

การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์

ฐิติรัตน์ มีมาก นิชาภา ศรีประสาท ชมมณี นาสิงขันธ์
นันทิรา วรกาญจนบุญ ชันนารี เจนวิทย์ และ กิรณา แก้วสุ่น
สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ

THE LOGISTICS COST MANAGEMENT

Thitirat Meemak, Nichapa Sriprasat, Chommanee Nasingkhan
Nantira Vorakarnchanabun Thunnaree Jenvitee and Kirana Keawsoon
Suvarnabhumi Institute of Technology, Thailand
E-mail address: thitirat.mek@svit.ac.th

วันที่รับบทความ (Received) 14 เมษายน 2563

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 28 พฤษภาคม 2563

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 2 มิถุนายน 2563

บทคัดย่อ

การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์ เป็นกระบวนการควบคุมต้นทุนของกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ การวางแผน การคาดการณ์ การจัดซื้อจัดหา การผลิต การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม การขนส่ง และการกระจาย ทั้งขาเข้าและขาออก ทั้งภายในและภายนอกสถานประกอบการอุตสาหกรรมให้ได้ มาตรฐานสากล ลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มความปลอดภัย และความเชื่อถือได้ในกระบวนการนำส่งสินค้าและบริการ การบริหารและวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ ที่ดีและมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ทำให้สินค้าและบริการมี ต้นทุนที่ลดต่ำลง อีกทั้งยังนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันและผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ: ต้นทุนโลจิสติกส์ การบริหารต้นทุน โลจิสติกส์

Abstract

Logistics cost management is the process of cost control of logistics activities from upstream to downstream. Planning, forecasting, procuring, producing, moving, storing, collecting, transporting, distributing for both inbound and outbound, both inside and outside to meet international standards, reduce costs, increase capacity to meet customer needs, increase security and reliability in the delivery of goods and services. Efficient logistics cost management will help operators to reduce transportation costs, resulting in a lower cost of goods and services and also bring the ability to compete and increase profits.

Keywords: Cost Logistics, Cost Management, Logistics

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีเปิดโอกาสให้องค์กรมีการผลิตสินค้าและให้บริการใหม่ๆ ด้วยวิธีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์กรต้องให้ความสนใจกับลูกค้ามากเป็นพิเศษเนื่องจากความต้องการของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้นองค์กรและระบบการบริหารจัดการที่ใช้อยู่จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในปัจจุบันการแข่งขันที่รุนแรงทางธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อลดต้นทุนในการประกอบการ ซึ่งจะทำให้กิจการมีความสามารถในการแข่งขันและมีผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย (Lambert et al, 1998) การเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการ การรวบรวม จัดซื้อ จัดหา การบรรจุภัณฑ์ การจัดเก็บ และการกระจายสินค้าผ่านกระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สินค้าได้มีการรับและส่งมอบเป็นช่วงๆ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ จนสินค้าและบริการนั้นๆ ได้ส่งมอบไปยังผู้บริโภค (Origin to Customer) การบริหารงานและจัดการโลจิสติกส์ถูกนำไปเป็นกลไกในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการลดต้นทุนรวม (สุรพงศ์ มานะดีพร้อม, 2558: 12)

ในปี 2560 ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีมูลค่ารวม 2,106.5 พันล้านบาท หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 13.6 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ณ ราคาประจำปี (Nominal GDP) ลดลงจากร้อยละ 13.8 ต่อ GDP ในปี 2559 โดยมูลค่ารวมของต้นทุนโลจิสติกส์ขยายตัวในอัตราที่สูงขึ้นตามการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม เนื่องจากการขยายตัวของส่งออกและอุปสงค์ภายในประเทศ ประกอบกับการขยายตัวของการบริโภคและการลงทุนภาคเอกชน โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการและการท่องเที่ยว ในขณะที่สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ปรับลดลงจากการลดลงของสัดส่วนต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังและต้นทุนการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ เนื่องจากผู้ประกอบการมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะที่สัดส่วนต้นทุนค่าขนส่งสินค้ายังอยู่ในระดับคงที่ เนื่องจากผู้ประกอบการยังคงเลือกใช้การขนส่งทางถนนที่มีต้นทุนค่าขนส่งต่อหน่วยสูงเป็นหลัก ประกอบกับปริมาณการขนส่งสินค้าที่เพิ่มมากขึ้น และจากผลการสำรวจของบริษัท Armstrong & Associate ที่ปรึกษาด้านการบริการทางโลจิสติกส์ (3PL) และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยตลาด โดยในปี 2560 พบว่า สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP เฉลี่ยของทุกประเทศทั่วโลกอยู่ที่ร้อยละ 11.0 โดยประเทศในทวีปอเมริกาเหนือและยุโรปมีสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP อยู่ในระดับต่ำที่สุดที่ร้อยละ 8.6 และ 9.5 ตามลำดับ ในขณะที่ประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 12.7 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

ความมั่นใจของนักลงทุนต่างชาติต่อขีดความสามารถด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยยังสามารถสะท้อนได้จาก LPI หรือ Logistics Performance Index ที่เป็นตัวชี้วัดที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่งธนาคารโลกหรือ World Bank จะทำการสำรวจและเผยแพร่รายงานผลการจัดอันดับสำหรับทุก 2 ปี เพื่อประเมินประสิทธิภาพทางด้านโลจิสติกส์ในมิติต่างๆ เช่น มิติด้านต้นทุน (Cost) เวลา (Time) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) จากข้อมูลผลการจัดอันดับล่าสุดในปี 2561 LPI ของประเทศไทยอยู่ที่อันดับ 32 จาก 160 ประเทศซึ่งเป็นการปรับตัวดีขึ้นอย่างก้าวกระโดดจากอันดับที่ 45 ในปี 2559 และนับเป็นผลการจัดอันดับที่ดีที่สุดของไทยในรอบศตวรรษที่ผ่านมาโดยมีคะแนนอยู่ที่ 3.41 สูงกว่าค่าเฉลี่ยของภูมิภาคอาเซียนที่ 3.02 จึงสะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการด้าน โลจิสติกส์ของไทยที่ดีขึ้นอย่างมีสาระสำคัญ ตลอดจนเมื่อพิจารณาผลการจัดอันดับเปรียบเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านยังพบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับ 2 ของภูมิภาคอาเซียนรองจากประเทศสิงคโปร์ (จรีพร จารุกรสกุล, 2562) ดังนั้น ทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) จะมุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถและพัฒนาคุณภาพการให้บริการเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจหลัก สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงกับอนุภูมิภาคและภูมิภาคอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกกลุ่มในสังคม สร้างความเป็นธรรมในการเข้าถึงบริการพื้นฐาน และพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับประเทศไทยสู่อนาคตการเป็นประเทศที่มีรายได้สูง (High Income Country) สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) พร้อมสนับสนุนการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

วัตถุประสงค์ของการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์

1. เพื่อลดต้นทุนรวมให้ต่ำลง โดยการควบคุมการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้

โครงสร้างต้นทุนกับกิจกรรมโลจิสติกส์

โลจิสติกส์ (Logistics) ความหมายตามศัพท์บัญญัติของสำนักงานราชบัณฑิตยสภา หมายความว่า เศรษฐศาสตร์ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558) บัญญัติศัพท์ “โลจิสติกส์” หมายถึง การจัดระบบการดำเนินงาน และในบริบทอุตสาหกรรม หมายถึง ศิลปะและวิทยาศาสตร์ในการรับ ผลิต และกระจายวัสดุและผลิตภัณฑ์ ไปยังสถานที่ที่เหมาะสมและในปริมาณที่เหมาะสม การจัดการโลจิสติกส์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโซ่อุปทาน ตั้งแต่การวางแผน ดำเนินการและควบคุม การจัดเก็บ การขนส่งสินค้าทั้งไปและกลับที่มี

ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล รวมถึงการบริการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงจุดบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

“โลจิสติกส์” ซึ่งได้รับการนิยามโดยกองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม หมายถึง กระบวนการวางแผน ดำเนินการ และควบคุม การเคลื่อนไหลทั้งไปและกลับและการจัดเก็บ วัสดุ สินค้าสำเร็จรูป ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากจุดผลิตไปจนถึงจุดที่มีการใช้งาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยความถูกต้องและเหมาะสมตามจังหวะเวลา คุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน และสถานที่ที่กำหนด

นิยามของ “โลจิสติกส์” นี้ กำหนดขึ้นโดยพิจารณาจากบทบาทความรับผิดชอบและพันธกิจที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับภารกิจในส่วนของอุตสาหกรรมภาคการผลิต ที่ครอบคลุมการพัฒนาส่งเสริมกระบวนการบริหารจัดการกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ การวางแผน การคาดการณ์ การจัดซื้อจัดหา การผลิต การเคลื่อนย้าย การจัดเก็บ การรวบรวม การขนส่ง และการกระจาย ทั้งขาเข้าและขาออก ทั้งภายในและภายนอกสถานประกอบการอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐานสากล ลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มความปลอดภัย และความเชื่อถือได้ ในกระบวนการขนส่งสินค้าและบริการ (กอง โลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2561)

ต้นทุน (Cost) หมายถึงรายจ่ายที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นและทำให้ธุรกิจได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนในรูปของสินทรัพย์หรือการบริการ ต้นทุนที่เกิดขึ้นของธุรกิจสามารถแยกพิจารณาตามการใช้ประโยชน์ที่พึงจะได้รับในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ

ผู้บริหารวัดและใช้ต้นทุนในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านต่างๆ เหล่านี้

1. ด้านการวางแผน ใช้ต้นทุนที่คาดการณ์ในอนาคตเพื่อจัดเตรียมงบประมาณเพื่อวางแผน
2. การตัดสินใจ การคัดเลือก และจัดรูปแบบต้นทุนที่มีความหมาย จะช่วยในการตัดสินใจทั้งระยะสั้นและระยะยาว
3. การควบคุมต้นทุน ใช้การวัดต้นทุนที่เกิดขึ้นไปเปรียบเทียบกับงบประมาณหรือเป้าหมาย หรือมาตรฐาน เพื่อเป็นตัวบอกทิศทางให้กับองค์กร
4. การวัดรายได้ ใช้ต้นทุนของสินค้าและบริการที่ขายเพื่อวัดกำไรของกิจการ กำไรของหน่วยงานของโครงการ หรือของลูกค้าแต่ละรายในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

การวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุมเป็นกิจกรรมของผู้บริหาร ซึ่งต้องการความถูกต้องและการประมาณต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและกิจกรรมเรียกว่าพฤติกรรมต้นทุน ในการวางแผนฝ่ายจัดการจะต้องทำนายว่าต้นทุนจะเกิดขึ้นเป็นจำนวนเท่าใด ณ ระดับต่าง ๆ ของการผลิตและการขาย วางแผนการควบคุมต้นทุนที่เกิดขึ้นและใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้นทุนที่ได้คาดคะเนไว้นั้นในการวางแผนกำไรในอนาคต

ในการบริหารธุรกิจผู้ประกอบการโลจิสติกส์ควรจะต้องพิจารณาว่าธุรกิจของตนเองมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากน้อยเพียงใดแล้วก็ต้องคำนึงถึงโครงสร้างระหว่างต้นทุนกับกิจกรรมโลจิสติกส์ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า ระดับการให้บริการและการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างคุ้มค่า ต้นทุนโลจิสติกส์ประกอบด้วย (จิตตรงค์ เพลินหัด, 2558; สุวรรณ หวังเจริญเดช, 2558)

1. ต้นทุนการให้บริการลูกค้า (Customer Service Levels) ประกอบไปด้วยต้นทุนในการเติมเต็มตามคำสั่งซื้อ ต้นทุนการจัดเตรียมชิ้นส่วน/อะไหล่และบริการหลังการขาย ต้นทุนในการจัดการสินค้าที่ถูกส่งคืน เพื่อให้ลูกค้าเกิดการรับรู้และเข้าใจในระดับความสามารถในการบริการของธุรกิจ และความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากนี้ประเด็นในการตัดสินใจเลือก (Trade-Off) ระหว่างต้นทุนที่ธุรกิจต้องการควบคุมให้มีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการลูกค้าก็คือต้นทุนจากการสูญเสียลูกค้า (Cost of Lost Sales) ซึ่งไม่เพียงเป็นต้นทุนที่เสียลูกค้าในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังเป็นต้นทุนที่เกิดจากการสูญเสียผู้ที่อาจเป็นลูกค้าในอนาคต เนื่องจากการพูดแบบปากต่อปากของลูกค้าที่ไม่ได้รับความพึงพอใจ ดังนั้นจึงควรพิจารณาถึงระดับความต้องการของลูกค้าและค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

2. ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Costs) ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง จะพิจารณาแตกต่างกันไปตามสิ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ ต้นทุนการขนส่งอาจเกิดจากความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ผลิตภัณฑ์ที่ขนส่ง ช่องทางในการกระจายสินค้า พาหนะที่ใช้ในการขนส่ง ปริมาณในการขนส่ง และระยะทางจากจุดกำเนิดสินค้าจนกระทั่งถึงมือลูกค้า

3. ต้นทุนคลังสินค้า (Warehousing Costs) ต้นทุนคลังสินค้านั้นจะเกิดจากกิจกรรมในคลังสินค้า เช่น การตรวจรับสินค้า จัดเก็บ การตรวจคำสั่งซื้อที่เข้ามา การประกอบชิ้นส่วน การติดฉลาก การแยกหรือรวมสินค้า และกระบวนการคัดเลือกที่ตั้งคลังสินค้า รวมถึงจำนวนคลังสินค้าที่มี

4. ต้นทุนในกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อและระบบข้อมูลข่าวสาร (Order Processing/Information System Costs) เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกระบวนการจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการพยากรณ์ความต้องการ โดยการลงทุนด้านระบบจัดการคำสั่งซื้อและระบบฐานข้อมูลนั้นจะเป็นช่วยสนับสนุนให้มีการบริการลูกค้าที่ดีขึ้นและสามารถควบคุมต้นทุนการดำเนินงานได้

ทั้งนี้กระบวนการจัดการคำสั่งซื้อนั้นจะรวมถึงการถ่ายทอดคำสั่งซื้อให้กับฝ่ายต่าง ๆ การรับคำสั่งซื้อ ตรวจสอบคำสั่งซื้อ การติดต่อผู้ขนส่งและข้อมูลลูกค้าปลายทาง และความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ในส่วนของระบบการข้อมูลข่าวสารมีการปรับปรุงเป็นอย่างมาก เช่น ระบบบาร์โค้ด ระบบ Electronic Data Interchange (EDI) เป็นต้น

5. ต้นทุนขนาดหรือปริมาณในการสั่งซื้อหรือสั่งผลิต (Lot Quantity Costs) เป็นต้นทุนที่เกิดจากการดำเนินงานในส่วนการผลิตและการจัดซื้อ ต้นทุนในแต่ละรุ่นของสินค้าที่เกี่ยวกับการผลิตและการจัดซื้อนั้นจะมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เนื่องจากปริมาณการผลิตหรือปริมาณคำสั่งซื้อหรือความถี่ในการสั่งซื้อที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง นอกจากนี้ยังรวมถึงต้นทุนต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ต้นทุนการติดตั้งเครื่องจักรซึ่งจะเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการติดตั้งเครื่องก่อนผลิต เศษเหลือที่เกิดจากการติดตั้งเครื่องในสายการผลิต และการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพขณะที่เริ่มการผลิต

5.2 การสูญเสียกำลังการผลิตจากการที่เครื่องจักรเสียระหว่างการผลิตหรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้ส่งวัตถุดิบซึ่งทำให้เกิดการปรับค่าที่ตั้งไว้ใหม่

5.3 ต้นทุนจากการจัดการวัสดุ การวางแผนการใช้วัสดุ และการผลิตให้ได้ตามแผนที่วางไว้ และ

5.4 ต้นทุนจากราคาซื้อที่แตกต่างกันเนื่องจากปริมาณในการสั่งซื้อที่แตกต่างกัน

6. ต้นทุนในการดูแลสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Costs) เป็นต้นทุนที่เกิดจากการดูแลสินค้าคงคลัง ทั้งในเรื่องการควบคุมปริมาณสินค้าคงคลังให้เหมาะสม บรรจุภัณฑ์ที่จัดเก็บไว้ รวมถึงของเสียหรือเศษเหลือ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้

6.1 ต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการที่ไม่สามารถนำเงินที่ใช้ในการดูแลสินค้าคงคลังไปลงทุนในส่วนอื่น ได้

6.2 ต้นทุนการบริการสินค้าคงคลัง เช่น ค่าภาษีและค่าประกันของสินค้าคงคลัง

6.3 ต้นทุนพื้นที่ในการจัดเก็บ เช่น ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่จัดเก็บในคลังสินค้าและการเปลี่ยนแปลงระดับสินค้าคงคลัง และ

6.4 ต้นทุนจากความเสียหายในสินค้าคงคลัง เช่น ต้นทุนจากการที่สินค้าหมดอายุ การลักขโมย หรือการเสียหายจากระบบการเคลื่อนย้ายภายใน

