

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจปูนซีเมนต์ในประเทศไทย โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงที่สุด คือประมาณ 40% (ที่มา : บริษัท ซีเมนต์ไทยการตลาด) เมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นที่มีอยู่ในตลาดทั้งหมด แต่การที่จะเป็นผู้นำในตลาดได้นั้น ที่สำคัญต้องมีกลยุทธ์ที่ได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นโดยทั่วไปมีอยู่ 3 ประการ (Porter, Michael, E., 1990) ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน กลยุทธ์นี้จะมุ่งการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกขนาดที่มีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนจากประสบการณ์ การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด และการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด โดยอาจนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงกระบวนการ การบริหารและการขาย เป็นต้น 2) การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์นี้มุ่งสร้างการผลิตภัณฑ์ที่รับรู้ทั่วทั้งอุตสาหกรรมว่าผิดแผกแตกต่าง สามารถสร้างภาพพจน์ ตราเยื่อ เทคโนโลยี รูปร่าง เครื่องจักรจัดจำหน่าย หรือการบริการลูกค้า ที่ทำให้ลูกค้ารู้สึกแตกต่างออกไป โดยการสร้างความแตกต่างจะมีผลทางด้านจิตวิทยาของลูกค้า ซึ่งจะลดความรู้สึกไวต่อราคาหรือความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคาของผลิตภัณฑ์ และ 3) การมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้า กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้า ส่วนของลูกค้าและพื้นที่เฉพาะเจาะจง โดยบริษัทเชื่อว่าการมุ่งพลังจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่แคบกว่าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

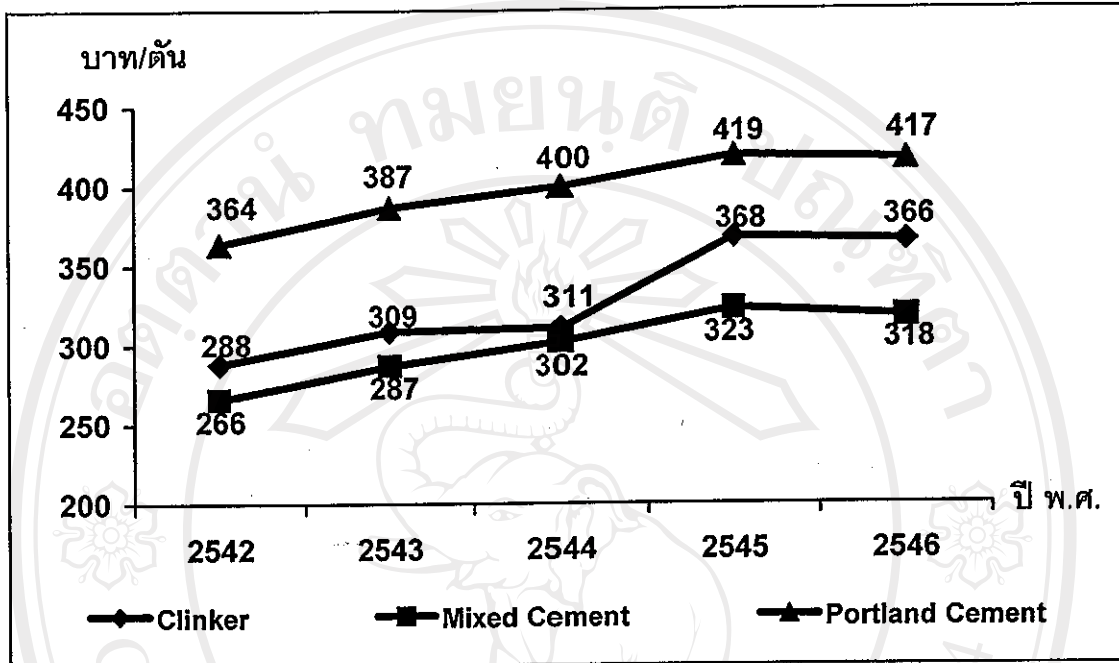
ปูนซีเมนต์ เป็นสินค้าที่หาซื้อได้โดยทั่วไป จึงไม่สามารถสร้างความแตกต่างในการใช้สินค้าได้อย่างชัดเจน เนื่องจากในแง่การรับรู้ของลูกค้านั้นไม่ว่าปูนซีเมนต์ชนิดใดก็สามารถก่อสร้าง หรือ สร้างบ้านได้เหมือนกัน ส่วนในแง่ของการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้า นั้น สินค้าปูนซีเมนต์ไม่สามารถมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าได้อย่างชัดเจนแน่นอน เนื่องจาก ผู้ใช้งานมีตั้งแต่ระดับชาวบ้านโดยทั่วไปที่ซื้อไปใช้เอง รวมทั้งผู้รับเหมาที่ซื้อไปก่อสร้างหรือนำไปผลิตสินค้าเพื่อขายอีกต่อหนึ่ง ก็สามารถซื้อปูนซีเมนต์ชนิดเดียวกันได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าต้นทุนจึงถือเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะ

เป็นผู้นำในตลาดและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทที่แสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการดำเนินกลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านทุนจะมีข้อดีคือ เป็นผู้นำด้านทุนสามารถเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีราคาเช่นเดียวกับคู่แข่ง เนื่องจากต้นทุนที่ต่ำกว่าจะทำกำไรได้มากกว่าคู่แข่ง หรือหากแข่งขันกันด้วยราคา ผู้นำด้านทุนสามารถต้านทานการแข่งขันได้ดีกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ เนื่องจากต้นทุนที่ต่ำกว่า จากเหตุผลสองประการนี้ผู้นำด้านทุนจะมีกำไรสูง แต่บริษัทจะกลายเป็นผู้นำด้านทุนได้ จะต้องพัฒนาความสามารถดีเด่นที่เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การพัฒนาความสามารถดีเด่นภายในการผลิตและการบริหารต้นทุนจะเป็นส่วนหนึ่งของหัวใจการบรรลุเป้าหมาย

จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ผ่านมา จนเกิดการลอยตัวค่าเงินบาท ส่งผลให้บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้รับผลกระทบจากผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเป็นจำนวนมากถึง 3,359 ล้านบาท (ที่มา : งบกำไรขาดทุนปี 2540 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย ลำปาง) เนื่องจากเงินกู้ส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นหนี้จากต่างประเทศ ทำให้บริษัทต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารงาน รวมถึงการลดขนาดขององค์กรลง อีกทั้งสภาพการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเนื่องจากความต้องการใช้ปูนซีเมนต์ในประเทศลดลงตามธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่หดตัวตามภาวะเศรษฐกิจ ทำให้อะไหล่ของบริษัทยลดลงตามไปด้วย รวมทั้งแนวโน้มของต้นทุนการผลิตมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จึงได้ให้ความสำคัญอย่างมากในการพยายามลดต้นทุนขององค์กรเพื่อให้สินค้าสามารถแข่งขันได้ในตลาด

แนวโน้มต้นทุนผันแปรของบริษัทมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยสาเหตุใหญ่มาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้นตามราคาตลาดโลก โดยราคาน้ำมันดีเซลสูงขึ้น จากในปี 2542 ที่มีราคาเท่ากับ 8 บาทต่อลิตร และราคาในปี 2546 เท่ากับ 13.50 บาทต่อลิตร สูงขึ้นประมาณ 70% ซึ่งราคาน้ำมันเป็นพื้นฐานในการขนส่งและผลิตวัตถุดิบและเชื้อเพลิงจึงทำให้ ต้นทุนค่าไฟฟ้าและค่าเชื้อเพลิงแข็งสูงขึ้นตามราคาค่าขนส่ง โดยต้นทุนค่าไฟฟ้าในปี 2542 เท่ากับ 1.48 บาทต่อหน่วย และราคาในปี 2546 เท่ากับ 1.71 บาทต่อหน่วย สูงขึ้นประมาณ 15% และราคาค่าลิกไนต์สูงขึ้นจากปี 2542 มีราคาเท่ากับ 370 บาทต่อตัน เป็น 460 บาทต่อตันในปี 2546 สูงขึ้น 24% สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องจากค่าขนส่งจากเหมืองลิกไนต์มายังโรงงานลำปางเป็นระยะทางประมาณ 80 กิโลเมตร ที่ปรับสูงขึ้นตามราคาน้ำมัน จึงทำให้ต้นทุนลิกไนต์จนถึงหน้าโรงงานสูงขึ้นตามไปด้วย ดังแสดงในรูปที่

