

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎี

เป้าหมายของการจัดการทางธุรกิจในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาวคือการสร้างผลกำไรและการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยอาศัยการบริหารจัดการด้านต้นทุนเป็นหัวใจสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรงทั้งตลาดภายในและตลาดระหว่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีเป้าหมายทางการตลาดระหว่างประเทศยังมีภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ทั้งนี้เนื่องจากคู่แข่งขององค์กรเผชิญภาวะการแข่งขันในด้านต้นทุนที่มาจากแหล่งการผลิตที่มีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพที่สุดที่มีอยู่ทั่วโลก ดังนั้นการสร้างความสามารถทางการได้เปรียบในการแข่งขันปัจจัยหนึ่งมาจากการจัดการต้นทุนการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้นทุนการผลิตส่วนหนึ่งมาจากกิจกรรมทางด้านโลจิสติกส์

ในการวางแผนกลยุทธ์องค์กรเครื่องมือหนึ่งสำหรับการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันคือการวิเคราะห์ต้นทุนและราคาขาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่จัดอยู่ในประเภท Commodity-product Industry อำนาจในการแข่งขันของอุตสาหกรรมลักษณะนี้ขึ้นอยู่กับเครื่องมือต้นทุนและราคาขายที่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันและจะถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเทียบได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เมื่อพิจารณาความแตกต่างกันในด้านต้นทุนของสินค้าในแต่ละองค์กร สามารถพิจารณาได้ว่าความแตกต่างกันของต้นทุนนั้นเกิดขึ้นเนื่องจาก (Arthur A. Thompson and A.J. Strickland, 1999:114)

1. ต้นทุนค่าวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ส่วนประกอบ พลังงานและวัตถุดิบอื่นๆ ที่ใช้ในการผลิต
2. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตและอายุของโรงงานรวมถึงอุปกรณ์
3. ต้นทุนการผลิตที่มีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กร ความแตกต่างด้านประสิทธิภาพ (Efficiencies) ของการใช้ประสิทธิภาพโรงงาน ความแตกต่างด้านทักษะการเรียนรู้ ค่าจ้างและระดับการผลิตที่มีประสิทธิภาพ

4. ความแตกต่างด้านต้นทุนทางการตลาด การขายและการส่งเสริมการขาย รวมถึงการจัดจำหน่ายสินค้า บริการ และต้นทุนการบริหารจัดการ

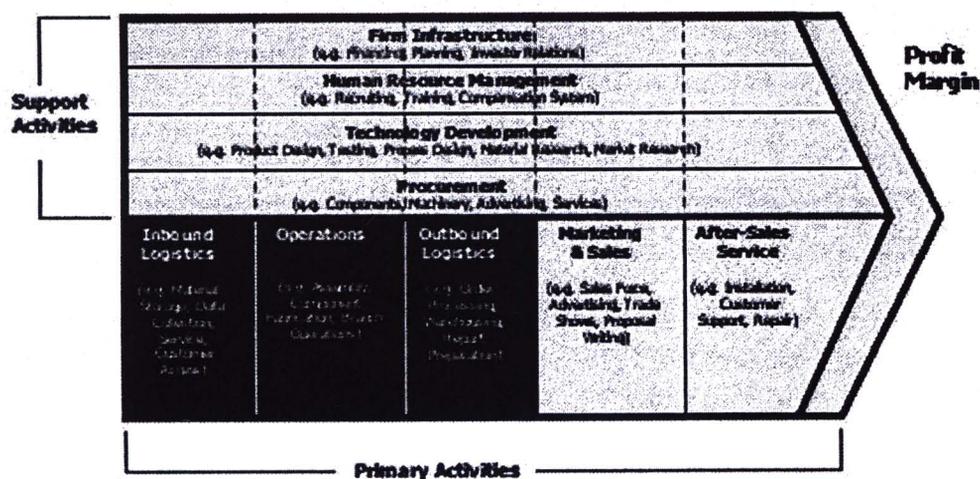
5. ต้นทุนการจัดการวัตถุดิบนำเข้าและจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป

6. ต้นทุนการกระจายสินค้า

7. ต้นทุนการจ่ายค่าภาษีและความผันแปรของค่าเงินสกุลในกรณีที่ธุรกิจมีการกระจายแหล่งการผลิตมากกว่าหนึ่งประเทศ

จะเห็นได้ว่าต้นทุนเหล่านี้มีผลต่อการกำหนดราคาสินค้าและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งหากพิจารณาเป็นสัดส่วนของส่วนผสมของต้นทุนจะพบว่า ต้นทุนสินค้าส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ และในบางอุตสาหกรรมต้นทุน โลจิสติกส์ถือเป็นต้นทุนหลักของต้นทุนรวม

Michael E. Porter ได้เสนอแนวความคิดในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยการพิจารณาด้านต้นทุนการผลิตออกเป็นกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนดังนี้



Source: Adapted from Michael E. Porter, Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985:37-43) อ้างอิงจาก Thompson P.116)

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ประกอบไปด้วย

1. Purchased Supplies and Inbound Logistics หมายถึงกิจกรรม ต้นทุน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหาเชื้อเพลิง พลังงาน วัตถุดิบ ส่วนประกอบ อุปกรณ์เครื่องใช้ วัสดุจากผู้ขาย และรวมถึงกิจกรรมในการรับ จัดเก็บ และคัดแยก รวมถึงการตรวจสอบและการบริหารสินค้าคงคลัง

2. Operation หมายถึงกิจกรรม ต้นทุน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบจนสิ้นสุดเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมด้านการผลิต ประกอบ บรรจุหีบห่อ การบริหารเครื่องมือ อุปกรณ์ การซ่อมบำรุง การจัดการ การควบคุมคุณภาพ และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม

3. Distribution and Outbound Logistics หมายถึง กิจกรรม ต้นทุน ทรัพยากร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินค้าสำเร็จรูปจากแหล่งผลิตไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายซึ่งครอบคลุม กิจกรรมด้านคลังสินค้า การจัดการคำสั่งซื้อ รับและบรรจุ การจัดการด้านการขนส่ง การบริหาร เครือข่ายการกระจายสินค้า

4. Sales and Marketing หมายถึงกิจกรรม ต้นทุน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทีมงานขาย การโฆษณาและส่งเสริมการขาย การวิจัยทางการตลาด การวางแผนและ กิจกรรมส่งเสริมตัวแทนจำหน่าย

