

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะของการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน การบริหารจัดการ โลจิสติกส์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อกระบวนการวางแผนธุรกิจขององค์กรต่าง ๆ รวมไปถึงบทบาทของภาครัฐบาลที่เพิ่มระดับความสำคัญเกี่ยวกับนโยบายด้านโลจิสติกส์ในประเทศมากขึ้น เริ่มจากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ และการส่งเสริมการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีความได้เปรียบทางการแข่งขันทางการค้า และเศรษฐกิจระดับโลก รวมถึงนโยบายด้านข้อตกลงด้านการค้าเสรีกับประเทศคู่สัญญาต่าง ๆ อาทิเช่น ประเทศออสเตรเลีย และประเทศอินเดีย เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ข้อกีดกันทางการค้าระหว่างประเทศลดน้อยลง และเนื่องจากความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป คือคำนึงถึงสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง ในราคาที่ต่ำ ทำให้หลายองค์กรให้ความสนใจค้นหาวិธีการปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งการใช้เครื่องมือวัดต้นทุนที่แท้จริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำเพียงพอสำหรับการประกอบการตัดสินใจ ด้านราคาสินค้า ผลิตภัณฑ์ และการเลือกใช้เทคโนโลยีที่ถูกต้อง เพื่อประโยชน์ต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น

ต้นทุนโลจิสติกส์ถือได้ว่าเป็นต้นทุนประเภทหนึ่งที่สามารถนำมาเป็นตัวบ่งชี้เพื่อวัดระดับประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ในองค์กรได้ ซึ่งการลดต้นทุนโลจิสติกส์จะสามารถนำไปสู่การลดต้นทุนรวมของสินค้า และการให้บริการที่เกิดขึ้นภายในองค์กรต่อไป ทั้งนี้ในการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพนั้น จะคำนึงถึงผลกำไรด้านตัวเงินที่ได้รับเป็นปัจจัยสำคัญเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ควรพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่บริษัทต้องรักษาให้คงอยู่ในระดับเดิม หรืออาจเพิ่มมากขึ้น จากต้นทุนที่ต่ำลง โดยเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวัดต้นทุนที่เกิดขึ้นให้ได้อย่างแม่นยำนั้น ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะทำให้การวิเคราะห์ต้นทุนรวมของโลจิสติกส์มีความถูกต้อง และใกล้เคียงตามความเป็นจริงของการจัดการภายในองค์กรมากที่สุด ซึ่งการนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้ในการศึกษา กิจกรรมโลจิสติกส์ จะเป็นการเพิ่มข้อมูลให้แก่ระดับบริหาร ในด้านการใช้ทรัพยากร ปริมาณงานที่ใช้ไป รวมไปถึงโครงสร้างต้นทุนด้าน โลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นได้ อันจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการนำไปประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์ของผู้บริหาร ในด้านการควบคุมกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกิจกรรมใด ๆ ที่อาจก่อให้เกิด

ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่สูงเกินจำเป็น รวมถึงการตัดทอนกิจกรรมที่ไม่เพิ่มมูลค่าที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

บริษัท XYZ ประเทศไทย จำกัด เป็นผู้จำหน่ายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารทางไกลด้านภาพและเสียง ดำเนินการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าทั่วโลก รวบรวม และส่งต่อยังศูนย์กระจายสินค้าเพื่อจัดส่งผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า ผ่านระบบการวางแผนการจัดการทรัพยากร (Enterprise Resource Planning - ERP) ที่ใช้ในเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศด้านการขาย (Sale Force) และด้านการบริหารปฏิบัติงาน (Operation Management) ภายในองค์กร โดยมีฝ่ายวางแผนการผลิต (Business Unit Planner) ทำหน้าที่ส่งปริมาณความต้องการผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปไปยังผู้รับจัดการผลิตภายนอก (Outsourcing Company) ที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยผลิตและประกอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ (Made to Order) ที่ได้รับจากบริษัทตามสัญญาจัดจ้างระหว่างกัน รวมถึงกิจกรรมด้านการบริหารคลังสินค้าสำหรับผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และเตรียมการจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อให้แก่ลูกค้า โดยสัดส่วนของมูลค่าการส่งออกจากบริษัท XYZ ประเทศไทย จำกัด จัดเป็นการจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้าโดยตรง ประมาณ 30% และการส่งสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้าประมาณ 70% ต่อเดือน ผ่านการใช้บริการของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ (Logistics Service Provider - LSP) ที่เป็นผู้ดำเนินการบริหารการจัดส่งสินค้า และวัตถุดิบหลัก ๆ ให้แก่ทางบริษัททั่วโลก สำหรับการขนส่งนำเข้า (Inbound Logistics) และการกระจายสู่ภายนอก (Outbound Distribution) โดยบริษัทใช้การควบคุมประสิทธิภาพในด้านของการส่งมอบให้ทันเวลาที่ต้องการ เป็นตัววัดประสิทธิภาพการให้บริการของผู้ให้บริการทุกเดือน และเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการกระจายสินค้าอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เป็นสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ เหมาะสมต่อการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ต้องมีการส่งมอบอย่างเร่งด่วน เพื่อป้องกันการล่าสมัย หรือเสื่อมสภาพ อีกทั้งน้ำหนักต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ที่ไม่มากนัก แต่มีมูลค่าค่อนข้างสูง แต่เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่มีความผันผวน และมีการแข่งขันด้านการให้บริการลูกค้าเป็นอย่างมาก รวมทั้งผลกระทบด้านราคาน้ำมันในตลาดโลกที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ต้นทุนรวมของการบริการโลจิสติกส์ที่เกิดจากการกระจายสินค้า ที่ถือได้ว่าเป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อผลกำไรที่บริษัทควรจะได้รับ จึงมีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการขนส่ง โดยเน้นการกระจายสินค้าด้วยการขนส่งสินค้าทางเรือมากยิ่งขึ้น ด้วยแนวคิดของการประหยัดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลิตภัณฑ์ในด้านการขนส่ง เพื่อเพิ่มผลกำไรให้แก่องค์กรจากการลดต้นทุนด้านค่าใช้จ่าย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่งจากทางอากาศมาเป็นทางเรือนี้ อาจทำให้ความพึงพอใจของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากความล่าช้าในการรับมอบสินค้า เกิดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจที่อาจ

เกิดขึ้นต่อบริษัทได้ จึงควรมีการศึกษาด้านต้นทุนรวมของการกระจายสินค้าในแต่ละรูปแบบการขนส่ง เพื่อให้ได้ทราบถึงต้นทุนโลจิสติกส์ที่แท้จริงในกระบวนการบริหาร โลจิสติกส์ ด้านการกระจายสินค้า และนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ ของการกระจายสินค้าให้เพิ่มมากขึ้น ด้วยการพิจารณาด้านต้นทุนต่อหน่วยที่เกิดขึ้นจริงในการกระจายสินค้าทางอากาศ และทางเรือ ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ที่จะรักษาระดับการให้บริการต่อลูกค้า ที่จะส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อรวบรวมเครื่องมือด้านการวิเคราะห์ต้นทุนในธุรกิจต่างๆ และการนำไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหาให้ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น
2. เพื่อศึกษากระบวนการทางโลจิสติกส์ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในกระบวนการบริหารทางด้านโลจิสติกส์ในด้านการกระจายสินค้า ให้ได้ทราบถึงต้นทุน และปัจจัยที่มีผลกระทบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการกระจายสินค้าเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบต้นทุนด้านกิจกรรมต่อหน่วยของการขนส่งทางอากาศ และทางเรือของการกระจายสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้าที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้ได้ทราบเกณฑ์ของการปันส่วนต้นทุนที่เหมาะสมภายในองค์กรได้ต่อไป
4. เพื่อให้ได้ทราบถึงกิจกรรมภายในองค์กรทั้งที่มีคุณค่า และไม่เพิ่มมูลค่า และนำไปสู่การประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในกระบวนการบริหารด้านโลจิสติกส์ต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. ทำให้ได้ทราบถึงเครื่องมือด้านการวิเคราะห์ต้นทุนต่าง ๆ ในธุรกิจ และการนำไปประยุกต์ใช้แก้ปัญหาให้ได้อย่างเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น
2. สามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษากระบวนการทางโลจิสติกส์ ต้นทุนที่เกี่ยวข้อง และปัจจัยที่ส่งผลกระทบ ไปใช้เป็นแนวทางและข้อเสนอแนะที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ภายในองค์กรได้
3. ทำให้ได้ทราบถึงต้นทุนต่อหน่วยของการขนส่งทางอากาศ และทางเรือ รวมถึงเกณฑ์ที่เหมาะสมในการปันส่วนต้นทุนภายในองค์กรได้
4. ทำให้ได้ทราบถึงกิจกรรมภายในองค์กรทั้งที่มีคุณค่า และไม่เพิ่มมูลค่า และนำไปสู่การประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในกระบวนการบริหารด้านโลจิสติกส์ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาทางด้านกระบวนการโลจิสติกส์ของกิจกรรมการกระจายสินค้า อิเล็กทรอนิกส์จากคลังสินค้าในประเทศไทย ไปยังคลังสินค้าที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เปรียบเทียบ ต้นทุนที่เกิดขึ้นในการจัดส่งสินค้าทางอากาศ และทางเรือ โดยนำระบบการคิดต้นทุนตามฐาน กิจกรรม (Activity Based Costing Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์กิจกรรมการกระจายสินค้า เพื่อให้ได้ทราบต้นทุนทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง และสัดส่วนต้นทุนในแต่ละกิจกรรม นำไปสู่การวิเคราะห์ ผลจากการคำนวณ และเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการ รวมไปถึงการศึกษาวเคราะห์ ต้นทุน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ และการสังเกตการณ์ในการ ปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้นภายในบริษัทตัวอย่าง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ทราบสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน
2. ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ ด้านโลจิสติกส์ในองค์กร และระหว่างคู่ค้าทางธุรกิจ รวมไปถึงการศึกษาลักษณะ ทฤษฎีและปัจจัย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อจำกัดของการวิจัย

1. งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการทำการศึกษาเกี่ยวกับต้นทุนที่เกิดขึ้นในบริษัท ซึ่งข้อมูล ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ จะเป็นการประมาณการจากข้อมูลที่ได้รวบรวม และการสังเกตการณ์ เท่านั้น เนื่องจากไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลที่แท้จริง ตามนโยบายด้านการรักษาผลประโยชน์ของ บริษัทเป็นสำคัญ

นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

1. ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing: ABC) คือระบบการรวบรวม ข้อมูล และต้นทุนในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยตัวผลักดันต้นทุน (Cost Driver) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดต้นทุนของกิจกรรม
2. การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Management: ABM) เป็นแนวทางที่ มุ่งการจัดการต่อกิจกรรม เพื่อการปรับปรุงมูลค่าที่ส่งมอบสู่ลูกค้า และสร้างผลกำไรให้กับผู้ส่งมอบ

เป็นการวิเคราะห์ตัวหลักต้นทุน การวิเคราะห์กิจกรรม และการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ ABC เป็นเครื่องมือช่วยในการควบคุม และปรับปรุงการดำเนินงานของตนเอง

3. กิจกรรม (Activity) คืองาน หรือการกระทำที่ทำโดยบุคคล หรือเครื่องจักรอุปกรณ์ โดยมีการนำทรัพยากร เครื่องมือ และสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรเข้ามาใช้ โดยมากกิจกรรมจะแบ่งออกอยู่ในรูปของคำกริยาแสดงการกระทำ คำคุณศัพท์ หรือคำนาม ซึ่งไม่เฉพาะเจาะจง และเป็นคำที่สามารถแยกย่อยลงได้

4. สิ่งที่ต้องการวัดคุณค่า (Cost Object) ผลลัพธ์ของกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากร แสดงในรูปของสินค้าและบริการ เป็นตัวที่ทำให้เกิดงาน หรือการบริการ รวมถึงสินค้า ลูกค้า โครงการ หรือเป็นผลของกระบวนการทำงานต่าง ๆ ตัวที่ทำให้เกิดต้นทุน จะทำการแปลงสภาพทรัพยากร หรือเป็นตัวที่ทำให้เกิดกิจกรรม

5. ตัวหลักต้นทุน (Cost Drivers) เป็นปัจจัย หรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่เป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการใช้ทรัพยากร หรือกิจกรรม หรือต้นทุน ตัวหลักต้นทุนจะทำให้สามารถจัดสรรต้นทุนเข้าในตัวที่ทำให้เกิดต้นทุนได้โดยตรงเป็นสัดส่วนกับการใช้ทรัพยากรต้นทุนของตัวนั้น ๆ เพื่อวัดการใช้ทรัพยากร หรือกิจกรรม ที่ถูกใช้ไป

6. ต้นทุนทรัพยากร (Resource Cost) เป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามที่ต้องการ ได้แก่ เงินเดือนของบุคลากร วัตถุดิบ เครื่องมือ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต้นทุนที่วัดได้ของทรัพยากรจะถูกบันทึกในบัญชีแยกประเภท ก่อนที่จะนำไปคำนวณด้วยวิธีต้นทุนตามฐานกิจกรรม