาได้ตามเกณฑ์ที่ตกลงกับร้านค้าเอาไว้ โดยจากเดิมที่มีเจ้าหน้าที่ประจำคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง เป็นผู้รับและตรวจสอบว่าสินค้าที่รับกลับมาถึงคลังสินค้าแล้ว มีสภาพหนังสืออย่างไร แล้วจึงดำเนินการไปตามสภาพที่ปรากฏ จนนำมาสู่ปัญหาที่ว่ามีสินค้าหลายรายการมีปัญหาในการเจรจาต่อรองกับร้านค้าในภายหลัง เนื่องจากเมื่อสินค้าถูกส่งกลับมาถึงคลังสินค้าแล้ว จะเป็นการยากสำหรับการเจรจาในเรื่องความเสียหายของหนังสือที่ถูกส่งมาถึงคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง

กลไกใหม่ที่ผู้ทำการวิจัยเสนอเพื่อให้เกิดความชัดเจนในความรับผิดชอบในตัวสินค้า โดยกำหนดให้ทำการตรวจสอบสินค้าร่วมกันระหว่างร้านค้ากับเจ้าหน้าที่ของบริษัทตัวอย่างที่ร้านค้านั้นเอง โดยกำหนดหน้าที่งานของพนักงานใน 2 หน่วยงานเพิ่มเติมคือ

- เจ้าหน้าที่จัดส่งสินค้า สำหรับการรับคืนสินค้าจากร้านค้าใน  
กรุงเทพ และปริมณฑล

- เจ้าหน้าที่หน้าขาย สำหรับการรับคืนสินค้าจากร้านค้าในพื้นที่ต่างจังหวัด

โดยลักษณะการทำงานของเจ้าหน้าที่ทั้งสองหน่วยงาน มีดังต่อไปนี้

- 3.1 สำหรับร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล การดำเนินการจัดสินค้าลงกล่องตามที่แผนกประมวลคำสั่งเรียกคืนหนังสือ จะเป็นหน้าที่ของร้านค้า ซึ่งเมื่อมีการเข้าไปรับสินค้า เจ้าหน้าที่จัดส่งที่ไปส่งสินค้าและรับสินค้าคืนที่ได้รับการฝึกอบรมในเบื้องต้นในการตรวจสอบสินค้าจะเป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบเบื้องต้นก่อนนำสินค้ากลับมา เพื่อแจ้งปัญหาหรับสินค้าไม่ถูกต้องหรือไม่สอดคล้องกับนโยบายรับคืนสินค้า (สามารถดูตัวอย่างได้ที่ภาคผนวก ข)
- 3.2 สำหรับร้านค้าในต่างจังหวัด จะมีเจ้าหน้าที่ตัวแทนขายออกไปหาลูกค้าตามรอบการเช็คสินค้า และจะดำเนินการตรวจทานสินค้าที่จะถูกเรียกคืนกับร้านค้านั้น ซึ่งสามารถใช้แนวทางการปฏิบัติงานในลักษณะคล้ายคลึงกับที่เจ้าหน้าที่จัดส่งที่ปฏิบัติกับร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑลเช่นกัน โดยเจ้าหน้าที่ตัวแทนขาย จะต้องผ่านการอบรม และมีความเข้าใจในการตรวจสอบสินค้ารับคืนในเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้นำสินค้าที่ไม่ผ่านเกณฑ์หรือมาตรฐานการรับคืนของบริษัทถูกส่งกลับมายังบริษัท อันจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการตรวจสอบหนังสือที่คลัง และการส่งหนังสือคืนร้านค้าในภายหลัง

4. **กำหนดเกณฑ์ส่วนลด ในการจำหน่ายแก่ร้านค้า** ในกรณีที่หนังสือที่ถูกเรียกคืนมีความเสียหายจนไม่สามารถส่งกลับได้ เป็นการกำหนดมาตรการเพื่อรองรับสำหรับร้านค้าที่มีปัญหาไม่สามารถส่งหนังสือคืนมายังบริษัทตัวอย่างได้ อันเนื่องมาจากหนังสือเสียหาย หรือ ไม่เข้าเกณฑ์ในการรับคืน โดยบริษัทตัวอย่างจะกำหนดเป็นเกณฑ์ในการตัดสินค้าจำหน่ายให้แก่ร้านค้า โดยมีส่วนลดพิเศษ ซึ่งได้มีการพิจารณาแล้วว่าร้านค้าควรมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในตัวสินค้าที่เสียหาย ซึ่งจากการประเมินในเบื้องต้นแล้ว การขนส่งกลับมาเพื่อนำ

กลับไปจำหน่ายในตลาดรองหรือจำหน่ายเป็นซาก นอกจากจะทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มลงไปในตัวสินค้า ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์ในการให้มีการรับผิดชอบตั้งแต่จุดจำหน่ายที่ร้านค้าจะทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง อันเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่สินค้า

5. **การวิเคราะห์ร่วมกันระหว่างจากฝ่ายผลิตภัณฑ์ร่วมกับฝ่ายขาย** ของบริษัท ตัวอย่างในการวางจำหน่ายหนังสือแก่ร้านค้าให้เหมาะสมตามทำเลที่ตั้ง รวมไปถึงถึงลักษณะของกลุ่มลูกค้าของร้านค้า เพื่อเพิ่มโอกาสในการจำหน่ายหนังสือให้มากขึ้น และในขณะเดียวกัน จะเป็นการทำให้ลดอัตราการเรียกหนังสือคืน เพื่อหมุนเวียนไปยังร้านค้าอื่นหรือช่องทางการจำหน่ายอื่นไปโดยปริยาย โดยอุปสรรคสำคัญของแนวทางหรือวิธีนี้คือ การวิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าจะดำเนินการได้ยากสำหรับร้านค้าส่วนหนึ่งเป็นลูกค้ารับฝากวางสินค้า ซึ่งส่วนใหญ่ในร้านค้าประเภทนี้ จะไม่ได้จำหน่ายสินค้าของบริษัทตัวอย่างเพียงอย่างเดียว อีกทั้งร้านค้าในลักษณะนี้ โดยส่วนใหญ่จะมีระบบการบันทึกการขายเป็นเครื่องเก็บเงินแบบธรรมดา ที่ไม่สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกับระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทตัวอย่าง

ดังนั้นการวิเคราะห์การวางหนังสือของร้านค้าเหล่านี้ จำเป็นต้องเป็นการประสานงาน เพื่อให้ข้อมูลในการวิเคราะห์ระหว่างฝ่ายผลิตภัณฑ์ที่ประจำในสำนักงานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับร้านค้าภายนอกมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม การนำข้อมูลการจำหน่ายของร้านค้าในแต่ละเดือน มาวิเคราะห์เพื่อประเมินเป็นข้อมูลสำหรับการเลือกหนังสือไปวาง จะทำให้มีรูปแบบการกระจายสินค้าเปลี่ยนไปในทางการกระจายสินค้า เพื่อไปเติมสินค้าที่ขายดีในรอบการเติมสินค้าของแต่ละร้านค้าแทนการเรียกหนังสือคืน เพื่อหมุนเวียนหนังสือที่จำหน่ายช้ามาก หรือจำหน่ายไม่ได้ต่อไป

#### 5.4 การปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในหน่วยงานให้เหมาะสมกับกิจกรรม

จากการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่างในข้อ 5.1 ซึ่งปรากฏว่าค่าใช้จ่ายในศูนย์กิจกรรมประมวลคำสั่งเรียกคืน มีมูลค่าสูงถึง 1,202,278 บาท หรือ 25.07 %

ของต้นทุนในทุกศูนย์กิจกรรม และเป็นต้นทุนที่สูงเป็นอันดับหนึ่ง โดยต้นทุนในส่วนนี้มีที่มาจากกิจกรรมดังกล่าวอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในคัดเลือกหนังสือจากสำนักพิมพ์ต่างๆ เพื่อนำเข้ามาจำหน่ายในบริษัท โดยผ่านกระบวนการจัดซื้อของฝ่ายจัดซื้อของบริษัทต่อไป

จากการศึกษาในกระบวนการดังกล่าวพบว่า สำหรับพนักงานในฝ่ายผลิตภัณฑ์ที่มีหน้าที่หลักข้างต้นแล้ว ยังมีหน้าที่รองในการประมวลคำสั่งเรียกคืนจากสำนักพิมพ์ ทั้งที่เป็นกิจกรรมที่ไม่มีความซับซ้อนหรือใช้เทคนิคพิเศษแต่อย่างใด ในขณะที่ต้นทุนด้านเงินเดือนและค่าใช้จ่ายในฝ่ายดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายต่อคนที่ค่อนข้างสูงมาก เนื่องจากเป็นสาขาวิชาชีพพิเศษที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษทั้งในด้านภาษาอังกฤษ และความชำนาญในการวิเคราะห์ว่าหนังสือเล่มใดมีความเหมาะสมในการนำเข้ามาจำหน่ายในประเทศ ดังนั้นการกำหนดให้พนักงานแต่ละคนที่มีความชำนาญพิเศษเข้าไปดำเนินการในกิจกรรมที่ไม่ซับซ้อนมากกลับจะทำให้กิจกรรมนั้นมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงตามมูลค่าของกลุ่มพนักงานนั้นด้วย และประกอบกับแนวทางการดำเนินกิจกรรมกลุ่มนี้มีการกระจายกิจกรรมไปยังพนักงานในฝ่ายผลิตภัณฑ์ทุกคนในฝ่าย มีส่วนร่วมในการประมวลผลซึ่งยิ่งทำให้ต้นทุนในการดำเนินการในศูนย์กิจกรรมนี้ ถูกกระจายค่าใช้จ่ายเข้าไปในมูลค่าที่สูงมาก ทั้งนี้เนื่องจากการกระจายค่าใช้จ่ายเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานทั้งฝ่ายเข้าไปในศูนย์กิจกรรมดังกล่าว

ผู้ทำการศึกษาจึงขอเสนอแนวทางในการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล สำหรับกิจกรรมการประมวลผลคำสั่งเรียกคืน โดยกำหนดให้ใช้เจ้าหน้าที่ธุรการจำนวนหนึ่งที่ไม่จำเป็นต้องมีความชำนาญพิเศษเช่นเดียวกับพนักงานในฝ่ายผลิตภัณฑ์ โดยสามารถโอนความรับผิดชอบดังกล่าวไปให้แก่หน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เช่น

- โอนกิจกรรมดังกล่าวไปให้แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งมีกิจกรรมที่ใกล้เคียงกับฝ่ายฝ่ายผลิตภัณฑ์ในการติดต่อประสานงานกับสำนักพิมพ์ต่างประเทศเช่นกัน โดยฝ่ายจัดซื้อซึ่งมีเจ้าหน้าที่ธุรการจำนวนหนึ่งที่สามารถดำเนินกิจกรรมการประมวลผลคำสั่งเรียกคืน โดยใช้จำนวนคนที่น้อยกว่า และดำเนินการภายใต้ต้นทุนด้านเงินเดือนค่าจ้างที่ต่ำกว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตภัณฑ์อย่างมาก
- โอนกิจกรรมการประมวลผลคำสั่งคืน เข้ามารวมอยู่ในแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อของฝ่ายโลจิสติกส์ ซึ่งมีกิจกรรมต่อเนื่องกับฝ่ายผลิตภัณฑ์อยู่แล้วโดยจากการศึกษาในเบื้องต้น น่าจะดำเนินการได้โดยไม่ยุ่งยากนัก เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่

มีความคล้ายคลึงกันในแง่ของระบบงานฐานข้อมูล อีกทั้งฐานเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานในแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ ยังมีมูลค่าต่ำกว่าของฝ่ายผลิตภัณฑ์ค่อนข้างมาก อีกทั้งการโอนกิจกรรมดังกล่าวเข้ามายังแผนกดังกล่าว ยังสามารถดำเนินการได้แทบจะในทันที โดยจากการประเมินในเบื้องต้นนี้บริษัทตัวอย่างสามารถโอนกิจกรรมดังกล่าวโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มกำลังคนในแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการประเมินในเบื้องต้นเท่านั้น ผู้ทำการศึกษาจึงใคร่เสนอแก่บริษัทตัวอย่างน่าจะทำการศึกษาอย่างละเอียด ในการปรับเปลี่ยนหน่วยงานที่ผิชอบในกิจกรรมอย่างรวดเร็ว เนื่องจากจะทำให้สามารถบริหารจัดการด้านต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้ต้นทุนที่ลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการศึกษาและวิจัยต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยเป็นการสรุปผลในแง่มุมต่างๆ ทั้งในด้านกระบวนการในกิจกรรม และการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่าย ในแต่ละประเภทค่าใช้จ่าย เพื่อประโยชน์ในการนำข้อมูลในการศึกษานี้ ไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการรับคืนหรือกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้า ของบริษัทตัวอย่าง โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม หรือที่เรียกว่า ABC : Activity-Based Costing เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และประเมินต้นทุน โดยทำการศึกษาเจาะลึกลงไปในระดับกิจกรรมในกระบวนการจัดการรับคืนสินค้า เพื่อนำผลที่ได้ไปประเมินต้นทุนในการรับคืนสินค้าสำหรับกลุ่มลูกค้าในแต่ละกลุ่มและรวมไปถึงประเมินต้นทุนในระดับรายลูกค้า

สำหรับขอบเขตในการศึกษาในครั้งนี้ คือการเข้าไปศึกษากระบวนการจัดการรับคืนสินค้าจากร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมการเพื่อคัดเลือกรายการสินค้าที่จะถูกเรียกกลับคืนมายังคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง ไปจนกระทั่งสินค้าถูกขนส่งจากร้านค้าทั่วประเทศกลับเข้าสู่คลังสินค้า และนำไปเข้ากิจกรรมรับและจัดการตัวสินค้าตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ของการเรียกคืน ซึ่งมีทั้งการนำกลับไปกระจายแก่ร้านค้าหรือช่องทางจำหน่ายอื่น หรือนำไปเก็บเพื่อรอส่งกลับคืนสำนักพิมพ์ หรือนำไปเก็บเพื่อรอจำหน่ายเป็นซาก หรือรอนำไปทำลายต่อไป

นอกจากนี้ในการศึกษาและวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษายังรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายจากรายการค่าใช้จ่าจยจากรายการค่าใช้จ่าจยในระบบบัญชีแยกประเภทเป็นข้อมูลหลัก ในขณะที่ข้อมูลบางส่วนเป็นการประเมินจากการเข้าไปสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการรับคืนสินค้า โดยรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินการของบริษัทตัวอย่าง ระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2549 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงให้ได้มากที่สุด



### 6.1.1 การรวบรวมข้อมูลต้นทุนค่าใช้จ่ายเบื้องต้น

ผู้ทำการศึกษาได้ทำการศึกษาด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย หรือที่เรียกตามแนวคิดของต้นทุนกิจกรรมว่า ต้นทุนทรัพยากร ซึ่งในที่นี่ประกอบไปด้วยต้นทุนค่าใช้จ่ายตามประเภทหลักๆ ดังนี้

1. ค่าวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน
2. ค่าเงินเดือน/ค่าจ้าง
3. ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน
4. ค่าเช่าที่ดินและอาคาร
5. ค่าเบี้ยประกันภัย
6. ค่าภาษีโรงเรือน
7. ค่าประปา
8. ค่าไฟฟ้า
9. ค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า
10. ค่าซ่อมบำรุง/รักษาทรัพย์สิน

### 6.1.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม

สำหรับขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินต้นทุนกิจกรรมในการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบไปด้วยขั้นตอนหลักๆ 5 ขั้นตอนคือ