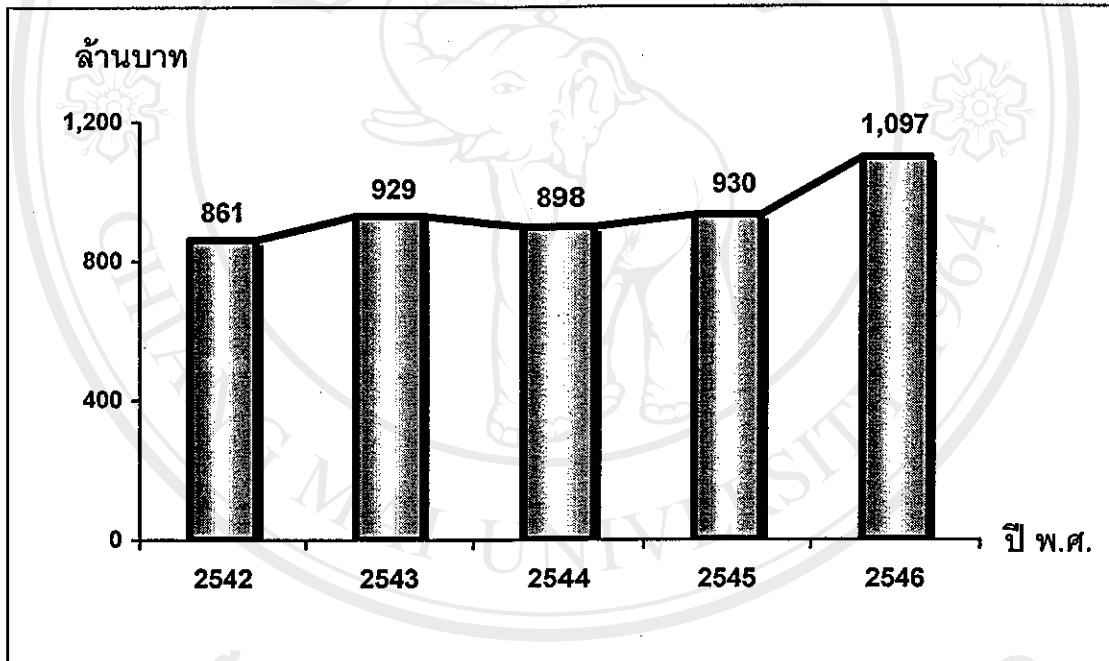
รูปที่ 1.1 แนวโน้มต้นทุนผันแปรในการผลิตปูนซีเมนต์ (ที่มา : โรงงานปูนซีเมนต์ ลำปาง)



ส่วนประกอบของต้นทุนในการผลิตปูนซีเมนต์นอกจากจะประกอบไปด้วย ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ต้นทุนในการบริหาร ต้นทุนในการขาย ต้นทุนทางการตลาด ต้นทุนทางการเงินแล้ว ยังมีต้นทุนการจัดเก็บวัสดุคงคลัง โดยต้นทุนการจัดเก็บวัสดุคงคลังเป็นต้นทุนที่สำคัญอย่างหนึ่งที่บริษัทควรให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นดัชนีชี้วัดถึงการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนให้เกิดประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพื่อให้เกิดต้นทุนการจัดเก็บวัสดุคงคลังให้น้อยที่สุด อีกทั้งการจัดเก็บวัสดุคงคลังภายในบริษัทมีแนวโน้มที่สูงขึ้นเรื่อยๆ (ดังแสดงในรูปที่ 1.2) ดังนั้นบริษัทจึงได้กำหนดนโยบายให้ลดปริมาณการเก็บวัสดุคงคลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัสดุคงคลังประเภทเชื้อเพลิง ซึ่งมีสัดส่วนการใช้ในการผลิตและจัดเก็บที่สูงที่สุดเมื่อเทียบสัดส่วนต้นทุนผันแปรในการผลิตทั้งหมด และเชื้อเพลิงที่ใช้กว่า 90% เป็นเชื้อเพลิงแข็งเพียงประเภทเดียว คือ "ลิกไนต์" ซึ่งมีปริมาณการใช้ประมาณ 150,000 – 200,000 ตันต่อปี หรือคิดเป็นมูลค่าประมาณ 60 – 100 ล้านบาทต่อปี (ดังแสดงในตารางที่ 1.1) และที่ผ่านมามีบริษัทยังไม่ให้ความสำคัญเต็มที่ในการบริหารวัสดุคงคลัง โดยมีการสั่งซื้อเข้ามาในปริมาณมากกว่าความต้องการใช้งานจริง ทำให้ส่วนที่เหลืออยู่ต้องเก็บไว้เป็นระยะเวลาอันยาวนาน เกิดต้นทุนการจัดเก็บวัสดุคงคลังและก่อให้เกิดปัญหาเงินทุนจมในวัสดุคงคลังอีกด้วย

มูลค่าการจัดเก็บวัสดุคงคลังที่มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ สาเหตุหนึ่งมาจากการสั่งซื้อวัตถุดิบ เชื้อเพลิงและอะไหล่ เพื่อรองรับปริมาณการผลิตที่คาดว่าจะสูงขึ้น ส่วนอีกสาเหตุหนึ่งมาจากการขาดระบบการบริหารวัสดุคงคลังที่ชัดเจนและแน่นอน โดยระบบในอดีตที่ผ่านมายังอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหารในอดีต ในการพิจารณาปริมาณการสั่งซื้อและการจัดเก็บวัสดุคงคลัง จึงไม่มีดัชนีชี้วัดจุดเหมาะสมที่แน่นอนและขาดการจัดการอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในรูปที่ 1.2

รูปที่ 1.2 มูลค่าการจัดเก็บวัสดุคงคลัง (ที่มา : โรงงานปูนซีเมนต์ ลำปาง)



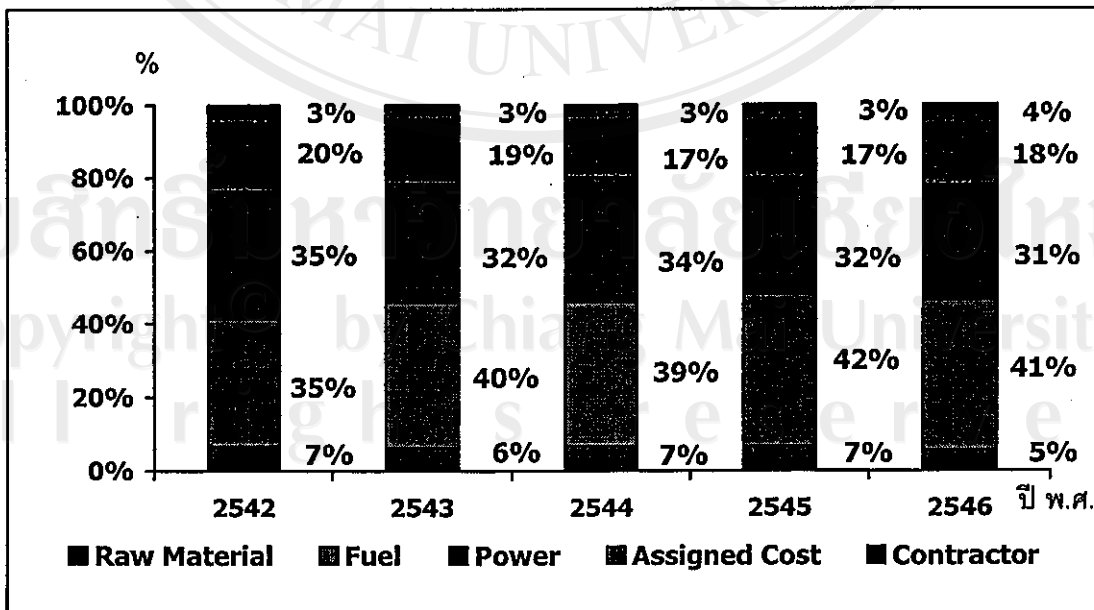
มูลค่าและปริมาณเชื้อเพลิงแข็งที่ใช้ในแต่ละปีมีปริมาณและ มูลค่าเป็นจำนวนมาก จึงต้องมีการสั่งซื้อและจัดเก็บเป็นวัสดุคงคลังเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับใช้งาน และเกิดต้นทุนสินค้าคงคลังในส่วนนี้ด้วยเช่นกัน ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 มูลค่าการใช้เชื้อเพลิงแข็งประเภทลิกไนต์ (ที่มา : โรงงานปูนซีเมนต์ ลำปาง)

ปี	ปริมาณการใช้ (ตัน)	ราคาลิกไนต์ (บาทต่อตัน)	มูลค่าทั้งหมด (บาท)
2542	174,766	370	64,663,420
2543	151,450	458	69,364,100
2544	146,102	437	63,846,602
2545	261,330	410	107,145,300
2546	198,890	460	91,489,400

สัดส่วนโครงสร้างต้นทุนผันแปรในการผลิตปูนซีเมนต์ ประกอบด้วย ต้นทุนเชื้อเพลิงเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนที่สูงที่สุด โดยคิดเป็น 35% ในปี 2542 และเพิ่มขึ้นเป็น 41% ในปี 2546 โดยสาเหตุที่สูงขึ้นก็เนื่องมาจากราคาเชื้อเพลิงที่เพิ่มสูงขึ้นตามราคาน้ำมันและค่าขนส่ง ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น โดยเชื้อเพลิงที่มีปริมาณการใช้กว่า 90% เป็นเชื้อเพลิงแข็งประเภทลิกไนต์ ดังแสดงในรูปที่ 1.3

รูปที่ 1.3 โครงสร้างต้นทุนผันแปรในการผลิตปูนซีเมนต์ (ที่มา : โรงงานปูนซีเมนต์ ลำปาง)



ดังนั้นต้นทุนสินค้าคงคลังในส่วนของเชื้อเพลิงแข็งจึงมีความสำคัญ และบริษัทควรให้ความสนใจเกี่ยวกับการนำเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารวัสดุคงคลังให้เป็นระบบมากขึ้น เพราะการขาดประสิทธิภาพในการบริหารวัสดุคงคลังจะนำไปสู่การไม่ประหยัดทั้งในด้านค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ การสั่งซื้อ รวมไปถึงเป็นการนำเงินทุนส่วนหนึ่งมาจมไว้กับวัสดุคงคลังโดยไม่ก่อประโยชน์ ซึ่งองค์กรควรจัดการบริหารวัสดุคงคลังให้มีประสิทธิภาพ เพราะผลกระทบที่มีต่อบริษัทกรณีเก็บวัสดุระดับต่ำเกินไป ทำให้มีโอกาสของขาดมือสูง การสั่งซื้อจะมีมากขึ้น มีผลทำให้ค่าขนส่งสูงขึ้นและอำนาจการต่อรองมีน้อยทำให้ต้องซื้อสินค้าในราคาแพง หรืออาจจะทำให้เกิดการขาดแคลน เมื่อจำเป็นต้องใช้ ทำให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการผลิต เกิดความเสียหายและเกิดต้นทุนค่าเสียโอกาสในการผลิต จนอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่ามาสู่ความล้มเหลวของกิจการได้ นอกจากนี้ในกรณีผลิตไม่ทันจนไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามกำหนด อาจเป็นผลให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือจนถึงขั้นสูญเสียลูกค้าได้ หรือในกรณีเก็บวัสดุระดับมากเกินไปจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บวัสดุมากขึ้น บริษัทสูญเสียเงินทุนที่จะนำไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น ซึ่งต้นทุนวัสดุคงคลังถือว่าเป็นเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) ภายในบริษัท

การควบคุมวัสดุคงคลังที่ดีจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพยายามในการในการทำให้วัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้มีวัสดุคงคลังเกิดความสมดุล โดยวิเคราะห์หาจุดที่เหมาะสมที่สุด โดยต้องรู้ว่า ณ จุดใดควรจะสั่งซื้อเพื่อให้ช่วงระหว่างรอของมีวัสดุเพียงพอใช้งานและควรจะซื้อในปริมาณเท่าไร เพื่อให้เกิดต้นทุนในการบริหารวัสดุคงคลังต่ำที่สุด โดยส่งผลกระทบต่อระดับการบริการของลูกค้าและบริการในส่วนการผลิตให้เกิดผลสูงสุด การควบคุมวัสดุคงคลังที่ดีจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1) เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนของสินค้าคงคลังประเภทเชื้อเพลิงแข็งที่เกิดขึ้นจริง ในโรงงานปูนซีเมนต์ ลำปาง
- 2) เพื่อวิเคราะห์หาปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity:EOQ) และเพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพต้นทุนสินค้าคงคลัง จากการใช้ EOQ Model ในการบริหารสินค้าคงคลังประเภทเชื้อเพลิงแข็ง
- 3) เพื่อวิเคราะห์ส่วนเพิ่มต่อกำไรของหน่วยธุรกิจ (Contribution Analysis) ในการนำ EOQ Model ไปใช้ในการบริหารสินค้าคงคลังประเภทเชื้อเพลิงแข็ง

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงรูปแบบที่เหมาะสมในการใช้ Economic Order Quantity Model เข้าไปใช้ในการบริหารวัสดุคงคลังที่มีการใช้อย่างสม่ำเสมอ โดยวิเคราะห์จากต้นทุนของวัสดุคงคลังและจุดสั่งซื้อในการบริหารวัสดุคงคลังในอดีตที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารวัสดุคงคลังประเภทเชื้อเพลิงแข็งขององค์กร โดยผลที่ได้บริษัทสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารวัสดุคงคลังให้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการศึกษานี้ยังสามารถนำไปขยายผลปรับใช้กับวัสดุคงคลังภายในองค์กรที่มีลักษณะการใช้อย่างสม่ำเสมอคล้ายคลึงกัน เพื่อนำรูปแบบการบริหารวัสดุคงคลังที่เหมาะสมนำไปใช้อย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้ยังสามารถนำไปปรับใช้กับธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

1.4 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาระบบการบริหารวัสดุคงคลัง ประเภทเชื้อเพลิงแข็งของโรงงานปูนซีเมนต์ จังหวัดลำปาง ตำบลบ้านสา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งในกลุ่มธุรกิจปูนซีเมนต์ ของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ทำการผลิตปูนซีเมนต์ผสม (ปูนตราเสือ) และปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ (ปูนตราช้าง) โดยมีกำลังการผลิตกว่า 2 ล้านตันต่อปี มีพื้นที่โรงงานประมาณ 700 ไร่ โดยประกอบธุรกิจผู้ผลิตปูนซีเมนต์และขายให้กับบริษัทในกลุ่มธุรกิจการค้า เพื่อทำหน้าที่กระจายสินค้าสำเร็จรูปต่างๆไปยังผู้บริโภค โดยการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการวัสดุคงคลังประเภท เชื้อเพลิงแข็งได้แก่ลิกไนต์เท่านั้น เนื่องจากเป็นเชื้อเพลิงแข็งเพียงชนิดเดียวและมีการใช้อย่างสม่ำเสมอเป็นปริมาณมาก โดยมีมูลค่ามากที่สุดเมื่อเทียบกับวัสดุคงคลังชนิดอื่นๆ ทางด้านระบบการบริหารพัสดุมีระบบการจัดเก็บสินค้าคงคลังภายในโรงงานเพียงอย่างเดียว จึงจำเป็นต้องมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ในอดีตที่ผ่านมาไม่เคยมีการศึกษาเรื่องการบริหารวัสดุคงคลังในองค์กรว่ามีต้นทุนในการบริหารจำนวนเท่าใดและเป็นอย่างไร จุดใดคือจุดที่เหมาะสมในการสั่งซื้อและเมื่อนำทฤษฎีมาปรับใช้ในการบริหารควรจะเป็นเช่นไร ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารของวัสดุคงคลังขององค์กรที่ผ่านมา และสามารถนำผลการศึกษาที่ได้นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถาน

การณปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารวัสดุคงคลังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
เป็นข้อมูลทุติยภูมิตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 – 2546



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved