

บทที่ 2

ประวัติของบริษัทที่ให้คำปรึกษา

2.1 ประวัติของบริษัทฯ

บริษัทที่ให้คำปรึกษา คือ บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ.2510 โดยผู้ก่อตั้งบริษัทฯ คือ คุณสุภัทร ยิ่งเจริญพรเลิศ สถานที่ตั้งอยู่ที่บริเวณปากคลองตลาด (ภาพที่ 2.1) ดำเนินธุรกิจค้าปลีก จำหน่ายสินค้าประเภท สารกำจัดศัตรู เมล็ดพันธุ์พืช และปุ๋ยเคมี ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าขายผักและผลไม้ในย่านปากคลองตลาด ซึ่งมีไร่และสวนในเขตชานเมือง กรุงเทพฯและปริมณฑล ด้วยคุณภาพและราคาที่เป็นกันเอง ลูกค้าได้บอกกันปากต่อปาก ทำให้บริษัทฯเป็นที่รู้จักในหมู่ชาวสวนชาวไร่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ในเวลาต่อมาลูกค้าในเขต กรุงเทพฯและปริมณฑลลดลง เนื่องจากการเพาะปลูกพืชผักและผลไม้ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลลดลง อีกประการหนึ่งการเกิดตลาดไททำให้ลูกค้าไม่เข้ามาส่งผักและผลไม้ในปากคลองตลาดทำให้สูญเสียลูกค้า

ภาพที่ 2.1

บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี



บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจใหม่ เริ่มด้วยการจำหน่ายสินค้าไปสู่ลูกค้าย่านค้าปลีกที่อยู่ต่างจังหวัด โดยช่วงนั้นบริษัทได้เริ่มก่อตั้งธุรกิจใหม่ ใช้ชื่อว่า บริษัท ปุ๋ยอีแปะ จำกัด ดำเนินธุรกิจนำเข้าปุ๋ยเคมีและปุ๋ยวิทยาศาสตร์จากต่างประเทศ ซึ่งบริษัทภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด ได้อาศัยช่องทางการจำหน่ายปุ๋ยเคมีและปุ๋ยวิทยาศาสตร์เป็น

ช่องทางในการจำหน่ายสารกำจัดศัตรูพืชเพิ่มขึ้นด้วย ในปี พ.ศ.2538 บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด ได้ปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินธุรกิจใหม่ จากค้าปลีกเป็นค้าส่งสารกำจัดศัตรูพืช และในปี 2540 ได้ปิดกิจการ บริษัท ปุ๋ยอีแปะ จำกัด เนื่องจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจและการที่ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงมากหลังจากนโยบายค่าเงินบาทลอยตัว ทำให้บริษัท ปุ๋ยอีแปะ จำกัด ต้องปิดตัวเองลงเนื่องจากประสบปัญหาขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และต้นทุนการนำเข้าปุ๋ยเคมีจากต่างประเทศที่แพงขึ้นจากค่าเงินบาทที่อ่อนตัว ทำให้ผู้บริหารหันมาทุ่มเทกับบริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด เป็นหลัก เน้นการจำหน่ายสารกำจัดศัตรูพืชมากขึ้น ถึงแม้บริษัท ปุ๋ยอีแปะจะประสบปัญหาจากวิกฤติเศรษฐกิจ แต่ก็ยังมีโอกาสเนื่องจากบริษัทปุ๋ยอีแปะ มีฐานลูกค้าค่อนข้างมาก ทำให้บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี ไม่ต้องเริ่มต้นใหม่ในการหาตลาด สามารถใช้ฐานลูกค้าเดิมที่มีอยู่ของปุ๋ยอีแปะได้ ในปี พ.ศ.2545 บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี ได้ขยายคลังสินค้าไปอยู่ที่บริเวณพุทธมณฑล สาย 2 โดยมีพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าเพิ่มขึ้นจากเดิมประมาณ 5 เท่า 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 ผลิตรภัณฑ์ของบริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด

ผลิตรภัณฑ์ของบริษัทฯ เป็นการนำผลิตรภัณฑ์จากผู้ผลิตสารกำจัดศัตรูพืชในประเทศไทย มาจัดจำหน่าย (ภาพที่ 2.4) โดยแบ่งประเภทเป็น

1.สารเคมีที่ใช้กำจัดวัชพืช สารกำจัดวัชพืชส่วนใหญ่ที่บริษัทฯจำหน่าย จะมีประเภทที่เป็นผงละลายน้ำและสารเคมีประเภทน้ำ ใช้เพื่อกำจัดวัชพืชที่เข้ามาแย่งอาหารและสารอาหารจากพืชสวนและไร่ นา ก่อนที่ผลิตผลทางการเกษตรจะเสียหาย และยังช่วยป้องกันแมลงที่จะเข้ามาทำลายลำต้น ใบไม้ รากของพืช และผลของพืช