#### ขั้นตอนที่ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินต้นทุน

ในการศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ต้นทุน ที่เกิดขึ้นกับในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้าจากบริษัทตัวอย่าง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุงกระบวนการภายในให้เกิดประสิทธิภาพในอนาคตต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 2. การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะการดำเนินงานในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง

เป็นการวิเคราะห์กิจกรรมภายในหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้าโดยกิจกรรมส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในการจัดการรับคืนสินค้าในบริษัทตัวอย่าง เกิดขึ้นในความรับผิดชอบ

ดูแลของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายโลจิสติกส์ ในขณะที่บางส่วนเกิดขึ้นในฝ่ายผลิตภัณฑ์และฝ่ายขาย ซึ่งพอสรุปออกเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การประมวลผลคำสั่งเรียกคืนสินค้า ตามรายชื่อหนังสือ
2. การจัดทำใบเรียกคืนสินค้าจากร้านค้า
3. ร้านค้าจัดส่งหนังสือตามรายชื่อที่กำหนดคืนมายังบริษัท
4. การรับสินค้าที่เรียกคืนเข้าคลังสินค้า
5. การฟื้นฟูและปรับสภาพหนังสือ
6. การกระจายหนังสือกลับไปยังช่องทางที่เหมาะสม
7. การจัดเก็บและจัดเตรียมสินค้าในคลังสินค้าย่อย (คลังสินค้านำคืน)

### ขั้นตอนที่ 3. กำหนดศูนย์กิจกรรมและรวบรวมต้นทุนเข้าสู่ศูนย์กิจกรรม

ในการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการรับคืนสินค้า ของบริษัทตัวอย่าง ในแต่ละกลุ่มต้นทุนทรัพยากรต่างๆ 10 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มล้วนมีเกณฑ์ในการปัน หรือ กระจายไปยังศูนย์กิจกรรม โดยใช้ตัวผลิตภัณฑ์ทรัพยากร ซึ่งสรุปได้เป็นศูนย์กิจกรรมได้ดังนี้

1. การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน
2. การจัดทำใบเรียกคืน
3. การขนส่งหนังสือคืนสินค้า
4. การรับสินค้าคืนเข้าคลัง
5. การฟื้นฟูและปรับสภาพ
6. การจัดเก็บและจัดเตรียมส่งมอบต่อ

### ขั้นตอนที่ 4. กำหนดตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม

จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม ผู้ทำการวิจัยได้ประเมินตัวผลิตภัณฑ์กิจกรรม และเลือกใช้ดังนี้

- |    |                                 |                                |
|----|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. | การประมวลผลคำสั่งเรียกคืน       | -> จำนวนคำสั่งเรียกคืน         |
| 2. | การจัดทำใบเรียกคืน              | -> จำนวนใบแจ้งเรียกคืน         |
| 3. | การขนส่งหนังสือคืนสินค้า        | -> จำนวนสินค้าส่งคืน เป็นกล่อง |
| 4. | การรับสินค้าคืนเข้าคลัง         | -> จำนวนสินค้าส่งคืน เป็นเล่ม  |
| 5. | การฟื้นฟู และปรับสภาพ           | -> จำนวนสินค้าส่งคืน เป็นเล่ม  |
| 6. | การจัดเก็บและจัดเตรียมส่งมอบต่อ | -> จำนวนสินค้าส่งคืน เป็นเล่ม  |

โดยในการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่ายในการเรียกหนังสือคืนทั้งกระบวนการในระยะเวลา 10 เดือนของการรวบรวมข้อมูล มีหนังสือถูกเรียกคืนจากร้านค้ากลับเข้าคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง เป็นจำนวน 202,843 เล่ม ในมูลค่าต้นทุนรวมทั้งสิ้น 3,427,640 บาท หรือคิดเป็นต้นทุนการรับคืน ต่อเล่มเป็นจำนวนเงิน 16.90 บาทต่อเล่ม

ในขณะที่ยังมีต้นทุนค่าใช้จ่ายอีกศูนย์กิจกรรมที่มีความน่าสนใจไม่น้อย นั่นคือต้นทุนการขนส่งสินค้าคืนจากร้านค้า โดยเฉลี่ยทั่วประเทศอยู่ในอัตรา 83.08 บาทต่อกล่อง โดยจำแนกได้เป็นต้นทุนการขนส่งสินค้าจากร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑลเป็นมูลค่า 90.69 บาทต่อกล่อง ในขณะที่ต้นทุนการขนส่งสินค้ากลับคืนจากร้านค้าในเขตต่างจังหวัดเป็นมูลค่า 43.84 บาทต่อกล่อง

## ขั้นตอนที่ 5. การรวบรวมต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่สิ่งที่ต้องการคิดต้นทุน

จากการวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยใช้แนวคิดต้นทุนกิจกรรม ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดการวิเคราะห์และประเมินต้นทุน เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนการรับคืนสินค้าจากร้านค้าที่แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ ร้านค้าในกรุงเทพและปริมณฑล กับร้านค้าในต่างจังหวัด ซึ่งเมื่อได้นำการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมปรากฏว่า

1. กลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล มีต้นทุนโดยรวมเป็นสัดส่วน 79.67 % ของต้นทุนการจัดการรับคืนทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้

-	ต้นทุนค่าใช้จ่ายการเรียกคืนสินค้า	2,784,815	บาท
-	จำนวนหนังสือเรียกคืน	143,404	เล่ม

-	ต้นทุนต่อเล่มในการเรียกคืน	19.42	บาทต่อเล่ม
2.	<u>กลุ่มร้านค้าในเขตต่างจังหวัด</u> มีต้นทุนโดยรวมเป็นสัดส่วน 20.33 % ของต้นทุนการจัด การรับคืนทั้งหมดโดยมีรายละเอียดดังนี้		
-	ต้นทุนค่าใช้จ่ายการเรียกคืนสินค้า	642,825	บาท
-	จำนวนหนังสือเรียกคืน	59,439	เล่ม
-	ต้นทุนต่อเล่มในการเรียกคืน	10.82	บาทต่อเล่ม

นอกจากนี้ผู้ทำการศึกษายังได้ทำการทดลองประยุกต์การวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม สำหรับ  
ร้านค้า ด้วยการหยิบยกร้านค้า 6 ร้าน เป็นตัวอย่างในการประเมินต้นทุน ที่แตกต่างกันทั้งทำเล  
ที่ตั้งร้านค้า (กรุงเทพฯและปริมณฑลกับต่างจังหวัด) วัตถุประสงค์ในการเรียกคืน (เพื่อการหมุน  
เวียนหนังสือในตลาดหรือคืนสำนักพิมพ์ หรือนำกลับมาจำหน่ายเป็นซากหรือทำลาย) และจำนวน  
สินค้าที่เรียกคืน ซึ่งเมื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ต้นทุนในแต่ละศูนย์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องตามลักษณะ  
ของร้านค้าแต่ละราย ปรากฏว่ามีต้นทุนต่อหน่วย (เล่ม) ที่มีมูลค่าแตกต่างกันค่อนข้างชัดเจน ตาม  
ปัจจัยในข้างต้น โดยมีค่าใช้จ่ายเป็น ต้นทุนการรับคืนต่อเล่ม ระหว่าง 6.49 บาทต่อเล่ม และเพิ่ม  
มากขึ้น ไปจนถึง 21.91 บาทต่อเล่ม โดยต้นทุนต่อหน่วยในการเรียกคือสินค้าจากร้านค้าในต่าง  
จังหวัดมีแนวโน้มต่ำกว่าการเรียกคืนสินค้าจากร้านค้าในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล รวบรวมครั้งต่อครั้ง  
อย่างชัดเจน

## 6.2 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นประโยชน์สำหรับการศึกษาของผู้อื่นต่อไป  
ในขั้นตอนอื่นๆ ในอนาคต ผู้ทำการศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

### 6.2.1 ข้อเสนอแนะในด้านการรวบรวมข้อมูล

ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ได้รวบรวมข้อมูลจากรายการค่าใช้จ่ายที่  
เกิดขึ้นและรวบรวมอยู่ในฐานข้อมูลในระบบบัญชีแยกประเภทของบริษัทตัวอย่างเป็นสำคัญ แต่

อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อมูลค่าใช้จ่ายในบางรายการที่ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจน มารระบุเป็นค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนทรัพยากรได้อย่างชัดเจน เนื่องจากข้อมูลที่มีการแบ่งหมวดหมู่ในระบบบัญชีแยกประเภทของบริษัทตัวอย่าง มีหลายส่วนที่ไม่ได้แยกรายการออกมาเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะงานภายในบริษัท จึงทำให้ผู้ทำการศึกษาใช้วิธีสำรวจจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการจัดการรับคืนสินค้า เพื่อให้ได้ข้อมูลต้นทุนทรัพยากรที่ใกล้เคียงความจริงให้มากที่สุด ดังมีรายละเอียดตามประเภทของต้นทุนทรัพยากรในแต่ละชนิดดังต่อไปนี้

1. รายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงานและการติดต่อสื่อสาร ซึ่งรายการในส่วนนี้ ผู้ทำการศึกษาพบว่ารายการที่เป็นเครื่องใช้ในสำนักงานไม่มีการเบิกจ่ายหรือสั่งซื้อสำหรับกิจกรรมใดที่แน่ชัด โดยในการเบิกจ่ายหรือสั่งซื้อในหลายรายการมีการระบุวัตถุประสงค์แบบสั้นๆ โดยมุ่งเน้นในเรื่องสังกัดหน่วยงานที่ใช้งานเป็นสำคัญ ดังนั้นการประเมินค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ จะใช้วิธีประเมินจากการสัมภาษณ์และสังเกตการใช้งานเป็นสำคัญ ดังนั้นข้อมูลในส่วนนี้อาจมีความคลาดเคลื่อนไปบ้างเล็กน้อย แต่เนื่องจากเป็นต้นทุนที่มีมูลค่าโดยรวมไม่สูงมากเมื่อเทียบกับรายการชนิดอื่น จึงไม่น่าจะทำให้มีนัยยะสำคัญต่อผลการวิเคราะห์มากนัก

ส่วนค่าใช้จ่ายที่เป็นรายการวัสดุเครื่องใช้ในคลังสินค้า มีการแบ่งหมวดหมู่อย่างชัดเจนในการเบิกจ่ายและสั่งซื้อ จึงสามารถแบ่งหรือปันค่าใช้จ่ายได้อย่างใกล้เคียงกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงได้มาก

2. รายการค่าจ้างและเงินเดือน นับว่ารายการดังกล่าว มีความยุ่งยากในการรวบรวมข้อมูลในการประเมินเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นข้อมูลในเชิงลับ ที่ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลจริงที่ชัดเจนมาได้ โดยการรวบรวมครั้งนี้ ใช้วิธีประเมินจากสองลักษณะคือ ประเมินจากยอดค่าใช้จ่ายในระบบบัญชีแยกประเภท ซึ่งสรุปออกมาในลักษณะแผนก ซึ่งเหมาะสมกับกิจกรรมที่ประเมินในระดับแผนกหรือหน่วยงาน ส่วนอีกลักษณะหนึ่งที่เป็นค่าใช้จ่ายในระดับบุคคลนั้น จะใช้วิธีสำรวจข้อมูลจากฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อนำตัวเลขจากระบบฐานระดับเงินเดือนของแต่ละระดับพนักงานมาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งอาจจะมีมีความคลาดเคลื่อนไปบ้าง แต่ก็ เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้สามารถประเมินข้อมูลได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

3. รายการค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์และสิ่งปลูกสร้าง ในเบื้องต้นของการประเมิน ได้

ประเมินเฉพาะในส่วนของทรัพย์สินที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ โดยเฉพาะทรัพย์สินที่จับต้องได้ เช่น อาคาร สิ่งปลูกสร้าง วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ แต่เมื่อทำการศึกษาในรายการทรัพย์สินของบริษัท ตัวอย่าง พบว่ามีบางรายการที่ไม่สามารถจับต้องได้และเป็นทรัพย์สินส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้า คือระบบคอมพิวเตอร์ส่วนกลาง ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ระบบฐานข้อมูลที่มีมูลค่าสูงมาก ทำให้เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนในรายการนี้มีมูลค่าเป็นจำนวนเงินที่สูงมากเป็นอันดับต้นๆของการค่าใช้จ่ายทุกชนิดที่ประเมินมา

4. รายการค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง รายการค่าเบี่ยประกันภัยทรัพย์สิน รายการภาษีโรงเรือน รายการค่าน้ำประปา และรายการค่าไฟฟ้า เป็นการประเมินและรวบรวมข้อมูลค่าใช้จ่ายในระบบบัญชีแยกประเภทที่มีการลงบันทึกแบ่งเป็นหมวดหมู่ชัดเจนอยู่แล้ว เพียงแต่นำมาป็นส่วนเข้าไปยังหน่วยงานต่างๆ ตามเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยรายการค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ภาษีโรงเรือน เบี้ยประกันภัย และค่าไฟฟ้า จะใช้เกณฑ์ของพื้นที่การทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นเกณฑ์ในการป็นส่วนค่าใช้จ่าย ในขณะที่รายการค่าประปาใช้เกณฑ์จำนวนพนักงานในหน่วยงานเป็นหลักในการป็นส่วนค่าใช้จ่าย

5. รายการค่าใช้จ่ายในการขนส่ง เป็นรายการต้นทุนที่มีความหลากหลาย เนื่องจากบริษัทตัวอย่างมีการใช้พนักงานและยานพาหนะของบริษัทในการจัดการขนส่งในเขตพื้นที่กรุงเทพและปริมณฑล ในขณะที่เดียวกันก็มีการว่าจ้างบริษัทจากภายนอกมาให้บริการขนส่งสินค้า ให้แก่ร้านค้าในต่างจังหวัด ดังนั้นการรวบรวมต้นทุนรายการนี้ จึงต้องแบ่งออกเป็นต้นทุนสำหรับการขนส่งสินค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล กับการขนส่งในต่างจังหวัด เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ในขั้นต่อไป

6. รายการค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน รายการนี้เป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการที่ทรัพย์สินมีการเสื่อมสภาพตามระยะเวลา จึงจำเป็นต้องได้รับการดูแลซ่อมบำรุงเพื่อให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดอายุการใช้งาน นอกจากนี้ต้นทุนของรายการทรัพย์สินประเภทฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ในระบบฐานข้อมูลส่วนกลาง เป็นอีกรายการหนึ่งที่ผู้ทำการศึกษาหยิบยกขึ้นมารวบรวมด้วย เนื่องจากเป็นรายการที่มีมูลค่าสูงมากรายการหนึ่ง

นอกจากนี้ปัญหาหนึ่งที่พบจากการศึกษาในครั้งนี้ คือปัญหาที่เกิดจากความยุ่งยากในการรวบรวมข้อมูลต้นทุนทรัพยากร ที่มีความกระจัดกระจาย และมีรายละเอียดในการบันทึกที่ไม่เหมาะสมกับการนำไปประเมินแล้ววิเคราะห์ จึงทำให้ต้องกลับมาพิจารณาหาข้อสรุปแนวทางการรวบรวมที่เหมาะสมทั้งในด้านเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากหากต้องการหาต้นทุนทรัพยากรในบางรายการอย่างถูกต้องแม่นยำมากที่สุด อาจทำให้ใช้เวลามากเกินกว่าที่กำหนด อีกทั้งการรวบรวมอย่างละเอียดมาก อาจจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายขึ้น จนทำให้กระบวนการวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้า กลายเป็นกิจกรรมที่เป็นรายการต้นทุนเพิ่มในการจัดการรับคืนสินค้าเสียเอง

