

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดนในปัจจุบัน ทำให้ห้องปฏิบัติการสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป องค์กรธุรกิจต่างๆ จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจของบริษัทผู้ผลิต มีความจำเป็นที่ต้องปรับกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านการวิจัยและพัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ เทคนิคในการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ รวมทั้งการพัฒนาการบริการขนส่งสินค้าให้มีประสิทธิภาพ การกระจายสินค้าให้เข้าถึงตลาดและลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Speed To Market) (Edward Blocher et al., 2005)

โดยทั่วไปบริษัทผู้ผลิตได้เลือกการกระจายสินค้าจากโรงงานไปยังลูกค้าผู้ใช้สินค้าคนสุดท้าย โดยผ่านคนกลางที่เป็นร้านค้า วิธีการขนส่งสินค้าไปยังร้านค้าและกลุ่มเป้าหมายที่ทำให้ประหยัดต้นทุนและมีประสิทธิภาพก็คือการทำสัญญาว่าจ้างกับบริษัทประกอบธุรกิจขนส่งสินค้าให้ไปรับขนส่งสินค้าจากคลังสินค้าและจากจุดรับขนส่งสินค้าของบริษัทผู้ผลิตจนถึงจุดรับขนส่งสินค้าปลายทางที่ใช้สินค้านั้น ให้ได้รับสินค้าในจำนวนที่ถูกต้องและทันตามเวลาที่ต้องการ

จากปรากฏการณ์เหล่านี้ ทำให้บริษัทผู้ผลิตต่างให้ความสนใจต่อการพัฒนาระบบการขนส่งสินค้า โดยให้ความสำคัญในเรื่องการบริการเพื่อให้ได้รับสินค้าตามจำนวนที่ต้องการและทันตามเวลาที่กำหนด ซึ่งวิธีการขนส่งสินค้านั้นบริษัทผู้ผลิตต่างนิยมใช้การขนส่งสินค้าผ่านบริษัทขนส่งสินค้า ซึ่งบริษัทผู้ผลิตจะทำสัญญาว่าจ้างกับบริษัทผู้ประกอบธุรกิจรับจ้างขนส่งสินค้าจากแหล่งกำเนิดสินค้า คือ จากแหล่งที่กำหนดรับสินค้าชั่วคราวและคลังสินค้าของผู้ผลิต จนกระทั่งถึงจุดรับขนส่งสินค้าปลายทาง

บริษัท ผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวมันฝรั่งทอดกรอบ เป็นผู้ผลิตและเป็นผู้จัดจำหน่ายขนมขบเคี้ยวมันฝรั่งทอดกรอบ ใช้วัตถุดิบหลักในการผลิต คือ มันฝรั่งสด โดยบริษัทมีความต้องการมันฝรั่งสดปีละประมาณ 50,000-55,000 ตัน เพื่อนำไปใช้ในการผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป การได้มาซึ่งวัตถุดิบนั้น บริษัทจำเป็นต้องทำการผลิตเองโดยบริษัทจะส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเพาะปลูกและทำสัญญารับซื้อคืนในราคาที่ประกันไว้ตามข้อตกลง ในการจัดซื้อจัดส่งหัวพันธุ์มันฝรั่งสด การจัดซื้อจัดส่งปุ๋ยและสารเคมีให้กับเกษตรกรผู้ปลูกมันฝรั่ง และการจัดซื้อจัดส่งผลผลิตหลังการ

เก็บเกี่ยวขายคืนให้กับบริษัท จากการที่ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมขนมอบเคี้ยวมันฝรั่งทอดกรอบที่บริษัทได้ทำการส่งเสริมการเกษตรแบบครบวงจร ทำให้บริษัทมีการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากยอดขายที่เริ่มจากปีละประมาณ 250 ล้านบาท จนกระทั่งปัจจุบันมียอดขายเพิ่มขึ้นถึงประมาณ 2,000-2,500 ล้านบาทต่อปี สิ่งที่สำคัญในการที่ทำให้ธุรกิจขนมอบเคี้ยวของบริษัทประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งมาจากการบริหารต้นทุนการผลิตวัตถุดิบมันฝรั่งสด ตั้งแต่ขบวนการจัดซื้อจัดส่ง หัวพันธุ์มันฝรั่งสด ขบวนการจัดซื้อจัดส่งปุ๋ยและสารเคมี และขบวนการจัดซื้อจัดส่งผลผลิตหลังการเก็บเกี่ยว เพื่อส่งป้อนโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อปริมาณการใช้ในแต่ละปีเป็นจำนวนมาก