แนวคิดในการคำนวณต้นทุนแบบเดิม

การคำนวณต้นทุนแบบเดิมจะเน้นปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตเข้าสู่สินค้าหรือบริการด้วยวิธีการอย่างง่าย คือจะใช้เกณฑ์ในการปันส่วนที่อิงกับประมาณการผลิตเป็นเกณฑ์ เช่น จำนวนชั่วโมง แรงงานทางตรง จำนวนหน่วยผลิต จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร ต้นทุนค่าแรงงานทางตรง ต้นทุน วัตถุดิบ เป็นต้น กิจกรรมอาจจะใช้ต้นทุนจริง ต้นทุน ปกติ หรือต้นทุนมาตรฐานในการคำนวณต้นทุนได้ อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปกิจกรรมจะต้องคำนวณอัตราค่าใช้จ่ายการผลิตโดยใช้เกณฑ์ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นเป็นเกณฑ์ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการคิดต้นทุนเข้าสู่สินค้าหรือบริการต่อไป วิธีการดังกล่าว เมื่อสินค้าหรือบริการใดมีจำนวนมาก จะได้รับการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตในปริมาณมาก สินค้าใดมีปริมาณน้อยจะได้รับการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตน้อย เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวอาจทำให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความบิดเบือนได้ เพราะการปันส่วนดังกล่าวไม่ได้นำเรื่องความซับซ้อนของกระบวนการผลิตมาพิจารณา แต่นำเพียงปัจจัยด้านจำนวนหน่วยผลิตมาเป็นเกณฑ์เท่านั้น กล่าวคือ สินค้าบางชนิดแม้จะผลิตในปริมาณน้อยแต่ถ้ากระบวนการผลิตมีความซับซ้อนมากสินค้านี้ควรได้รับการปันส่วนค่าใช้จ่ายจำนวนมาก(สมบุรณ์ สารพัด, 2561) ดังนั้นจึงทำให้เกิดแนวคิดในการคำนวณต้นทุนสินค้าและบริการใหม่ที่เรียกว่า ต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC)

แนวคิดในการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม

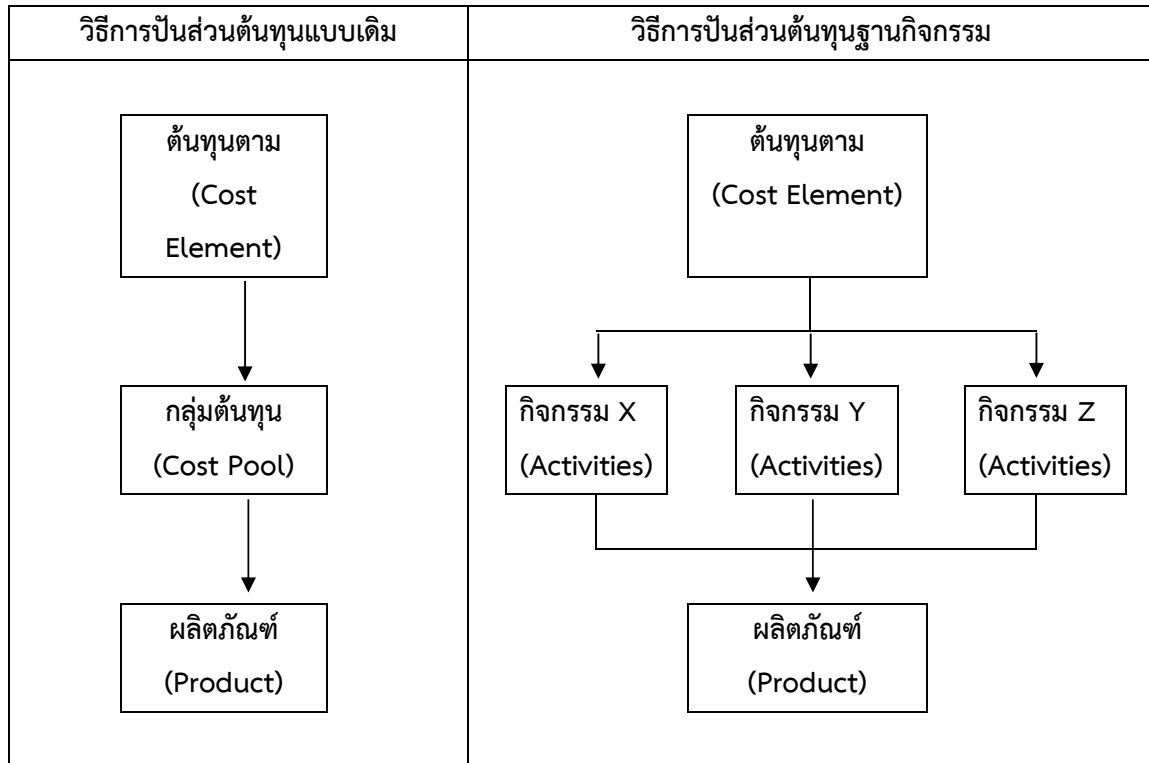
ต้นทุนกิจกรรมเป็นนวัตกรรมในการคิดต้นทุนสินค้าและบริการที่พัฒนาโดย Cooper and Kaplan (1988) เพราะการคิดต้นทุนแบบเดิมจะทำให้เกิดการบิดเบือนได้ ต้นทุนสินค้าหรือบริการบางชนิดอาจมีต้นทุนสูงหรือต่ำไปจากความเป็นจริง ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมจะช่วยทำให้การคำนวณค่าใช้จ่ายการผลิตหรือค่าใช้จ่ายทางอ้อมมีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น ระบบบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity Base Costing: ABC) จึงได้ถูกนำมาปรับใช้กับระบบการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตโดยระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นระบบการใช้ทรัพยากรขององค์กรไปในกิจกรรมโดยจะแบ่งการบริหารออกเป็นกิจกรรมต่างๆ โดยที่ต้นทุนฐานกิจกรรมจะมีการปันส่วนเข้าสู่ Cost Object นั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์ บริการลูกค้า หรือโครงการตามปริมาณการใช้กิจกรรมของ Cost Object เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังถือว่ากิจกรรมสนับสนุนต่างๆ เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ดำเนินไปตามปกติ ขั้นตอนของการปันส่วนต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นดังนี้

1. ปันส่วนต้นทุนตามรหัสบัญชีหรือตาม Cost Element เข้าสู่กิจกรรม ต้นทุนใดเกิดขึ้นจากกิจกรรมเพียงกิจกรรมเดียวก็จะระบุเข้าสู่กิจกรรมนั้นๆ ได้โดยตรง แต่ถ้าต้นทุนนั้นเกิดจากหลายกิจกรรมด้วยกันต้องมีการปันส่วนต้นทุนดังกล่าวเข้าเป็นต้นทุนของกิจกรรมโดยใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง หากไม่สามารถปันส่วนบางรายการเข้าสู่กิจกรรมต่างๆ ได้ จะต้องใช้ดุลยพินิจส่วนตัวเข้าช่วยและหากทราบความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน เกณฑ์ที่ใช้เป็นฐานในการปันส่วนค่าใช้จ่ายต่างๆ เข้าสู่กิจกรรมดังกล่าวจะเรียกว่าตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver)

2. ปันส่วนต้นทุนฐานกิจกรรมต่างๆ เข้าสู่ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้อัตราต้นทุนฐานกิจกรรมต่อหน่วยของตัวผลักดัน (Cost per Driver) เป็นเกณฑ์ในการคำนวณ เช่น ค่าใช้จ่ายในการปรับเปลี่ยนแบบของผลิตภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการผลิต หรือค่าขนย้ายวัตถุดิบและสินค้า จะถูกปันส่วนเข้าสู่ผลิตภัณฑ์โดยใช้จำนวนครั้งของการปรับเปลี่ยนงานวิศวกรรมหรือจำนวนครั้งของการเตรียมการผลิต ดังนั้นผลิตภัณฑ์ที่มีการปรับเปลี่ยนงานวิศวกรรมบ่อยก็จะรับค่าใช้จ่ายดังกล่าวไปมากกว่าผลิตภัณฑ์อื่น

ความแตกต่างระหว่างการบัญชีต้นทุนแบบเดิมกับการบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม

ในส่วนของการปันส่วนแบบเดิมนั้น ค่าใช้จ่ายในการผลิตที่สะสมอยู่ตามกลุ่มต้นทุนต่างๆ มัก จะปันส่วนเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ต่างๆ โดยใช้สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการผลิต เนื่องจากระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมนั้นที่ตัวผลิตภัณฑ์และปริมาณการผลิตเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เกิดต้นทุน ส่วนระบบต้นทุนฐานกิจกรรมจะเน้นการบริหารงานโดยแบ่งออกเป็นกิจกรรมต่างๆ และถือว่ากิจกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุน ส่วนผลิตภัณฑ์หรือบริการเป็นสิ่งที่ใช้กิจกรรมอีกทีหนึ่ง



ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบวิธีการบัญชีแบบเดิมกับวิธีการบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรม

การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

ปัจจุบันประเทศไทยมีการกล่าวถึงการจัดการโลจิสติกส์กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากการจัดการโลจิสติกส์นั้นมีบทบาทในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าและมีต้นทุนที่เหมาะสม การมุ่งเน้นความสำคัญของการคำนวณต้นทุนโดยนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) มาประยุกต์ใช้ในกิจกรรมโลจิสติกส์ในธุรกิจทุกประเภทจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานและสามารถควบคุมต้นทุนของธุรกิจได้เป็นอย่างดี จากสภาพแวดล้อมทางด้านธุรกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และในสภาวะที่เกิดการแข่งขันทางด้านธุรกิจอย่างรุนแรง จึงส่งผลให้หลายธุรกิจต้องมีการปรับกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร ซึ่งหากองค์กรสามารถบริหารจัดการต้นทุนด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างละเอียด เพราะต้นทุนด้านโลจิสติกส์จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการผลิตและกระบวนการขนส่ง

ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (จิตตพงศ์ เพลินหัด, 2558)

1. กำหนดกิจกรรมในสถานปฏิบัติงานเป้าหมาย ซึ่งต้องพิจารณาในรายละเอียดให้ครบถ้วน

2. คำนวณหาต้นทุนของปัจจัยหรือทรัพยากร (Input) ที่ใช้ในกิจกรรมโลจิสติกส์ทั้งหมด โดยใช้เอกสารทางบัญชีต่างๆ มาคำนวณแยกตามแต่ละปัจจัยเพื่อหาต้นทุนว่าแต่ละส่วนมีค่าใช้จ่ายเท่าใด ทั้งนี้ข้อมูลเหล่านี้จะต้องปรากฏในเอกสารจึงควรขอความร่วมมือจากแผนกบัญชีและแผนกอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในการเก็บข้อมูล

3. นำต้นทุนของทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละด้านที่คำนวณได้ในขั้นตอนที่ 2 มากระจายตามแต่ละกิจกรรมตามจำนวนครั้งที่ปฏิบัติงานจริง โดยไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรกระจายต้นทุนทรัพยากรไปในกิจกรรมใด เป็นจำนวนเท่าใด จำแนกเป็นกิจกรรมย่อยหรือมองเป็นกิจกรรมใหญ่ และจะต้องมีความเหมาะสมตามสภาพการณ์จริงขององค์กร เมื่อเสร็จสิ้นขั้นตอนนี้ผู้วิเคราะห์ก็จะได้ข้อมูลต้นทุนของกิจกรรมทั้งหมด

4. การนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณต้นทุนรายกิจกรรม

5. เก็บรวบรวมข้อมูล ปริมาณงานของแต่ละกิจกรรม ซึ่งหมายถึงจำนวนครั้งของการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ สิ่งที่ต้องสังเกตคือหน่วยของแต่ละกิจกรรมที่จะแตกต่างกัน โดยปกติหน่วยงานที่มีการบันทึกข้อมูลในลักษณะนี้มีน้อยมาก ส่วนใหญ่ผู้วิเคราะห์จะต้องเข้าไปเก็บข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานจริงในสถานปฏิบัติงาน ซึ่งแม้จะค่อนข้างลำบากแต่ผลที่ได้นับว่าคุ้มค่าเพราะทำให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการวิเคราะห์ เพื่อนำมาสู่การจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงระบบการควบคุมและจัดการการกระจายสินค้าให้ก้าวหน้าพร้อมกันกับมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

6. คำนวณต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรม โดยนำต้นทุนรวมของแต่ละกิจกรรมมาหารด้วยปริมาณการปฏิบัติงาน

การคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม สามารถนำไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงาน (Key Performance Indicator: KPI) ของแต่ละกิจกรรมได้ ทั้งยังสามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาหน่วยงาน เช่น ลดกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซึ่งเมื่อไปถึงมือลูกค้าแล้วมีคุณค่าแก่ลูกค้ามากที่สุด

กลยุทธ์การลดต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไร

การจัดทำบัญชีต้นทุนที่ดีสามารถทำให้ผู้บริหารวางแผน คาดการณ์ ตัดสินใจ และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องอันจะนำไปสู่การวางแผน “การลดต้นทุน” (Cost Reduction) ของธุรกิจที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนถือเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารเพราะต้นทุนที่เพิ่มขึ้นย่อมหมายถึงกำไรลดลงแต่ถ้ากิจการสามารถลดต้นทุนลงได้โดยเฉพาะต้นทุนการผลิต นั่นถือเป็นช่องทางหนึ่งของการเพิ่มกำไร โดยจำเป็นต้องพิจารณาและแก้ไขที่ธุรกิจของผู้ประกอบการเองเป็นอันดับแรก ซึ่งการดำเนินธุรกิจย่อมมีการแปรผันตามสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ต้องคิดค้นกลยุทธ์มาใช้ในการลดต้นทุนของกิจการ (ธนสิทธิ์ นิตยะประภา, 2559) จากการศึกษาพบว่าธุรกิจส่วนมากคำนวณต้นทุนโดยนำระบบบัญชีต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้เพื่อลดต้นทุนของกิจการซึ่ง จะขอยกตัวอย่างมาพอสังเขปดังนี้

อรปวีณ์ เลิศไกร และกนกพร ศรีปฐมสวัสดิ์ (2562) ได้ทำการศึกษาการบริหารต้นทุนโดยใช้เอเปซีในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการประยุกต์ใช้ระบบบริหารต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ โดยประยุกต์กับผลิตภัณฑ์บันไดไม้สำเร็จรูป เพื่อหาต้นทุนการผลิตต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ วิเคราะห์และเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินต้นทุนในรูปแบบดั้งเดิม โดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมหรือระบบต้นทุนเอเปซี (Activity Based Costing: ABC) ต้นทุนการผลิตของโรงงานประกอบด้วย ต้นทุนทางตรงและต้นทุนทางอ้อม ในส่วนของต้นทุนทางอ้อมรูปแบบเดิม ได้แก่ ต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการผลิตนั้น ยังไม่ได้มีวิธีการจัดสรรเข้าสู่ผลิตภัณฑ์อย่างเหมาะสม เนื่องจากระบบการประเมินต้นทุนในรูปแบบดั้งเดิมไม่สอดคล้องกับปริมาณและเวลาที่ใช้จริงในการผลิต งานวิจัยนี้จึงทำการประยุกต์ระบบต้นทุนเอเปซี และนำเสนอตัวหลักต้นทุนในกิจกรรมการผลิต และพัฒนาโปรแกรมคำนวณต้นทุนการผลิตโดยประยุกต์ใช้วิธีประเมินต้นทุนกิจกรรม โดยเริ่มจากการจำแนกต้นทุนในกิจกรรมการผลิตและออกแบบระบบการเก็บและประเมินต้นทุน จากนั้นวิเคราะห์คุณค่ากิจกรรม กำหนดตัวหลักต้นทุน เกณฑ์การปันส่วนที่เหมาะสมในแต่ละกิจกรรม และทำการจัดสรรต้นทุนของกิจกรรมที่ได้จากการคำนวณลงสู่ผลิตภัณฑ์ ผลการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์จากระบบต้นทุนเอเปซีพบว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการคำนวณแบบเดิม มีต้นทุนที่แม่นยำยิ่งขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนลดลงประมาณ 5.98% ผลการวิจัยนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าและกิจกรรมที่ต้นทุนการผลิตสูงเกินความจำเป็น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และใช้ในการจัดการต้นทุนการผลิตในอนาคต

ธนาธร เกรอต และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์และลดต้นทุนโลจิสติกส์สำหรับผักกอกอร์แกนิกในภาคตะวันตกของประเทศไทย ผลการศึกษาด้านต้นทุนโลจิสติกส์ของห่วงโซ่อุปทาน ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรประเภทผักกอกอร์แกนิกของฟาร์มเกษตรกรรมแบบมีระบบและแบบไม่มีระบบในภาคตะวันตกของประเทศไทย โดยประยุกต์ใช้แผนผังสายธารคุณค่า (VSM) และการวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (ABC) การศึกษาด้านต้นทุนโลจิสติกส์ของผักกอกอร์แกนิก ทำให้ทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหา กิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า (Non Value Added: NVA) ของสายธารคุณค่าห่วงโซ่อุปทานแบบมีระบบ คือการจัดกิจกรรมการตรวจสอบความสมบูรณ์ของผลผลิตออกจากกระบวนการของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะสามารถลดเวลาการดำเนินงานใน 1 รอบ ได้ถึง 1.2 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 0.08 ต่อรอบเวลา นอกจากนี้ยังพบว่ากิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม (Necessary but Non Value Added: NNVA) ต้องมีการเปลี่ยนวิธีปลูกผักกอกอร์แกนิกเป็นแบบผสมผสานในแปลงเดียวกัน และปฏิบัติการเตรียมดินไปพร้อมกับการขึ้นร่องดิน ซึ่งสามารถลดเวลาการดำเนินงานใน 1 รอบลงได้ 10.35 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 0.63 ต่อรอบเวลา และ 1.37 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 0.08 ต่อรอบ ตามลำดับ โดยรวมแล้วสามารถลดต้นทุนห่วงโซ่อุปทานผักกอกอร์แกนิกของฟาร์มเกษตรกรรมแบบมีระบบได้ถึงร้อยละ 0.78 คิดเป็นเงิน 4,752 บาทต่อปี นอกจากนี้แนวทางการแก้ไขปัญหาของฟาร์มการเกษตรแบบไม่มีระบบ พบว่ากิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า คือการจัดกิจกรรมการตรวจสอบความสมบูรณ์ของผลผลิตออกจากกระบวนการของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งจะสามารถลดเวลาการ

ดำเนินงานใน 1 รอบ ได้ถึง 0.42 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 0.04 ต่อรอบเวลา และพบว่ากิจกรรมที่จำเป็นแต่ไม่มีคุณค่าเพิ่ม ต้องมีการเปลี่ยนวิธีปลูกผักออร์แกนิกเป็นแบบผสมผสานในแปลงเดียวกัน และปฏิบัติการเตรียมดินไปพร้อมกับการขึ้นร่องดิน ซึ่งสามารถลดเวลาการดำเนินงานใน 1 รอบ ลงได้ 56.64 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 4.89 ต่อรอบเวลา และ 7.26 ชั่วโมง คิดเป็นร้อยละ 0.63 ต่อรอบ ตามลำดับ โดยรวมแล้วสามารถลดต้นทุนห่วงโซ่อุปทานผักออร์แกนิกของฟาร์มเกษตรกรรมแบบมีระบบได้ถึงร้อยละ 5.56 คิดเป็นเงิน 22,778 บาทต่อปี โดยหลังจากการปรับปรุงกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ค่าความเสี่ยงที่เกิดจากความล่าช้าของการดำเนินงานในฟาร์มเกษตรกรรมแบบมีระบบลดลงร้อยละ 21.43 ซึ่งมีต้นทุนที่ 19.37 บาทต่อกิโลกรัม และในฟาร์มเกษตรกรรมแบบไม่มีระบบลดลงร้อยละ 29.03 ซึ่งมีต้นทุนอยู่ที่ 20.32 บาทต่อกิโลกรัม เมื่อวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรม พบว่ากิจกรรมที่มีต้นทุนสูง 2 อันดับแรกของฟาร์มเกษตรกรรมแบบมีระบบ ได้แก่ กิจกรรมการจัดเตรียมสินค้าออกร้อยละ 14.60 และกิจกรรมการคัดเกรดสินค้าร้อยละ 7.50 รวมแล้วคิดเป็นร้อยละ 22.10 ของต้นทุนโลจิสติกส์ทั้งหมด ส่วนการวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรมของฟาร์มเกษตรกรรมแบบไม่มีระบบ ได้แก่ กิจกรรมการจัดเตรียมสินค้าออกร้อยละ 13.49 และกิจกรรมการเตรียมการบรรจุสินค้าร้อยละ 9.97 รวมแล้วคิดเป็นร้อยละ 23.46 ของต้นทุนโลจิสติกส์ทั้งหมด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดต้นทุนสูง จึงได้เสนอให้หาแนวทางในการลดต้นทุนของกิจกรรมโลจิสติกส์ของกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งอาจจะลดต้นทุนโลจิสติกส์ในฟาร์มเกษตรกรรมแบบมีระบบได้ถึง 113,770 บาทต่อปี และในฟาร์มเกษตรกรรมแบบไม่มีระบบได้ถึง 85,920 บาทต่อปี

พรรณทิพา แสงมา (2559) ได้ทำการศึกษา การลดต้นทุนโลจิสติกส์โดยใช้การวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรม บริษัท กรณีสึกษา XYZ โดยปัญหาหลักที่นำมาสู่การวิจัย คือ การคำนวณต้นทุนการขนส่งของบริษัท XYZ จำกัด ที่ไม่มีความชัดเจน เนื่องจากปัจจุบันใช้การคิดคำนวณต้นทุนแบบเดิม จึงไม่มีตัวเลขต้นทุนการขนส่งหรือโลจิสติกส์ต่อกิจกรรม ทำให้การดำเนินการลดต้นทุนเป็นไปได้ไม่มากนัก เนื่องจากไม่ทราบสาเหตุที่ทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือต้นทุนที่แท้จริงนั้นไปแฝงอยู่ในกิจกรรมใด จากผลของการศึกษาการลดต้นทุนของบริษัทกรณีสึกษาพบว่า สัดส่วนการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของพนักงานขับรถแผนกขนส่ง เมื่อนำนโยบายลดต้นทุนเข้ามาปรับใช้ในการลดต้นทุนของบริษัทกรณีสึกษาโดยวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ยอดค่าเคลมด้านความเสียหายลดลงถึงร้อยละ 88 ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองในส่วนทางด้านความเสียหายลดลงไปถึง 89,369.83 บาท บริษัทมีการจ่ายค่าแรงสูงใจต่อเดือนลดลง ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารที่ต้องการสร้างแรงจูงใจให้เพิ่มขึ้นแต่จะต้องลดในส่วนของการแจ้งเคลมที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานให้ความร่วมมือในการดูแลรถสินค้าขณะขับเป็นอย่างดีมากขึ้น ทำให้การทำงานเกิดความปลอดภัยและเพิ่มในส่วนของบริษัทภาพและประสิทธิผลที่ลูกค้าพึงจะได้รับ ซึ่งถือว่าไม่ได้เป็นการลดต้นทุนทางตรง แต่เป็นการลดค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองทางอ้อมลงได้ รวมทั้งตัวพนักงานก็ได้ค่าจ้างเฉลี่ยรวมเพิ่มมากขึ้น ถือว่าบริษัทและพนักงานก็ได้พัฒนาคุณภาพไปพร้อมกัน

เอกชัย คุปตาวาทิน และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์โดยใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม กรณีศึกษา เกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดจังหวัดชัยภูมิ จากการศึกษาพบว่าต้นทุนด้านโลจิสติกส์ในการหาปัจจัยการผลิตของเกษตรกรมีค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุด เมื่อเทียบกับต้นทุนของกิจกรรมด้านอื่น ๆ คณะของผู้วิจัยจึงได้เสนอแนวทางในการลดต้นทุนโลจิสติกส์ในการจัดการโซ่อุปทานของเกษตรกรตามกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ 1) กิจกรรมการจัดการปัจจัยการผลิต วิธีการลดค่าใช้จ่ายคือ การรวมตัวกันภายในกลุ่มผู้ปลูกสับปะรดเพื่อร่วมกันวางแผนจัดหาปัจจัยการผลิต การเลือกยานพาหนะที่เหมาะสมกับการขนส่งการวางแผนด้านการเลือกเส้นทางการขนส่ง การลดใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในกระบวนการที่ไม่จำเป็น 2) กิจกรรมการเคลื่อนย้ายผลผลิตในแปลง วิธีการลดค่าใช้จ่ายคือ การวางแผนการผลิตและเก็บเกี่ยวร่วมกันเป็นกลุ่มทั้งสมาชิกภายในที่จะอาศัยพึ่งพาแรงงานภายในสมาชิกได้ เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพึ่งพาแรงงานจากภายนอกได้ 3) กิจกรรมการขนส่งผลผลิต วิธีการลดค่าใช้จ่ายคือ การรวมกลุ่มระหว่างสมาชิกสร้างภาคีเครือข่ายผู้ผลิตในพื้นที่เพื่อร่วมกันวางแผนประสานงานในการจัดเส้นทางการขนส่งและการจัดหายานพาหนะในการขนย้ายระหว่างเกษตรกรไปยังผู้รับซื้อ การวางแผนเส้นทางการขนส่งผลผลิตจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค การวางแผนการจัดส่งแบบรวมศูนย์ในการขนส่งร่วมกันให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น 4) กิจกรรมการดูแลคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง วิธีการลดค่าใช้จ่ายคือ การลดค่าจ้างแรงงานในการขนผลผลิตเพื่อเก็บไว้รอส่งไปยังโรงงานรับซื้อ เกษตรกรต้องรวมกลุ่มในการจัดเก็บผลผลิตเป็นลักษณะการรวมศูนย์ส่งผลผลิตเพื่อที่จะสามารถลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง และเป็นการลดต้นทุนในการขนส่งได้อีกทาง

สรุป

การบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์โดยเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีเป้าหมายในการส่งมอบสินค้าและบริการได้ทันเวลา จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายได้ ทั้งนี้ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดนโยบายขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในทุกกิจกรรมของโลจิสติกส์โดยให้คำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญของโลจิสติกส์ ซึ่งประกอบด้วยความเร็วในการส่งมอบสินค้าและบริการ (Speed Delivery) การไหลของสินค้าและบริการ (Product and Service Flow) การไหลของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของตลาด การลดต้นทุนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้า การดูแลขนส่งสินค้า การเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพของการแข่งขัน ดังนั้นการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์จึงเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งเพื่อช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน การแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ

ข้อเสนอแนะ

ปัจจุบันธุรกิจบริการด้านโลจิสติกส์ ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีการบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

เพื่อช่วยลดต้นทุนรวมและเพิ่มระดับคุณภาพในการให้บริการลูกค้า ผู้ประกอบจึงควรให้ความรู้แก่บุคลากรในสถานประกอบการ เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญของการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการกระบวนการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพทั้งในระดับสถานประกอบการและระดับห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ผู้ประกอบการควรวางระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งหมดเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาวางแผนและปรับปรุงการประกอบการในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2561). **โลจิสติกส์**. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <https://dol.dip.go.th/th>
- จรีพร จารุกรสกุล. (2562). **Logistics Performance Index**. สืบค้นเมื่อ 5 พฤษภาคม 2563 จาก <http://www.wha-Indusrialestate.com>
- จัตตุรงค์ เพลินหัต. (2558). **การจัดการต้นทุนโลจิสติกส์**. สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2563 จาก http://www.elcls.ssru.ac.th/jatturong_pl/pluginfile.php/150/block_html/content/
- ชนาธร เกروت ภัทรเวช ธาราเวชรักษ์ และชูศักดิ์ พรสิงห์. (2561). การวิเคราะห์และลดต้นทุนโลจิสติกส์สำหรับ ผักออร์แกนิกในภาคตะวันตกของประเทศไทย. **วารสารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)**. ปีที่ 10 ฉบับที่ 19 มกราคม-มิถุนายน, หน้า 75-91.
- ชนสิทธิ์ นิตยะประภา. (2559). **การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์**. การประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งที่ 3 (ฉบับที่ 2), หน้า 468-476.
- พรธนทิพา แสงมา. (2559). **การลดต้นทุนโลจิสติกส์โดยใช้การวิเคราะห์ต้นทุนฐานกิจกรรม บริษัท กรณีศึกษา XYZ**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สมบุรณ์ สารพัด. (2561). เปรียบเทียบการคิดต้นทุนแบบดั้งเดิมและต้นทุนกิจกรรม. **วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2561, หน้า 61-67.
- สุรพงศ์ มานะดีพร้อม. (2558). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการโลจิสติกส์ในประเทศไทย**. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สุวรรณ หวังเจริญเดช. (2558). **การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจ SMEs**. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี**. ปีที่ 9 ฉบับที่ 18 มกราคม-เมษายน 2558, หน้า 97-102.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). เอกสารประกอบการประชุมประจำปี 2560 ของ สศช. เรื่อง “ขับเคลื่อนแผนฯ 12 ถู้อนาคตประเทศไทย” วันจันทร์ที่ 3 กรกฎาคม 2560. สืบค้นเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <http://waa.inter.nstda.or.th/>
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. (2558). โลจิสติกส์. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2563 จาก http://www.royin.go.th/coined_word/
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). รายงานโลจิสติกส์ของประเทศไทยประจำปี 2561. กองยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์, สืบค้นเมื่อ 10 พฤษภาคม 2563 จาก www.nesdc.go.th
- อรปวีณ์ เลิศไกร และกนกพร ศรีปฐมสวัสดิ์. (2562). การบริหารต้นทุนโดยใช้เอไอซีในอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ไม้. วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ปีที่ 15 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2562, หน้า 1-16.
- เอกชัย คุปตาวาทิน พัลลภ พรหมสาเพ็ชร และวาสนา ช่อมลิ. (2559). การศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์ โดยใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม กรณีศึกษา เกษตรกรผู้ปลูกสับปะรดจังหวัดชัยภูมิ. วารสารปัญญาวิวัฒน์. ปีที่ 8 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2559, หน้า 89-98.
- Cooper, R & Kaplan R.S. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decisions. **Harvard Business Review**, 10(7), 96-103.
- Lamber D.M.; Stock J.R.; Ellram L.M. (1998). **Fundamentals of Logistics Management**. Boston, Mass: Irwin/Mc Graw-Hill.
- Stock, J.R. & Lambert, D.M. (2001). **Strategic Logistics Management**. 4th ed. New York: Mc Graw-Hill.