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาให้ได้ข้อมูลต้นทุนที่สำคัญๆ ให้ครบถ้วนเป็นประเด็นหลักและประเมินให้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงให้มากที่สุด และเมื่อประเมินสัดส่วนเพื่อกระจายหรือปันส่วนไปสู่หน่วยงานหรือกิจกรรม ก็ได้ใช้กฎเกณฑ์ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานจริงเป็นสำคัญ

## 6.2.2 ข้อเสนอแนะจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ต้นทุนตามประเภทค่าใช้จ่าย

1. สรุปผลการวิเคราะห์ต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้า ระหว่างการใช้แนววิธีคำนวณแบบระบบต้นทุนเดิม (Traditional Costing System) กับแนววิธีต้นทุนกิจกรรม (Activity-Based Costing) ปรากฏว่า

- รายการต้นทุนตามแบบระบบต้นทุนเดิม มีรายการ 3 อันดับแรกมีมูลค่าต้นทุนสูงสุดคือ ค่าจ้างเงินเดือน ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าเช่าที่ดินและอาคาร โดยมีมูลค่ารวมกันเป็นสัดส่วนเปรียบเทียบกับต้นทุนทั้งหมดคิดเป็น 82.48 %
- รายการต้นทุนกิจกรรม มีรายการต้นทุนตามศูนย์กิจกรรม 3 อันดับแรกที่มีมูลค่าต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงสุดคือ การประมวลคำสั่งเรียกคืนสินค้า การขนส่งสินค้าจากร้านค้ากลับสู่คลังสินค้า และการรับคืนสินค้าภายในคลังสินค้า โดยทั้งสามรายการมีมูลค่ารวมกันเป็นสัดส่วนเปรียบเทียบกับต้นทุนทั้งหมดคิดเป็น 71.13 %

2. การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ต้นทุน ที่เป็นค่าใช้จ่ายที่เป็นทรัพย์สินถาวร จาก การนำข้อมูลต้นทุนทรัพยากรทั้ง 10 ประเภท มาจัดหมวดหมู่ จึงพบว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการในทรัพย์สินของบริษัทตัวอย่างอันประกอบไปด้วย

- ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน
- ค่าเช่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
- ค่าซ่อมบำรุงทรัพย์สิน
- ค่าภาษีโรงเรือน
- ค่าเบี้ยประกันภัย

ซึ่งตามรายการข้างต้นมีมูลค่ารวมกันถึง 989,164 บาท จากต้นทุนค่าใช้จ่ายรวม ของการจัดการรับคืนสินค้าทั้งหมด 3,427,649 บาท หรือคิดเป็นสัดส่วน 28.86 % คิดเป็น ค่าใช้จ่ายมากกว่าหนึ่งในสี่ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด และเป็นต้นทุนค่าใช้จ่ายประเภทคงที่ หรือ Fixed Expense ซึ่งไม่ว่าจะมียอดการรับคืนมากขึ้นจากเดิมหรือน้อยลงไปจากเดิม ในสัดส่วนเท่าไรก็ตาม มูลค่าของต้นทุนประเภทนี้จะมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น การบริหารจัดการในต้นทุนประเภทนี้จึงเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากเป็นอย่างมาก

3. การเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ต้นทุน ที่เป็นค่าใช้จ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง จาก การนำข้อมูลต้นทุนทรัพยากรทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ จึงได้พบว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายในด้าน เงินเดือนและค่าจ้างมีมูลค่าสูงถึง 2,013,260 บาท คิดเป็นสัดส่วนของต้นทุนการจัดการ รับคืนสินค้าทั้งหมดราว 58.74 % ซึ่งนับว่าเป็นต้นทุนที่สูงมากที่สุดเมื่อเทียบกับต้นทุนค่า ใช้จ่ายประเภทอื่น และมีลักษณะเฉพาะตัวคล้ายคลึงกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับต้นทุนค่าใช้ จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สินถาวรในข้อ 2 เช่นกัน

จากการวิเคราะห์สำหรับบริษัทตัวอย่างในครั้ง นี้ ทำให้เห็นว่าการบริหารจัดการ เพื่อควบคุมต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าในมุมมองของค่าใช้จ่ายแต่ละประเภทรุนั้น มีค่า ใช้จ่าย 2 ประเภท คือต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สิน และเงินเดือน ค่าจ้าง เมื่อรวมกันแล้วมีมูลค่าที่สูงมาก คิดเป็นมูลค่าถึง 87.6 % ของต้นทุนทั้งหมด ซึ่ง บริษัทตัวอย่างควรมีมาตรการการควบคุมค่าใช้จ่ายทั้งสองรายการอย่างใกล้ชิด เนื่องจาก เป็นต้นทุนคงที่ หากไม่ระมัดระวังในการบริหารจัดการจะทำให้บริษัทตัวอย่างมีต้นทุนใน การจัดการรับคืนสินค้าสูงกว่าคู่แข่งในตลาดได้ง่าย



### 6.2.3 ข้อเสนอแนะจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรม

1. เปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้าระหว่างกลุ่มลูกค้า จากการแบ่งร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง ออกเป็นร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล กับร้านค้าในเขตต่างจังหวัด เมื่อนำกลุ่มร้านค้าทั้งสองกลุ่ม เปรียบเทียบกัน พบว่าต้นทุนต่อหน่วยในการรับคืนสินค้ามีความแตกต่างกันดังนี้

-	กลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล	19.42 บาทต่อเล่ม
-	กลุ่มร้านค้าในต่างจังหวัด	10.82 บาทต่อเล่ม

จากข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยของการรับคืนสินค้า ในรายละเอียดพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีต้นทุนกิจกรรมในส่วนของค่าส่งเรียกหนังสือคืนสูงเป็นอันดับ 1 สำหรับทั้งสองกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล มีต้นทุนกิจกรรมในการขนส่งสินค้าสูงเป็นอันดับ 2 แต่กลุ่มร้านค้าในต่างจังหวัดมีต้นทุนกิจกรรมการรับคืนสินค้าเข้าคลังสินค้าสูงเป็นอันดับที่สอง

2. เปรียบเทียบต้นทุนการขนส่งสินค้าจากต่างจังหวัด จากการประเมินต้นทุนต่อหน่วยในการส่งสินค้าคืนจากร้านค้าในต่างจังหวัด ด้วยลักษณะการขนส่ง 2 รูปแบบ ในปัจจุบันพบว่า การขนส่งโดยใช้บริษัทผู้ให้บริการขนส่งมีต้นทุนการขนส่งต่อกล่องในมูลค่า 41,7831 บาทต่อกล่อง หรือ 1.0781 บาทต่อเล่ม ในขณะที่การขนส่งกลับด้วยระบบส่งพัสดุทางไปรษณีย์มีต้นทุนในการขนส่ง 74.3218 บาทต่อกล่อง หรือ 5.1177 บาทต่อเล่ม ซึ่งเป็นต้นทุนที่สูงกว่าการว่าจ้างบริษัทให้บริการขนส่งเกือบ 5 เท่า ดังนั้นบริษัทตัวอย่างจึงควรหลีกเลี่ยงการส่งคืนสินค้าในต่างจังหวัดด้วยการส่งทางไปรษณีย์

3. วิเคราะห์ต้นทุนการขนส่งสินค้าคืนคลังสินค้า เฉพาะกลุ่มร้านค้าในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จากผลการวิเคราะห์ต้นทุนการขนส่งสินค้าคืนในกลุ่มนี้ พบว่ามีต้นทุนต่อกล่องในการขนส่งกลับมายังคลังสินค้าของบริษัทถึง 90.69 บาท ซึ่งนับว่าสูงมากเมื่อเทียบกับต้นทุนการขนส่งคืนสินค้าจากต่างจังหวัด ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากเป็นการขนส่งโดยใช้รถขนส่งและพนักงานของบริษัท มีต้นทุนในส่วนของค่าจัดการทรัพย์สินและเงินเดือนค่าจ้างที่มีสัดส่วนสูงมากเมื่อเทียบการต้นทุนประเภทอื่นๆ

ผู้ทำการศึกษาได้สำรวจข้อมูลกับบริษัทภายนอกจำนวนหนึ่งที่ใช้บริการขนส่งในเขตกรุงเทพและปริมณฑล พบว่ามีค่าใช้จ่ายการขนส่งสินค้าในระดับท้องถิ่นใกล้เคียงกับต้นทุนในการขนส่งของบริษัทตัวอย่างในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามในการศึกษาว่าสมควรว่าจ้างบริษัทจากภายนอกให้บริการทดแทนการดำเนินการเองหรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีการศึกษาในรายละเอียดให้มากยิ่งขึ้น โดยข้อมูลต้นทุนกิจกรรมในการศึกษาในครั้งนี้ จะสามารถนำมาเป็นข้อมูลในการประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจต่อไป

#### 6.2.4 ข้อเสนอแนะในการกำหนดกลไกในการควบคุมและป้องกันความเสียหายอันเกิดจากการส่งคืนสินค้ากลับมายังคลัง

จากการศึกษาพบว่าในกระบวนการเรียกคืนสินค้า เพื่อหมุนเวียนหนังสือในตลาดของบริษัทตัวอย่างพบว่า ปัญหาหนังสือที่ถูกคืนกลับมีต้นทุนในการปรับปรุงฟื้นฟูสภาพหนังสือสูงถึง 284,174 บาท หรือราว 8.29 % ของต้นทุนการจัดการรับคืนสินค้าทั้งหมด จากสำรวจพบว่าหนังสือจำนวนหนึ่งถูกส่งมาในสภาพที่เสียหายมาก และบางครั้งมีการส่งกลับมามีค่าเข้าจนไม่สามารถส่งคืนสำนักพิมพ์ในต่างประเทศทันตามข้อตกลง จึงเสนอว่าบริษัทตัวอย่างควรกำหนดกลไกหรือนโยบายการรับคืนหนังสือจากร้านค้า หรือเรียกว่า Product Return Policy อย่างชัดเจน โดยผู้ทำการศึกษาได้รวบรวมเป็นประเด็นให้บริษัทตัวอย่างได้ใช้ในการศึกษาในอนาคตต่อไปดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์ในการตรวจรับสภาพหนังสือที่จะรับคืนอย่างชัดเจน
2. การกำหนดระยะเวลาการเรียกคืนสินค้า และรอบเวลาการเรียกคืนอย่างเหมาะสมและชัดเจน
3. การกำหนดกลไกในการร่วมตรวจนับสินค้าที่หน้าร้านค้า ก่อนการส่งกลับแทนที่จะทำการตรวจสินค้าที่คลังสินค้า เมื่อสินค้าถูกส่งออกจากร้านค้าแล้วเช่นในขณะที่ทำการศึกษา
4. การกำหนดส่วนลดในการจำหน่ายให้แก่ร้านค้า ในกรณีที่พบว่าสินค้าที่ถูกเรียกคืน มีสภาพไม่สมบูรณ์เพียงพอสำหรับการนำกลับไปกระจายในร้านค้าหรือช่องทางจำหน่ายอื่นๆ
5. การเข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์การกระจายสินค้าแก่ร้านค้าต่าง ๆ

ของฝ่ายผลิตภัณฑ์และฝ่ายขาย เพื่อคัดเลือกประเภทสินค้าให้เหมาะสมกับร้านค้า อันจะทำให้ลดปริมาณหนังสือตักค้างจากการจำหน่ายไม่ได้ ซึ่งจะนำไปสู่การลดปริมาณเรียกคืนเพื่อหมุนเวียนไปยังร้านค้าได้

## 6.2.5 การปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในหน่วยงานให้เหมาะสมกับกิจกรรม

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาค้นคว้าได้เสนอแก่บริษัทบริษัทตัวอย่างว่าควรทำการศึกษาอย่างละเอียด ในการปรับเปลี่ยนหน่วยงานที่รับผิดชอบในกิจกรรมการประมวลคำสั่งคืนสินค้า เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวไม่ได้มีความซับซ้อนมาก เมื่อเทียบกับการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิตภัณฑ์เป็นผู้รับผิดชอบดูแล เนื่องจากพนักงานภายในฝ่ายนี้มีความชำนาญพิเศษในการคัดเลือกสินค้าเข้ามาจำหน่ายในบริษัท ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีระดับเงินเดือนและค่าจ้างสูง จึงทำให้ต้นทุนในกิจกรรมการประมวลคำสั่งรับคืนสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงควรปรับเปลี่ยนหรือโอนย้ายความรับผิดชอบในกิจกรรมดังกล่าวรวมเข้ากับศูนย์กิจกรรมการจัดทำใบเรียกคืนสินค้า ที่อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกประมวลคำสั่งซื้อของฝ่ายโลจิสติกส์ ซึ่งมีลักษณะที่ต่อเนื่องและยังมีความใกล้เคียงกับกิจกรรมการประมวลผลการรับคืนอย่างมากอีกด้วย

การปรับเปลี่ยนและโอนหน้าที่การดำเนินกิจกรรมไปยังหน่วยงานที่เหมาะสม จะมีผลทำให้การบริหารจัดการต้นทุนมีประสิทธิภาพภายใต้ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ลดลงไปได้มาก ในขณะที่ยังได้คุณภาพในการปฏิบัติงานในระดับใกล้เคียงกัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

วรศักดิ์ ทุมมานนท์. ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอโอนิค, 2544

สุวรรณณี ตรีวัฒนาวงศ์. การบัญชีต้นทุน 2. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547

โกศล ดีศีลธรรม. การบริหารต้นทุนสำหรับนักบริหารสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : อินฟอร์มีเดีย บุคส์, 2547

รุธีร์ พนมยงค์. การจัดการโลจิสติกส์ในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เวลาดี, 2547

ลัทธา โชติสุขรัตน์. การวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมสำหรับการดำเนินการกระจายสินค้า  
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546

ศุภกานต์ อัครชัยพาณิชย์. การวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมสำหรับธุรกิจขนส่งด้วยรถบรรทุก  
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544

ศิริพร กิตติวัชรพล. การประมาณต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมการพิมพ์ที่ใช้ต้นทุนกิจกรรม  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544

## ภาษาอังกฤษ

John Gattorna. “The Growth Handbook of Logistics and Distribution Management”.

Aldershot. Hants. Gover Publishing , 1992

Dale S. Roger and Ronal S. Tibben-Lembke. “Going Backwards: Reverse Logistics

Trends and Practices”. Nevada. University of Nevada. Reno. Center of Logistics Management, 1998

Donald F. Blumberg. “Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed

Loop Supply Chain Process”. CRC Press. USA, 2005

Deborah L. Bayles. “E-Commerce Logistics and Fulfillment. Delivery the Goods”.

Prentice Hall PTR. New York, 2001

Marisa P. de Brio and Roommert Dekker. “Reverse Logistics – a Framework” from

Econometric Institute Report EI 2002-38 . Rotterdam. Erasmus University, 2002

Juan Pablo Soto. Cristina Gimenze and Helena R. Lourenco. “Reverse Logistics in the

Editorial Sector : an Exploratory Study” Research Group in Business Logistics (GREL) . Barcelona :University of Pompeu Fabra, 2005

The Chartered Institute of Logistics and Transport. “The Efficiency of Reverse Logistics”

Northlands Queen’s Printer and Controller of HMSO, 2004

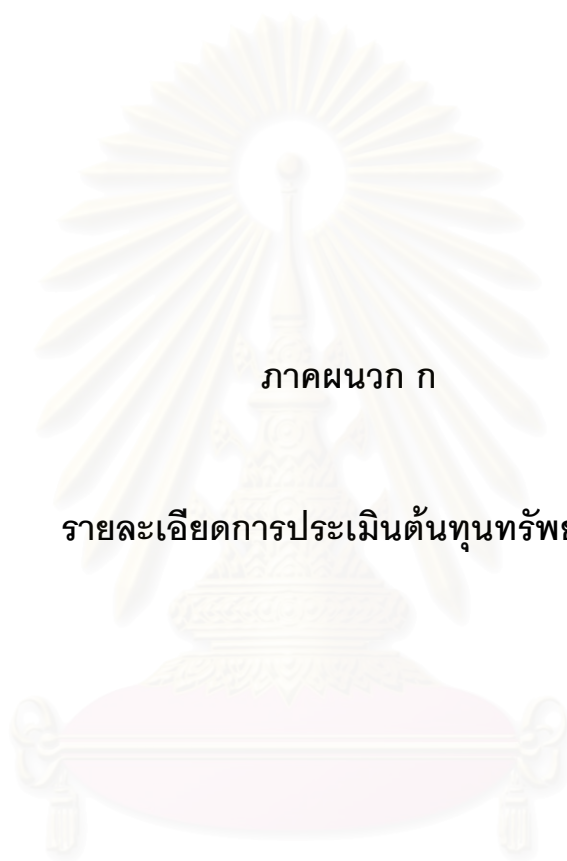
Rakesh Verma and Vinayak Vhathar. “Reverse Logistics – an Important dimension of

Supply Chain Management” Mumbai. National Institute of Industrial Engineering,.2005



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายละเอียดการประเมินต้นทุนทรัพยากร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ก.1 ต้นทุนทรัพยากร : รายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงาน/การติดต่อสื่อสาร

ต้นทุนตามรายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงานและการติดต่อสื่อสาร เป็นต้นทุนที่รวบรวมมาจากรายการทางบัญชี โดยสามารถจำแนกได้ดังดังนี้

ตารางที่ ก.1: แสดงรายละเอียดต้นทุนรายการวัสดุเครื่องใช้ในสำนักงานและการสื่อสาร

รายการค่าใช้จ่าย (ระยะเวลา 10 เดือน) ระหว่างเดือนมกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549	เกณฑ์การ แบ่งต้นทุน เข้าหน่วย งาน	แผนกศูนย์ กระจาย สินค้า	แผนกประ- มวลค่า สั่งซื้อ	แผนก ชิปปิ้ง และ ขนส่ง	ฝ่าย ผลิตภัณฑ์	ฝ่าย ขาย	รวม ต้นทุน (บาท)
แบบฟอร์มเอกสาร	ตามจริง	11,857	-	-	-	-	11,857
กระดาษต่อเนื่อง	ตามจริง	1,250	67,200	-	3,750	-	72,200
กระดาษปอนด์	ร้อยละ	530	2,310	-	100	50	2,990
ค่าถ่ายเอกสาร	ตามจริง	-	5,348	-	-	100	5,448
อุปกรณ์สำนักงาน	ร้อยละ	620	2,504	115	80	-	3,319
วัสดุสิ้นเปลือง	ร้อยละ	120	5,549	-	1,250	201	7,120
ค่าโทรศัพท์/ค่าโทรสาร	ตามจริง	-	3,345	-	1,239	5,232	9,816
ยางลบ	ตามจริง	850	-	-	-	-	850
กระดาษทราย	ตามจริง	1,440	-	-	-	-	1,440
ครีมทำความสะอาด	ตามจริง	7,010	-	-	-	-	7,010
กระดาษชำระ	ตามจริง	2,220	-	-	-	-	2,220
กาวและแปะเปียก	ตามจริง	280	-	-	-	-	280
สก็อตเทป	ตามจริง	600	-	-	-	-	600
กล่องกระดาษ	ตามจริง	21,499	-	-	-	-	21,499
อุปกรณ์สายรัด	ตามจริง	411	-	-	-	-	411
<b>รวมทั้งหมด</b>		<b>48,687</b>	<b>86,256</b>	<b>115</b>	<b>6,419</b>	<b>5,583</b>	<b>147,060</b>

รายการในตารางที่ ก.1 ในบางรายการมีเกณฑ์การกระจายต้นทุนไปสู่แต่ละหน่วยงาน โดยใช้ เกณฑ์การแบ่งเป็นร้อยละ จำนวน 3 รายการนั้น ในฝ่ายโลจิสติกส์ได้สัดส่วน จากการเข้าไปเก็บข้อมูลในรอบ 3 เดือน เพื่อนำมาเป็นสัดส่วนในการกระจายในช่วง 10 เดือน ส่วนสัดส่วนสำหรับฝ่ายผลิตภัณฑ์และฝ่ายขายนั้น ผู้ทำการศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์กับผู้อำนวยการของทั้งสองฝ่ายเพื่อประเมินเป็นสัดส่วนของค่าใช้จ่ายดังกล่าว



## ก.2 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าจ้าง/เงินเดือนพนักงาน

ต้นทุนตามรายการค่าจ้างและเงินเดือนพนักงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการรับคืนสินค้า ประกอบไปด้วยต้นทุนจากหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย โดยผู้ทำการวิจัยรวบรวมข้อมูลจาก ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีข้อจำกัดในการให้ข้อมูลในระดับรายบุคคล เนื่องจากเป็นข้อมูล ในเชิงลับ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีประเมินโดยใช้ข้อมูลเฉลี่ยจากระบบฐานเงินเดือนพนักงาน (Salary Base) ซึ่งวิธีประเมินต้นทุนในลักษณะดังกล่าวจะมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด นอกจากนี้ ยังมีการประเมินค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องคือค่าสวัสดิการพนักงาน ซึ่งจากข้อมูลที่ได้จาก ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่ามีมูลค่าราว 32 % ของอัตราเงินเดือนของพนักงาน

### 1. ฝ่ายโลจิสติกส์ ประกอบไปด้วย 3 หน่วยย่อย ดังนี้

1.1 **แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ** ในแผนกดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงาน ในลักษณะกระจายงานไปในพนักงานทุกคน ตามช่องทางการจำหน่ายของบริษัท ตัวอย่าง โดยจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกฯ พบว่าเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้าคิดเป็น 15 % ของกิจกรรมทั้งหมดของแผนก

#### ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการรวมทั้งแผนก

ค่าใช้จ่ายเงินเดือนทั้งแผนก/เดือน 7 คน	82,000 บาท
ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ 32 % ของเงินเดือน	26,240 บาท

#### ต้นทุนค่าจ้าง/เงินเดือนในแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ

รวบรวมต้นทุนต่อเดือนทั้งแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ	108,240 บาท ←
ร้อยละของกิจกรรมรับคืนสินค้าจากกิจกรรมทั้งหมด	15 %
ประเมินต้นทุนกิจกรรมรับคืนสินค้าต่อเดือน	16,236 บาท ←
<b>ต้นทุนเงินเดือนและสวัสดิการ 10 เดือน</b>	<b><u>162,360 บาท</u></b>

1.2 **แผนกศูนย์กระจายสินค้า** ในแผนกดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงาน ภายในแผนก โดยกำหนดความรับผิดชอบเป็นส่วนบุคคล และหน่วยงานย่อยดังนี้

#### ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการ

พนักงานรับคืนหนังสือ จำนวน 3 คน รวมเงินเดือน	22,000 บาท
--	------------

พนักงานปรับสภาพหนังสือ จำนวน 2 คน รวมเงินเดือน	12,000 บาท
พนักงานดูแลคลังสินค้ารับคืน จำนวน 2 คน รวมเงินเดือน	15,000 บาท
<u>ต้นทุนค่าจ้าง/เงินเดือนในแผนกประมวลคำสั่งซื้อ</u>	
รวมเป็นเงินเดือนพนักงานในแผนกโดยรวม	49,000 บาท
ค่าใช้จ่ายสวัสดิการคิดเป็น 32 % ของเงินเดือน	15,680 บาท ←
รวมค่าใช้จ่ายแผนกศูนย์กระจายสินค้าต่อเดือน	64,680 บาท ←
<b>ต้นทุนเงินเดือนและสวัสดิการ 10 เดือน</b>	<b><u>646,800 บาท</u></b>

**1.3 แผนกชิปปิ้งและขนส่ง** แผนกดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงานภายใน มีลักษณะกระจายการทำงานไปในพนักงานทุกคน โดยการรวบรวมต้นทุนดังกล่าว จะหักต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายของพนักงานที่รับผิดชอบในงานชิปปิ้งออกไป

นอกจากนี้ จากการรวบรวมตัวเลขของจำนวนกล่องสินค้าที่ไปส่งยังร้านค้า และรับคืนกลับมา ในช่วงเดือนมกราคม-ตุลาคม พ.ศ. 2549 พบว่ามีปริมาณทั้งสิ้น 29,403 กล่อง โดยเป็นจำนวนสินค้าที่ส่งไปยังร้านค้า 22,300 กล่อง และเป็นจำนวนสินค้าที่ไปรับคืนกลับมาจำนวน 7,103 กล่อง หรือคิดเป็นสัดส่วนการรับคืนสินค้า 24 % ของการขนส่งทั้งหมด ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินต่อไป

<u>ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการรวมทั้งแผนก</u>	
พนักงานในสังกัด (ยกเว้นพนักงานชิปปิ้ง)	12 คน
ค่าใช้จ่ายเงินเดือนทั้งแผนก/เดือน	95,500 บาท
ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ 32 % ของเงินเดือน	30,560 บาท
<u>ต้นทุนค่าจ้าง/เงินเดือนในแผนกชิปปิ้งและขนส่ง</u>	
รวบรวมต้นทุนต่อเดือนทั้งแผนกประจำคำสั่งซื้อ	126,060 บาท ←
ร้อยละของกิจกรรมรับคืนสินค้าจากกิจกรรมทั้งหมด	24 %
ประเมินต้นทุนกิจกรรมรับคืนสินค้าต่อเดือน	30,254 บาท ←
<b>ต้นทุนเงินเดือนและสวัสดิการ 10 เดือน</b>	<b><u>302,540 บาท</u></b>

รวมต้นทุนเงินเดือนฝ่ายโลจิสติกส์ในรอบ 10 เดือน 1,111,700 บาท

2. **ฝ่ายผลิตภัณฑ์** ในฝ่ายดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงานภายในมีลักษณะกระจายการงานไปในทุกคน ตามประเภทของหนังสือที่จำหน่าย ซึ่งแบ่งเป็นหมวดถึง 17 หมวด โดยจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย พบว่าเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้าคิดเป็น 15 % ของกิจกรรมทั้งหมดของฝ่าย

ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการรวมทั้งฝ่ายผลิตภัณฑ์

พนักงานในสังกัด	15 คน
ค่าใช้จ่ายเงินเดือนทั้งแผนก/เดือน	293,000 บาท
ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ 32 % ของเงินเดือน	93,760 บาท

ต้นทุนค่าจ้าง/เงินเดือนในฝ่ายผลิตภัณฑ์

รวบรวมต้นทุนต่อเดือนทั้งฝ่ายผลิตภัณฑ์	386,760 บาท ←
ร้อยละของกิจกรรมรับคืนสินค้าจากกิจกรรมทั้งหมด	15 %
ประเมินต้นทุนกิจกรรมรับคืนสินค้าต่อเดือน	58,014 บาท ←

**รวมต้นทุนเงินเดือนฝ่ายผลิตภัณฑ์ในรอบ 10 เดือน** 580,140 บาท

3. **ฝ่ายขาย** ในฝ่ายดังกล่าวมีลักษณะการปฏิบัติงานภายในฝ่าย โดยแบ่งกำลังบุคลากรในฝ่าย เป็นพนักงานขายในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 3 คน และพนักงานในต่างจังหวัดจำนวน 6 คน โดยจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่าย พบว่าเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้าคิดเป็น 10 % ของกิจกรรมทั้งหมดของฝ่าย

ค่าใช้จ่ายเงินเดือนและสวัสดิการรวมทั้งฝ่ายขาย

ค่าใช้จ่ายเงินเดือน/เบี้ยเลี้ยงพนักงานขายในเขตกรุงเทพ	75,800 บาท
ค่าใช้จ่ายเงินเดือน/เบี้ยเลี้ยงพนักงานขายในเขตกรุงเทพ	167,700 บาท
ค่าใช้จ่ายเงินเดือนทั้งแผนก/เดือน	243,500 บาท
ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ 32 % ของเงินเดือน	77,920 บาท ←

ต้นทุนค่าจ้าง/เงินเดือนในฝ่ายขาย

รวบรวมต้นทุนต่อเดือนทั้งแผนกประจำสำนักงาน	321,420 บาท ←
---	---------------

ร้อยละของกิจกรรมรับคืนสินค้าจากกิจกรรมทั้งหมด 10 %  
 ประเมินต้นทุนกิจกรรมรับคืนสินค้าต่อเดือน 32,142 บาท ←

**รวมต้นทุนเงินเดือนฝ่ายขายในรอบ 10 เดือน 321,420 บาท**

ตารางที่ ก.2 : แสดงรายละเอียดต้นทุนเงินเดือน/ค่าจ้างจำแนกตามฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	ฝ่าย / แผนก	ต้นทุนเงินเดือน (บาท)
1	<b>ฝ่ายโลจิสติกส์</b>	
	- แผนกประมวลคำสั่งซื้อ	162,360
	- แผนกศูนย์กระจายสินค้า	646,800
	- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง	302,540
2	<b>ฝ่ายผลิตภัณฑ์</b>	580,140
3	<b>ฝ่ายขาย</b>	321,420
	<b>รวมทั้ง 3 ฝ่าย</b>	<b>2,013,260</b>

### ก.3 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์และสิ่งปลูกสร้าง

ในการคำนวณค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินของอุปกรณ์ เครื่องมือและอาคารสิ่งปลูกสร้างต่างๆ มีที่มาจากแนวความคิดที่ว่าทรัพย์สินต่างๆ มีมูลค่าลดลงเมื่อเวลาผ่านไป โดยเป็นเรื่องของความเสื่อมโทรมหรือเสียหายไปตามระยะเวลา อันเนื่องมาจากการนำไปใช้ประกอบการดำเนินการทางธุรกิจ ซึ่งตลอดอายุเวลาการใช้งานของทรัพย์สินดังกล่าว จะมีค่าใช้จ่ายอีกประเภทหนึ่งเกิดขึ้นเป็นเงาตามตัวของค่าเสื่อมราคา คือค่าซ่อมบำรุง ค่าซ่อมแซม ค่าปรับปรุงให้ทรัพย์สินนั้นอยู่ในสภาพที่สามารถใช้ประกอบธุรกิจได้ตามปกติ ซึ่งค่าใช้จ่ายประเภทนี้ จะมีจำแนกแยกออกมาในรายการค่าใช้จ่ายในหัวข้อ ก.10 ต่อไป

ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินที่เสื่อมสภาพตามระยะเวลาการใช้งาน สามารถจะประเมินได้จาก

การกำหนดอายุการใช้งานของทรัพย์สิน โดยวิธีการประเมินมูลค่าค่าใช้จ่ายล่วงหน้าก่อนที่ทรัพย์สินนั้นจะถูกปลดประจำการโดยมีวิธีการคำนวณได้หลายวิธี เช่น

1. แบบเส้นตรง (Straight Line)
2. แบบผลรวมตัวเลข (Sum of Digits)
3. แบบส่วนลด (Declining Balance)
4. แบบเงินทุนจม (Sinking Fund)

โดยในการที่องค์กรธุรกิจหนึ่ง จะเลือกวิธีประเมินค่าเสื่อมราคาในรูปแบบหรือวิธีใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ใช้ประกอบการพิจารณา คือ