2.สารเคมีที่ใช้กำจัดแมลง สารกำจัดแมลงและเพลี้ยมีทั้งที่เป็นผงละลายน้ำและชนิดน้ำใช้ผสมกับน้ำก่อนฉีดไปยังสวนและไร่ นา เพื่อกำจัดเพลี้ย หนอน และแมลงต่างๆ ก่อนที่จะมาทำลายผลิตผลทางการเกษตร

ภาพที่ 2.4

ผลิตรภัณฑ์และสินค้าสารกำจัดศัตรูพืช



2.3 วิธีการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด ดำเนินธุรกิจค้าส่งสารกำจัดศัตรูพืช ให้กับลูกค้าร้านค้าปลีกทั่วประเทศ โดยมีกระบวนการดำเนินธุรกิจ ดังต่อไปนี้

1.การสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าร้านค้าปลีก วิธีการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าร้านค้าปลีก จะสั่งซื้อทางโทรศัพท์ โดยติดต่อกับแผนกจัดซื้อของบริษัท ภัทรเกษตร ปุ๋ยเคมี จำกัด เพื่อดำเนินการรับคำสั่งซื้อสินค้า แล้วบันทึกคำสั่งซื้อสินค้าของลูกค้า หากสินค้าหมด แผนกจัดซื้อจะแจ้งลูกค้าทันที เพื่อให้ลูกค้าตัดสินใจว่าจะสั่งซื้อสินค้าที่หมดหรือไม่

2.แผนกจัดซื้อ หลังจากได้รับข้อมูลคำสั่งซื้อจากลูกค้าร้านค้าปลีก แผนกจัดซื้อจะส่งข้อมูลคำสั่งซื้อสินค้าไปยังแผนกคลังสินค้า ถ้าสินค้าหมดแต่ลูกค้ายืนยันต้องการสินค้านั้น

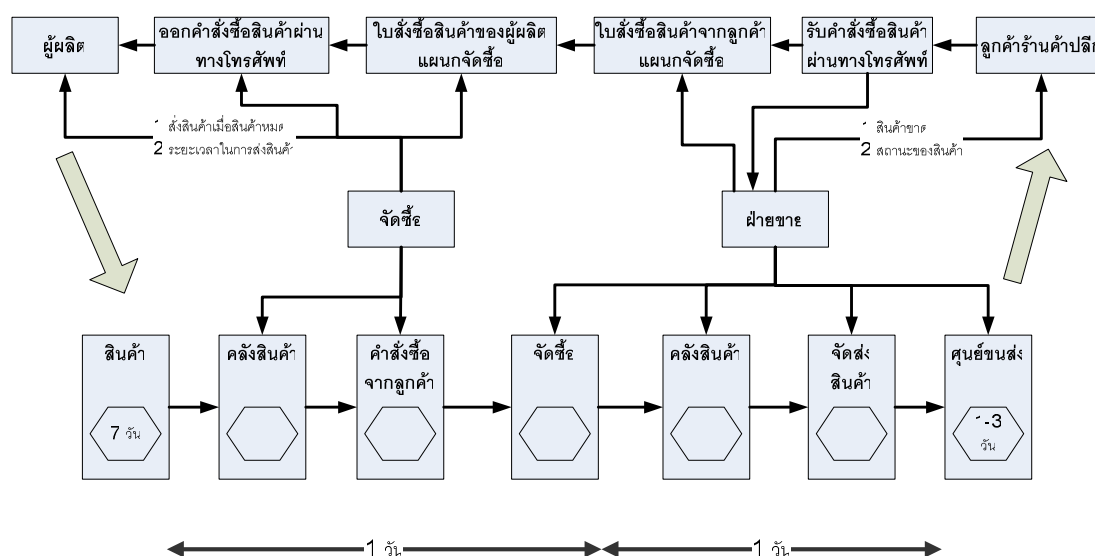
แผนกจัดซื้อจะสั่งสินค้าไปที่ผู้ผลิต โดยทั่วไปจะพยายามติดต่อสั่งซื้อจากผู้ผลิตตอนนอกฤดูการผลิต เพราะปลูก เนื่องจากในขณะนี้ ราคาสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชจะลดลง เพราะความต้องการของลูกค้าในช่วงนี้น้อย ทำให้ผู้ผลิตจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในช่วงนี้เพื่อระบายสินค้า แผนกจัดซื้อจะมีหน้าที่ต่อรองราคาจากผู้ผลิต และเสนอราคาขายให้กับลูกค้าร้านค้าปลีก

3.แผนกคลังสินค้า ทำหน้าที่รับสินค้าจากผู้ผลิตเข้าไปเก็บในคลังสินค้า ก่อนดำเนินการจัดส่งให้ลูกค้าร้านค้าปลีก และดูแลสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชไม่ให้เกิดการเสียหาย และยังทำหน้าที่เบิกจ่ายสินค้า รับคำสั่งซื้อจากแผนกจัดซื้อ และจัดสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชตามใบคำสั่งซื้อของแผนกจัดซื้อตามคำสั่งซื้อ และแจ้งสินค้าเมื่อสินค้าหมดให้แก่แผนกจัดซื้อ

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

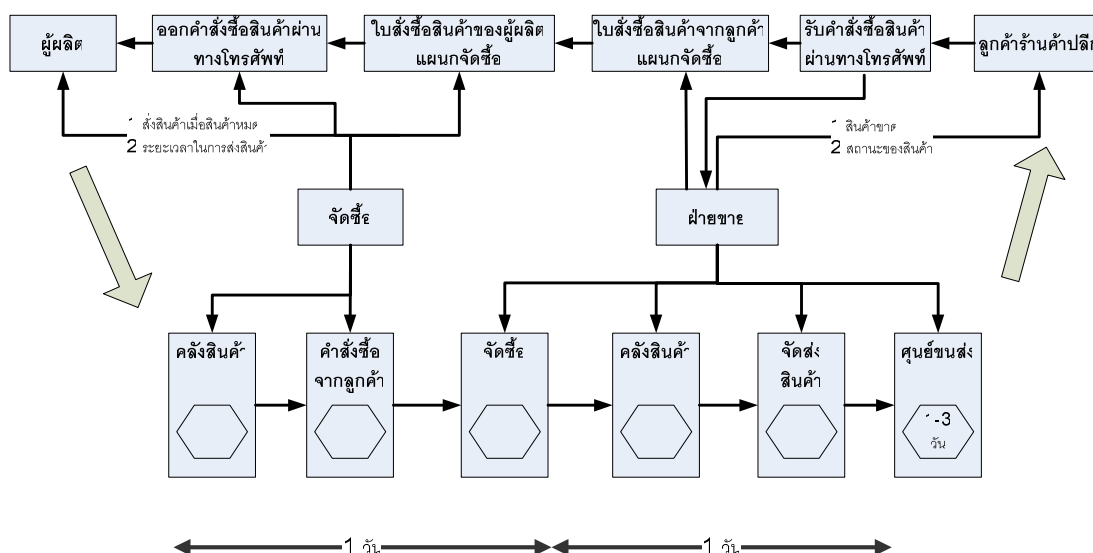
ภาพที่ 2.5

Work flow Mapping and Process Mapping (Make to order)



ภาพที่ 2.6

Work flow Mapping and Process Mapping (Make to stock)



2.4 ปัญหาของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ

1. ปริมาณสินค้าคงคลังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เพียงพอ สินค้าหมดสต็อกบ่อย จึงไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และลูกค้าอาจจะไปสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทผู้กระจายสินค้ารายอื่น ทำให้บริษัทสูญเสียลูกค้า และลูกค้าอาจจะไม่กลับมาซื้ออีก เนื่องจากบริษัทขาดการวางแผนในการเก็บสินค้าและสั่งซื้อสินค้าสารกําจัดศัตรูพืช ทำให้สินค้าที่มีอยู่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าร้านค้าปลีก

2. พื้นที่จัดเก็บสินค้าของบริษัทไม่เพียงพอ ทำให้สูญเสียพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากบริษัทจะสั่งซื้อสินค้าจากผู้ผลิตจำนวนมากในช่วงนอกฤดูกาลเพาะปลูก เพราะสินค้าในช่วงนั้นราคาต่ำลง ทำให้บริษัทสั่งซื้อสินค้าเข้ามาเก็บในคลังสินค้าเป็นจำนวนมาก ต่อมาถ้าลูกค้าร้านค้าปลีกสั่งซื้อสินค้าที่ไม่มีอยู่ในคลังสินค้า บริษัทจะต้องสั่งซื้อสินค้าใหม่เข้ามา ทำให้บริษัทต้องรับภาระในการจัดเก็บสินค้าใหม่เข้ามา คลังสินค้าเพิ่ม และทำให้พื้นที่ในการเก็บสินค้าไม่เพียงพอ เมื่อสั่งซื้อสินค้าใหม่เข้ามาในคลังสินค้า เนื่องจากมีการสั่งซื้อสินค้าไว้เต็มคลังสินค้านอกฤดูกาลเพาะปลูก

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

4. ต้นทุนในการเก็บสินค้าสูง เนื่องจากการเก็บสินค้าจำนวนมากนอกฤดูกาลเพาะปลูก เพื่อมาจำหน่ายในช่วงฤดูกาลเพาะปลูกซึ่งจะเป็นช่วงที่การจำหน่ายสินค้าสารกำจัดศัตรูพืชมีจำนวนมากในแต่ละปี ทำให้บริษัทต้องแบกรับภาระต้นทุนจัดเก็บที่สูงนอกช่วงฤดูกาลเพาะปลูก และยังมีความเสี่ยงเรื่องความผันผวนราคาสินค้า ถ้าราคาสินค้าตกต่ำลง อาจทำให้บริษัทขาดทุนในการจัดเก็บสินค้านั้นด้วย