

บทที่ 2

ประวัติของบริษัทที่ให้คำปรึกษา

2.1 ประวัติของบริษัทฯ

บริษัทที่ให้คำปรึกษา คือ บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ.2510 โดยผู้ก่อตั้งบริษัทฯ คือ คุณสุภัทร ยิ่งเจริญพรเลิศ สถานที่ตั้งอยู่ที่บริเวณปากคลองตลาด (ภาพที่ 2.1) ดำเนินธุรกิจค้าปลีกจำหน่ายสินค้าประเภท สารกำจัดศัตรู เมล็ดพันธุ์พืช และปุ๋ยเคมี ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าขายผักและผลไม้ในย่านปากคลองตลาด ซึ่งมีไร่และสวนในเขตชานเมืองกรุงเทพฯและปริมณฑล ด้วยคุณภาพและราคาที่เป็นกันเอง ลูกค้าได้บอกกันปากต่อปาก ทำให้บริษัทฯเป็นที่รู้จักในหมู่นักสวนชาวไร่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ในเวลาต่อมาลูกค้าในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลลดลง เนื่องจากมีการเพาะปลูกพืชผักและผลไม้ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลลดลง อีกประการหนึ่งการเกิดตลาดไททำให้ลูกค้าไม่เข้ามาส่งผักและผลไม้ในปากคลองตลาดทำให้สูญเสียลูกค้า

ภาพที่ 2.1

บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี

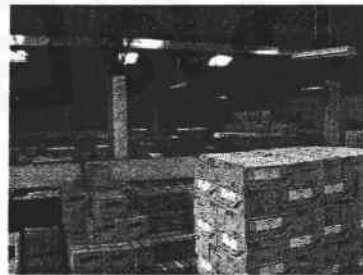
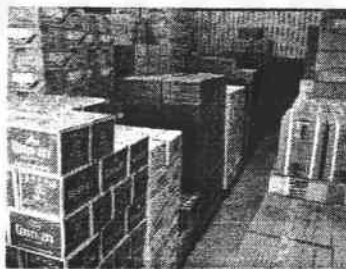
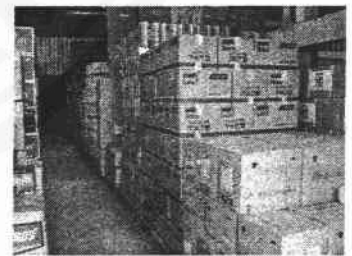


บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่ เริ่มด้วยการจำหน่ายสินค้าไปสู่ลูกค้าร้านค้าปลีกที่อยู่ต่างจังหวัด โดยช่วงนั้นบริษัทได้เริ่มก่อตั้งธุรกิจใหม่ใช้ชื่อว่า บริษัท ปุ๋ยอีแปะ จำกัด ดำเนินธุรกิจนำเข้าปุ๋ยเคมีและปุ๋ยวิทยาศาสตร์จากต่างประเทศ ซึ่งบริษัทภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด ได้อาศัยช่องทางการจำหน่ายปุ๋ยเคมีและปุ๋ยวิทยาศาสตร์เป็น

ช่องทางในการจำหน่ายสารกำจัดศัตรูพืชเพิ่มขึ้นด้วย ในปี พ.ศ.2538 บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด ได้ปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจใหม่ จากค้าปลีกเป็นค้าส่งสารกำจัดศัตรูพืช และในปี 2540 ได้ปิดกิจการ บริษัท ปุ๋ยอียิปะ จำกัด เนื่องจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจและการที่ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงมากหลังจากนโยบายค่าเงินบาทลอยตัว ทำให้บริษัท ปุ๋ยอียิปะ จำกัด ต้องปิดตัวเองลง เนื่องจากประสบปัญหาขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และต้นทุนการนำเข้า ปุ๋ยเคมีจากต่างประเทศที่แพงขึ้นจากค่าเงินบาทที่อ่อนตัว ทำให้ผู้บริหารหันมาทุ่มเทกับบริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด เป็นหลัก เน้นการจำหน่ายสารกำจัดศัตรูพืชมากขึ้น ถึงแม้บริษัท ปุ๋ยอียิปะจะประสบปัญหาจากวิกฤติเศรษฐกิจ แต่ก็ยังมีโอกาสเนื่องจากบริษัทปุ๋ยอียิปะ มีฐานลูกค้าค่อนข้างมาก ทำให้บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี ไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ในการหาตลาด สามารถใช้ฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่ของปุ๋ยอียิปะได้ ในปี พ.ศ.2545 บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี ได้ขยายคลังสินค้าไปอยู่ที่บริเวณพุทธมณฑล สาย 2 โดยมีพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าเพิ่มขึ้นจากเดิมประมาณ 5 ไร่ มีประเภทของสินค้ากว่า 500 SKUs คิดเป็นปริมาณสินค้ากว่า 10,000 ชิ้น และบริษัทมีลูกค้ากว่า 300 ราย ทั่วประเทศไทย (ภาพที่ 2.2) เหตุผลที่เลือกทำเลของคลังสินค้าที่พุทธมณฑล สาย 2 เนื่องจากอยู่ใกล้กับศูนย์ขนส่งและกระจายสินค้าไปยังต่างจังหวัด (ภาพที่ 2.3) จึงสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการขนส่งได้มาก

ภาพที่ 2.2

คลังสินค้าบริเวณพุทธมณฑลสาย 2



2.2 ผลกระทบของบริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด

ผลกระทบของบริษัทฯ เป็นการนำผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตสารกำจัดศัตรูพืชในประเทศไทย มาจัดจำหน่าย (ภาพที่ 2.4) โดยแบ่งประเภทเป็น

1. **สารเคมีที่ใช้กำจัดวัชพืช** สารกำจัดวัชพืชส่วนใหญ่ที่บริษัทฯจำหน่าย จะมีประเภทที่เป็นผงละลายน้ำและสารเคมีประเภทน้ำ ใช้เพื่อกำจัดวัชพืชที่เข้ามาแย่งอาหารและสารอาหารจากพืชสวนและไร่ นา ก่อนที่ผลิตผลทางการเกษตรจะเสียหาย และยังช่วยป้องกันแมลง ที่จะเข้ามาทำลายลำต้น ใบไม้ รากของพืช และผลของพืช

2. **สารเคมีที่ใช้กำจัดแมลง** สารกำจัดแมลงและเพื่อยีมีทั้งที่เป็นผงละลายน้ำและ ชนิดน้ำใช้ผสมกับน้ำก่อนฉีดไปยังสวนและไร่ นา เพื่อกำจัดเพลี้ย หนอน และแมลงต่างๆ ก่อนที่จะ มาทำลายผลิตผลทางการเกษตร

ภาพที่ 2.4

ผลิตภัณฑ์และสินค้าสารกำจัดศัตรูพืช



2.3 วิธีการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด ดำเนินธุรกิจค้าส่งสารกำจัดศัตรูพืช ให้กับลูกค้า ร้านค้าปลีกทั่วประเทศ โดยมีกระบวนการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1. **การสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าร้านค้าปลีก** วิธีการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าร้านค้าปลีก จะสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์ โดยติดต่อกับแผนกจัดซื้อของบริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด เพื่อดำเนินการรับคำสั่งซื้อสินค้า แล้วบันทึกคำสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า หากสินค้าหมด แผนกจัดซื้อ จะแจ้งลูกค้าทันที เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจว่าจะสั่งซื้อสินค้าที่หมดหรือไม่

2. **แผนกจัดซื้อ** หลังจากได้รับข้อมูลคำสั่งซื้อจากร้านค้าปลีก แผนกจัดซื้อจะส่งข้อมูลคำสั่งซื้อสินค้าไปยังแผนกคลังสินค้า ถ้าสินค้าหมดแต่ลูกค้ายืนยันต้องการสินค้านั้น

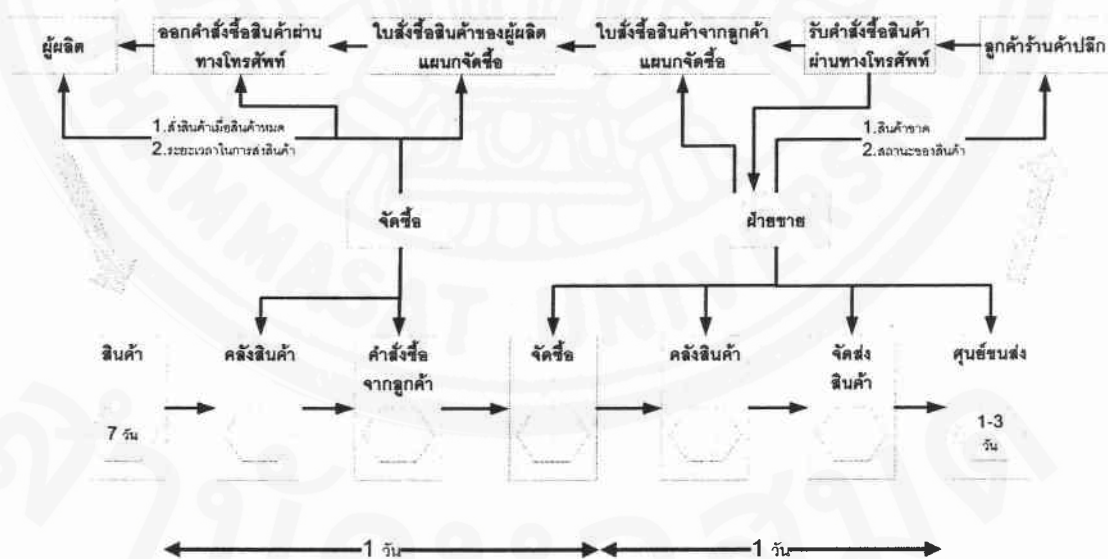
แผนกจัดซื้อจะสั่งสินค้าไปที่ผู้ผลิต โดยทั่วไปจะพยายามติดต่อสั่งซื้อจากผู้ผลิตตอนนอกฤดูกาล เพาะปลูก เนื่องจากในช่วงนี้ ราคาสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชจะลดลง เพราะความต้องการของลูกค้าในช่วงนี้น้อย ทำให้ผู้ผลิตจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในช่วงนี้เพื่อระบายสินค้า แผนกจัดซื้อจะมีหน้าที่ต่อรองราคาจากผู้ผลิต และเสนอราคาขายให้กับลูกค้าร้านค้าปลีก

3.แผนกคลังสินค้า ทำหน้าที่รับสินค้าจากผู้ผลิตเข้าไปเก็บในคลังสินค้า ก่อนดำเนินการจัดส่งให้ลูกค้าร้านค้าปลีก และดูแลสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชไม่ให้เกิดการเสียหาย และยังทำหน้าที่เบิกจ่ายสินค้า รับคำสั่งซื้อจากแผนกจัดซื้อ และจัดสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชตามใบคำสั่งซื้อของแผนกจัดซื้อตามคำสั่งซื้อ และแจ้งสินค้าเมื่อสินค้าหมดให้แก่แผนกจัดซื้อ

4.แผนกจัดส่งสินค้า หลังจากแผนกคลังสินค้าได้ทำการจัดสินค้าสารกำจัดศัตรูพืช โดยจัดสินค้าตามใบสั่งซื้อที่แผนกจัดซื้อออกมา แผนกจัดส่งสินค้าจะทำหน้าที่ส่งสินค้าให้กับลูกค้าร้านค้าปลีก โดยส่งผ่านศูนย์ขนส่งสินค้าที่ตั้งอยู่บริเวณพุทธมณฑล สาย 2 – สาย 4

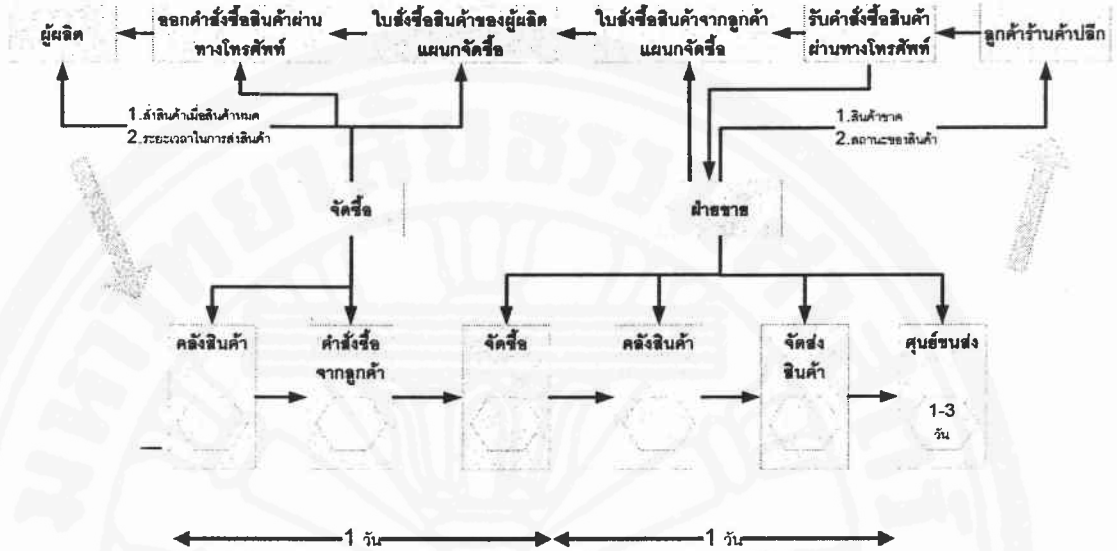
ภาพที่ 2.5

Work flow Mapping and Process Mapping (Make to order)



ภาพที่ 2.6

Work flow Mapping and Process Mapping (Make to stork)



2.4 ปัญหาของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ

1. ปริมาณสินค้าคงคลังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพียงพอ สินค้าหมดสต็อกบ่อย จึงไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และลูกค้าอาจจะไปสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทผู้กระจายสินค้ารายอื่น ทำให้บริษัทสูญเสียลูกค้า และลูกค้าอาจจะไม่กลับมาซื้ออีก เนื่องจากบริษัทขาดการวางแผนในการเก็บสินค้าและสั่งซื้อสินค้าสารก่าจัดค้ตรุพีซ ทำให้สินค้าที่มีอยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าร้านค้าปลีก

2. พื้นที่จัดเก็บสินค้าของบริษัทไม่เพียงพอ ทำให้สูญเสียพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากบริษัทจะสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตจำนวนมากในช่วงนอกฤดูกาลเพาะปลูก เพราะสินค้าในช่วงนั้นราคาตกลง ทำให้บริษัทสั่งซื้อสินค้าเข้ามาเก็บในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก ต่อมาถ้าลูกค้าร้านค้าปลีกสั่งซื้อสินค้าที่ไม่มีอยู่ในคลังสินค้า บริษัทจะต้องสั่งซื้อสินค้าใหม่เข้ามา ทำให้บริษัทต้องรับภาระในการจัดเก็บสินค้าใหม่เข้ามาคลังสินค้าเพิ่ม และทำให้พื้นที่ในการเก็บสินค้าไม่เพียงพอ เมื่อสั่งซื้อสินค้าใหม่เข้ามาในคลังสินค้าเนื่องจากการสั่งซื้อสินค้าไว้เต็มคลังสินค้านอกฤดูกาลเพาะปลูก

3. สินค้าสารกำจัดศัตรูพืชที่จัดเก็บในคลังสินค้าของบริษัทเสื่อมสภาพและหมดอายุ เนื่องจากสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชมีอายุการใช้งาน เมื่อเก็บไว้นานเกินวันหมดอายุ จะทำให้สินค้าเสื่อมสภาพ และเมื่อนำไปใช้กำจัดศัตรูพืชจะไม่สามารถกำจัดศัตรูพืชได้ ผลจากการเก็บสินค้าและสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากเกินความต้องการของลูกค้า ทำให้จำหน่ายสินค้าไม่หมดในช่วงฤดูกาลเพาะปลูกพืช จนกระทั่งล่วงเลยช่วงการใช้สารกำจัดศัตรูพืช ทำให้บริษัทต้องเก็บสินค้าข้ามปีหรือข้ามฤดูกาลที่ไม่มีเพาะปลูกพืช อาจทำให้สินค้าที่จัดเก็บหมดอายุหรือเสื่อมสภาพก่อนการจำหน่าย

4. ต้นทุนในการเก็บสินค้าสูง เนื่องจากมีการเก็บสินค้าจำนวนมากนอกฤดูกาลเพาะปลูก เพื่อมาจำหน่ายในช่วงฤดูกาลเพาะปลูกซึ่งจะเป็นช่วงที่การจำหน่ายสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชมีจำนวนมากในแต่ละปี ทำให้บริษัทต้องแบกรับภาระต้นทุนจัดเก็บที่สูงนอกช่วงฤดูกาลเพาะปลูก และยังมีความเสี่ยงเรื่องความผันผวนราคาสินค้า ถ้าราคาสินค้าตกต่ำลง อาจทำให้บริษัทขาดทุนในการจัดเก็บสินค้านัดนั้นด้วย

ชำนาญก หอสมุด