

**บทที่ 2 ขั้นตอนการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ (จำแนกตามประเภทธุรกิจ) และหัวข้อตรวจสอบ (Check Point)**

สำหรับในบทนี้ จะประยุกต์ใช้ Step 1 ใน “คู่มือการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์แบบง่าย” ที่ได้กล่าวถึงแล้วในบทที่ 1 ในการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์จำแนกตามแต่ละประเภทธุรกิจ ซึ่งในที่นี้จะขอล่าวถึงธุรกิจค้าส่ง (5 ประเภท) อุตสาหกรรมการผลิต (2 ประเภท) ธุรกิจค้าปลีก (1 ประเภท) และหัวข้อตรวจสอบ (Check Point) สำหรับการวินิจฉัยตนเองของสถานประกอบการในแต่ละประเภทธุรกิจ

ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง (SME) ในแต่ละประเภทธุรกิจ จะใช้ดัชนีค่าเฉลี่ยของสถานประกอบการใน “ดัชนีต้นทุนของ SMEs (ข้อมูลสำรวจประจำปี 1997) จัดทำโดยสำนักงาน SMEs” และ “ดัชนีการบริหารของ SMEs (ข้อมูลสำรวจประจำปี 1997) จัดทำโดยสำนักงาน SMEs”

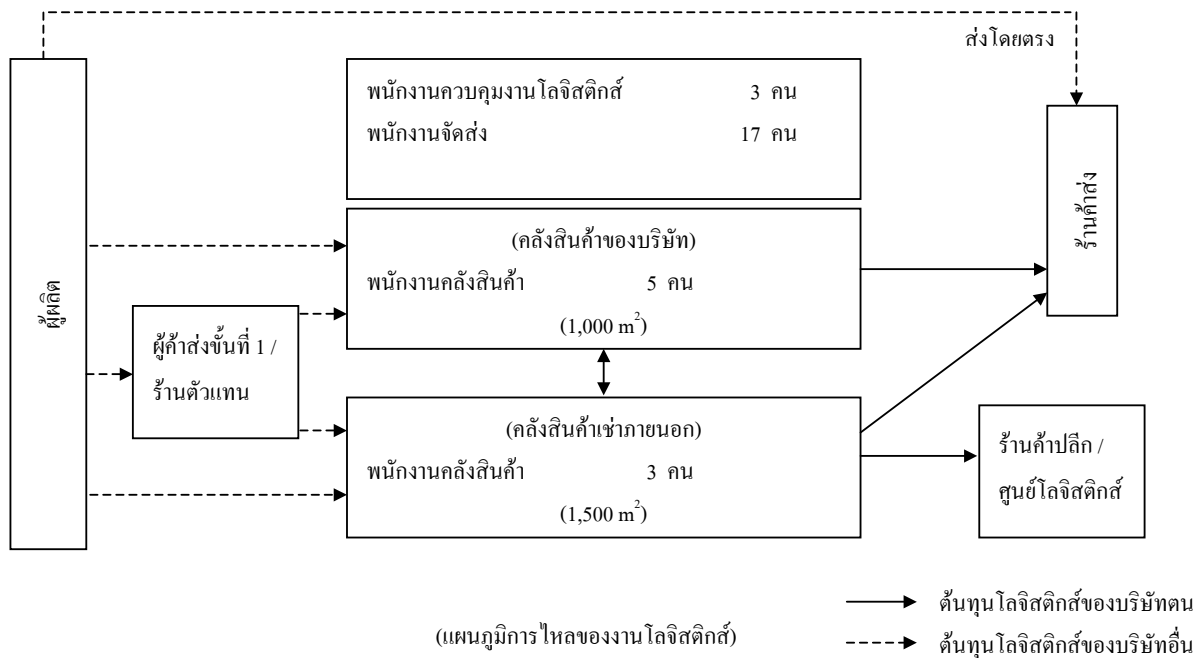
นอกจากนี้ ยังสามารถนำข้อมูล “ต้นทุนโลจิสติกส์ที่คำนวณได้ของบริษัทตน” มาเปรียบเทียบกับ “ต้นทุนโลจิสติกส์ของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง” พร้อมกับการตรวจสอบตามหัวข้อตรวจสอบ เพื่อพิจารณาว่ามีจุดใดบ้างที่บริษัทควรปรับปรุง

ขั้นตอนในการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์มีดังต่อไปนี้

<< **ขั้นตอนที่ 1** >>

- **จัดทำแผนภูมิการไหลของงานโลจิสติกส์ของบริษัทตน**

ก่อนอื่น ควรจัดทำแผนภูมิการไหลของงานโลจิสติกส์ดังตัวอย่างด้านล่างนี้ (ตัวอย่างของธุรกิจค้าส่ง) เพื่อให้ทราบถึงจำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์ พื้นที่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานโลจิสติกส์ ปลายทางจัดส่ง ฯลฯ อย่างชัดเจน (ในที่นี้มีตัวอย่างแผนภูมิการไหลของงาน โลจิสติกส์ของสถานประกอบการตัวแบบจำลองในแต่ละประเภทธุรกิจ กรุณาดูประกอบในการจัดทำ)



## &lt;&lt; ขั้นตอนที่ 2 &gt;&gt;

## • จัดทำตารางต้นทุนโลจิสติกส์

..... จัดทำตารางต้นทุนโลจิสติกส์ของบริษัทตน โดยดูจาก “ตัวอย่างการกรอกต้นทุนโลจิสติกส์” ที่ได้กล่าวมาแล้ว และ “ตารางต้นทุนโลจิสติกส์” ของสถานประกอบการตัวแบบจำลองในแต่ละประเภทธุรกิจประกอบในการจัดทำ

## &lt;&lt; ขั้นตอนที่ 3 &gt;&gt;

## • ตรวจสอบต้นทุนโลจิสติกส์ของบริษัทด้วยหัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

..... ตรวจสอบตารางต้นทุนโลจิสติกส์ที่ได้จัดทำขึ้นในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งหัวข้อตรวจสอบที่เป็นหัวข้อร่วมของธุรกิจค้าส่ง ธุรกิจค้าปลีก อุตสาหกรรมการผลิตนั้นจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป ส่วนหัวข้อตรวจสอบที่เป็นหัวข้อเฉพาะสำหรับแต่ละประเภทธุรกิจนั้นจะกล่าวถึงในหัวข้อของแต่ละประเภทธุรกิจต่อไป

## \* การพิจารณาประเมินผลในช่อง “ผลการตรวจสอบ”

หัวข้อใดที่เลือกช่อง A : เป็นหัวข้อที่เป็น “โจทย์ที่ต้องปรับปรุง”

หัวข้อใดที่เลือกช่อง B : เป็นหัวข้อที่เป็น “โจทย์ที่ควรให้ความสำคัญ”

## &lt;&lt; ขั้นตอนที่ 4 &gt;&gt;

## • จากผลของการตรวจสอบตามหัวข้อตรวจสอบ ควรพิจารณาคุณภาพปัจจุบันของศูนย์โลจิสติกส์ / คลังสินค้าของบริษัทตน ให้ละเอียด

..... จากผลที่ได้ในขั้นตอนที่ 3 จะพบประเด็นสำคัญซึ่งจะเป็นโจทย์ที่ทางบริษัทต้องปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงเข้าสู่เหตุการณ์ในสถานปฏิบัติงานจริงเพื่อศึกษาแนวทางแก้ไข การที่เราสามารถค้นพบโจทย์ (จุดที่เป็นปัญหา) ได้ก็เหมือนกับเราสามารถแก้ไขปัญหานั้นไปได้ถึง 80% แล้ว

- |              |                      |   |  |
|--------------|----------------------|---|--|
| * ตัวอย่าง : | มีพนักงานชั่วคราวมาก | → | เมื่อสังเกตการณ์ในสถานปฏิบัติงานจริง พบว่าเพราะใบสั่งเตรียมส่งสินค้ามาล่าช้า ทำให้เกิดเวลาสูญเปล่าขึ้น                           |
|              | คลังสินค้าแคบ        | → | เมื่อสังเกตการณ์ในสถานปฏิบัติงานจริง พบว่าเพราะสินค้าไม่มีป้ายบ่งบอก การเก็บรักษาไม่เป็นระเบียบ ทำให้เกิดสินค้าคงคลังมากจนเกินไป |

ควรมีการสำรวจต้นทุนโลจิสติกส์เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ (ถ้าเป็นไปได้ควรสำรวจทุกเดือน) และนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในแง่ต่าง ๆ เช่น นำมาเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ศึกษาแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนโลจิสติกส์ ตรวจสอบสาเหตุของการเพิ่มขึ้นของต้นทุนโลจิสติกส์ ฯลฯ

- หัวข้อตรวจสอบ (Check Point) (ธุรกิจค้าส่ง)

## หัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

| No. | รายการ                  |                            | หัวข้อตรวจสอบ   |            |                    |             |
|-----|-------------------------|----------------------------|---|------------|--------------------|-------------|
|     |                         |                            |   | A          | B                  | C           |
| 1   | ต้นทุน โลจิสติกส์       |                            | (1) สัดส่วนต่อยอดขายเมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่                              | สูงกว่า    | เท่ากัน            | ต่ำกว่า     |
|     |                         |                            | (2) สัดส่วนต่อยอดขายเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง        |
| 2   | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร   | สัดส่วน                    | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่              | สูงกว่า    | เท่ากัน            | ต่ำกว่า     |
|     |                         |                            | (2) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้น หรือไม่                                      | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง        |
|     |                         | ระดับจัดการ                | (3) จำนวนพนักงานระดับจัดการ มีมากเกินไปจนจำเป็นหรือไม่  | มาก        | ค่อนข้างมาก        | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         |                            | (4) งานที่ไม่สามารถมอบหมายให้พนักงานระดับปฏิบัติงาน หรืองานที่ไม่สามารถกำหนดรูปแบบมาตรฐานได้ มีมากหรือไม่ | มาก        | ค่อนข้างมาก        | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         |                            | (5) สำนักงานธุรการ คลังสินค้า อยู่ห่างกันจนเกินไปหรือไม่  | ห่าง       | ค่อนข้างห่าง       | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         | พนักงานหญิง                | (6) การใช้งานพนักงานหญิงให้เกิดประโยชน์ยังน้อยเกินไปหรือไม่   | น้อย       | ค่อนข้างน้อย       | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         |                            | (7) การปฏิบัติงานในคลังสินค้า มีงานขนถ่ายด้วยมือที่ค่อนข้างเป็นภาระหนักสำหรับพนักงานหญิง มากหรือไม่       | มาก        | ค่อนข้างมาก        | ส่วนน้อย    |
|     |                         |                            | (8) สำหรับพนักงานหญิง มีการปฏิบัติงานที่ต้องอยู่ติด ๆ คั่น ๆ หรือเข้างานเช้า ๆ มากหรือไม่                 | มาก        | ค่อนข้างมาก        | ส่วนน้อย    |
|     |                         | พนักงานชั่วคราว/รายวัน     | (9) การใช้งานพนักงานชั่วคราว/รายวันให้เกิดประโยชน์ยังน้อยไปหรือไม่  | น้อย       | ค่อนข้างน้อย       | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         |                            | (10) การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้ง่าย หรือเป็นรูปแบบมาตรฐานนั้น มีการพัฒนาที่ค่อนข้างช้าหรือไม่         | ช้า        | ค่อนข้างช้า        | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         |                            | (11) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่   | ไม่มี      | มีแผนจะจัดทำ       | มี          |
|     |                         | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อคน | (12) ค่าใช้จ่ายต่อคนในแต่ละระดับพนักงาน เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่          | สูง        | เท่ากัน            | ต่ำกว่า     |
|     |                         |                            | (13) มีการทำงานล่วงเวลามาก เนื่องจากมีความแตกต่างของปริมาณงานระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน หรือไม่           | มาก        | ค่อนข้างมาก        | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         |                            | (14) การกำหนดค่าจ้างพนักงานที่จ้างมาด้วยค่าจ้างที่สูงปฏิบัติงานในหน้าที่ง่าย ๆ นั้น มีมากหรือไม่          | มาก        | ค่อนข้างมาก        | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         | ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน   | (15) การพัฒนาคลังสินค้าให้มีการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ (Mechanization) มีการพัฒนาที่ล่าช้าหรือไม่           | ช้า        | ค่อนข้างช้า        | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         |                            | (16) การจัดตำแหน่งการปฏิบัติงานในคลังสินค้าไม่เหมาะสม จนทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดต่ำลงหรือไม่       | ไม่เหมาะสม | ค่อนข้างไม่เหมาะสม | เหมาะสมแล้ว |
|     |                         |                            | (17) การส่งสินค้าเข้าล่าช้า จนทำให้ต้อง “รอคอย” บ่อย ๆ หรือไม่  | บ่อย       | ค่อนข้างบ่อย       | ส่วนน้อย    |
|     |                         |                            | (18) กรณีที่ต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องส่งมอบสินค้าแบบฉุกเฉิน เกิดขึ้นบ่อยหรือไม่          | บ่อย       | ค่อนข้างบ่อย       | ส่วนน้อย    |
| 3   | ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง | สัดส่วน                    | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่            | สูงกว่า    | เท่ากัน            | ต่ำกว่า     |
|     |                         |                            | (2) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่                                    | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง        |
|     |                         | ค่าขนส่งจ่ายออก            | (3) ค่าขนส่งที่จ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง        |

|   |  |                                     |   |   |   |                |                |         |
|---|--|-------------------------------------|---|---|---|----------------|----------------|---------|
|   |  |                                     | (4) กรณีการขนส่ง (จัดส่ง) แบบถูกเงินมีมากหรือไม่  | มาก                                       | ค่อนข้างมาก   | ส่วนน้อย       |                |         |
|   |  |                                     | (5) มีการจัดจ้าง/สั่งซื้อแบบแข่งขันด้านราคา โดยเปรียบเทียบการนำเสนอราคาจากหลาย ๆ บริษัทหรือไม่              | ไม่มี                                     | มีบางส่วน   | มี             |                |         |
|   |  |                                     | (6) มีการวางแผนการจัดส่งหรือไม่   | ไม่มี                                     | มีบางส่วน   | มี             |                |         |
|   |  |                                     | (7) มีการจัดส่งร่วมกับบริษัทอื่นหรือไม่   | ไม่มี                                     | มีบางส่วน   | มี             |                |         |
|   |  | ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ/ค่าซ่อมบำรุง | (9) ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ/ค่าซ่อมบำรุง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่                          | เพิ่มขึ้น                                 | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |                |         |
|   |  |                                     | (10) ประสิทธิภาพการบรรทุกสินค้าของเที่ยวรถของบริษัทตน ลดลงหรือไม่   | ลดลง                                      | ลดลงเล็กน้อย  | ไม่ลดลง        |                |         |
|   |  |                                     | (11) เวลาในการบรรทุกสินค้าขึ้น เกิดเวลารอคอยเพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น                                 | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย   | ไม่เพิ่มขึ้น   |                |         |
|   |  |                                     | (12) เวลาในการขนสินค้าลง ณ สถานที่ของลูกค้าปลายทาง เกิดเวลารอคอยเพิ่มขึ้นหรือไม่                            | เพิ่มขึ้น                                 | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย   | ไม่เพิ่มขึ้น   |                |         |
|   |  |                                     | (13) ระยะทางวิ่งต่อเดือนเพิ่มขึ้นเนื่องจากการจัดส่งบ่อยครั้ง หรือไม่  | เพิ่มขึ้น                                 | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย   | ไม่เพิ่มขึ้น   |                |         |
|   |  | 4                                   | ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา  | สัดส่วน                                   | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่ | สูงกว่า        | เท่ากัน        | ต่ำกว่า |
|   |  |                                     |   |   | (2) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                     | เพิ่มขึ้น      | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง    |
|   |  |                                     |   | ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาจ่ายออก (จัดจ้าง) | (3) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาจ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่              | เพิ่มขึ้น      | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง    |
|   |  |                                     |   |   | (4) ปริมาณสินค้าคงคลัง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                           | เพิ่มขึ้น      | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง    |
| (5) จำนวนรายการสินค้าที่อยู่ในความคุ้มครอง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่ | เพิ่มขึ้น  |                                     |   |   | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |                |         |
| (6) มีการเปรียบเทียบกับราคาท้องตลาดในละแวกใกล้เคียง และต่อรองราคาค่าเช่าหรือไม่           | ไม่มี  |                                     |   |   | บางครั้ง  | มี             |                |         |
| ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานจ่ายออก (จัดจ้าง)  | (7) ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานจ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่  |                                     |   | เพิ่มขึ้น                                 | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |                |         |
|   | (8) กรณีที่เกิดเวลารอคอยเนื่องจากสินค้าเข้าล่าช้า หรือคำสั่งส่งมอบสินค้าล่าช้า มีเพิ่มขึ้นหรือไม่  |                                     |   | เพิ่มขึ้น                                 | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |                |         |
| ค่าวัสดุสำหรับการบรรจุหีบห่อ  | (9) ค่าวัสดุสำหรับการบรรจุหีบห่อเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาเพิ่มขึ้นหรือไม่  |                                     |   | เพิ่มขึ้น                                 | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |                |         |
|   | (10) มีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของมาตรฐานการจัดการสินค้าในคลังสินค้า หรือระหว่างการจัดส่ง เพื่อป้องกันสินค้าเสียหายหรือไม่                           |                                     |   | ไม่มี                                     | มีบางส่วน   | มี             |                |         |
| ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบริษัท   | (11) มีการปรับปรุงประสิทธิภาพงานเก็บรักษา โดยการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ชั้นวาง ชั้นวางแบบเคลื่อนที่ ชั้นลอย ฯลฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ |                                     |   | ไม่มี                                     | มีบางส่วน   | มี             |                |         |
|   | (12) ภายในคลังสินค้ามีพื้นที่ว่าง (Space) ที่ไม่มีการ ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อยู่มากหรือไม่   |                                     |   | มีมาก                                     | มีค่อนข้างมาก   | ไม่มี          |                |         |
| ดอกเบี้ยสินค้าคงคลัง  | (13) มีการสำรวจและจัดทำรายการสินค้าที่มีมากเกินไป หรือสินค้าที่ไม่มีการเคลื่อนไหว และดำเนินมาตรการลดสินค้าเหล่านั้นหรือไม่                             |                                     |   | ไม่มีการดำเนินการ                         | มีดำเนินการในระดับหนึ่ง   | มีการดำเนินการ |                |         |
|   | (14) มีการวางแผนสั่งซื้อ ตามเกณฑ์กำหนดปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือไม่  | ไม่มีการดำเนินการ                   | มีดำเนินการในระดับหนึ่ง   | มีการดำเนินการ                            |   |                |                |         |
| 5   | ค่าใช้จ่าย   | สัดส่วน                             | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่ | สูงกว่า                                   | เท่ากัน   | ต่ำกว่า        |                |         |

|   |                  |   |  |                     |                |                  |
|---|------------------|---|--|---------------------|----------------|------------------|
|   |                  |   | (2) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น           | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง             |
|   |                  | ค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ข้อมูลข่าวสาร/วัสดุสิ้นเปลือง/การติดต่อสื่อสาร | (3) เครื่องมืออุปกรณ์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารแต่ละชนิดมีการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ | ไม่มี               | มีในระดับหนึ่ง | มี               |
|   |                  |   | (4) มีการพิมพ์ออกกระดาษ (Print out) ในส่วนที่ไม่จำเป็นหรือไม่                            | มี                  | มีบางส่วน      | ไม่มี            |
|   |                  |   | (5) มีการใช้กระดาษที่มีการพิมพ์แล้วซ้ำ (recycle) หรือไม่                                 | ไม่มี               | มีบางส่วน      | มี               |
| 6 | ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ | สัดส่วน   | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่  | สูงกว่า             | เท่ากัน        | ต่ำกว่า          |
|   |                  |   | (2) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                      | เพิ่มขึ้น           | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง             |
|   |                  |   | (3) มีค่าใช้จ่ายพิเศษอื่น ๆ อีกหรือไม่   | มี                  | มีบางส่วน      | ไม่มี            |
| 7 | อื่น ๆ           | คุณภาพงานโลจิสติกส์   | (1) เกิดกรณีส่งสินค้าผิดพลาด (จำนวน, ชนิดสินค้า ฯลฯ) บ่อยหรือไม่                         | บ่อย                | นาน ๆ ครั้ง    | ไม่เกิด          |
|   |                  |   | (2) เกิดกรณีสินค้าขาดบ่อยหรือไม่   | บ่อย                | นาน ๆ ครั้ง    | ไม่เกิด          |
|   |                  |   | (3) เกิดกรณีส่งสินค้าล่าช้าบ่อยหรือไม่   | บ่อย                | นาน ๆ ครั้ง    | ไม่เกิด          |
|   |                  |   | (4) ลักษณะการจัดการ/ดูแลสินค้าของพนักงานเป็นไปอย่างระมัดระวังหรือไม่                     | ไม่มีความระมัดระวัง | พอใช้          | มีความระมัดระวัง |
|   |                  |   | (5) การปฏิบัติงานเตรียมการกระจายสินค้า (ติดป้ายราคา ฯลฯ) เกิดกรณีผิดพลาดบ้างหรือไม่      | มี                  | นาน ๆ ครั้ง    | ไม่มี            |

- หัวข้อตรวจสอบ (Check Point) (อุตสาหกรรมการผลิต)

## หัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

| No. | รายการ                | หัวข้อตรวจสอบ   | A  | B                | C   |             |
|-----|-----------------------|---|--|------------------|---|-------------|
|     |                       |   | 1  | ต้นทุนโลจิสติกส์ | (1) สัดส่วนค้ำขายเมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่ | สูงกว่า     |
|     |                       | (2) สัดส่วนค้ำขายเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่ | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง  |             |
| 2   | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร | สัดส่วน   | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่             | สูงกว่า          | เท่ากัน   | ต่ำกว่า     |
|     |                       |   | (2) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่                                      | เพิ่มขึ้น        | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง        |
|     |                       | ระดับจัดการ   | (3) จำนวนพนักงานระดับจัดการ มีมากเกินไปจนจำเป็นหรือไม่   | มาก              | ค่อนข้างมาก   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (4) งานที่ไม่สามารถมอบหมายให้พนักงานระดับปฏิบัติงาน หรืองานที่ไม่สามารถกำหนดรูปแบบตายตัวได้ มีมากหรือไม่ | มาก              | ค่อนข้างมาก   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (5) โรงงานกับคลังสินค้า อยู่ห่างกันจนเกินไปหรือไม่   | ห่าง             | ค่อนข้างห่าง  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       | พนักงานหญิง   | (6) การใช้งานพนักงานหญิงให้เกิดประโยชน์ยังน้อยเกินไปหรือไม่  | น้อย             | ค่อนข้างน้อย  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (7) การปฏิบัติงานในคลังสินค้า งานขนถ่ายด้วยมือที่ค่อนข้างเป็นภาระหนักสำหรับพนักงานหญิง มีมากหรือไม่      | มาก              | ค่อนข้างมาก   | ส่วนน้อย    |
|     |                       |   | (8) สำหรับพนักงานหญิง มีการปฏิบัติงานที่ต้องอยู่ตึก ๆ ดื่น ๆ หรือเข้างานเช้า ๆ มากหรือไม่                | มาก              | ค่อนข้างมาก   | ส่วนน้อย    |
|     |                       | พนักงานชั่วคราว/รายวัน                                      | (9) การใช้งานพนักงานชั่วคราว/รายวันให้เกิดประโยชน์ยังน้อยไปหรือไม่                                       | น้อย             | ค่อนข้างน้อย  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (10) การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้ง่าย หรือเป็นรูปแบบมาตรฐานนั้น มีการพัฒนาที่ค่อนข้างช้าหรือไม่        | ช้า              | ค่อนข้างช้า   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (11) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่  | ไม่มี            | มีแผนจะจัดทำ  | มี          |
|     |                       | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อคน                                  | (12) ค่าใช้จ่ายต่อคนในแต่ละระดับพนักงาน เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่         | สูง              | เท่ากัน   | ต่ำกว่า     |
|     |                       |   | (13) มีการทำงานล่วงเวลามาก เนื่องจากมีความแตกต่างของปริมาณงานระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน หรือไม่          | มาก              | ค่อนข้างมาก   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (14) กรณีกำหนดให้พนักงานที่จ้างมาด้วยค่าจ้างที่สูงปฏิบัติงานในหน้าที่ง่าย ๆ นั้น มีมากหรือไม่            | มาก              | ค่อนข้างมาก   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       | ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน                                    | (15) การเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ (Mechanization) ในการบรรจุหีบห่อ มีการพัฒนาที่ล่าช้าหรือไม่       | ช้า              | ค่อนข้างช้า   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (16) การจัดวางผังสถานปฏิบัติงานบรรจุหีบห่อไม่เหมาะสม ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดต่ำลงหรือไม่         | ไม่เหมาะสม       | ค่อนข้างไม่เหมาะสม  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (17) การเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ (Mechanization) ภายในคลังสินค้า มีการพัฒนาที่ล่าช้าหรือไม่        | ช้า              | ค่อนข้างช้า   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |   | (18) การจัดวางผังในคลังสินค้าไม่เหมาะสม ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดต่ำลงหรือไม่                      | บ่อย             | ค่อนข้างบ่อย  | ส่วนน้อย    |
|     |                       |   | (19) มีการเกิดความล่าช้าจากกระบวนการผลิต ทำให้การส่งมอบสินค้าล่าช้าไปหรือไม่                             | บ่อย             | ค่อนข้างบ่อย  | ส่วนน้อย    |

|   |   |  |  |   |                |          |
|---|---|--|--|---|----------------|----------|
|   |   |  | (20) มีกรณีที่ต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน เนื่องจากต้องส่งมอบสินค้าแบบฉุกเฉิน เกิดขึ้นบ่อยหรือไม่ | บ่อย  | ค่อนข้างบ่อย   | ส่วนน้อย |
| 3 | ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง   | สัดส่วน  | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่     | สูงกว่า   | เท่ากัน        | ต่ำกว่า  |
|   |   |  | (2) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่                             | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง     |
|   |   | ค่าขนส่งจ่ายออก  | (3) ค่าขนส่งที่จ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่                                  | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง     |
|   |   |  | (4) กรณีการขนส่ง (จัดส่ง) แบบฉุกเฉินมีมากหรือไม่   | มาก   | ค่อนข้างมาก    | ส่วนน้อย |
|   |   |  | (5) มีการจัดจ้าง/สั่งซื้อแบบแข่งขันด้านราคา โดยเปรียบเทียบการนำเสนอราคาจากหลาย ๆ บริษัทหรือไม่     | ไม่มี   | มีบางส่วน      | มี       |
|   |   |  | (6) มีการวางแผนการจัดส่งหรือไม่  | ไม่มี   | มีบางส่วน      | มี       |
|   |   |  | (7) มีการจัดส่งร่วมกับบริษัทอื่นหรือไม่  | ไม่มี   | มีบางส่วน      | มี       |
|   | Center Fee  | (8) ค่าใช้จ่ายด้าน Center Fee เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้วเพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |          |
|   | ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ/ค่าซ่อมบำรุง   | (9) ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ/ค่าซ่อมบำรุง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |          |
|   |   | (10) ประสิทธิภาพการบรรทุกของเที่ยวรถของบริษัทตน ลดลงหรือไม่  | ลดลง   | ลดลงเล็กน้อย  | ไม่ลดลง        |          |
|   |   | (11) เวลาในการบรรทุกสินค้าขึ้น เกิดเวลารอคอยเพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น  | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย   | ไม่เพิ่มขึ้น   |          |
|   |   | (12) เวลาในการขนสินค้าลง ณ สถานที่ของลูกค้าปลายทาง เกิดเวลารอคอยเพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น  | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย   | ไม่เพิ่มขึ้น   |          |
|   |   | (13) ระยะเวลาวิ่งต่อเดือนเพิ่มขึ้นเนื่องจากการจัดส่งบ่อยครั้งหรือไม่   | เพิ่มขึ้น  | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย   | ไม่เพิ่มขึ้น   |          |
| 4 |   | ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา   | สัดส่วน  | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่ | สูงกว่า        | เท่ากัน  |
|   | (2) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่ |  |  | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง     |
|   | ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาจ่ายออก (จัดจ้าง)                                   |  | (3) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาจ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                 | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง     |
|   |   |  | (4) ปริมาณสินค้าคงคลัง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                              | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง     |
|   |   |  | (5) จำนวนรายการสินค้าที่อยู่ในความคุมดูแล เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่           | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง     |
|   |   |  | (6) นำข้อมูลของปริมาณสินค้าคงคลังมาคำนวณในการวางแผนการผลิตด้วยหรือไม่                              | ไม่มี   | มีบางส่วน      | มี       |
|   |   |  | (7) มีการเปรียบเทียบกับราคาท้องตลาดในละแวกใกล้เคียง และต่อรองราคาค่าเช่าหรือไม่                    | ไม่มี   | บางครั้ง       | มี       |
|   | ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานจ่ายออก (จัดจ้าง)                                  | (8) ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานจ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |          |
|   |   | (9) กรณีที่เกิดเวลารอคอยเนื่องจากการผลิตล่าช้า หรือคำสั่งส่งมอบสินค้าล่าช้า มีเพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |          |
|   | ค่าวัสดุสำหรับการบรรจุหีบห่อ  | (10) ค่าวัสดุสำหรับการบรรจุหีบห่อ เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง  | ลดลง           |          |
|   |   | (11) มีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของมาตรฐานการจัดการสินค้าในระหว่างการจัดเก็บหรือระหว่างการจัดส่ง เพื่อป้องกันสินค้าเสียหายหรือไม่                     | ไม่มี  | มีบางส่วน   | มี             |          |
|   | ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบริษัท   | (12) มีการปรับปรุงประสิทธิภาพงานเก็บรักษา โดยการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ชั้นวาง ชั้นวางแบบเคลื่อนที่ ชั้นลอย ฯลฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ | ไม่มี  | มีบางส่วน   | มี             |          |

|   |  |  |   |                     |                              |                  |
|---|--|--|---|---------------------|------------------------------|------------------|
|   |  |  | (13) ภายในคลังสินค้ามีพื้นที่ว่าง (Space) ที่ไม่มีการ ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (โดยเฉพาะพื้นที่ด้านบน) อยู่มากหรือไม่ | มีมาก               | มีค่อนข้างมาก                | ไม่มี            |
|   |  | ดอกเบียสินค้าคงคลัง  | (14) มีการสำรวจและจัดทำรายการสินค้าที่มีมากเกินไป สินค้าที่ไม่มีการเคลื่อนไหว และดำเนินมาตรการลดสินค้าเหล่านั้นหรือไม่  | ไม่มีการดำเนินการ   | มีดำเนินการในระดับหนึ่ง      | มีการดำเนินการ   |
|   |  |  | (15) มีการวางแผนสั่งซื้อวัตถุดิบ วางแผนการผลิตชิ้นส่วน/ผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐานปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือไม่           | ไม่มีการดำเนินการ   | มีดำเนินการในระดับหนึ่ง      | มีการดำเนินการ   |
| 5 | ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร                             | สัดส่วน  | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่             | สูงกว่า             | เท่ากัน                      | ต่ำกว่า          |
|   |  |  | (2) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                                 | เพิ่มขึ้น           | ไม่เปลี่ยนแปลง               | ลดลง             |
|   | ค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ข้อมูลข่าวสาร/วัสดุสิ้นเปลือง/ติดต่อสื่อสาร | (3) เครื่องมืออุปกรณ์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารแต่ละชนิดมีการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ | ไม่มี   | มีในระดับหนึ่ง      | มีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ |                  |
|   |  | (4) มีการพิมพ์ออกกระดาษ (Print out) ในส่วนที่ไม่จำเป็นหรือไม่                            | มี  | มีบางส่วน           | ไม่มี                        |                  |
|   |  | (5) มีการใช้กระดาษที่มีการพิมพ์แล้วซ้ำ (recycle) หรือไม่                                 | ไม่มี   | มีบางส่วน           | มี                           |                  |
|   |  | (6) มีการคัดต่อส่งซื้อจากซัพพลายเออร์หลายครั้งในวันเดียวกัน บ่อยหรือไม่                  | บ่อย  | ค่อนข้างบ่อย        | ไม่มี                        |                  |
| 6 | ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ   | สัดส่วน  | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่                                 | สูงกว่า             | เท่ากัน                      | ต่ำกว่า          |
|   |  |  | (2) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น           | ไม่เปลี่ยนแปลง               | ลดลง             |
|   |  |  | (3) มีค่าใช้จ่ายพิเศษอื่น ๆ อีกหรือไม่  | มี                  | มีบ้าง                       | ไม่มี            |
| 7 | อื่น ๆ   | คุณภาพงานโลจิสติกส์  | (1) เกิดกรณีส่งสินค้าผิดพลาด (จำนวน , ชนิดสินค้า ฯลฯ) บ่อยหรือไม่   | บ่อย                | นาน ๆ ครั้ง                  | ไม่เกิด          |
|   |  |  | (2) เกิดกรณีสินค้าขาดบ่อยหรือไม่  | บ่อย                | นาน ๆ ครั้ง                  | ไม่เกิด          |
|   |  |  | (3) เกิดกรณีส่งสินค้าล่าช้าบ่อยหรือไม่  | บ่อย                | นาน ๆ ครั้ง                  | ไม่เกิด          |
|   |  |  | (4) ลักษณะการจัดการ/ดูแลสินค้าของพนักงานเป็นไปอย่างระมัดระวังหรือไม่  | ไม่มีความระมัดระวัง | พอใช้                        | มีความระมัดระวัง |
|   |  |  | (5) การปฏิบัติงานเตรียมการกระจายสินค้า (คิดป้ายราคา ฯลฯ) มีกรณีผิดพลาดบ้างหรือไม่                                       | มี                  | นาน ๆ ครั้ง                  | ไม่มี            |
|   |  |  | (6) เกิดกรณีผลคล่าช้าบ่อยหรือไม่  | บ่อย                | นาน ๆ ครั้ง                  | ไม่มี            |



- หัวข้อตรวจสอบ (Check Point) (ธุรกิจค้าปลีก)

## หัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

| No. | รายการ                | หัวข้อตรวจสอบ  | A   | B                | C  |             |
|-----|-----------------------|--|---|------------------|--|-------------|
|     |                       |  | 1   | ต้นทุนโลจิสติกส์ | (1) สัดส่วนต่อยอดขายเมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่ | สูงกว่า     |
|     |                       | (2) สัดส่วนต่อยอดขายเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่ | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง   |             |
| 2   | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร | สัดส่วน  | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่  | สูงกว่า          | เท่ากัน  | ต่ำกว่า     |
|     |                       |  | (2) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น        | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง        |
|     |                       | ระดับจัดการ  | (3) จำนวนพนักงานระดับจัดการ มีมากเกินไปหรือไม่  | มาก              | ค่อนข้างมาก  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |  | (4) งานที่ไม่สามารถมอบหมายให้พนักงานระดับปฏิบัติงาน หรืองานที่ไม่สามารถกำหนดรูปแบบมาตรฐานได้ มีมากหรือไม่                                   | มาก              | ค่อนข้างมาก  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |  | (5) สำนักงานธุรการกับร้านค้า อยู่ห่างกันจนเกินไปหรือไม่   | ห่าง             | ค่อนข้างห่าง   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       | พนักงานหญิง  | (6) การใช้งานพนักงานหญิงให้เกิดประโยชน์ยังน้อยไปหรือไม่   | น้อย             | ค่อนข้างน้อย   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |  | (7) การปฏิบัติงานในคลังสินค้า มีงานขนถ่ายด้วยมือที่ค่อนข้างเป็นภาระหนักสำหรับพนักงานหญิง มีมากหรือไม่                                       | มาก              | ค่อนข้างมาก  | ส่วนน้อย    |
|     |                       |  | (8) สำหรับพนักงานหญิง มีการปฏิบัติงานที่ต้องอยู่ดึก ๆ ดื่น ๆ หรือเข้างานเช้า ๆ มากหรือไม่   | มาก              | ค่อนข้างมาก  | ส่วนน้อย    |
|     |                       | พนักงานชั่วคราว/รายวัน   | (9) การใช้งานพนักงานชั่วคราว/รายวันให้เกิดประโยชน์ยังน้อยไปหรือไม่  | น้อย             | ค่อนข้างน้อย   | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |  | (10) การพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้ง่าย หรือเป็นรูปแบบมาตรฐาน นั้น มีการพัฒนาที่ค่อนข้างช้าหรือไม่  | ช้า              | ค่อนข้างช้า  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |  | (11) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่   | ไม่มี            | มีแผนจะจัดทำ   | มี          |
|     |                       | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อคน                                     | (12) ค่าใช้จ่ายต่อคนในแต่ละระดับพนักงาน เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่า หรือไม่   | สูง              | เท่ากัน  | ต่ำกว่า     |
|     |                       |  | (13) มีการทำงานล่วงเวลามาก เนื่องจากมีความแตกต่างของปริมาณงานระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน หรือไม่   | มาก              | ค่อนข้างมาก  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       |  | (14) กรณีกำหนดให้พนักงานที่จ้างมาด้วยค่าจ้างที่สูง ปฏิบัติงานในหน้าที่ง่าย ๆ นั้น มีมากหรือไม่  | มาก              | ค่อนข้างมาก  | เหมาะสมแล้ว |
|     |                       | ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน                                       | (15) มีการจัดพื้นที่สำหรับการปฏิบัติงานตรวจเช็คสินค้า พื้นที่สำหรับเก็บรักษาสินค้าไว้อย่างเพียงพอหรือไม่                                    | ไม่เพียงพอ       | เพียงพอในระดับหนึ่ง  | เพียงพอแล้ว |
|     |                       |  | (16) มีการนำระบบบาร์โค้ด ฯลฯ เข้ามาประยุกต์ใช้หรือไม่   | ไม่มี            | มีบางส่วน  | มี          |
|     |                       |  | (17) การเก็บรักษาสินค้า มีระบบการบ่งชี้ที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าใจได้หรือไม่  | ไม่มี            | มีบางส่วน  | มี          |
|     |                       |  | (18) การนำสินค้าออก มีกรณีของการปฏิบัติงานสูญเปล่าเกิดขึ้น เช่นจะต้องนำสินค้าที่อยู่ด้านบนลงมา ก่อน แล้วจึงหยิบสินค้าที่ต้องการ ฯลฯ หรือไม่ | มี               | มีบางส่วน  | ไม่มี       |
|     |                       |  | (19) การเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ (Mechanization) ในกระบวนการคิดป้ายราคา การบรรจุหีบห่อล่าช้าเกินไปหรือไม่                             | ล่าช้า           | ค่อนข้างล่าช้า   | เหมาะสมแล้ว |

|   |   |   |  |                   |                |             |
|---|---|---|--|-------------------|----------------|-------------|
|   |   |   | (20) การเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ (Mechanization) ในการขนถ่ายสินค้าเข้า/ออกจากคลังสินค้า ลำช้าเกินไปหรือไม่ | ลำช้า             | ค่อนข้างลำช้า  | เหมาะสมแล้ว |
| 3 | ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง                             | สัดส่วน   | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่                   | สูงกว่า           | เท่ากัน        | ต่ำกว่า     |
|   |   |   | (2) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่   | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง        |
|   |   | ค่าขนส่งที่จ่ายออก (จัดจ้างภายนอก)  | (3) ค่าขนส่งที่จ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง        |
|   |   |   | (4) กรณีการขนส่ง (จัดส่ง) แบบฉุกเฉินมีมากหรือไม่   | มาก               | ค่อนข้างมาก    | ส่วนน้อย    |
|   |   |   | (5) มีการจัดจ้าง/สั่งซื้อแบบแข่งขันด้านราคา โดยเปรียบเทียบการนำเสนอราคาจากหลาย ๆ บริษัทหรือไม่                   | ไม่มี             | มีบางส่วน      | มี          |
|   |   |   | (6) มีการวางแผนการจัดส่งอย่างเป็นระบบหรือไม่   | ไม่มี             | มีบางส่วน      | มี          |
|   |   |   | (7) มีการจัดส่งร่วมกับบริษัทอื่นหรือไม่  | ไม่มี             | มีบางส่วน      | มี          |
|   | ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ/ค่าซ่อมบำรุง                 | (9) ค่าใช้จ่ายด้านยานพาหนะ/ค่าซ่อมบำรุง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง    | ลดลง           |             |
|   |   | (10) ประสิทธิภาพการบรรทุกสินค้าของเที่ยวรถของบริษัทตน ลดลงหรือไม่   | ลดลง   | ลดลงเล็กน้อย      | ไม่ลดลง        |             |
|   |   | (11) เวลาในการบรรทุกสินค้าขึ้น เกิดเวลารอคอยเพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย | ไม่เพิ่มขึ้น   |             |
|   |   | (12) เวลาในการขนสินค้าลง ณ สถานที่ของลูกค้าปลายทาง เกิดเวลารอคอยเพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย | ไม่เพิ่มขึ้น   |             |
|   |   | (13) ระยะทางวิ่งต่อเดือนเพิ่มขึ้น เนื่องจากการจัดส่งบ่อย หรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | เพิ่มขึ้นเล็กน้อย | ไม่เพิ่มขึ้น   |             |
|   |   |   |  |                   |                |             |
| 4 | ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา                            | สัดส่วน   | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่                  | สูงกว่า           | เท่ากัน        | ต่ำกว่า     |
|   |   |   | (2) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้วเพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง        |
|   |   | ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาที่จ่ายออก (จัดจ้างภายนอก)  | (3) ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาที่จ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                            | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง        |
|   |   |   | (4) ปริมาณสินค้าคงคลัง เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง        |
|   |   |   | (5) นำข้อมูลของปริมาณสินค้าคงคลังมาคำนวณในการวางแผนการผลิตด้วยหรือไม่  | ไม่มี             | มีบางส่วน      | มี          |
|   |   |   | (6) จำนวนรายการสินค้าที่อยู่ในควบคุมดูแล เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                          | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง        |
|   |   |   | (7) มีการเปรียบเทียบกับราคาท้องตลาดในละแวกใกล้เคียง และต่อรองราคาค่าเช่าหรือไม่                                  | ไม่มี             | บางครั้ง       | มี          |
|   | ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานที่จ่ายออก (จัดจ้างภายนอก) | (8) ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานที่จ่ายออก เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง    | ลดลง           |             |
|   |   | (9) กรณีที่เกิดเวลารอคอยเนื่องจากการผลิตล่าช้า หรือคำสั่งส่งมอบสินค้ามาล่าช้า มีเพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง    | ลดลง           |             |
|   | ค่าวัสดุสำหรับการบรรจุหีบห่อ                        | (10) ค่าวัสดุสำหรับการบรรจุหีบห่อ เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่มขึ้น  | ไม่เปลี่ยนแปลง    | ลดลง           |             |
|   |   | (11) มีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของมาตรฐานการจัดการสินค้าในระหว่างการจัดเก็บ หรือระหว่างการจัดส่ง เพื่อป้องกันสินค้าเสียหายหรือไม่         | ไม่มี  | มีบางส่วน         | มี             |             |
|   | ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบริษัท                   | (12) มีการปรับปรุงประสิทธิภาพงานเก็บรักษา โดยการใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น ชั้นวาง ชั้นวางแบบเคลื่อนที่ ชั้นลอย ฯลฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ | ไม่มี  | มีบางส่วน         | มี             |             |

|   |                                      |  |   |                     |                         |                  |
|---|--------------------------------------|--|---|---------------------|-------------------------|------------------|
|   |                                      |  | (13) ภายในคลังสินค้ามีพื้นที่ว่าง (Space) ที่ไม่มีการ ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (โดยเฉพาะพื้นที่ด้านบน) อุดมากหรือไม่    | มีมาก               | มีค่อนข้างมาก           | ไม่มี            |
|   |                                      | ดอกเบียสินค้าคงคลัง  | (14) มีการสำรวจและจัดทำรายการสินค้าที่มีมากเกินไป หรือสินค้าที่ไม่มีการเคลื่อนไหว และคำนวณมาตรการลดสินค้าเหล่านั้นหรือไม่ | ไม่มีการดำเนินการ   | มีดำเนินการในระดับหนึ่ง | มีการดำเนินการ   |
|   |                                      |  | (15) มีการวางแผนสั่งซื้อ ตามมาตรฐานปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือไม่  | ไม่มีการดำเนินการ   | มีดำเนินการในระดับหนึ่ง | มีการดำเนินการ   |
| 5   | ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร | สัดส่วน  | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่               | สูงกว่า             | เท่ากัน                 | ต่ำกว่า          |
| (2) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่ |                                      |  | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง      | ลดลง                    |                  |
| ค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ข้อมูลข่าวสาร/วัสดุสิ้นเปลือง/ติดต่อสื่อสาร                        |                                      | (3) เครื่องมืออุปกรณ์เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารแต่ละชนิดมีการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ | ไม่มี   | มีในระดับหนึ่ง      | มีการใช้อย่างเต็มที่    |                  |
|   |                                      | (4) มีการพิมพ์ออกกระดาษ (Print out) ในส่วนที่ไม่จำเป็นหรือไม่                            | มี  | มีบางส่วน           | ไม่มี                   |                  |
|   |                                      | (5) มีการใช้กระดาษที่มีการพิมพ์แล้วซ้ำ (recycle) หรือไม่                                 | ไม่มี   | มีบางส่วน           | มี                      |                  |
|   |                                      | (6) มีการใช้วิธีการสั่งซื้อแบบออนไลน์หรือไม่   | ไม่มี   | มีบางส่วน           | มี                      |                  |
|   |                                      | (7) มีการกำหนดเวลาสั่งซื้อ และปฏิบัติตามนั้นหรือไม่                                      | ไม่มี   | มีบางส่วน           | มี                      |                  |
|   |                                      | (8) มีการติดต่อสั่งซื้อกับจากซัพพลายเออร์หลายครั้งในวันเดียวกัน บ่อยหรือไม่              | บ่อย  | ค่อนข้างบ่อย        | ไม่มี                   |                  |
| 6   | ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ                     | สัดส่วน  | (1) สัดส่วนของค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เมื่อเทียบกับสถานประกอบการตัวแบบจำลองแล้ว สูงกว่าหรือไม่                                   | สูงกว่า             | เท่ากัน                 | ต่ำกว่า          |
| (2) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมาแล้ว เพิ่มขึ้นหรือไม่                     | เพิ่มขึ้น                            | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง  |                     |                         |                  |
| (3) มีค่าใช้จ่ายพิเศษอื่น ๆ อีกหรือไม่  | มี                                   | มีบ้าง   | ไม่มี   |                     |                         |                  |
| 7   | อื่น ๆ                               | คุณภาพงานโลจิสติกส์  | (4) การจัดการ/ดูแลสินค้าของพนักงานเป็นไปอย่างระมัดระวังหรือไม่  | ไม่มีความระมัดระวัง | พอใช้                   | มีความระมัดระวัง |
| (5) การปฏิบัติงานเตรียมการกระจายสินค้า (ติดป้ายราคา ฯลฯ) มีกิจกรรมผิดพลาดบ้างหรือไม่    |                                      |  | มี  | นาน ๆ ครั้ง         | ไม่มี                   |                  |

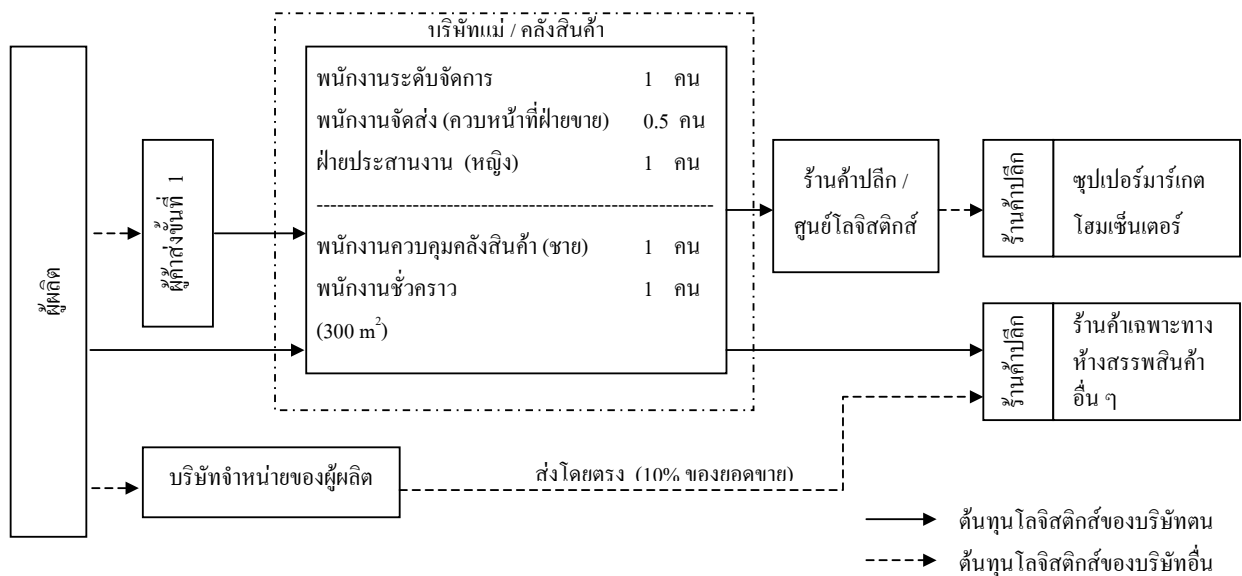
## 1. ธุรกิจค้าส่ง

## (1) ธุรกิจค้าส่งสินค้าเบ็ดเตล็ดใช้ในชีวิตประจำวัน

## ① รูปแบบการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง

- ยอดขายต่อปี 400,221k เยน (33,352k เยน/เดือน)
- พนักงาน 11 คน

(แผนภูมิการไหลของงาน โลจิสติกส์)



## ลักษณะเฉพาะของงานด้านโลจิสติกส์

- สินค้าของทางสถานประกอบการมีลักษณะหลากหลาย มีจำนวนรายการสินค้ามาก มีการจัดส่งแต่ละครั้งมีปริมาณน้อย แต่ส่งบ่อยครั้ง
- สำหรับลูกค้าที่เป็นร้านค้าเฉพาะทางในท้องถิ่น หรือร้านค้าขนาดเล็ก พนักงานฝ่ายขายจะเป็นผู้รับคำสั่งซื้อพร้อมทั้งทำหน้าที่จัดส่งไปด้วยในตัว
- สัดส่วนยอดขายจากลูกค้าที่เป็นซูเปอร์มาร์เกต โฮมเซ็นเตอร์ มีสัดส่วนเป็น 25% ของยอดขายทั้งหมด มีการจ่ายค่า Center Fee ประมาณ 3% ของยอดขาย
- ลูกค้าบางรายมีความต้องการให้คิดป้ายราคาสินค้าให้ ทำให้สินค้าจำนวนหนึ่งต้องมีการเก็บสต็อกสองระดับ เพื่อติดป้ายราคาให้กับลูกค้ารายใหญ่ที่มีอำนาจต่อรองสูง
- ลูกค้าที่เป็นร้านค้าขนาดเล็กมีจำนวนลดน้อยลง ในขณะที่เดียวกันการส่งสินค้าให้กับโฮมเซ็นเตอร์ ฯลฯ มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

## ② การจัดทำตารางต้นทุนโลจิสติกส์

a) ศึกษาข้อมูลของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย / จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภท

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย / จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภท มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้  
พนักงานฝ่ายขายทำหน้าที่จัดส่งสินค้าควบคู่ไปด้วย ดังนั้นจะต้องนำข้อมูลจำนวนพนักงานดังกล่าวมารวมเข้าเป็นพนักงานด้านโลจิสติกส์ด้วย

|                    | ค่าใช้จ่ายด้าน<br>บุคลากร<br>(เซน/เดือน) | จำนวนพนักงาน<br>ด้าน โลจิสติกส์<br>(คน) | อื่น ๆ<br>(คน) | รวม<br>(คน) | หมายเหตุ                                       |
|--------------------|--|---|----------------|-------------|--|
| พนักงานระดับจัดการ | 493k                                     | 1                                       | 1              | 2           |  |
| ทั่วไปขาย          | 347k                                     | 1.5                                     | 2.5            | 4           | พนักงานฝ่ายขายทำหน้าที่<br>จัดส่ง เพิ่ม 0.5 คน |
| ทั่วไปหญิง         | 216k                                     | 1                                       | 3              | 4           |  |
| ชั่วคราว/รายวัน    | 90k                                      | 1                                       | 0              | 1           |  |
| รวม                |  | 4.5                                     | 6.5            | 11          |  |

b) ศึกษาข้อมูลสภาพที่แท้จริงของการบริหารงาน และค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา ฯลฯ  
สภาพที่แท้จริงของการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง และเกณฑ์การคำนวณต้นทุน โลจิสติกส์ มีรายละเอียดดังตารางด้านล่างนี้

| หมวด                                   | รายการค่าใช้จ่าย                      | สภาพที่แท้จริงของการบริหารงานของสถานประกอบการ<br>การตัวแบบจำลอง  | เกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์  |
|--|---------------------------------------|--|--|
| ค่าใช้จ่ายในการ<br>จัดส่ง              | ค่าขนส่งจ่ายออก                       | ใช้การเช่าเหมาเที่ยววิ่ง   | ค่าขนส่งที่มีการจ่ายออกจริง  |
|  | Center Fee                            | 3% ของมูลค่าการส่งสินค้าให้กับทางเซ็นเตอร์   | จำนวนเงินที่จ่ายจริง   |
|  | ค่ายานพาหนะ                           | Station Wagon 1t : 2 คัน   | ค่าเสื่อมราคาต่อเดือน 40k เยน/เดือน/คัน  |
|  | ค่าบำรุงรักษายานพาหนะ                 | เชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง ค่าทางด่วน   | จำนวนเงินที่จ่ายออกจริง  |
| ค่าใช้จ่ายในการ<br>เก็บรักษา           | ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                   | ไม่มีการใช้คลังสินค้าภายนอก  | ค่าเก็บรักษาจ่ายออกจริง (0)  |
|  | ค่าจ้างปฏิบัติการจ่ายออก              | ไม่มีการจ้างภายนอกปฏิบัติงาน   | ค่าจ้างปฏิบัติการจ่ายออกจริง (0)   |
|  | ค่าวัสดุใช้ในการบรรจุหีบห่อ           | วัสดุที่ใช้บรรจุหีบห่อ ที่ปิดผนึก ป้ายราคา ฯลฯ   | จำนวนเงินที่ซื้อจริง   |
|  | ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบ.         | คลังสินค้าของบริษัท 300 m <sup>2</sup>   | ค่าเช่าจากการประเมิน 1.2k เยน/m <sup>2</sup> /เดือน  |
|  | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ภายในคลังสินค้า   | ชั้นวางขนาดกลาง  | ค่าเช่าจากการประเมิน 20k เยน/เดือน   |
|  | ดอกเบี้ยสินค้ายกคลัง                  | รวมทรัพย์สินจากการ-<br>ตรวจนับสินค้าคงคลัง 56,042k เยน<br>วัสดุ 18k เยน<br>ผลิตภัณฑ์/สินค้า 56,015k เยน<br>สต็อกสำรอง 9k เยน | (ทรัพย์สินจากการ x 0.417<br>ตรวจนับสินค้าคงคลัง) (ดอกเบี้ยต่อเดือน)<br>* ดอกเบี้ยต่อปี 5% / 12 เดือน = 0.417 |
| ค่าใช้จ่ายในการ<br>จัดการข้อมูลข่าวสาร | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ด้านข้อมูลข่าวสาร | มูลค่าลงทุนในเครื่องมืออุปกรณ์ 2,000k เยน  | ค่าเช่าต่อเดือน 2% x อัตราการใช้ 50%   |
|  | วัสดุสิ้นเปลือง                       | ใบสลิป FD หมึกผง หมึกแบบตลับ ฯลฯ   | 50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง  |
|  | ค่าติดต่อดูเอกสาร                     | ค่าโทรศัพท์  | 50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง  |
| อื่น ๆ                                 | ค่าสำนักงานธุรการ                     | พื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์ 20 m <sup>2</sup>   | ค่าเช่าจากการประเมิน 3k เยน/m <sup>2</sup> /เดือน  |

## ③ ตารางต้นทุนโลจิสติกส์

| หมวด   | รายการ                                       | จัดจ้าง / ของ<br>บริษัทเอง   | วิธีการคำนวณ           | ฐานการคำนวณ  | ปริมาณ             | จำนวนเงิน | สัดส่วนต้นทุน<br>โลจิสติกส์ |
|--|--|------------------------------|------------------------|--|--------------------|-----------|-----------------------------|
| ค่าใช้จ่ายด้าน<br>บุคลากร                                      | (1) ระดับจัดการ                              | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | 493k   | 1                  | 493k      | 47.0%                       |
|  | (2) ทั่วไปชาย                                | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | 347k   | 1.5                | 521k      |                             |
|  | (3) ทั่วไปหญิง                               | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | 216k   | 1                  | 216k      |                             |
|  | (4) ชั่วคราว/รายวัน                          | ของบริษัทเอง                 | จ่ายจริง               | 90k  | 1                  | 90k       |                             |
|  | รวม  |                              |                        |  |                    | 1,320k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัด<br>ตั้ง                                   | (5) ค่าขนส่งจ่ายออก                          | จัดจ้าง                      | จ่ายจริง               |  | คัน                | 264k      | 24.5%                       |
|  | (6) Center Fee                               | จัดจ้าง                      | จ่ายจริง               |  |                    | 250k      |                             |
|  | (7) ค่ายานพาหนะ                              | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | 40k  | 2                  | 80k       |                             |
|  | (8) ค่าบำรุงรักษา                            | ของบริษัทเอง                 | จ่ายจริง               |  |                    | 95k       |                             |
|  | รวม  |                              |                        |  |                    | 688k      |                             |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา<br>(รวมค่าแปรรูปเพื่อการกระจายสินค้า) | (9) ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                      | จัดจ้าง                      | จ่ายจริง               |  | m <sup>2</sup>     | 0         | 22.7%                       |
|  | (10) ค่าจ้างปฏิบัติงาน                       | จัดจ้าง                      | จ่ายจริง               |  |                    | 0         |                             |
|  | (11) ค่าวัสดุใช้ในการ<br>บรรจุหีบห่อ         | ของบริษัทเอง                 | จ่ายจริง               |  |                    | 22k       |                             |
|  | (12) ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้า<br>ของบริษัท   | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | 1.2k   | 300 m <sup>2</sup> | 360k      |                             |
|  | (13) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์<br>ภายในคลังสินค้า | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                |  | เครื่อง            | 20k       |                             |
|  | (14) ดอกเบี้ยสินค้าคงคลัง                    | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | มูลค่าสินค้าคงคลังปลายงวด x ดอกเบี้ย<br>รายปี / 12<br>(56,042k x 0.417%) |                    | 234k      |                             |
|  | รวม  |                              |                        |  |                    | 636k      |                             |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูล<br>ข่าวสาร                       | (15) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์<br>ข้อมูลข่าวสาร   | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(40k เยน/เดือน x 50%)                |                    | 20k       | 3.7%                        |
|  | (16) ค่าวัสดุสิ้นเปลือง                      | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้ (60k เยน<br>/เดือน x 50%)               |                    | 30k       |                             |
|  | (17) ค่าติดต่อสื่อสาร                        | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้ (105k เยน<br>/เดือน x 50%)              |                    | 53k       |                             |
|  | รวม  |                              |                        |  |                    | 103k      |                             |
| อื่น ๆ   | (18) ค่าสำนักงานธุรการ                       | ของบริษัทเอง                 | ประเมิน                | 3k   | 20 m <sup>2</sup>  | 60k       | 0.2%                        |
| รวม (ต้นทุนโลจิสติกส์รวม)                                      |  |                              |                        |  |                    | 2,806k    | 100%                        |
| ต้นทุนบริหาร   | (19) ยอดขาย                                  | มูลค่าส่งมอบสินค้า           | ตามผลประกอบ<br>การจริง |  |                    | 33,352k   | /                           |
|  |  | มูลค่ากำไรขั้นต้น            |                        |  |                    | 30,017k   |                             |
|  |  | มูลค่ากำไรขั้นต้น            |                        |  |                    | 6,670k    |                             |
|  | (20) สัดส่วนต้นทุน<br>โลจิสติกส์             | สัดส่วนต่อยอดขาย             | 8.4%                   |  |                    |           |                             |
|  |  | สัดส่วนต่อมูลค่าส่งมอบสินค้า | 9.3%                   |  |                    |           |                             |
|  |  | สัดส่วนต่อมูลค่ากำไรขั้นต้น  | 42.7%                  |  |                    |           |                             |

## หัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

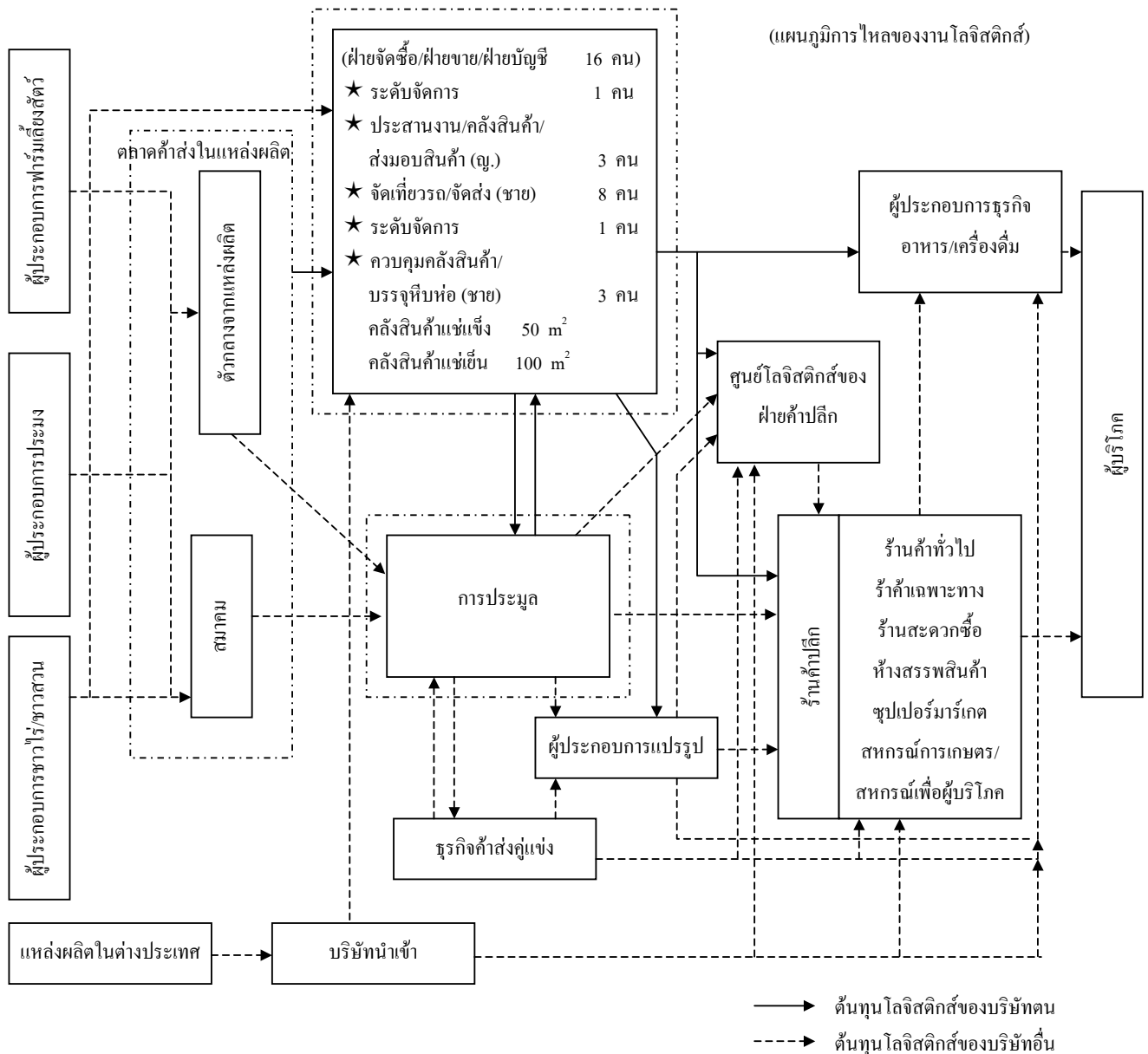
| หมวด                                 | รายการตรวจสอบ   |                    |                    |                |
|--------------------------------------|---|--------------------|--------------------|----------------|
|                                      |   | A                  | B                  | C              |
| ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร                | (1) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้น หรือไม่  | เพิ่มขึ้น          | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (2) สินค้าเข้าโดยมากจะต้องหาที่วางชั่วคราว ฯลฯ ทำให้ต้องมีภาระปฏิบัติงานขนย้ายซ้ำเกิดขึ้น เช่นนี้บ่อยหรือไม่      | มี                 | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (3) เนื่องจากปริมาณงานของแต่ละกระบวนการแตกต่างกันมาก ทำให้มีพนักงานมากเกินไปจนเป็นหรือไม่                         | มีมาก              | มีค่อนข้างมาก      | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (4) ในการปฏิบัติงานมีการ “รอคอย” มาก ทำให้เกิดเวลาสูญเปล่ามากหรือไม่  | มี                 | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (5) มีกรณีไม่มีป้ายบ่งชี้ที่สินค้าแต่ละชนิด ทำให้การปฏิบัติงานหยุดต้องเสียเวลา “ค้นหา” หรือไม่                    | มี                 | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (6) ไม่รักษาเวลาปิดรับคำสั่งซื้อ ทำให้เกิดกรณีการปฏิบัติงานเตรียมการส่งมอบสินค้าถูกเงิน บ่อยหรือไม่               | มาก                | ค่อนข้างมาก        | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง              | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่งเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่  | เพิ่ม              | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (2) เกิดกรณีการส่งมอบสินค้าถูกเงินบ่อย ทำให้ค่าขนส่งค่อนข้างสูงกว่าปกติหรือไม่                                    | ค่อนข้างสูง        | บางครั้ง           | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (3) ในการจัดส่งมีการเตรียม “รวบรวมสินค้า” ไว้ล่วงหน้าหรือไม่  | ไม่มี              | มีบางส่วน          | มี             |
|                                      | (4) ในการส่งสินค้า มีการกำหนดให้พนักงานขับรถเข้า “จัดวางสินค้า” ในส่วนของพื้นที่ขายด้วยหรือไม่                    | มี                 | มีบางส่วน          | ไม่มี          |
|                                      | (5) เกิดกรณีการจัดส่งแบบถูกเงินเนื่องจากการเตรียมส่งมอบสินค้าล่าช้า บ่อยหรือไม่                                   | มี                 | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (6) เกิดกรณีลูกค้าส่งคืนสินค้า โดยจัดเก็บค่าขนส่งปลายทาง (ค่าใช้จ่ายของบริษัท) บ่อยหรือไม่                        | มี                 | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (7) เกิดกรณีต้องจัดส่งสินค้าอีกครั้งเนื่องจากการส่งสินค้าผิด บ่อยหรือไม่  | มี                 | บางครั้ง           | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา           | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษาเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่   | เพิ่ม              | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (2) ต้องใช้พื้นที่การเก็บเพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องเก็บรักษาสินค้าชนิดเดียวกันแยกตามแต่ละรายการลูกค้าหรือไม่         | เพิ่ม              | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (3) การจัดการสินค้าส่งคืน มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมดีแล้วหรือไม่   | ไม่มีกรณีดำเนินการ | มีดำเนินการบางส่วน | มีการดำเนินการ |
|                                      | (4) สินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ถูกปล่อยไว้โดยไม่มีการดำเนินการใดใด จนทำให้พื้นที่ใช้สอยแคบไปหรือไม่        | แคบ                | แคบเล็กน้อย        | ไม่เป็นปัญหา   |
|                                      | (5) การจัดการสินค้าส่งคืนสำหรับสินค้าจรรยาการพิเศษ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ไว้หรือไม่                                    | ไม่มีกำหนด         | มีในระดับหนึ่ง     | มี             |
|                                      | (6) มีการเพิ่มพื้นที่การเก็บรักษาสินค้าทันทีตามจำนวนรายการสินค้าเพิ่มขึ้น โดยไม่พิจารณาให้รอบคอบหรือไม่           | เพิ่ม              | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่  | เพิ่ม              | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (2) มีกรณีเกิดความสูญเปล่าจากการรอคอยในงานโลจิสติกส์ เนื่องจากการพิมพ์ใบรายการหยิบ (Picking List) ล่าช้า หรือไม่  | มี                 | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (3) มีกรณีเกิดการรอคอยที่สูญเปล่าในงานบรรจุหีบห่อ/เตรียมการส่งมอบสินค้า เนื่องจากการจัดทำใบส่งของล่าช้า หรือไม่   | มี                 | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (4) มีกรณีที่ต้องเขียนใบสลิปหรือบัญชีด้วยมือ โดยที่ไม่มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมหรือไม่ | มีมาก              | บางส่วน            | ไม่มี          |
|                                      | (5) มีความพยายามในการนำเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร เช่น การรับคำสั่งซื้อแบบออนไลน์ ฯลฯ เข้ามาประยุกต์ใช้หรือไม่        | ไม่มีกรณีดำเนินการ | อยู่ระหว่างพิจารณา | มีการดำเนินการ |

|       |  |                   |           |                |
|-------|--|-------------------|-----------|----------------|
| อื่นๆ | (1) มีความพยายามดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือธุรกิจต่างประเภทกันหรือไม่ | ไม่มีการดำเนินการ | มีบางส่วน | มีการดำเนินการ |
|-------|--|-------------------|-----------|----------------|

## (2) ธุรกิจค้าส่งอาหารสด

## ① รูปแบบการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง

- ยอดขายต่อปี 3,539,031k เยน (294,919k เยน/ปี)
- จำนวนพนักงาน 32 คน





## ลักษณะเฉพาะของงานด้านโลจิสติกส์

- การควบคุมความสดของสินค้า (อุณหภูมิ ระยะเวลาการเก็บสินค้าคงคลัง ฯลฯ) เป็นสิ่งสำคัญที่สุด
- การควบคุมตัวสินค้า เช่น ป้ายบ่งชี้สินค้า ฯลฯ มักเกิดปัญหาสูญหายหรือไม่ชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามจำเป็นต้องให้ความสำคัญเนื่องจากเกี่ยวข้องกับด้านสุขอนามัย/ความปลอดภัย และการเพิ่มมูลค่าสินค้า
- ในกรณีของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง ยอดขายจากร้านสะดวกซื้อ ซูเปอร์มาร์เก็ตมีสัดส่วนคิดเป็น 18% ของยอดขายทั้งหมด และจ่ายค่า Center Fee ประมาณ 3% ของยอดขาย

## ② การจัดทำตารางต้นทุนโลจิสติกส์

- ศึกษาข้อมูลของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย / จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภท

|                        | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย (เยน/เดือน) | พนักงานด้านโลจิสติกส์ (คน) | อื่น ๆ (คน) | รวม (คน) | หมายเหตุ                      |
|------------------------|---|----------------------------|-------------|----------|-------------------------------|
| พนักงานระดับจัดการ     | 540k                                      | 2                          | 3           | 5        |                               |
| ทั่วไปชาย              | 410k                                      | 11                         | 12          | 23       | รวมพนักงานขับรถของบริษัท 7 คน |
| ทั่วไปหญิง             | 271k                                      | 3                          | 1           | 4        |                               |
| พนักงานชั่วคราว/รายวัน |   | 0                          | 0           | 0        |                               |
| รวม                    |   | 16                         | 16          | 32       |                               |

- ศึกษาข้อมูลของสภาพที่แท้จริงของการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา ฯลฯ ข้อมูลของสภาพที่แท้จริงของการบริหารงานและเกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

| หมวด                                | รายการค่าใช้จ่าย                  | สภาพที่แท้จริงของการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง                    | เกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์  |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| ค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง               | ค่าขนส่งจ่ายออก                   | ใช้การเช่าเหมาเที่ยววิ่ง  | ค่าขนส่งที่มีการจ่ายออกจริง  |
|                                     | Center Fee                        | 3% ของมูลค่าการส่งสินค้าให้กับทางเซ็นเตอร์                                  | จำนวนเงินที่จ่ายจริง   |
|                                     | ค่าขนพาหนะ                        | รถมีตู้แช่แข็ง 4t 2 คัน   | ค่าเสื่อมราคาต่อเดือน 114k เยน/เดือน/คัน   |
|                                     |                                   | รถมีตู้แช่แข็ง 2t 3 คัน   | ค่าเสื่อมราคาต่อเดือน 105k เยน/เดือน/คัน   |
|                                     |                                   | Almi Van 4t 2 คัน   | ค่าเสื่อมราคาต่อเดือน 58k เยน/เดือน/คัน  |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา            | ค่าบำรุงรักษาขนพาหนะ              | เชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง ค่าทางด่วน  | จำนวนเงินที่จ่ายออกจริง  |
|                                     | ค่าเก็บรักษาจ่ายออก               | มอบหมายงานจัดเก็บให้กับคลังสินค้าแช่แข็งภายนอก                              | ค่าเก็บรักษาจ่ายออกจริง  |
|                                     | ค่าจ้างปฏิบัติงานจ่ายออก          | มอบหมายงานจัดเก็บให้กับคลังสินค้าแช่แข็งภายนอก                              | ค่าจ้างปฏิบัติงานจ่ายออกจริง   |
|                                     | ค่าวัสดุใช้ในการบรรจุหีบห่อ       | วัสดุที่ใช้บรรจุหีบห่อ หลากหลาย   | จำนวนเงินที่ซื้อจริง   |
|                                     | ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบริษัท | คลังสินค้าแช่แข็ง 50 m <sup>2</sup><br>คลังสินค้าแช่เย็น 100 m <sup>2</sup> | ค่าเช่าจากการประเมิน 5k เยน/m <sup>2</sup> /เดือน<br>ค่าเช่าจากการประเมิน 3k เยน/m <sup>2</sup> /เดือน |
| ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ภายในคลังสินค้า | รถยก 1 คัน                        | ค่าเช่าจากการประเมิน 50k เยน/คัน/เดือน                                      |  |

|                                    |   |  |   |
|------------------------------------|---|--|---|
|                                    | ดอกเบียสินค้ำคงคลัง   | รวมทรัพย์สินจากการ-<br>ตรวจนับสินค้ำคงคลัง 47,568k เยน<br>วัตถุดิบ 1,341k เยน<br>ผลิตภัณฑ์/สินค้า 45,764k เยน<br>สต็อกสำรอง 463k เยน | (ทรัพย์สินจากการ x 0.417<br>ตรวจนับสินค้ำคงคลัง) (ดอกเบียต่อเดือน)<br><br>*ดอกเบียต่อปี 5% / 12 เดือน = 0.417 |
| ค่าใช้จ่ายในการจัดการข้อมูลข่าวสาร | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ด้านข้อมูลข่าวสาร<br>วัสดุสิ้นเปลือง<br>ค่าติดต่อดูเอกสาร | มูลค่าลงทุนในเครื่องมืออุปกรณ์ 10,000k เยน<br>ใบสลิป FD หมักผง หมักแบบกลับ ฯลฯ<br>ค่าโทรศัพท์  | ค่าเช่าต่อเดือน 2% x อัตราการใช้ 50%<br>50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง<br>50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง            |
| อื่น ๆ                             | ค่าสำนักงานธุรการ   | สำนักงานธุรการ 30 m <sup>2</sup>   | ค่าเช่าจากการประเมิน 3k เยน/m <sup>2</sup> /เดือน   |

## ③ ตารางต้นทุนโลจิสติกส์

| หมวด   | รายการ                                   | จัดจ้าง / ของบริษัทเอง | วิธีการคำนวณ | ฐานการคำนวณ   | ปริมาณ             | จำนวนเงิน | สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ |
|--|--|------------------------|--------------|---|--------------------|-----------|-------------------------|
| ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร  | (1) ระดับจัดการ                          | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | 540k  | 2                  | 1,080k    | 47.7%                   |
|  | (2) ทั่วไปชาย                            | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | 410k  | 11                 | 4,510k    |                         |
|  | (3) ทั่วไปหญิง                           | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | 271k  | 3                  | 193k      |                         |
|  | (4) ชั่วครา/รายวัน                       | ของบริษัทเอง           | จ่ายจริง     |   | 0                  | 0         |                         |
|  | รวม                                      |                        |              |   |                    | 6,403k    |                         |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดตั้ง                                     | (5) ค่าขนส่งจ่ายออก                      | จัดจ้าง                | จ่ายจริง     |   | คัน                | 1,564k    | 34.0%                   |
|  | (6) Center Fee                           | จัดจ้าง                | จ่ายจริง     |   |                    | 1,593k    |                         |
|  | (7) ค่ายานพาหนะ                          | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | 94k   | 7 คัน              | 659k      |                         |
|  | (8) ค่าบำรุงรักษา                        | ของบริษัทเอง           | จ่ายจริง     |   |                    | 737k      |                         |
|  | รวม                                      |                        |              |   |                    | 4,553k    |                         |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา (รวมค่าแปรปรูปเพื่อการกระเจดสินค้ำ) | (9) ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                  | จัดจ้าง                | จ่ายจริง     |   | m <sup>2</sup>     | 454k      | 15.5%                   |
|  | (10) ค่าจ้างปฏิบัติงาน                   | จัดจ้าง                | จ่ายจริง     |   |                    | 351k      |                         |
|  | (11) ค่าวัสดุใช้ในการบรรจุหีบห่อ         | ของบริษัทเอง           | จ่ายจริง     |   |                    | 468k      |                         |
|  | (12) ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบริษัท   | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | 3.7k  | 150 m <sup>2</sup> | 550k      |                         |
|  | (13) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ภายในคลังสินค้า | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | 50k   | 1 เครื่อง          | 50k       |                         |
|  | (14) ดอกเบียสินค้ำคงคลัง                 | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | มูลค่าสินค้ำคงคลังปลายงวด x ดอกเบียรายปี / 12<br>(47,568k x 0.417%) |                    | 198k      |                         |
|  | รวม                                      |                        |              |   |                    | 2,071k    |                         |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร                         | (15) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ข้อมูลข่าวสาร   | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(200,000 เยน/เดือน x 50%)       |                    | 100k      | 2.1%                    |
|  | (16) ค่าวัสดุสิ้นเปลือง                  | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(60k เยน/เดือน x 50%)           |                    | 30k       |                         |
|  | (17) ค่าติดต่อดูเอกสาร                   | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(294k เยน/เดือน x 50%)          |                    | 147k      |                         |
|  | รวม                                      |                        |              |   |                    | 277k      |                         |
| อื่น ๆ   | (18) ค่าสำนักงานธุรการ                   | ของบริษัทเอง           | ประเมิน      | 3k  | 30 m <sup>2</sup>  | 90k       | 0.7%                    |

|                            |                              |                              |                    |  |  |          |       |  |
|----------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|--|--|----------|-------|--|
| รวม (ต้นทุน โลจิสติกส์รวม) |                              |                              |                    |  |  | 13,394k  | 100%  |  |
| ต้นทุนบริหาร               | (19)                         | ยอดขาย                       | ตามผลประกอบการจริง |  |  | 294,919k |       |  |
|                            |                              | มูลค่าส่งมอบสินค้า           |                    |  |  | 286,071k |       |  |
|                            |                              | มูลค่ากำไรขั้นต้น            |                    |  |  | 29,492k  |       |  |
|                            | (20) สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ | สัดส่วนต่อยอดขาย             |                    |  |  |          | 4.5%  |  |
|                            |                              | สัดส่วนต่อมูลค่าส่งมอบสินค้า |                    |  |  |          | 4.7%  |  |
|                            |                              | สัดส่วนต่อมูลค่ากำไรขั้นต้น  |                    |  |  |          | 45.0% |  |

## หัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

| หมวด                       | รายการตรวจสอบ  | A B C       |                  |             |
|----------------------------|--|-------------|------------------|-------------|
|                            |  |             |                  |             |
| ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร      | (1) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้น หรือไม่   | เพิ่มขึ้น   | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง        |
|                            | (2) สินค้าเข้าโดยมากจะต้องหาที่วางชั่วคราว ฯลฯ ทำให้ต้องมีภาระปฏิบัติงานขนย้ายซ้ำเกิดขึ้น เช่นนี้บ่อยหรือไม่ | มี          | บางครั้ง         | ไม่มี       |
|                            | (3) การปฏิบัติงานรับเข้าสินค้า และจ่ายสินค้าออกผสมปนเปกัน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานไม่ดีพอหรือไม่          | ไม่ดี       | ไม่ค่อยดี        | เหมาะสมแล้ว |
|                            | (4) พื้นที่ในการปฏิบัติงาน “รับเข้าสินค้า” “ตรวจรับสินค้า” แคบ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานไม่ดีพอหรือไม่     | ไม่ดี       | ไม่ค่อยดี        | เหมาะสมแล้ว |
|                            | (5) พื้นที่สำหรับสินค้ารอการจัดส่งไม่เพียงพอ ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานไม่ดีพอหรือไม่                       | ไม่ดี       | ไม่ค่อยดี        | เหมาะสมแล้ว |
|                            | (6) มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ เช่น รถเข็น ฯลฯ ในการปฏิบัติงานขนย้ายเข้า/ออกคลังสินค้าหรือไม่                 | ไม่มี       | มีบางส่วน        | มี          |
|                            | (7) สถานที่วางสินค้าคงคลัง หรือการบ่งชี้ ฯลฯ ไม่ชัดเจน จนต้องเสียเวลาในการ “ค้นหา” หรือไม่                   | ไม่ชัดเจน   | ไม่ชัดเจนบางส่วน | เหมาะสมแล้ว |
|                            | (8) คลังสินค้าอยู่กระจายกัน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานไม่ดีหรือไม่   | ไม่ดี       | ค่อนข้างไม่ดี    | เหมาะสมแล้ว |
|                            | (9) เกิดเวลาสูญเปล่าเพิ่มขึ้น จากการ “รอคอย” ในการทำงานบ่อยครั้ง หรือไม่                                     | เพิ่ม       | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง        |
|                            | (10) การปฏิบัติงานจ่ายออกสินค้าแบบฉุกเฉิน เนื่องจากไม่รักษาเวลาในการปิดรับคำสั่งซื้อ บ่อยครั้งหรือไม่        | บ่อย        | ค่อนข้างบ่อย     | ไม่มี       |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง    | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่งเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่   | เพิ่ม       | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง        |
|                            | (2) เกิดกรณีการส่งมอบสินค้าถูกเงินบ่อย ทำให้ค่าขนส่งค่อนข้างสูงกว่าปกติหรือไม่                               | ค่อนข้างสูง | บางครั้ง         | เหมาะสมแล้ว |
|                            | (3) ประสิทธิภาพการบรรจุทุกสินค้าของรถบรรทุกลดลงหรือไม่   | ลดลง        | ค่อนข้างลดลง     | เหมาะสมแล้ว |
|                            | (4) ในการส่งสินค้า มีการกำหนดให้พนักงานขับรถนำสินค้าเข้า “จัดวางบนชั้น” ในส่วนของพื้นที่ขายด้วยหรือไม่       | มี          | มีบางส่วน        | ไม่มี       |
|                            | (5) เกิดกรณีการจัดส่งแบบฉุกเฉินเนื่องจากเลขเวลากำหนดส่งสินค้าให้ลูกค้า บ่อยหรือไม่                           | มี          | บางครั้ง         | ไม่มี       |
|                            | (6) เกิดกรณีต้องจัดส่งสินค้าอีกครั้งเนื่องจากการส่งสินค้าผิด บ่อยหรือไม่                                     | มี          | บางครั้ง         | ไม่มี       |
| ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษาเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่  | เพิ่ม       | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง        |
|                            | (2) มีมาตรการใช้พื้นที่จัดเก็บให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้ชั้นวาง ฯลฯ หรือไม่                           | ไม่มี       | มีบางส่วน        | มี          |
|                            | (3) การจัดซื้อ มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และพิจารณาคุณภาพการขายประกอบหรือไม่                               | ไม่มี       | มีบางส่วน        | เหมาะสมแล้ว |
|                            | (4) ปริมาณการเก็บสต็อกของกาชณะสำหรับบรรจุกินหีบห่อ มีมากเกินไปหรือไม่  | มาก         | ค่อนข้างมาก      | เหมาะสมแล้ว |
| ค                          | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่                                     | เพิ่ม       | ไม่เปลี่ยนแปลง   | ลดลง        |

|        |  |                   |           |                |
|--------|--|-------------------|-----------|----------------|
|        | (2) มีกรณีที่ต้องเขียนใบสลิปหรือบัญชีด้วยมือ โดยที่ไม่มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมหรือไม่            | มี                | บางครั้ง  | ไม่มี          |
|        | (3) เกิดกรณีการสั่งซื้อซัพพลายเออร์รายเดียวกันหลายครั้งในหนึ่งวันหรือไม่   | มี                | บางครั้ง  | ไม่มี          |
|        | (4) มีกรณีเกิดความสูญเปล่าจากการรอคอยในการปฏิบัติงานในคลังสินค้า เนื่องจากการพิมพ์ใบรายการหยิบ (Picking List) ล่าช้า หรือไม่ | มี                | บางครั้ง  | ไม่มี          |
|        | (5) เกิดความสูญเปล่าจากการรอคอยในการจัดส่ง เนื่องจากการจัดทำใบส่งสินค้าล่าช้าหรือไม่   | มี                | บางครั้ง  | ไม่มี          |
| อื่น ๆ | (1) มีความพยายามดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือธุรกิจต่างประเภทกันหรือไม่                       | ไม่มีการดำเนินการ | มีบางส่วน | มีการดำเนินการ |

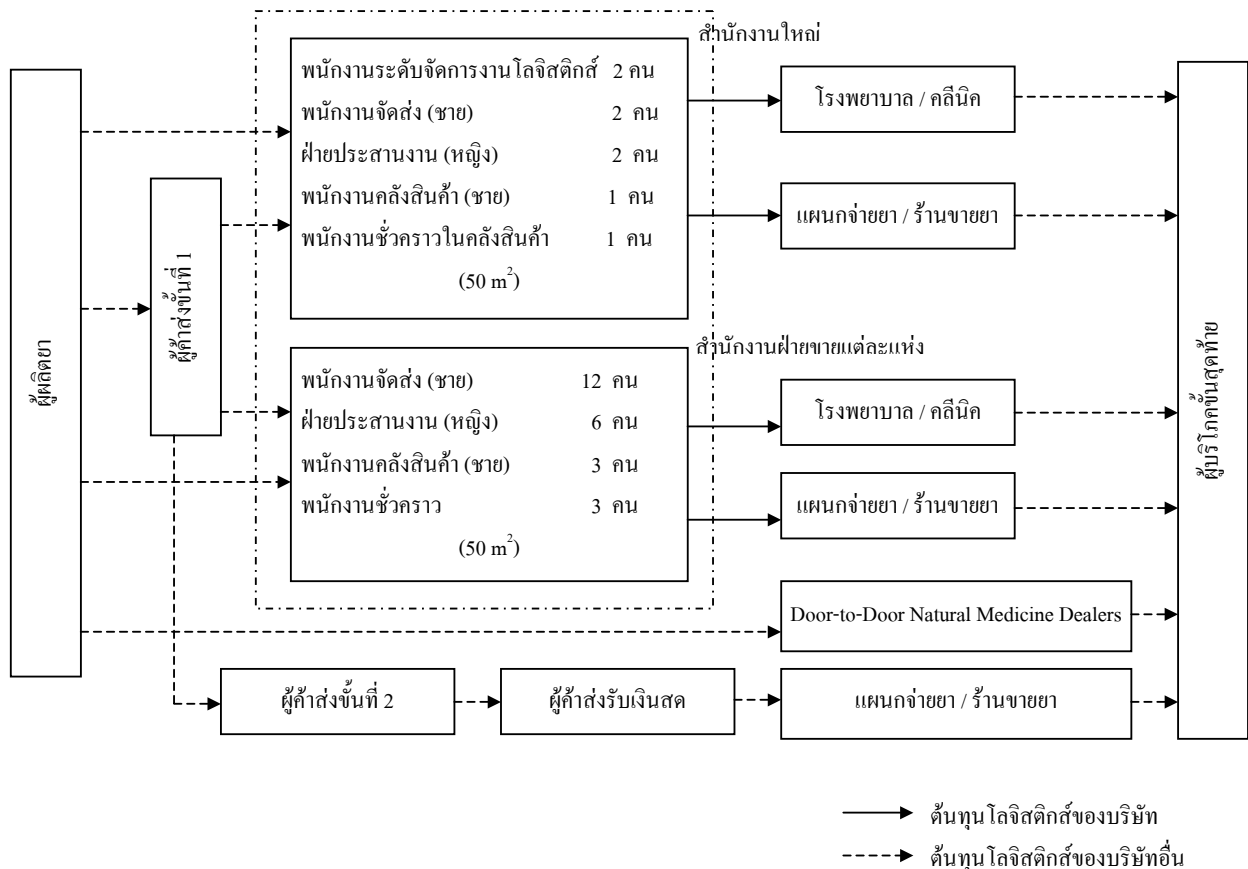
\* สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรค่อนข้างสูง ซึ่งอาจจะเป็นเพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานค่อนข้างลำบาก จึงไม่สามารถกำหนดค่าจ้างราคาถูกลงได้ จำเป็นต้องมีมาตรการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อช่วยในการรักษาแรงงานที่สามารถจ้างในราคาที่ถูกลงได้

## (3) ธุรกิจค้าส่งยา

## ① รูปแบบการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง

- ยอดขายต่อปี 5,606,671k เยน (467,223k เยน/เดือน)
- จำนวนพนักงาน 71 คน

(แผนภูมิการไหลของงานโลจิสติกส์)



## ลักษณะเฉพาะของงานด้านโลจิสติกส์

- สำนักงานขายแต่ละแห่งดำเนินการจัดซื้อ และจัดเก็บสินค้าคงคลัง
- พนักงานการตลาด (Marketing Specialist (MS)) มีหน้าที่ไปเสนอขายให้กับลูกค้า นำเสนอข้อมูลข่าวสาร พร้อมทั้ง “จัดส่งสินค้า” ..... สัดส่วนการปฏิบัติหน้าที่ในงานโลจิสติกส์ของพนักงานการตลาด “มากกว่า 50%”
- การจัดแบ่งสินค้าเตรียมส่งมอบ จัดแบ่งตามพนักงานการตลาดแต่ละคน
- การควบคุมระยะเวลาหมดอายุของสินค้าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
- จำนวนรายการสินค้ามีมาก
- ในการจัดการ/ดูแลสินค้า ต้องมีความระมัดระวังในการเก็บรักษาอย่างรอบคอบ

- g) การจัดส่งสินค้าโดยตรงจากซัพพลายเออร์แทบจะไม่มีเลย

## ② การจัดทำตารางต้นทุนโลจิสติกส์

- a) การศึกษาหาข้อมูลของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย / จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภท

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย / จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภท มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้  
นอกจากนี้ มีการสำรวจงานด้านโลจิสติกส์ที่เป็นหน้าที่ของพนักงานการตลาด และนำจำนวนพนักงานการตลาดนั้น ๆ บวกเข้าไปในจำนวนพนักงานด้านโลจิสติกส์ตามความเหมาะสม (ในที่นี้ 50% ของจำนวนพนักงานการตลาดคิดเพิ่มเป็นพนักงานด้านโลจิสติกส์)

|                    | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร<br>(เยน/เดือน) | จำนวนพนักงานด้านโลจิสติกส์<br>(คน) | อื่น ๆ<br>(คน) | รวม<br>(คน) | หมายเหตุ |
|--------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------|-------------|----------|
| พนักงานระดับจัดการ | 629k                                 | 2                                  | 8              | 10          |          |
| ทั่วไปชาย          | 469k                                 | 18                                 | 21             | 39          |          |
| ทั่วไปหญิง         | 307k                                 | 8                                  | 10             | 18          |          |
| ชั่วคราว/รายวัน    | 130k                                 | 4                                  | 0              | 4           |          |
| รวม                |                                      | 32                                 | 39             | 71          |          |

- b) สืบค้นหาข้อมูลของสภาพที่แท้จริงในการบริหารงาน และค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา ฯลฯ  
สภาพที่แท้จริงในการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง และเกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์  
มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

| หมวด                               | รายการค่าใช้จ่าย                      | สภาพที่แท้จริงของการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง  | เกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์  |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| ค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง              | ค่าขนส่งจ่ายออก                       | ใช้การเช่าเหมาที่ข่วง   | ค่าขนส่งที่มีการจ่ายออกจริง  |
|                                    | Center Fee                            | ไม่มีการส่งสินค้าให้กับเซ็นเตอร์  | จำนวนเงินที่จ่ายจริง (0)   |
|                                    | ค่าขนพาหนะ                            | Light Van 20 คัน  | ค่าเสื่อมราคาต่อเดือน 50k เยน/เดือน/คัน  |
|                                    | ค่าบำรุงรักษาขนพาหนะ                  | เชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง ค่าทางด่วน  | จำนวนเงินที่จ่ายออกจริง  |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา           | ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                   | มีการใช้คลังสินค้าภายนอกเฉพาะช่วงที่มีสินค้าเข้ามา  | ค่าเก็บรักษาจ่ายออกจริง  |
|                                    | ค่าจ้างปฏิบัติงานจ่ายออก              | เช่นเดียวกับด้านบน  | ค่าจ้างปฏิบัติงานจ่ายออกจริง   |
|                                    | ค่าวัสดุใช้ในการบรรจุหีบห่อ           | วัสดุที่ใช้บรรจุหีบห่อ ผลิต ป้ายราคา ฯลฯ  | จำนวนเงินที่ซื้อจริง   |
|                                    | ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบริษัท     | คลังสินค้าของบริษัท 100 m <sup>2</sup>  | ค่าเช่าจากการประเมิน 1.2k เยน/m <sup>2</sup> /เดือน  |
|                                    | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ภายในคลังสินค้า   | ชั้นวางแบบเคลื่อนที่ได้   | ค่าเช่าจากการประเมิน 50k เยน/คัน/เดือน   |
|                                    | ดอกเบี้ยสินค้ายกคลัง                  | รวมทรัพย์สินจากการตรวจนับสินค้าคงคลัง 270,133k เยน<br>วัสดุดิบ 0 เยน<br>ผลิตภัณฑ์/สินค้า 270,042k เยน<br>สต็อกสำรอง 91k เยน | (ทรัพย์สินจากการตรวจนับสินค้าคงคลัง) x 0.417 (ดอกเบี้ยต่อเดือน)<br>* ดอกเบี้ยต่อปี 5% / 12 เดือน = 0.417 |
| ค่าใช้จ่ายในการจัดการข้อมูลข่าวสาร | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ด้านข้อมูลข่าวสาร | มูลค่าลงทุนในเครื่องมืออุปกรณ์ 20,000k เยน  | ค่าเช่าต่อเดือน 2% x อัตราการใช้ 50%   |
|                                    | วัสดุสิ้นเปลือง                       | ใบสลิป FD หมึกผง หมึกแบบตลับ ฯลฯ  | 50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง  |
|                                    | ค่าติดต่อสื่อสาร                      | ค่าโทรศัพท์   | 50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง  |

|        |                   |   |   |
|--------|-------------------|---|---|
| อื่น ๆ | ค่าสำนักงานธุรการ | พื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์ 120 m <sup>2</sup> | ค่าเช่าจากการประเมิน 3k เยน/ม <sup>2</sup> /เดือน |
|--------|-------------------|---|---|

### ③ ตารางต้นทุนโลจิสติกส์

| หมวด  | รายการ                                       | จัดจ้าง / ของ<br>บริษัทเอง | วิธีการคำนวณ           | ฐานการคำนวณ   | ปริมาณ             | จำนวนเงิน | สัดส่วนต้นทุน<br>โลจิสติกส์ |
|---|--|----------------------------|------------------------|---|--------------------|-----------|-----------------------------|
| ค่าใช้จ่ายด้าน<br>บุคลากร                                       | (1) รับผิดชอบจัดการ                          | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 629k  | 2                  | 1,258k    | 69.2%                       |
|   | (2) ทั่วไปชาย                                | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 469k  | 18                 | 8,442k    |                             |
|   | (3) ทั่วไปหญิง                               | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 307k  | 8                  | 2,456k    |                             |
|   | (4) ชั่วโมง/รายวัน                           | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง               | 130k  | 4                  | 640k      |                             |
|   | รวม  |                            |                        |   |                    | 12,796k   |                             |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัด<br>ส่ง                                     | (5) ค่าขนส่งจ่ายออก                          | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง               |   | คัน                | 1,437k    | 16.1%                       |
|   | (6) Center Fee                               | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง               |   |                    | 0         |                             |
|   | (7) ค่ายานพาหนะ                              | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 50k   | 20 คัน             | 1,000k    |                             |
|   | (8) ค่าบำรุงรักษา                            | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง               |   |                    | 548k      |                             |
|   | รวม  |                            |                        |   |                    | 2,985k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา<br>(รวมค่าแปรรูปเพื่อการกระจ่ายสินค้า) | (9) ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                      | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง               |   | m <sup>2</sup>     | 2k        | 8.2%                        |
|   | (10) ค่าจ้างปฏิบัติงาน                       | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง               |   |                    | 21k       |                             |
|   | (11) ค่าวัสดุใช้ในการ<br>บรรจุหีบห่อ         | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง               |   |                    | 48k       |                             |
|   | (12) ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้า<br>ของบริษัท   | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 1.2k  | 100 m <sup>2</sup> | 120k      |                             |
|   | (13) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์<br>ภายในคลังสินค้า | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 50k   | 4 เครื่อง          | 200k      |                             |
|   | (14) ดอกเบี้ยสินค้าคงคลัง                    | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | มูลค่าสินค้าคงคลังปลายงวด x ดอกเบี้ย<br>รายปี / 12<br>(270,133k x 0.417%) |                    | 1,126k    |                             |
|   | รวม  |                            |                        |   |                    | 1,517k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูล<br>ข่าวสาร                        | (15) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์<br>ข้อมูลข่าวสาร   | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(400k เยน/เดือน x 50%)                |                    | 200k      | 4.5%                        |
|   | (16) ค่าวัสดุสิ้นเปลือง                      | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(600k เยน/เดือน x 50%)                |                    | 300k      |                             |
|   | (17) ค่าติดต่อสื่อสาร                        | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(651k เยน/เดือน x 50%)                |                    | 326k      |                             |
|   | รวม  |                            |                        |   |                    | 826k      |                             |
| อื่น ๆ  | (18) ค่าสำนักงานธุรการ                       | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 3k  | 120 m <sup>2</sup> | 360k      | 1.9%                        |
| รวม (ต้นทุน โลจิสติกส์รวม)                                      |  |                            |                        |   |                    | 18,484k   | 100%                        |
| ต้นทุนบริหาร  | (19)   | ยอดขาย                     | ตามผลประกอบ<br>การจริง |   |                    | 467,223k  | /                           |
|   |  | มูลค่าส่งมอบสินค้า         |                        |   |                    | 462,551k  |                             |
|   |  | มูลค่ากำไรขั้นต้น          |                        |   |                    | 56,067k   |                             |
|   | (20) สัดส่วนต้นทุน                           | สัดส่วนต่อยอดขาย           |                        |   |                    | 4.0%      |                             |

|  |            |                              |       |  |
|--|------------|------------------------------|-------|--|
|  | โลจิสติกส์ | สัดส่วนต่อมูลค่าส่งมอบสินค้า | 4.0%  |  |
|  |            | สัดส่วนต่อมูลค่ากำไรขั้นต้น  | 33.0% |  |

## หัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

| หมวด                                 | รายการตรวจสอบ   |                   |                    |                |
|--------------------------------------|---|-------------------|--------------------|----------------|
|                                      |   | A                 | B                  | C              |
| ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร                | (1) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้น หรือไม่  | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (2) ในการเตรียมสินค้าโดยจำแนกตามพนักงานการตลาด ใช้เวลามากเกินไปหรือไม่  | ใช้เวลามาก        | ใช้เวลาค่อนข้างมาก | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (3) การบ่งชี้รายการสินค้า รหัสสินค้าเข้าใจยาก ทำให้การปฏิบัติงานหยาบต้องเสียเวลา “ค้นหา” หรือไม่                  | มี                | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (4) มีมาตรการจัดเก็บ บังชี้สินค้าที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถหยิบสินค้าตามลำดับระยะเวลาหมดอายุของแต่ละล็อต หรือไม่   | ไม่มีการดำเนินการ | มีดำเนินการบางส่วน | มีการดำเนินการ |
|                                      | (5) มีการวางสินค้าในทางเดิน เกาะเกาะการปฏิบัติงานอื่น ๆ หรือไม่   | เกาะเกาะ          | บางครั้ง           | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง              | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่งเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่  | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (2) เกิดกรณีการจัดส่งสินค้าแบบฉุกเฉินบ่อย ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนเส้นทางจัดส่งบ่อยหรือไม่                         | บ่อย              | ค่อนข้างบ่อย       | ไม่มี          |
|                                      | (3) ปริมาณการสั่งซื้อต่อครั้งจากลูกค้าน้อย ทำให้ประสิทธิภาพการบรรทุกของเที่ยวจัดส่งของบริษัทลดลงหรือไม่           | ลดลง              | ค่อนข้างลดลง       | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (4) พนักงานขับรถมีหน้าที่จัดวางสินค้าหน้าร้านให้กับลูกค้าด้วยหรือไม่  | มี                | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (5) เกิดกรณีต้องจัดส่งสินค้าอีกครั้งเนื่องจากการส่งสินค้าผิด บ่อยหรือไม่  | บ่อย              | ค่อนข้างบ่อย       | ไม่มี          |
|                                      | (6) เกิดกรณีลูกค้าสั่งซื้อด่วน ทำให้ต้องจัดส่งสินค้าไปที่ร้านค้าเดียวกันหลายครั้งในหนึ่งวัน หรือไม่               | บ่อย              | ค่อนข้างบ่อย       | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา           | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษาเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่   | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (2) เกิดกรณีส่งคืนสินค้า เนื่องจากเงื่อนไขของระยะเวลาหมดอายุของล็อตสินค้าบ่อยหรือไม่                              | บ่อย              | ค่อนข้างบ่อย       | ไม่มี          |
|                                      | (3) การจัดการกับสินค้าที่ถูกส่งคืน มีมาตรการจัดการอย่างเหมาะสมแล้วหรือไม่   | ไม่มี             | มีบางส่วน          | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (4) สินค้าที่ไม่มีการเคลื่อนไหวถูกปล่อยวางทิ้งไว้ จนทำให้สถานที่คับแคบหรือไม่                                     | คับแคบ            | ค่อนข้างคับแคบ     | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (5) มีมาตรการลดปริมาณการเก็บสินค้าคงคลัง โดยจัดซื้ออย่างมีการวางแผนหรือไม่  | ไม่มีการดำเนินการ | มีบางส่วน          | มีการดำเนินการ |
|                                      | (6) มีการขยายพื้นที่เก็บรักษาสินค้า ตามการเพิ่มขึ้นของจำนวนรายการสินค้า โดยไม่ไต่ตรงงให้ละเอียดถี่ถ้วนหรือไม่     | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง     | เหมาะสมแล้ว    |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่  | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง     | ลดลง           |
|                                      | (2) มีกรณีที่ต้องเขียนใบสลิปหรือบัญชีด้วยมือ โดยที่ไม่มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมหรือไม่ | มี                | บางครั้ง           | ไม่มี          |
|                                      | (3) การมีมาตรการเปลี่ยนมาใช้ระบบรับคำสั่งซื้อแบบออนไลน์หรือไม่  | ไม่มี             | บางครั้ง           | มี             |
| อื่น ๆ                               | (1) มีความพยายามดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือธุรกิจต่างประเภทกันหรือไม่            | ไม่มีการดำเนินการ | มีบางส่วน          | มีการดำเนินการ |

\* เนื่องจากการจัดส่งเป็นหน้าที่ของทางพนักงานการตลาด (Marketing Specialist (MS)) ทำให้สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรค่อนข้างสูง ดังนั้นจากสภาพปัจจุบัน จำเป็นต้องสร้างระบบภายในบริษัท เพื่อเสริมสร้างศักยภาพ/ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยการแบ่งงานโลจิสติกส์ที่ดำเนินการโดยพนักงานการตลาดออกเท่าที่จะเป็นไปได้



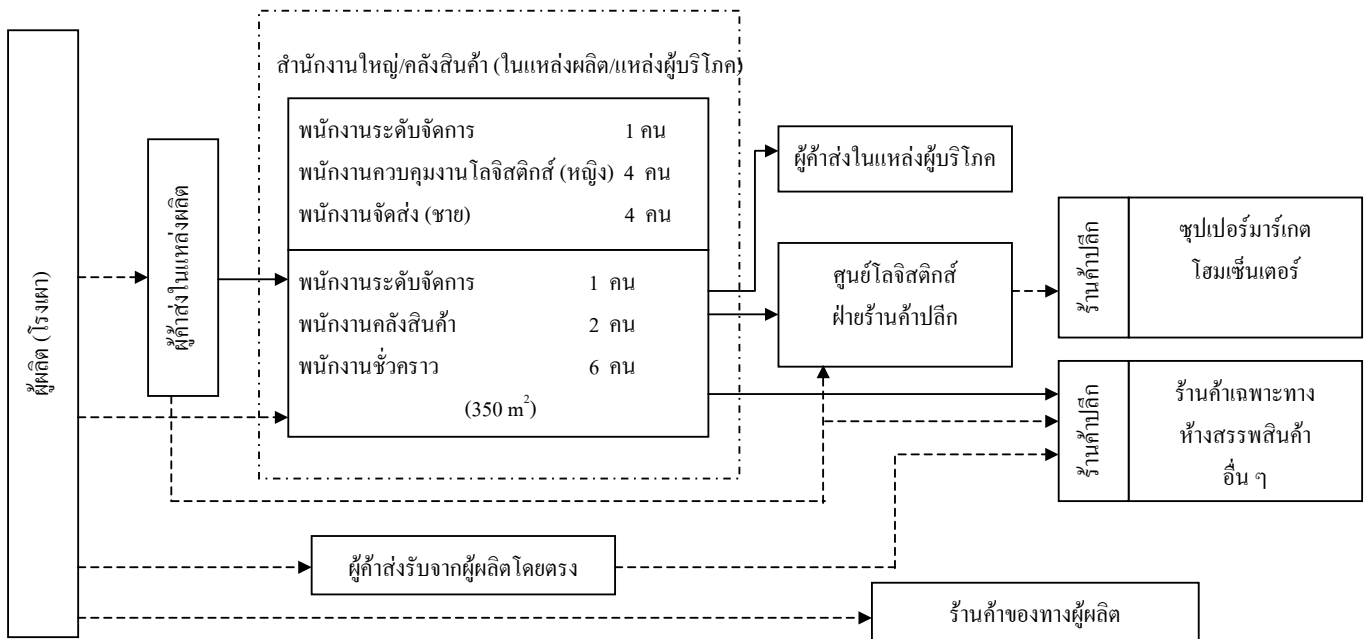
- \* นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดความร่วมมือระหว่างธุรกิจเดียวกัน และธุรกิจต่างประเภทกัน

## (4) ธุรกิจค้าส่งเครื่องปั้นดินเผา/เครื่องเคลือบดินเผา

## ① รูปแบบการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง

- ยอดขายต่อปี 1,284,530k เยน (107,044k เยน/เดือน)
- จำนวนพนักงาน 30 คน

แผนภูมิการไหลของงานโลจิสติกส์



\* สถานประกอบการตัวแบบจำลองนี้ เป็นทั้งผู้ค้าส่งในแหล่งผลิต และผู้ค้าส่งในแหล่งผู้บริโภค

————> ต้นทุนโลจิสติกส์ของบริษัท

- - - - -> ต้นทุนโลจิสติกส์ของบริษัทอื่น

## ลักษณะเฉพาะของงานด้านโลจิสติกส์

- ทางบริษัทเป็นผู้ไปรับ/รวบรวมสินค้าจากผู้ผลิต (โรงเผา)
- ในฐานะของผู้ค้าส่งในแหล่งผลิต การปฏิบัติงานโลจิสติกส์ที่สำคัญคือ การตรวจสอบสินค้า บรรจุกล่อง การจัดชุด (assort)
- มีการติดป้ายราคา ตามคำขอของผู้ค้าส่งในแหล่งผลิต
- สำหรับลูกค้าที่เป็นร้านค้าเฉพาะทาง หรือร้านค้าขนาดเล็ก ทางบริษัทจะเป็นผู้จัดส่งพร้อมทั้งจัดวางสินค้าให้ลูกค้าด้วย
- มีการส่งคืนสินค้ามาก ทำให้เกิดสินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว (Ded Stock) ได้ง่าย
- สินค้าจัดรายการพิเศษ จะให้ทางซัพพลายเออร์ส่งให้ลูกค้าโดยตรง (20% ของยอดขาย)

## ② การจัดทำตารางต้นทุนโลจิสติกส์

a) ศึกษาหาข้อมูลของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย/จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภท

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย/จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภทเป็นดังตารางต่อไปนี้

เนื่องจากพนักงานการตลาดทำหน้าที่จัดส่งด้วย จึงต้องสำรวจจำนวนพนักงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าว และคิดลงในส่วนของจำนวนพนักงานด้านโลจิสติกส์ด้วย

|                        | ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร<br>(เยน/เดือน) | จำนวนพนักงานด้านโลจิสติกส์<br>(คน) | อื่น ๆ<br>(คน) | รวม<br>(คน) | หมายเหตุ |
|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------|-------------|----------|
| ระดับจัดการ            | 505k                                 | 2                                  | 2              | 4           |          |
| ทั่วไปชาย              | 400k                                 | 6                                  | 7              | 13          |          |
| ทั่วไปหญิง             | 300k                                 | 4                                  | 2              | 6           |          |
| พนักงานชั่วคราว/รายวัน | 100k                                 | 6                                  | 1              | 7           |          |
| รวม                    |                                      | 18                                 | 12             | 30          |          |

b) สำรวจหาข้อมูลของสภาพที่แท้จริงในการบริหารงาน และค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา ฯลฯ สภาพที่แท้จริงในการบริหารงานของสถานประกอบการแบบจำนวน และเกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

| หมวด                               | รายการค่าใช้จ่าย                      | สภาพที่แท้จริงของการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง   | เกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์   |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| ค่าใช้จ่ายในการจัดส่ง              | ค่าขนส่งจ่ายออก                       | ใช้การเช่าเหมาเที่ยววิ่ง   | ค่าขนส่งที่มีการจ่ายออกจริง   |
|                                    | Center Fee                            | 3% ของมูลค่าสินค้าที่จัดส่ง  | จำนวนเงินที่จ่ายจริง  |
|                                    | ค่ายานพาหนะ                           | รถบรรทุก 2t 4 คัน  | ค่าเสื่อมราคาต่อเดือน 50k เยน/เดือน/คัน   |
|                                    | ค่าบำรุงรักษายานพาหนะ                 | เชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง ค่าทางด่วน   | จำนวนเงินที่จ่ายออกจริง   |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา           | ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                   | ไม่มีการใช้คลังสินค้าภายนอก  | ค่าเก็บรักษาจ่ายออกจริง   |
|                                    | ค่าจ้างปฏิบัติงานจ่ายออก              | ไม่มีการจ้างภายนอก   | ค่าจ้างปฏิบัติงานจ่ายออกจริง  |
|                                    | ค่าวัสดุใช้ในการบรรจุหีบห่อ           | วัสดุที่ใช้บรรจุหีบห่อ หลากหลาย ราคา ฯลฯ   | จำนวนเงินที่ซื้อจริง  |
|                                    | ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบริษัท     | คลังสินค้าของบริษัท 350 m <sup>2</sup>   | ค่าเช่าจากการประเมิน 1k เยน/m <sup>2</sup> /เดือน   |
|                                    | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ภายในคลังสินค้า   | ระบบสายพานแบบขับเคลื่อน  | ค่าเช่าจากการประเมิน 200k เยน/คัน/เดือน   |
|                                    | ดอกเบี้ยสินค้าคงคลัง                  | รวมทรัพย์สินจากการ-<br>ตรวจนับสินค้าคงคลัง 112,007k เยน<br>วัสดุ 0 เยน<br>ผลิตภัณฑ์/สินค้า 104,327k เยน<br>สต็อกสำรอง 7,680k เยน | (ทรัพย์สินจากการตรวจนับสินค้าคงคลัง) x 0.417<br>(ดอกเบี้ยต่อเดือน)<br><b>*ดอกเบี้ยต่อปี 5% / 12 เดือน = 0.417</b> |
| ค่าใช้จ่ายในการจัดการข้อมูลข่าวสาร | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ด้านข้อมูลข่าวสาร | มูลค่าลงทุนในเครื่องมืออุปกรณ์ 30,000k เยน   | ค่าเช่าต่อเดือน 2% x อัตราการใช้ 50%  |
|                                    | วัสดุสิ้นเปลือง                       | ใบสลิป FD หมึกผง หมึกแบบตลับ ฯลฯ   | 50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง   |
|                                    | ค่าติดต่อสื่อสาร                      | ค่าโทรศัพท์  | 50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง   |

|        |                   |  |   |
|--------|-------------------|--|---|
| อื่น ๆ | ค่าสำนักงานธุรการ | พื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์ 80 m <sup>2</sup> | ค่าเช่าจากการประเมิน 2.5k เยน/m <sup>2</sup> /เดือน |
|--------|-------------------|--|---|

③ ตารางต้นทุนโลจิสติกส์

| หมวด   | รายการ                                       | จัดจ้าง / ของ<br>บริษัทเอง | วิธีการคำนวณ           | ฐานการคำนวณ   | ปริมาณ             | จำนวนเงิน | สัดส่วนต้นทุน<br>โลจิสติกส์ |
|--|--|----------------------------|------------------------|---|--------------------|-----------|-----------------------------|
| ค่าใช้จ่ายด้าน<br>บุคลากร                                      | (1) ระดับจัดการ                              | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 505k  | 2                  | 1,010k    | 50.8%                       |
|  | (2) ทั่วไปชาย                                | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 400k  | 6                  | 2,400k    |                             |
|  | (3) ทั่วไปหญิง                               | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 300k  | 4                  | 1,200k    |                             |
|  | (4) ชั่วคราว/รายวัน                          | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง               | 100k  | 6                  | 600k      |                             |
|  | รวม  |                            |                        |   |                    | 5,210k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัด<br>ตั้ง                                   | (5) ค่าขนส่งจ่ายออก                          | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง               |   | คัน                | 1,947k    | 25.4%                       |
|  | (6) Center Fee                               | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง               |   |                    | 320k      |                             |
|  | (7) ค่ายานพาหนะ                              | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 50k   | 4 คัน              | 200k      |                             |
|  | (8) ค่าบำรุงรักษา                            | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง               |   |                    | 134k      |                             |
|  | รวม  |                            |                        |   |                    | 2,681k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา<br>(รวมค่าแปรรูปเพื่อการกระจายสินค้า) | (9) ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                      | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง               |   | m <sup>2</sup>     | 19k       | 13.4%                       |
|  | (10) ค่าจ้างปฏิบัติงาน                       | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง               |   |                    | 77k       |                             |
|  | (11) ค่าวัสดุใช้ในการ<br>บรรจุหีบห่อ         | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง               |   |                    | 258k      |                             |
|  | (12) ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้า<br>ของบริษัท   | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 1k  | 350 m <sup>2</sup> | 350k      |                             |
|  | (13) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์<br>ภายในคลังสินค้า | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                |   | เครื่อง            | 200k      |                             |
|  | (14) ดอกเบี้ยสินค้าคงคลัง                    | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | มูลค่าสินค้าคงคลังปลายงวด x ดอกเบี้ย<br>รายปี / 12<br>(112,007k x 0.417%) |                    | 467k      |                             |
|  | รวม  |                            |                        |   |                    | 1,371k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูล<br>ข่าวสาร                       | (15) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์<br>ข้อมูลข่าวสาร   | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(600k เยน/เดือน x 50%)                |                    | 300k      | 0.8%                        |
|  | (16) ค่าวัสดุสิ้นเปลือง                      | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(800k เยน/เดือน x 50%)                |                    | 400k      |                             |
|  | (17) ค่าติดต่อสื่อสาร                        | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(328k เยน/เดือน x 50%)                |                    | 164k      |                             |
|  | รวม  |                            |                        |   |                    | 864k      |                             |
| อื่น ๆ   | (18) ค่าสำนักงานธุรการ                       | ของบริษัทเอง               | ประเมิน                | 2,500   | 80 m <sup>2</sup>  | 200k      | 2.0%                        |
| รวม (ต้นทุนโลจิสติกส์รวม)                                      |  |                            |                        |   |                    | 10,246k   | 100%                        |
| ต้นทุนบริหาร   | (19) ยอดขาย                                  | มูลค่าส่งมอบสินค้า         | ตามผลประกอบ<br>การจริง |   |                    | 107,044k  | /                           |
|  |  | มูลค่ากำไรขั้นต้น          |                        |   |                    | 85,635k   |                             |
|  |  | มูลค่ากำไรขั้นต้น          |                        |   |                    | 25,691k   |                             |
|  | (20) สัดส่วนต้นทุน<br>โลจิสติกส์             | สัดส่วนต่อยอดขาย           | 9.6%                   |   |                    |           |                             |
|  | สัดส่วนต่อมูลค่าส่งมอบสินค้า                 | 12.0%                      |                        |   |                    |           |                             |
|  | สัดส่วนต่อมูลค่ากำไรขั้นต้น                  | 39.9%                      |                        |   |                    |           |                             |

## หัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

| หมวด                                 | รายการตรวจสอบ   | A                 | B              | C              |
|--------------------------------------|---|-------------------|----------------|----------------|
|                                      |   |                   |                |                |
| ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร                | (1) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้น หรือไม่  | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (2) สินค้าเข้าโดยมากจะต้องหาที่วางชั่วคราว ฯลฯ ทำให้ต้องมีภาระปฏิบัติงานขนย้ายซ้ำเกิดขึ้นเช่นนี้ บ่อยหรือไม่      | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (3) มีการปฏิบัติงานขนย้ายด้วยมือมาก หรือมีการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยากสำหรับพนักงานหญิงมากหรือไม่                  | มีมาก             | มีค่อนข้างมาก  | น้อย           |
|                                      | (4) การบรรจุสินค้าลงกล่อง หลังจากรวบรวมสินค้ามาแล้ว มีการดำเนินการอย่างมีการวางแผนหรือไม่                         | ไม่มี             | บางส่วน        | มี             |
|                                      | (5) ในการปฏิบัติงานต้องเสียเวลา “รอคอย” มาก ทำให้การทำงานล่วงเวลาเพิ่มขึ้นหรือไม่                                 | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (6) เสียเวลาในการ “ค้นหา” ในการปฏิบัติงานหยิบ เนื่องจากการบ่งชี้บนตัวสินค้าไม่ชัดเจน ฯลฯ หรือไม่                  | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (7) เกิดกรณีการส่งมอบสินค้าถูกเงิน เนื่องจากไม่รักษาเวลาปิดรับคำสั่งซื้อบ่อยหรือไม่                               | บ่อย              | ค่อนข้างบ่อย   | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง              | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่งเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่  | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (2) เกิดกรณีการส่งมอบสินค้าถูกเงินบ่อย ทำให้ค่าขนส่งค่อนข้างสูงกว่าปกติหรือไม่                                    | ค่อนข้างสูง       | บางครั้ง       | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (3) มีการพิจารณาทบทวนเส้นทางการจัดส่งเป็นประจำหรือไม่   | ไม่มี             | มีบางส่วน      | มี             |
|                                      | (4) ประสิทธิภาพในการบรรทุกของรถขนส่งสินค้าลดลงหรือไม่   | ลดลง              | ค่อนข้างลดลง   | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (5) เกิดกรณีการจัดส่งแบบถูกเงินเนื่องจากการเตรียมส่งมอบสินค้าล่าช้า บ่อยหรือไม่                                   | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (6) เกิดกรณีลูกค้าส่งคืนสินค้า โดยจัดเก็บค่าขนส่งปลายทาง (ค่าใช้จ่ายของบริษัท) บ่อยหรือไม่                        | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (7) เกิดกรณีที่ต้องจัดส่งสินค้าอีกครั้งเนื่องจากการส่งสินค้าผิด บ่อยหรือไม่                                       | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา           | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษาเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่   | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (2) สต็อกของกล่องเล็กสำหรับการบรรจุสินค้า มีมากเกินไปหรือไม่  | มาก               | ค่อนข้างมาก    | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (3) สินค้าตามฤดูกาลที่ขายเหลือมีมากจนทำให้ สถานที่เก็บแคบไปหรือไม่  | คับแคบ            | ค่อนข้างคับแคบ | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (4) สินค้าคงคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว ถูกปล่อยไว้โดยไม่มีการดำเนินการใดใด จนทำให้พื้นที่ใช้สอยแคบไปหรือไม่        | คับแคบ            | ค่อนข้างคับแคบ | ไม่เป็นปัญหา   |
|                                      | (5) การจัดการสินค้าส่งคืนสำหรับสินค้าจัดการพิเศษ มีการกำหนดกฎเกณฑ์และปฏิบัติตามนั้นหรือไม่                        | ไม่มี             | มีในระดับหนึ่ง | มี             |
|                                      | (6) สินค้าประเภทของขวัญที่มีการห่อเรียบร้อยเพื่อเตรียมส่งมอบสินค้านั้น ถูกเก็บไว้นานโดยไม่มีการเคลื่อนไหวหรือไม่  | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่  | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (2) มีกรณีเกิดความสูญเปล่าจากการรอคอยในงานโลจิสติกส์ เนื่องจากการพิมพ์ใบรายการหยิบ (Picking List) ล่าช้า หรือไม่  | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (3) มีกรณีเกิดการรอคอยที่สูญเปล่าในงานบรรจุหีบห่อ/เตรียมการส่งมอบสินค้า เนื่องจากการจัดทำใบส่งของล่าช้า หรือไม่   | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (4) มีกรณีที่ต้องเขียนใบสลิบหรือบัญชีด้วยมือ โดยที่ไม่มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมหรือไม่ | มีมาก             | บางส่วน        | ไม่มี          |
|                                      | (5) เกิดกรณีติดต่อสั่งซื้อซัพพลายเออร์เข้าเดียวกันหลายครั้งในหนึ่งวันบ้างหรือไม่                                  | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
| อื่น ๆ                               | (1) มีความพยายามดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือธุรกิจต่างประเทศกัน                   | ไม่มีการดำเนินการ | มีบางส่วน      | มีการดำเนินการ |

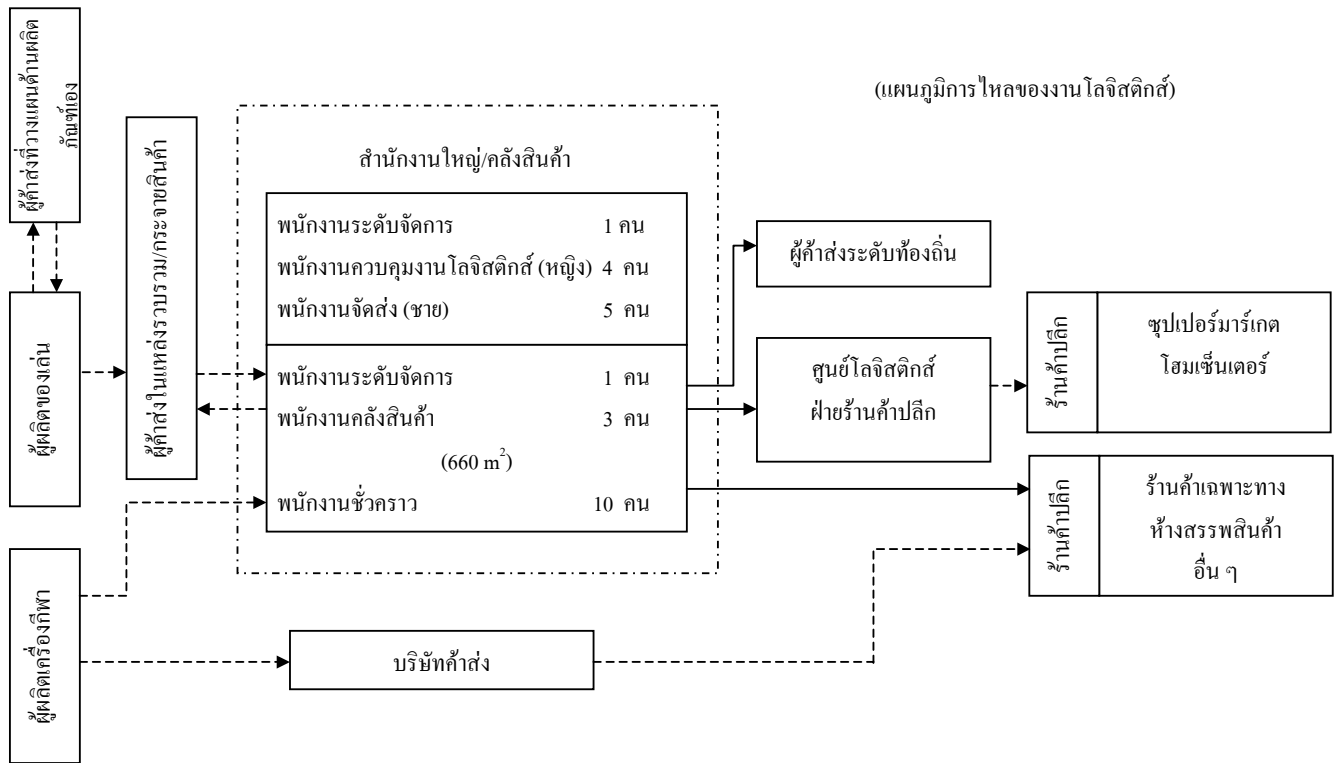
\* สัดส่วนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรค่อนข้างสูงเช่นเดียวกับธุรกิจประเภทอื่น

- \* เมื่อคู่ค้าส่วนของต้นทุน โลจิสติกส์ต่อมูลค่าการส่งมอบสินค้า (ยอดขายซึ่งไม่รวมส่วนของการจัดส่งโดยตรง) ต้นทุนโลจิสติกส์จะค่อนข้างสูง ในกรณีที่คู่ค้าส่วนการจัดส่งโดยตรงของยอดขายค่อนข้างสูง จะต้องใช้มูลค่าการส่งมอบสินค้าเป็นเกณฑ์ในการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์

## (5) ธุรกิจค้าส่งของเล่น / เครื่องกีฬา

## ① รูปแบบการบริหารงานของสถานประกอบการตัวแบบจำลอง

- ยอดขายต่อปี 3,595,151k เยน (299,596k เยน/เดือน)
- จำนวนพนักงาน 39 คน



\* “ผู้ค้าส่งที่วางแผนด้านผลิตภัณฑ์” เป็นลักษณะเฉพาะสำหรับธุรกิจประเภทนี้

————> ต้นทุน โลจิสติกส์ของบริษัท

- - - - -> ต้นทุน โลจิสติกส์ของบริษัทอื่น

## ลักษณะเฉพาะของงานด้าน โลจิสติกส์

- เนื่องจากสินค้ามีลักษณะตามฤดูกาล มีกระแสความนิยมเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทำให้เกิดสินค้าคงคลังที่ไม่เคลื่อนไหว (Dead Stock) ได้ง่าย
- เทียบกับสินค้าชนิดอื่น ๆ แล้ว ส่วนมากจะเป็นธุรกิจลักษณะ “ติดต่อกำขายแบบคนคุ้นเคยกัน”
- มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนามาอยู่ในรูปแบบของ “สินค้าหลากหลายประเภท ปริมาณน้อย”
- ร้านค้าปลีกเครื่องกีฬา 90% เป็นสถานประกอบการขนาดเล็ก
- ร้านค้าเฉพาะทางในท้องถิ่น หรือร้านค้าที่มีขนาดเล็ก พนักงานการตลาดจะรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าพร้อมทั้ง “จัดส่ง” สินค้าด้วย
- เนื่องจากทางลูกค้าให้ตัดป้ายราคา ดังนั้นสินค้าส่วนหนึ่งจะมีการตัดป้ายเตรียมไว้ก่อน ทำให้เกิดสต็อกสินค้าสองระดับขึ้น

## ② การจัดทำตารางต้นทุนโลจิสติกส์

a) ศึกษาหาข้อมูลของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย/จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภท

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่อหน่วย/จำนวนพนักงานจำแนกตามประเภทเป็นดังตารางต่อไปนี้  
เนื่องจากพนักงานการตลาดทำหน้าที่จัดส่งด้วย จึงต้องสำรวจจำนวนพนักงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าว และคิดลงในส่วน  
ของจำนวนพนักงานด้านโลจิสติกส์ด้วย

|                        | ค่าใช้จ่ายด้าน<br>บุคลากร<br>(เงิน/เดือน) | จำนวนพนักงาน<br>ด้านโลจิสติกส์<br>(คน) | อื่น ๆ<br>(คน) | รวม<br>(คน) | หมายเหตุ |
|------------------------|---|--|----------------|-------------|----------|
| ระดับจัดการ            | 600k                                      | 2                                      | 3              | 5           |          |
| ทั่วไปชาย              | 470k                                      | 8                                      | 7              | 15          |          |
| ทั่วไปหญิง             | 330k                                      | 4                                      | 5              | 9           |          |
| พนักงานชั่วคราว/รายวัน | 150k                                      | 10                                     | 0              | 10          |          |
| รวม                    |   | 24                                     | 15             | 39          |          |

b) สำรวจหาข้อมูลของสภาพที่แท้จริงในการบริหารงาน และค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา ฯลฯ

สภาพที่แท้จริงในการบริหารงานของสถานประกอบการแบบจำนวน และเกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์  
มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

| หมวด                                   | รายการค่าใช้จ่าย                      | สภาพที่แท้จริงของการบริหารงานของสถาน<br>ประกอบการตัวแบบจำลอง   | เกณฑ์การคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์  |
|--|---------------------------------------|--|--|
| ค่าใช้จ่ายในการ<br>จัดส่ง              | ค่าขนส่งจ่ายออก                       | ใช้การขนส่งทางรถไฟ   | ค่าขนส่งที่มีการจ่ายออกจริง  |
|  | Center Fee                            | 3% ของมูลค่าสินค้าที่จัดส่ง  | จำนวนเงินที่จ่ายจริง   |
|  | ค่ายานพาหนะ                           | รถ Wagon 1t 5 คัน  | ค่าเสื่อมราคาต่อเดือน 40k เงิน/เดือน/คัน   |
|  | ค่าบำรุงรักษายานพาหนะ                 | เชื้อเพลิง ค่าซ่อมบำรุง ค่าทางด่วน   | จำนวนเงินที่จ่ายออกจริง  |
| ค่าใช้จ่ายในการ<br>เก็บรักษา           | ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                   | มีการใช้คลังสินค้าภายนอกบางส่วน  | ค่าเก็บรักษาจ่ายออกจริง  |
|  | ค่าจ้างปฏิบัติงานจ่ายออก              | ค่าจ้างปฏิบัติงานนำสินค้าเข้า/ออกคลัง คิดปีรายราคา   | ค่าจ้างปฏิบัติงานจ่ายออกจริง   |
|  | ค่าวัสดุใช้ในการบรรจุหีบห่อ           | วัสดุที่ใช้บรรจุหีบห่อ หลากหลาย ปีรายราคา ฯลฯ  | จำนวนเงินที่ซื้อจริง   |
|  | ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้าของบริษัท     | คลังสินค้าของบริษัท 660 m <sup>2</sup>   | ค่าเช่าจากการประเมิน 1.2k เงิน/m <sup>2</sup> /เดือน   |
|  | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ภายในคลังสินค้า   | รถยก   | ค่าเช่าจากการประเมิน 80k เงิน/คัน/เดือน  |
|  | ดอกเบี้ยสินค้ำคงคลัง                  | รวมทรัพย์สินจากการ-<br>ตรวจนับสินค้ำคงคลัง 259,238k เงิน<br>วัสดุ 5,057k เงิน<br>ผลิตภัณฑ์/สินค้า 233,190k เงิน<br>สต็อกสำรอง 20,991k เงิน | (ทรัพย์สินจากการ<br>ตรวจนับสินค้ำคงคลัง) x 0.417<br>(ดอกเบี้ยต่อเดือน)<br><br>*ดอกเบี้ยต่อปี 5% / 12 เดือน = 0.417 |
| ค่าใช้จ่ายในการ<br>จัดการข้อมูลข่าวสาร | ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ด้านข้อมูลข่าวสาร | มูลค่าลงทุนในเครื่องมืออุปกรณ์ 50,000k เงิน  | ค่าเช่าต่อเดือน 2% x อัตราการใช้ 50%   |
|  | วัสดุสิ้นเปลือง                       | ใบสลิป FD หมึกผง หมึกแบบตลับ ฯลฯ   | 50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง  |
|  | ค่าติดต่อสื่อสาร                      | ค่าโทรศัพท์  | 50% ของจำนวนเงินที่จ่ายจริง  |
| อื่น ๆ                                 | ค่าสำนักงานราชการ                     | พื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับงานโลจิสติกส์ 20 m <sup>2</sup>   | ค่าเช่าจากการประเมิน 3k เงิน/m <sup>2</sup> /เดือน   |



## ③ ตารางต้นทุนโลจิสติกส์

| หมวด  | รายการ                                       | จัดจ้าง / ของ<br>บริษัทเอง | วิธีการคำนวณ       | ฐานการคำนวณ   | ปริมาณ             | จำนวนเงิน | สัดส่วนต้นทุน<br>โลจิสติกส์ |
|---|--|----------------------------|--------------------|---|--------------------|-----------|-----------------------------|
| ค่าใช้จ่ายด้าน<br>บุคลากร                                       | (1) ระดับจัดการ                              | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | 600k  | 2                  | 1,200k    | 42.0%                       |
|   | (2) ทั่วไปขาย                                | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | 470k  | 8                  | 3,760k    |                             |
|   | (3) ทั่วไปหญิง                               | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | 330k  | 4                  | 1,320k    |                             |
|   | (4) ชั่วคราว/รายวัน                          | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง           | 150k  | 10                 | 1,500k    |                             |
|   | รวม  |                            |                    |   |                    | 7,780k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัด<br>ตั้ง                                    | (5) ค่าขนส่งจ่ายออก                          | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง           |   | คัน                | 5,472k    | 36.7%                       |
|   | (6) Center Fee                               | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง           |   |                    | 900k      |                             |
|   | (7) ค่ายานพาหนะ                              | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | 40k   | 5 คัน              | 200k      |                             |
|   | (8) ค่าบำรุงรักษา                            | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง           |   |                    | 220k      |                             |
|   | รวม  |                            |                    |   |                    | 6,792k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษา<br>(รวมค่าแปรปรูปเพื่อการกระจายสินค้า) | (9) ค่าเก็บรักษาจ่ายออก                      | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง           |   | m <sup>2</sup>     | 8k        | 12.9%                       |
|   | (10) ค่าจ้างปฏิบัติงาน                       | จัดจ้าง                    | จ่ายจริง           |   |                    | 103k      |                             |
|   | (11) ค่าวัสดุใช้ในการ<br>บรรจุหีบห่อ         | ของบริษัทเอง               | จ่ายจริง           |   |                    | 241k      |                             |
|   | (12) ค่าใช้จ่ายด้านคลังสินค้า<br>ของบริษัท   | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | 1.2k  | 660 m <sup>2</sup> | 792k      |                             |
|   | (13) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์<br>ภายในคลังสินค้า | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | 80k   | 2 เครื่อง          | 160k      |                             |
|   | (14) ดอกเบี้ยสินค้าคงคลัง                    | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | มูลค่าสินค้าคงคลังปลายงวด x ดอกเบี้ย<br>รายปี / 12<br>(259,238k x 0.417%) |                    | 1,081k    |                             |
|   | รวม  |                            |                    |   |                    | 2,385k    |                             |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูล<br>ข่าวสาร                        | (15) ค่าเครื่องมืออุปกรณ์<br>ข้อมูลข่าวสาร   | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(1,000k เยน/เดือน x 50%)              |                    | 500k      | 8.1%                        |
|   | (16) ค่าวัสดุสิ้นเปลือง                      | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(1,100k เยน/เดือน x 50%)              |                    | 550k      |                             |
|   | (17) ค่าติดต่อสื่อสาร                        | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | ค่าใช้จ่ายต่อเดือน x อัตราการใช้<br>(905k เยน/เดือน x 50%)                |                    | 453k      |                             |
|   | รวม  |                            |                    |   |                    | 1,503k    |                             |
| อื่นๆ   | (18) ค่าสำนักงานธุรการ                       | ของบริษัทเอง               | ประเมิน            | 3k  | 20 m <sup>2</sup>  | 60k       | 0.3%                        |
| รวม (ต้นทุนโลจิสติกส์รวม)                                       |  |                            |                    |   |                    | 18,520k   | 100%                        |
| ต้นทุนบริหาร  | (19) ยอดขาย                                  | มูลค่าส่งมอบสินค้า         | ตามผลประกอบการจริง |   |                    | 299,596k  | /                           |
|   |  | มูลค่ากำไรขั้นต้น          |                    |   |                    | 284,616k  |                             |
|   |  | มูลค่ากำไรขั้นต้น          |                    |   |                    | 44,939k   |                             |
|   | (20) สัดส่วนต้นทุน<br>โลจิสติกส์             | สัดส่วนต่อยอดขาย           | 4.5%               |   |                    |           |                             |
|   | สัดส่วนต่อมูลค่าส่งมอบสินค้า                 | 6.5%                       |                    |   |                    |           |                             |
|   | สัดส่วนต่อมูลค่ากำไรขั้นต้น                  | 41.2%                      |                    |   |                    |           |                             |

## หัวข้อตรวจสอบ (Check Point)

| หมวด                                 | รายการตรวจสอบ  | A                 | B              | C              |
|--------------------------------------|--|-------------------|----------------|----------------|
|                                      |  |                   |                |                |
| ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร                | (1) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเมื่อเทียบกับงวดที่ผ่านมา เพิ่มขึ้น หรือไม่   | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (2) สินค้าเข้าโดยมากจะต้องหาที่วางชั่วคราว ฯลฯ ทำให้ต้องมีภาระปฏิบัติงานขนย้ายชิ้นเกิดขึ้น เช่นนี้บ่อยหรือไม่                    | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (3) เนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าเข้าจะเป็นล็อต ในช่วงที่มีสินค้าเข้า ทำให้พื้นที่ไม่เพียงพอหรือไม่                                 | ไม่เพียงพอ        | ไม่ค่อยเพียงพอ | ไม่มีปัญหา     |
|                                      | (4) เนื่องจากปริมาณการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนมีความแตกต่างกันมาก ทำให้มีพนักงานมากเกินความจำเป็นหรือไม่                         | มาก               | ค่อนข้างมาก    | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (5) ในการปฏิบัติงานต้องเสียเวลา “รอคอย” มาก ทำให้การทำงานล่วงเวลาเพิ่มขึ้นหรือไม่  | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (6) มีจำนวนประเภทสินค้าหลากหลาย และมีการเก็บรักษาแบบกระจาย จึงทำให้การปฏิบัติงานหยาบ ต้องเสียเวลามากในการ “ค้นหา” “เดิน” หรือไม่ | เสียเวลามาก       | ค่อนข้างมาก    | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (7) เกิดกรณีการส่งมอบสินค้าถูกเงิน เนื่องจากไม่รักษาเวลาปิดรับคำสั่งซื้อบ่อยหรือไม่  | บ่อย              | ค่อนข้างบ่อย   | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่ง              | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดส่งเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่   | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (2) เกิดกรณีการส่งมอบสินค้าถูกเงินบ่อย ทำให้ค่าขนส่งค่อนข้างสูงกว่าปกติหรือไม่   | ค่อนข้างสูง       | บางครั้ง       | เหมาะสมแล้ว    |
|                                      | (3) ในการจัดส่งมีการเตรียม “รวบรวมสินค้า” ไว้ล่วงหน้าหรือไม่   | ไม่มี             | มีบางส่วน      | มี             |
|                                      | (4) ในการจัดส่งสินค้า พนักงานขับรถมีหน้าที่ “จัดเรียงสินค้า” ให้ลูกค้าด้วยหรือไม่  | มี                | มีบางส่วน      | ไม่มี          |
|                                      | (5) เกิดกรณีการจัดส่งแบบถูกเงินเนื่องจากการเตรียมส่งมอบสินค้าล่าช้า บ่อยหรือไม่  | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (6) เกิดกรณีลูกค้าส่งคืนสินค้า โดยจัดเก็บค่าขนส่งปลายทาง (ค่าใช้จ่ายของบริษัท) บ่อยหรือไม่                                       | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (7) เกิดกรณีต้องจัดส่งสินค้าอีกครั้งเนื่องจากการส่งสินค้าผิด บ่อยหรือไม่   | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
| ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษา           | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการเก็บรักษาเพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่  | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (2) สินค้าประเภทเดียวกัน ต้องมีการจัดเก็บสต็อกเป็นจำนวนมาก แยกตามลูกค้าแต่ละรายหรือไม่   | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (3) มีมาตรการที่เหมาะสม และดำเนินการกับสินค้าถูกส่งคืน หรือไม่   | ไม่มี             | มีบางส่วน      | มี             |
|                                      | (4) สินค้าคงคลังที่ไม่มีมีการเคลื่อนไหว ถูกปล่อยไว้โดยไม่มีการดำเนินการใดใด จนทำให้พื้นที่ใช้สอยแคบไปหรือไม่                     | คับแคบ            | ค่อนข้างคับแคบ | ไม่เป็นปัญหา   |
|                                      | (5) มีการเพิ่มพื้นที่เก็บรักษาสินค้า ตามการเพิ่มขึ้นของประเภทของสินค้าที่ขายดีโดยไม่พิจารณาให้รอบครอบหรือไม่                     | เพิ่มขึ้น         | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
| ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร | (1) ค่าใช้จ่ายด้านการจัดการข้อมูลข่าวสาร เพิ่มขึ้นจากงวดที่ผ่านมาหรือไม่   | เพิ่ม             | ไม่เปลี่ยนแปลง | ลดลง           |
|                                      | (2) มีกรณีเกิดความสูญเปล่าจากการรอคอยในงานโลจิสติกส์ เนื่องจากการพิมพ์ใบรายการหยิบ (Picking List) ล่าช้า หรือไม่                 | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (3) มีกรณีเกิดการรอคอยที่สูญเปล่าในงานบรรจุหีบห่อ/เตรียมการส่งมอบสินค้า เนื่องจากการจัดทำใบส่งของล่าช้า หรือไม่                  | มี                | บางครั้ง       | ไม่มี          |
|                                      | (4) มีกรณีที่ต้องเขียนใบสลিপหรือบัญชีด้วยมือ โดยที่ไม่มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสมหรือไม่                | มีมาก             | บางส่วน        | ไม่มี          |
| อื่น ๆ                               | (1) มีความพยายามดำเนินการเพื่อให้เกิดความร่วมมือกับธุรกิจประเภทเดียวกัน หรือธุรกิจต่างประเภทกัน                                  | ไม่มีการดำเนินการ | มีบางส่วน      | มีการดำเนินการ |