



การแก้ปัญหาการขาดทุนของบริษัท โรงสี วัฒนาชัย จำกัด

โดย

นายเกรียงไกร วัฒนาสว่าง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การแก้ปัญหาการขาดทุนของบริษัท โรงสี วัฒนาชัย จำกัด

โดย

นายเกรียงไกร วัฒนาสว่าง



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

SOLUTIONS FOR BUSINESS LOSS OF WATTANACHAI RICE MILL
CO., LTD

BY

MR.KREINGKRAI WATTANASAWANG



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
PROGRAM IN STRATEGIC MANAGEMENT
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายเกรียงไกร วัฒนาสว่าง

เรื่อง

การแก้ปัญหาการขาดทุนของบริษัท โรงสี วัฒนาชัย จำกัด

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 เม.ย. 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


.....
(อาจารย์ ดร. พานวงศ์ คัมภีร์รักษ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. เอกจิตต์ จิงเจริญ)

คณบดี


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การแก้ไขปัญหาการขาดทุนของบริษัท โรงสี วัฒนาชัย จำกัด
ชื่อผู้เขียน	นายเกรียงไกร วัฒนาสว่าง
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร.เอกจิตต์ จิงเจริญ
ปีการศึกษา	2559

บทสรุปผู้บริหาร

โรงสี วัฒนาชัย จำกัด ดำเนินธุรกิจด้านการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว โดยเริ่มตั้งแต่ทำการวิจัยสายพันธุ์ข้าวเพื่อให้ได้สายพันธุ์ที่ตรงกับความต้องการของตลาด เมื่อได้สายพันธุ์ที่ต้องการแล้วก็จะนำสายพันธุ์นั้นไปขยายเพื่อให้ได้ปริมาณที่มากขึ้น และนำไปจำหน่ายให้กับเกษตรกรต่อไป โดยรูปแบบในการขยายปริมาณนั้นจะใช้วิธี Contract Farming และมีการตกลงราคารับซื้อไว้ล่วงหน้า กับเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการผลิตเมล็ดพันธุ์

แต่ในปี 2556 เกิดภาวะราคาข้าวเปลือกตกต่ำ อันเนื่องจากปัญหาข้าวเปลือกที่อยู่ในคลังของภาครัฐมีเป็นจำนวนมากประมาณ 10 ล้านตัน ราคาข้าวเปลือกที่ความชื้น 15% เหลือเพียง 7,000 บาท/ตัน ส่งผลให้เกษตรกรผู้ปลูกข้าวนั้นขาดทุน เกษตรกรจึงต้องลดต้นทุนโดยการเก็บพันธุ์ข้าวไว้ปลูกต่อ ทำให้ยอดขายเมล็ดพันธุ์นั้นต่ำลงไปด้วย

ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้ลดน้ำหนักของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ลง และปรับเปลี่ยนโรงงานเมล็ดพันธุ์มาเข้าสู่ธุรกิจโรงสี โดยมุ่งเน้นการผลิตข้าวสารที่มีลักษณะเฉพาะ หรือข้าวที่มีความต้องการเฉพาะกลุ่ม ที่ต้องใช้วิธีการส่งเสริมปลูกโดย ซึ่งในปัจจุบัน มีบริษัท Agri-food จำกัด ที่มีความต้องการใช้ข้าวเมล็ดสั้น ซึ่งเป็นข้าวที่แตกต่างจากข้าวไทย ที่มีลักษณะเมล็ดที่ยาว สำหรับความต้องการข้าวประเภทนี้ของบริษัท Agri-food ประมาณ 6,000 -7,000 ตัน/ปี และมีตลาดส่งออกอีก 10,000 ตัน/ปี ซึ่งมูลค่าตลาดข้าวเมล็ดสั้นของ Agri-food ประมาณ 390 ล้านบาท

เมื่อมาดำเนินธุรกิจด้านโรงสีข้าว ก็ประสบปัญหาดำเนินธุรกิจแล้วขาดทุน สืบเนื่องมาจากปัญหาด้านการตลาดที่มีลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตข้าวสารนั้นสูงมาก และมีปัญหาด้านสินค้าคงคลัง เพราะข้าวเป็นสินค้าที่มีฤดูกาล ปลูกได้เพียง 2 ครั้งต่อปี ทำให้ต้องแบกภาระข้าวเปลือกคงคลังเป็นระยะเวลาานาน ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาข้าว

วัตถุประสงค์หลักในการศึกษาเพื่อแนะนำแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมกับบริษัทฯ โดยมุ่งหวังว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาการขาดทุนของบริษัทได้ และรองรับการขยายการดำเนินธุรกิจในอนาคต ดังนั้นจึงจึงได้ทำการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงให้กับบริษัทฯ พร้อมทั้งนำเสนอผลลัพธ์

ด้านการตลาด เนื่องจากการเป็นการผลิตข้าวสารที่เป็นลักษณะ ที่มีลักษณะเมล็ดสั้น ทำให้มีลูกค้าแค่เพียงรายเดียวคือบริษัท Agri-food ทำให้มีรายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย และยังมีความเสี่ยงทางธุรกิจ ถ้าในกรณีที่ Agri-food ไม่รับซื้อข้าวสารจากบริษัท ก็จะทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงักได้ และนอกจากนี้ Agri-food ก็ไม่ได้ซื้อข้าวสารจากบริษัทฯ เพียงบริษัทเดียว ทำให้ลูกค้ามีทางเลือกมากกว่า ดังนั้น ควรจะต้องรีบขยายตลาดเพิ่มเติม โดยพิจารณากลุ่มข้าวที่มีลักษณะเฉพาะที่มีความต้องการของตลาดที่สูง เช่น ข้าวญี่ปุ่น ที่มีขนาดของตลาดในประเทศไทย มากกว่า 20,000 ตันต่อปี ถ้าบริษัทสามารถที่จะผลิตและทำการตลาดข้าวญี่ปุ่นได้ ปีละ 2,000 ตัน ธุรกิจก็สามารถที่จะกลับมาทำกำไรได้

ด้านการจัดการต้นทุนสินค้า เพราะเนื่องจากการเป็นการผลิตข้าวที่มีลักษณะเฉพาะ ทำให้การผลิตนั้นต้องเป็นไปในรูปแบบ Contract Farming โดยมีการกำหนดราคาซื้อขายที่สูงกว่าราคาข้าวเปลือกทั่วไปในตลาด ซึ่งต้นทุนของการผลิตข้าวสารนั้น จะเป็นต้นทุนเรื่องของวัตถุดิบข้าวเปลือกประมาณร้อยละ 60 ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้ทำการรับซื้อ กิโลกรัมละ 9.50 บาท/กิโลกรัม ส่งผลให้ต้นทุนข้าวสารอยู่ที่ 14.89 บาท/กิโลกรัม ถ้าสามารถปรับลดราคาซื้อขายข้าวเปลือกจากเกษตรกรลงมาเหลือ 9.0 บาท/กิโลกรัม โดยที่รายรับรวมของเกษตรกรไม่ต่ำลง ต้นทุนข้าวสารจะอยู่ที่ 14.06 บาท/กิโลกรัม ส่งผลให้เกิดผลประหยัด 0.83 บาท/กก. ซึ่งในปี 2560 มีการผลิตข้าวสารทั้งสิ้น 3,600 ตัน ดังนั้นผลประหยัดรวมเท่ากับ 2,730,700 บาท/ปี

ด้านการจัดการสินค้าคงคลัง เนื่องจากข้าวเป็นสินค้าเกษตร จึงทำการผลิตได้ตามฤดูกาล ทำให้ในรอบ 1 ปี จะสามารถทำการเพาะปลูกได้ 2 ครั้ง ทำให้การผลิตในแต่ละรุ่นต้องผลิตสินค้าเมื่อไว้ 6 เดือน เพื่อจะได้มีสินค้าพอจำหน่าย ก่อนที่ข้าวรุ่นใหม่จะเกี่ยวได้ แต่ในปี 2559 พบว่าข้าวเปลือกในเดือนสุดท้ายก่อนที่จะเกี่ยวข้าวรุ่นใหม่เข้ามา มีสินค้าคงคลังเป็นจำนวน ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา ดังนั้นถ้าปรับจำนวนสินค้าคงคลังให้เหลือ 200 ตันก่อนที่ข้าวชุดใหม่เข้ามา ก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายลดลง โดยตั้งเป้าหมายในปี 2560 จะมีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 1,859,847 บาท ลดจากในปี 2559 ที่มีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 2,834,434 บาท ส่งผลให้เกิดผลประหยัด 974,587 บาท

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวทางในการดำเนินธุรกิจ ทำให้มั่นใจว่า หากบริษัทฯ ได้นำวิธีที่ได้นำเสนอไปปฏิบัติจริง ก็จะช่วยให้บริษัทฯ สามารถแก้ปัญหาการขาดทุนได้และยังเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว เพื่อให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ข้าวเปลือก, ข้าวสาร, ต้นทุน, สินค้าคงคลัง

Independent Study Title	SOLUTIONS FOR BUSINESS LOSS OF WATTANACHAI RICE MILL CO., LTD
Author	Mr. Kreingkrai Wattanasawang
Degree	Master of Business Administration
Department /Faculty/University	Program in Strategic Management Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Ekachidd Chungcharoen, Ph.D.
Academic Year	2016

EXECUTIVE SUMMARY

WATTANACHAI RICE MILL CO., LTD (the “Company”) runs a business of rice seed production, starting from research on rice variety that met the market needs, grow them and sell them to farmers on the basis of “Contract Farming”. The guarantee price will be agreed in advance with the farmers joining the seed project.

In 2013, the paddy price was dropped due to excessive paddy in the government stock, approximately 10 million ton. The benchmark price for 15% moisture-paddy was dropped to only THB 7,000 per ton, resulting in the loss of farmers if selling at that price. So The farmer try to reduce cost of planting by keep the rice grains to continue the plantation as a rice seed . As a result, the seed sale was also dropped.

The Company decided to change its core business from selling the rice seed to be rice mill business, producing the unique milled rice or milled rice for specific need. Currently, AGRI-FOOD CO., LTD has demand of short-grain rice which is different form Thai rice that is a long-grain. AGRI-FOOD CO., LTD requires 6,000-7,000 tons per year of short-grain rice, with 10,000 tons per year of exporting market. The market value of AGRI-FOOD CO., LTD’s short-grain rice is THB 390 million.

The Company’s rice mill business faced loss again due to the fact that there was only one customer. The Company was unable to cover its expenses. In addition, there was also an issue on product inventory, as rice can be grown only 2

times a year, milled rice must be stocked for a long time and that increased the expense of stock maintenance.

The main purpose of this research is to advise the Company the appropriate business operation to solve the loss issue, as well as to be prepared for the business expansion in the future. The research will analyze the causes of the problem, suggest possible solutions and report on the outcome.

On the marketing side, the fact that the Company's product is short-grain rice which has limited market needs, the Company only has one customer, AGRI-FOOD CO., LTD. In case of AGRI-FOOD CO., LTD stops purchasing the Company's product, the Company's will be put on a high risk of suspension. Besides, AGRI-FOOD CO., LTD. does not purchase milled rice only from the Company, therefore, to be safe, the Company should expand its market immediately. For example, Japanese rice is a good option to be considered as its market size is more than 20,000 tons per year which will give the Company profit.

Speaking of cost management, as the product is specialized rice, it is sold in the form of Contract Farming. The purchasing price is higher than the normal rice in the market. Main cost of the production (60%) bears on paddy. The Company now purchased the paddy at THB 9.50 per kilogram which makes the cost of milled rice to be THB 14.89 per kilogram. If the Company can decrease the cost of paddy from farmers to be THB 9.0 per kilogram the cost of milled rice will be lower to THB 14.06 per kilogram, saving THB 0.83 per kilogram. In 2016, the Company produced 3,290 tons of milled rice, they could have saved THB 2,730,700 per year.

Regarding stock management, rice is a seasonal product, can be grown only 2 times a year. To make sure that the stock will be last, milled rice must be stocked for at least 6 months before new production. However, in 2016, at the last month of the 6-month period, there was still too much milled rice in stock incurring high maintenance cost. If we could decrease the stock to be 200 tons before the arrival of the new production, the cost will be lessened. Goal for 2017 is to have the stock maintenance expense at THB 1,859,847, compared to THB 2,834,434 in 2016, saving THB 974,587.

From the analysis of business operation the Company, I am confident that if the Company applies the suggested methods to use in its business, the loss issue will be solved and the Company will have advantage to compete with its competitors in the long run resulting in the sustainable growth of business.

Keywords: mill rice, paddy, cost, inventory



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้แนวทางและคำชี้แนะ ที่เป็นประโยชน์จากท่านกรรมการทุกท่าน ขอขอบพระคุณ ท่านอาจารย์ ดร.พณูวงศ์ คัมภีร์รักษ์ ที่ให้ความกรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการการสอบในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รศ. ดร. เอกจิตต์ จีงเจริญ ที่เป็นกรรมการสอบและเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ผู้วิจัยตระหนักถึง ความตั้งใจจริงและความทุ่มเทของอาจารย์และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร บริษัท โรงสี วัฒนาชัย ที่ให้โอกาสในการสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลที่จำเป็นในการวิเคราะห์งานให้คำปรึกษา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านในโครงการที่ถ่ายทอดวิชาความรู้ตลอดระยะเวลากว่า 2 ปี ของการศึกษา ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่โครงการทุกท่านที่คอยประสานงานในเรื่องต่างๆ อย่างดียิ่ง ขอขอบคุณ เพื่อนๆ พี่ๆ นักศึกษาในโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (XMBA รุ่นที่ 31) ที่เป็นกำลังใจ และช่วยกันผลักดัน ให้การค้นคว้าอิสระสำเร็จลงได้

อนึ่งผู้ศึกษาหวังว่า การศึกษาระดับนี้จะมีประโยชน์อยู่ไม่น้อย จึงขอมอบส่วนดี ทั้งหมดนี้ให้แก่เหล่าคณาจารย์ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและขอมอบความกตัญญูกตเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน สำหรับข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น ผู้ศึกษาขอน้อมรับผิดเพียง ผู้เดียว และยินดีที่จะรับฟังคำแนะนำจากทุกท่านที่ได้เข้ามาศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ใน การพัฒนางานวิจัยต่อไป

นายเกรียงไกร วัฒนาสว่าง

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหารภาษาไทย	(1)
บทสรุปผู้บริหารภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.1.1 ประวัติความเป็นมา	1
1.1.2 สถานการณ์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน	2
1.1.3 การระบุปัญหาทางธุรกิจ	3
1.1.3.1 ด้านการตลาด	3
1.1.3.2 ด้านต้นทุนการผลิต	3
1.1.3.3 ด้านสินค้าคงคลัง	4
1.2 ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรหากมิได้มีการแก้ปัญหา	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
บทที่ 2 การวัดระดับของปัญหา	5
2.1 การวัดระดับของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือต่างๆ	5
2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	5
2.1.1.1 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political and Legal Component)	5
2.1.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Component)	5

	(8)
2.1.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Component)	6
2.1.1.4 สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (Technological Component)	8
2.1.2 การวิเคราะห์ระดับอุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)	8
2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในบริษัท	10
2.1.3.1 จุดแข็ง Strengths (S)	10
2.1.3.2 จุดอ่อน Weakness (W)	11
2.1.3.3 โอกาส Opportunity (O)	11
2.1.3.4 อุปสรรค Threats (T)	11
2.1.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Analysis)	12
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	15
3.1 การใช้เครื่องมือทางการจัดการต่างๆ วิเคราะห์สาเหตุที่มาของปัญหา	15
3.1.1 การวิเคราะห์ปัญหาทางการตลาด	15
3.1.2 การวิเคราะห์ปัญหาทางด้านต้นทุนสินค้า	16
3.1.3 การวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหาร ทางสินค้าคงคลัง	18
3.1.3.1 การวิเคราะห์การดำเนินงานสินค้าคงคลังในปัจจุบัน	25
3.1.3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	25
บทที่ 4 การเสนอแนวทางการแก้ไข	26
4.1 นำเสนอแนวทางการแก้ไข	26
4.1.1 การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้น	26
4.1.2 ข้าวญี่ปุ่น (Japanese rice)	27
4.1.2.1 การวิเคราะห์ Five Forces อุตสาหกรรมข้าวญี่ปุ่น	28
4.1.2.2 การวิเคราะห์ SWOT	30
(1) Strengths จุดแข็ง	30
(2) Weaknesses จุดอ่อน	30
(3) Opportunities โอกาส	30
(4) Threats อุปสรรค	32

	(9)
4.1.2.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	32
4.1.2.4 ตลาดรวมข้าวญี่ปุ่น	32
4.1.3 ข้าวไรซ์เบอร์รี่ (Riceberry)	34
4.1.3.1 การวิเคราะห์ Five Forces อุตสาหกรรมข้าวไรซ์เบอร์รี่	34
4.1.3.2 การวิเคราะห์ SWOT	36
(1) Strengths จุดแข็ง	36
(2) Weaknesses จุดอ่อน	36
(3) Opportunities โอกาส	36
(4) Threats อุปสรรค	36
4.1.3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix	37
4.1.3.4 ตลาดรวมข้าวไรซ์เบอร์รี่	38
4.1.4 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)	40
4.2 การบริหารจัดการเรื่องต้นทุนสินค้า	45
4.2.1 การบริหารจัดการเรื่องต้นทุนสินค้า	45
4.2.1.1 ต้นทุนวัตถุดิบ	45
4.2.1.2 ต้นทุนทางอ้อม	46
4.2.3 การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง	47
บทที่ 5 การควบคุมให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	62
5.1 นำเสนอการประเมิน Cost-Benefit จากแนวทางที่นำเสนอ	62
5.1.1 การวัดผลการดำเนินงานทางการตลาด	62
5.1.1.1 สิ่งที่มีหวัง	62
5.1.1.2 วิธีการประเมินผล	62
5.1.2 การวัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุน	62
5.1.2.1 สิ่งที่มีหวัง	62
5.1.2.2 วิธีการประเมิน	63
5.1.3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารสินค้าคงคลัง	63
5.1.3.1 สิ่งที่มีหวัง	63
5.1.3.2 วิธีการประเมิน	63
5.2 ข้อเสนอแนะ	63

(10)

รายการอ้างอิง

65

ประวัติผู้เขียน

66



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1	15
3.2	17
3.3	18
4.1	38
4.2	38
4.3	38
4.4	39
4.5	45
4.6	47
4.7	57
4.8	58
4.9	59
4.10	60
4.11	61

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กราฟแสดงภาวะราคาข้าวเปลือกข้าว ความขึ้น 15% ระหว่างปี 2555-2558	2
2.1	Five Force Analysis	9
2.2	ภาพแสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)	12
3.1	แสดงสัดส่วนของประเภทต้นทุนสินค้า	18
4.1	การวิเคราะห์ TOWS Matrix	37
4.2	ภาพแสดงความสูญเสียทั้ง 7 ประการ (7 wastes)	48



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 ประวัติความเป็นมา

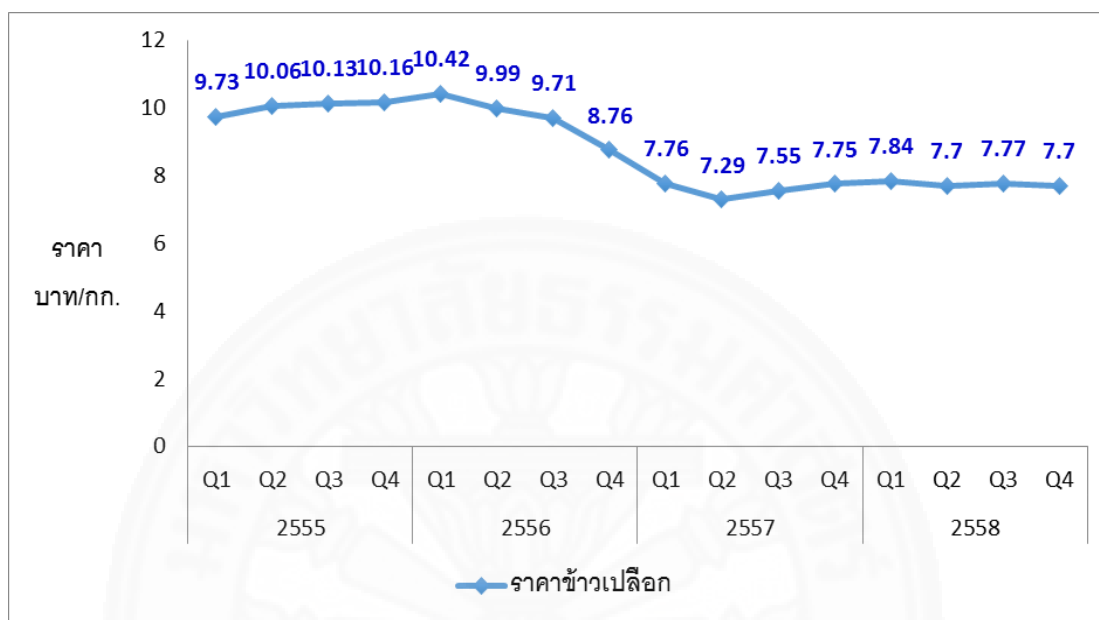
บริษัท โรงสี วัฒนาชัย จำกัด เป็นบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกับพืชที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจเป็นอย่างยิ่งของประเทศไทยและเป็นพืชที่เป็นอาหารพื้นฐานของคนไทยคือ ข้าว โดยทางบริษัทจะดำเนินการตั้งแต่ การทำงานวิจัยเพื่อให้ได้ข้าวสายพันธุ์ใหม่ๆ ที่ตรงกับความต้องการของแต่ละพื้นที่ของประเทศไทย ซึ่งจะทำกรวิจัยตั้งแต่สายพันธุ์แท้ สายพันธุ์ลูกผสม เมื่อได้สายพันธุ์ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการแล้วก็จะต้องนำสายพันธุ์นั้นมาขยาย เพื่อให้ได้ปริมาณที่มากขึ้น สามารถนำไปทำการจำหน่ายได้ สำหรับขั้นตอนในการที่จะขยายหรือเพิ่มปริมาณให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด จะทำในรูปแบบของ Contract Farming ร่วมกับเกษตรกรที่สนใจเข้าร่วมโครงการ มีพื้นที่การส่งเสริมอยู่ในภาคกลาง และภาคเหนือ โดยทางบริษัท จะเป็นผู้ที่สนับสนุนเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย สารกำจัดศัตรูพืช ตลอดจนการให้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการผลิตเมล็ดพันธุ์ มีเจ้าหน้าที่วิชาการคอยให้คำแนะนำ ตลอดจนเข้าไปตรวจแปลงเป็นระยะๆ เมื่อข้าวถึงเวลาการเก็บเกี่ยวเกษตรกรก็จะเกี่ยวข้าวและจำหน่ายให้กับบริษัท ในราคาประกันที่ได้ตกลงกันไว้ตั้งแต่เริ่มเข้าโครงการ

จากนั้นก็ให้นำเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ได้ตามมาตรฐานของทางราชการ ไปจำหน่ายให้กับเกษตรกร โดยผ่านตัวแทนจำหน่าย ทั้งในรูปแบบ เอกชน และ สหกรณ์การเกษตร หรือหัวหน้ากลุ่มเกษตรกร ซึ่งตลอดระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมาทางบริษัทดำเนินกิจการด้วยดีตลอด จนกระทั่งในปี 2556 เกิดภาวะที่ข้าวสารในประเทศไทย มีราคาตกต่ำ อันเนื่องมาจากปัญหา Stock ข้าวที่ยังเหลืออยู่เป็นจำนวนมากถึง 10 ล้านตัน ราคาข้าวเปลือกตกลงมาเหลือ 7,000-8,000 บาท/ตัน

ส่งผลให้เกษตรกรที่ปลูกข้าวนั้นขาดทุน รายได้ไม่เพียงพอต่อต้นทุนการผลิตข้าว เกษตรกรจึงต้องลดต้นทุนในการปลูกข้าวในฤดูต่อมา ซึ่งการลดต้นทุนของเกษตรกร คือการลดการใช้ปัจจัยการผลิต เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย และ สารกำจัดศัตรูพืช ดังนั้นเมล็ดพันธุ์ซึ่งเป็นสินค้าหลักของบริษัทก็ได้รับผลกระทบไปด้วย เพราะเกษตรกรสามารถนำข้าวที่เกษตรกรปลูกนั้น นำไปเป็นเมล็ดพันธุ์ที่จะใช้ปลูกในในรุ่นถัดไปได้ ส่งผลให้ผู้ผลิตที่อยู่ในอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าวต้องปรับราคาเมล็ดพันธุ์ลง จากกิโลกรัมละ 23 บาท เหลือกิโลกรัม 18 บาท ไม่เว้นแต่กรรมกรข้าวที่ผลิต และจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวให้เกษตรกร ก็ต้องลดราคาเมล็ดพันธุ์ลงมาเช่นกัน

แต่สภาวะราคาข้าวเปลือกตกต่ำไม่ได้เป็นแค่ฤดูกาลเดียว ภาวะราคาข้าวเปลือกยังคงซบเซาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจาก Supply และ Stock ข้าวที่ยังคงเหลืออยู่เป็นจำนวนมาก

จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ผลการดำเนินงานในเรื่องการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวนั้นตกต่ำลง ทั้งในเรื่องปริมาณการจำหน่าย และกำไรที่จะได้รับ ซึ่งจากการประเมินแล้วภาวะราคาข้าวเปลือกยังคงมีแนวโน้มที่จะตกต่ำอย่างต่อเนื่องไปอีกซีกระยะ



ภาพที่ 1.1 กราฟแสดงภาวะราคาข้าวเปลือกข้าว ความขึ้น 15% ระหว่างปี 2555-2558

1.1.2 สถานการณ์การดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน

จะสภาวะราคาข้าวและราคาเมล็ดพันธุ์ข้าวตกต่ำ ดังนั้นบริษัท จึงได้ทำการตัดสินใจที่จะลดน้ำหนักของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวลง จากที่มีโรงงานเมล็ดพันธุ์ข้าวอยู่ 2 โรงงาน ที่จังหวัด พิษณุโลก และ จังหวัด อ่างทอง ให้เหลืออยู่เพียงโรงเดียวที่จังหวัดพิษณุโลก สำหรับโรงงานที่อ่างทอง ให้ปรับเปลี่ยนไปดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน และสามารถใช้อุปกรณ์ร่วมกันได้ ซึ่งก็พบว่าถ้าปรับเปลี่ยนธุรกิจไปสู่ธุรกิจการสีข้าว และจำหน่ายข้าวสาร การจะเป็นการเพิ่ม Value Chain ให้กับธุรกิจ ตั้งแต่ต้นน้ำในเรื่องของการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ การส่งเสริมการปลูกข้าว และการรับซื้อคืนข้าวกลับมา แล้วนำสีเป็นข้าวสาร เพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าต่อไป และการปรับไปสู่ธุรกิจข้าวสารนั้นสามารถนำเอา อาคารและเครื่องจักรเดิมของโรงงานเมล็ดพันธุ์ข้าวมาใช้ได้ เช่น เตาอบลดความชื้น เครื่องทำความสะอาดข้าวเปลือกในเบื้องต้น (Pre-Cleaner) แล้วติดตั้งเครื่องจักรในการสีข้าวเข้าไปเพิ่มก็สามารถที่จะดำเนินธุรกิจโรงสีข้าวได้

ด้วยรูปแบบการได้มาของข้าวเปลือกของบริษัท จะใช้รูปแบบ Contract Farming จะแตกต่างจากโรงสีโดยทั่วไป ทำให้บริษัทสามารถปลูกข้าวที่เป็นความต้องการเฉพาะกลุ่ม

ได้ เช่น ข้าวไรซ์เบอร์รี่ ข้าวสังข์หยด ซึ่งข้าวที่ได้มาจะมีคุณภาพสูง ไม่มีการปนของสายพันธุ์อื่น เพราะเราควบคุมตั้งแต่เมล็ดพันธุ์ การปลูก การดูแลแปลง และ การเก็บเกี่ยว ด้วยวิธีการแบบนี้ทำให้ บริษัท Agri-food ที่มีความต้องการใช้ข้าวสารที่มีคุณสมบัติพิเศษ โดยมีความยาวเมล็ดสั้น ซึ่งแตกต่างจากข้าวไทยที่เป็นข้าวเมล็ดยาว ในแต่ละปี ทางบริษัท Agri-Food มีความต้องการใช้ข้าวสารประเภทนี้ภายในประเทศอยู่ประมาณ 6,000 - 7,000 ตันต่อปี ไม่รวมกับยอดที่คาดว่าจะส่งออกไปที่ประเทศออสเตรเลียอีกประมาณ 10,000 ตันต่อปี ซึ่งมูลค่าตลาดของ Agri-food อยู่ประมาณ 390 ล้านบาท

1.1.3 การระบุปัญหาทางธุรกิจ

1.1.3.1 ด้านการตลาด

เพราะเนื่องจากการเป็นการผลิตข้าวสารที่มีลักษณะเฉพาะ คือเป็นข้าวสารที่มีขนาดเมล็ดปานกลาง ทำให้ปัจจุบันบริษัทมีลูกค้าข้าวสารแค่เพียงรายเดียวคือบริษัท Agri-Food ซึ่งมีความเสี่ยงเป็นอย่างยิ่ง ถ้าเกิดในกรณีที่บริษัท Agri-Food ไม่รับซื้อข้าวสารจากบริษัท ก็จะทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงักได้ และนอกจากนี้ลูกค้า ก็ไม่ได้ซื้อข้าวสารจากบริษัทฯ เพียงบริษัทเดียว ลูกค้าสามารถที่จะเทียบราคาข้าวสารได้

1.1.3.2 ด้านต้นทุนการผลิต

ในปัจจุบัน ต้นทุนการผลิตข้าวขนาดสั้นนั้นสูงกว่าราคาจำหน่ายให้กับบริษัท Agri-Food สืบเนื่องมาจากที่ธุรกิจเดิมที่เป็นธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว แล้วทางบริษัทได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นธุรกิจโรงสี ทำให้การวางแผนอาคารในโรงงานและสายการผลิต ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามสายการผลิตที่เหมาะสมของธุรกิจข้าวสาร ส่งผลให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน และมีข้อจำกัดเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องคอขวด (Bottle Neck) ตลอดจนปัญหาการเชื่อมต่อระหว่างเครื่องจักร

นอกจากนี้การเข้ามาในธุรกิจโรงสีข้าว นั้นถือว่าเป็นธุรกิจใหม่ พนักงานไม่มีประสบการณ์มาก่อน ส่งผลให้ Output ของการสีข้าวต่ำกว่าที่ควรจะเป็น แต่ที่สำคัญมากกว่านั้นคือ เรื่องต้นทุนในการรับซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกร ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนหลักของการผลิตข้าวสารนั้น เพราะการรับซื้อข้าวเปลือกในรูปแบบ Contract Farming นั้น จะเป็นการตกลงราคากันล่วงหน้า โดยจะให้ราคาซื้อจากเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการนั้นสูงกว่าราคาข้าวในท้องตลาด ซึ่งเป็นรูปแบบเดียวกันกับธุรกิจเมล็ดพันธุ์ โดยที่ทางเราก็ไม่สามารถที่จะขยับราคาข้าวสารขึ้นได้ ส่งผลให้บริษัทฯ ยังขาดทุนในทุกๆ กิโลกรัมที่ขาย แต่เนื่องด้วยตลาด Agri-food เป็นตลาดที่มีอนาคต และยังสามารถที่จะเติบโตได้อีก ทำให้ทางบริษัท ๆ ต้องหาทางที่จะลดต้นทุนการผลิตลงให้ได้

สำหรับเรื่องต้นทุนของการผลิตข้าวสาร เพื่อจำหน่ายนั้นให้แก่ลูกค้า นั้น ต้นทุนส่วนใหญ่ของโรงสีคือ ค่าวัตถุดิบของข้าวเปลือก ประมาณร้อยละ 60 ส่วนที่เหลือเป็นค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในโรงงาน ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าบรรจุภัณฑ์ นอกจากนี้โรงสียังมีรายได้ที่

นอกเหนือจากการขายข้าวสาร ได้แก่ การจำหน่ายผลพลอยได้จากการสีข้าว เช่น ปลายข้าว รำ แกลบ และค่าบริการในการสีข้าว

1.1.3.3 ด้านสินค้าคงคลัง

เพราะเนื่องจากข้าวนั้นเป็นสินค้าเกษตรซึ่งสามารถทำการผลิตได้ตามฤดูกาลในรอบ 1 ปี จะสามารถทำการเพาะปลูกได้ 2 ครั้ง คือในฤดูนาปรังและฤดูนาปี ทำให้การผลิตในแต่ละฤดูต้องผลิตสินค้าเพื่อไว้ 6 เดือน เพื่อจะได้มีสินค้าพอจำหน่ายก่อนที่ข้าวรุ่นใหม่จะเก็บเกี่ยวได้ ซึ่งเป็นเหตุต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ มากมาย เช่น ค่าเก็บรักษา ค่ารมยาข้าวเพื่อป้องกันมอดและค่าดอกเบี้ยย อันเนื่องมาจากเงินจมอยู่กับปริมาณสินค้า

1.2 ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กรหากมิได้มีการแก้ปัญหา

สืบเนื่องจากลักษณะปัญหาทั้ง 3 ที่กล่าวมา ส่งผลให้งบกำไรขาดทุนของบริษัท โรงสีวัฒนาชัย จำกัด นั้นขาดทุนมาโดยตลอด ซึ่งสามารถแบ่งผลกระทบออกเป็นดังนี้

1. จากปัญหาเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันทางด้านต้นทุน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะในระยะยาว ลูกค้าต้องมีความคาดหวังว่าและมีแนวโน้มที่จะต่อรองเรื่องราคา เพราะราคาที่บริษัทจำหน่ายนั้น จะเป็นต้นทุนของลูกค้า ถ้าเราไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ลูกค้าก็อาจจะลดปริมาณในการที่จะซื้อข้าวสารกับทางบริษัทฯ ส่งผลให้ยอดขายลดลง หรืออาจจะหันไปซื้อกับ Supplier รายอื่นทั้งหมด ทำให้บริษัทฯ จะสูญเสียลูกค้ารายนี้ไปซึ่งถือว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญสุดในขณะนี้

2. จากการผลิตสินค้าเพียงอย่างเดียว ที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อตอบสนองต่อลูกค้าเพียงรายเดียว ถือว่าเป็นความเสี่ยงระดับสูงต่อการทำธุรกิจ ถ้าลูกค้าไม่ซื้อสินค้ากับทางบริษัทก็จะทำให้เกิดภาระสินค้าค้างคงคลัง หรืออาจจะต้องหยุดธุรกิจเลยก็ได้

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

โครงการบริการให้คำปรึกษาบริษัท โรงสีวัฒนาชัย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำแนวทางการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสมให้แก่บริษัท ฯ โดยมุ่งหวังว่าจะสามารถเปลี่ยนจากสถานะที่ขาดทุนให้กลายเป็นธุรกิจที่มีกำไรได้เพื่อรองรับการขยายการดำเนินธุรกิจตลอดจนศึกษาถึงวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตและประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานทั้งระบบ ที่จะส่งผลให้บริษัทฯ มีขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดระยะยาวและเป็นข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ และนำไปปฏิบัติต่อไป

บทที่ 2

การวัดระดับของปัญหา

2.1 การวัดระดับของปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันโดยใช้เครื่องมือต่างๆ

2.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

คือการประเมิน แจกแจงและวิเคราะห์ข่าวสาร จากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัท และ ไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินกิจการของบริษัท แต่อาจจะมีผลกระทบทางอ้อมต่อบริษัททั้งในด้านที่ส่งเสริมหรือสนับสนุนต่อการดำเนินกิจการของบริษัท หรือ อาจจะมีผลกระทบในด้านลบ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้อย่างตลอดเวลา หรืออีกนัยยะหนึ่งเราเรียกว่าปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งโดยหลักนิยมทั่วไป เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ PEST Analysis หรือ STEP Analysis

2.1.1.1 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political and Legal Component)

การเมืองเกิดจากแรงจูงใจในการช่วงชิงหรือรักษาอำนาจการปกครองในระดับประเทศ ซึ่งอำนาจทางการเมืองนี้ถูกใช้ในการ จัดสรรทรัพยากรและความมั่งคั่งต่อกลุ่มคนต่างๆ ในสังคมที่หลากหลายซึ่งผลลัพธ์ของกิจกรรมทางการเมืองส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจหลายด้าน และเนื่องจากสถานการณ์ทางการเมืองอยู่ในสภาวะผันผวนอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งความไม่แน่นอนทางการเมืองซึ่งยากที่จะคาดการณ์ล่วงหน้ามีผลกระทบทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผลกระทบทางเศรษฐกิจอันเกิดมาจากการเมืองของประเทศไทยครั้งแรกของปี 2557 พบว่าเศรษฐกิจไทยหดตัวร้อยละ 0.1 เนื่องจากการลงทุนภาคเอกชนหดตัวจากความล่าช้าในการอนุมัติส่งเสริมการลงทุนของ BOI และนักท่องเที่ยวเกิดความ ไม่มั่นใจในการเดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยอีกทั้งยังได้รับผลกระทบจากความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของภาครัฐ

ในปัจจุบัน ประเทศไทยอยู่ภายใต้รัฐบาลรัฐประหาร เศรษฐกิจของไทยยังอยู่ในภาวะการชะลอตัว ประชาชนยังไม่มั่นใจในเสถียรภาพของรัฐบาล ส่งผลให้ประชาชนชะลอการจ่ายเงิน เอกชนไม่กล้าที่จะลงทุน ธนาคารก็ไม่กล้าที่จะปล่อยเงินกู้ ส่งผลให้ภาครัฐต้องเร่งอัดฉีดเงินเข้าสู่ระบบ เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจ และเร่งการบริโภคให้สูงขึ้น

2.1.1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Component)

เศรษฐกิจโลกในปี 2558 IMF คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.1 ภาพรวมเศรษฐกิจของโลก พ้นตัวดีขึ้นจากการที่เศรษฐกิจของหลาย ๆ ประเทศขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2557 เศรษฐกิจ สหรัฐฯ ขยายตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาการว่างงานลดลงอย่างต่อเนื่อง เศรษฐกิจสหภาพ ยุโรปขยายตัวแต่ ยัง คงมีปัญหาอัตราการว่างงานที่อยู่ในระดับสูง เศรษฐกิจญี่ปุ่นขยายตัว

เล็กน้อย อันเป็นผลมาจากการปรับเพิ่มขึ้นของอัตราภาษีมูลค่าเพิ่ม สำหรับเศรษฐกิจประเทศจีนยังคงชะลอตัวต่อเนื่อง สถานการณ์การเงินโลกธนาคารกลางหลายๆ ประเทศ ยังคงอัตราดอกเบี้ยนโยบายให้ อยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากอัตราเงินเฟ้อยังอยู่ในระดับต่ำ และยังคงใช้มาตรการแบบผ่อนคลายเป็นเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจให้ขยายตัวอย่างมีเสถียรภาพ สถานการณ์ราคาน้ำมันโลกมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากกลุ่มประเทศโอเปกตัดสินใจคงกำลังการผลิต และยังมีผู้ผลิตน้ำมันดิบจากชั้นหินดินดาน (Shale oil) ใน สหรัฐฯ และแคนาดา จึงส่งผลให้อุปทานน้ำมันโลกยังคงล้นตลาด

ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ GDP ในไตรมาสที่ 3 ของปี 2558 ขยายตัวร้อยละ 2.9 ขยายตัวจากไตรมาส 2 ของปี 2558 ที่ขยายตัวร้อยละ 2.8 และขยายตัวเพิ่มขึ้นจากไตรมาสที่ 3 ของปี 2557 ที่ขยายตัวร้อยละ 1.0 โดยปัจจัยที่ทำให้ขยายตัวจากไตรมาสที่ 2 ของปี 2558 คือใน ด้านการใช้จ่ายการส่งออกบริการและการลงทุนภาครัฐขยายตัวสูง การใช้จ่ายภาคครัวเรือนและ ภาครัฐขยายตัวต่อเนื่อง ในขณะที่การส่งออกสินค้ายังได้ รับผลกระทบจากเศรษฐกิจโลกชะลอตัว และการลงทุนภาคเอกชนลดลง ในด้านการผลิต สาขาโรงแรมและภัตตาคาร และสาขาก่อสร้าง ขยายตัวในเกณฑ์สาขาบริการอื่นๆ ขยายตัวต่อเนื่อง สาขาอุตสาหกรรม กลับมาขยายตัว และสนับสนุนการขยายตัวทางเศรษฐกิจได้มากขึ้น ในขณะที่สาขาเกษตรกรรมได้รับผลกระทบจากภัยแล้งและเป็นข้อจำกัดต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ

2.1.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Component)

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และวัฒนธรรมในสังคมไทยโดยทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา โดยเริ่มจากสังคมที่เป็นการทำการเกษตร แล้วเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมอุตสาหกรรม

ยุคเกษตรกรรม สภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นสังคมแบบดั้งเดิม การผลิตด้าน การเกษตร เพาะปลูกและเลี้ยงสัตว์ พึ่งพาธรรมชาติ สังคมเรียบง่ายไม่ซับซ้อนเป็นยุคอดีตจนก่อนการ ปฏิวัติอุตสาหกรรม

ยุคอุตสาหกรรม มีการนำเครื่องจักรไอน้ำมาพัฒนาไปสู่เครื่องจักรกล มาใช้ เป็นพลังการผลิตแทนแรงงานคน และสัตว์ ก่อให้เกิดการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) สภาพสังคมเปลี่ยนไปสู่ การตลาดและการบริโภคนิยม ก้าวเข้าสู่ความทันสมัย สภาพสังคมซับซ้อน หลากหลายมากขึ้น เป็นยุคสามทศวรรษก่อนปัจจุบัน มีการนำเครื่องจักรไอน้ำมาพัฒนาไปสู่เครื่องจักรกล มาใช้ เป็นพลังการผลิตแทนแรงงานคน และสัตว์ ก่อให้เกิดการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) สภาพสังคมเปลี่ยนไปสู่ การตลาดและการบริโภคนิยม ก้าวเข้าสู่ความทันสมัย สภาพสังคมซับซ้อน หลากหลายมากขึ้น เป็นยุคสามทศวรรษก่อนปัจจุบัน

ยุคเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาเชื่อมโยงระบบโทรศัพท์ โทรสารติดต่อทั่วโลก เป็นยุคโลกไร้พรมแดนการติดต่อสื่อสารรวดเร็วเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายจนคนในสังคมปรับตัวไม่ทันกับคลื่นการเปลี่ยนแปลงสังคมโลก (Future Shock) เป็นยุคศตวรรษที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาเชื่อมโยงระบบโทรศัพท์ โทรสารติดต่อทั่วโลก เป็นยุคโลกไร้พรมแดนการติดต่อสื่อสารรวดเร็วเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายจนคนในสังคมปรับตัวไม่ทันกับคลื่นการเปลี่ยนแปลงสังคมโลก (Future Shock) เป็นยุคศตวรรษที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน

ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว ด้วยพลังแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

โลกาภิวัตน์ หรือ โลกาภิวัตน์ (globalization) คือ ผลจากการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศ อันแสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคล ชุมชน หน่วยงานธุรกิจ และรัฐบาล ทั่วทั้งโลกกระแสโลกาภิวัตน์และผลกระทบต่อประเทศไทย (Global Trends and Implications to Thailand)

กระแสโลกาภิวัตน์นักเศรษฐศาสตร์หลายท่านต่างยอมรับกันว่า กระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อภาวะเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่างๆ ในโลก โดยเฉพาะประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เชื่อมโยงและพึ่งพิงกับต่างประเทศสูง ดังเช่น ประเทศไทย จากการประมวลผลการศึกษาและคาดการณ์ของนักวิชาการหลายท่านได้ข้อสรุปถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เป็นประเด็นสำคัญและเกี่ยวข้องกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากร (The New Demographics) ประชากรของโลกจะเพิ่มขึ้นจาก 6.1 พันล้าน ในกลางปี 2001 เป็น 7.8 พันล้านในปี 2025 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 28 หรือร้อยละ 1.2 ต่อปี) ทั้งนี้ ร้อยละ 95 ของประชากรที่เพิ่มขึ้นจะอยู่ในประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะในเขตเมือง แนวโน้มประชากรโลกจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้างและพฤติกรรม โดยประชากรสูงอายุ (มากกว่า 50 ปีขึ้นไป) จะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ในขณะที่ประชากรวัยหนุ่มสาว (Young Generation) จะมีสัดส่วนลดลง โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งนี้ เนื่องจากอัตราการเกิดของประเทศพัฒนาแล้วต่ำลง ประกอบกับคนจะมีสุขภาพดีและอายุยืนมากขึ้น นอกจากนี้ ค่านิยม และพฤติกรรมของประชากรจะเปลี่ยนแปลงไปเร็วมากจนยากที่จะคาดเดา การเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากรทั้งหมดดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลกระทบสำคัญ คือ

2. โอกาส จากโครงสร้างประชากรที่จะมีผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นในประเทศพัฒนาแล้ว จะสร้างโอกาสให้กับประเทศไทยที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์และขยายตลาดทางด้านสินค้าและ

บริการที่มีศักยภาพและข้อได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) ทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ และแรงงาน รวมทั้งความรู้ความชำนาญที่มีอยู่เดิม (ทางวัฒนธรรม) เช่น ผลิตภัณฑ์ที่ใช้แรงงานและมีมือเฉพาะด้านสินค้าและบริการเพื่อสุขภาพ (นวดแผนโบราณ/สมุนไพร) และบริการทางด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสินค้าและบริการที่สามารถเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจระดับรากหญ้าซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศได้เป็นอย่างดี

3. การขยายตัวของกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล แม้ดัชนีความเป็นเมืองของประเทศไทยจะยังอยู่ในระดับต่ำกว่าประเทศอื่นๆ เช่น ญี่ปุ่น สหราชอาณาจักร และอินโดนีเซีย เป็นต้นแต่กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ยังกระจุกอยู่ในกรุงเทพและปริมณฑลจะส่งผลให้การอพยพเข้ามาของแรงงานเพื่อการมีงานทำ จะมีมากขึ้นเช่นเดียวกับในเมืองหลวงขนาดใหญ่ของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐาน ที่จะต้องได้รับการปรับปรุงและแก้ไขให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2.1.1.4 สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (Technological Component)

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อกระบวนการกิจกรรมของมนุษย์ในหลายๆ ด้าน เช่น สังคมความเป็นอยู่ การปกครอง เศรษฐกิจ แม้แต่ด้านการเมืองการปกครอง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วได้ส่งผลกระทบต่ออย่างกว้างขวางต่อระบบเศรษฐกิจ ภาคการผลิต ภาคการบริการและคุณภาพชีวิตของประชาชน

เทคโนโลยี เป็นส่วนหนึ่งของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสังคมในหลายๆ ด้าน เป็นทั้งเครื่องมือที่ผลักดันให้ระบบเศรษฐกิจมีการพัฒนา รวมถึงเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำรงชีวิตของมนุษย์ อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีเองก็สามารถส่งผลกระทบต่อในด้านที่ไม่ต้องการเช่น การสร้างมลพิษหรือการเกิดส่วนเกินจากการผลิตที่ไม่ต้องการกลายเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาต่างของมนุษย์แต่ในขณะเดียวกันก็สร้างปัญหารูปแบบใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นด้วย การทำความเข้าใจแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีจำเป็นต้องมองระยะยาวมากขึ้น เพื่อสะท้อนภาพการพัฒนาเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ด้านบวกมากกว่าจะกลายเป็นผลเสียต่อสังคมโดยรวม เทคโนโลยี

2.1.2 การวิเคราะห์ระดับอุตสาหกรรม (Five Forces Analysis)

Five Forces Model นั้นเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของ Michael Potter ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก เครื่องมือชิ้นนี้มักถูกใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของเรานั้นเข้าไปอยู่ว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร และมีความเสี่ยงแค่ไหนในการทำธุรกิจ ซึ่ง 5 แง่มุมสำหรับ 5 Forces Model มีดังนี้



ภาพที่ 2.1 Five Force Analysis

จาก <https://www.slideshare.net/AkashAgamya/porters-five-force-analysis-for-telecom-industry>

1. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Current Competitors) ธุรกิจการประกอบกิจการโรมมิ่งการแข่งขันที่สูงมาก ในประเทศไทยมีโรมมิ่งด้วยกันทั้งสิ้น 40,053 โรงแบบแบ่งเป็นโรมมิ่งที่อยู่ในเขตภาคเหนือ 5,884 โรงแกคกลาง 2,353 โรงแกคตะวันออกเฉียงเหนือ 29,258 โรงแกคใต้ 2,558 โรงแกคแต่ละโรมมิ่งก็จะทำการซื้อข้าวเปลือกนำมาแปรสภาพเป็นข้าวสาร เพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรง หรือจำหน่ายให้กับผู้ส่งออกข้าว เพื่อปรับสภาพและจำหน่ายต่อไป

2. อำนาจการต่อรองของ Supplier (Bargaining Power of Suppliers) Supplier ของธุรกิจโรงสีข้าว คือ ชาวนา ปัจจุบันประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกข้าว มากกว่า 65 ล้านไร่ ซึ่งส่วนใหญ่เกษตรกรที่ปลูกข้าว มักจะ มักจะปลูกพืชอื่นไม่ได้ ทำให้จำเป็นต้องปลูกข้าวทุกปี ซึ่งเมื่อหลังจะเก็บเกี่ยวข้าวเสร็จ เกษตรกรจะขายให้กับโรงสีทันที เพราะเนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ ไม่มีเครื่องจักรในการอบลดความชื้น หรือ ลากตาก จึงจำเป็นต้องขายให้โรงสีที่ใกล้ที่สุด จึงทำให้อำนาจการต่อรองของเกษตรกรมีน้อยมาก

3. อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customer) เนื่องจากในปัจจุบันบริษัท มีลูกค้าอยู่เพียงรายเดียว และ ลูกค้ามี Suppliers ที่จำหน่ายให้ลูกค้าอยู่ 2 ราย ทำให้ลูกค้าสามารถที่จะเลือกซื้อได้ ส่งผลให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองที่สูงมาก

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Product or Services) สินค้าทดแทน หมายถึง สินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ถ้าพิจารณาถึงสินค้าที่บริษัทจำหน่ายนั้น ยังไม่มีข้าวสารชนิดนี้มาทดแทนจากในท้องตลาดได้ เพราะข้าวชนิดนี้เป็นข้าวเฉพาะ เกษตรกรทั่วไปจะไม่ทำการผลิตข้าวชนิดนี้ ต้องอยู่ในรูปแบบ Contract Farming เท่านั้น เกษตรกรจึงจะมีความมั่นใจในการปลูก ดังนั้นภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนจึงมีน้อย

5. ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ (Threat of New Entrants) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมโรงสี นั้นต้องใช้เงินทุนที่สูง ทั้งในแง่ของการซื้อที่ดิน การลงทุนเครื่องจักร และตัวโรงสี นอกจากนี้ ยังต้องมีเงินทุนหมุนเวียนที่ต้องใช้ซื้อข้าวเปลือกเข้ามาสีอีกด้วย และถ้าจะมาผลิตข้าวสายพันธุ์ซึ่งเป็นพันธุ์พิเศษ ก็ต้องมีค่าใช้จ่ายเรื่องคน ในการที่จะไปส่งเสริมให้เกษตรกรปลูก ดังนั้น ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่ยังมีน้อยอยู่

2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในบริษัท

การวิเคราะห์ตามกรอบของ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์ สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและ ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก องค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถ ด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของ องค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

2.1.3.1 จุดแข็ง Strengths (S)

1. บริษัทมีความเชี่ยวชาญในด้านการทำ Contract farming กับเกษตรกร เพราะมีพื้นฐานมาจากการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวมาก่อน จึงทำให้มีทีมงาน ที่มีความชำนาญ ด้านนี้เป็นพิเศษ และยังให้คำแนะนำแก่เกษตรกรในเรื่องเทคนิคการปลูกข้าวได้อีกด้วย
2. โรงสีข้าวของบริษัท ตั้งอยู่ในพื้นที่การปลูกข้าว ทำให้ประหยัดต้นทุนเวลา และต้นทุนค่าขนส่งให้กับเกษตรกร
3. บริษัทมีฐานะทางการเงินที่ดี สามารถที่จะสนับสนุน สินเชื่อให้แก่เกษตรกร ในรูปปัจจัยการผลิต เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยา

4. บริษัท มีชื่อเสียง และเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ทำให้เกิดการยอมรับของเกษตรกร เมื่อบริษัท เข้าไปเสนอโครงการ Contract Farming นอกจากนี้ลูกค้ายังยอมรับว่า บริษัทผลิตสินค้าที่ดีและมีคุณภาพ

2.1.3.2 จุดอ่อน Weakness (W)

1. เนื่องจากพื้นฐานมาจากธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ทำให้เวลามาอยู่ในธุรกิจข้าวสารจึงยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอ ทั้งในแง่ บุคคลากร ประสบการณ์ในการทำโรงสี และเรื่องตลาด ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ เพราะในปัจจุบัน มีลูกค้าเพียงรายเดียว
2. การปรับปรุงโรงงานเมล็ดพันธุ์ มาเป็นโรงสีข้าว ทำให้ยังมีข้อจำกัดในการผลิตข้าวสารให้ต้นทุนการผลิตนั้นสูงขึ้นไปด้วย
3. ไม่มีทีมตลาดที่ชัดเจน ในการทำตลาด

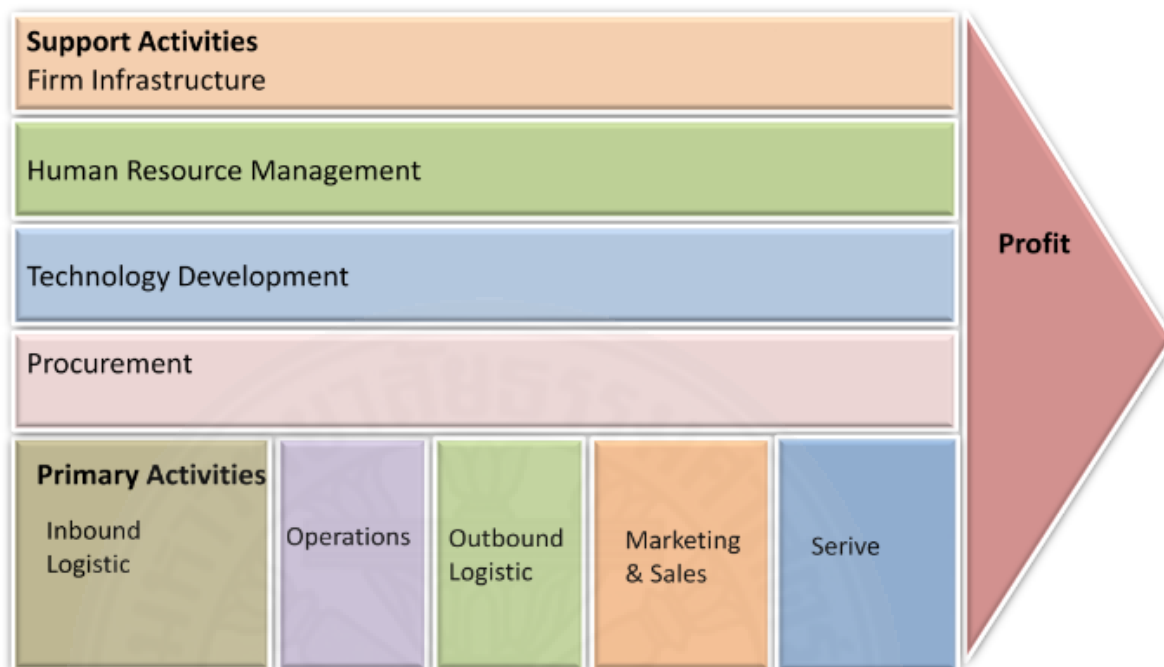
2.1.3.3 โอกาส Opportunity (O)

1. เนื่องจาก อุตสาหกรรมอาหาร ที่มีความต้องการใช้ข้าวเฉพาะกลุ่มกำลังเติบโต เช่น ข้าวญี่ปุ่น ซึ่งเห็นได้จากจำนวนร้านอาหารญี่ปุ่นที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก
2. เนื่องจากแนวโน้มการบริโภคข้าวเพื่อสุขภาพ กำลังเป็นที่นิยม เช่น ข้าวไรซ์เบอร์รี่ ข้าวสังข์หยด ทำให้บริษัท ก็มีโอกาที่จะผลิตข้าวเพื่อสุขภาพเหล่านี้ โดยใช้รูปแบบ Contract Farming

2.1.3.4 อุปสรรค Threats (T)

1. ราคาข้าวโดยทั่วไปมีความผันผวน ซึ่งรูปแบบ Contract Farming จะเป็นการกำหนดราคารับซื้อล่วงหน้า ถ้าราคาข้าวปรับขึ้น เกษตรกรมีโอกาขอปรับราคาข้าวขึ้นตามราคาตลาด
2. เนื่องจากข้าวเป็นสินค้าเกษตร บางครั้งสภาวะอากาศ ก็ไม่เอื้ออำนวยต่อการปลูกข้าว เช่น ประเทศไทยประสบปัญหาเรื่องภัยแล้งมา 2-3 ปี ทำให้ผลผลิตเสียหาย หรือพื้นที่ไม่สามารถปลูกข้าวได้ ซึ่งอาจจะส่งไปถึงพื้นที่ปลูกข้าว ในโครงการ Contract Farming ของบริษัทได้

2.1.4 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Analysis)



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) เป็นแบบจำลองการเคลื่อนย้ายสินค้าเริ่มตั้งแต่วัตถุดิบจนถึงมือลูกค้าแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่คือ กิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้ธุรกิจ (Value drivers) โดยห่วงโซ่คุณค่านั้นถูกแบ่งเป็นส่วน กิจกรรมพื้นฐานหรือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมพื้นฐานหรือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) กิจกรรมพื้นฐานในการผลิต สินค้าหรือบริการ

1. Inbound logistics กิจกรรมจัดหาและจัดเก็บทรัพยากรนำเข้าขององค์กร เช่น การขนส่งวัตถุดิบ, การจัดการคลังสินค้า
2. Operations กิจกรรมแปรทรัพยากรนำเข้าให้เป็นสินค้าหรือบริการ เช่น การผลิต, การประกอบ หรือ การควบคุมคุณภาพ
3. Outbound logistics กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับรวบรวม จัดเก็บ และส่งมอบสินค้า แก่ลูกค้า เช่น การจัดเก็บผลิตภัณฑ์ หรือการขนส่ง
4. Marketing and sales กิจกรรมที่ทำการนำเสนอสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้า เช่น การจัดหาช่องทางการจัดจำหน่าย การโฆษณา หรือการบริหารตราสินค้า

5. Service กิจกรรมที่ออกแบบเพื่อสนับสนุนหรือเพื่อรักษาคุณค่าของผลิตภัณฑ์ เช่น การให้การฝึกอบรม, การซ่อมบำรุง

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) กิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมพื้นฐานหรือ กิจกรรมหลัก

1. Procurement กิจกรรมจัดหา จัดซื้อทรัพยากรนำเข้าขององค์กร เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบ การจัดหาผู้ขาย

2. Technological development: กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ หรือการพัฒนาเทคโนโลยีหลักขององค์กร

3. Human resource management กิจกรรมจัดหา จัดจ้าง ฝึกอบรม พัฒนา และการบริหารค่าตอบแทนบุคลากรในองค์กร

4. Firm infrastructure กิจกรรมที่สนับสนุนการทำงานส่วนอื่นๆ ในห่วงโซ่คุณค่า เช่น การบริหารการเงิน บัญชี กฎหมาย

โดยเป้าหมายของกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่า คือการสร้าง Value ให้กับลูกค้า ซึ่งเกิดจาก 3 แหล่งด้วยกัน ได้แก่

1. กิจกรรมที่ทำให้ Product มีแตกต่าง

2. กิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนลดต่ำลง Lower Cost

3. กิจกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว Quickly

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของบริษัท โดยเริ่มจากกิจกรรมหลัก (Primary Activity)/หน้าที่ตามสายงาน (line Function) เกี่ยวข้องกับการบริการโดยตรง รวมถึงการตลาด การขนส่ง และการบริการหลังการขาย ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 5 ส่วนได้แก่

1. Inbound Logistis คือ การคัดเลือกพื้นที่การผลิตที่อยู่ในเขตที่เหมาะสมกลุ่มเกษตรกร ที่ยอมรับในเงื่อนไข Contract Farming

2. Operation คือ การปรับสภาพจากข้าวเปลือกให้เป็นข้าวสาร โดยใช้เทคโนโลยีทันสมัย

3. Outbound Logistics คือการขนส่งไปให้ถึงลูกค้าที่ได้ต้นทุนต่ำสุด

4. Marketing & Sales คือการสร้างเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์ของบริษัท เช่น การเปิดให้ลูกค้าเข้าชมกระบวนการผลิตตั้งแต่ แปลงเกษตรกร จนเป็นสินค้า

5. Service คือ การสร้างระบบคุณภาพต่างๆ เพื่อเป็นการยืนยันถึงคุณภาพของสินค้า

สำหรับกิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นงานที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือกิจกรรมหลักของบริษัททั้งหมด (Staff function) แบ่งเป็น 4 อย่างคือ

1. Procurement การจัดซื้อประกอบด้วย การซื้อสิ่งที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนงานด้านการตลาด และการจำหน่าย
2. Technology & Development มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาวิธีการปลูกข้าว เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกษตรกรได้ผลผลิตที่สูงขึ้น
3. Human Resource Management มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ให้มีความรู้ ความชำนาญ และปรับตัวให้ทันต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนไป
4. Firm infrastructure คือการจัดระบบการทำงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว โดยใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย



บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

3.1 การใช้เครื่องมือทางการจัดการต่างๆ วิเคราะห์สาเหตุที่มาของปัญหา

3.1.1 การวิเคราะห์ปัญหาทางการตลาด

เพราะเนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นการผลิตข้าวสารที่มีลักษณะเฉพาะ คือเป็นข้าวสารที่มีขนาดเมล็ดสั้น ส่งให้ลูกค้าข้าวสารแค่เพียงรายเดียวคือบริษัท Agri-food ซึ่งมีความเสี่ยงเป็นอย่างยิ่ง ถ้าเกิดในกรณีที่บริษัท Agri-food ไม่รับซื้อข้าวสารจากบริษัท ก็จะทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงักได้ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงที่สูงมาก ที่เราจะต้องมีการบริหารความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน

จากผลการดำเนินงานในปี 2559 พบว่ามียอดจำหน่ายให้บริษัท Agri-food 3,290 ตัน บริษัทมีผลประกอบการขาดทุน 18,493,120 บาท (ตารางที่ 3.1) เพราะเนื่องจากต้องปริมาณการผลิตเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าเพียงรายเดียว มีจำนวนไม่มากพอ ที่จะมาครอบคลุมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

ดังนั้นถ้ายังคงผูกอยู่กับ Agri-food เพียงรายเดียว โดยยอดขายของบริษัทก็ต้องรอบริษัทลูกค้า ขยายการผลิตสินค้า ถึงจะมาสั่งวัตถุดิบข้าวสารจากทางบริษัท ซึ่งอาจจะทำให้บริษัทยังคงประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3.1

งบกำไรขาดทุนของบริษัท โรงสี วัฒนาชัย จำกัด ปี 2559

รายการ	ปี 2559 (หน่วย: บาท)
ขายสุทธิ	76,501,800
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	(78,101,430)
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	(1,599,630)
หักค่าใช้จ่ายทางตรงของสินค้า	(1,379,990)
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้นจากการค้า	(2,979,620)
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - ฝ่ายการค้า	(510,000)
กำไร (ขาดทุน) จากการการค้า	(3,489,620)
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน-ฝ่ายบริหาร	(7,003,500)
กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(10,493,120)
ดอกเบี้ยจ่าย	(8,000,000)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(18,493,120)

3.1.2 การวิเคราะห์ปัญหาทางด้านต้นทุนสินค้า

เพราะถ้าดูจากโครงสร้างต้นทุนทางบัญชี พบว่า ต้นทุนสินค้าข้าวสารเมล็ดสั้น อยู่ที่ 25.74 บาท/กก. หักด้วยรายได้จากการขาย By product 1.99 บาท/กก. เหลือต้นทุนสุทธิ 23.74 บาท/กก. (ตามตารางที่ 3.2) แต่ราคาจำหน่ายอยู่ที่ 23.25 บาท/กก. (ราคาข้าวสารขาว โดยทั่วไปอยู่ที่ 15-16 บาทต่อกิโลกรัม) ส่งผลให้ทุกๆ กิโลกรัมที่จำหน่ายให้กับบริษัท Agri-food จะขาดทุน 0.49 บาท ทำให้ขาดทุนขั้นต้นไปแล้ว 1,599,630 บาท ซึ่งผลการขาดทุนนี้ยังไม่รวมค่าใช้จ่ายขาย บริหาร และดอกเบี้ย ซึ่งถ้าเป็นแบบนี้ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินธุรกิจต่อไปได้ เมื่อนำข้อมูลจากตารางที่ 3.2 มาสรุปประเภทของต้นทุน จะสามารถแบ่งต้นทุนออกได้เป็น 3 ชนิดคือ ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าใช้จ่ายทางตรง และ ค่าใช้จ่ายทางอ้อม โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.3

จากภาพที่ 3.1 แสดงสัดส่วนของต้นทุนสินค้า จะเห็นได้ว่าต้นทุนวัตถุดิบจะเป็นต้นทุนส่วนใหญ่อยู่ที่ 58% และค่าใช้จ่ายทางอ้อมเป็น 35% สุดท้ายจะเป็นค่าใช้จ่ายทางตรงอีก 5%

ดังนั้นการที่จะลดต้นทุนให้ได้อย่างมีนัยยะสำคัญ ต้องพยายามลดในส่วนของต้นทุนวัตถุดิบ และ ต้นทุนทางอ้อม ซึ่งต้นทุนทั้ง 2 รวมกันได้ถึง 95% ของต้นทุนรวมทั้งหมด สำหรับต้นทุนวัตถุดิบ ซึ่งจะเป็นข้าวเปลือก จะประกอบไปด้วย

1. ราคารับซื้อจากเกษตรกร
2. ค่าหัวหน้ากลุ่มเกษตรกร ที่มีส่วนช่วยในการรวบรวมเกษตรกรให้มาเข้าโครงการ
3. % Output หลังการสีเป็นข้าวสาร ซึ่งเกิดจากการสูญเสียในกระบวนการผลิต

สำหรับต้นทุนทางอ้อม จะประกอบไปด้วยเรื่อง เงินเดือน ค่าเสื่อม ค่าจ้าง สวัสดิการ ค่าไฟ วัสดุสิ้นเปลือง และอื่นๆ ซึ่งต้นทุนทางอ้อมนี้ เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้น ถึงแม้จะผลิตหรือไม่ผลิตก็ตาม ซึ่งแนวทางการแก้ไข ก็ต้องเพิ่มปริมาณในการผลิตในโรงงานให้มากขึ้น เพื่อที่จะมาช่วยเฉลี่ยต้นทุนทางอ้อมต่อกิโลกรัมให้ลดลงมา

ตารางที่ 3.2

แสดงการวิเคราะห์ต้นทุนสะสม ข้าวสาร Agri-food ของปี 2559

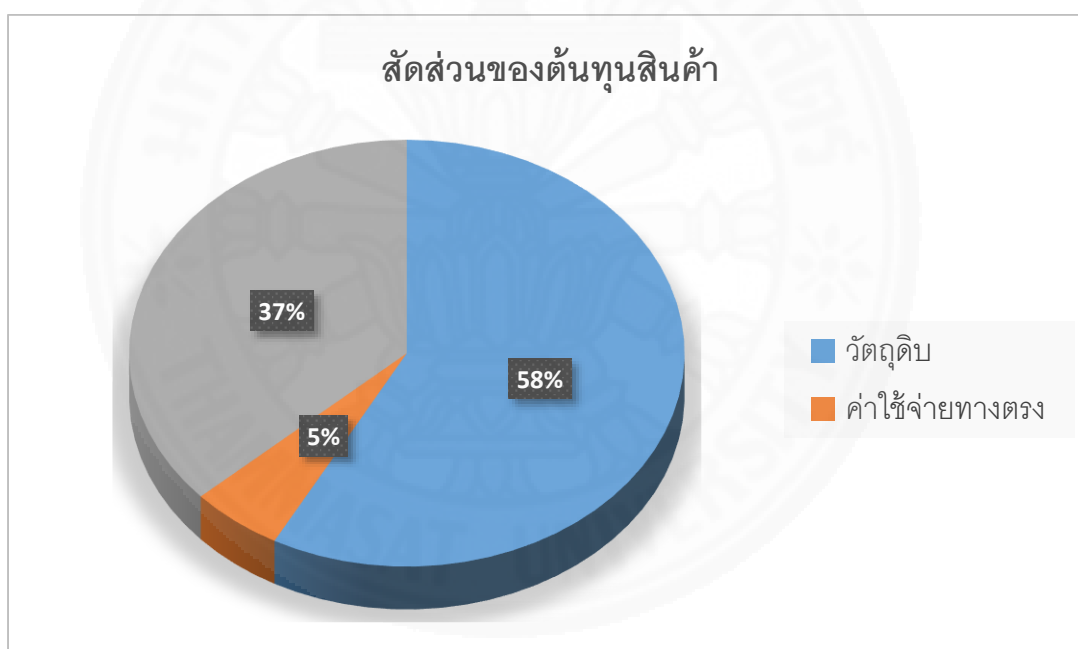
รายการ	สะสม (หน่วย : พันบาท)	
ปริมาณขาย (ตัน)	3,290.40	
มูลค่าขาย	76,501.80	23.25
ต้นทุน		
วัตถุดิบ	(48,994.37)	(14.89)
ค่าใช้จ่าย : ค่าจ้างเหมา	(64.51)	(0.02)
ค่าขนส่ง	(2,579.31)	(0.78)
ค่าจ้างรวบรวม	(274.12)	(0.08)
ค่าน้ำมันรถปักดำ, เก็บเกี่ยว	-	-
ค่าจ้างอบ	(345.18)	(0.10)
ค่าแรงงาน	(212.63)	(0.06)
ค่าเชื้อเพลิง	-	-
ค่าสารเคมี	(21.65)	(0.01)
ค่าบรรจุหีบห่อ	(870.07)	(0.26)
อื่นๆ	(186.12)	(0.06)
รวมค่าใช้จ่ายทางตรง	<u>(4,533.60)</u>	<u>(1.38)</u>
ค่าใช้จ่าย : - เงินเดือน	(8,736.42)	(2.66)
- ค่าเสื่อม	(9,128.65)	(2.77)
- ค่าจ้าง สวัสดิการ	(2,003.09)	(0.61)
- ค่าไฟ	(1,997.60)	(0.61)
- วัสดุสิ้นเปลือง	(728.12)	(0.22)
- อื่นๆ	(8,519.73)	(2.59)
รวมค่าใช้จ่ายทางอ้อม	<u>(31,113.60)</u>	<u>(9.49)</u>
หัก ต้นทุน by product	6,560.14	1.99
รวมต้นทุน	<u>(78,101.43)</u>	<u>(23.74)</u>
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	<u>(1,599.63)</u>	<u>(0.49)</u>
ค่าขนส่ง	(1,379.99)	(0.42)
กำไร(ขาดทุน)ขั้นต้น หลังค่าใช้จ่ายทางตรง	<u>(2,992.00)</u>	<u>(0.91)</u>

ตารางที่ 3.3

การแยกประเภทของต้นทุนสินค้า

ประเภทต้นทุน	บาท	บาท/กก.	% สัดส่วน
วัตถุดิบ	48,994,000	14.90	57.9
ค่าใช้จ่ายทางตรง	4,553,000	1.38	5.4
ค่าใช้จ่ายทางอ้อม	31,113,000	9.46	36.7
ต้นทุนรวม	84,660,000	25.74	100

ภาพที่ 3.1 แสดงสัดส่วนของประเภทต้นทุนสินค้า



3.1.3 การวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหาร ทางสินค้าคงคลัง

คลังสินค้า (warehouse) หมายถึง พื้นที่ที่ได้วางแผนแล้วเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ ใช้สอยและการเคลื่อนย้ายสินค้าและวัตถุดิบ โดยคลังสินค้าทำหน้าที่ ในการเก็บสินค้าระหว่าง กระบวนการเคลื่อนย้ายเพื่อสนับสนุนการผลิตและการกระจายสินค้าซึ่งสินค้าที่เก็บในคลังสินค้า (warehouse) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) วัตถุดิบ (Material) ซึ่งอยู่ในรูป วัตถุดิบ ส่วนประกอบและชิ้นส่วนต่างๆ 2) สินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้า จะนับรวมไปถึงงานระหว่างการผลิต ตลอดจนสินค้าที่ต้องการทิ้งและวัสดุที่นำมาใช้ใหม่

การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management) เป็นการจัดการในการรับ การจัดเก็บ หมายถึง การจัดส่งสินค้าให้ผู้รับเพื่อกิจกรรมการขาย เป้าหมายหลักในการบริหาร ดำเนิน ธุรกิจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคลังสินค้าก็เพื่อให้เกิดการดำเนินการเป็นระบบให้คุ้มกับการ ลงทุน การ ควบคุมคุณภาพของการเก็บ การหยิบสินค้า การป้องกัน ลดการสูญเสียจากการ ดำเนินงาน เพื่อให้ ต้นทุนการดำเนินงานต่ำที่สุด และการใช้ประโยชน์เต็มที่จากพื้นที่ การจัดการคลังสินค้าและสินค้าคง คลัง การจัดการคลังสินค้าเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการ ความสัมพันธ์ ของต้นทุนที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงกับปริมาณสินค้าที่จะเก็บในคลัง เพื่อสนองตอบต่อ ความพึงพอใจของ ลูกค้า

บทบาทหน้าที่ของการจัดการคลังสินค้า (The Role of Warehouse Management Warehouse)ตามความหมายของโลจิสติกส์

- สถานที่ใช้ในการเก็บรักษาสินค้าให้อยู่ในสภาพที่ดี และคุณสมบัติที่พร้อมจะ ส่งมอบให้กับ บุคคล องค์กร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยบรรลุเป้าหมายแบบ Right Time , Right Quality , Right Quantities , Right Place

- ภารกิจที่สำคัญคลังสินค้าจึงทำหน้าที่เป็น “ที่พักและเก็บสินค้าหรือวัตถุดิบ หรือวัสดุสิ่งของ ต่างๆ โดยเป็นสถานที่ซึ่งใช้ในการพักสินค้าชั่วคราวจนกว่าจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ผู้ที่มี ความต้องการไม่ว่าจะเพื่อการผลิตหรือเพื่อจำหน่ายจ่ายแจก หรือขาย หรือส่งมอบ”

กิจกรรมหลักของการจัดการสินค้าคงคลัง

- การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เป็นกิจกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการ วางแผนและการปฏิบัติการด้านการรับ-จัดเก็บ และการส่งมอบสินค้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน ควบคุมและดา เนินการต่างๆ เช่น งานด้านเอกสาร , การควบคุมสินค้าที่จัดเก็บ , การจัดสรร พื้นที่ (Space Utilize) ในคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

- การบริหารต้นทุนสินค้าคงคลัง (Inventory Carrying Cost) เป็นการบริหาร จัดการ เพื่อให้ มีการถือครองสินค้าคงคลังน้อยที่สุด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการโลจิสติกส์และโซ่ อุปทาน เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารสินค้าคงคลังให้ต่ำสุด

กิจกรรมหลักของการคลังสินค้า (Warehouse Activities)

1. งานรับสินค้า(Goods Receipt) งานรับสินค้าเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่จะต้อง ปฏิบัติในขณะที่สินค้าได้ส่งเข้ามายังคลังสินค้า เพื่อการจัดเก็บรักษา การดำเนินกรรมวิธีในการแรกรับ ต่อสินค้าที่ถูกส่งเข้ามาในอย่างทันทีทันใด และถูกต้องแน่นอนย่อมมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน คลังสินค้าที่มีประสิทธิผลและ การเก็บ รักษาเบื้องต้น รายละเอียดของการปฏิบัติงานรับสินค้าน่าจะยอมผิด แปลกกันออกไป โดยขึ้น อยู่ กับ แบบสินค้า และแบบของสิ่งอำนวยความสะดวกในการเก็บรักษา สินค้าอาจได้รับเข้ามาจาก แหล่ง ต่างกัน การขนส่งสินค้ามายังสินค้าอาจกระทำด้วยยานพาหนะที่

แตกต่างกัน ด้วยลักษณะ บรรจุ หีบห่อที่มีลักษณะแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลทำให้รายละเอียดในการปฏิบัติงานรับสินค้า แตกต่าง กันออกไปด้วย การจัดทำเอกสารในการรับสินค้า และการดำเนินการวิธีแรกที่ รวดเร็วและถูกต้องย่อมมีความสำคัญและเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับกิจการคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ

2. การตรวจพิสูจน์ทราบ (Identify goods) เพื่อรับรองความถูกต้องในเรื่องของชื่อ แบบ หมายเลข หรือข้อมูลอื่นๆ ซึ่งเป็น ลักษณะเฉพาะของสินค้า รายการนั้น ความจำเป็นในเรื่องเหล่านี้อาจไม่เหมือนกันกับคลังสินค้าแต่ละประเภท ทั้งนี้ยังรวมถึงการตรวจสอบภาพ ซึ่งหมายถึงการตรวจสอบภาพ จำนวน และคุณสมบัติของ สินค้าที่จะได้รับเข้ามานั้นว่าถูกต้องตรงตามเอกสารการส่งหรือไม่

3. การตรวจแยกประเภท (Sorting goods) ในสินค้าหรือวัสดุบางอย่างอาจมีความจำเป็นต้องแยกประเภทเพื่อความสะดวกในการเก็บ รักษาเช่น เป็นของดี ของชำรุด ของเก่าของใหม่ ซึ่งต้องแยกออกจากกันในการเก็บรักษา คลังสินค้า

4. งานจัดเก็บสินค้า (Put away) การขนย้ายสินค้าจากพื้นที่รับสินค้าเข้าไปยังตำแหน่งเก็บที่ได้ไว้กำหนดไว้ล่วงหน้า และ จัดวางสินค้านั้นไว้อย่างเป็นระเบียบรวมทั้งการบันทึกเอกสารเก็บรักษาที่เกี่ยวข้องเช่น บัตร ตำแหน่งเก็บ ป้ายประจำกอง และปัจจุบันมีการใช้ระบบรหัสแท่งรวมถึงระบบ RFID เป็นต้น ก่อนที่จะจัดวางสินค้าลงไปในที่เก็บอาจจำเป็นต้องจัดแจงสินค้านั้นให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถ จัดเก็บได้อย่างมั่นคงเป็นระเบียบ และประหยัดเนื้อที่เวลาแรงงาน และง่ายแก่การดูแลรักษาและ การนำออกเพื่อการจัดส่งออกไปในโอกาสต่อไป เช่น การบรรจุหีบห่อใหม่ให้ได้มาตรฐาน เป็นต้น ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการพิจารณาตกลงใจซื้อเครื่องมือนอกขนที่เหมาะสมกับลักษณะของ สินค้าและระยะที่ต้องเคลื่อนย้ายสินค้าเข้าสู่ตำแหน่งเก็บซึ่งมีหลักพิจารณาว่า รถยกขนสำหรับ การเคลื่อนย้ายสินค้าได้หรือไม่

5. งานดูแลรักษาสินค้า (Holding goods) หลังจากที่ได้จัดเก็บสินค้าในพื้นที่เก็บรักษาของคลังสินค้า จะต้องเอามาตรการต่างๆ ของ การดูแลรักษามาใช้ เพื่อป้องกันไม่ให้สินค้าที่เก็บรักษาอยู่ในคลังสินค้าเกิดความเสียหายสูญหาย หรือเสื่อมคุณภาพ อันเป็นภาระรับผิดชอบที่สำคัญของผู้เก็บรักษา สินค้านี้ต้องได้รับการป้องกัน จากการถูกขโมย ป้องกันจากสภาพอากาศ งานดูแลรักษาสินค้าอาจประกอบด้วยงานย่อยต่างๆ เช่น (1) การตรวจสอบภาพ การตรวจอย่างละเอียดตามระยะเวลา ตามลักษณะเฉพาะ ของสินค้าแต่ละประเภท แต่ละชนิด ซึ่งมีการเสื่อมสภาพตามเวลาในการเก็บรักษาที่แตกต่างกัน เป็นสินค้าเสียหายต้องได้รับการตรวจบ่อยกว่าสินค้าที่เสียหาย (2) การถนอม สินค้าบางประเภทย่อมต้องการถนอมตามระยะเวลา (3) การตรวจสอบ หมายถึงการตรวจตรา นับสินค้าในที่เก็บรักษาเพื่อสอบยอด กับบัญชีคลุมนในคลังสินค้าไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง ซึ่งต้องแจ้งให้

ผู้ฝากและเจ้าหน้าที่ของผู้ฝากคือผู้รับ จำนำสินค้าไม่ทราบด้วยเพื่อจะได้เข้ามาร่วมในการตรวจสอบหากเขาต้องการ

6. งานจัดส่งสินค้า (Dispatch goods) การจัดส่งหรือการจ่ายสินค้าให้แก่ผู้รับ หรือการคืนสินค้าให้แก่ผู้ฝากหรือผู้มีสิทธิในการ รับสินค้าคืนสำหรับกรณีคลังสินค้าสาธารณะ ในระบบการบริหารพัสดุนั้นการเก็บรักษาในคลังวัสดุ มีจุดมุ่งหมาย ในที่สุดคือการจ่ายพัสดุให้แก่ผู้รับในสภาพที่พร้อมสำหรับการนำไปใช้ในการจัดส่ง เป็นสิ่งสำคัญ เพราะขบวนการเก็บรักษาทั้งปวงที่ได้กระทำมาก็เพื่อให้การจัดส่งสามารถให้กระทำ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและความต้องการของผู้ใช้ ความล้มเหลวในการบริหารของพัสดุนั้นจะยอม ให้เกิดขึ้นไม่ได้ การจัดส่งให้แก่ผู้ใช้ไม่ทันเวลาตาม ความต้องการ

7. การนำออกจากที่เก็บ (Picking) การนำสินค้าออกจากที่เก็บเพื่อการจัดส่ง เป็นการเลือกเอาสินค้าจากพื้นที่ต่างๆ ในคลัง เก็บสินค้ามารวมกันไว้ ยังพื้นที่จัดส่งเพื่อการตรวจสอบ ความถูกต้อง และพิสูจน์ให้แน่นอนว่าเป็น ไปตามหลักฐานการสั่งจ่าย หรือตามความต้องการของผู้รับ หรือตามลະจุดหมายปลายทางที่จะส่ง การเลือกหยิบสินค้า สามารถแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ 4 กลุ่ม ดังนี้ - Discreet picking การเลือกหยิบสินค้าทีละรายการแล้วดำเนินการตั้งแต่ต้นจนจบ - Batch picking การเลือกหยิบสินค้าเป็นชุดหรือโหล - Zone picking การเลือกหยิบของตามโซนที่เลือกไว้ในคลังเก็บ - Wave picking การเลือกหยิบตามชนิดของการขนส่ง

8. การจัดส่ง (Shipping) ประกอบด้วยการตรวจสอบคำสั่งซื้อที่จะส่งไป การปรับปรุงรายงานสินค้าคงคลัง การแยก ประเภทสินค้า และการจัดบรรจุภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อ ซึ่งสินค้า จะถูกจัดเก็บในกล่อง หีบห่อ พาเลท หรือตู้คอนเทนเนอร์ และมีการติดสติกเกอร์ ระบบบาร์โค้ด การ บันทึกข้อมูลเพื่อเตรียมส่งสินค้าออก จากคลัง เช่น ต้นทาง ปลายทาง ผู้ส่งผู้รับ และรายละเอียด สินค้าที่ส่ง เป็นต้น ซึ่งมีกิจกรรมย่อย ต่างๆ ได้แก่ (1) การบรรจุหีบห่อหรือบรรจุภัณฑ์ (2) การทำ เครื่องหมาย (3) การบรรจุทุกและส่งมอบ

9. การส่งสินค้าผ่านคลัง (Cross docking) เป็นการส่งสินค้าผ่านระหว่างจุดที่รับ สินค้าเข้าและจุดที่ส่งสินค้าออก โดยไม่ต้องนำ สินค้าเข้าไปเก็บในคลังสินค้า การส่งสินค้าผ่านคลังใช้ กันอย่างแพร่หลายในกลุ่มผู้ค้าปลีก ซึ่งเป็น การรวบรวมผลิตภัณฑ์จากผู้ค้าส่งหลายรายเข้าด้วยกัน เพื่อจัดส่งให้กับร้านค้าย่อยต่อไป โดยทั่วไปนิยมใช้ใน การดำเนินงาน เนื่องจากผลกระทบต่อต้นทุน และการให้บริการลูกค้า ตัวอย่างเช่น ประมาณ 75% ของการกระจายสินค้าประเภทอาหารจะใช้การ ส่งสินค้าผ่านคลัง โดย ที่เมื่อรับสินค้าจากซัพพลายเออร์แล้วจะเตรียมส่งต่อไปร้านค้าปลีกทันที โดยไม่ ต้องมีการนำ สินค้าเข้าเก็บในคลังแต่อย่างใด การส่งผ่านคลังจะช่วยลดเวลาและต้นทุนในการนำ สินค้าเข้าเก็บ ในคลัง และทำให้ระดับการให้ บริการลูกค้าสูงขึ้น

ต้นทุนการบริหารสินค้าคงคลัง เนื่องจากแต่ละกิจการอยู่ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรพิจารณาต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่เกิดขึ้นในกิจการของ ตนและพยายามที่จะทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด โดยสามารถรักษาระดับ ของการให้บริการลูกค้าไว้ Douglas (1975) ได้กล่าวไว้ว่าต้นทุน การบริหารสินค้าคงคลังเป็นส่วนหนึ่งของต้นทุนด้านโลจิสติกส์ที่ กิจการควรให้ความสำคัญ โดยจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ต้นทุนของเงินทุน (Capital Cost) ต้นทุนของเงินทุนจากการมีสินค้าคงคลังเก็บไว้ทำให้เงินทุนส่วนหนึ่งต้องจมอยู่กับสินค้าโดยที่ไม่ 'สามารถนำไปใช้ใน กิจการอื่นได้ ซึ่งถือเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสของเงินทุน (Opportunity Cost of Capital) โดยเงินทุนส่วนนี้อาจมาจากแหล่งเงินทุนภายในกิจการหรือภายนอกกิจการ เช่น เงินกู้ยืมธนาคาร หรือเงินทุนที่ได้จากการออกหุ้นสามัญ เป็นต้น ซึ่งอัตราที่ใช้ พิจารณาค่าเสียโอกาสดังกล่าวควรเป็นอัตราที่สะท้อนต้นทุนของ เงิน (Cost of Money) ที่กิจการลงทุนไปใน สินค้าคงคลัง ดังนั้น แต่ละกิจการต้องพิจารณาอัตราที่เหมาะสมเพื่อที่ว่า การเก็บสินค้า คงคลังไว้เป็นจำนวนมากเกินไปจะไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ กิจการแต่อย่างใด

2. ต้นทุนด้านบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลัง (Inventory Service Costs) ต้นทุนด้านบริการที่เกี่ยวข้องกับสินค้าคงคลังประกอบด้วยค่า ประกันภัยทั้งในด้านอัคคีภัยและการโจรกรรมทรัพย์สินที่เป็นสินค้า คงคลังและภาษีในการถือครองทรัพย์สินส่วนบุคคล (Personal Property Taxes) ซึ่งทรัพย์สินในที่นี้คือสินค้าคงคลัง ส่วนค่าประกัน ภัยจะไม่แปรผันตามระดับ ปริมาณของสินค้าคงคลังมากนัก เนื่องจากค่าประกันภัยจะคิดจากมูลค่าของสินค้าที่กำหนดไว้แน่นอนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งควรมีการแก้ไขกรรมธรรม์ประกัน ภัยเป็นช่วงๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระดับของสินค้าคงคลังเป็น จำนวนมาก ดังนั้นการคำนวณต้นทุนด้านบริการที่เกี่ยวข้องกับ สินค้า คงคลังในแต่ละปี จะประมาณตัวเลขโดยใช้ต้นทุนจริงของภาษีและ ค่าประกันภัยที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา โดยคำนวณเป็นร้อยละ เทียบกับมูลค่าของสินค้าคงคลัง ในกรณีที่มีการทำงบประมาณ สำหรับปีต่อไปจะใช้ร้อยละของต้นทุนในปีที่ผ่านมาเพื่อประมาณ ของปีต่อไป เนื่องจาก สัดส่วนของต้นทุนประเภทนี้ไม่ค่อย เปลี่ยนแปลงมากนักในแต่ละปี

3. ต้นทุนการเก็บรักษา (Carrying Costs) ต้นทุนการเก็บรักษาเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลเก็บรักษา สินค้าคงคลังให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์พร้อมใช้งานได้ทันที ซึ่งขึ้น กับปริมาณสินค้า คงคลังและระยะเวลาที่เก็บรักษา โดยพื้นที่ในการ เก็บรักษาสินค้าคงคลังสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท ตามลักษณะ ของสถานที่ ดังนี้

- คลังสินค้าโรงงาน (Plant Warehouse) ต้นทุนของคลัง สินค้าที่อยู่ภายใน โรงงานส่วนใหญ่จะเป็นต้นทุนคงที่ ในกรณีที่มี ต้นทุนแปรผัน จะเป็นต้นทุนที่แปรผันตามจำนวน สินค้าที่ เคลื่อนไหวเข้าออกจากพื้นที่นั้นโดยไม่แปรผันตามจำนวนสินค้าที่ เก็บรักษาไว้ ในกรณีที่มี

ต้นทุนแปรผันประเภทอื่นซึ่งแปรผันตาม ปริมาณสินค้าที่เก็บไว้ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้า จะนำ ค่าใช้ จ่ายส่วนนี้ไปรวมกับต้นทุนของสินค้าคงคลังแทนโดยไม่นำมารวม เป็นต้นทุนของคลังสินค้า เป็น ต้น

- คลังสินค้าสาธารณะ (Public Warehouse) ต้นทุนของ การใช้คลังสินค้า สาธารณะประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการลำเลียง (Handling Charges) และค่าใช้จ่ายในการเก็บสินค้า (Storage Charges) โดยค่าใช้จ่ายในการลำเลียงขึ้นอยู่กับจำนวนสินค้าที่ เคลื่อนย้ายเข้าไปเก็บและ นำออกไปจากคลังสินค้า ส่วนค่าใช้จ่าย ในการเก็บสินค้าขึ้นอยู่กับจำนวนสินค้าคงคลังในทางปฏิบัติ ค่าใช้ จ่ายในการลำเลียงจะจ่ายทันทีเมื่อมีการเคลื่อนย้ายสินค้า ส่วนค่า ใช้จ่ายในการเก็บสินค้าจะ เก็บเป็นรายงวด

- คลังสินค้าเช่าหรือเช่าซื้อ (Rent or Leased Warehouse) โดยทั่วไป ค่าใช้จ่ายของการเช่าหรือเช่าซื้อคลังสินค้าจะมีทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนแปรผัน ในส่วนของต้นทุนคงที่ เช่น ค่าเช่า ค่าใช้ จ่ายในการรักษาความปลอดภัยและค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา เป็นต้น ซึ่ง ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะไม่แปรผันตามปริมาณสินค้าคงคลัง จึงไม่ควรนำมารวมไว้ในต้นทุนการเก็บรักษา สินค้าคงคลัง ในขณะที่ ค่าใช้จ่ายบางตัวจะเป็นต้นทุนที่แปรผันตามจำนวนของสินค้า เช่น ค่าจ้าง แร่งงานในคลังสินค้าและต้นทุนในการเดินเครื่องจักร เป็นต้น ซึ่งต้นทุนเหล่านี้สามารถนำมารวมไว้ใน ต้นทุนการเก็บ รักษาสินค้าคงคลัง

- คลังสินค้าของกิจการ (Company-owned Warehouse) ต้นทุน คลังสินค้าของกิจการเกิดขึ้นจากการที่กิจการได้ปลูกสร้าง คลังสินค้าไว้เพื่อรองรับสินค้าคงคลังของ กิจการ ซึ่งต้นทุนส่วนใหญ่ เป็นต้นทุนคงที่ในขณะที่ต้นทุนส่วนน้อยเป็นต้นทุนแปรผัน ในการ คำนวณ ต้นทุนคลังสินค้าของกิจการอาจประมาณได้จากต้นทุนส่วน ที่คาดว่าจะหายไปในการณที่มี การปิด คลังสินค้าของกิจการหรือ ต้นทุนที่สามารถประหยัดได้เมื่อมีการไปเช่าคลังสินค้าสาธารณะ เพื่อเก็บ สินค้าแทน

4. ต้นทุนความเสี่ยงที่เกิดจากสินค้าคงคลัง (Inventory Risk Costs) ต้นทุนของ ความเสี่ยงที่เกิดจากสินค้าคงคลัง หมายถึง ต้นทุนที่เกิดจากความเสี่ยงในการเก็บสินค้าคงคลังไว้ แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- ต้นทุนสินค้าเสื่อม (Obsolescence) เกิดขึ้นเนื่องจาก สินค้าไม่สามารถ ขายได้ในราคาปกติอีกต่อไป ซึ่งจริงๆ แล้วคือ ต้นทุนที่เกิดจากการถือสินค้าคงคลังนั้นไว้เกินช่วงอายุที่ สามารถ ใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ (Useful Life) ต้นทุนสินค้าเสื่อมคุณภาพ คำนวณได้จากผลต่าง ระหว่างราคาสินค้าปกติลบด้วยมูลค่าซาก (Salvage Value) ของสินค้านั้น หรือราคาเต็มของสินค้า ลบด้วย ราคาที่กำจัดสินค้านั้นออกไป ทั้งนี้ต้นทุนสินค้าเสื่อมจะรวมไว้ใน ต้นทุนสินค้าที่ผลิตหรือ ต้นทุนสินค้าขายแทนที่จะแยกออกมาต่าง หากในงบกำไรขาดทุน

- ต้นทุนสินค้าเสียหาย (Damage Costs) ต้นทุนส่วนนี้ เป็นต้นทุนของความเสียหายที่เกิดขึ้นระหว่างการขนส่งสินค้า ใน กรณีที่มีการใช้คลังสินค้าสาธารณะ ค่าเสียหายส่วนนี้สามารถขอ คืนได้จากผู้จัดการคลังสินค้าในกรณีที่มีการเสียหายเกินกว่าที่ได้ ตกลงกันไว้ ซึ่งต้นทุนสินค้าเสียหายจำนวนนี้คือต้นทุนสุทธิหลัง จากที่ขอคืนเงินได้บางส่วน

- ต้นทุนสินค้าหดหาย (Shrinkage Costs) สินค้าหดหาย ในที่นี้รวมถึงสินค้าสูญหายและสินค้าหดตัวเนื่องจากน้ำหนักรหรือ ปริมาตรลดลง สินค้าหดตัวสามารถเกิดได้จากการขนส่งสินค้า ทางทะเล เช่น แร่ธาตุ น้ำมัน เป็นต้น ซึ่งน้ำหนักของสินค้า เหล่านี้ส่วนหนึ่งจะหดตัวไปหรือระเหยไประหว่างการขนส่ง

- ต้นทุนการย้ายสถานที่ (Relocation Costs) ต้นทุนของ การย้ายสถานที่ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการย้ายสินค้าจากคลังสินค้าแห่งหนึ่ง ไปยังคลังสินค้าอีกแห่งหนึ่งเพื่อลดปัญหาความเสียหายของสินค้า

ดัชนีที่ใช้ในการประเมินผลการควบคุมสินค้าคงคลัง มีดังนี้

- อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover) เป็นตัวชี้วัดว่า การผลิตขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้หรือไม่ และการบริหารสินค้าคงคลังได้ดีแค่ไหนเมื่อเทียบกับการขาย ในทางธุรกิจการเปลี่ยนวัตถุดิบและสินค้าเป็นเงินให้เร็วที่สุด มีส่วนสำคัญในทางธุรกิจทำให้สามารถบริหารงบการเงินขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีความสัมพันธ์ดังนี้

การคำนวณหาอัตราการหมุนเวียนของวัสดุคงคลัง (Inventory Turns)
 ต้นทุนขาย (Cost of Goods Sold: COGS) / ค่าเฉลี่ยของวัสดุคงคลัง (Inventory)*
 โดย * ค่าเฉลี่ยของวัสดุคงคลัง = (วัสดุคงคลังต้นงวด + วัสดุคงคลังปลายงวด) / 2

การคำนวณหาจำนวนวันของการขาย (Days Inventory)
 = วัสดุคงคลังต้นงวด / ปริมาณการขาย ณ งวดนั้น

การคำนวณหาอัตราการหมุนเวียนของปริมาณวัสดุคงคลัง(หน่วยเป็นวัน)
 = วัสดุคงคลังต้นงวด / ค่าเฉลี่ยปริมาณการขายรายวัน **
 โดย ** ค่าเฉลี่ยปริมาณการขายรายวัน = ผลรวมปริมาณการขายรายวัน / จำนวนวัน

ความสำคัญของอัตราการหมุนของสินค้า คือการแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการเงินทุนที่ธุรกิจ ได้ใช้ไปกับสินค้า ถ้าเป็นบริษัทจำกัด ผู้ให้ความสนใจคือเจ้าของกิจการ ในบริษัทที่เป็นมหาชนย่อมจะเป็นประเด็นที่นักลงทุนและเจ้าของหุ้น ให้ความสนใจ เพราะถ้าพิจารณากันในรายละเอียดแล้ว สิ่งที่จะเปลี่ยนเป็นมูลค่าและนำมาซึ่งผลการดำเนินงานของบริษัท ในหมวดสินทรัพย์ทั้งหมดคือสินค้า

แนวคิดหลักของอัตราการหมุนของสินค้า เนื่องจากอัตราการหมุนของสินค้าเป็น ปัจจัยสำคัญที่สะท้อนให้เห็นถึงระยะเวลาที่ ธุรกิจใช้ในการสร้างรายได้ โดยเปรียบเทียบกับเงิน ลงทุนในสินค้าที่ธุรกิจจ่ายไป ซึ่งการที่รอบระยะเวลาการหมุนของสินค้าเร็วกว่าย่อมแสดงให้เห็นถึงว่า ธุรกิจไม่ต้องนำเงินลงทุนไปจมกับสินค้าคงเหลือเป็นระยะเวลานาน อีกความหมายคือ การลดจำนวน เงินทุนที่ใช้ในการจัดหาสินค้า เป็นการลดต้นทุนไปในตัว ซึ่งหมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการเงินทุนและสินทรัพย์ที่มีอยู่ และยังเป็น การลดภาระในการเก็บสินค้า ซึ่งมีค่าใช้จ่ายใน การเช่าพื้นที่หรือค่าเสียโอกาสในการใช้พื้นที่อีกด้วย นอกจากนี้ถ้ามีการเก็บสินค้าไว้เป็นจำนวนมาก ก็ จะมีภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษาอีกด้วย

3.1.3.1 การวิเคราะห์การดำเนินงานสินค้าคงคลังในปัจจุบัน

การพิจารณาผลการดำเนินงานในปัจจุบัน จากการเก็บข้อมูลในปี 2559 พบว่ามีค่าเฉลี่ยการเก็บสินค้าสูง จำนวนรอบหมุนเวียนจากการลงทุนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turn Ratio) ในรอบปี คือ 2.34 จะเห็นได้ว่าจำนวนรอบหมุนเวียนเป็นตัวที่ต่ำมาก บอกได้เลยว่ามี การเก็บสินค้าคงคลังในปริมาณที่สูง แสดงให้เห็นถึงปัญหาการจัดการระบบสินค้า ถึงแม้บริษัทจะมีเพียง แค่สินค้าชนิดเดียว ส่งผลให้เงินลงทุนนั้นลงไปจมกับสินค้าคงคลัง และ ทำให้เกิดดอกเบี้ยจ่ายเป็น จำนวนเงินที่สูงมาก

3.1.3.2 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

จากการเก็บข้อมูลและการสอบถามพนักงาน จึงทำให้ได้ข้อสรุปดังนี้

- เพราะเนื่องจากข้าวเป็นสินค้าตามฤดูกาล ทำให้ไม่สามารถผลิตทั้งปี ได้ ซึ่งในรอบปี จะผลิตได้ในฤดูนาปี และ นาปรังเพียง 2 เท่านั้น ทำให้การผลิตแต่ละรอบต้องมีการ คำนวณเวลาการใช้ให้ครอบคลุมจำนวน 6 เดือน และ ต้องมี Minimum Stock ไว้อีกอย่างน้อย 2 เดือน เมื่อในกรณีที่ฤดูกาลมาล่าช้า ทำให้ปลูกได้ไม่ทัน หรือแม้แต่ในกรณีที่ลูกค้าอาจจะมีการเพิ่ม ตัวเลขการซื้อจากการประมาณการ จึงจำเป็นจะต้องมีการผลิตสินค้าสำรองเอาไว้ด้วย
- ข้าวเป็นสินค้าที่ต้องมีการรมยาในแต่ละเดือน เพื่อป้องกันปัญหาเรื่อง มอด และ แมลง ดังนั้นถ้ายังมีการเก็บสินค้าไว้เป็นจำนวนมากและระยะเวลานาน ก็จะทำให้เกิด ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ค่อนข้างสูง ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ล้วนทำให้องค์กรประสบภาวะขาดทุนทั้งสิ้น

บทที่ 4

การเสนอแนวทางการแก้ไข

4.1 นำเสนอแนวทางการแก้ไข

ในบทที่ผ่านมาผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุของปัญหา ที่ส่งผลให้บริษัท ประสบปัญหาการขาดทุน ซึ่งการศึกษาสภาพปัญหาของบริษัทในเบื้องต้นมีแนวโน้มที่จะพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถทำกำไรได้ ซึ่งหลังจากที่ได้ระบุสาเหตุของปัญหา และความสำคัญของปัญหาแล้ว ผู้วิจัยได้แนะนำแนวทางในการพัฒนาดังนี้

4.1.1 การขยายสายผลิตภัณฑ์เพื่อให้มีลูกค้าเพิ่มขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบันบริษัทมีลูกค้าเพียงรายได้ คือบริษัท Agri-food ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการทำธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง เพราะจากยอดซื้อของลูกค้า ในปัจจุบัน ก็ยังไม่มากเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ ค่าใช้จ่ายทีมงาน ค่าใช้จ่ายบริหาร ดอกเบี้ย และ ค่าเสื่อม ส่งผลให้บริษัทยังขาดทุนในปี 2559 หรือถ้าในกรณีที่แย่กว่านั้น ลูกค้ารายนี้ไม่ซื้อสินค้าจากบริษัท ก็อาจจะทำให้ธุรกิจนี้ต้องหยุดการดำเนินการ ดังนั้นก่อนที่เหตุการณ์ที่กล่าวข้างต้น จะเกิดขึ้น บริษัทควรมีแผนในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ในการที่จะต้องขยายตลาดเพิ่ม หรือการขยายสายผลิตภัณฑ์ให้มากกว่าในปัจจุบัน ที่มีอยู่ผลิตภัณฑ์เดียว เพราะถ้าเรายังมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย บริษัทก็มีโอกาสในการที่จะขยายตลาดไปในตลาดอื่น ซึ่งก็จะสร้างให้เกิดลูกค้ารายใหม่ๆ และจะได้ลดอำนาจการต่อรองของลูกค้าไปในอีกทางด้วย

จากจุดแข็งที่บริษัทมีที่ส่งเสริมที่เข้มแข็ง เพราะมีประสบการณ์จากการผลิตเมล็ดพันธุ์นั้น ดังนั้นผลิตภัณฑ์ใหม่ก็ควรจะเป็นข้าวสายพันธุ์เฉพาะที่กำลังเป็นที่นิยมของตลาด ซึ่งการให้ได้มาของข้าวเหล่านี้ ไม่สามารถที่จะหาซื้อได้ตามทั่วไป ผลิตภัณฑ์ต้องมาจากการส่งเสริมการผลิตโดยตรงกับเกษตรกร ซึ่งถือว่าเป็นการนำจุดแข็งไปอยู่ในที่ที่โอกาสตลาดที่กำลังเติบโต

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพบว่า ข้าวสายพันธุ์เฉพาะที่น่าสนใจในประเทศไทย ที่ไม่สามารถหาซื้อได้จากเกษตรกรโดยทั่วไป แต่กำลังเติบโต และมีตลาดที่ใหญ่พอสมควร ผู้ศึกษาของเสนอ 2 สายพันธุ์คือ ข้าวญี่ปุ่น และ ข้าวกล้องไรซ์เบอร์รี่

นอกจากนี้รูปแบบในการเลือกกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนั้นควรจะเป็นในลักษณะ B2B เพราะเนื่องจากบริษัท ยังไม่มีทีมตลาด และ ทีมขาย ที่ชัดเจน ดังนั้นการทำตลาดในลักษณะ B2B ยังไม่จำเป็นที่จะต้องสร้างทีมขายขึ้นมาใหม่ เพราะอาจจะตามมาด้วยค่าใช้จ่ายอีกจำนวนมาก

สำหรับชนิดข้าวที่บริษัทควรจะไปทำตลาด เพื่อให้ได้ยอดขายมาให้เร็วที่สุด เพื่อมาลดภาระการขาดทุนของบริษัท ควรจะมีขนาดตลาดที่ใหญ่พอสมควร สำหรับตลาดในประเทศไทย ข้าวที่ใช้รูปแบบการส่งเสริมแบบ Contract Farming และมีขนาดใหญ่ ได้แก่ ข้าวญี่ปุ่น และข้าวไรซ์เบอร์รี่

4.1.2 ข้าวญี่ปุ่น (Japanese rice)

ข้าวญี่ปุ่นจัดอยู่ในกลุ่มข้าวจาปอนิกา(Japonica Type) นิยมปลูกมากในแถบเอเชียตะวันออก ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น เกาหลี ไต้หวัน และจีน เป็นข้าวไม่ไวต่อช่วงแสง ชอบอากาศหนาวเย็น ลักษณะต้นเตี้ย เมล็ดมีขนาดป้อมสั้น ข้าวสุกมีความนุ่มและหยุ่นเหนียว ประเทศไทยเริ่มการปรับปรุงพันธุ์ข้าวญี่ปุ่นเมื่อปี พ.ศ.2500 โดยความช่วยเหลือจากองค์การอาหาร และเกษตรแห่งสหประชาชาติ(Food and Agriculture Organization of United Nations: FAO)และปี 2531 จนถึงปี 2541 ได้ต่อยอดงานวิจัยพัฒนาพันธุ์และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต จนได้พันธุ์ข้าวญี่ปุ่นเป็นพันธุ์แนะนำ 2 พันธุ์ คือ ก.วก.1 (Sasanishiki) และ ก.วก.2 (Akitakomachi) และเทคโนโลยีการผลิตข้าว ญี่ปุ่นในประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันภาคเอกชนที่ส่งเสริมปลูกข้าวญี่ปุ่นและเกษตรกรผู้ร่วมโครงการยังใช้พันธุ์และ เทคโนโลยีการผลิตดังกล่าว ข้าวญี่ปุ่นสามารถปลูกได้ดีในเขตภาคเหนือตอนบน เช่น จังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ พะเยา ลำปาง และลำพูนปัจจุบันกระแสความนิยมบริโภคอาหารญี่ปุ่นมีแนวโน้มมากขึ้น ส่งผลทำให้มีการขยายตัวของร้านอาหารญี่ปุ่นมีมาก ขึ้นด้วย ในปี 2553 ประเทศไทยมีร้านอาหารญี่ปุ่นมากเป็นอันดับ 5 ของโลกรองจากประเทศสหรัฐอเมริกา จีน เกาหลีใต้ และไต้หวัน มีโอกาสขยายตัว 10-15 เปอร์เซ็นต์ต่อปี(ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.2553) จากการขยายตัว ทางธุรกิจด้านร้านอาหารญี่ปุ่นทำให้ความต้องการวัตถุดิบไปใช้ในการประกอบอาหารมากขึ้น ข้าวญี่ปุ่นที่ปลูก ในประเทศไทยมีต้นทุนสูงกว่าใหม่กว่าจึงมีความต้องมากขึ้น นอกจากนั้นแล้วการเปิดประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน(Asian Economic Community, AEC) อย่างเป็นทางการในปี 2558 จะมีส่วนผลักดันให้ความ ต้องการข้าวญี่ปุ่นในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้นก็จะเป็นการเปิดตลาดการส่งออกเพิ่มมากขึ้นด้วย ซึ่งจะส่งผลผลดี ต่อเกษตรกรให้มีทางเลือกและโอกาสในการเพิ่มรายได้ มีความมั่นคงในอาชีพ การปลูกข้าวญี่ปุ่นดำเนินงานโดยภาคเอกชนส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกแบบเกษตรพันธะสัญญา (contract farming)

ปัญหาการผลิตข้าวญี่ปุ่นในประเทศไทย คือ ขาดแคลนเมล็ดพันธุ์ (Seed) คุณภาพดีและมีปริมาณไม่เพียงพอกับความต้องการของภาคเอกชน ซึ่งกรมการข้าวได้เห็นชอบให้ ศูนย์วิจัยข้าวเชียงรายจัดตั้งศูนย์ข้าวชุมชนเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวญี่ปุ่นตอบสนองความต้องการของภาคเอกชน ใช้ชื่อว่า “ศูนย์ข้าวชุมชนญี่ปุ่น” , ด้านพันธุ์ ปัจจุบันพันธุ์ข้าวญี่ปุ่นที่ไม่ได้ทันทานต่อโรค และแมลง ศูนย์วิจัยข้าวเชียงรายได้จัดทำโครงการปรับปรุงพันธุ์ข้าวจาปอนิกาให้เหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมในเขตภาคเหนือ จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2558 , ต้นทุนการผลิต การ

เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการผลิต เช่น ปัจจัยการผลิตมีราคาสูง การขาดแคลนแรงงาน ส่งผลให้ต้นทุนสูงขึ้น ดังนั้น จะต้องพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต วิธีการผลิตเพื่อลดต้นทุนและทดแทนแรงงานคน

ส่วนด้านการตลาดมีข้าวญี่ปุ่นจากต่างประเทศเข้ามาตีตลาดไทยในราคาที่ต่ำกว่า ได้แก่ เวียดนาม สหรัฐอเมริกา และ ออสเตรเลีย ส่งผลกระทบต่อผลผลิตในประเทศ หากจะเพิ่มผลผลิตต้องทำอย่างระมัดระวัง และต้องเน้นในเรื่องการขายสินค้าคุณภาพสูงเพื่อจะได้ราคาที่สูงขึ้นยกระดับมาตรฐานการผลิต เพื่อผลิตข้าวญี่ปุ่นที่มีคุณภาพดีและมีความปลอดภัย เช่น การผลิตในระบบ GAP หรือ Organic เตรียมรองรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และการส่งออกตลาดต่างประเทศ

การส่งเสริมปลูกข้าวญี่ปุ่น การส่งเสริมปลูกข้าวญี่ปุ่นในประเทศไทย จะดำเนินการโดยภาคเอกชน ใช้ระบบคอนแทรคฟาร์มมิ่ง (Contract Farming) ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงสีจิราภรณ์ โรงสีทนาเกรน จำกัด โรงสีเกริก บริษัทพี แอนด์พีโกะเมะยะยะจำกัด บริษัทอานันทกร จำกัด บริษัท เจปอนนิค้าไรซ์ จำกัด บริษัทมหานครไรซ์ จำกัด และบริษัท ซี.พี.ค้าข้าว จำกัด ซึ่งเงื่อนไขสัญญาจะแตกต่างกันไป

4.1.2.1 การวิเคราะห์ Five Forces อุตสาหกรรมข้าวญี่ปุ่น

ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new entrants) จากกระแสความนิยมบริโภคอาหารญี่ปุ่นในประเทศไทยแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้มีการขยายตัวของร้านอาหารญี่ปุ่นเพิ่มขึ้น โดยมีการขยายตัวร้อยละ 5-10 ต่อปี ขณะเดียวกันข้าวญี่ปุ่นที่ปลูกในประเทศไทยมีราคาต่ำกว่าข้าวญี่ปุ่นที่นำเข้าจากประเทศญี่ปุ่นโดยตรงอย่างมาก ทำให้ร้านอาหารญี่ปุ่นหันมาใช้ข้าวญี่ปุ่นที่ผลิตในประเทศแทน จากการขยายตัวทางธุรกิจด้านร้านอาหารญี่ปุ่นทำให้ความต้องการวัตถุดิบไปใช้ในการประกอบอาหารมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจจึงมีความน่าสนใจในการลงทุน

โรงสีส่วนใหญ่มีการทำ contact farming กับเกษตรกรที่ปลูกข้าวญี่ปุ่น จึงให้เป็นอุปสรรคต่อผู้ค้ารายใหม่ ซึ่งปัจจุบันมีภาคเอกชน ประมาณ 13 ราย ที่ดำเนินการส่งเสริมการปลูกข้าวญี่ปุ่นในรูปแบบ contract farming ประมาณ 80,000 ไร่ ต่อปี ในเขตเชียงราย เชียงใหม่ ลำพูน และพื้นที่บริเวณส่วนใหญ่จะอยู่จังหวัดเชียงราย

ผู้ประกอบการรายเดิมทั้งตลาดในประเทศมีความเข้มแข็งในการแข่งขันสูง และมีความพร้อมทั้งเทคโนโลยีการผลิต การวิจัยพัฒนา เงินทุน การตลาด และบุคลากร

สรุป ผู้แข่งขันรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยาก

การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry rivalry) มีจำนวนโรงสีทั้งรัฐบาลและเอกชนที่รับซื้อข้าวญี่ปุ่นจำนวนมาก ส่วนใหญ่จะอยู่ที่จังหวัดเชียงราย ทำ

ให้มีการแข่งขันค่อนข้างสูงในการรับซื้อข้าวญี่ปุ่น มีความต้องการข้าวญี่ปุ่นเยอะมากขึ้น แต่ผลผลิตข้าวญี่ปุ่นไม่เพียงพอ จึงทำให้มีการแข่งขันสูงในการรับซื้อผลผลิต

มีการทำ contact farming กับเกษตรกร ผลผลิตก็จะถูกผูกขาดในการรับซื้อ ทำให้ไม่สามารถตัดราคาผลผลิตได้ การแข่งขันจึงสูงในระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน

มีการแข่งขันในด้านพื้นที่ส่งเสริมการปลูกข้าวญี่ปุ่น พื้นที่ปลูกข้าวญี่ปุ่นและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมมีไม่ได้เยอะมาก เมื่อปลูกในสภาพภูมิอากาศร้อน อายุการเก็บเกี่ยวจะสั้นลง และมีโอกาสมากที่จะให้ผลผลิตต่ำ จึงควรหลีกเลี่ยงการปลูกในช่วงที่มีอุณหภูมิอากาศเกิน 35 องศาเซลเซียส

สรุป มีการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันสูง

อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (Bargaining power of customers) ผู้ซื้อสินค้าข้าวญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะซื้อในสัดส่วนปริมาณมาก ก็จะมีอำนาจต่อรองสูง เพราะ ผู้ซื้อส่วนใหญ่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับข้าวญี่ปุ่น เช่น ร้านอาหารรายใหญ่ (กรณี 1)

มีการร่วมตัวกันของโรงสี ทำให้อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อน้อยลงโดยได้มีการร่วมตัวกันภายใต้ชื่อ “ชมรมผู้ผลิตข้าวญี่ปุ่นแห่งประเทศไทย” (กรณี 2)

หากมีโรงสีที่รับซื้อข้าวญี่ปุ่นเยอะกว่าผู้ซื้อจะทำให้ ผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองที่สูง เพราะ สามารถตัดสินใจหรือมีตัวเลือกเยอะในการซื้อวัตถุดิบ แต่ถ้าผู้ซื้อมีเยอะกว่าโรงสีโรงสีก็จะมีอำนาจในการต่อรองและกำหนดราคาได้สูงกว่า ผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองน้อย (กรณี 3)

มีข้อจำกัดในการซื้อผลผลิต เพราะ ลูกค้าไม่สามารถซื้อผ่านเกษตรกรโดยตรงได้ เพราะเกษตรกรทุกรายมีการทำ contact farming ทุกราย จึงไม่สามารถขายผลผลิตให้กับผู้ซื้อรายอื่นได้

สรุป อำนาจการต่อรองของผู้ซื้ออยู่ในระดับปานกลาง

อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers)

ในส่วนของเกษตรกร มีอำนาจในการต่อรองที่ต่ำ เพราะ พื้นที่การเพาะปลูกข้าวในจังหวัดเชียงราย มีจำนวนที่เยอะซึ่งสามารถเลือกพื้นที่ส่งเสริมที่อื่นได้

สรุป อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบต่ำ

แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of substitutes) พันธุ์ข้าวญี่ปุ่นมีลักษณะเฉพาะตัว และต้นทุนค่อนข้างสูง แหล่งที่มีการปลูกและได้ผลผลิตดียังคงกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่ภาคเหนือเป็นหลัก เพราะมีสภาพภูมิอากาศที่ใกล้เคียงญี่ปุ่น อาทิ เชียงราย เชียงใหม่ ลำพูน พะเยา

ข้าวชนิดอื่นไม่สามารถทดแทนได้ ข้าวญี่ปุ่นมีลักษณะเฉพาะ โดยเฉพาะเมื่อหุงสุก ข้าวญี่ปุ่นจะมีลักษณะเหนียวนุ่ม มีความขาวและใสของเมล็ด สามารถนำมาบั่นให้เป็นรูปทรงได้ และรสชาติจะเป็นเอกลักษณ์ของข้าวญี่ปุ่น

สรุป ไม่มีสินค้าทดแทน

4.1.2.2 การวิเคราะห์ SWOT

(1) Strengths จุดแข็ง

- มีทีมงานส่งเสริมที่ดูพื้นที่โดยตรง
- มีทีมงานรับซื้อ สามารถตั้งราคาการรับซื้อได้ สามารถดึงดูดให้เกษตรกรรายใหม่หันมาปลูกข้าวญี่ปุ่นให้กับบริษัทได้

(2) Weaknesses จุดอ่อน

- กำลังการผลิตค่อนข้างน้อย ทำให้ใช้เวลานานในกระบวนการผลิต
- มีปัญหาในขั้นตอนการทำงาน เช่น ในส่วนของการทำงานของเครื่องจักร และ แผนงานการผลิตข้าว
- ทางบริษัทไม่มีพื้นที่ในการส่งเสริมการปลูกข้าวญี่ปุ่นมาก่อน

(3) Opportunities โอกาส

มีการขยายตัวของร้านอาหารญี่ปุ่นมีมาก ขึ้นด้วย ในปี 2553 ประเทศไทยมีร้านอาหารญี่ปุ่นมากเป็นอันดับ 5 ของโลก โดยมีการเติบโตอยู่ที่ 10-15% ต่อปี และ 4-5 ปีที่ผ่านมา เติบโตเฉลี่ย 15% โดยมีการเปิดในห้างสรรพสินค้าถึง 80%

อาหารญี่ปุ่นเริ่มเป็นที่นิยมโดยทั่วไปในประเทศไทยตั้งแต่ช่วงระยะ เวลาประมาณก่อนหรือหลัง ค.ศ. 2000 ไม่นานนัก ซึ่งเป็นเวลาที่ร้านอาหารญี่ปุ่นเริ่มเปิดให้บริการ ในปัจจุบัน มีร้านอาหารญี่ปุ่นเปิดบริการ อยู่ทั่วประเทศไทย จำนวน 2,346 ร้าน (ข้อมูลจาก JRO ค.ศ. 2015) ในช่วงแรก นับตั้งแต่ JRO ได้ตั้งสาขาที่ประเทศไทย ในปีค.ศ. 2008 ได้ดำเนิน กิจกรรมต่างๆ คือ 1. สำรวจอุตสาหกรรมอาหารญี่ปุ่น ใน ประเทศไทย 2. ฝึกอบรมเทคนิคการปรุงอาหารญี่ปุ่นและการควบคุมดูแล สุขอนามัย 3. อบรมพ่อครัวอาหารญี่ปุ่น โดยผ่านการแลกเปลี่ยนกับหน่วย งานด้านอาหารของชาติต่างๆ และโรงเรียนสอนการประกอบอาหารใน ประเทศไทย 4. ให้ความช่วยเหลือในเรื่องการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้กับร้าน อาหารญี่ปุ่น เป็นต้น ในเดือนมิถุนายน ค.ศ.2015

จำนวนร้านอาหารญี่ปุ่นทั่วทั้งประเทศไทย มีมากถึง 2,346 ร้าน เป็นรองจากร้านอาหารไทยเท่านั้น ขณะที่ ลำดับที่ 3 ร้านอาหารอิตาลีมีจำนวน 2,027 ร้าน และอันดับที่ 4 ร้านอาหารอเมริกันมี จำนวน 1,754 ร้าน ร้านอาหารญี่ปุ่นมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากปีที่แล้วซึ่งมีอยู่ 2,121ร้าน เพิ่มขึ้น 11.5% การแข่งขันในธุรกิจร้านอาหารญี่ปุ่นเพิ่มสูงขึ้น จากจำนวนร้านอาหารเปิดใหม่ 514 ร้าน มีร้านอาหารที่ได้ปิดให้บริการไปแล้ว 271 ร้าน ตั้งแต่ปี 2556-2559 มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น

จนกระทั่งปี 2560 จำนวนร้านอาหารญี่ปุ่นทั่วประเทศมีจำนวนมากทั้ง ที่เปิดในห้างสรรพสินค้า คอมมูนิตีมอลล์ หรือ ตามถนนต่างๆ

ตลาดรวมร้านอาหารญี่ปุ่น

ในปี 2555 อยู่ที่ 15,000 ล้านบาท

ในปี 2556 อยู่ที่ 17,000 ล้านบาท

ในปี 2557 อยู่ที่ ประมาณ 18,000 ล้านบาท

ในปี 2558 อยู่ที่ ประมาณ 20,000 ล้านบาท

ในปี 2559 อยู่ที่ ประมาณ 22,000-23,000 ล้านบาท

อาหารต่างประเทศที่ผู้อาศัยในกรุงเทพฯ ประเทศไทยชื่นชอบ

อันดับ 1 คือ อาหารญี่ปุ่น

อันดับ 2 คือ อาหารจีน

อันดับ 3 คือ อาหารเกาหลี

อันดับ 4 คือ อาหารอเมริกา

อันดับ 5 คือ อาหารฝรั่งเศส

มีการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ทั้งด้านวิจัยและพัฒนาเมล็ดพันธุ์ และ ด้านส่งเสริมการปลูก อยู่ในรูปแบบ การใช้ระบบคอนแทรคฟาร์มมิ่ง (Contract Farming)

กรมการข้าวมีนโยบายส่งเสริมให้ชาวญี่ปุ่นเป็นพืชทางเลือกหนึ่งของ ชวนภาคเหนือ โดยเข้ามากำกับดูแลการผลิตเมล็ดพันธุ์ให้ได้มาตรฐานตั้งแต่ต้นทาง จึงเชื่อมั่นได้ถึง เมล็ดพันธุ์ข้าวญี่ปุ่นที่ได้มาตรฐานตรงตามพันธุ์ มีคุณสมบัติทางกายภาพและเคมีเหมือนข้าวญี่ปุ่นพันธุ์ แท้ที่ปลูกในประเทศญี่ปุ่น และคุณภาพดีกว่าข้าวญี่ปุ่นที่นำเข้ามาจากประเทศใกล้เคียง เพื่อให้การ ดูแลและส่งเสริมเกษตรกรได้อย่างทั่วถึง กรมการข้าวจึงมอบให้ศูนย์วิจัยข้าวเชียงรายจัดตั้งศูนย์ข้าว ชุมชนญี่ปุ่น เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวญี่ปุ่นและจะเร่งผลิตเมล็ดพันธุ์จำหน่ายให้ได้ 800 ตัน ต่อปี เพื่อ จำหน่ายให้ภาคเอกชนนำไปส่งเสริมอย่างเพียงพอ และเปิดโอกาสให้เกษตรกรในพื้นที่มีทางเลือกใน การประกอบอาชีพมากขึ้น มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น กรมการข้าวมีโครงการวิจัยปรับปรุงพันธุ์ข้าวญี่ปุ่นให้ เหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมในเขตภาคเหนือของไทย โดยเฉพาะความต้านทานต่อโรคและแมลง ศัตรูพืช เนื่องจากพันธุ์ข้าวญี่ปุ่นที่มีความอ่อนแอต่อโรคไหม้ เพลี้ยกระโดดสีน้ำตาล และเพลี้ยกระโดด หลังขาว ซึ่งการวิจัยปรับปรุงพันธุ์นี้จะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2558 นอกจากนั้นแล้ว ยัง ผลักดันให้เกษตรกรผลิตข้าวญี่ปุ่นตามระบบเกษตรที่ดีที่เหมาะสม (GAP) และระบบเกษตรอินทรีย์เพื่อ ยกกระดับคุณภาพข้าวญี่ปุ่นที่ผลิตในประเทศไทย และในส่วนของภาคเอกชน ปัจจุบันมีภาคเอกชน ประมาณ 13 ราย ที่ดำเนินการส่งเสริมการปลูกข้าวญี่ปุ่นในรูปแบบเกษตรพันธสัญญา หรือ Contract Farming เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับเกษตรกรทั้งด้านราคาและการซื้อขายผลผลิต

การเปิดประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน (Asian Economic Community, AEC) อย่างเป็นทางการ จะมีส่วนผลักดันให้ความต้องการข้าวญี่ปุ่นในต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น เพราะจะทำให้นักท่องเที่ยวเพิ่มจำนวนขึ้น เป็นผลให้ตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นหรือธุรกิจที่ใช้วัตถุดิบข้าวญี่ปุ่นเป็นหลักเพิ่มขึ้น และจะเป็นการเปิดโอกาสทางการตลาดในการส่งออกเพิ่มมากขึ้นด้วย ทั้งนี้ ผู้ผลิตข้าวรายใหญ่ของโลกหลายๆ ประเทศ มีแนวโน้มผลผลิตลดลง เนื่องจากสถานการณ์ภัยแล้ง โดยเฉพาะจีนที่มีความต้องการนำเข้าข้าวมากกว่าส่งออกเพราะมีประชากรจำนวนมาก ส่งผลผู้ผลิตข้าวส่งออกข้าวในอัตราที่ลดลง ดังนั้น จากนี้ต่อไปผลผลิตที่ลดน้อยลงไทยและเวียดนามจึงมีโอกาสเข้าสู่ตลาดผู้ผลิตข้าวเพื่อการส่งออกเพิ่มขึ้น

(4) Threats อุปสรรค

ภัยธรรมชาติส่งผลต่อการผลิตสินค้า

4.1.2.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

SO กลยุทธ์เชิงรุก มีความต้องการสูงขึ้น สามารถขยายตลาดหรือช่องทางการตลาดได้เพราะมีทีมงานส่งเสริม, มีพื้นที่การปลูกและระบบการตรวจสอบย้อนกลับได้ทุกกระบวนการ

ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน โน้มน้าวเกษตรกรรายใหม่ให้หันมาปลูกข้าวญี่ปุ่นที่บริษัททำการส่งเสริมเพื่อป้องกันการแข่งขันด้านพื้นที่ ที่สูงขึ้นในอนาคต

WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิตเพื่อรองรับออเดอร์ที่เพิ่มขึ้นจากการขยายช่องทางการตลาด

WT กลยุทธ์เชิงรับ พัฒนาคณะและระบบการผลิตเพื่อป้องกันการสูญเสียที่เกิดจากผลิตที่ซ้ำ

4.1.2.4 ตลาดรวมข้าวญี่ปุ่น

ปัจจุบันมีภาคเอกชน ประมาณ 13 ราย ที่ดำเนินการส่งเสริมการปลูกข้าวญี่ปุ่นในรูปแบบเกษตรพันธสัญญา หรือ Contract Farming ประมาณ 80,000-100,000 ไร่ ต่อปี ในเขตจังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ ลำพูน

มีพื้นที่ปลูกประมาณปีละ 80,000-100,000 ไร่ (ผลผลิต 700-800 กิโลกรัมต่อไร่) โดยเป็นข้าวเปลือก 67,500 ตันข้าวเปลือก ถ้าคิดเป็นข้าวขาวก็ $\times 45\%$ ก็จะได้จำนวนข้าวขาว จะเท่ากับ 30,375 ตันข้าวขาว และเมื่อจำคำนวณตลาดรวมก็เฉลี่ยราคาต่อกิโลกรัมของข้าวญี่ปุ่น ก็จะอยู่ที่ 35 บาท/กก. เท่ากับ 1,063,125,000 บาท

นอกจากนี้ ยังมีการรวมตัวกันของภาคเอกชน ประมาณ 10 ราย จัดตั้งเป็นชมรมขึ้น ใช้ชื่อว่า “ชมรมผู้ผลิตข้าวญี่ปุ่นแห่งประเทศไทย” ศูนย์วิจัยข้าวเชียงราย ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวผู้ประกอบการส่งเสริมการปลูกข้าวญี่ปุ่นในประเทศไทย

ชมรมผู้ผลิตข้าวญี่ปุ่นแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยสมาชิก 10 ราย
ได้แก่

1. โรงสีกรีก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
2. บริษัท พีแอนด์พี โกะเมะยะ จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
3. บริษัท อานันทพร จำกัด อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย
4. โรงสีข้าวจิราภรณ์ อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย.
5. บริษัท สินทองธนาทรัพย์ จำกัด อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย
6. บริษัท เจปอนนิค้าไรซ์ จำกัด อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย
7. ชมรมถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรเชียงราย อำเภอแม่จัน จังหวัด

เชียงราย

8. บริษัท เหลืองพลับพลึง จำกัด อำเภอชุมแสง จังหวัดนครสวรรค์
9. บริษัท คิตะมิไรซ์ จำกัด กรุงเทพมหานคร
10. บริษัท โซติ จำกัด กรุงเทพมหานคร

บริษัทเอกชนอื่นๆ ได้แก่

1. บริษัท ทนาเกรน จำกัด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
2. บริษัท มหานครไรซ์ จำกัด กรุงเทพมหานคร
3. บริษัท ข้าว ซี.พี. หรือ บริษัท ซี.พี อินเตอร์เทรด จำกัด (จะเริ่มปลูก

ขยายเมล็ดพันธุ์ ใน ปี 2557)

โรงสี กรีก ปัจจุบัน บริษัทมีพื้นที่ปลูกประมาณ 4 พันไร่ เกษตรกร 500-600 ราย กำลังการผลิตรวม 1,500-2,000 ตันข้าวสารต่อปี ซึ่งเกษตรกรที่มีความรู้ดีแล้วจะมีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ 800-1,200 กิโลกรัม ซึ่งถือว่าค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับข้าวหอมมะลิที่มีผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่อยู่ที่ 600-700 กิโลกรัม ราคาจำหน่ายอยู่ที่ 40-42 บาท/กิโลกรัม การตลาดส่วนใหญ่ใช้วิธีขายส่งภายในประเทศ และอีกประมาณร้อยละ 5 ส่งออกผ่านโบรกเกอร์นำไปทำข้าวถุงส่งห้างโมเดิร์นเทรด เช่น บิ๊กซี, แม็คโคร

โรงสีข้าว ทนาเกรน ซึ่งเป็นโรงสีในเครือของภัตตาคารอาหารญี่ปุ่นฟูจิ โดยผลผลิตข้าวญี่ปุ่นที่ได้จากการส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกจะถูกส่งไปที่ร้านฟูจิเป็นหลัก ทางบริษัทได้เข้ามาส่งเสริมการปลูกข้าวญี่ปุ่น เป็นเวลา 5 ปีแล้ว โดยปัจจุบันมีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการปลูกข้าวญี่ปุ่น ประมาณ 1,500 ราย พื้นที่รวม ปีละ 30,000 ไร่ โดยเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการจะเข้าร่วมในลักษณะของคอนแทรคฟาร์มมิ่ง ซึ่งจะมีการสนับสนุนปัจจัยการผลิตและรับซื้อผลผลิตคืนในราคาที่กำหนดไว้ตามข้อตกลง

โรงสี จิราภรณ์ มีพื้นที่ส่งเสริมในขณะนี้ประมาณ 7,000-8,000 ไร่ ซึ่งผลผลิตต่อไร่ประมาณ ผลผลิตไร่ละ 700-800 กิโลกรัมต่อไร่ และ ปริมาณการส่งวัตถุดิบให้กับลูกค้า จะผลิตตามออร์เดอร์ที่สั่งซื้อ และอัตราสั่งซื้อไม่แน่นอน ลูกค้าประมาณ 3-4 ราย ที่เป็นลูกค้ารายใหญ่ โดยลูกค้าจะนำไปผลิตเป็นสินค้าของตัวเอง วางขายตาม โมเดลเทรด และ ลูกค้าอีกส่วนก็จะนำไปประกอบเป็นวัตถุดิบในร้านอาหารญี่ปุ่น

บริษัท ซี.พี อินเตอร์เทรด จำกัด ได้มีการศึกษา วิจัย พัฒนาโมเดลปลูกข้าวในรูปแบบใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และทำการจับมือกับชาวนา เกษตรกร ผ่านโครงการส่งเสริมการปลูกข้าวญี่ปุ่น เพื่อนำมาผลิตเป็น ข้าวญี่ปุ่นตราฉัตร ซึ่งส่งเสริมการปลูกข้าวพันธุ์ ชานานิชิกิ หรือ กวก.1 และอะกิตะโคมาชิ หรือ กวก.2 โดยทางบริษัทคัดเลือกแปลงจากเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ ในเขตพื้นที่ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเวียงชัย , อำเภอแม่ลาว , อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย บริษัทได้เข้ามาช่วยเกษตรกรสมาชิกในโครงการดูแลเรื่องระบบบริหารจัดการเกษตร ตั้งแต่ถ่ายทอดความรู้วิธีปลูกข้าวญี่ปุ่นให้ได้ผลผลิตที่ตรงตามความต้องการ โดยจะมีนักวิชาการคอยให้คำแนะนำทุกขั้นตอน อาทิ ขั้นตอนการปลูก การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว โดยมีการตกลงเรื่องราคารับซื้อผลผลิตก่อนเริ่มเพาะปลูก และ รับซื้อคืนผลผลิตจากเกษตรกรสมาชิก มาปรับปรุงคุณภาพ ตลอดจนการบรรจุ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ทุกขั้นตอน

4.1.3 ข้าวไรซ์เบอร์รี่ (Riceberry)

ข้าวไรซ์เบอร์รี่เป็นข้าวที่ได้รับการปรับปรุงพันธุ์โดยการผสมเลียนแบบธรรมชาติระหว่างข้าวสองพันธุ์ ได้แก่ ข้าวเจ้าหอมนิล และข้าวขาวดอกมะลิ 105 หลังจากนั้นจึงคัดเลือกโดยใช้เทคโนโลยีชีวภาพจนได้พันธุ์ข้าวที่มีความบริสุทธิ์ จากการพัฒนาพันธุ์ข้าวพิเศษ ศูนย์วิทยาศาสตร์ข้าว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยได้รับความร่วมมือจากคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และได้ยื่นจดทะเบียนคุ้มครองพันธุ์พืชใหม่ โดย รศ. ดร.อภิชาติ วรรณวิจิตร ผู้อำนวยการศูนย์วิทยาศาสตร์ข้าว ภาควิชาพืชไร่นา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 ห้ามนำไปขยายพันธุ์เชิงการค้าต่อ โดยไม่ได้รับอนุญาตจาก วช. และมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ข้าวไรซ์เบอร์รี่เป็นข้าวเจ้าสีม่วงเข้ม เมล็ดเรียวยาว ผิวมันวาว และถ้าหากเป็นข้าวกล้องก็จะมีกลิ่นหอมเป็นเอกลักษณ์ แลยังมีรสชาติอมหวานกลมกล่อมชวนรับประทาน สามารถปลูกได้ตลอดทั้งปี โดยอายุเก็บเกี่ยวของข้าวสายพันธุ์นี้จะอยู่ที่ประมาณ 130 วัน ซึ่งให้ผลผลิตปานกลาง สามารถต้านทานต่อโรคไหม้ แต่ไม่ต้านทานโรคหาลาว ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนเมล็ดพันธุ์ทุกรอบของการปลูก นอกจากนี้รำข้าวและน้ำมันรำข้าวจากไรซ์เบอร์รี่ ยังมีคุณสมบัติต้านอนุมูลอิสระที่ดี

4.1.3.1 การวิเคราะห์ Five Forces อุตสาหกรรมข้าวไรซ์เบอร์รี่

ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of new entrants) การเข้าสู่อุตสาหกรรมประเภทนี้ของผู้ประกอบการรายใหม่ทำได้ไม่ยากนัก ปัจจุบันภาครัฐ

ได้เข้ามามีบทบาทส่งเสริมให้มีการปลูกข้าวไรซ์เบอร์รี่มากยิ่งขึ้น โดยให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านวิชาการ การผลิต รวมถึงการขยายตลาดทั้งในและต่างประเทศ มีโครงการ/การรวมกลุ่ม เพื่อผลิตและจำหน่ายข้าวไรซ์เบอร์รี่ ปัจจัยในการผลิตเข้าถึงได้ง่ายและมีกระบวนการการผลิตไม่ถือว่ายากและซับซ้อน การจัดตั้งโรงสีในปัจจุบันนั้น เทคโนโลยีการผลิตมีมากขึ้น สะดวก ไม่ซับซ้อน สามารถจัดตั้งเป็นลักษณะของโรงสีขนาดเล็กหรือขนาดกลางได้

สรุป ผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย

การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry rivalry) มีการแข่งขันสูง ข้าวไรซ์เบอร์รี่นั้นเป็นข้าวเฉพาะกลุ่ม ที่มีตลาดเป็นกลุ่มผู้รักสุขภาพ ความต้องการข้าวไรซ์เบอร์รี่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้ประกอบการมีจำนวนมากในตลาดข้าวไรซ์เบอร์รี่ ผู้บริโภคส่วนใหญ่ไม่รับรู้ถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจนระหว่างแต่ละยี่ห้อ ผู้ประกอบการหลายราย ได้รับรองมาตรฐานสินค้าคล้ายกันปัจจุบันมีการแข่งขันด้านคุณภาพของสินค้า โดยใช้นวัตกรรมเป็นการสร้างความแตกต่าง อาจประสบปัญหาเรื่องต้นทุนที่สูงในครั้งแรก เป็นอุปสรรคสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ ผู้ประกอบการรายเดิมมีความเข้มแข็งในการแข่งขันสูง และมีความพร้อมทั้งเทคโนโลยีการผลิต การวิจัยพัฒนา เงินทุน การตลาด และบุคลากรผู้ประกอบการบางรายมีการผูกขาดการผลิตข้าวเปลือกไรซ์เบอร์รี่ กับเกษตรกรในพื้นที่ด้วยระบบพันธะสัญญา เป็นอุปสรรคกีดขวางของผู้มาใหม่

สรุป มีการแข่งขันปานกลางภายในอุตสาหกรรม

อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (Bargaining power of customers) สามารถเลือกซื้อสินค้าประเภทนี้จากผู้ประกอบการจำนวนมากในท้องตลาด (หาซื้อง่าย) ทั้งซื้อกับเกษตรกร/กลุ่มโดยตรง ร้านค้าข้าวทั่วไป ตลาด ร้านสะดวกซื้อ ห้างสรรพสินค้า ทางออนไลน์ เป็นสินค้าเฉพาะกลุ่ม คือ กลุ่มคนรักสุขภาพ ที่มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นทั้งในและต่างประเทศไม่ค่อยมีความแตกต่างของสินค้าในแต่ละยี่ห้อ ราคาของแต่ละยี่ห้อไม่แตกต่างกันมาก

สรุป อำนาจต่อรองของผู้บริโภคมีสูง

อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ (Bargaining power of suppliers) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์มีน้อย เพราะสามารถหาวัตถุดิบในประเทศได้ง่าย เนื่องจากข้าวไรซ์เบอร์รี่สามารถปลูกได้ทั่วไป ไม่เน้นไปที่ภาคใดภาคหนึ่ง และปัจจุบันมีการส่งเสริมให้ปลูกเพิ่มมากขึ้นในหลายๆ จังหวัด มีผู้เสนอขายวัตถุดิบจำนวนมากในท้องตลาด จึงสามารถคัดเลือกคุณภาพของวัตถุดิบได้ เพราะมีกลุ่มผู้ผลิตหลายกลุ่ม การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบทำได้ง่าย เพราะ ปัจจุบันสามารถทราบแหล่งพื้นที่การเพาะปลูกข้าวได้จากกรมส่งเสริมการเกษตร

สรุป อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีต่ำ

แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (Threat of substitutes)สามารถหาสินค้าทดแทนในตลาดได้ โดยเฉพาะข้าวสายพันธุ์อื่นที่อยู่ในกลุ่มข้าวเพื่อสุขภาพเหมือนกันแทนลูกค้ามีสิทธิซื้อสินค้าทดแทน ที่มีราคาต่ำกว่า ได้เสมอ เพราะ ข้าวไรซ์เบอร์รี่ถือว่าเป็นข้าวที่มีราคาสูงในตลาดข้าว

สรุป มีสินค้าทดแทนในตลาด

4.1.3.2 การวิเคราะห์ SWOT

(1) Strengths จุดแข็ง

- บริษัทที่มีทีมส่งเสริมที่เก่งและมีประสบการณ์ สามารถเข้าถึงเกษตรกรได้โดยตรงและทั่วถึง
- สินค้ามีคุณภาพข้อมูลชัดเจน สามารถตรวจสอบคุณภาพสินค้าได้ทุกขั้นตอนผ่านระบบตรวจสอบย้อนกลับ
- การทำ contract farming กับเกษตรกร ทำให้มีผู้ผลิตวัตถุดิบที่ชัดเจน ทราบปริมาณข้าวเปลือกที่จะต้องแปรรูปล่วงหน้า ส่งผลให้มีปัจจัยเสี่ยงลดลง

(2) Weaknesses จุดอ่อน

ประสบการณ์ในด้านตลาดและการผลิตข้าวไรซ์เบอร์รี่ยังมีน้อย

(3) Opportunities โอกาส

- การที่ราคาข้าวลดลง ส่งผลให้เกษตรกรไม่มั่นใจในหลักประกันรายได้ จึงหันมาสนใจปลูก ข้าวที่มีสามารถจำหน่ายได้ราคาสูงกว่า
- หน่วยงานรัฐ ที่เกี่ยวกับการเกษตร ให้การสนับสนุนทำให้ผู้บริโภครู้จักข้าวไรซ์เบอร์รี่มากขึ้นโดยมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภครับรู้
- กระแสการบริโภคข้าวเพื่อสุขภาพกำลังเป็นที่นิยม ปริมาณความต้องการข้าวไรซ์เบอร์รี่เพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ปี ทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

(4) Threats อุปสรรค

- ภัยธรรมชาติส่งผลต่อการผลิตสินค้า เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม ส่งผลต่อการเพาะปลูก อาจทำให้ได้ผลผลิตน้อยลง เพราะเป็นสินค้าเกษตร
- มีสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้ เป็นข้าวในกลุ่มคนรักสุขภาพ เช่น ข้าวกล้อง ข้าวทับทิมชุมแพ

4.1.3.3 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

	Opportunities 1. ราคาข้าวทั่วไปลดลง เกษตรกรหันมาปลูกข้าวราคาสูง 2.หน่วยงานรัฐให้การสนับสนุน 3.กระแสการบริโภคข้าวเพื่อสุขภาพกำลังเป็นที่นิยม	Threats 1. ภัยธรรมชาติส่งผลต่อการผลิตสินค้า 2. มีสินค้าที่เข้าทดแทนกันได้
Strengths 1. บริษัทที่มั่งคั่งเสริมที่เก่งและมีประสบการณ์ 2. สินค้ามีคุณภาพ มีระบบ Traceability 3. มีการทำ contract farming กับเกษตรกร	SO กลยุทธ์เชิงรุก ขยายพื้นที่ในการส่งเสริมเพาะปลูก สร้างความเชื่อมั่นด้วยระบบ Contract Farming พัฒนาระบบTraceabilityที่เป็นจุดขายของบริษัทและทำธุรกิจแบบ B2B	ST กลยุทธ์เชิงป้องกัน วางแผนการปลูกให้กระจายพื้นที่เพื่อลดความเสี่ยง
Weaknesses 1. ประสบการณ์ในด้านตลาดข้าวไรซ์เบอร์รี่ยังมีน้อย 2. ตลาดข้าวไรซ์เบอร์รี่ของบริษัทมีเพียงแหล่งเดียว	WO กลยุทธ์เชิงแก้ไข หาตลาดใหม่ๆ จากกิจกรรมส่งเสริมของภาครัฐ	WT กลยุทธ์เชิงรับ ทำการค้ากับบริษัทที่มีศักยภาพสูง

ภาพที่ 4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

4.1.3.4 ตลาดรวมข้าวไรซ์เบอร์รี่

ตารางที่ 4.1

พื้นที่เพาะปลูกข้าวไรซ์เบอร์รี่

ปี	พื้นที่เพาะปลูก (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)	ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ (กิโลกรัม)
2557/58	4,048.25	2,179.61	689.80
2558/59	2,160.25	1,248.49	625.85
2559/60	3,065.50	1,426.92	585.40

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร 2560

ตารางที่ 4.2

พื้นที่เพาะปลูกไรซ์เบอร์รี่อินทรีย์

ปี	พื้นที่เพาะปลูก (ไร่)	ผลผลิต (ตัน)	ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ (กิโลกรัม)
2560	4,635	2,085.75	450

ที่มา: โครงการข้าวไรซ์เบอร์รี่อินทรีย์

ตารางที่ 4.3

ตลาดรวมข้าวไรซ์เบอร์รี่

พื้นที่ *	ข้าวเปลือก	ข้าวกล้อง **	มูลค่า ***
(ไร่)	(ตันข้าวเปลือก)	(ตันข้าวกล้อง)	(บาท)
3,000-4,000	2,000-3,000	1,400-2,100	91,000,000- 136,500,000

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร 2560

หมายเหตุ * เนื่องจากข้อมูลพื้นที่การเพาะปลูกไม่แน่ชัด เพราะมีการเก็บข้อมูลแยกส่วนกันทำให้ต้องมีการประมาณการพื้นที่, ** คิดเป็นข้าวตัน 70%, *** เฉลี่ยราคาข้าวกิโลกรัมละ 65 บาท

ตารางที่ 4.4

แบรนด์สินค้าในตลาด

สินค้า	แบรนด์สินค้า	ผู้ประกอบการ	ราคา (บาท/ กก.)
	Rice for health	บริษัท ไชโย เอเอ จำกัด	99
	ฮักปุ่น	บริษัท เมดิฟูดส์ (ประเทศไทย) จำกัด	109
	ข้าวธัญโฮสถ	ศูนย์วิทยาศาสตร์ข้าว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำแพงแสน	150
	มาบุญครอง	บริษัท ปทุมไรซ์มิล แอนด์ แกรนารี จำกัด (มหาชน)	139
	แก้มงกุฎ	บริษัท TM THAI RICE จำกัด	119
	เบญจรงค์	บริษัท เอเชีย อินเตอร์ ไรซ์ จำกัด	79

ที่มา: ห้างสรรพสินค้าเซนทรัล สาขาแจ้งวัฒนะ

จากข้อมูลตลาดข้าวญี่ปุ่นและข้าวไรซ์เบอร์รี่ข้างต้น พบว่าข้าวญี่ปุ่นมีขนาดตลาดที่ใหญ่กว่าข้าวไรซ์เบอร์รี่ เป็นจำนวนมาก และดูว่ามีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นถ้าจะเพิ่มชนิดของสินค้า เพื่อลดความเสี่ยง ทางธุรกิจ และไม่เกิดความยุ่งยากในสายการผลิต ก็ควรจะเลือก

ผลิตข้าวญี่ปุ่น ดังนั้นในการวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis) จะวิเคราะห์ข้าว Agri-food และข้าวญี่ปุ่นเท่านั้น

4.1.4 การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (Sensitivity Analysis)

กรณีที่ 1. Agri-food 3,600 ตัน

สมมุติฐานประมาณการทางการเงิน	หน่วย: บาท/กก.
ราคาขาย	23.25
ต้นทุนทางตรง	14.89
ต้นทุนทางอ้อม	8.64
ค่าใช้จ่ายทางตรง	1.38
ค่าขนส่งออก	0.42
by product	1.90
ต้นทุนรวม	23.43
กำไรต่อหน่วยขั้นต้น	(0.18)

ประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณีที่ 1.

รายการ	หน่วย: บาท
ขายสุทธิ	83,700,000
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	(84,348,000)
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	(648,000)
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - ฝ่ายการค้า	(510,000)
กำไร(ขาดทุน) จากการค้า	(1,158,000)
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน-ฝ่ายบริหาร	(7,003,500)
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	(8,161,500)
ดอกเบี้ยจ่าย	(8,000,000)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(16,161,500)

ในกรณีนี้ ถ้าผลิตและจำหน่ายแค่ให้แค่ Agri-food อย่างเดียว จำนวน 3,600 ตัน ผลประกอบการจะขาดทุน 16,161,500 บาท

กรณีที่ 2. Agri-food 3,600 ตัน , Japanese rice 1,000 ตัน

สมมุติฐานประมาณการทางการเงิน		หน่วย: บาท/กก.	
รายการ	Agri-Food	Japanese	
ราคาขาย	23.25	33	
ต้นทุนทางตรง	14.89	24	
ต้นทุนทางอ้อม	6.76	6.75	
ค่าใช้จ่ายทางตรง	1.38	1.38	
ค่าขนส่งออก	0.42	1	
By product	1.9	1.9	
ต้นทุนรวม	21.52	31.23	
กำไรต่อหน่วยขั้นต้น	1.73	1.77	

ประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณีที่ 2.

รายการ	หน่วย: บาท
ขายสุทธิ	116,700,000
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	(108,702,000)
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	7,998,000
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน – ฝ่ายการค้า	(510,000)
กำไร(ขาดทุน) จากการค้า	7,488,000
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน-ฝ่ายบริหาร	(7,003,500)
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	484,500
ดอกเบี้ยจ่าย	(8,000,000)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(7,515,500)

ในกรณีนี้ ถ้าผลิตและจำหน่ายแค่ Agri-food จำนวน 3,600 ตัน ข้าวญี่ปุ่น 1,000 ตัน ผลประกอบการก็จะยังขาดทุน 7,515,500 บาท

กรณีที่ 3. Agri-food 3,600 ตัน , Japanese rice 1,500 ตัน

สมมุติฐานประมาณการทางการเงิน	หน่วย: บาท/กก.	
รายการ	Agri-food	Japanese
ปริมาณ (ตัน)	3,600	1500
ราคาขาย (บาท/กก.)	23.25	33
ต้นทุนทางตรง (บาท/กก.)	14.89	24
ต้นทุนทางอ้อม (บาท/กก.)	6.10	6.10
ค่าใช้จ่ายทางตรง (บาท/กก.)	1.38	1.38
ค่าขนส่งออก (บาท/กก.)	0.42	1
By product (บาท/กก.)	1.9	1.9
ต้นทุนรวม (บาท/กก.)	20.89	30.58
กำไรต่อหน่วยขั้นต้น	2.36	2.42

ประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณีที่ 3.

รายการ	หน่วย: บาท
ขายสุทธิ	133,200,000
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	(121,074,000)
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	12,126,000
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - ฝ่ายการค้า	(510,000)
กำไร(ขาดทุน) จากการค้า	11,616,000
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - ฝ่ายบริหาร	(7,003,500)
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	4,612,500
ดอกเบี้ยจ่าย	(8,000,000)
กำไร(ขาดทุน) สุทธิ	(3,387,000)

ในกรณีนี้ ถ้าผลิตและจำหน่ายแค่ Agri-food จำนวน 3,600 ตัน ข้าวญี่ปุ่น 1,500 ตัน ผลประกอบการก็จะยังขาดทุน 3,387,000 บาท

กรณีที่ 4. Agri-food 3,600 tons , Japanese rice 2,000 ตัน

สมมุติฐานประมาณการทางการเงิน	หน่วย: บาท/กก.	
รายการ	Agri-food	Japanese rice
ราคาขาย	23.25	33
ต้นทุนทางตรง	14.89	24
ต้นทุนทางอ้อม	5.50	5.50
ค่าใช้จ่ายทางตรง	1.38	1.38
ค่าขนส่งออก	0.42	1
By product	1.9	1.9
ต้นทุนรวม	20.29	29.98
กำไรต่อหน่วยขั้นต้น	2.96	3.02

ประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณีที่ 4.

รายการ	หน่วย: บาท
ขายสุทธิ	149,700,000
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	(133,004,000)
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	16,696,000
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - ฝ่ายการค้า	(510,000)
กำไร(ขาดทุน) จากการค้า	16,186,000
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - ฝ่ายบริหาร	(7,003,500)
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	9,182,500
ดอกเบี้ยจ่าย	(8,000,000)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	1,182,500

ในกรณีนี้ ถ้าผลิตและจำหน่ายแค่ Agri-food จำนวน 3,600 ตัน ข้าวญี่ปุ่น 2,000 ตัน ผลประกอบการจะเริ่มมีกำไร 1,182,000 บาท

จากข้อมูลพบว่าความสามารถในการผลิตของโรงสีวัฒนาชัยต่อปี สามารถผลิตข้าวสารได้ 7,000 ตัน ดังนั้นถ้าจะผลิตให้เต็มความสามารถการผลิตจะต้องผลิตข้าว Agri-food 3,600 ตัน และข้าวญี่ปุ่น 3,400 ตัน บริษัทฯ จะมีผลกำไรเท่าไร

กรณีที่ 5. Agri-food 3,600 tons , Japanese rice 3,400 ตัน (full Capacity)

สมมุติฐานประมาณการทางการเงิน		หน่วย: บาท/กก.	
รายการ	Agri-food	Japanese rice	
ราคาขาย	23.25	33	
ต้นทุนทางตรง	14.89	24	
ต้นทุนทางอ้อม	4.40	4.40	
ค่าใช้จ่ายทางตรง	1.38	1.38	
ค่าขนส่งออก	0.42	1	
By product	1.9	1.9	
ต้นทุนรวม	19.19	28.30	
กำไรต่อหน่วยขั้นต้น	4.06	4.70	

ประมาณการงบกำไรขาดทุน ในกรณีที่ 5.

รายการ	หน่วย: บาท
ขายสุทธิ	195,900,000
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	(165,404,000)
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	30,596,000
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน - ฝ่ายการค้า	(510,000)
กำไร(ขาดทุน) จากการการค้า	30,086,000
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน-ฝ่ายบริหาร	(7,003,500)
กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน	23,082,500
ดอกเบี้ยจ่าย	(8,000,000)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	15,082,500

จากข้อมูลทั้ง 5 กรณี พบว่าถ้าจะทำให้ธุรกิจนี้มีกำไร จะต้องเพิ่มผลิตภัณฑ์ข้าวญี่ปุ่นเข้าไปอีก 1 ชนิด โดยต้องทำการจำหน่ายอย่างน้อย 2,000 ตัน จึงจะเพียงพอให้สามารถกลับมาทำกำไรได้ 1,182,000 บาท และ ยังเป็นการลดความเสี่ยงในกรณีที่มียูทิลิตี้รายเดียว และ ถ้าผลิตเต็มความสามารถของโรงสีดังกล่าวกรณีที่ 5 ก็จะทำให้มีผลกำไร 15,082,500 บาท

4.2 การบริหารจัดการเรื่องต้นทุนสินค้า

4.2.1 การบริหารจัดการเรื่องต้นทุนสินค้า

จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่าปัญหาเรื่องต้นทุนสินค้าที่ยังสูงกว่าราคาขาย ในบทที่ 3 ซึ่งสามารถแบ่งต้นทุนออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนทางตรง และ ต้นทุนทางอ้อม ดังนั้นถ้าทำการวิเคราะห์ต้นทุนในแต่ละประเภทจะมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1.1 ต้นทุนวัตถุดิบ

มาจากราคาที่ทีมส่งเสริมจ่ายให้กับเกษตรกรในโครงการปลูกข้าว ซึ่งบริษัทได้กำหนดราคารับซื้ออยู่ที่ 9.5 บาท/กิโลกรัม ที่ความชื้น 15% ซึ่งราคารับซื้อที่สูงกว่าราคาข้าวทั่วไป ณ เวลาเดียวกันเวลาที่ชาวนานำข้าวขาวไปจำหน่ายให้โรงสี พบว่าราคาที่ชาวนาจะได้รับอยู่ที่ 8- 8.5 บาท/กิโลกรัม ดังนั้นเมื่อมาคำนวณต้นทุนและผลตอบแทนของเกษตรกรในโครงการและเกษตรกรนอกโครงการ พบว่ากำไรของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการกับเราจะมีรายได้ที่ดีกว่าเกษตรกรนอกโครงการ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

เปรียบเทียบต้นทุนและผลตอบแทนระหว่างเกษตรกรในโครงการและนอกโครงการ ปี 2559

รายการ	ข้าวทั่วไป	ข้าวของ Agri-food	
		นาปักดำ	นาหว่าน
ต้นทุน (บาท/ไร่)	5,025	6,880	5,570
ผลผลิต (กก./ไร่)	850	850	850
ราคาขาย (บาท/กก.)	7.5	9.5	9.0
รายได้ (บาท/ไร่)	6,375	8,075	7,650
กำไร (บาท/ไร่)	1,350	1,195	2,080

เมื่อราคารับซื้อข้าวเปลือกในโครงการ 9.5 บาท/กก. เมื่อแปลงกับมาเป็นข้าวสารที่ % ข้าวตัน อยู่ที่ 64% ต้นทุนข้าวสารจะเป็น 14.89 บาท ดังนั้นถ้าบริษัทสามารถลดราคารับซื้อลง โดยไม่ทำให้รายได้ของเกษตรกรในโครงการลดลง เพื่อที่จะให้เกษตรกรอยู่ร่วมกับโครงการอย่างต่อเนื่อง ก็มีโอกาที่จะทำให้ต้นทุนวัตถุดิบของบริษัทลดลง

เพื่อไม่ให้รายได้ของเกษตรกรลดลง จากการที่บริษัทปรับราคารับซื้อลง บริษัทควรหาเทคโนโลยีในการเพาะปลูกที่เหมาะสม ในการเพิ่มผลผลิตของเกษตรกรขึ้น เช่น

การปรับการใส่ปุ๋ย หรือการลดต้นทุนของเกษตรกรลง เช่น การเปลี่ยนวิธีการปลูกจากการปลูกแบบปักดำที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เปลี่ยนเป็นการหว่าน ซึ่งเป็นวิธีที่เกษตรกรทั่วไปปฏิบัติกัน ที่สามารถลดต้นทุนของเกษตรกรไปมากกว่า 900 บาท/ไร่ เมื่อบริษัทปรับราคาลดลงก็ไม่กระทบต่อรายได้ของเกษตรกร

ดังนั้นถ้าปรับราคาซื้อขายของเกษตรกรลงเหลือ 9.0 บาท/กก. ก็จะสามารถลดต้นทุนวัตถุดิบ จาก 14.89 บาท เหลือ 14.06 บาท ก็จะทำให้ต้นทุนลดลงไป 0.83 บาท/กก.

4.2.1.2 ต้นทุนทางอ้อม

ต้นทุนทางอ้อมเป็นต้นทุนที่ไม่สามารถบอก หรืออธิบายได้โดยง่ายว่าถูกใช้ไปในผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ จำนวนเท่าใด หรือคิดเป็นจำนวนเงินกี่บาท เนื่องจากต้นทุนเหล่านี้เป็นส่วนที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตัวอย่างของต้นทุนทางอ้อม เช่น วัตถุดิบทางอ้อม (น้ำมันหล่อลื่น จาระบี เศษวัสดุ) แรงงานทางอ้อม (เงินเดือนผู้ควบคุมโรงงาน เงินเดือนพนักงานฝ่ายซ่อมบำรุง เงินเดือนพนักงานรักษาความปลอดภัย) ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (ค่าเช่า ค่าภาษีโรงเรือน ค่าเบี้ยประกันภัย ค่าเสื่อมราคา) ต้นทุนทางอ้อมที่กล่าวถึงข้างต้นนี้ บ่อยครั้งจะถูกกล่าวถึงในอีกชื่อหนึ่งว่า ค่าใช้จ่ายการผลิต โสหุ่ยการผลิต หรือ ค่าใช้จ่ายโรงงาน

สำหรับในปี 2559 บริษัท โรงสีวัฒนาชัย จำกัด ได้ทำการผลิตสินค้าแค่ 1 ชนิด คือข้าวสารที่ส่งให้ Agri-food ดังนั้นต้นทุนทางอ้อมทั้งหมดจึงถูกบันทึกเป็นต้นทุนการผลิตของ Agri-food ซึ่งต้นทุนทางอ้อมมีรายละเอียดดังนี้

1. เงินเดือน	8,736,420 บาท	(28.0%)
2. ค่าเสื่อม	9,128,650 บาท	(29.3%)
3. ค่าจ้างสวัสดิการ	2,003,090 บาท	(6.5%)
4. ค่าไฟ	1,997,600 บาท	(6.4%)
4. วัสดุสิ้นเปลือง	728,120 บาท	(2.5%)
5. อื่นๆ	8,519,730 บาท	(27.3%)
รวม	31,113,610 บาท	(100%)

จากข้อมูลข้างต้น พบว่าค่าใช้จ่ายที่สัดส่วนมากที่สุดคือ ค่าเสื่อมราคา ที่มีสัดส่วน 29.3% แนวทางการแก้ไข ก็ต้องเพิ่มปริมาณในการผลิตในโรงงานให้มากขึ้น เพื่อที่จะมาช่วยเฉลี่ยค่าเสื่อมต่อกิโลกรัมให้ลดลงมา อันดับที่ 2 คือ ค่าเงินเดือนของพนักงานโรงงาน มีสัดส่วน 28.0 % และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ 27.3% สำหรับแนวทางการแก้ไข ก็ต้องเพิ่มปริมาณในการผลิตในโรงงานให้มากขึ้น เพื่อที่จะมาช่วยเฉลี่ยค่าใช้จ่ายทางอ้อมต่อกิโลกรัมให้ลดลงมา และจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน อาจจะมีการโยกย้ายพนักงานที่เกินความจำเป็น ไปอยู่ในหน่วยงานอื่นๆ

อีกประเด็นหนึ่งคือเรื่องค่าใช้จ่ายของทีมบริหารต่อยอดขาย พบว่า ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ของบริษัท ฯ ยังสูงอยู่เมื่อเทียบกับโรงสีอื่นๆ ตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6

เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายทีมบริหารต่อยอดขาย ปี 2559 ของ โรงสีวิวัฒนาชัย กับ บริษัทอื่น

บริษัท	ยอดขาย (บาท)	ค่าใช้จ่ายบริหาร (บาท)	% สัดส่วน
บ.ไทยฮา จำกัด (มหาชน)	1,294,745,502	69,728,006	5.38
บ.ปทุมไรซ์มิล จำกัด(มหาชน)	1,548,919,780	86,159,658	5.56
บ.โรงสีวิวัฒนาชัย จำกัด	76,501,800	7,003,500	9.10

จะเห็นได้ว่าสัดส่วนของค่าใช้จ่ายบริหารต่อยอดขายของโรงสีวิวัฒนาชัย มีสัดส่วนถึง 9.10 % เมื่อเทียบกับโรงสีอีก 2 โรงที่มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย ประมาณ 5.5% นั้น ดังนั้น เพื่อเป็นการลดปัญหาการขาดทุนของบริษัทฯ ควรมีการปรับลดค่าใช้จ่ายในส่วนการบริหารนี้ลงมา โดยมีเป้าหมายให้ได้ใกล้เคียงกับคู่แข่งที่อยู่ที่ในตลาดประมาณ 5.5% ดังนั้นเป้าหมายของค่าใช้จ่ายบริหารจากเดิมอยู่ที่ 7,003,500 บาท ถ้าสามารถปรับลงมาที่ 4,207,599 บาท ก็จะสามารถประหยัดไปได้ 2,795,901 บาท/ปี ซึ่งวิธีการลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้อาจจะใช้วิธีโอนย้ายผู้บริหารไปทำกิจการอื่น ภายนอกหรือ ข้อความร่วมมือในการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลง

4.2.3 การบริหารจัดการสินค้าคงคลัง

จากการวิเคราะห์ในบทที่3 พบว่า Inventory turn over อยู่ที่ 2.34 ต่อปี ซึ่งถือว่าต่ำมาก ดังนั้นเพื่อที่จะลดปริมาณสินค้าคงคลังลง และลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการดูแลรักษา จึงใช้ 7 Waste มาช่วยวิเคราะห์และหาทางแก้ไข

การกำจัดความสูญเสียน (7 Waste) เป็นกุญแจดอกหนึ่งในระบบ Lean Manufacturing เป็นระบบกำจัดความสูญเสียนและปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในกระบวนการผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกิจกรรมหรืองานที่ดำเนินการ ข้อเสียจากการมี 7 Waste คือ ใช้เวลาการผลิตนาน สินค้ามีคุณภาพต่ำ และต้นทุนสูง (Hank Czarnecki and Nicholas Loyd, n.d.)

กระบวนการผลิตมักจะมีปัญหาความสูญเสียนต่างๆ แฝงอยู่ไม่มากนักน้อย ซึ่งเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ดังนั้นจึงมีแนวคิดเพื่อพยายามจะลดความสูญเสียนเหล่านี้เกิดขึ้นมากมาย (Marry Poppendieck., 2002)

แนวคิดหนึ่งที่คิดค้นโดย Mr.Shigeo Shingo และ Mr.Taiichi Ohno คือ ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (Toyota production system) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขจัดความสูญเสี 7 ประการ

ความสูญเสี 7 ประการ ได้แก่

1. ความสูญเสีเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction)
2. ความสูญเสีเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory)
3. ความสูญเสีเนื่องจากการขนส่ง (Transportation)
4. ความสูญเสีเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion)
5. ความสูญเสีเนื่องจากระบวนการผลิต (Processing)
6. ความสูญเสีเนื่องจากการรอคอย (Delay)
7. ความสูญเสีเนื่องจากการผลิตของเสี (Defect)



ภาพที่ 4.2 ภาพแสดงความสูญเสีทั้ง 7 ประการ (7 wastes)

ที่มา <http://www.softbankthai.com>

1. ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตมากเกินไป (Overproduction) การผลิตสินค้าปริมาณมากเกินไปเกินความต้องการการใช้งานในขณะนั้น หรือผลิตไว้ล่วงหน้าเป็นเวลานาน มาจากแนวความคิดเดิมที่ว่าแต่ละขั้นตอนจะต้องผลิตงานออกมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยต่ำสุดในแต่ละครั้งโดยไม่ได้คำนึงถึงว่าจะทำให้มีงานระหว่างทำ (Work in process) ในกระบวนการเป็นจำนวนมากและทำให้กระบวนการผลิตขาดความยืดหยุ่น ปัญหาจากการผลิตมากเกินไป

- 1.1 เสียเวลาและแรงงานไปในการผลิตที่ยังไม่จำเป็น
- 1.2 เสียพื้นที่ในการจัดเก็บงานระหว่างทำ (Work in process)
- 1.3 เกิดการขนย้ายวัสดุที่ซ้ำซ้อนโดยไม่จำเป็น
- 1.4 ของเสียไม่ได้รับการแก้ไขทันที
- 1.5 ต้นทุนจม เนื่องจากต้องการพื้นที่เพื่อจัดเก็บมากขึ้น (More storage area) และเกิดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ เช่น การเช่าโกดัง เพื่อเก็บวัสดุและสินค้า
- 1.6 ปิดบังปัญหาการผลิต เช่น เครื่องจักรเสีย
- 1.7 ใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการมากขึ้นเช่น พนักงานในการควบคุมงานเอกสาร เป็นต้น
- 1.8 ความเสื่อมของสภาพสินค้า การปรับปรุง มีดังนี้
 - 1.8.1 บำรุงรักษาเครื่องจักรให้มีสภาพพร้อมผลิตตลอดเวลา
 - 1.8.2 ลดเวลาการตั้งเครื่องจักร (Reduce setup time) โดยศึกษาเวลาในการตั้งเครื่องจักร จากนั้นทำการปรับปรุง
 - จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ให้พร้อมก่อนเริ่มตั้งเครื่อง
 - แยกขั้นตอนที่ทำได้ในขณะที่เครื่องจักรยังทำงานอยู่ออกจากขั้นตอนที่ต้องทำเมื่อเครื่องจักรหยุดเท่านั้น
 - จัดลำดับขั้นตอนในการตั้งเครื่องจักรให้เหมาะสม
 - กระจายงานอย่างเหมาะสมโดยไม่ให้เกิดการรองาน
 - จัดหา/ทำอุปกรณ์เพื่อช่วยในการกำหนดตำแหน่งอย่างรวดเร็ว
 - 1.8.3 ปรับปรุงขั้นตอนที่เป็นคอขวด ในกระบวนการ เพื่อลดรอบเวลาการผลิต
 - 1.8.4 ผลิตในปริมาณและเวลาที่ต้องการเท่านั้น โดยปรับเวลาของกระบวนการให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต (Synchronize time and amount of process)
 - 1.8.5 ทำการผลิตเฉพาะที่จำเป็น (Make only what is need now)
 - 1.8.6 ฝึกให้พนักงานมีทักษะหลายอย่าง

2. ความสูญเสียเนื่องจากการเก็บวัสดุคงคลัง (Inventory) การซื้อวัสดุคราวละมากๆ เพื่อเป็นประกันว่าจะมีวัสดุสำหรับผลิตตลอดเวลา หรือเพื่อให้ได้ส่วนลดจากการสั่งซื้อ จะส่งผลให้วัสดุที่อยู่ในคลังมีปริมาณมากเกินความต้องการใช้งานอยู่เสมอ เป็นภาระในการดูแลและการจัดการ ซึ่งทางโตโยต้าถือว่าสินค้าคงคลังเปรียบเสมือนปีศาจ (Evil)

ปัญหาจากการเก็บวัสดุคงคลัง

- ใช้พื้นที่จัดเก็บมาก
- ต้นทุนจม อยู่ในกระบวนการนานเท่าที่วัสดุถูกสั่งมาจนกระทั่งทำการผลิตเสร็จ และขายให้กับลูกค้า
- เมื่อเปลี่ยนคำสั่งการผลิต จะมีวัสดุตกค้างอยู่ในคลังสินค้ามากโดยไม่ทราบว่าจะมีความต้องการใช้อีกเมื่อไร
- วัสดุเสื่อมคุณภาพและล้าสมัย (หากระบบการควบคุมวัสดุคงคลังไม่ดีพอ)
- สั่งซื้อซ้ำซ้อน (หากระบบการควบคุมวัสดุคงคลังไม่เพียงพอ)
- ต้องการแรงงานและการจัดการมากในการจัดเก็บ

การปรับปรุง

- กำหนดระดับในการจัดเก็บ มีจุดสั่งซื้อที่ชัดเจน
- จัดทำแผนการจัดซื้อให้สอดคล้องกับกำหนดการผลิต
- สร้างระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time)
- ลดช่วงเวลานำ (Lead Time) ในการจัดซื้อ เพื่อลดความถี่ของการจัดซื้อคราวละมากๆ โดยการสร้างสัมพันธ์กับคู่ค้า และการจัดการระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management)
- ปรับการไหลของงานให้สอดคล้องกับกระบวนการ เพื่อลดการสะสมของงานระหว่างกระบวนการ
- ควบคุมปริมาณวัสดุโดยใช้เทคนิคการควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual control) เพื่อให้สามารถเข้าใจและสังเกตได้ง่าย อีกทั้งช่วยให้เกิดความสะอาด และลดความผิดพลาดในการสั่งซื้อเกินความจำเป็นได้
- ใช้ระบบเข้าก่อน ออกก่อน (First in first out) เพื่อป้องกันไม่ให้มีวัสดุตกค้างเป็นเวลานาน
- วิเคราะห์หาวัสดุทดแทน (Value engineering) ที่สามารถสั่งซื้อได้ง่ายมาใช้งาน เพื่อลดปริมาณวัสดุที่ต้องทำการจัดเก็บ

3. ความสูญเสียเนื่องจากการขนส่ง (Transportation) การขนส่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่วัสดุ ดังนั้นจึงต้องควบคุมและลดระยะทางในการขนส่งลงให้เหลือเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

ปัญหาจากการขนส่ง

- ต้นทุนในการขนส่ง ได้แก่ เชื้อเพลิง แรงงาน อุปกรณ์การขนย้าย และค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์เหล่านั้น

- เสียเวลาในการผลิต
- วัสดุเสียหายหากวิธีการขนส่งไม่เหมาะสม
- เกิดอุบัติเหตุหากขาดความระมัดระวังในการขนส่ง

การปรับปรุง

- วางผังเครื่องจักรใหม่ จัดลำดับเครื่องจักรตามกระบวนการผลิตให้อยู่ในบริเวณเดียวกันเพื่อลดระยะทางขนส่งในแต่ละขั้นตอน โดยยึดแนวทางการสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น การจัดสายการประกอบสุดท้าย (Final assembly) ให้อยู่ใกล้กับคลังสินค้า เพื่อลดเวลาในการขนส่ง

- ศึกษาเส้นทางในการขนส่ง เพื่อลดระยะทางและความถี่ในการขนส่ง

- คิดหาแนวทางปรับปรุงสำหรับการขนถ่ายเพื่อลดปริมาณในการขนถ่ายให้น้อยลง เช่น การจัดหาอุปกรณ์ในการขนย้ายที่มีความยืดหยุ่นสูง

- ใช้บรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม
- ลดการขนส่งซ้ำซ้อน
- ใช้อุปกรณ์ขนถ่ายที่เหมาะสม
- ลดปริมาณชิ้นงานในการขนส่งแต่ละครั้ง เพื่อให้สามารถส่งงานไปให้ขั้นตอนต่อไปได้เร็วขึ้นไม่ต้องเสียเวลารอนาน

- การจัดทำกิจกรรม 5ส

4. ความสูญเสียเนื่องจากการเคลื่อนไหว (Motion) ทำทางการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ต้องเอื้อมหยิบของที่อยู่อีกไกล ก้มด้วยกของหนักที่วางอยู่บนพื้น ฯลฯ ทำให้เกิดความล่าต่อร่างกายและทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงานอีกด้วย

ปัญหาจากการเคลื่อนไหว

- เกิดระยะทางในการเคลื่อนที่ทำให้สูญเสียเวลาในการผลิต
- การจัดวางอุปกรณ์ และวางผังโรงงานไม่เหมาะสม
- ขาดการทำกิจกรรม 5ส และการควบคุมด้วยสายตา (Visual Control)
- ขาดมาตรฐานในการทำงาน

- เกิดความล่าช้าและความเครียด
- เกิดอุบัติเหตุ
- เสียเวลาและแรงงานในการทำงานที่ไม่จำเป็น

การปรับปรุง

- ศึกษาการเคลื่อนไหว (Motion study) เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้เกิดการเคลื่อนไหวน้อยที่สุดและเหมาะสมที่สุดตามหลักกายศาสตร์ (Ergonomic) เท่าที่จะทำได้
- จัดสภาพการทำงาน (Working condition) ให้เหมาะสม
- ปรับปรุงเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพร่างกาย

ของผู้ปฏิบัติงาน

- ทำอุปกรณ์ช่วยในการจับยึดชิ้นงาน (Jig, Fixtures) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น
- ออกกำลังกาย
- ปรับลำดับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเป็นมาตรฐาน
- จัดวางผังกระบวนการให้เหมาะสม เพื่อลดการเดิน (Minimize Walking)

5. ความสูญเสียเนื่องจากกระบวนการผลิต (Processing) เกิดจากกระบวนการผลิตที่มีการทำงานซ้ำๆ กันในหลายขั้นตอน ซึ่งไม่มีความจำเป็นเพราะงานเหล่านั้นไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ รวมทั้งงานในกระบวนการผลิตที่ไม่ช่วยให้ตัวผลิตภัณฑ์เกิดความเที่ยงตรงเพิ่มขึ้นหรือคุณภาพดีขึ้น เช่น กระบวนการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับผลิตภัณฑ์ ดังนั้นกระบวนการนี้ควรรวมอยู่ในกระบวนการผลิตให้พนักงานหน้างานเป็นผู้ตรวจสอบไปพร้อมกับการทำงาน หรือขณะคอยเครื่องจักรทำงาน

ปัญหาจากกระบวนการผลิต

- เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นของการทำงาน
- เกิดจุดที่เป็นคอขวด (Bottleneck) ของสายการผลิต
- ขาดความชัดเจนในข้อกำหนดของลูกค้า และข้อมูลความต้องการของลูกค้า
- นโยบาย และขั้นตอนการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ
- การใช้เครื่องมือในการทำงานไม่เหมาะสม (Improper tools)
- มาตรฐานในการทำงานไม่เพียงพอ (Insufficient standard) ทำให้พนักงานทำงานอย่างไม่เป็นระบบและอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้
- เกิดการทำงานซ้ำซ้อน
- ใช้วัสดุผิดประเภท (Incorrect materials)

- การตรวจสอบมากเกินไปจนความจำเป็น (Excessive checking)
- การจัดลำดับงานที่ไม่เหมาะสม
- เสียเวลากับการเตรียมและการผลิตที่ไม่จำเป็น
- มีงานระหว่างทำในสายการผลิตมาก
- สูญเสียพื้นที่การทำงานสำหรับกระบวนการนั้นๆ
- ใช้เครื่องจักรและแรงงานโดยไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผลิตภัณฑ์

การปรับปรุง

- วิเคราะห์กระบวนการผลิตโดยใช้ Operation process chart เพื่อทราบขั้นตอนทั้งหมดในการทำงาน จากนั้นจึงเลือกขั้นตอนที่ไม่เหมาะสมเพื่อนำมาปรับปรุง

- ใช้หลักการ 5 W 1 H เพื่อวิเคราะห์ความจำเป็นของแต่ละกระบวนการผลิต ซึ่ง ประกอบไปด้วย 6 คำถาม คือ

What ทำอะไร ถามเพื่อหาจุดประสงค์ของการทำงาน

When ทำเมื่อไร ถามเพื่อหาลำดับขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม

Where ทำที่ไหน ถามเพื่อหาสถานที่ทำงานที่เหมาะสม

Who ใครเป็นผู้ทำ ถามเพื่อหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม

How ทำอย่างไร ถามเพื่อหาวิธีการทำงานที่เหมาะสม

Why ทำไม ถามเพื่อหาเหตุผลในการทำงาน

- หากกระบวนการทดแทนที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของงานอย่างเดียวกัน
- ใช้หลัก ECRS เพื่อปรับปรุงการทำงาน
- ใช้หลักการวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) ในขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Design stage) เพื่อลดความซับซ้อนของชิ้นส่วน

- หาแนวทางขจัดความสูญเปล่าด้วยการนำหลักการวิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Techniques) เพื่อปรับลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นออก

6. ความสูญเสียเนื่องจากการรอคอย (Waiting) การรอคอยเกิดจากการที่เครื่องจักร หรือพนักงานหยุดการทำงานเพราะต้องรอคอยบางปัจจัยที่จำเป็นต่อการผลิตเช่น การรอวัตถุดิบ การรอคอยเนื่องจากเครื่องจักรขัดข้อง การรอคอยเนื่องจากกระบวนการผลิตไม่สมดุล การรอคอยเนื่องจากการเปลี่ยนรุ่นการผลิต เป็นต้น

ปัญหาจากการรอคอย

- ต้นทุนที่สูญเปล่าของแรงงาน เครื่องจักร และค่าเสียหาย ที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
- เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาส

- ทำให้เกิดความล่าช้าในการผลิตและส่งผลกระทบต่อปัญหาการส่งมอบ
- เกิดปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจ
- เสียเวลาในการรอคอย
- วิธีการทำงานของแต่ละกระบวนการที่ไม่สอดคล้องกัน
- ใช้เวลาในการตั้งเครื่องจักรนาน
- ประสิทธิภาพของเครื่องจักรต่ำ

การปรับปรุง

- ปรับการไหลของงาน (Synchronize workflow) ให้สอดคล้องกับกระบวนการเพื่อลดปัญหาในการรอคอย

- จัดวางแผนการผลิต วัตถุประสงค์และลำดับการผลิตให้ดี
- บำรุงรักษาเครื่องจักรให้มีสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา โดยจัดทำระบบ

บำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive maintenance) เพื่อลดปัญหาการขัดข้องของเครื่องจักร ซึ่งเป็นสาเหตุของการรอคอย

- จัดสรรปริมาณแรงงาน เครื่องจักร และงานให้มีความสมดุลในสายการผลิต (Line balancing)

- วางแผนขั้นตอนการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต และจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสม

- เตรียมเครื่องมือที่จะใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้พร้อมก่อนหยุดเครื่อง

- ใช้อุปกรณ์เพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกในการปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต
- ศึกษาและพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อลดเวลารอคอย
- ฝึกให้พนักงานมีทักษะในการทำงานหลากหลาย เพื่อให้สามารถทำงานอื่น

ทดแทนในช่วงที่ว่าง

7. ความสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสีย (Defect) เมื่อของเสียถูกผลิตออกมาของเสียเหล่านั้นอาจถูกนำไปแก้ไขใหม่ ให้ได้คุณสมบัติตามที่ลูกค้าต้องการ หรือถูกนำไปกำจัดทิ้ง ดังนั้นจึงทำให้มีการสูญเสียเนื่องจากการผลิตของเสียขึ้น

ปัญหาจากการผลิตของเสีย

- ต้นทุนวัตถุดิบ เครื่องจักร แรงงาน สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์
- สิ้นเปลืองสถานที่ในการจัดเก็บและกำจัดของเสีย
- เสียเวลาและแรงงานในการแก้ไขของเสีย
- ผลิตสินค้าไม่ทันตามกำหนด

- สัมพันธภาพระหว่างแผนกไม่ดี
- เกิดการทำงานซ้ำเพื่อแก้ไขงาน
- เกิดต้นทุนค่าเสียโอกาส
- วิธีการผลิตที่ไม่เหมาะสม
- การออกแบบการผลิตไม่ถูกต้อง
- วัตถุดิบไม่ได้คุณภาพ
- เกิดความเสียหายระหว่างการขนย้าย

การปรับปรุง

- สร้างระบบการปรับปรุงคุณภาพโดยการป้องกัน (Quality Improvement by Prevention) ซึ่งมีวิธีการคือ 1) ค้นหาของเสียก่อนถึงมือลูกค้า 2) แจกแจงความถี่ลักษณะของเสีย 3) หาสาเหตุของเสียแต่ละลักษณะ 4) กำจัดสาเหตุ

- สร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานและมาตรฐานของวัตถุดิบที่ถูกต้อง
- พนักงานต้องปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามมาตรฐานตั้งแต่แรก
- อบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตาม

มาตรฐาน

Yoke)

- พยายามปรับปรุงอุปกรณ์ที่สามารถป้องกันการดำเนินงานที่ผิดพลาด (Poka-Yoke)
- ฝึกให้พนักงานมีจิตสำนึกทางด้านคุณภาพ
- ตั้งเป้าหมายของเสียเป็นศูนย์
- ให้มีการตอบสนองข้อมูลทางด้านคุณภาพอย่างรวดเร็วในทุกขั้นตอนการผลิต (Quick response system)

- พัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดของเสียซ้ำ

- สร้างระบบประกันคุณภาพ (Quality assurance) ให้กับทุกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เพื่อไม่ให้เกิดการส่งต่อของเสียให้กับกระบวนการถัดไป

- ลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ โดยการพัฒนาเทคนิคในขั้นตอนการออกแบบ (Design stage)

- บำรุงรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพดีเสมอ และพร้อมต่อการใช้งาน

จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่ได้กล่าวมาในเบื้องต้นและประกอบกับปัญหาขององค์กรในบทที่ 3 ที่เป็นปัญหา คือปัญหาเรื่องต้นทุนของสินค้า และปัญหาสินค้าคงคลัง ดังนั้นเครื่องมือที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ปัญหาเรื่องต้นทุนสินค้า จะให้ 7 Wastes เพื่อดูถึงความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต

ปัญหาเรื่องสินค้าคงคลัง เมื่อนำเอา หลักความสูญเสีย 7 ประการ มาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา โดยจะพิจารณาจาก ข้อที่ 1 เรื่องผลิตเกินความจำเป็น และข้อที่ 2 สินค้าคงคลัง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลิตเกินความจำเป็น (Over Production) เพราะเนื่องจากข้าวเป็นสินค้าเกษตร ต้องผลิตสินค้าตาม ฤดูกาล ทำให้ในรอบปีจะสามารถปลูกได้อยู่ 2 ครั้ง ซึ่งการผลิตส่วนใหญ่ยังคงต้องอาศัยธรรมชาติ มาเป็นส่วนประกอบ ดังนั้นถ้าฤดูกาลไหน ที่ไม่มีภาวะแล้ง น้ำท่วม หรือโรคแมลงมารบกวน ก็จะทำให้ผลผลิตข้าวได้ตามเป้าหมาย แต่ ถ้าฤดูกาลไหนสภาพธรรมชาติไม่เอื้ออำนวย ก็จะทำให้ข้าวเสียหาย ไม่ได้ผลผลิตตามที่ตั้งไว้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นการผลิตข้าวเปลือกในแต่ละครั้งจึงต้องมีการปลูกเพื่อโดยคำนวณความเสี่ยงเรื่องภัยธรรมชาติเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งถ้าไม่มีอะไรเกิดขึ้น ผลผลิตข้าวเปลือกที่ได้ก็จะเกินความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้เกิดภาวะสินค้าคงคลัง และ ค่าใช้จ่ายในการมยาควบคุมเรื่องมอด ดอกเปียที่เพิ่มขึ้น และความเสื่อมของสภาพสินค้า ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนกระทบต่อต้นทุนสินค้าทั้งสิ้น

2. สินค้าคงคลัง (Inventory) จากปัญหาการปลูกข้าวในข้อที่ 1. ที่ในรอบปีสามารถปลูกข้าวได้เพียง 2 ครั้ง ไม่สามารถปลูกข้าวได้ทุกเดือน ดังนั้นในการปลูกข้าว 1 ครั้งจะต้องปลูกเพื่อที่จะรองรับความต้องการของลูกค้าไปอีก 6 เดือน ทำให้เรามีภาวะสินค้าคงคลังที่สูงมาก ใช้พื้นที่จัดเก็บเป็นมาก ต้นทุนจมไปกับสินค้าคงคลัง จนกระทั่งขายสินค้าให้ลูกค้าได้ และมีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บที่สูง เพราะต้องมีการมยาเพื่อที่จะควบคุมมอดไม่ให้เกิดอีกด้วย

จากข้อมูลสินค้าคงคลังในปี 2559 ตามตารางที่ 4.7 พบว่าช่วงที่มีสินค้าคงคลังเป็นจำนวนมากคือช่วงเดือน พฤษภาคม และ พฤศจิกายน ประมาณ 3,200 ตัน เพราะเป็นช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวข้าว และช่วงที่มีสินค้าคงคลังต่ำจะอยู่ในช่วงเดือนมีนาคม และ เดือน กันยายน ประมาณ 800-900 ตัน เพราะเป็นช่วงเดือนท้ายก่อนที่จะเข้าสู่ฤดูกาลเกี่ยวข้าว ในพื้นที่ลุ่มภาคกลาง

ตารางที่ 4.7

ปริมาณข้าวเปลือกและมูลค่าคงคลัง ปี 2559

เดือน	จำนวน (ตัน)	มูลค่า (บาท)
มกราคม	2,107	31,394,300
กุมภาพันธ์	1,582	23,571,800
มีนาคม	992	14,780,800
เมษายน	2,384	35,521,600
พฤษภาคม	3,244	48,335,600
มิถุนายน	2,644	39,395,600
กรกฎาคม	2,004	29,859,600
สิงหาคม	1,389	20,696,100
กันยายน	799	11,905,100
ตุลาคม	2,289	34,106,100
พฤศจิกายน	3,149	46,920,100
ธันวาคม	2,519	37,533,100

แต่ถ้าไปดูในรายละเอียดการรับสินค้าเข้า และการจ่ายออก จะพบว่ายังคงมีข้าวเปลือกเหลืออยู่ในเดือนมีนาคม ถึง 992 ตัน และมีข้าวเปลือกรับเข้ามาอีก 2,010 ตัน ทำให้มีข้าวเปลือกในเดือน มีนาคม 3,004 ตัน มีจ่ายออกเพียง 620 ตัน ทำให้มีสินค้าข้ามไปเดือนเมษายน 2,384 ตัน และในเดือนเมษายนมีรับข้าวเปลือกเข้าอีก 1,510 ตัน รวมทั้งสิ้น 3,894 ตัน ซึ่งข้าวเปลือกชุดนี้จะต้องใช้ไปจนถึงเดือนกันยายน โดยมีการใช้เดือนละประมาณ 600 ตัน และข้าวชุดใหม่จะเข้ามาเดือนกันยายน และตุลาคม สำหรับในเดือนกันยายน มีข้าวเปลือกคงเหลือ 799 ตัน และมีรับเข้ามาอีก 2,070 ตัน รวมมีข้าวเปลือก 2,869 ตัน มีจ่ายออก 580 ตัน คงเหลือข้ามไปเดือนตุลาคม 2,289 ตัน และมีรับเข้าในเดือนอีก 1,460 ตัน รวมปริมาณข้าวเปลือกในเดือนตุลาคม 3,749 ตัน ซึ่งสินค้าชุดนี้จะต้องใช้ไปถึงเดือน มีนาคม ปี 2560 ซึ่งก็จะมีข้าวเปลือกฤดูกาลใหม่ออกมา ซึ่งถ้าดูจากยอดขายเฉลี่ยในแต่ละเดือนประมาณ 600 ตัน พอถึงเดือนมีนาคม 2560 ก็จะมีสินค้าคงคลังก่อนที่จะรับข้าวเปลือกชุดใหม่ประมาณ 800 ตัน (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8

ปริมาณข้าวเปลือกที่รับเข้าและจ่ายออกในแต่ละเดือน ปี 2559

หน่วย: ตัน

เดือน	จำนวน	จ่ายออก	คงเหลือ	รับเข้า	สุทธิ
มกราคม	2,107	525	1,582	-	1,582
กุมภาพันธ์	1,582	590	992	-	992
มีนาคม	992	620	372	2,012	2,384
เมษายน	2,384	650	1,734	1,510	3,244
พฤษภาคม	3,244	600	2,644	-	2,644
มิถุนายน	2,644	640	2,004	-	2,004
กรกฎาคม	2,004	615	1,389	-	1,389
สิงหาคม	1,389	590	799	-	799
กันยายน	799	580	219	2,070	2,289
ตุลาคม	2,289	600	1,689	1,460	3,149
พฤศจิกายน	3,149	630	2,519	-	2,519
ธันวาคม	2,519	540	1,979	-	1,979

ข้อมูลในตารางที่ 4.8 สามารถนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลสินค้าคงคลังในแต่ละเดือนได้ โดยคำนวณจากมูลค่าสินค้าคงคลัง ต้นละ 14,900 บาท ซึ่งรายละเอียดค่าใช้จ่ายจะมีเรื่อง ดอกเบี้ยของสินค้า ที่คิดอัตราร้อยละ 7 ต่อปี ค่าเช่าคลังสินค้า 20 บาท/ตัน/เดือน และ ค่าธรมยา 6 บาท/ตัน/เดือน (ค่าใช้จ่ายในการเช่าคลังและธรมยา อ้างอิงมาจากอัตราค่าใช้จ่ายในโครงการรับจำนำข้าวปี 2556) ซึ่งสามารถนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายต่อปีได้ตามตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9

แสดงค่าใช้จ่ายในการดูแลข้าวเปลือกในแต่ละเดือน ปี 2559

หน่วย: บาท

เดือน	จำนวน (ตัน)	มูลค่า	ดอกเบี้ยย	ค่าเช่า	ค่าธรรมเนียม
มกราคม	2,107	31,394,300	183,133	42,140	12,642
กุมภาพันธ์	1,582	23,571,800	137,502	31,640	9,492
มีนาคม	992	14,780,800	86,221	19,840	5,952
เมษายน	2,384	35,521,600	207,209	47,680	14,304
พฤษภาคม	3,244	48,335,600	281,958	64,880	19,464
มิถุนายน	2,644	39,395,600	229,808	52,880	15,864
กรกฎาคม	2,004	29,859,600	174,181	40,080	12,024
สิงหาคม	1,389	20,696,100	120,727	27,780	8,334
กันยายน	799	11,905,100	69,446	15,980	4,794
ตุลาคม	2,289	34,106,100	198,952	45,780	13,734
พฤศจิกายน	3,149	46,920,100	273,701	62,980	18,894
ธันวาคม	2,519	37,533,100	218,943	50,380	15,114
รวม	-	374,019,800	2,181,782	502,040	150,612

จากตารางที่ 4.9 ค่าใช้จ่ายในการดูแลข้าวเปลือกทั้งปี 2559 จะเป็นดอกเบี้ย 2,181,782 บาท ค่าเช่า 502,040 บาท และค่าธรรมเนียม 150,612 บาท รวมทั้งสิ้น 2,834,434 บาท ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูง

ดังนั้นถ้าเราสามารถบริหารจัดการให้ข้าวเปลือกในเดือนสุดท้ายให้เหลือน้อยที่สุด ก่อนที่จะรับข้าวเปลือกชุดใหม่เข้ามา หรือมีสินค้าคงคลังขั้นต่ำไม่เกิน 200 ตัน ก็จะทำให้เราประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่อง ดอกเบี้ย ค่าเช่า และค่าธรรมเนียมได้ ดังนั้นเพื่อให้เปรียบเทียบได้อย่างชัดเจน จึงได้ทำสมมุติฐานว่า ถ้าปริมาณสินค้าในเดือนมีนาคม และ เดือนกันยายน เหลืออยู่ 200 ตัน ก่อนที่สินค้าในฤดูกาลใหม่เข้ามา และต้องเพิ่มปริมาณการผลิตสินค้าเพื่อข้าวเปลือกที่จะเข้าในเดือนพฤษภาคมเป็น 1,710 ตัน จาก 1,510 ตัน เพื่อที่จะได้เป็นไปตามสมมุติฐาน ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10

สมมุติฐาน ปริมาณข้าวเปลือกที่รับเข้าและจ่ายออกในแต่ละเดือน ปี 2559

หน่วย: ตัน

เดือน	จำนวน	จ่ายออก	คงเหลือ	รับเข้า	สุทธิ
มกราคม	1,315	525	790	-	790
กุมภาพันธ์	790	590	200	-	200
มีนาคม	200	620	(420)	2,012	1,592
เมษายน	1,592	650	942	1,710	2,652
พฤษภาคม	2,652	600	2,052	-	2,052
มิถุนายน	2,052	640	1,412	-	1,412
กรกฎาคม	1,412	615	797	-	797
สิงหาคม	797	590	207	-	207
กันยายน	207	580	(373)	2,070	1,697
ตุลาคม	1,697	600	1,097	1,460	2,557
พฤศจิกายน	2,557	630	1,927	-	1,927
ธันวาคม	1,927	540	1,387	-	1,387

ข้อมูลในตารางที่ 4.10 สามารถนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายในการดูแลสินค้าคงคลัง ในแต่ละเดือนได้ โดยคำนวณจากมูลค่าสินค้าคงคลัง ต้นละ 14,900 บาท ซึ่งรายละเอียดค่าใช้จ่ายจะมีเรื่อง ดอกเบี้ยของสินค้า ที่คิดอัตราร้อยละ 7 ต่อปี ค่าเช่าคลังสินค้า 20 บาท/ตัน/เดือน และ ค่ารมยา 6 บาท/ตัน/เดือน (ค่าใช้จ่ายในการเช่าคลังและรมยา อ้างอิงมาจากอัตราค่าใช้จ่ายในโครงการรับจำนำข้าวปี 2556) ซึ่งสามารถนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายต่อปีได้ตามตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11

แสดงค่าใช้จ่ายในการดูแลข้าวเปลือกในแต่ละเดือน ปี 2559 (สมมุติฐาน)

หน่วย: บาท

เดือน	จำนวน (ตัน)	มูลค่า	ดอกเบี้ย	ค่าเช่า	ค่ารมยา
มกราคม	1,315	19,593,500	114,295	26,300	7,890
กุมภาพันธ์	790	11,060,000	64,517	15,800	4,740
มีนาคม	200	2,800,000	16,333	4,000	1,200
เมษายน	1,592	22,288,600	130,013	31,840	9,552
พฤษภาคม	2,654	37,156,000	216,743	53,080	15,924
มิถุนายน	2,062	28,868,000	168,397	41,240	12,372
กรกฎาคม	1,412	19,768,000	115,313	28,240	8,472
สิงหาคม	797	11,158,000	65,088	15,940	4,782
กันยายน	207	2,898,000	16,905	4,140	1,242
ตุลาคม	1,697	23,758,000	138,588	33,940	10,182
พฤศจิกายน	2,557	35,798,000	208,822	51,140	15,342
ธันวาคม	1,927	26,978,000	157,372	38,540	11,562
รวม		242,123,500	1,412,387	344,200	103,260

จากตารางที่ 4.11 ค่าใช้จ่ายในการดูแลข้าวเปลือกทั้งปี 2559 จะเป็นดอกเบี้ย 1,412,387 บาท ค่าเช่า 344,200 บาท และค่ารมยา 103,260 บาท รวมทั้งสิ้น 1,859,847 บาท

จะเห็นว่าจากสมมุติฐาน ถ้าสามารถบริหารจัดการไม่ให้มีสินค้าคงคลังที่มากเกินไป ค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษานั้นก็สามารถที่จะลดลงมาได้ จาก 2,834,434 บาท เหลือ 1,859,847 บาท ประหยัดได้ 974,587 บาท

บทที่ 5

การควบคุมให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

5.1 นำเสนอการประเมิน Cost-Benefit จากแนวทางที่นำเสนอ

เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาการขาดทุนของบริษัท ให้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ด้านการตลาด ด้านต้นทุนสินค้า และ ด้านการบริหารสินค้าคงคลัง โดยมี ปัจจัยที่ต้องประเมินและควบคุมโดยแบ่งตามการวัดผลดังนี้

5.1.1 การวัดผลการดำเนินงานทางด้านการตลาด

5.1.1.1 สิ่งที่น่ามุ่งหวัง

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงทางธุรกิจจากการที่มีลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้อำนาจการต่อรองไปอยู่ที่ลูกค้า ถ้าลูกค้าไม่สั่งซื้อ จะทำให้ธุรกิจอาจจะต้องหยุดการผลิต นอกจากนี้ ปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้านั้นปริมาณยังไม่มากพอที่จะทำให้ธุรกิจมีกำไรได้ ดังนั้นการหาผลิตภัณฑ์หรือลูกค้าเข้ามาเพิ่มนั้น จะสามารถทำให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้นในอนาคต โดยอาจจะตั้งเป้าในการผลิตและจำหน่ายข้าวญี่ปุ่นในปี 2561 จำนวน 500 ตัน และในปี 2562 จำนวน 1,500 ตัน และในปี 2563 จำนวน 2,000 ตัน เพื่อให้ถึงจุดที่จะเริ่มมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ

5.1.1.2 วิธีการประเมินผล

นำข้อมูลผลการดำเนินงาน และงบกำไรขาดทุน ทั้ง 3 ปี เพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมาย และวัดการเติบโตในภาพรวมของบริษัทฯ จากปี 2559 ,2560,2561 และ 2562 ตามลำดับ

5.1.2 การวัดผลการดำเนินงานด้านต้นทุน

5.1.2.1 สิ่งที่น่ามุ่งหวัง

จากการวิเคราะห์ถึงปัญหาทางด้านต้นทุน พบว่าต้นทุนวัตถุดิบคือต้นทุนหลักของการประกอบธุรกิจข้าวสาร โดยมีสัดส่วนถึง 58% ของต้นทุนรวมทั้งหมด จากข้อมูลในปี 2559 ถ้าราคาซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรที่ 9.5 บาท/กก. เมื่อแปรสภาพมาเป็นข้าวสารจะอยู่ที่ 14.89 บาท/กก. ดังนั้นถ้าสามารถที่จะลดราคาซื้อข้าวเปลือกจากเกษตรกรลง เหลือ 9.0 บาท/กก. โดยไม่ทำให้รายได้ของเกษตรกรลดลง หรือน้อยกว่าเกษตรกรที่อยู่นอกโครงการ ก็จะทำให้เป็นต้นทุนข้าวสารที่ 14.06 บาท/กก. ส่งผลให้เกิดผลประหยัด 0.83 บาท/กก. ซึ่งในปี 2560 มีการผลิตข้าวสารทั้งสิ้น 3,600 ตัน ดังนั้นผลประหยัดรวมเท่ากับ 2,730,700 บาท/ปี

5.1.2.2 วิธีการประเมิน

มีการเก็บตัวเลข ผลตอบแทนของเกษตรกร ในแต่ละรุ่น หลังจากที่มีการปรับราคาซื้อขาย เพื่อดูรายได้ของเกษตรกรว่า ต่ำกว่ารายได้เดิมที่เคยได้รับหรือไม่ หรือดูว่ารายได้เกษตรกรในโครงการนั้นต่ำกว่าเกษตรกรนอกโครงการหรือไม่

เก็บตัวเลขต้นทุนข้าวสารหลังจากที่มีการปรับราคาซื้อขายมาจาก 9.50 บาท/กก. เป็น 9.00 บาท/กก. ว่าเป็นไปตามเป้าหมายในปี 2560 และ 2561

5.1.3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการบริหารสินค้าคงคลัง

5.1.3.1 สิ่งที่น่าหวัง

การวัดผลด้านการบริหารสินค้าคงคลังได้มีการปฏิบัติงานได้ตามแผนที่วางไว้ โดยมีการกำหนดสินค้าคงคลังขั้นต่ำ ไวน์เดือน มีนาคม และ เดือนกันยายนไว้ 200 ตัน ก่อนที่ข้าวในฤดูกาลใหม่จะเข้ามา เพื่อที่จะลดมูลค่าสินค้าคงคลังลงมา เพื่อที่จะลดดอกเบี้ย ตลอดจน ลดค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา การรมยา และค่าเช่าคลังสินค้า โดยตั้งเป้าหมายในปี 2560 จะมีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 1,859,847 บาท ลดจากในปี 2559 ที่มีค่าใช้จ่ายอยู่ที่ 2,834,434 บาท ส่งผลให้เกิดผลประหยัด 974,587 บาท

5.1.3.2 วิธีการประเมิน

เริ่มด้วยการกำหนดแผนการผลิตข้าวเปลือกในแต่ละรุ่น เพื่อไม่ให้มีการผลิตข้าวเปลือกเป็นจำนวนมาก แล้วนำมาเก็บไว้ที่คลังสินค้า นอกจากนี้มีการบันทึกกับและจ่ายข้าวเปลือกเป็นรายเดือนเพื่อวัดผลที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเทียบกับแผนในปี 2560

5.2 ข้อเสนอแนะ

กระบวนการทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอ นั้น เป็นเพียงการเสนอแก้ปัญหา และแนวทางในการปรับปรุงในระยะสั้นเพื่อให้บริษัทฯ ไม่ต้องประสบปัญหาในการขาดทุน โดยทั้ง 3 แนวทางที่ผู้วิจัยในเสนอนั้น คือ

1. ทำการผลิตและจำหน่ายข้าวญี่ปุ่นเพิ่มเติม จากเดิมที่มีผลิตภัณฑ์เดียว โดยถ้าสามารถเพิ่มยอดขายข้าวญี่ปุ่นได้ถึง 2,000 ตัน ในปี 2563 บริษัทจะกลับมาทำกำไรได้ที่ 1,182,500 บาท

2. ลดราคาซื้อขายวัตถุดิบข้าวเปลือกกลางจาก 9.50 บาท/กก. เหลือ 9.00 บาท/กก. จะทำให้ต้นทุนลดต่ำลง 2,730,700 บาท และ ลดค่าใช้จ่ายที่บริหารลงมาเหลือ 4,207,599 บาท ก็จะทำให้สัดส่วนค่าใช้จ่ายบริหารต่อยอดขายใกล้เคียงกับโรงสีชั้นนำในตลาด อยู่ที่ 5.5% ก็จะประหยัด

ค่าใช้จ่าย อีก 2,795,901 บาท เมื่อรวมผลประหยัดของต้นทุนทางตรงและค่าใช้จ่ายที่บริหารจะ
ได้ผลประหยัด 5,526,601 บาท

3. ลดปริมาณสินค้าคงคลังลง จะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ 974,587 บาท/ปี

ถ้าทำได้ทั้ง 3 แนวทาง บริษัทจะกลับมามีกำไรได้ โดยจะมีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 7,683,688
บาท จากที่ขาดทุนในปี 2559 ทั้งสิ้น 18,493,120 บาท

ดังนั้นในระยะเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ ทางทีมบริหารจะต้องพยายามขยาย
ตลาดข้าวญี่ปุ่นจนเต็มกำลังการผลิตของโรงงาน ที่ 7,000 ตัน โดยผลิตข้าวAgri-food ที่ 3,600 ตัน
และข้าวญี่ปุ่น 3,400 ตัน จะทำให้บริษัทมีกำไรสูงสุด 15,082,500 บาท

นอกจากนี้ควรมีการขยายธุรกิจไปสู่ปลายน้ำมากยิ่งขึ้น เช่น การแปรรูปผลิตภัณฑ์จาก
ข้าว เช่น ทำเป็นแป้ง , ขนมที่ใช้วัตถุดิบจากข้าว หรือแม้แต่ เครื่องสำอาง โดยคำนึงถึงความต้องการ
ของลูกค้าเป็นที่ตั้ง ถ้าสามารถที่จะทำได้บริษัทฯ ก็จะเป็นบริษัทที่ทำการเกี่ยวกับเรื่องข้าวอย่างครบวงจร
อย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่ ต้นน้ำ คือการส่งเสริมปลูกข้าวโดยใช้รูปแบบ Contract Farming กลางน้ำ
คือการแปรรูปจากข้าวเปลือกมาเป็นข้าวสาร และสุดท้ายคือการแปรรูปจากข้าวสารที่อยู่ในรูป
วัตถุดิบ เป็นสินค้าแปรรูปอื่นๆ เพื่อให้ได้กำไรที่สูงขึ้นและเติบโตอย่างยั่งยืน

รายการอ้างอิง

- “การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว” ปี 2559. (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา www.bankaset-foodfarm.com
- “บทที่ 4 เครื่องมือและเทคนิคในการจัดการคุณภาพ” ปี 2558. (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา <http://www.lean4sme.com/index.php/lean/history-of-lean/100-tool/quality-management/128-unit-4-tool-tachnic-quantity-management>
- “การใช้เทคนิค 5W1H ในการวิเคราะห์ปัญหา” ปี 2558 (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา <https://sites.google.com/site/siriprapha205/5w1h>
- “The 7 Wastes การลดความสูญเสียน 7 ประการ” ปี 2558 (ระบบออนไลน์) <http://wisdommaxcenter.com/detail.php?WP=oGM3ZHjkoH9axUF5nrO4Ljo7o3Qo7o3Q>
- กรมส่งเสริมการเกษตร. “พื้นที่การเพาะปลูกข้าวไรซ์เบอร์รี่.” [ออนไลน์]. จาก. [http://www.agriinfo.doae.go.th/สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2560.](http://www.agriinfo.doae.go.th/สืบค้น%204%20กุมภาพันธ์%202560)
- “เกษตรฯหนุนปลูกข้าวญี่ปุ่น จังหะ-โอกาสชาวนาไทย.” [ออนไลน์]. [http://www.prachachat.net สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2560.](http://www.prachachat.net/สืบค้น%204%20กุมภาพันธ์%202560)
- “การปลูกข้าวญี่ปุ่นในประเทศไทย - ศูนย์วิจัยข้าวเชียงราย - กรมการข้าว” [ออนไลน์]. [http://cri-rrc.ricethailand.go.t สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2560.](http://cri-rrc.ricethailand.go.t/สืบค้น%204%20กุมภาพันธ์%202560)
- “ข้าวไรซ์เบอร์รี่.” [ออนไลน์]. <https://health.kapook.com/view99263.html> สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2560.
- “โครงการข้าวไรซ์เบอร์รี่อินทรีย์.” [ออนไลน์]. <http://www.riceberryvalley.org/> สืบค้น 4 กุมภาพันธ์ 2560.
- “หอการค้าไทย-ญี่ปุ่น” [สถานที่]. สืบค้น 3 กุมภาพันธ์ 2560 <http://market.sec.or.th/public/idisc/th/FinancialReport/ALL-0000000363>
<http://market.sec.or.th/public/idisc/th/FinancialReport/ALL-0000000507>

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายเกรียงไกร วัฒนาสว่าง
วันเดือนปีเกิด	2 กันยายน 2514
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2536 วิทยาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์เม็ดเงิน จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2555-ปัจจุบัน: รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์เม็ดเงิน จำกัด 2550-2555: ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท สตาร์เลน จำกัด 2547-2550: ผู้จัดการทั่วไป บริษัท เจริญโภคภัณฑ์เม็ดเงิน จำกัด 2538-2547: ผู้จัดการฝ่าย บริษัท เจริญโภคภัณฑ์เม็ดเงิน (ประเทศเวียดนาม) จำกัด 2536-2538: ผู้จัดการแผนก บริษัท เจริญโภคภัณฑ์เม็ดเงิน จำกัด