

การศึกษาแนวทางการเพิ่มมูลค่าให้กับร้านค้าวัสดุก่อสร้าง SMEs

กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด จ.พาณิชย์

ธวัชชัย โพธิ์หนองโคก¹, วันชัย รัตนวงษ์²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 08-6880-5995, Email: otto_thawatchai@hotmail.com

²คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

ถนนวิภาวดีรังสิต เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์: 02-697-6398, Email: wanchai_rat@utcc.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษาความเป็นไปได้ของการเพิ่มมูลค่าให้กับร้านค้าวัสดุก่อสร้าง SMEs กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด จ.พาณิชย์ ปัญหาคือรถขนส่งสินค้าที่ใช้งานไม่เต็มประสิทธิภาพ ปัญหาในเรื่องของค่าบำรุงรักษา โดยไม่ก่อให้เกิดรายได้ พนักงานทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายด้านแรงงานสูง การขายสินค้าและการบริการส่วนใหญ่ จะเป็นในรูปแบบของวัตถุดิบที่มูลค่าไม่สูงมากนัก และไม่ครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่ม เป็นผลเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ที่ตกต่ำลง และการออกมาทำตลาดขายตรงของผู้ค้าส่งสินค้าวัสดุก่อสร้างรายใหญ่ในหัวเมืองเป็นผลทำให้ยอดขายสินค้าลดลงอย่างต่อเนื่อง จากผลการศึกษาพบว่า

1. การเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบให้มีมูลค่าสูงขึ้น

โดยได้มีนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาอยู่ 2 แนวทางคือ การทำคอนกรีตผสมเสร็จ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ต้องการ คอนกรีตผสมเสร็จเพราะสะดวก รวดเร็ว ทำให้ทางร้านมีกำไรเพิ่มมากขึ้น 229,170 บาทต่อปี และ การทำสินค้าสำเร็จรูป เป็นการเพิ่มมูลค่า (Value added) จากการที่จำหน่ายสินค้าในรูปแบบของวัตถุดิบ กำไรจะน้อย เมื่อแปรสภาพไปเป็น เสา คอนกรีต บ่อวงคอนกรีต จะทำให้สร้างมูลค่าจากเดิมได้มากยิ่งขึ้น และยังเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถให้กับพนักงาน พร้อมทั้งยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้นอีกทางหนึ่ง ทำให้ทางร้านมีกำไรเพิ่มมากขึ้น 81,193 บาทต่อปี

2. เพื่อหาแนวทางในการใช้แรงงานให้เต็มประสิทธิภาพ

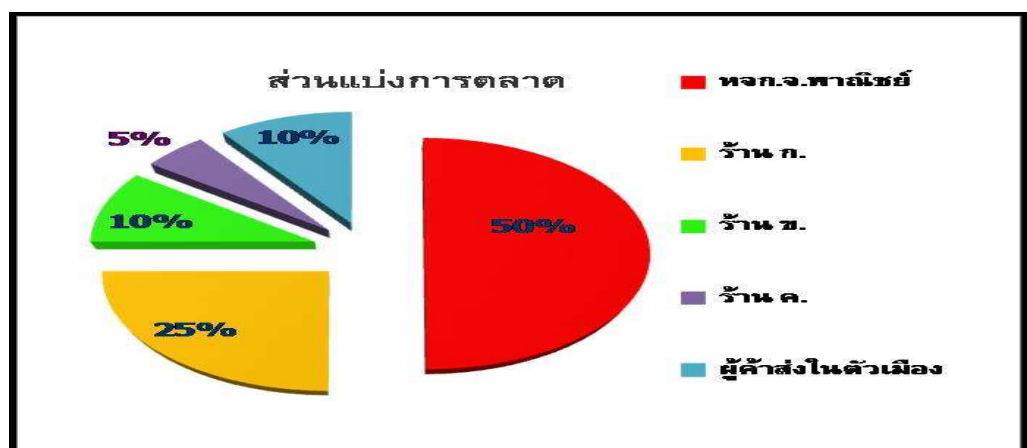
โดยได้มีนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาอยู่ 3 แนวทางคือ การสร้างแรงจูงใจ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เหลือเพียง 5 คน โดยการคัดเลือกเฉพาะคนที่มีความขยัน กระตือรือร้น และตั้งใจในการทำงานเอาไว้ เมื่อคัดเลือกแต่คนที่มีคุณภาพก็ต้องมีการ เพิ่มค่าตอบแทนเพื่อเป็นรางวัลกับความตั้งใจทำงานนั้นโดยจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้นจาก 150 บาทต่อวัน เป็น 180 บาทต่อวัน ทำให้ค่าใช้จ่ายในส่วนของแรงงาน เหลือเพียง 324,000 บาทต่อปี ประหยัดไปได้ 90,000 บาทต่อปี พร้อมทั้งพนักงานก็ได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น จากเดิม 54,000 บาทต่อปี เป็น 73,800 บาทต่อปี เพิ่มขึ้น 19,800 บาทต่อปี การติดตั้งเครนขนาด 3 ตัน เพื่อช่วยทุ่นแรง และลดการใช้แรงงานคน ทำให้พนักงานไม่ต้องทำงานหนักมาก ช่วยลดปัญหาเรื่องการบาดเจ็บของพนักงาน ลงทุนติดตั้ง 150,000 บาท ระยะเวลาคืนทุน 1 ปี 8 เดือน และ การใช้เวลาวางผลิตสินค้า

สำเร็จรูป ไม่ว่าจะเป็นเสาปูน และบ่อวงคอนกรีต จะเป็นการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน เพราะมีรายได้เพิ่มขึ้น มีความรู้เรื่องการทำคอนกรีตสำเร็จรูปมากขึ้น สามารถสร้างงาน สร้างรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต

คำสำคัญ : ต้นทุน, ลดความสูญเสีย, ประสิทธิภาพ, ,มูลค่าเพิ่ม

1. บทนำ

เป็นธุรกิจครอบครัว เริ่มตั้งแต่ปี 2537 โดยเริ่มต้นจากการขายของเบ็ดเตล็ด จนผันตัวเองมาทำธุรกิจรับเหมาก่อสร้างจึงได้เล็งเห็นว่า ธุรกิจการจัดจำหน่ายอุปกรณ์ก่อสร้างเป็นธุรกิจที่น่าสนใจ เพราะในขณะนั้นไม่มีใครทำธุรกิจนี้ จนมาถึงปัจจุบันนี้ดำเนินกิจการมาแล้วกว่า 15 ปี ด้วยมูลค่ายอดขายกว่า 10 ล้านบาท/ปี และมีพนักงาน 10 คน ไว้คอยให้บริการ รับส่งสินค้าจนถึงมือลูกค้า ส่วนแบ่งการตลาด เนื่องจากปัจจุบันนี้ หจก. จ.พาณิชย์ มีส่วนแบ่งการตลาดของอุปกรณ์ก่อสร้างเป็น 60 % ของมูลค่าตลาดรวมทั้งหมด และมีรายได้จากธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์ก่อสร้าง ในปี 2552 ยอดขายอยู่ที่ประมาณ 8,000,000 บาท และแบ่งเป็นผลิตภัณฑ์เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบของคอนกรีตเช่น ปูนซีเมนต์ ทราย หิน ซึ่งมีสัดส่วนประมาณ 60% ของยอดขายทั้งหมด ซึ่งคิดเป็นมูลค่าประมาณ 4,800,000 บาท/ปี คาดว่าธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จจะมีส่วนแบ่งการตลาดมาได้ 40% ของยอดขายผลิตภัณฑ์ มีมูลค่าประมาณ 1,920,000 บาท /ปี ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้าง งานต่อเติมบ้าน งานตกแต่งบ้าน รวมกระทั่งงานก่อสร้างถนนคอนกรีตเสริมเหล็กตามหมู่บ้าน และละแวกใกล้เคียง ณ ปัจจุบันนี้เป็นการแข่งขันที่ดุเดือด เนื่องจากมีการเพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการค้าวัสดุก่อสร้างในละแวกนั้น (รัศมีประมาณ 15 กิโลเมตร) จากที่เมื่อก่อนมีเพียง 2 ราย แต่ปัจจุบันมีเพิ่มขึ้นเป็น 5 ราย รวมทั้งยังมีการเข้ามาทำตลาดตรงของพวกพ่อค้าขายส่งในต่างจังหวัด จึงทำให้การแข่งขันดุเดือดมากยิ่งขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 1.1 แสดงส่วนแบ่งการตลาด ทั้ง 5 ราย



รูปที่ 1.1 ส่วนแบ่งการตลาด

เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจไม่ดี เป็นผลทำให้ยอดขายรวมลดลงดังรูปที่ 1.2 ปัญหาคือมีรถที่ไม่ได้ใช้ให้เต็มประสิทธิภาพมากนัก ซึ่งส่วนใหญ่จะจอดอยู่กับที่ เกิดปัญหาในเรื่องของค่าบำรุงรักษาที่ต้องทำการซ่อมบำรุงทุกเดือนเกิดเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ รวมทั้งคนขับรถมีเที่ยวขับรถน้อยลง ทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ พนักงานส่งของเมื่อไม่มีงานให้ส่งก็จับกลุ่มนั่งเล่นกัน ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและผู้ประกอบการร้านค้าวัสดุก่อสร้าง SME's ขายสินค้าที่เป็น วัตถุดิบ เท่านั้น ซึ่งมีมูลค่าน้อย และไม่ครอบคลุมกับลูกค้าทุกกลุ่ม

กราฟแสดงยอดขายสินค้า



รูปที่ 1.2 แสดงยอดการขายลดลง

2. ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สุขุม จันทร์ศรี , (2539) ทำการศึกษาปริมาณความต้องการคอนกรีตในตลาดเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้โรงงานผลิตคอนกรีตผสมเสร็จต้องทำงานหนักขึ้นเป็นผลให้โรงงานเกิดการสึกหรอ และหยุดทำการผลิตเพื่อทำการซ่อมเพิ่มขึ้นตามสภาพการใช้งานทำให้สูญเสียโอกาสในการการผลิต ดังนั้น เพื่อให้โรงงานมีความพร้อมในการใช้งานเพิ่มขึ้นและใช้เวลาในการซ่อมลดน้อยลงจึงได้นำหลักการวิธีการปรับปรุงรักษาเชิงป้องกัน เพื่อให้โรงงานเกิดความเสียหายน้อยที่สุด ซึ่งจะส่งผลให้โรงงานมีความพร้อมในการผลิตสูงขึ้นและเสียค่าใช้จ่ายในการซ่อมต่อยอดผลิตลดน้อยลง ผลการวิจัยพบว่า วิธีการดังกล่าว ทำให้สามารถลดต้นทุนในการซ่อมบำรุงจากเดิม ซึ่งต้องใช้เงิน 9.14 บาท ต่อลูกบาศก์เมตร ปัจจุบันเหลือเพียง 7.31 บาท ต่อลูกบาศก์เมตร ลดลง 1.83 บาท ต่อลูกบาศก์เมตรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ที่ลดลงของค่าใช้จ่ายเท่ากับ 20.0E2Bหรือเป็นเงิน 204,688 บาท / ปี ต่อโรงงาน ซึ่งถ้าหากต้องการประหยัดเงินขอบริษัทให้มากกว่านี้ สามารถทำได้โดยนำวิธีการดังกล่าวไปใช้กับโรงงานอื่น ต่อไปนอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระยะห่างของเวลาในการเสียของโรงงานแต่ละครั้ง (MTBF) พบว่าจากเดิมโรงงานมีค่า MBTF เท่ากับ 173.53 ชั่วโมง แต่หลังจากการปรับปรุงมีค่า MTBF เป็น 177 ชั่วโมง เพิ่มขึ้นจากเดิม 3.47 ชั่วโมง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สำหรับระยะเวลาเฉลี่ยที่ใช้ในการซ่อมโรงงานแต่ละครั้ง (MTTR) ก่อนการปรับปรุงมีค่าเท่ากับ 3.86 ชั่วโมง แต่หลังการปรับปรุงมีค่าลดลงเหลือ 4.91 ชั่วโมงทำให้ลดระยะเวลาในการซ่อมลงได้ 3.95 ชั่วโมงต่อครั้งที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เกียรติพงษ์ รัชตะศิลป์ , (2542) ทำการศึกษาวัดคุณภาพพื้นปิดทับประเภทไม้ปาเก้ที่มีแนวโน้มการนำเข้าสินค้ามากขึ้นประกอบกับวัตถุดิบที่ใช้จากธรรมชาติที่นำมาผลิตน้อยลง จึงมีความสนใจในการศึกษาความเป็นไปได้ ในการจัดตั้งโรงงานผลิตแผ่นพื้นปิดผิวสำเร็จรูปจากแผ่นใยไม้อัดความหนาแน่นสูงขึ้นภายในประเทศ และได้พบว่าแผ่นพื้นปิดผิวสำเร็จรูปจากแผ่นใยไม้อัดความหนาแน่นสูงสามารถนำมาใช้ทดแทนวัสดุพื้นปิดทับประเภทไม้จากธรรมชาติ กลุ่มไม้ปาเก้ ได้เป็นอย่างดีโดยมีกำลังการผลิตประมาณ 2.4 ล้านตารางเมตรต่อปี ทำเลที่ตั้งของโรงงานอยู่ที่ตำบลหอมศีล อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา เพราะมีความเหมาะสมต่อปัจจัยการเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน การวางผังโรงงานจัดวางเป็นแบบตามชนิดของผลิตภัณฑ์ การลงทุนของโครงการใช้เงินลงทุนทั้งสิ้น 217,959,468 บาท เป็นเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น 127,959,468 บาทและเงินกู้ระยะยาว 90,000,000 บาท ราคาขายที่เหมาะสมจากโรงงานกำหนดไว้ 300 บาท

ต่อตารางเมตร การวิเคราะห์ด้านการเงินพบว่าโครงการสามารถคืนทุนในระยะเวลาสั้น และให้ผลตอบแทนการลงทุนในอัตราสูงโดยสรุปได้ดังนี้ ระยะเวลาคืนทุน 23 เดือน อัตราผลตอบแทนการลงทุนทั้งสินร้อยละ 69.82 และอัตราผลตอบแทนการลงทุนของผู้ถือหุ้น ร้อยละ 103.58

บุญฤทธิ์ ธนกาญจน์ และ กาญจนา กาญจนสุนทร , (2551) ทำการศึกษาเรื่องอุตสาหกรรมผลิตปูนซีเมนต์และคอนกรีตถือเป็นอุตสาหกรรมอย่างหนึ่งของประเทศไทย การจัดการระบบโซ่อุปทานที่ดีจะส่งผลให้อุตสาหกรรมนี้สามารถเติบโตและแข่งขันในตลาดโลก การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัญหาการจัดการในระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมผลิตคอนกรีตกรณีศึกษาบริษัท พีเอ็นทีคอนกรีต จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมคอนกรีต พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางในแก้ไขปัญหามาจากกรณีศึกษาของบริษัทพีเอ็นทีคอนกรีต จำกัด พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นได้แก่ การส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าไม่ตรงตามเวลาที่กำหนด เนื่องจากรถขนส่งไม่เพียงพอในการจัดส่ง ดังจะเห็นได้จากข้อมูลสะสมการร้องเรียนเรื่องการจัดส่งสินค้าที่ปรากฏในระบบ CRM ขององค์กร ดังนั้นจึงได้นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาลำช้าในการจัดส่ง ด้วยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการจัดการคุณภาพด้วยวัฏจักรเดมมิง (PDAC) ด้วยวิธีการเสนอให้วางแผนเส้นทางเพื่อจัดตารางเดินรถขนส่ง และการคำนวณระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งในแต่ละเที่ยวจากแนวทางการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นกับกรณีศึกษาดังกล่าว เมื่อทำการวิเคราะห์ผลคาดว่าจะได้รับจากการนำแนวทางการวางแผนการจัดตารางเดินรถขนส่งไปใช้ พบว่าสามารถแก้ไขปัญหารถขนส่งไม่เพียงพอได้ และสามารถลดปัญหาด้านต้นทุน อันเกิดจากความเสียหายจากการจัดส่งคอนกรีตล่าช้า และได้ทำการวิจัยเพื่อวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้อย่างแท้จริง

2 วิธีการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาแนวทางโดยการศึกษาเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบให้มีมูลค่าสูงขึ้น

2.1 การทำคอนกรีตผสมเสร็จ

จากการศึกษาพบว่าการผลิตคอนกรีตด้วยมือ นั้นทำให้คุณภาพของคอนกรีตไม่ได้ตามค่ามาตรฐาน ส่วนการผลิตคอนกรีตด้วยมือ นั้น จะมีความยุ่งยากในส่วนของการเตรียมส่วนผสมต่างๆ และหากใช้ไม่หมด วัตถุดิบก็จะเหลือทิ้ง หรือหากไม่พอก็ต้องสั่งมาผสมใหม่ทำให้สิ้นเปลืองเรื่องค่าขนส่ง อีกทั้งมีการสิ้นเปลืองในส่วนของการแรงงาน เพราะต้องใช้คนถึง 4-5 คนในการผสมคอนกรีตและเทคอนกรีต โดยใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ต่อคอนกรีต 1 ลูกบาศก์เมตร ไม่สามารถที่จะควบคุมค่าใช้จ่ายได้ ส่วนการจัดซื้อจากตัวแทนจำหน่าย (Outsource) เพื่อนำมาขายต่อ นั้น จะเห็นว่าได้กำไรส่วนต่อน้อยมาก และยังมีข้อเสียในเรื่องของการตลาด เพราะตัวแทนจำหน่ายเมื่อรู้ว่าลูกค้าเป็นใครก็จะออกมาทำตลาดเองยากที่จะควบคุมดังที่แสดงในตารางที่ 2.1 และ ตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบต้นทุนการผลิตคอนกรีต (ค่าความแข็งแรง 240 ksc.)

รายการ	คอนกรีตผสมเสร็จ จำนวนเงิน (บาท)	คอนกรีตผสมมือ จำนวนเงิน (บาท)	Outsourcing จำนวนเงิน (บาท)
ปูนซีเมนต์	780	780	2,250
ทรายหยาบ	210	210	
หินย่อย 3,4	715	715	
น้ำ	30	30	
น้ำยาผสมคอนกรีต	100	100	
ค่าขนส่ง	100	-	
รวม	1,935	1,835	
ราคาขาย	2,250		

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบต้นทุนการใช้แรงงานเทและผสมคอนกรีต ต่อ 1 ลูกบาศก์เมตร

รายการ	คอนกรีตผสมเสร็จ	คอนกรีตผสมมือ	Outsourcing
จำนวนแรงงาน	5	3	3
ชั่วโมงแรงงาน	1 ชม.	0.5 ชม.	0.5 ชม.
ค่าแรง (บาท)	250	150	150
หมายเหตุ :	ค่าแรงประมาณ 50 บาท ต่อชั่วโมง		

จากตารางที่ 2.1 และ 2.2 ควรที่จะทำการจัดจำหน่ายคอนกรีตผสมเสร็จเอง เพราะจะทำให้มีการสร้างมูลค่าของวัตถุดิบ (Value added) ทำให้มีกำไรเพิ่มมากขึ้น เป็นการสร้างงาน และให้ความรู้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น ในส่วนของลูกค้าก็จะได้รับการบริการที่ครบครัน สะดวกรวดเร็ว เวลาในการผสมพร้อมเทจนแล้วเสร็จ ประมาณ 30 นาที ต่อ 1 ลูกบาศก์เมตร ประหยัดในส่วนของแรงงาน เพราะใช้คนเพียง 2-3 คนก็สามารถที่จะทำงานได้ ส่วนคุณภาพของคอนกรีตก็เป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้ (Mix Design) เพราะมีการชั่งน้ำหนักของวัตถุดิบทุกชนิดก่อนที่จะทำการผสมคอนกรีต ทั้งยังสามารถควบคุมเวลาในการสร้างบ้านได้ จากนั้นให้ทำการเปรียบเทียบงบประมาณการลงทุนของรถผสมคอนกรีตระหว่างการปรับปรุงรถที่มีอยู่เดิมกับการจัดซื้อรถมือสอง ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงในส่วนของการลงทุนทำรถคอนกรีตผสมเสร็จ ซึ่งการจัดซื้อรถมือสอง สภาพรถประมาณ 8-10 ปี นั้นมีค่าใช้จ่ายประมาณ 650,000 บาท จุดคุ้มทุน จะอยู่ที่ 3 ปี 11 เดือน จะเป็นการเพิ่มสินทรัพย์เข้ามาโดยไม่จำเป็นเพราะปัจจุบันนี้รถที่มีอยู่ก็ใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นจึงควรที่จะทำการลงทุนในการดัดแปลง รถผสมคอนกรีต เพราะมีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่า ประมาณ 350,000 บาท และจุดคุ้มทุนจะสั้นกว่า อยู่ที่ 2 ปี 11 เดือน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการใช้รถไม่เต็มประสิทธิภาพ และให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุด

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบต้นทุนการทำรถคอนกรีตผสมเสร็จ

รายการ	ดัดแปลงรถเดิมที่มีอยู่	ซื้อรถผสมคอนกรีตมือ 2
ราคา	430,000	690,000
ค่าใช้จ่ายสำนักงาน	69,050	69,050
ค่าใช้จ่ายผันแปร	123,600	123,600
ค่าวัตถุดิบ	835,680	835,680
รวมค่าใช้จ่ายรายปี	1,458,330	1,718,330
ระยะเวลาคืนทุน	2 ปี 11 เดือน	3 ปี 11 เดือน
ประมาณการณียอดขาย	40% ของยอดขายอุปกรณ์ก่อสร้าง	

2.2 ธุรกิจการทำผลิตภัณฑ์คอนกรีตสำเร็จรูป

จากการทำการสำรวจตลาด และศึกษาจากความต้องการของลูกค้าในพื้นที่พบว่าโดยส่วนใหญ่ประมาณ 90 % ของผู้ที่ก่อสร้างบ้านเองจะใช้เสาคอนกรีตสำเร็จรูป ทั้งขนาด 4 นิ้ว และ 6 นิ้ว ส่วนบ่อเกรอะ จะใช้เป็นบ่อวางคอนกรีตวางซ้อนกันโดยใช้ 4-5 วงและใช้คอนกรีตฉาบผิวป้องกันการรั่วซึม โดยปกติแล้ว เมื่อลูกค้ามีการสั่งซื้อทางร้าน จะส่งไปยังตัวแทน (Supplier) เพื่อนำสินค้ามาส่งที่ร้าน และจากนั้นก็ส่งต่อไปยังลูกค้าอีกครั้ง ทางร้านจึงเล็งเห็นช่องทางในการทำธุรกิจคอนกรีตสำเร็จรูป เนื่องจากต้นทุนการจัดส่งจากผู้ผลิต มายังร้านและจากร้านค้าส่งไปยังลูกค้านี้เป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ หากทางร้านเป็นผู้ผลิตเอง ก็จะสามารถที่จะลดต้นทุนลงได้เป็นอย่างมาก ดังตารางที่ 2.4

ตาราง 2. 4 เปรียบเทียบรายได้ของการจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอนกรีตสำเร็จรูป

รายการ	Supplier	ผลิตเอง	ยอดขาย/ปี	กำไร/ปี	กำไรเพิ่ม/ปี
เสาขนาด 4 นิ้ว	100	94.08	1,500	30,000	38,880
เสาขนาด 6 นิ้ว	360	343.67	500	20,00	28,165
บ่อวางคอนกรีต	85	76.42	600	9,000	14,148

จากตารางที่ 2.4 จะเห็นได้ว่ากำไรที่เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนที่ไม่มากนัก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสีย แล้วนั้น กำไรที่ได้เพิ่มขึ้นมานั้นไม่คุ้มค่านัก ซึ่งหากต้องการที่จะให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า จะต้องหา Demand เพิ่มขึ้นเพื่อที่จะได้มีรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์คอนกรีตสำเร็จรูปเพิ่มมากขึ้นด้วย แต่ข้อดีของการทำผลิตภัณฑ์คอนกรีตสำเร็จรูปนี้คือ เป็นการสร้างงาน และเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับพนักงาน เพิ่มทักษะความรู้ความสามารถในด้านการเป็นช่างเทเสาคอนกรีต ให้กับพนักงานเพื่อที่จะใช้ในการนำไปประกอบอาชีพได้ในอนาคต รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอีกทางหนึ่ง ทำให้พนักงานมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยมีการให้ผลตอบแทนซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนที่ทำการผลิตได้ ลดปัญหาการใช้แรงงานไม่เต็มประสิทธิภาพลงได้ เนื่องจากเมื่อว่างจากการส่งของก็จะทำการเทเสา และบ่อวางคอนกรีตไปด้วย

ส่วนที่ 2 แนวทางการใช้แรงงานให้เต็มประสิทธิภาพ

2.2.1 เปรียบเทียบการใช้แรงงาน

ตารางที่ 2.5 ค่าแรงงาน รายเดือนก่อนทำการปรับปรุง

ลำดับที่	เดือน	จำนวนแรงงาน ที่ใช้ (คน)	ค่าแรง (บาท)
1	มกราคม	12	54,000
2	กุมภาพันธ์	12	54,000
3	มีนาคม	12	54,000
4	เมษายน	12	54,000
5	พฤษภาคม	4	18,000
6	มิถุนายน	4	18,000
7	กรกฎาคม	4	18,000
8	สิงหาคม	4	18,000
9	กันยายน	4	18,000
10	ตุลาคม	4	18,000
11	พฤศจิกายน	10	45,000
12	ธันวาคม	10	45,000
รวม			414,000
หมายเหตุ		ค่าแรง	150 บาท ต่อ วัน

ตารางที่ 2.6 ค่าแรงงาน รายเดือนหลังทำการปรับปรุง

ลำดับที่	เดือน	จำนวนแรงงานที่ ใช้ (คน)	ค่าแรง (บาท)
1	มกราคม	5	27,000
2	กุมภาพันธ์	5	27,000
3	มีนาคม	5	27,000
4	เมษายน	5	27,000
5	พฤษภาคม	5	27,000
6	มิถุนายน	5	27,000
7	กรกฎาคม	5	27,000
8	สิงหาคม	5	27,000
9	กันยายน	5	27,000
10	ตุลาคม	5	27,000
11	พฤศจิกายน	5	27,000
12	ธันวาคม	5	27,000
รวม			324,000
หมายเหตุ		ค่าแรง	180 บาท ต่อ วัน

จากตารางที่ 2.5 พบว่าจำนวนการใช้แรงงานจะไม่คงที่ขึ้นอยู่กับฤดูกาล เพราะว่าในพื้นที่นั้น จะมีการซื้อสินค้าในช่วงก่อน และหลังฤดูกาลทำนา ในช่วงระหว่างการทำนาคคนที่สร้างบ้านเองจะ ไม่ทำการก่อสร้างบ้านในช่วงนี้ เนื่องจากต้องไปทำนา และที่สำคัญแรงงานก่อสร้างในช่วงนี้จะหาได้ยากมาก แต่ที่ต้องมีการจ้างงานในช่วงนี้ เนื่องมาจากผู้รับเหมา รายใหญ่ และรายย่อยนั้น ยังมีการก่อสร้างกันอยู่ เพราะต้องเร่งงานให้เสร็จทันตามสัญญางาน คือช่วงประมาณเดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนธันวาคมก็จะทำการขายข้าวเปลือกพอได้เงินมา ก็จะมีความพร้อมที่จะซื้อสินค้าได้ในช่วงนี้ จากนั้นก็จะเป็นช่วงที่ขายสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงเดือนเมษายน ในช่วงนี้จะต้องมีการใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะตอบสนองจุดแข็งของทางร้านที่เน้นเรื่องบริการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็ว จึงเป็นสาเหตุให้บางช่วงที่ไม่มีสินค้าในการจัดส่ง เกิดการว่างงาน พนักงานเกิดการเล่น หยอกล้อกัน เมื่อมีงานเข้ามาก็แย่งกัน เป็นปัญหาที่ต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อให้การใช้แรงงานมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงได้มีการจัดโครงสร้างด้านแรงงานใหม่ จากตารางที่ 2.6 พบว่าสามารถที่จะประหยัดค่าแรงงานได้ 90,000 บาทต่อปี แต่เนื่องจากเมื่อลดคนงานลงงานก็จะหนักขึ้น จึงควรมีการสร้างแรงจูงใจโดยการเพิ่มรายได้ ดังนั้นจึงมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ โดยการให้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จากวันละ 150 บาท เป็นวันละ 180 บาท พร้อมกันนั้นเพื่อป้องกันการทำงานที่ไม่เต็มความสามารถ เมื่อพนักงานว่างเว้น จากการส่งสินค้าแล้วจะต้องไปทำการเทเสาและบ่อวงคอนกรีต โดยในส่วนนี้จะคิดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลงานที่ทำได้ดังตารางที่ 2.4

2.2.2 เปรียบเทียบงบประมาณการลงทุนการติดตั้งเครน ขนาด 3 ตันเพื่อทุ่นแรง

จากตารางที่ 2.7 จะเห็นได้ว่าการติดตั้งเครื่องสามารถประหยัดค่าแรงงานได้ถึงปีละ 90,000 บาท ซึ่งเมื่อเทียบกับเงินลงทุนในการติดตั้ง 250,000 บาท ระยะเวลาเพียงแค่ 3 ปีก็สามารถคืนทุน แต่ผลที่ได้รับคุ้มค่า เมื่อเทียบกับเวลาจากการจัดส่งที่รวดเร็วขึ้น พนักงานไม่ต้องยกของหนัก ตอบสนองกับที่ทางร้านทำผลิตภัณฑ์เสาคอนกรีตสำเร็จรูป

ตารางที่ 2.7 ค่าใช้จ่ายในการติดตั้งเครื่องขนาด 3 ตัน

ลำดับที่	รายการ	เป็นเงิน (บาท)
1	ค่าติดตั้งเครื่องมือสอง	250,000
2	ประหยัดค่าแรงงานปี	90,000
3	ระยะเวลาคืนทุน (250,000/90,000) ประมาณ 3 ปี	

ส่วนที่ 3 การตอบสนองลูกค้าได้อย่างทันถ่วงที

2.3.1 เปรียบเทียบระยะเวลาการจัดส่งสินค้า ก่อน – หลัง

จากเดิมเคยส่งสินค้าโดยใช้เวลาที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับสภาพถนน ตรอก และซอยที่จะจัดส่งรวมทั้งความพร้อมของตัวพนักงานส่งของเอง ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมด ทางร้านสามารถที่จะบริหารจัดการเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ในบางครั้ง ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจ เพราะบางงานที่จัดส่ง อาจจะมีการจัดส่งข้ามวัน เป็นเหตุให้ลูกค้าทำงานเสร็จไม่ทันกำหนด ทำให้ลูกค้าหันไปซื้อจากร้านอื่น ที่สามารถตอบสนองความต้องการได้รวดเร็วกว่าแนวทางในการที่จะแก้ไขปัญหา มีอยู่ 3 แนวทาง

- การขึ้นค่าจ้างให้กับพนักงาน จากวันละ 150 บาท เป็น 180 บาท ต่อวัน
- ให้วันหยุดกับพนักงานทำงาน 6 วัน ต่อ สัปดาห์ หยุดพัก 1 วัน ต่อ สัปดาห์
- การให้เบี้ยขยันเพิ่มหากพนักงานทำงานครบโดยไม่ขาด ลา มาสาย เดือนละ 300 บาท
- จัดหาเครื่องทุ่นแรงเพื่อช่วยในการจัดส่งสินค้าที่มีน้ำหนักมาก
- ให้ค่าจ้างตามผลงานที่ทำได้
- การบริหารจัดการแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้เป็นไปได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ การตอบสนองลูกค้าอย่างทันถ่วงที เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการบริการ

3. แนวทางการแก้ไขปัญหา

การศึกษาความเป็นไปได้ของการเพิ่มมูลค่าให้กับร้านค้าวัสดุก่อสร้าง SMEs กรณีศึกษา ห้างหุ้นส่วนจำกัด จ.พาณิชย์ เพื่อแก้ปัญหายอดขายรวมที่ลดลง ปัญหาการใช้รถไม่เต็มประสิทธิภาพ ปัญหาในเรื่องของค่าบำรุงรักษา ปัญหาการใช้แรงงานไม่เต็มประสิทธิภาพ การจัดจำหน่ายสินค้าส่วนใหญ่จะเน้นขายสินค้าที่เป็นวัตถุดิบเท่านั้น ซึ่งมีมูลค่าน้อย และไม่ครอบคลุมกับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการ ซึ่งในปัจจุบันนี้หันมาให้ความสนใจเรื่องของการประหยัด โดยผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน

3.1 เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าของวัตถุดิบให้มีมูลค่าสูงขึ้น แนวทางในการแก้ไขปัญหาอยู่ 2 แนวทางคือ

1. การทำคอนกรีตผสมเสร็จ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่ต้องการ คอนกรีตผสมเสร็จ เพราะสะดวก รวดเร็ว ทำให้ทางร้านมียอดขาย และกำไรเพิ่มมากขึ้น ดังที่แสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 กำไรที่ได้รับเพิ่มขึ้นหลังจากปรับปรุง

รายการ	การทำคอนกรีตผสมเสร็จ	การทำสินค้าสำเร็จรูป
	บาท ต่อ ปี	บาท ต่อ ปี
กำไรที่เพิ่มขึ้น	229,170	81,193
รวม	310,363 บาท ต่อ ปี	

2. การทำสินค้าสำเร็จรูป เป็นการเพิ่มมูลค่า (Value added) จากการที่จำหน่ายสินค้าในรูปของวัตถุดิบ กำไรจะน้อย เมื่อแปรสภาพไปเป็น เสา คอนกรีต บ่อวงคอนกรีต จะทำให้สร้างมูลค่าจากเดิมได้มากยิ่งขึ้น และยังเป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถให้กับพนักงาน พร้อมทั้งยังเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้นอีกทางหนึ่ง ดังที่แสดงในตารางที่ 3.1

3.2 เพื่อหาแนวทางในการใช้แรงงานให้เต็มประสิทธิภาพ โดยได้มีนำเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาอยู่ 3 แนวทางคือ

1. การสร้างแรงจูงใจ เมื่อมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เหลือเพียง 5 คน โดยการคัดเลือกเฉพาะคนที่มีความขยัน กระตือรือร้น และตั้งใจในการทำงานเอาไว้ เมื่อคัดเลือกแต่คนที่มีคุณภาพก็จะต้องมีการเพิ่มค่าตอบแทนเพื่อเป็นรางวัลให้กับความตั้งใจทำงานนั้นโดยจ่ายค่าแรงเพิ่มขึ้นจาก 150 บาทต่อวัน เป็น 180 บาทต่อวัน ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน เปรียบเทียบ ก่อน - หลัง

	จำนวน (คน)	ค่าจ้าง (บาท/วัน)	ค่าจ้าง	บาท / ปี
ก่อน	12 (4 เดือน)	150	216,000	414,000
	4 (6 เดือน)	150	108,000	
	10 (2 เดือน)	150	90,000	
หลัง	5 (12 เดือน)	180	27,000	324,000
ประหยัดค่าแรงได้ ต่อปี เท่ากับ				90,000

ตารางที่ 3.3 รายได้ของพนักงาน เปรียบเทียบ ก่อน - หลัง

	ค่าจ้าง (บาท/วัน)	รายได้พิเศษ	ค่าจ้าง	บาท / ปี
ก่อน	150	-	4,500	54,000
หลัง	180		5,400	73,800
	- ค่าแรงทำเสาคอนกรีตขนาด 4" ,6"	15 บาท / วัน	450	
	- ค่าแรงทำบ่อวงคอนกรีต	10 บาท / วัน	300	
รายได้ของแรงงานเพิ่มขึ้น ต่อปี เท่ากับ				19,800

2. การติดตั้งเครนขนาด 3 ตัน เพื่อช่วยทุ่นแรง และลดการใช้แรงงานคน ทำให้พนักงานไม่ต้องทำงานหนักมาก ช่วยลดปัญหาเรื่องการบาดเจ็บของพนักงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 การติดตั้งเครน ขนาด 3 ตัน

รายการ	จำนวนเงิน (บาท)
ราคาค่าติดตั้ง	150,000
ประหยัดต้นทุนด้านแรงงาน ต่อปี	90,000
ระยะเวลาคืนทุน	1 ปี 8 เดือน

3. การใช้เวลาวางผลิตสินค้าสำเร็จรูป ไม่ว่าจะเป็นเสาปูน และบ่อวงคอนกรีต จะเป็นการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน เพราะมีรายได้เพิ่มขึ้น มีความรู้เรื่องการทำคอนกรีตสำเร็จรูปมากขึ้น สามารถสร้างงานสร้างรายได้เพิ่มขึ้นในอนาคต

4. บรรณานุกรม

สุขุม จันทร์ศรี. 2539. “การลดต้นทุนงานซ่อมบำรุงในโรงงานผลิตคอนกรีตผสมเสร็จ.”

วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

ปุกณทริย ธนกาญจน และกาญจนา กาญจนสุนทร. 2551. “การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพการจัดส่งคอนกรีตผสมเสร็จ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ณัฐวิรัช บุญศรี. 2552. “การวิเคราะห์ความคาดหวังของลูกค้าต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และ

บริการของบริษัท คอนกรีตผสมเสร็จ จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

ณัฐวุฒิ ถนอมพวงเสรี. 2546. “การวิเคราะห์กระบวนการจัดการชิ้นส่วนคอนกรีต

สำเร็จรูปสำหรับงานก่อสร้างที่อยู่อาศัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชา

วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.