วิธีการโลจิสติกส์ระบบเดิม บริษัทได้ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การจัดซื้อจัดส่งหัวพันธุ์มันฝรั่งสด เป็นการนำเข้าเพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเพาะปลูกในประเทศ บริษัทจะใช้วิธีการวางแผนโดยนำเข้าหัวพันธุ์มาจัดเก็บไว้ในห้องเย็นภายในประเทศก่อน แล้วจึงทำการแบ่งและจัดส่งให้แก่เกษตรกรทำการเพาะปลูกตามจำนวนที่เกษตรกรที่เป็นสมาชิกขอเบิก ซึ่งวิธีนี้ทำให้เกิดต้นทุนในการจัดเก็บหัวพันธุ์มันฝรั่งเนื่องจากต้องเช่าห้องเย็นในทำการจัดเก็บ ขั้นที่ 2 การจัดซื้อจัดส่งปุ๋ยและสารเคมี บริษัทจะทำการจัดซื้อจากแผนการเพาะปลูกที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้ต้องมีการจัดซื้อปุ๋ยและสารเคมีเก็บเข้าคลังสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก ซึ่งเมื่อนำมาใช้จริงไม่ได้เป็นไปตามแผนที่กำหนด อันเนื่องมาจากแผนการเพาะปลูกที่กำหนดล่วงหน้ามีปริมาณพื้นที่การเพาะปลูกลดลง ทำให้ปุ๋ยและสารเคมีคงเหลือเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดต้นทุนในการเก็บรักษาและมีความเสี่ยงเสียหายจากการเสื่อมสภาพของปุ๋ยและสารเคมี เกิดเป็นต้นทุนเงินลงทุนในปุ๋ยและสารเคมีที่ไม่ได้ใช้ตามเวลาที่กำหนด ขั้นที่ 3 การจัดซื้อจัดส่งผลผลิตหลังการเก็บเกี่ยวเข้าโรงงาน บริษัทจะจัดซื้อและรับผลผลิตมันฝรั่งสด โดยกำหนดให้เกษตรกรส่งตรงมายังโรงงาน จุดเดียวและให้เกษตรกรเป็นผู้ดำเนินการจัดการหารถขนส่งเอง ซึ่งทำให้เกิดปัญหาผลผลิตเน่าเสียและมันฝรั่งสดที่รับซื้อไม่มีคุณภาพ อันเนื่องมาจากไม่สามารถควบคุมระยะเวลาในการส่งมอบได้ในเวลาที่เหมาะสม ไม่มีการกำหนดการคัดเกรดมันฝรั่งสดก่อนนำมาส่งที่จุดรับซื้อและยังต้องจ่ายค่าขนส่งมันฝรั่งสดเพิ่มจากการที่เกษตรกรจัดการขนส่งเองในราคาที่สูงกว่าปกติ เมื่อนำมารวมคิดเป็นมูลค่าเงินที่ต้องสูญเสียแล้วนับว่าเป็นจำนวนมาก ทำให้ราคาค้นทุนมันฝรั่งสดต่อกิโลกรัมมีราคาสูง ส่งผลให้กำไรในการประกอบการลดลงอย่างเห็นได้ชัด

บริษัท จึงเห็นความสำคัญในการนำระบบโลจิสติกส์มาใช้ในการบริหารต้นทุนในแต่ละขบวนการและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามแผนเวลาที่กำหนด ซึ่งทำให้สามารถลดความเสี่ยง เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต้นทุน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้น ดังนั้น ในฤดูกาลเพาะปลูก ในปี พ.ศ. 2549 -2550 บริษัท จึงได้นำการขนส่งมันฝรั่งสดแบบใหม่มาใช้ในระบบโลจิสติกส์ โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การจัดซื้อจัดส่งหัวพันธุ์มันฝรั่งสด บริษัทจัดซื้อจัดหาจากตัวแทนจำหน่าย ที่มีคุณภาพและผลิตหัวพันธุ์ได้ตามแผนงานของบริษัทและตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงไว้ เช่น การจัดส่งสินค้าจากต้นทางถึงปลายทาง ต้องสามารถจัดส่งให้ได้ตามปริมาณที่ต้องการและทันตามเวลาที่ กำหนด ซึ่งจะทำให้บริหารต้นทุนได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือทำให้สามารถลดต้นทุนให้ได้ต่ำกว่ามาตรฐานของบริษัท หากการจัดส่งไม่เป็นไปตามแผนแล้วจะทำให้เกิดความเสียหายขึ้นกับ บริษัทได้ ดังเช่น ความเสียหายจากการเสียโอกาสในการเพาะปลูกมันฝรั่งให้เป็นไปตามระยะเวลา และแผนที่กำหนด มีผลต่อแผนการเพาะปลูก ผลผลิต และแผนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป ทำให้เกิด ต้นทุนการจัดเก็บหัวพันธุ์ไว้ในห้องเย็น ซึ่งจะเกิดค่าเช่าเพิ่มเพื่อชะลอการจัดส่งให้เกษตรกรนำไป เพาะปลูกในรุ่นต่อไปหรืออาจไม่มีพื้นที่ในการเพาะปลูก เนื่องจากเกษตรกรรายเดิมอาจเปลี่ยนไป ปลูกพืชอื่นหรือไปเพาะปลูกให้กับบริษัทคู่แข่ง และความเสียหายที่อาจจะทำให้หัวพันธุ์มันฝรั่งสด เกิดการเน่าเสียและคุณภาพลดต่ำลงหากนำเข้ามาเก็บไว้เป็นเวลานานๆ

ขั้นที่ 2 การจัดซื้อจัดส่งปุ๋ยและสารเคมี ปุ๋ยและสารเคมีเป็นส่วนหนึ่งที่ใช้ในการ สนับสนุนการส่งเสริมการเพาะปลูกมันฝรั่งสดให้ได้ผลผลิตที่ดีและมีคุณภาพ แหล่งที่ทำการจัดซื้อ จัดหาทั้งหมดได้จากภายในประเทศ ในการจัดซื้อจัดหาบริษัทมีวิธีการคัดเลือกผู้แทนจำหน่ายที่มี คุณภาพและขายในราคายุติธรรมหรือต่ำกว่าราคาตลาด และสามารถมีสินค้าตามความต้องการตาม แผนที่บริษัทได้แจ้งให้ทราบ ผู้แทนจำหน่ายต้องมีความรับผิดชอบสูงและมีความสามารถในการ จัดส่งสินค้าจากต้นทางถึงปลายทางได้ตามเวลา เนื่องจากปุ๋ยและสารเคมีเป็นสิ่งจำเป็นที่ใช้ในการ บำรุงและรักษาพืชดังกล่าว หากผู้จำหน่ายไม่มีความรับผิดชอบจะทำให้เกิดความเสียหายกับการ เพาะปลูกมันฝรั่ง เช่น การบำรุงดูแลรักษาที่ไม่เป็นไปตามแผนการใช้ปุ๋ยและสารเคมี ทำให้ความ เจริญเติบโตไม่สมบูรณ์ หรือการจัดส่งสารเคมีได้ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด จะทำให้ไม่สามารถ ควบคุมโรคแมลงต่างๆ ที่เป็นศัตรูสำคัญของมันฝรั่ง ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายทั้งในด้านผลผลิต และคุณภาพของมันฝรั่ง

ขั้นที่ 3 การจัดซื้อจัดส่งผลผลิตหลังการเก็บเกี่ยว จากที่ได้กล่าวข้างต้นถึงขั้นตอน การจัดซื้อจัดส่งหัวพันธุ์มันฝรั่งสดและการจัดซื้อจัดส่งปุ๋ยและสารเคมี เพื่อทำการส่งให้ได้ทันตาม แผนที่กำหนดให้แก่เกษตรกรที่เพาะปลูกมันฝรั่ง และการดูแลบำรุงรักษาในเขตพื้นที่การส่งเสริม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตมันฝรั่งสดในการนำไปแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปตามแผนการขายและการ ผลิตสินค้าสำเร็จรูปของบริษัท ดังนั้นการขนส่งมันฝรั่งสดเข้าโรงงาน เพื่อทำการผลิตเป็นสินค้า สำเร็จรูปและการจัดเก็บเข้าสต็อกหลังการเก็บเกี่ยวนั้น บริษัทจะให้ความสำคัญพิเศษเพราะเป็น ขั้นตอนสุดท้ายที่จะนำผลผลิตที่ใช้ระยะเวลาในการจัดหามาที่สุดของวงจร ปัจจุบันบริษัทได้ กำหนดจุดรับซื้อขนส่งมันฝรั่งสดในพื้นที่ตามแหล่งเพาะปลูกของแต่ละอำเภอ คือ หนึ่ง หรือสอง

อำเภอตามความเหมาะสม เป็นหนึ่งจุดการรับซื้อและขนส่ง โดยจัดให้มีการคัดแยกคุณภาพของ มันฝรั่งออกเป็นเกรดต่างๆ ทำให้ง่ายต่อการขนส่งและการจัดเก็บ เพื่อนำผลผลิตไปผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยมีการจัดหาจัดจ้างบริษัทขนส่งที่มีคุณภาพและทำสัญญาจ้างเองตามเงื่อนไขที่บริษัท กำหนด เช่น การกำหนดคุณภาพของรถบรรทุก ความรับผิดชอบของผู้รับจ้างและพนักงานขับรถ รวมถึงการกำหนดระยะเวลาที่ใช้จากจุดรับซื้อจุดขนส่งไปถึงโรงงานไว้อย่างชัดเจน

อันเนื่องมาจาก การเพาะปลูกมันฝรั่งสดแต่ละรุ่นในแต่ละปีมีผลผลิตเป็นจำนวนมากและมีเขตพื้นที่ทำการส่งเสริมการเพาะปลูกอยู่หลายพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งพื้นที่การเพาะปลูกในปัจจุบัน ได้แก่ เขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย อำเภอพร้าว อำเภอแม่แตง อำเภอสันทราย อำเภอดอยสะเก็ด อำเภอเชียงดาว อำเภอไชยปราการ อำเภอแม่ออน อำเภอแม่เมาะ อำเภอฝาง อำเภอแม่วาง อำเภอจอมทอง และอำเภอแม่แจ่ม เขตพื้นที่จังหวัดลำพูน ประกอบด้วย อำเภอทุ่งหัวช้าง และอำเภอป่าซาง เขตพื้นที่จังหวัดลำปาง ประกอบด้วย อำเภอวังเหนือ และอำเภอแจ้ห่ม เขตพื้นที่จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย อำเภอเวียงป่าเป้า และอำเภอเชียงของ เขตพื้นที่จังหวัดตาก ประกอบด้วย อำเภอแม่สอด และอำเภอพบพระ เขตพื้นที่จังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย อำเภอเซกา ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการเพาะปลูกมันฝรั่ง ทั้งในภาคเหนือ ตอนล่าง ตอนบน และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีอยู่หลายจังหวัดและหลายอำเภอ หากแต่ถกถกลงไปจะเห็นได้ว่ามีหลายตำบลและหลายหมู่บ้าน และหากพิจารณาโดยหลักภูมิศาสตร์ภูมิประเทศของแต่ละภาคแล้ว โดยภาพรวมจะไม่มีมีความแตกต่างกันมากนัก แต่หากพิจารณาในเชิงลึกจะเห็นได้ว่าในแต่ละจังหวัดแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันบางสิ่งที่มีความแตกต่างกันอย่างมาก เช่น สภาพภูมิอากาศ ความอุดมสมบูรณ์ของดิน ความอุดมสมบูรณ์ของน้ำ และการคมนาคม ดังนั้นในการจัดซื้อจัดส่งหัวพันธุ์มันฝรั่งสด และปุ๋ยและสารเคมี ตามแผนการเพาะปลูกมันฝรั่งเพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบส่งโรงงานตามแผนการผลิตสินค้าสำเร็จรูป และแผนการขายและการตลาดจะต้องมีความสัมพันธ์และมีความต่อเนื่องกันตั้งแต่เริ่มจนถึงขั้นตอนสุดท้ายนั้น ที่สำคัญหากจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดส่งผลผลิตสินค้าทุกขั้นตอนจะต้องเป็นไปตามแผนที่กำหนด ทันตามเวลาที่จะนำไปผลิตและจัดเก็บเพื่อเป็นการรักษาคุณภาพ คุณภาพในที่นี้ หมายความว่า หากการจัดส่งไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดทุกขั้นตอนจะทำให้เกิดความเสียหายกับผลผลิตมันฝรั่งสด เช่น เกิดการเน่าเสีย ผิวมันฝรั่งชำ ปริมาณของแป้งในหัวมันฝรั่งสดต่ำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวทำให้เกิดต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนเงินมหาศาล แต่จะตรงกันข้าม หากสามารถบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนและกลยุทธ์ จะทำให้สามารถควบคุมให้อยู่ในต้นทุนมาตรฐานและสามารถทำการลดต้นทุนลงให้ต่ำกว่าต้นทุนมาตรฐานได้ ซึ่งผลที่จะได้กลับมานั้นก็คือกำไรจากการบริหารจัดการจัดส่งสินค้าเพื่อลดความสูญหายนั่นเอง ดังนั้นในแต่ละพื้นที่จะต้องมีการกำหนดเวลารับส่งจากต้นทาง

ถึงปลายทางที่แน่นอน ตัวอย่างเช่น การขนส่งมันฝรั่งสดจากอำเภอพร้าวมาถึงโรงงาน ตามเงื่อนไข กำหนดเวลาไว้ภายใน 6 ชั่วโมง ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะต้องรับผิดชอบรับรู้ร่วมกันและปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการลดต้นทุนการขนส่งมันฝรั่งสดในระบบ โลจิสติกส์ของบริษัทผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวมันฝรั่งทอดกรอบ เพื่อทราบถึงแนวทางในการลดต้นทุนและนำผลการศึกษาที่ได้เสนอต่อฝ่ายบริหาร เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจปรับปรุง และพัฒนาวิธีการลดต้นทุนต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางการลดต้นทุนการขนส่งมันฝรั่งสดในระบบ โลจิสติกส์ของบริษัทผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวมันฝรั่งทอดกรอบ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงแนวทางการลดต้นทุนการขนส่งมันฝรั่งสดในระบบ โลจิสติกส์ของบริษัทผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวมันฝรั่งทอดกรอบ
2. เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้เสนอต่อผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนาวิธีการลดต้นทุนต่อไป

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

โลจิสติกส์ หมายถึง กระบวนการวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมการเคลื่อนย้ายทั้งไปและกลับในการเก็บรักษาสินค้า และข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการผลิตไปสู่อุณหภูมิสุดท้ายของการบริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การขนส่ง หมายถึง การเคลื่อนย้ายสินค้าจากที่แห่งหนึ่งไปยังอีกแห่งหนึ่ง โดยมีอุปกรณ์หรือสิ่งต่างๆ แห่งการขนส่งสำหรับช่วยในการเคลื่อนย้ายสินค้า

มันฝรั่งสด หมายถึง ผลผลิตทางการเกษตรที่บริษัททำการส่งเสริม และการรับซื้อคืนจากสมาชิกเกษตรกรผู้เพาะปลูกโดยมีสัญญาระหว่างเกษตรกรผู้ปลูกกับบริษัทซึ่งใช้เป็นวัตถุดิบหลักในการนำไปผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูปในอุตสาหกรรมอาหารประเภทขนมขบเคี้ยว