

บทที่ 5

วิเคราะห์ระบบการจัดการ โลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการอธิบายผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การจัดการระบบโลจิสติกส์ 2) การเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ 3) การเปรียบเทียบอัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย และ 4) การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การจัดการระบบโลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้แสดงผลการศึกษา เป็นดัชนีชี้วัดศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ ซึ่งประกอบด้วย ดัชนีชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ ดัชนีชี้วัดด้านการบริหารต้นทุน ดัชนีชี้วัดด้านเวลา และดัชนีชี้วัดด้านความน่าเชื่อถือ ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ตามตัวแบบเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน ด้านโลจิสติกส์ ของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2550) โดยแบ่งการแสดงผลออกเป็น 2 ช่องทาง คือ 1) ศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต และ 2) ศักยภาพการจัดการระบบ โลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก

5.1.1 ช่องทางที่ 1: การจัดการระบบโลจิสติกส์สู่ซูเปอร์มาร์เก็ต

5.1.1.1 ดัชนีด้านการบริหารต้นทุน

ดัชนีด้านการบริหารต้นทุน เป็นดัชนีที่แสดงถึงสัดส่วนของต้นทุนที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมโลจิสติกส์ เปรียบเทียบกับมูลค่ายอดขายประจำปีทั้งหมดของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้สัดส่วนต้นทุนที่เป็นตัวชี้วัด 3 ด้านในการแสดงผล ประกอบด้วย (1) สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย (2) สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย และ (3) สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย

สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย เป็นการเปรียบเทียบ สัดส่วนระหว่าง ต้นทุนการจัดซื้อจัดหาเฉลี่ยจากคำสั่งซื้อทั้งหมดที่เกิดขึ้นในรอบปี พ.ศ. 2551 กับ ยอดขายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกันของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต โดยที่ต้นทุนการจัดซื้อจัดหา ได้แก่ (1) ค่าใช้จ่ายจากการว่าจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกเพื่อทำการ ขนส่งขาเข้ากระเทียมแห้ง และวัสดุที่ใช้ประกอบการตัดแต่งกระเทียม ของสหกรณ์ฯ และ (2) ค่าใช้จ่ายในการติดต่อสื่อสารสำหรับการจัดซื้อ เป็นต้น

การเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างต้นทุนการจัดซื้อจัดหา ที่เกิดขึ้นนั้น ได้มา จากการพิจารณาต้นทุนใน 2 ส่วนด้วยกัน คือ ต้นทุนที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหากระเทียมแห้งและ ต้นทุนที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหาวัสดุ เพื่อใช้ในธุรกิจตัดแต่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งในส่วนของต้นทุนที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหากระเทียมแห้ง ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในส่วนของ พนักงานจัดซื้อ (ในที่นี้ คือ การปันส่วนค่าใช้จ่ายจากประธานสหกรณ์ฯ) ค่าแรงงานขนย้าย กระเทียมเข้าโกดังของสหกรณ์ฯ ค่าพาหนะในการเดินทางไปยังสถานที่รับซื้อ ค่าใช้จ่ายในการ ติดต่อเพื่อการจัดซื้อ ค่าชั่งน้ำหนักกระเทียม ค่าใบเช็คเงินสด และ ค่าว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งจาก ภายนอกในการขนย้ายวัตถุดิบกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ จากผลการศึกษา พบว่า ในปริมาณการสั่งซื้อ กระเทียมแห้ง 9,903.29 กิโลกรัม มีต้นทุนในส่วนของ ค่าว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกใน การขนย้ายวัตถุดิบกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนสูงที่สุดในอัตราร้อยละ 41.39 รองลงมาคือ ค่าพนักงานจัดซื้อ และค่าพาหนะในการเดินทางเพื่อไปยังสถานที่รับซื้อ ในอัตราร้อยละ 38.7 และ 14.31 ตามลำดับ หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 1.03 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ต้นทุนจัดซื้อจัดหากระเทียมแห้งเข้าสู่สหกรณ์ฯ เพื่อตัดแต่งกระเทียมขายให้กับ
ซูเปอร์มาร์เก็ต ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ปริมาณซื้อ (9,903.29 ก.ก.)		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ค่าพนักงานจัดซื้อ	2,591.41	0.39	38.17
ค่าแรงงานขนย้ายกระเทียมเข้าโกดัง	221.35	0.03	3.26
ค่าพาหนะ	971.78	0.15	14.31
ค่าติดต่อสื่อสารในการจัดซื้อ*	32.39	0.00	0.48
ค่าชั่งน้ำหนักกระเทียม	64.79	0.01	0.95
ค่าใบเช็คเงินสด	97.18	0.01	1.43
ค่าว่าจ้างในการขนส่งกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ	2,810.42	0.43	41.39
รวม	6,789.32	1.03	100.00

*มีค่าน้อยกว่า 0.01

ที่มา: จากการคำนวณ

อีกด้านหนึ่ง คือ ต้นทุนที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหาวัสดุ ประกอบด้วย
ถุงตาข่ายสีขาว จำนวน 23,000 ใบ ป้ายฉลาก 23,880 ใบ กล่องกระดาษขนาดบรรจุ 10 กิโลกรัม
684 ใบ รวมทั้งเทปกาว กระดาษขนาด A4 ลวดเย็บกระดาษและเชือกมัดกล่อง เพื่อใช้ในการตัดแต่ง
กระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตของสหกรณ์ฯ มีค่าใช้จ่ายในส่วนของพนักงานจัดซื้อ ค่าพาหนะ
ที่ใช้ในการเดินทาง ไปรับวัสดุดังกล่าวจากแหล่งรับซื้อ ค่าติดต่อสื่อสารในการจัดซื้อวัสดุ และ
ค่าธรรมเนียมโอนเงินสำหรับการชำระค่าวัสดุ จากผลการศึกษา พบว่า ต้นทุนในส่วนของ
ค่าพาหนะที่ใช้ในการเดินทาง ไปรับวัสดุจากแหล่งรับซื้อ มีสัดส่วนสูงที่สุดในอัตราร้อยละ 49.83
รองลงมาคือ ค่าพนักงานจัดซื้อและค่าธรรมเนียมโอนเงินสำหรับการชำระค่าวัสดุในอัตราร้อย
ละ 44.67 และ 4.12 ตามลำดับ หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 0.44 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียม
ที่ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 ต้นทุนจัดซื้อจัดหาวัสดุเข้าสหกรณ์ฯเพื่อตัดแต่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต
ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ต้นทุน		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ค่าพนักงานจัดซื้อ	1,300.00	0.20	44.67
ค่าพาหนะ	1,450.00	0.22	49.83
ค่าติดต่อสื่อสารในการจัดซื้อ	40.00	0.01	1.37
ค่าธรรมเนียมการโอนเงิน	120.00	0.02	4.12
รวม	2,910.00	0.44	100.00

ที่มา: จากการคำนวณ

ดังนั้น การเปรียบเทียบสัดส่วน ระหว่างต้นทุนการจัดซื้อจัดหาของ สหกรณ์ฯในการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ที่เกิดขึ้นในรอบปี พ.ศ. 2551 กับมูลค่า ยอดขายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน โดยมีการจัดซื้อกระเทียมแห้งทั้งสิ้น 9,903.29 กิโลกรัม ซึ่งตัด แต่งให้เป็นกระเทียมขายได้ 6,585 กิโลกรัม และการจัดซื้อวัสดุ ได้แก่ ถุงตาข่ายสีขาว จำนวน 23,000 ใบ ป้ายฉลาก 23,880 ใบ กล่องกระดาษขนาดบรรจุ 10 กิโลกรัม 684 ใบ รวมทั้งเทพกาว กระดาษขนาด A4 ลวดเย็บกระดาษและเชือกมัดกล่อง พบว่า สหกรณ์ฯมีสัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อ จัดหาต่อมูลค่ายอดขายในอัตราร้อยละ 3.54 โดยต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการจัดซื้อจัดหากระเทียมเข้า สหกรณ์ฯมีสัดส่วนต้นทุนอัตราร้อยละ 70 และต้นทุนที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหาวัสดุเข้าสหกรณ์ฯ มีสัดส่วนอัตราร้อยละ 30 หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 1.47 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 ต้นทุนการจัดซื้อต่อมูลค่ายอดขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ต้นทุน		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ต้นทุนจัดซื้อจัดหากระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ	6,789.32	1.03	70.00
ต้นทุนจัดซื้อจัดหาหัวสตูเข้าสู่สหกรณ์ฯ	2,910.00	0.44	30.00
รวม	9,699.32	1.47	100.00
มูลค่ายอดขาย	274,327.00 บาท		
ปริมาณยอดขาย	6,585.00 กิโลกรัม		
สัดส่วนต้นทุนจัดซื้อต่อมูลค่ายอดขาย	3.54 %		

ที่มา: จากการคำนวณ และจากตารางที่ 5.1 และ 5.2

(2) สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย

สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย เป็นการเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างต้นทุนการขนส่งเฉลี่ยจากคำสั่งซื้อทั้งหมดที่เกิดขึ้นในรอบปี พ.ศ. 2551 กับยอดขายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกันของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้ซูเปอร์มาร์เก็ต (6,585 ก.ก.) จากผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขายในอัตราร้อยละ 0.78 โดยที่ต้นทุนการขนส่งที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย ค่าเอกสารประกอบการส่งมอบ ค่าพนักงานในการจัดเตรียมเอกสาร ค่าธรรมเนียมการโอนเงิน ค่าว่าจ้างรถขนส่งสินค้าไปส่งศูนย์กระจายสินค้าของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ในตัวอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรอการขนส่งต่อไปยังตลาดไท และค่าเสียโอกาสของเงิน จากการที่สหกรณ์ฯ ต้องสำรองจ่ายค่าขนส่งเองก่อน แล้วซูเปอร์มาร์เก็ตจะโอนเงินดังกล่าวคืนมาให้พร้อมกับค่าสินค้าที่มีคำสั่งซื้อในภายหลัง จากสัดส่วนต้นทุนการขนส่งพบว่าต้นทุนในส่วนของ ค่าว่าจ้างรถขนส่งสินค้าไปส่งศูนย์กระจายสินค้าฯ มีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุด ในอัตราร้อยละ 71.73 รองลงมาคือ ค่าธรรมเนียมการโอนเงินและค่าพนักงานในการจัดเตรียมเอกสารในอัตราร้อยละ 19.67 และ 4.10 ตามลำดับ หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 0.32 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 ต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ต้นทุน		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ค่าเอกสารประกอบการส่งมอบ	70.00	0.01	3.28
ค่าพนักงานในการจัดเตรียมเอกสาร	87.50	0.01	4.10
ค่าธรรมเนียมการโอนเงิน	420.00	0.06	19.67
ค่าว่าจ้างรถขนส่งกระเทียมไปยังศูนย์กระจายสินค้า	1,531.43	0.23	71.73
ค่าเสียโอกาสจากการสำรองจ่ายค่าขนส่งไปยังตลาดไท*	26.12	0.00	1.22
รวม	2,135.05	0.32	100.00
มูลค่ายอดขาย	274,327.00	บาท	
ปริมาณยอดขาย	6,585.00	กิโลกรัม	
สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย	0.78	%	

*มีค่าน้อยกว่า 0.01

ที่มา: จากการคำนวณ

(3) สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย

สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย เป็นการเปรียบเทียบ สัดส่วนระหว่างต้นทุนการบริการคลังสินค้าเฉลี่ย จากคำสั่งซื้อทั้งหมดที่เกิดขึ้นในรอบปี พ.ศ. 2551 กับยอดขายที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน ของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต จากผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย ในอัตราร้อยละ 24.81 โดยที่ต้นทุนการบริหารคลังสินค้าที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย เงินเดือนพนักงานคลังสินค้า (คำนวณจากการปันส่วนต้นทุนของพนักงานอาคารสถานที่ของสหกรณ์ฯ) ค่าเสื่อมราคาอาคาร และอุปกรณ์ที่ใช้ในคลังสินค้า ค่าเสียโอกาสของเงินทุนจากการเก็บรักษากระเทียมแห้ง ค่าเสียโอกาสเงินทุนจากการเก็บรักษาวัสดุสำหรับบรรจุภัณฑ์ ค่าแรงงานเหมาตัดแต่งกระเทียม และค่าจ้างแรงงานรายวันสำหรับการคัดคุณภาพ และคัดเกรดกระเทียมการบรรจุภัณฑ์ และการเคลื่อนย้ายกระเทียมที่บรรจุแล้วไปยังจุดเตรียมการส่งมอบ

จากสัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้า พบว่า ต้นทุนค่าแรงงานรายวันมีสัดส่วนมากที่สุดในอัตราร้อยละ 65.15 รองลงมาคือ ค่าแรงงานเหมาตัดแต่ง ค่าเสียโอกาสเงินทุนจากการเก็บรักษาวัสดุสำหรับบรรจุภัณฑ์ และเงินเดือนพนักงานคลังสินค้า ในอัตราร้อยละ 21.50, 4.89 และ 4.85 ตามลำดับ หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 10.33 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขายกับซูเปอร์มาร์เก็ต ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ต้นทุน		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
เงินเดือนพนักงานคลังสินค้า	3,297.35	0.50	4.85
ค่าเสื่อมราคาอาคารและอุปกรณ์ที่ใช้ในคลังสินค้า	622.16	0.09	0.91
ค่าเสียโอกาสเงินทุนจากการเก็บรักษากระเทียมแห้ง	1,836.66	0.28	2.70
ค่าเสียโอกาสเงินทุนจากการเก็บรักษาวัสดุสำหรับบรรจุภัณฑ์	3,328.37	0.51	4.89
ค่าแรงงานเหมาตัดแต่ง	14,632.30	2.22	21.50
ค่าแรงงานรายวัน	44,333.84	6.73	65.15
รวม	68,050.70	10.33	100.00
มูลค่ายอดขาย	274,327.00	บาท	
ปริมาณยอดขาย	6,585.00	กิโลกรัม	
สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย	24.81	%	

ที่มา: จากการคำนวณ

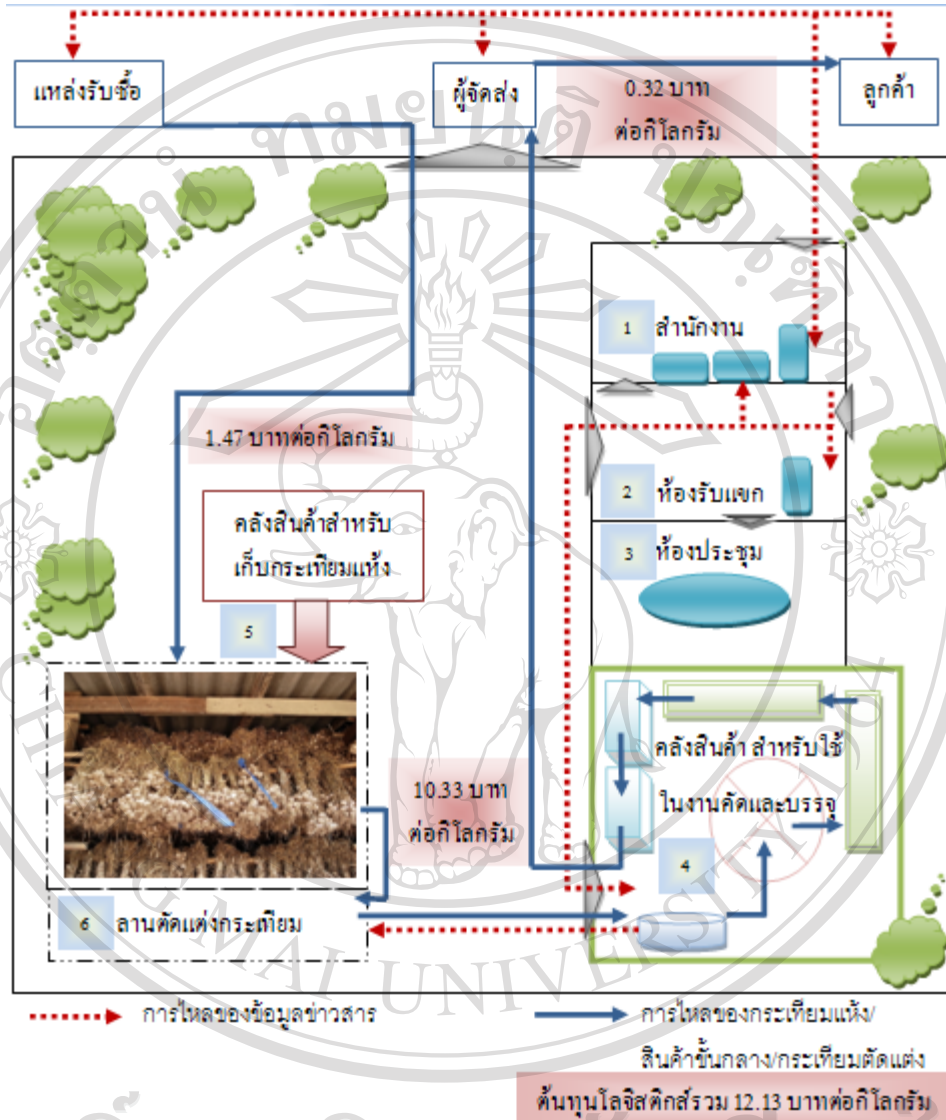
ดังนั้น จากตารางที่ 5.3 – 5.5 สามารถสรุปได้ว่า จากการส่งกระเทียมเข้าสู่ ชูเปอร์มาร์เก็ตของสหกรณ์ฯ มีต้นทุนรวมในทุกหมวดทั้งสิ้น เท่ากับ 12.13 บาทต่อกิโลกรัมของ ปริมาณกระเทียมที่ขายได้ หรือคิดเป็นสัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์รวมต่อมูลค่ายอดขาย ในอัตราร้อยละ 29.12 โดยที่ต้นทุนการบริหารคลังสินค้ามีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุดในอัตราร้อยละ 85.19 รองลงมาคือ ต้นทุนการจัดซื้อจัดหาและต้นทุนการขนส่ง ในอัตราร้อยละ 12.14 และ 2.67 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.6 และแสดงแผนผังการไหลของกระเทียมรวมถึงต้นทุน ในแต่ละส่วนในภาพที่ 5.1

ตารางที่ 5.6 สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์รวมต่อมูลค่ายอดขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต

รายการต้นทุน โลจิสติกส์	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ต้นทุนการจัดซื้อจัดหา	9,699.32	1.47	12.14
ต้นทุนการขนส่ง	2,135.05	0.32	2.67
ต้นทุนการบริหารคลังสินค้า	68,050.70	10.33	85.19
ต้นทุนรวม	79,885.07	12.13	100.00
มูลค่ายอดขาย	274,327.00	บาท	
ปริมาณยอดขาย	6,585.00	กิโลกรัม	
สัดส่วนต้นทุนโลจิสติกส์รวมต่อมูลค่ายอดขาย	29.12	%	

ที่มา: จากการคำนวณ และจากตารางที่ 5.3 -5.5

ภาพที่ 5.1 การไหลของกระเทียมและต้นทุนโลจิสติกส์จากการตัดแต่งกระเทียมของสหกรณ์ฯเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved

5.1.1.2 ดัชนีด้านเวลา

ดัชนีด้านเวลา เป็นดัชนีที่ใช้ข้อมูลระยะเวลาของการเคลื่อนย้าย และข้อมูลที่เกิดขึ้นในกิจกรรม โลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งใช้ตัวชี้วัด 4 ด้านในการแสดงผล ประกอบด้วย (1) ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า (2) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ (3) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า และ (4) ระยะเวลาเฉลี่ยถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า

ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า เป็นดัชนีที่ใช้วัดระยะเวลาในการตอบสนองคำสั่งซื้อจากซูเปอร์มาร์เก็ต โดยนับตั้งแต่ สหกรณ์ฯ ยืนยันรับคำสั่งซื้อจากซูเปอร์มาร์เก็ต และทำการตัดแต่งกระเทียมให้ได้ตรงตามคำสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งมอบสินค้าให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต

สหกรณ์ฯ และซูเปอร์มาร์เก็ต จะนัดหมายเวลาส่งมอบสินค้ากันก่อน แล้วจึงทำการตัดแต่งกระเทียมตามคำสั่งซื้อ โดยเฉลี่ยทางซูเปอร์มาร์เก็ตจะเจรจาขอให้สหกรณ์ฯ ส่งสินค้าดังกล่าวภายใน 4 วัน นับรวมวันที่มีคำสั่งซื้อจากลูกค้า โดยการดำเนินงานในกิจกรรมดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

(1.1) การมีคำสั่งซื้อมาจากซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งทางซูเปอร์มาร์เก็ตจะเป็นฝ่ายโทรศัพท์มายังสหกรณ์ฯ เพื่อแจ้งปริมาณกระเทียมที่ต้องการ ในทำนองเดียวกัน กิจกรรมดังกล่าวจะทำให้เกิดเป็นขั้นตอนของการรับคำสั่งซื้อเข้าสู่สหกรณ์ฯ ด้วย กรณีนี้ พนักงานที่รับคำสั่งซื้อจะจดบันทึกรายละเอียดคำสั่งซื้อไว้เฉพาะภายในสมุดบันทึกประจำวัน มิได้ป้อนข้อมูลดังกล่าวลงในคอมพิวเตอร์แต่อย่างใด โดยที่กิจกรรมในส่วนนี้จะใช้เวลาเฉลี่ยเพียงไม่เกิน 15 นาทีเท่านั้น

(1.2) ส่งผ่านข้อมูลคำสั่งซื้อดังกล่าวไปยังฝ่ายตัดแต่งกระเทียม โดยผู้ที่ทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อจะเป็นผู้เดินไปแจ้งให้แผนกตัดแต่งทราบด้วยตนเอง พร้อมทั้ง ทำการจดบันทึกการคำสั่งซื้อดังกล่าว ไว้ที่กระดานประกาศซึ่งตั้งอยู่บริเวณในส่วนอาคารสำนักงานของสหกรณ์ฯ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ทราบโดยทั่วกันด้วย หลังจากนั้น หัวหน้าคนงานก็จะทำหน้าที่มอบหมายงานให้แรงงานในแผนกดำเนินการตัดแต่งตามคำสั่งซื้อต่อไป ขั้นตอนเริ่มต้นนี้จะเป็นการแกะกลีบกระเทียม ซึ่งจะใช้แรงงานเหมารายวันที่มาทำงานในวันดังกล่าวในการดำเนินการ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น หัวหน้าคนงานก็จำเป็นต้องจัดหาแรงงานจ้างรายวัน เพื่อที่จะได้มารับช่วงต่อจากแรงงานเหมาสำหรับงานคัดคุณภาพและบรรจุด้วย

ขั้นตอนการส่งผ่าน ของข้อมูล ไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายในสหกรณ์ฯ นี้จะใช้เวลาไม่นานเนื่องจากสถานที่ทั้งสองอยู่ใกล้กัน แต่สำหรับการไปดำเนินการจัดหาแรงงาน นั้นจะใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 1-2 ชั่วโมงในช่วงเวลาหลังเลิกงาน กล่าวคือ ทางสหกรณ์ฯจะมีหัวหน้าคนงาน เพื่อรับผิดชอบในส่วนของการหาคนงานมาให้เพียงพอในแต่ละคำสั่งซื้อ แต่ต้องดำเนินการในช่วงเวลาหลังเลิกงานเพื่อให้ได้มีคณงานมาทำงานในวันรุ่งขึ้น เนื่องจากแรงงานที่สหกรณ์ฯจะทำการว่าจ้างนั้นจะเป็นกลุ่มสมาชิกของสหกรณ์ฯ กรณีที่กลุ่มแรงงานดังกล่าวไม่ถูกสหกรณ์ฯว่าจ้างนั้น แรงงานดังกล่าวอาจมีกิจกรรมอื่นที่ต้องทำและไม่อยู่บ้านในช่วงเวลากลางวัน ดังนั้น การไปเตรียมหาแรงงาน ในเวลาเย็นนั้น จะสามารถลดความเสี่ยงจากการไม่พบกับแรงงานที่จะทำการว่าจ้างได้ อีกเหตุผลหนึ่งที่ต้องทำการจัดหาแรงงานในช่วงเวลาเย็น คือ เพื่อให้ได้แรงงานมาทำงานในเช้าวันรุ่งขึ้นอีกประการ เนื่องจาก ในวันที่มีคำสั่งซื้อของซูเปอร์มาร์เก็ตนั้น สหกรณ์ฯก็ยังมีคำสั่งซื้อจากลูกค้ารายอื่นที่ต้องรับผิดชอบอยู่เช่นกัน ดังนั้น เมื่อซูเปอร์มาร์เก็ตมีคำสั่งซื้อในวันดังกล่าว ทางสหกรณ์ฯก็จะเริ่มตัดแต่งกระเทียมตามคำสั่งซื้อให้ในวันถัดไป

(1.3) เมื่อจัดหาจำนวนแรงงานจ้างรายวัน ที่ใช้สำหรับการคัดเกรดและบรรจุได้แล้ว แรงงานดังกล่าวก็จะเริ่มงานในเช้าของวันรุ่งขึ้น โดยวันที่มีคำสั่งซื้อ แรงงานแบบเหมาจ่ายจะทำการแกะกลีบกระเทียมรอก่อนแล้ว 1 วัน หากปริมาณมาก ก็จะใช้เวลาเพิ่มในวันรุ่งขึ้นอีกไม่เกิน 1 วัน ซึ่งแรงงานรายวันดังกล่าวจะเริ่มทำงานในวันที่ 2 นับจากการมีคำสั่งซื้อ ตั้งแต่ 08.00 น. จนถึง 17.00 น. ใช้เวลาในการทำงานทั้งสิ้นวันละ 8 ชั่วโมง ขั้นตอนดังกล่าวจะเป็นส่วนของการคัดเกรดและคัดกลีบกระเทียมที่ไม่สมบูรณ์ทั้งหมดนั้น ซึ่งขั้นตอนนี้ใช้เวลานานมาก และจะใช้เวลามากกว่าเวลาที่ใช้ไปสำหรับแหล่งรับซื้อหลักถึง 2 เท่าโดยประมาณ เนื่องจากต้องใช้เวลาคัดแยกเกรด และหากมีปริมาณสั่งซื้อมาก จะไม่สามารถทำเสร็จได้ภายในวันเดียว ดังนั้น จึงต้องใช้เวลาทำงานเพิ่มขึ้นอีกไม่เกินครึ่งวันของวันถัดไป กล่าวคือ ขั้นตอนการคัดเกรด จะเสร็จสิ้นภายในเที่ยงวันของวันที่ 3 นับจากการมีคำสั่งซื้อ

(1.4) เมื่อทำการคัดเกรดแล้ว ขั้นตอนต่อมาจะเป็นขั้นตอนของการบรรจุ ซึ่งกิจกรรมในขั้นตอนนี้จะประกอบไปด้วย การบรรจุถุง การชั่งตวง การติดฉลาก การบรรจุกล่อง และการเคลื่อนย้ายกระเทียมที่บรรจุกล่องแล้วนั้น ไปยังจุดเตรียมการส่งมอบ ซึ่งกิจกรรมส่วนนี้จะเริ่มเวลา 13.01 น. จนถึง 16.30 น. โดยประมาณ หรือภายในวันที่ 3 นับจากการมีคำสั่งซื้อ ดังนั้นจึงนับได้ว่า กิจกรรมในส่วนนี้จะแล้วเสร็จภายในระยะเวลาเฉลี่ย 3 ชั่วโมง 30 นาที

(1.5) เมื่อกระเทียมได้ถูกตัดแต่งและบรรจุ พร้อมทั้งจะทำการส่งมอบแล้ว สหกรณ์ฯ จะทำการขนย้ายกระเทียมดังกล่าว ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของผู้ให้บริการภายนอกที่เปิด ให้บริการขนส่งสินค้า ซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรอการส่งต่อไปยังสถานที่ส่ง มอบต่อไป กิจกรรมในส่วนนี้จะเริ่มตั้งแต่วันที่ 16.31 น. ถึง 17.00 น. โดยประมาณ ดังนั้นจึงนับได้ ว่า กิจกรรมการขนย้ายกระเทียมดังกล่าวจะแล้วเสร็จภายในเวลาประมาณ 30 นาที

(1.6) เมื่อสหกรณ์ฯ ทำการขนส่งกระเทียม ตามที่มีคำสั่งซื้อมาที่ศูนย์ กระจายสินค้า ของผู้ให้บริการภายนอกที่เปิดให้บริการขนส่งสินค้าดังกล่าว กระเทียมดังกล่าวจะถูก พักไว้เพื่อรอเวลาที่รถขนส่งจะออกจากอำเภอฝาง เป็นเวลาทั้งสิ้นประมาณ 2 ชั่วโมง เนื่องจาก รถกระจายสินค้าของผู้ให้บริการรายดังกล่าวจะออกเดินทางจากอำเภอฝาง ในเวลา 19.01 น. ของทุก วัน และจะถึงจุดหมายปลายทางที่ตลาดไทในเวลา 12.00 น. ของวันรุ่งขึ้น ดังนั้น ระยะเวลาการขนส่ง สินค้าของผู้ให้บริการขนส่งทั้งสิ้นใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 17 ชั่วโมง เมื่อนับรวมระยะเวลาที่ กระเทียมดังกล่าวถูกพักไว้ที่ศูนย์กระจายสินค้าในอำเภอฝาง และระยะเวลาการเดินทางจากอำเภอ ฝางมายังตลาดไท ทั้งสิ้นใช้เวลา 19 ชั่วโมง

(1.7) กระเทียมที่ถูกขนส่งมาจากศูนย์กระจายสินค้า ของผู้ให้บริการขนส่ง ในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จะมาหยุด ณ จุดพักสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งในตลาดไทและ จะถูกขนส่งต่ออีกทอด ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่ในตลาดไท เช่นกัน โดยที่ จะมีรถของซูเปอร์มาร์เก็ตมารับสินค้าตามที่ให้มีคำสั่งซื้อไป ณ จุดพักสินค้าดังกล่าว ซึ่งการ ขนส่งกระเทียม จากจุดพักสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งในตลาดไท ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของ ซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่ในตลาดไทใช้เวลาทั้งสิ้นไม่เกิน 30 นาที ดังนั้น ตั้งแต่เริ่มมีการรับคำสั่ง กระเทียมจนกระทั่งทำการส่งมอบให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตตามที่มีคำสั่งซื้อ ใช้ระยะเวลาเฉลี่ยทั้งสิ้น ภายใน 4 วัน ดังแสดงผลในตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากซูเปอร์มาร์เก็ต

รายการกิจกรรม	วันที่ (ระยะเวลา)			
	1	2	3	4
1. การมีคำสั่งซื้อมาจากซูเปอร์มาร์เก็ต	15 นาที			
2. การส่งผ่านข้อมูลคำสั่งซื้อ	15 นาที			
- แรเงงานแบบเหมาจ่ายเริ่มแกะกระเทียม	08.30 - 17.00 น.			
- จัดหาแรงงานสำหรับคัดเกรดและบรรจุ	17.01 - 19.00 น.			
3. แรเงงานรายวันเริ่มการคัดเกรดและคุณภาพ		08.00 - 17.00 น.	08.00 - 12.00 น.	
4. แรเงงานรายวันเริ่มการบรรจุภัณฑ์			13.01 - 16.30 น.	
5. ขนย้ายกระเทียมไปยังศูนย์กระจายสินค้า			16.31 - 17.00 น.	
ในอำเภอฝาง				
6. ขนส่งกระเทียมจากอำเภอฝางมาถึงตลาดไท			19.01 - 24.00 น.	00.01 - 12.00 น.
7. ขนส่งกระเทียมไปยังศูนย์กระจายสินค้า				12.01 - 12.30 น.
ของซูเปอร์มาร์เก็ต				
ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า 4 วัน				

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

(2) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ

ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ เป็นดัชนีที่ใช้วัดระยะเวลาในการจัดวัตถุดิบเพื่อ การตัดแต่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต โดยนับตั้งแต่สหกรณ์ฯ ได้รับการยืนยันรับคำสั่งซื้อ จากผู้จัดหาวัตถุดิบ จนกระทั่งผู้จัดหาได้ทำการส่งมอบวัตถุดิบดังกล่าวให้กับสหกรณ์ฯ ซึ่งในที่นี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการอธิบายผลออกเป็น 2 ส่วน อันประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ กระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ เพื่อใช้สำหรับตัดแต่ง และส่วนที่ 2 ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อวัสดุเข้า สหกรณ์ฯ เพื่อใช้สำหรับการบรรจุภัณฑ์ โดยแต่ละส่วนจะมีรายละเอียดกิจกรรมดังนี้

(2.1) ส่วนที่ 1: ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อกระเทียมสำหรับซูเปอร์มาร์เก็ต

(2.1.1) เมื่อสหกรณ์ฯ ต้องการซื้อกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ ประธาน สหกรณ์ฯ จะเป็นผู้เดินทางไปสำรวจแหล่งวัตถุดิบด้วยตนเอง เพื่อพิจารณาและคัดเลือกวัตถุดิบให้ ได้คุณภาพที่เหมาะสมต่อการตัดแต่ง โดยกิจกรรมดังกล่าวจะเริ่มเวลา 08.00 น จนถึง 12.00 น หรือ อย่างช้าสุดก็จะยาวไปถึง 17.00 น. ของวันเดียวกัน ซึ่งกล่าวได้ว่า กิจกรรมดังกล่าวนี้จะใช้เวลาเฉลี่ย 4 – 8 ชั่วโมง ในส่วนของกระเทียมที่สหกรณ์ฯ จะทำการจัดซื้อมาเพื่อใช้สำหรับตัดแต่ง คือ

กระเทียมแห้งที่สหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมได้เก็บเกี่ยวผลผลิตไว้เพื่อรอขายนั่นเอง ซึ่งเกษตรกรจะเก็บกระเทียมแห้งไว้ในโกดังของเกษตรกรเอง แหล่งวัตถุดิบที่กล่าวถึงนี้ ตั้งอยู่ในเขตอำเภอฝางและอำเภอใกล้เคียง อันได้แก่ อำเภอแม่สาย และอำเภอไชยปราการ แต่กระเทียมที่สหกรณ์ฯรับซื้อจะเป็นกระเทียมที่อยู่ในเขตอำเภอฝางเป็นหลัก

(2.1.2) เนื่องจาก เวลาที่ใช้ไปสำหรับการสำรวจแหล่งขายกระเทียมส่วนมากจะถูกใช้ไปจนเกือบหมดวัน ดังนั้นการที่จะตกลงซื้อขาย การนัดหมายการส่งมอบและการขนย้ายกระเทียม จึงจะเริ่มขึ้นในวันถัดไป ซึ่งในส่วนของ การตัดสินใจซื้อกระเทียมนั้น จะพิจารณาจากข้อมูลด้านราคา และคุณภาพวัตถุดิบที่ได้ไปสำรวจมา จากแหล่งรับซื้อเป็นหลัก โดยสหกรณ์ฯมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกกระเทียมแห้งที่จะจัดซื้อ ประกอบด้วย 1) ขนาดของหัวกระเทียมโดยรวม ต้องมีขนาดไม่เล็กเกินไป ใช้การพิจารณาด้วยการสังเกตเป็นสำคัญ 2) ความสมบูรณ์ของหัวกระเทียม ต้องไม่ฝ่อ งอก น่าเสีย หรือเสื่อมสภาพ โดยใช้วิธีการสุ่มตรวจ 3) สีของหัวกระเทียม จะเน้นสีขาวอมชมพูเนื่องจากเป็นความต้องการของลูกค้า 4) รากของต้นกระเทียมจะต้องไม่มีเศษหิน ดินทรายมากเกินไป เนื่องจากจะทำให้น้ำหนักของกระเทียมที่ซื้อไปไม่ได้ตามความเป็นจริง

เมื่อตัดสินใจได้แล้ว จะทำการสั่งซื้อกระเทียมจากเกษตรกรรายใด ในขั้นแรก สหกรณ์ฯจะทำการติดต่อไปยังผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกเพื่อว่าจ้างให้มาขนย้ายกระเทียมแห้ง จากแหล่งรับซื้อที่สหกรณ์ฯจะทำการซื้อ กลับมายังคลังสินค้าของสหกรณ์ฯ ในช่วงเวลาเดียวกัน สหกรณ์ฯก็จะติดต่อกลับไปยังเกษตรกรรายนั้นๆ เพื่อนัดหมายเวลาส่งมอบกระเทียมแห้งตามที่ได้ไปสำรวจไว้แล้ว ซึ่งถือได้ว่าขั้นตอนนี้เป็น การได้รับการยืนยันรับคำสั่งซื้อจากทางเกษตรกรผู้ที่ตกลงจะขายกระเทียมให้กับสหกรณ์ฯแล้ว

กิจกรรมนี้จะเริ่มขึ้นในเวลาเช้า ช่วงเวลาตั้งแต่ 8.00 น. ถึง 9.00 น. และใช้เวลาไม่นาน กล่าวคือใช้เวลาประมาณ 15 – 20 นาที โดยเฉลี่ย แต่ส่วนที่ต้องใช้เวลา นาน คือ ช่วงเวลาที่รอผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกเพื่อมารับประทานสหกรณ์ฯที่ สำนักงานสหกรณ์ฯเพื่อที่จะ ไปยังแหล่งรับซื้อกระเทียมพร้อมกัน เนื่องจากผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกรายดังกล่าว ก็คือ เกษตรที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ฯที่อาจมีธุระหรืองานด้านเกษตรกรรมที่ต้องทำร่วมด้วย ดังนั้นการนัดหมายเวลาของผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกนั้น จะนัดเวลาถัดออกไป 1 - 3 ชั่วโมง นับตั้งแต่ทางสหกรณ์ฯติดต่อไปเพื่อว่าจ้างให้มาขนย้ายกระเทียมแห้งดังกล่าว

(2.1.3) เมื่อผู้ให้บริการขนส่งรายดังกล่าว เดินทางมารับประชาชน สหกรณ์ฯ ณ ที่ทำการสหกรณ์ฯแล้ว ก็จะเดินทางไปยังแหล่งรับซื้อ ณ คลังสินค้าของเกษตรกรที่ สหกรณ์ฯได้ทำการนัดหมายเวลาการส่งมอบกันไว้แล้ว และขั้นตอนต่อมาจะเป็นการลำเลียง กระทบแห้งในคลังสินค้าของเกษตรกรรายดังกล่าว ขึ้นรถขนส่งของผู้ให้บริการขนส่งที่สหกรณ์ฯ ได้ว่าจ้างมาซึ่งรถที่ใช้คือรถบรรทุก 4 ล้อ โดยที่ระยะเวลาการเดินทางมาจนถึงแหล่งรับซื้อ จนกระทั่งลำเลียงกระทบแห้งขึ้นรถตามจำนวน ที่สหกรณ์ฯได้มีคำสั่งซื้อ ไป จะแล้วเสร็จภายใน เวลาไม่เกินเวลา 14.30 น.

(2.1.4) เมื่อชนกระทบแห้งขึ้นรถเสร็จแล้ว จะทำการลากกระทบแห้ง ดังกล่าวไปยังสถานที่ซึ่งนำน้ำหนักส่วนกลางในตัวอำเภอฝาง ในการชั่งน้ำหนักนี้ จำเป็นต้อง ดำเนินการ เพื่อให้ทราบถึงปริมาณกระทบแห้งที่ซื้อขายกันอย่างเป็นทางการ และสร้างความมั่นใจ ให้กับทั้งผู้ซื้อและผู้ขายกระทบแห้ง ว่าได้รับความเป็นธรรมกันทั้งสองฝ่าย กิจกรรมนี้จะแล้วเสร็จ ภายใน 30 นาที นับจากเคลื่อนย้ายกระทบแห้งจากแหล่งรับซื้อจนกระทั่งทำการชั่งน้ำหนักเสร็จ สิ้น ณ สถานที่ซึ่งนำหนัก

(2.1.5) หลังจากได้ชั่งน้ำหนักเป็นที่เรียบร้อยแล้ว กระทบแห้งจะถูก ขนย้ายจากสถานที่ซึ่งนำหนักไปยังสหกรณ์ฯ เพื่อนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้า ของสหกรณ์ฯ ในช่วง เวลาเดียวกัน เมื่อการลำเลียงกระทบแห้งลงจากรถและนำเข้าไปเก็บในคลังสินค้าของสหกรณ์ฯจน เสร็จสิ้นแล้ว สหกรณ์ฯจะทำการชำระเงินค่ากระทบแห้งดังกล่าวให้กับเกษตรกรรายนั้นๆ และถือ เป็นการเสร็จสิ้นกระบวนการส่งมอบและกิจกรรมการจัดซื้อของสหกรณ์ฯแล้ว ซึ่งกิจกรรมการ นับตั้งแต่ การขนย้ายกระทบแห้งจากสถานที่ซึ่งนำหนัก จนกระทั่งลำเลียงกระทบแห้งนำเข้าไปเก็บใน โกดังของสหกรณ์ฯใช้เวลาไม่เกิน 2 ชั่วโมงหรือแล้วเสร็จภายในเวลา 17.00 น.

ดังนั้น ระยะเวลาเฉลี่ย ในการจัดซื้อกระทบแห้งเข้า สหกรณ์ฯ โดยนับตั้งแต่ สหกรณ์ฯได้รับการยืนยันรับคำสั่งซื้อจากเกษตรกรผู้ที่จะขายกระทบแห้ง ให้กับสหกรณ์ฯ จนกระทั่งได้ทำการส่งมอบกระทบแห้งดังกล่าวให้กับสหกรณ์ฯ ณ ที่ทำการสหกรณ์ฯ ทั้งสิ้นเป็นเวลา 2 วัน ดังแสดงผลในตารางที่ 5.8

ตารางที่ 5.8 ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ

รายการกิจกรรม	วันที่ (ระยะเวลา)	
	1	2
1. สำรวจแหล่งวัตถุดิบ	08.00-17.00 น.	
2. ยืนยันคำสั่งซื้อ	08.00-09.00 น.	
3. ลำเลียงกระเทียมแห้งจากแหล่งรับซื้อขึ้นรถ	12.30-14.30 น.	
4. ชั่งน้ำหนักที่สถานที่ชั่ง	14.31-15.00 น.	
5. ขนย้ายกระเทียมไปเก็บในคลังสินค้าของสหกรณ์ฯ	15.01-17.00 น.	
ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ	2 วัน	

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

(2.2) ส่วนที่ 2 : ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อวัสดุสำหรับซูเปอร์มาร์เก็ต วัสดุที่ใช้สำหรับบรรจุกระเทียม และกลีบ ขายเป็นซูเปอร์มาร์เก็ตมี 7 ประเภท ได้แก่ ถูตaxyยสีขาวขนาดบรรจุ 300 กรัม ป้ายฉลาก กลองขนาดบรรจุ 10 กิโลกรัม เทปกาว กระดาษ ลวดเย็บกระดาษ และเชือกมัดกอล่ง ซึ่งในส่วนของการสั่งซื้อวัสดุจากกรุงเทพฯจะมีเพียง ถูตaxyยขาว อย่างเดียวเท่านั้น วัสดุอื่นนั้นสามารถสั่งซื้อได้ภายในอำเภอฝางทั้งหมด

(2.2.1) การจัดซื้อถูตaxyยสีขาว มีรายละเอียดดังนี้

(2.2.1.1) เมื่อสหกรณ์ฯ พบว่าถูตaxyยสีขาว มีปริมาณใกล้ที่จะหมด ประธานสหกรณ์ฯจะเป็นผู้ติดต่อบริษัทผู้ผลิตถูซึ่งตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯเพื่อทำการสั่งซื้อตามจำนวนที่ต้องการ

(2.2.1.2) ทางบริษัทฯจะทำการจัดส่ง ถูตaxyยสีขาว มาถึงสหกรณ์ฯ หลังจากได้รับคำสั่งซื้อภายใน 3 วัน นับรวมวันที่มีคำสั่งซื้อจากสหกรณ์ฯ โดยที่ทางสหกรณ์ฯจะโอนเงินค่าสินค้าไปให้กับบริษัทผลิตถูตaxyยสีขาว หลังจากที่ได้รับแจ้งว่าถูถูกจัดส่งมาถึงสหกรณ์ฯแล้ว

(2.2.2) การจัดซื้อฉลาก มีรายละเอียดดังนี้

(2.2.2.1) เมื่อสหกรณ์ฯ พบว่าฉลากมีปริมาณใกล้ที่จะหมด ประธานสหกรณ์ฯ จะเป็นผู้ติดต่อร้านทำฉลาก ในตัวอำเภอฝาง เพื่อทำการสั่งซื้อตามจำนวนที่ต้องการ

(2.2.2.2) เมื่อทางร้านฯได้ทำผลากเสร็จตามคำสั่งซื้อของ สหกรณ์ฯแล้ว ทางร้านฯจะติดต่อกลับมายังสหกรณ์ฯเพื่อให้ไปรับผลากด้วยตนเอง โดยที่ระยะเวลา รอคารส่งมอบวัสดุดังกล่าวจากทางร้านทำผลาก ใช้เวลา 4 วัน นับรวมวันที่มีคำสั่งซื้อ ส่วนการ ชำระเงินจะชำระเป็นเงินสด และจะดำเนินการในวันเดียวกันกับวันที่ไปรับสินค้า

(2.2.3) การจัดซื้อกล่องกระดาษ ขนาดบรรจุ 10 กิโลกรัม มีรายละเอียดดังนี้

(2.2.3.1) เมื่อสหกรณ์ฯ พบว่า กล่องมีปริมาณที่ใกล้หมด ประธานสหกรณ์ฯจะเป็นผู้ติดต่อไปยังบริษัทที่ดำเนินธุรกิจบรรจุและขายส่งส้ม ซึ่งตั้งอยู่ในตัว อำเภอฝาง ซึ่งจะมีกล่องส้มไว้เพื่อใช้เองและแบ่งขาย เพื่อทำการสั่งซื้อกล่องตามจำนวนที่ต้องการ ซึ่งกล่องที่ซูเปอร์มาร์เก็ตกำหนดให้สหกรณ์ฯใช้บรรจุกระเทียมจะต้องเป็นกล่องบรรจุ ขนาด 10 กิโลกรัม ดังนั้น การเลือกซื้อกล่องกับบริษัทดังกล่าวจึงมีความเหมาะสม เนื่องจาก กล่องส้ม ดังกล่าวจะมีขนาดบรรจุ 10 กิโลกรัม เช่นกัน

(2.2.3.2) ร้านขายกล่อง จะจัดเตรียมกล่องไว้ให้พร้อมที่จะ ทำการขนย้ายได้ทันทีที่พนักงานของสหกรณ์ฯไปรับกล่อง

(2.2.3.3) สหกรณ์ฯ จะจัดหาคนงานไปรับกล่อง ที่ร้านขาย กล่อง หลังจากที่ได้ติดต่อแจ้งจำนวนกล่องที่ต้องการสั่งซื้อไปในวันเดียวกัน ดังนั้น ระยะเวลา นับตั้งแต่เริ่มมีคำสั่งซื้อจนกระทั่งสหกรณ์ฯ ได้รับมอบวัสดุดังกล่าวจะใช้เวลาภายใน 1 วัน ส่วนการ ชำระเงิน ทางสหกรณ์ฯจะชำระเป็นเงินสด ในเวลาที่ไปรับสินค้า

(2.2.4) การจัดซื้อเทพทาว กระดาษ ลวดเย็บกระดาษ และเชือกมัด กล่อง มีรายละเอียดดังนี้

(2.2.4.1) เมื่อสหกรณ์ฯพบว่าเทพทาว กระดาษ ลวดเย็บ กระดาษและเชือกมัดกล่อง มีปริมาณใกล้ หมด ประธานสหกรณ์ฯจะเป็นผู้จัดหาพนักงานให้ไปซื้อ วัสดุดังกล่าว จากร้านขายอุปกรณ์ที่ตั้ง อยู่ในตัวอำเภอฝาง

(2.2.4.2) สหกรณ์ฯไม่จำเป็นต้องโทรศัพท์ เพื่อที่จะทำการ สั่งซื้อวัสดุดังกล่าวล่วงหน้า พนักงานที่เดินทางไปยังร้านขายวัสดุดังกล่าวจะได้รับมอบวัสดุทันทีที่ ได้มีคำสั่งซื้อ โดยระยะเวลานับตั้งแต่ เริ่มมีคำสั่งซื้อจนกระทั่งสหกรณ์ฯได้รับมอบวัสดุดังกล่าว จะใช้เวลาภายใน 1 วัน ส่วนการชำระเงิน ทางสหกรณ์ฯจะชำระเป็นเงินสด ในเวลาที่ไปรับสินค้า

ดังนั้น จากระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อวัสดุเข้าสหกรณ์ฯ ทั้ง 7 ประเภท ดังกล่าว พบว่า ระยะเวลาค่าเฉลี่ยการจัดซื้อวัสดุมีระยะเวลาเฉลี่ยสูงสุด โดยมีระยะเวลาทั้งสิ้น 4 วัน รองลงมาคือ ระยะเวลาค่าเฉลี่ยการจัดซื้อถุงตาข่ายขาว โดยมีระยะเวลาทั้งสิ้น 3 วัน ซึ่งในที่นี่ ระยะเวลาดังกล่าว จะเป็นเวลาที่ใช้ในการรอสินค้าจากผู้จัดหาวัสดุ และในส่วนของวัสดุที่เหลือ จะใช้เวลาน้อยสุด โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อทั้งสิ้นภายใน 1 วัน เนื่องจาก จะได้รับสินค้าทันทีที่สั่งซื้อไป ดังแสดงผลในตารางที่ 5.9

ตารางที่ 5.9 ระยะเวลาค่าเฉลี่ยการจัดซื้อวัสดุเข้าสหกรณ์ฯ เพื่อใช้บรรจุกระเทียมขายให้ ชูเปอร์มาร์เก็ต

รายการวัสดุ	ระยะเวลา
1. ถุงตาข่ายสีขาว	3 วัน
2. ฉลาก	4 วัน
3. กलों	1 วัน
4. เทปกาว กระดาษ ลวดเย็บกระดาษและเชือกมัดกलों	1 วัน

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

(3) ระยะเวลาค่าเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า

ระยะเวลาค่าเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า เป็นดัชนีที่ใช้วัดระยะเวลาในการจัดส่ง กระเทียมที่ได้ทำการตัดแต่งตามคำสั่งซื้อให้กับชูเปอร์มาร์เก็ต โดยนับตั้งแต่ เริ่มกิจกรรมการจัดส่ง กระเทียมที่พร้อมส่งมอบขึ้นรถ และขนย้ายไปยังสถานที่ของชูเปอร์มาร์เก็ต จนกระทั่ง ชูเปอร์มาร์เก็ตได้รับสินค้าดัชนีชี้วัดในส่วนนี้ จะมีรายละเอียดเหมือนกันกับระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า เพียงแต่ดัชนีชี้วัดนี้จะใช้เป็นตัวชี้วัดในเฉพาะส่วนของระยะเวลาในการจัดส่งกระเทียมเท่านั้น โดยการดำเนินงานในกิจกรรมดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

(3.1) เมื่อกระเทียมได้ถูกตัดแต่งและบรรจุ พร้อมที่จะทำการส่งมอบแล้ว กระเทียมดังกล่าวจะถูกลำเลียงมายังจุดเตรียมส่งมอบที่ตั้งอยู่ในคลังสินค้า สหกรณ์ฯ จะทำการขน ย้ายกระเทียมดังกล่าว ไปยังศูนย์กระจายสินค้า ของผู้ให้บริการภายนอกที่เปิดให้บริการขนส่งสินค้า ซึ่งตั้งอยู่ในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรอการส่งต่อไปยังสถานที่ส่งมอบต่อไป กิจกรรมใน ส่วนนี้จะเริ่มตั้งแต่วันที่ 16.31 น. ถึง 17.00 น. โดยประมาณ ดังนั้นจึงนับได้ว่า กิจกรรม การขนย้าย กระเทียมดังกล่าวจะแล้วเสร็จภายในเวลาประมาณ 30 นาที

(3.2) เมื่อสหกรณ์ฯทำการขนส่งกระเทียม ตามที่มีคำสั่งซื้อมาที่ศูนย์กระจายสินค้า ของผู้ให้บริการภายนอกที่เปิดให้บริการขนส่งสินค้าดังกล่าว กระเทียมดังกล่าวจะถูกพักไว้เพื่อรอเวลาที่รถขนส่งจะออกจากอำเภอฝาง เป็นเวลาทั้งสิ้นประมาณ 2 ชั่วโมง เนื่องจากรถกระจายสินค้าของผู้ให้บริการรายดังกล่าวจะออกเดินทางจากอำเภอฝาง ในเวลา 19.00 น. ของทุกวัน และจะถึงจุดหมายปลายทางที่ตลาดไทในเวลา 12.00 น. ของวันรุ่งขึ้น ดังนั้น ระยะเวลาการขนส่งสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งทั้งสิ้นใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 17 ชั่วโมง เมื่อนับรวมระยะเวลาที่กระเทียมดังกล่าวถูกพักไว้ที่ศูนย์กระจายสินค้าฯในอำเภอฝาง และระยะเวลาการเดินทางจากอำเภอฝางมายังตลาดไท ทั้งสิ้นจะใช้เวลา 19 ชั่วโมง

(3.3) กระเทียมที่ถูกขนส่งมาจากศูนย์กระจายสินค้า ของผู้ให้บริการขนส่งในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จะมาหยุด ณ จุดพักสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งในตลาดไท และจะถูกขนส่งต่ออีกทอด ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่ในตลาดไท เช่นกัน โดยที่จะมีรถของซูเปอร์มาร์เก็ตมารับสินค้าตามที่ได้มีคำสั่งซื้อไป ณ จุดพักสินค้าดังกล่าว ซึ่งการขนส่งกระเทียม จากจุดพักสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งในตลาดไท ไปยังศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ตที่อยู่ในตลาดไท ใช้เวลาเฉลี่ยทั้งสิ้นไม่เกิน 30 นาที ดังนั้น นับตั้งแต่ เริ่มกิจกรรมการจัดส่งกระเทียมที่พร้อมส่งมอบขึ้นรถ และขนย้ายไปยังสถานที่ของซูเปอร์มาร์เก็ต จนกระทั่งซูเปอร์มาร์เก็ตได้รับสินค้ามีระยะเวลาเฉลี่ยทั้งสิ้นภายใน 2 วัน ดังแสดงผลในตารางที่ 5.10

ตารางที่ 5.10 ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้าให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต

รายการกิจกรรม	วันที่ (ระยะเวลา)	
	1	2
1. ขนย้ายกระเทียมไปยังศูนย์กระจายสินค้า ในอำเภอฝาง	16.31 - 17.00 น.	
2. ขนส่งกระเทียมจากอำเภอฝางมาถึงตลาดไท	19.00 - 24.00 น. 00.01 -12.00 น.	
3. ขนส่งกระเทียมไปยังศูนย์กระจายสินค้า ของซูเปอร์มาร์เก็ต	12.01-12.30 น.	
ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า	2 วัน	

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

(4) ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า

ระยะเวลาเฉลี่ยถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า เป็นดัชนีที่ใช้วัดระยะเวลาเฉลี่ยการถือครองและการเตรียมส่งกระเทียมที่ได้ทำการตัดแต่งตามคำสั่งซื้อ โดยเริ่มนับเวลาดังกล่าวให้แก่ลูกค้าของสหกรณ์ฯ

ดัชนีชี้วัดในส่วนนี้ จะมีรายละเอียดเหมือนกับ ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า เพียงแต่ดัชนีนี้จะใช้เป็นตัวชี้วัดในเฉพาะส่วนของระยะเวลาเฉลี่ยถือครองและการบรรจุภัณฑ์กระเทียมเท่านั้น โดยการดำเนินงานในกิจกรรมดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้

(4.1) เมื่อกระเทียมได้ถูกตัดแต่ง และบรรจุพร้อมที่จะทำการส่งมอบแล้ว ถือได้ว่า สหกรณ์ฯ ได้เสร็จสิ้นกระบวนการตัดแต่งกระเทียมแล้ว ซึ่งกระบวนการตัดแต่งกระเทียมจะแล้วเสร็จภายในเวลา 16.30 น. กระเทียมดังกล่าวจะถูกลำเลียงมายังจุดเตรียมส่งมอบที่ตั้งอยู่ในคลังสินค้า และหลังจากนั้น สหกรณ์ฯ จะทำการขนย้ายกระเทียมดังกล่าวไปยังศูนย์กระจายสินค้าของผู้ให้บริการภายนอก ที่เปิดให้บริการขนส่งสินค้า ซึ่งตั้งอยู่ในตัวอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อรอการส่งต่อไปยังสถานที่ส่งมอบต่อไป กิจกรรมในส่วนนี้จะเริ่มตั้งแต่วันที่ 16.31 น. ถึง 17.00 น. โดยประมาณ ซึ่งกิจกรรมในส่วนนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 30 นาที

(4.2) เมื่อสหกรณ์ฯ ทำการขนส่งกระเทียม ตามที่มีคำสั่งซื้อมาที่ศูนย์กระจายสินค้า ของผู้ให้บริการภายนอกที่เปิดให้บริการขนส่งสินค้าดังกล่าว กระเทียมดังกล่าวจะถูกพักไว้เพื่อรอเวลาที่รถขนส่งจะออกจากอำเภอฝาง เป็นเวลาทั้งสิ้นประมาณ 2 ชั่วโมง เนื่องจากรถกระจายสินค้าของผู้ให้บริการรายดังกล่าวจะออกเดินทางจากอำเภอฝาง ในเวลา 19.00 น. ของทุกวัน และจะถึงจุดหมายปลายทางที่ตลาดไทในเวลา 12.00 น. ของวันรุ่งขึ้น

ระยะเวลาระยะเวลาเฉลี่ยถือครอง และการบรรจุภัณฑ์สินค้าของ สหกรณ์ฯ นับตั้งแต่เสร็จสิ้นกระบวนการตัดแต่งกระเทียม ไปจนถึงการจัดเตรียมเพื่อส่งมอบกระเทียมดังกล่าวให้แก่ซูเปอร์มาร์เก็ตจะนับเฉพาะเวลาในส่วนของ การจัดเตรียมกระเทียมมาเพื่อส่งมอบให้กับผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกเท่านั้น เนื่องจาก สหกรณ์ฯ ได้ทำการว่าจ้างผู้ประกอบการรายดังกล่าว ในการดำเนินการส่งมอบแทน ดังนั้นระยะเวลาเฉลี่ยถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า นับตั้งแต่ เสร็จสิ้นกระบวนการตัดแต่งกระเทียม การจัดเก็บ ตลอดจนการจัดเตรียมเพื่อส่งมอบกระเทียมดังกล่าวใช้เวลาทั้งสิ้นภายใน 2 ชั่วโมง 30 นาที จากเวลารวมทั้งหมดของกิจกรรมการตอบสนองคำสั่งซื้อเฉลี่ยต่อครั้งที่ 45 ชั่วโมง 30 นาที ดังแสดงผลในตารางที่ 5.11

ตารางที่ 5.11 ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้าเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต

รายการกิจกรรม	ระยะเวลา
1. กระเทียมที่พร้อมส่งมอบถูกเคลื่อนย้ายมายังจุดเตรียมส่ง	16.00 น.
2. ระยะเวลาการถือครองระหว่างขนย้ายไปยังศูนย์กระจายสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก	16.31 - 17.00 น.
3. กระเทียมถูกพักไว้ที่ ศูนย์กระจายสินค้าเพื่อรอการขนส่งไปตลาดไท	17.01-19.00 น.
4. กระเทียมเริ่มถูกขนส่งจากอำเภอฝางไปยังตลาดไท	19.01 น.
ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า	2 ชั่วโมง 30 นาที
ระยะเวลาเฉลี่ยในกิจกรรมการตอบสนองคำสั่งซื้อต่อครั้งรวม	45 ชั่วโมง 30 นาที

ที่มา: จากการสัมภาษณ์

5.1.1.3 ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ

ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ เป็นดัชนีที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับการส่งมอบกระเทียมที่ทำการตัดแต่งเพื่อขาย ให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้าและอัตราการถูกตีกลับของสินค้าในการประเมินดัชนีชี้วัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) อัตราความสามารถจัดส่งสินค้า เป็นดัชนีที่ใช้วัดความสามารถของสหกรณ์ฯ ในการจัดส่ง กระเทียมที่ได้ทำการตัดแต่งตามคำสั่งซื้อ ให้แก่ซูเปอร์มาร์เก็ต ครบจำนวน และตรงเวลาตามที่ได้ตกลงกันไว้ ในส่วนของการจัดส่งกระเทียม ขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต นั้น สหกรณ์ฯ มีคำสั่งซื้อในรอบปี 2551 จำนวนทั้งสิ้น 14 ครั้ง แต่สามารถจัดส่งได้ตรงตามจำนวนและเวลาที่ตกลงกันไว้ได้เพียง 12 ครั้งเท่านั้น ส่วน 2 ครั้งที่เหลือนั้นไม่สามารถจัดส่งได้ตามข้อตกลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ครั้งแรก เกิดขึ้นในคำสั่งซื้อครั้งแรก ของสหกรณ์ฯ ซึ่งทางซูเปอร์มาร์เก็ตได้ให้สหกรณ์ฯ ส่งมอบกระเทียมภายใน 2 วัน กล่าวคือ ทางซูเปอร์มาร์เก็ตมีคำสั่งซื้อในตอนเช้าของวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ.2551 และต้องการให้สหกรณ์ฯ ส่งมอบสินค้าให้ถึงสถานที่รับมอบปลายทาง ณ ตลาดไท ในวันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ.2551 แต่เมื่อถึงวันที่ สหกรณ์ฯ จะต้องทำการส่งมอบสินค้าดังกล่าว สหกรณ์ฯ กลับยังคงไม่สามารถตัดแต่งกระเทียมได้ครบ ตามจำนวนที่ซูเปอร์มาร์เก็ตมีคำสั่งซื้อมา ดังนั้น จึงทำให้ประชาชน สหกรณ์ฯ ต้องโทรศัพท์ไปขอเลื่อนระยะเวลาการส่งมอบออกไปอีก 1 วัน รวมระยะเวลาการส่งมอบนับตั้งแต่มีคำสั่งซื้อในครั้งแรกทั้งสิ้นเป็นเวลา 4 วัน หรือส่งมอบกระเทียมให้ถึงศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ต ณ ตลาดไท ในวันที่ 5 พฤษภาคม

พ.ศ.2551 โดยสหกรณ์ฯได้ชี้แจงเหตุผลว่า สหกรณ์ฯไม่สามารถจัดหาแรงงานเพื่อมาทำการตัดแต่งได้ทันตามคำสั่งซื้อดังกล่าว ในกรณีดังกล่าว ทางซูเปอร์มาร์เก็ต ยินยอมให้มีการเลื่อนวันส่งมอบสินค้าออกไปตามที่สหกรณ์ฯร้องขอได้ แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่สหกรณ์ฯได้ทำการส่งมอบกระเทียมให้กับ ซูเปอร์มาร์เก็ต ในรอบคำสั่งซื้อดังกล่าว พบว่า ปริมาณกระเทียมที่ ซูเปอร์มาร์เก็ต ได้รับ ณ จุดรับมอบดังกล่าว นั้น มีน้ำหนักไม่ถึงจำนวนตามที่ได้ตกลงกันไว้ จึงทำให้ ทางซูเปอร์มาร์เก็ต ต้องติดต่อกลับมายังสหกรณ์ฯ เพื่อแจ้งรายละเอียดดังกล่าว ให้สหกรณ์ฯทราบ พร้อมทั้งระบุว่า ทาง ซูเปอร์มาร์เก็ต จะขอชำระเงินค่าสินค้า เฉพาะกระเทียมที่มีน้ำหนักตามความเป็นจริง ซึ่งได้จากการตรวจสอบน้ำหนักที่ ศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ต ณ ตลาดไท แล้วเท่านั้น

จากเหตุการณ์ดังกล่าว ทาง ซูเปอร์มาร์เก็ต ได้แจ้งกลับมายังสหกรณ์ฯ ว่ากระเทียมที่ ทางซูเปอร์มาร์เก็ต มีคำสั่งซื้อไปครั้งแรกที่ จำนวน 1,020 กิโลกรัม แต่น้ำหนักที่ได้รับเมื่อมีการตรวจสอบที่ศูนย์กระจายสินค้าของ ซูเปอร์มาร์เก็ต ณ ตลาดไท พบว่า มีปริมาณกระเทียมอยู่ทั้งสิ้นเพียง 1,004 กิโลกรัมเท่านั้น หรือมีน้ำหนักที่สูญหายไปทั้งสิ้นร้อยละ 1.6 ในกรณีที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้ ทางซูเปอร์มาร์เก็ตได้อธิบายว่า น้ำหนักกระเทียมที่ทางซูเปอร์มาร์เก็ต ได้รับมอบมานั้น ไม่ครบตามปริมาณที่ตกลงกันไว้ เกิดจากปัญหาการขนส่งที่ใช้ระยะเวลาาน ถึงประมาณ 17 ชั่วโมง นับจากผู้ให้บริการขนส่งได้เริ่มเคลื่อนย้ายสินค้าจากอำเภอฝางมาจนถึงศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ต ณ ตลาดไท จึงทำให้น้ำหนักกระเทียมอาจมีการสูญหายในช่วงเวลาที่ทำ การขนส่งก็เป็นได้ จากเหตุการณ์ดังกล่าว จึงทำให้สหกรณ์ฯต้องทำการเพิ่มปริมาณกระเทียมลงในบรรจุภัณฑ์ขึ้นอีกร้อยละ 2 ของน้ำหนักจริงที่ได้รับคำสั่งซื้อมาจากลูกค้าทุกรายในทุกคำสั่งซื้อ นับจากนั้นเป็นต้นมา เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว อีกทั้งยังเป็นการรักษาลูกค้าของสหกรณ์เอาไว้ และป้องกันการผิดสัญญา ในกรณีส่งมอบสินค้าไม่ได้ตามปริมาณ ที่ได้ตกลงกันไว้กับลูกค้าของ สหกรณ์ฯทุกรายอีกด้วย

ส่วนในครั้งสุดท้ายนั้น เกิดขึ้นในคำสั่งซื้อที่ 3 อยู่ในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2551 เช่นเดียวกัน ครั้งนี้สหกรณ์ฯมีปริมาณถุงคงเหลือไม่เพียงพอ สำหรับการบรรจุกระเทียม ให้ได้ตามที่มีคำสั่งซื้อของซูเปอร์มาร์เก็ต สาเหตุดังกล่าวเป็นผลมาจาก การที่คนงานในแผนกบรรจุกระเทียมใส่ถุงไม่ได้แจ้งข้อมูลมายังฝ่ายสำนักงานของสหกรณ์ฯว่า ในเวลาดังกล่าว มีปริมาณถุงตาข่ายคงเหลือในจำนวนเท่าไร อีกทั้งสหกรณ์ฯเองก็ไม่ได้ลงไปตรวจนับ ว่ามีปริมาณถุงเพียงพอต่อคำสั่งซื้อที่จะเกิดขึ้นในคำสั่งซื้อถัดไปหรือไม่ จึงทำให้เกิดความผิดพลาดดังกล่าวขึ้น ดังนั้นเมื่อทางสหกรณ์ฯ พบว่า มีถุงไม่เพียงพอ จึงได้ทำการสั่งซื้อถุงบรรจุกระเทียมจากบริษัทผู้ผลิตถุงที่กรุงเทพฯ เนื่องจาก ไม่สามารถหาซื้อในพื้นที่ได้ แต่การสั่งซื้อดังกล่าวมีระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ

เฉลี่ยนาน 3 วัน นับรวมวันที่บริษัทดังกล่าวยื่นยันการรับคำสั่งซื้อไป จึงทำให้ประธานสหกรณ์ฯ ต้องโทรศัพท์ ไปขอเลื่อนการส่งมอบกระเทียมตามคำสั่งซื้อ นับจากวันที่ได้ตกลงเวลาและปริมาณ กันไว้แล้วออกไปอีก 2 วัน ความผิดพลาดในกรณีที่ไม่สามารถส่งมอบกระเทียมได้ตรงตามเวลา และปริมาณที่กำหนดทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมา นั้น ทาง ชูเปอร์มาร์เก็ต ได้ผ่อนปรนให้ตามที่ทาง สหกรณ์ฯ ร้องขอไป และไม่ต้องสูญเสียค่าปรับใดๆทั้งสิ้นและไม่ถือว่าเป็นการผิดสัญญาซื้อขายระหว่างกัน จึงทำให้ สหกรณ์ฯ ไม่ต้องถูกปรับ หรือจ่ายค่าชดเชยความเสียหายที่เกิดขึ้น อีกทั้ง สหกรณ์ฯ ยังคงสามารถทำธุรกิจขายกระเทียมให้กับชูเปอร์มาร์เก็ตได้ต่อไป

เมื่อพิจารณาจากสถิติจำนวนคำสั่งซื้อที่เกิดขึ้นในปี 2551 ทั้งหมด 14 ครั้ง และจำนวนความผิดพลาด จนทำให้ไม่สามารถส่งมอบกระเทียมได้ทันตามสัญญาทั้งสิ้น 2 ครั้ง

จากสูตร:

อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า = $\left\{ \frac{\text{ร้อยละของการจัดส่งครบตามจำนวน} \times \text{ร้อยละของการจัดส่งตรงตามเวลา}}{100} \right\}$

เราสามารถคำนวณหาอัตราความสามารถการจัดส่งสินค้าได้ดังนี้

$$\text{อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า} = \frac{(12/14 \times 100) \times (12/14 \times 100)}{100}$$

$$\text{อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า} = 73.47 \%$$

(2) อัตราการถูกตีกลับของสินค้า เป็นดัชนีชี้วัดสัดส่วนการถูกตีกลับของ กระเทียมจากลูกค้าของสหกรณ์ฯ หลังจากได้ทำการจัดส่งกระเทียมดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ในส่วนของการจัดส่งกระเทียม ที่ได้ทำการตัดแต่งตามคำสั่งซื้อให้กับ ชูเปอร์มาร์เก็ตนั้น สหกรณ์ฯ มีคำสั่งซื้อในรอบปี 2551 จำนวนทั้งสิ้น 14 ครั้ง โดยที่สามารถจัดส่ง ได้ตรงตามจำนวนและเวลาที่ตกลงกันไว้ได้เพียง 12 ครั้งเท่านั้น และส่งมอบล่าช้ากว่ากำหนด 2 ครั้ง ซึ่งสินค้านี้ดังกล่าวที่สหกรณ์ฯ ได้ทำการส่งมอบไป ไม่มีการถูกตีกลับจากทาง บริษัทคู่ค้าราย ดังกล่าว แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น หลังจากที่ชูเปอร์มาร์เก็ต ได้รับมอบสินค้าจากสหกรณ์ฯ ไปแล้ว ทางชูเปอร์มาร์เก็ต ได้มีการตักเตือนสหกรณ์ฯ ทั้งในเรื่องของมาตรฐานและคุณภาพของสินค้า ซึ่ง รายละเอียดตามสัญญาข้อตกลงซื้อขายระหว่างกันได้ระบุว่า กระเทียมที่ทางสหกรณ์ฯ ได้ทำการส่ง มอบตามคำสั่งซื้อของชูเปอร์มาร์เก็ตนั้น หากเป็นกระเทียมตัดลอน จะต้องเป็นกระเทียมที่มีสภาพ สมบูรณ์ กล่าวคือ มีเปลือกหุ้มสมบูรณ์ เป็นหัวเนื้อแน่น ไม่งอก ไม่เน่าเสีย หรือเสื่อมสภาพ ส่วน ของกระเทียมแคะกลีบก็จะมีรายละเอียดมาตรฐานสินค้าเช่นเดียวกันกับกระเทียมตัดลอน

แต่จากผลการส่งมอบกระเทียมของสหกรณ์ฯที่ผ่านมา ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ พบว่า กระเทียมที่สหกรณ์ฯ ได้ทำการส่งมอบให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ยังคงไม่ได้มาตรฐานตามที่ได้ทำสัญญาไว้ เนื่องจากกระเทียมบางส่วนยังคงมีสิ่งเจือปนที่ตกค้างในบรรจุภัณฑ์ เช่น เศษเปลือกกระเทียม เศษหิน ดิน ทราย รวมทั้งเนื้อกระเทียมบางส่วนเสื่อมสภาพ เช่น กลีบกระเทียมชำรุด เกิดผลลลอกจากกระบวนการตัดแต่งซึ่งทำให้เปลือกไม่หุ้มเนื้อกระเทียมได้อย่างสมบูรณ์ เป็นต้น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ซูเปอร์มาร์เก็ต ยังคงไม่สั่งตักกลับกระเทียมที่สหกรณ์ฯ ได้ส่งไป พร้อมทั้ง ให้โอกาสสหกรณ์ฯ ในการปรับปรุงมาตรฐานสินค้าให้ดีขึ้นตามที่ได้ตกลงกันไว้ในสัญญา เมื่อพิจารณาจากสถิติจำนวนคำสั่งซื้อที่เกิดขึ้นในรอบปี 2551 ทั้งหมด 14 ครั้ง และไม่มีกรณีการถูกตักกลับของสินค้าที่สหกรณ์ฯ ได้ส่งมอบไปให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ดังนั้น อัตราการถูกตักกลับจึงเท่ากับ ศูนย์

5.1.2 ช่องทางที่ 2 : การจัดการระบบโลจิสติกส์สู่แหล่งรับซื้อหลัก

5.1.2.1 ดัชนีด้านการบริหารต้นทุน

สำหรับดัชนีด้านการบริหารต้นทุน ในการจัดส่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลักนี้ มีหลักเกณฑ์เดียวกันกับที่ได้นำเสนอไว้แล้ว ในดัชนีด้านการบริหารต้นทุนจากการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต (ช่องทางที่ 1) โดยใช้สัดส่วนต้นทุนที่เป็นตัวชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ (1) สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย (2) สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย และ (3) สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย

ต้นทุนการจัดซื้อจัดหาเพื่อให้สามารถตอบสนองคำสั่งซื้อ จากแหล่งรับซื้อหลักนั้น เกิดจากต้นทุน 2 ส่วนด้วยกัน คือ ต้นทุนที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหากระเทียมแห้ง และต้นทุนที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหาวัสดุ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น กระเทียมแห้งที่ใช้ตัดแต่งกระเทียมส่งขายให้กับลูกค้าทุกรายของสหกรณ์ฯ จะถูกจัดซื้อจัดหาในคราวเดียวกัน ต้นทุนจัดซื้อจัดหาดังกล่าวจึงใช้หลักเกณฑ์ปันส่วนตามปริมาณกระเทียมแห้งที่ใช้ไปสำหรับลูกค้าในแต่ละราย จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ต้นทุนการจัดซื้อจัดหากระเทียมแห้ง ที่ใช้สำหรับตัดแต่งขายให้กับแหล่งรับซื้อหลักมีสัดส่วนต้นทุน เหมือนกันกับต้นทุนที่ใช้สำหรับซูเปอร์มาร์เก็ต ด้วยเหตุนี้ ต้นทุนการจัดซื้อจัดหาของทั้งกรณีที่เกิดขึ้นกับซูเปอร์มาร์เก็ต และแหล่งรับซื้อหลักจึงมีต้นทุนเท่ากันที่ 1.03 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ แต่เนื่องจากปริมาณคำสั่งซื้อจากแหล่งรับซื้อหลักที่มีมากถึง 32,280.00 กิโลกรัม ซึ่งมากกว่าคำสั่งซื้อจากซูเปอร์มาร์เก็ตที่มีเพียง 6,585.00 กิโลกรัม ปริมาณกระเทียมแห้ง ที่ถูกใช้สำหรับแหล่งรับซื้อหลักจึงมากตามไปด้วย โดยมีปริมาณถึง 49,661.52

กิโลกรัม ในขณะที่กระเทียมแห้งที่ใช้สำหรับซูเปอร์มาร์เก็ตมีเพียง 9,903.29 กิโลกรัมเท่านั้น ดังนั้นมูลค่าต้นทุนที่เกิดจากการจัดซื้อจัดหา สำหรับแหล่งรับซื้อหลัก จึงมากกว่าต้นทุนสำหรับซูเปอร์มาร์เก็ต จากผลการศึกษา พบว่า ต้นทุนการจัดซื้อจัดหากระเทียมแห้งเพื่อตัดแต่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลักนี้มีต้นทุนทั้งสิ้นถึง 33,281.83 บาท (ตารางที่ 5.12)

ตารางที่ 5.12 ต้นทุนจัดซื้อกระเทียมแห้งเข้าสู่สหกรณ์ฯ เพื่อตัดแต่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก
ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ปริมาณซื้อ (49,661.52 ก.ก.)		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ค่าพนักงานจัดซื้อ	12,703.24	0.39	38.17
ค่าแรงงานขนย้ายกระเทียมเข้าโกดัง	1,085.07	0.03	3.26
ค่าพาหนะ	4,763.72	0.15	14.31
ค่าติดต่อสื่อสารในการจัดซื้อ*	158.79	0.00	0.48
ค่าชั่งน้ำหนักกระเทียม	317.58	0.01	0.95
ค่าไบเช็กเงินสด	476.37	0.01	1.43
ค่าว่าจ้างในการขนส่งกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ	13,776.83	0.43	41.39
รวม	33,281.60	1.03	100.00

*มีค่าน้อยกว่า 0.01

ที่มา: จากการคำนวณ

อีกด้านหนึ่ง ต้นทุนการจัดซื้อจัดหาวัสดุ ที่ใช้สำหรับการตัดแต่งกระเทียม เพื่อขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก ซึ่งได้แก่ ค่าใช้จ่ายในส่วนของพนักงานจัดซื้อ ค่าพาหนะที่ใช้ในการเดินทาง ไปรับวัสดุจากแหล่งรับซื้อ และค่าติดต่อสื่อสารในการจัดซื้อวัสดุ โดยวัสดุดังกล่าว ประกอบด้วย ถูกระสอบตาข่ายขนาดบรรจุ 30 กิโลกรัม จำนวน 2,168 ใบ และเชือกมัดกระสอบ

22 มัด

จากผลการศึกษา พบว่า ต้นทุนในส่วนของค่าพาหนะที่ใช้ในการเดินทางไป
รับวัสดุ จากแหล่งรับซื้อที่มีสัดส่วนสูงที่สุดในอัตราร้อยละ 63.64 รองลงมาคือ ค่าพนักงานจัดซื้อ
และค่าติดต่อสื่อสารการจัดซื้อ ในอัตราร้อยละ 30.30 และ 6.06 ตามลำดับ หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ
0.03 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.13

ตารางที่ 5.13 ต้นทุนจัดซื้อวัสดุเข้าสหกรณ์ฯ เพื่อตัดแต่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก
ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ต้นทุน		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ค่าพนักงานจัดซื้อ	248.15	0.01	30.30
ค่าพาหนะ	521.12	0.02	63.64
ค่าติดต่อสื่อสารในการจัดซื้อ*	49.63	0.00	6.06
รวม	818.91	0.03	100.00

*มีค่าน้อยกว่า 0.01

ที่มา: จากการคำนวณ

จากต้นทุนการจัดซื้อจัดหากระเทียมแห้งทั้งสิ้น 49,661.52 กิโลกรัมเพื่อ
นำมาตัดแต่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลักในปริมาณทั้งสิ้น 32,280.00 กิโลกรัม และวัสดุ
ได้แก่ ถุงกระสอบตาข่ายขนาดบรรจุ 30 กิโลกรัม จำนวน 2,168 ใบ และเชือกมัดกระสอบ 22 มัด
สามารถแสดงให้เห็นได้ว่า สหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขายในอัตราร้อยละ
4.71 โดยต้นทุนการจัดซื้อจัดหากระเทียมเข้าสหกรณ์ฯ มีสัดส่วนต้นทุนอัตราร้อยละ 97.60
และต้นทุนจัดซื้อจัดหาวัสดุมีสัดส่วนอัตราร้อยละ 2.40 หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 1.06 บาท
ต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.14

ตารางที่ 5.14 ต้นทุนการจัดซื้อต่อมูลค่ายอดขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ต้นทุน		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ต้นทุนจัดซื้อจัดหากระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ	33,281.60	1.03	97.60
ต้นทุนจัดซื้อจัดหาวัสดุเข้าสู่สหกรณ์ฯ	818.91	0.03	2.40
รวม	34,100.51	1.06	100.00
มูลค่ายอดขาย	723,315.00	บาท	
ปริมาณยอดขาย	32,280.00	กิโลกรัม	
สัดส่วนต้นทุนจัดซื้อต่อมูลค่ายอดขาย	4.71	%	

ที่มา: จากการคำนวณ และจากรายการที่ 5.12

(2) สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย

ในรอบปี พ.ศ. 2551 สหกรณ์ฯส่งกระเทียมขายให้แหล่งรับซื้อหลัก

32,280.00 กิโลกรัม มีมูลค่ายอดขาย 723,315.00 บาท ต้นทุนการขนส่งทั้งสิ้นรวม 53,345.82 บาท ดังนั้น สหกรณ์ฯจึงมีสัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขายอัตราร้อยละ 7.38 โดยที่ต้นทุนการขนส่งที่เกิดขึ้น มีองค์ประกอบและวิธีคำนวณ เหมือนกับต้นทุนในการส่งไปยังซูเปอร์มาร์เก็ตทุกประการ ยกเว้น ในส่วนค่าขนส่งกระเทียมจากศูนย์กระจายสินค้าในอำเภอปาง ไปยังตลาดไท เท่านั้นที่สหกรณ์ฯต้องจ่ายเอง แต่ในกรณีที่ส่งให้ซูเปอร์มาร์เก็ตลูกค้าเป็นผู้แบกรับภาระค่าขนส่งเอง จากผลการศึกษา พบว่า ต้นทุนในส่วนของค่าขนส่งกระเทียมจากศูนย์กระจายสินค้าดังกล่าว ไปยังตลาดไท มีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุดได้อัตราร้อยละ 89.50 รองลงมาคือ ค่าว่าจ้างรถขนส่งสินค้าไปส่งศูนย์กระจายสินค้า ค่าพนักงานในการจัดเตรียมเอกสารและค่าธรรมเนียมการโอนเงิน ในอัตราร้อยละ 8.56 และ 0.29 ตามลำดับ หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 1.65 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.15

ตารางที่ 5.15 ต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ต้นทุน		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ค่าเอกสารประกอบการส่งมอบ	125.00	0.00	0.23
ค่าพนักงานในการจัดเตรียมเอกสาร	750.00	0.02	1.41
ค่าธรรมเนียมการโอนเงิน*	156.25	0.00	0.29
ค่าว่าจ้างรถขนส่งกระเทียม ไปยังศูนย์กระจายสินค้าฯ	4,568.57	0.14	8.56
ค่าขนส่งกระเทียมจากศูนย์กระจายสินค้าฯในอำเภอฝางไปตลาดไท	47,746.00	1.48	89.50
รวม	53,345.82	1.65	100.00
มูลค่ายอดขาย	723,315.00	บาท	
ปริมาณยอดขาย	32,280.00	กิโลกรัม	
สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย	7.38	%	

*มีค่าน้อยกว่า 0.01

ที่มา: จากการคำนวณ

(3) สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย

การส่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลักของสหกรณ์ฯ มีต้นทุนการบริหารคลังสินค้านี้รวม 155,184.53 บาท อีกด้านหนึ่งมีมูลค่ายอดขายที่ได้รับทั้งสิ้น 723,315.00 บาท ดังนั้น สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขายในช่องทางนี้ จึงเท่ากับร้อยละ 21.45 โดยมีต้นทุนใน 5 ส่วนด้วยกัน คือ เงินเดือนพนักงานคลังสินค้า (คำนวณจากการปันส่วนต้นทุนของพนักงานอาคารสถานที่ของสหกรณ์ฯ) ค่าเสื่อมราคาอาคาร และอุปกรณ์ที่ใช้ในคลังสินค้า ค่าเสียโอกาสของเงินทุนจากการเก็บรักษากระเทียมแห้ง ค่าแรงงานเหมาตัดแต่งกระเทียมและค่าจ้างแรงงานรายวันสำหรับการคัดคุณภาพและตรวจสอบคุณภาพของกระเทียม การบรรจุภัณฑ์ และการเคลื่อนย้ายกระเทียมที่บรรจุแล้ว ไปยังจุดเตรียมการส่งมอบ จากสัดส่วนต้นทุนดังกล่าว พบว่า ต้นทุนค่าแรงงานรายวันมีสัดส่วนมากที่สุดในอัตราร้อยละ 41.11 รองลงมาคือ ค่าแรงงานเหมาตัดแต่งกระเทียม เงินเดือนพนักงานคลังสินค้า และค่าเสียโอกาสของเงินทุนจากการเก็บรักษากระเทียมแห้ง ในอัตราร้อยละ 40.99, 10.42 และ 5.80 ตามลำดับ หรือคิดเป็นต้นทุนเท่ากับ 4.81 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.16

ตารางที่ 5.16 ต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก ในรอบปี พ.ศ. 2551

รายการ	ต้นทุน		
	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
เงินเดือนพนักงานคลังสินค้า	16,163.78	0.50	10.42
ค่าเสื่อมราคาลังสินค้า	2,605.87	0.08	1.68
ค่าเสียโอกาสเงินทุนจากการเก็บรักษากระเทียมแห้ง	9,003.42	0.28	5.80
ค่าแรงงานเหมาตัดแต่ง	63,611.41	1.97	40.99
ค่าแรงงานรายวัน	63,800.05	1.98	41.11
รวม	155,184.53	4.81	100.00
มูลค่ายอดขายยอดขายต่อปี	723,315.00 บาท		
ปริมาณยอดขายต่อปี	32,280.00 กิโลกรัม		
สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย	21.45 %		

ที่มา: จากการคำนวณ

จากตารางที่ 5.12 – 5.16 แสดงให้เห็นได้ว่าการส่งกระเทียมเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลักของสหกรณ์มีต้นทุนรวมในทุกหมวดทั้งสิ้นเท่ากับ 7.52 บาทต่อกิโลกรัมของปริมาณกระเทียมที่ขายได้ หรือคิดเป็นสัดส่วนต้นทุน โลจิสติกส์รวมต่อมูลค่ายอดขายเท่ากับร้อยละ 34.51 โดยที่ต้นทุนการบริหารคลังสินค้า มีสัดส่วนต้นทุนมากที่สุดในอัตราร้อยละ 63.96 รองลงมาคือต้นทุนการขนส่งและต้นทุนการจัดซื้อจัดหา ในอัตราร้อยละ 21.99 และ 14.05 ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 5.17

ตารางที่ 5.17 ต้นทุน โลจิสติกส์รวมต่อมูลค่ายอดขายให้กับแหล่งรับซื้อหลักของสหกรณ์ฯ

รายการต้นทุน โลจิสติกส์	รวม	บาท/กิโลกรัม	ร้อยละ
ต้นทุนการจัดซื้อจัดหา	34,100.51	1.06	14.05
ต้นทุนการขนส่ง	53,345.82	1.65	21.99
ต้นทุนการบริหารคลังสินค้า	155,184.53	4.81	63.96
ต้นทุนรวม	242,630.85	7.52	100.00
มูลค่ายอดขาย	723,315.00	บาท	
ปริมาณยอดขาย	32,280.00	กิโลกรัม	
สัดส่วนต้นทุน โลจิสติกส์รวมต่อมูลค่ายอดขาย	33.54	%	

ที่มา: จากการคำนวณ และจากตารางที่ 5.14 -5.16

5.1.2.2 คำนวณต้นทุนด้านเวลา

การพิจารณาในหัวข้อนี้ มีวิธีการดำเนินการเช่นเดียวกับการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต โดยใช้ตัวชี้วัด 4 ด้านในการแสดงผล ประกอบด้วย 1) ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า 2) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ 3) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า และ 4) ระยะเวลาเฉลี่ยถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า

(1) ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า

ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า จากการจัดส่งกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก มีรายละเอียดเหมือนกับการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต เพียงแต่จะมีส่วนที่แตกต่างกัน คือ การจัดส่งกระเทียมไปยังแหล่งรับซื้อหลัก จะใช้เวลาน้อยกว่าประมาณ 30 นาที เนื่องจาก แหล่งรับซื้อหลักกำหนดจุดส่งมอบสินค้าไว้ที่จุดพักสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งในตลาดไท เท่านั้น

แต่สำหรับในกรณีจัดส่งให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตนั้น จะต้องมีการจัดส่งไปยังศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ต ที่ตั้งอยู่ในตลาดไทอีกต่อหนึ่งด้วย ดังนั้น การตอบสนองคำสั่งซื้อให้กับแหล่งรับซื้อหลักจึงใช้เวลาเฉลี่ยเท่ากับ 4 วันเช่นกันแต่จะใช้เวลาที่น้อยกว่าประมาณ 30 นาที หรือคิดเป็นระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ไปสำหรับในแต่ละกิจกรรมเป็น 45 ชั่วโมง ดังแสดงรายการกิจกรรมไว้ในตารางเดียวกันกับ ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากซูเปอร์มาร์เก็ต (ดูในตารางที่ 5.7)

(2) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ

ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ สำหรับการตัดแต่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับ

ซื้อหลักของสหกรณ์ฯจะมีรายละเอียดใน 2 ส่วนด้วยกัน คือส่วนที่ 1 ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อกระเทียมเพื่อใช้สำหรับตัดแต่งและส่วนที่ 2 ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อวัสดุเพื่อใช้สำหรับการบรรจุ

(2.1) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อกระเทียมเพื่อใช้สำหรับตัดแต่งกระเทียม

ขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก จะมีรายละเอียดของกิจกรรมการจัดซื้อเหมือนกับที่เกิดขึ้นกับการจัดซื้อสำหรับซูเปอร์มาร์เก็ต เนื่องจากการจัดซื้อดังกล่าว ไม่ได้แบ่งแยกการจัดซื้อสำหรับเฉพาะแหล่งรับซื้อหลักหรือซูเปอร์มาร์เก็ต การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบในแต่ละครั้ง สหกรณ์ฯจะจัดซื้อวัตถุดิบในปริมาณมาก เพื่อเตรียมไว้ให้เพียงพอสำหรับการตัดแต่งกระเทียมขายให้แก่ลูกค้าทุกรายของสหกรณ์ฯ ดังนั้นระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อกระเทียมดังกล่าวจึงเท่ากันกับซูเปอร์มาร์เก็ต ดังแสดงรายการกิจกรรมไว้ในตารางเดียวกันกับ ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อกระเทียมเข้าสู่สหกรณ์ฯ เพื่อใช้สำหรับตัดแต่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต (ตารางที่ 5.8)

(2.2) สำหรับกิจกรรมการจัดซื้อจัดหาวัสดุ เพื่อใช้ในการตัดแต่งกระเทียม

ส่งขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก จะแตกต่างกับการจัดซื้อจัดหาสำหรับส่งขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตอย่างชัดเจน ซึ่งวัสดุที่ใช้สำหรับการบรรจุภัณฑ์สำหรับช่องทางดังกล่าว มี 2 ประเภทด้วยกัน ได้แก่ ถุงกระสอบตาข่ายสีแดงขนาดบรรจุ 30 กิโลกรัม และเชือกมัดกระสอบ วัสดุดังกล่าวนี้สามารถหาซื้อได้ภายในอำเภอฝางทั้งหมด โดยมีขั้นตอนดังนี้

(2.2.1) เมื่อสหกรณ์ฯพบว่า ถุงกระสอบตาข่ายสีแดงขนาดบรรจุ

30 กิโลกรัม ใกล้หมด ประธานสหกรณ์ฯจะโทรศัพท์ติดต่อไปยังร้านขายวัสดุดังกล่าวในตัวอำเภอฝางเพื่อทำการสั่งซื้อและให้ทางร้านค้าจัดเตรียมไว้ให้เลยเพราะเป็นวัสดุที่มีปริมาณมาก เป็นของชิ้นใหญ่ เมื่อเวลาไปรับของจะได้ไม่ต้องรอนาน แต่สำหรับกรณีที่จัดซื้อเชือกมัดกระสอบ สหกรณ์ฯไม่จำเป็นต้องโทรศัพท์เพื่อสั่งซื้อวัสดุดังกล่าวล่วงหน้า สามารถไปซื้อยังร้านฯได้ทันที

(2.2.2) พนักงานของสหกรณ์ฯไปรับสินค้า

และ ในกรณีจัดซื้อ

กระสอบตาข่าย ทางร้านฯจะจัดเตรียมถุงกระสอบตาข่ายสีแดงไว้ให้พร้อมที่จะทำการขนย้ายได้ที่ทันที

(2.2.3) พนักงานของสหกรณ์ฯชำระเงิน ค่าวัสดุดังกล่าวเป็นเงินสด

ในเวลาที่ไปรับของ ดังนั้น นับตั้งแต่สหกรณ์ฯเริ่มมีคำสั่งซื้อวัสดุจนกระทั่งได้รับมอบจะใช้เวลาภายใน 1 วันเท่านั้น

(3) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า

ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า สำหรับจัดส่งกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลักมีรายละเอียดขั้นตอนกิจกรรม และกรอบเวลาที่ถูกระบุโดยลูกค้าที่เท่ากันกับระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้าสำหรับเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยทั้งสิ้นภายใน 2 วันเท่ากัน ดังแสดงรายการกิจกรรม ไว้ในตารางเดียวกันกับระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า ให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต (ตารางที่ 5.10)

(4) ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า

ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครอง และการบรรจุภัณฑ์สินค้า ในการจัดส่งกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก ก็เช่นเดียวกันกับเหตุผลที่แสดงไว้ในหัวข้อ ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า ข้างต้น โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า เท่ากันกับระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองฯ สำหรับซูเปอร์มาร์เก็ตที่ 2 ชั่วโมง 30 นาที ดังแสดงรายการกิจกรรม ไว้ในตารางเดียวกันกับ ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครอง และการบรรจุภัณฑ์สินค้าเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต (ดูในตารางที่ 5.11)

5.1.2.3 ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ

ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ จากขายกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก ใช้ดัชนีชี้วัดเดียวกันกับการขายกระเทียมให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตในหัวข้อ 5.1.1.3 โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า

การจัดส่งกระเทียมแก่กสิกรให้กับ แหล่งรับซื้อหลัก นั้น ทางสหกรณ์ฯ มีคำสั่งซื้อในรอบปี 2551 จำนวนทั้งสิ้น 25 ครั้ง แต่สามารถจัดส่งกระเทียมได้ตรงตามจำนวนและเวลาที่ตกลงกันไว้ได้ 24 ครั้ง และมีจำนวนการส่งมอบที่ล่าช้ากว่ากำหนดทั้งสิ้น 1 ครั้ง การส่งมอบสินค้าให้กับ แหล่งรับซื้อหลัก ที่ล่าช้ากว่ากำหนดครั้งดังกล่าว เกิดขึ้นในคำสั่งซื้อที่ 5 ของสหกรณ์ฯ ซึ่งอยู่ในเดือน มิถุนายน 2551 ครั้งนี้สหกรณ์ฯ จัดส่งสินค้าให้ไม่ทัน เนื่องจาก สหกรณ์ฯ ไม่สามารถหาแรงงานมาทำการตัดแต่งกระเทียมได้ทันตามจำนวนที่มีคำสั่งซื้อ ทางสหกรณ์ฯ จึงโทรศัพท์ไปชี้แจงถึงปัญหาดังกล่าว และขอเลื่อนระยะเวลาการส่งมอบที่จุดขนส่งของผู้ให้บริการขนส่ง ซึ่งตั้งอยู่ที่ตลาดไท นับจากวันที่ได้ตกลงเรื่องเวลาและปริมาณกันไว้ ออกไปอีก 1 วัน ด้วยเหตุนี้ทำให้สหกรณ์ฯ ต้องขนกระเทียมแห่งที่สหกรณ์ฯ มีอยู่ในโกดัง ไปว่าจ้างผู้ประกอบการธุรกิจประเภทเดียวกันรายอื่น ในการแกะกลีบกระเทียมให้กับสหกรณ์ฯ แทน เพื่อที่จะให้สามารถทำการส่งมอบกระเทียมแก่กสิกร ได้ทันตามเวลาที่กำหนดดังกล่าว ในกรณีนี้

กระบวนการแกะกลีบของผู้ประกอบการรายดังกล่าวจะทำให้รวดเร็วกว่า เนื่องจากผู้ประกอบการรายดังกล่าวใช้เครื่องมือในการแกะกลีบหรือเรียกว่า “การโม้กระเทียม” ซึ่งต่างกับกระบวนการตัดแต่งกระเทียมของสหกรณ์ฯที่แกะกลีบกระเทียม ด้วยการใช้แรงงานคนเป็นหลักเท่านั้น

การสั่งซื้อกระเทียมของ แหล่งรับซื้อหลัก เป็นการสั่งซื้อกระเทียมแกะกลีบแบบคละเกรด ซึ่งในกรณีนี้ ทางสหกรณ์ฯจะสามารถลดระยะเวลาในส่วนของการคัดแยกเกรดกระเทียมแกะกลีบได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น สหกรณ์ฯก็ยังมีผู้ให้การสนับสนุน ในการช่วยรับกระเทียมแกะกลีบของสหกรณ์ฯ ไปจำหน่ายจำนวนหลายรายด้วยกัน ดังนั้น จึงมีหลายครั้งที่ทางสหกรณ์ฯไม่สามารถที่จะทำการตัดแต่งกระเทียมได้ โดยใช้เฉพาะแรงงานที่มีอยู่ของสหกรณ์ฯเท่านั้น และเพื่อไม่ให้เกิดกรณีของการผิดสัญญา การส่งมอบด้านเวลาและปริมาณ ที่ทั้งทาง แหล่งรับซื้อหลัก ชูเปอร์มาร์เก็ต รวมถึงบริษัทคู่ค้ารายอื่นที่สหกรณ์ฯมีอยู่ ได้มีคำสั่งซื้อ จึงทำให้สหกรณ์ฯต้องว่าจ้างผู้ประกอบการเอกชนที่ประกอบธุรกิจประเภทเดียวกัน ในการช่วยทำการแกะกลีบกระเทียมให้กับสหกรณ์ฯ โดยที่สหกรณ์ฯจะต้องว่าจ้างแรงงานของตน เพื่อทำการ ตัดลำต้นของกระเทียมทิ้งเสียก่อน และให้เหลือไว้เฉพาะส่วนหัวของกระเทียมเท่านั้น แล้วจึงจะสามารถทำการขนย้ายกระเทียมดังกล่าวไปว่าจ้างในการแกะกลีบต่อไปได้ ดังนั้น สหกรณ์ฯจึงจำเป็นที่จะต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งในส่วนของค่าแรงงานการตัดลำต้นของกระเทียมทิ้ง การขนย้ายกระเทียมเพื่อไปทำการแกะกลีบและขนกระเทียมที่ทำการแกะกลีบเสร็จแล้วกลับมายังสหกรณ์ฯ เพื่อเข้าสู่กระบวนการการบรรจุภัณฑ์ในลำดับต่อไป รวมถึง ค่าจ้างแกะกลีบกระเทียมที่สหกรณ์ฯได้ว่าจ้างผู้ประกอบการจากภายนอกด้วย โดยต้นทุนทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวจะคิดต้นทุนตามน้ำหนัก ยิ่งถ้ามีกระเทียมที่ต้องทำการแกะกลีบมาก ต้นทุนของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นก็จะมากตามไปด้วย

เมื่อพิจารณาจากสถิติจำนวนคำสั่งซื้อที่เกิดขึ้นในปี 2551 ทั้งหมด 25 ครั้ง และสามารถจัดส่งกระเทียมได้ตรงตามจำนวนและเวลาที่ตกลงกันไว้ได้ 24 ครั้ง จากสูตร

$$\text{อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า} = \frac{\{(\text{ร้อยละของการจัดส่งครบตามจำนวน}) \times (\text{ร้อยละของการจัดส่งตรงตามเวลา})\}}{100}$$

เราสามารถคำนวณหา

อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้าได้ดังนี้

อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า

$$= \frac{(24/25 \times 100) \times (24/25 \times 100)}{100}$$

$$\text{อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า} = 92.16 \%$$

(2) อัตราการถูกตีกลับของสินค้า เป็นดัชนีชี้วัดสัดส่วนการถูกตีกลับของ
กระเทียมจากลูกค้าของสหกรณ์ฯ หลังจากได้ทำการจัดส่งกระเทียมดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว

ในการจัดส่งกระเทียมที่ได้ทำการตัดแต่งตามคำสั่งซื้อ ให้กับ แหล่งรับซื้อ
หลักนั้น สหกรณ์ฯ มีคำสั่งซื้อในรอบปี 2551 จำนวนทั้งสิ้น 25 ครั้ง โดยที่สามารถจัดส่งได้ตรงตาม
จำนวนและเวลาที่ตกลงกันไว้ได้ถึง 24 ครั้ง และส่งมอบล่าช้ากว่ากำหนด 1 ครั้ง ซึ่งสินค้าดังกล่าวที่
สหกรณ์ฯ ได้ทำการส่งมอบไปทั้งหมดไม่มีการถูกตีกลับ จากทางบริษัทคู่ค้ารายดังกล่าวเช่นเดียวกัน
กับที่ส่งมอบไปให้ซูเปอร์มาร์เก็ต แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น หลังจากที่แหล่งรับซื้อหลัก ได้รับมอบสินค้าจาก
สหกรณ์ฯ ไปแล้ว กลับพบว่า สหกรณ์ฯ ประสบปัญหาในรูปแบบเดียวกันกับ ซูเปอร์มาร์เก็ต
นั่นคือ ปัญหาในส่วนของมาตรฐานและคุณภาพของสินค้า กล่าวคือ กระเทียมที่สหกรณ์ฯ ได้ทำการ
ส่งมอบให้กับ แหล่งรับซื้อหลัก ยังคงไม่ได้มาตรฐานตามที่ได้ทำสัญญากันไว้ เนื่องจากกระเทียม
บางส่วนยังคงมีสิ่งเจือปนที่ตกค้างในบรรจุภัณฑ์ เช่น เศษเปลือกกระเทียม เศษทราย รวมทั้งกลีบ
กระเทียมบางส่วนเสื่อมสภาพ เช่น กลีบกระเทียมชำรุดเกิดผลหลุดเนื่องจากกระบวนการตัดแต่งซึ่ง
ทำให้เปลือกไม่หุ้มเนื้อกระเทียมไม่สมบูรณ์ เป็นต้น แม้กระนั้น ทาง แหล่งรับซื้อหลัก ก็ยังไม่สั่งตี
กลับกระเทียมที่ สหกรณ์ฯ ได้ส่งมอบไปเช่นกัน พร้อมทั้ง แหล่งรับซื้อหลัก ยังได้มีการกดดันให้
สหกรณ์ฯ เร่งปรับปรุงมาตรฐานสินค้าให้ดีขึ้นตามที่ได้ตกลงกันไว้ในสัญญา

เมื่อพิจารณาจากสถิติ จำนวนคำสั่งซื้อที่เกิดขึ้นในรอบปี 2551 ทั้งหมด
25 ครั้ง และไม่มีการถูกตีกลับของสินค้า ที่ได้ส่งมอบไปให้กับแหล่งรับซื้อหลัก อัตราการถูกตีกลับ
จึงเท่ากับ ศูนย์

5.2 การประเมินศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์

การประเมินศักยภาพ การจัดการระบบโลจิสติกส์ของกระเทียม เพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตโดย
สหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียม อำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ใช้มาตรฐานดัชนีชี้วัดที่สภา
อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2550ข) ได้เสนอไว้ใน “คู่มือวินิจฉัยความสามารถด้านโลจิสติกส์
ของผู้ประกอบการธุรกิจ” มาเปรียบเทียบกับระดับดัชนีชี้วัดของสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฟาง
จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีดัชนีชี้วัด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารต้นทุน ด้านเวลา และด้านความ
น่าเชื่อถือ ดังแสดงผลการศึกษานี้ในตารางที่ 5.18 และตารางที่ 5.19

ตารางที่ 5.18 การเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ของกระเทียมเพื่อเข้าสู่
ซูเปอร์มาร์เก็ต

รายการดัชนีตัวชี้วัด	ผลการปฏิบัติงาน			ซูเปอร์มาร์เก็ต
	มาตรฐาน			
ตัวชี้วัดดัชนีด้านการบริหารต้นทุน				
สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย	> 5 %	0.5 - 5 %	< 0.5 %	3.54%
สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย	> 10 %	1 - 10 %	< 1 %	0.78%
สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย	> 8 %	0.5 - 8 %	< 0.5 %	20.68%
ตัวชี้วัดดัชนีด้านเวลา				
ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า	> 10 วัน	7 - 10 วัน	< 7 วัน	4 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ	> 18 วัน	13 - 18 วัน	< 13 วัน	4 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า	> 3 วัน	1 - 3 วัน	< 1 วัน	2 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า	> 7 วัน	1 - 7 วัน	< 1 วัน	2 ชั่วโมง 30 นาที
ตัวชี้วัดดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ				
อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า	< 80 %	80 - 95 %	> 95 %	73.47%
อัตราการถูกตีกลับของสินค้า	> 5 %	0.1 - 5 %	< 0.1 %	0%
	Disadvantage	Parity	Advantage	

ที่มา: จากการคำนวณ

จากช่องทางที่ 1 ซึ่งแสดงถึงการจัดการระบบโลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตนั้น สามารถเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการ ระบบโลจิสติกส์ฯ (ตารางที่ 5.18) ได้ โดยการศึกษาความหมายดัชนีชี้วัดในแต่ละด้านดังนี้

(1) ด้านการบริหารต้นทุน

สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขายมีค่าเท่ากับร้อยละ 3.54 ซึ่งตกอยู่ในช่วงเสมอกัน (parity) ดังนั้นจึงตีความหมายได้ว่า สหกรณ์ฯ มีการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรม โลจิสติกส์ในส่วนนี้ไม่มีความได้เปรียบกว่าผู้ประกอบการรายอื่น

สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 0.78 ซึ่งตกอยู่ในช่วงก้าวหน้า(advantage) ดังนั้น จึงตีความหมายได้ว่า สหกรณ์ฯ มีความได้เปรียบและมีความสามารถในการบริหารงานด้านกิจกรรมการขนส่งได้เป็นอย่างดี แต่ปัจจัยที่สนับสนุนให้ผลการศึกษาดังกล่าวในช่วงก้าวหน้า (advantage) ดังกล่าว เนื่องจาก ซูเปอร์มาร์เก็ต ได้ยื่นข้อเสนอให้กับสหกรณ์ฯ โดยซูเปอร์มาร์เก็ตจะเป็นผู้แบกรับภาระค่าใช้จ่ายเองทั้งหมด อันประกอบด้วย ค่าขนส่งจากศูนย์

กระจายสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ไปยังจุดขนส่งของผู้ให้บริการขนส่ง ณ ตลาดไท รวมทั้งค่าขนส่งต่อจากตลาดไทไปยังศูนย์กระจายสินค้าของซูเปอร์มาร์เก็ต แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น สหกรณ์ฯ จำเป็นที่จะต้องสำรองจ่ายค่าขนส่งดังกล่าวเองก่อน และหลังจากนั้น ซูเปอร์มาร์เก็ตจะทำการ โอนเงินค่าขนส่งดังกล่าว คืนให้กับสหกรณ์ฯ พร้อมกันกับการ โอนเงินเพื่อชำระค่ากระเทียมที่ซูเปอร์มาร์เก็ตได้รับมอบมา

แต่ในดัชนีด้านสุดท้าย นั่นคือ สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขายกลับตกอยู่ในช่วงล้าหลัง (disadvantage) เนื่องจากมีอัตราส่วนต้นทุนถึงร้อยละ 24.81 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ต้นทุนโลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ ในส่วนนี้ ไม่สามารถที่จะแข่งขัน กับผู้ประกอบการรายอื่นได้ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดต้นทุนในระดับสูง ด้วยเหตุผลดังกล่าว สหกรณ์ฯ จึงจำเป็นต้องริบดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ต้นทุนของกิจกรรมในส่วนนี้ลดลง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนส่วนนี้มีค่าสูง คือ ค่าแรงงานรายวัน (แสดงรายการต้นทุนไว้ในตารางที่ 5.5)

(2) ดัชนีด้านเวลา

จากตารางที่ 5.21 จะเห็นได้ว่ามีเพียง ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า เท่านั้นที่ตกอยู่ในช่วงเสมอกัน (parity) ดังนั้นจึงสามารถตีความได้ว่า สหกรณ์ฯ มีการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมโลจิสติกส์ในส่วนของจัดส่งสินค้านี้ ไม่มีความได้เปรียบกว่าผู้ประกอบการรายอื่น มากไปกว่านั้น ในส่วนที่เหลือของดัชนีด้านเวลา มีดัชนีชี้วัดถึง 3 ส่วน ที่ตกอยู่ในช่วงก้าวหน้า (advantage) ได้แก่ 1) ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า 2) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ และ 3) ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า ดังนั้นจึงสามารถตีความหมายใน 3 ส่วนดังกล่าว นี้ได้ว่า สหกรณ์ฯ มีความได้เปรียบและมีความสามารถในการบริหารงานได้อย่างรวดเร็วดีแล้ว แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้ผลการศึกษาในแต่ละด้านตกอยู่ในช่วงก้าวหน้านั้น พบว่า มีเหตุผลรองรับด้วยกันในหลายประการ

ปัจจัยที่ทำให้ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า อยู่ในช่วงก้าวหน้า เกิดจากการที่ซูเปอร์มาร์เก็ต ได้กำหนดระยะเวลาการส่งมอบให้กับสหกรณ์ฯ ไว้แล้ว ตั้งแต่แรกในเวลาที่เริ่มมีคำสั่งซื้อ ในกรณีนี้ หากสหกรณ์ฯ ไม่สามารถตอบสนองคำสั่งซื้อ ตามระยะเวลาที่ได้ตกลงกันไว้จะถือได้ว่าสหกรณ์ฯ ผิดสัญญา และซูเปอร์มาร์เก็ตก็จะไม่สั่งซื้อสินค้าจากสหกรณ์ฯ อีกต่อไป ดังนั้น เพื่อไม่ให้สหกรณ์ฯ ต้องสูญเสียลูกค้า สหกรณ์ฯ จำเป็นต้องดำเนินการตัดแต่งกระเทียมของสหกรณ์ฯ ให้ทันเวลา ต่อการตอบสนองคำสั่งซื้อดังกล่าว โดยแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้สามารถตอบสนองคำสั่งซื้อ ได้ทันเวลาที่กำหนดนั้น จะทำได้ 2 วิธี คือ 1) การว่าจ้างแรงงานเพิ่ม และ 2) การว่าจ้างผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันจากภายนอกในการดำเนินการแกะกระเทียมให้แทน เพื่อเป็นการประหยัดเวลา ในขั้นตอนของการตัดแต่งกระเทียมในกรณีที่สหกรณ์ฯ มีคำสั่งซื้อ

ในปริมาณมาก หรือการมีคำสั่งซื้อของลูกค้ารายอื่นร่วมด้วย เนื่องมาจากผู้ประกอบการจากภายนอกใช้เครื่องมือในกระบวนการแกะกลีบ หรือเรียกว่า “การโม้กระเทียม” จึงทำให้ผู้ประกอบการดังกล่าว สามารถทำการแกะกลีบกระเทียมได้รวดเร็วกว่าแรงงานคนมาก แต่จะใช้แรงงานคนเข้ามาช่วยเฉพาะในส่วนของกิจกรรมที่เครื่องมือดังกล่าวไม่สามารถทำได้เท่านั้น

อีกด้านหนึ่ง ปัจจัยที่สนับสนุนให้ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ อยู่ในระดับอยู่ในระดับก้าวหน้า (advantage) เนื่องมาจาก วัตถุดิบที่ใช้เพื่อการตัดแต่งกระเทียมสามารถจัดซื้อจัดหาได้ภายในอำเภอฝางอันเป็นแหล่งเพาะปลูกกระเทียมที่สำคัญ อีกทั้ง ที่ตั้งสำนักงานของสหกรณ์ฯ อยู่ในพื้นที่ดังกล่าวด้วย และในด้านการจัดซื้อวัสดุ พบว่า ผู้จัดหาวัสดุที่สหกรณ์ฯ ได้มีคำสั่งซื้อไปสามารถดำเนินการ เพื่อตอบสนองต่อคำสั่งซื้อของสหกรณ์ฯ ได้ ภายในระยะเวลาที่สหกรณ์ฯ ได้ตกลงกันไว้เป็นอย่างดี

ดัชนีที่อยู่ในระดับก้าวหน้า (advantage) ลำดับสุดท้ายของดัชนีด้านเวลา คือ ระยะเวลาเฉลี่ยในการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า เนื่องด้วยเหตุผลที่ว่า เมื่อหลังจากที่สหกรณ์ฯ ได้เสร็จสิ้นกระบวนการตัดแต่งและมีสินค้าพร้อมที่จะส่งมอบแล้ว สหกรณ์ฯ จะสามารถขนย้ายสินค้าไปยังศูนย์กระจายสินค้าของผู้ให้บริการจากภายนอก เพื่อว่าจ้างให้ทำการส่งสินค้าดังกล่าวต่อไปยังลูกค้า ณ จุดรับมอบปลายทางที่ตลาดไทได้ในทันที เนื่องจาก ผู้ให้บริการที่กล่าวถึงได้เปิดให้บริการขนส่งสินค้า มายังจุดรับมอบดังกล่าวทุกวัน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้สหกรณ์ฯ ไม่จำเป็นต้องถือครองสินค้าไว้เป็นเวลานาน

(3) ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ

อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า อยู่ในช่วงล้าหลัง (disadvantage) ดังนั้นจึงสามารถตีความหมายได้ว่า สหกรณ์ฯ บริหารและดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ในส่วนนี้ มีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมโลจิสติกส์ที่มีปัญหา ดังนั้น สหกรณ์ฯ จึงจำเป็นต้องรีบดำเนินการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ในกิจกรรมดังกล่าวเพิ่มขึ้น

ปัจจัยที่ทำให้ความน่าเชื่อถือของสหกรณ์ฯ มีค่าอยู่ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานมี 2 ประเด็นหลัก คือ 1) การที่สหกรณ์ฯ ไม่สามารถขยายกำลังการผลิตให้ได้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการจากการสั่งซื้อของซูเปอร์มาร์เก็ตที่สูงขึ้น ในทันทีได้ เนื่องจาก สหกรณ์ฯ ใช้แรงงานคนในการดำเนินการตัดแต่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ไม่มีเครื่องมือสำหรับช่วยแกะกระเทียม ซึ่งต่างจากผู้ประกอบการในธุรกิจเดียวกันรายอื่น ที่ใช้เครื่องมือแกะกระเทียม อีกทั้ง ยังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน สำหรับตัดแต่งกระเทียม ในช่วงเวลาที่มีคำสั่งซื้อเข้ามามาก จึงประสบกับปัญหาการจัดส่งล่าช้าและ 2) สหกรณ์ฯ ขาดการประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารที่มีอำนาจสั่งซื้อวัสดุและ

แรงงานฝ่ายปฏิบัติการ ทำให้สหกรณ์ฯ ไม่ทราบถึงปริมาณวัสดุคงคลังได้อย่างถูกต้อง อีกทั้ง ยังขาดการตรวจนับวัสดุคงเหลืออย่างจริงจังและต่อเนื่อง จนก่อให้เกิดปัญหา ขาดแคลนถุงสำหรับบรรจุภัณฑ์และไม่สามารถจัดส่งสินค้าได้ทันในเวลาที่กำหนดในที่สุด

ในทางตรงกันข้าม อัตราการถูกตีกลับของสินค้า กลับตกอยู่ในช่วงก้ำวหน้า (advantage) ซึ่งตีความได้ว่าสหกรณ์ฯ มีความได้เปรียบ และมีความสามารถในการบริหารงานด้านกิจกรรมการตัดแต่งกระเทียม และตรวจสอบคุณภาพก่อนการส่งมอบได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ไม่มีสินค้าที่ด้อยคุณภาพถูกตีกลับมายังสหกรณ์ฯ แต่ในความเป็นจริงแล้ว ปัจจัยที่สนับสนุนให้ผลการศึกษาในด้านดังกล่าวอยู่ในช่วงก้ำวหน้า (advantage) เนื่องจาก ซูเปอร์มาร์เก็ตยังให้โอกาสกับสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต ด้วยเหตุผลที่ว่าซูเปอร์มาร์เก็ตต้องการให้ความร่วมมือกับทางภาครัฐบาล ในการช่วยแก้ไขปัญหาราคกระเทียมตกต่ำ ดังนั้น เมื่อสหกรณ์ฯ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามสัญญาในด้านคุณภาพ หรือระยะเวลาการส่งมอบ รวมทั้ง ด้านปริมาณที่ครบตามจำนวนที่มีคำสั่งซื้อไป โดยเฉพาะช่วงแรกของการมีคำสั่งซื้อเท่านั้น ดังนั้น ซูเปอร์มาร์เก็ตจึงได้ใช้วิธีการตัดเตือนและชี้แนะเป็นส่วนมาก เพื่อให้สหกรณ์ฯ ได้ปฏิบัติตาม แต่ต้องไม่เกิดเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันซ้ำขึ้นอีก ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้เอง จึงทำให้สหกรณ์ฯ ปรับตัวและพยายามปรับปรุงให้ตรงตามสัญญาที่ได้ตกลงกันไว้ จึงทำให้สหกรณ์ฯ ไม่ประสบกับปัญหาการถูกตีกลับของสินค้า และยังคงสามารถส่งกระเทียมขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 5.19 การเปรียบเทียบศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ของกระเทียมเพื่อเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลัก

รายการดัชนีตัวชี้วัด	ผลการปฏิบัติงาน			แหล่งรับซื้อหลัก
		มาตรฐาน		
ตัวชี้วัดดัชนีด้านการบริหารต้นทุน				
สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย	> 5 %	0.5 - 5 %	< 0.5 %	4.71%
สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย	> 10 %	1 - 10 %	< 1 %	7.38%
สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย	> 8 %	0.5 - 8 %	< 0.5 %	22.42%
ตัวชี้วัดดัชนีด้านเวลา				
ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า	> 10 วัน	7 - 10 วัน	< 7 วัน	4 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ	> 18 วัน	13 - 18 วัน	< 13 วัน	2 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า	> 3 วัน	1 - 3 วัน	< 1 วัน	2 วัน
ระยะเวลาเฉลี่ยการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า	> 7 วัน	1 - 7 วัน	< 1 วัน	2 ชั่วโมง 30 นาที
ตัวชี้วัดดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ				
อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า	< 80 %	80 - 95 %	> 95 %	92.16%
อัตราการถูกตีกลับของสินค้า	> 5 %	0.1 - 5 %	< 0.1 %	0%
	Disadvantage	Parity	Advantage	

ที่มา: จากการคำนวณ

สำหรับช่องทางที่ 2 เป็นการประเมินศักยภาพการจัดการระบบโลจิสติกส์ของสหกรณ์ฯ ในการส่งกระเทียมขายให้กับแหล่งรับซื้อหลัก (ตารางที่ 5.19) จากผลการเปรียบเทียบดังกล่าวสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

(1) ด้านการบริหารต้นทุน

สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย และสัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย ตกอยู่ในช่วงเสมอกัน (parity) จึงสามารถตีความหมายได้ว่า สหกรณ์ฯดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ในส่วนดังกล่าวอยู่ในระดับเดียวกันกับผู้ประกอบการรายอื่น

อีกด้านหนึ่ง สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย กลับตกอยู่ในช่วง
 ล้าหลัง (disadvantage) จึงแสดงให้เห็นได้ว่า การบริหารคลังสินค้าของสหกรณ์ฯ ในการส่ง
 กระจายขายให้กับ แหล่งรับซื้อหลักไม่สามารถที่จะแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้ ซึ่งสาเหตุ
 หลักก็เป็นกรณีเดียวกันกับสัดส่วนต้นทุนฯ สำหรับการขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ต (แสดงรายการ
 ต้นทุนไว้ในตารางที่ 5.16)

(2) ด้านเวลา

ดัชนีชี้วัดด้านเวลาซึ่งพิจารณาใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อ
 จากลูกค้า 2) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ 3) ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า และ 4) ระยะเวลาเฉลี่ยใน
 การถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า ซึ่งได้จากการจัดส่งกระจายเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลักของ
 สหกรณ์ฯ นี้ มีค่าดัชนีชี้วัดตกอยู่ในช่วงเดียวกัน กับค่าที่ได้มาจากการจัดส่งเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต
 ทุกประการ ดังนั้น การตีความหมายในค่าดัชนีดังกล่าว และการอธิบายถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้
 ค่าดัชนีชี้วัดตกอยู่ในช่วงที่อ้างถึงนั้นจะสอดคล้องกันกับที่อธิบายไว้แล้ว ในดัชนีชี้วัดด้านเวลาใน
 การจัดส่งกระจายเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต (ช่องทางที่ 1)

(3) ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ

อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า ตกอยู่ในช่วงเสมอกัน (parity) ดังนั้น จึงสามารถ
 ตีความหมายได้ว่า สหกรณ์ฯ มีการดำเนินการกิจกรรม โลจิสติกส์ ในการจัดส่งสินค้าให้มี
 ความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับเดียวกันกับการดำเนินงานของผู้ประกอบการรายอื่น

ในด้านสุดท้าย กล่าวคือ อัตราการถูกตีกลับของสินค้า พบว่า สหกรณ์ฯ ไม่มี อัตราการถูก
 ตีกลับของสินค้าจากการส่งกระจายเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลักเลย ดังนั้น ผลการประเมินในดัชนีนี้จึง
 ตกอยู่ในช่วงก้าวหน้า (advantage) และตีความหมายได้ว่า สหกรณ์ฯ มีความได้เปรียบและมี

ความสามารถ ในการบริหารงานด้านกิจกรรมการตัดแต่งกระจายและตรวจสอบคุณภาพก่อนการ
 ส่งมอบได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ไม่มีสินค้าที่ด้อยคุณภาพถูกตีกลับมายังสหกรณ์ฯ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น
 ปัจจัยที่สนับสนุนให้ผลการศึกษาด้านนี้อยู่ในระดับดังกล่าว กลับเป็นเหตุผลเดียวกันกับที่ได้
 กล่าวไว้แล้วใน อัตราการถูกตีกลับของสินค้าจากการจัดส่งกระจายเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตในช่องทาง
 ที่ 1 เช่นกัน

จากการประเมินศักยภาพการจัดการระบบ โลจิสติกส์ของทั้ง 2 ช่องทาง สามารถนำผลที่
 ได้ของช่องทางดังกล่าวมาเปรียบเทียบ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ได้ ดังแสดงในตารางที่ 5.20

ตารางที่ 5.20 เปรียบเทียบผลการประเมินศักยภาพด้านการจัดการ โลจิสติกส์จากการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลัก

รายการดัชนีชี้วัด	ผลการปฏิบัติงาน	
	ซูเปอร์มาร์เก็ต	แหล่งรับซื้อหลัก
(1) ดัชนีด้านการบริหารต้นทุน		
สัดส่วนต้นทุนการจัดซื้อจัดหาต่อมูลค่ายอดขาย	Parity	Parity
สัดส่วนต้นทุนการขนส่งต่อมูลค่ายอดขาย	Advantage	Parity
สัดส่วนต้นทุนการบริหารคลังสินค้าต่อมูลค่ายอดขาย	Disadvantage	Disadvantage
(2) ดัชนีด้านเวลา		
ระยะเวลาเฉลี่ยการตอบสนองคำสั่งซื้อจากลูกค้า	Advantage	Advantage
ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดซื้อ	Advantage	Advantage
ระยะเวลาเฉลี่ยการจัดส่งสินค้า	Parity	Parity
ระยะเวลาเฉลี่ยการถือครองและการบรรจุภัณฑ์สินค้า	Advantage	Advantage
(3) ดัชนีด้านความน่าเชื่อถือ		
อัตราความสามารถการจัดส่งสินค้า	Disadvantage	Parity
อัตราการถูกตีกลับของสินค้า	Advantage	Advantage

ที่มา: จากตารางที่ 5.18 และ 5.19

จากตาราง 5.20 แสดงให้เห็นได้ว่าการจัดการระบบ โลจิสติกส์ในส่วนของการบริหารคลังสินค้าของทั้ง 2 ช่องทาง เป็นปัญหาหลักของสหกรณ์ฯ ที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพื่อให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถ ในการประกอบธุรกิจของสหกรณ์ฯ ให้มีศักยภาพในการบริหารต้นทุนอย่างยั่งยืนต่อไป พร้อมทั้ง ยกกระดับความน่าเชื่อถือในด้านความสามารถการจัดส่งสินค้า ให้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการประเมินดัชนีดังกล่าวชี้ให้เห็นได้ว่า สหกรณ์ฯ ยังคงมีปัญหาในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับลูกค้าอยู่ เช่นกัน

5.3 การเปรียบเทียบอัตราส่วนกำไรสุทธิด้วยวิธีการต่างๆ

จากการเปรียบเทียบ อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย ในการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต และการส่งไปยังแหล่งรับซื้อหลัก ของสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทางด้านต้นทุนและผลตอบแทนของสหกรณ์ฯ มาคำนวณเพื่อเปรียบเทียบ อัตราส่วนกำไรต่อยอดขาย ซึ่งข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลต้นทุนโลจิสติกส์ ตามกรอบแนวคิดของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2550ข) มาประยุกต์ใช้ในการคำนวณ ร่วมกับต้นทุน ในส่วนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการตัดแต่ง และต้นทุนวัตถุดิบที่เกิดขึ้นในกิจกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ในรอบปี พ.ศ. 2551 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งแสดงผลการศึกษาออกเป็น 2 ช่องทางหลัก อันประกอบด้วย

5.3.1 การศึกษากำไรสุทธิจากการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต

(ก) กรณีที่สหกรณ์ฯว่าจ้างให้ผู้ประกอบการภายนอกแกะกลีบกระเทียม

(ข) กรณีที่สหกรณ์ฯเป็นผู้ดำเนินการตัดแต่งกระเทียมแกะกลีบเอง

(ค) กรณีที่สหกรณ์ฯเป็นผู้ดำเนินการตัดแต่งกระเทียมตัดลอนเอง

5.3.2 การศึกษากำไรสุทธิจากการส่งกระเทียมขายไปยังแหล่งรับซื้อหลัก

(ก) กรณีที่สหกรณ์ฯว่าจ้างให้ผู้ประกอบการภายนอกแกะกลีบกระเทียม

(ข) กรณีที่สหกรณ์ฯเป็นผู้ดำเนินการตัดแต่งกระเทียมแกะกลีบเอง

5.3.1 การศึกษากำไรสุทธิจากการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต

การศึกษาในส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการนำเสนอ ด้วยวิธีการทำงานงบประมาณเฉพาะส่วน (partial budgeting) เพื่อแสดงให้เห็นถึงสัดส่วนต้นทุนที่แตกต่างกันในแต่ละวิธีการจัดการตัดแต่ง กระเทียมของสหกรณ์ฯ (รายละเอียดต้นทุนทั้งหมดในแต่ละวิธีแสดงในภาคผนวก ก) ซึ่งจะเห็นได้ว่ากรณีที่ว่าจ้างให้ผู้ประกอบการภายนอกแกะกลีบกระเทียมให้ นั้น สหกรณ์ฯจะมีต้นทุนรวมทั้งสิ้น 36.57 บาทต่อกิโลกรัม ขณะที่ ในกรณีที่สหกรณ์ฯเป็นผู้ดำเนินการตัดแต่งกระเทียมแกะกลีบเองจะมีต้นทุนเพียง 36.16 บาทต่อกิโลกรัม ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า หากสหกรณ์ฯสามารถดำเนินการตัดแต่งกระเทียมได้เองจะทำให้ลดต้นทุนลงได้ถึง 0.41 บาทต่อกิโลกรัม ในทำนองเดียวกัน เมื่อพิจารณาในด้านของกำไรต่อหน่วย จะเห็นได้ว่าการขายกระเทียมแบบแกะกลีบเอง จะได้รับกำไรต่อหน่วยที่สูงกว่าแบบจ้างแกะกลีบ ซึ่งส่งผลให้อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย สูงกว่าตามไปด้วย คิดเป็นร้อยละ 13.12 และ 12.22 ตามลำดับ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.21

ตารางที่ 5.21 เปรียบเทียบอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายกระเทียมเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต
ด้วยวิธีการจ้างแกะกลีบและแกะกลีบเอง

หน่วย: บาทต่อกิโลกรัม

รายการ	จ้างแกะกลีบ	แกะกลีบเอง
ต้นทุนกระเทียมแห้ง	19.88	19.88
ค่าจ้างแรงงานเหมาตัดลำต้น	1.20	-
ค่าจ้างแรงงานเหมาแกะกลีบกระเทียม	-	3.68
ค่าจ้างแรงงานเหมาตัดลอนกระเทียม	-	-
ค่าแรงงานรายวันสำหรับคัดคุณภาพ คัดเกรด และบรรจุ	7.54	7.54
ค่าจ้างเหมาแกะกลีบกระเทียมภายนอกสหกรณ์ฯ	2.40	-
ต้นทุนจ้างรถขนย้ายกระเทียมไปแกะกลีบภายนอกสหกรณ์ฯ	0.24	-
ต้นทุนจ้างรถขนย้ายกระเทียมกลับสหกรณ์ฯ	0.21	-
ค่าแรงงานขนย้ายกระเทียม	0.04	-
ค่าธรรมเนียมขังน้ำหนักกระเทียม	0.01	-
ต้นทุนวัสดุและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง	5.06	5.06
ต้นทุนรวมทั้งหมด	36.57	36.16
ปริมาณยอดขาย (กิโลกรัม)	2,525.18	1,952.82
ราคาขายเฉลี่ย (บาทต่อกิโลกรัม)	41.66	41.66
รายรับรวมทั้งหมด (บาท)	105,197.52	81,353.17
ต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท)	92,342.43	70,606.00
กำไรสุทธิทั้งหมดรวม (บาท)	12,855.09	10,747.17
กำไรสุทธิต่อหน่วย (บาทต่อกิโลกรัม)	5.09	5.50
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย	12.22%	13.21%

ที่มา: จากการคำนวณ

อีกด้านหนึ่ง เมื่อพิจารณาการตัดแต่งกระเทียมขายโดยวิธีการแกะกลีบทั้งหมด ซึ่งคิดเป็นต้นทุนเฉลี่ย และนำมาเปรียบเทียบกับ การตัดแต่งกระเทียมแบบตัดลอน พบว่า ต้นทุนจากการตัดแต่งกระเทียมลอนมีต้นทุนที่ต่ำกว่าแบบแกะกลีบถึง 5.69 บาทต่อกิโลกรัม (10.99 – 5.30) และเมื่อพิจารณาในด้านการรับซื้อ จะเห็นได้ว่า สหกรณ์ฯ ได้รับราคาขายเฉลี่ยทั้งการตัดแต่งแบบแกะกลีบและแบบตัดลอนที่เท่ากันที่ 41.66 บาทต่อกิโลกรัม ถึงแม้ว่าการตัดแต่งในแต่ละแบบจะมีต้นทุนที่แตกต่างกัน เนื่องจาก ซูเปอร์มาร์เก็ตเข้ามาทำการซื้อขายกับสหกรณ์ฯ ก็เพื่อที่จะ สนับสนุนมาตรการการแก้ไขปัญหากระเทียมล้นตลาด จนราคากระเทียมตกต่ำ ดังนั้น ซูเปอร์มาร์เก็ตจึงเสนอราคาซื้อกระเทียมแบบตัดลอนให้สูงกว่ากระเทียมแบบแกะกลีบ เพื่อเป็นการช่วยเหลือสหกรณ์ฯ อีกทางหนึ่งนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ สหกรณ์ฯ มีอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายจากการตัดแต่งกระเทียมแบบตัดลอนที่สูงกว่าแบบแกะกลีบ คิดเป็นอัตราร้อยละ 26.39 และ 12.65 ตามลำดับ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.22

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 5.22 เปรียบเทียบอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายกระเทียมเพื่อเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตด้วยวิธีการ
แกะกลีบและตัดลอน

หน่วย: บาทต่อกิโลกรัม

รายการ	แกะกลีบ	ตัดลอน
ต้นทุนกระเทียมแห้ง	19.88	18.49
ค่าจ้างแรงงานเหมาตัดลอนกระเทียม	-	2.10
ต้นทุนจ้างแรงงานเหมาแกะกลีบ	3.64	-
ต้นทุนจ้างรถขนย้ายกระเทียมไปแกะกลีบภายนอกสหกรณ์ฯ	0.12	-
ต้นทุนจ้างรถขนย้ายกระเทียมกลับสหกรณ์ฯ	0.11	-
ค่าแรงงานรายวันสำหรับคัดคุณภาพ คัดเกรด และบรรจุ	7.54	5.02
ค่าแรงงานขนย้ายกระเทียม	0.02	-
ค่าธรรมเนียมขังน้ำหนักระเทียม*	0.00	-
ต้นทุนวัสดุและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง	5.06	5.06
ต้นทุนรวมทั้งหมด	36.36	30.67
ปริมาณยอดขาย (กิโลกรัม)	4,478.00	2,107.00
ราคาขายเฉลี่ย (บาทต่อกิโลกรัม)**	41.66	41.66
รายรับรวมทั้งหมด (บาท)	186,550.69	87,776.31
ต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท)	162,948.43	64,627.45
กำไรสุทธิทั้งหมดรวม (บาท)	23,602.26	23,167.44
กำไรสุทธิต่อหน่วย (บาทต่อกิโลกรัม)	5.30	10.99
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย	12.65	26.39

*มีค่าน้อยกว่า 0.01

**ราคาเท่ากันเนื่องจากซูเปอร์มาร์เก็ตเสนอราคารับซื้อกระเทียมแบบตัดลอนสูงเท่ากระเทียมแกะกลีบ
ที่มา: จากการคำนวณ

จากผลการศึกษา กำไรสุทธิจากการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต ในทั้ง 3 กรณีข้างต้น พบว่า สหกรณ์ฯ มีต้นทุนรวมทั้งสิ้น เท่ากับ 227,575.88 บาท และมีรายรับรวมทั้งสิ้น เท่ากับ 274,327.00 บาท (แสดงรายละเอียดต้นทุนในภาคผนวก ก) ดังนั้น กำไรสุทธิตั้งแต่ที่ได้จากการนำต้นทุนรวมหักออกจากรายรับรวม จึงเท่ากับ 46,751.12 บาท ซึ่งสามารถคำนวณหาอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย ได้โดยการนำเอากำไรสุทธิรวม มาหารด้วยรายรับรวม แล้วนำผลที่ได้ไปคูณด้วย 100 เพื่อแปรค่าให้เป็นอัตราส่วนร้อยละ ดังนั้นสหกรณ์ฯ จึงมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย เท่ากับ ร้อยละ 17.04 ดังแสดงในตารางที่ 5.23

ตารางที่ 5.23 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายจากการส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต

รายการ	ต้นทุนรวม	ต้นทุนต่อกิโลกรัม	ร้อยละ
ต้นทุนผันแปร			
วัตถุดิบและวัสดุทางตรง	129,984.88	19.74	57.12
ค่าแรงทางตรง	69,744.43	12.31	35.62
ค่าสาธารณูปโภคทางตรง	1,371.82	0.21	0.60
ค่าใช้จ่ายทางอ้อม	5,279.36	0.80	2.32
ต้นทุนคงที่รวม	9,888.06	1.50	4.34
ต้นทุนรวมทั้งสิ้น	227,575.88	34.56	100.00
ปริมาณยอดขาย	6,585.00	กิโลกรัม	
ราคาขายเฉลี่ย	41.66	บาทต่อกิโลกรัม	
รายรับรวมทั้งสิ้น	274,327.00	บาท	
กำไรสุทธิทั้งหมดรวม	46,751.12	บาท	
กำไรสุทธิต่อหน่วย	7.10	บาทต่อกิโลกรัม	
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย	17.04	%	

ที่มา: จากการคำนวณ และจากตารางที่ 5.21 และ 5.22

5.3.2 การศึกษากำไรสุทธิจากการส่งกระเทียมเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลัก

จากวิธีการตัดแต่งกระเทียม เพื่อเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลัก ของสหกรณ์ฯ ด้วยวิธีการจ้าง แกะกลีบ และดำเนินการแกะกลีบเอง พบว่า การแกะกลีบเอง สหกรณ์ฯจะมีต้นทุนที่ต่ำกว่าการจ้าง แกะกลีบถึง 0.42 บาทต่อกิโลกรัม (31.51 – 31.09) แต่ถึงอย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาราคาขายเฉลี่ยที่ สหกรณ์ฯได้รับ ที่ 22.41 บาทต่อกิโลกรัม ซึ่งมีสัดส่วนต้นทุนที่สูงกว่าราคาที่ได้รับ ดังนั้น สหกรณ์ฯจึงมีผลประกอบการขาดทุนจากการขายกระเทียมให้กับแหล่งรับซื้อหลัก แต่การแกะกลีบเองจะขาดทุนน้อยกว่า เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่านั่นเอง

เมื่อพิจารณาถึงอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย จากวิธีการจ้างแกะกลีบ และกรณีที่ สหกรณ์ฯดำเนินการแกะกลีบเอง พบว่า การแกะกลีบเองจะมีสัดส่วนอัตราส่วนกำไรสุทธิ ต่อยอดขายที่คิดลดต่ำกว่าการจ้างแกะกลีบ โดยค่า คิดลด ร้อยละ 38.75 และ 40.58 ตามลำดับ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 5.24

จากผลการศึกษา กำไรสุทธิจากการส่งกระเทียมเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลัก ของสหกรณ์ฯ จากการจ้างแกะกลีบและการดำเนินการแกะกลีบเอง พบว่า สหกรณ์ฯมีต้นทุนรวมทั้งสิ้นถึง 1,012,694.96 บาท แต่มีรายรับรวมเพียง 723,315.00 บาทเท่านั้น (แสดงรายละเอียดต้นทุนใน ภาคผนวก ก) ดังนั้น กำไรสุทธิรวมซึ่งได้จากการนำต้นทุนรวมหักออกจากรายรับรวม จึงมีค่าคิดลด ถึง 289,379.96 บาท ดังนั้น สหกรณ์ฯจึงมีอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย เท่ากับ คิดลด ร้อยละ 40.01 ดังแสดงผลในตารางที่ 5.25

ตารางที่ 5.24 เปรียบเทียบอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายกระเทียมเพื่อเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลัก
ด้วยวิธีการจ้างแกะกลีบและแกะกลีบเอง

หน่วย: บาทต่อกิโลกรัม

รายการ	จ้างแกะกลีบ	แกะกลีบเอง
ค่าจ้างแรงงานเหมาตัดลำต้นกระเทียม	1.20	-
ค่าจ้างแรงงานเหมาแกะกลีบกระเทียม	-	3.68
ค่าจ้างเหมาแกะกลีบกระเทียมภายนอกสหกรณ์ฯ	2.40	-
ต้นทุนจ้างรถขนย้ายกระเทียมไปแกะกลีบภายนอกสหกรณ์ฯ	0.24	-
ต้นทุนจ้างรถขนย้ายกระเทียมกลับสหกรณ์ฯ	0.21	-
ค่าแรงงานขนย้ายกระเทียม	0.03	-
ค่าธรรมเนียมขังน้ำหนักระเทียม	0.01	-
ต้นทุนวัสดุและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง	27.42	27.42
ต้นทุนรวมทั้งหมด	31.51	31.09
ปริมาณยอดขาย (กิโลกรัม)	22,217.08	10,062.92
ราคาขายเฉลี่ย (บาทต่อกิโลกรัม)	22.41	22.41
รายรับรวมทั้งหมด (บาท)	497,829.82	225,485.18
ต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท)		
กำไรสุทธิทั้งหมดรวม (บาท)	-201,996.35	-87,383.61
กำไรสุทธิต่อหน่วย (บาทต่อกิโลกรัม)	-9.10	-8.68
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย	-40.58	-38.75

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 5.25 อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายจากการส่งกระเทียมเข้าสู่แหล่งรับซื้อหลัก

รายการ	ต้นทุนรวม	ต้นทุนต่อกิโลกรัม	ร้อยละ
ต้นทุนผันแปร			
วัตถุดิบและวัสดุทางตรง	654,880.78	20.29	64.67
ค่าแรงทางตรง	293,497.82	9.09	28.98
ค่าสาธารณูปโภคทางตรง	6,724.75	0.21	0.66
ค่าใช้จ่ายทางอ้อม	9,563.84	0.30	0.94
ต้นทุนคงที่รวม	48,027.78	1.49	4.74
ต้นทุนรวมทั้งหมด	1,012,694.96	31.37	100.00
ปริมาณยอดขาย	32,280.00	กิโลกรัม	
ราคาขายเฉลี่ย	22.41	บาทต่อกิโลกรัม	
รายรับรวมทั้งหมด	723,315.00	บาท	
กำไรสุทธิทั้งหมดรวม	-289,379.96	บาท	
กำไรสุทธิต่อหน่วย	-8.96	บาทต่อกิโลกรัม	
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย	-40.01	%	

ที่มา: จากการคำนวณ และจากตารางที่ 5.24

5.4 การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ผู้ปลูกกระเทียมอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ในการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต และแหล่งรับซื้อหลัก (SWOT Analysis) ได้ดำเนินการภายใต้กรอบการวิเคราะห์ใน 7 ด้านด้วยกัน คือ 1) ด้านสินค้า 2) ด้านกระบวนการ 3) ด้านลูกค้า 4) ด้านการกระจายสินค้า 5) ด้านการเงิน 6) ด้านการบริหารจัดการ และ 7) ด้านข้อมูลและการสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งผลการวิเคราะห์ในที่นี้จะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่เป็จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์ฯ ดังแสดงผลในตารางที่ 5.26 และ 5.27 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.26 ผลวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในจากการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต และแหล่งรับซื้อหลัก ของสหกรณ์ฯ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง จุดอ่อน
1. ด้านสินค้า	
1.1 กระเทียมที่สหกรณ์ฯ ได้ขายให้กับทั้งซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลักพบว่ากระเทียมบางส่วนที่ส่งมอบให้ลูกค้าไปยังคงมีสิ่งเจือปนตกค้างในบรรจุภัณฑ์ เช่น เศษเปลือกกระเทียม เศษทราย รวมทั้งกลีบกระเทียมบางส่วนเสื่อมสภาพ เช่น กลีบกระเทียมช้ำ เกิดแผลดกเนื่องจากกระบวนการตัดแต่งซึ่งทำให้เปลือกไม่หุ้มเนื้อกระเทียมไม่สมบูรณ์	✓
1.2 กระเทียมที่สหกรณ์ฯ ได้ขายให้กับซูเปอร์มาร์เก็ตจะถูกตีตลาดด้วยตราสินค้าของสหกรณ์ฯเอง แต่เนื่องด้วยคุณภาพกระเทียมที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามความต้องการของลูกค้า จึงยังคงทำให้ตราสินค้าของสหกรณ์ฯยังไม่ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดีเท่าที่ควร	✓

ตารางที่ 5.26 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง จุดอ่อน
2. ด้านกระบวนการ	
2.1 การจัดซื้อกระเทียมแห้งเพื่อนำมาใช้เป็นวัตถุดิบการตัดแตงนั้น สหกรณ์ฯ เป็นฝ่ายเดินทางไปซื้อยังแหล่งวัตถุดิบเอง จึงทำให้เกิดต้นทุนการจัดซื้อจัดหาในสัดส่วนที่สูง แต่ยังมีต้นทุนที่จำเป็น เนื่องจาก การที่จะสั่งซื้อวัตถุดิบดังกล่าว สหกรณ์ฯต้องไปตรวจคุณภาพ ณ แหล่งวัตถุดิบด้วยตนเอง เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายจากการจัดซื้อวัตถุดิบคุณภาพต่ำเข้าสู่สหกรณ์ฯ	✓
2.2 วิธีการจัดซื้อวัตถุดิบของสหกรณ์ฯ เป็นลักษณะการทำงานแบบขั้นตอนเดียว กล่าวคือ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่จะคัดเลือกและสั่งซื้อวัตถุดิบทั้งกระบวนการจัดซื้อจะขึ้นตรงกับประธานสหกรณ์ฯ แต่เพียงผู้เดียว ดังนั้น จึงทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้านเวลาที่ใช้ในการจัดซื้อได้เป็นอย่างดี และเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด (economy of scale)	✓
2.3 การดำเนินกิจกรรมการขนส่งขาเข้าและขาออกของสหกรณ์ฯนั้น ใช้ระบบการว่าจ้างผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอกเป็นหลัก จึงทำให้สามารถเคลื่อนย้ายสินค้าได้ในทันทีที่สหกรณ์ฯต้องการและสามารถกำหนดระยะเวลาการส่งมอบให้กับลูกค้าได้อย่างแน่นอน อีกทั้งสหกรณ์ฯยังไม่ต้องแบกรับภาระการบำรุงรักษาในส่วนนี้อีกด้วย	✓
2.4 วัสดุที่สหกรณ์ฯ ได้จัดซื้อมาเพื่อใช้ประกอบการตัดแตงกระเทียม ยังขาดการตรวจนับที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอจนประสบปัญหาการขาดแคลนบรรจุภัณฑ์สำหรับบรรจุสินค้า	✓
2.5 จากการที่ผู้ซื้อระบุว่ากระเทียมที่สหกรณ์ฯส่งมอบไป ยังคงมีสิ่งเจือปน อยู่ในสินค้าเช่น เศษหิน ดิน ทราาย เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า แรงงานรายวันที่ทำหน้าที่คัดคุณภาพ รวมทั้ง ฝ่ายตรวจสอบซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าคนงานยังไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์	✓

ตารางที่ 5.26 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง จุดอ่อน
<p>2.6 กระบวนการตัดแต่งของสหกรณ์ฯใช้เฉพาะแรงงานคนเท่านั้น จึงทำให้ต้องใช้เวลานาน หากมีปริมาณคำสั่งซื้อมากขึ้น สหกรณ์ฯจะปรับมาใช้วิธีการ outsources โดยว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกให้ดำเนินการแทน โดยใช้เครื่องมือสำหรับการแกะกลีบกระเทียม ซึ่งจะใช้เวลาในขั้นตอนดังกล่าวที่น้อยกว่า เพื่อให้สหกรณ์ฯสามารถส่งมอบตามคำสั่งซื้อได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด</p>	✓
<p>2.7 ค่าจ้างแรงงานของสหกรณ์ฯจะมีทั้งแบบจ้างรายวันเพื่อกิจกรรมการคัดและบรรจุ และแบบจ้างเหมาตัดแต่ง โดยจ่ายเงินค่าจ้างตามปริมาณกระเทียมที่ตัดแต่งได้ ซึ่งในการจ้างแรงงานส่วนที่เป็นแรงงานเหมานี้ จะทำให้เกิดเป็นต้นทุนผันแปรต่อหน่วยที่สูงตามปริมาณยอดขายกระเทียมไปด้วย</p>	✓
<p>2.8 การจ้างแรงงานรายวันนั้น สหกรณ์ฯจะจ่ายเงินค่าจ้างให้หลังจากหมดเวลาทำงานในแต่ละวัน จึงทำให้แรงงานกลุ่มนี้ไม่จำเป็นต้องรีบทำงานในแต่ละวันให้เสร็จก็ได้ การจ้างงานดังกล่าวจึงไม่จูงใจให้คนงานเร่งทำงานเท่าที่ควร งานที่แรงงานรายวันรับผิดชอบจึงเสร็จช้า และส่งผลให้สหกรณ์ฯต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น</p>	✓
<p>2.9 การจ้างแรงงานเหมา เป็นผลดีกับสหกรณ์ฯในแง่ที่สหกรณ์ฯจะได้รับปริมาณงานมากตามที่แรงงานสามารถทำได้ อันจะส่งผลให้สหกรณ์ฯสามารถใช้กระเทียมดังกล่าวเข้าสู่ขั้นตอนคัดและบรรจุต่อไปได้เร็วขึ้นและส่งมอบได้เร็วขึ้นตามไปด้วย โดยที่สหกรณ์ฯจะไม่เจอปัญหาแรงงานทำงานช้า เนื่องจากคนงานจะได้รับเงินค่าจ้างตามปริมาณงานที่ตนเองทำได้</p>	✓

ตารางที่ 5.26 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง จุดอ่อน
3. ด้านการเงิน	
<p>3.1 ค่าแรงงานทั้งหมดที่สหกรณ์ฯ ได้ว่าจ้างมาเพื่อใช้ในกิจกรรมการตัดแต่ง กระทบนั้น มีอัตราค่าจ้างในสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับปริมาณยอดขาย กระทบที่สหกรณ์ฯ ขายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าแรงงานสำหรับ ชูเปอร์มาร์เก็ตที่ต้องมีการคัดเกรดและบรรจุในถุงขนาด 300 กรัม ทำให้ใช้เวลามากกว่าค่าแรงงานสำหรับแหล่งรับซื้อหลักถึง 2 เท่า ซึ่งค่าแรงงานสำหรับ แหล่งรับซื้อหลักจะมีขั้นตอนเฉพาะการคัดกลับที่ไม่สมบูรณ์ทั้งและบรรจุใน กระสอบขนาด 30 กิโลกรัม เท่านั้น</p>	✓
<p>3.2 กระทบที่สหกรณ์ฯ ได้ขายให้กับชูเปอร์มาร์เก็ตได้รับผลตอบแทนเป็นบวก เนื่องจากชูเปอร์มาร์เก็ตมีคำสั่งซื้อที่เป็นกระทบคัดเกรด ดังนั้นชูเปอร์มาร์เก็ต จึงเสนอราคาซื้อที่สูงตามราคาตลาด อีกทั้งยังเสนอที่จะออกค่าบรรจุภัณฑ์ อันประกอบด้วยค่าถุงตาข่ายสีขาว ฉลากและกล่องกระดาษ รวมถึงค่าขนส่งไป ยังจุดรับมอบสินค้าเองอีกด้วย จึงทำให้สหกรณ์ฯ มีต้นทุนโดยรวมที่ต่ำกว่าการ เมื่อเทียบกับต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการขายไปยังแหล่งรับซื้อหลัก ดังนั้น สหกรณ์ฯ จึงมีกำไรจากการประกอบการดังกล่าว</p>	✓
<p>3.3 กระทบที่สหกรณ์ฯ ได้ขายให้กับแหล่งรับซื้อหลักได้รับผลตอบแทนดีดลบน เนื่องจากแหล่งรับซื้อหลักมีคำสั่งซื้อเฉพาะกระทบคัดเกรด ดังนั้นแหล่งรับ ซื้อหลักจึงเสนอราคาซื้อที่ต่ำตามราคาตลาด อีกทั้งสหกรณ์ฯ ยังต้องแบกรับภาระค่าขนส่งไปยังจุดรับมอบเองอีกด้วย จึงทำให้สหกรณ์ฯ มีต้นทุน โดยรวมที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับต้นทุนการตัดแต่งทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการขายไป ยังชูเปอร์มาร์เก็ต และสหกรณ์ฯ ยังมีต้นทุนที่สูงกว่ารายรับจากการขายกระทบ ให้กับแหล่งรับซื้อหลักอีกด้วย จึงทำให้สหกรณ์ฯ ขาดทุนจากการประกอบการ ดังกล่าว</p>	✓

ตารางที่ 5.26 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง จุดอ่อน
<p>3.4 สหกรณ์ฯ ใช้เงินทุนสำหรับการตัดแต่งกระเทียมให้กับลูกค้าได้ โดยสามารถกู้ยืมเงินผ่านธนาคารได้ในวงเงินที่สูงตามสัดส่วนที่ธนาคารได้อนุมัติไว้ให้กับสหกรณ์ฯ</p>	✓
<p>4. ด้านการบริหารจัดการ</p>	
<p>4.1 พนักงานประจำของสหกรณ์ฯ จะมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการตัดแต่งกระเทียมขายให้กับลูกค้าด้วย ซึ่งถือเป็นงานส่วนเพิ่มเข้ามานอกเหนือจากงานส่วนที่รับผิดชอบประจำในส่วนสำนักงาน นับได้ว่า สหกรณ์ฯ มีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ ซึ่งพนักงานสามารถที่จะทำงาน ได้มากกว่างานเฉพาะในสายงานของตน</p>	✓
<p>ภายใน ที่ได้จัดให้มีการไปดูงานในสถานประกอบการของลูกค้าที่ต้องการซื้อกระเทียมจากสหกรณ์ฯ เพื่อที่จะได้เข้าใจในความต้องการของลูกค้า และกลับมาดำเนินการประกอบธุรกิจและกลีบกระเทียมขายได้ตรงตามความต้องการดังกล่าว จากกรณีนี้จึงทำให้สหกรณ์ฯ มีความรู้ความเข้าใจในการประกอบการมากขึ้น</p>	✓
<p>4.3 สหกรณ์ฯ ขาดการจดบันทึกต้นทุนแยกตามลูกค้าในแต่ละราย จึงทำให้สหกรณ์ฯ ไม่ทราบถึงต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้น และทำให้สหกรณ์ฯ ขาดข้อมูลต้นทุนที่แท้จริงสำหรับนำไปใช้เจรจาต่อรองราคากับผู้ซื้อเพื่อให้สหกรณ์ฯ ได้รับผลกำไรที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาดังต้นทุนและผลตอบแทนที่ชี้ให้เห็นได้ว่าสหกรณ์ฯ ประสบปัญหาขาดทุนเป็นจำนวนมาก</p>	✓
<p>4.4 ปริมาณคำสั่งซื้อทั้งหมดที่ได้จากซูเปอร์มาร์เก็ตยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำมาก เมื่อเทียบกับที่ได้จากแหล่งรับซื้อหลัก โดยคิดเป็นร้อยละ 11.17 ของปริมาณคำสั่งซื้อทั้งหมด แต่สัดส่วนคำสั่งซื้อที่ได้จากแหล่งรับซื้อหลักเพียงรายเดียวมีสูงถึงร้อยละ 54.76 แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์ฯ ไม่มีการกระจายความเสี่ยงจากการประกอบการ หากแหล่งรับซื้อหลักมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการซื้อ หรือเสนอราคารับซื้อที่ต่ำ จะส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินของสหกรณ์ฯ ได้</p>	✓

ตารางที่ 5.26 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	จุดแข็ง จุดอ่อน
5. ด้านข้อมูลและการสื่อสาร	
5.1 การติดต่อสื่อสารภายนอกซึ่งเกิดขึ้นระหว่างสหกรณ์ฯกับลูกค้าจะอาศัยการ โทรศัพท์ เพื่อการติดต่อซื้อขายเป็นหลัก ดังนั้นจึงเป็นลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและโต้ตอบกันได้ทันที และสร้างความเข้าใจในข้อตกลง คำสั่งซื้อให้เกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว	✓
5.2 การติดต่อสื่อสารภายในสหกรณ์ฯซึ่งเกิดขึ้นระหว่างสหกรณ์ฯกับฝ่ายตัดแต่งจะอาศัยการบอกต่อกันเพื่อแจ้งข้อมูลคำสั่งซื้อให้ทราบ เนื่องจากส่วนสำนักงานและสถานที่ที่ใช้สำหรับทำการตัดแต่งตั้งอยู่ภายในสหกรณ์ฯ การแจ้งข่าวจึงสามารถทำได้โดยสะดวก อีกทั้งสหกรณ์ฯยังมีการจดบันทึกรายการคำสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละรายเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ ณ ที่ส่วนสำนักงานสหกรณ์ฯ เพื่อให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้ทราบโดยทั่วกัน	✓
6. ด้านการกระจายสินค้า	
6.1 เมื่อสหกรณ์ฯทำการตัดแต่งจนพร้อมส่งมอบแล้วนั้น สหกรณ์ฯจะไม่เก็บรักษาสินค้าดังกล่าวไว้ที่สหกรณ์ฯ แต่จะส่งต่อไปยังศูนย์กระจายสินค้าของผู้ให้บริการขนส่งที่ตั้งอยู่ในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่เพื่อว่าจ้างในการจัดส่งต่อไปยังจุดรับมอบสินค้า ณ ตลาดไท ในทันที ดังนั้น จึงทำให้กระเทียมที่สหกรณ์ฯได้ตัดแต่งนั้นมีระยะเวลาเฉลี่ยการส่งมอบที่รวดเร็วขึ้น ปัจจัยเกื้อหนุนกิจกรรมของสหกรณ์ฯในส่วนนี้คือ ผู้ให้บริการขนส่งจากภายนอก ซึ่งเปิดให้บริการขนส่งสินค้าจากอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ไปยังตลาดไท ทุกวัน โดยรถขนส่งของผู้ให้บริการรายดังกล่าวจะออกจากอำเภอฝาง ในเวลา 19.00 น. ของทุกวัน	✓
6.2 ผู้รับซื้อของสหกรณ์ฯจะมีจุดนัดส่งมอบที่เดียวกันคือ ณ จุดขนส่งของผู้ให้บริการขนส่งรายดังกล่าวซึ่งตั้งอยู่ที่ตลาดไท ดังนั้น สหกรณ์ฯจึงไม่จำเป็นต้องจัดหาผู้ให้บริการรายอื่นอีกอันจะทำให้เกิดต้นทุนด้านการขนส่งเพิ่มขึ้น และสามารถจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าแต่ละรายด้วยการว่าจ้างผู้ให้บริการเพียงรายเดียว หากสหกรณ์ฯจะต้องส่งมอบสินค้าไปยังลูกค้าแต่ละราย ก็สามารถขนย้ายไปยังศูนย์ของผู้ให้บริการรายดังกล่าวโดยมีต้นทุนค่าขนส่งและค่าแรงงานขนย้ายในส่วนนี้เพียงครั้งเดียว	✓

ตารางที่ 5.27 ผลวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกจากการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ต
และแหล่งรับซื้อหลักของสหกรณ์ฯ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส อุปสรรค
<p>7. ทรัพยากร</p> <p>ทรัพยากรในที่นี้ คือ แรงงาน ซึ่งจากการที่สหกรณ์ฯต้องใช้วิธีการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกในการดำเนินการแกะกลีบแทน เนื่องจากปัญหาขาดแคลนแรงงานในกรณีที่สหกรณ์ฯมีปริมาณคำสั่งซื้อเข้ามามากและจำเป็นต้องเร่งจัดส่งให้ได้ตรงตามเวลาที่กำหนด</p>	✓
<p>8. ด้านลูกค้า</p> <p>นั้นจะเป็นการสั่งซื้อล่วงหน้า โดยมีการกำหนดระยะเวลาส่งมอบในทันทีที่มีคำสั่งซื้อ ทำให้สหกรณ์ฯมีเวลาสำหรับการตัดแต่งเพื่อตอบสนองคำสั่งซื้อได้อย่างชัดเจน</p>	✓
<p>8.2 กระเทียมที่ซูเปอร์มาร์เก็ตมีคำสั่งซื้อมานั้น จะเป็นกระเทียมลักษณะคัดเกรด โดยแบ่งเป็นกระเทียมเกรด A B และ C ดังนั้นสหกรณ์ฯจึงจำเป็นต้องทำการคัดเกรดกระเทียมก่อนการส่งมอบ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ราคารับซื้อของกระเทียมส่วนนี้มีสัดส่วนที่สูงเมื่อเทียบกับราคากระเทียมที่ไม่ได้คัดเกรด</p>	✓
<p>8.3 กระเทียมที่แหล่งรับซื้อหลักมีคำสั่งซื้อมา จะเป็นกระเทียมแบบคละเกรด ดังนั้นสหกรณ์ฯจึงไม่จำเป็นต้องคัดเกรดสำหรับการส่งกระเทียมขายไปยังแหล่งรับซื้อหลักดังกล่าว แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ราคารับซื้อที่สหกรณ์ฯได้รับการขายกระเทียมคัดเกรดนี้มีสัดส่วนที่ต่ำกว่าการขายกระเทียมแบบคัดเกรดมาก</p>	✓
<p>8.4 ราคารับซื้อที่ทั้งซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลักได้เสนอซื้อ จะถูกอ้างอิงมาจากราคาตลาด ณ จังหวัดเชียงใหม่ สหกรณ์ฯไม่สามารถตั้งราคาเองได้</p>	✓

ตารางที่ 5.27 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส อุปสรรค
<p>8.5 ภาวะที่ทั้งซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลักมีคำสั่งซื้อมานาน จะต้องเป็นภาวะที่มีคุณภาพสมบูรณ์ เป็นหัวเนื้อแน่น ไม่งอก ไม่เน่าเสียหรือเสื่อมสภาพ และภาวะจะต้องมีเปลือกหุ้มสมบูรณ์ และปริมาณการส่งมอบต้องครบตามจำนวนที่ได้มีคำสั่งซื้อไป ณ จุดรับมอบยังสถานที่รับมอบของลูกค้า ภาวะที่มาจากสหกรณ์ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะสั่งซื้อภาวะที่มาจากสหกรณ์เพิ่มขึ้น</p>	<p>✓</p>
<p>9. บทบาทจากรัฐบาล</p>	
<p>9.1 จากปัญหาการขาดภาวะตกต่ำในปี พ.ศ. 2551 ทำให้รัฐบาลมีนโยบายและมาตรการเพื่อการแก้ไขปัญหาดังกล่าว หนึ่งในมาตรการนั้นคือ การที่รัฐบาลเป็นผู้ประสานงานกับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศไทย ในการช่วยรับซื้อภาวะแห้งจากเกษตรกรในพื้นที่ที่ประสบปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่ง สหกรณ์ผู้ปลูกภาวะอำเภอฝาง จำกัด จังหวัดเชียงใหม่ ที่ตั้งอยู่ในแหล่งเพาะปลูกภาวะที่สำคัญของจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับความช่วยเหลือจากมาตรการของภาครัฐบาลดังกล่าวนี้ จึงมีโอกาสทำการจัดส่งภาวะขายให้กับผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ได้</p>	<p>✓</p>

ตารางที่ 5.27 (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	โอกาส อุปสรรค
<p>9.2 สหกรณ์ฯเป็นนิติบุคคลในภาคเอกชน ซึ่งมีความชำนาญเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ และข้อบังคับทางการค้าไม่มากนัก สำหรับการทำธุรกิจร่วมกับผู้ประกอบการ ธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ ดังนั้น กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ จึงได้จัดให้ฝ่ายที่สนใจทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯและสหกรณ์ฯ ได้มาร่วมทำสัญญา ข้อตกลงซื้อขายกระเทียมระหว่างกันอย่างเป็นทางการ ณ ที่กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทั้งสองฝ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสหกรณ์ฯ กรณีนี้สหกรณ์ฯสามารถมั่นใจได้ว่าภายในช่วงเวลาตามที่ได้ทำสัญญาไว้ จะป้องกันความเสี่ยงกรณีผู้ซื้อไม่ยอมชำระเงินค่าสินค้า หรือชำระเงินไม่ครบตามจำนวนที่ได้ตกลงกันไว้และนอกจากนี้ หาก สหกรณ์ฯไม่ทำผิดสัญญาเสียเอง สหกรณ์ฯก็จะยังคงมีโอกาสขายกระเทียมให้กับผู้รับซื้อตามคำสั่งซื้อได้อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา</p>	✓
<p>9.3 กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ ได้คอยให้คำปรึกษาและขอแนะนำในการทำการค้ากับผู้ประกอบการดังกล่าว รวมถึงการจัดให้มีการไปดูงาน ณ สถานประกอบการของผู้รับซื้อรายดังกล่าว เพื่อให้สหกรณ์ฯ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับความต้องการในมาตรฐานและคุณภาพสินค้าที่ผู้ซื้อต้องการมากยิ่งขึ้น และจะได้กลับมาดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง</p>	✓

จากผลการวิเคราะห์ผลวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมข้างต้น สรุปได้ว่า ประเด็นที่เป็นปัญหาหลักของสหกรณ์ฯซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ได้แก่ การควบคุมคุณภาพของสินค้า ยังไม่ได้มาตรฐานตามคำสั่งซื้อ รวมทั้งในด้านการบริหารต้นทุน ซึ่งมีสัดส่วนต้นทุนค่าจ้างแรงงานอยู่ในระดับที่สูงเมื่อเทียบกับมูลค่ายอดขายที่ได้รับทั้งหมดจากการประกอบการ รวมถึง ปัจจัยที่สอดคล้องกัน คือ การขาดการจดบันทึกต้นทุนแยกตามลูกค้าแต่ละราย อย่างจริงจัง ทำให้สหกรณ์ฯไม่สามารถระบุต้นทุน ในการขายให้กับลูกค้าได้อย่างชัดเจน จนส่งผลให้ประสิทธิภาพขาดทุนตามมา

ในประเด็นที่เป็นจุดแข็งของสหกรณ์ฯ คือ การที่สหกรณ์ฯมีแหล่งเงินทุนที่สามารถนำมาใช้หมุนเวียนในองค์กร ได้ในวงเงินที่สูง มีพนักงานประจำที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในหลายส่วน ร่วมกันได้อย่างดี และสามารถจัดส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ในเวลาที่สหกรณ์ฯต้องการ เนื่องจากมีผู้ให้บริการขนส่งอยู่ในพื้นที่เปิดให้บริการทุกวัน รวมไปถึง การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าของสหกรณ์ฯเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจาก สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลการสั่งซื้อผ่านโทรศัพท์ได้ในทันที

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น สหกรณ์ฯยังมีอุปสรรคในหลายประเด็น กล่าวคือ ราคาซึ่งผันผวนตามราคาตลาด ทำให้ไม่มีความแน่นอนในรายได้ ในช่วงเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป รวมไปถึง ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน จนทำให้สหกรณ์ฯต้องหันไปใช้วิธีการว่าจ้างผู้ประกอบการภายนอกดำเนินการแทน อันเป็นการเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายอีกด้วย

ถึงอย่างไรก็ตาม สหกรณ์ฯยังคงมีปัจจัยสนับสนุนที่เป็นโอกาสสำหรับการประกอบการ คือ การได้รับโอกาส ให้ได้มีการจัดส่งกระเทียมเข้าสู่ซูเปอร์มาร์เก็ตและแหล่งรับซื้อหลัก และมีแนวโน้มที่จะมีคำสั่งซื้อเพิ่มขึ้น เนื่องจาก ภาคเอกชนต้องการให้ความร่วมมือกับภาครัฐฯ ในการแก้ไขปัญหากระเทียมล้นตลาด อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐฯก็ให้ความคุ้มครองและสร้างความมั่นใจให้กับสหกรณ์ฯ โดยการจัดให้มีการทำสัญญาซื้อขายระหว่างกัน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการประกอบการเป็นอย่างดี