- ความต้องการให้ได้เงินกลับมาคืนทุนที่ลงไป ให้เร็วที่สุด
- วิธีการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป
- จะต้องมีมูลค่าตามบัญชีหลังจากประเมินและใช้งานจนหมดอายุประจำการต้องไม่มากไปกว่ามูลค่าจริง ณ เวลานั้น
- ง่ายแก่การนำไปใช้งานจริง
- เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ทั้งในแวดวงธุรกิจ และตามกฎหมาย

จากปัจจัยดังกล่าวปรากฏว่าองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่มักเลือกวิธีแบบเส้นตรงเนื่องจากเป็นวิธีที่ไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และบริษัทตัวอย่างก็ใช้แนววิธีแบบเส้นตรงเช่นกัน

### การคำนวณค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินแบบเส้นตรง

ในการคิดค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินแบบเส้นตรงเป็นการประเมินมูลค่าของทรัพย์สินให้ลดลงแบบเส้นตรง คือมีอัตราลดลงเท่ากันตลอดอายุการใช้งาน ด้วยแนววิธีดังกล่าวจะทำให้มูลค่าของค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สินในแต่ละปีจะมีมูลค่าเท่ากันทุกปีตลอดอายุการใช้งาน ดังมีสูตรประเมินค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินต่อปีดังนี้

$$D_t = (B - SV) / N$$

โดยที่

t	=	ระยะเวลามีหน่วยเป็น ปี
$D_t$	=	มูลค่า ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน (ประเมินเป็นมูลค่าต่อปี)
B	=	มูลค่าตั้งต้นของทรัพย์สิน
SV	=	มูลค่าซากของทรัพย์สิน หลังหมดระยะเวลาประเมินการใช้งาน
N	=	ระยะเวลาการใช้งานเป็นปี ที่ตั้งเกณฑ์ว่าจะใช้งานจนหมดอายุประจำการเมื่อไหร่

ตัวอย่างการประเมินราคาค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินของบริษัทตัวอย่าง

การรวบรวมข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการสำรวจในอุปกรณ์ในแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยสินทรัพย์ของบริษัทตัวอย่างในแต่ละปี จะมีการประเมินออกเป็นค่าเสื่อมราคาเฉลี่ยเป็นรายปี โดยสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ตามระยะเวลาของอายุทรัพย์สิน ตามเกณฑ์ของระบบบัญชีของบริษัทตัวอย่างดังนี้

1. อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในสำนักงาน มีอายุการใช้งาน 5 ปี
2. เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์ต่อพ่วง 3 ปี
3. สิ่งปลูกสร้าง อาคาร 20 ปี

เมื่อนำมาประเมิน เพื่อคำนวณเป็นค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินของบริษัทตัวอย่าง โดยเลือกถนอมของบริษัทที่มีมูลค่า 470,000 บาท ในการสั่งซื้อเข้ามาประจำการในวันแรก และตั้งเกณฑ์ตามระเบียบวิธีทางบัญชีของบริษัทตัวอย่างคือ มีอายุการใช้งาน 5 ปี และกำหนดให้เมื่อรถกระบะดังกล่าว ใช้งานจนถึงกำหนดอายุการใช้งาน 5 ปี จะมีมูลค่าซากประเมินเป็นราคาตลาดในมูลค่า 120,000 บาท

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์ประจำปี } D_t &= (B - SV) / N \\
 &= (470,000 - 120,000) / 5 \\
 &= 70,000 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

นั่นคือค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์ประจำปีของบริษัทตัวอย่าง มีมูลค่า 70,000 บาทต่อปี ซึ่งในการประเมินค่าเสื่อมราคาในการศึกษานี้ ใช้กรอบเวลาในการประเมินต้นทุน 10 เดือน จึงต้องทำการประเมินเป็นสัดส่วน ใน 10 เดือนจาก 12 เดือน ได้มูลค่า =  $(70,000 / 12) \times 10$  ซึ่งจะมีมูลค่าเป็นค่าเสื่อมราคาใน 10 เดือนคือ 58,333 บาท

แต่เนื่องจากครุภัณฑ์ดังกล่าว ได้ใช้งานจนถึงในขณะที่ยังทำการศึกษาในครั้งนี้เกินจากอายุการใช้งานในทางบัญชีคือ 5 ปี แต่ตัวทรัพย์สินยังมีสภาพใช้งานได้ ในขณะเดียวกันรถดังกล่าวยังมีราคาซาก เมื่อประเมินร่วมกับราคาตลาดได้มูลค่าของรถที่ 120,000 บาท โดยการประเมินจากผู้รับผิดชอบโดยตรงในทรัพย์สินดังกล่าว คือแผนกซิปป์และขนส่ง พบว่ายังมีอายุการใช้งานได้อีกราว 3 ปี ซึ่งสามารถประเมินค่าเสื่อมราคาได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์ประจำปี } D_t &= (B - SV) / N \\
 &= (120,000 - 0) / 3 \\
 &= 40,000 \text{ บาท}
 \end{aligned}$$

นั่นคือค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์ประจำปีของบริษัทตัวอย่าง ภายหลังจากหมดอายุการใช้งานตามระบบบัญชีในช่วง 5 ปีแรกของการใช้งานไปแล้ว แต่ยังมีการใช้งานรถดังกล่าวต่อไปอีกราว 3 ปี จะมีมูลค่า 40,000 บาทต่อปี ซึ่งในการประเมินค่าเสื่อมราคาในการศึกษานี้ ใช้กรอบเวลาในการประเมินต้นทุน 10 เดือน จึงต้องทำการประเมินเป็นสัดส่วน ใน 10 เดือนจาก 12 เดือน จึงมีมูลค่า =  $(40,000 / 12) \times 10$  ซึ่งมีมูลค่าเป็นค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินใน 10 เดือนคือ 3,333 บาท ดังปรากฏในตารางที่ ก.3

ตารางที่ ก.3 : แสดงรายละเอียดประมาณการต้นทุนค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน

รายการทรัพย์สิน	จำนวน หน่วย	มูลค่าโดย ประมาณ	อายุงาน (เดือน)	ค่าเสื่อม ราคา	สัดส่วนใน กิจกรรมรับ คืนสินค้า	ค่าเสื่อม ราคาสุทธิ (ต่อเดือน)
<b>แผนกประมวลคำสั่งซื้อ</b>						
เครื่องคอมพิวเตอร์	8	244,000	36	6,778	15 %	1,017
เครื่องพิมพ์	4	114,000	36	3,167	15 %	475
เครื่องโทรสาร	1	20,000	60	333	15 %	50
เครื่องปรับอากาศ	2	72,000	60	1,200	15 %	180
รวมแผนก / เดือน						1,722
<b>แผนกศูนย์กระจายสินค้า</b>						
เครื่องคอมพิวเตอร์	4	122,000	36	3,389	100 %	3,389
เครื่องพิมพ์	2	57,000	36	1,583	100 %	1,583
เครื่องสแกนบาร์โค้ด	4	44,000	36	1,222	100 %	1,222
เครื่องปรับอากาศ	2	72,000	60	1,200	100 %	1,200
รถเข็นในคลัง	2	16,000	60	267	100 %	267
รวมแผนก / เดือน						6,461
<b>แผนกชิปปิ้งและขนส่ง</b>						
เครื่องคอมพิวเตอร์	2	61,000	36	1,694	24 %	407
เครื่องพิมพ์	1	28,500	36	792	24 %	190
รถตู้ส่งสินค้า	6	4,608,00	60	76,800	24 %	18,432
รถกระบะ (ราคาตลาด)	1	120,000	60	3,333	24 %	800
รถเข็นสินค้า	6	200,000	60	801	24 %	192
เครื่องปรับอากาศ	1	48,000	60	600	24 %	144
รวมแผนก / เดือน						20,165



ตารางที่ ก.3: แสดงรายละเอียดประมาณการต้นทุนค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน (ต่อ)

รายการทรัพย์สิน	จำนวน หน่วย	มูลค่าโดย ประมาณ	อายุงาน (เดือน)	ค่าเสื่อม ราคา	สัดส่วนใน กิจกรรมรับ คืนสินค้า	ค่าเสื่อม ราคาสุทธิ (ต่อเดือน)
<b>ฝ่ายผลิตภัณฑ์</b>						
เครื่องคอมพิวเตอร์	15	457,500	36	12,708	15 %	1,906
เครื่องพิมพ์	4	114,000	36	3,167	15 %	475
เครื่องปรับอากาศ	4	144,000	60	2,400	15 %	360
เครื่องโทรสาร	1	20,000	60	333	15 %	50
<b>รวมฝ่าย / เดือน</b>						<b>2,791</b>
<b>ฝ่ายขาย</b>						
เครื่องคอมพิวเตอร์	4	122,000	36	3,389	10 %	339
เครื่องพิมพ์	2	57,000	36	1,583	10 %	158
เครื่องปรับอากาศ	2	72,000	60	1,200	10 %	120
เครื่องโทรสาร	1	20,000	60	333	10 %	33
<b>รวมฝ่าย / เดือน</b>						<b>650</b>
<b>ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง</b>						
คอมพิวเตอร์แม่ข่าย	2	3,550,000	60	59,167	9.2 %	5,443
อุปกรณ์หลักแม่ข่าย	1	2,320,200	60	38,670	9.2 %	3,558
ซอฟต์แวร์ฐานข้อมูล	1	3,500,000	60	58,333	9.2 %	5,367
<b>รวมฝ่าย / เดือน</b>						<b>12,568</b>
					<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>47,357</b>

จากตาราง ก.3 ในส่วนของกิจกรรมรับคืนสินค้าของค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และระบบฐานข้อมูล สำหรับระบบการกระจายสินค้า ได้ทำการประเมินโดยคำนวณจำนวนรายการรับเข้าและนำออกของจำนวนหนังสือในรอบ 10 เดือน ดังนี้

-	ปริมาณหนังสือรับเข้าคั้งจากการสั่งซื้อ	943,398	เล่ม
-	ปริมาณหนังสือรับจากการรับคืนสินค้า	202,843	เล่ม
-	ปริมาณหนังสือนำออกจากคลังสินค้า	<u>1,058,646</u>	เล่ม
	รวมเป็นปริมาณหนังสือหมุนเวียนในระบบ	2,204,887	เล่ม
	<b>คิดเป็นสัดส่วนเฉพาะรายการสินค้ารับคืน</b>	<b>9.2</b>	<b>%</b>

สำหรับทรัพย์สินหลักของบริษัทตัวอย่างที่มีมูลค่าสูงก็คือ อาคารสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้ ได้รวบรวมข้อมูลจากฝ่ายบัญชีและการเงิน ในส่วนของสิ่งปลูกสร้าง ที่เป็นอาคารคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง โดยเป็นสิ่งปลูกสร้างที่ก่อสร้างบนพื้นที่ของบริษัท เช่าพื้นที่ โดยข้อมูลที่ได้รวบรวมมา มีรายละเอียดดังนี้

-	อาคารคลังสินค้า มีมูลค่าการก่อสร้างและระบบ อำนวยความสะดวกภายในเป็นมูลค่าก่อสร้าง	12,900,000 บาท
-	พื้นที่ใช้สอยโดยรวมทั้งอาคาร มีจำนวนพื้นที่ทั้งสิ้น	591 ตรม.
-	พื้นที่สำหรับ ส่วนงานรับคืนสินค้า (5.00 x 4.25 เมตร)	21.25 ตรม.
-	พื้นที่สำหรับ ส่วนงานปรับสภาพสินค้า (3.00 x 5.50 เมตร และ 3.00 x 4.00)	28.50 ตรม.
-	พื้นที่สำหรับกิจกรรมการรับคืนสินค้า (21.25 + 28.50 ตรม.)	49.75 ตรม.

จากเกณฑ์ทางบัญชีและการเงิน ของบริษัทตัวอย่าง กำหนดให้อาคาร และสิ่งปลูกสร้าง มีอายุการใช้งาน 20 ปี หรือ 240 เดือน ดังนั้นอาคารคลังสินค้าที่มีมูลค่าการก่อสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในทั้งสิ้น 12,900,000 บาท

<b>ค่าเสื่อมราคาอาคาร (ต่อเดือน)</b>	มูลค่าอาคาร / จำนวนอายุงาน
	12,900,000 / 240      บาท/เดือน
	53,750      บาท

<b>ค่าเสื่อมราคาอาคาร (ต่อตารางเมตร)</b>	ค่าเสื่อมราคาต่อเดือน / พื้นที่ใช้สอย
	53,750 / 591      บาท/ตรม./ เดือน
	90.95      บาท/ตรม./ เดือน

ค่าเสื่อมราคา พื้นที่รับคืนสินค้า (21.25 ตรม.)	1,933      บาท/เดือน ←
ค่าเสื่อมราคา พื้นที่ปรับสภาพสินค้า (28.50 ตรม.)	2,592      บาท/เดือน ←
รวมค่าเสื่อมราคาอาคารสิ่งปลูกสร้าง	4,525      บาท/เดือน ←
รวมค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ เครื่องใช้สำนักงาน	47,357      บาท/เดือน ←

รวมค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินทั้งหมด ต่อเดือน	51,882	บาท/เดือน	←
รวมค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินทั้งหมด ต่อ 10 เดือน	518,820	บาท	

#### ก.4 ต้นทุนทรัพยากร : ค่าเช่าที่ดินและอาคาร

ในการประเมินต้นทุนประเภทนี้ ได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากรายการเช่าที่ดินและอาคาร เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานในการจัดการรับคืนสินค้า ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1. ต้นทุนประเภทค่าเช่าที่ดิน

- ค่าเช่าที่ดินสำหรับอาคารคลังสินค้า ปีละ 750,000 บาท
- พื้นที่ใช้สอยในคลังสินค้า 591 ตรม. คิดเป็นค่าเช่า 1,269 บาท/ตรม./ปี

จากข้อมูลประมาณการพื้นที่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในคลังสินค้า (จากหัวข้อ ก.3) ทำให้ประเมินเป็นสัดส่วนสำหรับค่าใช้จ่ายดังกล่าวตามพื้นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า ได้ดังนี้

- พื้นที่สำหรับหน่วยงานรับคืนสินค้า 21.25 ตรม. 26,966 บาท/ปี
- พื้นที่สำหรับหน่วยงานปรับสภาพสินค้า 28.50 ตรม. 36,167 บาท/ปี
- ค่าเช่าพื้นที่สำหรับงานรับคืนสินค้า 10 เดือน 22,472 บาท ←
- ค่าเช่าพื้นที่สำหรับงานปรับสภาพสินค้า 10 เดือน 30,139 บาท ←

##### 2. อาคารสำนักงาน

- ค่าเช่าอาคารสำนักงาน มกราคม ถึง ตุลาคม 7,875,000 บาท
- พื้นที่สำนักงานมีทั้งสิ้น (ประมาณการ) 1,750 ตรม.
- เฉลี่ยเป็นค่าใช้จ่ายต่อตรม. 4,500 บาท/ ตรม.

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสำรวจกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ถึงสัดส่วนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่เป็นความรับผิดชอบใน ส่วนของการจัดการรับคืนสินค้า เป็นสัดส่วนร้อยละ เมื่อเทียบกับงานที่รับผิดชอบ ทั้งหมดของหน่วยงานนั้น ดังปรากฏรายละเอียดในหัวข้อ 3.2.2 ดังมีรายละเอียด

ดังนี้

- ฝ่ายผลิตภัณฑ มีพื้นที่ 119 ตรม.เป็นมูลค่า	535,500 บาท	
- ฝ่ายขาย มีพื้นที่ 59 ตรม.เป็นมูลค่า	265,500 บาท	
- แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ มีพื้นที่ 22 ตรม.เป็นมูลค่า	99,000 บาท	
- แผนกชิปป์และขนส่ง มีพื้นที่ 19 ตรม.เป็นมูลค่า	85,500 บาท	
- ฝ่ายผลิตภัณฑ มีสัดส่วนงานการรับคืนเป็น 15 %	80,325 บาท	←
- ฝ่ายขาย มีสัดส่วนงานการรับคืนเป็น 10 %	26,550 บาท	←
- แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ มีสัดส่วนงานการรับคืน 15 %	14,850 บาท	←
- แผนกชิปป์และขนส่ง มีสัดส่วนงานการรับคืน 24 %	20,520 บาท	←
<b>3. ต้นทุนค่าเช่าอาคารพาณิชย์ เพื่อปรับเป็นคลังสินค้าสำหรับเก็บสินค้ารับคืน</b>		
- ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ ชำระเป็นรายปีๆละ	120,000 บาท	
- เฉลี่ยเป็นค่าเช่าอาคาร 10 เดือน	100,000 บาท	←
<b>รวมต้นทุนค่าเช่าที่ดินและอาคาร ใน 10 เดือน</b>	<b>294,856 บาท</b>	

#### ก.5 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าเบี้ยประกันภัย

##### 1. ค่าเบี้ยประกันภัย สำหรับคลังสินค้า

- เบี้ยประกัยภัยสำหรับอาคารคลังสินค้า ปีละ	282,774 บาท
- พื้นที่ใช้สอยในคลังสินค้า 591 ตรม. คิดเป็นมูลค่า	479 บาท/ตรม./ปี

จากข้อมูลประมาณการพื้นที่ในการปฏิบัติงานหน่วยงานในคลังสินค้า (จากหัวข้อ ก.3) ทำให้ประเมินเป็นสัดส่วนสำหรับค่าใช้จ่ายดังกล่าวตามพื้นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า ได้ดังนี้

- พื้นที่สำหรับหน่วยงานรับคืนสินค้า 21.25 ตรม	10,179 บาท/ปี
- พื้นที่สำหรับหน่วยงานปรับสภาพสินค้า 28.50 ตรม.	13,652 บาท/ปี

- เบี้ยประกันภัยสำหรับงานรับคืนสินค้า 10 เดือน 8,483 บาท ←
- เบี้ยประกันภัยสำหรับงานปรับสภาพสินค้า 10 เดือน 11,377 บาท ←

## 2. ต้นทุนค่าเบี้ยประกันภัย คลังสินค้าย่อยสำหรับเก็บสินค้ารับคืน

- เบี้ยประกันภัย ชำระเป็นรายปีๆละ 14,668 บาท
- เฉลี่ยเป็นค่าเบี้ยประกันภัย 10 เดือน 12,223 บาท ←

## 3. ต้นทุนเบี้ยประกันอาคารสำนักงาน

- เบี้ยประกันอาคารสำนักงาน เฉลี่ยใน 10 เดือน 102,500 บาท
- พื้นที่สำนักงานมีทั้งสิ้น (ประมาณการ) 1,750 ตรม.
- เฉลี่ยเป็นค่าใช้จ่ายต่อตรม. 59 บาท/ตรม.

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสำรวจกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ถึงสัดส่วนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่เป็นความรับผิดชอบในส่วนของจัดการรับคืนสินค้า เป็นสัดส่วนร้อยละ เมื่อเทียบกับงานที่รับผิดชอบทั้งหมดของหน่วยงานนั้น ดังปรากฏรายละเอียดในหัวข้อ 3.2.2 ดังมีรายละเอียดที่สามารถได้ดังนี้

- ฝ่ายผลิตภัณฑ์ มีพื้นที่ 119 ตรม.เป็นมูลค่า 7,021 บาท
- ฝ่ายขาย มีพื้นที่ 59 ตรม.เป็นมูลค่า 3,481 บาท
- แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ มีพื้นที่ 22 ตรม.เป็นมูลค่า 1,298 บาท
- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง มีพื้นที่ 19 ตรม.เป็นมูลค่า 1,121 บาท
- ฝ่ายผลิตภัณฑ์ มีสัดส่วนงานการรับคืนเป็น 15 % 1,053 บาท ←
- ฝ่ายขาย มีสัดส่วนงานการรับคืนเป็น 10 % 348 บาท ←
- แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ มีสัดส่วนงานการรับคืน 15 % 195 บาท ←
- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง มีสัดส่วนงานการรับคืน 24 % 269 บาท ←

**รวมต้นทุนเบี้ยประกันภัยใน 10 เดือน 33,948 บาท**

## ก.6 ต้นทุนทรัพยากร: ภาษีโรงเรือน

### 1. ค่าภาษีโรงเรือน สำหรับคลังสินค้า

- ค่าภาษีโรงเรือน สำหรับอาคารคลังสินค้า ปีละ 105,264 บาท
- พื้นที่ใช้สอยในคลังสินค้า 591 ตรม. คิดเป็นมูลค่า 178 บาท/ตรม./ปี

จากข้อมูลประมาณการพื้นที่ในการปฏิบัติงานหน่วยงานในคลังสินค้า (จากหัวข้อ ก.3) ทำให้ประเมินเป็นสัดส่วนสำหรับค่าใช้จ่ายดังกล่าวตามพื้นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า ได้ดังนี้

- พื้นที่สำหรับหน่วยงานรับคืนสินค้า 21.25 ตรม. 3,783 บาท/ปี
- พื้นที่สำหรับหน่วยงานปรับสภาพสินค้า 28.50 ตรม. 5,073 บาท/ปี
- ค่าภาษีโรงเรือน สำหรับงานรับคืนสินค้า 10 เดือน 3,153 บาท ←
- ค่าภาษีโรงเรือน สำหรับงานปรับสภาพสินค้า 10 เดือน 4,228 บาท ←

### 2. ต้นทุนค่าภาษีโรงเรือน คลังสินค้าย่อยสำหรับเก็บสินค้ารับคืน

- ค่าภาษีโรงเรือน ชำระเป็นรายปีๆละ 21,053 บาท
- เฉลี่ยเป็นค่าภาษีโรงเรือน 10 เดือน 17,544 บาท ←

### 3. ต้นทุนภาษีโรงเรือนอาคารสำนักงาน

- เบี้ยประกันอาคารสำนักงาน เฉลี่ยใน 10 เดือน 252,500 บาท
- พื้นที่สำนักงานมีทั้งสิ้น (ประมาณการ) 1,750 ตรม.
- เฉลี่ยเป็นค่าใช้จ่ายต่อตรม. 144 บาท/ตรม.

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสำรวจกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ถึงสัดส่วนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่เป็นความรับผิดชอบในส่วนของการจัดการรับคืนสินค้า เป็นสัดส่วนร้อยละ เมื่อเทียบกับงานที่รับผิดชอบทั้งหมดของหน่วยงานนั้น ดังปรากฏรายละเอียดในหัวข้อ 3.2.2 ดังมีรายละเอียดที่สามารถได้ดังนี้

- ฝ่ายผลิตภัณฑ์ มีพื้นที่ 119 ตรม.เป็นมูลค่า	17,136 บาท	
- ฝ่ายขาย มีพื้นที่ 59 ตรม.เป็นมูลค่า	8,496 บาท	
- แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ มีพื้นที่ 22 ตรม.เป็นมูลค่า	3,168 บาท	
- แผนกชิปปีงและขนส่ง มีพื้นที่ 19 ตรม.เป็นมูลค่า	2,592 บาท	
- ฝ่ายผลิตภัณฑ์ มีสัดส่วนงานการรับคืนเป็น 15 %	2,570 บาท	←
- ฝ่ายขาย มีสัดส่วนงานการรับคืนเป็น 10 %	850 บาท	←
- แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ มีสัดส่วนงานการรับคืน 15 %	475 บาท	←
- แผนกชิปปีงและขนส่ง มีสัดส่วนงานการรับคืน 24 %	622 บาท	←
<b>รวมต้นทุน ภาษีโรงเรือนใน 10 เดือน</b>	<b>29,442 บาท</b>	

#### ก.7 ต้นทุนทรัพยากร : ค่าน้ำประปา

1. **อาคารคลังสินค้า** ค่าประปาระหว่างเดือนมกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 49,967 บาท

การปันส่วนค่าใช้จ่ายของต้นทุนค่าใช้จ่ายประเภทค่าน้ำประปา ใช้เกณฑ์ของผู้ใช้น้ำประปาเป็นปัจจัยหลัก โดยหน่วยงานใดมีจำนวนพนักงานมากก็จะมีสัดส่วนค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าน้ำประปามากตามไปด้วย โดยในการศึกษาคั้งนี้ ผู้ทำการศึกษาประเมินจากจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานในอาคารนั้น แล้วนำมาเฉลี่ยเป็นมูลค่าค่าใช้จ่ายน้ำประปารายบุคคล ดังนี้

- พนักงานประจำคลังสินค้ามีทั้งสิ้น	62 คน	
- เฉลี่ยเป็นค่าใช้จ่ายต่อคน	806 บาท	
- พนักงานรับคืนสินค้า จำนวน 3 คน คิดเป็นมูลค่า	2,418 บาท	←
- พนักงานปรับสภาพหนังสือ 2 คน คิดเป็นมูลค่า	1,612 บาท	←

2. **อาคารสำนักงาน** ค่าประปาระหว่างเดือนมกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 119,764 บาท

ผู้ทำการศึกษาใช้แนวทางเดียวกันกับการปันส่วนค่าใช้จ่ายน้ำประปา เช่นเดียวกับค่าใช้จ่ายในอาคารคลังสินค้า ดังมีรายละเอียดดังนี้

- พนักงานประจำสำนักงานมีทั้งสิ้น (ไม่รวมพนักงานขาย เนื่องจากไม่ได้ประจำในสำนักงาน)	158 คน
- เฉลี่ยเป็นค่าใช้จ่ายต่อคน	758 บาท
- พนักงานแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ 7 คน คิดเป็นมูลค่า	5,306 บาท
- พนักงานแผนกชิปปิ้งและขนส่ง 12 คน คิดเป็นมูลค่า	9,096 บาท
- พนักงานฝ่ายผลิตภัณฑ์ 15 คน คิดเป็นมูลค่า	11,370 บาท

ประเมินตามสัดส่วนการทำกิจกรรมเฉพาะการรับคืนสินค้า ต่อกิจกรรมทั้งหมดในหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน สรุปได้คือ

- พนักงานแผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ 15 % เป็นมูลค่า	796 บาท	←
- พนักงานแผนกชิปปิ้งและขนส่ง 24 % เป็นมูลค่า	2,183 บาท	←
- พนักงานฝ่ายผลิตภัณฑ์ 15 % เป็นมูลค่า	1,706 บาท	←

3. คลังสินค้าย่อยสำหรับเก็บสินค้ารับคืน มีค่าประปา ระหว่างเดือน มกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นค่าใช้จ่าย 4,038 บาท ←

ในค่าใช้จ่ายของค่าน้ำประปาในอาคารคลังสินค้าย่อย (สำหรับเก็บรักษาสินค้าที่รับคืนโดยเฉพาะ) เป็นค่าใช้จ่ายโดยตรง ดังนั้นจึงสามารถเข้าหน่วยงานได้ทันที

**สรุปต้นทุนค่าใช้จ่ายประเภท ค่าประปา ใน 10 เดือน 12,753 บาท**

#### ก.8 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าไฟฟ้า

1. อาคารคลังสินค้า มีค่าไฟฟ้าระหว่างเดือนมกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 721,008 บาท



จากข้อมูลประมาณการพื้นที่ในการปฏิบัติงานหน่วยงานในคลังสินค้า (จากหัวข้อ ก.3) ทำให้ประเมินเป็นสัดส่วนสำหรับค่าใช้จ่ายดังกล่าว เป็นไปตามขนาดพื้นที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า ได้ดังนี้

- พื้นที่คลังสินค้าทั้งสิ้น 591 ตรม. เฉลี่ยเป็นเงิน 1,220 บาท/ตรม.
- พื้นที่รับคืนสินค้า 21.25 ตรม. คิดเป็นเงิน 25,925 บาท ←
- พื้นที่ปรับสภาพหนังสือ 28.50 ตรม. คิดเป็นเงิน 34,770 บาท ←

2. อาคารสำนักงาน มีค่าไฟฟ้า ระหว่างเดือน มกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549

- เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 1,930,096 บาท
- พื้นที่สำนักงานมีทั้งสิ้น (ประมาณการ) 1,750 ตรม.
  - เฉลี่ยเป็นค่าใช้จ่ายต่อตรม. 1,103 บาท/ตรม.

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสำรวจกับหน่วยงานที่รับผิดชอบ ถึงสัดส่วนการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน ที่ปฏิบัติงานเฉพาะงานที่เป็นความรับผิดชอบในส่วนของการจัดการรับคืนสินค้า เป็นสัดส่วนร้อยละ เมื่อเทียบกับงานที่รับผิดชอบทั้งหมดของหน่วยงานนั้น ดังปรากฏรายละเอียดในหัวข้อ 3.2.2 ดังมีรายละเอียดที่สามารถได้ดังนี้

- แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ มีพื้นที่ 22 ตรม.เป็นมูลค่า 24,266 บาท
- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง มีพื้นที่ 19 ตรม.เป็นมูลค่า 20,957 บาท
- ฝ่ายผลิตภัณฑ์ มีพื้นที่ 119 ตรม.เป็นมูลค่า 131,257 บาท
- ฝ่ายขาย จะไม่ถูกประเมิน เนื่องจากเจ้าหน้าที่

ขายไม่ได้ประจำในสำนักงาน

ประเมินตามสัดส่วนการทำกิจกรรมเฉพาะการรับคืนสินค้า ต่อกิจกรรมทั้งหมดในหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน สรุปได้คือ

- แผนกประมวลผลคำสั่งซื้อ 15 % คิดเป็นมูลค่า 3,640 บาท ←
- แผนกชิปปิ้งและขนส่ง 24 % คิดเป็นมูลค่า 5,030 บาท ←
- ฝ่ายผลิตภัณฑ์ 15 % คิดเป็นมูลค่า 19,689 บาท ←

3. **คลังสินค้าย่อยสำหรับเก็บสินค้ารับคืน** มีค่าไฟฟ้า ระหว่างเดือน มกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 5,222 บาท

**สรุปต้นทุนค่าใช้จ่ายประเภท ค่าไฟฟ้า ใน 10 เดือน 94,276 บาท**

**ก.9 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าใช้จ่ายในการขนส่ง**

1. **ค่าประกันภัยรถยนต์และค่าภาษีประจำปี**
- |   |              |
|---|--------------|
| - ค่าประกันภัยรถยนต์ รายปี                    | 161,627 บาท  |
| - ค่าภาษีรถยนต์ รายปี                         | 8,594 บาท    |
| - เฉลี่ยเป็นค่าใช้จ่าย 10 เดือน               | 141,801 บาท  |
| - กิจกรรมรับคืนคิดเป็น 24 % ของกิจกรรมทั้งหมด | 34,032 บาท ← |
2. **ค่าน้ำมัน** ระหว่างเดือน มกราคม-ตุลาคม พ.ศ.2549
- |   |              |
|---|--------------|
| - ค่าน้ำมันโซล่าสำหรับรถขนส่งสินค้า           | 258,034 บาท  |
| - กิจกรรมรับคืนคิดเป็น 24 % ของกิจกรรมทั้งหมด | 61,928 บาท ← |
3. **ค่าซ่อมบำรุงรถขนส่ง** ระหว่างเดือน มกราคม-ตุลาคม พ.ศ.2549
- |   |              |
|---|--------------|
| - ค่าซ่อมบำรุงรถขนส่งสินค้า                   | 61,534 บาท   |
| - กิจกรรมรับคืนคิดเป็น 24 % ของกิจกรรมทั้งหมด | 14,768 บาท ← |
4. **ค่าบริการขนส่งจากบริษัทขนส่ง** ที่ให้บริการขนส่งสินค้าจากร้านค้าในต่างจังหวัด คืนกลับคลังสินค้า ระหว่างเดือน มกราคม-ตุลาคม พ.ศ.2549
- |   |              |
|---|--------------|
| - ค่าบริการขนส่งสินค้า คืนกลับ จากต่างจังหวัด | 53,942 บาท ← |
| - ค่าบริการจัดส่งกลับทางไปรษณีย์              | 6,466 บาท ←  |
- สรุปต้นทุนค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้า ใน 10 เดือน 171,136 บาท**
- |  |               |
|--|---------------|
| ( สรุปต้นทุน การขนส่งสินค้าในกรุงเทพ/ปริมณฑล | 110,728 บาท ) |
| ( สรุปต้นทุน การขนส่งสินค้าในต่างจังหวัด     | 60,408 บาท )  |

### ก.10 ต้นทุนทรัพยากร: ค่าซ่อมบำรุงรักษาทรัพย์สิน

1. อาคารคลังสินค้า มีค่าซ่อมบำรุง ระหว่างเดือน มกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 123,000 บาท

จากข้อมูลประมาณการพื้นที่ในการปฏิบัติงานหน่วยงาน ในคลังสินค้า (จากหัวข้อ ก.3) ทำให้ประเมินเป็นสัดส่วนสำหรับค่าใช้จ่ายดังกล่าวตามพื้นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า ได้ดังนี้

- พื้นที่คลังสินค้าทั้งสิ้น 591 ตรม. เฉลี่ยเป็นมูลค่า 208 บาท/ตรม.
- พื้นที่รับคืนสินค้า 21.25 ตรม. คิดเป็นมูลค่า 4,420 บาท ←
- พื้นที่ปรับสภาพหนังสือ 28.50 ตรม. คิดเป็นมูลค่า 5,928 บาท ←

2. คลังสินค้าย่อยสำหรับเก็บสินค้ารับคืน มีค่าซ่อมบำรุง ระหว่างเดือน มกราคม ถึง ตุลาคม พ.ศ. 2549 เป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 3,000 บาท ←

3. ค่าสัญญาบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย และระบบฐานข้อมูล

- ค่าซ่อมบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย 587,020 บาท/ปี
- ค่าซ่อมบำรุงรักษาระบบฐานข้อมูล 701,000 บาท/ปี

- รวมเป็นค่าซ่อมบำรุงต่อปี 1,288,020 บาท/ปี
- หรือ คิดเป็นค่าซ่อมบำรุงระบบต่อเดือน 107,335 บาท

- จากสัดส่วนการใช้งานเฉพาะส่วนรับคืนสินค้า 9.2 %
- คิดเป็นค่าซ่อมบำรุงรักษารายเดือนทั้งสิ้น 9,875 บาท
- สรุปเป็นค่าซ่อมบำรุงรักษาระบบงานรอบ 10 เดือน 98,750 บาท ←

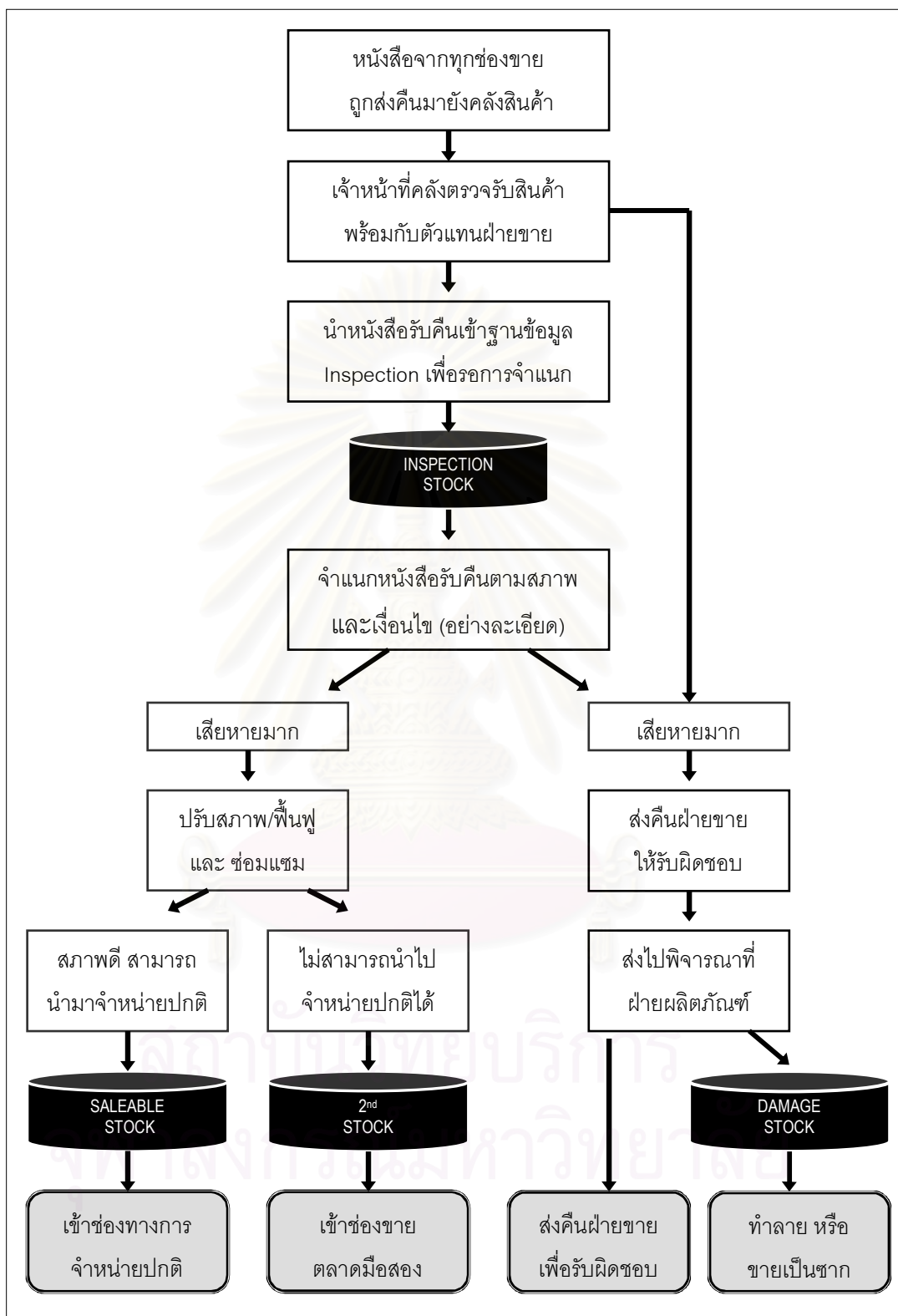
สรุปต้นทุนค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงคลังสินค้า ใน 10 เดือน 112,098 บาท



ภาคผนวก ข

รายละเอียดประกอบ ข้อเสนอในการปรับปรุงกระบวนการรับคืนสินค้า  
ในด้านนโยบายรับคืนสินค้า

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ ข.1 : แสดงขั้นตอนการรับสินค้าคืนจากร้านค้า เข้าคลังสินค้าบริษัทตัวอย่าง

## ระเบียบการรับคืนสินค้าจากทุกช่องทาง

ตัวอย่างของการตั้งมาตรฐานการรับคืนสินค้า ที่ผู้ทำการศึกษาประเมินจากการสัมภาษณ์จากผู้บริหารของบริษัท และจัดทำเป็นตัวอย่าง เพื่อการนำไปใช้ในการตกลงกับร้านค้า เพื่อป้องกันสินค้าที่ถูกส่งคืนมีปัญหาเกิดความเสียหายกับตัวสินค้า ระหว่างสินค้าถูกส่งกลับ ซึ่งมักเกิดปัญหาในการตกลงในความรับผิดชอบของตัวสินค้า ซึ่งปรากฏว่าสินค้าที่ถูกส่งกลับมาถึงคลังสินค้าแล้วนั้น มีความยุ่งยากในการเจรจาระหว่างร้านค้ากับบริษัท ในเรื่องความรับผิดชอบของความเสียหายที่เกิดขึ้น

แนวทางของระเบียบที่ชัดเจนระหว่างบริษัทตัวอย่างกับร้านค้า โดยเป็นการทำความเข้าใจ และจัดทำเป็นข้อตกลงที่เข้าใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องของความรับผิดชอบ ในเวลาที่เกิดความเสียหายทั้งในเวลาที่ต้องเช็คสินค้าตามรอบการเช็คสินค้า และการเรียกคืนสินค้า ดังที่ได้จัดทำเป็นร่างข้อเสนอแก่บริษัทตัวอย่างดังนี้

### ข.1 หนังสือที่มีสภาพดังต่อไปนี้ จะไม่สามารถรับเข้าคลังสินค้า

1. หนังสือเปียกน้ำ บวม ช้ำ
2. หนังสือที่เสียหายเนื่องจากไฟไหม้
3. สันหนังสือหัก หลุด ย่น ขาด
4. ปกจริงหน้า/หลังฉีกขาด และไม่สามารถซ่อมแซมได้
5. หน้าหาย หรือถูกฉีก / ถูกกรีด อย่างชัดเจน
6. หนังสือที่มีปกหน้า เป็นรู หัก พับ งอจนเห็นเป็นรอยเส้นอย่างชัดเจน (เป็นรอยยาวมากกว่า 2 เซนติเมตร)
7. หนังสือที่มีปกหลัง ขาด หัก เป็นรู เสียหายชัดเจน (ยกเว้นงอหรือเป็นรอยไม่มาก)
8. ปกหน้า เหลือง ซีด ดำน ในบางส่วนของหน้าปก หรือเห็นเป็นสีติดกันกับสีเดิมอย่างชัดเจน
9. หนังสือที่ Pop-Up ฉีกขาด หรือหลุดบางส่วนจนไม่สามารถ Pop-Up ขึ้นเวลาเปิด
10. หนังสือที่มีอุปกรณ์ประกอบเสียหาย โดยไม่สามารถซ่อมแซมได้ เช่น สีละลาย เทป หรือ แผ่นซีดีเสียหาย แตกหรือเป็นรอยอย่างชัดเจน หรือใช้งานไม่ได้

11. หนังสือที่ถูกขีดเขียนทั้งบนปกนอก ปกใน และภายในตัวเล่ม อย่างชัดเจน และไม่สามารถลบออกได้
12. ปกและขอบหนังสือมีสภาพชำรุด สกปรก เก่า/เหลืองเข้าเนื้อกระดาษ จนไม่สามารถทำความสะอาดได้
13. หนังสือที่มีรอยรอยประทับตราของร้านค้าอื่นในเล่ม
14. หนังสือที่เกินกำหนดเวลาเรียกคืนกลับเข้าบริษัท
15. หนังสือที่มีหีบห่อหรือกล่องบรรจุภายนอก ซ้ำ ซ้ำรูด ฉีกขาด บุบ ย่น จนเห็นได้ชัดเจน
16. กรณีที่มี Sticker จากร้านค้าที่มีขนาดใหญ่กว่า Sticker ของบริษัทตัวอย่าง เมื่อลอกออกแล้วทำให้หนังสือเสียหาย หรือเป็นรอยขนาดใหญ่กว่า จน Sticker ของบริษัทจะปิดทับได้มิด

หมายเหตุ หนังสือที่เสียหายจนไม่สามารถรับคืนเข้าระบบข้างต้น ไม่นับรวมไปถึงหนังสือที่เสียหายจากการพิมพ์ หรือ การขนส่งเนื่องจากสามารถเรียกกร้องค่าชดเชยได้

## ข.2 ระเบียบภายในเมื่อหนังสือถูกรับเข้าคลังสินค้า

หนังสือที่นอกเหนือจากในหัวข้อ ข.1 คลังสินค้าจะทำการรับเข้า เพื่อปรับปรุงสภาพ และดำเนินการกระจายออก เป็น 2 กรณีคือ

1. หนังสือที่มีสภาพดีเพียงพอต่อการนำกลับมาจำหน่ายในช่องทางจำหน่ายในราคาปกติโดยเจ้าหน้าที่คลังสินค้า จะนำหนังสือกลุ่มนี้กลับเข้าสู่กระบวนการขายของบริษัท
2. หนังสือที่มีสภาพไม่สมบูรณ์ แต่ยังอยู่ในสภาพที่สามารถจำหน่ายได้ในราคาพิเศษ เจ้าหน้าที่คลังสินค้า โอนเข้าสู่ช่องทางขายที่เรียกว่า X-Stock โดยกระบวนการในการโอนข้อมูลสินค้า จะต้องได้รับคำสั่งจากฝ่ายผลิตภัณฑ์ก่อน
3. หนังสือที่เสียหายมากตามเกณฑ์ในหัวข้อ ข.1 จะถูกส่งคืนไปยังฝ่ายขายที่ดูแล

ตามช่องทางการจำหน่ายนั้น หากมีเหตุผลอื่นๆ หรือมีความจำเป็นต้องการให้คลังสินค้ารับสินค้า  
สินค้านี้ดังกล่าว ฝ่ายขายสามารถติดต่อขอความเห็นชอบจากฝ่ายผลิตภัณฑ์ เพื่อพิจารณาถึงการ  
ให้รับเข้าคลังสินค้าหรือไม่ต่อไป



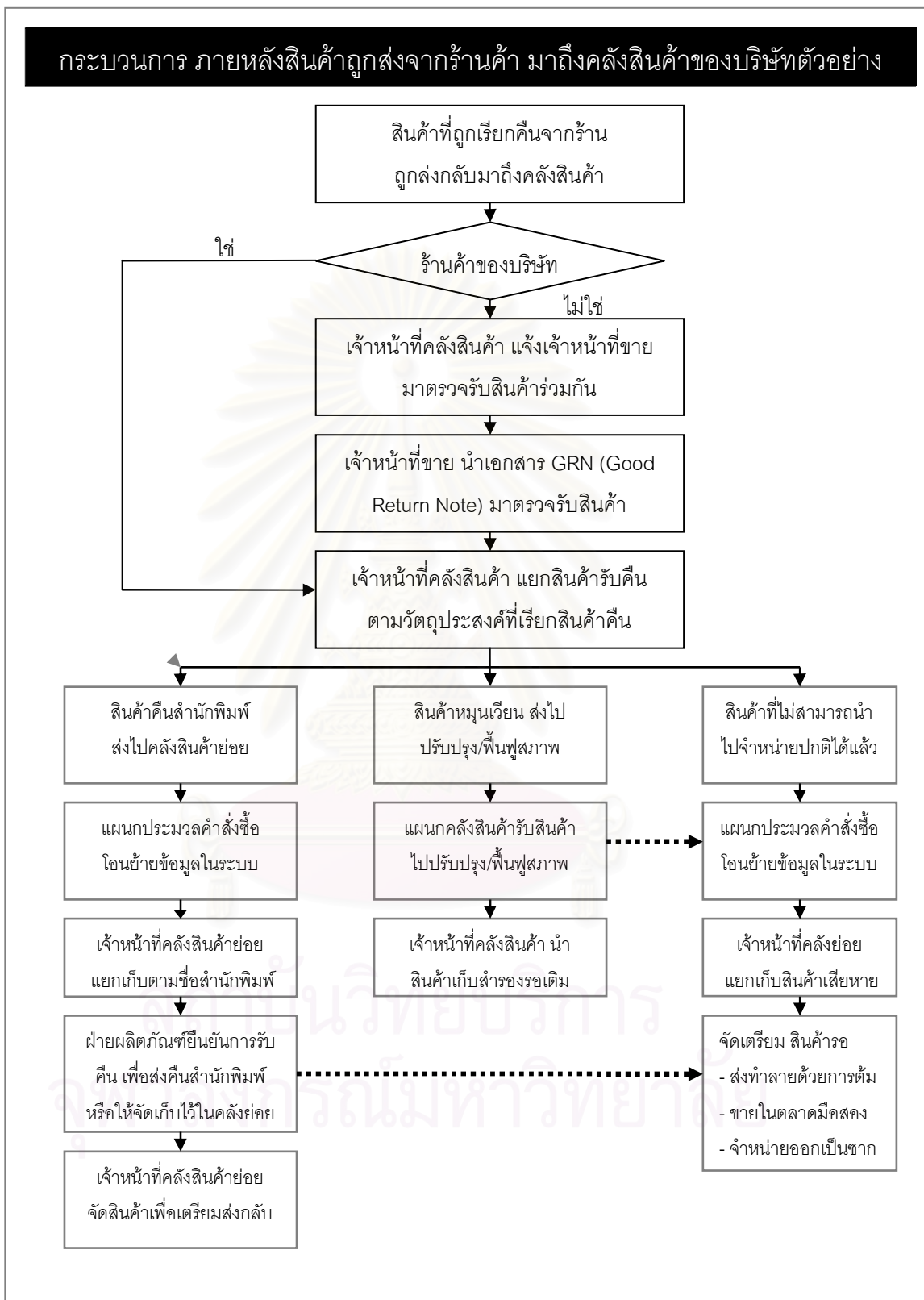
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



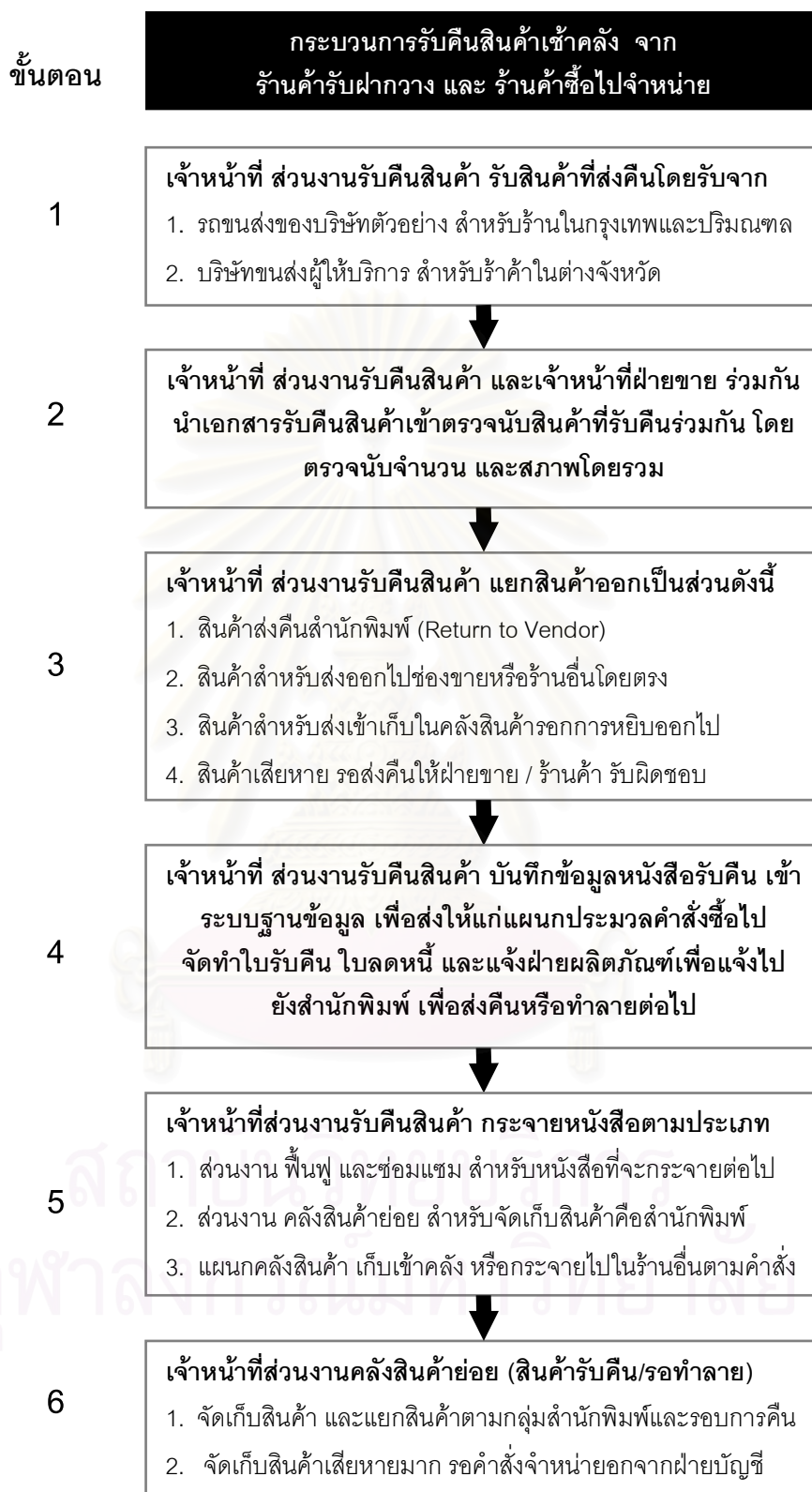
ภาคผนวก ค

ขั้นตอนการรับคืนสินค้าภายในคลังสินค้าของบริษัทตัวอย่าง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ ค.1 แผนภูมิกระบวนการโดยรวมในการรับคืนสินค้าตั้งแต่รับเข้าคลังจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ



รูปที่ ค.2 แสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับคืนสินค้า

ภาพแสดงขั้นตอนการรับคืนสินค้าจากร้านค้ารับฝากวาง และร้านค้าซื้อไปจำหน่าย

1. เจ้าหน้าที่ ส่วนงานรับคืนสินค้า  
รับสินค้าที่ส่งคืนกลับคลัง



2. เจ้าหน้าที่ ส่วนงานรับคืนสินค้า  
เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย ร่วมตรวจสินค้า



4. เจ้าหน้าที่ ส่วนงานรับคืนสินค้า  
บันทึกข้อมูล เข้าระบบฐานข้อมูล



3. เจ้าหน้าที่ ส่วนงานรับคืนสินค้า คัด  
แยกสินค้าตามวัตถุประสงค์



5. เจ้าหน้าที่ส่วนงานรับคืนสินค้า  
กระจายสินค้า,นำไปฟื้นฟู,จัดเก็บ



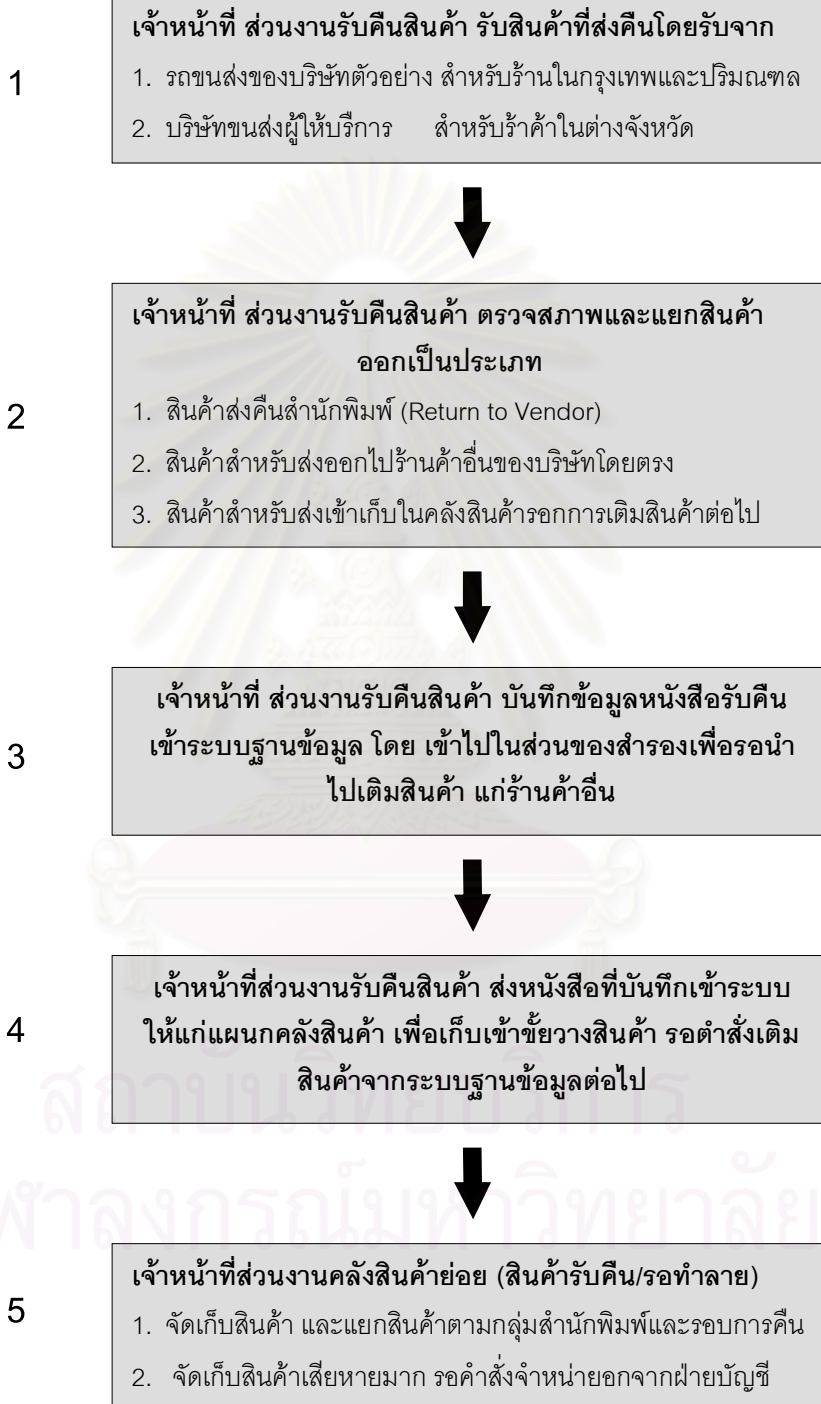
6. เจ้าหน้าที่ส่วนงานคลังสินค้าคอย  
รับสินค้าไปจัดเก็บ รอส่งคืน/ทำลาย



รูปที่ ค.3 แสดงภาพขั้นตอนการรับคืนสินค้าจากร้านค้ารับฝากขาย และร้านค้าที่ซื้อไปจำหน่าย

## ขั้นตอนการรับคืนสินค้าเข้าคลัง จากร้านค้าของบริษัท

### ขั้นตอน



รูปที่ ค.4 แสดงขั้นตอนการรับคืนสินค้าจากร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง ไปตามหน่วยงานต่างๆ

## ภาพแสดงขั้นตอนการรับคืนสินค้า จากร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง

1. เจ้าหน้าที่ ส่วนงานรับคืนสินค้า  
รับสินค้าที่ส่งคืนจากรถของบริษัท



2. เจ้าหน้าที่ ส่วนงานรับคืนสินค้า ตรวจสอบ  
สินค้ากับเอกสารที่กำกับมา



3. เจ้าหน้าที่ ส่วนงานรับคืนสินค้า บันทึก  
ข้อมูล เข้าระบบฐานข้อมูล



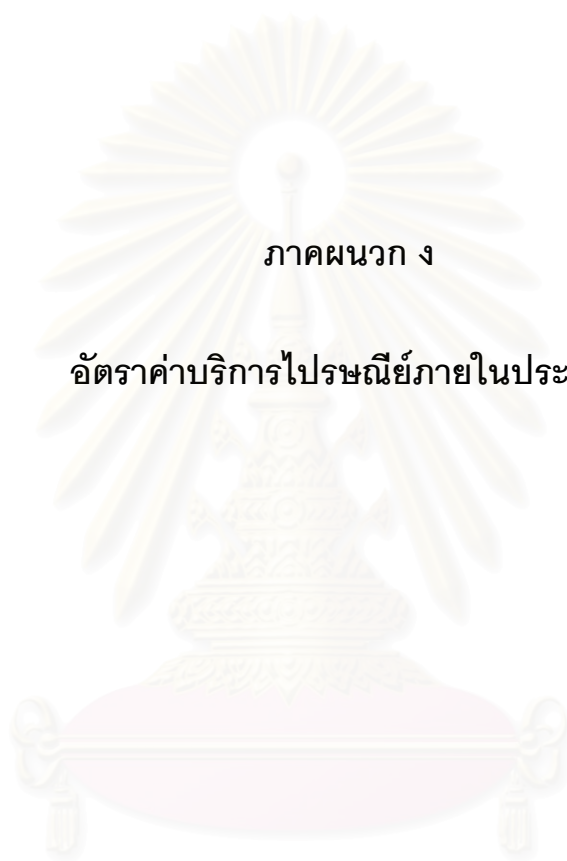
4. เจ้าหน้าที่ ส่วนงานรับคืนสินค้า ส่งมอบ  
สินค้าให้แผนกคลังสินค้า



5. เจ้าหน้าที่ส่วนงานคลังสินค้าย่อย  
รับสินค้าไปจัดเก็บ รวบรวม/ทำลาย



รูปที่ ค.5 แสดงภาพการทำงาน ในขั้นตอนการรับคืนสินค้าจากร้านค้าของบริษัทตัวอย่าง



ภาคผนวก ง

อัตราค่าบริการไปรษณีย์ภายในประเทศ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### อัตราค่าบริการไปรษณีย์ภายในประเทศ (ปี พ.ศ. 2549)

ตารางที่ ง.1 : แสดงรายละเอียดอัตราค่าบริการจัดส่งสินค้าทางไปรษณีย์

ค่าบริการไปรษณีย์ด่วนพิเศษ ( EMS )	
พิกัดน้ำหนัก ( กรัม )	ค่าบริการ ( บาท )
101 - 250	37
251 - 500	47
501 - 1000	62
1001 - 1500	77
1501 - 2000	92
2001 - 2500	107
2501 - 3000	122
3001 - 3500	142
3501 - 4000	162
4001 - 4500	182
4501 - 5000	202
5001 - 5500	227
5501 - 6000	252
6001 - 6500	277
6501 - 7000	302
7001 - 7500	327
7501 - 8000	352
8001 - 8500	382
8501 - 9000	412
9001 - 9500	442
9501 - 10000	472

ค่าบริการพัสดุไปรษณีย์ ( ลงทะเบียน )	
พิกัดน้ำหนัก ( กิโลกรัม )	ค่าบริการ ( บาท )
ไม่เกิน 1	20
2	35
3	50
4	65
5	80
6	95
7	110
8	125
9	145
10	155
11	170
12	185
13	200
14	215
15	230
16	245
17	260
18	275
19	290
20	305



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายราชนันท์ ชัยวัฒนานนท์ เกิดเมื่อวันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2504 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี สถิติศาสตร์บัณฑิต ภาควิชาสถิติศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2526 และต่อมาได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการด้านโลจิสติกส์ (สหสาขาวิชา) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2546



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย