

## 1 การปรับปรุงกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยใช้ ABC ด้านโลจิสติกส์

### การประยุกต์ใช้ผลการคำนวณต้นทุนแบบ ABC ในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

ในที่สุดก็ถึงการอธิบายในส่วนของ การประยุกต์ใช้ผลการคำนวณต้นทุนแบบ ABC ในการบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์ เมื่อกล่าวโดยสรุป สิ่งที่ ABC สามารถทำได้ในการบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์มี 3 ประการดังต่อไปนี้

- ① สามารถใช้ปรับปรุงกิจกรรมด้าน โลจิสติกส์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ปัจจัยด้าน “ต้นทุน” เป็นพื้นฐาน
- ② สามารถแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ ต้นทุน โลจิสติกส์ได้อย่างชัดเจน
- ③ สามารถบริหารจัดการการบริการด้าน โลจิสติกส์ โดยพิจารณาจากผลกำไรที่ได้จากลูกค้าแต่ละราย

ขอเริ่มจากข้อ ① คือ “สามารถใช้ปรับปรุงกิจกรรมด้าน โลจิสติกส์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ปัจจัยด้าน “ต้นทุน” เป็นพื้นฐาน” กันก่อน

### ข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน สามารถเปลี่ยนการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

ปัจจุบัน ไม่เฉพาะงานด้าน โลจิสติกส์เท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นงานในสาขาใด ๆ ก็ตาม “การบริหารจัดการภายใต้ข้อมูลตัวเลข” นับเป็นสิ่งสำคัญ การศึกษาสภาพที่แท้จริงเป็นตัวเลข และหามาตรการกำจัดสิ่งสูญเปล่าในส่วนที่ไม่เคยจัดการมาก่อนโดยมีการตั้งตัวเลขเป้าหมายที่ควรเป็น เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองนับเป็นจุดแข็งของการบริหารจัดการภายใต้ข้อมูลตัวเลข ABC ด้าน โลจิสติกส์ มีบทบาทสำคัญคือ เก็บข้อมูลของกิจกรรมภายในสถานปฏิบัติงานด้าน โลจิสติกส์ สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับประโยชน์ของต้นทุนกิจกรรมและต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และปริมาณการปฏิบัติงาน ที่มีต่อการบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์นั้นได้กล่าวไว้ใน Part 4

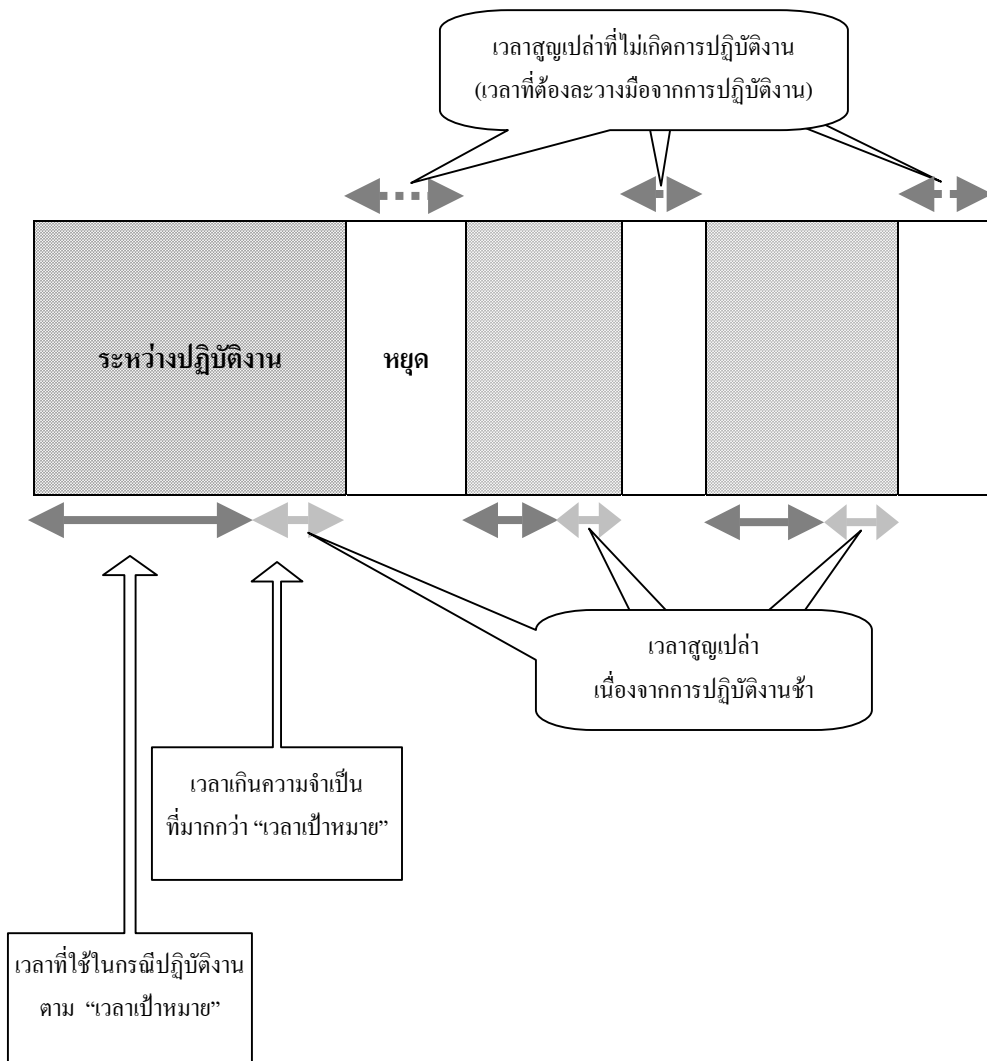
และในข้อมูลที่ได้เหล่านั้น สิ่งที่เป็นกุญแจสำคัญของการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพก็คือ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน” ซึ่งได้จากการ หาร “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” ด้วย “ปริมาณการปฏิบัติงาน” และจากการที่เราได้ข้อมูลนี้

ความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานจะบรรลุผลขึ้นอีกระดับ

คำว่า “การปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ” ก็คือ การลดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน นั่นเอง ดังนั้นถ้าไม่มีข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงานนี้แล้ว

ไม่สามารถกล่าวได้ว่ามีกำหนดมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานที่ดีได้เลย

★ เวลาสูญเปล่า 2 ประเภทที่แฝงอยู่ในเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน



□ มีเวลาสูญเปล่า 2 ประเภทแฝงอยู่ใน “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน”

เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรม มักมีเวลาสูญเปล่า 2 ประเภทแฝงตัวอยู่ด้วย ประเภทแรกคือ “เวลาสูญเปล่าที่เกิดจากการละวางมือจากการปฏิบัติงาน” และอีกประเภทคือ “เวลาสูญเปล่าที่เกิดจากความเร็ว (speed) ในการปฏิบัติงานช้า”

“การละวางมือจากการปฏิบัติงาน” หมายถึง เวลาที่ไม่เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งเวลาที่ไม่มีการปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้หลายสาเหตุ เช่น เวลาที่ผู้ปฏิบัติงานหยุดการปฏิบัติงานเพื่อทำกิจธุระ เวลาที่ผู้ปฏิบัติงานใช้ในการสอบถามผู้อื่นในสิ่งที่ไม่เข้าใจ เวลาที่ผู้ถูกถามใช้ในการตอบคำถาม ฯลฯ เวลาใช้ไปเหล่านี้ล้วนเป็นเวลาที่ไมเกิดการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

นอกจากนี้ ยังมีสาเหตุอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเอง แต่เกี่ยวเนื่องทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ไม่สามารถปฏิบัติงานหยิบ (Picking) ได้เนื่องจากไม่มีคำสั่งเตรียมการส่งมอบสินค้า ไม่สามารถดำเนินการคัดแยกได้เนื่องจากการกำหนด/จัดการเดินรถยังไม่เสร็จ ฯลฯ

ใน “การวิเคราะห์เวลาในการปฏิบัติงาน” จะแบ่งประเภทอย่างละเอียด แต่ในที่นี้เพื่อความสะดวก จะขอรวมเอาเวลาที่ไม่เกิดการปฏิบัติงานทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกันโดยไม่แบ่งย่อยตามเหตุผล และกำหนดให้เป็น “เวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน”

ส่วนอีกประเภทคือ “เวลาสูญเปล่าที่เกิดจากการความเร็วในการปฏิบัติงานช้า” คือ ส่วนต่างที่เกิดจาก “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ในกรณีที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด” กับ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน”

เวลาสูญเปล่านั้นทั้งสองนี้มักจะแฝงอยู่ในเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม แต่หลังจากการคำนวณ เราจะคาดคะเนได้ด้วยการวัดอย่างง่าย ๆ ส่วนจะคาดคะเนอย่างไร และผลการคาดคะเนจะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไรนั้น จะขออธิบายในบทต่อ ๆ ไป

## 2 การลดจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน โดยการกำจัดเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน

### □ วิธีการค้นพบเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน

ในการประมาณเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน จะทำการสำรวจวัดจริงในช่วงเวลาหนึ่งตามที่กำหนด จากนั้นจะคำนวณหาสัดส่วนของเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน

การสำรวจวัดจริงจะเลือกผู้ปฏิบัติงาน 1 คน จากกิจกรรมหนึ่ง และกำหนดวิธีวัดเช่น ทำการบันทึกเวลาในการปฏิบัติงานเป็นเวลา 5 นาที หลาย ๆ ครั้ง โดยภายใน 5 นาทีนั้น จะบันทึกแยกเวลาที่มีการปฏิบัติงานกับเวลาที่ไม่มีการปฏิบัติงาน

หน้าถัดไปจะเป็นตัวอย่างแบบฟอร์มสำหรับบันทึก ในแบบฟอร์มบันทึกนี้ จะใช้สัญลักษณ์ “○” แสดง “เวลาเริ่มปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน” และ “V” แสดง “เวลาที่การปฏิบัติงานนั้นเสร็จสิ้น”

เมื่อการวัดเสร็จสิ้นลงให้ลากเส้นเชื่อม ○ และ V ส่วนเวลาที่ใช้ในการเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงาน/การเคลื่อนย้าย การแก้ไข/ทำใหม่ ฯลฯ จะรวมเข้าไปในเวลาปฏิบัติงานไป ในระหว่างการวัดถ้าเกิดกรณีหยุดการปฏิบัติงาน หรือ “ไม่มีอะไรทำ” ฯลฯ ช่วงเวลานั้นก็ให้เว้นว่างไว้ และถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานอื่น (กิจกรรมอื่น) ก็ให้เว้นว่างไว้เช่นกัน

ช่วงเวลาที่มิเส้นเชื่อมจะเป็น “เวลาปฏิบัติงานจริง” และ ช่วงเวลาที่เว้นว่างจัดเป็น “เวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน” และเราจะนำ “เวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน ซึ่งได้จากการสำรวจวัดจริง” มาหารด้วย “เวลาที่ทำการสำรวจวัด คือ 5 นาที” ก็จะได้ “สัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน” โดยประมาณได้

$$\text{สัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือ} = \frac{\text{เวลาที่ต้องละวางมือที่วัดได้จริง}}{\text{เวลาที่ทำการวัด}}$$

ตารางในหน้าถัดไป (ตารางแสดงตัวอย่างการทดลองคำนวณเวลาเวลาที่ต้องละวางมือ)

เป็นข้อมูลจากการสำรวจวัดจริงของสัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือของกิจกรรมหลัก ๆ

และใช้เป็นฐานข้อมูลให้การประมาณเวลาที่ต้องละวางมือ “ต่อหนึ่งวัน” และ “ต่อหนึ่งเดือน” ซึ่ง “กิจกรรมหลัก” ในที่นี้จะหมายถึงกิจกรรมที่มีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูง

“กิจกรรมการบรรจุกล่องกระดาษลูกฟูก” ซึ่งมีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงที่สุดนั้น จากการสำรวจวัดจริงพบว่า มีสัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือ 20% คิดเป็น 400 นาที/วัน หรือ 10,000 นาที/เดือน

★ แบบฟอร์มบันทึกการสำรวจวัดสัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน (สำหรับการวัด 5 นาที)

แบบฟอร์มบันทึกการสำรวจวัดเวลาที่ละวางมือจากการปฏิบัติงาน (สำหรับการวัด 5 นาที)

ชื่อกิจกรรม :

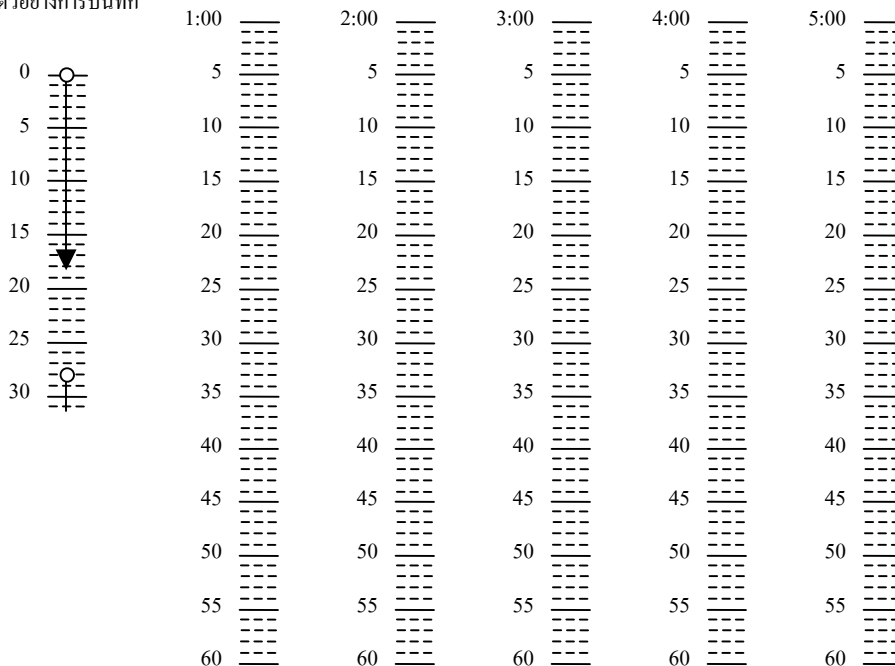
วัน-เวลาวัด :

ผู้ทำการวัด :

ผู้ปฏิบัติงาน :

เวลาเริ่มปฏิบัติงานที่เป็นเป้าหมายในการวัดใช้สัญลักษณ์ ○ , เวลาสิ้นสุดการปฏิบัติงานใช้ V , เมื่อวัดเสร็จแล้วให้ลาดเส้นเชื่อมสัญลักษณ์ ○ และ V เวลาที่ใช้ในการเตรียมการ/เคลื่อนย้ายเพื่อการปฏิบัติงาน หรือแก้ไข/ทำใหม่ ฯลฯ นับเป็น “เวลาปฏิบัติงาน” , เฉพาะเวลาที่ไม่ได้ทำอะไรให้เว้นว่างไว้ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่การปฏิบัติงานเป้าหมายในการวัด (กิจกรรมอื่น) ให้เว้นว่างไว้ ไม่นับรวมเป็นเวลาปฏิบัติงาน

ตัวอย่างการบันทึก



รวมเวลาปฏิบัติงาน (a)

วินาที

รวมจำนวนวินาทีที่มีการลากเส้นเชื่อม

สัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน (%)

$$= 1 - a \div (5 \text{ นาที} \times 60 \text{ วินาที}) \times 100$$

=  %

$$\begin{aligned}
 & \text{เวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงานในกิจกรรม “การบรรจุกล่องกระดาษลูกฟูก” (ต่อเดือน)} \\
 & = \text{เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อเดือน} \times \text{สัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือฯ} \\
 & = 833.3 \text{ ชั่วโมง} \times 20\% \\
 & = 166.7 \text{ ชั่วโมง}
 \end{aligned}$$

สามารถกำจัดเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงานทั้งหมดได้

“เวลาที่ต้องละวางมือฯ” ที่ประมาณการได้นั้น ไม่ใช่เพียงแค่ปรับปรุงให้ลดลงได้เท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่เราสามารถกำจัดออกไปได้ทั้งหมด เพียงแค่ขจัดสาเหตุที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องละวางมือจากการปฏิบัติงานในกิจกรรมการบรรจุกล่องกระดาษลูกฟูก เราก็สามารถตัดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 400 นาที/วัน หรือ 10,000 นาที/เดือนนั้นออกไปได้

การเกิดเวลาที่ต้องละวางมือฯ นั้น ปัญหาไม่ได้อยู่ที่เนื้อหาการปฏิบัติงาน แต่เป็นปัญหาของโครงสร้างระบบการปฏิบัติงาน เช่น การเชื่อมต่อกับกระบวนการก่อนหน้า ฯลฯ หรือบางกรณีอาจเกิดจากการจัดสรรให้มีผู้ปฏิบัติงานมากเกินไปก็เป็นได้ แต่อย่างไรก็ตาม ในกิจกรรมที่มีต้นทุนสูง หรือกิจกรรมที่มีเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อวันมาก ถ้าได้ลดวัดและประมาณเวลาเวลาที่ต้องละวางมือฯ แล้ว ก็สามารถตรวจเช็คปัญหาที่สืบเนื่องจากโครงสร้างการปฏิบัติงานภายในสถานปฏิบัติงานโลจิสติกส์ในภาพรวมได้

★ ตัวอย่างการทดลองคำนวณเวลาเวลาที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน

รหัส	ชื่อกิจกรรม	ผลการวัดจริงของสัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือฯ	เวลาปฏิบัติงาน (นาที)		เวลาเวลาที่ต้องละวางมือฯ	
			ต่อวัน	ต่อเดือน	ต่อวัน	ต่อเดือน
3011	การบรรจุกล่องกระดาษฯ	20.0%	2000 นาที	833.3 ชั่วโมง	400 นาที	166.7 ชั่วโมง
3002	การหยิบเป็นกล่อง	10.0%	1200 นาที	500.0 ชั่วโมง	120 นาที	50.0 ชั่วโมง
3003	การหยิบเป็นชั้น	15.0%	800 นาที	333.3 ชั่วโมง	120 นาที	50.0 ชั่วโมง
4001	การติดป้ายราคา	10.0%	600 นาที	250.0 ชั่วโมง	60 นาที	25.0 ชั่วโมง
1006	การจัดเก็บ โดยรถเข็น/มือ	30.0%	300	125.0	90 นาที	37.5

			นาที	ชั่วโมง		ชั่วโมง
--	--	--	------	---------	--	---------

### 3 การเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงาน เพื่อลดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

#### การเก็บข้อมูลความแตกต่างของความเร็วในการปฏิบัติงานเป็นตัวเลข

ความเป็นไปได้อีกทางหนึ่งในการลดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

นั่นคือการพิจารณาว่าจะสามารถเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานได้มากขึ้นเพียงใด ในการพิจารณาเรื่องนี้ในแต่ละกิจกรรมก่อนอื่นจะเปรียบเทียบ “เวลาปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละราย” กับ “เวลาปฏิบัติงานที่สั้นที่สุด” และพิจารณาว่าจะมีวิธีใดเพื่อลดความแตกต่างของเวลานั้นได้บ้าง

ในการคำนวณต้นทุนแบบ ABC จะมีการหาค่าเฉลี่ยของ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 การปฏิบัติงาน” ของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และเมื่อนำค่าตัวเลขนี้มาเปรียบเทียบกับ “เวลาเป้าหมาย” จะทราบได้ว่าโดยรวมแล้วมีความเป็นไปได้ที่จะลดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้อีกมากน้อยเพียงใด

#### การกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมายต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมายต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงานนั้น

ตามปกติจะแบ่งย่อยลงในระดับท่าทางการเคลื่อนไหว (Motion) และใช้วิธี “วิเคราะห์เวลามาตรฐาน”

หาเวลาที่เหมาะสมในแต่ละท่าทางการเคลื่อนไหว

แต่ในที่นี่จะขอแนะนำวิธีที่ง่ายกว่าในการเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องวิเคราะห์เช่นนั้น นั่นคือ การใช้

“เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้ปฏิบัติงานที่เร็วที่สุด” เป็นเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย

ในการกำหนดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย ในแต่ละกิจกรรมนั้น ๆ

จะทำการวัดปริมาณงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่าได้เท่าใดในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ และใช้ค่าเฉลี่ยเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้มากที่สุดเป็น “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย”

การเก็บข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานของแต่ละผู้ปฏิบัติงานนั้น สำหรับสถานปฏิบัติงาน ๆ

ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเก็บข้อมูลมาก่อนอาจจะยุ่งยากเล็กน้อย จึงควรประยุกต์หาวิธีการต่าง ๆ เช่น

อาจจะใช้วิธีให้ผู้ปฏิบัติงานเขียนชื่อไว้ในใบสั่งงาน ฯลฯ

และแยกส่วนสถานที่ปฏิบัติงานออกไปเฉพาะเวลาที่จะทำการสำรวจวัดเท่านั้น ในการวัดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ได้อธิบายในบทที่แล้วว่า จะไม่รวม “เวลาที่หยุดการปฏิบัติงาน” ฯลฯ แต่จะรวมเอา “เวลาแก้ไข/ทำใหม่”

★ เวลาที่ลดลงในกรณีที่ปฏิบัติงานตาม “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย”

รหัส	ชื่อกิจกรรม	เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ไม่รวมเวลาที่ต้องละวางมือฯ (a)	เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมายต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน (b)	ปริมาณการปฏิบัติงาน (c)	เวลาที่ลดลงในกรณีปฏิบัติงานตาม “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย”
3011	การบรรจุกล่องกระดาษฯ	666.7	150.00 วินาที/กล่อง	100.00 วินาที/กล่อง	20,000 กล่อง	111.1
3002	การหีบเป็นกล่อง	450.0	36.00 วินาที/กล่อง	33.00 วินาที/กล่อง	42,500 กล่อง	60.4
3003	การหีบเป็นชั้น	283.3	16.00 วินาที/ชั้น	12.00 วินาที/ชั้น	75,000 ชั้น	33.3
4001	การตัดป้ายราคา	225.0	36.00 วินาที/แผ่น	25.00 วินาที/แผ่น	25,000 แผ่น	51.4
1006	การจัดเก็บโดยใช้รถเข็น/มือ	87.5	9.00 วินาที/กล่อง	4.00 วินาที/กล่อง	75,000 กล่อง	4.2

□ การลดส่วนต่างระหว่าง “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง” กับ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย”

ส่วนต่างของ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมายที่วัดได้” กับ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงานที่คำนวณได้” เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการลดเวลาปฏิบัติงานถ้าสามารถเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานในกิจกรรมนั้น ๆ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย” เป็นความเร็วที่ทำได้ในสถานปฏิบัติงานฯ นั้น ๆ ดังนั้น จึงน่าจะเป็นความเร็วที่ผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ก็น่าจะทำได้เช่นกัน ตามหลักการแล้ว ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถลดส่วนต่างของ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง” กับ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย” ได้ โดยดู “ผู้ทำได้เร็วที่สุด” เป็นเป้าหมายและเลียนแบบวิธีการปฏิบัติงานนั้นอย่างละเอียดละออ

ดังที่แสดงไว้ในตารางด้านบน เมื่อนำ “ปริมาณการปฏิบัติงานต่อเดือน” ของกิจกรรมนั้น ๆ คูณกับ “ส่วนต่างของเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย” ผลลัพธ์ที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการลดเวลาการปฏิบัติงานต่อเดือนของแต่ละกิจกรรมได้

□ การพิจารณา “เวลาสูญเปล่า 2 ประเภท” ในด้านต้นทุน

“เวลาสูญเปล่าที่เกิดจากการที่ต้องละวางมือจากการปฏิบัติงาน” ที่ได้กล่าวถึงในบทที่ 2 และ “เวลาสูญเปล่าที่เกิดจากการปฏิบัติงานซ้ำ” ที่ได้กล่าวถึงในบทนี้ เมื่อนำข้อมูลมารวมกันจะทำให้เห็นถึงภาพรวมของเวลาสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติในกิจกรรมนั้น ๆ ได้ ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนการคำนวณได้ดังนี้ ก่อนอื่น จะหักเวลาที่ต้องละวางมือฯ ออกจากเวลาทั้งหมด เพื่อหา “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน โดยไม่รวมเวลาที่ต้องละวางมือฯ” และนำผลลัพธ์นี้ไปเปรียบเทียบกับ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย” เพื่อหา “เวลาสูญเปล่าที่เกิดจากการปฏิบัติงานซ้ำ”

ตารางต่อไปนี้ แสดงการคำนวณเวลาสูญเปล่าทั้ง 2 ประเภทในภาพรวมต่อเดือน ตามขั้นตอนการคำนวณดังกล่าว ในตัวอย่างเป็นกิจกรรม “3011 การบรรจุกล่องกระดาษลูกฟูก” สมมติว่าจากการวัดจริงมีสัดส่วนเวลาที่ต้องละวางมือฯ 20% มีเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมายต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน 100 วินาที/กล่อง จะคำนวณเวลาสูญเปล่าได้ดังนี้



**Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ**

<p>เวลาที่ต้องลางมือจากการปฏิบัติงาน (ต่อเดือน) ของกิจกรรม “การบรรจุกล่องกระดาษลูกฟูก”</p> <p>= เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อเดือน X สัดส่วนเวลาที่ต้องลางมือฯ</p> <p>= 833.3 ชั่วโมง X 20.0%</p> <p>= 166.7 ชั่วโมง</p> <p>เวลาที่ลดลงในกรณีปฏิบัติงานตามเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมาย (ต่อเดือน) ในกิจกรรม “การบรรจุกล่องกระดาษฯ”</p> <p>= (เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อเดือน - เวลาที่ต้องลางมือฯ) -</p> <p>    เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมายต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน X ปริมาณการปฏิบัติงานต่อเดือน</p> <p>= (833.3 ชั่วโมง - 166.7 ชั่วโมง) - 100 วินาที/กล่อง X 20,000 กล่อง</p> <p>= 111.1 ชั่วโมง</p> <p>เวลาสูญเปล่า (ต่อเดือน)</p> <p>= 166.7 ชั่วโมง + 111.1 ชั่วโมง</p> <p>= 277.8 ชั่วโมง</p>
--

ของแต่ละกิจกรรมที่ได้จากกระบวนการคำนวณ (ดูหน้า 122) ก็จะทราบต้นทุนได้ ซึ่งในตัวอย่างนี้ ค่าตอบแทนในการทำงานต่อชั่วโมงของกิจกรรมการบรรจุกล่องกระดาษฯ ตามตารางด้านล่างนี้เป็น 845.4 เยน ต้นทุนที่เกิดจากการที่ต้องลางมือฯ คำนวณได้เป็น 140,903 เยน และส่วนต่างของความเร็วในการปฏิบัติงานเมื่อเทียบเวลาเป้าหมาย คิดเป็น 93,935 เยน รวมเกิดต้นทุนสูญเปล่าทั้งสิ้น 234,838 เยน

    ต้นทุนที่เกิดจากเวลาสูญเปล่า ในกรณีของกิจกรรมนี้ คิดเป็น 10.3% ของต้นทุนต่อเดือน 33.3% ของต้นทุนด้านบุคลากร

★ **การพิจารณา “เวลาสูญเปล่า” ในด้านต้นทุน**

รหัส	ชื่อกิจกรรม	ค่าตอบแทน (เยน/ช.ม.)	เวลาที่ต้องลางมือฯ (ต่อเดือน)		เวลาที่ลดลงในกรณีปฏิบัติงาน ตามเวลาเป้าหมาย		รวมเวลาสูญเปล่า	
			เวลา (ช.ม.)	ต้นทุนคำนวณ (เยน)	เวลา (ช.ม.)	ต้นทุนคำนวณ (เยน)	เวลา (ช.ม.)	ต้นทุนคำนวณ (เยน)
3011	การบรรจุกล่องกระดาษฯ	845.4	166.7	140,903	111.1	93,935	277.8	234,838
3002	การหีบเป็นกล่อง	717.1	50.0	35,857	60.4	43,327	110.4	79,183
3003	การหีบเป็นชิ้น	717.1	50.0	35,857	33.3	23,904	83.3	59,761
4001	การตีตีพายราคา	717.1	25.0	17,928	51.4	36,853	76.4	54,781
1006	การจัดเก็บโดยรถเข็น/มือ	2000.0	37.5	75,000	4.2	8,333	41.7	83,333

#### 4 การบริหารจัดการโลจิสติกส์จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับเวลา

##### ทราบถึงเวลาเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ในหัวข้อที่ 2 และ 3 ได้อธิบายวิธีการคำนวณไปแล้ว ซึ่งต่อไปจะขออนอกเรื่อง ABC เล็กน้อย โดยจะขอกล่าวถึงตัวอย่างเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ โลจิสติกส์เมื่อมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเวลาได้ขณะนี้แล้ว

ตัวอย่างต่อไปนี้เป็นกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในประเทศอเมริกา ในสถานปฏิบัติงานฯ แห่งนี้ มีการระบุเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป้าหมายไว้ในแต่ละ “ใบรายการหยิบ (Picking List)” เช่น “5 นาที 30 วินาที” “7 นาที” ฯลฯ ซึ่งเป็นการคำนวณโดยนำ “จำนวนบรรทัดในใบรายการหยิบนั้น” คูณกับ “เวลาเป้าหมายในการหยิบต่อ 1 บรรทัด”

เมื่อเริ่มปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจะนำใบรายการหยิบไปผ่านเครื่องบันทึกเวลาเพื่อบันทึกเวลาเริ่มงาน และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จสิ้นจะนำไปผ่านเครื่องบันทึกเวลาอีกครั้งเพื่อบันทึกเวลาเสร็จงาน

เมื่อเก็บรวบรวมใบรายการหยิบแล้ว ก็จะคำนวณหาส่วนต่างของเวลาเป้าหมายกับเวลาปฏิบัติงานจริง

ผลบันทึกใบรายการหยิบจะถูกประมวลผลแยกตามผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และใช้ในการประเมินผลงาน

ผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาที่เร็วกว่า “เวลาเป้าหมาย”

จะได้รับการประเมินสูงและได้รับการปรับระดับค่าตอบแทนให้สูงขึ้น ในทางตรงข้ามสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ใช้เวลามากเกินไป จะได้รับการประเมินผลที่ต่ำ

เนื่องจากมีแรงกระตุ้นเช่นนี้ ผู้ปฏิบัติงานในสถานปฏิบัติงานฯ แห่งนี้จะปฏิบัติงานกันอย่างคล่องแคล่วแทบจะวิ่งเลขทีเดียว รถยกก็เช่นกัน ทำงานกันอย่างว่องไว เป็นตัวอย่างที่เห็นผลในทางปฏิบัติของใช้ประโยชน์จากข้อมูลเรื่องเวลาในการบริหารจัดการ

##### การบริหารจัดการด้วย “การระบุชื่อเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน”

ในตัวอย่างสถานปฏิบัติงานฯ ของประเทศอเมริกาแห่งนี้ ได้บริหารจัดการโดยใช้ข้อมูล “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ซึ่งนับเป็นจุดสำคัญเลยทีเดียว

ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” หรือ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” ถ้าเป็นการเก็บข้อมูลในลักษณะ “รวม” แล้ว ท้ายที่สุดก็ไม่ต่างจาก “ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน” เท่านั้นเอง แต่เมื่อใดที่เราได้ข้อมูลในลักษณะ “ข้อมูลเฉพาะบุคคล” ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

จึงจะนับว่าได้ข้อมูลตัวเลขที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ในการบริหารจัดการไว้ในมือ

เมื่อเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานจำแนกตามผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ตัวเลขนั้นนอกจากจะชี้ให้เห็นถึงสิ่งสูญเปล่าที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติงานแล้ว ยังทำให้มองเห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่า ควรมีการปรับปรุงอย่างไรเพื่อลดสิ่งสูญเปล่านั้น

เช่น กิจกรรมการหยิบเป็นชิ้น นาย A ใช้เวลาเฉลี่ย 3 วินาที/ชิ้น ส่วนนาย B ใช้เวลาเฉลี่ย 5 วินาที/ชิ้น ส่วนต่างที่เกิดขึ้น 2 วินาทีนี้เป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงลดลงได้ และวิธีการปรับปรุงลดเวลาสูญเปล่าในส่วนนี้ นั่นก็เพียงแค่นำนาย B ปฏิบัติงานตามแบบอย่างของนาย A เท่านั้นเอง

ไม่เพียงแต่ในเรื่องของการปรับปรุงด้านประสิทธิภาพเท่านั้น  
ในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณภาพการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นอัตราความผิดพลาด อัตราความเสียหาย ฯลฯ  
ข้อมูลเฉพาะรายบุคคลนี้สามารถใช้ประโยชน์ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างพุ่งพรวดเลยทีเดียว  
เพราะการระบุด้วยชื่อเฉพาะอย่างชัดเจนว่า “ใคร” เป็นผู้รับผิดชอบ จะมีผลอย่างมากต่อจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน

**การใช้ Handy Terminal ในการบริหารจัดการข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานรายบุคคล**

ในการเก็บข้อมูล “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” และ “ปริมาณการปฏิบัติงาน” โดยจำแนกตามผู้ปฏิบัติงานนั้น  
ปัจจุบันมีการนำ Handy Terminal มาใช้กันอย่างแพร่หลาย ในสถานปฏิบัติงานฯ ที่ใช้ระบบให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนใช้  
Handy Terminal ในการรับคำสั่ง บันทึกข้อมูลงานที่ทำเสร็จ จะได้ข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ณ  
เวลาจริงขณะนั้น (Real Time)  
และสามารถโอนถ่ายข้อมูลเหล่านั้นเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์โดยผ่านอุปกรณ์สื่อสารหรืออุปกรณ์เชื่อมต่ออื่น ๆ ได้  
วิธีนี้เป็นวิธีที่ไม่ต้องยุ่งยากในการนำใบบันทึกผ่านเข้าเครื่องบันทึกเวลา หรือเซ็นต์ชื่อในใบบันทึก  
ซึ่งก็หมายความว่า เป็นวิธีที่สามารถเก็บข้อมูลของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้โดยไม่สร้างภาระให้กับผู้ปฏิบัติงานเลย  
จึงกล่าวได้ว่า Handy Terminal เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุน “การบริหารจัดการภายใต้ตัวเลข” ที่สำคัญอย่างหนึ่ง

**การบริหารจัดการภายใต้ข้อมูลตัวเลข ไม่จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทันสมัยก็สามารถดำเนินการได้**

แต่อย่างไรก็ตามถ้าคิดว่า “ไม่มี Handy Terminal แล้วจะไม่สามารถเก็บข้อมูลเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน  
หรือปริมาณการปฏิบัติงานได้นั้น” เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง ในความเป็นจริง ๆ แล้วในสถานปฏิบัติงานฯ  
ของอเมริกาในตัวอย่างด้านบน หรือในบริษัทที่มีความก้าวหน้าและมีการนำ ABC มาใช้ในการบริหารก็เช่นกัน  
ส่วนใหญ่ยังคงใช้วิธีบันทึกด้วยมือในการเก็บข้อมูลเหล่านี้ โดยมีกรนำเครื่องมือ Handy Terminal  
มาใช้ในบางส่วนของงานเท่านั้น เพื่อให้การเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของสถานปฏิบัติงานฯ โดยรวมเกิดความสอดคล้องกัน  
จึงจำเป็นต้องนำวิธีการบันทึก/ประมวลผลด้วยมือเข้ามาใช้ผสมผสานกัน

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ต้องยุ่งยากในการเก็บข้อมูลในระดับหนึ่งก็ตาม แต่ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน” และ  
“ปริมาณการปฏิบัติงาน” เป็นข้อมูลที่มีค่า เพียงแค่ได้ลงเก็บข้อมูลก็เกิดประโยชน์แล้ว  
โดยการเก็บข้อมูลไม่ต้องละเอียดมากนักก็ได้ อาจกำหนดจำกัดขอบเขตการเก็บข้อมูล หรือความถี่ในการเก็บเป็นระยะเช่น  
ประมาณ 3 วัน/เดือน ฯลฯ

ในการเก็บข้อมูลครั้งแรกอาจต้องยุ่งยากมากหน่อย แต่พอครั้งที่ 2 เป็นต้นไปก็เป็นการทำขั้นตอนซ้ำ ๆ  
งานก็จะเบาขึ้น และเมื่อสามารถจัดให้เป็นระบบการเก็บข้อมูลแบบต่อเนื่องได้แล้ว จะรู้สึกรู้ว่า  
“การบริหารจัดการในสมัยที่ไม่มีข้อมูลเหล่านี้ ไม่ควรเรียกว่าเป็นการบริหารจัดการได้เลย”

## 5 การกระตุ้นการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพในงานด้านโลจิสติกส์ด้วย Benchmarking

### □ การใช้ผลการคำนวณ ABC เป็นมาตรฐานในการทำ Benchmarking

**Benchmarking** (การเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่มีมาตรฐาน) คือ

“เป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดขึ้นเมื่อต้องการปรับปรุงองค์กร โดยเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจริง (Practice) จากองค์กรที่ดำเนินการในวิธีการหรือกระบวนการที่ดีที่สุดในโลก โดยไม่จำกัดเฉพาะในวงการธุรกิจเดียวกัน และนำมาใช้ในรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรของตน เพื่อเชื่อมโยงกับการปรับปรุงครั้งใหญ่ (from : Japan Quality Award Assessment Criteria for Performance Excellence)”

การปรับปรุงกิจกรรมในสถานปฏิบัติงานฯ โดยใช้วิธี Benchmarking ก็เป็นวิธีที่ให้ประสิทธิผลดี และการคำนวณ ABC ก็ให้ดัชนีบริหารที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินการ Benchmarking

ดัชนีบริหารที่ใช้ในการทำ Benchmarking ตัวแรกคือ “ต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม” นั่นเอง

การเปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยระหว่างสถานปฏิบัติงานฯ หลาย ๆ แห่งที่มีการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน และพิจารณาว่า “ทำไมสถานปฏิบัติงานฯ แห่งนี้จึงมีต้นทุนต่ำที่สุด” จะทำให้ค้นพบวิธีการลดต้นทุนต่าง ๆ ได้อย่างแน่นอน ส่วนในกรณีที่ต้องการทำ Benchmarking เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน

โดยตัดปัจจัยด้านความแตกต่างของปัจจัยนำเข้าของสถานปฏิบัติงานฯ แต่ละแห่งออกแล้ว การใช้

“เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน” จะเป็นดัชนีที่เหมาะสมที่สุด

เพราะการเร่งความเร็วในการปฏิบัติงานให้เร็วขึ้นแม้เพียง 1 วินาที

พร้อมกับการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ก็จะสามารถเพิ่มความเร็วในการปฏิบัติงานโดยรวมได้

แต่ถึงแม้ Benchmarking จะเป็นวิธีการที่สามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการคำนวณ ABC ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างง่าย ๆ และมีประสิทธิผลก็ตาม แต่ในความเป็นจริงแล้วค่อนข้างเป็นไปได้ยากในทางปฏิบัติจริง

เหตุผลก็คือ เนื่องจากไม่มีข้อมูล ABC ด้านโลจิสติกส์ที่ได้จากการคำนวณโดยกฎการคำนวณที่เป็นสากล และอยู่ในเงื่อนไขที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้อย่างสมบูรณ์ ที่ผ่าน ๆ มาการทำ Benchmarking จะมีก็เพียงแต่บริษัทใหญ่ ๆ ใช้วิธีการเปรียบเทียบสถานปฏิบัติงานฯ หลายแห่งของบริษัทเท่านั้น นอกนั้นก็แทบจะไม่มีตัวอย่างอื่นเลย

### □ ขอแนะนำการจัดทำ “กลุ่มวิจัยการทำ Benchmarking โดยผลจากการคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์”

และ จากการศึกษาสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม (The Small and Medium Enterprise Agency)

ได้เสนอซอฟต์แวร์สำหรับการคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์ ทำให้เกิดความพร้อมในด้านเงื่อนไขในการทำ Benchmarking โดยใช้ผลการคำนวณต้นทุนแบบ ABC ดังนั้น ถ้ามีการรวบรวมบริษัทต่าง ๆ ได้

และดำเนินการคำนวณโดยใช้ซอฟต์แวร์นี้ร่วมกัน จะทำให้สามารถเก็บรวบรวม “ข้อมูลการคำนวณที่มีมาตรฐาน” ได้

ในกรณีนี้สิ่งที่ควรระวังคือ ในการทำ Benchmarking ต้องมีการนิยามความหมายของคำว่า “กิจกรรม”

อย่างละเอียดครบถ้วน เช่น “กิจกรรมการหยิบเป็นชิ้น” มีขอบเขตการปฏิบัติงานจากจุดใดถึงจุดใด

จะรวมการปฏิบัติงานต่อเนื่องจนถึงการตรวจเช็คด้วยหรือไม่ หรือจะรวมการเดินไปหยิบใบรายการหยิบด้วยหรือไม่ เป็นต้น ต้องมีการนิยามประกอบไว้อย่างละเอียด ไม่เช่นนั้นจะไม่สามารถนำข้อมูลมาเปรียบเทียบอย่างสมบูรณ์ได้

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

ดังนั้นโดยส่วนตัวผู้เขียนจึงอยากจะขอเสนอหัวข้อการศึกษาวิจัย “การทำ Benchmarking โดยใช้ผลลัพธ์จากการคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์ โดยใช้ซอฟต์แวร์” ให้กับกลุ่มวิจัยของสมาคม นิคมผู้ค้าส่ง นิคมอุตสาหกรรม หรือกลุ่มศึกษาด้านโลจิสติกส์ประเภทต่าง ๆ ฯลฯ ซึ่งจะสามารถศึกษาวิจัยได้ในแง่มุมต่าง ๆ มากมาย เช่น การคำนวณต้นทุน และเปรียบเทียบต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย การวิเคราะห์ส่วนต่างของเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อ 1 ครั้งการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบต้นทุนการส่งคืนสินค้า ฯลฯ คาดว่าน่าจะได้ผลวิจัยที่น่าสนใจอย่างแน่นอน

★ ตัวอย่างผลการคำนวณที่ใช้ในการทำ Benchmarking

ชื่อกิจกรรม	A-Center	B-Center	C-Center
การบรรจุกล่องกระดาษฯ	198.2 เยน/กล่อง	228.7 เยน/กล่อง	287.1 เยน/กล่อง
การหีบเป็นกล่อง	27.44 เยน/กล่อง	8.44 เยน/กล่อง	12.44 เยน/กล่อง
การหีบเป็นชั้น	3.85 เยน/ชั้น	1.19 เยน/ชั้น	6.25 เยน/ชั้น
การตัดป้ายราคา	10.2 เยน/แผ่น	17.3 เยน/แผ่น	8.8 เยน/แผ่น

## 6 การระบุถึงความรับผิดชอบในการบริหารจัดการต้นทุนด้านโลจิสติกส์อย่างชัดเจน

### □ สามารถแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบได้ เพราะเป็นการคำนวณต้นทุนแบบ ABC

ในประโยชน์ 3 ประการที่การคำนวณต้นทุนแบบ ABC สามารถทำได้ในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์นั้น ที่ได้กล่าวไปแล้วเป็นประการแรก นั่นคือ “สามารถใช้ปรับปรุงกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด” หวังว่าทุกท่านคงเข้าใจแล้วว่า การคำนวณต้นทุนแบบ ABC ทำให้เกิดความเป็นไปได้ในการบริหารจัดการภายใต้ข้อมูลตัวเลข และยังส่งผลให้การบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์ เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในด้านมาตรการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ต่อไปจะกล่าวถึงประโยชน์ประการที่สอง คือ

“สามารถแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบในการบริหารจัดการต้นทุน โลจิสติกส์ได้อย่างชัดเจน”

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทต้น ๆ ว่า การคำนวณ ABC

เป็นวิธีการคำนวณต้นทุนด้าน โลจิสติกส์เพียงวิธีเดียวที่สามารถใช้ใน “การบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์” เพราะเหตุใดจึงสามารถใช้ในการบริหารจัดการได้นั้น เหตุผลก็คือ “มีเพียงการคำนวณ ABC ด้านโลจิสติกส์เท่านั้นที่มีการจำแนกข้อมูลให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการบริหารต้นทุน”

### □ สูตรการคำนวณที่สามารถระบุความรับผิดชอบในการบริหารจัดการต้นทุน

การคำนวณ ABC ในต้นทุนด้านโลจิสติกส์ จะมีโครงสร้างคือ “ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย” X “ปริมาณการปฏิบัติงาน ซึ่ง “ต้นทุนต่อหน่วย” นี้เป็นตัวเลขที่เชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ และมาตรการการลดเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม การลดปริมาณการใช้วัตถุดิบเพื่อลดการส่งเข้าวัตถุดิบใหม่ การพยายามใช้ปัจจัยนำเข้าที่มีราคาต่อหน่วยถูก ..... ฯลฯ

เป็นมาตรการที่สามารถลดต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แล้ว “ปริมาณการปฏิบัติงาน” เป็นอย่างไรบ้าง

ปริมาณการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดโดยส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์

ไม่ว่าจะเป็นปริมาณการหยิบ การตรวจเช็ค หรือการบรรจุหีบห่อล้วนเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดโดย “คำสั่งซื้อของลูกค้า”

และสำหรับการส่งคืน การแปรรูปเพื่อการกระจายสินค้า ฯลฯ

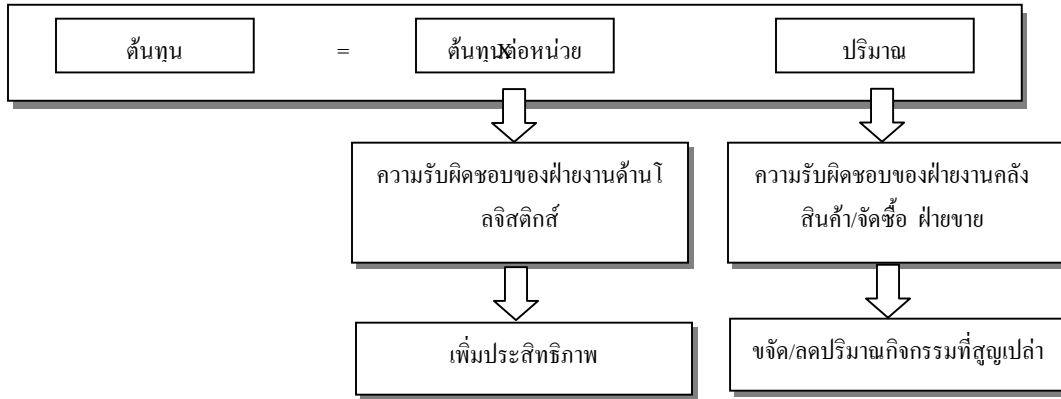
ก็เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดโดยข้อตกลงทางการค้าระหว่างลูกค้ากับฝ่ายขาย ส่วนปริมาณที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า การเก็บรักษา

ฯลฯ ก็เช่นกัน ถ้าเป็นสถานปฏิบัติงานฯ ที่รับสินค้าเข้าจากโรงงาน ก็จะถูกกำหนดโดยทางโรงงาน

และถ้าเป็นสถานปฏิบัติงานฯ ที่รับสินค้าเข้าจากการสั่งซื้อภายนอก ก็จะถูกกำหนดโดยฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น

สำหรับผู้ควบคุมดูแลในกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ จะไม่สามารถควบคุมปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติได้เลย

★ การแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบในต้นทุนด้านโลจิสติกส์



□ ระบุชัดเจนถึงความรับผิดชอบของแหล่งกำเนิดงานโลจิสติกส์

ฝ่ายที่สามารถควบคุมปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติได้คือ ฝ่ายงานที่จ่ายงานนั้นมาที่สถานปฏิบัติงานฯ ซึ่งในการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์จะเรียกว่าเป็น “แหล่งกำเนิดงานโลจิสติกส์” ซึ่งแหล่งกำเนิดงานโลจิสติกส์นี้ ได้แก่ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการส่งมอบสินค้านั้นคือ ฝ่ายขาย

ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการนำเข้าสินค้าและการเก็บรักษานั้นคือ ฝ่ายผลิต หรือฝ่ายจัดซื้อ

ฝ่ายงานที่สามารถควบคุมปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติได้ คือ แหล่งกำเนิดงานโลจิสติกส์เหล่านี้ ส่วน “ฝ่ายงานด้าน โลจิสติกส์” ซึ่งมีหน้าที่บริหารจัดการกิจกรรมด้าน โลจิสติกส์ จะมีขอบเขตที่สามารถควบคุมจัดการได้ก็เฉพาะ “ต้นทุนต่อหน่วย” เท่านั้น

ดังนั้น ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ฝ่ายใดจะเป็นผู้ควบคุมจัดการอย่างไรนั้น จะมีความชัดเจนตามโครงสร้าง โดยแบ่งแยกไปตามความเป็นไปได้ในการควบคุมจัดการต้นทุนด้านโลจิสติกส์ กล่าวคือ การควบคุมต้นทุนต่อหน่วยนั้น เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายงานด้าน โลจิสติกส์

ส่วนการควบคุมจัดการปริมาณงานที่ต้องปฏิบัตินั้นเป็นความรับผิดชอบของฝ่ายที่เป็นแหล่งกำเนิดงานด้าน โลจิสติกส์

□ ความรับผิดชอบของฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์คือ “การลดต้นทุนต่อหน่วย”

การแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบในการควบคุมจัดการต้นทุนด้านโลจิสติกส์ อาจจะกล่าวได้อีกนัยหนึ่งคือ การแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบว่า “ฝ่ายงานใด จะลดต้นทุนโลจิสติกส์นั้นได้อย่างไร”

ส่วนปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติก็เป็นหน้าที่ของฝ่ายงานที่เป็นแหล่งกำเนิดงานด้านโลจิสติกส์ไป นั่นคือ ฝ่ายขาย

มีหน้าที่คือขายโดยวิธีที่ไม่ทำให้ต้นทุนการส่งมอบสินค้าสูงขึ้น ฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดซื้อ

มีหน้าที่คือจัดซื้อ/ผลิตด้วยวิธีที่สามารถลดต้นทุนการนำเข้าสินค้า หรือการจัดเก็บรักษา เป็นต้น

ในแง่ของมาตรการการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์จะอยู่ที่ “การลดต้นทุนต่อหน่วย” กล่าวคือ มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ดังนั้น

การปรับปรุงการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จัดอยู่ในขอบเขตที่ “ฝ่ายงานด้าน โลจิสติกส์” สามารถควบคุมจัดการได้

❑ การคำนวณแบบ ABC สามารถชี้ให้ฝ่ายงานที่เป็นแหล่งกำเนิดงานด้านโลจิสติกส์เห็นถึงปัญหา

“ปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ” ฝ่ายงานด้าน โลจิสติกส์ไม่สามารถควบคุมได้เลย แต่สิ่งที่ฝ่ายงานด้าน โลจิสติกส์สามารถดำเนินการได้ คือ การชี้ให้ฝ่ายงานที่เป็นแหล่งกำเนิดงานด้าน โลจิสติกส์นั้น ๆ เห็นถึงความรับผิดชอบต่อต้นทุนโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นได้ และการคำนวณต้นทุนแบบ ABC จะเป็นประโยชน์ในจุดนี้ การคำนวณต้นทุนแบบ ABC สามารถชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า “วิธีการขายแตกต่างกัน จะก่อให้เกิดต้นทุนที่แตกต่างกันไปอย่างไร” วิธีการขายที่แตกต่าง หรือเงื่อนไขการค้าของลูกค้าที่แตกต่างกัน ในการคำนวณต้นทุนแบบ ABC จะแสดงออกในรูปของความแตกต่างของ “ปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ” นั้นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เช่น ถ้าคำสั่งซื้อเป็นล็อตเล็ก ๆ ปริมาณงานของกิจกรรม “การหยิบเป็นกล่อง” “การตรวจเช็คสินค้าเป็นกล่อง” จะลดลง และไปเพิ่มปริมาณงานในกิจกรรม “การหยิบเป็นชั้น” “การตรวจเช็คเป็นชั้น” และเนื่องจากจำนวนกล่องสำหรับการส่งมอบสินค้าจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น ปริมาณการปฏิบัติงานในกิจกรรม “การบรรจุกล่องกระดาษ” “การคัดแยกสินค้า” ก็จะเพิ่มขึ้นด้วย และสำหรับลูกค้าที่ต้องมีการ “บรรจุแยกชั้น” ก็จะเกิดปริมาณงานในกิจกรรม “บรรจุแยกชั้น” สำหรับลูกค้าที่มีกรณีการส่งคืนสินค้ามาก ก็จะก่อให้เกิดปริมาณการปฏิบัติงานในกิจกรรม “การจัดการสินค้าส่งคืน” เพิ่มขึ้นเช่นกัน

จากการเก็บข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานจำแนกตามรายลูกค้าเช่นนี้ เมื่อนำไปคูณกับต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยในแต่ละกิจกรรม จะเป็นการคำนวณต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงในลูกค้าแต่ละราย ที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของเงื่อนไขการค้าในลูกค้าแต่ละราย และข้อมูลต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้านี้เป็นสิ่งที่สามารถนำไปแสดงต่อฝ่ายงานที่เป็นแหล่งกำเนิดงาน โลจิสติกส์นั้น เพื่อเรียกร้องความรับผิดชอบได้โดยไม่มีข้อโต้แย้งใด

ข้อมูลต้นทุนด้าน โลจิสติกส์จำแนกตามรายลูกค้านี้ เมื่อนำไปเสนอต่อฝ่ายงานที่เป็นแหล่งกำเนิดงาน โลจิสติกส์นั้น ๆ แล้ว สามารถดำเนินการต่อไปได้อีกในนั้น ในบทต่อไปจะใช้ตัวอย่างการคำนวณประกอบการอธิบาย



## 7 การบริหารจัดการงานบริการด้านโลจิสติกส์ โดยใช้ข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์จำแนกตามรายลูกค้า

### การคำนวณต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้า ด้วยวิธี ABC

ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า

การเก็บข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงานแยกตามลูกค้าแต่ละราย

จะช่วยให้เราสามารถคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นในแต่ละรายลูกค้าได้

ซึ่งข้อมูลนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของการบริการด้านโลจิสติกส์ของแต่ละรายลูกค้า

โดยสูตรการคำนวณเป็นดังต่อไปนี้

**ต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้า = ต้นทุนต่อหน่วย X ปริมาณการปฏิบัติงานของลูกค้าแต่ละราย**

จะใช้สูตรคำนวณนี้ในแต่ละกิจกรรม ผลรวมจะเป็นต้นทุนของลูกค้ารายนั้น และถ้าได้ข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงาน 1 เดือน ก็จะคำนวณต้นทุนต่อเดือนได้

### การรับทราบความแตกต่างในงานบริการด้านโลจิสติกส์ของลูกค้า ด้วยข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงาน

ตารางด้านล่างนี้ เป็นตัวอย่างการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์จำแนกตามรายลูกค้า 3 บริษัท (บริษัท a, b, c) แต่กิจกรรมแสดงในตารางนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ใช้ในการคำนวณเท่านั้น ดังนั้นจะแตกต่างจากตัวอย่างการคำนวณใน Part 4 และมีการปรับบางจุดเพื่อให้เห็นชัดถึงความแตกต่างในงานบริการด้านโลจิสติกส์ เช่น ความถี่ในการสั่งซื้อสินค้า ฯลฯ และวิธีการประยุกต์การกำหนดกิจกรรมเช่นนี้ จะอธิบายอีกครั้งในบทที่ 9

ในที่นี้กรุณาดูปริมาณการปฏิบัติงานของลูกค้าทั้ง 3 บริษัท  
เมื่อเปรียบเทียบปริมาณการปฏิบัติงานของลูกค้าแต่ละรายลูกค้าแล้ว

จะเข้าใจได้ในทันทีถึงความแตกต่างของเงื่อนไขทางการค้า และวิธีการสั่งซื้อ ฯลฯ ที่ตกลงกันไว้กับทั้ง 3 บริษัท

บริษัท a มีการส่งมอบสินค้าในลักษณะเป็น “ชิ้น” มาก จึงมีปริมาณการปฏิบัติงานในกิจกรรม “เตรียมหยิบ” หรือ “การเคลื่อนย้ายเพื่อการหยิบ” มากที่สุด และกิจกรรม “การแนบใบรายการบรรจุหีบห่อ” ก็ทำเฉพาะลูกค้ารายนี้เท่านั้น อีกทั้ง “การส่งคืนสินค้า” ก็มีมากที่สุด นับเป็นลักษณะของ “ลูกค้าที่ต้องให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่ก่อให้เกิดภาระ” อย่างแท้จริง

ลูกค้าบริษัท b ไม่มีการส่งมอบสินค้าเป็นชิ้น แต่มีกิจกรรม “การส่งมอบสินค้าเป็นกล่อง” และการส่งมอบสินค้าใน “รูปแบบปริมาณมาก” การหยิบและการบรรจุหีบห่อใน “รูปแบบปริมาณมาก” จะเป็นกิจกรรมที่มีต้นทุนต่อหน่วยค่อนข้างสูง ดังนั้น ถึงแม้จะมีปริมาณการปฏิบัติงานที่น้อยก็ตาม ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่เกิดจากลูกค้าบริษัท b ก็ยังค่อนข้างสูง

ลูกค้าบริษัท c ส่วนมากเป็นการส่งมอบสินค้าเป็นกล่อง ไม่มีการส่งคืนสินค้า จึงเป็นลูกค้าที่ก่อให้เกิดภาระในการบริการด้านโลจิสติกส์น้อยที่สุดในบรรดาลูกค้าทั้ง 3 บริษัท

★ ตัวอย่างการคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์โดยจำแนกข้อมูลตามรายลูกค้า

ชื่อกิจกรรม	รายการ ต้นทุนต่อหน่วย	ลูกค้า a		ลูกค้า b		ลูกค้า c	
		ปริมาณงาน	ต้นทุน	ปริมาณงาน	ต้นทุน	ปริมาณงาน	ต้นทุน
การหีบเป็นชิ้น	6.00 เซน/ชิ้น	8,215	49,290			1,180	7,080
การหีบเป็นกล่อง	12.00 เซน/กล่อง	1,100	13,200	1,280	15,360	5,020	60,240
การหีบในรูปแบบปริมาณมาก	114.0 เซน/ชิ้น			2,818	321,252		
การเตรียมการหีบ	12.0 เซน/บรรทัด	7,800	93,600	2,750	33,000	1,800	21,600
การเคลื่อนย้ายเพื่อการหีบ	51.0 เซน/บรรทัด	7,800	397,800	2,750	140,250	1,800	91,800
การบรรจุแยกชิ้น	12.0 เซน/ชิ้น	8,215	98,580			1,180	14,160
การแนบใบรายการบรรจุสินค้า	25.0 เซน/ชิ้น	8,215	205,375				
การบรรจุสินค้าเป็นกล่อง	38.0 เซน/กล่อง	1,100	41,800	1,280	48,640	5,020	190,760
การบรรจุหีบห่อปริมาณมาก	180.0 เซน/ชิ้น			2,818	507,240		
การรับเข้าสินค้าส่งคืน	253.0 เซน/ชิ้น	1,890	478,170	420	106,260		
การนำสินค้าส่งคืนกลับขึ้นชั้นวาง	29.0 เซน/ชิ้น	150	4,350	420	12,180		
ต้นทุนรวม (①)			1,735,432		1,385,728		585,640
กำไรขั้นต้นต่อเดือน (②)			1,500,000		1,400,000		800,000
กำไรขั้นต้น-ต้นทุน (②-①)			-235,432		14,272		214,360
อัตรากำไรขั้นต้น ((②-①) / ②)			-15.7%		1.0%		26.8%
			ขาดทุน		กำไร		กำไร

**□ การทราบถึงผลกำไรที่ได้จำแนกตามรายลูกค้า**

ต้นทุนรวมต่อเดือนของลูกค้าทั้ง 3 บริษัท ได้คำนวณแยกตามแต่ละกิจกรรม และแสดงไว้ในช่อง “ต้นทุนรวม” ซึ่งมีต้นทุนรวมมากตามลำดับนี้ คือ บริษัท a, b และ c

นำ “ต้นทุนรวม” มาเปรียบเทียบกับ “มูลค่ากำไรขั้นต้น” ของแต่ละบริษัท การเปรียบเทียบกับ “กำไรขั้นต้น” จะทำให้เราได้มาตรฐานในการพิจารณาที่ชัดเจนว่า มาตรฐานการให้บริการด้านโลจิสติกส์ในปัจจุบัน เป็นจุดที่เหมาะสมดีแล้วหรือไม่

ตัวอย่างการคำนวณนี้ ต้นทุนของบริษัท a สูงกว่ากำไรขั้นต้น นั่นคือ เมื่อเทียบกับต้นทุนที่เกิดจากการให้บริการด้านโลจิสติกส์ ทำให้การทำธุรกิจกับบริษัท a เกิดการขาดทุน มูลค่ากำไรขั้นต้นจากบริษัท a สูงกว่าบริษัทอื่น เราอาจคิดว่าเป็น “ลูกค้ารายใหญ่” ที่สุดในบรรดา 3 บริษัท จึงได้เสนอบริการอย่างเต็มที่มาโดยตลอด ซึ่งผลลัพธ์ก็คือ

ทำให้เกิดต้นทุนด้านโลจิสติกส์มากเกินไปจนเกิดการขาดทุนทางการค้าขึ้น

ลูกค้าบริษัท b มีผลกำไรบ้าง แต่เมื่อนำกำไรขั้นต้นมาหักลบกับต้นทุนด้านโลจิสติกส์แล้ว กลับได้กำไรน้อยกว่าบริษัท c หมายความว่า บริษัท c ซึ่งเราเห็นว่ามีการกำไรขั้นต้นน้อยที่สุดนั้น กลับเป็นลูกค้าที่เราสามารถทำกำไรได้ดีที่สุด

การคำนวณต้นทุนแบบ ABC ช่วยให้เราเห็นภาพความจริงเช่นว่า ลูกค้าที่เราคิดว่าเป็นลูกค้ารายใหญ่ที่สุด แท้จริงแล้วกลับเป็นการทำธุรกิจที่ขาดทุน

อย่างน้อยที่สุด คงเข้าใจแล้วว่า การพิจารณาการทำกำไรโดยดูจาก “ต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้า” ที่คำนวณได้จากการกระจายตามสัดส่วนมูลค่าการส่งมอบ ฯลฯ” เป็นการใช้ตัวเลขที่ไม่ถูกต้องอย่างเห็นได้ชัดเจน

**□ มาตรฐานการพิจารณาการให้บริการด้านโลจิสติกส์ โดยใช้ข้อมูลการทำกำไรจำแนกตามรายลูกค้า**

การให้บริการด้านโลจิสติกส์ เป็นข้อจำกัดที่มีผลอย่างยิ่งต่อการดำเนินมาตรการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ แต่การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ผ่านมา มักจะไม่มีมีการพิจารณาถึงมาตรการควบคุมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ ซึ่งสาเหตุหนึ่งคือ

การไม่มีข้อมูลเพื่อใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมของการให้บริการด้านโลจิสติกส์ในแต่ละรายลูกค้านั่นเอง

จากการเก็บข้อมูลต้นทุนด้านโลจิสติกส์จำแนกตามรายลูกค้า

ทำให้เกิดช่องทางใหม่ในการพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของการให้บริการด้าน โลจิสติกส์ได้

โดยใช้เป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาการทำการกำไรของแต่ละรายลูกค้า

แน่นอนการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงในการให้บริการด้าน โลจิสติกส์ไม่ใช่เรื่องง่าย

แต่การได้ข้อมูลต้นทุนด้านโลจิสติกส์ของลูกค้าแต่ละราย ทำให้เกิดมุมมองใหม่ในการลดต้นทุน

และเห็นความเป็นไปได้ในการดำเนินการให้บริการบรรลุผลสำเร็จด้วยวิธีที่แตกต่างไปจากอดีต

ในหัวข้อที่ 8 จะกล่าวถึงกรณีศึกษาของผู้ค้าส่งรายหนึ่ง ซึ่งเริ่มจากการวิเคราะห์การทำกำไรจากลูกค้าแต่ละราย และใช้มาตรการลดต้นทุนด้าน โลจิสติกส์ในรูปแบบที่แตกต่างจากรูปแบบเดิม ๆ ที่ผ่านมา

## 8 การหลุดพ้นจากผลประกอบการขาดทุน ด้วยการคำนวณต้นทุนแบบ ABC

### การเพิ่มประสิทธิภาพงานด้านโลจิสติกส์ด้วยการบริหารจัดการการให้บริการด้านโลจิสติกส์

การบริการด้านโลจิสติกส์ เป็นข้อจำกัดที่มีผลอย่างมากต่อการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพในงานด้านโลจิสติกส์ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดต้นทุนเพิ่ม ที่ผ่านมายังไม่มีวิธีการบริหารจัดการการให้บริการด้านโลจิสติกส์ ทำให้ไม่สามารถหยุดยั้งการเพิ่มขึ้นของต้นทุนในด้านนี้ได้ ถ้าสามารถบริหารจัดการการให้บริการด้านโลจิสติกส์ได้ จะทำให้เกิดแนวคิดการลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ในมุมมองใหม่ๆ ได้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น การคำนวณต้นทุนแบบ ABC สามารถใช้ในการบริหารจัดการการให้บริการด้านโลจิสติกส์ได้ ตัวอย่างกรณีศึกษาของผู้ค้าส่งซึ่งจะกล่าวต่อไปนี้ได้ดำเนินการวิเคราะห์การทำกำไรของลูกค้าแต่ละรายโดยใช้วิธี ABC และใช้ข้อมูลนี้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาความถูกต้องเหมาะสมของการให้บริการด้านโลจิสติกส์ ในที่สุดบริษัทนี้ก็สามารถหลุดพ้นจากผลประกอบการที่ขาดทุนได้ด้วยมาตรการที่ได้นี้ นับเป็นตัวอย่างการปรับปรุงงานด้านโลจิสติกส์ในรูปแบบใหม่ที่ไมได้อยู่ในกรอบการปฏิบัติแบบเดิม ๆ

### การหยุดยั้งการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์

บริษัทผู้ค้าส่ง A ประสบปัญหาค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์เพิ่มขึ้นทำให้กำไรของบริษัทลดลงเป็นอย่างมาก และเพื่อเป็นการหยุดยั้งปัญหานี้ จึงได้นำวิธีการคำนวณต้นทุนแบบ ABC เข้ามาใช้ โดยหวังว่าจะสามารถควบคุมการให้บริการด้านโลจิสติกส์ได้ด้วยการดำเนินมาตรการในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้บริษัทสามารถหลุดพ้นจากผลประกอบการขาดทุนเช่นในปัจจุบันนี้

ตารางถัดไปแสดงส่วนหนึ่งของผลการคำนวณของบริษัทนี้

การกำหนดกิจกรรมได้ปรับตามความเหมาะสมเพื่อให้สามารถแสดง “ส่วนต่างต้นทุน” ตามความแตกต่างของการให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่ลูกค้าต้องการ เช่น มีการแยกย่อยกิจกรรมเป็น “การเคลื่อนย้ายเพื่อการหยิบ (ต้นทุนการหยิบที่เกิดขึ้นตามความถี่ของคำสั่งซื้อ)” “การบรรจุหีบห่อที่มีใบแนบรายการสินค้า (การปฏิบัติงานด้านการบรรจุหีบห่อ สำหรับลูกค้าที่ต้องการให้แนบใบรายการบรรจุหีบห่อ)” ฯลฯ ซึ่งเทคนิคการกำหนดกิจกรรมเช่นนี้จะมียอดขายไว้ในบทที่ 9

เมื่อมีการกำหนดกิจกรรมดังนี้แล้ว จึงได้ตรวจสอบปริมาณการปฏิบัติงานของลูกค้าแต่ละราย และผลลัพธ์การเปรียบเทียบระหว่าง “ต้นทุนที่เกิดขึ้นในลูกค้าแต่ละราย” กับ “กำไรที่ได้จากลูกค้าแต่ละราย” ผลปรากฏว่าเป็นที่น่าตกใจเป็นอย่างยิ่งสำหรับบริษัท A นั่นคือ ลูกค้าที่มียอดขายในอันดับต้น ๆ มีต้นทุนด้านโลจิสติกส์ “สูง” แทบทุกราย ทำให้กำไรขั้นต้นหายไปถึงเป็นส่วนมาก

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

★ ผลการคำนวณ

กิจกรรม	ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย	เดือน ก.ค. 2546		เดือน มิ.ย. 2546		เดือน พ.ค. 2546	
		ปริมาณงาน	ต้นทุน (เยน)	ปริมาณงาน	ต้นทุน (เยน)	ปริมาณงาน	ต้นทุน (เยน)
หยิบเป็นชิ้น	6.00 เยน/ชิ้น	178,809	1,072,854	140,662	843,972	101,886	611,316
หยิบเป็นกล่อง	12.00 เยน/กล่อง	10,884	130,608	8,880	106,560	6,378	76,536
หยิบปริมาณมาก	14.40 เยน/ชิ้น	1,511	21,758	1,137	16,373	749	10,786
เคลื่อนย้ายเพื่อการหยิบ	51.00 เยน/บรรทัด	82,084	4,186,284	67,990	3,467,490	62,887	3,207,237
เตรียมการหยิบ	12.00 เยน/บรรทัด	82,084	985,008	67,990	815,880	62,887	754,644
ตรวจสอบเป็นชิ้น	4.00 เยน/ชิ้น	180,320	721,280	141,799	567,196	102,635	410,540
ตรวจสอบเป็นกล่อง	16.00 เยน/กล่อง	10,884	174,144	8,880	142,080	6,378	102,048
บรรจุแบบจัดรวม	215.00 เยน/กล่อง	6,084	1,308,060	3,979	855,485	4,121	886,015
บรรจุแบบกล่อง	38.00 เยน/กล่อง	6,112	232,256	4,965	188,670	3,431	130,378
บรรจุแบบ oricon*	107.00 เยน/oricon	1,404	150,228	596	63,772	469	50,183
บรรจุแบบแนบในรายการ	6.00 เยน/แผ่น	8,164	48,984	4,357	26,142	5,529	33,174
ติดป้ายราคา	6.00 เยน/ชิ้น	252,136	1,512,816	213,307	1,279,842	144,819	868,914
ส่งคืน ตรวจสอบ	90.00 เยน/ชิ้น	18,437	1,659,330	3,485	313,650	9,903	891,270
ส่งคืน รับเข้า	163.00 เยน/บรรทัด	5,233	852,979	941	153,383	2,993	487,859
ส่งคืน นำกลับขึ้นชั้น	29.00 เยน/ชิ้น	18,473	535,717	3,485	101,065	9,903	287,187
รวมต้นทุน โลจิสติกส์			16,627,265		13,437,675		11,808,647

oricon\* = Oritatami Container (Collapsible Container) ภาชนะบรรจุแบบพับ/ประกอบได้

□ **บริหารจัดการโดยแบ่งลูกค้าเป็น 4 ประเภท**

ภายใต้ข้อมูลของผลลัพธ์การคำนวณต้นทุนด้านโลจิสติกส์จำแนกตามรายลูกค้า บริษัท A ได้กำหนดดัชนีขึ้น 2 ตัวด้วยกัน ตัวแรกคือ “อัตราส่วนโลจิสติกส์” ซึ่งเป็นตัวที่ได้จาก “ต้นทุนโลจิสติกส์จำแนกตามรายลูกค้า” หารด้วย “มูลค่ากำไรขั้นต้นของลูกค้าแต่ละราย” และถ้า “อัตราส่วนโลจิสติกส์” เป็น 100% นั่นก็หมายความว่า เกิดต้นทุนด้านโลจิสติกส์เท่ากับมูลค่ากำไรขั้นต้นพอดี ดังนั้นการทำธุรกิจกับลูกค้ารายนั้นจัดว่าอยู่ในสภาวะขาดทุนค่อนข้างสูง จากผลการคำนวณต่าง ๆ จะพอสรุปได้ว่า ที่อัตราส่วนโลจิสติกส์ประมาณ 40% จะเป็นจุดคุ้มทุนโดยรวมซึ่งคาบเกี่ยวกันไม่ว่าจะมีกำไรหรือไม่ และอัตราส่วนโลจิสติกส์ไม่เกิน 40% จัดว่าเป็นลูกค้าที่มีกำไร ส่วนถ้าเกินจากจุดนี้ขึ้นไปจะเป็นลูกค้าที่ขาดทุน

ดัชนีอีกตัวหนึ่งคือ “ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ต่อ 1 ชิ้น” ในการคำนวณต้นทุนแบบ ABC บริษัท A ได้เก็บข้อมูลของปริมาณการส่งมอบสินค้าของลูกค้าแต่ละรายในรูปของ “จำนวนชิ้น” ทั้งสิ้น ดังนี้

Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

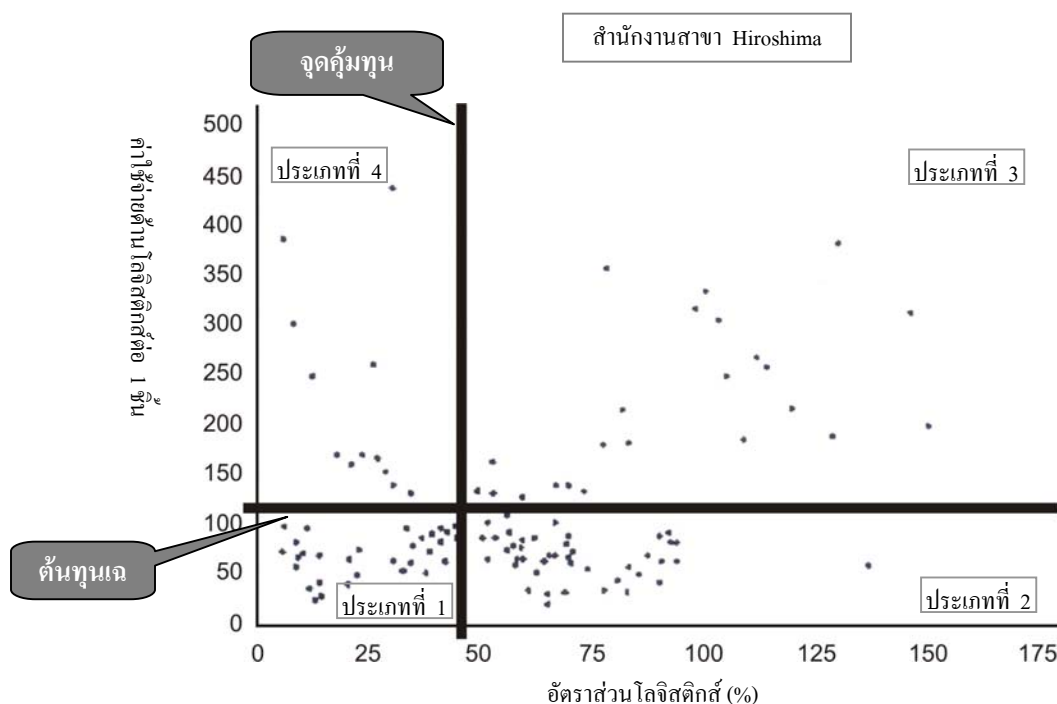
“ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ต่อ 1 จีน” ได้จากการนำ “ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ของลูกค้าแต่ละราย” มาหารด้วย “ปริมาณการส่งมอบสินค้าเป็นจีนของลูกค้าแต่ละราย” ได้ผลลัพธ์ในรูปของ “135 เยน/จีน” เป็นต้น การประเมินตัวเลขที่ได้นี้ใช้วิธีการง่าย ๆ นั่นคือ ถ้าตัวเลขสูงกว่า “ค่าเฉลี่ย” จักว่า “มีค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์สูง” ส่วนลูกค้าที่คำนวณได้ตัวเลขต่ำกว่าค่าเฉลี่ยจักว่ามีค่าใช้จ่ายด้านนี้ “ต่ำ”

และเมื่อใช้ข้อมูลของดัชนีทั้ง 2 ตัวนี้มาจัดทำกราฟแนวตั้งแนวนอนเพื่อดูความสัมพันธ์แล้ว จะแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่ม และสรุปประเภทลูกค้าได้ 4 ประเภท โดยดูจากภาพต่อไปนี้ เริ่มจากซ้ายล่างวนตามเข็มนาฬิกา ดังนี้

- ประเภทที่ ① ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ต่ำ และมีกำไร
- ประเภทที่ ② ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ต่ำ แต่ขาดทุน
- ประเภทที่ ③ ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์สูง และขาดทุน
- ประเภทที่ ④ ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์สูง แต่มีกำไร

แต่ละจุดแทนลูกค้า 1 ราย และแสดงตำแหน่งลูกค้าโดยระบุเป็นชื่อเฉพาะของลูกค้า

★ ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์การทำกำไรของลูกค้า



**การพิจารณาหามาตรการตอบรับสำหรับลูกค้าแต่ละประเภท**

ลูกค้าประเภทที่ ① “ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ต่ำ และมีกำไร” เป็นลูกค้าในอุดมคติ ประเด็นสำคัญ ณ จุดนี้คือ พยายามรักษาข้อตกลงทางการค้า ณ ปัจจุบันไว้

ลูกค้าประเภทที่ ② “ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ต่ำ แต่ขาดทุน” ในกรณีเช่นนี้ปัญหาจะไม่ได้อยู่ที่ฝ่ายงานโลจิสติกส์ การที่ประสิทธิภาพขาดทุนก็เนื่องมาจากกำไรขั้นต้นต่ำเกินไป ซึ่งเป็นปัญหาที่วิธีการขาย ประเด็นที่ต้องนำมาพิจารณาคือ การเพิ่มกำไรขั้นต้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสินค้า การต่อรองราคาใหม่ ฯลฯ

ลูกค้าประเภทที่ ③ “ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์สูง และขาดทุน” เป็นประเภทที่ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์กดดันกำไรขั้นต้นไปเสีย เป็นสาเหตุทำให้เกิดขาดทุน ซึ่งส่วนมากลูกค้ารายสำคัญ ๆ เช่น ประเภทร้านดิสเคาน์สโตร์ จะเข้าข่ายประเภทนี้ และนี่เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้บริษัท A ขาดทุนนั่นเอง ลูกค้าเหล่านี้ เข้าข่ายที่ว่ายิ่งขายให้ยิ่งขาดทุน จึงต้องหามาตรการเร่งด่วนทั้งในเรื่อง “การลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์” และ “การเพิ่มกำไรขั้นต้น”

ลูกค้าประเภทที่ ④ “ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์สูง แต่มีกำไร” ก็เป็นลูกค้าประเภทที่ต้องหามาตรการแก้ไขลดต้นทุนโลจิสติกส์เช่นกัน แต่ก็ไม่รุนแรงและเร่งด่วนเท่าลูกค้าประเภทที่ ③

สรุปแล้วประเด็นสำคัญ (Theme) และเร่งด่วนของงานด้านโลจิสติกส์สำหรับบริษัทนี้ คือการดำเนินการต่อรองกับแต่ละบริษัทในเรื่องการลดมาตรฐานการให้บริการด้านโลจิสติกส์จากในปัจจุบันลง เพื่อลดต้นทุนโลจิสติกส์ของลูกค้าประเภทที่ ③ กล่าวคือ ขอดูต่อรองกับลูกค้าแต่ละบริษัทในเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น “ขอลดความถี่ของการสั่งซื้อ” “ขอเพิ่มราคาในกรณีที่ให้คิดป้ายราคา” “ขอยกเลิกการส่งคืนสินค้า” ฯลฯ

**การปรับปรุงการให้บริการด้านโลจิสติกส์ด้วย Top Sales**

คงไม่ต้องกล่าวซ้ำแล้วว่า “ประเด็นสำคัญและเร่งด่วนของงานด้านโลจิสติกส์” ที่กล่าวไว้ในหัวข้อด้านบนนั้น ไม่ใช่ปัญหาของฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ แต่ประเด็นสำคัญที่ยกขึ้นมากล่าวนี้ ไม่ว่าจะ เป็น “ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการขาย” “ปัญหาด้านงานโลจิสติกส์” ล้วนเป็นประเด็นที่ทางฝ่ายขายต้องพิจารณาแก้ไข การขอดูต่อรองเพื่อ “ขอลดความถี่ของการสั่งซื้อ” ฯลฯ ฝ่ายงานด้านโลจิสติกส์ไม่สามารถดำเนินการได้ และเป็นการต่อรองที่ไม่คาดคิดมาก่อนสำหรับฝ่ายขาย เพราะที่ผ่านมาสำหรับฝ่ายขายแล้ว การตอบรับตามข้อเรียกร้องของลูกค้าเป็นเรื่องปกติที่พึงกระทำ ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อเป็นการรักษายอดขาย จึงต้องพยายามเพิ่มการบริการด้านโลจิสติกส์ให้เหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ

การคำนวณต้นทุนแบบ ABC ของบริษัท A เป็นโครงการที่ดำเนินการภายใต้การดูแลของประธานบริษัท การขอดูต่อรองเรื่องการให้บริการด้านโลจิสติกส์กับลูกค้าทุกรายทางประธานบริษัทก็เข้าร่วมด้วย แน่นนอนการต่อต้านที่รุนแรงจากลูกค้าก็มี มีลูกค้าบางรายไม่พอใจและยกเลิกการทำธุรกิจกับบริษัท โดยกล่าวว่า “ผู้ค้าส่งไม่ได้มีบริษัททุกแห่งบริษัทเดียว” แต่ประธานบริษัทตัดสินใจเด็ดขาดว่า “สำหรับลูกค้าที่ยังขายแล้วยิ่งขาดทุนแล้ว เลิกทำธุรกิจด้วยยังดีกว่าฝืนทำต่อไป” เป็นเพราะได้ข้อมูลสภาพการทำกำไรที่ถูกต้องของลูกค้าแต่ละราย ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจนเช่นนี้

การเสนอมาตรฐานการประเมินใหม่ ให้แก่ฝ่ายงานที่เป็นแหล่งกำเนิดงานด้านโลจิสติกส์

---

พร้อม ๆ กับการดำเนินการต่อรองกับลูกค้าประเภทที่ ③

ทางบริษัทได้กำหนดมาตรฐานการประเมินใหม่แทนการใช้ “ยอดขาย” ในการประเมินให้แก่ฝ่ายขาย เพื่อไม่ให้เพิ่มลูกค้าที่ทำให้ขาดทุนเช่นนี้ขึ้นมาอีก นั่นคือกำหนดให้หา “กำไร (Marginal Profit) ของลูกค้าแต่ละราย” โดยใช้ข้อมูลต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้า และนำ “กำไรขั้นต้น” ลบด้วย “ต้นทุนโลจิสติกส์” ส่วนการขายแบบ “ให้สัญญาเกี่ยวกับลูกค้าในการให้บริการด้านโลจิสติกส์ให้เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อทำยอดขาย”

นั่นจะเป็นวิธีขายที่ไม่ได้รับการประเมินที่ดีเช่นที่ผ่านมาอีก สำหรับการประเมินผลงานของร้านสาขาที่เช่นกัน เนื่องจากแบ่งภาระค่าใช้จ่ายตามต้นทุนโลจิสติกส์ตามลูกค้าแต่ละราย

ดังนั้นร้านสาขาที่มีลูกค้าที่มีต้นทุนโลจิสติกส์สูงก็จะยกระดับผลงานของตนได้ยากขึ้น

จากการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานการประเมินเช่นนี้

เท่ากับเป็นการกำหนดหน้าที่ให้ทางฝ่ายขายต้องพยายามเพื่อให้ได้ “ลูกค้าชั้นดี” เช่นลูกค้าประเภทที่ ①

ตามกราฟด้านบนในการติดต่อค้าขายทุกราย และจะทำให้ตำแหน่งของลูกค้าในกราฟ ก่อ ๆ

รวมกันเข้ามาในกรอบประเภทที่ ① ซึ่งมาตรการนี้ส่งผลโดยตรงทำให้ผลกำไรของบริษัท A ดีขึ้น

และการฟื้นฟูการบริหารงานสำเร็จเป็นจริงขึ้นมาได้

อำนาจของการทราบข้อมูลเป็นตัวเลข

---

มาตรการของบริษัท A เมื่อพิจารณาในหลายแง่มุม

จะพบว่าเป็นสิ่งที่ลบล้างข้อจำกัดของการปรับปรุงงานด้านโลจิสติกส์ที่เคยมีมาก่อน กล่าวคือที่ผ่านมา

ไม่ว่าจะเป็นการต่อรองกับลูกค้าแต่ละรายเพื่อแก้ไขข้อตกลงในการให้บริการด้านโลจิสติกส์

การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการประเมินของฝ่ายขายต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะกล่าวได้ว่าที่ผ่านมาถูกคิดว่าเป็นสิ่งที่

“ถึงจะรู้อยู่แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติจริงได้”

บริษัท A สามารถลบล้างความคิดเช่นนั้นได้ ก็เพราะผู้บริหารระดับสูงรับรู้ถึงสัญญาณอันตราย หรืออีกหลาย ๆ

สาเหตุ แต่ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งคือ “อำนาจของตัวเลข” เพราะมีข้อมูลตัวเลขเป็นพื้นฐาน

จึงสามารถยื่นมือเข้าจัดการในส่วนที่ไม่เคยได้แตะต้องมาก่อน และสิ่งที่เป็นชนวนที่สำคัญนั้นก็คือ “การคำนวณต้นทุนแบบ

ABC นั่นเอง



## 9 การพิจารณาหาข้อแตกต่างของการให้บริการด้านโลจิสติกส์

### การกำหนดกิจกรรมที่สามารถเก็บข้อมูลการบริการด้านโลจิสติกส์เป็นปริมาณงานได้

ในกรณีที่ต้องการคำนวณ ต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้า ฯลฯ  
ที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของต้นทุนการให้บริการด้านโลจิสติกส์ได้อย่างถูกต้องนั้น สิ่งสำคัญคือ  
“การกำหนดกิจกรรม” จะต้องสามารถแสดงถึงภาระของการบริการด้าน โลจิสติกส์นั้นอย่างถูกต้อง  
และการกำหนดกิจกรรมจำเป็นต้องใช้เทคนิคบ้างเล็กน้อย

ตัวอย่างในที่นี้

เพื่อการคำนวณความแตกต่างของต้นทุนของการปฏิบัติงานในการหยิบที่เกิดจากความถี่ของคำสั่งซื้อได้อย่างถูกต้อง  
จะขออธิบายถึงวิธีการกำหนดกิจกรรมที่สามารถเก็บข้อมูล “จำนวนบรรทัดการรับคำสั่งซื้อ” ในรูปของ  
“ปริมาณการปฏิบัติงาน” ดังต่อไปนี้

### การสะท้อนข้อมูลความถี่ในการสั่งซื้อในต้นทุนการหยิบ

การกำหนดกิจกรรมในการปฏิบัติงานหยิบนั้น โดยปกติจะกำหนดแยกเป็น “การหยิบเป็นกล่อง” “การหยิบเป็นชั้น”  
ซึ่งถ้าในความหมายของหน่วยที่เล็กที่สุดของการปฏิบัติงานแล้ว การแบ่งในลักษณะนี้ก็เพียงพอ  
แต่จะเป็นการแสดงถึงต้นทุนการปฏิบัติงานหยิบที่เพิ่มตาม “ปริมาณการหยิบ” เท่านั้น ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึง  
“จำนวนบรรทัดคำสั่งซื้อ” ได้

กล่าวคือ ต้นทุนต่อหน่วยของ “การหยิบเป็นกล่อง” คือ ทุก ๆ การหยิบ 1 กล่องคิดเป็นเงินเท่าไร  
“การหยิบเป็นชั้น” คือ ทุก ๆ การหยิบ 1 ชั้นคิดเป็นเงินเท่าไร ดังนั้น เมื่อใช้ต้นทุนตัวนี้ในการคำนวณ  
ผลลัพธ์การคำนวณของต้นทุนการหยิบในกรณีสั่งซื้อ 1 ครั้ง เป็นจำนวน 5 ชั้น และกรณีสั่งซื้อครั้งละ 1 ชั้น จำนวน 5 ครั้ง  
จะเท่ากัน

แต่ในความเป็นจริง ในกรณีหยิบครั้งละ 1 ชั้น จำนวน 5 ครั้ง  
อาจจะต้องใช้เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหลายเท่ากว่ากรณีที่หยิบ 5 ชั้น ใน 1 ครั้ง  
ความแตกต่างของความถี่ในการสั่งซื้อจึงมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานหยิบ

### การแยกย่อยข้อมูลต้นทุนการหยิบ

ดังนั้น ในส่วนของการปฏิบัติงานหยิบจึงควรกำหนดกิจกรรม  
โดยแยกเป็นส่วนที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความถี่ของการสั่งซื้อ  
และส่วนที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงส่วนที่เพิ่มตามปริมาณการหยิบ โดยกำหนดกิจกรรมใหม่  
เพื่อแบ่งส่วนที่เป็นสัดส่วนสัมพันธ์กับความถี่การสั่งซื้อ และส่วนที่เป็นสัดส่วนสัมพันธ์กับปริมาณการหยิบ  
และกิจกรรมใหม่นั้นคือ “การเคลื่อนย้ายเพื่อการหยิบ” ซึ่ง “การเคลื่อนย้ายเพื่อการหยิบ” นี้  
เป็นตัวชี้วัดการเกิดขึ้นของการปฏิบัติงานหยิบที่มีบทบาทสำคัญ เพราะจริง ๆ แล้ว  
เวลาที่ใช้ในการหยิบสินค้าออกมาใช้เวลาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เวลาส่วนใหญ่ พื้นที่ หรือรถเงิน ฯลฯ ล้วนใช้เพื่อ  
“การเคลื่อนย้าย” ทั้งสิ้น

## Unofficial Translation ฉบับแปลอย่างไม่เป็นทางการ

เพื่อกำหนดกิจกรรมใหม่ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของ “การหีบเป็นกล่อง” “การหีบเป็นชั้น”  
ที่มีการเก็บข้อมูลมา ก็ต้องนำมาแยกเป็น “เวลาในการหีบออกมา” และ “เวลาในการเคลื่อนย้าย”  
และวิธีการแยกคั่งที่อธิบายไว้ด้านล่างนี้ ในที่นี้ใช้ตัวอย่างการหีบเป็นกล่อง

① ชั้นแรก หา “จำนวนชั่วโมงในการหีบออกมา” โดยทำการสังเกตและวัดจริงว่า การหีบออกมา  
ใช้เวลาที่วินาทีต่อ 1 กล่อง คำนวณหาค่าเฉลี่ย

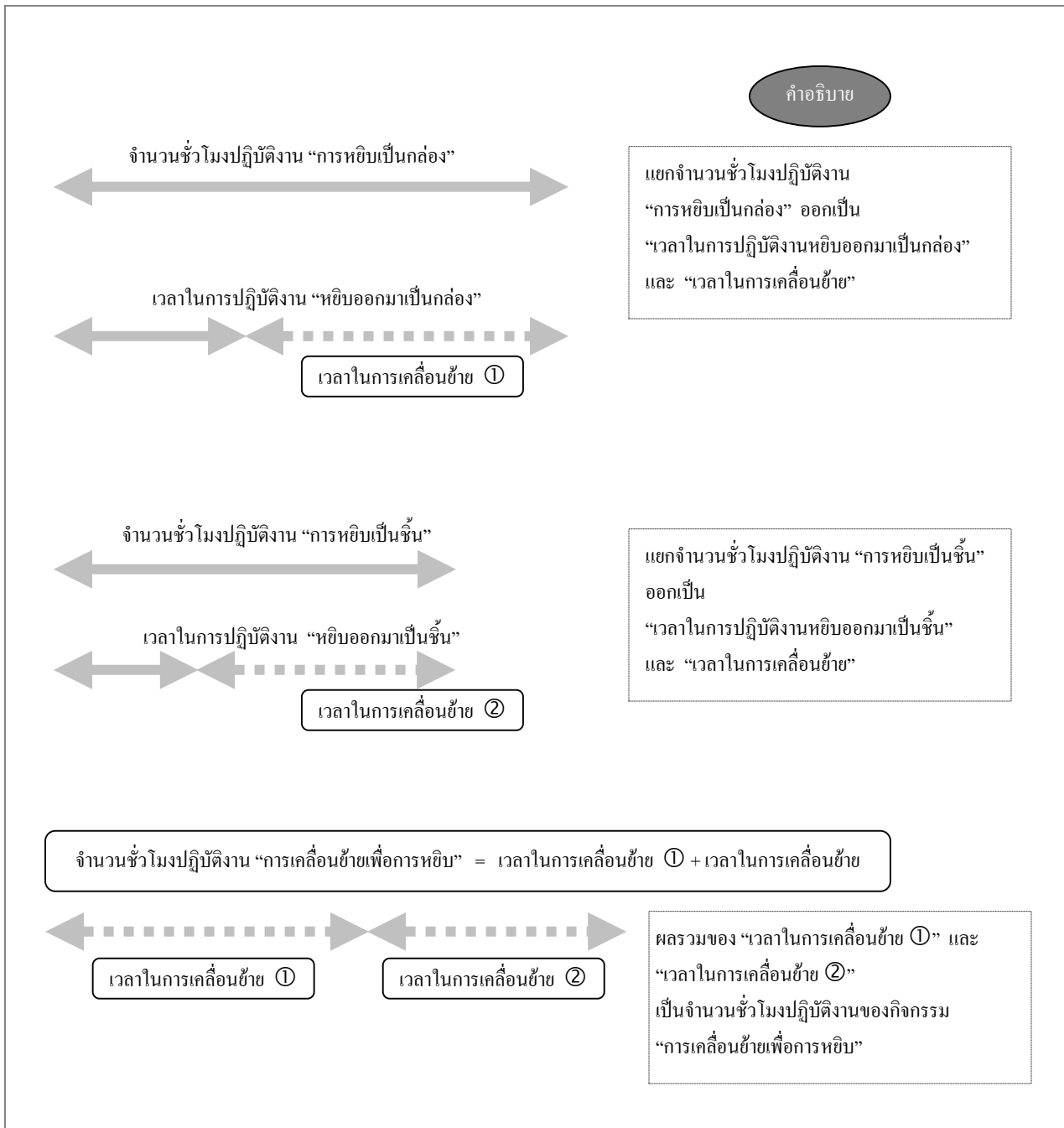
② นำ “ค่าเฉลี่ยเวลาในการหีบออกมาต่อ 1 กล่อง” คูณด้วย “ปริมาณการปฏิบัติงานทั้งหมด”  
ที่ได้ในช่วงเวลาสำรวจวัดจริง เพื่อหา “เวลาการหีบออกมาโดยรวม”

③ นำ “เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานหีบเป็นกล่องโดยรวม” หักออกด้วย “เวลาการหีบออกมาโดยรวม”  
และผลลัพธ์เวลาที่เหลือนั้นเป็น “เวลาในการเคลื่อนย้ายเพื่อการหีบเป็นกล่อง”

การหีบเป็นชั้นก็เช่นเดียวกัน หาเวลาในการเคลื่อนย้าย รวมเวลาในการเคลื่อนย้ายทั้ง 2 ประเภทเข้าด้วยกัน เป็น  
“เวลาในการเคลื่อนย้ายเพื่อการหีบ”

เมื่อกำหนดกิจกรรมการเคลื่อนย้ายเพื่อการหีบแล้ว ในกิจกรรม “การหีบเป็นกล่อง” “การหีบเป็นชั้น”  
ของเดิมที่มี จะใช้เฉพาะข้อมูลค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานหีบสินค้าออกมาเท่านั้น  
ส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เหลือ และต้นทุนของปัจจัยนำเข้าอื่น ๆ ทั้งหมดจะนำไปกระจายไว้ในกิจกรรม  
“การเคลื่อนย้ายเพื่อการหีบ”

★ ขั้นตอนการคำนวณเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานของกิจกรรม “การเคลื่อนย้ายเพื่อการหยิบ”



## 10 เน้นบทบาทหน้าที่ของบริษัทด้วยกลยุทธ์การตั้งราคา

### □ เน้นบทบาทหน้าที่ของผู้ค้าส่งให้เป็นที่ยอมรับได้ด้วย ABC

ปัจจุบัน ผู้ค้าส่งตกอยู่ในฐานะค่อนข้างลำบาก เนื่องจากกระแสความเห็นที่ว่าไม่มีความจำเป็นต้องมีผู้ค้าส่ง หรือควรตัดผู้ค้าส่งออก ฯลฯ แต่ในอีกแง่หนึ่ง ถึงแม้ไม่มีผู้ค้าส่ง ก็ไม่ได้หมายความว่าบทบาทหน้าที่ของผู้ค้าส่งจะหายไปดื้อๆ อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นเพียงการเปลี่ยนมือผู้รับบทบาทเท่านั้นเอง บทบาทหน้าที่ของผู้ค้าส่งที่พูดถึงนี้มีเนื้อหาอย่างไรบ้าง และมีคำมากมายเพียงใด มีตัวอย่างการประยุกต์ใช้ ABC ที่สามารถให้คำตอบนี้ได้

“Menu Pricing” มีแหล่งกำเนิดในประเทศอเมริกา

ในญี่ปุ่นเป็นที่รู้จักกันเมื่อมีผู้ค้าส่งของใช้ในชีวิตประจำวันรายใหญ่นำวิธีการนี้มาใช้

เนื้อหาในเมนูจะเป็นรายการเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ค้าส่งเพื่อบริการให้กับร้านค้าปลีกซึ่งเป็นลูกค้า เช่น

“การแบ่งบรรจุเป็นชิ้น” “การทำ/ติดป้ายราคา” “การส่งไปที่ศูนย์กระจายสินค้า” “การสนับสนุนการจัดชั้นวางสินค้า” ฯลฯ เน้นอนไม่เพียงแต่บทบาทหน้าที่ในงานด้านโลจิสติกส์เท่านั้น ยังรวมถึงการสนับสนุนการขาย สนับสนุนการจัดหน้าร้านต่าง ๆ เป็นต้น ในเมนูจะมีเสนอราคาไว้ และเป็นการจัดราคาจากฐานการคำนวณแบบ ABC

ผู้ค้าส่งจะเสนอราคาให้แก่ร้านค้าปลีก โดยแสดงราคาของตัวสินค้า

และเก็บค่าบริการส่วนเพิ่มตามราคาในเมนูที่ผู้ค้าส่งเสนอบริการในด้านการขาย/การส่งมอบ/การรับสินค้า

### □ การกำหนดราคาโดยใช้ข้อมูลต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยเป็นฐาน

ฐานในการกำหนดราคาในเมนูคือ ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยที่คำนวณได้โดย ABC แต่อย่างไรก็ตาม

ในการกำหนดกิจกรรมในที่นี้ต้องใช้ประสบการณ์ความชำนาญ

สำหรับกิจกรรมที่จะเกิดความแตกต่างของต้นทุนตามวิธีการสั่งซื้อของลูกค้า เช่น ความแตกต่างของความถี่ในการสั่งซื้อ ฯลฯ

จำเป็นต้องแยกย่อยและกำหนดกิจกรรมให้สามารถสะท้อนถึงความต่างต่างนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และในขณะเดียวกัน

จะต้องไม่สะท้อนถึงความแตกต่างของต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เช่น สินค้าที่ถูกจัดเก็บไว้บนชั้น 2

และสินค้าที่ถูกจัดเก็บไว้ที่ชั้น 1 ของสถานปฏิบัติงานฯ

ถึงแม้ในการปฏิบัติงานเตรียมการส่งมอบสินค้าจะเกิดภาระที่แตกต่างกัน

แต่ความแตกต่างของภาระเช่นนี้ถ้าไปสะท้อนในราคาที่เรียกเก็บกับลูกค้าจะเป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรม เพราะสินค้าจะวางไว้ชั้นที่ 1

หรือชั้นที่ 2 ก็เป็นการจัดการของทางผู้ค้าส่ง ไม่เกี่ยวกับลูกค้า

นอกจากนี้ ต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วยที่ได้จากการคำนวณ ก็ไม่ใช่จะนำมาใช้เป็นราคาทั้งแบบนั้นเลย

ถ้าเป็นกิจกรรมที่ต้นทุนค่อนข้างสูง โดยที่มีความเป็นไปได้ที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานแล้ว ในส่วนของ

“ต้นทุนที่เกิดจากความสูญเปล่า” เหล่านี้ไม่ควรเก็บกับลูกค้า ถ้าฝืนจะผลัดภาระให้กับลูกค้าแล้วอาจจะเสียลูกค้าไปก็เป็นได้

นอกจากนี้ จำเป็นต้องตั้งราคาเพื่อเป็นการจูงใจ เช่น ถ้าต้องการขายบริการด้าน “สนับสนุนการจัดชั้นวางสินค้า”

ให้เป็นจุดขายหลักแล้ว ก็ควรจะลดราคาในบริการด้านนี้ลง ในทางตรงข้าม ถ้าต้องการควบคุม “การส่งคืนสินค้า”

ก็ควรตั้งราคาให้สูงไปเลย

□ การแยก “ต้นทุนด้านโลจิสติกส์” และ “ราคาสินค้า”

จุดประสงค์ที่ทางผู้ค้าส่งสินค้าใช้ในชีวิตประจำวันรายใหญ่นั้นได้นำเอา “Menu Pricing” มาใช้ก็คือต้องการแสดง “มูลค่าบาทบาทหน้าที” ที่บริษัทได้ดำเนินการอยู่ให้ผู้ค้าเห็น เพราะที่ผ่านมามีการเก็บเป็นต้นทุนรวมในรูปแบบ กี่% ของราคาสินค้า ทำให้บาทบาทหน้าทีที่สำคัญของผู้ค้าส่งถูกกลืนเข้าไปในราคาสินค้าเสีย ทำให้ความหมายของการมีอยู่ของผู้ค้าส่งไม่เป็นที่ยอมรับ

แต่ในทางกลับกัน การที่ผู้ค้าส่ง “เปิดเผยราคาให้ผู้ค้าทราบอย่างหมดเปลือก” นับว่าเป็นการปฏิรูปอย่างสิ้นเชิงเมื่อมองในแง่ของธรรมเนียมการค้าที่มีมาแต่ดั้งเดิม เพราะเป็นการแยก “ต้นทุนด้านโลจิสติกส์” กับ “ราคาตัวสินค้า” ออกจากกัน

การนำวิธีการ “Menu Pricing” มาใช้นั้น ในแรกเริ่มไม่ใช่ทางผู้ค้าส่ง แต่เป็นเพราะมีกระแสเรียกร้องจากผู้ค้าปลีก ในช่วงที่ผู้ค้าปลีกข้ามชาติรายใหญ่คือ คาร์ฟู เข้ามาในประเทศไทยญี่ปุ่น ในการติดต่อค้าขายกับผู้ผลิต ได้เรียกร้องให้แจ้งราคาและค่าธรรมเนียมของกิจกรรมทั้งหมด ตั้งแต่กิจกรรมด้านโลจิสติกส์ เช่น การส่งสินค้าเข้าร้าน จนถึงกิจกรรมการส่งเสริมการขาย เช่น การจัดชั้น การลงใบโฆษณา ฯลฯ

แต่ในท้ายที่สุด ข้อเรียกร้องนี้ไม่สามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ แต่ถึงกระนั้นก็ตามสำหรับเหล่าผู้ผลิตที่ถูกเรียกร้องเช่นนั้นก็เริ่มตระหนักแล้วว่า “ต่อไปนี่ ถ้าไม่นำ ABC เข้ามาใช้ อาจจะไม่สามารถติดต่อค้าขายกับผู้ค้าปลีกข้ามชาติได้” เป็นเหตุให้เริ่มมีผู้ให้ความสนใจต่อ ABC เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม การที่สามารถแยก “ต้นทุนด้านโลจิสติกส์” ออกจาก “ราคาสินค้า” และเห็นเป็นรูปธรรมได้ ภายใต้อุปสรรคการคำนวณต้นทุนแบบ ABC จะเป็นสิ่งที่สามารถผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ได้อย่างมีเหตุผล จึงน่าจะเป็นที่น่าจับตามองในประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต

## 11 ผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ก็สามารถพัฒนาให้เข้มแข็งได้ด้วย ABC

### ABC ด้านโลจิสติกส์ เป็นอาวุธที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์

ที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนมากเป็นการประยุกต์ใช้ ABC ของงานโลจิสติกส์ของสถานประกอบการที่เป็นเจ้าของสินค้า แต่สำหรับผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์ หรือผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์

ซึ่งเป็นผู้บริหารงานในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ก็เช่นกัน ABC ด้านโลจิสติกส์

ก็นับเป็นเครื่องมือที่ขาดเสียไม่ได้ในการปรับปรุงลดต้นทุน หรือรักษาผลกำไร ฯลฯ

ที่ได้อธิบายมาแล้วไม่ว่าจะเป็นเรื่อง “การปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ

ภายใต้ข้อมูลตัวเลขจากการคำนวณต้นทุนแบบ ABC” “การกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงด้านประสิทธิภาพโดยการทำ Benchmarking ภายใต้ผลจากการคำนวณต้นทุนแบบ ABC”

ต่างก็สามารถใช้กับสถานประกอบการของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ได้เช่นกัน นอกจากนี้

ความเป็นไปได้ในการประยุกต์ใช้ ABC สำหรับผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ก็ยังมีอีก 2 ประการคือ

“การใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการการทำกำไรจากลูกค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้าแต่ละราย” และ

“การใช้ประโยชน์เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการติดต่อกับลูกค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้า”

### การบริหารจัดการการทำกำไรจากลูกค้าผู้เป็นเจ้าของสินค้าแต่ละราย

สำหรับผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ การคำนวณต้นทุนกิจกรรมภายในสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ด้วยวิธีแบบ ABC เท่ากับเป็นการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่มีเหตุและผลของ “ต้นทุนของบริษัทและข้อเรียกร้องจากเจ้าของสินค้า”

ได้อย่างชัดเจน แม้จะเป็นสถานปฏิบัติงานฯ ที่มีลูกค้าคือเจ้าของสินค้าผู้เดียว

การทราบข้อมูลของแต่ละปัจจัยนำเข้าแค่เพียงในลักษณะของ “บุคลากรที่คน” “พื้นที่ที่ตารางเมตร” แบบเดิม ๆ นั้น

เมื่อเกิดกรณีที่มีภาระการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ก็จะไม่สามารถชี้แจงถึงสาเหตุของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นกับเจ้าของสินค้าได้ง่ายนัก

และยิ่งถ้าเป็นสถานปฏิบัติงานฯ ที่มีเจ้าของสินค้าหลายรายด้วยแล้วยิ่งเป็นเรื่องที่ยากเข้าไปอีก

การที่มีข้อมูลในรูปแบบที่สามารถชี้แจงต่อเจ้าของสินค้าได้ว่า

“การเปลี่ยนแปลงข้อเรียกร้องของเจ้าของสินค้าอย่างไร ทำให้เกิดภาระการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างไร”

เป็นสิ่งที่ยากไม่ได้ในการบริหารจัดการการทำกำไรของสถานปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ เพราะการให้คำอธิบายได้เพียงแค่

“บุคลากรไม่เพียงพอ” “พื้นที่ไม่เพียงพอ” นั้นไม่เป็นเหตุผลที่ดีพอที่จะทำให้เจ้าของสินค้ายอมรับได้อย่างแน่นอน

### การปรับปรุงการทำกำไร ด้วยการประยุกต์ใช้ ABC

มีสถานปฏิบัติงานฯ แห่งหนึ่ง หลังจากเปิดดำเนินการได้ไม่กี่เดือน

เกิดการส่งคืนสินค้าเป็นจำนวนมากโดยไม่คาดคิดมาก่อน ทำให้สถานปฏิบัติงานฯ

นั้นเกือบต้องหยุดชะงักการดำเนินงานลงทั้งหมด ปริมาณการส่งคืนสินค้า

ในตอนทำสัญญาแม้จะได้ทราบแล้วว่ามีปริมาณ “ประมาณ 10,000 รายการต่อปี” ถึงกระนั้นก็ตาม

จากการผิดพลาดของการคาดคะเนปริมาณการขาย ฯลฯ เพียงไม่ถึงครึ่งปีก็มีปริมาณเกิน 10,000 รายการเสียแล้ว

พนักงานต้องทำงานล่วงเวลาเพื่อปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการรับเข้าสินค้าส่งคืน การสับเปลี่ยนสถานที่เก็บ ฯลฯ และเนื่องจากต้องใช้พื้นที่สำหรับสินค้าที่ถูกส่งคืน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานอื่น ๆ ต่ำลงกว่าปกติด้วย

และสิ่งที่เป็นปัญหาที่สุดสำหรับผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์ซึ่งเป็นผู้รับมอบหมายหน้าที่นี้คือ ทั้งที่มีภาระการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมากมายเช่นนี้ แต่แทบจะไม่มีหนทางที่จะเพิ่มรายได้เลย ค่าธรรมเนียมการให้บริการได้ถูกกำหนดก่อนขึ้นที่จะเปิดสถานปฏิบัติงานฯ โดยคำนวณจากต้นทุนของแต่ละปัจจัยนำเข้า จากการคาดการณ์ปริมาณส่งมอบสินค้าและปริมาณการส่งคืนสินค้าในกรณีปกติ เจ้าของสินค้าจึงให้เหตุผลว่า “ปริมาณการส่งมอบสินค้าก็ไม่ได้เพิ่มขึ้น ไม่สามารถปรับขึ้นค่าธรรมเนียมบริการเนื่องจากการเพิ่มของบุคลากร หรือการใช้พื้นที่เพิ่มขึ้นได้”

ดังนั้น ผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์ซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานของสถานปฏิบัติงานฯ แห่งนั้น ได้ใช้ ABC เพื่อหาต้นทุนของการจัดการกับสินค้าส่งคืน โดยคำนวณต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย เช่น การรับเข้าสินค้าส่งคืน 1 ชิ้นคิดเป็นค่าใช้จ่ายเท่าไร การแก้ไข/ทำใหม่มีค่าใช้จ่ายเท่าไร และเสนอขอคิดราคาโดยใช้ “ระบบค่าธรรมเนียมตามรายกิจกรรม” คือ กำหนดต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย และคิดค่าธรรมเนียมบริการโดยใช้ “ปริมาณการปฏิบัติงานจริง” คุณเข้าไป แทนการคิดแบบระบบเดิมคือ “ค่าใช้จ่ายต่อบุคลากร 1 คน”

เมื่อผ่านช่วงการปรับเปลี่ยนผ่านไประยะหนึ่ง ทางเจ้าของสินค้าก็สามารถยอมรับ “ระบบค่าธรรมเนียมตามรายกิจกรรมแบบ ABC” ได้ ไม่เพียงแค่นั้น ทางเจ้าของสินค้ายังรู้สึกยินดียิ่งขึ้น เพราะสำหรับเจ้าของสินค้าแล้ว การที่สามารถรู้ได้อย่างสมเหตุสมผลว่า “เมื่อมีการส่งคืนสินค้าเพิ่ม 1 ชิ้น จึงจะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มตาม” เท่ากับเป็นการบริหารจัดการงาน โลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย และในบางกรณียังสามารถนำต้นทุนตัวนี้มาชี้แจงแก่ “ฝ่ายงานที่เป็นแหล่งกำเนิดงาน โลจิสติกส์” ภายในบริษัท เช่น ฝ่ายขาย ฯลฯ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการควบคุมต้นทุน

ในอนาคต ไม่เพียงแค่นั้นในส่วนองงานส่งคืนสินค้าเท่านั้น ในงานการส่งมอบสินค้าปกติก็จะคำนวณต้นทุนต่อหน่วย และมีโครงการจะทำสัญญาในรูปแบบของค่าธรรมเนียมต่อหน่วยตามรายกิจกรรมด้วยเช่นกัน เช่น การหยิบ 1 ชิ้นราคาเท่าไร การบรรจุหีบห่อ 1 กล่องราคาเท่าไร ฯลฯ

เมื่อเป็นเช่นนี้ ทางผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์ก็บริหารจัดการการทำการได้ง่ายขึ้น ทางเจ้าของสินค้าก็หวังจะให้ระบบ ABC เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการโลจิสติกส์เช่นกัน เพราะการนำระบบคิดค่าธรรมเนียมภายใต้การคำนวณต้นทุนแบบ ABC เป็นประโยชน์สำหรับทั้งสองฝ่ายนั่นเอง

#### ใช้ ABC ด้านโลจิสติกส์ เพื่อเป็นกลยุทธ์นำเสนอต่อเจ้าของสินค้า

ปัจจุบัน ความสนใจที่มีต่อ ABC ของเจ้าของสินค้ามีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นเพราะบริษัทเจ้าของสินค้าส่วนมาก เริ่มมองเห็นถึงขีดจำกัดของการปรับปรุงงานด้านประสิทธิภาพ หรือการลดต้นทุนในงานด้าน โลจิสติกส์ในรูปแบบเดิม และเห็นว่าจำเป็นต้องหามาตรการเพื่อลดต้นทุนด้วยวิธีการที่แตกต่างจากไปจากเดิม และต้องเป็นวิธีที่มีหลักการและเหตุผล

สำหรับบริษัทที่ประสบปัญหา “ต้องการจะนำวิธี ABC มาใช้ แต่ไม่สามารถดำเนินการเองได้” ก็มีอีกแนวความคิดคือ ผู้ให้บริการด้าน โลจิสติกส์เป็นผู้คำนวณต้นทุนด้วยวิธี ABC แทนเจ้าของสินค้า

และนำเสนอข้อมูลให้กับเจ้าของสินค้า เพราะ “ความต้องการของเจ้าของสินค้า คือโอกาสของผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์” นับเป็นโอกาสที่ดีที่ทางบริษัทผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์จะได้นำเสนอบทบาทความสำคัญของตนเองต่อเจ้าของสินค้าได้

อย่างน้อยที่สุด ในปัจจุบันการที่บริษัทผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ที่ไม่รู้จัก ABC จะถูกมองว่าเป็นผู้ล่าหลังไป ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ควรจะกระตือรือร้นในการหากลยุทธ์เพื่อนำเสนอบริการต่าง ๆ ต่อเจ้าของสินค้า เช่น การนำ ABC เข้ามาใช้ก่อนเจ้าของสินค้า และนำเสนอข้อมูลต้นทุนกิจกรรมต่อหน่วย ข้อมูลปริมาณการปฏิบัติงาน ฯลฯ รวมทั้งผลการคำนวณต้นทุนจำแนกตามรายลูกค้าและอื่น ๆ ให้กับเจ้าของสินค้า

หวังว่าทุกท่านจะสามารถนำแนวความคิดแบบ ABC ไปใช้เป็นอาวุธในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการค้า ส่งเสริมการสร้างตลาดใหม่ ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะตอนนี้โอกาสทองนั้นได้มาถึงแล้ว

#### ❑ การเริ่มจากการใช้ซอฟต์แวร์คำนวณในการคำนวณต้นทุนแบบ ABC

ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด เป็นการอธิบายถึงวิธีการใช้ข้อมูลที่ได้จากการคำนวณต้นทุนแบบ ABC ในการบริหารจัดการด้าน โลจิสติกส์

ประเภทของข้อมูลที่ปรากฏใน ABC รวมถึงขั้นตอนการคำนวณค่อนข้างมีมากมาย นอกจากนี้ยังมีการแปลงเป็นอัตราส่วน แปลงเป็นหน่วยอื่น ๆ ฯลฯ

การคำนวณและการวิเคราะห์หัจจุเหมือนจะยุ่งยากซับซ้อน แต่วิธีการที่ใช้ในการคำนวณนั้นไม่ยากเย็นเลย เป็นการใช้วิธีบวกคูณหารธรรมดา ๆ นั่นเอง นอกจากนี้ ขั้นตอนการคำนวณก็เป็นรูปแบบที่ชัดเจนไม่ซับซ้อน ถ้าเพียงแต่สามารถสร้าง “ซอฟต์แวร์คำนวณ” โดยใส่สูตรคำนวณที่จำเป็นลงในตารางคำนวณ ขั้นตอนการคำนวณแทบทั้งหมดก็จะถูกกำหนดไว้ในตารางนั้น

กล่าวคือ การคำนวณวิธี ABC นั้น เพียงแค่มี “ซอฟต์แวร์คำนวณ” การคำนวณตั้งแต่ต้นจนจบ หรือการวิเคราะห์ก็ง่ายขึ้นมาก

การสร้าง “ซอฟต์แวร์คำนวณ” นี้ในตอนแรกจะต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก แต่ถ้าใช้ “ซอฟต์แวร์การคำนวณ ABC / การปรับปรุงประสิทธิภาพ” ที่แนบมากับหนังสือเล่มนี้แล้วปัญหานี้ก็จะหมดไป ขอให้ลองเปิดดูและลองนำไปใช้ และนั่นจะทำให้การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ในบริษัทท่านเปลี่ยนแปลงไปอย่างแน่นอน