5. Service หมายถึงกิจกรรม ต้นทุน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการทำให้สินค้า และบริการสามารถส่งมอบถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายได้

โดยกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ประกอบไปด้วย

1. การวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีและการพัฒนาระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนากระบวนการ การพัฒนาออกแบบขั้นตอน การออกแบบ เครื่องมืออุปกรณ์ การพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ ระบบการสื่อสาร การออกแบบคอมพิวเตอร์เพื่อ ช่วยในการทำงาน

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วยการสรรหา จัดจ้าง การฝึกอบรม การพัฒนาและการบริหารค่าจ้าง รวมถึงกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

3. การบริหารจัดการทั่วไป หมายถึงกิจกรรม ต้นทุน ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงินและบัญชี กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ความปลอดภัยและรวมถึงการบริหารข้อมูลทางธุรกิจ การบริหารกลยุทธ์และพันธมิตรทางธุรกิจ

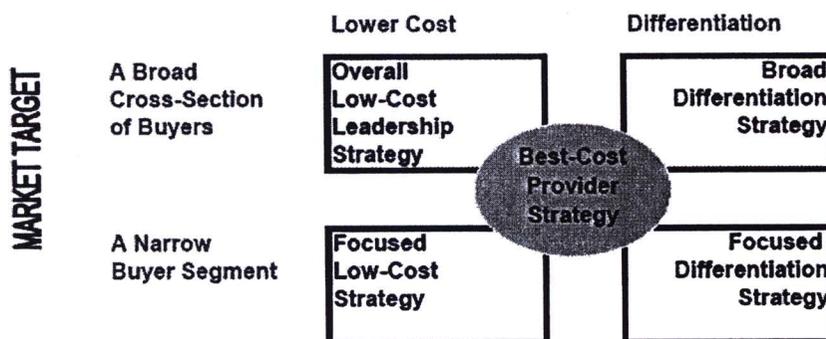
หากจะกล่าวว่าต้นทุนตามแนวคิดของ Porter เป็นต้นทุน “ภายใน” ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าและบริการจะทำให้เข้าใจง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตามต้นทุนภายในดังกล่าวมีผลกระทบจากต้นทุนค่าวัสดุของผู้จัดจำหน่ายและรวมถึงต้นทุนของผู้ให้บริการในการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้ายได้เช่นกัน

แนวความคิดในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรด้านต้นทุนมีทางเลือกในการพัฒนาได้หลายรูปแบบโดยอาศัยเทคนิคทางการบริหารจัดการ (Thompson and Strickland, 1991:20)

1. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าจากกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน (Value chain analysis)
2. การวิเคราะห์ต้นทุน (Cost analysis)
3. การวิเคราะห์ต้นทุนตามกิจกรรม (Activities-based costing) จะทำให้ทราบว่ากิจกรรมใดที่ไม่จำเป็นและไม่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและลูกค้า โดยองค์กรจะพยายามลดและตัดขั้นตอนการทำงานในกิจกรรมดังกล่าวออกไปจากกระบวนการทำงาน
4. การเปรียบเทียบกับคู่แข่งภายนอกกิจการ (Benchmarking) ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน วิธีนี้จะทำให้องค์กรทราบว่ากิจกรรม หรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรนั้นมีความได้เปรียบหรือเสียเปรียบเมื่อเปรียบเทียบ

นอกจากนี้ Porter ยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ 5 แนวทาง

### TYPE OF COMPETITIVE ADVANTAGE BEING PURSUED

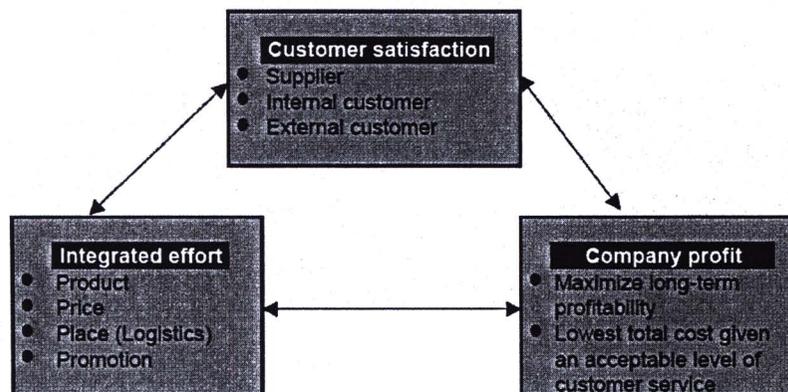


Source : Adapted from Michael E.Porter, Competitive Strategy (New York : Free Press, 1980:35-40)  
Arthur A. Thompson and A.J.Strickland, 1999:136

เป้าหมายของการเป็น Low-cost provider strategies คือการสร้างได้เปรียบด้านต้นทุนให้เหนือคู่แข่งในตลาดและเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก (สมยศ นาวิการ, 2548:347) ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของสินค้าสำหรับอุตสาหกรรมที่มีลักษณะสินค้าไม่แตกต่างกันจนเห็นได้ชัด การควบคุมต้นทุนในกระบวนการผลิตเป็นไปอย่างต่อเนื่องภายใต้คุณภาพในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งต้องการการทบทวนเป้าหมายการลดต้นทุนอย่างต่อเนื่องและทั่วทั้งองค์กร

#### การจัดการด้านการตลาด (Marketing Management) และต้นทุนโลจิสติกส์

ตั้งแต่ปลายทศวรรษที่ 1980 จนถึงปัจจุบัน องค์กรหรือบริษัทได้นำหลักการหรือปรัชญาการบริหารจัดการตลาด ที่ใช้ความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าเป็นหลักในการขับเคลื่อนมาเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการแข่งขันและสร้างโอกาสทางธุรกิจ เพราะเชื่อว่าธุรกิจจะดำรงอยู่ได้จะต้องตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้มีความคล้ายคลึงกับหลักการของการจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเช่นกัน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างโลจิสติกส์กับหลักการตลาดสามารถเชื่อมโยงกันด้วยปัจจัย 3 ประการคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนผลสมทางการตลาด และการมีผลกำไรที่เหมาะสม



ส่วนผสมทางการตลาดประกอบไปด้วย สินค้า ราคา การส่งเสริมการขาย และ สถานที่จัดจำหน่ายที่เหมาะสม โดยกิจกรรมโลจิสติกส์มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากที่จะขับเคลื่อน ขบวนการทางการตลาดให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การกระจายสินค้าไปยัง สถานที่ที่เหมาะสม ตรงตามเวลา และได้คุณภาพตามความต้องการของลูกค้า

ต้นทุนของสินค้าที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ นับตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบเพื่อผลิต ผสม ประกอบ รวมถึงการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปไปยังผู้บริโภคคนสุดท้ายจะถูกนำมาเป็นปัจจัยใน การตั้งราคาขาย (Price) ซึ่งตามแนวความคิดเดิมประการหนึ่งในการตั้งราคาจะเป็นการบวกอัตรา กำไรส่วนเพิ่ม (Margin) จากต้นทุนและกำหนดราคาโดยผู้ผลิต โดยราคาที่กำหนดจะเป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กรในการให้ได้กำไรสูงสุดจากการขายสินค้าและบริการ ในขณะที่เดียวกันจะต้อง เป็นราคาที่สามารสรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดด้วยเช่นกัน แต่แนวความคิด ด้านราคาดังกล่าวได้ปรับเปลี่ยนไป ทั้งนี้เนื่องจากภาวะการแข่งขันของคู่แข่งในตลาด ความสามารถในการหาสินค้าทดแทนที่ง่ายและทันต่อความต้องการได้รวดเร็ว รวมทั้งนวัตกรรม ทางการตลาดที่เปลี่ยนไป ดังนั้นการตั้งราคาโดยแนวคิดเดิมจะไม่สามารถทำให้องค์กรเกิดความ ได้เปรียบในตลาดได้ การกำหนดราคาจึงถูกเปลี่ยนเป็นการใช้มุมมองของผู้บริโภคในการกำหนด ราคาโดยพิจารณาถึงความต้องการ มูลค่าเพิ่มที่ลูกค้าจะได้รับจากการซื้อสินค้าและบริการ โดย เปรียบเทียบกับสินค้าที่ทดแทนกันได้ในตลาด ดังนั้นต้นทุนของการผลิตและการจัดส่งไปยัง ผู้บริโภคคนสุดท้ายจะเป็นปัจจัยในการตัดสินใจทางการตลาดขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ เนื่องจากหากองค์กรสามารถพัฒนาต้นทุนการผลิตและการจัดส่งให้อยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาดได้แล้วจะสามารถทำให้โอกาสในการแข่งขันของสินค้าและ บริการเพิ่มขึ้น

## แนวคิดและทฤษฎีทางโลจิสติกส์

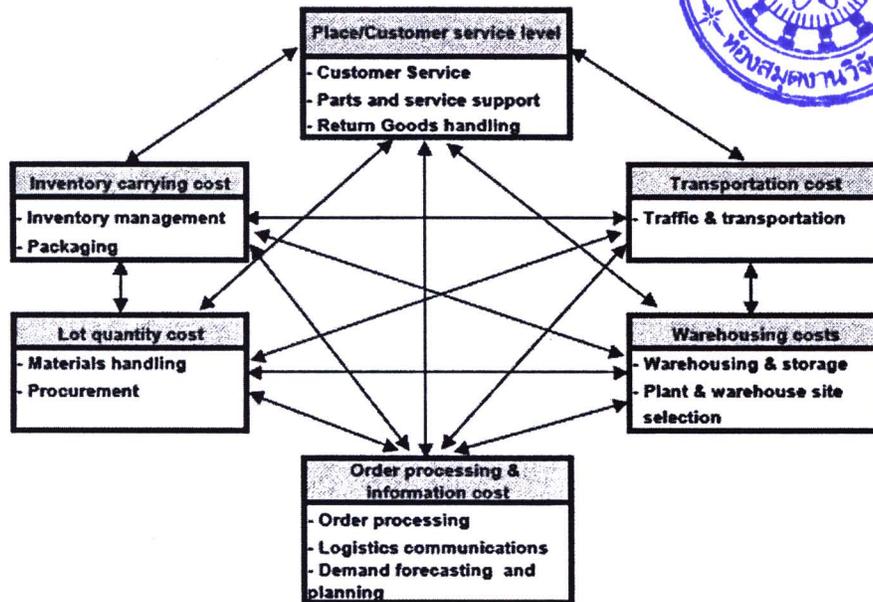
ในการศึกษาระดับนี้อ้างอิงคำนิยามของโลจิสติกส์ตาม Council of Logistics Management (2004) ถึงแม้ว่าปัจจุบันองค์กรนี้ได้ยกเลิกไป แต่คำนิยามของโลจิสติกส์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ยังเป็นที่ยอมรับเนื่องจากเป็นคำจำกัดความของกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่ครบถ้วน หมายความว่า “ส่วนหนึ่งของระบบโซ่อุปทานที่มีกระบวนการในการวางแผน การนำเสนอ และการควบคุมการไหลทั้งไปและกลับอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และการเก็บรักษาสินค้า บริการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องข้อมูลตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดของการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า” จากคำนิยามดังกล่าวเราสามารถแยกกิจกรรมทางโลจิสติกส์เพื่อคำนวณหาต้นทุนได้จากกิจกรรมดังต่อไปนี้ (James R. Stocks and Douglass Lambert, 2001:19)

1. การบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ลูกค้าตั้งแต่การส่งสินค้าที่ถูกต้อง ถูกสถานที่ ตรงเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนด ภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสมและในระดับที่ลูกค้าพึงพอใจ
2. การพยากรณ์ความต้องการสินค้า (Demand Forecasting) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเพราะเป็นกิจกรรมที่จะสร้างผลกำไรหรือขาดทุนให้กับองค์กรได้หากการจัดเตรียมสินค้าไม่ตรงตามความต้องการของลูกค้า หรือการมีสินค้าในคลังมากเกินไปจนความจำเป็น
3. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสินค้าคงคลังซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการถือครองสินค้าซึ่งถือเป็นต้นทุนด้านโลจิสติกส์ประการหนึ่ง
4. การสื่อสาร (Logistic Communications) เป็นกิจกรรมการสื่อสารภายในองค์กร ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบและลูกค้า รวมทั้งระบบโซ่อุปทานเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ถูกต้อง
5. การจัดการวัตถุดิบ (Material Handling) เป็นกิจกรรมการขนถ่ายวัตถุดิบ สินค้าระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูป

6. กระบวนการการสั่งซื้อสินค้า (Order Processing) เกี่ยวข้องกับการจัดการคำสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าโดยพยายามดำเนินการให้เร็วที่สุดนับตั้งแต่ลูกค้าออกคำสั่งซื้อซึ่งอาจใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้รวดเร็วขึ้น
7. การบริหารคลังสินค้า (Warehousing and Storage) เป็นการจัดการเกี่ยวกับสถานที่เก็บสินค้า การบริหารสินค้าที่จัดเก็บ อุปกรณ์ที่ใช้ภายในคลังสินค้า
8. การบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ทั้งในด้านป้องกันสภาพสินค้าและด้านการตลาด
9. การสนับสนุนด้านอะไหล่และบริการ (Parts and Service Support) เพื่อให้สามารถสนองความต้องการด้านอะไหล่และบริการรวมทั้งเครื่องมือ เครื่องจักรเพื่อให้การทำงานราบรื่นไม่หยุดชะงัก
10. การเลือกที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า (Plant and Warehouse site selection)
11. การจัดซื้อวัตถุดิบ (Procurement) นับตั้งแต่การหาแหล่งวัตถุดิบ การคัดเลือกตัวแทนจำหน่าย การบริหารงานจัดซื้อทั้งกระบวนการ
12. การจัดการโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse Logistics) เป็นการจัดการเกี่ยวกับสินค้านำคืนหรือสินค้าเสียหายจากลูกค้า
13. การขนส่ง (Traffic and Transportation) เป็นกิจกรรมการขนย้ายจากแหล่งวัตถุดิบเพื่อเข้าสู่กระบวนการผลิตรวมถึงจากการผลิตไปจนถึงผู้บริโภคได้ตามเวลาที่กำหนด

จากกิจกรรมโลจิสติกส์ดังกล่าวสามารถจัดกลุ่มกิจกรรมด้านโลจิสติกส์เพื่อหาต้นทุนได้เป็น 6 กลุ่ม (James R. Stocks and Douglass M. Lambert, 2001:29) ดังนี้

## How Logistics Activities drive total logistics costs



Source: James R. Stocks and Douglass M. Lambert, 2001, p.29

1. ต้นทุนการให้บริการลูกค้า (Customer Service Cost) โดยคำนึงถึงปัจจัยการผลิตที่จ่ายไปเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า ต้นทุนค่าเสียโอกาส การจัดการเกี่ยวกับสินค้าส่งคืนหรือเสียหาย
2. ต้นทุนค่าขนส่ง (Transportation Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบเข้าสู่การผลิตไปจนถึงการจัดส่งไปยังผู้บริโภคในที่สุดภายใต้ระดับความพึงพอใจที่องค์ได้ให้คำมั่นสัญญาต่อลูกค้าไว้
3. ต้นทุนคลังสินค้า (Warehousing Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งประเภทต้นทุนคงและ ต้นทุนผันแปรที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการจัดการคลังสินค้านับตั้งแต่ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างและการดำเนินงาน
4. ต้นทุนการสั่งซื้อและข้อมูลการสั่งซื้อ (Order Processing and Information Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเนื่องในหลายกระบวนการนับตั้งแต่การสั่งซื้อ การกระจายข้อมูลและการลงทุนในเทคโนโลยี การพยากรณ์ระดับความต้องการของผู้บริโภค ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายดังกล่าวมีจุดประสงค์เพื่อสร้างและรักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้า

5. ต้นทุนการจัดซื้อ (Lot Quantity Cost) เป็นค่าใช้จ่ายในส่วนของจัดการเกี่ยวกับวัตถุดิบ รวมทั้งการวางแผนจะซื้ออะไร เมื่อไหร่ จากใคร และวิธีใด เพื่อให้มาซึ่งวัตถุดิบที่เหมาะสมกับการผลิต

6. ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost) เป็นค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการสินค้าคงคลังและบรรจุภัณฑ์ เพื่อยังคงรักษาปริมาณและคุณภาพของสินค้าให้คงเดิม รวมทั้งต้นทุนค่าเสียโอกาสในการบริหารจัดการ

ต้นทุนโลจิสติกส์ดังกล่าวข้างต้น จะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละอุตสาหกรรมและประเภทของสินค้า ในบางอุตสาหกรรมต้นทุนการขนส่งเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนของต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนโลจิสติกส์รวม แต่ในขณะเดียวกันบางอุตสาหกรรมต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าคงคลังเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนโลจิสติกส์รวม นอกจากนี้ปัจจัยด้านโครงสร้างทางด้านทรัพยากร เช่น ระบบการขนส่ง การจัดการด้านนำเข้าส่งออก เทคโนโลยีในการจัดการการผลิตและจัดจำหน่าย รวมทั้งความรู้ความสามารถของคนในองค์กรยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ในแต่ละองค์กร รวมทั้งในระดับประเทศมีความแตกต่างกัน

กมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิและคณะ (2544) ได้อธิบายกิจกรรมหลักของโลจิสติกส์คือกิจกรรมหลักที่ต้องใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากจุดกำเนิดไปยังจุดบริโภค ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การบริการลูกค้า
2. การพยากรณ์และการวางแผนอุปสงค์
3. การบริหารสินค้าคงคลัง
4. การติดต่อสื่อสารด้านโลจิสติกส์
5. การจัดการวัตถุดิบ
6. กระบวนการสั่งซื้อ
7. การหีบห่อและบรรจุภัณฑ์
8. อะไหล่และการให้บริการ
9. การเลือกสถานที่ตั้งโรงงานและคลังสินค้า
10. การจัดหาสินค้า/วัตถุดิบ
11. การจัดการสินค้านำเข้า
12. โลจิสติกส์ย้อนกลับ
13. การจราจรและการขนส่ง

#### 14. คลังสินค้าและการจัดเก็บสินค้า

กิจกรรมด้านโลจิสติกส์เหล่านี้เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในขณะเดียวกันกิจกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดต้นทุนของสินค้า ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดคือการประเมินระดับการให้บริการตามความต้องการของลูกค้าและพิจารณาว่าความต้องการเหล่านั้นส่งผลต่อรายจ่ายของส่วนผสมทางการตลาดอื่นๆ อย่างไร แนวคิดในเรื่องนี้คือการพยายามลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด โดยยังคงรักษาวัตถุประสงค์ในการให้บริการไว้

