1 การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ควรให้ความสำคัญในจุดนี้

❒ โลจิสติกส์เป็นแหล่งกำเนิดกำไร

ครั้งหนึ่งทฤษฎีที่ว่า “โลจิสติกส์เป็นแหล่งกำเนิดกำไรอันดับที่ 3” ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ทางอาจารย์นิชิซาว่า โอซามุ จากมหาวิทยาลัยวาเซดะ (ในขณะนั้น) เป็นผู้กล่าวไว้ในช่วงหลังปี ค.ศ. 1975 ซึ่งนับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างนานมากแล้ว ในระยะแรกที่เริ่มตระหนักว่า “งานด้านโลจิสติกส์ถือเป็นหนึ่งในสิ่งที่ต้องมีการจัดการในการบริหารกิจการ และหลักการที่นำมาใช้ชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นถึงความสำคัญก็คือ ทฤษฎีที่กล่าวว่า “โลจิสติกส์เป็นแหล่งกำเนิดกำไรอันดับที่ 3”

ถึงแม้ทฤษฎีนี้จะได้รับความนิยมในอดีตก็ตาม แต่ในความหมายของตัวมันเองแล้วก็ยังใช้ได้ในปัจจุบัน ดังนั้น จะขอกล่าวถึงความสำคัญของงานด้านโลจิสติกส์ในการบริหารกิจการจากมุมมองของทฤษฎีนี้กันก่อน

คำว่า “อันดับที่ 3” เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้เห็นภาพพจน์ที่เด่นชัด โดยมีอันดับที่ 1 ของแหล่งกำเนิดกำไรคือ “การเพิ่มยอดขาย” และอันดับที่ 2 คือ “การลดต้นทุนการผลิต การจัดซื้อ ฯลฯ” ส่วน “ต้นทุนงานด้านโลจิสติกส์” จัดเป็นอันดับต่อมา ความสำคัญที่กล่าวถึงนี้ หมายถึงการที่ได้ถูกจัดอยู่ใน “แหล่งกำเนิดกำไร” มากกว่าการเน้นที่ “อันดับ”

กรุณาดูภาพด้านล่างประกอบ สมมติว่าตัวเลขตามกรอบด้านซ้ายมือเป็น “สภาพปัจจุบันของกิจการหนึ่ง” เพื่อให้เข้าใจตัวอย่างนี้ได้ง่ายขึ้น จะขอใช้ตัวเลขง่าย ๆ และสมมติเป็นบริษัทผู้ผลิตหรือผู้ค้าส่งก็ได้ โดยมียอดขายอยู่ที่ 10 ล้านเยน มีต้นทุนด้านโลจิสติกส์ 5 แสนเยน และมีต้นทุนอื่น ๆ เช่น ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการจัดซื้อ / การขาย / การบริหาร สรุปแล้วมีกำไรจากการดำเนินการ 3 แสนเยน

ประเด็นสำคัญในที่นี้คือ สัดส่วนต้นทุนด้านโลจิสติกส์อยู่ที่ 5% ของยอดขาย และกำไรจากการดำเนินงานคิดเป็น 3% ของยอดขาย ตัวเลขนี้เกิดจากการสมมติเป็นตัวอย่าง แต่เพื่อให้ท่านได้ตระหนักถึงความเป็นจริงของทฤษฎีนี้ได้มากขึ้นแล้ว ท่านสามารถนำตัวเลขของบริษัทท่านมาคิดคำนวณอย่างง่ายตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ก็ได้

★ โลจิสติกส์เป็นแหล่งกำเนิดกำไรอันดับที่ 3

ยอดขาย	10,000,000 Yen
ต้นทุนโลจิสติกส์	500,000 Yen
ต้นทุนอื่น ๆ	9,200,000 Yen
กำไรจากการดำเนินการ	300,000 Yen

ยอดขาย	10,000,000 Yen
ต้นทุนโลจิสติกส์	450,000 Yen
ต้นทุนอื่น ๆ	9,200,000 Yen
กำไรจากการดำเนินการ	350,000 Yen

เทียบเท่ากับการเพิ่มยอดขา
ย 17%

การเพิ่มยอดขายเพื่อให้ได้กำไรในจำนวนเดียวกันนี้ เมื่อคำนวณจากอัตรากำไรที่ 3% ต้องเพิ่มยอดขายเป็น 11,700,000 Yen

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

❒ "โลจิสติกส์" เป็นหนึ่งในแหล่งกำเนิดกำไรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

จากตัวอย่างนี้ สมมติว่าทางบริษัทได้พยายามลดต้นทุนที่เกิดจากงานด้านโลจิสติกส์ และประสบความสำเร็จสามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้ 10% นั่นคือจากเดิมมีต้นทุน 5 แสนเยน ลดต้นทุนไป 5 หมื่นเยน ในกรณีที่ท่านใช้ตัวเลขของบริษัทท่าน กรุณาคำนวณโดยสมมติว่า บริษัทท่านสามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้ "กี่ %"

เมื่อสามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้ 10% ตัวเลขที่ได้ก็จะเป็นไปตามกรอบด้านขวามือ จากต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่ลดไปได้ 5 หมื่นเยน ในส่วนนี้ก็จะไปเพิ่มที่กำไรจากการดำเนินการ 5 หมื่นเยน กลายเป็น 3 แสน 5 หมื่นเยน และนี่คือความสัมพันธ์ที่แปรผันกันระหว่างต้นทุนด้านโลจิสติกส์กับกำไร จะกล่าวว่า "ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่ลดลง" ทั้งหมดจะผันแปรไปเป็น "กำไรส่วนเพิ่ม" ก็ไม่ผิด และแน่นอนจะกล่าวในทางกลับกันก็ได้ นั่นคือ ถ้าต้นทุนด้านโลจิสติกส์เพิ่มเท่าใด ก็จะทำให้กำไรลดลงเท่านั้น

เป็นอย่างไรบ้างครับ หวังว่าทุกท่านคงเข้าใจแล้วว่า ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่ลดลงจะสัมพันธ์โดยตรงกับการเพิ่มขึ้นของกำไร อย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น จะนำไปเปรียบเทียบกับการใช้มาตรการเพิ่มยอดขาย ซึ่งจุดนี้เป็นประเด็นสำคัญของทฤษฎีแหล่งกำเนิดกำไรเลยทีเดียว

จากที่คำนวณไว้ข้างต้น สามารถทำกำไรเพิ่ม 5 หมื่นเยน โดยการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ และจากมูลค่ากำไรจำนวนนี้ ถ้านำมาคำนวณเป็น "การเพิ่มยอดขาย" ซึ่งถือเป็นแหล่งกำเนิดกำไรอันดับที่ 1 ว่าจะต้องมียอดขายเท่าไรจึงสามารถทำกำไรได้จำนวนนี้ ในการคำนวณนี้จะต้องใช้ "อัตรากำไรจากการดำเนินการ" เข้าช่วยในการคำนวณ ซึ่งบริษัทในตัวอย่างนี้ได้กำหนดอัตรากำไรไว้ที่ 3% ดังนั้นเพื่อให้ได้กำไรเพิ่ม 5 หมื่นเยน จะต้องเพิ่มยอดขายอีก 1 ล้าน 7 แสนเยน

ซึ่งตรงจุดนี้นับเป็นประเด็นสำคัญ ต้นทุนด้านโลจิสติกส์เพียงแค่ 5% ของยอดขายนี้ ถ้าสามารถลดต้นทุนนี้ลงได้ 10% จะเทียบเท่ากับการเพิ่มยอดขายถึง 17%

และถ้าอัตราส่วนต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่มีต่อยอดขายเป็น 10% ก็เทียบเท่ากับการเพิ่มยอดขายมากกว่า 30% เลยทีเดียว ในสภาพแวดล้อมธุรกิจในปัจจุบัน การเพิ่มยอดขายขนาดนี้คาดว่าถึงใช้เวลาสัก 10 ปีก็ยังไม่สามารถทำให้เป็นจริงได้แน่นอน แต่เราสามารถใช้วิธีการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ที่ให้ผลได้เช่นเดียวกันในแง่ของการทำกำไรได้ มุมมองการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์เช่นนี้เป็นหลักการของทฤษฎีแหล่งกำเนิดกำไรอันดับ 3

จากการคำนวณของทุกท่านได้ผลลัพธ์อย่างไรบ้าง? อย่างไรก็ตามผลลัพธ์จะแตกต่างกันไปบ้างตามอัตราส่วนต้นทุนด้านโลจิสติกส์ อัตราการทำกำไร แต่คาดว่าคงได้ผลลัพธ์ที่น่าสนใจทีเดียว

อย่างไรก็ตาม การรับแนวความคิดที่ว่าต้นทุนด้านโลจิสติกส์ถือเป็นแหล่งกำเนิดกำไรนั้น นับว่าเป็นผลสำเร็จของ "ทฤษฎีแหล่งกำเนิดกำไร" ซึ่งก่อนหน้านั้น ต้นทุนด้านโลจิสติกส์จัดเป็นเพียงส่วนประกอบในกิจกรรมการขายเท่านั้น

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

ไม่นับว่ามีความสำคัญในการบริหารกิจการเท่าใดนัก แต่จากการชี้ให้เห็นว่าเป็น “แหล่งกำเนิดกำไร” ทำให้มุมมองที่มีต่องานด้านโลจิสติกส์เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก

ถ้ามีท่านใดที่ไม่เคยให้ความสนใจกับงานด้านโลจิสติกส์มาก่อน ในโอกาสนี้ลองเปลี่ยนแนวความคิดมาให้ความสำคัญกับต้นทุนด้านโลจิสติกส์โดยถือเป็นปัจจัยหนึ่งของแหล่งกำเนิดกำไร และหามาตรการลดต้นทุนงานด้านนี้อย่างจริงจังดูไหม

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

2 สามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้ด้วยวิธีการเหล่านี้

❒ การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ไม่จำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะด้านก็สามารถทำได้

คาดว่าคงมีหลายท่านที่คิดว่า ไม่รู้จะเริ่มทำอะไร อย่างไร ในการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ เพราะไม่เคยให้ความสนใจเกี่ยวกับงานด้านโลจิสติกส์มาก่อนเลย แต่ไม่ต้องกังวลใจไป การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ไม่จำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะด้านในงานนี้เสมอไป

ถึงแม้ไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ในงานด้านโลจิสติกส์มาก่อนก็สามารถปฏิบัติโดยลองผิดลองถูกได้ แน่นอนไม่ใช่ว่าในโลกนี้ไม่มีความรู้หรือเทคนิคในการลดต้นทุนงานด้านโลจิสติกส์ และถ้ามีความรู้เฉพาะด้านเช่นนั้นก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในเวลาที่สั้นที่สุด

แต่ก็ไม่ใช่ว่าไม่มีความรู้เฉพาะด้านแล้วจะไม่สามารถดำเนินการลดต้นทุนในงานด้านโลจิสติกส์ได้ ถ้าต้องการลดต้นทุนในงานด้านนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ “การพิจารณาหาว่ามีจุดใดที่ทำให้เกิดความสิ้นเปลือง” ให้ได้

อย่างไรก็ตาม จุดที่มักจะเกิดความสิ้นเปลืองในงานด้านโลจิสติกส์นั้นเราได้ทราบกันอยู่แล้ว ซึ่งขอบเขตที่เป็นเป้าหมายในการลดต้นทุนในงานด้านโลจิสติกส์มีอยู่ 3 ขอบเขตด้วยกัน

❒ 3 ขอบเขตที่เป็นเป้าหมายในการลดต้นทุนในงานด้านโลจิสติกส์

การพิจารณางานด้านโลจิสติกส์เพื่อการลดต้นทุนนั้น เพื่อความชัดเจนและเข้าใจง่ายเราสามารถแบ่งเป็นขอบเขตย่อยได้ดังต่อไปนี้

(1) “กิจกรรม” ที่เกี่ยวกับการขนส่ง การเก็บรักษา

ก่อนอื่น เป้าหมายอันดับแรกของการลดต้นทุนคือ ส่วนของ “กิจกรรม” ที่เกี่ยวกับการขนส่งหรือการจัดส่งสินค้า การเก็บรักษา การเตรียมการจัดส่งสินค้า ฯลฯ และประเด็นหลักในการลดต้นทุน คือ การหามาตรการว่า “ทำอย่างไรให้สามารถปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

(2) “สินค้าคงคลัง” ที่เกี่ยวกับการขนส่ง การเก็บรักษา

ถ้าพิจารณาดูเฉพาะในส่วนของกิจกรรมการขนส่ง การเก็บรักษาสินค้า กิจกรรมดังกล่าวนี้มีเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ถ้ามองในแง่ของผู้ผลิตจะหมายถึงการเก็บรักษาสินค้าภายในโรงงาน การขนส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าเพื่อกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค การเก็บรักษาสินค้าภายในศูนย์กระจายสินค้า ฯลฯ ส่วนในแง่ผู้กระจายสินค้าจะมีการเก็บรักษาสินค้าที่จัดซื้อเข้า ฯลฯ ซึ่งการปฏิบัติงานเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่เตรียมพร้อมในด้านสินค้าคงคลังเพื่อตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้านั่นเอง

กิจกรรมการขนส่งและการเก็บรักษาสินค้า จะมีปริมาณกิจกรรมมากตามสัดส่วน “ปริมาณสินค้าคงคลัง” ดังนั้น ประเด็นสำคัญอันดับต่อมาในการลดต้นทุน คือ การหามาตรการเพื่อ “ทำอย่างไรให้มีปริมาณสินค้าคงคลังน้อยที่สุด”

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

(3) "การบริการด้านโลจิสติกส์" ตามเงื่อนไขการส่งสินค้าให้กับลูกค้า

จุดสิ้นสุดของงานด้านโลจิสติกส์ คือ "การส่งสินค้าให้กับลูกค้า" ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานในศูนย์กระจายสินค้าเพื่อเตรียมส่งสินค้า หรือการขนส่งสินค้า ฯลฯ ล้วนมีจุดมุ่งหมายเพื่อการนั้นทั้งสิ้น ในงานด้านโลจิสติกส์จะเน้นมาในส่วนนี้มากที่สุด

การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าจะถูกกำหนดโดย "การบริการด้านโลจิสติกส์" ซึ่ง "การบริการด้านโลจิสติกส์" จะเป็นเงื่อนไขทางการค้าที่เกี่ยวกับการส่งมอบสินค้า กล่าวคือ เป็นข้อตกลงเกี่ยวกับการรับคำสั่งซื้อ เช่น รับคำสั่งซื้อภายในกี่โมง (เวลาปิดรับคำสั่งซื้อ) และส่งมอบสินค้าภายในกี่ชั่วโมงหลังจากนั้น (ระยะเวลาส่งมอบสินค้า) รับคำสั่งซื้อมีหน่วยเป็น "ชิ้น" หรือเป็น "กล่อง" (หน่วยการสั่งซื้อ) รับส่งสินค้าในกรณีฉุกเฉินหรือไม่ รวมถึงการรับงานแปรรูปเพื่อการกระจายสินค้าด้วยหรือไม่ เป็นต้น

ต้นทุนที่เกี่ยวเนื่องกับการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไปตามข้อตกลงใน "การบริการด้านโลจิสติกส์" เหล่านี้ ดังนั้น ประเด็นสำคัญอันดับที่สามในการลดต้นทุนก็ขึ้นอยู่กับว่า "จะปฏิรูปงานบริการด้านโลจิสติกส์อย่างไร"

❒ การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ จะยึดหลักปฏิบัติภายใต้ข้อมูลตัวเลข

ได้กล่าวถึงขอบเขตที่เป็นเป้าหมายในการลดต้นทุนในงานด้านโลจิสติกส์ 3 ขอบเขตแล้ว สิ่งสำคัญในการลงมือปฏิบัติจริงคือ การยึดหลักปฏิบัติภายใต้ข้อมูลตัวเลข

การลงมือปฏิบัติภายใต้ข้อมูลตัวเลขเป็นสิ่งสำคัญมากในงานด้านโลจิสติกส์ เพราะกิจกรรมด้านโลจิสติกส์มีส่วนสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายขาย ฯลฯ ที่กล่าวว่ามีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งนั้น ถ้าจะให้ถูกต้องควรจะกล่าวว่า สิ่งที่ทำให้เกิดกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ขึ้นก็คือ กิจกรรมของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนั่นเอง

เมื่อเกิดการผลิตขึ้นที่โรงงาน หรือเกิดกิจกรรมการสั่งซื้อจากฝ่ายจัดซื้อ จะทำให้เกิดสินค้าคงคลังขึ้น และการเก็บรักษาสินค้าคงคลังเหล่านั้นนับเป็นงานของฝ่ายโลจิสติกส์ ถ้าปริมาณการผลิตหรือปริมาณการจัดซื้อเข้ามีมาก จะทำให้เกิดความต้องการพื้นที่ในการจัดเก็บมากขึ้นด้วย ทำให้ต้นทุนการเก็บรักษาสูงขึ้น ในทางกลับกันถ้าปริมาณการผลิตและปริมาณการจัดซื้อเข้ามีน้อย พื้นที่ที่ใช้ในการจัดเก็บก็น้อยลงด้วย กล่าวได้ว่า ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าจะได้รับอิทธิพลโดยตรงจากวิธีการผลิตและวิธีการจัดซื้อเข้า

กิจกรรมการขายก็เช่นเดียวกัน ในเรื่องของงานบริการด้านโลจิสติกส์ ถ้าฝ่ายขายได้รับนโยบายว่า "ต้องตอบรับข้อเรียกร้องของลูกค้าทุกอย่าง" แล้ว ไม่ว่าจะเป็นการจัดส่งที่มีประสิทธิภาพต่ำเพียงใด หรือไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานที่ยุ่งยากเพียงใด ฝ่ายงานโลจิสติกส์ก็ต้องปฏิบัติตามให้ได้ และแน่นอนจะนำมาซึ่งต้นทุนการส่งมอบสินค้าที่สูงขึ้นด้วย

ต้นทุนในงานด้านโลจิสติกส์เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากวิธีการผลิต วิธีการจัดซื้อ และวิธีการขายดังที่กล่าวมานี้ หรือในทางกลับกันอาจกล่าวได้ว่า การปรับเปลี่ยนวิธีการผลิต วิธีการจัดซื้อ และวิธีการขายสามารถทำให้ต้นทุนงานด้านโลจิสติกส์ลดลงได้อย่างมากมายเช่นกัน

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

แต่ในการผ่าระบบเพื่อปฏิรูปที่ว่านี้ การระบุความสัมพันธ์ของฝ่ายผลิต / ฝ่ายจัดซื้อ / ฝ่ายขายที่มีต่อฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ด้วยข้อมูลตัวเลขเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้ามีข้อมูลตัวเลขจะสามารถพิจารณากำหนดแนวทางของบริษัทในภาพรวมได้

ในที่นี้ “การระบุความสัมพันธ์ของฝ่ายผลิต / ฝ่ายจัดซื้อ / ฝ่ายขายที่มีต่อฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ด้วยข้อมูลตัวเลข” ก็คือ การระบุส่วนความรับผิดชอบที่มีต่อต้นทุนในด้านโลจิสติกส์ของแต่ละส่วนงาน ซึ่งถ้ารู้แน่ชัดถึงส่วนรับผิดชอบนั้น ๆ เพียงแค่แต่ละฝ่ายงานที่ทำให้เกิดภาระต้นทุนในส่วนนั้นหามาตรการเพื่อลดต้นทุนในงานด้านโลจิสติกส์ก็สามารถแก้ไขให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าคิดว่า “ต้นทุนด้านโลจิสติกส์” เป็นส่วนรับผิดชอบของฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ทั้งหมด ก็จะไม่ตรงประเด็นและไม่สามารถลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้อย่างแน่นอน

และสิ่งที่ช่วยให้การระบุชัดในส่วนความรับผิดชอบด้วยตัวเลขเกิดประสิทธิผลมาก คือ วิธีการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์ แบบ ABC หรือเรียกสั้นๆว่า “ABC ด้านโลจิสติกส์” ซึ่งในส่วนต่อไปจะมาดูกันว่า ในแต่ละขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับการลดต้นทุนนั้น “ABC” จะมีบทบาทหน้าที่อย่างไรบ้าง

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

3 ประโยชน์ของ ABC ในการลดต้นทุนในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์

❒ การนิยามงานด้านโลจิสติกส์เพื่อการลดต้นทุน

จากมุมมองในการลดต้นทุน การนิยามคำว่า “งานด้านโลจิสติกส์” ดังต่อไปนี้
จะทำให้เข้าใจได้ง่ายที่สุดก็ว่าได้ โดยนิยาม ดังนี้

“งานด้านโลจิสติกส์ คือ กิจกรรมการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลัง”

และจากคำนิยามนี้เอง จะเห็นว่าการลดต้นทุนในงานด้านโลจิสติกส์จะมีด้วยกัน 2 วิธี คือ เน้นไปที่ **“กิจกรรม”** ที่เกิดจากการเก็บรักษาและเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลัง
โดยการหามาตรการที่ทำให้ลดต้นทุนด้วยการปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากแนวคิดที่ว่า “ในกิจกรรมที่ต้องทำนั้น ต้องทำให้เกิดค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้แม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม”

อีกหลักการหนึ่งในการลดต้นทุนคือ การลด **“ปริมาณ”** สินค้าคงคลังที่จะต้องเก็บรักษาและเคลื่อนย้าย เกิดจากหลักการที่ว่า “เมื่อกิจกรรมการเก็บรักษาและเคลื่อนย้ายลดปริมาณลง ค่าใช้จ่ายก็จะลดลงด้วย”

แนวคิดพื้นฐานในหลักการนี้คือ
ปัจจุบันมีการเก็บรักษาและการเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังในปริมาณที่เกินความต้องการของตลาดอยู่ เช่น
ถ้ามีสินค้าคงคลังที่ไม่มีการส่งมอบสินค้าสู่ลูกค้าทั้ง ๆ
ที่มีการเคลื่อนย้ายจากโรงงานผลิตไปเก็บรักษาในศูนย์กระจายสินค้า ก็ถือเป็นสินค้าคงคลังที่ตลาดไม่ต้องการ
ต้นทุนที่เกิดจากการเคลื่อนย้ายและเก็บรักษาสินค้าที่ไม่สามารถขายได้
จะกลายเป็นค่าใช้จ่ายสิ้นเปลืองก้อนใหญ่ที่ไม่ก่อให้เกิดยอดขาย
และการกำจัดความสิ้นเปลืองนี้เป็นแนวคิดของหลักการนี้นั่นเอง

❒ การปรับปรุงกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพ จะเน้นที่กิจกรรมภายในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์

ในส่วนนี้มาดูความสัมพันธ์ของ “หลักการลดต้นทุนโดยการปฏิบัติ “กิจกรรม” อย่างมีประสิทธิภาพ” กับ “ABC ด้านโลจิสติกส์” กันดู ต้นทุนหลักในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์คือ ต้นทุนที่เกี่ยวกับการขนส่ง / การกระจายสินค้า และต้นทุนภายในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า

และในกิจกรรมเหล่านี้ ต้นทุนที่เกี่ยวกับการขนส่ง / การกระจายสินค้านั้น
“การลดปริมาณการขนส่งและการเปลี่ยนวิธีการกระจายสินค้า”
จะช่วยให้การลดต้นทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิผลมากกว่าการลดต้นทุนด้วยการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ วิธี “การลดปริมาณการขนส่ง” จะหามาตรการโดยเน้นที่ “ปริมาณสินค้าคงคลัง” ซึ่งเป็นเป้าหมายเพื่อการลดต้นทุนข้อที่ 2 ส่วนนโยบาย “การเปลี่ยนวิธีการกระจายสินค้า” จะพิจารณาในส่วนของการปฏิรูป “การบริการด้านโลจิสติกส์” ซึ่งเป็นเป้าหมายเพื่อการลดต้นทุนข้อที่ 3

เมื่อพิจารณาจากที่กล่าวข้างต้น
จะเห็นว่ามาตรการการลดต้นทุนโดยการปฏิบัติกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะเน้นที่
“กิจกรรมภายในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์” เป็นหลัก

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

แต่กิจกรรมภายในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ก็ได้รับอิทธิพลจากข้อกำหนดใน “การบริการด้านโลจิสติกส์” กล่าวได้ว่า กิจกรรมภายในสถานปฏิบัติงานฯ เป็นสถานที่ซึ่งแสดงออกถึง “การบริการด้านโลจิสติกส์ทั้งหมด” อย่างเป็นรูปธรรมด้วยการปฏิบัติงานจริง ตัวอย่างเช่น “การปฏิบัติงานหยิบเป็นชิ้น” เกิดจากการที่ลูกค้าสั่งซื้อเป็น “ชิ้น” มา ซึ่งถ้าไม่มีคำสั่งซื้อเป็น “ชิ้น” มา ก็จะไม่เกิดการปฏิบัติงานนี้ขึ้น

จากความหมายดังกล่าว คงเห็นชัดแล้วว่า ในการหามาตรการเพื่อลดต้นทุน แม้ในส่วนของกิจกรรมภายในสถานปฏิบัติงานฯ เองก็ตาม การปฏิรูปในส่วน “การบริการด้านโลจิสติกส์” จะทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด แต่อย่างไรก็ตาม ในสถานปฏิบัติงานฯ มีกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในกิจกรรมเหล่านี้ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน ดังนั้น เรามาลองดูกันว่า ABC จะมีประโยชน์อย่างไรบ้างในการปรับปรุงประสิทธิภาพนี้

❒ การใช้ข้อมูลด้านต้นทุนระบุ “กิจกรรมที่สูญเปล่า”

ABC ด้านโลจิสติกส์ จะมีประโยชน์อย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิภาพกิจกรรมนั้น ในที่นี้จะขอกล่าวถึงจุดสำคัญอย่างคร่าว ๆ เท่านั้น

“การปรับปรุงประสิทธิภาพกิจกรรม” คือ การกำจัดกิจกรรมที่สูญเปล่าออก การกำจัดสูญเปล่าออกควรทำอย่างไร ก่อนอื่นต้องพิจารณาหา “สิ่งสูญเปล่า” นั้นให้ได้ และพิจารณาดูว่าเมื่อกำจัดสิ่งสูญเปล่านั้นแล้วจะทำให้ลดต้นทุนลงได้เท่าใด ถ้าค้นพบสิ่งสูญเปล่า และรู้ว่าถ้ากำจัดสิ่งนั้นออกไปได้จะเกิดประสิทธิผลอย่างมาก ก็จะหาวิธีการกำจัดสิ่งสูญเปล่านั้น และนี่เป็นมาตรการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

จะเห็นว่าในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ก่อนอื่นคือ “การหาสิ่งสูญเปล่า” ถ้าอย่างนั้น “สิ่งสูญเปล่า” จะมีวิธีการหาได้อย่างไร และจุดนี้เองที่สามารถใช้ ABC ให้เป็นประโยชน์

★ การปรับปรุงกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ให้เกิดประสิทธิภาพ

ABC ด้านโลจิสติกส์มีลักษณะพิเศษคือ การรวบรวมต้นทุนจำแนกตามกิจกรรม แต่เราจะสามารถเห็นสิ่งสูญเปล่าในระหว่างกระบวนการรวบรวมต้นทุนจำแนกตามกิจกรรม ตัวอย่างเช่น ในวิธีการแบบ ABC ด้านโลจิสติกส์ จะคำนวณหาต้นทุนว่า การหยิบต่อหนึ่งชิ้นเกิดค่าใช้จ่ายเท่าใด ในการคำนวณนี้จะต้องได้ข้อมูลเวลาที่ใช้ในการหยิบ (กี่วินาที) ซึ่งข้อมูลนี้สามารถวัดได้จากผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

เราสามารถหาสิ่งสูญเปล่าได้ โดยนำข้อมูลนี้มาเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย หรือค่าเป้าหมาย
และคำนวณหาต้นทุนที่เกิดจากสิ่งสูญเปล่านั้น ๆ ได้

กล่าวคือ ABC ด้านโลจิสติกส์ เป็นส่วนหนึ่งในมาตรการปรับปรุงด้านประสิทธิภาพ
มีประโยชน์อย่างมากในการค้นหาสิ่งสูญเปล่าและคำนวณหาประสิทธิผลด้านต้นทุนนั้น ๆ ยิ่งไปกว่านั้น
ยังสามารถชี้ให้เห็นว่า ในการเคลื่อนไหว (Motion) ใด ในกิจกรรมใด เป็นสิ่งสูญเปล่าแค่ไหน?
และเมื่อเราทราบถึงขนาดนี้แล้ว ที่เหลือก็เพียงแค่คิดหาวิธีการกำจัดสิ่งสูญเปล่านั้น
เพราะเราสามารถเห็นได้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งสูญเปล่าแล้ว
การกำหนดมาตรการเพื่อปรับปรุงแก้ไขก็ไม่ใช่สิ่งที่ยากอีกต่อไป

❒ **การค้นพบความจริงที่ไม่คาดคิดมาก่อน ด้วยการคำนวณหาต้นทุนด้านโลจิสติกส์จำแนกตามรายลูกค้า**

ที่ผ่านมาโดยทั่วไปมักจะมีความคิดว่า "ลูกค้าที่มียอดสั่งซื้อมาก ถือเป็นลูกค้าที่ดี"
แต่ความคิดเช่นนี้เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งเราสามารถใช้วิธี ABC เข้าช่วยในการอธิบายจะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจน

การคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC
สามารถใช้คำนวณหาต้นทุนที่เกิดจากการตอบสนองลูกค้าในการบริการด้านโลจิสติกส์ได้
ตามปกติการบริการด้านโลจิสติกส์จะแตกต่างกันไปตามลูกค้าแต่ละราย ลูกค้าที่เรียกร้องการบริการที่มีต้นทุนสูงก็มี
ลูกค้าที่เรียกร้องการบริการที่มีสมเหตุสมผลก็มี และแน่นอนผลลัพธ์นั้นย่อมทำให้เกิดต้นทุนที่แตกต่างกันไป
ถ้านำต้นทุนนี้ไปเปรียบเทียบกับยอดขายหรือกำไรขั้นต้น จะทำให้ทราบถึงกำไรที่เกิดขึ้นจากลูกค้าแต่ละราย

การคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์จำแนกตามรายลูกค้าเช่นนี้ มีวิธี ABC เท่านั้นที่สามารถทำได้
ทำไมวิธีการคำนวณแบบ ABC จึงสามารถทำได้
ทั้งนี้เป็นเพราะเป็นวิธีที่รวบรวมต้นทุนโดยจำแนกตามกิจกรรมนั่นเอง เช่น
ใช้ในการคำนวณหาต้นทุนการหยิบเป็นชิ้น หยิบ 1 ชิ้นจะเกิดค่าใช้จ่ายเท่าใด หรือต้นทุนต่อการหยิบ 1 กล่อง
หรือต้นทุนการติดป้ายราคาต่อ 1 แผ่น ฯลฯ

เมื่อทราบต้นทุนอย่างละเอียดเช่นนี้แล้ว ไม่ว่าลูกค้าจะเรียกร้องการบริการแบบใด
ก็สามารถคำนวณหาต้นทุนของลูกค้าแต่ละรายด้วยการใช้ข้อมูลต้นทุนในแต่ละกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ารายนั้น และนี่เป็นลักษณะเด่นที่มีเฉพาะใน ABC ด้านโลจิสติกส์

❒ **การรับทราบสภาพความเป็นจริงของ "การบริการด้านโลจิสติกส์" โดยพิจารณาจากต้นทุน**

เมื่อทราบต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของลูกค้าแต่ละรายแล้ว
ก็สามารถคำนวณหากำไรของแต่ละรายลูกค้าที่มีการคิดต้นทุนด้านโลจิสติกส์แล้ว
คาดว่าคงจะเห็นภาพกลุ่มลูกค้าในมุมมองใหม่ที่แตกต่างจากการจำแนกลูกค้าโดยดูจากยอดขายหรือกำไรขั้นต้น
และคาดว่าจะสามารถจำแนกลูกค้าที่มีกำไร และลูกค้าที่ไม่มีกำไรได้
จากนั้นพยายามหามาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำกำไร
โดยหาวิธีการแก้ไขกิจกรรมการบริการให้ถูกต้องสำหรับลูกค้าที่ไม่มีกำไร

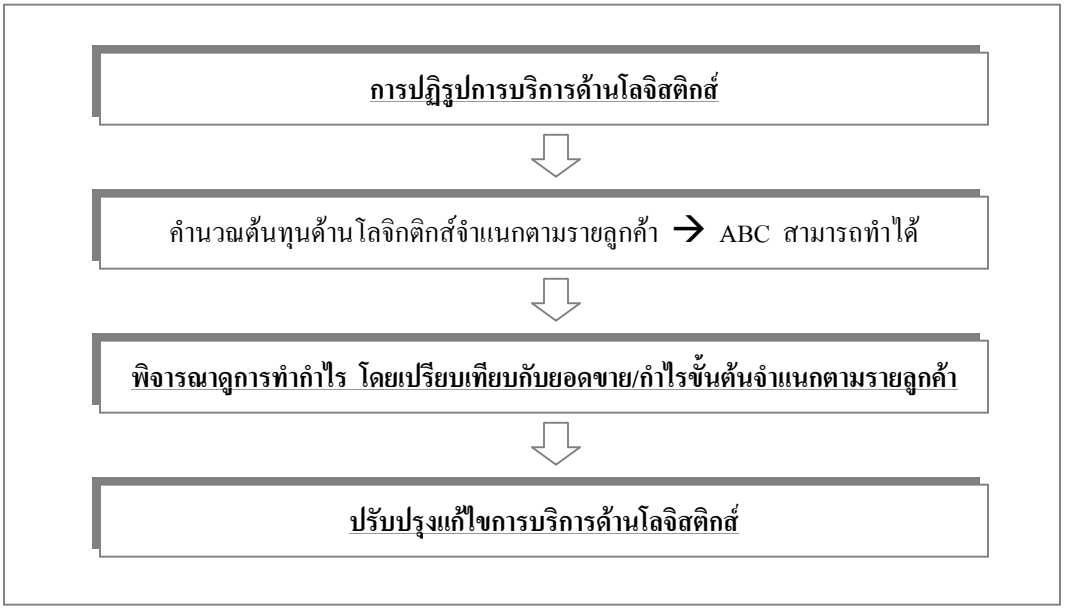
ที่ผ่านมา ส่วนมากต้นทุนการให้บริการด้านโลจิสติกส์ถือเป็นต้นทุนในฝ่ายงานโลจิสติกส์
และไม่มีผู้ใดในบริษัทให้ความสนใจกัน แต่ถ้าทราบข้อมูลการทำกำไรจำแนกตามรายลูกค้าแล้ว

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

สามารถมอบหมายให้ฝ่ายขายหามาตรการปรับปรุงการให้บริการด้านโลจิสติกส์ได้
เมื่อทราบว่าลูกค้าที่เคยคิดว่าเป็นลูกค้ารายใหญ่มียอดสั่งซื้อมาก
แต่ในความเป็นจริงแล้วเป็นลูกค้าที่เราไม่สามารถทำกำไรได้ ในฐานะฝ่ายขายก็ไม่สามารถนิ่งนอนใจได้
และการหาวิธีแก้ไขหรือต่อรองกับลูกค้าก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายขายโดยตรง

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

★ การปฏิรูปการบริการด้านโลจิสติกส์



เรื่องการปรับปรุงในเรื่องการทำกำไร ผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ก็เช่นเดียวกัน
เพราะการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC สามารถคำนวณต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้า
จึงสามารถคำนวณต้นทุนจำแนกตามลูกค้าผู้ส่งสินค้า
โดยทั่วไปผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์จะทราบถึงรายรับที่ได้จากผู้ส่งสินค้า
แต่ไม่ทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นในลูกค้าแต่ละราย จึงไม่ทราบถึงผลกำไรที่ได้จากลูกค้าซึ่งเป็นผู้ส่งสินค้าแต่ละราย
ไม่ทราบว่าผู้ส่งสินค้ารายใดมีกำไรและรายใดขาดทุนบ้าง
สาเหตุที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะไม่เคยมีการคำนวณต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้ามาก่อน ซึ่งวิธี
ABCสามารถคำนวณในจุดนี้ได้

จากการรวบรวมค่าใช้จ่ายจำแนกตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์
จะทำให้เห็นภาพในมุมมองที่ไม่เคยทราบกันมาก่อน
สามารถเห็นต้นทุนตามสภาพความเป็นจริงของงานบริการด้านโลจิสติกส์ที่ไม่เคยทราบต้นทุนมาก่อน
และทำให้สามารถหามาตรการเพื่อปฏิรูปการบริการด้านโลจิสติกส์
เรียกได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

6 ระบุชัดเจนถึงผู้รับผิดชอบในต้นทุนด้านโลจิสติกส์โดยใช้วิธี ABC

❒ ต้นทุนด้านโลจิสติกส์เป็นความรับผิดชอบของใคร

ที่ผ่านมา ในบริษัทส่วนมากมักเข้าใจว่า “ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ทั้งหมด”
เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายงานโลจิสติกส์ ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเช่นนี้
ทำให้การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ไม่ประสบความสำเร็จ

แม้จะเป็นฝ่ายควบคุมงานด้านโลจิสติกส์ แต่ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่สามารถรับผิดชอบได้ก็มีขอบเขตจำกัด
เช่น เมื่อฝ่ายผลิตหรือฝ่ายจัดซื้อได้ผลิต/จัดซื้อเข้าเป็นปริมาณมาก
ทำให้ต้องใช้พื้นที่ในการจัดเก็บมากตามปริมาณนั้น เป็นผลให้ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษามากขึ้น
ผู้รับผิดชอบในต้นทุนจำนวนนี้ควรจะเป็นฝ่ายงานใด?

เท่าที่ผ่านมา มักจะคิดกันว่า “เพราะการเก็บรักษาสินค้าเป็นงานของฝ่ายโลจิสติกส์
ต้นทุนที่เกิดจึงเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายโลจิสติกส์”
เป็นการแบ่งความรับผิดชอบที่ฟังดูไม่สมเหตุผลตามหลักการ
เรื่องทำนองเดียวกันนี้ยังพบเห็นได้ในกิจกรรมการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าด้วย เช่น
ในกรณีเร่งด่วนจำเป็นต้องส่งสินค้าแบบ Door to Door ซึ่งมีค่าใช้จ่ายสูง
และค่าใช้จ่ายจำนวนนี้เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายใด? เช่นเดียวกันจะสรุปกันอย่างไม่สมเหตุสมผลว่า
“เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายโลจิสติกส์ เพราะการส่งมอบสินค้าเป็นงานของฝ่ายโลจิสติกส์”

ตราบใดที่ความรับผิดชอบต่อต้นทุนด้านโลจิสติกส์ถูกสรุปอย่างผิวเผินเช่นนี้
มาตรการการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ การระบุความรับผิดชอบให้ถูกต้องชัดเจน
และหามาตรการลดต้นทุนตามขอบเขตที่ฝ่ายงานตนต้องรับผิดชอบนั้น เป็นวิธีการปฏิบัติที่ให้ประสิทธิผลมากที่สุด

❒ ABC ด้านโลจิสติกส์จะระบุชัดเจนถึงขอบเขตความรับผิดชอบที่มีต่อต้นทุนด้านโลจิสติกส์

ถ้าเช่นนั้น ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ควรจะแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบอย่างไรดี คำตอบง่ายมาก
เราลองพิจารณาตัวอย่างเมื่อสักครู่ดู ในกรณีที่มีการผลิตสินค้ามากจึงต้องการพื้นที่จัดเก็บมาก
ทำให้เกิดค่าใช้จ่าย/ต้นทุนสูงขึ้น แล้วความรับผิดชอบส่วนนี้จะเป็นอย่างไร

ถ้าจะให้เฉลยคำตอบก่อน ก็ขอตอบว่า “ประสิทธิภาพการจัดเก็บสินค้าต่อ 1 หน่วยพื้นที่ (เช่น
ต่อตารางเมตร ฯลฯ) เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายงานโลจิสติกส์
ส่วนความต้องการในปริมาณพื้นที่นั้นเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายผลิต” กล่าวคือ
ฝ่ายงานโลจิสติกส์มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการจัดเก็บสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
แต่ไม่สามารถรับผิดชอบในปริมาณพื้นที่ที่จำเป็นต้องใช้
การรับผิดชอบต่อปริมาณพื้นที่หมายถึงการที่สามารถควบคุมปริมาณพื้นที่ได้
ซึ่งในกรณีนี้ความต้องการในปริมาณพื้นที่ขึ้นอยู่กับ “วิธีการผลิต” จึงอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายผลิตเป็นธรรมดา

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

กล่าวคือ ต้นทุนต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ หรือในหนึ่งหน่วยพื้นที่สามารถวางสินค้าได้ปริมาณเท่าใด เป็นขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ ฝ่ายโลจิสติกส์ต้องจัดหาสถานที่จัดเก็บที่ถูกกว่า หรือวิธีการวางที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

ต้นทุนในการจัดเก็บรักษาสินค้า สามารถคำนวณได้จากการนำปริมาณพื้นที่คูณด้วยต้นทุนต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ มูลค่ารวมของต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าที่คำนวณได้จัดเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายผลิต และนี่คือพื้นฐานการแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบในต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ซึ่งมีหลักการพื้นฐานคือ “ขอบเขตที่ตนสามารถควบคุมได้ถือเป็นขอบเขตความรับผิดชอบของตนนั่นเอง”

ในกรณีเร่งด่วนจำเป็นต้องส่งมอบสินค้าแบบ Door to Door ก็เช่นเดียวกัน ค่าใช้จ่ายในการจัดส่งแบบ Door to Door หรือการเลือกใช้บริษัทจัดส่งฯ เป็นขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ ส่วนจำนวน/ปริมาณการจัดส่งจัดเป็นความรับผิดชอบของทางฝ่ายขายซึ่งเป็นผู้ที่สามารถควบคุมในจุดนี้ได้ และต้นทุนรวมซึ่งเป็นผลลัพธ์จัดอยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายขายด้วย

สรุปคือฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ มีขอบเขตความรับผิดชอบในต้นทุนระดับปฏิบัติการ แต่ต้นทุนรวมควรเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายผลิต / ฝ่ายจัดซื้อ / ฝ่ายขาย ถ้าเราคิดถึงหลักการพื้นฐานที่ว่า “กิจกรรมด้านโลจิสติกส์เป็นสิ่งที่เกิดจากผลลัพธ์ของกิจกรรมในฝ่ายผลิต / ฝ่ายจัดซื้อ / ฝ่ายขาย” นับว่าเป็นบทสรุปนี้เป็นบทสรุปที่สมเหตุสมผลอย่างยิ่ง

❒ การลดต้นทุนเป็นสิ่งที่ฝ่ายงานที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้นจึงสามารถทำได้

การที่ได้แบ่งขอบเขตความรับผิดชอบเช่นนี้ ทำให้สามารถดำเนินการลดต้นทุนได้อย่างรวดเดียวจบ ซึ่งที่ผ่านมาจะพบว่า การที่คิดว่าต้นทุนอะไรก็ตามที่เกี่ยวกับด้านโลจิสติกส์ก็ปัดเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์แล้ว สุดท้ายฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ก็ได้แต่แบกรับความรับผิดชอบในส่วนที่ตนไม่สามารถแก้ไขอะไรได้ และแน่นอนการลดต้นทุนก็ไม่มีความคืบหน้าเลย

สาเหตุหลักคือ ฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ได้แบกรับความรับผิดชอบในส่วนที่ไม่สามารถรับผิดชอบได้นั่นเอง การมองข้ามหลักการพื้นฐานที่ว่า “การลดต้นทุน ก็มีเพียงฝ่ายงานที่ควรรับผิดชอบเท่านั้นที่สามารถดำเนินการได้” นี้ไป ก็ไม่สามารถคาดหวังในผลสำเร็จในการลดต้นทุนได้เลย

แต่เพื่อนำหลักการพื้นฐานนี้มาใช้ จำเป็นต้องใช้วิธีการคำนวณต้นทุนที่สามารถแยกแยะ “ต้นทุนกิจกรรม” และ “ปริมาณกิจกรรมนั้น ๆ” ได้ ถึงแม้จะเข้าใจในหลักการ แต่ถ้าไม่สามารถแสดงด้วยข้อมูลต้นทุนจริงได้ ก็ไม่สามารถลงมือปฏิบัติจริงได้เช่นกัน

ดังนั้น การระบุชัดถึงความรับผิดชอบที่มีต่อต้นทุนด้านโลจิสติกส์เช่นนี้ กล่าวได้ว่าจะสามารถดำเนินการได้ก็ต่อเมื่อใช้การคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์แบบ ABC เข้าช่วย

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.

★ การระบุชัดถึงความรับผิดชอบที่มีต่อต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้น

การลดต้นทุน เป็นสิ่งที่ฝ่ายงานที่ต้องรับผิดชอบเท่านั้นที่สามารถทำได้

เช่น ต้นทุนการเก็บรักษาสินค้า = ต้นทุนการเก็บรักษาต่อหนึ่งหน่วยพื้นที่ X พื้นที่ที่ใช้ในการเก็บรักษา

ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการจัดเก็บ	**ขึ้นอยู่กับปริมาณการจัดเก็บ**
“ประสิทธิภาพ” เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายโ	“ปริมาณ” เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายผ

Copyright © 2004, JETRO all rights reserved.