

กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด
จังหวัดมหาสารคาม

นายชนศักดิ์ โพธิ์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Supply Chain Process of Rice Processed Business of Bo-Ra-Bue Agricultural
Cooperative Limited , Mahasarakham Province**



Mr. Thanasak Phothi

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives

School of Agricultural Extension and Cooperatives

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์
การเกษตรบรบือ จำกัด จังหวัดมหาสารคาม
ชื่อและนามสกุล นายธนศักดิ์ โพธิ์
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ)



(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา จิตลดากร)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์

การเกษตรบรบือจำกัด จังหวัดมหาสารคาม

ผู้ศึกษา นายธนศักดิ์ โพธิ์รัทธ **รหัสนักศึกษา** 2539001954 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษากระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ รองผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสี และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และแบบการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน เริ่มต้นจากธุรกิจส่งเสริมการเกษตรที่ส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ผลิตข้าวที่มีคุณภาพ ถัดมาเป็นธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือกจากสมาชิกสหกรณ์ เพื่อจัดเก็บข้าวเปลือกบางส่วนไว้สำหรับการผลิตข้าวสารบรรจุถุงเพื่อจำหน่าย โดยฝ่ายโรงสีข้าว เมื่อได้รับคำสั่งซื้อ จะทำการสั่งซื้อข้าวเปลือกตามชนิดที่ลูกค้าต้องการจากศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์เพื่อทำการแปรสภาพข้าวและบรรจุถุง ส่วนการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงนั้น สหกรณ์จัดส่งให้ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกและผู้บริโภคตามคำสั่งซื้อและจัดเก็บไว้เพื่อจำหน่ายแก่ผู้บริโภคที่ศูนย์จำหน่ายของสหกรณ์ ซึ่งกระบวนการต่างๆ มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันไปตลอดห่วงโซ่อุปทาน (2) ปัญหาอุปสรรคที่พบในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน คือ สินค้าคงคลังมีปริมาณมาก วัตถุดิบมีราคาสูง การบรรจุข้าวสารถุงไม่ทันเวลา และการขนส่งยังไม่มีประสิทธิภาพ (3) สหกรณ์ยังไม่ได้นำแนวคิดในเรื่องการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน จึงควรศึกษาและนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในอนาคต

คำสำคัญ กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน ธุรกิจแปรรูปข้าว สหกรณ์การเกษตรบรบือ

Independent Study title: Supply Chain Process of Rice Processed Business of Bo-Ra-Bue Agricultural Cooperative Limited , Mahasarakham Province

Author: Mr. Thanasak Phothi; **ID:** 2539001954; **Degree:** Master of Business Administration (Cooperatives); **Independent Study advisor:** Dr. Anucha Pooripunpinyo, Associate Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

The objectives of this study were (1) to study supply chain processes, (2) to study problems of the supply chain processes (3) to guide the development, supply chain management of rice processed business of Bo-Ra-Bue agricultural cooperative limited.

The sample were Co-executive directors and the management of the cooperative chairman which consisted of manager of the cooperative, Vice president of accounting and finance section, Assistant manager of the mill section and assistant manager of the Credit of Bo-Ra-Bue agricultural cooperative limited, obtained by purposive Sampling. The employed study instruments were a semi-structured interviews and observation the performance of the supply chain process.

The results showed that 1) supply chain process consisted of the agricultural promotion business to promote cooperative members produce quality rice. The next business was paddy rice purchasing business to collect paddy from cooperative members which saved some for the production of paddy rice bags for distribution by the mill section, when receiving purchase orders, the mill section would made in order which purchased of paddy rice from paddy rice stock for processing and packaging. The distribution of plastic bag rice to the cooperative wholesaler, retailers and consumers to order and store them for sale to consumers at the center of the distribution cooperatives. All processes mentioned were above related to each other throughout the supply chain. 2) problems encountered in the supply chain were exceeding inventory volume, High raw material prices, Late rice bags packaging and inefficient transportation 3) the cooperative had not yet applied the concept of supply chain management applications in operation. Such a concept could be studied and applied in the future.

Keywords: Supply Chain Processes, Rice Processed Business, Bo-Ra-Bue Agricultural Cooperative

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร. อนุชา ภูริพันธุ์ภิญโญ และรองศาสตราจารย์กฤษฎา ประศาสน์วุฒิที่ได้ให้
ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทววิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้น
จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณนายสุรพงษ์ สุทธิสา สหกรณ์จังหวัดมหาสารคาม ที่ได้กรุณาให้
คำแนะนำการเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล และขอขอบพระคุณผู้บริหารและฝ่ายจัดการของ
สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวม
ข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
แขนงวิชาสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการ
จัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจ
ตลอดมา

ธนศักดิ์ โพธิ์

เมษายน 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
กรอบแนวคิดทางทฤษฎี	2
ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ	4
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดห่วงโซ่อุปทานและแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	7
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
การวิเคราะห์ข้อมูล	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	40
การดำเนินงานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด	40
กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์ การเกษตรบรบือ จำกัด	43
ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าว ของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด	52
ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด	55
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	57
สรุปการศึกษา	58
อภิปรายผลการศึกษา	63
ข้อเสนอแนะ	66
บรรณานุกรม	68
ภาคผนวก	72
ก ข้อมูลทั่วไปสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด	74
ข ระบบโลจิสติกส์และซัพพลายเชนข้าวไทย	77
ค อุตสาหกรรมข้าวสารบรบือ	87
ง แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	95
ประวัติผู้ศึกษา	98

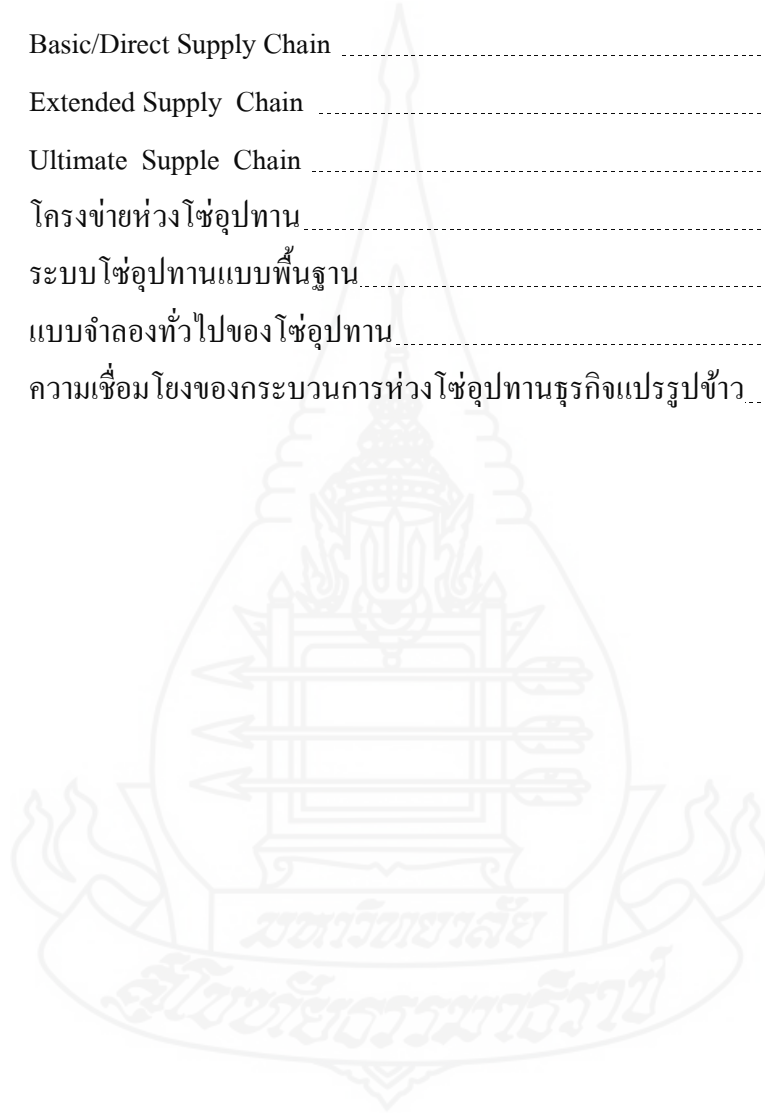
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	โครงสร้างการบริหารงานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ..41
ตารางที่ 4.2	ความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจของสหกรณ์กับธุรกิจแปรรูปข้าว 42
ตารางที่ 4.3	กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าว ของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด 45
ตารางที่ 4.4	กระบวนการสีข้าวของโรงสีข้าวสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด 48
ตารางที่ 4.5	กระบวนการบรรจุถุงข้าวสาร 49



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	3
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการศึกษา	3
ภาพที่ 2.1 Basic/Direct Supply Chain	9
ภาพที่ 2.2 Extended Supply Chain	10
ภาพที่ 2.3 Ultimate Supply Chain	11
ภาพที่ 2.4 โครงข่ายห่วงโซ่อุปทาน	14
ภาพที่ 2.5 ระบบโซ่อุปทานแบบพื้นฐาน	15
ภาพที่ 2.6 แบบจำลองทั่วไปของโซ่อุปทาน	15
ภาพที่ 5.1 ความเชื่อมโยงของกระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าว	61



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่ประสบปัญหาความผันผวนจากปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะยุคไร้พรมแดนที่ผู้ประกอบการต้องทำงานร่วมกับคู่ค้า ปัญหาที่องค์กรส่วนใหญ่เผชิญจึงมักเกิดจากผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ข้อมูลจากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่ที่องค์กรเผชิญ เช่น ต้นทุนการผลิต การวางแผนความล่าช้าในกำหนดการผลิต และระยะเวลาส่งมอบไม่แน่นอน มักเกิดจากสาเหตุที่เป็นผลกระทบจากคู่ค้าหรือผู้ส่งมอบ (Supplier) ทำให้ผู้ประกอบการทั้งภาคอุตสาหกรรม และ บริการ ต้องปรับตัวในการทำตลาด เพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน เพื่อให้ธุรกิจของตนสามารถเติบโตได้อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน อาทิ ภาคอุตสาหกรรม ต่างเน้นวิธีการที่จะลดต้นทุน เพิ่มผลผลิตโดยนำเทคนิคต่างๆ ทั้งจากในและต่างประเทศมาประยุกต์ใช้

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) ได้มีบทบาทสนับสนุนการดำเนินธุรกรรมยุคใหม่ ด้วยการเชื่อมโยงกระบวนการการผลิตและการตลาดในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพการไหลของทรัพยากร ปัจจัยหลักที่มีบทบาทกับ SCM นั่นคือ การบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยเฉพาะประเด็นห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากคุณค่าในแต่ละกิจกรรม

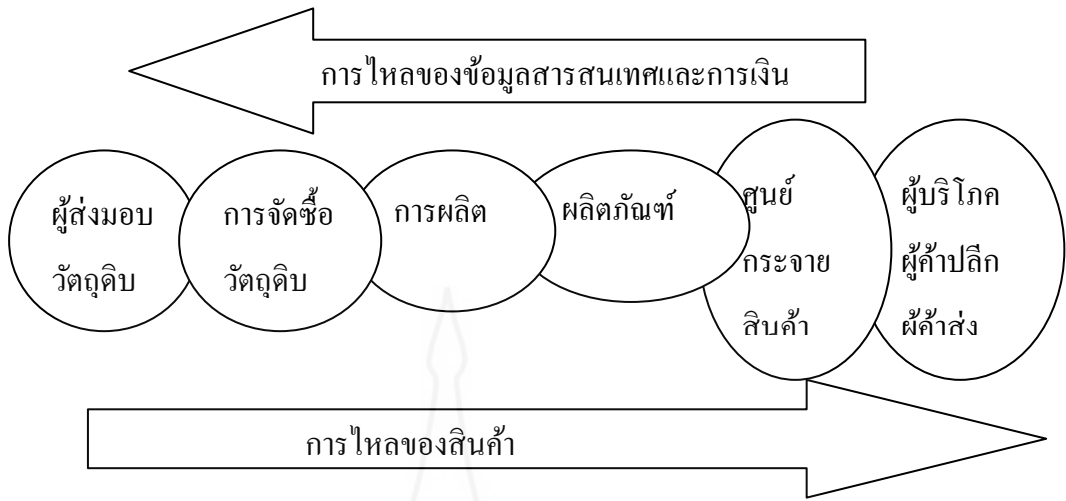
อุตสาหกรรมข้าวของไทยนับได้ว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก ในระดับการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารหรือผู้ประกอบการ โรงสีข้าวมีจำนวน 6,696 โรงสี โดยส่วนใหญ่ร้อยละ 97 เป็นผู้ประกอบการขนาดเล็กที่มีเงินลงทุนเฉลี่ยรายละ 15.91 ล้านบาท (สถาบันอาหารแห่งชาติ 2554)

สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ได้ดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มโดยเชื่อมโยงกับธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ ซึ่งมีผลิตภัณฑ์ในรูปข้าวสารบรรจุถุง และข้าวสารบรรจุกระสอบ เพื่อจำหน่ายในตลาดท้องถิ่นและต่างจังหวัด ถือว่าเป็น

ผู้ประกอบการรายย่อยในอุตสาหกรรมแปรรูปข้าว ซึ่งมีผู้ประกอบการที่เป็นคู่แข่งจำนวนมาก และจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันของอุตสาหกรรมข้าวสารบรรจุถุงภายในประเทศ ยังพบว่า อุตสาหกรรมดังกล่าว มีการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากและมีคู่แข่งเพิ่มอย่างต่อเนื่อง แนวทางหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับของภาคอุตสาหกรรมและบริการในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดต้นทุนการผลิต คือการนำแนวคิด การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) มาประยุกต์ใช้ในการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และการนำส่งสินค้าและบริการที่มีคุณค่าให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ว่า สหกรณ์มีกระบวนการในการบริหารจัดการในแต่ละห่วงโซ่อย่างไร ลักษณะหรือรูปแบบของความสัมพันธ์หรือเชื่อมโยงระหว่างห่วงโซ่ต่างๆของธุรกิจ และปัญหาอุปสรรคในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยจะนำผลการศึกษาที่ได้ไปกำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจการแปรรูปข้าวแก่สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด และสหกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

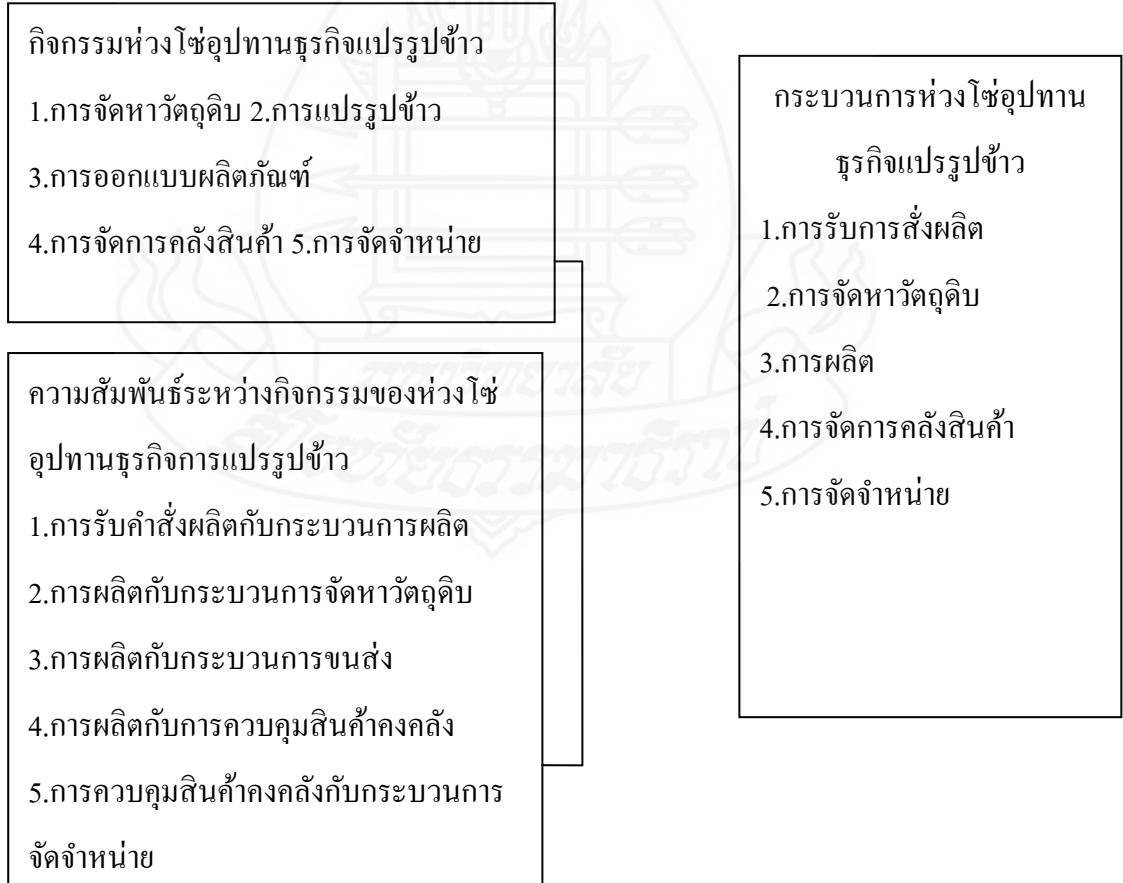
2. กรอบความคิดทางทฤษฎี

การศึกษาเรื่องกระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการกระบวนการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานแต่ละห่วงโซ่ ว่ามีการบริหารจัดการอย่างไร และศึกษาความสัมพันธ์เชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานต่างๆ ในธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด โดยผู้ศึกษาใช้กรอบความคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) ซึ่งกรอบแนวคิด ดังกล่าว เป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการ การส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในห่วงโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 : แนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM)
ที่มา : ดัดแปลงจากสาธิต พะเนียงทอง (2548)

จากรอบแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา เรื่อง กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ดังนี้



ภาพที่ 1.2 : กรอบแนวคิดการศึกษา

ที่มา : จากการศึกษาแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

3. ประเภทของการศึกษาค้นคว้าอิสระ

การศึกษาระบบการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่จัดเก็บข้อมูลด้วยการสังเกตกระบวนการจริงและสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In -depth Interviews) กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

4. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

4.1 เพื่อศึกษาระบบการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

4.2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

4.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด” กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหาของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะศึกษาระบบการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ประกอบด้วย 1) การรับคำสั่งผลิตกับกระบวนการผลิต 2) การผลิตกับกระบวนการจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบ 3) การผลิตกับกระบวนการขนส่ง 4) การผลิตกับการควบคุมสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นกระบวนการห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การดำเนินการของกระบวนการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าว ซึ่งประกอบด้วย 1) การรับคำสั่งผลิต 2) การจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบ 3) การผลิต 4) การบริหารสินค้าคงคลัง 5) การจัดส่งสินค้า

6.2 การจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบ หมายถึง กระบวนการดำเนินการให้ได้มาซึ่งข้าวเปลือกเพื่อการแปรรูปเป็นข้าวสาร

6.3 การแปรรูปข้าว หมายถึง กระบวนการดำเนินการในการแปรรูปข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร

6.4 การออกแบบผลิตภัณฑ์ หมายถึง การบรรจุข้าวสารในบรรจุภัณฑ์ประเภทต่างๆ ตามปริมาณการบรรจุ และชนิดข้าวสาร ตามที่ตลาดต้องการ

6.5 การควบคุมสินค้าคงคลัง หมายถึง การควบคุมปริมาณจัดเก็บข้าวเปลือกเพื่อการแปรรูปและข้าวสารบรรจุถุงเพื่อรอการจำหน่าย

6.6 การจัดจำหน่าย หมายถึง กระบวนการในการส่งมอบข้าวสารบรรจุถุงให้ถึงมือผู้บริโภค ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับคำสั่งซื้อ การขนส่ง และการเปิดจุดจำหน่าย

6.7 ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทานธุรกิจการแปรรูปข้าว หมายถึง ความเชื่อมโยงกันในลักษณะการบูรณาการระหว่างกระบวนการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าว มีด้วยกัน 4 รูปแบบ คือ 1) การบูรณาการข้อมูล หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่อยู่ภายในห่วงโซ่อุปทานสามารถใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน 2) การบูรณาการระบบการตัดสินใจ หมายถึง การร่วมกันในการวางแผนและการควบคุมของกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทาน 3) การบูรณาการทางการเงิน หมายถึง การกำหนดเงื่อนไขของการชำระเงินระหว่างกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานห่วงโซ่อุปทานและ 4) การบูรณาการระบบการปฏิบัติการ หมายถึง การใช้เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และแรงงานร่วมกัน ระหว่างกระบวนการต่างๆ ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงการติดต่อสื่อสาร และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของกิจกรรมหรือกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ได้ทราบกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานและปัญหาอุปสรรคธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

7.2 จากผลการศึกษาสามารถเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวแก่สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

7.3 เป็นตัวแบบในการจัดการกระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวแก่สหกรณ์อื่น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์
การเกษตรบรบือ จำกัด ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา
ครั้งนี้

1. แนวคิดห่วงโซ่อุปทานและแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดห่วงโซ่อุปทานและแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

1.1 ความเป็นมา

ไพรัช วงศ์ยุทธไกร (2551 : 6-10) ได้รวบรวมความเป็นมาของการจัดการห่วง
โซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ไว้ดังนี้

การจัดการห่วงโซ่อุปทานเริ่มขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งใน
ญี่ปุ่นก็ให้ความสนใจกันมากและถือว่าเป็นวิธีในการบริหารธุรกิจแบบหนึ่ง กระบวนการตั้งแต่การ
จัดซื้อวัตถุดิบและชิ้นส่วนการผลิตในสายการผลิต การประกอบชิ้นงานเป็นสินค้าสำเร็จรูป กระทั่ง
การจัดส่งสินค้าจนถึงผู้บริโภค ทุกกระบวนการของระบบงานที่ทำต่อเนื่องกันนี้รวมเรียกว่า การ
จัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) แต่เดิมการจัดซื้อ การผลิต และการจัดส่ง
สินค้าเป็นระบบงานที่แยกกันทำ มีส่วนเกี่ยวเนื่องกันน้อย จึงเป็นสาเหตุให้เกิดสินค้าตกค้างอยู่ใน
ระบบ ไม่ว่าจะเป็นสินค้ากึ่งสำเร็จรูป (Semi Finish Goods) สินค้าสำเร็จรูป (Finish Goods) และ
สินค้าที่อยู่ในตลาด ในขั้นตอนการขายไม่สามารถปรับให้ อุปสงค์และอุปทานเท่ากันได้ ทำให้
เกิดการสูญเสียในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียโอกาสการขายและการสูญเสียเนื่องมาจากสินค้าคงคลัง

ปัจจุบันสินค้าใหม่ๆ ที่เกิดจากการประดิษฐ์หรือเป็นนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นมาก
และมีอัตราส่วนสูงขึ้นเมื่อเทียบกับสินค้าแบบเก่า จึงทำให้ไม่สามารถทำนายความต้องการของ
ตลาดได้อย่างแม่นยำ และอุปสงค์มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วเมื่อเทียบกับในอดีต การผลิต
สินค้าในปัจจุบันจึงปรับเปลี่ยนมาเป็นการผลิตแบบล็อตเล็ก (Small Lot Production) ซึ่งจำนวน
สินค้าในแต่ละล็อตจะน้อยลง แต่ต้องผลิตหลายๆ ล็อตให้เข้ากับความต้องการของตลาดที่

เปลี่ยนไป ในการผลิตแบบนี้การควบคุมการไหลของ “ของ” (วัตถุดิบและสินค้า) การควบคุมการไหลของ “ข้อมูล” (ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ การผลิต และสินค้า) และการควบคุมการไหลของ “เงิน” (Cash Flow) มีความสำคัญอย่างยิ่ง การควบคุม “ของ” “ข้อมูล” และ “เงิน” เพื่อให้กระบวนการทำงานตั้งแต่การจัดซื้อ การผลิต และการจำหน่าย จนสินค้าถึงมือผู้บริโภคมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นจุดมุ่งหมายหลักของการบริหารห่วงโซ่อุปทานนี้ แนวคิดของการบริหารห่วงโซ่อุปทาน คือ การรวมระบบงานผลิตทั้งหมดเป็นกระบวนการเดียวกันและทำการบริหารให้กระบวนการทั้งหมดให้ผลผลิตออกมาดีที่สุด

กลยุทธ์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานทั้งกระบวนการ เริ่มขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 ที่สหรัฐอเมริกา ก่อน และญี่ปุ่นก็เริ่มให้ความสนใจหลังจากเกิดเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ก่อนหน้านั้นผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจเรื่องการกระจายสินค้า ยังคิดว่ามีต้นทุนไม่สูงนัก แต่เมื่อเริ่มทำการผลิตแบบล็อตเล็ก การจัดส่งสินค้าก็เป็นล็อตเล็ก และมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จึงพบว่าต้นทุนของการกระจายสินค้าสูงมาก จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารเริ่มให้ความสนใจการจัดการห่วงโซ่อุปทานมากขึ้น การที่บริษัทต่างๆ เริ่มมีแนวความคิดทางด้านกลยุทธ์เสริมเข้ามา เนื่องมาจากมองเห็นข้อแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจของลูกค้าและต้นทุนระหว่างการใช้และไม่ใช้ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานในกิจการของตนเอง โดยเฉพาะกิจการที่ต้นทุนการกระจายสินค้ามีอัตราส่วนที่สูง ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคและบริษัทกระจายสินค้าจะชะมกเขม่นในการลดต้นทุนด้านการจัดส่งสินค้าลง โดยยังพยายามรักษาระดับคุณภาพการบริการการกระจายสินค้าให้ดีดังเดิม กลยุทธ์นี้ได้ผลบ้างทำให้ต้นทุนลดลง นอกจากนั้นยังกระตุ้นให้บริษัทขนส่งสินค้าและบริษัทคลังสินค้าเริ่มให้ความสนใจด้านการตลาดและการลดต้นทุน โดยการพัฒนาการบริการการกระจายสินค้าแบบใหม่ๆ ขึ้นมา พร้อมกับผลักดันให้มีการผ่อนคลายกฎระเบียบของทางราชการ ทำให้มีการแข่งขันในด้านบริการมากขึ้นอย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเกิดผลในส่วนการกระจายสินค้าในการขาย การกระจายสินค้าในการจัดซื้อวัตถุดิบ และการเข้าจังหวะการผลิตเท่านั้น ยังไม่สามารถทำให้กระบวนการทั้งหมดตั้งแต่การจัดซื้อจนถึงจัดส่งถึงผู้บริโภคมีประสิทธิภาพสูงสุด

การจัดการห่วงโซ่อุปทานจะได้ผลแค่ไหนขึ้นอยู่กับจำนวนห่วงโซ่หรือขอบเขตการบริหารงานสินค้าที่เราใช้ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าเราลองตามรอยย้อนดูความเป็นมาจะพบว่าสินค้าได้ผ่านมือบริษัทต่างๆ หลายบริษัทจนกว่าจะถึงมือเรา เช่น ร้านค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย บริษัทขาย และยังมีบริษัทกระจายสินค้าหรือบริษัทคลังสินค้าอยู่ระหว่างกลางด้วย ถ้าย้อนกลับไปถึงโรงงานและการจัดซื้อวัตถุดิบแล้วจะพบว่า มีบริษัทอยู่ในกระบวนการนี้ ไม่ต่ำกว่า 5-6 บริษัทแน่นอน ยิ่งถ้าพิจารณาโดยเริ่มจากวัตถุดิบแล้ว กว่าสินค้าจะถึงมือเราคงผ่านมานับ 10 บริษัททีเดียว

การผลิตและการกระจายสินค้าแต่ละขั้นตอนล้วนแล้วแต่ต้องใช้เวลาก่อนจะถึงมือเราจะต้องเริ่มผลิตวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนก่อนตั้ง 3-6 เดือน

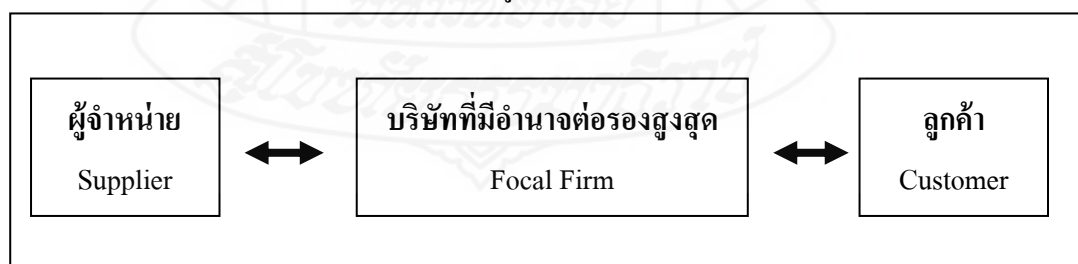
กระบวนการของการผลิตทุกๆ ขั้นตอนจะประกอบรวมกันเป็นระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เมื่อบริษัทใดเริ่มใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ก็จะต้องขยายขอบเขตการบริหารไปถึงบริษัทต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานด้วย ต้องบริหารถึงลูกค้าของลูกค้า ต้องบริหารถึงผู้ผลิตของผู้ผลิต ขยายขอบเขตการบริหารให้กว้างที่สุด จึงจะทำให้การบริหารห่วงโซ่อุปทานมีประสิทธิภาพ (กฤษฎา วิสวธีรานนท์และ กุลพงษ์ ยูนิพันธ์ 2547 อ้างในไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551 : 8)

1.2 คำนิยาม ของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2548) ได้สรุปความหมายของห่วงโซ่อุปทาน(Supply Chain) ไว้ว่า Supply Chain หรือ “โซ่อุปทาน” ในภาษาไทย เป็นคำศัพท์ที่กำลังได้รับความนิยมในทุกภาคธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรม แต่ ณ ปัจจุบันกลับยังไม่มีการให้คำนิยามที่ชัดเจนหรือเป็นการเฉพาะที่เป็นที่เข้าใจโดยทั่วกัน ทำให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องของโซ่อุปทานยังไม่มีที่ชัดเจน คำนิยามที่มีใช้กันอยู่นั้นก็มีหลากหลาย ที่สำคัญและเป็นที่ยอมรับมาใช้อ้างอิง ได้แก่

คำนิยามของ Mentzer et. al. (2001) นิยามโซ่อุปทานหรือ Supply Chain ว่าเป็นกลุ่มของธุรกิจตั้งแต่ 3 ธุรกิจขึ้นไป ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของการไหลของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลระหว่างกัน โดยเริ่มตั้งแต่แหล่งกำเนิดสินค้าหรือบริการผ่านไปยังผู้บริโภค และได้แบ่ง Supply Chain ออกเป็น 3 ระดับ คือ Basic/Direct Supply Chain , Extended Supply Chain และ Ultimate Supply Chain

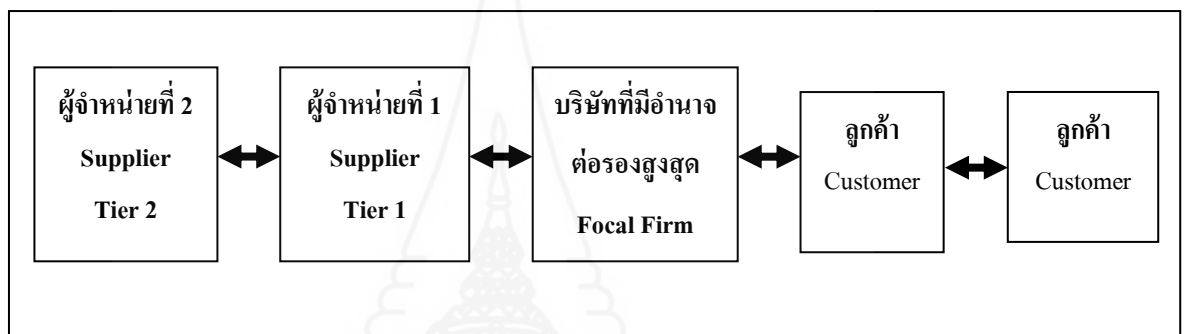
ระดับที่ 1 : Basic/Direct Supply Chain ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของบริษัท 3 บริษัท หรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของการส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลทางการค้า



ภาพที่ 2.1 : Basic/Direct Supply Chain

ที่มา : ดัดแปลงจาก Mentzer et. al. (2001)

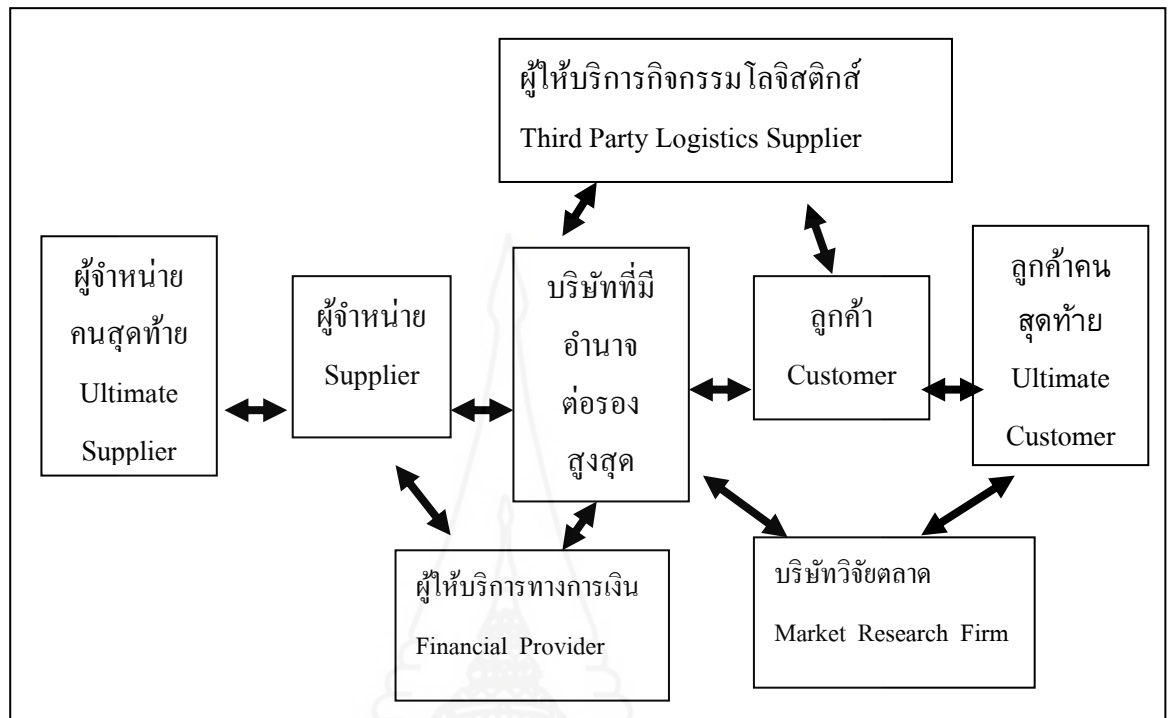
ระดับที่ 2 : Extended Supply Chain จะเป็นการขยาย Basic Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิตและส่วนของลูกค้าขึ้นมา ซึ่งเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมีคามยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow) จะต้องใช้เวลานานขึ้นในการส่งผ่านจากลูกค้า (Tier 2) ไปยังผู้ผลิต (Tier 2) และข้อมูลบางส่วนก็อาจเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง



ภาพที่ 2.2 : Extended Supply Chain

ที่มา : ดัดแปลงจาก Mentzer et. al. (2001)

ระดับที่ 3 : Ultimate Supply Chain จะเป็น Supply Chain ระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือเป็นกลุ่มของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)



ภาพที่ 2.3 : Ultimate Supply Chain

ที่มา : ดัดแปลงจาก Mentzer et. al. (2001:)

จากคำนิยามของ Mentzer พบว่าในทุกๆ Supply Chain ทั้ง 3 ระดับนั้น จะมี Focal Firm เป็นตัวกลางใน Chain นั้นๆ เสมอ ความหมายของ Focal Firm ก็คือ บริษัทที่อยู่ใน Supply Chain ที่มีอำนาจต่อรองสูงที่สุดใน Chain นั้นๆ และจะเห็นได้ว่า ยิ่งระดับของการบริหารโซ่อุปทานสูงขึ้นเท่าใด จำนวนของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องจะมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้การบริหารโซ่อุปทานมีความยุ่งยากมากขึ้น สำหรับในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้วการจัดการโซ่อุปทานจะอยู่ในระดับ “Basic” และ “Extended” Supply Chain เท่านั้น ส่วนการจัดการโซ่อุปทานในระดับ “Ultimate” Supply Chain นั้น มีเพียงผู้ประกอบการธุรกิจที่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งรับเอาการบริหารจัดการของบริษัทแม่จากต่างประเทศเข้ามาใช้

คำนิยามของ Stock และ Lambert ที่กล่าวไว้ในปี 2544 ว่า โซ่อุปทาน คือ การบูรณาการดัชนีการดำเนินงานธุรกิจจากลูกค้าคนสุดท้ายไปถึงผู้ผลิตรายแรกที่เกี่ยวข้องของจัดหาวัตถุดิบ

สินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้าที่ช่วยสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการค่านั้น โดย Stock และ Lambert ได้กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมทางการค้า 8 กิจกรรม ได้แก่

1) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อที่จะค้นหาลูกค้า ประเมินความสามารถในการทำกำไรของลูกค้า การตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่จำเป็นในการสร้างและสนับสนุนฐานของลูกค้าให้ติดต่อกันไปเกี่ยวข้องกับกิจกรรมพัฒนาเพื่อสนองตอบความต้องการให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งให้คำตอบแทนกับบริษัทใหม่ไม่เท่ากันรวมถึงการสร้างความรักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้า

2) การจัดการบริการลูกค้า (Customer Service Management) การบริหารเกี่ยวกับลูกค้าจะต้องมีการจัดเตรียมงานธุรการประจำวันตามข้อตกลงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่ต้องทำในระหว่างกระบวนการของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ต้องสามารถตอบสนองและส่งมอบสินค้า / บริการให้แก่ลูกค้าได้ในระดับที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังเช่น การให้บริการหลังการขาย

3) การจัดการอุปสงค์ (Demand Management) เป็นกระบวนการจัดการตารางการผลิต การกำหนดความต้องการของกำลังผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง การออกไปสั่งซื้อด้วยจำนวนและเวลาที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้ากับความสามารถของบริษัทอันจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาความขาดแคลน หรือส่วนเกินของจำนวนสินค้า

4) การจัดการคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment) กระบวนการจัดการของไปสั่งซื้อที่สมบูรณ์ ต้องสามารถส่งมอบสินค้าได้อย่างถูกต้องและตรงเวลา โดยใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เป็นมาตรวัดสำหรับการติดตามอัตราความสำเร็จ

5) การจัดการการดำเนินการผลิต (Manufacturing Flow Management) เป็นกระบวนการทางอุตสาหกรรมจะอยู่ในช่วงกลางของโซ่อุปทาน และมีบทบาทในการสร้างความแข็งแกร่ง และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้าและผู้จำหน่าย กระบวนการผลิตจะต้องยืดหยุ่นเพียงพอต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ตลาด

6) การจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย (Supplier Relationship Management) เป็นกระบวนการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับผู้จำหน่ายหลัก ด้วยการพัฒนาความร่วมมือในระยะยาวกับคู่ค้า (Long Term Partnership)

7) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการค้า (Product Development and Commercialization) โดยลูกค้าและผู้ส่งมอบจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ไปยังตลาดในเวลาที่ถูกต้องซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งลูกค้าและเจ้าหน้าที่

8) การบริหารการคืนสินค้า (Return Management) จัดว่าเป็นกระบวนการที่สนับสนุนความสามารถในการแข่งขัน ที่ยั่งยืน เป็นการย้อนกลับของโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการการซ่อมแซมสินค้า การชดเชยสินค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

จากคำนิยามของ Stock และ Lambert แล้ว จะเห็นได้ว่า ความต้องการสินค้าบริการ และข้อมูลทางการค่านั้น เริ่มมาจากลูกค้าเป็นผู้ดึงให้ระบบโซ่อุปทานเกิดการผลิตสินค้าขึ้นมา (Pull Strategy) ด้วยเหตุนี้ จึงมีคำถามเกิดขึ้นว่า ในความเป็นจริงแล้วเราควรที่จะเรียกชื่อว่า “โซ่อุปทาน” (Supply Chain) หรือควรที่จะเรียกว่า “โซ่อุปสงค์” (Demand Chain) กันแน่ เนื่องจากความต้องการสินค้านั้นเกิดขึ้นมาจากฝั่งของลูกค้า ไม่ใช่เกิดจากความต้องการที่จะขายสินค้าของฝ่ายผู้ผลิต

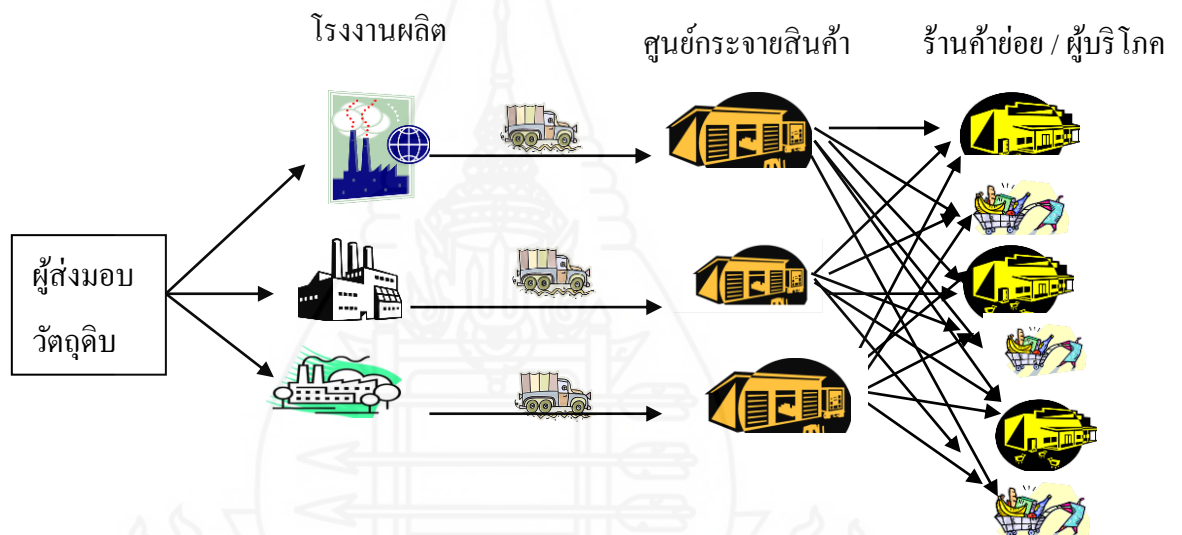
คำนิยามของ **Council of Logistics Management (CLM)** เป็นคำนิยามที่ถูกนำมาใช้มากที่สุดที่ว่า โซ่อุปทานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการบริหารกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ต่างๆ กิจกรรม ซึ่งจะรวมถึงการประสานงานกัน (Coordination) และการปฏิบัติ/ร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างผู้จำหน่าย วัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่ง และลูกค้า

จากทั้งสามคำนิยามข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายโดยรวมของ Supply Chain ได้ว่า หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล (Information) และสินค้าหรือบริการ (Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งการที่โซ่อุปทานจะสำเร็จได้จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

- 1) มีความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน
- 2) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
- 3) มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน
- 4) มีการใช้ระบบบูรณาการ
- 5) มีการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งหากทุกๆ บริษัท/หน่วยงานในโซ่อุปทาน เห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันแล้ว จะทำให้โซ่อุปทานประสบความสำเร็จในการดำเนินการ สามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดต้นทุนของโซ่อุปทานจากการทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลต่อต้นทุนรวมที่ลดลง และท้ายสุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

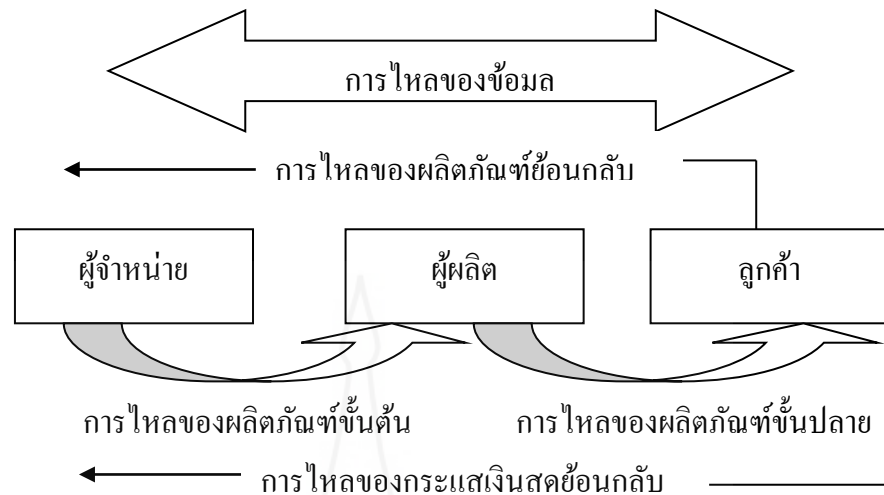
ปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2550) ให้ความหมายว่า ห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การเชื่อมต่อของหน่วยหรือจุดต่างๆ ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ที่เริ่มต้นจากวัตถุดิบไปยังจุดสุดท้ายคือลูกค้า โดยทั่วไปแล้วห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วยจุดที่สำคัญๆ คือ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โรงงานผู้ผลิต ศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้าย่อย และลูกค้าหรือผู้บริโภค ดังแผนภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 : โครงข่ายห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา : ดัดแปลงจากปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2550)

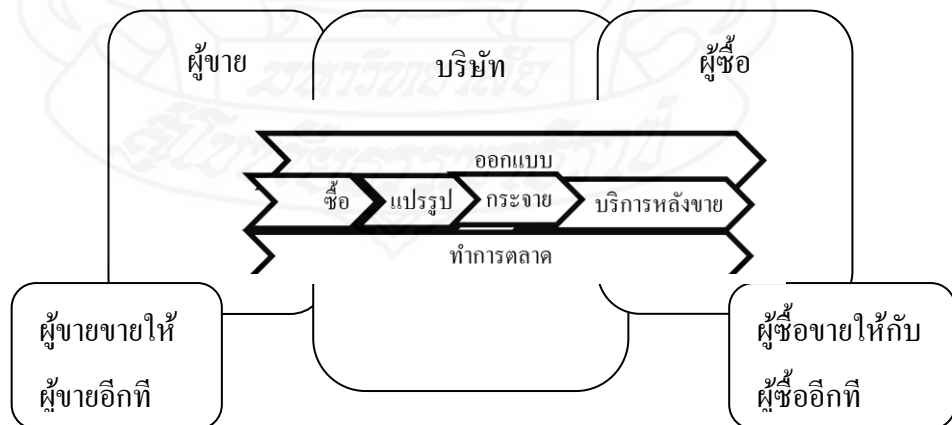
วิชัย ไชยมิ (2552 : 6) โซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึง ระบบเครือข่ายทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการจากวัตถุดิบไปยังลูกค้าขั้นสุดท้ายโดยผ่านเส้นทางของข้อมูลที่ได้ออกแบบไว้รวมทั้งการจำหน่ายสินค้า และการไหลของเงินสด (Cash Flow)



ภาพที่ 2.5 : ระบบโซ่อุปทานแบบพื้นฐาน

ที่มา :วิชัย ไชยมิ (2552)

สาธิต พะเนียงทอง (2548 : 19) ให้คำนิยามของคำว่า โซ่อุปทาน ดังนี้ “โซ่อุปทาน หนึ่งๆ ประกอบด้วยวิธีการจัดการต่างๆ ที่มุ่งหวังที่จะให้องค์กรต่างๆ ของโซ่อุปทานทำงาน ด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรเหล่านี้ได้แก่ ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดการ ผู้บริหาร คลังสินค้า ผู้ให้บริการขนส่งสินค้า และผู้ค้าปลีก เพื่อที่จะผลิตและกระจายสินค้าถูกต้องตาม ปริมาณ สถานที่ และเวลา ด้วยเป้าหมายที่จะสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้าด้วย ต้นทุนที่ต่ำที่สุด”



ภาพที่ 2.6 : แบบจำลองทั่วไปของโซ่อุปทาน

ที่มา: สาธิต พะเนียงทอง (2548)

ดังนั้น โซ่อุปทานจึงมีความหมายโดยรวม หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่เกิดขึ้นใน หน่วยธุรกิจต่าง ๆ เช่น กิจกรรมในการผลิต การขนส่ง การสั่งซื้อ รวมถึงการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง การบริหารคลังสินค้า และการบริการลูกค้า เป็นต้น ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดส่งสินค้า บริการ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปยังลูกค้า รวมถึงข้อมูลทางการเงิน โดยมีจุดเริ่มจากผู้จัดหาเริ่มต้นของโซ่อุปทาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อทำการแปรรูปหรือผลิตให้เป็นสินค้าเพื่อนำส่งไปยังผู้บริโภคคนสุดท้ายของโซ่อุปทาน

1.3 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือการบริหารห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้มีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ให้ความหมายตามทัศนะของตนเองไว้ ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

วิชัย ไชยมิ (2552 : 10) การจัดการโซ่อุปทาน คือ การออกแบบ การวางแผน การปฏิบัติ การควบคุม และการตรวจสอบกิจกรรมภายในโซ่อุปทาน ด้วยวัตถุประสงค์ของการสร้างมูลค่าสุทธิ การสร้างขอบเขตของการแข่งขัน การกระจายผลประโยชน์ทั่วโลก และการรวมอุปทานด้วยอุปสงค์

ธนิต โสรัตน์ (2550 : 68) การจัดการซัพพลายเชน เป็นกระบวนการในการบูรณาการเกี่ยวกับการจัดการความสัมพันธ์ (Relationship) ระหว่างคู่ค้า (Suppliers) และลูกค้า ตั้งแต่ต้นน้ำซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของสินค้าและวัตถุดิบ (Origin Upstream) จนสินค้าและหรือวัตถุดิบนั้นได้มีการเคลื่อนย้าย จัดเก็บและส่งมอบในแต่ละช่วงของโซ่อุปทานจนสินค้าได้ส่งมอบไปถึงผู้รับคนสุดท้าย (Customers Downstream) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในเชิงต้นทุนและระยะเวลาในการส่งมอบ โดยธนิต โสรัตน์ ได้รวบรวมทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการจัดการโซ่อุปทานไว้ดังนี้

การจัดการโซ่อุปทาน หมายถึง การบริหารแบบเชิงกลยุทธ์ที่คำนึงความเกี่ยวเนื่องหรือความสัมพันธ์กันแบบบูรณาการของหน่วยงานหรือแผนกภายในองค์กรและคู่ค้าที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ในโซ่อุปทาน โดยมีจุดประสงค์ที่จะนำส่งสินค้าหรือบริการตามความต้องการของผู้บริโภคให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเวลา ราคา หรือคุณภาพ โดยจะบริหารจัดการในเรื่องของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรและคู่ค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขจัดความล่าช้าในการทำธุรกรรมต่างๆ รวมถึงการขจัดปัญหาในการส่งหรือรับมอบสินค้าและบริการที่มีผลมาจากกระบวนการจัดการด้านการเงินที่ไม่มี

ประสิทธิภาพ โดยอาจกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารจัดการตั้งแต่ต้นน้ำหรือแหล่งวัตถุดิบในการผลิตชิ้นส่วนต่างๆ ป้อนเข้าโรงงานจนถึงปลายน้ำหรือมือผู้บริโภค (พงษ์ชัย อธิคมรัตน์กุล 2550 อ้างถึงใน ธนิต โสรัตน์ 2550 : 67)

การจัดการโซ่อุปทาน เป็นการบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจที่เริ่มต้นจากผู้บริโภคชั้นสุดท้ายผ่านไปจนกระทั่งถึงผู้จัดจำหน่ายขั้นแรกสุดที่ทำหน้าที่จัดหาสินค้า บริการและสารสนเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้บริโภค โดยครอบคลุมการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ การจัดการให้บริการลูกค้า การจัดการคำสั่งซื้อและการจัดหา จัดซื้อ ฯลฯ (กนกชนก สุทธิวิทาณฑุพุฒิ 2548 อ้างถึงใน ธนิต โสรัตน์ 2550 : 67)

การจัดการโซ่อุปทาน คือ การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการ และข้อมูลสารสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย (ศูนย์ระหว่างประเทศเพื่อความเป็นเลิศในการแข่งขัน :The International Center for Competitive Excellence อ้างถึงใน ธนิต โสรัตน์ 2550 : 68)

การจัดการโซ่อุปทาน คือ กิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทาน (Total Supply Chain) ภายใต้สถานะแวดล้อมทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการแจ้งความต้องการซื้อ การวางแผนในการซื้อ การวิเคราะห์ตลาดลูกค้า รวมถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาลูกค้า การต่อรองและการทำข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของลูกค้าและการจัดการวัตถุดิบคงคลัง (ศูนย์การค้าระหว่างประเทศ : International Trade Center : ITC / UNCTAD / WTO อ้างถึงใน ธนิต โสรัตน์ 2550 : 68)

ไพรัช วงศ์ยุทธไกร (2551 : 6-10) ได้รวบรวมความหมายเกี่ยวกับการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ไว้ดังนี้

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง กระบวนการบูรณาการ ประสานงาน และควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังทั้งของวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจากผู้ขายวัตถุดิบผ่านบริษัทไปยังผู้บริโภค เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล 2546 อ้างถึงใน ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551 : 6)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หมายถึง การประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย ซึ่งมีการส่งผ่านผลิตภัณฑ์การบริการและสนเทศควบคู่กันไป อันเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มในตัวผลิตภัณฑ์

และนำเสนอสิ่งเหล่านี้สู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย (วิทยา สุหฤตดำรง 2546 อ้างถึงในไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551 : 6)

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการลำดับขั้นของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้าโดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้ จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว

นอกจากนี้ การจัดการห่วงโซ่อุปทานไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญจะสร้างความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับองค์กรอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ/สินค้า (Suppliers) บริษัทผู้ผลิต (Manufactures) บริษัทผู้จำหน่าย (Distribution) รวมถึงลูกค้าของบริษัท จึงเป็นการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันเป็นห่วงโซ่หรือเครือข่ายให้เกิดการประสานงานกันอย่างต่อเนื่องทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า/บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า แต่ละหน่วยงานจึงมีความเกี่ยวเนื่องกันเหมือนห่วงโซ่

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการควบคุมการผลิตในภาพรวมทั้งหมด คือ เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าจากร้านค้าปลีก ภาคการผลิตทั้งระบบจะรับทราบการขายสินค้าจากเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกัน และจะสนองตอบโดยการส่งงานไปยังส่วนต่าง ๆ ของระบบ เช่น ผู้ค้าส่ง ผู้ผลิตสินค้า และผู้ผลิตวัตถุดิบ ในการผลิตสินค้าจัดส่งมายังผู้ค้าปลีก เพื่อนำมาทดแทนสินค้าที่ขายไป

จากการศึกษาความหมายจากหลายๆท่านที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) จึงเป็นเสมือนส่วนหนึ่งที่เชื่อมโยงกระบวนการผลิตกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะเน้นถึงความสำคัญของระบบที่รวดเร็ว ด้วยต้นทุนการจัดการที่ต่ำกว่า ให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด หากการบริหารจัดการกิจกรรม เหล่านี้มีประสิทธิภาพจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลง ซึ่งหมายถึงต้นทุนการผลิตลดลง และจะทำให้ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ลดลงในภาพรวมด้วย

จากคำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้นเป็นการนำกลยุทธ์ วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการการส่งต่อ วัตถุดิบ สินค้า หรือบริการจากหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีต้นทุนรวมในห่วงโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับ

วัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการตามเวลาที่ต้องการ พร้อมกันนี้ ยังมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม เพื่อให้ทราบถึงความต้องการอันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการส่งต่อของวัตถุดิบ สินค้า หรือการบริการนี้ นำไปสู่การได้รับผลประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่ายด้วย

1.4 ความสำคัญของการบริหารจัดการโซ่อุปทาน

การแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้นในทศวรรษที่ผ่านมา ผู้บริหารองค์กรธุรกิจก็ต่างตกอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้องค์กรมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจมุ่งเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก การตอบสนองต่อความต้องการที่รวดเร็วทันตามความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า และอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนการผลิตต่ำ กำไรสูงสุด โดยผลิตในปริมาณที่พอเหมาะ ดังนั้นการนำเครื่องมือเข้ามาช่วยในการบริหารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และเครื่องมือที่สามารถช่วยผู้ประกอบการในสถานะการแข่งขันในปัจจุบันได้เป็นอย่างดีก็คือ ระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งเป็นระบบการบริหารที่มีแนวคิดที่มุ่งเน้นความสอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบการบริหารที่สนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารจัดการให้หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก สามารถส่งมอบสินค้าหรือชิ้นงานให้กับหน่วยงานถัดไปได้อย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผลิตเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ ส่งถึงมือลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าต้องการ แนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้โดยลำพังอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องแข่งขันกันในรูปของโซ่อุปทานหรือการแข่งขันที่เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในเครือข่ายเพื่อเสนอสิ่งที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าให้กับลูกค้าของตน

ในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่องค์กรมักยึดหลักการบริหารแบบที่เน้นการปฏิบัติงานอยู่แต่ภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบและลูกค้าเท่าใดนัก ซึ่งรูปแบบทางธุรกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นลักษณะ“ซื้อขายกันเท่านั้น” คือสินค้าและบริการจะถูกซื้อและขายไปใกล้ๆ ตัวในโซ่อุปทานหรือที่เรียกว่าหลักการใกล้ช่วงแขน (arm-length basis) โดยละเลยความสัมพันธ์ระยะยาวและผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่อยู่ไกลออกไปในโซ่อุปทาน ผลที่ได้ก็คือลูกค้าซึ่งอยู่ปลายสุดของโซ่อุปทานได้รับสินค้าและบริการที่มีต้นทุนสูงและคุณภาพต่ำ ขณะที่เงินทุนและทรัพยากรในการบริหารเริ่มหายากขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารองค์กรจึงตื่นตัวและเริ่มตระหนักว่า ต่อไปนี้ไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำงานทุกอย่างด้วยตนเอง บ่อยครั้งที่พบว่าหน่วยงานอื่นนอกองค์กรที่มีทรัพยากรและเทคนิคเฉพาะที่สามารถทำงานเฉพาะอย่างได้ดีกว่า

ตนเองหรือแม้ว่าองค์กรนั้นเองจะมีทรัพยากรและเทคนิคที่สามารถทำได้ก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในโซ่อุปทาน การคิดแบบนี้หนทางที่จะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันนั้น คือการบริหารความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของหลายหน่วยธุรกิจ ซึ่งแต่ละหน่วยธุรกิจก็จะเสนอขายสินค้าและบริการของตน แต่ในที่สุดก็ต้องประกอบกันเป็นสินค้าและบริการสุดท้ายให้มีต้นทุนต่ำกว่าและมีมูลค่าเพิ่มมากกว่าให้แก่ลูกค้า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแนวคิดนี้คือ วิธีการทำให้ความสัมพันธ์ของทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นพันธมิตร (alliances) หรือผู้ส่งมอบหล่อหลอมเข้าด้วยกันเพื่อบรรลุผลประโยชน์ของทุกฝ่าย (สาธิต พะเนียงทอง 2548 : 276-284)

อุตสาหกรรมที่สำคัญต่างๆ ในประเทศ เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม เครื่องหนังและรองเท้า และอุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีลักษณะเฉพาะที่จะนำระบบการบริหารจัดการโซ่อุปทานเข้ามาช่วยในการบริหารธุรกิจ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ความต้องการสินค้าของลูกค้ามีความหลากหลาย ผลิตภัณฑ์มีวงจรชีวิตสั้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่าการนำระบบการจัดการโซ่อุปทานเข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ดีอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยเฉพาะการแข่งขันเพื่อครองตลาดต่างประเทศให้ได้ในอนาคต ซึ่งปัจจัยหลักของความสำเร็จในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน ได้แก่ สินค้าคงคลัง ต้นทุน ข้อมูล การให้บริการลูกค้า ความสัมพันธ์ที่ดีและการร่วมมือกันระหว่างคู่ค้า ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการโซ่อุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Coyle, et al., 2003) โดยวัตถุประสงค์หลักของการจัดการโซ่อุปทานก็เพื่อลดต้นทุนการถือครองสินค้าให้มากที่สุด ซึ่งทุกกิจกรรมต้องการลดต้นทุนในการถือครองสินค้าภายใต้การคงประสิทธิภาพการส่งมอบโดยการขจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่มีมูลค่าเพิ่มและกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มของสินค้าคงคลัง (ชนิด โสรัตน์ 2550 : 68-72)

1.5 ห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วยจุดที่สำคัญๆ คือ

1.5.1 ผู้ส่งมอบ (Suppliers) หมายถึงผู้ที่ส่งวัตถุดิบให้กับโรงงานหรือหน่วยบริการ เช่น เกษตรกรที่ปลูกมันสำปะหลังหรือปาล์ม โดยที่เกษตรกรเหล่านี้จะนำหัวมัน ไปส่งโรงงานทำแป้งมันหรือโรงงานทำกลูโคส หรือนำผลปาล์มไปส่งที่โรงงานผลิตน้ำมันปาล์ม เป็นต้น

1.5.2 โรงงานผู้ผลิต (Manufacturers) หมายถึงผู้ที่ทำหน้าที่ในการแปรรูปวัตถุดิบที่ได้รับจากผู้ส่งมอบ ให้มีคุณค่าสูงขึ้น

1.5.3 ศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Centers) หมายถึงจุดที่ทำหน้าที่ในการกระจายสินค้าไปให้ถึงมือผู้บริโภคหรือลูกค้าที่ศูนย์กระจายสินค้านั้นๆ อาจจะมีสินค้าที่มาจาก

หลายโรงงานการผลิต เช่นศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ตต่างๆ จะมีสินค้ามาจากโรงงานที่ต่าง ๆ กัน เช่น โรงงานผลิตยาสระผม, โรงฆ่าสัตว์, เบเกอรี่ เป็นต้น

1.5.4 ร้านค้าย่อยและลูกค้าหรือผู้บริโภค (Retailers or Customers) คือจุดปลายทางสุดท้ายของโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นจุดที่สินค้าหรือบริการต่างๆ จะต้องถูกใช้จนหมดมูลค่าและโดยที่ไม่มีการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้นๆ

1.6 กิจกรรมหลักในห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1.6.1 การจัดหา (Procurement) เป็นการจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุที่ป้อนเข้าไปยังจุดต่างๆ ในสายของห่วงโซ่อุปทาน จากตัวอย่างข้างต้น หากโรงงานได้ผลปาล์มที่มีคุณภาพต่ำ ถึงแม้ว่าจะมีเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพและต้นทุน ฉะนั้น การจัดหาถือได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพและต้นทุนการผลิต

1.6.2 การขนส่ง (Transportation) เป็นกิจกรรมที่เพิ่มคุณค่าของสินค้าในแง่ของการย้ายสถานที่ หากน้ำมันปาล์มประกอบอาหารถูกขายอยู่ที่หน้าโรงงานผลิตอาจจะไม่มีลูกค้ามาซื้อเลยก็ได้ อีกประการหนึ่งก็คือ หากการขนส่งไม่ดี สินค้าอาจจะได้รับความเสียหายระหว่างทาง จะเห็นว่า การขนส่งก็มีผลต่อต้นทุนโดยตรง

1.6.3 การจัดเก็บ (Warehousing) เป็นกิจกรรมที่มีได้เพิ่มคุณค่าให้กับตัวสินค้าเลย แต่ก็เป็นกิจกรรมที่ต้องมีเพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าที่ไม่คงที่ รวมทั้งประโยชน์ในด้านของการประหยัดเมื่อมีการผลิตของจำนวนมากในแต่ละครั้ง หรือผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรที่มีปริมาณวัตถุดิบที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับฤดูกาลและสภาพลม ฟ้า อากาศ

1.6.4 การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นกิจกรรมที่ช่วยกระจายสินค้าจากจุดจัดเก็บส่งต่อไปยังร้านค้าปลีกหรือซูเปอร์มาร์เก็ต

1.7 หลักการของห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน มีขอบเขตของการจัดการเป็น 3 ระดับ คือ

1.7.1 ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) เป็นระดับที่กำหนดนโยบายของบริษัท ประกอบไปด้วยการกำหนดนโยบายเพื่อเป้าหมายในการบริการลูกค้า การมองหาผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ามีความต้องการเพื่อเข้าตลาด โดยเป็นตลาดที่ผลิตภัณฑ์สามารถจำหน่ายได้ และจะต้องมีการวางแผนทิศทางทางธุรกิจที่ชัดเจน (Direction Plan) เช่น นโยบายสินค้าคงคลังจะมีนโยบายแบบใดที่จะทำสต็อก เพื่อทำกำไรทางการตลาด หรือไม่เก็บสต็อก เป็นต้น มีการวัดผลงานด้วยประสิทธิผลของการดำเนินงาน

1.7.2 ระดับยุทธวิธี (Tactical Level) เป็นระดับที่ต้องมีการวางแผนตามโครงสร้างที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ เช่น บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามนโยบายของบริษัท ซึ่งส่วนมากดำเนินการ โดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของบริษัท การวัดผลงานจะวัดด้วยประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานที่จะดำเนินการ คือ บรรลุผลตามเป้าหมายของบริษัทหรืออาจจะอยู่ในรูปมูลค่าสินค้าคงคลังตลอดชีพหลายเช่น เป็นต้น และจะเน้นในการออกแบบช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจะมองว่าจะจำหน่ายที่ไหน เมื่อไหร่ และจำหน่ายด้วยวิธีใด นโยบายสินค้าคงคลัง (Inventory Policy) โดยการกำหนดนโยบายคลังสินค้า จะมองที่ปริมาณและเวลาในการสั่งซื้อสินค้า การออกแบบเครือข่าย (Network Design) โดยจะกำหนดจำนวนศูนย์กระจายสินค้าและสถานที่ก่อสร้าง โดยอาจจะพิจารณาเป็นการสร้างเองหรือเช่า

1.7.3 ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) เป็นการนำการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาใช้ในระดับปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายของบริษัทเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธวิธี เช่น งานขาย ต้องสอดคล้องกับงานผลิต งานจัดซื้อ คลังสินค้า การบริหารหรือเครือข่าย เป็นต้น การวัดผลงานในระดับนี้จะวัดโดยใช้ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในระดับปฏิบัติการ จะแบ่ง การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็น 2 ส่วน คือ

1) **การจัดการวัสดุ (Material Management)** จะสนับสนุนในการผลิตเป็นหลัก มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดซื้อ จัดหา และการผลิต โดยมีกิจกรรมที่ต้องพิจารณา คือ สารสนเทศ ความต้องการของลูกค้า ต้นทุนและบริการ รอบเวลาในการทำงานแต่ละกิจกรรม (Lead Time) มูลค่าเพิ่มในกิจกรรมทางเลือกที่ดีที่สุด วิธีการผลิต การวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลผลิต

2) **การจัดการกระจายสินค้า (Distribution Management)** จะสนับสนุนในการขายและการตลาดเป็นหลัก มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง คือ การจัดการคลังสินค้าและการขนส่ง โดยคลังสินค้าจะต้องมีมาตรฐานสากลพื้นฐาน อุปกรณ์ต่างๆ ระบบการจัดการคลังสินค้าและโครงสร้างการบริหารจัดการ ส่วนงานขนส่งจะเกี่ยวข้องกับการเลือกพนักงานที่ทักษะ รูปแบบการขนส่ง วิธีการขนส่ง และมูลค่าจากการทำงาน (ค่านาย อภิปรัชญาสกุล 2546 อ้างถึงในไพรัช วงศ์ยุทธไกร (2551 : 8)

1.8 ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือ SCM (Supply Chain Management) เป็นการบูรณาการองค์ประกอบห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Integration) โดยมุ่งเน้นให้โครงสร้างห่วงโซ่อุปทานเกิดความเหมาะสมที่สุด (Supply Chain Optimization) ที่เชื่อมโยงทั้งกระบวนการภายใน

องค์กรร่วมกับผู้ส่งมอบและลูกค้า เพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาด โดย SCM ประกอบด้วย กิจกรรมหลักนั้นคือ

1.8.1 การพยากรณ์อุปสงค์ (Demand Forecasting) การพยากรณ์เป็นพื้นฐานของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจต่างๆ ในโซ่อุปทาน โดยผู้บริหารจะต้องมองการพยากรณ์ปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้าทั้งระบบในภาพรวมขององค์กรก่อน แล้วจึงค่อยคำนวณหาปริมาณความต้องการสินค้าในแต่ละประเภท องค์กรที่มีระบบการพยากรณ์ที่ดีจะได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งกัน อย่างไรก็ตามในแต่ละองค์กรอาจจะมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันออกไป ทำให้วัตถุประสงค์และขั้นตอนการพยากรณ์ที่จะบรรลุเป้าหมายมีความแตกต่างกันออกไปด้วย การพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าเป็นเรื่องที่จะทำได้ยากมาก และในบางกรณีไม่สามารถคาดการณ์ได้ เนื่องจากความต้องการสินค้าหรือบริการของลูกค้านั้นไม่คงที่ จะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งรสนิยมของลูกค้าที่มีความหลากหลาย นอกจากนี้ยังขึ้นกับช่วงของเวลาหรือเทศกาลต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลทำให้การพยากรณ์มีความคลาดเคลื่อนได้

1.8.2 การจัดหาจัดซื้อ (Procurement) หมายถึง การดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุ และสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นโดยมีคุณสมบัติ ปริมาณ ราคา ช่วงเวลา แหล่งขาย และการนำส่ง ณ สถานที่ถูกต้อง เป็นจุดเชื่อมโยงที่สำคัญในโซ่อุปทานสามารถมีอิทธิพลต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กรได้มาก สิ่งสำคัญของงานจัดซื้อจัดหาก็คือจะต้องมีอุปทานของวัตถุดิบที่พอเพียง ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพตามที่ต้องการ ในสถานที่ที่ถูกต้อง และในเวลาที่ต้องมีความสำคัญต่อโรงงานผลิตใดๆ ก็ตาม กระบวนการนี้มีความสำคัญมากที่ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา หลายๆ องค์กรได้สร้างหน่วยงานและฝ่ายที่มีขนาดใหญ่ เพื่อจัดการกับธุรกรรมกับซัพพลายเออร์ วัตถุประสงค์ของการจัดซื้อจัดหา (กมลชนก สุทธิวิวัฒนฤทธิ และคนอื่นๆ 2547 อ้างถึงใน ชัชชาติ รัชชานันท์ชัย 2552) คือ

- 1) การจัดซื้อที่ดีนั้นสามารถเพิ่มผลกำไรให้แก่กิจการได้
- 2) กิจกรรมที่ต้องดำเนินการในหน้าที่การจัดซื้อ
- 3) ผลกระทบของการผลิตที่มีต่อการจัดซื้อ
- 4) บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

สำหรับพันธกิจของการจัดซื้อจัดหา คือ การให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ วัตถุดิบ และการบริการ ที่ต้องการ โดยฝ่ายผลิต ฝ่ายกระจายสินค้า และองค์กรบริการ ณ เวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง สถานที่ที่ถูกต้อง ปริมาณ และคุณภาพที่ถูกต้อง ดังนั้น ฝ่ายจัดซื้อจัดหาก็คือว่า เป็นศูนย์กลางต้นทุนหลัก

(cost center) ที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่มีการผลิต (manufacturing) สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์สุดท้าย (ทำให้สูงกว่าที่กำหนด) ช่วยส่งเสริมกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ การตอบสนอง และการสร้างความแตกต่าง (ซัชชาติ รัศมีตานนท์ชัย 2552)

1.8.3 การบริหารการผลิต (Production Management) การผลิตเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการสร้างสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาจากการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ การดำเนินการผลิตจะเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการกระทำก่อนหลัง กล่าวคือ จากวัตถุดิบที่มีอยู่จะถูกแปลงสภาพให้เป็นผลผลิตที่อยู่ในรูปตามต้องการเพื่อให้การผลิตบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดการให้อยู่ในรูปของระบบการผลิต ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ 1) ปัจจัยการผลิต (input) 2) กระบวนการแปลงสภาพ (conversion process) และ 3) ผลผลิต (output) ที่อาจเป็นสินค้าและบริการ

1.8.4 การบริหารคลังสินค้า (Warehouse Management) เป็นการจัดการในการรับ การจัดเก็บ หมายถึง การจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเพื่อกิจกรรมการขาย เป้าหมายหลักในการบริหารดำเนินธุรกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าก็เพื่อให้เกิดการดำเนินการเป็นระบบให้คุ้มกับการลงทุน การควบคุมคุณภาพของการเก็บ การหยิบสินค้า การป้องกัน ลดการสูญเสียดจากการดำเนินงานเพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด และการใช้ประโยชน์เต็มที่จากพื้นที่ กิจกรรมของคลังสินค้าส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือวัตถุดิบ การจัดเก็บโดยไม่ให้สินค้าเสื่อมสภาพหรือแตกหักเสียหาย

สมโรตม์ โกมลวนิช และอนันต์ ดีโรจนวงศ์ (2552) ได้มีความเห็นว่าการดำเนินคลังสินค้ามีบทบาทสำคัญในระบบโลจิสติกส์ งานของคลังสินค้า รวมขั้นตอนหลายอย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ รับของ เก็บของเข้าที่ คูเลขของที่เก็บ รู้ที่เก็บสินค้าอย่างดี รับใบสั่งของ/หยิบวางตามชั้น เอาของลง เป็นจุดเปลี่ยนถ่ายสินค้า เป็นจุดรับสินค้าส่งคืน เป็นจุดบรรจุสินค้า เป็นจุดประกอบของเล็กๆ การเติมให้เต็ม การสานต่อ การติดฉลาก การห่อของชนิดที่ห้ามแกะ เป็นจุดแยกของที่มาจำนวนมากๆ เป็นจุดรวมของสินค้าก่อนกระจายไปยังลูกค้า เป็นจุดขนส่งสินค้าเข้าออก เป็นการใช้ที่ดิน เพราะต้องมีการพัฒนาที่ดินที่ต้องตั้งคลังสินค้า การบริการทั้งหลายเน้นการเคลื่อนไหลของสินค้ามากกว่าเน้นการเก็บ ความเร็วและการเคลื่อนที่อย่างมีประสิทธิภาพของสินค้าโดยใช้เวลาไม่นานและมีข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับสินค้าที่เก็บถือเป็นจุดมุ่งหมายของการจัดการพัสดุลูกคลังที่ผู้บริหารทุกคลังสินค้าต้องการ

หน้าที่คลังเก็บสินค้ามีหลัก 3 อย่างคือ 1) การเคลื่อนย้าย 2) การเก็บของ และ3)การถ่ายโอนข่าวสาร ดังนั้น ผู้จัดการคลังสินค้าจึงมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก 5 ประการคือ

- 1) บริการด้านการจัดเก็บรักษาและจัดสรรสินค้าตามใบสั่งให้ครบถ้วนและตรงเวลา
- 2) วางแผนลดต้นทุนการบริหารและค่าใช้จ่ายเสียต่างๆ
- 3) หมุนเวียนสินค้าคงคลังให้คล่องตัวลดระยะเวลาในการจัดเก็บสินค้าให้สั้นที่สุด
- 4) ลดเวลาในการตอบสนองคำสั่งสินค้าและข้อผิดพลาดในการส่ง
- 5) รักษาคุณภาพและความปลอดภัยให้กับตัวสินค้า

1.8.5 การกระจายสินค้า (Distribution Logistics) หมายถึง ขั้นตอนในการเคลื่อนย้ายและจัดเก็บสินค้าจากขั้นตอนของ supplier สู่อันดับของลูกค้าในห่วงโซ่อุปทาน โดยการกระจายสินค้าสามารถเกิดขึ้นในทุกๆขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทาน เช่น วัตถุดิบและชิ้นส่วนจะถูกเคลื่อนย้ายจากผู้ส่งมอบวัตถุดิบ (suppliers) เข้าสู่โรงงานการผลิต ในขณะที่สินค้าสำเร็จรูปจะถูกเคลื่อนย้ายจากโรงงานการผลิตสู่ผู้บริโภค เป็นต้น ดังนั้นการกระจายสินค้าจึงจัดเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของการทำกำไรทั้งหมดของบริษัทเพราะว่าการกระจายสินค้าจะส่งผลโดยตรงกับต้นทุนในห่วงโซ่อุปทาน และประสบการณ์ของผู้บริโภคที่ได้รับจากการกระจายสินค้า

สำหรับองค์ประกอบสนับสนุน SCM ประกอบด้วย

1) **วางแผน (Planning)** เป็นระดับกลยุทธ์ของSCM เพื่อจัดสรรทรัพยากรโดยรวมและมุ่งตอบสนองให้สอดคล้องกับอุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพัฒนาจัดทำมาตรวัด สำหรับติดตามประเมินประสิทธิผลของห่วงโซ่อุปทาน

2) **แหล่งจัดหา (Sources)** โดยคัดเลือกผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบของได้ตามกำหนดการและสอดคล้องตามข้อกำหนด (Conformance) สำหรับส่วนนี้ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ เช่น การกำหนดราคา (Pricing) การบริหารเพื่อส่งมอบ กำหนดรอบการจ่ายเงินให้กับผู้ส่งมอบและจัดทำ มาตรวัดสำหรับติดตามผลและปรับปรุงความสัมพันธ์กับคู่ค้า

3) **การจัดทำ (Making)** ในส่วนนี้เป็นขั้นตอนการผลิต (Manufacturing Step) ซึ่งเป็นกิจกรรมภายในโรงงานประกอบด้วยกำหนดการผลิตและกิจกรรมที่จำเป็น เช่น

การทดสอบ (Testing) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) และการจัดเตรียมสำหรับส่งมอบ (Preparation for Delivery) รวมทั้งส่วนของมาตรวัด นั่นคือ ระดับคุณภาพ ปริมาณผลิตผลจากกระบวนการ (Production Output) และผลิตภาพ (Productivity)

4) *ส่งมอบ (Delivery)* สำหรับส่วนนี้อาจจัดอยู่ในกระบวนการทางโลจิสติกส์ โดยเกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า การพัฒนาเครือข่ายคลังสินค้า การส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าและระบบการเรียกเก็บเงินจากลูกค้า

5) *การส่งคืน (Return)* เป็นกระบวนการหลังการขาย นั่นคือ หากลูกค้ารับสินค้าที่มีความบกพร่องหรือเกิดความเสียหายขณะใช้งานในช่วงของการรับประกันก็จะมี การส่งสินค้ากลับมายังผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายเพื่อรอรับบริการหรือนำสินค้ามาเปลี่ยนทดแทนสินค้าที่ชำรุดและรวมถึงกระบวนการกำจัด (Disposal) หลังจากหมดอายุการใช้งานหรือเสื่อมสภาพ (โกศล ดีสีลธร 2548 อ้างถึงใน ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551 : 9)

1.9 คุณลักษณะของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

กระบวนการหรือหลักการที่สนับสนุน SCM (Supply Chain Management) ประกอบด้วย

1.9.1 *การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management)* หรือ CRM ประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาเพื่อสร้างความภักดีและตอบสนองอุปสงค์ความต้องการให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งให้ผลตอบแทนกับองค์กรไม่เท่ากัน

1.9.2 *การบริหารการให้บริการลูกค้า (Customer Service Management)* โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วยการส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนดการส่งมอบรวมถึงการให้บริการหลังการขาย

1.9.3 *การบริหารอุปสงค์ (Demand Management)* โดยมุ่งความสมดุลระหว่างอุปสงค์ของลูกค้ากับความสามารถหรือกำลังการผลิตขององค์กร

1.9.4 *การตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า (Customer Order Fulfillment)* โดยใช้มาตรวัดจากดัชนีความสำเร็จ(KPI) สำหรับติดตามอัตราความสำเร็จ

1.9.5 *การบริหารการไหลของการผลิต (Manufacturing Flow Management)* สำหรับกระบวนการผลิตจะต้องมีความยืดหยุ่นพอที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงของคำสั่งซื้อ

1.9.6 *การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Supplier Relationship Management)* โดยมุ่งพัฒนาความสัมพันธ์ระยะยาวกับคู่ค้า (Long-term Partnerships) ซึ่งพิจารณาจากประวัติผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบสินค้าคุณภาพได้ตรงตามข้อกำหนดและระยะเวลาการส่ง

มอบ ซึ่งก่อให้เกิดความประหยัดในการจัดซื้อด้วยคุณภาพสูงและการส่งมอบที่ตรงเวลา รวมทั้งความร่วมมือในการพัฒนาโครงการ

1.9.7 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) โดยมีลูกค้าและผู้ส่งมอบมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์

1.9.8 การส่งคืน (Returns) เป็นกระบวนการสนับสนุนให้องค์กรสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืน (โกศล ศีลธรรม 2548 อ้างถึงใน ไพรัช วงศ์ยุทธไกร 2551 : 9)

1.10 กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Process)

ในแต่ละห่วงโซ่ของบริษัทต่างๆ จะมีสมาชิกหรือพันธมิตรอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งสมาชิกต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์และมีการเชื่อมต่อ (Interfaces) เชื่อมโยง (Links) ระหว่างขั้นตอนตลอดเส้นทางของห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าตามความต้องการของลูกค้าจนสามารถที่ไปแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งลักษณะทั้งหมดนั้นคือ กระบวนการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Process) นั่นเอง โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน ไว้ดังนี้

สาธิต พะเนียงทอง (2548 : 36 – 38) กล่าวถึงกระบวนการของห่วงโซ่อุปทานว่าประกอบด้วย การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิตสินค้า การจัดการคลังสินค้าและการกระจายสินค้า การซื้อสินค้าสำเร็จรูปและการปฏิบัติการที่ร้านค้าปลีก

บูรณะศักดิ์ มาคหมาย (2555) กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการจัดลำดับของกระบวนการทั้งหมดที่มีต่อการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดเก็บ (Storage) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจัดจำหน่าย (Distribution) และการขนส่ง (Transportation) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัว

พฤกษ์ อิงคะนิงเดชาและวิทยา สุหฤทธดำรง (2550) กล่าวว่า กระบวนการหลักในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Core Supply Chain Process) จะแบ่งออกเป็น กระบวนการวางแผน (Plan) กระบวนการจัดหา (Source) กระบวนการผลิต (Make) กระบวนการจัดส่ง (Deliver) และกระบวนการรับคืน (Return) กระบวนการห่วงโซ่อุปทานเหล่านี้จะมีเป้าหมายเดียวกัน คือ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือการบริการให้กับลูกค้าขององค์กร คิดอย่างง่ายว่า วัตถุดิบจะไหลผ่านเข้ามาในองค์กรของเราจนออกไปเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยผ่านกระบวนการหลักเหล่านี้

ดังนั้น กระบวนการห่วงโซ่อุปทานจึงมีกิจกรรมเช่นเดียวกับกิจกรรมในระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานซึ่งประกอบด้วย 5 กระบวนการหลัก คือ 1) กระบวนการพยากรณ์อุปสงค์ 2) กระบวนการจัดซื้อจัดหา 3) กระบวนการผลิต 4) กระบวนการบริหารสินค้าคงคลัง และ 5) กระบวนการกระจายสินค้า

1.11 ประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ธนิต โสรัตน์ (2550 : 72) กล่าวว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นที่รู้กันว่าก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการในห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ การกระจายสินค้า การจัดการสินค้าคงคลัง การบริการไปยังผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคคนสุดท้าย โดยประโยชน์ของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วย

1.11.1 เพิ่มความรวดเร็วและความว่องไวให้กับธุรกิจ (*Speed and Agility*)

เกิดความสะดวกรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการต่างๆ ของซัพพลายเชน ทำให้สามารถลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า ทำให้การตลาดและการผลิตเป็นแบบ Just in Time มีผลต่อการส่งมอบวัตถุดิบและบริการต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อการนำสินค้าใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด (Fast Time To Market)

1.11.2 การเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุน (*Return on Investment*) เนื่องจากสามารถลดต้นทุนการผลิตและต้นทุนโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลตอบแทนในรูปแบบของกำไรให้กับธุรกิจ จากความสามารถลดจำนวนสินค้าคงคลังทำให้ต้นทุนของการดำเนินธุรกิจ ในกระบวนการซัพพลายเชนมีต้นทุนโดยรวมลดลง เช่น ต้นทุนการขนส่ง ต้นทุนการเก็บสินค้า ต้นทุนดอกเบี้ย และต้นทุนในการลงทุนใน Fixed Asset โดยทำให้สามารถขายสินค้าได้มากขึ้น และจะทำให้ผลตอบแทนจากการลงทุนกิจกรรมได้เร็ว เนื่องจากทุกกระบวนการมุ่งไปสู่การเพิ่มยอดขายและลดต้นทุน

1.11.3 การตัดสินใจทางธุรกิจตั้งบนฐานของข้อมูลและข่าวสารที่ถูกต้องแม่นยำ (*Information Utilize*) และมีเครือข่ายไปยังส่วนต่างๆ ของโลกโดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การตัดสินใจเป็นแบบ E-Rational Decision คือ การตัดสินใจทางธุรกิจตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งมีความรวดเร็วและแม่นยำ

1.11.4 เป็นการเพิ่มเครือข่ายเชื่อมโยงระดับโลก (*Global Network*) ทำให้แต่ละกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานเชื่อมต่อปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ตั้งแต่ซัพพลายเออร์ไปจนถึง

ลูกค้า มีผลทำให้อุปสงค์และอุปทานสามารถเชื่อมโยงกันได้ในระดับโลกเป็นการเพิ่มผลผลิต ยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและกำไรได้อย่างมั่นคง

1.11.5 เพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจไปสู่การประหยัด (Economies of Scale)

จากการที่มีขอบเขตของตลาดและซัพพลายเออร์ที่กว้างไกลและพัฒนาไปสู่การแข่งขันในตลาดโลก ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการแข่งขันกับทุกประเทศทำให้สินค้ารุ่นเดียวกันสามารถผลิตให้กับลูกค้าหลายรายซึ่งในที่สุดการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) ในปริมาณที่มากก็ส่งผลต่อการประหยัดจากรอบความเร็วที่เป็น การประหยัดจากความเร็ว (Economies of Speed)

1.11.6 สร้างความพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยกระบวนการ

ต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงเป้าหมาย ซึ่งทำให้ผู้จัดการอุปสรรคการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากแต่ละกระบวนการสามารถเชื่อมต่อกัน ผสมผสานกันแบบปฏิสัมพันธ์ คือ มีการประสานสัมพันธ์เป็นบูรณาการ

1.11.7 สามารถพัฒนาไปสู่การตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Market) ซึ่งจะ

มีการปรับองค์กรไปสู่ฐานลูกค้า (Customers Base) คือ ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน และทำให้การตลาดมีการขับเคลื่อนแบบพลวัต (Market Dynamic) เป็นการตลาดเพื่อลูกค้าอย่างแท้จริง

1.11.8 ในทุกกระบวนการสามารถที่จะทำดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพได้อย่าง

เที่ยงตรง (Key Performance Indicator) โดยสามารถเลือกรูปแบบของ KPI และ ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Balance Scorecard) ให้ตรงกับลักษณะของธุรกิจ

1.11.9 เป็นการพัฒนาธุรกิจไปสู่การเติบโตบนความยั่งยืน (Sustainable

Business) ซึ่งประโยชน์ข้อนี้จะเป็นหัวใจของการนำโซ่อุปทาน โลจิสติกส์มาใช้และเป็นหัวใจของการทำธุรกิจ เนื่องจากการเติบโตของธุรกิจบนฐานของการจัดการโซ่อุปทาน ตั้งอยู่บนฐานขององค์ความรู้และการจัดการที่เป็นวิทยาศาสตร์ ทั้งในด้านการตัดสินใจและที่เกี่ยวกับด้านต้นทุนการผลิตกำลังเป็นเครือข่าย ก่อให้เกิดความเข้มแข็งของธุรกิจซึ่งอยู่ในโซ่อุปทานเป็นการเติบโตแบบคุณภาพและยั่งยืน

จากการที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน นั้น เป็นการเพิ่มคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added) : EVA โดยการจัดการห่วงโซ่อุปทานจะเป็นการทำให้ EVA มีค่าสูงสุด

EVA = กำไรหลังหักภาษี-ค่าใช้จ่ายการลงทุน

ดังนั้นการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จะเป็นการเพิ่ม EVA ให้สูงขึ้น สามารถทำได้โดย

- 1) การลดค่าใช้จ่าย คือ การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน การลดค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าด้านการขายการลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ การลดค่าใช้จ่ายไม่ใช้ลดเฉพาะการดำเนินงานในบริษัทตัวเองเท่านั้น ยังต้องลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อกันระหว่างบริษัทด้วย โดยลดงานที่ซ้ำซ้อนของแต่ละบริษัทลง โดยใช้มาตรฐานงานเดียวกันระหว่างบริษัทต่อบริษัท เป็นต้น
- 2) การลดทรัพย์สิน สามารถทำได้ คือ การลดสั่งซื้อเครื่องจักรที่ไม่จำเป็น หรือลดการลงทุนในตัวอาคารที่ยังไม่มีความแน่นอน
- 3) การเพิ่มยอดขาย การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีจุดมุ่งหมายในการลดสินค้าคงคลัง ลดการสูญเสีย เพิ่มโอกาสในการขายหรือจัดส่งสินค้าให้ทันเวลาและทันต่อความต้องการ ทำให้สามารถส่งสินค้าให้ลูกค้าในเวลาที่เหมาะสมและในจำนวนที่เหมาะสม นั่นคือ การเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการห่วงโซ่อุปทานนั่นเอง

1.12 อุปสรรคที่จะทำให้กลยุทธ์การแข่งขันในระบบห่วงโซ่อุปทานไม่ประสบผลสำเร็จ

วันชัย รัตนวงษ์ (2554 : 95 – 97) ได้ให้ความเห็นว่า อุปสรรคที่จะทำให้กลยุทธ์การแข่งขันในระบบห่วงโซ่อุปทานไม่ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมาก ดังนี้

1.12.1 ความหลากหลายของสินค้าเพิ่มมากขึ้น ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลายและมีส่วนที่อยากจะซื้อผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของตนเอง ดังนั้นโรงงานการผลิตต้องสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายให้ได้

1.12.2 ช่วงชีวิตของสินค้าลดลง เมื่อความหลากหลายของสินค้ามีเพิ่มมากขึ้น ช่วงชีวิตของสินค้าจะลดลง เพราะลูกค้ามีสิทธิ์เลือกสินค้ามากขึ้น ดังนั้นผู้ผลิตต้องผลิตให้เร็วขึ้น แต่ปริมาณไม่มากจนเกินไป

1.12.3 ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น ปัจจุบันลูกค้ามีความต้องการเพิ่มขึ้นมากมาย เช่น ต้องการให้ส่งมอบตรงเวลา ราคาต้องเหมาะสม สินค้าต้องมีคุณภาพ มีความแตกต่าง ขนาดเล็กกะทัดรัด ดังนั้นบริษัททุกบริษัทที่เป็นลูกค้าในโซ่อุปทานต้องร่วมมือกันเป็นอย่างดีจึงสามารถตอบสนองความต้องการให้กับลูกค้าได้

1.12.4 โลกแคบลงเป็นหนึ่งเดียวเพิ่มมากขึ้น (Globalization) ประเทศต่างๆ ในโลกพยายามสนับสนุนและผลักดันให้มีการค้าเสรีเพิ่มมากขึ้น ผลกระทบแรกคือบริษัทต้องมีความเป็น Global ในโซ่อุปทานที่เพิ่มมากขึ้น ผลกระทบที่สองคือคู่แข่งจะเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น

อำนาจการต่อรองระหว่างลูกค้ากับบริษัทเพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านราคา ปริมาณ ความรวดเร็ว นวัตกรรมใหม่ๆ เป็นต้น

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวสารของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีรายงานวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ศิริขวัญ ขุนรัตน์โรจน์ (2551) ได้ศึกษากระบวนการห่วงโซ่อุปทานของบริษัท จอลี่ เท็กซ์ไทล์ อินดัสตรี จำกัด พบว่า กระบวนการห่วงโซ่อุปทานของบริษัท จอลี่ เท็กซ์ไทล์ อินดัสตรี จำกัด เริ่มจากการรับคำสั่งซื้อของลูกค้าจากประเทศสหรัฐอเมริกา คือ บริษัท วิลเลียมคาร์เตอร์ จำกัด ผ่านผู้แทนในประเทศไทย คือ บริษัท ลี แอนด์ ฟุง (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัท จอลี่ เท็กซ์ไทล์ อินดัสตรี จำกัด จะทำการเลือกแบบสินค้าที่สามารถผลิตได้ทันเวลาในการจัดส่งตามที่กำหนด โดยเริ่มจากทางฝ่ายดีเทลก็จะทำการเตรียมรายละเอียดสินค้ากับทางฝ่ายผลิต เพื่อจะได้ผลิตสินค้าตามแบบที่กำหนด ในส่วนของการจัดซื้อจักหาวัตถุดิบนั้น ฝ่ายจัดซื้อได้ทำการดูรายละเอียดสินค้าเสร็จแล้วจะพิจารณาสั่งวัตถุดิบจากผู้จัดหาวัตถุดิบ จำนวน 3 ราย คือ บริษัท นันยางแปปรีค จำกัด บริษัท วายเคเค (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ทองไพบูลย์บรรจุกัมภ์ จำกัด ปัญหาในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานที่พบคือ การส่งวัตถุดิบล่าช้าและไม่ได้คุณภาพที่ต้องการ โดยมีสาเหตุหลักจากการติดต่อสื่อสาร ซึ่งส่วนใหญ่ใช้การติดต่อสื่อสารด้วยการโทรศัพท์ทำให้ขาดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องต่อกัน สำหรับแนวทางการพัฒนากระบวนการห่วงโซ่อุปทานของบริษัท คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันที่เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานของบริษัท เพราะมีการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันน้อยโดยการให้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วย เช่น การใช้ E-mail ในการสื่อสารไปจนถึงการใช้ระบบ VMI

พรชัย หอมชื่น (2549) วิเคราะห์ธุรกิจแปรรูปข้าว ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของระบบอุตสาหกรรมแปรรูปข้าว พบว่า เป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกันตั้งแต่ภาคการผลิตระดับผลิตจนถึงภาคการตลาดซึ่งเกี่ยวข้องกับ 2 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยโรงสีและการแปรรูป และระบบย่อยการแปรรูปข้าวหรืออุตสาหกรรมที่ใช้ข้าวเป็นวัตถุดิบ โดยอุตสาหกรรมแปรรูปข้าวมีอัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมค่อนข้างน้อยแต่มีมูลค่าการส่งออกขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ผลิตภัณฑ์ที่มีการผลิตเพื่อการส่งออกสำคัญ 4 ประเภท คือ แป้งข้าว เส้นก๋วยเตี๋ยว ขนมปังกรอบ และแป้งแผ่น

ทรงกิต ชัยนิมิตวัฒนา (2550) ได้ศึกษาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมกระดาษของกลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครือ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าผู้เกี่ยวข้องในระบบห่วงโซ่อุปทานในกลุ่มอุตสาหกรรมกระดาษจำเป็นต้องมีพันธมิตรที่ดีและรวมกลุ่มเป็นอุตสาหกรรม (Cluster) ซึ่งเป็นการให้เกิดโอกาสในการร่วมมือและได้รับข่าวสารข้อมูลร่วมกันจะช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้กับห่วงโซ่อุปทาน การที่กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ของ SCG มีนโยบายผลิตกระดาษแบบครบวงจรจัดจำหน่ายกระดาษให้กับกลุ่มลูกค้าทั่วไปและกลุ่มบริษัทในเครือซึ่งมีระบบห่วงโซ่อุปทานและโลจิสติกส์สนับสนุนอยู่ ก่อให้เกิดการไหลของข้อมูล (Information Flow) ที่มีประสิทธิภาพจากลูกค้าส่งผ่านมายังโรงผลิตกระดาษและโรงงานผลิตเยื่อกระดาษตามลำดับ เพื่อใช้วางแผนจัดการตามกระบวนการผลิตของโรงงานการบริหารวัตถุดิบ ส่งผลให้สามารถลดความผันผวนที่เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ (Bluewhip Effect) ลดปริมาณสินค้าคงคลัง และผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น สำหรับในส่วนของกลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์นั้น ได้มีการปรับปรุงคุณภาพในการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทานในหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็น ผู้ขายวัตถุดิบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายจัดส่งสินค้า ซึ่งแต่ละหน่วยงานล้วนต้องมีข้อมูลเดียวกันในการทำงานร่วมกัน

ธนัญญา วสุศรี และคณะ (2550) ได้ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสับประรด โดยมุ่งเน้นศึกษาความเชื่อมโยงของอุตสาหกรรมสับประรดตั้งแต่เกษตรกร แปงปอก/สับผู้รวบรวมสับประรด จนถึงโรงงานแปรรูปโดยอาศัยแนวบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานในการชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลทุกขั้นตอนในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสับประรด ทั้งนี้ได้ทำการศึกษา 2 กรณีศึกษา คือ กรณีศึกษาขนาดใหญ่ และกรณีศึกษาขนาดเล็ก

จากการศึกษาห่วงโซ่อุปทานของโรงงานขนาดเล็ก พบว่า ปริมาณสับประรดที่ได้เพียงพอกับความต้องการของโรงงานเนื่องจากสับประรดที่โรงงานขนาดเล็กต้องการ เป็นสับประรดที่มีขนาดเล็ก และไม่ต้องการสับประรดที่มีเนื้อสีสวย ซึ่งต่างจากสับประรดที่โรงงานขนาดใหญ่ต้องการ จึงทำให้มีปริมาณเพียงพอกับความต้องการของลูกค้าส่งผลให้เกษตรกรอิสระที่ปลูกสับประรดไม่ได้ขนาด มีช่องทางในการระบายผลผลิตที่ไม่สามารถขายได้ และเป็นการสร้างงานให้แก่ประชากรในระดับรากแก้วในการหารายได้จากการรับปอกและสับสับประรดพร้อมกันนั้น โรงงานขนาดเล็กมีระบบการผลิตที่ถูกต้องตามข้อกำหนด Good Manufacturing Practice (GMP) และ Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) แต่อย่างไรก็ตามโรงงานขนาดเล็ก มักไม่สามารถติดต่อลูกค้าได้โดยตรง ต้องอาศัยผู้แทนการค้า ทำให้ไม่สามารถทราบความต้องการและวางแผนการผลิตที่แน่นอนล่วงหน้าได้ เป็นการผลิตเมื่อได้รับคำสั่งซื้อเท่านั้น จึงไม่มีอำนาจในการต่อรองราคา

ทำให้บางครั้งต้องรับผลิตทั้งที่แทบจะไม่มีกำไรนอกจากนี้เกษตรกรอิสระยังไม่ปฏิบัติตามระเบียบของ GAP เนื่องจากมองไม่เห็นถึงประโยชน์ของการทำตาม GAP รวมทั้งไม่สามารถสร้างระบบตรวจสอบย้อนกลับได้ (Traceability) เพราะไม่มีระบบบันทึกการรับและจ่ายสับประรดที่โรงงานสำหรับโซ่อุปทานของโรงงานขนาดใหญ่ นั้น มีจุดแข็งคือสามารถทราบความต้องการของลูกค้าล่วงหน้าได้ ทำให้สามารถวางแผนการผลิตเพื่อจัดสรรกำลังคน และ วัตถุดิบอื่น ๆ ในการรองรับความต้องการของลูกค้าได้ ประกอบกับมีเกษตรกรที่ทำข้อตกลงร่วมกันกว่าร้อยละ 80 และ ปฏิบัติตาม GAP เกือบทั้งหมด มีระบบการผลิตที่ถูกต้องตามข้อกำหนด HACCP, GMP, ISO 9000, และ ISO 14000 มีการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาสายพันธุ์สับประรดที่เหมาะสมกับสับประรดกระป๋อง มีระบบคอมพิวเตอร์ที่ดีในการเชื่อมโยงระบบการวางแผนการผลิตและการผลิตภายในโรงงานที่เชื่อมโยงกัน มีระบบตรวจสอบย้อนกลับได้ (Traceability) เพราะมีระบบบันทึกการรับผลิตและจ่ายสับประรดอย่างเป็นขั้นตอน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีจุดอ่อนทางด้านความไม่แน่นอนของการเข้ามาของวัตถุดิบ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการพยากรณ์ปริมาณวัตถุดิบยังไม่เที่ยงตรงเท่าที่ควร ยังไม่สามารถควบคุมให้เกษตรกรอิสระปฏิบัติตาม GAP ได้ และผู้รวบรวมสับประรดยังไม่ให้ความสำคัญว่า เกษตรกรแต่ละรายที่ส่งสับประรดให้ปฏิบัติตาม GAP รวมทั้งขาดแคลนแรงงานในโรงงาน

สมพร อิศวิลานนท์ (2553 : 79 – 82) ได้กล่าวถึงโซ่อุปทานข้าวของไทย ว่าการไหลของอุปทานผลผลิตข้าวนั้นจะนับตั้งแต่ข้าวได้หลุดจากมือเกษตรกรไปตามช่องทางการกระจายต่างจนไปถึงมือผู้บริโภค ในระบบการผลิตข้าวซึ่งประกอบด้วยการผลิตข้าวนาปีและการผลิตข้าวนาปรังมีอุปทานของผลผลิตในปีการผลิต 2550/51 รวมได้ประมาณ 32.10 ล้านตัน ผลผลิตข้าวหลังจากหักเมล็ดพันธุ์แล้ว เกษตรกรจะขายข้าวเปลือกที่เหลือผ่าน 2 ช่องทาง คือ โรงสี และทำข้าว โดยร้อยละ 80-90 ของข้าวเปลือกจะขายผ่านโรงสี ที่เหลืออีก ร้อยละ 10-20 จะขายผ่านทำข้าว ปริมาณอุปทานผลผลิตข้าวเปลือก 32.10 ล้านตันที่หักปริมาณข้าวเปลือกเพื่อทำพันธุ์แล้ว แปลงให้อยู่ในรูปของข้าวสาร ด้วยอัตราส่วนการแปรสภาพเท่ากับ 0.66 จะได้เป็นปริมาณข้าวสารทุกเกรด และเมื่อรวมสต็อกข้าวต้นปีของประเทศไทยซึ่งเท่ากับ 2.51 ล้านตัน (USDA, 2009) จะได้ปริมาณข้าวสารทั้งหมดของปี 2551 เท่ากับ 22.30 ล้านตัน

สำหรับการศึกษาช่องทางการตลาดของประเทศไทยจะเริ่มต้นจากอุปทานผลผลิตตรงนี้ และให้ถือว่าเท่ากับ 100% พบว่า ในปี 2551 ช่องทางการตลาดข้าวตามลักษณะการใช้ประโยชน์ของข้าว แบ่งออกเป็น 3 ช่องทางคือ การบริโภคโดยตรงในรูปของข้าวสาร การแปรรูป และการส่งออกที่เหลือเป็นสต็อกปลายปี ปริมาณข้าวที่ใช้บริโภคโดยตรงในปี 2551 เท่ากับ 9.14 ล้านตัน หรือ

เท่ากับร้อยละ 40.97 ของผลผลิตข้าวสารโดยรวม(มาฆะสิริ เชาวกุล 2552) โดยปริมาณข้าวสารที่ใช้บริโภคโดยตรงนี้ ผ่านมาทางช่องทางการตลาด 2 ช่องทาง คือ การขายผ่านตลาดแบบเดิม คือ ข้าวสารที่ขายผ่านร้านค้าข้าวสาร และ การขายผ่านตลาดสมัยใหม่ (modern trade) คือ ข้าวสารที่ขายผ่านร้านค้าประเภท super stores , low cost stores และ convenience stores ซึ่งผู้ประกอบการโรงสีที่สีข้าวเพื่อบริโภคในประเภทรายใหญ่หลายราย ให้ความเห็นว่า ผู้บริโภคส่วนใหญ่ยังนิยมซื้อข้าวสารผ่านร้านค้าข้าวสาร เพราะสามารถสัมผัสได้ถึงเมล็ดข้าวสารที่จะซื้อ ผู้ประกอบการโรงสีเหล่านี้ ประมาณการว่า ประมาณร้อยละ 80 ของข้าวที่บริโภคในประเทศ ยังคงขายผ่านช่องทางตลาดแบบเดิม ที่เหลือร้อยละ 20 เท่านั้น ที่ขายผ่านช่องทางตลาดสมัยใหม่

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2553) ได้ศึกษาระบบโลจิสติกส์นมพร้อมดื่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการ และ โครงสร้างต้นทุน โลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่ม ใน 3 รูปแบบ คือ นมโรงเรียน นมพาณิชย์และนมโรงเรียนและนมพาณิชย์ และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการระบบ โลจิสติกส์นมพร้อมดื่ม

จากการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดการระบบโลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่ม มีผู้เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ได้แก่ เกษตรกร ศูนย์รวบรวมน้ำ นมดิบของสหกรณ์/เอกชน โรงงานแปรรูปนมพร้อมดื่ม และเอเยนต์ส่งนมโดยเกษตรกรเป็นต้นน้ำในการผลิตน้ำนมดิบเพื่อส่งไปยังศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์/เอกชน ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบที่จะทำการรวบรวมในถังทำความเย็นเพื่อลดอุณหภูมิของน้ำนมดิบให้ได้คุณภาพมาตรฐานตามที่โรงงานต้องการ ก่อนส่งไปยังโรงงานเพื่อแปรรูปเป็นนมพร้อมดื่มต่อไป ส่วนเอเยนต์เป็นคนกลางในการกระจายสินค้าทั้งนมพาสเจอร์ไรส์และนมยูเอชทีไปยังโรงเรียนและร้านค้าปลีกเพื่อแจกให้นักเรียนและขายให้ผู้บริโภคปลายน้ำ ต่อไป สำหรับต้นทุนโลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่ม พบว่า จากต้นทุน โลจิสติกส์ของนมพร้อมดื่มทั้งหมด กิโลกรัมละ 7.17 บาท เป็นต้นทุนค่าขนส่งสูงสุด คือ กิโลกรัมละ 4.10 บาท หรือ ร้อยละ 57.18 รองลงมา คือ ต้นทุนคลังสินค้าและการจัดการสินค้าคงคลัง กิโลกรัมละ 1.74 บาท หรือ ร้อยละ 24.27 ต้นทุนบรรจุภัณฑ์ กิโลกรัมละ 0.47 บาท หรือร้อยละ 6.55 ต้นทุนการบริหารจัดการ กิโลกรัมละ 0.44 บาท หรือ ร้อยละ 6.14 และ ต้นทุนการสูญเสีย กิโลกรัมละ 0.42 บาท หรือ ร้อยละ 5.86 ตามลำดับ และหากพิจารณาต้นทุนโลจิสติกส์แบ่งตาม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระบบ พบว่า โรงงานแปรรูปนมพร้อมดื่มมีต้นทุนโลจิสติกส์สูงสุด คือ กิโลกรัมละ 3.84 บาท หรือ ร้อยละ 53.56 รองลงมา คือ เอเยนต์ส่งนม กิโลกรัมละ 1.79 บาท หรือ ร้อยละ 24.96 ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ กิโลกรัมละ 0.97 บาท หรือ ร้อยละ 13.53 และเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม กิโลกรัมละ 0.57 บาท หรือ ร้อยละ 7.95 ตามลำดับ ทั้งนี้ ต้นทุนโลจิสติกส์ของการจำหน่ายนมพร้อมดื่ม ทั้ง 3 รูปแบบ พบว่า นมโรงเรียน

นมโรงเรียนและนมพาณิชย์ และนมพาณิชย์ กิโลกรัมละ 5.56 7.33 และ 7.74 บาท ตามลำดับ โดยนมโรงเรียนมีต้นทุนโลจิสติกส์น้อยกว่านมชนิดอื่น เนื่องจากมีช่องทางในการขนส่งที่สั้นกว่านมอื่น ๆ เมื่อผลิตเสร็จโรงงานก็จะส่งให้แก่นักเรียนในพื้นที่ใกล้เคียงทันที สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการระบบโลจิสติกส์นมพร้อมดื่ม ได้แก่ ลักษณะของสินค้าและบรรจุภัณฑ์ ราคาน้ำ มันเชื้อเพลิง ปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้า ระยะทางและจุดในการกระจายสินค้าเงื่อนไขการรับสินค้าของลูกค้า พื้นที่/ขนาดของคลังสินค้า และกฎหมายข้อบังคับด้านการจราจรขนส่ง

แนวทางในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์นมพร้อมดื่ม คือ เกษตรกรควรจ้างรถรับจ้างเพื่อส่งน้ำนมดิบซึ่งจะประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการขนส่งจากฟาร์มไปยังศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบ ศูนย์รวบรวมน้ำนมดิบของสหกรณ์/เอกชนจัดระบบการรับน้ำนมดิบจากฟาร์มเกษตรกร เพื่อให้สามารถควบคุมคุณภาพของน้ำ นมดิบได้ กระตุ้นการส่งเสริมการขายให้สามารถบรรลุทุกได้เต็มคันรถ รวมทั้งเลือกใช้รถบรรทุกให้มีขนาดเหมาะสมกับจำนวนสินค้า และใช้พลังงานทางเลือกเพื่อช่วยลด ต้นทุนค่าขนส่งได้ สหกรณ์จัดระบบการบริหารจัดการสินค้าในคลังสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีสินค้าเกิดความเสียหาย โรงงานทำสัญญากับสหกรณ์ที่ว่าจ้างให้ผลิตนมกล่องยูเอชทีในช่วงปิดเทอมโดยกำหนดวันรับสินค้าที่แน่นอนเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าเป็นเวลานาน และหลีกเลี่ยงโอกาสเกิดความเสียหายจากการเก็บเป็นเวลานาน

จุฑารัตน์ นิมพรรุจิและคณะ (2552) ได้ศึกษาการจัดการห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมไม้แปรรูปเพื่อการค้าภายในประเทศ กรณีศึกษาบริษัท โรงเลื่อยจักรวัชชัย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า บริษัทโรงเลื่อยจักรวัชชัย จำกัด มีการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) เป็นหลัก และในการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งลูกค้ามีการสั่งซื้อที่มีรูปแบบที่ไม่ซ้ำแบบ แสดงให้เห็นว่ากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของบริษัท มีรูปแบบของกระบวนการที่ผู้ผลิตต้องผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

อัจฉรา ไวยราบุตร (2544) ศึกษาตลาดข้าวเปลือกและกิจกรรมทางการตลาดของโรงสีข้าวในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการตลาดข้าวเปลือกและการทำหน้าที่การตลาดและแปรรูปของโรงสีข้าวใน 5 จังหวัดของภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ (ประกอบด้วย จังหวัดกาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม หนองคาย และอุบลราชธานี) โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกษตรกร พ่อค้ารวบรวมท้องถิ่นตัวแทนหรือนายหน้าสถาบันเกษตรกร โรงสีข้าวและตลาดกลางรวม 92 ราย ซึ่งการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนโดยส่วนแรกจะ ศึกษาด้านการตลาดข้าวเปลือกเพื่ออธิบายหน้าที่การตลาดของพ่อค้าข้าวเปลือกในตลาด ระดับต่างๆ ไปสู่เกษตรกร การขายข้าวของเกษตรกรนอกจากนำข้าวไปขายที่โรงสีเองแล้ว เกษตรกรยัง

ขายข้าวผ่านพ่อค้ารวบรวมท้องถิ่น ตัวแทนหรือนายหน้า สถาบันเกษตรกร ตลาดกลาง ไปยังโรงสี และพบว่าเกษตรกรจะขายข้าวผ่านพ่อค้ารวบรวมท้องถิ่นมากที่สุด ทำให้ระบบตลาดข้าวเปลือกมีพ่อค้าเข้ามาซื้อข้าวจำนวนมากและข้าวเปลือกมีความแตกต่าง ในสายตาของผู้ซื้อในด้านความชื้นและสิ่งเจือปน การกำหนดราคาซื้อข้าวเปลือกจะถูกส่งผ่านจากโรงสีมายังพ่อค้าระดับต่างๆ และราคาจะขึ้นอยู่กับคุณภาพข้าวเปลือก การซื้อขายข้าวมีการต่อรองราคาแต่จะสิ้นสุดที่ระดับโรงสี

ในการทำหน้าที่ทางการตลาดของโรงสีข้าว พบว่าโรงสีจะทำหน้าที่ในการซื้อ การขาย การเก็บรักษาและแปรรูป โดยการกำหนดราคาซื้อข้าวเปลือกจะเริ่มจาก โรงสีขนาดใหญ่ไปยังโรงสีขนาดกลางและโรงสีขนาดเล็กตามลำดับ ซึ่งราคาซื้อข้าวขึ้นอยู่กับอุปสงค์ข้าวสารในตลาดและคุณภาพของข้าวเปลือก และโรงสีทุกขนาดสามารถ กำหนดหลักเกณฑ์การรับซื้อเอง โรงสีขนาดใหญ่และโรงสีขนาดกลางมีสถานที่เก็บ ข้าวแต่โรงสีขนาดเล็กไม่มี โรงสีขนาดใหญ่และโรงสีขนาดกลางจะแปรรูปข้าวเปลือก เพื่อการค้าส่วนโรงสีขนาดเล็กจะแปรรูปเพื่อแลกกับผลพลอยได้จากการสีข้าวเช่นรำ และปลายข้าว สำหรับส่วนเหลือจากการตลาดในตลาดข้าวเปลือกพบว่าโรงสีมีส่วนเหลือม มากที่สุดและเมื่อแบ่งตามขนาดโรงสีพบว่าโรงสีขนาดใหญ่มีส่วนเหลือจากการตลาดมากที่สุด สำหรับผลการทดสอบประสิทธิภาพของตลาดข้าวเปลือกพบว่าโรงสีทุกขนาดมีค่า ความแตกต่างของราคาข้าวเปลือกในอุดมคติและราคาซื้อข้าวเปลือกที่แท้จริง มากกว่าศูนย์

จากการศึกษาครั้งนี้ให้ข้อเสนอแนะว่ารัฐบาลควรสนับสนุนให้มีการพัฒนา ตลาดกลางข้าวเปลือกให้มีบทบาทสำคัญในการเป็นแหล่งซื้อขายข้าวเปลือกเพราะจะเป็นแหล่งในการกำหนดราคาซื้อขายที่สำคัญแทนพ่อค้าคนกลาง นอกจากนี้ควรให้ความรู้ กับเกษตรกรในด้านวิชาการ หลังการเก็บเกี่ยวเพื่อลดความสูญเสียจากข้าวมีความ ชื้นสูง นอกจากนี้สภาพของการแข่งขันของโรงสีในพื้นที่ดังกล่าวมีผลต่อผลตอบแทน ในระดับที่ต่ำเมื่อเทียบกับต้นทุน ดังนั้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้กับโรงสี จึงเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อลดต้นทุนทั้งการตลาดและการแปรรูปให้ต่ำลง

เจษฎา ติลาภิจกุล (2548) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการโซ่อุปทานเชิงความร่วมมือกรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์กรควรมีการปรับปรุงทางด้านการกระจายสินค้ามากที่สุด โดยอาศัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อแสวงหาการเชื่อมโยงเครือข่ายขององค์กร ขณะที่ความร่วมมือในปัจจุบัน การเป็นพันธมิตรถือเป็นความร่วมมือขั้นพื้นฐานในตัวขับเคลื่อนทั้ง 4 คือ การจัดซื้อ คลังสินค้า การกระจายสินค้า และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสามารถพัฒนาไปสู่ความร่วมมือขั้นสูงขึ้นในอนาคต

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษา

การดำเนินการศึกษานี้ มีความมุ่งหมายที่จะศึกษากระบวนการและกิจกรรมของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด โดยนำแนวคิดของการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาใช้ในการศึกษา ซึ่งกำหนดขอบเขตการศึกษาตั้งแต่กระบวนการการหาวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภค โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) และการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของกระบวนการต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และปัญหาอุปสรรคของกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีวิธีการดำเนินการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนและรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษากิจกรรมและกระบวนการของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ในครั้งนี้ได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นดังนี้

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง และจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสี และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดลักษณะของเครื่องมือ และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) คือ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนแบบเข้มงวดพอประมาณ และข้อคำถามในการสัมภาษณ์มีโครงสร้างแบบหลวมๆ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นสูง และมีอิสระในการถามตอบอย่างเต็มที่

2.2 แบบสังเกต เป็นแบบบันทึกการสังเกตจากกระบวนการจริงประเภทการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) และไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation) เพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมการทำงานในกระบวนการการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยผู้ศึกษาประสานงานขอความร่วมมือจากสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด เพื่อขอสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและสังเกตกระบวนการปฏิบัติงานจริง เสร็จแล้วเข้าดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่กำหนด และสังเกตกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าว

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย แหล่งความรู้ทางอินเทอร์เน็ต และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ได้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ (Survey Method) โดยวิธีการสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง ซึ่งข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ เสร็จแล้วนำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) โดยการสร้างข้อสรุป เพื่อหาวิธีปฏิบัติในแต่ละกระบวนการของห่วงโซ่อุปทาน และความสัมพันธ์ระหว่างห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด



บทที่ 4

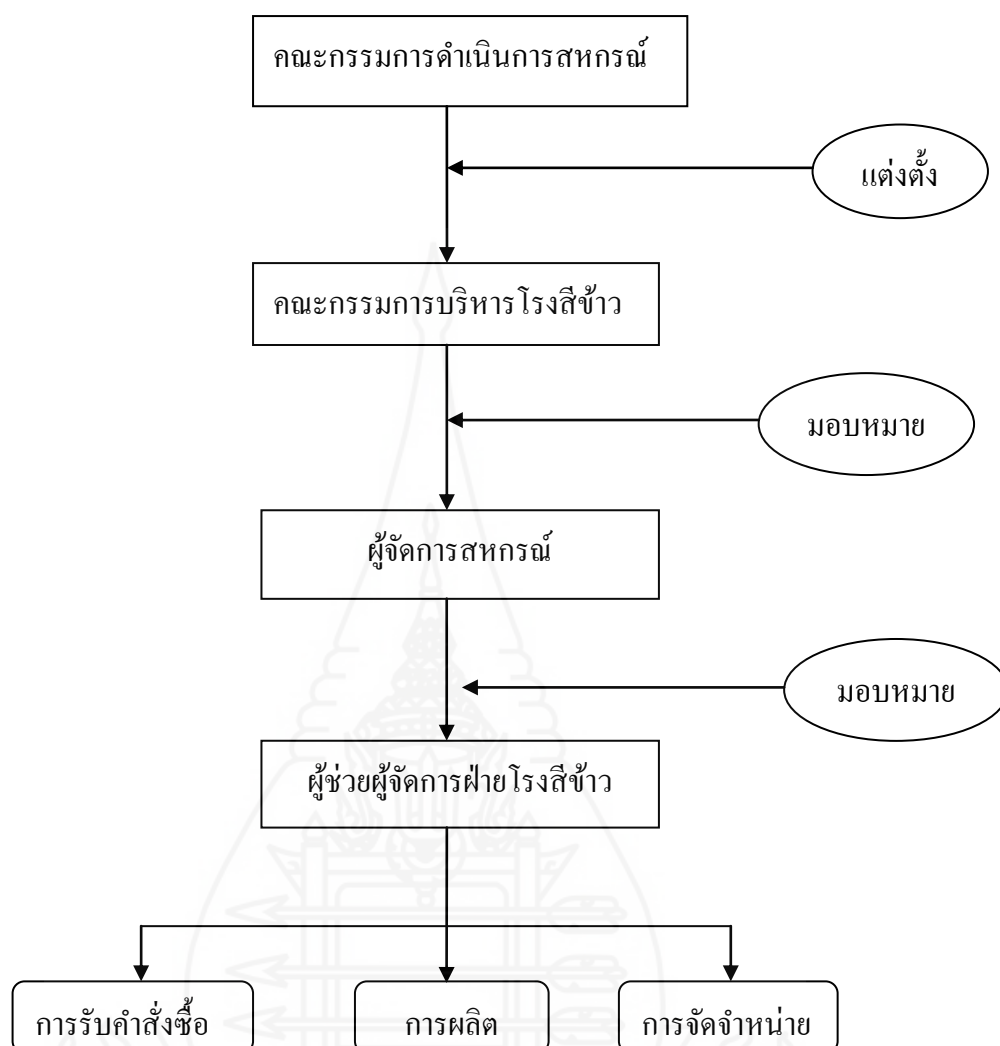
ผลการศึกษา

การศึกษาระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การดำเนินงานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด
2. กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด
3. ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด
4. ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

1. การดำเนินงานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

ธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด เป็นการเชื่อมต่อกับธุรกิจส่งเสริมการเกษตรและธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกในลักษณะธุรกิจข้าวครบวงจรเพื่อเพิ่มมูลค่าและเพิ่มช่องทางการตลาดผลผลิตของสมาชิกสหกรณ์ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการธุรกิจ สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด จึงได้จัดตั้งให้เป็นหน่วยงานระดับฝ่ายขึ้น โดยใช้ชื่อว่า “ฝ่ายโรงสีข้าว” ในโครงสร้างการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด โดยมีคณะกรรมการบริหารโรงสี จำนวน 5 คน ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการสหกรณ์ รองประธานกรรมการสหกรณ์ เลขานุการสหกรณ์ และกรรมการสหกรณ์ เป็นผู้กำหนดนโยบายและตัดสินใจทางการผลิตและการตลาด ผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสี เป็นผู้ปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติงานทั้งในด้านการผลิตและการจัดจำหน่าย ซึ่งสามารถแสดงโครงสร้างการบริหารงานธุรกิจแปรรูปข้าวได้ตามภาพที่ 4.1

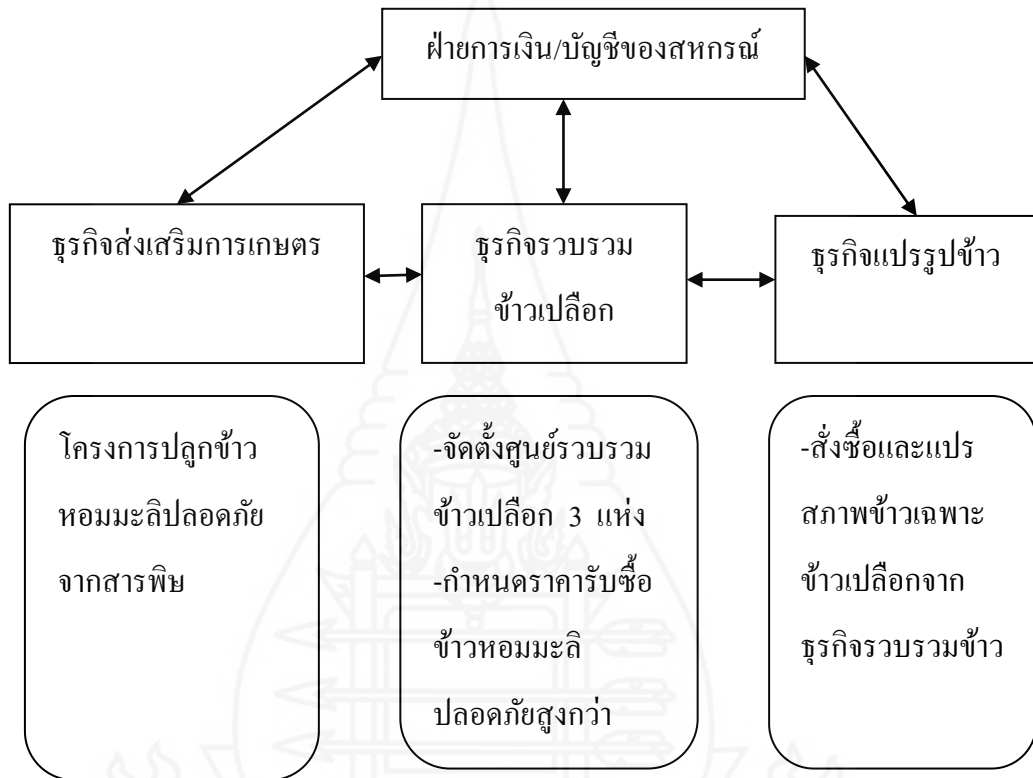


ภาพที่ 4.1: โครงสร้างการบริหารงานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด
ที่มา : จากการสัมภาษณ์ประธานกรรมการ และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

จากการสัมภาษณ์ประธานกรรมการ และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด จะเห็นว่า ผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ได้ให้ความสำคัญต่อธุรกิจแปรรูปข้าว จึงกำหนดโครงสร้างการบริหารงานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์ขึ้น โดยแต่งตั้งผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ขึ้นคณะหนึ่งในรูปคณะอนุกรรมการเพื่อกำหนดนโยบายและตัดสินใจในทางธุรกิจ โดยมอบหมายให้ผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้เปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสีข้าวเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการด้านการตลาด การผลิต และการจัด

จำหน่าย ตลอดจนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด พบว่า ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ได้ออกแบบความเชื่อมโยงของหน่วยธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อสนับสนุนธุรกิจการแปรรูปข้าวของสหกรณ์ ดังรูปที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 : ความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจของสหกรณ์กับธุรกิจแปรรูปข้าว
ที่มา : จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

จากภาพที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์ในหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ที่สนับสนุนธุรกิจแปรรูปข้าว ดังนี้

1.1 ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร ทำหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ปลูกข้าวหอมมะลิปลอดภัยจากสารพิษตามระบบการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practice : GAP) โดยได้รับการสนับสนุนจากกรมวิชาการเกษตรและกรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยสหกรณ์รับสมัครและคัดเลือกสมาชิกสหกรณ์เข้าร่วมโครงการ

1.2 ธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก ทำหน้าที่ในการรับซื้อข้าวเปลือกของสมาชิกและเกษตรกรทั่วไป เมื่อสมาชิกสหกรณ์เก็บเกี่ยวข้าวเสร็จได้นำผลผลิตไปจำหน่ายที่ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์โดยมีการกำหนดราคาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ข้าวหอมมะลิตามโครงการจะได้ราคาเพิ่มขึ้นจากราคาตลาด 500 บาทต่อตัน นอกจากนี้ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกยังรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิและข้าวเปลือกเหนียวจากสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไปเพื่อจำหน่ายให้แก่โรงสีข้าวรายอื่นด้วย

1.3 ธุรกิจแปรรูปข้าว เป็นธุรกิจที่เชื่อมโยงกับธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก โดยนำข้าวเปลือกบางส่วนจำนวนประมาณ 3,000 ตันข้าวเปลือก มาใช้เป็นวัตถุดิบในการแปรรูปข้าวด้วยโรงสีข้าวสหกรณ์ ซึ่งมีขนาดกำลังการผลิต 60 ตันต่อวัน ให้เป็นข้าวสารและผลพลอยได้พร้อมบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค

1.4 ฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารการเงินและการบัญชีของการดำเนินธุรกิจของทั้ง 3 ธุรกิจ โดยการจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน และควบคุมรายรับรายจ่าย

2. กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตร บรบือ จำกัด

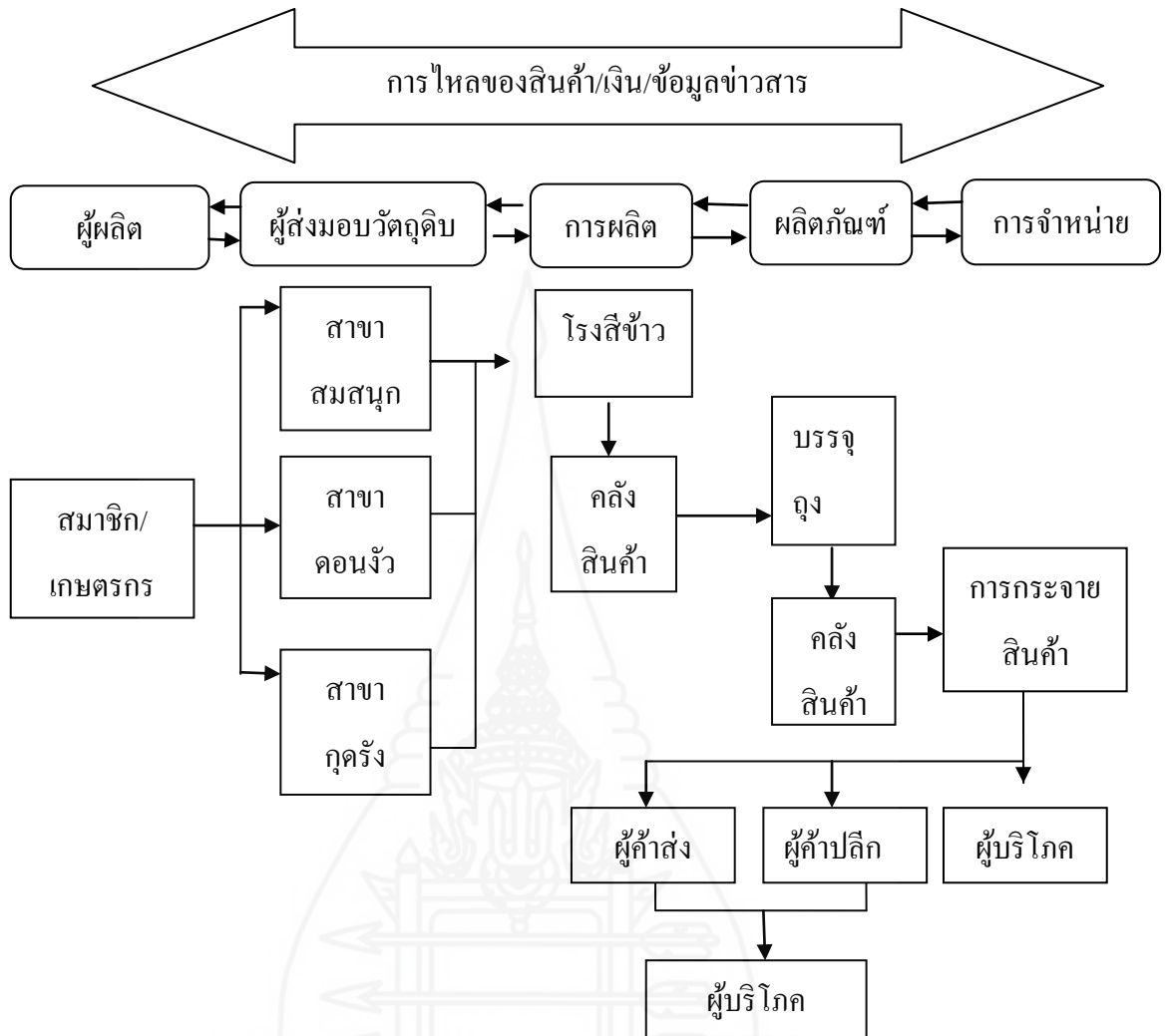
การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล (Information) และสินค้าหรือบริการ (Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิกภายในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) จึงเป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกระบวนการผลิตกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะเน้นถึงความสำคัญของระบบที่รวดเร็ว ด้วยต้นทุนการจัดการที่ต่ำกว่า ให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด หากการบริหารจัดการกิจกรรมเหล่านี้มีประสิทธิภาพจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตลดลง ซึ่งหมายถึงต้นทุนการผลิตลดลงและจะทำให้ต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ลดลงในภาพรวมด้วย

กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน จึงเป็นการจัดการการดำเนินการของกระบวนการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานซึ่งประกอบด้วย การจัดหาจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การบริหารสินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้า

การศึกษากระบวนการการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์ การเกษตรบรบือ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวซึ่งประกอบด้วย การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบ การผลิตข้าวสารบรรจุถุง การบริหารสินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้า ซึ่งการศึกษา สรุปได้ ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสี พบว่า กระบวนการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด เริ่มต้นตั้งแต่การส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ผลิตข้าวเปลือกที่มีคุณภาพ หลังจากนั้นสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไปนำผลผลิตข้าวเปลือกที่ได้ไปจำหน่ายที่ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ที่มีจำนวน 3 แห่ง เพื่อรอการส่งมอบให้โรงสีข้าวของสหกรณ์ที่ดำเนินการแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสารตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและผลิตเพื่อเก็บในคลังสินค้าบางส่วน โดยการบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีก/ผู้บริโภครวมและบรรจุกระสอบเพื่อจำหน่ายให้ผู้ค้าส่ง/หน่วยงานที่ต้องใช้ข้าวสารในปริมาณมาก และการส่งมอบข้าวสารตามคำสั่งซื้อพร้อมการสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อเป็นข้อมูลส่งต่อไปยังหน่วยจัดหาวัตถุดิบและหน่วยการผลิตต่อไป ซึ่งแสดงเป็นรูปภาพ ดังนี้





ภาพที่ 4.3 : กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ที่มา : จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสี

2.1 กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ กระบวนการจัดซื้อเป็นกระบวนการขั้นที่หนึ่งในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปัญหาด้านคุณภาพ ราคา และปริมาณวัตถุดิบที่มีการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อการผลิตในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นการวางแผนจัดซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะไม่มีปัญหาในการไหลของวัตถุดิบ ในการบริหารการจัดซื้อมุ่งเน้นให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการเพื่อส่งไปยังสถานที่และเวลาที่ถูกต้องในปริมาณตามเงื่อนไขหรือคุณภาพที่กำหนด รวมถึงสามารถแสวงหาผู้ส่งมอบสินค้าให้ได้ราคาที่เหมาะสมเป็นธรรมชาติ นอกจากนี้มีคำกล่าวสำหรับการจัดการสมัยใหม่ว่า “แหล่งวัตถุดิบและแหล่งแรงงานที่ใดมีราคาถูก ต้องรู้จักระดมนำมาใช้ และงานอะไรที่ตนเองไม่มีความถนัดให้ใช้วิธีจ้างแรงงานจากภายนอก

(Outsourcing) ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะทางการแข่งขันของธุรกิจที่มีความรุนแรงขึ้น ทำให้การเพิ่มราคาขายตามต้นทุนที่เพิ่มขึ้นไม่สามารถทำได้ จึงใช้วิธีลดต้นทุนด้วยการจ้างงานจากแหล่งภายนอก (Outsourcing)

สำหรับการศึกษากระบวนการจัดซื้อในการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการไหลของวัตถุดิบจากแหล่งผลิตจนถึงโรงสีข้าวของสหกรณ์ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อกับผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสี พบว่า กระบวนการจัดซื้อข้าวเปลือก เริ่มต้นกระบวนการเมื่อได้รับคำสั่งซื้อหรือคำสั่งผลิตจากลูกค้าฝ่ายโรงสีข้าวจะเป็นผู้สั่งซื้อจากศูนย์รวบรวมข้าวของสหกรณ์ (ผู้จัดหาวัตถุดิบ) ที่มีทั้งหมด 3 แห่ง คือ ศูนย์รวบรวมสมสนุก ศูนย์รวบรวมคอนงัว และศูนย์รวบรวมกุครึ่ง ให้ส่งมอบข้าวเปลือกที่รวบรวมไว้ ซึ่งมี 3 ชนิด คือ ข้าวหอมมะลิปลอดภัย ข้าวหอมมะลิทั่วไป และข้าวเหนียวเมล็ดยาว โดยใช้การสั่งซื้อทางโทรศัพท์ เพื่อบอกรายละเอียดชนิดสินค้า ปริมาณ และกำหนดเวลาในการส่งมอบ วัตถุดิบให้ศูนย์รวบรวมข้าวของสหกรณ์จัดส่งวัตถุดิบได้ครบถ้วนและตรงตามที่ต้องการ สำหรับการชำระเงินให้ระบบหักบัญชีของแต่ละฝ่าย โดยดำเนินการโดยฝ่ายการเงินและบัญชี

2.2 กระบวนการผลิตข้าวสารบรรจุถุง การผลิตเป็นการสร้างสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการของมนุษย์ที่ไม่มีขีดจำกัดนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อบทบาทของการผลิต การผลิตเป็นการแปรรูปปัจจัยนำเข้าต่างๆ ผ่านกระบวนการที่ทำให้ได้ผลผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นมากกว่าปัจจัยนำเข้า ดังนั้น การผลิตจึงเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารธุรกิจที่มีผลโดยตรงต่อการอยู่รอดขององค์กร และต้องมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ทางธุรกิจอื่น เช่น ความสัมพันธ์ฝ่ายการตลาด และฝ่ายการเงิน โดยความสัมพันธ์เริ่มต้นจากฝ่ายการตลาดมีหน้าที่ค้นหาและเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ฝ่ายการเงินจัดสรรเงินทุนให้กับฝ่ายการผลิตในการจัดหาทรัพยากรการผลิตเพื่อใช้ในการสร้างสิ่งที่มีคุณค่าตามที่ลูกค้าต้องการให้เป็นรูปธรรมขึ้นมา ซึ่งการดำเนินการทั้งสามหน้าที่หลักนี้ต้องมีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมประสานกันอย่างดี เพื่อให้องค์กรธุรกิจบรรลุเป้าหมายสูงสุด นั่นคือ กำไรจากการดำเนินธุรกิจ

กระบวนการผลิตเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษากระบวนการผลิตข้าวสารบรรจุถุงซึ่งประกอบด้วย กระบวนการแปรสภาพข้าว และกระบวนการบรรจุข้าวสาร

จากสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสีข้าว ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในกระบวนการผลิตข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด และสังเกตการณ์ปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต พบว่า กระบวนการผลิตข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์แบ่งการผลิตเป็น 2 กระบวนการ คือ กระบวนการสีข้าวหรือการแปรสภาพข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร และกระบวนการบรรจุถุง ดังนี้

2.2.1 กระบวนการสีข้าว กระบวนการสีข้าว เริ่มต้นจากฝ่ายการตลาด

เสนอคำสั่งซื้อของลูกค้าเพื่อให้ฝ่ายโรงสีข้าวเพื่อทำการผลิต หลังจากนั้นฝ่ายโรงสีข้าวจะมีคำสั่งซื้อข้าวเปลือกตามชนิดปริมาณ และเวลาส่งมอบจากศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ให้ส่งมอบข้าวเปลือก เพื่อนำข้าวเปลือกเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพข้าว ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1) **ขั้นตอนการทำความสะอาด** ข้าวเปลือกที่มีความชื้นประมาณ 14-16 เปอร์เซ็นต์ จะถูกทำความสะอาดเพื่อกำจัด ฟาง กรวด หิน ดิน ทราย หรือสิ่งสกปรกต่างๆ ออกจากข้าวเปลือก

2) **ขั้นตอนการกะเทาะเปลือก** ขั้นตอนนี้ข้าวเปลือกที่สะอาดจะถูกลำเลียงมายังเครื่องกะเทาะข้าวเปลือก สิ่งที่ได้จากขั้นตอนกะเทาะ คือ ข้าวกล้อง รำหยาบ และแกลบ (ประมาณ 20-24 เปอร์เซ็นต์ของข้าวเปลือก) นอกจากนี้ยังมีข้าวเปลือกที่ไม่ผ่านการกะเทาะ และข้าวหักเนื่องจากการกะเทาะปนออกมาด้วย

3) **ขั้นตอนการแยกแกลบ** ข้าวเปลือกที่ผ่านการกะเทาะจะลำเลียงมายังเครื่องแยกแกลบ เพื่อแยกแกลบและรำหยาบออกจากข้าว โดยอาศัยแรงลม บางครั้งจะมีตะแกรงเหวี่ยงซึ่งมีหลายชั้นและขนาดของรูตะแกรงแต่ละชั้นแตกต่างกัน ทำหน้าที่คัดแยกข้าวเปลือก ข้าวกล้อง และข้าวหักออกจากกันเพื่อให้ง่ายต่อการแยกแกลบ

4) **ขั้นตอนการคัดแยกข้าวเปลือกออกจากข้าวกล้อง** ข้าวเปลือกที่หลงเหลือจากขั้นตอนกะเทาะและผ่านการแยกแกลบออกแล้ว จะไหลรวมกับข้าวกล้องและผ่านเข้าสู่เครื่องแยก โดยอาศัยความแตกต่างของลักษณะจำเพาะระหว่างข้าวกล้องและข้าวเปลือก เช่น ความถ่วงจำเพาะ ขนาดความยาว ความหนา และข้าวเปลือกมีการลอยตัวมากกว่าข้าวกล้อง

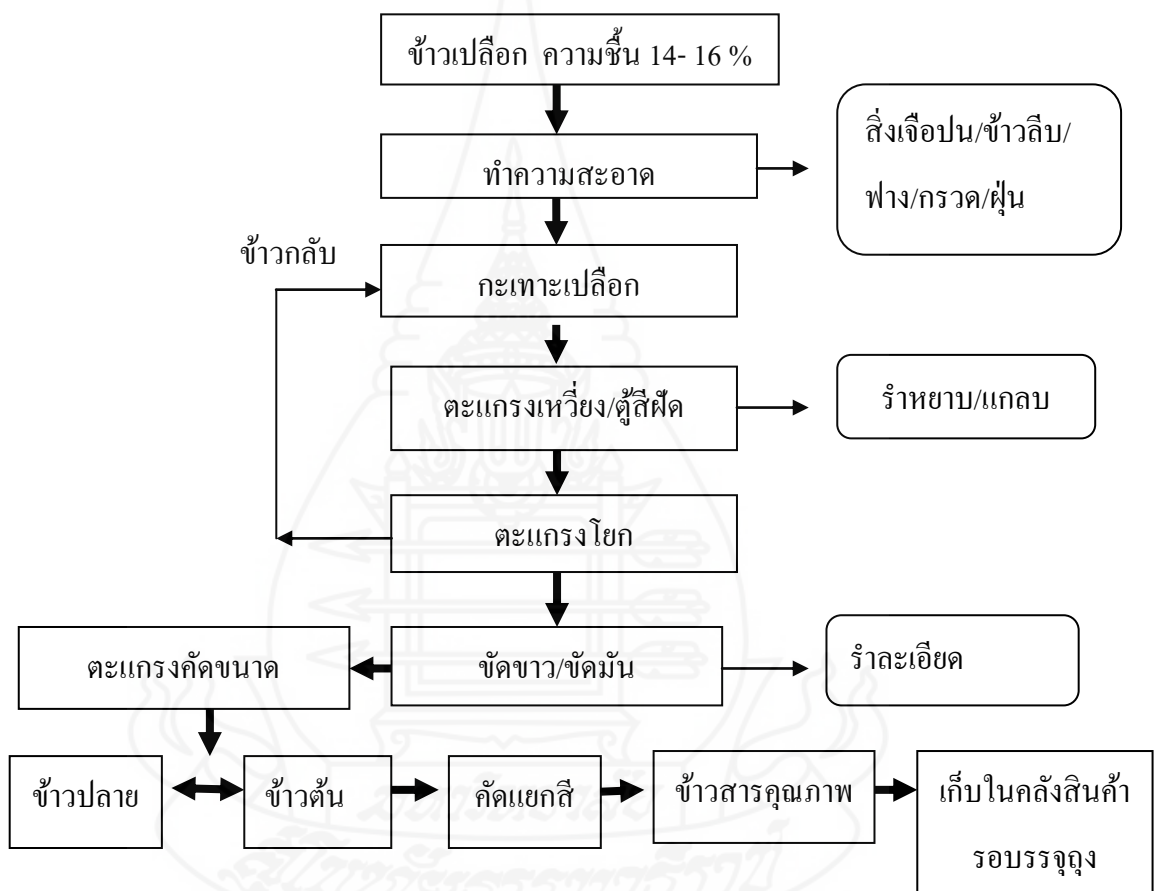
5) **ขั้นตอนการขัดขาว** แบ่งการทำงานออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกจะขัดข้าวกล้องเพียงเล็กน้อยเรียกว่า หินขัดข้าวถลอก ขั้นต่อมาจะขัดข้าวให้มีความขาวตามความต้องการ ทำให้เปอร์เซ็นต์ข้าวหักน้อยกว่าการขัดขาวเพียงขั้นตอนเดียว

6) **ขั้นตอนการขัดมันข้าวสาร** เครื่องขัดมันมีจุดประสงค์เพื่อขจัดรำที่ผิวข้าวออกให้หมด ทำให้ผิวข้าวสารมีความเรียบมัน

7) **ขั้นตอนการคัดขนาด** การคัดขนาดข้าวโดยการแยกข้าวหักออกจากต้นข้าว และนำส่วนหักไปแยกขนาดของข้าวหักอีกครั้งเป็นข้าวหักและปลายข้าว โดยทั่วไปการแบ่งขนาดข้าวแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือแบบ 8 ส่วน ตามวิธีการทั่วไป และ 10 ส่วน ตามมาตรฐานข้าวไทย ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ของข้าว เป็นข้าวเต็มเมล็ด ต้นข้าว ข้าวหักใหญ่ ข้าวหักเล็ก และปลายข้าว

8) **ขั้นตอนการคัดแยกสีเมล็ดข้าว** เป็นการคัดแยกสิ่งเจือปนและเมล็ดข้าวชนิดอื่นที่มีสีแตกต่างจากเมล็ดข้าวสารหรือข้าวขาว เช่น เมล็ดข้าวเหนียว เมล็ดข้าวเหลือง เมล็ดข้าวดำหรือสิ่งเจือปนอื่น ด้วยเครื่องคัดแยกสีเมล็ดข้าวหรือเครื่องยิงสีเมล็ดข้าว

เมื่อแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสารแล้ว จะบรรจุข้าวสารด้วยถุงบรรจุขนาด 50 กิโลกรัม แล้วนำไปเก็บไว้ในโกดังเก็บข้าวสารเพื่อรอการบรรจุในบรรจุภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อ ซึ่งกระบวนการสีข้าวสรุปได้ดังแผนภาพที่ 4.4

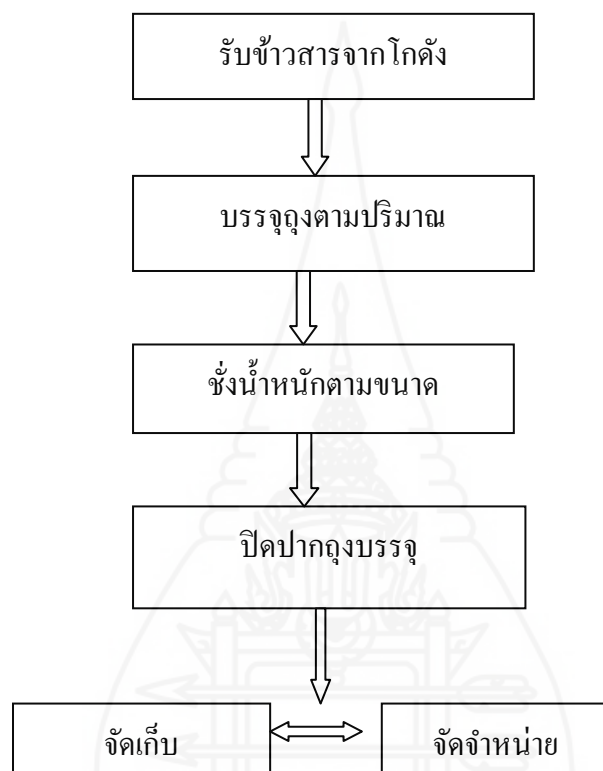


ภาพที่ 4.4 : กระบวนการสีข้าวของโรงสีข้าวสหกรณ์ การเกษตรบรบือ จำกัด

ที่มา : แผนผังการสีข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด และการสัมภาษณ์

2.2.2 กระบวนการบรรจุถุง การผลิตข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ไว้ 2 ชนิด คือ ถุงลามิเลต ขนาด 1,2 และ 5 กิโลกรัม และถุงพลาสติก ขนาด 50 กิโลกรัม สำหรับกระบวนการบรรจุถุง นั้น จากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสีข้าว เริ่มต้นจากการนำข้าวสารที่เก็บรักษาไว้ในโกดังมาบรรจุถุงและชั่งน้ำหนัก

ตามขนาดบรรจุภัณฑ์เสร็จแล้วนำเก็บในคลังสินค้าสำเร็จรูปเพื่อการจำหน่าย ซึ่งการบรรจุถุงข้าวสารใช้แรงงานคนในการดำเนินการ ขั้นตอนของกระบวนการบรรจุถุงข้าวสารแสดงได้ดังรูปภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 : กระบวนการบรรจุถุงข้าวสาร

ที่มา : จากการสัมภาษณ์และสังเกตการปฏิบัติงาน

2.3 กระบวนการการบริหารสินค้าคงคลัง

สินค้าคงคลัง (Inventory) จัดว่าเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน ชนิดหนึ่งซึ่งกิจการต้องมีไว้เพื่อขายหรือผลิต ดังนั้นสินค้าคงคลัง จึงหมายถึง วัตถุดิบ (Raw Material) หรือสิ่งของชิ้นส่วนที่ซื้อมา เพื่อใช้ในการผลิต สินค้าคงคลังมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความสมดุลในซัพพลายเชนเพื่อให้ระดับสินค้าคงคลังต่ำสุด โดยไม่กระทบต่อระดับการให้บริการ โดยปัจจัยนำเข้าของกระบวนการผลิตที่มีความสำคัญอย่างยิ่งคือ วัตถุดิบ ชิ้นส่วนและวัสดุต่างๆ ที่เรียกรวมกันว่าสินค้าคงคลัง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ใหญ่ที่สุดของต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิดนอกจากนั้นการที่สินค้าคงคลังที่เพียงพอยังเป็นการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ทันเวลา จึงเห็นได้ว่าสินค้า

คงคลังมีความสำคัญต่อกิจกรรมหลักของธุรกิจเป็นอย่างมาก การบริหารสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพจึงส่งผลกระทบต่อผลกำไรจากการประกอบการโดยตรงและในปัจจุบันนี้มีการนำเอาระบบคอมพิวเตอร์มาจัดการข้อมูลของสินค้าคงคลัง เพื่อให้เกิดความถูกต้อง แม่นยำ และทันเวลา มากยิ่งขึ้น การจัดซื้อสินค้าคงคลังมาในคุณสมบัติที่ตรงตามความต้องการ ปริมาณเพียงพอ ราคาเหมาะสม ทันเวลาที่ต้องการโดยซื้อจากผู้ขายที่ไว้วางใจได้ และนำส่งยังสถานที่ที่ถูกต้องตามหลักการจัดซื้อที่ดีที่สุด เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 2 ประการใหญ่ คือ 1) สามารถมีสินค้าคงคลังบริการลูกค้าในปริมาณที่เพียงพอ และทันต่อการความต้องการของลูกค้าเสมอ เพื่อสร้างยอดขายและรักษาระดับของส่วนแบ่งตลาดไว้ 2) สามารถลดระดับการลงทุนในสินค้าคงคลังต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงด้วย แต่วัตถุประสงค์ทั้งสองข้อนี้จะขัดแย้งกันเอง เพราะการลงทุนในสินค้าคงคลังต่ำที่สุดมักจะต้องใช้วิธีลดระดับสินค้าคงคลังให้เหลือแค่เพียงพอใช้ป้อนกระบวนการผลิต เพื่อให้สามารถดำเนินการผลิตได้โดยไม่หยุดชะงัก แต่ระดับสินค้าคงคลังที่ต่ำเกินไปก็ทำให้บริการลูกค้าไม่เพียงพอหรือไม่ทันใจลูกค้าในทางตรงกันข้ามการถือสินค้าคงคลังไว้มากเพื่อผลิตหรือส่งให้ลูกค้าได้เพียงพอและทันเวลาเสมอทำให้ต้นทุนสินค้าคงคลังสูงขึ้น ดังนั้นการบริหารสินค้าคงคลังโดยรักษาความสมดุลของวัตถุประสงค์ทั้งสองข้อนี้จึงไม่ใช่เรื่องง่าย และเนื่องจากการบริหารการผลิตในปัจจุบันจะต้องคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลักสำคัญ ซึ่งการบริหารลูกค้าที่ดีก็เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างคุณภาพที่ดี ซึ่งทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุดด้วย จึงดูเหมือนว่าการมีสินค้าคงคลังในระดับสูงจะเป็นประโยชน์กับกิจการในระยะยาวมากกว่า เพราะจะรักษาลูกค้าและส่วนแบ่งตลาดได้ดี แต่อันที่จริงแล้วต้นทุนสินค้าคงคลังที่สูงซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตสูงด้วยมีผลด้วยมีผลให้ไม่สามารถต่อสู้กับคู่แข่งในด้านราคาได้ จึงต้องทำให้ต้นทุนต่ำ คุณภาพดี และบริการที่ดีด้วยในขณะเดียวกัน

การศึกษากระบวนการบริหารสินค้าคงคลังของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนวิธีการจัดเก็บและการควบคุมสินค้าคงคลัง ซึ่งการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสีข้าวของสหกรณ์ พบว่า สินค้าคงคลังของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีสินค้าคงคลังที่ต้องบริหารจัดการ 3 ประเภท คือ ข้าวเปลือก ข้าวสาร และข้าวสารบรรจุถุง ซึ่งมีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ดังนี้

2.3.1 ข้าวเปลือก สหกรณ์จัดเก็บข้าวเปลือกการสีไว้ที่นางเก็บข้าวเปลือกทั้ง 3 แห่ง โดยการแบ่งการจัดเก็บตามประเภทของข้าวเปลือก คือ ข้าวเปลือกหอมมะลิปลอดสารพิษ ข้าวเปลือกหอมมะลิทั่วไป และข้าวเปลือกเหนียวเมล็ดยาว

2.3.2 ข้าวสาร เมื่อโรงสีข้าวแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสารแล้ว สหกรณ์จะจัดเก็บข้าวสารไว้ในโกดังเก็บข้าวสารที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับโรงสีข้าว โดยเก็บไว้ในถุงบรรจุขนาด 50 กิโลกรัม

2.3.3 ข้าวสารบรรจุถุง เมื่อนำข้าวสารมาบรรจุถุงตามขนาดต่างๆ แล้ว จะจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อ และจัดเก็บไว้ในคลังสินค้ารอการจำหน่าย และร้านค้าปลีกของสหกรณ์ โดยมีการจัดเก็บสำรองข้าวสารบรรจุถุงไว้รอการจำหน่ายด้วย

2.4 กระบวนการกระจายสินค้า

การกระจายสินค้า (Distribution) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปไปยังสถานที่ปลายทางที่ต้องการ ในเวลาที่ระบุ โดยที่สินค้านั้นจะต้องอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ การกระจายสินค้าจึงเป็นส่วนหนึ่งของการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรธุรกิจหรือหน่วยการผลิตกับลูกค้านั่นเอง ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี ยิ่งในปัจจุบันสถานการณ์การแข่งขันทางการค้าของทุกประเทศมีอัตราการเติบโตที่สูงขึ้น โดยเฉพาะประเทศในกลุ่มทวีปเอเชีย ทำให้ระบบของการกระจายสินค้ามีความชัดเจน และเป็นมาตรฐานมากขึ้น ซึ่งทั้งหมดล้วนแล้วแต่เป็นผลดีต่อผู้ผลิตและผู้บริโภคที่จะได้สินค้าตรงตามความต้องการในเวลาที่เหมาะสม ขจัดข้อผิดพลาด และก่อให้เกิดความพึงพอใจในทุกฝ่ายนั่นเอง ซึ่งการจัดส่งวัตถุดิบไปยังแหล่งผลิต และจัดส่งสินค้าสำเร็จไปส่งมอบให้ถึงมือผู้บริโภค ต้องอาศัยการขนส่ง (Transportation) ที่ได้รับการออกแบบที่เหมาะสม จะส่งผลให้ธุรกิจสามารถลดต้นทุนสินค้าโดยรวมได้

การศึกษากระบวนการกระจายสินค้าในห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ในครั้งนี้ มุ่งศึกษารูปแบบการขนส่งของห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยการจัดส่งวัตถุดิบและการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งมีข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการโรงสีข้าวของสหกรณ์ ดังนี้

2.4.1 การขนส่งวัตถุดิบ

สถานที่ตั้งศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์มีทั้งหมด 3 แห่ง คือ

- 1) ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกสมสนุกมีที่ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกันกับโรงสีข้าวของสหกรณ์
- 2) ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกดอนงัวมีที่ตั้งห่างจากโรงสีข้าวของสหกรณ์ ประมาณ 15 กิโลเมตร และ
- 3) ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกกุดรังมีที่ตั้งห่างจากโรงสีข้าวของสหกรณ์ ประมาณ 20 กิโลเมตร

ในการขนส่งข้าวเปลือกทั้ง 3 แห่งนั้น ใช้วิธีการขนส่งด้วยรถบรรทุกของสหกรณ์ตามปริมาณคำสั่งซื้อ โดยรถบรรทุกข้าวเปลือกจะนำข้าวเปลือกมาเทในหลุมข้าวภายในโรงสีข้าว เสร็จแล้วใช้รถตักคันข้าวเปลือกลงหลุมข้าวเพื่อเข้าสู่กระบวนการสีข้าว ต่อไป

2.4.2 การขนส่งข้าวบรรจุถุง

สหกรณ์จัดจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงใน 3 รูปแบบ คือ จัดจำหน่ายโดยตรงกับผู้บริโภค จัดจำหน่ายแก่ผู้ค้าส่ง และจัดจำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีก โดยสหกรณ์มีการให้บริการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าที่มีการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากและอยู่ต่างจังหวัด และจัดส่งทันทีเมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าประจำในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม โดยไม่คำนึงถึงปริมาณคำสั่งซื้อ โดยใช้การขนส่งทางถนนด้วยรถบรรทุกของสหกรณ์ ซึ่งมีทั้งหมด 3 ขนาด คือ รถบรรทุก 4 ล้อ ขนาด 1 ตัน จำนวน 1 คัน รถบรรทุก 6 ล้อ ขนาด 8 ตัน จำนวน 1 คัน และรถบรรทุกพวง ขนาด 40 ตัน จำนวน 1 คัน ซึ่งสหกรณ์ได้กำหนดรูปแบบการขนส่งข้าวสารบรรจุถุงไว้ ดังนี้ คือ กรณีลูกค้าต่างจังหวัดการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งต้องมีปริมาณไม่น้อยกว่า 8 ตัน เพื่อให้เต็มความจุของรถบรรทุก 6 ล้อ และหากปริมาณเกิน 8 ตัน จะขนส่งด้วยรถบรรทุกพวง สำหรับลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ไม่กำหนดปริมาณคำสั่งซื้อโดยสหกรณ์จะดำเนินการจัดส่งทันที โดยขนส่งด้วยรถบรรทุก 4 ล้อ และรถบรรทุก 6 ล้อ ตามความเหมาะสมของปริมาณการสั่งซื้อ

3. ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

กลยุทธ์หนึ่งที่ผู้บริหารให้ความสนใจในการทำธุรกิจยุคปัจจุบันที่มีเต็มไปด้วยการแข่งขันก็คือเรื่องโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งเป็นกระบวนการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหา (Procurement) การผลิต (Manufacturing) การจัดจำหน่าย (Distribution) การขนส่ง (Transportation) และการจัดเก็บ (Storage) ซึ่งเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องด้วยกันให้เป็นเครือข่ายให้เกิดการทำงานร่วมกัน ประสานงานกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานมีต้นทุนต่ำ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งขบวนการเชื่อมโยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันนี้ไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะขั้นตอนต่างๆ ในองค์กรเท่านั้น แต่จะเชื่อมต่อกับองค์กรอื่นภายนอกด้วย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย หรือร้านค้าปลีก จึงได้นำการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นการบริหารกระบวนการต่างๆ ในโซ่อุปทาน ที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ หรือการทำงานร่วมกัน อย่างใกล้ชิดในขั้นตอนต่างๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกันทั้งในองค์กรและนอกองค์กรเป็นสำคัญ จึงจะทำให้โซ่อุปทานมีประสิทธิภาพอันจะมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในที่สุด ดังนั้นการทำงานร่วมกันในโซ่อุปทานจึงหมายถึง การที่ทุกๆ องค์กร ทุกๆ หน่วยงาน ทุกๆ ฝ่าย และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกๆ คน ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ร่วมกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของการจัดการโซ่อุปทาน

ความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์กรต่างๆ ที่มีส่วนในโซ่อุปทานของบริษัท เป็นมิติที่สำคัญของกลยุทธ์โซ่อุปทานโดยรวมของบริษัท โดยพื้นฐานแล้วการบูรณาการโซ่อุปทานมีด้วยกัน 4 รูปแบบ คือ

- 1) การบูรณาการข้อมูล จะช่วยให้บริษัทที่อยู่ภายในโซ่อุปทานสามารถใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน
- 2) การบูรณาการระบบการตัดสินใจ จะช่วยสนับสนุนการบริหารในการวางแผนและการควบคุมของบริษัทต่างๆ ที่อยู่ในโซ่อุปทาน
- 3) การบูรณาการทางการเงิน ในแง่ทางการเงิน โซ่อุปทานที่ได้รับการบูรณาการได้เปลี่ยนแปลงระยะเวลาและเงื่อนไขของการชำระเงินระหว่างบริษัทที่อยู่ในโซ่อุปทาน
- 4) การบูรณาการระบบการปฏิบัติการ การบูรณาการการปฏิบัติประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ทางกายภาพและแรงงานร่วมกันระหว่างองค์กรที่อยู่ในโซ่อุปทานเดียวกัน

การศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความร่วมมือและการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าว จากการศึกษา มีข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสีข้าวของสหกรณ์ ดังนี้

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับคำสั่งผลิตกับกระบวนการผลิต

เมื่อฝ่ายการตลาดได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าและปริมาณสินค้ารอการจำหน่ายลดลง จะทำการส่งข้อมูลโดยการใช้โทรศัพท์หรือการประชุมย่อย เพื่อวางแผนการผลิตให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าทั้งด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งมอบให้ทันเวลา และปริมาณถูกต้อง โดยการจัดเตรียมความพร้อมในการทำงานของโรงสีข้าวและคลังเก็บข้าวสารเพื่อการบรรจุถุง เป็นความสัมพันธ์เชิงการบูรณาการระบบข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์สามารถบริหารการผลิตข้าวสารบรรจุถุงได้ดีขึ้น และยังช่วยให้สหกรณ์มีสินค้าเพียงพอที่จะจำหน่ายให้แก่ลูกค้ามากขึ้น

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตกับกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ

การผลิตเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) เป็นหลัก และมีการผลิตเพื่อเก็บไว้จำหน่าย (Make to Stock) บางส่วน ดังนั้น เมื่อฝ่ายการผลิตได้รับคำสั่งผลิตหรือคำสั่งซื้อจากฝ่ายการตลาดแล้ว จะประสานงานกับศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์เพื่อแจ้งความต้องการข้าวเปลือกในการผลิต โดยศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกจะดำเนินการส่งมอบข้าวเปลือกตามคำสั่งซื้อของโรงสีข้าว ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นการบูรณาการทั้งระบบข้อมูล ระบบปฏิบัติการ และด้านการเงิน กล่าวคือ มีการใช้ข้อมูลและยานพาหนะทางการขนส่งร่วมกัน รวมทั้งมีการใช้

ระบบตัดจ่ายทางบัญชีในการชำระเงินค่าวัตถุดิบระหว่างฝ่ายการผลิตกับฝ่ายรวบรวมข้าวเปลือกซึ่งเป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบโดยฝ่ายการเงินของสหกรณ์นอกจากการลดค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost) ของเครื่องมือที่ใช้แล้ว การจัดการแบบนี้ยังช่วยทั้งผู้ผลิตและผู้ส่งมอบวัตถุดิบสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการผลิตได้อย่างรวดเร็ว

3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตกับกระบวนการขนส่ง

กระบวนการขนส่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการผลิตในการส่งมอบข้าวเปลือกให้แก่โรงสีข้าวเพื่อดำเนินการแปรสภาพข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสารโดยการใช้รถบรรทุกเท้ายบรรทุกข้าวเปลือกจากศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ไปส่งยังโรงสีข้าวตามคำสั่งซื้อ ส่วนการเคลื่อนย้ายข้าวสารเข้าเก็บในโกดังเพื่อรอการบรรจุถุง และการเคลื่อนย้ายข้าวสารเพื่อการบรรจุถุงนั้น ใช้รถยกท้าย (Folk Lift) ในการเคลื่อนย้าย เนื่องจากโรงงานบรรจุถุงอยู่ติดกับอาคารโรงสีข้าวเป็นความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระบบปฏิบัติการและระบบการตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดรูปแบบการขนส่งและการใช้พาหนะในการขนส่งร่วมกัน

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตกับการควบคุมสินค้าคงคลัง

ในการผลิตข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์ เป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ (Make to Order) เป็นหลัก และเป็นการผลิตเพื่อเก็บไว้จำหน่ายในศูนย์ค้าปลีกของสหกรณ์ประมาณ 10 ตัน ดังนั้น ในการผลิตข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์ในการแต่ละครั้งจะทำการผลิตให้ได้ปริมาณตามคำสั่งซื้อเป็นหลัก และมีการผลิตเพื่อรักษาปริมาณสินค้าในศูนย์ค้าปลีกของสหกรณ์ให้เพียงพอต่อการจำหน่ายโดยตรงกับผู้บริโภค เป็นความสัมพันธ์เชิงบูรณาการข้อมูล ระบบการตัดสินใจ และระบบปฏิบัติการร่วมกัน ในการพยากรณ์ปริมาณสินค้าคงคลังให้เหมาะสมทั้งปริมาณข้าวเปลือกและปริมาณข้าวสาร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเพียงพอ และลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้า

3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมสินค้าคงคลังกับกระบวนการจัดจำหน่าย

สินค้าคงคลังนั้น เป็นส่วนประกอบทางต้นทุนของผลิตภัณฑ์ที่สูงที่สุด นอกจากนั้นแล้วการที่ทางธุรกิจมีสินค้าคงคลังที่เพียงพอ ยังเป็นการตอบสนองความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้าในด้านเวลาได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นสินค้าคงคลังจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างมากเลยทีเดียว การจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพส่งผลกระทบต่อผลกำไรจากการประกอบการโดยตรง

การควบคุมสินค้าคงคลังเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อระบบการผลิตและการซื้อขายสินค้า สินค้าคงคลังหากมีน้อยเกินไปธุรกิจก็ต้องหยุดชะงัก หรือมีสินค้าคงคลังมากเกินไปธุรกิจก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก จึงต้องควบคุมสินค้าคงคลังไว้ในจำนวนที่เหมาะสม เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการต่อไปได้และได้กำไรสูงสุด ดังนั้นจึงต้องทราบขนาดในการสั่งซื้อหรือผลิตที่ประหยัด

การควบคุมสินค้าคงคลังของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด จะอยู่ในรูปของข้าวเปลือกเพื่อรอการแปรสภาพเป็นข้าวสารตามคำสั่งซื้อ และข้าวสารบรรจุถุงเพื่อรอการจำหน่ายที่เพียงพอเมื่อเกิดการสั่งซื้อแบบกะทันหัน ในลักษณะสินค้าเพื่อขาดมือ (Safety Stock) โดยสหกรณ์จะรับซื้อข้าวเปลือกหอมมะลิ และข้าวเปลือกเหนียวตลอดปีเพื่อเติมในฉางเก็บข้าวเปลือกให้มีปริมาณสม่ำเสมอ และจัดเตรียมข้าวสารบรรจุถุงให้มีปริมาณเพียงพอต่อการจัดจำหน่ายแก่ผู้บริโภคและลูกค้าปลีก เป็นความสัมพันธ์เชิงบูรณาการข้อมูล ระบบการตัดสินใจ และระบบปฏิบัติการร่วมกัน ในการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าให้มีปริมาณเพียงพอในการจัดจำหน่าย และการจัดเก็บไว้รอการจำหน่าย

นอกจากความสัมพันธ์เชิงบูรณาการของระบบข้อมูล ระบบการตัดสินใจ และระบบปฏิบัติการแล้ว ยังพบว่า ในแต่ละกระบวนการของโซ่อุปทานมีการบูรณาการทางการเงินกันอย่างเป็นเอกภาพ กล่าวคือ การบริหารจัดการด้านการเงินในธุรกิจแปรรูปข้าวอยู่ในการกำกับ ควบคุมโดยฝ่ายการเงินของสหกรณ์ในลักษณะการรวมศูนย์ ซึ่งจะบริหารจัดการด้านการเงินแบบองค์รวม ตั้งแต่การวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน การจัดเก็บรายได้และการควบคุมค่าใช้จ่ายของธุรกิจ โดยฝ่ายปฏิบัติการต่างๆ เป็นผู้ปฏิบัติตามแผนการบริหารการเงิน

4. ปัญหาอุปสรรคในกระบวนการห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ซึ่งประกอบด้วย การสั่งซื้อจัดหา การผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง และการกระจายสินค้า มีปัญหาอุปสรรคที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์ประธานกรรมการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสีข้าวของสหกรณ์ และการสังเกตการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 การสั่งซื้อจัดหา เป็นการสั่งซื้อข้าวเปลือกนาปีเพื่อเก็บไว้ใช้ในการแปรสภาพเป็นข้าวสารสำหรับจำหน่ายแก่ผู้บริโภค ซึ่งสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไปจะนำผลผลิตส่วนใหญ่มาจำหน่ายในช่วงเวลาเดียวกันเป็นจำนวนมาก ทำให้สหกรณ์ต้องมีการซื้อและต้องเก็บรักษา

ข้าวเปลือกไว้เป็นจำนวนมากเพื่อให้เพียงพอต่อการผลิตตลอดทั้งปี ส่งผลให้ต้องมีต้นทุนสูงในการเก็บรักษา และนโยบายรับจำนำข้าวเปลือกนาปีของรัฐบาลที่รับจำนำข้าวเปลือกจากเกษตรกรในราคาที่สูงกว่าราคาตลาด ทำให้สหกรณ์ต้องซื้อข้าวเปลือกในราคาที่สูงขึ้นกว่าปกติเพื่อให้สามารถรวบรวมข้าวเปลือกให้ได้ปริมาณที่เพียงพอต่อการผลิตข้าวสารเพื่อจำหน่ายแก่ลูกค้า สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว สหกรณ์ควรนำเทคนิคในการพยากรณ์อุปสงค์ เพื่อคาดคะเนอุปสงค์ของตลาดซึ่งจะสามารถทำให้สหกรณ์มีการจัดเก็บข้าวเปลือกในปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาดจะทำให้ลดต้นทุนการผลิตได้ ส่วนผลกระทบด้านราคาจาก นโยบายรับจำนำข้าวเปลือกนาปี นั้น สหกรณ์ควรสร้างความตระหนักและจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของแก่สมาชิกสหกรณ์ เพื่อความเข้าใจในการร่วมมือกันทำงานแบบสหกรณ์และโน้มน้าวให้สมาชิกสหกรณ์นำข้าวเปลือกมาจำหน่ายแก่สหกรณ์

4.2 การผลิต ในกระบวนการผลิตข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์ ประกอบด้วย 2 กระบวนการคือ การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร และการบรรจุข้าวสารถุง ปัญหาที่พบคือ กระบวนการบรรจุข้าวสารถุงที่ใช้แรงงานคนในการบรรจุถุง ทำให้เกิดความล่าช้าไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ทันความต้องการของลูกค้าในกรณีที่มีคำสั่งซื้อจำนวนมากและต้องการให้ส่งมอบอย่างรวดเร็ว สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว สหกรณ์ควรพิจารณาในการนำเครื่องบรรจุข้าวสารอัตโนมัติเข้าช่วยในการดำเนินงาน

4.3 สินค้าคงคลัง สินค้าคงคลังของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์ มี 2 ประเภท คือ ข้าวเปลือก และข้าวสารบรรจุถุง ปัญหาที่พบคือ ที่ผ่านมาสหกรณ์มีสินค้าคงคลังทั้ง 2 ประเภทมากเกินไปเกินความต้องการของลูกค้า ทำให้มีสินค้าที่เสื่อมคุณภาพไม่สามารถจำหน่ายได้บางส่วนทำให้รายได้ลดลง ดังนั้นเพื่อลดปัญหาดังกล่าว สหกรณ์ควรมีการพยากรณ์อุปสงค์เพื่อคาดคะเนความต้องการใช้สินค้าประกอบการวางแผนการผลิตและการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ

4.4 การกระจายสินค้า กิจกรรมหลักของการกระจายสินค้า คือ การขนส่งซึ่งเป็นการเคลื่อนย้ายสินค้าจากแหล่งผลิตไปสู่มือผู้บริโภค การขนส่งที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การลดค่าใช้จ่ายภายในโซ่อุปทานโดยรวมลงได้ ปัญหาที่พบในการกระจายสินค้าของสหกรณ์ คือ การกระจายสินค้าให้กับลูกค้ารายย่อยในพื้นที่จังหวัดมหาสารคามจะจัดส่งทันทีเมื่อมีคำสั่งซื้อโดยไม่คำนึงความคุ้มค่าในการขนส่งแต่ต้องการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเป็นหลัก กล่าวคือ มีการขนส่งสินค้าที่ไม่เต็มความจุของรถยนต์ขนส่งแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว สหกรณ์ควรมีการออกแบบการขนส่งให้มีค่าใช้จ่ายโดยรวมในการปฏิบัติการต่ำสุด โดยการกำหนดปริมาณขั้นต่ำในการขนส่งสินค้า หรือติดต่อขอส่งมอบสินค้ากับลูกค้ารายอื่นเพื่อให้มีปริมาณสินค้าในการขนส่งที่คุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ 3 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

ประชากรของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่ใช้หลักความน่าจะเป็น (Non probability Sampling) โดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ประธานกรรมการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสี และผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายธุรกิจรวบรวมของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็น เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi- Structured Interview) คือ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอนแบบเข้มงวดพอประมาณ และข้อคำถามในการสัมภาษณ์มีโครงสร้างแบบหลวมๆ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นสูง และมีอิสระในการถามตอบอย่างเต็มที่ และแบบสังเกต เป็นแบบบันทึกการสังเกตจากกระบวนการจริงประเภทการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) และไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation) เพื่อเก็บข้อมูลพฤติกรรมการทำงานในกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) และการสังเกตการปฏิบัติงานในการการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย แหล่งความรู้ทาง อินเทอร์เน็ต และรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด สำหรับการเก็บ รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) โดยการสร้างข้อสรุป เพื่อหาวิธีปฏิบัติในแต่ละกระบวนการของห่วงโซ่อุปทาน ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการห่วงโซ่อุปทานต่างๆ และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่ อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

1. สรุปการศึกษา

การนำเสนอการศึกษา ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอเป็นภาพรวม และข้อสรุปการศึกษาตาม วัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ ตามลำดับดังนี้

1.1 กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตร บรบือ จำกัด มีกระบวนการหลักในห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้

1.1.1 กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ เริ่มต้นกระบวนการเมื่อได้รับคำสั่งซื้อหรือ คำสั่งผลิตจากลูกค้าฝ่ายโรงสีข้าวจะเป็นผู้สั่งซื้อจากศูนย์รวบรวมข้าวของสหกรณ์ (ผู้จัดหาวัตถุดิบ) ที่มีทั้งหมด 3 แห่ง คือ ศูนย์รวบรวมสมสนุก ศูนย์รวบรวมดอนจัว และศูนย์รวบรวมกุคั้ง ให้ ส่งมอบข้าวเปลือกที่รวบรวมไว้ซึ่งมี 3 ชนิด คือ ข้าวหอมมะลิปลอดภัย ข้าวหอมมะลิทั่วไป และ ข้าวเหนียวเมล็ดยาว โดยใช้การสั่งซื้อทางโทรศัพท์ เพื่อบอกรายละเอียดชนิดสินค้า ปริมาณ และ กำหนดเวลาในการส่งมอบวัตถุดิบให้ศูนย์รวบรวมข้าวของสหกรณ์จัดส่งวัตถุดิบได้ครบถ้วนและ ตรงตามที่ต้องการ

1.1.2 กระบวนการผลิตข้าวสารบรรจุถุง กระบวนการผลิตข้าวสารบรรจุถุงของ สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด แบ่งการผลิตเป็น 2 กระบวนการ คือ กระบวนการสีข้าวหรือ การแปรสภาพข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร และกระบวนการบรรจุถุง ดังนี้

1) **กระบวนการสีข้าว** เริ่มต้นกระบวนการจากฝ่ายการตลาด เสนอคำสั่ง ซื้อของลูกค้าเพื่อให้ฝ่ายโรงสีข้าวเพื่อทำการผลิต หลังจากนั้นฝ่ายโรงสีข้าวจะมีคำสั่งซื้อข้าวเปลือก ตามชนิดปริมาณ และเวลาส่งมอบจากศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ให้ส่งมอบข้าวเปลือก เพื่อนำข้าวเปลือกเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพข้าว เมื่อแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสารแล้ว

จะบรรจุข้าวสารด้วยถุงบรรจุขนาด 50 กิโลกรัม แล้วนำไปเก็บไว้ในโกดังเก็บข้าวสารเพื่อรอการบรรจุในบรรจุภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อ

2) *กระบวนการบรรจุถุง* การผลิตข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ไว้ 2 ชนิด คือ ถุงลามิเนต ขนาด 1 , 2 และ 5 กิโลกรัม และถุงพลาสติก ขนาด 50 กิโลกรัม สำหรับกระบวนการบรรจุถุง นั้น เริ่มต้นกระบวนการจากการนำข้าวสารที่เก็บรักษาไว้ในโกดังมาบรรจุถุงและชั่งน้ำหนักตามขนาดบรรจุภัณฑ์เสร็จแล้วนำเก็บในคลังสินค้าสำเร็จรูปเพื่อการจำหน่าย ซึ่งการบรรจุถุงข้าวสารใช้แรงงานคนในการดำเนินการ

1.1.3 กระบวนการการบริหารสินค้าคงคลัง สินค้าคงคลังของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีสินค้าคงคลังที่ต้องบริหารจัดการ 3 ประเภท คือ ข้าวเปลือก ข้าวสาร และข้าวสารบรรจุถุง ซึ่งมีการบริหารจัดการสินค้าคงคลัง ดังนี้

1) *ข้าวเปลือก* สหกรณ์จัดเก็บข้าวเปลือกรอการสีไว้ที่นางเก็บข้าวเปลือกทั้ง 3 แห่ง โดยการแบ่งการจัดเก็บตามประเภทของข้าวเปลือก คือ ข้าวเปลือกหอมมะลิปลอดสารพิษ 1,000 ตัน ข้าวเปลือกหอมมะลิทั่วไป 1,000 ตัน และข้าวเปลือกเหนียวเมล็ดยาว 1,000 ตัน รวม 3,000 ตันต่อปี โดยอาศัยเกณฑ์กำลังการผลิตของโรงสีข้าว คำสั่งซื้อและปริมาณจำหน่ายของปีที่ผ่านมาในการคำนวณปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกเพื่อเก็บเข้าคลังสินค้า

2) *ข้าวสาร* เมื่อโรงสีข้าวแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสารแล้ว สหกรณ์จะจัดเก็บข้าวสารไว้ในคลังสินค้าที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับโรงสีข้าว โดยเก็บไว้ในถุงบรรจุขนาด 50 กิโลกรัม โดยมีการเก็บสินค้าไว้ในคลังเก็บสินค้าเพื่อรอการจำหน่าย ประมาณ 10-15 ตันข้าวสาร

3) *ข้าวสารบรรจุถุง* เมื่อนำข้าวสารมาบรรจุถุงตามขนาดต่างๆ แล้วจะจัดส่งสินค้าตามคำสั่งซื้อ และจัดเก็บไว้ในคลังสินค้ารอการจำหน่าย และร้านค้าปลีกของสหกรณ์ โดยมีการจัดเก็บสำรองข้าวสารบรรจุถุงไว้รอการจำหน่าย ประมาณ 5 – 10 ตัน

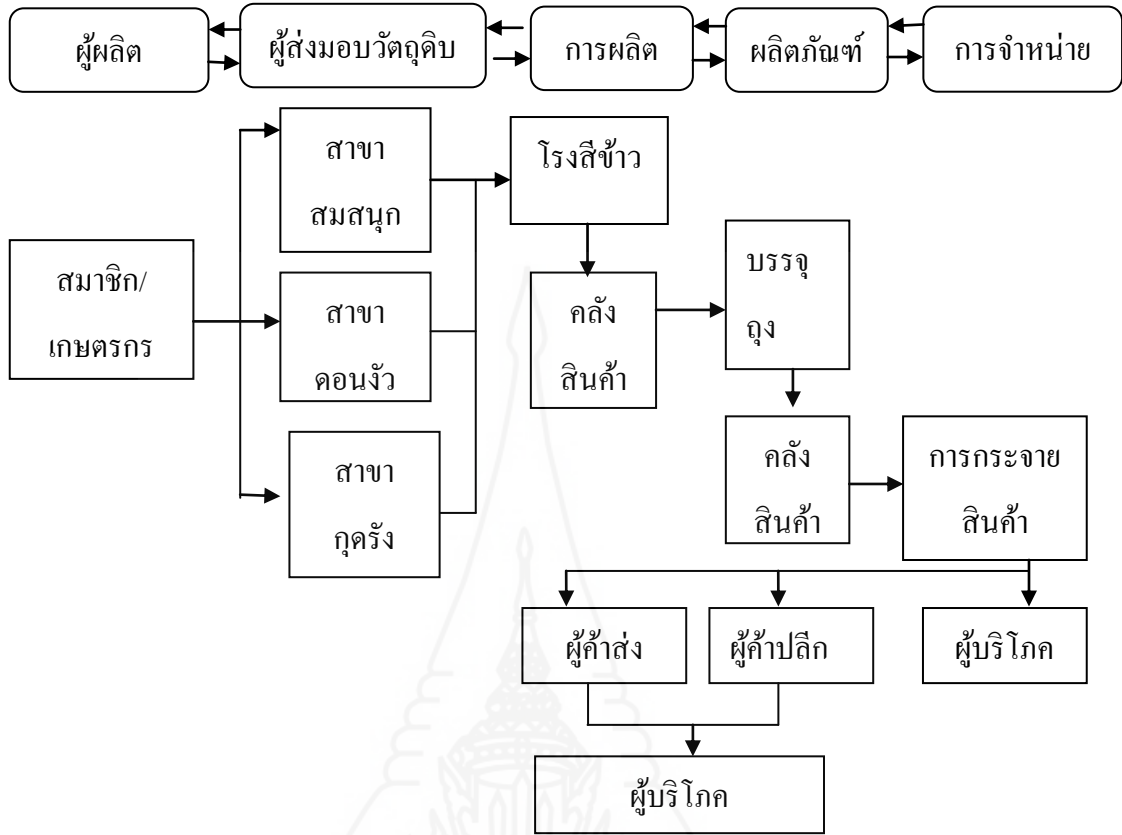
1.1.4 กระบวนการกระจายสินค้า รูปแบบการขนส่งของห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์ ประกอบด้วยการจัดส่งวัตถุดิบและการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งมีข้อค้นพบ ดังนี้

1) *การขนส่งวัตถุดิบ* สถานที่ตั้งศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์มีทั้งหมด 3 แห่ง ในการขนส่งข้าวเปลือกทั้ง 3 แห่งนั้น ใช้วิธีการขนส่งด้วยรถบรรทุกของสหกรณ์ตามปริมาณคำสั่งซื้อ โดยรถบรรทุกข้าวเปลือกจะนำข้าวเปลือกมาเทในหลุมข้าวภายในโรงสีข้าว เสร็จแล้วใช้รถตักคันข้าวเปลือกลงหลุมข้าวเพื่อเข้าสู่กระบวนการสีข้าว ต่อไป

2) การขนส่งข้าวบรรจุถุง สหกรณ์จัดจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงใน 3

รูปแบบ คือ จัดจำหน่ายโดยตรงกับผู้บริโภค จัดจำหน่ายแก่ผู้ค้าส่ง และจัดจำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีก โดยสหกรณ์มีการให้บริการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าที่มีการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมากและอยู่ต่างจังหวัด และจัดส่งทันทีเมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าประจำในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม โดยไม่คำนึงถึงปริมาณคำสั่งซื้อ โดยใช้การขนส่งทางถนนด้วยรถบรรทุกของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ได้กำหนดรูปแบบการขนส่งข้าวสารบรรจุถุงไว้ ดังนี้ คือ กรณีลูกค้าต่างจังหวัดการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งต้องมีปริมาณไม่น้อยกว่า 8 ตัน เพื่อให้เต็มความจุของรถบรรทุก 6 ล้อ และหากปริมาณเกิน 8 ตัน จะขนส่งด้วยรถบรรทุกพวง สำหรับลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ไม่กำหนดปริมาณคำสั่งซื้อโดยสหกรณ์จะดำเนินการจัดส่งทันที โดยขนส่งด้วยรถบรรทุก 4 ล้อ และรถบรรทุก 6 ล้อ ตามความเหมาะสมของปริมาณการสั่งซื้อ

จากการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายความเชื่อมโยงในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ได้ว่า ห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าว เริ่มต้นตั้งแต่การส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ผลิตข้าวเปลือกที่มีคุณภาพ หลังจากนั้นสมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไปนำผลผลิตข้าวเปลือกที่ได้ไปจำหน่ายที่ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ที่มีจำนวน 3 แห่ง เพื่อรอการส่งมอบให้โรงสีข้าวของสหกรณ์ที่ดำเนินการแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสารตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและผลิตเพื่อเก็บในคลังสินค้าบางส่วน โดยการบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายแก่ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภค และบรรจุกระสอบเพื่อจำหน่ายให้ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภคที่เป็นหน่วยงานที่ต้องใช้ข้าวสารในปริมาณมาก และการส่งมอบข้าวสารตามคำสั่งซื้อพร้อมการสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อเป็นข้อมูลส่งต่อไปยังหน่วยจัดหาวัตถุดิบและหน่วยการผลิตต่อไป ดังภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 : ความเชื่อมโยงของกระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าว
ที่มา : จากการศึกษา

1.2 ความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตร บรบือ จำกัด

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีข้อค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับคำสั่งผลิตกับกระบวนการผลิต เป็นความสัมพันธ์เชิงการบูรณาการระบบข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์สามารถบริหารการผลิตข้าวสารบรรจุถุงได้ดีขึ้น และยังช่วยให้สหกรณ์มีสินค้าเพียงพอที่จะจำหน่ายให้แก่ลูกค้ามากขึ้น

1.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตกับกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ เป็นการบูรณาการทั้งระบบข้อมูล ระบบปฏิบัติการ และด้านการเงิน กล่าวคือ มีการใช้ข้อมูลและยานพาหนะทางการขนส่งร่วมกัน รวมทั้งมีการใช้ระบบตัดจ่ายทางบัญชีในการชำระเงินค่าวัตถุดิบระหว่างฝ่ายการผลิตกับฝ่ายรวบรวมข้าวเปลือกซึ่งเป็นผู้ส่งมอบวัตถุดิบโดยฝ่ายการเงินของสหกรณ์

1.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตกับกระบวนการขนส่ง เป็นความสัมพันธ์เชิงบูรณาการระบบปฏิบัติการและระบบการตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดรูปแบบการขนส่งและการใช้พาหนะในการขนส่งร่วมกัน

1.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตกับการควบคุมสินค้าคงคลัง เป็นความสัมพันธ์เชิงบูรณาการข้อมูล ระบบการตัดสินใจ และระบบปฏิบัติการร่วมกัน ในการพยากรณ์ปริมาณสินค้าคงคลังให้เหมาะสมทั้งปริมาณข้าวเปลือกและปริมาณข้าวสาร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเพียงพอ และลดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บสินค้า

1.2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตกับการควบคุมสินค้าคงคลังกับกระบวนการจัดจำหน่าย เป็นความสัมพันธ์เชิงบูรณาการข้อมูล ระบบการตัดสินใจ และระบบปฏิบัติการร่วมกัน ในการวางแผนการจัดหาวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าให้มีปริมาณเพียงพอในการจัดจำหน่าย และการจัดเก็บไว้รอการจำหน่าย

นอกจากความสัมพันธ์เชิงบูรณาการของระบบข้อมูล ระบบการตัดสินใจ และระบบปฏิบัติการแล้ว ยังพบว่า ในแต่ละกระบวนการของโซ่อุปทานมีการบูรณาการทางการเงินกันอย่างเป็นเอกภาพ กล่าวคือ การบริหารจัดการด้านการเงินในธุรกิจแปรรูปข้าวอยู่ในการค้ากับ ควบคุมโดยฝ่ายการเงินของสหกรณ์ในลักษณะการรวมศูนย์ ซึ่งจะบริหารจัดการด้านการเงินแบบองค์รวม ตั้งแต่การวางแผนทางการเงิน การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุน การจัดเก็บรายได้และการควบคุมค่าใช้จ่ายของธุรกิจ โดยฝ่ายปฏิบัติการต่างๆ เป็นผู้ปฏิบัติตามแผนการบริหารการเงิน

1.3 ปัญหาอุปสรรคที่พบจากการศึกษา

ประเด็นปัญหาสำคัญที่พบจากการศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด สรุปได้ดังนี้

1.3.1 การจัดซื้อจัดหา ปัญหาที่ค้นพบ คือ สมาชิกสหกรณ์และเกษตรกรทั่วไปจะนำผลผลิตส่วนใหญ่มาจำหน่ายในช่วงเวลาเดียวกันเป็นจำนวนมาก ทำให้สหกรณ์ต้องมีการซื้อและต้องเก็บรักษาข้าวเปลือกไว้เป็นจำนวนมากเพื่อให้เพียงพอต่อการผลิตตลอดทั้งปี ส่งผลให้ต้องมีต้นทุนสูงในการเก็บรักษา และนโยบายรับจำนำข้าวเปลือกนาปีของรัฐบาลที่รับจำนำข้าวเปลือกจากเกษตรกรในราคาที่สูงกว่าราคาตลาด ทำให้สหกรณ์ต้องซื้อข้าวเปลือกในราคาที่สูงขึ้นกว่าปกติ

1.3.2 การผลิต ปัญหาที่พบคือ กระบวนการบรรจุข้าวสารถุงที่ใช้แรงงานคนในการบรรจุ ทำให้เกิดความล่าช้าไม่สามารถส่งมอบสินค้าได้ทันความต้องการของลูกค้าในกรณีที่ มีคำสั่งซื้อจำนวนมากและต้องการให้ส่งมอบอย่างรวดเร็ว

1.3.3 สินค้าคงคลัง สหกรณ์มีสินค้าคงคลังมากเกินความต้องการของลูกค้า ทำให้มีสินค้าที่เสื่อมคุณภาพไม่สามารถจำหน่ายได้บางส่วนทำให้รายได้ลดลง

1.3.4 การกระจายสินค้า ปัญหาที่พบในการกระจายสินค้าของสหกรณ์ คือ การกระจายสินค้าให้กับลูกค้ารายย่อยในพื้นที่จังหวัดมหาสารคามจะจัดส่งทันทีเมื่อมีคำสั่งซื้อโดยไม่คำนึงความคุ้มค่าในการขนส่งแต่ต้องการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าเป็นหลัก กล่าวคือ มีการขนส่งสินค้าที่ไม่เต็มความจุของรถยนต์ขนส่ง ทำให้เกิดต้นทุนโดยรวมสูงขึ้น

2. อภิปรายผลการศึกษา

ประเด็นสำคัญที่ได้พบจากผลการศึกษาในเรื่องนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำมาอภิปรายเพื่อสรุปเป็นข้อยุติให้ทราบถึงข้อเท็จจริงโดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงเพื่อสนับสนุนหรือขัดแย้ง ดังนี้

2.1 ระบบห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด เริ่มต้นตั้งแต่การส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ผลิตข้าวเปลือกที่มีคุณภาพ หลังจากนั้นสมาชิกสหกรณ์นำผลผลิตข้าวเปลือกที่ได้ไปจำหน่ายที่ศูนย์รวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์ที่มีจำนวน 3 แห่งเพื่อรอการส่งมอบให้โรงสีข้าวของสหกรณ์ที่ดำเนินการแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสารตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและผลิตเพื่อเก็บในคลังสินค้าบางส่วน โดยการบรรจุถุงเพื่อจำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีก/ผู้บริโภคและบรรจุกระสอบเพื่อจำหน่ายให้ผู้ค้าส่ง/หน่วยงานที่ต้องใช้ข้าวสารในปริมาณมาก และการส่งมอบข้าวสารตามคำสั่งซื้อพร้อมการสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อเป็นข้อมูลส่งต่อไปยังหน่วยจัดหาวัตถุดิบและหน่วยการผลิตต่อไป ซึ่งระบบห่วงโซ่อุปทานดังกล่าว เป็นความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องของหน่วยปฏิบัติต่างๆ ของสหกรณ์ที่มีลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ภาคการเกษตรที่ดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าว โดยเฉพาะการจัดหาวัตถุดิบซึ่งสหกรณ์ได้มีหน่วยงานภายใน คือ ฝ่ายสินเชื่อของสหกรณ์ที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมการปลูกข้าวหอมมะลิปลอดสารพิษ และการปลูกข้าวเหนียวที่มีคุณภาพ รวมถึงการรับซื้อข้าวเปลือกจากสมาชิกเพื่อส่งมอบให้ ฝ่ายโรงสีข้าวเพื่อการแปรรูปเป็นข้าวสารบรรจุถุง และการจัดจำหน่าย ซึ่งเป็นระบบห่วงโซ่แบบพื้นฐาน (Basic/Direct Supply Chain) ตามแนวคิดของ Mentzer et. al. (2001) และวิชัย ไชยมิ (2552)

2.2 กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ เริ่มต้นกระบวนการเมื่อได้รับคำสั่งซื้อหรือคำสั่งผลิตจากลูกค้า ซึ่งสอดคล้องบางส่วนกับการค้นคว้าอิสระของศิริขวัญ ชุนรัตน์ โรจน์ (2551) ที่พบว่า การจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อผลิตเสื้อผ้าส่งออกจะเริ่มดำเนินการเมื่อได้รับสั่งซื้อจากลูกค้า แต่เนื่องจากลักษณะข้าวเปลือกเป็นผลผลิตตามฤดูกาล จึงความจำเป็นในการจัดเตรียมให้มีปริมาณ และ

คุณภาพ ให้สามารถส่งมอบให้แก่โรงสีข้าวได้ตามปริมาณและเวลาที่ต้องการ ดังนั้นการวางแผนจัดซื้อวัตถุดิบล่วงหน้าจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะไม่มีปัญหาในการไหลของวัตถุดิบ

2.3 กระบวนการผลิตข้าวสารบรรจุถุง แบ่งการผลิตเป็น 2 กระบวนการ คือ กระบวนการสีข้าวหรือการแปรสภาพข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร และกระบวนการบรรจุถุง โดยมีการผลิตแบบตามคำสั่งซื้อ และการผลิตเพื่อรอการจำหน่าย ทั้งนี้เพื่อให้มีสินค้าไว้จำหน่ายในปริมาณที่เพียงพอและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทันตามเวลา นอกจากนี้ยังมีบรรจุภัณฑ์ขนาดต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยเฉพาะขนาดบรรจุ 5 กิโลกรัม ซึ่งเป็นขนาดที่นิยมมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับรายงานการวิเคราะห์สถานะตลาดข้าวสารบรรจุถุงพลาสติกปี 2554 ของบริษัท ปทุมไรซ์มิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน)

2.4 กระบวนการการบริหารสินค้าคงคลัง สินค้าคงคลังของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด มีสินค้าคงคลังที่ต้องบริหารจัดการ 3 ประเภท คือ ข้าวเปลือก ข้าวสาร และข้าวสารบรรจุถุง โดยอาศัยเกณฑ์กำลังการผลิตของโรงสีข้าว คำสั่งซื้อและปริมาณจำหน่ายของปีที่ผ่านมาในการคำนวณปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกเพื่อเก็บเข้าคลังสินค้า ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์ เพราะสามารถควบคุมการไหลเข้ามาของวัตถุดิบทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ ซึ่งขัดแย้งการศึกษาของธัญญา และคณะ (2550) ที่ได้ศึกษาการจัดการโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสับประรดของโรงงานขนาดใหญ่มีจุดอ่อนทางด้านความไม่แน่นอนของการเข้ามาของวัตถุดิบ ทั้งในแง่ของปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากการพยากรณ์ปริมาณวัตถุดิบยังไม่เที่ยงตรงเท่าที่ควร ยังไม่สามารถควบคุมให้เกษตรกรอิสระปฏิบัติตาม GAP ได้

2.5 ช่องทางการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง มี 3 ช่องทาง คือ จัดจำหน่ายแก่ผู้บริโภคโดยตรงที่คลังสินค้าของสหกรณ์ จัดจำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีกในจังหวัดมหาสารคาม และจัดจำหน่ายแก่ผู้ค้าส่งในจังหวัดมหาสารคาม และต่างจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของสมพร อิศวิลานนท์ (2553) ที่ได้ศึกษาช่องทางการตลาดข้าวของประเทศไทย ว่า ในปี 2551 ช่องทางการตลาดข้าวตามลักษณะการใช้ประโยชน์ของข้าว แบ่งออกเป็น 3 ช่องทางคือ การบริโภคโดยตรงในรูปของข้าวสาร การแปรรูป และการส่งออก โดยข้าวสารที่ใช้บริโภค ผ่านมาทางช่องทางการตลาด 2 ช่องทาง คือ การขายผ่านตลาดแบบเดิม คือ ข้าวสารที่ขายผ่านร้านค้าข้าวสาร และ การขายผ่านตลาดสมัยใหม่ (modern trade)

2.6 การดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ในปัจจุบันได้ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการสร้างตราสินค้าให้เป็นที่จดจำแก่ผู้บริโภคและสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดข้าวสารบรรจุถุง ซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาดที่ใช้ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างทางความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การสร้าง

ตราสินค้า (ข้าวตักกลีตานคร ข้าวหอมไทย) การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีขนาดบรรจุหลายขนาดเพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของกลุ่มเป้าหมาย 2) กลยุทธ์ด้านราคา โดยการตั้งราคาสินค้าที่ทำให้ผู้บริโภครู้สึกคุ้มค่า และสร้างความพอใจให้แก่ผู้บริโภค เมื่อเปรียบเทียบกับราคาของกลุ่มคู่แข่งในระดับเดียวกัน 3) กลยุทธ์การจัดจำหน่าย โดยการจัดตั้งศูนย์ค้าปลีกในสหกรณ์ เพิ่มร้านค้าปลีกทั่วไป สร้างเครือข่ายการจัดจำหน่ายกับสหกรณ์และหน่วยงานราชการ และ 4) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด โดยการให้ส่วนลดด้านราคา การร่วมกิจกรรมส่งเสริมการขายกับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งกลยุทธ์ทางการตลาด ดังกล่าว เป็นกลยุทธ์ที่ผู้ผลิตข้าวสารจูงรายอื่นๆ ใช้ในการรักษาและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเช่นเดียวกัน จึงไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้

2.7 การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการจัดการโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวซึ่งประกอบด้วย กระบวนการการจัดซื้อจัดหา กระบวนการผลิต กระบวนการจัดการคลังสินค้า และกระบวนการกระจายสินค้า เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ยังไม่สมบูรณ์และครบถ้วนตามแนวทางในการจัดการห่วงโซ่อุปทานของแต่ละกระบวนการ เช่น ไม่มีการพยากรณ์ความต้องการในห่วงโซ่อุปทาน การวางแผนและการจัดการสินค้าคงคลัง การวางแผนและควบคุมการผลิต และการจัดเส้นทางและตารางเวลาในการขนส่ง เป็นต้น ถึงแม้ว่าในแต่ละกระบวนการในห่วงโซ่อุปทานจะมีการทำงานร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน แต่ยังไม่สามารถควบคุมสินค้าให้มีปริมาณที่เหมาะสม และออกแบบการขนส่งที่ประหยัด จึงยังไม่สามารถลดต้นทุนโดยรวมได้ และเกิดปัญหาขึ้นในแต่ละกระบวนการของห่วงโซ่อุปทาน

2.8 สหกรณ์ยังไม่ได้นำเอาแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ ในการดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าว เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจ แต่ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดในการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้มีต้นทุนรวมของธุรกิจที่ค่อนข้างสูง และความสามารถในการแข่งขันลดลงได้

3. ข้อเสนอแนะ

ธุรกิจการแปรรูปข้าวสารของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก ซึ่งได้รับการสนับสนุนงบประมาณส่วนใหญ่จากส่วนราชการที่สำคัญ คือ กรมส่งเสริมสหกรณ์และจังหวัดมหาสารคามในการจัดตั้งโรงสีข้าวพร้อมอุปกรณ์ทางการตลาด และได้รับการสนับสนุนองค์ความรู้ในการบริหารจัดการธุรกิจจากกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เริ่มดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าวสาร

และบรรจุลงเพื่อจำหน่าย เมื่อปี 2549 โดยใช้ตราสินค้า 2 ตรา คือ ข้าวหอมมะลิ ตรา ตักสิลานคร และข้าเหนียว ตรา หอมไทย จากการศึกษา เรื่อง “กระบวนการการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด” ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนากระบวนการการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.1.1 กระบวนการจัดซื้อจัดหา สหกรณ์ควรส่งเสริมให้สมาชิกสหกรณ์ทำการผลิตข้าวเปลือกที่มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น และอาจนำระบบรับจำนำข้าวเปลือกในยุ้งฉางของสมาชิกสหกรณ์เพื่อลดปัญหาจัดเก็บวัตถุดิบของสหกรณ์

3.1.2 กระบวนการผลิต สหกรณ์ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสมกับธุรกิจมาใช้ในการกระบวนการผลิตเพื่อสร้างสินค้าที่มีคุณภาพ และสามารถส่งมอบสินค้าทันตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ เช่น การใช้เครื่องบรรจุข้าวอัตโนมัติแทนการใช้แรงงานคน

3.1.3 กระบวนการจัดการสินค้าคงคลัง ควรนำการพยากรณ์และการวางแผนอุปสงค์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้มีปริมาณสินค้าคงคลังทั้งในรูปวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปที่ความเหมาะสมทั้งในด้านการผลิตและการส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้า

3.1.4 กระบวนการกระจายสินค้า ควรสร้างเครือข่ายการจำหน่ายสินค้าโดยเฉพาะเครือข่ายสหกรณ์ในพื้นที่ที่มีการผลิตข้าวไม่เพียงพอต่อการบริโภคเพื่อเพิ่มปริมาณการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุง เช่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ และออกแบบการขนส่งให้มีต้นทุนต่ำสุด โดยการจัดเส้นทางและตารางเวลาในการขนส่ง

3.1.5 ผู้บริหารสหกรณ์ ควรนำแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management : SCM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์ โดยผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมองเห็นห่วงโซ่อุปทานเป็นโครงข่ายที่เชื่อมต่อระหว่างผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โรงงานผลิต คลังสินค้า ศูนย์กระจายสินค้า ร้านค้าปลีก และลูกค้า เพื่อให้หน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ ทั้งหมดในห่วงโซ่อุปทานมีการทำงานอย่างเป็นระบบ การร่วมมือกันในการทำงาน และการใช้ทรัพยากรในการผลิตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็น เงินทุน ข้อมูลข่าวสาร และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อที่จะผลิตและกระจายสินค้าถูกต้องตามปริมาณ สถานที่ และเวลา ด้วยเป้าหมายที่จะสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยต่อไป

จากการศึกษากระบวนการการจัดการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ทำให้ทราบข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นในกระบวนการการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจ ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญคือ ผู้บริหารสหกรณ์ยังไม่ได้นำแนวคิดการจัดการ

ห่วงโซ่อุปทานมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจแปรรูปข้าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันทางการตลาด ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของธุรกิจแปรรูปข้าวด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะให้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

3.2.1 ศึกษารูปแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เหมาะสมกับธุรกิจแปรรูปข้าวของ
สหกรณ์

3.2.2 ศึกษาสมรรถนะการจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์

3.2.3 ศึกษากลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทานที่เหมาะสมกับธุรกิจแปรรูปข้าวของ
สหกรณ์



บรรณานุกรม

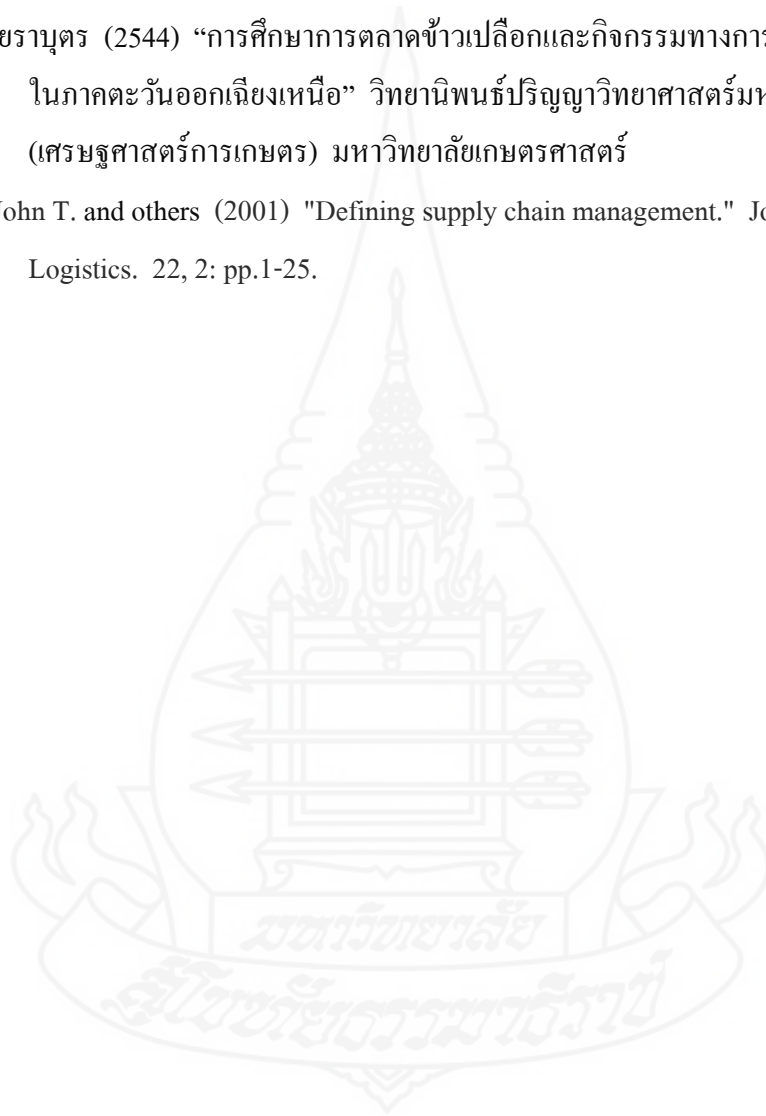


บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า (2547) “บทสรุปโครงการศึกษาวิจัยการพัฒนาระบบ Supply Chain (โซ่อุปทาน) ธุรกิจค้าปลีก” สารระสังเขป คืบคืบวันที่ 8 เมษายน 2555
จาก <http://www.dbd.go.th/mainsite/index.php?id=1706>
- เจษฎา ลีลาภิจกุล (2548) “รูปแบบการจัดการโซ่อุปทานเชิงความร่วมมือ กรณีศึกษาบริษัท อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (โลจิสติกส์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ออนไลน์) สารระสังเขป คืบคืบวันที่ 9 เมษายน 2555 จาก <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/12898>
- จุฑารัตน์ นิมพรจรีและคณะ (2552) “การจัดการห่วงโซ่อุปทานอุตสาหกรรมไม้แปรรูปเพื่อการค้าภายในประเทศกรณีศึกษาบริษัทโรงเลื่อยจักรวาชชัย จำกัด” การคืบคืบว่าด้วยตนเองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ชัชชาติ รักชัยตานนท์ชัย (2552) “การบริหารการจัดการซื้อ” คืบคืบวันที่ 25 มีนาคม 2555
จาก <http://logisticscorner.com/index.php?>
- ทรงกิต ชัยนิมิตวัฒนา (2550) “การศึกษาห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมกระดาษ กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครื่องบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)” การคืบคืบว่าอิสระ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชนิด โสรรัตน์ (2550) การประยุกต์ใช้โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน กรุงเทพมหานคร บริษัท วี-เซิร์ฟ โลจิสติกส์
- ธนัญญา วสุศรี และคณะ (2550) รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการการจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมสัปดาห์ระด เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
- บูรณะศักดิ์ มาดหมาย (2555) “สร้างความสามารถของธุรกิจด้วยการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (ตอนที่ 1)” คืบคืบวันที่ 25 เมษายน 2555 จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=16250§ion=9&rcount=Y>
- บริษัท ไทยสา จำกัด (มหาชน) (2553) “รายงานประจำปี 2552” คืบคืบวันที่ 18 ธันวาคม 2554 จาก http://www.kasetbrand.com/Document/AnnualReport/Annual_Report_2009.pdf

- บริษัท ปทุมไรชมิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน) (2550) “สถานะตลาดข้าวสารบรรจุ
ถุงพลาสติก” ค้นคืนวันที่ 3 เมษายน 2555 จาก http://www.patumrice.com/aboutus/chart03_th.asp
- ปวีณา เชาวลิทวงศ์ (2548) “ห่วงโซ่อุปทาน” ค้นคืนวันที่ 8 เมษายน 2555
จาก <http://www.ismed.or.th/SME/src/bin/controller.php3>
- พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล (2552) “โครงสร้างและระบบโลจิสติกส์ข้าวไทย” ค้นคืนวันที่ 5 เมษายน
2555 จาก <http://www.logisticscorner.com/index.php?>
- พรชัย หอมชื่น (2549) “การวิเคราะห์ธุรกิจแปรรูปข้าว” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต (ธุรกิจการเกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พฤกษ์ อึ้งคะนึ่งเดชาและวิทยา สุหฤตดำรง (2550) “108 คำถาม โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
(ตอนที่ 2)” ค้นคืนวันที่ 25 เมษายน 2555 จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=1300§ion=9&rcount=Y>
- ไพรัช วงศ์ยุทธไกร (2551) “การจัดการห่วงโซ่อุปทาน” วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา
2, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม) : 6 – 10
- วันชัย รัตนวงษ์ (2554) *ถอดรหัสโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน* กรุงเทพมหานคร บริษัท ไอทีแอล
เทรคมีเดีย
- วิชัย ไชยมี (2552) *การจัดการโซ่อุปทานและดำเนินงาน* นนทบุรี ห้างหุ้นส่วนจำกัดทีพีไอเอ็ม
ศิริขวัญ บุณรัตน์โรจน์ (2551) “การศึกษากระบวนการห่วงโซ่อุปทานของบริษัท จอลี่
เท็กซ์ไทล์ อินดัสตรี จำกัด” การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สถาบันอาหารแห่งชาติ (2554) “อุตสาหกรรมข้าวและผลิตภัณฑ์แปรรูป” ค้นคืนวันที่ 25
มีนาคม 2555 จาก <http://fic.nfi.or.th:81/th/thaifood/product52-rice.asp>
- สมพร อิศวิลานนท์ (2553) *ข้าวไทย : การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการผลิตและช่องทางการ
กระจาย* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี เลิศชัยการพิมพ์
- สมโรตม์ โกมลวนิช และอนันต์ ดีโรจนวงศ์ (2552) “ความสำคัญและประเภทของคลังสินค้า”
ค้นคืนวันที่ 3 เมษายน 2555 จาก <http://logisticscorner.com/index.php?>
- สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด (2554) “รายงานกิจการประจำปี 2553” (อัดสำเนา)
- สาธิต พะเนียงทอง (2548) *การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพฯ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สุรศักดิ์ บุญสุขใจ (2552) “ระบบโลจิสติกส์และซัพพลายเชนข้าวไทย” ค้นคืนวันที่ 5 เมษายน
2555 จาก <http://logisticssharing.com/logistics/index.php?>

- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2553) การศึกษาระบบโลจิสติกส์นมพร้อมดื่ม สารสังเขป
ออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 6 เมษายน 2555 จาก http://www.oae.go.th/ewtadmin/ewt/oae_baer/ewt_news.php?
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2554, 8 กันยายน) “กสิกรไทยประเมินตลาดข้าวสารบรรจุถุง” ฐานเศรษฐกิจ
หน้า 5
- อัญญา ไวยราบุตร (2544) “การศึกษาการตลาดข้าวเปลือกและกิจกรรมทางการตลาดของโรงสีข้าว
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(เศรษฐศาสตร์การเกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- Mentzer, John T. and others (2001) "Defining supply chain management." *Journal of Business
Logistics*. 22, 2: pp.1-25.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

ข้อมูลทั่วไปสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

ข้อมูลทั่วไปสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ได้รับจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2519 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขทะเบียนสหกรณ์ ที่ กสก. 37/2519 โดยการควบสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 4 สหกรณ์เข้าด้วยกัน มีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 1,673 คน ทุนดำเนินงาน จำนวน 7,224,983.81 บาท

1. สถานภาพทั่วไป (ข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2554) มีสมาชิก จำนวน 12,630 คน ดำเนินการโดยคณะกรรมการดำเนินงาน จำนวน 15 คน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 59 คน ทุนดำเนินงานทั้งสิ้น จำนวน 1,087,555,846 บาท กำไรสุทธิประจำปี 5,106,815 บาท ธุรกิจที่ดำเนินการ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือก/มันสำปะหลัง ธุรกิจแปรรูปข้าว ธุรกิจปั้มน้ำมัน และธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร โดยมีสำนักงาน 4 แห่ง คือ สำนักงานใหญ่ และสำนักงานสาขา 3 สาขา คือ 1) สาขาสมสนุก 2) สาขาดอนงัว และ 3) สาขาภูคั้ง

2. ปริมาณธุรกิจ ในรอบปีบัญชี 2553 (1 เมษายน 2553 ถึง 31 มีนาคม 2554) สหกรณ์ได้ดำเนินธุรกิจเพื่อให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ ซึ่งมีปริมาณธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 1.1 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2554

รายการ	ปริมาณธุรกิจ(บาท)
ธุรกิจสินเชื่อ	335,718,657
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	87,155,900
ธุรกิจรวบรวมผลผลิต	260,986,471
ธุรกิจแปรรูปข้าว	18,545,287
ธุรกิจส่งเสริมการเกษตร	893,000
รวม	703,299,315

ที่มา : รายงานกิจการประจำปี 2553 ของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด

3. ความเป็นมาของธุรกิจแปรรูปข้าว

ในปี 2538 กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการก่อสร้างลานตากขนาด 2 ไร่ ฉางเก็บข้าวเปลือกขนาด 500 ตัน และเครื่องชั่งขนาด 40 ตัน ตามโครงการตลาดกลางประจำตำบลแก่สหกรณ์ เพื่อเป็นอุปกรณ์ตลาดในการรวบรวมข้าวเปลือก ต่อมาในปี 2542 สหกรณ์ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ อีกครั้ง เพื่อดำเนินการก่อสร้างโรงสีข้าวขนาด 24 ตันต่อวัน เพื่อให้สหกรณ์ดำเนินธุรกิจข้าวครบวงจร แต่สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการแปรรูปข้าวได้ เนื่องจากปัญหาการในการก่อสร้างไม่สมบูรณ์ ในปี 2545 สหกรณ์ขอกู้เงินกองทุนพัฒนาสหกรณ์เพื่อปรับปรุงและเพิ่มกำลังการผลิตให้เป็น 40 ตัน โดยสหกรณ์ได้เปิดทำการโรงสีข้าวครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2546 จนกระทั่งในปี 2547 – 2548 สหกรณ์ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากงบพัฒนาจังหวัดในการดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มกำลังผลิตให้เป็น 60 ตันต่อวัน รวมทั้งอุปกรณ์การตลาดอื่นๆ เช่น รถตัด รถยกท้าย เครื่องยัดสีข้าว เป็นต้น

ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าว สหกรณ์ดำเนินธุรกิจโดยการรับจ้างแปรสภาพข้าวให้แก่สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และผลิตข้าวบรรจุถุงให้แก่สหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด ตรา “ข้าวทุ่งกุลารั้ว 101” จนกระทั่งในปี 2549 จังหวัดมหาสารคามได้กำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดให้เป็นแหล่งผลิตอาหารปลอดภัยสู่ครัวโลก ประเด็นยุทธศาสตร์การผลิตข้าวหอมมะลิปลอดภัยเพื่อการส่งออก จึงได้จัดสรรงบประมาณให้การสนับสนุนในการสร้างตราสินค้าของข้าวหอมมะลิแก่สหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด เพื่อผลิตข้าวหอมมะลิบรรจุถุง โดยออกแบบผลิตภัณฑ์ในการบรรจุถุงเป็น 3 ขนาด ตามกลุ่มเป้าหมาย คือ

- 1) ขนาดบรรจุ 50 กิโลกรัมสำหรับลูกค้าที่เป็นส่วนราชการและเอกชนที่ต้องการบริโภคในจำนวนมากโดยถุงบรรจุไม่มีตราสินค้า
 - 2) ขนาดบรรจุ 5 กิโลกรัม สำหรับผู้บริโภคครอบครัวขนาดใหญ่
 - 3) ขนาดบรรจุ 2 กิโลกรัม สำหรับผู้บริโภคครอบครัวขนาดเล็กหรือคนโสด
- การออกแบบผลิตภัณฑ์ข้าวสารบรรจุถุงของสหกรณ์ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันสหกรณ์มีผลิตภัณฑ์ข้าวสารบรรจุถุง 2 ตรา คือ ข้าวหอมมะลิบรรจุถุงตรา “ตักลิลา นคร” และข้าวเหนียวบรรจุถุงตรา “หอมไท” โดยมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ขนาดบรรจุ 1 กิโลกรัมเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้บริโภคในการใช้ผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นของฝาก ซึ่งการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และช่องทางการจำหน่ายนั้น สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น จังหวัดมหาสารคาม กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และหอการค้าจังหวัดมหาสารคาม

สำหรับช่องทางการตลาดของข้าวสารบรรจุถุง มี 3 ช่องทาง คือ

1) จำหน่ายโดยตรงแก่ผู้บริโภครายย่อยทั่วไปโดยผ่านช่องทางการจำหน่ายที่ศูนย์จำหน่ายของสหกรณ์ในบริเวณคลังสินค้าและผู้บริโภครายใหญ่ ได้แก่ โรงพยาบาลมหาสารคาม โรงพยาบาลมหาราช จังหวัดนครราชสีมา และโรงพยาบาลพระปกเกล้า โดยมีปริมาณจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 10 ของปริมาณจำหน่ายทั้งหมด

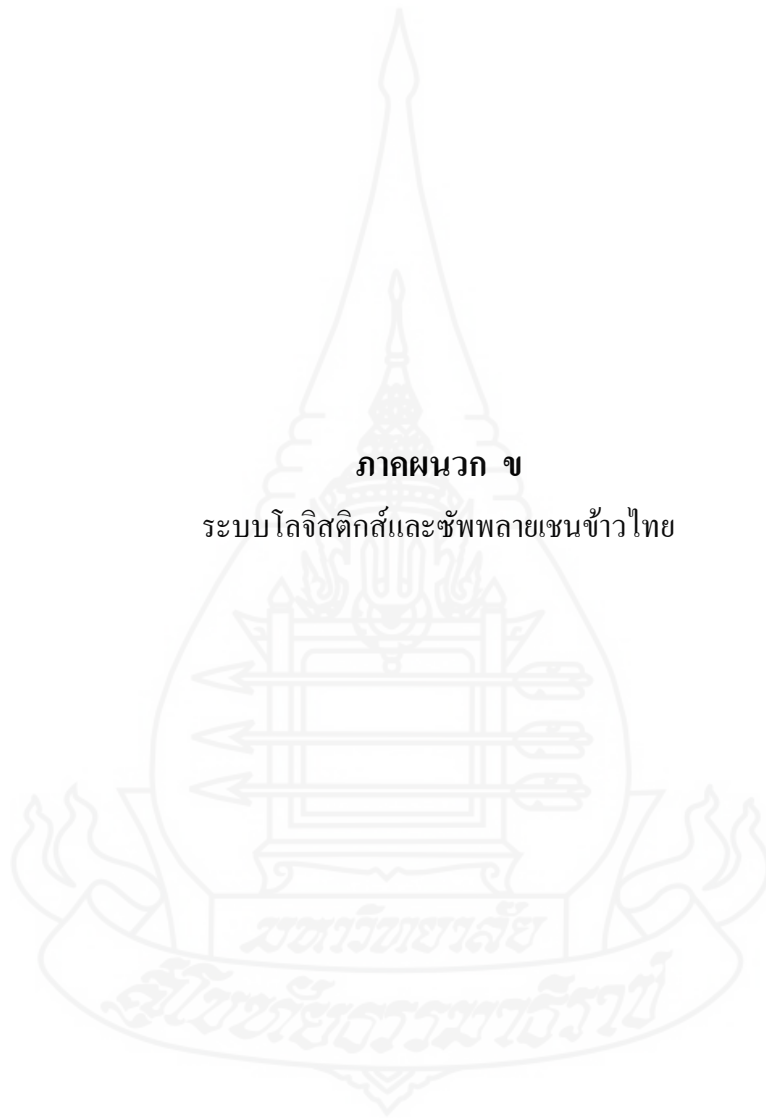
2) จำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีกทั้งในจังหวัดมหาสารคาม และต่างจังหวัด เช่น ลพบุรี นทบุรี และนครปฐม

3) จำหน่ายแก่ผู้ค้าส่งซึ่งส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์การเกษตรในต่างจังหวัด เช่น ชลบุรี ระยอง จันทบุรี สระแก้ว สุรินทร์ และร้อยเอ็ด



ภาคผนวก ข

ระบบโลจิสติกส์และซัพพลายเชนข้าวไทย



ระบบโลจิสติกส์และซัพพลายเชนข้าวไทย

(Logistics and Supply Chain Thai of Rice)

ข้าวนับว่าเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุดของประเทศไทย ซึ่งมีการเพาะปลูกข้าวในทุกภูมิภาคของประเทศ เนื่องจากเป็นสินค้าหลักทั้งในตลาดภายในประเทศและตลาดส่งออก อีกทั้งประชากรในประเทศไทยบริโภคข้าวเป็นอาหารหลัก นอกจากนี้ ยังมีประชากรที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การรวบรวม การแปรรูป การเก็บรักษา การกระจายสินค้าและระบบการซื้อขายเป็นจำนวนมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับพืชเกษตรอื่น

แม้ว่าข้าวจะสร้างรายได้ให้แก่ประเทศและมีมูลค่าการซื้อขายในตลาดเพียงไร ระบบห่วงโซ่อุปทานและระบบโลจิสติกส์ข้าวยังคงมีปัญหาค่าที่เกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคของการแข่งขันในตลาดการค้า ดังนั้นการทราบถึงต้นทุนการผลิตในทุกขั้นตอนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่จะทำให้ทราบสาเหตุของปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการลดต้นทุนที่ซ้ำซ้อน

พงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล (2553 : website) ได้กล่าวถึงระบบโลจิสติกส์และซัพพลายเชนข้าวไทย ว่า ในระบบโลจิสติกส์ข้าวไทยนั้นประกอบไปด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่ายด้วยกัน โดยเริ่มจาก “เกษตรกร” ซึ่งเป็นหน่วยผลิตต้นน้ำของห่วงโซ่อุปทานการค้าข้าว หลังจากนั้นข้าวเปลือกจากเกษตรกรจะถูกส่งผ่านไปเพื่อแปรสภาพจากข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร โดยการส่งผ่านนี้อาจถูกส่งผ่านด้วยเกษตรกรเอง หรือส่งผ่านโดย “คนกลาง” ซึ่งคนกลางที่ทำหน้าที่ในการส่งผ่านในขั้นตอนนี้มีหลายประเภทด้วยกัน โดยประกอบไปด้วย พ่อค้าข้าวเปลือก ตัวแทน/นายหน้า ทำข้าว สถาบันเกษตรกรและสถาบันรัฐบาล การดำเนินงานของคนกลางแต่ละประเภทนั้นจะมีวิธีการและเงื่อนไขในการดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป

ฝ่ายถัดไปในห่วงโซ่อุปทานได้แก่ “โรงสี” ซึ่งทำหน้าที่แปรสภาพข้าว เปลือกให้เป็นข้าวสาร หลังจากนั้นข้าวสารจะถูกส่งต่อไปยัง “ผู้ส่งออก” “หยง” และ “ผู้ค้าส่ง” โดยในการส่งผ่านข้าวสารไปยังผู้ประกอบการในช่วงปลายน้ำนี้ อาจเป็นการส่งโดยตรงจากโรงสีไปยังผู้ส่งออกและผู้ค้าส่ง หรือส่งผ่าน “หยง” ซึ่งเป็นคนกลางในการรวบรวมและทำหน้าที่ประสานงานข้อมูลในการซื้อขายข้าวสารระหว่างโรงสี และผู้ส่งออกหรือผู้ค้าส่ง สำหรับการดำเนินการในช่วงกระจายสินค้านั้น “ผู้ส่งออก” จะดำเนินการส่งออกข้าวสารไปยังตลาดต่างประเทศ ขณะที่ “ผู้ค้าส่ง” จะดำเนินการบรรจุข้าวสารเป็นหน่วยย่อยและส่งต่อไปให้กับ “ผู้ขายปลีก” เพื่อดำเนินการขายข้าวสารภายในประเทศต่อไป ขณะที่ “หยง” ซึ่งเป็นคนกลาง จะดำเนินการในลักษณะขายข้าวสารให้กับผู้ส่งออกและผู้ค้าส่งอีกที

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างโลจิสติกส์ข้าวไทยนั้นประกอบไปด้วยผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก และมีหลายๆ ฝ่ายในระบบโลจิสติกส์ อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมแล้ว เราสามารถ แบ่งระบบโลจิสติกส์ข้าวไทยออกเป็น 2 ช่วงใหญ่ๆ คือ ช่วงของข้าวเปลือก (หลังจากการเก็บเกี่ยวจนถึงโรงสี) และช่วงของข้าวสาร (หลังจากการแปรสภาพจนถึงการกระจายสินค้า)

ในแต่ละช่วงจะมีกระบวนการและการดำเนินการของแต่ละฝ่ายที่แตกต่างกัน ตั้งแต่เกษตรกรเก็บเกี่ยวข้าวเปลือก เคลื่อนย้ายข้าวเปลือกไปยังโรงสีและนำไปแปรสภาพเป็นข้าวสาร ไปจนถึงการส่งออกข้าวสารไปยังต่างประเทศ หรือค้าขายภายในประเทศ ตลอดจนมีโครงสร้างการขนส่งและเคลื่อนย้ายสินค้าข้าวระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละจุดจากเกษตรกรจนถึงผู้บริโภค รวมทั้งการขนส่งและเคลื่อนย้ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ จะขอนำเสนอรายละเอียดของระบบโลจิสติกส์ข้าวไทยในแต่ละช่วงในตอนต่อไป

การขนส่งข้าวถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับระบบโลจิสติกส์ข้าวไทย ในปัจจุบันพบว่ามีปัญหาและข้อจำกัดในการขนส่งข้าวอยู่พอสมควร ไม่ว่าจะเป็นพิจารณาจากโหมด หรือรูปแบบในการขนส่งภายในประเทศ หรือระหว่างประเทศ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนและประสิทธิภาพโดยรวมของธุรกิจอุตสาหกรรมข้าวทั้งระบบ ทำให้ต้นทุนข้าวโดยรวมสูง ผู้บริโภคภายในประเทศต้องแบกรับภาระราคาข้าวสารที่แพงโดยใช่เหตุ ขณะเดียวกันก็ทำให้ราคาข้าวไทยที่ส่งออกไปขายในต่างประเทศมีราคาแพงกว่าประเทศคู่แข่ง เช่น เวียดนามค่อนข้างมาก ซึ่งทำให้ต้นทุนโดยรวมในการส่งออกข้าวไทยสูงขึ้น ส่งผลให้ได้ผลตอบแทนกลับมายังเศรษฐกิจและธุรกิจข้าวโดยรวมน้อยลง

โดยปัญหาและข้อจำกัดในการขนส่งข้าวภายในประเทศ หรือ “Domestic Transportation” นั้นมีประเด็นปัญหาและข้อจำกัดสำคัญๆ ดังต่อไปนี้ประเด็นแรก การขนส่งข้าวสารและข้าวเปลือกภายในประเทศส่วนมากเกือบร้อยละ 98 ขึ้นไป ใช้โหมด หรือรูปแบบการขนส่งทางถนน ซึ่งการขนส่งข้าวด้วยโหมดการขนส่งนี้ถือว่าสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย หรือใช้ต้นทุนในการดำเนินการที่สูงมาก ยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ต้นทุนน้ำมัน หรือเชื้อเพลิงถีบตัวสูงขึ้นทุกวัน การใช้โหมดการขนส่งทางถนนด้วยรถบรรทุกต่างๆ ยังเป็นการซ้ำเติมปัญหาการขนส่งข้าวในรูปแบบนี้เพิ่มขึ้น

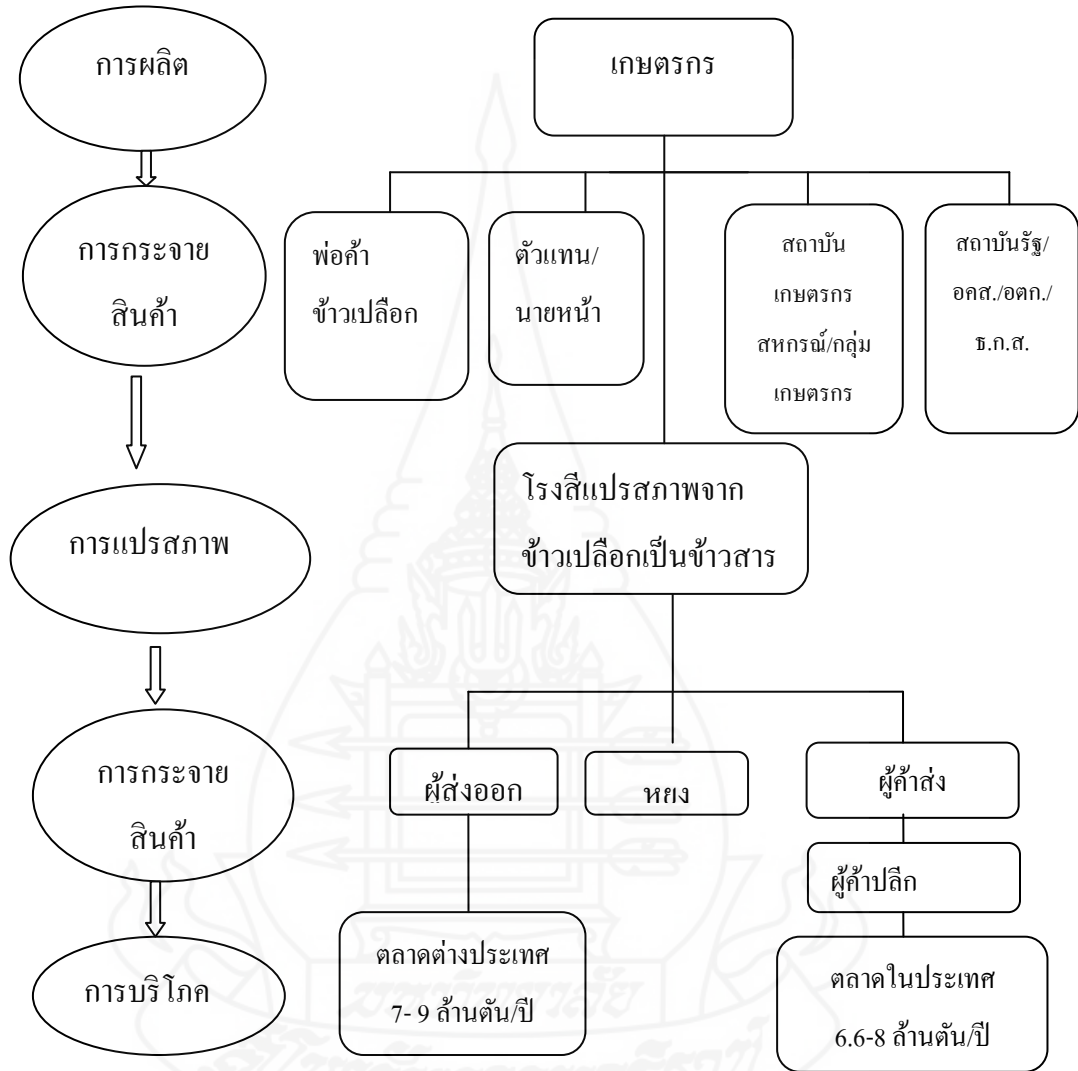
ทั้งที่จริงในแง่ของโลจิสติกส์แล้ว ข้าวสารและข้าวเปลือกถือว่าเป็นสินค้าที่มีความเหมาะสมอย่างมากในการใช้โหมด หรือรูปแบบการขนส่งที่ประหยัดและคุ้มค่ากว่า ไม่ว่าจะเป็น การขนส่งทางรถไฟหรือทางลำแม่น้ำ (เนื่องจากทั้งข้าวสาร และข้าวเปลือกมีคุณสมบัติ หรือคุณสมบัติทางกายภาพที่คงทน และไม่เสื่อมสภาพโดยง่ายในระหว่างการเคลื่อนย้ายขนส่ง ที่สำคัญในแง่ของรูปแบบการค้าและธุรกิจ ก็ไม่จำเป็นจะต้องกังวลกับเรื่องของรอบระยะเวลาที่เร่งรีบมาก

นัก หรือ “ซีเรียส” กับเรื่องของเวลาในการทำธุรกรรมเหมือนกับสินค้าและผลิตภัณฑ์อื่นๆ มากนัก) สุธศักดิ์ บุญสุขใจ (2552 : website) ได้กล่าวถึงระบบโลจิสติกส์และซัพพลายเชนข้าวไทยที่สอดคล้องกับการศึกษาของพงษ์ชัย อธิคมรัตนกุล ว่า ในระบบโลจิสติกส์ข้าวไทยนั้น ประกอบไปด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน โดยเริ่มจาก “เกษตรกร” ซึ่งเป็นหน่วยผลิตต้นน้ำของห่วงโซ่อุปทานการค้าข้าว หลักจากนั้นข้าวเปลือกจากเกษตรกรจะถูกส่งผ่านเพื่อไปแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร โดยการผ่านนี้อาจถูกส่งผ่านด้วยเกษตรกรเอง หรือ ส่งผ่านด้วย “คนกลาง” ซึ่งคนกลางการส่งผ่านในขั้นตอนนี้มีหลายประเภท ได้แก่ พ่อค้าข้าวเปลือก ตัวแทน / นายหน้า ทำข้าว สถาบันเกษตรกรและสถาบันรัฐบาล การดำเนินงานของคนกลางแต่ละประเภท จะมีวิธีการและเงื่อนไขในการดำเนินการที่แตกต่างกันไป

หน่วยงานถัดไปในห่วงโซ่อุปทานได้แก่ “โรงสี” ซึ่งทำหน้าที่แปรสภาพข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร หลังจากนั้นข้าวสารจะถูกส่งต่อไปยังหน่วยงานปลายน้ำ ได้แก่ “ผู้ส่งออก” โดยจะส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศ และ “ผู้ค้าส่ง” ซึ่งจะบรรจุสินค้าเป็นหน่วยย่อยและส่งต่อไปให้ “ผู้ขายปลีก” ขายสินค้าในประเทศ โดยในการส่งผ่านข้าวสารไปยังปลายน้ำ อาจเป็นการส่งตรงจากโรงสีไปยังผู้ส่งออกและผู้ค้าส่ง ในขณะที่ “หยัง” เป็นคนกลางในการรวบรวมและทำหน้าที่ประสานงานข้อมูลในการซื้อขายข้าวสารระหว่างโรงสีและผู้ส่งออกหรือผู้ค้าส่ง



โครงสร้างโลจิสติกส์ข้าวไทย



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างโลจิสติกส์ข้าวไทย

ที่มา : ดัดแปลงจาก www.Logisticssharing.com

จากภาพที่ 1.1 แสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนย้ายของข้าวไทยจากเกษตรกรผู้ผลิตข้าวเปลือกไปถึงผู้บริโภคข้าวสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1. ข้าวเปลือก (หลังจากการเก็บเกี่ยวจนถึงโรงสี)

เมื่อเกษตรกรผลิตข้าวเปลือกเข้าได้เรียบร้อย ส่วนหนึ่งจะใช้บริโภคภายในครัวเรือน ส่วนที่เหลือจะขาย ซึ่งอาจจะขายโดยตรงแก่โรงสีหรือขายผ่านตัวกลางทั้งภาครัฐและเอกชน โดยรูปแบบของการกระจายสินค้าข้าวของเกษตรกรไทยแบบดั้งเดิม สามารถแบ่งได้ 4 ช่วงหลัก ได้แก่

- 1) ช่วงต้นฤดูการเก็บเกี่ยว (ประมาณกลางเดือนตุลาคม - มกราคม) เกษตรกรจะขายข้าวประมาณร้อยละ 30 ของผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้ ส่วนที่เหลือจะเก็บในยุ้งข้าว
- 2) จากนั้นประมาณเดือนมีนาคม เกษตรกรจะขายข้าวในยุ้งฉางอีกประมาณร้อยละ 30 เพื่อจ่ายหนี้สินให้แก่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
- 3) จนกระทั่งประมาณเดือนพฤษภาคม เกษตรกรจะขายข้าวอีกประมาณร้อยละ 30 ของผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้ในฤดูกาลนั้น
- 4) ประมาณเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม ซึ่งเป็นช่วงต้นฤดูการเพาะปลูกในปีถัดไป ถ้ามีแนวโน้มว่าปีเพาะปลูกนั้นๆ จะมีภาวะอากาศที่แห้งแล้ง เกษตรกรจะเก็บข้าวส่วนที่เหลือไว้บริโภคภายในครัวเรือน แต่ถ้าสภาวะอากาศเอื้ออำนวยต่อการเพาะปลูกและมีแนวโน้มว่าจะมีผลผลิตดี เกษตรกรจะเทขายข้าวที่เหลือทั้งหมด

การค้าข้าวที่ต้องผ่านตัวกลางเอกชน ซึ่ง ได้แก่ พ่อค้าข้าวเปลือก ตัวแทน / นายหน้าหรือท่าข้าวจะทำหน้าที่รับซื้อและรวบรวมข้าวจากชาวนาในปริมาณมากไปขายต่อยังโรงสีขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยพ่อค้าข้าวเปลือกมี 2 ประเภท คือ พ่อค้าข้าวเปลือกในหมู่บ้านและพ่อค้าข้าวเปลือกนอกหมู่บ้าน รูปแบบการเคลื่อนย้ายข้าวเปลือกจากชาวนาไปยังโรงสี ส่วนมากนิยมใช้รถบรรทุกหรือรถกระบะในการขนส่ง เนื่องจากมีความคล่องตัว ในกรณีซื้อข้าวเปลือกสดจากเกษตรกรและนำไปขายที่ตลาดกลางหรือท่าข้าว จะมีการเก็บข้าวเปลือกไว้ 1 คืน เนื่องจากความชื้นของข้าวเปลือกสูงมาก ต้องเร่งนำไปโรงสีเพื่อลดความชื้นของข้าวเปลือก

ส่วนการค้าข้าวที่ผ่านตัวกลางภาครัฐ เช่น ขายผ่านสหกรณ์การเกษตรหรือองค์การคลังสินค้าในลักษณะของการจำหน่ายข้าวเปลือก ระยะเวลาเก็บข้าวโดยเฉลี่ย ประมาณ 3 เดือนนับจากวันจำหน่าย การที่รัฐบาลรับจำหน่ายและประกาศประกันราคาข้าวขึ้นส่งผลให้รูปแบบการกระจายและการค้าข้าวของเกษตรกรเปลี่ยนแปลงไปจากดั้งเดิม ซึ่งในปัจจุบัน เกษตรกรมีแนวโน้มที่จำหน่ายข้าวเปลือกที่ผลิตได้เข้าร่วมโครงการจำหน่ายเพิ่มขึ้น

2. ข้าวสาร (หลังจากแปรสภาพจนถึงการกระจายสินค้า)

เมื่อโรงสีท้องถิ่นแปรสภาพข้าวเปลือกเป็นข้าวสารแล้ว ข้าวส่วนหนึ่งจะกระจายสู่ผู้บริโภคในท้องถิ่นใกล้เคียง ส่วนที่เหลือจะส่งผ่านผู้ค้าส่งและผู้ส่งออก ซึ่งตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยจะเป็นศูนย์รวมและกระจายข้าวไปยังผู้บริโภคในจังหวัดต่างๆ ที่ผลิตข้าวไม่

เพียงพอต่อการบริโภค ส่วนโรงสีขนาดกลางแถบชานเมืองกรุงเทพฯ จะขายข้าวสารให้พ่อค้าขายส่ง พ่อค้าขายปลีกหรือขายตรงให้ผู้บริโภค รายใหญ่ ส่วนการขายข้าวให้ผู้ส่งออกในปริมาณมากและการซื้อขายระหว่างโรงสีขนาดใหญ่กับพ่อค้าส่งออกที่กรุงเทพฯ จะทำรายการผ่านหยง ซึ่งเป็นคนกลางที่สำคัญในโครงสร้างการตลาดของข้าว แต่ในด้านการขนส่งข้าวจะขนส่งโดยตรงจากโรงสีไปยังผู้ค้าส่งและผู้ส่งออก

การค้าข้าวโดยผ่านตัวกลางหรือหยงนั้น เริ่มจากผู้ส่งออกและแจ้งความต้องการสินค้าให้กับหยง โดยระบุชนิดและคุณภาพสินค้า ส่วนหยงมีหน้าที่ติดต่อประสานระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย โดยจัดการส่งคำสั่งซื้อจากผู้ซื้อไปที่โรงสี รวมถึงเป็นตัวกลางในการต่อรองเรื่องราคาและคุณภาพสินค้า เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย หลังจากนั้น โรงสีมีหน้าที่จัดหาสินค้าที่หยงติดต่อมาและจัดส่งสินค้าตามที่สั่ง โดยโรงสีเป็นผู้จัดการเรื่องการขนส่ง

การเคลื่อนย้ายและขนส่งข้าวจากโรงสีไปยังโกดังเก็บข้าวของผู้ส่งออกนิยมในการขนส่งโดยรถบรรทุกสิบล้อเป็นหลัก โดยเฉลี่ยโรงสีจะมีระยะเวลาในการเก็บข้าวสารประมาณ 6 เดือน ซึ่งมีปริมาณประมาณร้อยละ 50 ของข้าวสารที่ผลิตได้ และเมื่อแยกตามประเภทของข้าว พบว่า โรงสีจะเก็บข้าวหอมมะลิประมาณ 2.5 ล้านตันข้าวสาร ข้าวขาว 8 แสนตัน ข้าวสาร และข้าวเหนียวประมาณ 2.5 ล้านตันข้าวสาร

โลจิสติกส์ของข้าวเพื่อการส่งออก ระยะเวลาในการส่งออกข้าว การส่งข้าวสารโดยตรงจากโรงสีไปยังผู้ส่งออกจะใช้เวลาประมาณ 2 วัน เมื่อข้าวถูกขนส่งมาถึงประตูการค้า ข้าวจะถูกลำเลียงลงเรือไปะเพื่อขนส่งต่อไปยังเรือบรรทุกสินค้าขนาดใหญ่ 2 ประเภท ได้แก่ เรือบรรทุกสินค้าประเภทเทกองและเรือคอนเทนเนอร์ ซึ่งประตูการค้าในการส่งออกข้าวหลักๆ มี 3 แห่ง ได้แก่ ที่ทอดเรือภายนอกเกาะสีชัง ท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือกรุงเทพฯ (คลองเตย) ในขณะที่การค้าสำหรับตลาดข้าวในประเทศ ผู้ค้าส่งจำหน่ายข้าวสารที่ซื้อจากโรงสีหรือหยงมาบรรจุลงถุง 5 กิโลกรัม ซึ่งโรงบรรจุจะอยู่ในกรุงเทพฯ จากนั้นจะกระจายสินค้าไปใน 2 ช่องทางได้แก่

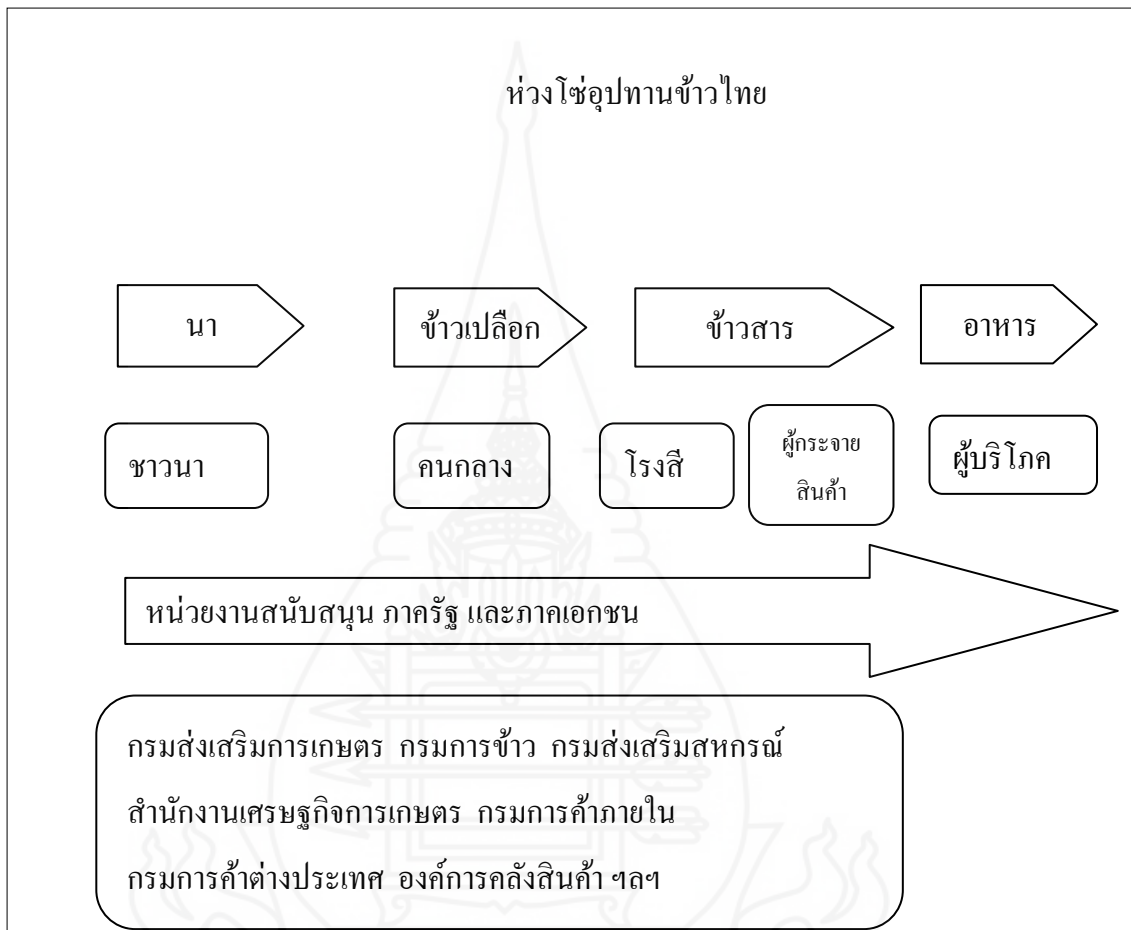
- 1) ช่องทางการค้าแบบดั้งเดิม เช่น ยี่ป้าว ชาป้าวและโซห่วย เป็นต้น
- 2) ช่องทางการค้าแบบใหม่ เช่น เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี เป็นต้น

โดยใช้รถขนาดเล็กขนาดบรรจุประมาณ 2.5 ตัน ขนส่งข้าวให้กับผู้ค้าปลีก ในการเก็บสต็อกข้าว ผู้ค้าส่งจะจัดเก็บข้าวสารที่บรรจุในกระสอบป่าน 100 กิโลกรัมพร้อมทั้งอบยา โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 2 -3 เดือน สำหรับข้าวสารที่ไม่ได้บรรจุในกระสอบป่าน (เทกอง) จะจัดเก็บประมาณ 2 เดือน

ประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระบบโลจิสติกส์ของข้าวไทยในปัจจุบัน มีสาเหตุทั้งจากปัจจัยภายในที่เป็นข้อจำกัดของระบบเอง อันได้แก่ สภาพโครงสร้างของห่วงโซ่

อุปทานข้าวไทยที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นอกจากนี้ยังได้รับผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ การค้าในตลาดต่างประเทศ เป็นต้น

สุรศักดิ์ บุญสุขใจ (2552 : website) ได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับห่วงโซ่อุปทานข้าวไทย เป็นภาพรวมห่วงโซ่อุปทานข้าวไทยไว้ดังภาพที่



ภาพที่ 1.2 ห่วงโซ่อุปทานข้าวไทย

ที่มา : คัดแปลงจากwww.Logisticssharing.com

จากภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นถึงผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในห่วงโซ่อุปทานของข้าวไทย ซึ่งเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำ คือ ชาวนา จนกระทั่งปลายน้ำ คือ ผู้บริโภค นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า ห่วงโซ่อุปทานของข้าวไทยนั้น มีหน่วยงานที่สนับสนุนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยตลอดตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนี้ ประกอบด้วยหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ รวมถึงสมาคมและหน่วยวิจัยต่างๆ เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมการข้าว กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมการค้าภายใน กรมการค้าต่างประเทศ และ

องค์การคลังสินค้า กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น จากการศึกษาผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายในห่วงโซ่อุปทาน ก่อให้เกิดปัญหาและข้อจำกัดบางประการที่ต้องการความร่วมมือแก้ไข เพื่อยกระดับสมรรถนะการ แข่งขันในตลาดของสินค้าข้าวให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ปัญหาและสภาพปัจจุบันโดยสรุป จำแนกตามผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่อุปทานของข้าวไทย ได้ดังนี้

- 1) ชาวนา มีการปลูกข้าวทั่วทั้งประเทศ ส่วนมากมีการเพาะปลูกในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ (ข้าวนาปี) และ ภาคกลาง (ข้าวนาปรัง) การเพาะปลูกในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ มีผลผลิตต่อไร่ต่ำที่สุด ต้นทุนค่าขนส่งสูง และเกษตรกรมีแนวโน้มที่จะขาย ข้าวสด เนื่องจากมีการแทรกแซงราคาข้าว รวมถึงโครงการรับจำนำข้าว
- 2) คนกลาง มีที่ตั้งกระจายตัวทั่วประเทศเพื่อรองรับชาวนาและผลผลิตทุกภูมิภาค
- 3) โรงสี มีกำลังการผลิตเพียงพอ แต่ขาดผลผลิตเพื่อเข้าโรงสีในบางภูมิภาค เนื่องจากการกระจายตัวของผลผลิตไม่สอดคล้องกับจำนวนและกำลังการผลิตของโรงสี ต้นทุนการเก็บ รักษาสินค้าคงคลังและค่าสูญเสียสูง เนื่องจากปริมาณข้าวที่เก็บที่โรงสีทั้งข้าวเปลือกและข้าวสาร และไม่มีสถานที่เก็บข้าวเปลือกและข้าวสารที่เพียงพอ
- 4) ผู้กระจายสินค้า มีปัญหาในการกระจายสินค้าที่ซ้ำซ้อน ทำให้ต้นทุนการขนส่งสูง



ภาคผนวก ก

อุตสาหกรรมข้าวสารบรรจุถุง



อุตสาหกรรมข้าวสารบรรจุถุง

หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ได้เผยแพร่บทวิเคราะห์ของบริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2554 ระบุว่า ในปี 2554 มูลค่าตลาดข้าวในประเทศประมาณ 134,400 ล้านบาท มีอัตราการขยายตัวประมาณร้อยละ 3-5 โดยแยกเป็น

1) ตลาดข้าวตักหรือข้าวกระสอบ สัดส่วนตลาดประมาณร้อยละ 60 ของตลาดข้าวในประเทศ หรือมูลค่าประมาณ 80,000 ล้านบาท ช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญคือ ร้านค้าปลีก ทั้งในตลาดสด และร้านค้าดั้งเดิม รวมไปถึงร้านค้าส่ง และบรรดาสหกรณ์การเกษตรหรือกลุ่มเกษตรกรต่างๆ ลูกค้านี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในต่างจังหวัด

2) ตลาดข้าวสารบรรจุถุง สัดส่วนตลาดประมาณร้อยละ 40 ของตลาดข้าวในประเทศ หรือมูลค่าประมาณ 54,400 ล้านบาท ปัจจุบันมีวางจำหน่ายประมาณ 100 ยี่ห้อ ขนาดบรรจุ 1 กิโลกรัม 2 กิโลกรัม 5 กิโลกรัม และ 10 กิโลกรัม โดยขนาดที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ ขนาด 5 กิโลกรัม ราคาจะแตกต่างกันขึ้นกับประเภทข้าว (ข้าวหอมมะลิ ข้าวขาว ข้าวเคลือบวิตามิน ฯลฯ) และคุณภาพของข้าว ปัจจุบันผู้บริโภคโหยหานิยมซื้อข้าวสารบรรจุถุงมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริโภคที่อาศัยอยู่ในเมือง เนื่องจากมีหี้อะอาด และสะดวกในการซื้อ

ช่องทางการจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงในปัจจุบัน มี 2 ช่องทาง คือ

1) การจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ซึ่งเป็นแหล่งจับจ่ายของผู้บริโภคในเมือง ผู้ประกอบการข้าวถุงยี่ห้อที่เป็นที่นิยมยึดช่องทางนี้เป็นช่องทางหลักในการจัดจำหน่าย และเป็นการย้ายหี้อให้ผู้บริโภคจดจำเพื่อการซื้อซ้ำในครั้งต่อไป ส่วนผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่นิยมใช้การลดราคาจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงในบางช่วงเพื่อดึงดูดลูกค้าเข้ามาจับจ่ายใช้สอย รวมทั้งมีการผลิตข้าวสารบรรจุถุง เอ็นด์แบรนด์ หรือข้าวยี่ห้อของแต่ละห้างวางจำหน่ายด้วย ทั้งนี้เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่พิจารณาราคาเป็นหลักในการเลือกซื้อ นอกจากนี้ ยังมีการวางจำหน่ายข้าวสารบรรจุถุงที่มุ่งเจาะลูกค้าระดับบน เช่น ข้าวหอมมะลิ ข้าวขาวเกรดพรีเมียม ข้าวเพื่อสุขภาพ เป็นต้น ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้พิจารณาคุณภาพเป็นหลัก และมีความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ

2) การจำหน่ายผ่านร้านค้าดั้งเดิมหรือที่เรียกกันว่าการจำหน่ายผ่านร้านนอกห้าง ช่องทางจำหน่ายนี้บรรดาผู้ประกอบการข้าวถุงใช้เพื่อปิดช่องว่างทางการตลาด ทั้งนี้เพื่อกระจายสินค้าให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะในการวางจำหน่ายในต่างจังหวัด

ราคาข้าวเปลือกที่เกษตรกรขายได้ และราคาจำหน่ายข้าวสารหน้าโรงสีมีแนวโน้มปรับตัวขึ้นอย่างต่อเนื่องรับกับนโยบายจํานำข้าวที่รัฐบาลกำหนดว่าจะประกาศในวันที่ 7 ตุลาคม 2554 กล่าวคือ ราคาเฉลี่ยข้าวเปลือกเจ้าหอมมะลิที่เกษตรกรขายได้ในเดือนสิงหาคมปรับขึ้นมาอยู่

ในระดับ 12,922.40 บาท/ตัน จากราคาเฉลี่ยในเดือนกรกฎาคมอยู่ที่ 12,410.40 บาท/ตัน ขณะที่ราคาข้าวเปลือกเจ้าขยับมาอยู่ที่ระดับ 9,449.40 บาท/ตัน จากระดับ 9,031.60 บาท/ตัน ส่วนราคาข้าวสารหน้าโรงสีสำหรับ ข้าวหอมมะลิขยับเพิ่มมาเป็น 2,985 บาท/100 กิโลกรัม จาก 2,933 บาท/100 กิโลกรัม และข้าวเจ้า 100% ชั้น 2 ขยับขึ้นมาเป็น 1,626 บาท/100 กิโลกรัม จากระดับ 1,583 บาท/100 กิโลกรัม โดยต้นทุนข้าวสารคิดเป็นร้อยละ 80 ของต้นทุนการผลิตข้าวสารบรรจุถุงทั้งหมดที่เหลืออีกร้อยละ 20 เป็นต้นทุนอื่นๆ (ค่าแรง ค่าบรรจุภัณฑ์ ค่าการตลาด ฯลฯ) ส่งผลให้ผู้ประกอบการข้าวสารบรรจุถุงมีแนวโน้มต้องทยอยปรับราคาจำหน่าย โดยสมาคมข้าวสารบรรจุถุงคาดว่าจะมีการทยอยปรับขึ้นของราคาจำหน่ายปลีกข้าวสารบรรจุถุงประมาณร้อยละ 15-20 โดยคาดว่าราคาข้าวหอมมะลิบรรจุถุงจะปรับเพิ่มขึ้น 40-50 บาท/ถุง หรือประมาณ 8-10 บาท/กิโลกรัม ราคาข้าวขาวบรรจุถุงจะปรับเพิ่มขึ้น 20-30 บาท/ถุง หรือประมาณ 4-6 บาท/กิโลกรัม

นอกจากนี้ ประเด็นที่มีกังวลกันคือ ข้าวสารบรรจุถุงอาจจะขาดตลาดนั้น ทางกระทรวงพาณิชย์และบรรดาผู้ประกอบการข้าวถุงต่างยืนยันว่าปริมาณข้าวยังมีเพียงพอต่อการบริโภคในประเทศ นับเป็นการหยุดกระแสวิตกการขาดแคลนข้าวถุง ที่อาจทำให้ผู้บริโภคกักตุนข้าวถุง เนื่องจากยังมีข้าวในสต็อกของรัฐบาล 1.2 ล้านตัน และสต็อกของเอกชน 3.2 ล้านตัน รวมทั้งในเดือนกันยายน 2554 จะมีข้าวนาปรังรอบ 2 ออกสู่ตลาดอีกประมาณ 1.5 ล้านตัน (คาดว่าจะเสียหายจากปัญหาน้ำท่วม 0.5 ล้านตัน)

ดังนั้น ปริมาณข้าวในช่วงที่เหลือของปี 2554 ไม่รวมกับข้าวนาปีที่จะออกสู่ตลาดในช่วงปลายเดือนพฤศจิกายน 2554 มีอยู่ประมาณ 5.9 ล้านตัน เทียบกับความต้องการข้าวทั้งตลาดในประเทศ และตลาดส่งออกในช่วงที่เหลือของปีนี้ที่คาดว่าจะอยู่ประมาณ 5.2 ล้านตัน โดยแยกเป็นความต้องการบริโภคข้าวในประเทศเฉลี่ยประมาณ 0.7 ล้านตัน/เดือน (คำนวณจากอัตราเฉลี่ยการบริโภคข้าว 135 กิโลกรัม/คน/ปี) และคาดการณ์ส่งออกข้าวในช่วงที่เหลือของปี 2554 เฉลี่ย 0.6 ล้านตัน/เดือน (คำนวณจากการคาดการณ์ว่าในปี 2554 ไทยจะส่งออกข้าวได้ประมาณ 10 ล้านตัน และในช่วง 7 เดือนแรกส่งออกไปแล้ว 7.12 ล้านตัน หรือเฉลี่ยประมาณ 1 ล้านตัน/เดือน) คาดการณ์ว่าปริมาณความต้องการข้าวในตลาดโลกในช่วงที่เหลือของปี 2554 ไม่น่าจะพุ่งสูงขึ้นผิดปกติเช่นเดียวกับที่เคยเกิดขึ้นในปี 2551 โดยในปี 2551 ราคาน้ำมันพุ่งสูงชันอย่างมาก ทำให้หลายประเทศหันไปส่งเสริมการปลูกพืชพลังงาน ปัญหาที่ตามมาคือ การแย่งพื้นที่กันระหว่างพืชพลังงานและพืชอาหาร ผ่นวกกับความวิตกกังวลถึงวิกฤตอาหารขาดแคลน ทำให้หลายประเทศเพิ่มปริมาณการนำเข้าพืชอาหาร ส่งผลให้ราคาธัญพืชต่างๆ พุ่งสูงชันด้วย นอกจากนี้ เวียดนามและอินเดีย ซึ่งเป็นประเทศผู้ส่งออกข้าวรายใหญ่ ประสบปัญหาในการส่งออกโดยเวียดนามเผชิญปัญหาการระบาดของเพลี้ยกระโดดสีน้ำตาล ส่วนอินเดียเผชิญปัญหาสภาพอากาศที่แปรปรวน ทำให้ต้อง

งดส่งออกข้าว สำหรับในปี 2554 นี้ ทั้งเวียดนาม และอินเดียยังมีความสามารถในการผลิตข้าว โดยสมาคมอาหารเวียดนามคาดว่าในช่วงไตรมาส 4/54 เวียดนามยังสามารถส่งออกข้าวได้อีก 1.5-2.0 ล้านตัน (คาดว่าในปี 2554 เวียดนามจะส่งออกข้าวได้ 7.5-8.0 ล้านตัน โดยในช่วง 9 เดือนแรก ส่งออกไปแล้วประมาณ 6.0 ล้านตัน) ส่วนอินเดียมีปริมาณสต็อกข้าวเพียงพอ ทำให้ไม่ต้องกังวลถึงปริมาณข้าวจะไม่เพียงพอบริโภคในประเทศ และกำลังอยู่ในระหว่างจัดสรรโควตาให้กับผู้ส่งออกข้าว ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ประเทศผู้นำเข้าข้าวไม่วิตกกังวลถึงปัญหาการขาดแคลนข้าวเช่นเดียวกับในปี 2551 อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ยังต้องติดตาม คือ กรณีศึปกติ โดยเฉพาะปัญหาสภาพอากาศที่แปรปรวนที่อาจสร้างความเสียหายร้ายแรงให้กับปริมาณการผลิตข้าวของประเทศผู้ผลิตข้าว จนกระทั่งสร้างความวิตกกังวลถึงปริมาณข้าวที่จะไม่เพียงพอ และปริมาณธัญพืชที่ใช้บริโภคทดแทนข้าว โดยเฉพาะข้าวสาลีมีราคาแพงตามไปด้วย ซึ่งอาจส่งผลให้ปริมาณความต้องการข้าวเพิ่มสูงขึ้นอย่างผิดปกติได้

การปรับพฤติกรรมของผู้บริโภค...ถ้าข้าวถูกขึ้นราคา

ศูนย์วิจัยกสิกรรมไทย คาดการณ์ว่า ผลของการทยอยปรับเพิ่มราคาจำหน่ายปลีกข้าวสารบรรจุถุงจะส่งผลให้ผู้บริโภคข้าวสารบรรจุถุงปรับพฤติกรรมการซื้อ กล่าวคือ ผู้บริโภคบางกลุ่มอาจจะหันไปซื้อข้าวตักหรือข้าวกระสอบ ซึ่งมีจำหน่ายในตลาดสด หรือร้านค้าดั้งเดิม ส่วนผู้บริโภคที่ยังคงซื้อข้าวสารบรรจุถุงอาจจะเลือกเปลี่ยนยี่ห้อข้าว หรือประเภทข้าว จากข้าวหอมมะลิเป็นข้าวขาว โดยพิจารณาจากปัจจัยทางด้านราคาเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ยังคงมีผู้บริโภคข้าวสารบรรจุถุงบางกลุ่มที่อาจไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภคข้าวระดับพรีเมียม ซึ่งมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของราคาสูง และเน้นคุณภาพข้าวเป็นหลัก

สำหรับประเด็นที่ยังต้องติดตามที่จะมีผลต่อการปรับพฤติกรรมของผู้บริโภค คือ

1) การอนุมัติให้ปรับขึ้นราคาข้าวสารบรรจุถุงของกระทรวงพาณิชย์ แม้ว่าข้าวสารบรรจุถุงจะไม่ใช้สินค้าควบคุม แต่การขึ้นราคาเกินกว่าราคาที่คิดไว้ที่หน้าถุงจะต้องขออนุญาตจากกระทรวงพาณิชย์ ดังนั้น คาดว่าในเบื้องต้นบรรดาร้านค้าปลีกสมัยใหม่จะปรับเพิ่มราคาข้าวสารบรรจุถุงเท่าราคาคิดไว้หน้าถุง หรือไม่มีการจัดโปรโมชันลดราคาข้าวถุงเพื่อดึงให้ลูกค้าเข้ามาจับจ่ายใช้สอย ส่วนผู้ประกอบการข้าวถุงคงต้องยื่นขอปรับราคา ซึ่งคาดว่าเมื่อผู้ประกอบการข้าวสารบรรจุถุงยื่นขอปรับราคา ทางกระทรวงพาณิชย์ต้องมีการพิจารณาโครงสร้างต้นทุนเป็นรายๆ ไป และถ้ามีการอนุญาตให้ทยอยปรับราคาน่าจะเป็นในส่วนของข้าวเกรดพรีเมียม และข้าวหอมมะลิ ซึ่งผู้บริโภคมักกำลังซื้อสูง และมีความยืดหยุ่นต่อราคาสูง

2) นโยบายข้าวถุงธงฟ้า นโยบายของรัฐบาลที่จะบรรเทาผลกระทบต่อประชาชนกรณีข้าวถุงขึ้นราคา คือ การผลิตข้าวถุงธงฟ้า หรือข้าวถุงราคาถูกราคาก่อออกมาจำหน่าย ซึ่งมักจะจำหน่ายใน

ราคาต่ำกว่าราคาตลาดประมาณร้อยละ 10-15 และส่วนใหญ่ผลิตเฉพาะข้าวขาว อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่เหลือของปีนี้รัฐบาลมีสต็อกข้าวที่สามารถจะนำมาผลิตข้าวถุงผงฟูในปริมาณที่จำกัด อาจจะต้องขอความร่วมมือจากภาคเอกชนบางส่วนเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต อย่างไรก็ตาม ในปีหน้า คาดว่ารัฐบาลจะบริหารจัดการมาตรการข้าวถุงผงฟูได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีปริมาณสต็อกข้าวของ รัฐบาลมากพอที่จะนำมาผลิตข้าวถุงผงฟู แต่สิ่งที่รัฐบาลต้องระมัดระวังในการดำเนินการข้าวถุงผงฟู คือ ควรเป็นมาตรการระยะสั้น เพื่อไม่ให้เป็นการแข่งขันในตลาดข้าวถุงกับภาคเอกชน

สถานะตลาดข้าวสารบรรจุถุง

บริษัท ปทุมไรชมิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน) ได้วิเคราะห์สถานะตลาดข้าวสาร ผลิตในปี 2554 ว่า เนื่องจากข้าวเป็นอาหารหลักของคนไทย และประชากรไทยมากกว่าร้อยละ 80 บริโภคข้าวเพื่อยังชีพถึงประมาณคนละ 144 กิโลกรัมต่อปี ตลาดข้าวภายในประเทศจึงมีความสำคัญ เป็นอย่างสูง พฤติกรรมในการบริโภคของคนไทยก็มีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย จากเดิมข้าวซึ่งเป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง ซึ่งมีขายทั่วไปในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้บริโภค โดยบริษัท ปทุมไรชมิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทแรกที่เริ่มนำการตลาดเข้ามาใช้ เพื่อวัตถุประสงค์ทางการค้าเป็นรายแรก โดยเริ่มผลิตข้าวถุงภายใต้ยี่ห้อ “ข้าวมานูญครอง” เพื่อแบ่งแยกความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ และสอดคล้องกับพฤติกรรมในการบริโภคของผู้บริโภค ในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งคำนึงถึงความสะอาด สะอาด คุณภาพที่ดีและหาซื้อได้ง่าย จึงมีผลกระทบต่อแนวโน้มในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการบริโภคโดยซื้อเป็นกระสอบมาเป็นถังและเป็นข้าวบรรจุถุงตามลำดับ

ในส่วนของข้าวถุงแบ่งเป็นข้าว 2 กลุ่มใหญ่ คือ ข้าวหอมมะลิ และข้าวธรรมดา โดยทุกบริษัทผู้ผลิตจะต้องมีข้าวหอมมะลิบรรจุถุง เนื่องจากเป็นที่นิยมของคนไทย ส่วนข้าวขาวธรรมดาแยกได้เป็นหลายชื่อตามแต่บริษัทผู้ผลิตจะตั้งขึ้น เช่น ข้าวเสาไห้ ข้าวรวงแก้ว ข้าว 5% ข้าวขาวตาแห้ง เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ข้าวบรรจุถุงแบ่งเป็นขนาดบรรจุ 2, 5 และ 10 กิโลกรัม โดยขนาดที่นิยมมากที่สุดคือ ขนาดบรรจุ 5 กิโลกรัม ซึ่งมีส่วนครองตลาดข้าวบรรจุถุงทั้งหมดประมาณร้อยละ 95 ทั้งนี้ เนื่องจากมีความเหมาะสมกับขนาดของครอบครัวคนไทยในปัจจุบันซึ่งมีขนาดเล็กลง โดยเฉลี่ยครอบครัวละ 3-5 คน ซึ่งประมาณว่าจะบริโภคข้าวบรรจุถุงขนาด 5 กิโลกรัมหมดภายใน 1-2 สัปดาห์

ปัจจุบันตลาดข้าวบรรจุถุงมีการแข่งขันมากขึ้น เนื่องจากการเติบโตของตลาดข้าวบรรจุถุงโดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ ซึ่งพบว่าส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์ข้าวบรรจุถุงมีประมาณร้อยละ 43 นอกนั้นเป็นข้าวชนิดดวงอื่น ๆ จากการประมาณตัวเลขการบริโภคข้าวบรรจุถุงทั่วประเทศคิดเป็น 800,000 ตันต่อปี หรือมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 10 ของการบริโภคข้าว ทำให้การ

แข่งขันในตลาดค้าข้าวบรรจุถุงซึ่งมีหลายบริษัทในตลาดได้มีการใช้กลยุทธ์การตลาด เพื่อเป็นสื่อในการสร้างชื่อเสียงและภาพพจน์ เนื่องจากข้าวเป็นสินค้าที่ยากแก่ผู้บริโภคนในการแยกความแตกต่าง อย่างไรก็ตามผู้ผลิตหลายรายพยายามที่จะหาจุดแตกต่าง เช่น ความสะอาด หรือเพิ่มคุณภาพโดยการผสมสารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย เช่น วิตามินลงไป ส่วนช่องทางการจำหน่ายข้าวถุงไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายทั้งในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดนั้น สามารถหาซื้อได้จากร้านขายของชำ ซึ่งเป็นร้านค้าใกล้บ้านและร้านค้าสมัยใหม่ที่เรียกว่าห้างสรรพสินค้าหรือซูเปอร์มาร์เก็ต เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัท ไทยฮา จำกัด (มหาชน) ได้วิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุงไว้ในรายงานประจำปี 2552 ว่า โครงสร้างของอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุงแบ่งออกเป็น 2 ตลาดคือ ตลาดข้าวบรรจุถุงในประเทศ และตลาดข้าวบรรจุถุงเพื่อการส่งออก

1) ข้าวบรรจุถุงในประเทศ

การบริโภคข้าวบรรจุถุงเกิดขึ้นเมื่อประมาณ 20 ปีที่แล้ว โดยเกิดจากพฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนไปของคนไทยที่นิยม การบริโภคข้าวที่มีการควบคุมคุณภาพทั้งในด้านความสะอาดและมาตรฐานที่ดี รวมถึงการคำนึงถึงคุณภาพหลังการหุงที่สม่ำเสมอ ในขณะที่ตลาดข้าวตักจากกระสอบมีขนาดเล็ก ลงเรื่อยๆ เนื่องมาจากความนิยมที่ลดน้อยลง ประกอบกับผู้บริโภคในปัจจุบันมีแนวโน้มในการรับประทานข้าวขาวหอมมะลิสูงขึ้น อันเนื่องมาจากลักษณะเฉพาะของข้าวขาวหอมมะลิที่มีความขาว นุ่มนวล มีกลิ่นหอม ดังนั้น ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุงจะต้องมีการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้มีความสม่ำเสมอตลอดทั้งปี รวมถึงการพิจารณาและคำนึงถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ไม่ต้องการกังวลเรื่องการหุงข้าวที่ต้องคอยเพิ่มหรือลดปริมาณน้ำในการหุงอีกต่อไป

นอกจากนี้ การบริโภคข้าวบรรจุถุงเกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพฯ เนื่องมาจากสภาพครอบครัวที่มีขนาดเล็กลง สถานที่ซื้อเปลี่ยนจากร้านโชห่วยเป็นการซื้อจากซูเปอร์มาร์เก็ตแทน การต้องการความสะดวกสบายและรวดเร็วในการเลือกซื้อและขนส่ง ตลอดจนเรื่องของการใช้พื้นที่น้อยในการเก็บรักษา จึงทำให้ตลาดข้าวบรรจุถุงเริ่มเติบโต

2) ข้าวบรรจุถุงส่งออก

สำหรับตลาดผู้บริโภคข้าวขาวหอมมะลิในต่างประเทศนั้น ผู้บริโภคมีความต้องการข้าวที่มีความสะอาด ถูกสุขอนามัยอันเป็นผลมาจากพฤติกรรมที่ไม่มีการชาน้ำก่อนหุงเหมือนผู้บริโภคคนไทย จึงต้องการผู้ผลิตข้าวสารบรรจุถุงที่มีเครื่องจักรที่ทันสมัย เช่น เครื่องขัดมัน และเครื่องยิงเมล็ดเสีย เป็นต้นในการที่จะสามารถปรับปรุงคุณภาพเพิ่มเติมได้สูงกว่าผู้ผลิตทั่วไป โดยสถิติการส่งออกข้าวในรอบปี 2552 ที่ผ่านมา ประเทศไทยสามารถส่งออกข้าวได้จำนวนทั้งสิ้น 8.57

ล้านตัน เกินกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 8.5 ล้านตัน โดยเพิ่มขึ้น 0.8 % โดยมีมูลค่าส่งออกคิดเป็นเงิน 5,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้น 11% จากที่คาดว่าจะอยู่ที่มูลค่า 4,505 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ที่มา : กรมการค้าต่างประเทศ)

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ปัจจัยเสี่ยง โอกาสและอุปสรรคของกลุ่มแข่งรายใหม่

1) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุง

- คุณภาพสินค้าที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
- ตราสินค้าที่แข็งแกร่ง ซึ่งต้องใช้งบประมาณและความชำนาญในการสร้างสูง
- ช่องทางการจำหน่ายที่สะดวกต่อผู้บริโภค
- เงินทุนที่ต้องมีปริมาณสูงในการจัดซื้อวัตถุดิบ

2) ปัจจัยเสี่ยงที่ผู้ประกอบการในธุรกิจข้าวบรรจุถุงต้องคำนึงถึงในการประกอบธุรกิจ

- เป็นธุรกิจที่มีกำไรต่อหน่วยไม่สูง เนื่องจากข้าวเป็นสินค้าเกษตรและและมีราคาที่เปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาลและต้องอาศัยการขายในปริมาณมากเช่นเดียวกับสินค้าบริโภคที่จำเป็นอื่นๆ

- ต้องใช้เงินทุนสูงในการซื้อวัตถุดิบเพื่อจัดเก็บและรอการบรรจุถุงเพื่อจัดจำหน่าย

ต่อไป

3) ปัจจัยที่เป็นโอกาสสำหรับอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุงในประเทศ

- เป็นธุรกิจที่น่าสนใจทั้งในแง่ของขนาดและอัตราการเติบโตของตลาด
- ความนิยมในการบริโภคเนื่องจากเป็นอาหารหลักของคนไทย
- เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับความสนใจและแรงสนับสนุนจากภาครัฐในการเปิดตลาด

ใหม่ในต่างประเทศและส่งเสริมให้ชาวต่างชาตินิยมรับประทานข้าวหอมมะลิของไทย

4) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำหรับอุตสาหกรรมตลาดข้าวบรรจุถุง

- ความเสี่ยงในเรื่องราคาวัตถุดิบผันผวน
- ความเสี่ยงจากการแทรกแซงตลาดข้าวของรัฐบาล

สถานการณ์แข่งขันตลาดในประเทศของกลุ่มผู้ผลิตข้าวบรรจุถุง

ปัจจุบัน สถานการณ์แข่งขันในตลาดข้าวบรรจุถุงจะอยู่ที่ผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอย่างต่อเนื่อง ส่วนผู้ผลิตรายย่อยจะไม่มีบทบาทในตลาดมากนัก และจะเป็นเพียงลักษณะการส่งเสริมการตลาดเฉพาะส่วนเท่านั้น นอกจากนี้ การแข่งขันในตลาดข้าวบรรจุถุงขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย เช่น ปัจจัยด้านการส่งออกข้าวในแต่ละปี ถ้าปีใดที่การส่งออกข้าวอยู่ในเกณฑ์ดี ราคาข้าวในประเทศก็จะอยู่ในเกณฑ์ดีตามไปด้วย การแข่งขันในตลาดข้าวถุงในประเทศจะ

ไม่รุนแรงมากนัก แต่ถ้าปีใดที่การส่งออกข้าวตกต่ำ ราคาข้าวในประเทศก็จะตกต่ำไปด้วย ผู้ประกอบการในธุรกิจข้าวสารก็จะหันมาทำตลาดในประเทศมากขึ้น การแข่งขันก็จะทวีความรุนแรงทั้งจากผู้ผลิตรายเดิมและผู้ส่งออก รวมถึงปัจจัยเรื่องปริมาณผลผลิตต่อปีที่ออกมา ถ้าปีใดมีผลผลิตข้าวออกมามาก ก็จะมีผลทำให้ราคาข้าวตกต่ำ และถ้าปีใดประสบปัญหาเรื่องภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ฝนแล้งก็จะส่งผลให้ราคาข้าวสารบรรจุถุงปรับตัวสูงขึ้นได้เช่นกัน

สถานการณ์แข่งขันตลาดต่างประเทศของกลุ่มผู้ผลิตข้าวบรรจุถุง

ถึงแม้ว่าสถานการณ์แข่งขันในตลาดต่างประเทศของบริษัทมีคู่แข่ง 3-4 รายเป็นผู้ส่งออกที่มีข้าวบรรจุถุงในประเทศเช่นกันซึ่งเป็นการแข่งขันด้านราคาในระดับปานกลางจนถึงระดับสูง แต่เป็นการแข่งขันคนละท้องที่ของแต่ละประเทศนั้นๆ เนื่องจากตลาดข้าวของโลกมีขนาดใหญ่ตามภูมิศาสตร์ของโลก การเข้าถึงของกลุ่มคู่แข่งแต่ละรายของบริษัทไปยังจุดต่างๆทั่วโลกจึงต่างกัน และถึงแม้การที่ราคาจำหน่ายจะอ้างอิงตามราคา Reference Price ซึ่งเป็นราคาเฉลี่ยขึ้นลงปกติทั่วไปที่สามารถคำนวณได้จากราคาเบื้องต้นที่ถูกกำหนดโดยหอการค้าไทย บริษัทยังสามารถขายได้ในราคาสูงกว่าราคาตลาด เนื่องจากทางบริษัทจะเน้นการทำตลาดต่างประเทศในกลุ่มข้าวหอมมะลิเป็นหลัก โดยเน้นเรื่องคุณภาพข้าวหอมมะลิที่ไม่ปลอมปนข้าวชนิดอื่น เพื่อให้ลูกค้ามีความยอมรับและเชื่อถือและมีการนำกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย มีการจัดทำPremium ให้ลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าในต่างประเทศรู้จักตราสินค้าและสามารถตัดสินใจในการซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท ประกอบกับการที่บริษัทมีความชำนาญในเรื่องการส่งออก และมีความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าต่างประเทศที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ

แนวโน้มอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุง

แนวโน้มของอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุงภายในประเทศ

แนวโน้มของอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุงภายในประเทศมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี เนื่องจากพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกในการซื้อสินค้า และต้องการสินค้าที่มีมาตรฐาน อันเนื่องมาจากการรณรงค์ความปลอดภัยทางด้านอาหาร (Food Safety) ของภาครัฐบาล ส่งผลให้ผู้ผลิตที่มีมาตรฐานในการผลิตที่สูงเท่านั้นสามารถคงอยู่ในตลาดข้าวบรรจุถุง

แนวโน้มของอุตสาหกรรมข้าวบรรจุถุงส่วนตลาดต่างประเทศ

เนื่องจากนโยบายของภาครัฐบาลที่สนับสนุนอุตสาหกรรมอาหารของไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าวขาวหอมมะลิ ให้ก้าวสู่การเป็นครัวของโลก และการที่ภาครัฐบาลเป็นผู้นำให้เอกชนทำการเปิดตลาดใหม่ๆในต่างประเทศ รวมถึงนโยบายการให้การสนับสนุนแก่ผู้ประกอบการร้านอาหารไทยในต่างประเทศ จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ยอดขายของอุตสาหกรรมข้าวขาวหอมมะลิมีแนวโน้มการเติบโตที่ดี ทั้งนี้ รัฐบาลมีการตั้งเป้าการส่งออกปี 2553 ไว้ที่ 9 ล้านตัน มูลค่าประมาณ 4,950-5,225

ด้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมูลค่าการส่งออกสูงขึ้นตามทิศทางราคาตลาดโลกที่เฉลี่ยเพิ่มขึ้น 20-30% ทั้งนี้ หลายประเทศยังคงมีความต้องการนำเข้าข้าวเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นผลจากผลผลิตข้าวที่ลดลงตามภัยธรรมชาติ



ภาคผนวก ง

แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก



แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก(In-dept Interview)

การศึกษาเรื่อง กระบวนการห่วงโซ่อุปทานธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์การเกษตรบรบือ จำกัด ผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก เพื่อเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ จำนวน 5 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แนวทางสัมภาษณ์ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์

- 1.1 แนวคิดการลงทุนในธุรกิจแปรรูปข้าว
- 1.2 นโยบายในการดำเนินธุรกิจแปรรูปข้าว
 - 1) ด้านการจัดหาวัตถุดิบ
 - 2) ด้านการผลิต
 - 3) ด้านสินค้าคงคลัง
 - 4) ด้านการกระจายสินค้า

ชุดที่ 2 แนวทางสัมภาษณ์ผู้จัดการสหกรณ์

- 2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารจัดการธุรกิจแปรรูปข้าว
- 2.2 การกำหนดลักษณะงานและการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจแปรรูปข้าว
- 2.3 การวางแผนธุรกิจแปรรูปข้าวของสหกรณ์
- 2.4 ภาพรวมความสัมพันธ์และการบูรณาการของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจแปรรูปข้าว
- 2.5 ปัญหาและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจแปรรูปข้าว

ชุดที่ 3 แนวทางสัมภาษณ์รองผู้จัดการสหกรณ์ (การเงินการบัญชี)

- 3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 3.2 การวางแผนการเงิน/การบัญชีของธุรกิจแปรรูปข้าว
- 3.3 การปฏิบัติการทางการเงิน/การบัญชีของธุรกิจแปรรูปข้าว
- 3.4 ความสัมพันธ์และบูรณาการในการปฏิบัติงานกับฝ่ายต่างๆ ในธุรกิจแปรรูปข้าว
- 3.5 ปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

ชุดที่ 4 แนวทางสัมภาษณ์ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ(กำกับกรปฏิบัติงานธุรกิจรวบรวมผลผลิต)

- 4.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
- 4.2 การวางแผน รูปแบบและวิธีการรวบรวมข้าวเปลือกของสหกรณ์
- 4.3 รูปแบบและวิธีการเก็บรักษาข้าวเปลือก
- 4.4 รูปแบบและวิธีการส่งมอบข้าวเปลือกให้ฝ่ายโรงสีข้าว
- 4.5 ความสัมพันธ์และบูรณาการกับฝ่ายต่างๆ ในธุรกิจแปรรูปข้าว

4.6 ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

ชุดที่ 5 แนวทางสัมภาระผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายโรงสี

5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5.2 การวางแผน รูปแบบและวิธีการผลิตข้าวสารบรรจุถุง

5.3 กระบวนการแปรสภาพข้าวและการผลิตข้าวสารบรรจุถุง

5.4 การเก็บรักษาข้าวสารและข้าวสารบรรจุถุง

5.5 การจัดจำหน่ายและการส่งมอบข้าวสารบรรจุถุง

5.6 ความสัมพันธ์และการบูรณาการกับฝ่ายต่างๆ ในธุรกิจแปรรูปข้าว

5.7 ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายธนศักดิ์ โพธิ์
วัน เดือน ปีเกิด	8 พฤศจิกายน 2504
สถานที่เกิด	อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (พืชศาสตร์) มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปี 2526
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ

