

การบริหารต้นทุนโลจิสติกส์กับผู้ประกอบการ SMEs ของไทย

LOGISTICS COST MANAGEMENT FOR SME'S ENTREPRENEUR IN THAILAND

นิวัฒน์ วิจิตรกุลสวัสดิ์^{1*}

Nivarat Wijitkulsawarat

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการธุรกิจนั้นเป็นส่วนประกอบสำคัญหนึ่งที่จะช่วยให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และก้าวเข้าสู่ความสำเร็จได้ แน่แน่นอนว่าการบริหารต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ก็เป็นอีกหัวใจสำคัญของการบริหารเช่นเดียวกัน การบริหารโลจิสติกส์ เป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs (ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม) สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์ มี 2 ประการด้วยกัน คือ 1) เพื่อเป็นการลดต้นทุนรวมให้ต่ำลงไป 2) สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ประการได้นั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องทำการศึกษาถึงความหมาย และการบริหารจัดการโลจิสติกส์ กิจกรรมหลักโลจิสติกส์ การวางแผนการบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์และผลกำไรของธุรกิจ SMEs การวิเคราะห์และคำนวณต้นทุนเพื่อกำหนดราคาจัดจำหน่าย ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจ SMEs สามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น จึงต้องตระหนักถึงการวางแผนและควบคุมกิจกรรมโลจิสติกส์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ผู้ประกอบการ SMEs ประสบความสำเร็จมีขีดความสามารถทางการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น

คำสำคัญ: การบริหารโลจิสติกส์ การบริหารต้นทุน ผลกำไร

¹หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต

*ผู้นิพนธ์ประสานงาน E-mail: nivarat@hotmail.com

ABSTRACT

Business management is one of the most important factors in order to assist the businesses to manage effortlessly and step into the success. Unquestionably, logistics cost management is also another key position of achievement which assists SMEs (Small and Medium Enterprises) entrepreneurs to increase capacity in competitiveness and to make more profits. The 2 main purposes for cost management principles are 1) to reduce the total costs 2) to be able to meet the requirements of customers efficiently. Nonetheless, the approach how to accomplish 2 points, the entrepreneurs are required to study the meaning and logistics management, logistics main activities, logistics cost management planning and the profits of SMEs, analysis and cost calculation for price setting process which can be the important part for SMEs business effectively. Therefore, be aware of planning and controlling those mentioned logistics activities for being efficiently and for enhancing the potential for SMEs entrepreneurs to be successful and have more capacity in competitiveness.

Keywords: Logistics Management, Cost Management, Profits

บทนำ

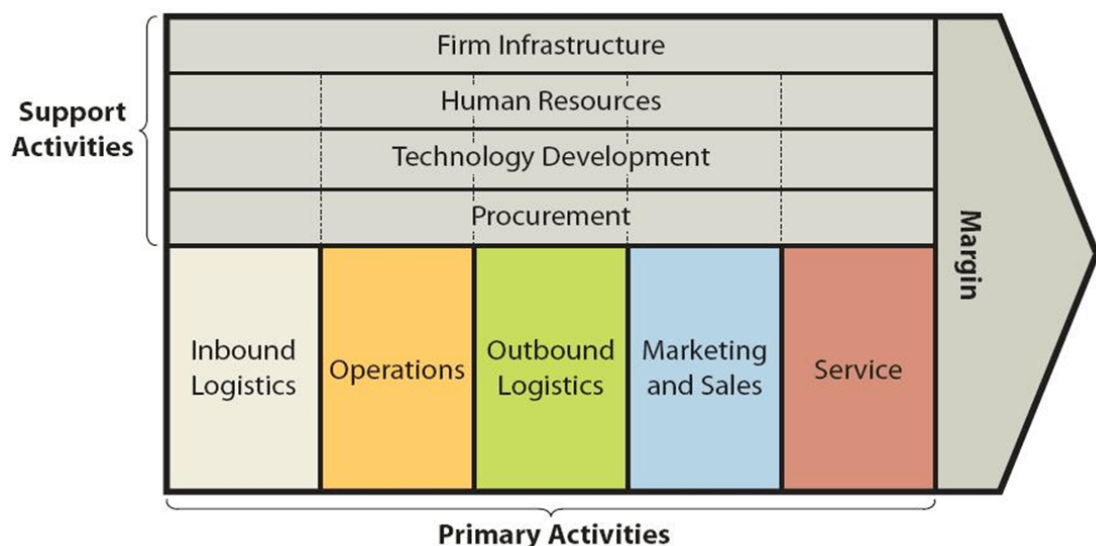
ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจการค้าไร้พรมแดน ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีการวางแผน เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs นำมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้กับธุรกิจ โดยจะทำให้สินค้าและบริการมีต้นทุนที่ต่ำลง สามารถส่งสินค้าไปให้กับลูกค้าได้อย่างรวดเร็วถูกต้องมากขึ้น Lambert, Stock & Ellram (1998) ได้กล่าวไว้ว่า “กิจกรรมโลจิสติกส์ ประกอบด้วย การบริการลูกค้า การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า การจัดซื้อ การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารคลังสินค้า การจัดเก็บ และการบริหารการขนส่ง การจัดการโลจิสติกส์แบบย้อนกลับ การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ การเลือกทำเลที่ตั้งของโรงงาน คลังสินค้า การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้า การบรรจุภัณฑ์และหีบห่อ การกระจายสินค้า และการสื่อสาร การจัดการของเสียเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ จะเห็นได้ว่ากิจกรรมโลจิสติกส์นั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องนำไปประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยี และมีความจำเป็นต่อการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์ การวางแผนการบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ กับผลกำไรที่คาดหวังเอาไว้ ซึ่งบทความนี้จะนำเสนอเพื่อเป็นกลยุทธ์และแนวทางสำหรับผู้ประกอบการ SMEs สามารถนำไปใช้เพื่อเตรียมความพร้อม และให้ความสำคัญกับการบริหารต้นทุนโลจิสติกส์ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต

ความหมายทั่วไปของต้นทุน

ต้นทุน (Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้สินค้าและบริการในการดำเนินงาน โดยการจ่ายชำระอาจเป็นเงินสด หรือทรัพย์สินอื่น ๆ เช่น เงินทุนจากเจ้าของ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนได้เงินมาจากการกู้ยืม เพื่อหวังผลกำไรเป็นผลตอบแทน และต้นทุนในทางบัญชี หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจโดยกิจการเป็นเจ้าของและมีอย่างจำกัด นั่นก็คือ เงินสดและแรงงานที่ต้องสูญเสียสามารถวัดมูลค่าที่เป็นตัวเงินได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการไว้ดำเนินกิจการ

ความหมายของโลจิสติกส์

โลจิสติกส์ (Logistics) หมายถึง กระบวนการวางแผน การกำหนดสายปฏิบัติการปฏิบัติงาน การควบคุมการเคลื่อนย้ายทั้งไปและกลับ การเก็บรักษาสินค้า และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเริ่มต้นของการผลิตไปสู่การจุดสุดท้ายของการบริโภค ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยทำให้เกิดต้นทุนในการกระจายสินค้าให้ต่ำที่สุด หรืออาจกล่าวได้ว่า การจัดการโลจิสติกส์นั้น คือการดำเนินงานเพื่อจัดหาสินค้า หรือบริการตามความต้องการของลูกค้า และส่งมอบไปยังสถานที่ที่ถูกต้องและเหมาะสม หัวใจหลักของการจัดการโลจิสติกส์ จึงอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์อันดี เพื่อให้เกิดการสื่อสาร และการดำเนินงานประสานงานกัน ระหว่างหน่วยงานโลจิสติกส์ โดยถือว่าเป็นกิจกรรมสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในเกิดความเชื่อมโยงกัน รวมถึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน หรือที่ถูกระบุว่า “ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)” ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ของหน่วยงานโลจิสติกส์กับหน่วยงานอื่น
ที่มา: ปรับปรุงจาก Porter (1985)

วิวัฒนาการ และการพัฒนาระบบการจัดการโลจิสติกส์

ระบบการจัดการโลจิสติกส์นั้น ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากยุคเริ่มต้นจนถึงยุคปัจจุบัน ตั้งแต่ ค.ศ. 1950 - 1964 เป็นการดำเนินกิจกรรมทหารและมุ่งเน้นผลิตสินค้าเป็นหลัก (Production) หลังจากช่วงปลายปี ค.ศ. 1964 ได้มีการดำเนินกิจกรรมประสานงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกระจายสินค้า แต่ขาดผู้รับผิดชอบหลักด้านสินค้าคงคลัง ทำให้ช่วงเวลานี้เป็นช่วงเวลาแห่งการเริ่มพัฒนาระบบโลจิสติกส์ และมีการดำเนินการหาทางเลือกในกิจกรรมต่าง ๆ ด้านโลจิสติกส์มากขึ้น

เมื่อเข้าสู่ปี ค.ศ. 1965 - 1979 การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ได้เพิ่มมากขึ้น ด้วยการพัฒนาการจัดการวัสดุเข้ามาเกี่ยวข้อง ในการกระจายสินค้า นั่นคือ เมื่อลูกค้าเริ่มมีความต้องการทางด้านบริการเพิ่มขึ้น จึงเริ่มการมองถึงกลยุทธ์ทางการตลาด การหาทางเลือกในเชิงต้นทุน และการวิเคราะห์รายได้ด้วยการมองทั้งในแง่ปริมาณ และคุณภาพของการให้บริการ กระบวนการจัดซื้อเริ่มเข้ามาเกี่ยวข้องกับการพิจารณาผลตอบแทนสูงสุด วิธีการลดต้นทุน และมีการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อมุ่งเน้นให้สนใจเกี่ยวกับผลตอบแทนของการลงทุนในสินทรัพย์และการบริหารจัดการมากขึ้น และเมื่อเข้าสู่ปี ค.ศ. 1980 - 1990 เป็นช่วงที่เศรษฐกิจเริ่มถดถอยทำให้ส่งผลกระทบต่อการลงทุนเพราะความผิดพลาดที่เกิดจากการกระจายสินค้า และการจัดการวัสดุในกระบวนการจัดการของบริษัท ซึ่งในช่วงนี้เป็นช่วงที่มีการดำเนินงานในรูปแบบธุรกิจข้ามชาติมากขึ้น ทำให้เกิดการขาดแคลนพลังงาน และไม่มีความแน่นอน ทำให้กิจกรรมโลจิสติกส์ต้องดำเนินการใช้พลังงานเคลื่อนย้าย จนทำให้เกิดเป็นระบบสหภาพแรงงาน เมื่อพนักงานเจรจาต่อรองกันอย่างรุนแรง การปฏิบัติการแบบกิจกรรมร่วมค้า จึงเป็นส่วนสำคัญในช่วงนี้ นั้นเพราะการบริหารจัดการทั้งด้านการตลาด การผลิต และการกระจายสินค้าตั้งปรับไปสู่ยุคของโลจิสติกส์ เพื่อให้ระดับการสรรหา และการจัดการซื้อให้พอดี และตรงกับความต้องการของลูกค้า โดยวิธีการลดปริมาณสินค้าคงคลัง คำนวณรอบระยะเวลาในการสั่งซื้อ และเวลาในแต่ละช่วงของกระบวนการ รวมไปถึงการลดต้นทุนโลจิสติกส์ทั้งระบบ แต่ปัญหาในช่วงนี้ คือ ไม่มีใครมองเห็นภาพของความต้องการสินค้าของลูกค้า รวมถึงระดับสินค้าคงคลังได้อย่างชัดเจน หลังจากปี ค.ศ. 1990 จนถึงปัจจุบัน เป็นช่วงที่ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างองค์กรดำเนินงานผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดความผิดพลาดด้านข้อมูลนำเข้า เพราะนำเข้าข้อมูลครั้งเดียว ลดความซ้ำซ้อนของงาน ช่วยให้การไหลของสารสนเทศเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้นทำ พร้อมกับช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจโลกมากขึ้นด้วย (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล, 2553)

เมื่อได้กล่าวถึงทฤษฎีของระบบโลจิสติกส์ ถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนักวิชาการหลายท่าน ได้เรียกคำนิยามของโลจิสติกส์ (Logistics) ต่างออกไป เช่น Business Logistics, Channel Management, Logistics Management, Transportation Management ซึ่งคำเหล่านี้ล้วนหมายถึง การไหลของสินค้าบริการจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการบริโภค และอาจไปถึงจุดปรับปรุงแก้ไขหรือทำลายได้เช่นกัน (Stock & Lambert, 2001)

สำหรับการจัดการโลจิสติกส์ที่เป็นสากลมากที่สุดนั้น เป็นขององค์กรทางวิชาชีพด้านโลจิสติกส์ของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Council of Logistics Management: CLM) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความว่า

เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีกระบวนการในการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการไหลของสินค้าทั้งไปและกลับอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งหมายรวมถึง การเก็บรักษาสินค้า บริการ และข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (รุจิรี พนมยงค์, 2547; Grant et al., 2006)

ได้มีการระบุกิจกรรมของโลจิสติกส์ไว้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบด้วยกิจกรรมกำหนดมาตรฐานลูกค้า และประสานงานฝ่ายการตลาด กิจกรรมขนส่ง กิจกรรมจัดการสินค้าคงคลัง กิจกรรมจัดการกลไกการไหลสารสนเทศ และการประมวลผลคำสั่งซื้อ และกลุ่มที่สองเป็นกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบด้วย การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการขนถ่ายสินค้า การจัดซื้อ การบรรจุภัณฑ์ การประสานงานกับฝ่ายการผลิตสินค้า และฝ่ายดำเนินงาน การเก็บและควบคุมสารสนเทศ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าเป็นกิจกรรมที่จัดการโลจิสติกส์นั้นคือ เป็นการจัดการกระบวนการไหล (Flow) ของวัตถุดิบ หรือสินค้าและบริการจากต้นทางไปยังปลายทาง โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดการวัตถุดิบ การจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า การเคลื่อนย้ายสินค้า การให้บริการลูกค้า การบรรจุภัณฑ์ ไปจนถึงการใช้สารสนเทศเพื่อสนับสนุนกิจกรรมเหล่านั้น ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (McGinnis & Kohn, 2002)

ดังนั้น การจัดการโลจิสติกส์ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อปรับปรุงศักยภาพการดำเนินงานอย่างสอดคล้องกัน และจำเป็นต้องอาศัยบทบาทของหน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ให้เข้ามาช่วยส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของธุรกิจ จนเกิดการบริหารจัดการที่ดี และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับโลกได้

การพัฒนาระบบการจัดการโลจิสติกส์ในประเทศไทย

ระบบการจัดการโลจิสติกส์ในประเทศไทย ได้นำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเป็นระยะเวลานาน มีการเริ่มต้นอย่างจริงจังในช่วงปลายปี พ.ศ. 2546 ที่ได้กำหนดเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ ให้เป็นวาระแห่งชาติ และเป็นรูปธรรมในปลายปี พ.ศ. 2547 เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ครั้งแรกเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2547 โดยมีการระบุให้ทุกกระทรวงที่เกี่ยวข้อง จัดทำ Logistics Roadmap เพื่อส่งให้คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ หรือ สศช. ประมวลจัดทำเป็นแผนแม่บทการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ภายใต้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 - 2551 ซึ่งประกอบไปด้วย ยุทธศาสตร์ 6 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2) การพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลและฐานข้อมูลเกี่ยวกับโลจิสติกส์ 3) การสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการ 4) การพัฒนาธุรกิจให้บริหารโลจิสติกส์ 5) การเชื่อมโยงทางการค้ากับภูมิภาคและการปรับปรุงกฎหมาย และ 6) ข้อบังคับนโยบายและกระบวนการให้บริการของหน่วยงานรัฐ (ธนิต โสรัตน์, 2554) ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ สศช. เป็นเจ้าภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ ที่มาจากความร่วมมือกันขององค์การภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ต่อมาระหว่างปี พ.ศ. 2549 - 2553 ได้มีการปรับปรุงกรอบยุทธศาสตร์

ให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ของประเทศ ที่กำหนดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้ได้มาตรฐานสากล และให้สามารถสนับสนุนจนกลายเป็นศูนย์กลางของธุรกิจในภูมิภาคอินโดจีน การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้ทำกันต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ในช่วงปี พ.ศ. 2555 - 2559 ได้ถูกนำมาปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 - 2559 ในเรื่องของการสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และสังคมที่เริ่มมีการพัฒนาในเรื่องของความเชื่อมโยงด้านขนส่ง และระบบโลจิสติกส์ภายใต้ความร่วมมืออนุภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อสร้างความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วยการปรับปรุงและพัฒนากรอบยุทธศาสตร์พัฒนาระบบโลจิสติกส์แห่งชาติ โดยแผนฉบับนี้ได้ถูกปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมไปบางยุทธศาสตร์ จากแผนเดิมทำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) พัฒนาระบบโลจิสติกส์ภาคการผลิตควรพัฒนาเป็นกลุ่มคลัสเตอร์ตามพื้นที่และประเภทสินค้า 2) เพิ่มประสิทธิภาพการเชื่อมโยงระบบขนส่งสินค้าทั้งระบบรางทางน้ำ และทางถนน 3) การพัฒนาธุรกิจให้ครอบคลุมระดับมหภาคที่มีความเชื่อมโยงระหว่างจังหวัดและขยายสู่ภูมิภาคสำคัญ รวมถึงพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจบริการให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น เพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน 4) การใช้ประโยชน์ของเส้นทางเชื่อมโยงโลจิสติกส์ประเทศเพื่อนบ้าน และบูรณาการหน่วยงานที่กำกับดูแลการค้าชายแดน 5) พัฒนาโครงข่ายข้อมูลสารสนเทศโลจิสติกส์ ซึ่งถือว่าเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ทำให้เกิดการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน และ 6) พัฒนากำลังคนด้านโลจิสติกส์ และต่อยอดเชิงคุณภาพผลิตบัณฑิต เพื่อปรับคุณภาพวิชาชีพให้ตรงความต้องการของผู้ประกอบการและมีความสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศในอนาคต

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า การพัฒนาระบบการจัดการโลจิสติกส์ในประเทศไทยนั้น ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยหลักของการพัฒนาระบบการจัดการโลจิสติกส์ นั่นคือ การเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ของธุรกิจที่มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจทางด้านโครงสร้างการค้า ส่งผลให้มีการลดกฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับ ในการแข่งขันที่มีความรุนแรงขึ้น ความต้องการของผู้บริโภคมีความซับซ้อนมากขึ้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ก็เพิ่มมากขึ้น (ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์, 2550)

นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประเทศไทย จากรายงาน Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy โดยทางธนาคารโลก (World Bank) ได้ออกมาเปิดเผยเกี่ยวกับตัวเลขการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งสำรวจจาก 155 ประเทศทั่วโลก พบว่า การดำเนินงานขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศไทยยังอยู่ในระดับที่ไม่ก้าวหน้า ซึ่งระบุว่าดัชนีความสามารถด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทย (Logistics Performance Index: LPI, 2555) ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 38 ซึ่งต่ำกว่าประเทศอื่นในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย เป็นต้น (World Bank, 2012) ทั้งนี้เป็นเพราะว่าความสามารถในการแข่งขันการจัดการโลจิสติกส์ของไทยยังขาดการบูรณาการทำให้เกิดการแข่งขันด้านการกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่ง เนื่องจากผู้ประกอบการมีจำนวนมากกว่าลูกค้า ขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านโลจิสติกส์ และ

ผู้ประกอบการไทยยังขาดความตระหนักในเรื่องของต้นทุนโลจิสติกส์ และการบริหารจัดการที่ดี (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2555)

ในการวิเคราะห์โครงสร้างและขนาดของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ไทยยังพบอีกด้วยว่า ส่วนมากจะมีขนาดกลางและขนาดย่อม และเป็นธุรกิจรับเหมาช่วงงานโลจิสติกส์ (Logistics Outsourcing) ทางด้านของการขนส่งนั้น ผู้ประกอบการขนส่งของไทยส่วนมากเป็นรถบรรทุก (Logistic Service Provider: LSP) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบโลจิสติกส์ในประเทศไทย ดังนั้น ภาครัฐและภาคเอกชน จึงมีบทบาทสำคัญในการจูงจูงใจให้ผู้ประกอบการขนส่งรถบรรทุก กลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบให้บริการตามระบบ การจัดการโลจิสติกส์ร่วมกันรวมถึงการขับเคลื่อนให้นายทุนศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไปสู่กระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีกระบวนการติดตาม และประเมินผลร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนา อยู่อย่างสมดุลบนพื้นฐานแห่งการมีส่วนร่วม (Participatory) สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการสร้างศักยภาพของประเทศให้อยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้าง ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้สามารถทัดเทียมในระดับโลก

กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ (Logistics Activities)

กิจกรรมหลัก ของโลจิสติกส์ (Key Logistics Activities) มีทั้งหมด 14 กิจกรรม โดยสามารถ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มแรก เป็นกิจกรรมหลัก ประกอบไปด้วย 1) การบริการลูกค้า 2) การจัดการคำสั่งซื้อของลูกค้า 3) การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้า 4) การจัดซื้อ 5) การบริหาร สินค้าคงคลัง 6) กิจกรรมการขนส่ง 7) การบริหารคลังสินค้าและการจัดเก็บ 8) การจัดการโลจิสติกส์ ย้อนกลับ ส่วนกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ประกอบไปด้วย 9) การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ 10) การเลือกที่ตั้งโรงงาน 11) การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและ สินค้า 12) การบรรจุภัณฑ์และหีบห่อ 13) การติดต่อสื่อสารในการกระจายสินค้า และ 14) การกำจัด ของเสีย (Stock & Lambert, 2001) ซึ่งกิจกรรมของโลจิสติกส์ทั้ง 14 กิจกรรมนี้ ผู้ประกอบการ SMEs ต้องตรวจสอบให้ถ้วนถี่ด้วยว่า กิจกรรมที่สำคัญในธุรกิจนั้นประกอบไปด้วย กิจกรรมโลจิสติกส์ หลักที่สำคัญมีอะไรบ้าง และ มีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนที่สำคัญในประเด็นใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ ธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งในด้านคุณภาพ ราคา และระยะเวลาในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นการบริหารจัดการโลจิสติกส์ มีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 2 ข้อ ได้แก่

1. การลดต้นทุนรวมให้ต่ำ โดยการควบคุมการดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดประสิทธิผล

การที่ธุรกิจ SMEs จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น จะต้องทราบก่อนว่าธุรกิจของผู้ประกอบการนั้นสามารถแข่งขันในประเทศ หรืออยู่ในระดับใด เพื่อที่จะสามารถทำการประเมินและ พัฒนาศักยภาพด้านโลจิสติกส์ของธุรกิจได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ธุรกิจ SMEs ยังต้องทำการวิเคราะห์ โครงสร้างต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ในธุรกิจของผู้ประกอบการก่อน เพื่อจะสามารถควบคุมหรือ

ลดต้นทุนโลจิสติกส์ที่แอบแฝงอยู่ในกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจให้สามารถแข่งขันได้มากขึ้น ทั้งในด้านผู้นำราคา (Cost Leader) และด้านผู้นำคุณภาพ (Quality Leader)

กิจกรรมโลจิสติกส์ เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนให้การทำงานภายในองค์กร มีความเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน รวมถึงเป็นการเชื่อมโยงภายนอกองค์กรทั้งด้านอุปสงค์ และอุปทาน ซึ่งกิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์ (Key Logistics Activities) สามารถแบ่งออกเป็น 14 กิจกรรม ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์ (Logistics Communications) เป็นข้อมูลจากการติดต่อสื่อสารที่เรียกได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการทางธุรกิจ ทำให้เกิดกระบวนการทางโลจิสติกส์ ในการสื่อสารภายนอกองค์กร เป็นการสื่อสารกับลูกค้าหรือ กับผู้ขายเท่านั้น ทางองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรก็เพื่อให้มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานด้านโลจิสติกส์ ซึ่งการสื่อสารถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดต้นทุนขึ้นได้ เช่น การรับข้อมูลและส่งต่อข้อมูลที่ผิดพลาด อาจทำให้ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายจัดนำส่งสินค้าผิดรายการ ผิดจำนวน มีผลต่อระดับการให้บริการ หรือมีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นการติดต่อสื่อสารที่ดี จะส่งผลให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะทำให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงและการไหลของข้อมูล ส่งผลต่อกระบวนการเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า โดยกิจกรรมนี้สามารถครอบคลุมตั้งแต่ การนำส่งสินค้าที่ถูกต้อง ถูกจำนวน ถูกสถานที่และถูกเวลา ตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกันไว้ ด้วยต้นทุนต่ำที่สุด แต่ประสิทธิภาพของการให้บริการจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์ อื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น กิจกรรมการขนส่งที่ช้า ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าลดลง

3. กระบวนการสั่งซื้อ (Order Processing) เป็นกระบวนการในการจัดการคำสั่งซื้อให้ครอบคลุมตั้งแต่ การรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การตรวจสอบยอดสินค้าคงคลัง รวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า กิจกรรมนี้จะสามารถเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับลูกค้า ดังนั้น จึงมีผลต่อระดับความพึงพอใจของลูกค้าได้ง่าย ควรใช้เวลาในกระบวนการนี้ให้สั้น และหลีกเลี่ยงความผิดพลาดให้มากที่สุด

4. การคาดการณ์ความต้องการ (Demand Forecasting) เป็นกระบวนการคาดการณ์ความต้องการในตัวสินค้า หรือบริการของลูกค้านับว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญในการสร้างผลกำไร หรืออาจทำให้องค์กรขาดทุนได้ การคาดการณ์ความต้องการนี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้ กล่าวคือ สามารถวางแผนความต้องการในการใช้ทรัพยากรในแต่ละกระบวนการได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ปริมาณจัดเก็บสินค้าคงคลังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดซื้อ (Procurement) เป็นกิจกรรมในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ เพื่อจัดซื้อสินค้าและวัตถุดิบนั้น ๆ รวมถึงการบริหารอุปทานโดยรวมตั้งแต่ การคัดเลือกผู้ขาย การเจรจาต่อรองราคา หรือเงื่อนไข ปริมาณในการสั่งซื้อ และการประเมินคุณภาพของผู้ขายสินค้า และวัตถุดิบนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร ได้รับสินค้าหรือวัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการไปใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรตามส่วนงานต่าง ๆ ด้วยต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด ทั้งในตัวสินค้า หรือวัตถุดิบเอง และกระบวนการจัดซื้อ

6. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของส่วนงานอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นมีผลต่อกำไรขาดทุนขององค์กร เช่น ถ้าการบริหารสินค้าคงคลังสูง จะทำให้ต้นทุนในการจัดเก็บดูแลเพิ่มขึ้น เมื่อสินค้าที่เก็บเกิดล้าสมัย อาจก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่มมากขึ้น และมีผลกระทบต่อส่วนงานอื่น ๆ ได้ เช่น หากมีการจัดเก็บสินค้าคงคลังน้อย ต้นทุนในการจัดเก็บดูแลก็จะต่ำ แต่ถ้าองค์กรพบว่าต้นทุนในการขนส่งเพิ่มขึ้นก็เป็นได้ เพราะปริมาณในการจัดเก็บที่น้อย ทำให้ความถี่ในการขนส่งสูงขึ้น ทั้งนี้จะต้องพิจารณาประกอบกันไปอยู่เสมอ

7. การบริหารการขนส่ง (Transportation Management) การบริหารการขนส่ง หมายถึง การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบหรือสินค้าตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปยังจุดที่มีการบริโภค หรือการส่งคืนสินค้าผิดปกติ กลับมายังคลังสินค้า รวมไปถึงการขนย้ายสินค้าเพื่อนำไปยังจุดที่จะทำลาย ทำให้องค์กรต้องคำนึงถึงรูปแบบลักษณะการเลือกวิธีการขนส่งประเภทต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับตัวสินค้า และเส้นทางการขนส่ง เช่น ทางอากาศ ทางน้ำ ทางรถไฟ ทางท่อ และทางรถ เพื่อให้ถูกต้องตามกฎระเบียบของภูมิภาคนั้น ๆ ด้วย เพราะการสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า องค์กรมีความจำเป็นอย่างมาก ที่จะต้องดำเนินการจัดส่งให้ถูกสถานที่ ถูกเวลา ในสภาพที่สมบูรณ์ รวมถึงสามารถควบคุมต้นทุนที่จะเกิดขึ้นให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพสูงสุด

8. การบริหารคลังสินค้าและการจัดเก็บ (Warehousing และ Storage) เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในคลังสินค้า ตั้งแต่กระบวนการในการวางแผนโครงสร้างคลังสินค้า การออกแบบ และการจัดวาง ในการจัดการพื้นที่ภายในคลังสินค้าระดับของสินค้าคงคลัง รวมถึงการดูแลรักษาอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมภายในคลังสินค้า เพื่อให้การจัดการคลังสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยต้นทุนที่เหมาะสมที่สุด

9. โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) เป็นกระบวนการจัดการสินค้าที่ถูกส่งกลับคืน ไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลที่ว่าสินค้าเสียหาย หรือหมดอายุการใช้งาน ซึ่งถือได้ว่าองค์กรมีความจำเป็นในการวางแผนนโยบายที่จะรองรับสินค้าที่ถูกส่งคืน หรือขยะพวกนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดต้นทุนน้อยที่สุด ในบางครั้งสินค้าเหล่านั้นอาจจะนำกลับมาสร้างประโยชน์ โดยการนำผ่านกระบวนการ หรือ นำกลับมาใช้ใหม่ก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้เรื่องของต้นทุนได้เป็นอย่างดี ถ้าหากสินค้าเหล่านั้นมีอันตราย มีผลต่อสิ่งแวดล้อม ในส่วนนี้จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

10. การจัดเตรียมอะไหล่และชิ้นส่วนต่าง ๆ (Parts and Services Support) เป็นกิจกรรมที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ การบริการหลังการขาย โดยการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในกรณีที่สินค้าเกิดชำรุดไม่ว่าจะเป็น เพราะจากความบกพร่องของกระบวนการผลิต หรือจากการใช้งานของลูกค้าเองก็ตาม เป็นการรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า และรักษาลูกค้าให้คงอยู่กับองค์กรในระยะยาว ดังนั้นองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีบริการหลังการขายที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

11. การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse Site Selection) เป็นกิจกรรมการเลือกที่ตั้งของโรงงาน และคลังสินค้าที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อการเข้าถึงและระยะทางการขนส่งให้เพิ่มระดับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

12. Material Handling เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูปภายในโรงงาน หรือคลังสินค้า โดยมีวัตถุประสงค์ในการลดระยะทางในการ

โครงสร้างต้นทุนกับกิจกรรมโลจิสติกส์

ผู้ประกอบการ SMEs ต้องพิจารณาว่าธุรกิจของตนเองมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงคำนึงถึงโครงสร้างระหว่างต้นทุนกับกิจกรรมโลจิสติกส์ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า ระดับการให้บริการและการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ต้นทุนในการขายสินค้า (Cost of Goods Sold) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการขายสินค้า การบริหารสำนักงาน และการกระจายสินค้า ซึ่งตัวแปรสำคัญโดยตรงนั้น คือ การขายสินค้าในธุรกิจ

2. ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Costs) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการควบคุมสินค้าคงคลังให้มีวางขายในตลาดโดยไม่ขาดตลาด และปริมาณไม่มากเกินไปจนก่อให้เกิดต้นทุนในการเก็บรักษา นอกจากนี้ยังรวมถึง การซ่อมแซมและการทำลายสินค้าที่ชำรุดด้วย

3. ต้นทุนการจัดการคลังสินค้า (Warehousing Costs) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการบริหารคลังสินค้า การเลือกสถานที่ตั้งคลังสินค้า ซึ่งการเลือกที่ตั้งในการจัดคลังสินค้าที่เหมาะสมจะช่วยประหยัดและลดค่าใช้จ่ายในการเคลื่อนย้ายแต่ละครั้ง

4. ต้นทุนกระบวนการสั่งซื้อ และข้อมูลการสั่งซื้อ (Order Processing and information Costs) เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมในกระบวนการสั่งซื้อ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า การจัดการข้อมูลคำสั่งซื้อ การกระจายสินค้า และการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคต

5. ต้นทุนสินค้าตามปริมาณที่สั่งซื้อ (Lot Quality Costs) เป็นต้นทุนที่เกิดจากความถี่และปริมาณที่สั่งซื้อหรือปริมาณการผลิตนั้นหมายถึง การสั่งซื้อคราวละมาก ๆ หรือการผลิตเป็นครั้งละมาก ๆ ทำให้ราคาซื้อนั้นถูกลง ซึ่งส่งผลให้ต้นทุนในการผลิตต่อครั้งลดต่ำลง

6. ต้นทุนการขนส่ง (Transportation Costs) เป็นต้นทุนหลักในการบริหารโลจิสติกส์ที่มีความจำเป็น และควรคำนึงถึงเป็นพิเศษ เช่น รูปแบบในการขนส่ง การกำหนดเส้นทางการขนส่ง รวมถึงการวางแผนด้านเวลาตั้งแต่ต้นทางจนกระทั่งถึงปลายทาง

โครงสร้างต้นทุนทั้งหมดที่ได้กล่าวไปนั้น ผู้ประกอบการ SMEs ต้องให้ความสนใจในการพิจารณาเลือกกิจกรรมของระบบโลจิสติกส์อย่างรอบคอบ นั่นเป็นเพราะผลที่ได้รับจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านการเพิ่มรายได้จากการขาย และการลดต้นทุนในการผลิต อย่างไรก็ตามต้องไม่ส่งผลกระทบต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งแต่ละธุรกิจควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ใดมากเป็นพิเศษนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจและวิธีการบริหารจัดการให้เกิดความเหมาะสม

ความสำคัญของต้นทุนโลจิสติกส์กับผลกำไรของธุรกิจ

ผลจากการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่าต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2549 มีสัดส่วนสูงถึง 19 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกาอยู่ที่ร้อยละ 10 ประเทศในกลุ่มยุโรปร้อยละ 7 และประเทศญี่ปุ่นร้อยละ 11 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ

แต่ในประเทศไทยได้มีการกำหนดเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ พ.ศ. 2550 - 2554 ในสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ลดลงเหลือร้อยละ 16 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประเทศ ในปี พ.ศ. 2554 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550)

แสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของประเทศไทยยังสามารถปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้ ส่งผลให้ต้นทุนโลจิสติกส์ลดลง นั่นหมายความว่า กำไรที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง ดังนั้น การบริหารจัดการต้นทุนด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจทุกประเภท โดยเฉพาะผู้ประกอบการ SMEs นอกจากนี้ ต้นทุนโลจิสติกส์จะมีการแปรผันไปในระดับคุณภาพทางบริการลูกค้า (Service Level) ซึ่งทำให้ธุรกิจไม่จำเป็นต้องพยายามทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ต่ำที่สุด แต่ควรเลือกบริหารจัดการอย่างเหมาะสม และสนองตอบถึงความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภทของสินค้า และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานธุรกิจที่แตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม โดยไม่จำเป็นจะต้องนำเสนอการบริการที่มากเกินไปจนความจำเป็น โดยลูกค้าเองอาจจะไม่ได้รับรู้ถึงสิ่งเหล่านั้น ในการบริหารจัดการและการวิเคราะห์อย่างเหมาะสมนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์และวิเคราะห์สถานการณ์ทางการตลาด ประกอบกับการวิเคราะห์ลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริโภค

เมื่อทราบถึงความสำคัญของต้นทุนโลจิสติกส์และผลกระทบต่อกำไรของธุรกิจแล้ว ผู้ประกอบการ SMEs ควรเริ่มต้นบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์จากหลักการและเหตุผล ดังนี้

1. เริ่มจากการจัดการต้นทุนโลจิสติกส์มหภาค โดยคำนึงถึงต้นทุนสินค้าคงคลัง ต้นทุนการขนส่ง และต้นทุนที่ค่าเสียโอกาสต่าง ๆ เป็นสำคัญ การคำนึงถึงต้นทุนทั้งระบบ ทำให้การตัดสินใจไม่ใช่เพียงเพื่อลดต้นทุนส่วนหนึ่ง แล้วไปเพิ่มต้นทุนในส่วนอื่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้กระจายสินค้า ถ้าทุกฝ่ายทำงานเป็นพันธมิตร โดยร่วมมือกันวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ร่วมกัน ก็สามารถลดต้นทุนโลจิสติกส์ได้ทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

2. การหาทางเลือกต่าง ๆ ในการขนส่งหลายรูปแบบอย่างเหมาะสม กับงบประมาณค่าขนส่ง ระยะเวลาในการส่งมอบ และความต้องการของลูกค้าที่ต่างกัน โดยต้องคำนึงถึงระดับคุณภาพของบริการที่ลูกค้าต้องการ เช่น การจัดการขนส่งแบบ Milk Run เป็นการขนส่งแบบไม่เต็มตู้ ป้อนเข้าสายการผลิตหรือการขนส่ง ระหว่างประเทศแบบบริการขนส่งทางเรือและทางอากาศ (Sea - air) หรือแบบบริการการขนส่งทางเรือ และต่อทางรถบรรทุก (Sea Speed Truck) โดยสามารถเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน

3. การวิเคราะห์จำนวนวันโดยเฉลี่ยที่ใช้ในการเก็บวัตถุดิบ และสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งจำนวนวันที่สินค้าอยู่ในสายการผลิตนั้น จะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยการบริหารแบบ Just in Time (JIT) เพื่อทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์อยู่ในระดับที่เหมาะสม ระหว่างต้นทุนสินค้าคงคลังกับต้นทุนการขนส่งเข้าสายการผลิต

4. การบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนด้านการขนส่งทั้งในและต่างประเทศ การเลือกให้ผู้บริการขนส่งแบบบูรณาการ (Integrated Services / Door to Door) เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยช่วยลดความเสี่ยงและปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการติดตามงานตลอดจน

การแก้ไขปัญหาอย่างมีอานาจ มากกว่าการให้บริการการขนส่งจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง (Point to Point) เท่านั้น

5. การจ้างผู้เชี่ยวชาญโลจิสติกส์ (3rd Party Logistics Provider: 3PL) เพื่อมาบริหารงานด้านโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น พร้อมกับช่วยควบคุมและประเมินต้นทุนโลจิสติกส์อย่างเป็นระบบ ช่วยทำให้ธุรกิจใช้ทรัพยากรในส่วนงานหลักอย่างชำนาญอย่างเช่น การผลิต หรือการวิจัยสินค้าใหม่ โดยไม่ต้องลงทุน ในสินทรัพย์ถาวรต่าง ๆ ด้านโลจิสติกส์ เช่น โกดังสินค้า และรถบรรทุก เป็นต้น

การควบคุมต้นทุนโลจิสติกส์

ต้นทุนโลจิสติกส์ อาจเกิดมาจากผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด เกิดจากการให้บริการลูกค้าแต่ละราย หรือเกิดจากแต่ละกิจกรรมของหน่วยผลิตภัณฑ์ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์และควบคุมต้นทุนโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นจริงภายในองค์กรอย่างชัดเจน เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการ SMEs ต้องติดตามในการบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ (ข้อมูลธุรกิจข้อมูลการตลาดของไทย, 2552) ดังนี้

1. การควบคุมกิจกรรมโลจิสติกส์ ด้วยแผนภูมิในการควบคุมคุณภาพ ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อการติดตามผลผลิตของกระบวนการในการผลิตทั้งระบบ และยังสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายถึง เมื่อมีการนำเอาผลลัพธ์จากกระบวนการผลิตเข้าสู่ระบบการวัดผลทางสถิติ จะต้องอยู่ในขอบเขตที่สามารถยอมรับได้ ถือได้ว่าเป็นระบบกระบวนการที่อยู่ในสภาวะการณ์ที่สามารถควบคุมได้

2. การกำหนดดัชนีตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการเพิ่มผลผลิต เป็นการวัดผลเกี่ยวแต่ละกิจกรรมของโลจิสติกส์ที่ดำเนินการอยู่นั้น สามารถใช้ปัจจัยการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการได้หรือไม่ นั่นคือ ปริมาณของผลผลิต แปรผันกับปริมาณของปัจจัยการผลิตซึ่งผู้ประกอบการ SMEs ได้มีการวางแผนพัฒนา และดำเนินการปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ในธุรกิจของตนเอง จำเป็นต้องได้มาตรการที่สำคัญในการชี้วัดประสิทธิภาพการทำการใด ของธุรกิจจึงประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความเร็ว เป็นการวัดความเร็วในการส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า เริ่มตั้งแต่ลูกค้าได้ทำการสั่งซื้อจนกระทั่งสินค้าและบริการถึงมือลูกค้าว่าใช้ระยะเวลาเพียงใด

2. คุณภาพ เป็นการวัดประสิทธิภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการว่า สินค้านั้นมีข้อบกพร่องหรือส่งมอบสินค้าล่าช้าเกินไปหรือไม่

3. ความน่าเชื่อถือได้ในการส่งมอบ เป็นการส่งมอบสินค้าและบริการให้ลูกค้าได้ตามกำหนดระยะเวลา หรือในปริมาณที่ครบถ้วน แต่เนื่องจากบางกรณี ความต้องการของลูกค้าไม่คงที่ เช่น มีความต้องการสินค้าในปริมาณที่มากขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ส่งมอบสินค้า ในกรณีนี้ผู้ประกอบการต้องมีวิธีการปรับตัว หรือยืดหยุ่นไปได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ราคา ในส่วนของราคานั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับลูกค้าในการตัดสินใจสั่งซื้อสินค้าและบริการ ซึ่งจะวัดจากราคาขายที่กำหนดเอาไว้

การวิเคราะห์ต้นทุน

ในการวิเคราะห์ต้นทุนโลจิสติกส์ทำให้ทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในระบบโลจิสติกส์ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนโลจิสติกส์ที่เกิดจากแต่ละผลิตภัณฑ์ เกิดจากลูกค้าแต่ละราย และเกิดจากแต่ละกิจกรรม หรือหน่วยผลิตภัณฑ์ก็ตาม สิ่งสำคัญนั้น ผู้ประกอบการ SMEs ควรคำนึงถึงในการควบคุมและติดตามประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ ประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้

1. การควบคุมต้นทุนโลจิสติกส์ด้วยต้นทุนมาตรฐาน (Standard Costs) เป็นการหาค่าของต้นทุนมาตรฐานต่อหน่วยในแต่ละกิจกรรม สำหรับนำไปเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปัจจุบัน รายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน ต้นทุนมาตรฐานอาจนำข้อมูลมาจากการศึกษาต่าง ๆ การใช้มาตรฐานระดับอุตสาหกรรม การใช้ข้อมูลในอดีต หรือการสอบถามข้อมูลจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

2. การกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ในการเพิ่มผลผลิต หรือ ผลิตภาพ (Productivity Indicators) ซึ่งเป็นการวัดผลของแต่ละกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพของการวัดความสามารถในการใช้ปัจจัยการผลิตเพื่อให้ได้ผลผลิต นั้นเป็นการเพิ่มปริมาณของผลผลิต ทารด้วยปริมาณของปัจจัยการผลิต

3. การควบคุมกิจกรรมโลจิสติกส์ ด้วยการใช้แผนภูมิควบคุมคุณภาพ (Statistical Process Control Chart) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยม ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิต มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อติดตามผลผลิต ของกระบวนการผลิตว่ายังคงอยู่ในสภาวะควบคุมได้ทางสถิติส่งผลให้สินค้าผลิออกมาอยู่ในสภาวะปกติ และสามารถประมาณหรือคาดการณ์ได้ แนวคิดของการควบคุมก็คือการนำเอาผลผลิต หรือผลลัพธ์จากกระบวนการผลิต หรือดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ เข้าสู่ระบบการวัดผลให้อยู่ในขอบเขตที่สามารถยอมรับได้ ถือว่ากระบวนการผลิตอยู่ในสภาวะการณ์ที่สามารถควบคุมได้

การวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อกำหนดราคาขาย

ในการนำระบบโลจิสติกส์ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ต้นทุนที่เกิดขึ้นทั้งระบบ โดยมีการเปรียบเทียบก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ควรมีข้อมูลทางการบัญชีอย่างถูกต้อง และเพียงพอเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ต้นทุน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดราคาขายเพื่อให้ได้ผลกำไรดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ต้นทุนตามลักษณะแหล่งการกำเนิด โดยแบ่งต้นทุนออกเป็นค่าวัสดุ ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้า

2. การวิเคราะห์ต้นทุนตามพฤติกรรมต้นทุน โดยแยกความสัมพันธ์ของต้นทุนกับปริมาณการผลิต ซึ่งแบ่งเป็นต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) มีค่าคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงตามระดับของกิจกรรมหรือปริมาณการผลิต เช่น เงินเดือนผู้จัดการโรงงาน ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร เป็นต้น และต้นทุนผันแปร (Variable Cost) มีค่าการเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของกิจกรรม หรือปริมาณของการผลิต เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าแรง และค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

3. การวิเคราะห์ต้นทุนตามลักษณะของค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายทางตรง (Direct Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม การผลิตสินค้า หรือบริการนั้น ๆ โดยตรง เช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าแรง ในส่วนของค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่สามารถแยกแยะได้ว่า เกิดขึ้นจาก กิจกรรมการผลิตสินค้าหรือบริการใด เช่น ค่าใช้จ่ายในการผลิต เงินเดือนผู้บริการ และค่าเสื่อมราคา เครื่องจักร

4. การวิเคราะห์ต้นทุนตามกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) เป็นอีกวิธีหนึ่ง ในการคำนวณหาต้นทุนแบบใหม่ โดยคำนวณตามกิจกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพข้อมูล ต้นทุนให้ใกล้เคียง กับข้อเท็จจริงมากที่สุด โดยแบ่งปันส่วนค่าใช้จ่ายและการผลิต หรือบริการออก ตามแต่กิจกรรมของผลิตภัณฑ์ เป็นต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม จำเป็นต้องระบุขอบเขตและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น โรงงานสำนักงาน หน่วยผลิตแต่ละแผนกในโรงงาน เป็นต้น เพื่อเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแต่กิจกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใด เวลาหนึ่ง

ดังนั้น ในการวิเคราะห์ต้นทุน จะทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ได้ทราบถึงแหล่งกำเนิด พฤติกรรม ลักษณะของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น และสามารถคำนวณหาต้นทุนตามแต่กิจกรรมที่เกิดขึ้นของ ต้นทุนในทุกด้านโลจิสติกส์ เพื่อนำไปปรับปรุงกิจกรรมต่างที่เกี่ยวข้องด้านโลจิสติกส์ ให้สามารถลด ต้นทุนในด้านการดำเนินงานได้ จึงเป็นผลทำให้สามารถทำกำไรได้สูงขึ้น และสามารถแข่งขันใน อุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทสรุป

ในการบริหารจัดการโลจิสติกส์ของประเทศไทย เป็นประเด็นที่ถูกหยิบมาพูดถึงหลังจาก ประเทศไทย ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโลจิสติกส์ในปี พ.ศ. 2550 - 2554 ทำให้ ผู้ประกอบการ SMEs ต้องเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยการบริหารให้มีต้นทุนรวม ต่ำที่สุด ซึ่งในขณะเดียวกัน จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ให้ดี ยิ่งขึ้น ดังนั้น การบริหารจัดการโลจิสติกส์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องพิจารณาถึงประสิทธิภาพของ แต่ละกิจกรรมในด้านโลจิสติกส์ โดยจะต้องทำการศึกษาโครงสร้างกิจกรรมหลักโลจิสติกส์ และ มีการวิเคราะห์คำนวณต้นทุนในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้สามารถควบคุม และลดต้นทุนได้จริง ผู้ประกอบการ SMEs ต้องกำหนดเป็นนโยบาย โดยการขอความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในทุก กิจกรรมโลจิสติกส์ โดยให้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เช่นนั้น ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องสามารถลดต้นทุนและทำกำไรได้ตามที่ต้องการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของผู้ประกอบการ SMEs ได้ในระยะยาวต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ในปัจจุบัน ธุรกิจบริการโลจิสติกส์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการค้า และการลงทุน ระหว่างประเทศมากขึ้น จึงทำให้การบริหารจัดการโลจิสติกส์เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการ SMEs ต้องรู้จักบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ก็เพื่อช่วยลดต้นทุนรวม และเพิ่มระดับ คุณภาพการให้บริการที่เพิ่มสูงขึ้น การบริหารจัดการโลจิสติกส์ต้องทำให้เกิดประสิทธิผล ผู้ประกอบการ จำเป็นต้องรู้ต้นทุนของตนเองก่อน และสามารถควบคุมต้นทุนได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้นทุน

ในการขนส่ง ที่ถือเป็นต้นทุนหลัก ด้วยการส่งเสริมการใช้ระบบติดตาม GPS (Global Positioning System) เพื่อลดต้นทุนด้านการเดินทาง หรือส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ SMEs ด้านโลจิสติกส์รวมกลุ่มกัน เพื่อแบ่งรับต้นทุนด้านโลจิสติกส์ไม่ให้เกิดการตัดราคากันเอง รองลงมาเป็นต้นทุนที่เกี่ยวกับการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง ด้วยการจัดทำแผนการใช้วัตถุดิบในปริมาณที่เหมาะสมกับการผลิตในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาเกี่ยวกับการเลือกทำเลที่ตั้งของโรงงาน และคลังสินค้าที่เหมาะสม ทั้งระยะทาง เวลา และรูปแบบการขนส่งของวัตถุดิบมายังโรงงาน หรือสินค้าจากโรงงานไปยังผู้บริโภค เป็นต้น ในการบริหารจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ควรเกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง เพื่อสะท้อนให้ผู้ประกอบการ SMEs ได้ตระหนักถึงว่าในอนาคตควรจะมีการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงกิจกรรมโลจิสติกส์ส่วนใดบ้าง เพื่อที่จะได้ทราบและสามารถลดต้นทุน เพื่อกำหนดราคาขายได้อย่างเหมาะสม และสามารถเพิ่มกำไรได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

เอกสารอ้างอิง

- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2555). **ธุรกิจบริการ: โลจิสติกส์**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <https://www.dtn.go.th/files/94/Media/Mk/logis29-05-55.pdf>. (2560, 30 เมษายน).
- ข้อมูลธุรกิจ-ข้อมูลการตลาดของไทย. (2552). **คู่มือแนะนำแนวทางในการลดต้นทุนโลจิสติกส์สำหรับ SMEs**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <http://logisticscorner.com/Docfiles/logistics/reducecost.pdf>. (2560, 30 เมษายน).
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2550). **โลจิสติกส์และการจัดการซัพพลายเชน: กลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มกำไร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โพกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชชิง.
- ทวีศักดิ์ เทพพิทักษ์. (2550). **การจัดการโลจิสติกส์**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธนิต โสรัตน์. (2554). **การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย ปี 2553/2554**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <http://www.tanitsorat.com/view.php?id=439>. (2560, 28 เมษายน).
- รุธิร์ พนมยงค์. (2547). **การจัดการโลจิสติกส์ในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: เวลาดี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2550). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2550-2554**. [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก: <http://www.logistics.go.th> (2560, 28 เมษายน).
- Grant, D. M., Lambert, D. M., Stock, J. R. & Ellram, L. M. (2006). **Fundamentals of Logistics Management**. European Edition, Singapore: McGraw-Hill.
- Lamber, D. M., Stock, J. R. & Ellram, L. M. (1998). **Fundamentals of Logistics Management**. Boston, Mass: Irwin/McGraw-Hill.
- McGinnis, M. A., Kohn, J. W. (2002). Logistics strategy-revisited. **Journal of Business Logistics**. 23(2): 1-17.

- Stock, J. R. & Lambert, D. M. (2001). **Strategic Logistics Management**. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- World Bank. (2012). **Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators**. [Online], Available:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/567341468326992422/Connecting-to-compete-2012-trade-logistics-in-the-global-economy-the-logistics-performance-index-and-its-indicators>. (2017, 29 April).