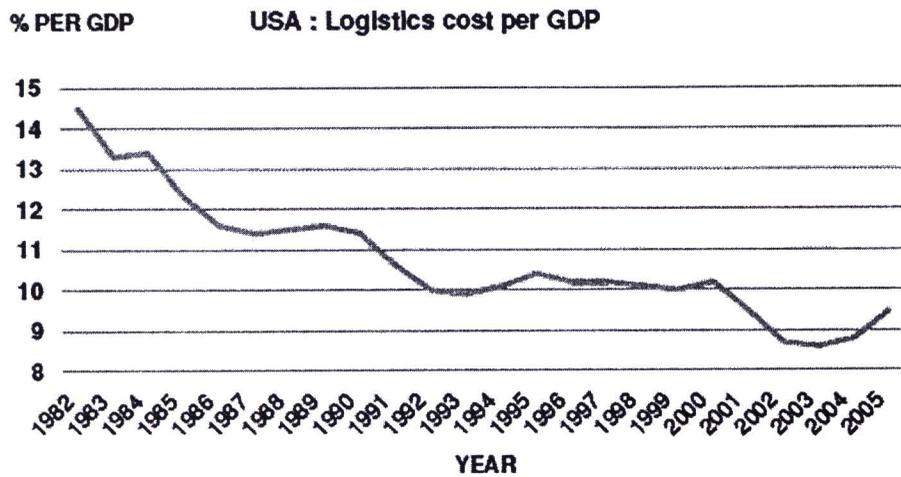
#### ต้นทุนโลจิสติกส์

ธนาคารโลกได้รายงานต้นทุนโลจิสติกส์ของโลกในปี 2545 พบว่าเป็นจำนวนประมาณ 10-15% ของ GDP โดยสัดส่วนของต้นทุนประกอบไปด้วย (Roberts, 2007)

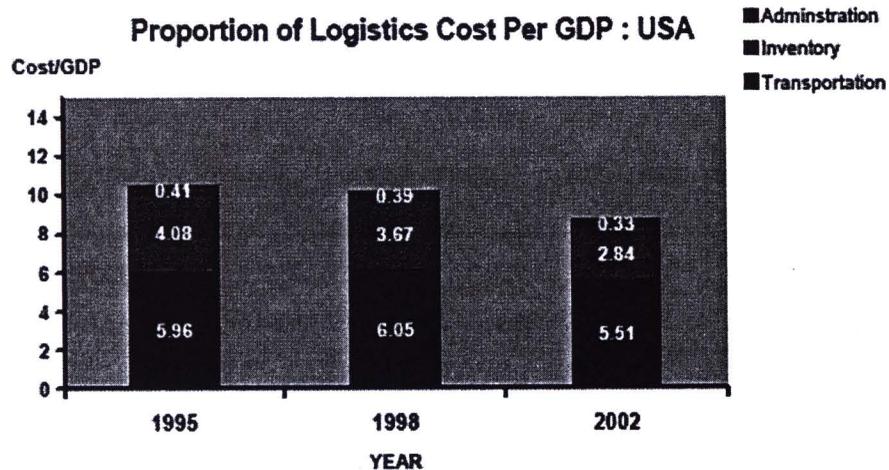
ต้นทุนค่าขนส่ง	39%
ต้นทุนค่าคลังสินค้า	27%
ต้นทุนการจัดการสินค้าคงคลัง	24%
ต้นทุนการจัดการคำสั่งซื้อ	6%
ต้นทุนค่าบริหารจัดการ	4%

นอกจากนี้ยังได้กล่าวอีกว่าหากบริษัทสามารถลดต้นทุนการขนส่งลงได้ร้อยละ 1 แล้วจะสามารถทำให้อัตรามีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 และหากประเทศหนึ่งๆ สามารถลดต้นทุนการขนส่งได้ร้อยละ 10 จะสามารถเพิ่มการค้ารวม (ภายในและส่งออก) ได้ถึงร้อยละ 20

ต้นทุนโลจิสติกส์ในประเทศสหรัฐอเมริกา นับตั้งแต่ปี 2525 จนถึง 2548 พบว่ามีอัตราลดลงจากเดิมอยู่ที่ระดับประมาณ 14.5% ของอัตรา GDP ของประเทศ โดยในปี 2548 มีอัตราต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP เป็นสัดส่วน 9.5% ซึ่งสูงขึ้นจากสองปีก่อนคือปี 2546, 2547 ซึ่งมีอัตรา 8.6% และ 8.8% การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้นซึ่งส่งผลต่อต้นทุนค่าขนส่ง และสาเหตุจากอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการถือครองสินค้าคงคลัง (Cooke, 2006)



เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกามีการปรับตัวสูงขึ้น แต่ประเทศสามารถจัดการค่าใช้จ่ายกิจกรรมโลจิสติกส์ของประเทศได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพราะค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์ไม่สูงขึ้นตามการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และสิ่งที่น่าสังเกตในกรณีของสหรัฐฯ คือสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ในปี 2545 พบว่า ถึงแม้ค่าใช้จ่ายจากการขนส่งมีสัดส่วนที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ แต่สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านนี้เมื่อสัดส่วนกับ GDP มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ และเมื่อพิจารณากิจกรรมอื่นๆ ประกอบพบว่ามีแนวโน้มลดลงเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าสหรัฐมีการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น



เมื่อพิจารณาต้นทุนโลจิสติกส์ของสหรัฐอเมริกาในปี 2545 เราจะพบว่าสัดส่วนของต้นทุนการขนส่งเป็นสัดส่วนต้นทุนที่สูงสุด ในขณะที่ต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยมีอัตราประมาณร้อยละ 19 (สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2548:88)

ต้นทุนโลจิสติกส์ในภาคอุตสาหกรรมของยุโรป จากการศึกษาบริษัทในอังกฤษ พบว่าโครงสร้างต้นทุนโลจิสติกส์ในแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากโครงการผลิต การจัดจำหน่ายและระบบการกระจายสินค้าที่แตกต่างกัน (ฐาปนา บุญหล้า, 2549:37)

#### ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขายของภาคอุตสาหกรรมต่างๆ

ต้นทุนต่อยอดของของธุรกิจจิววลัก	ต้นทุนการขนส่ง (%)	ต้นทุนการคลังสินค้า (%)	ต้นทุนการจัดเก็บสินค้า (%)	ต้นทุนอำนาจการกระจายสินค้า (%)	ต้นทุนรวมการกระจายสินค้า (%)
การกระจายสุรา	0.37	0.27	0.07	0.100	0.81
การบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์	0.46	0.10	2.28	0.050	0.89
การจัดหาคอมพิวเตอร์	0.85	0.78	0.09	0.050	1.52
แฟชั่น	0.38	1.31	0.33	0.001	2.02
ด้านสุขภาพ	0.98	1.08	1.21	0.001	3.25
เครื่องดื่มมีน้ำตาล	2.53	2.71	0.44	0.001	5.68
บรรจุภัณฑ์อาหาร	3.14	3.73	0.85	0.001	7.72
เคมีภัณฑ์พิเศษ	7.23	1.95	0.20	0.460	9.87
ชิ้นส่วนรถยนต์	2.07	8.35	1.53	0.001	9.98
อุปกรณ์ด้านสุขภาพ	1.38	9.77	0.88	0.180	11.88
จัดหาแก๊ส	8.41	2.45	0.02	0.001	11.99
แป้ง (อาหารและเครื่องดื่ม)	8.16	2.82	0.55	2.180	13.74
เครื่องใช้สำนักงาน	3.20	10.70	0.87	0.001	14.77
ซีเมนต์	25.20	9.10	7.10	4.600	46.00

ที่มา : การสำรวจเบเน็ทมาร์กของธุรกิจไทยในอังกฤษ, โดยบริษัทไอทีเอสเอคอฟนัลแดนซ์, 2546

การศึกษาของ IOMA :Business Intelligence at work พบว่าต้นทุนโลจิสติกส์จากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาด้านต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขายมีการเพิ่มขึ้นจากปี 2548 โดยมีต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขายในปี2549 เป็นจำนวน 8.8% สัดส่วนของต้นทุนโลจิสติกส์ส่วนใหญ่เป็นค่าขนส่ง การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง และคลังสินค้า ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านราคาน้ำมันที่เพิ่มขึ้นในช่วงปีดังกล่าวทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะต้นทุนค่าขนส่ง

#### Average Logistics Cost as a Percentage of Sales

	2006	2005	2004	2003
Transportation	4.43	3.36	3.28	2.63
Warehousing	1.52	1.65	1.93	1.60
Order entry/customer service	0.69	0.48	0.47	0.40
Administration	0.24	0.25	0.38	0.28
Inventory carrying	1.92	1.76	2.30	2.60
<b>Total logistics costs</b>	<b>8.80</b>	<b>7.50</b>	<b>8.36</b>	<b>7.51</b>

การศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้มอบหมายให้สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นผู้รวบรวมข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศเป็นครั้งแรกในปี 2547 ภายใต้ “โครงการพัฒนาฐานข้อมูลภาพรวมต้นทุนและมูลค่าเพิ่มอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ระยะที่ 1” ผลการศึกษาในครั้งแรกพบว่าต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศในปี 2545 อยู่ที่ระดับ 18.28% ของ GDP โดยพบว่าสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ส่วนใหญ่อยู่ที่ต้นทุนค่าขนส่งสินค้า (8.05%) ต้นทุนค่าจัดการสินค้าคงคลัง (7.74%) ต้นทุนการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ (2.29%) และต้นทุนค่าคลังสินค้า (0.20%) ตามลำดับ

อย่างไรก็ตามผลการศึกษาดังกล่าวได้อาศัยข้อมูลตารางปัจจัยการผลิตและผลผลิต (I-O Table) เป็นแหล่งข้อมูลในการศึกษา และนอกจากนี้ต้นทุนการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ที่ได้ เป็นการคำนวณสำหรับอุตสาหกรรม การค้า/บริการ และการเกษตรซึ่งแตกต่างจากการคำนวณต้นทุนโลจิสติกส์ของสหรัฐอเมริกาที่ใช้วิธีการประมาณเป็นอัตราร้อยละจากต้นทุนโลจิสติกส์อื่นๆ ในอัตรา 4% หรือ 10%

สภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ประกาศปรับเปลี่ยนตัวเลขต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ของปี 2545 ในเดือนมีนาคม 2549 โดยปรับเปลี่ยนสมมติฐานในการคำนวณต้นทุนการบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์โดยใช้วิธีการประมาณค่าในอัตราร้อยละ 10 ของผลรวมระหว่างต้นทุนโลจิสติกส์ด้านการขนส่ง การบริหารคลังสินค้า และการถือครองสินค้า โดยให้เหตุผลว่าเนื่องจากประมาณการว่าอัตราการใช้ IT ในการทำธุรกิจของประเทศไทยน่าจะใกล้เคียงโดยเปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ.1980 และน่าจะทำให้การคำนวณได้ผลออกมาใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น ดังนั้นจึงส่งผลให้ต้นทุนโลจิสติกส์ของประมาณเปลี่ยนจากร้อยละ 18.28 มาเป็นร้อยละ 17.39 ดังนั้นจะพบว่าต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศตั้งแต่ปี 2543 – 2547 มีอัตราลดลงแต่อย่างไรก็ตามต้นทุนค่าขนส่งสินค้ายังเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงที่สุด

#### Thailand Logistics cost per GDP

%	2543	2544	2545	2546	2547	2548
<b>Transportation Cost</b>	9.47	9.19	8.05	7.75	7.14	10.3
<b>Inventory carrying</b>	10.34	9.47	7.76	7.46	7.07	7.3
<b>Administration Cost</b>	1.98	1.87	1.58	1.52	1.42	1.8
<b>Total Logistics Cost</b>	21.79	20.53	17.39	16.73	15.63	19.4

เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนโลจิสติกส์ในปี 2545 ในประเทศต่างๆ พบว่า ประเทศในสหภาพยุโรปมีต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ประมาณ 7% ประเทศสหรัฐอเมริกามีต้นทุนโลจิสติกส์ต่อ GDP ประมาณ 9% ประเทศญี่ปุ่น 11% ในขณะที่ประเทศไทยประมาณ 19% นั้นแสดงให้เห็นว่าโดยภาพรวมแล้วประเทศไทยยังมีต้นทุนโลจิสติกส์ในระดับสูงและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศของสินค้าจากประเทศไทยเสียเปรียบต่อประเทศอื่นๆ รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาดังกล่าวจึงได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศโดยกำหนดเป้าหมายของต้นทุนโลจิสติกส์ให้เหลือ 16% ภายในปี 2554

การศึกษาต้นทุนโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมส่งออกที่สำคัญของประเทศไทย (รุธิร์ พนมยงค์, 2548) ซึ่งได้แก่ อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ เสื้อผ้าและเครื่องนุ่งห่ม เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน ชิ้นส่วนยานยนต์ เครื่องหนังและรองเท้า พบว่าต้นทุนโลจิสติกส์มีมูลค่าเฉลี่ยประมาณ 39 ล้านบาท หรือมีสัดส่วน 9.69% ของยอดขาย โดยมีสัดส่วนต้นทุนค่าขนส่งเข้า-ออก เป็นสัดส่วนสูงสุดคืออัตรา 50.63% และสัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหา โดยมีสัดส่วน 19.67% ของต้นทุนโลจิสติกส์ ลักษณะโครงสร้างของต้นทุนที่พบจากกลุ่มตัวอย่างเป็นผลเนื่องจากโครงสร้างอุตสาหกรรมเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นสำคัญ ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการขนส่งวัตถุดิบจากต่างประเทศและในประเทศ รวมทั้งการขนส่งสินค้าสำเร็จรูปเพื่อการส่งออกจึงเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงสุด

เมื่อพิจารณาต้นทุนโลจิสติกส์ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารพบว่ามีสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ 6.47% ของยอดขาย โดยมีสัดส่วนของต้นทุนการขนส่งเข้าและออกเป็นต้นทุนสูงสุดคือในอัตราร้อยละ 56.09 ของต้นทุนโลจิสติกส์รวม และเมื่อพิจารณาในแต่ละสาขาของอุตสาหกรรมอาหารจะพบอีกว่าสาขาคั่วและผลไม้กระป๋องมีสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ที่สูงที่สุดในกลุ่มคือมีอัตราร้อยละ 6.86 ต่อยอดขายและสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์สูงสุดในต้นทุนค่าขนส่งเข้าและออกเช่นเดียวกัน

ตารางแสดงสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร ปี 2546

	สัดส่วน		อาหารทะเล แช่แข็ง	อาหาร ทะเลกระป๋อง	เนื้อสัตว์ แช่แข็ง	ผักและผลไม้ แช่แข็ง	ผักและ ผลไม้กระป๋อง	น้ำผักและ ผลไม้	อาหารอื่นๆ	
	มูลค่า(ล้านบาท)	ต้นทุนโลจิสติกส์								
กลุ่มตัวอย่าง		235	88	16	13	9	33	9	67	
ยอดขาย	ภายใน	37,152.27	8,871.65	2,864.58	1,644.33	-	4,211.49	583.23	18,976.99	
	ต่างประเทศ	378,327.23	171,241.60	37,529.10	25,882.71	21,659.70	51,305.62	5,978.08	64,930.42	
	รวม	415,479.50	180,113.25	40,393.68	27,327.04	21,659.70	55,517.11	6,561.31	83,907.41	
	ต้นทุนโลจิสติกส์ต่อยอดขาย	6.47	6.54	5.25	4.48	5.3	6.86	6.16	7.05	
ต้นทุนโลจิสติกส์	58,090,000	100.00								
การจัดซื้อจัดหา	7,180,000	12.36	1.01	1.1	0.64	0.56	0.27	0.45	0.79	1.48
การเก็บรักษาสินค้า	3,580,000	6.13	0.48	0.41	0.42	0.18	0.14	0.28	2.01	0.57
การบริหารคลังสินค้า	11,480,000	19.73	1.53	1.76	1.19	0.54	0.47	1.37	1.34	1.75
การจัดกาขนส่งเข้าออก	32,580,000	56.08	3.21	2.99	2.84	2.99	4.15	4.53	1.88	3.03
ภาษีนำเข้าที่ท่าขนส่งออก	3,310,000	5.70	0.24	0.28	0.16	0.22	0.26	0.24	0.13	0.21

ที่มา: ต้นทุนด้านโลจิสติกส์สำหรับอุตสาหกรรมส่งออกไทย (อุตสาหกรรมอาหาร ปี 2546)

ประเทศไทยเป็นประเทศที่ผลิตและส่งออกผลิตภัณฑ์สับปะรดเป็นอันดับหนึ่งของโลกมาหลายปีจนถึงปัจจุบัน โดยมีประเทศคู่แข่งที่สำคัญคือฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เคนยา และประเทศจีน จากการศึกษาของสถาบันอาหารเรื่องสถานการณ์สับปะรดกระป๋องของไทยปี 2547 พบว่า (นุชจรินทร์ เกตุนิล, 2548)

1. ประสิทธิภาพการผลิต (วัตถุดิบ) ไทยได้เปรียบทางด้านผลผลิตที่มีอย่างเพียงพอสำหรับการผลิตสับปะรดกระป๋อง แต่เสียเปรียบในด้านผลผลิตต่อไร่ที่ต่ำกว่าประเทศคู่แข่ง โดยไทยมีผลผลิตเฉลี่ย 3.40 ตันต่อไร่ ในขณะที่เคนยาเฉลี่ย 7.11 ตันต่อไร่ ฟิลิปปินส์เฉลี่ย 5.75 ตันต่อไร่ ทำให้ต้นทุนการผลิตของไทยสูงกว่าคู่แข่ง

2. ประสิทธิภาพการตลาด ไทยเป็นผู้ส่งออกที่มีส่วนแบ่งตลาดโลกมากที่สุดร้อยละ 43.45 เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งพบว่ามีส่วนแตกต่างกันค่อนข้างมากนับตั้งแต่ปี 2542 จนถึงปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าไทยยังคงเป็นผู้นำตลาดสับปะรดกระป๋องของโลกและสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดให้เป็นอันดับ 1 มาโดยตลอด ส่วนประเทศคู่แข่งที่มีส่วนแบ่งการตลาดรองลงมาได้แก่ ฟิลิปปินส์ ร้อยละ 12.97 และอินโดนีเซียร้อยละ 10.52 อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการตลาดด้านอื่นๆ ได้แก่ความสามารถในการใช้วัตถุดิบสับปะรดสดที่ผลิตในประเทศต่อปริมาณสับปะรดกระป๋องที่ส่งออก พบว่าไทยเสียเปรียบประเทศอินโดนีเซียเนื่องจากผลผลิตสับปะรดสดที่อินโดนีเซียผลิตได้ส่วนใหญ่จะจำหน่ายให้กับโรงงานสับปะรดกระป๋อง โดย



มีอัตราส่วนอยู่ที่ 0.33 หมายถึงผลผลิตสับปะรดสด 1 ตัน จะสามารถส่งเข้าโรงงานเพื่อผลิตสับปะรดกระป๋องส่งออกได้ 0.33 ตัน ในขณะที่ประเทศไทยมีสัดส่วนอยู่ที่ 0.23

เมื่อเปรียบเทียบราคาต่อหน่วยสินค้าพบว่าไทยมีราคาเฉลี่ยที่ 564 เหรียญสหรัฐต่อตัน ซึ่งสูงกว่าคู่แข่งโดยเฉพาะจีนซึ่งมีราคาต่ำสุด เนื่องจากมีต้นทุนในการผลิตต่ำ ทำให้จำหน่ายสินค้าในราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้ ราคาเฉลี่ยอยู่ที่ 469 เหรียญสหรัฐต่อตัน ทำให้จีนมีโอกาสที่จะทำตลาดโดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาในการขยายตลาดไปยังประเทศคู่ค้าที่สำคัญ โดยเฉพาะประเทศที่มีกำลังซื้อน้อย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสถานะการแข่งขันของอุตสาหกรรมอาหารประเภทผลไม้บรรจุกระป๋อง โดยเฉพาะสับปะรดซึ่งถือเป็นสินค้าส่งออกหลักของประเทศอยู่ในภาวะของการแข่งขันอย่างรุนแรงในอนาคต การปรับตัวของผู้ผลิตในการลดต้นทุนและกระบวนการผลิตเป็นสิ่งจำเป็นและในฐานะของผู้ศึกษาด้านโลจิสติกส์จึงให้ความเห็นว่าบริษัทมีความจำเป็นในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมองปัจจัยด้านต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นจริงและนำแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยการจัดการโลจิสติกส์มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงานให้ต้นทุนโลจิสติกส์เกิดประสิทธิภาพและสามารถทำให้อู่แข่งสามารถแข่งขันในตลาดได้

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ยังมีอยู่เรื่อยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและมีความเข้มข้นขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากขอบเขตของการแข่งขันได้พัฒนาขึ้นจากการแข่งขันภายในประเทศจนเติบโตเป็นระหว่างประเทศทั้งนี้เนื่องจากระดับตลาดของสินค้าและบริการที่ขยายตัวขึ้นและความพยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั้งด้านต้นทุนและผลิตภัณฑ์ในประเทศที่มีระดับต้นทุนโดยเปรียบเทียบที่ดีกว่ารวมถึงเป้าหมายในการขยายตลาดเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าในต่างประเทศเช่นเดียวกัน

แนวความคิดในการจัดการโลจิสติกส์มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจด้วยเช่นกัน (James R. Stock & Douglas M. Lambert, 2001:16) ทั้งนี้เนื่องจาก

1. ผลกระทบของต้นทุนและการบริการ (Cost and Service Impacts) กล่าวกันว่าต้นทุนโลจิสติกส์เป็นสัดส่วนสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนวัตถุดิบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมที่มีการผลิตระหว่างประเทศ

2. ความสามารถในการทำกำไร (Profit Squeeze) มีความยากมากขึ้นเนื่องจากระดับการแข่งขันของธุรกิจโดยเฉพาะในตลาดที่มีการอิ่มตัวและการแข่งขันที่รุนแรง การใช้กลยุทธ์เพิ่มผลกำไรโดยการเพิ่มยอดขายเป็นสิ่งที่ทำนายสำหรับองค์กร หรือในกรณีองค์กรมีเป้าหมายในการทำกำไร โดยเพิ่มราคาขายยังเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาอย่างยิ่ง หากความแตกต่างของสินค้าในตลาดมีความแตกต่างกันไม่มากนักจะส่งผลกระทบต่อยอดขายและผลกำไรในระยะยาว หรือในกรณีองค์กรมีเป้าหมายจะทำกำไร โดยการลดงบประมาณด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์จะเป็นกลยุทธ์ที่ทำได้ยากเช่นกัน

3. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และข้อมูล (Computer and Information Technology) ทำให้การจัดการด้านโลจิสติกส์มีบทบาทมากขึ้น

4. ระดับการแข่งขัน (Competitive Pressures) มีการขยายตัวจากตลาดระดับประเทศเป็นตลาดระดับนานาชาติซึ่งหมายถึงขนาดของตลาดใหญ่และมีความหลากหลายในขณะเดียวกันระดับการแข่งขันก็มีความรุนแรงมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องคิดค้นกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการจัดส่งและการกระจายสินค้าที่ดีและต้นทุนโดยเปรียบเทียบดีกว่าคู่แข่ง

5. การเคลื่อนย้ายอำนาจจากผู้ผลิตไปสู่ตัวแทนจัดจำหน่าย (Shifts in channel Power) การลดลงของระดับ Brand Loyalty ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าและบริการของกลุ่มคู่แข่งได้ขึ้นอยู่กับผู้จัดจำหน่ายนำเสนอสินค้าทดแทนได้มากน้อยเพียงไร

เมื่อพิจารณาถึงแนวทางการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าตามแนวคิดของ Porter ที่กล่าวว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอาศัยการพิจารณากิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน พิจารณาได้ว่าต้นทุนขององค์กรเกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักที่ประกอบไปด้วยต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ ส่วนประกอบ อุปกรณ์ วัสดุจากผู้ขายและรวมถึงกิจกรรมในการรับ จัดเก็บและคัดแยก รวมถึงการตรวจสอบและการบริหารสินค้าคงคลัง (Purchased Supplies and Inbound Logistics) ต้นทุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนำเข้าวัตถุดิบจนสิ้นสุดเป็นสินค้าสำเร็จรูปอันประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ประกอบบรรจุหีบห่อ การจัดการ (Operation) และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสินค้าสำเร็จรูปจากแหล่งผลิตไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายที่ครอบคลุมกิจกรรมต้นทุนด้านคลังสินค้า การจัดการคำสั่งซื้อ รับและบรรจุ การจัดการด้านการขนส่ง การบริหารเครือข่ายการกระจายสินค้า (Distribution and Outbound Logistics) กับกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ที่ก่อให้เกิดต้นทุน โลจิสติกส์ตามกลุ่มกิจกรรม

ด้านโลจิสติกส์ 6 กลุ่มดังกล่าวข้างต้นสามารถทำให้เราทราบว่ากิจกรรมโลจิสติกส์ใดที่มีสัดส่วนของต้นทุนสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนโลจิสติกส์รวมและกิจกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าเพื่อการพัฒนาต้นทุนโลจิสติกส์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพได้