

บทที่ 7

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

7.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษา ในหัวข้อ เรื่อง ศักยภาพ การจัดการระบบโลจิสติกส์ของกระเทียมเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต โดยสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ประเมินศักยภาพการจัดการระบบ โลจิสติกส์ของกระเทียม โดยสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียม อำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ในการจัดส่งกระเทียมขายไปยังซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลัก (2) เปรียบเทียบอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย จากการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตกับการส่งไปยังแหล่งรับซื้อหลัก ของสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ และ (3) เสนอแนวทางการปรับปรุงการจัดการระบบ โลจิสติกส์กระเทียม ของสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ในการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต จากการศึกษา นี้ สหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ สามารถใช้ผลการศึกษา นี้เป็นแนวทาง การปรับปรุงกิจกรรมการดำเนินงานด้าน โลจิสติกส์กระเทียม ภายในสหกรณ์ฯ รวมถึงเป็นแนวทางในการแก้ไข และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น จากกิจกรรมโลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การศึกษานี้ใช้ข้อมูลชั้นปฐมภูมิเป็นหลัก ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์บุคคลสำคัญ (key informants) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบ โลจิสติกส์ของสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ในการจัดส่งกระเทียมขายไปยังซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลัก ข้อมูลที่ใช้ เพื่อทำการประเมินศักยภาพการจัดการระบบ โลจิสติกส์กระเทียมของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย ข้อมูล ด้านด้านการบริหารต้นทุน ด้านเวลา และด้านความน่าเชื่อถือ และนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ มาประเมินศักยภาพการจัดการระบบ โลจิสติกส์ ของสหกรณ์ฯ ตามตัวแบบเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานด้าน โลจิสติกส์ ของสภาอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย ส่วนการเปรียบเทียบอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย ได้ใช้ข้อมูลต้นทุน โลจิสติกส์ ที่ได้จากการประเมินศักยภาพดังกล่าวและต้นทุนวัตถุดิบ รวมถึง รายได้จากการประกอบการมาใช้ ในการวิเคราะห์

ส่วนข้อมูลที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ของสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ในการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต และแหล่งรับซื้อหลัก ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านสินค้า ด้านกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านการกระจายสินค้า ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการและด้านข้อมูลและการสื่อสาร เพื่อให้เห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ฯ

7.1.1 ผลการศึกษา การจัดการระบบโลจิสติกส์ของกระเทียมเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต

ดัชนีด้านการบริหารต้นทุน

สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อต่อมูลค่ายอดขายในอัตราร้อยละ 3.54 คิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 1.47 บาทต่อกิโลกรัม โดยการจัดซื้อจัดหากระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุด ในอัตราร้อยละ 70.00 โดยที่ ค่าว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก ในการขนย้ายวัตถุดิบกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนสูงที่สุด โดยคิดเป็น อัตราร้อยละ 41.39 ของต้นทุนจัดซื้อจัดหากระเทียมแห่งทั้งหมด

ในด้าน สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย มีอัตราร้อยละ 0.78 คิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 0.32 บาทต่อกิโลกรัม โดยค่าว่าจ้างรถขนส่งสินค้าไปส่งศูนย์กระจายสินค้า มีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุด โดยคิดเป็นอัตราร้อยละ 71.73 ของสัดส่วนต้นทุนการขนส่งทั้งหมด

สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย มีอัตราร้อยละ 24.81 คิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 10.33 บาทต่อกิโลกรัม โดยค่าแรงงานรายวันมีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุดใน โดยคิดเป็นอัตราร้อยละ 65.18 ของสัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าทั้งหมด

ในกรณีนี้ คิดเป็นสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์รวมต่อมูลค่ายอดขาย ทั้งสิ้นเท่ากับ ร้อยละ 29.12 คิดเป็นต้นทุน 12.13 บาทต่อกิโลกรัม โดยต้นทุนการบริหารคลังสินค้ามีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุด

ดัชนีด้านเวลา

ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยนับตั้งแต่ เริ่มมีการรับคำสั่งกระเทียม จนกระทั่งทำการส่งมอบให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตตามที่มีคำสั่งซื้อ สหกรณ์ฯ ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยทั้งสิ้นภายใน 4 วัน เนื่องจาก ระยะเวลาการส่งมอบสินค้าดังกล่าว ได้ถูกกำหนดมาแล้วโดยแหล่งรับซื้อหลัก

ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ นับตั้งแต่ สหกรณ์ฯ ได้รับการยืนยันรับคำสั่งซื้อจากผู้จัดหาวัตถุดิบจนกระทั่งผู้จัดหาได้ทำการส่งมอบวัตถุดิบดังกล่าวให้กับสหกรณ์ฯ พบว่า ระยะเวลาการจัดซื้อเฉลี่ยมีระยะเวลาเฉลี่ยสูงสุดที่ 4 วัน และระยะเวลาเฉลี่ยในการจัดซื้อกระเทียมแห้งเข้าสหกรณ์ฯ เท่ากับ 2 วัน

ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า โดยนับตั้งแต่เริ่มกิจกรรมการจัดส่งกระเทียมที่พร้อมส่งมอบขึ้นรถ และขนย้ายไปยังสถานที่ของซูเปอร์มาร์เก็ต จนกระทั่งซูเปอร์มาร์เก็ตได้รับสินค้า สหกรณ์ฯ ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยทั้งสิ้นภายใน 2 วัน

ระยะเวลาเฉลี่ยถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า นับเวลาตั้งแต่ เสร็จสิ้นกระบวนการตัดแต่งกระเทียม การจัดเก็บ ตลอดจนการจัดเตรียมเพื่อส่งมอบกระเทียมดังกล่าวให้แก่ลูกค้าของสหกรณ์ฯ ใช้เวลาดังกล่าวทั้งสิ้นภายใน 2 ชั่วโมง 30 นาที

ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ

อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า ของสหกรณ์ฯ เท่ากับร้อยละ 73.47 เนื่องจาก 2 กรณี คือ การที่สหกรณ์ฯ ไม่สามารถจัดหาแรงงาน เพื่อมาทำการตัดแต่งได้ทันตามคำสั่งซื้อในคำสั่งซื้อครั้งแรก และการไม่มีปริมาณถุงคงเหลือที่เพียงพอสำหรับการบรรจุกระเทียมให้ได้ตามที่มิคำสั่งซื้อในคำสั่งซื้อที่ 3 ส่วนในด้านอัตราการถูกตักกลับของสินค้ากลับ มีค่าเท่ากับศูนย์ เนื่องจาก ซูเปอร์มาร์เก็ตยังให้โอกาสกับสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตด้วยเหตุผลที่ว่า ซูเปอร์มาร์เก็ตต้องการให้ความร่วมมือกับทางภาครัฐบาล ในการช่วยแก้ไขปัญหาราคากะเทียมตกต่ำ แต่ทางซูเปอร์มาร์เก็ตได้ใช้วิธีการตักเตือนแทน เพื่อให้สหกรณ์ฯ ได้ควบคุมมาตรฐานสินค้าให้ได้ตามที่ตกลงกันไว้ในสัญญา

7.1.2 ผลการศึกษา การจัดการระบบโลจิสติกส์ของกระเทียมเพื่อเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลัก

ดัชนีด้านการบริหารต้นทุน

สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย ในอัตราร้อยละ 4.71 คิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 1.06 บาทต่อกิโลกรัม โดยการจัดซื้อจัดหากระเทียมเข้าสหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุด ในอัตราร้อยละ 97.60 โดยที่ ค่าว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก ในการขนย้ายวัตถุดิบกระเทียมเข้าสหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนสูงที่สุด โดยคิดเป็น ร้อยละ 41.39 ของต้นทุนการจัดซื้อจัดหาทั้งหมด

อีกด้านหนึ่ง สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย มีอัตราร้อยละ 7.38 คิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 1.65 บาทต่อกิโลกรัม โดยค่าขนส่งกระเทียมจากศูนย์กระจายสินค้าดังกล่าวไปยังตลาดไทมีต้นทุนมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 89.50 ของสัดส่วนต้นทุนการขนส่งทั้งหมด

สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย มีอัตราร้อยละ 21.45 คิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 4.81 บาทต่อกิโลกรัม โดยค่าแรงงานรายวันมีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 41.11 ของสัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้า

จากต้นทุนดังกล่าว คิดเป็นสัดส่วนต้นทุน โลจิสติกส์รวมต่อมูลค่ายอดขายทั้งสิ้นเท่ากับ ร้อยละ 33.54 คิดเป็นต้นทุน 7.52 บาทต่อกิโลกรัม โดยต้นทุนการบริหารคลังสินค้า มีสัดส่วนต้นทุนสูงสุด

ดัชนีด้านเวลา

ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า จากการจัดส่งกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก มีรายละเอียดเหมือนกับการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต เพียงแต่จะมีส่วนที่แตกต่างกัน คือ การจัดส่งกระเทียมไปยังแหล่งรับซื้อหลักจะใช้เวลาน้อยกว่าประมาณ 30 นาที

ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า และระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า จะมีรายละเอียดของกิจกรรมที่เกิดขึ้น เหมือนกับการส่งเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตซึ่งถือเป็นระยะเวลาที่มากที่สุด โดยมี ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ 2 วัน ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่ง 2 วัน สินค้า และมีระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองฯ 2 ชั่วโมง 30 นาที ตามลำดับ

ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ

อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า ของสหกรณ์ฯ เท่ากับร้อยละ 92.16 เนื่องจากการที่สหกรณ์ฯไม่สามารถหาแรงงานมาทำการตัดแต่งกระเทียมได้ทันตามจำนวน ที่มีคำสั่งซื้อในคำสั่งซื้อที่ 5 ของสหกรณ์ฯ จึงทำให้สหกรณ์ฯทำการส่งมอบสินค้าล่าช้ากว่ากำหนดจำนวน 1 ครั้งเท่านั้น ส่วนในด้านอัตราการถูกตีกลับของสินค้ากลับ มีค่าเป็น ศูนย์ ก็เป็นเหตุผลเดียวกับที่อธิบายไว้ในอัตราการถูกตีกลับของสินค้ากลับจากซูเปอร์มาร์เก็ต

7.1.3 ผลการประเมินศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์

ด้านการบริหารต้นทุน

จากการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ตู้ชูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลักนั้น สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนการจัดซื้ออยู่ในเกณฑ์เดียวกันกับการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายอื่น ซึ่งกล่าวได้ว่าในจุดนี้ไม่ได้ทำให้สหกรณ์ฯ ได้เปรียบหรือเสียเปรียบจากการแข่งขันแต่อย่างใด แต่สิ่งที่ เป็นปัญหาหลัก และผลักดันให้สหกรณ์ฯ ไม่สามารถแข่งขันด้านต้นทุน กับผู้ประกอบการรายอื่นได้ คือต้นทุนการบริหารคลังสินค้า

อีกประเด็นหนึ่ง สหกรณ์ฯ มีผลปฏิบัติการด้าน โลจิสติกส์อยู่ในระดับก้าวหน้า ซึ่งถือได้ว่ามีความสามารถที่จะบริหารต้นทุนส่วนนี้ได้เป็นอย่างดี และมีโอกาสที่จะได้เปรียบจากการแข่งขัน แต่ปัจจัยที่ทำให้เป็นเช่นนั้นกลับ ได้มาจาก ความช่วยเหลือของซูเปอร์มาร์เก็ตที่ประสงค์ จะแบกรับภาระดังกล่าวเอง จึงยังคงไม่สะท้อนถึงต้นทุนที่แท้จริง แต่ในทางกลับกัน สิ่งสะท้อน ถึงต้นทุนที่แท้จริงกับอยู่ที่การจัดส่งเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลัก เนื่องจาก สหกรณ์ฯ ต้องแบกรับภาระ ค่าขนส่งเอง และส่งผลให้ผลการปฏิบัติการดังกล่าว อยู่ในระดับเดียวกัน กับผลการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการรายอื่น

ด้านเวลา

จากผลการประเมินด้านเวลา ในจัดส่งกระเทียมเพื่อเข้าสู่ตู้ชูเปอร์มาร์เก็ตและ แหล่งรับซื้อหลัก มีระดับความสามารถที่เหมือนกันทุกประการ ทั้งนี้พบว่า ระยะเวลาเฉลี่ยการ ตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้าระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ และระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและ การบรรจุภัณฑ์สินค้าสินค้า มีผลปฏิบัติการ ในระดับก้าวหน้า ซึ่งแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ฯ สามารถ บริหารเวลาในส่วนนี้ได้เป็นอย่างดีแล้ว แต่ปัจจัยผลักดันคือ ตู้ชูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลัก นั้นมีกรอบกำหนดระยะเวลาการจัดส่งที่ชัดเจน โดยมีการตกลงกันไว้ในวันที่เริ่มมีคำสั่งซื้อ และมีการทำสัญญาระหว่างกัน จึงจำเป็นที่สหกรณ์ฯ ต้องเร่งดำเนินการให้อยู่ในกรอบข้อตกลงและ สัญญาดังกล่าว

นอกจากนี้ การจัดส่งกระเทียมเพื่อเข้าสู่ตู้ชูเปอร์มาร์เก็ต และแหล่งรับซื้อหลัก มีระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า อยู่ในระดับเดียวกันกับการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายอื่น เนื่องจาก การที่สหกรณ์ฯ ว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกให้เป็นผู้ดำเนินการจัดส่งแทน

ด้านความน่าเชื่อถือ

สำหรับการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต พบว่า ความน่าเชื่อถือในด้านการจัดส่งสินค้ายังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานซึ่งนับเป็นปัญหาที่สหกรณ์ฯต้องเร่งปรับปรุง ซึ่ง ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาคือ การขาดแคลนแรงงาน ทำให้ไม่สามารถทำการตัดแต่งกระเทียมและส่งมอบได้ทัน รวมถึง การขาดการตรวจนับวัสดุคงคลังอย่างต่อเนื่อง จนเกิดภาวะขาดวัสดุสำหรับการบรรจุภัณฑ์สินค้า แต่อีกด้านหนึ่ง สำหรับการจัดส่งเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลักกลับอยู่ในระดับเดียวกันกับผู้ประกอบการรายอื่น เนื่องจาก ยังคงมีปัญหาขาดแคลนแรงงานเช่นกัน

7.1.4 ผลการเปรียบเทียบอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย

การส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ในรอบปี 2551 มีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย เท่ากับ ร้อยละ 17.04 โดยมีผลกำไรจากการประกอบการในช่องทางดังกล่าว ทั้งสิ้น 46,751.12 บาท แต่สำหรับ การส่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก กลับ มีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายติดลบ ร้อยละ 40.01 ซึ่งมีผลประกอบการขาดทุนสุทธิถึง 289,379.96 บาท กล่าวได้ว่า สหกรณ์ฯขาดทุนจากการขายกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก

จากการเปรียบเทียบ อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตเป็นช่องทางในการสร้างผลกำไรให้กับสหกรณ์ฯได้เป็นอย่างดี

7.1.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม จากการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต และแหล่งรับซื้อหลัก (SWOT Analysis)

ปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ การดำเนินกิจกรรมการขนส่งขาเข้าและขาออกของสหกรณ์ฯใช้ระบบการว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกเป็นหลัก จึงทำให้สามารถเคลื่อนย้ายสินค้าได้อย่างรวดเร็ว และสามารถกำหนดระยะเวลาการส่งมอบ ให้กับลูกค้าได้อย่างแน่นอน นอกจากนี้ ประเด็นหนึ่ง คือ ซูเปอร์มาร์เก็ตมีคำสั่งซื้อกระเทียมที่เป็นแบบกระเทียมคัดเกรด ดังนั้น ซูเปอร์มาร์เก็ต จึงเสนอราคาซื้อที่สูงตามราคาตลาด และยังเสนอที่จะออกค่าวัสดุสำหรับการบรรจุภัณฑ์ และค่าขนส่งไปยังจุดรับมอบสินค้าเองอีกด้วย ทำให้สหกรณ์ฯมีต้นทุนการดำเนินการอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังนั้น สหกรณ์ฯจึงมีผลกำไรจากการประกอบการ

อีกด้านหนึ่ง สหกรณ์ฯ มีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ ซึ่งพนักงานสามารถที่จะทำงานได้มากกว่างานเฉพาะสายงานของตน อีกทั้ง ยังได้รับโอกาสจากกรรมการค้าภายในที่ได้จัดให้มีการพาไปดูงานในสถานประกอบการของลูกค้าที่ต้องการซื้อกระเทียมจากสหกรณ์ฯ จึงทำให้สหกรณ์ฯ มีความรู้ความเข้าใจในการประกอบการเพิ่มขึ้น รวมถึง สหกรณ์ฯ สามารถกู้ยืมเงินผ่านธนาคาร เพื่อใช้สำหรับการประกอบการได้ในวงเงินที่สูงตามสัดส่วนที่ธนาคารได้อนุมัติไว้ให้กับสหกรณ์ฯ

ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ กระเทียมที่สหกรณ์ฯ ได้ส่งมอบให้กับทั้งซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลัก ยังคงมีกระเทียมบางส่วนไม่ได้มาตรฐานตามที่ได้ตกลงกันไว้ แสดงให้เห็นว่าแรงงานรายวันที่ทำหน้าที่คัดคุณภาพ รวมทั้ง ฝ่ายตรวจสอบซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าคนงาน ยังไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ การจัดซื้อวัสดุของสหกรณ์ฯ เพื่อใช้ประกอบการตัดแต่งกระเทียม ยังขาดการตรวจนับที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอจนทำให้ประสบปัญหาการขาดแคลนบรรจุภัณฑ์สำหรับบรรจุสินค้า

นอกจากนี้ การจ้างแรงงานของสหกรณ์ฯ ส่วนหนึ่ง จะเป็นแบบจ้างเหมาตัดแต่ง โดยจ่ายเงินค่าจ้างตามปริมาณกระเทียมที่ตัดแต่งได้ การจ้างแรงงานในส่วนนี้ ทำให้เกิดเป็นต้นทุนผันแปรต่อหน่วยที่สูงตามปริมาณยอดขายกระเทียมไปด้วย แต่ยังเป็นผลดีกับสหกรณ์ฯ ในแง่ที่ว่า สหกรณ์ฯ จะได้รับปริมาณ กระเทียมแคะกลีบ มากตามที่แรงงานสามารถทำได้ อันจะส่งผลให้สหกรณ์ฯ สามารถใช้กระเทียมดังกล่าวเข้าสู่ขั้นตอนคัดและบรรจุต่อไปได้เร็วขึ้น และส่งมอบได้เร็วขึ้นตามไปด้วย โดยที่สหกรณ์ฯ จะไม่เจอปัญหาแรงงานทำงานช้า เนื่องจาก คนงานจะได้รับเงินค่าจ้างตามปริมาณงานที่ตนเองทำได้ ซึ่งต่างกับการจ้างงานแรงงานรายวัน ซึ่งการจ้างงานรายวันจะไม่จูงใจให้คนงานเร่งทำงานเท่าที่ควร งานที่แรงงานรายวันรับผิดชอบจึงเสร็จช้า และส่งผลให้สหกรณ์ฯ ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับอัตราค่าจ้างแรงงานที่เกิดขึ้น โดยมีต้นทุนในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับปริมาณยอดขายกระเทียมที่สหกรณ์ฯ ขายได้ อีกทั้งสหกรณ์ฯ ยังขาดการจดบันทึกต้นทุนแยกตามลูกค้าในแต่ละราย จึงทำให้สหกรณ์ฯ ไม่ทราบถึงต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นและขาดข้อมูลด้านต้นทุนที่แท้จริง เพื่อใช้สำหรับต่อรองราคาได้อย่างเหมาะสม ดัง เห็นได้จากการขายกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก โดยมี สัดส่วนต้นทุนทั้งหมด ที่สูงกว่ารายรับ จึงทำให้สหกรณ์ฯ ขาดทุนจากการประกอบการ

ปัจจัยที่เป็นโอกาส ได้แก่ กระเทียมที่สหกรณ์ฯ ทั้งซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลักมีคำสั่งซื้อมานั้น จะเป็นการสั่งซื้อล่วงหน้า ทำให้สหกรณ์ฯ มีเวลาสำหรับการตัดแต่งเพื่อตอบสนองคำสั่งซื้อได้ อีกทั้งกระเทียมที่ซูเปอร์มาร์เก็ตมีคำสั่งซื้อมานั้น จะเป็นกระเทียมลักษณะคัดเกรด ราคาซื้อของกระเทียมส่วนนี้มีสัดส่วนที่สูง เมื่อเทียบกับกระเทียมที่ไม่คัดเกรด

ขณะเดียวกัน อีกช่องทางหนึ่ง อันได้แก่ แหล่งรับซื้อหลักมีคำสั่งซื้อปริมาณมากที่สุดเมื่อเทียบกับคำสั่งซื้อที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับสหกรณ์ฯ และมีแนวโน้มที่จะมีคำสั่งซื้อกระเทียมจากสหกรณ์ฯ มากขึ้นจึงนับเป็นโอกาสอันดีหากสหกรณ์ฯสามารถทำกำไรในส่วนนี้ได้

อีกด้านหนึ่งที่สำคัญคือ ความช่วยเหลือจากภาครัฐบาล ซึ่งทำให้สหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ได้มีโอกาสทำการจัดส่งกระเทียมขายให้กับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ได้ เนื่องจากการจากภาครัฐบาลมีนโยบายแก้ไขปัญหาการค้ากระเทียมตกต่ำ โดยการขอความร่วมมือให้ผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่ เข้ามาช่วยรับซื้อกระเทียมจากเกษตรกรในพื้นที่ อีกทั้ง กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ยังได้จัดให้มีการทำสัญญาข้อตกลงซื้อขายกระเทียม ระหว่างสหกรณ์ฯ กับผู้สนใจทำธุรกิจซื้อขายกระเทียมกับสหกรณ์ฯอย่างเป็นทางการ จึงให้เกิดความเป็นธรรมและมั่นใจได้ว่า สหกรณ์ฯจะป้องกันความเสี่ยงในกรณีที่ผู้ซื้อไม่ยอมชำระเงินค่าสินค้า และมีโอกาสขายกระเทียมให้กับผู้รับซื้อตามคำสั่งซื้อได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา รวมถึง กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ยังได้คอยให้คำปรึกษาและขอแนะนำในการทำการค้ากับผู้ประกอบการดังกล่าว รวมถึงการจัดให้มีการไปดูงาน เพื่อให้สหกรณ์ฯ ได้มีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้ามากขึ้น และทำการจัดส่งกระเทียมตามคำสั่งซื้อได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ที่สำคัญของสหกรณ์ฯ ได้แก่ ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ซึ่งหากมีปริมาณคำสั่งซื้อเข้ามา จะทำให้สหกรณ์ฯไม่สามารถดำเนินการตัดแต่งได้ทัน และจำเป็นต้องว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอก ในการช่วยดำเนินการแทน แต่สหกรณ์ฯก็จะมีค่าใช้จ่ายในจุดนี้เพิ่มขึ้น อีกด้านหนึ่ง คือ ปริมาณยอดคำสั่งซื้อที่ได้จากซูเปอร์มาร์เก็ตยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับยอดคำสั่งซื้อที่ได้จากแหล่งรับซื้อหลัก นอกจากนี้ ในส่วนของกระเทียมที่แหล่งรับซื้อหลักมีคำสั่งซื้อมานั้น จะเป็นกระเทียมแบบคละเกรดซึ่งมีราคาอยู่ในระดับต่ำ แต่ราคานี้ก็ถูกกำหนดโดยตลาด ณ จังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้น สหกรณ์ฯจึงไม่สามารถตั้งราคาเองได้เลย อีกทั้งกระเทียมที่ทั้งซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลักมีคำสั่งซื้อมานั้นมีมาตรฐานสูง มาก ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ และสหกรณ์ฯก็ยังคงไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานดังกล่าวได้ทั้งหมด

7.2 ข้อเสนอแนะ

7.2.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา

ผลการศึกษา ในหัวข้อเรื่อง ศักยภาพการจัดการระบบ โลจิสติกส์ของกระเทียมเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต โดยสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ทราบถึงศักยภาพการจัดการระบบ โลจิสติกส์ดังกล่าวของสหกรณ์ฯ ในการจัดส่งกระเทียมขายไปยังซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลัก รวมถึงอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย จากการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต และการส่งไปยังแหล่งรับซื้อหลักของสหกรณ์ฯ ดังนั้น ผลการศึกษาในเรื่องนี้จึงได้นำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

7.2.1.1 ศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์

จากผลการประเมิน ศักยภาพการจัดการระบบ โลจิสติกส์ของกระเทียมเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต โดยสหกรณ์ฯ เปรียบเทียบกับตัวแบบเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2550ข) พบว่า ต้นทุนการบริหารคลังสินค้า เป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีปัญหามากที่สุด ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการประกอบการของสหกรณ์ฯอย่างเห็นได้ชัด ปัจจัยดังกล่าวเกิดจากต้นทุนค่าแรงงานรายวันที่ใช้สำหรับการทำความสะอาด คัดและบรรจุกระเทียมให้ได้ตามคำสั่งซื้อ มีสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับต้นทุนการบริหารคลังสินค้าทั้งหมด จึงทำให้กิจกรรมในส่วนนี้มีต้นทุนที่สูง นอกจากนี้ด้านความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ฯถือได้ว่าเป็นปัญหาหนึ่งที่สหกรณ์ฯต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ฯที่สุดคือ ด้านคุณภาพของสินค้าที่ยังคงมีสิ่งเจือปนอยู่ และด้านระยะเวลาการส่งมอบที่ล่าช้ากว่ากำหนดกรณีไม่สามารถจัดหาแรงงานมาให้เพียงพอ ต่อการตอบสนองคำสั่งซื้อได้

เมื่อพิจารณาจากประเด็นปัญหา ในส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้านี้ดังกล่าว พบว่า เกิดจากกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่เสียเวลามากจนทำให้เกิดเป็นต้นทุนที่สูงตามเวลาที่เสียไปด้วย ถือได้ว่าเป็นต้นทุนที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่เหมาะสม ดังที่เห็นได้จากขั้นตอนการคัดเกรดด้วยการใช้แรงงานคนซึ่งจะต้องเสียเวลาดັกกระเทียมขึ้นไปคัดบนโต๊ะถึง 2 ตัว เพื่อให้ได้กระเทียมคัดเกรดใน 3 ขนาดจึงก่อให้เกิดการทำงานที่ซับซ้อนและเสียเวลา

จากผลการศึกษาด้านระบบการจัดการ โลจิสติกส์ครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับด้านดังกล่าวใน 5 ประเด็นด้วยกัน ดังนี้

1) สหกรณ์ฯ ควรหันมาใช้ชุดเครื่อง มือสำหรับตัดแต่งกระเทียม แทนการใช้แรงงานคน เนื่องจาก เครื่องมือดังกล่าว จะสามารถทำหน้าที่ในการคัดแยกเกรดตามที่สหกรณ์ฯ ต้องการ รวมไปถึงการขจัดกิลบกระเทียมให้สะอาด เป่าเอาเศษฝุ่น เปลือกกระเทียมและสิ่งเจือปนออก ได้อย่างรวดเร็ว และเร็วกว่าการใช้แรงงานคนมาก ส่วนแรงงานคนที่ทำงานในขั้นตอนคัดเกรดดังกล่าว ก็จะทำหน้าที่เพียงการคัดกิลบที่ไม่สมบูรณ์ออกอีกรอบหนึ่งเท่านั้น เพื่อเป็นการตรวจสอบคุณภาพอีกครั้งหนึ่ง แต่กระเทียมที่ได้จะมีความสะอาดในระดับหนึ่งแล้ว จึงทำให้แรงงานสามารถทำงาน ได้เร็วขึ้นในปริมาณงานที่เท่ากัน ซึ่งจะทำให้ประหยัดเวลาจากเดิมลงได้มาก และจะสามารถส่งผ่านกระเทียมเข้าสู่ขั้นตอนการบรรจุได้รวดเร็วยิ่งขึ้น การทำงานได้เร็วขึ้นทำให้สหกรณ์ฯ ควบคุมต้นทุนค่าแรงงานรายวันลงได้มากตามไปด้วย

2) ในกระบวนการคัดกิลบที่ไม่สมบูรณ์ หรือที่เรียกว่า “การคัดคุณภาพ” ยังคงใช้แรงงานคนในขั้นตอนสุดท้ายอยู่นั้น ซึ่งจากเดิม แรงงานจะทำการนั่งคัดกับพื้น กระบวนการดังกล่าวนี้จะทำให้แรงงานเกิดความเมื่อยล้า เนื่องจาก การนั่งกับพื้น จะทำให้น้ำหนักตัวถูกทิ้งไปที่ส่วนล่างของลำตัวที่อยู่ติดพื้นทั้งหมด รวมถึงการนั่งขัดสมาธิจะทำให้หัวเข่าขา จะถูกกดทับ การก้มมองกระเทียมที่วางอยู่ระดับเอวเพื่อทำการคัด จะทำให้แรงงานเกิดความเมื่อยล้าในส่วน ของแผ่นหลัง เอวและต้นคอได้ หากต้องนั่งในลักษณะเดิมนานๆ จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงาน ของแรงงานลดลง ปริมาณงานที่ได้จะน้อยลงหากเวลาผ่านไปนานขึ้น และจะส่งผลต่อคุณภาพสินค้า ตามมาอีกด้วย ดังนั้น สหกรณ์ฯ จึงควรหันมาใช้โต๊ะสำหรับคัดคุณภาพกระเทียม และจัดเตรียมเก้าอี้แบบมีพนักพิงให้แรงงานดังกล่าว ซึ่งโต๊ะดังกล่าวควรมีขนาดที่กว้าง สำหรับรองรับปริมาณกระเทียมได้เพียงพอต่อการคัด และให้แรงงานได้นั่งล้อมวงเพื่อช่วยกันคัดในจุดเดียว และมีความสูงอยู่ในระดับอกของแรงงาน ซึ่งการเปลี่ยนมาใช้โต๊ะคัดคุณภาพกระเทียม จะช่วยลดปัญหา ความเมื่อยล้าของแรงงานและจะส่งผลให้แรงงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ฯ ด้านคุณภาพของสินค้า ที่ยังคงมีสิ่งเจือปนอยู่ เป็นความบกพร่องของหัวหน้าคนงาน ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้าก่อนที่จะส่งมอบให้ลูกค้า รวมทั้งแรงงานรายวันที่ทำหน้าที่คัดคุณภาพ ดังนั้น สหกรณ์ฯ จึงควรใช้เวลาให้มากสำหรับการเข้าไปพูดคุยและเน้นย้ำกับแรงงานของตนถึงความต้องการในสินค้าที่แท้จริงของลูกค้า รวมถึงชี้แจงให้เห็นถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับสหกรณ์ฯ จากการที่ส่งมอบสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพตามสัญญา

อีกด้านหนึ่งก็ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ร่วมกัน ของทั้งแรงงานและสหกรณ์ฯ หากแรงงานสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้ก็เพื่อให้แรงงานได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติและตระหนักถึงเป้าหมายของสหกรณ์ฯ และปลูกฝังให้เกิดความเอาใจใส่ใจในการทำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น มิใช่เพียงเพื่อทำงานให้เวลาผ่านไปแค่หมดวันเท่านั้น ทั้งนี้ทั้งนั้น สหกรณ์ฯ ก็ควรหมั่นสุ่มตรวจสอบสินค้าที่รอการส่งมอบอีกรอบหนึ่ง เพื่อที่จะได้เป็นการตรวจสอบสินค้า และประเมินคุณภาพแรงงานในขั้นสุดท้ายด้วย

4) สหกรณ์ฯ ควรให้ความสำคัญ กับการตรวจนับวัสดุและวัตถุดิบคงเหลือ รวมถึงควรมีการประสานงาน และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ทราบถึง ระดับของวัสดุและวัตถุดิบคงเหลือในช่วงเวลาที่เป็นปัจจุบัน ได้อย่างแม่นยำที่สุด หากพบว่า วัสดุหรือวัตถุดิบในส่วนใดอยู่ในระดับต่ำ ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งซื้อหรือมีหน้าที่จัดซื้อจัดหาจะได้ดำเนินการจัดซื้อได้ในทันที เพื่อเติมเต็มวัสดุและวัตถุดิบดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และเพียงพอต่อการใช้ในการตอบสนองคำสั่งซื้อของลูกค้า ทั้งนี้ยังเป็นการป้องกันปัญหาการขาดแคลนวัสดุ การขาดความน่าเชื่อถือ และการสูญเสียโอกาสที่จะได้รับรายได้จากการขายได้อย่างเป็นรูปธรรมอีกด้วย

5) สิ่งเจือปนที่พบในกระเทียมนอกเหนือจากเปลือกกระเทียมแล้ว ยังมีเศษหินดิน ทราย อีกด้วย เนื่องจาก ขั้นตอนเริ่มต้นของการตัดแต่งจะต้องผ่านการแกะกลีบเสียก่อน งานส่วนนี้ดำเนินการในพื้นที่เดียวกันกับส่วนของ โกดังเก็บกระเทียมแห้งซึ่งเป็นพื้นดิน แรงงานนั่งแกะกระเทียมกับพื้นดิน โดยมีเพียงกระสอบปูรองพื้นสำหรับรองรับกระเทียมที่อยู่ระหว่างขั้นตอนการแกะกลีบ และการเป่าด้วยพัดลมขนาดใหญ่เพื่อทำความสะอาดเปลือกกระเทียม และสิ่งเจือปนในขั้นตอนต่อมาก็ยังคงทำในสถานที่นั้นอีกเช่นกัน จึงเห็นได้ว่า หากยังมีขั้นตอนการตัดแต่งซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เป็นดินอยู่ก็จะมีโอกาสให้เกิดการปนเปื้อนจากเศษหินดิน ทราย อย่างแน่นอน และจะส่งผลต่องานในส่วนการคัดคุณภาพให้ทำงานได้ยากขึ้นและช้าลงอีกด้วย

ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันการปัญหา ดังกล่าว และเสริมสร้างสุขลักษณะที่ดีต่อองค์กร สหกรณ์ฯ ควรลงทุนในการเทพื้นปูน เพื่อให้แรงงานได้ทำงานในสถานที่ที่สะอาด อีกทั้งแรงงานทุกคน ควรจะมีหมวกคลุม ศีรษะ และผ้าปิดปากเพื่อให้ถูกสุขอนามัย ทั้งต่อสินค้าและแรงงานด้วย เมื่อหากว่ามีลูกค้าต้องการเข้ามาเยี่ยมชมสถานประกอบการ จะได้สร้างความมั่นใจให้ลูกค้าได้ระดับหนึ่งว่าสถานประกอบการแห่งนี้ มีความสะอาด และเอาใจใส่ในกระบวนการตัดแต่ง ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

7.2.1.2 ต้นทุนและผลตอบแทน

ในส่วนของการส่งเสริมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตของสหกรณ์ฯ ถือได้ว่าสหกรณ์ฯยังมีต้นทุนโดยรวมที่สูง แต่เนื่องด้วย ซูเปอร์มาร์เก็ตเสนอที่จะออกค่าใช้จ่ายในส่วนของบริษัทและค่าขนส่งเอง จึงทำให้สหกรณ์ฯมีกำไรจากการประกอบการ อีกด้านหนึ่งการขายกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก สหกรณ์ฯต้องแบกรับต้นทุนค่าบริษัทและค่าขนส่งเอง ทำให้สหกรณ์ฯมีผลประกอบการขาดทุน

จากประเด็นดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า หากซูเปอร์มาร์เก็ตไม่เสนอที่จะออกค่าบริษัท และค่าขนส่งดังกล่าว สหกรณ์ฯก็จะมีผลประกอบการที่ขาดทุนจากช่องทางดังกล่าวเช่นกัน ดังนั้น เพื่อป้องกันปัญหาการขาดทุน ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็นด้วยกัน ดังนี้

1) สหกรณ์ฯจะประเมินต้นทุน จากการตัดแต่งกระเทียมในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการจดบันทึกต้นทุนแยกลูกค้าในแต่ละราย ดังนั้น จึงทำให้สหกรณ์ฯไม่สามารถบอกได้ว่า การตัดแต่งให้ลูกค้า ในแต่ละรายนั้นมีสัดส่วนต้นทุนเป็นเท่าใด ซึ่งลูกค้าของสหกรณ์ฯแต่ละรายก็มีสัดส่วนต้นทุนที่แตกต่างกัน อีกทั้งเมื่อเวลาที่ลูกค้าได้เสนอราคาซื้อเข้ามา สหกรณ์ฯจึงได้แต่เพียงพิจารณาจากต้นทุนวัตถุดิบและค่าแรงงานเหมาะสมเป็นหลักเท่านั้น แต่ในส่วนของคุณค่าแรงงานรายวันสำหรับคัดเกรด ต้นทุนการสูญหายของน้ำหนักจากการตัดแต่ง ต้นทุนจากการชดเชยน้ำหนักเพื่อป้องกันน้ำหนักสูญหาย ณ ปลายทาง ค่าเสื่อมราคา และต้นทุน โจรจี้ดักที่เกิดขึ้นในกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องสหกรณ์ฯ ฯลฯ ยังไม่ได้ถูกพิจารณาอย่างแท้จริง ดังนั้น สหกรณ์ฯจึงได้ตัดสินใจทำการตัดแต่งกระเทียมภายใต้การประเมินต้นทุนที่ต่ำกว่าความเป็นจริง จนทำให้สหกรณ์ฯต้องขาดทุนเป็นจำนวนมาก

ด้วยปัจจัยดังกล่าวนี้ สหกรณ์ฯจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับการจดบันทึกต้นทุนทั้งหมดอย่างจริงจัง และแบ่งแยกตามลูกค้าแต่ละรายให้ชัดเจน ทั้งในส่วนของคุณค่าทางตรงและทางอ้อมดังกล่าว และทำการประเมินเป็นต้นทุนต่อหน่วย เพื่อที่จะได้ทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงจากการขายให้ลูกค้าแต่ละราย ซึ่งหากว่า ลูกค้าเสนอราคาต่ำกว่าต้นทุนที่เป็นจริงและเชื่อถือได้ สหกรณ์ฯจะได้นำข้อมูลด้านต้นทุนที่ได้จัดทำไว้มาเจรจาต่อรองราคากับลูกค้าได้อย่างเหมาะสมต่อไป

2) ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ฯมีต้นทุนการประกอบการที่สูง คือ ต้นทุนวัตถุดิบและค่าจ้างแรงงาน ตามลำดับ แต่ในที่นี้ราคาต้นทุนวัตถุดิบจะผันผวนตามราคาตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยากต่อสหกรณ์ฯในการควบคุม ดังนั้น ต้นทุนการจ้างงานจึงเป็นปัจจัยส่วนแรก ที่สหกรณ์ฯสามารถที่จะควบคุมและปรับลดต้นทุนได้ ในทันที จากผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์ฯจ้างแรงงานสำหรับคัดแต่งกระเทียม ใน 2 แบบ คือ แรงงานเหมาะสมและแรงงานรายวัน

ในกรณีนี้ การจ้างแรงงานเหมาะสมจะเป็นผลดีกับสหกรณ์ฯ เนื่องจาก สหกรณ์ฯ จะได้รับปริมาณกระเทียมมากตามที่แรงงานสามารถทำการแกะกลีบได้ ส่งผลให้สหกรณ์ฯสามารถนำกระเทียมแกะกลีบเข้าสู่ขั้นตอนคัด และบรรจุโดยแรงงานรายวันได้เร็วขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ส่งมอบได้เร็วขึ้นตามไปด้วย จากการจ้างงานในลักษณะนี้ สหกรณ์ฯจะไม่ประสบปัญหาแรงงานทำงานช้า เนื่องจาก คนงานจะได้รับเงินค่าจ้างตามปริมาณงานที่ตนเองทำได้ แต่ข้อเสียคือ จะทำให้เกิดต้นทุนผันแปรที่สูงตามปริมาณกระเทียมที่สหกรณ์ฯขาย อีกด้านหนึ่ง การจ้างแรงงานรายวันจะใช้สำหรับการคัดเกรด คุณภาพและสิ่งเจือปน อันได้แก่ เศษเปลือกกระเทียม เป็นต้น ซึ่ง ขั้นตอนดังกล่าวจะใช้เวลานาน หากมีปริมาณคำสั่งซื้อที่มาก สหกรณ์ฯก็จำเป็นต้องใช้แรงงานมากตามไปด้วยเพื่อให้เสร็จทันกำหนดเวลาส่งมอบ ประเด็นนี้ ทำให้สหกรณ์ฯมีต้นทุนแรงงานเพิ่มสูงขึ้นตามปริมาณคำสั่งซื้ออีกด้วย

ด้วยปัจจัยจุดอ่อนด้านต้นทุนแรงงานซึ่งมีสัดส่วนที่สูง ประกอบกับ โอกาสที่ดีสำหรับสหกรณ์ฯ จากปริมาณคำสั่งซื้อของลูกค้า ที่มีอยู่สูงมากและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มสูงขึ้นได้อีกในอนาคต ร่วมกับสหกรณ์ฯสามารถกู้ยืมเงินผ่านธนาคารเพื่อใช้สำหรับการประกอบการได้ในวงเงินที่สูงตามสัดส่วนที่ธนาคารได้อนุมัติไว้ ดังนั้น จึงเป็นการดีที่สหกรณ์ฯควร ที่จะหันมาลงทุนซื้อชุดเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการตัดแต่งกระเทียม แทนการใช้แรงงานคนเพื่อขยายกำลังการผลิตและลดต้นทุนแรงงานไปในคราวเดียวกัน

จากข้อเสนอแนะดังกล่าว นี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม ใน 2 ส่วน คือ 1) เปรียบเทียบต้นทุนและผลตอบแทนจากการเปลี่ยน มาใช้เครื่องมือแทนแรงงานคน ของทั้งกรณีขายกระเทียมให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลัก โดยผู้วิจัยกำหนดให้ตัวแปรทุกตัวคงที่ทั้งหมด ยกเว้น ต้นทุนใหม่ที่เกิดขึ้น และ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้เครื่องมือ ที่จะเปลี่ยนแปลงไปตามสัดส่วนต้นทุนที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลมาเท่านั้น อาทิเช่น ค่าเสื่อมราคาของเครื่อง มือ ค่าแรงงานทางตรงในส่วนแรงงานรายวันและเหมาจ่าย ค่าไฟฟ้า ค่าแก๊สและค่าบำรุงรักษา ต้นทุนการขนส่งเพื่อไปว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกทำการแกะกลีบ และค่าจ้างแกะกลีบ เป็นต้น และ 2) ประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ ในกรณีที่สหกรณ์ฯจะลงทุนซื้อชุดเครื่องมือดังกล่าว มีระยะเวลาโครงการ 10 ปี ภายใต้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ร้อยละ 6 ต่อปี (แสดงข้อจำกัดและผลการศึกษา ไว้ในบทที่ 6)

จากผลการศึกษา ด้านต้นทุนและผลตอบแทน เพิ่มเติมดังกล่าว สามารถสนับสนุนข้อเสนอแนะของผู้วิจัยได้ว่า หากสหกรณ์ฯ ใช้ชุดเครื่องมือสำหรับแกะกลีบกระเทียมขายกระเทียมให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต จะทำให้ลดต้นทุนทั้งหมด ลงได้ถึง 52,166.47 บาท คิดเป็นต้นทุนทั้งหมดที่ลดลง ทั้งสิ้น 7.92 บาทต่อกิโลกรัม และมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายเพิ่มขึ้นเพิ่มขึ้น จากเดิมที่ร้อยละ 21.61 เป็นร้อยละ 36.06 โดยจะทำให้ ค่าแรงงานรายวันมีสัดส่วนต้นทุนลดลงมากที่สุด รองลงมา คือ ค่าแรงงานเหมา และต้นทุนจากการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกให้ดำเนินการแทนตามลำดับ

อีกด้านหนึ่ง การขายกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก จากการใช้ชุดเครื่องมือในข้อจำกัดเดียวกัน จะทำให้สหกรณ์ฯ ลดต้นทุน ได้ถึง 129,368.37 บาท คิดเป็นต้นทุนที่ลดลงเท่ากับ 4.01 บาทต่อกิโลกรัม และ จะทำให้มี อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย คิดลบลดลง จากเดิมที่ คิดลบร้อยละ 40.97 จะเหลือเพียงคิดลบร้อยละ 22.12 โดยที่ค่าแรงงานเหมา แกะกลีบมีสัดส่วนต้นทุนลดลงมากที่สุด รองลงมาคือ ค่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกในการแกะกลีบกระเทียมให้กับสหกรณ์ฯ และ ค่าแรงงานรายวัน ตามลำดับ

ถึงแม้ว่า แหล่งรับซื้อหลักจะมีคำสั่งซื้อ กระเทียมแกะกลีบของสหกรณ์ฯ ในสัดส่วนที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับผู้รับซื้อทั้งหมด แต่การขายกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลักนี้ก็กลับมีผลประกอบการติดลบ เนื่องจาก การที่สหกรณ์ฯ ขาดข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจในการทำธุรกิจ แต่จากผลการคำนวณต้นทุนใหม่โดยใช้เครื่องมือเป็นหลัก ทำให้ผลประกอบการมีสัดส่วนติดลบที่ ลดลงอย่างเห็นได้ชัด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น สหกรณ์ฯ ยังคงมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้ผลประกอบการเป็นบวก ในกรณีที่ว่า สหกรณ์ฯ สามารถนำข้อมูลด้านต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง ไปชี้แจงต่อแหล่งรับซื้อหลักรายดังกล่าว เพื่อใช้สำหรับเป็นข้อมูลประกอบการเจรจาในการตกลงราคาซื้อขายกันใหม่ ภายใต้กรอบราคาที่เหมาะสม

ในส่วนสุดท้าย จากผลการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ จากการจัดซื้อเครื่องมือสำหรับตัดแต่งกระเทียมทดแทนการใช้แรงงานคน พบว่า มี มูลค่าปัจจุบันสุทธิเท่ากับ 1,139,609.71 บาท อัตราผลตอบแทนต่อต้นทุนเท่ากับ 1.06 และอัตราผลตอบแทนของโครงการเท่ากับร้อยละ 23.95 ดังนั้น โครงการ ภายใต้ข้อจำกัดของผู้วิจัย จึงมีความเป็นไปได้ในการลงทุน

7.2.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

การศึกษา ในหัวข้อเรื่อง ศักยภาพ การจัดการระบบโลจิสติกส์ของกระเทียมเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต โดยสหกรณ์ฯ ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแบบเครื่องมือวัดผล การปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ ตาม “คู่มือวินิจฉัยความสามารถทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ” ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2550ข) ดังนั้น มาตรฐานตัวชี้วัดที่นำมาเปรียบเทียบกับศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ ในการศึกษาครั้งนี้จึงเป็นมาตรฐานที่ได้จากผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมด้วย แต่องค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาครั้งนี้ ถือได้ว่าเป็นผู้ประกอบการในภาคการเกษตร ซึ่งผลการประเมินศักยภาพในบางกิจกรรม อาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงเท่าที่ควร ดังนั้น หากมีผู้สนใจที่จะทำการประเมินศักยภาพด้านโลจิสติกส์สำหรับผู้ประกอบการในภาคการเกษตร และสามารถใช้มาตรฐานตัวชี้วัด ที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการในภาคการเกษตรได้ ก็จะทำให้การเปรียบเทียบ ความสามารถในการแข่งขันทางด้านโลจิสติกส์ของผู้ประกอบการ ที่อยู่ในภาคธุรกิจประเภทเดียวกันเป็นไปได้อย่างมากยิ่งขึ้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved