



ผมเชื่อว่าผู้อ่านที่ได้อ่านนิตยสารเล่มนี้จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมอาหารไม่ว่าทางตรงก็ทางอ้อม ทั้งในฝ่ายการผลิต การควบคุมคุณภาพ หรือฝ่ายอื่นๆ แล้วเคยสงสัยบ้างไหมว่าอาหารแต่ละประเภทมีที่มาอย่างไร ตอนที่เด็กนักเรียนดวงเดยได้ขียนคำว่า “ห่วงโซ่อาหาร” มาบ้าง ซึ่งเป็นการกินต่อกันมาเป็นทอดๆ ของสิ่งมีชีวิต นั่นเป็นแหล่งที่มาของอาหารซึ่งจะเป็น supplier แรกสุดของ food supply chain ที่ผมจะกล่าวถึงต่อไป

# FOOD SUPPLY CHAIN : ยุทธศาสตร์การค้า



โดย : คุณชูเกียรติ คิดมงคล

นักวิชาการสถาบันรหัสสากล สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

โทร. 0 2345 1198

E-mail : chukiatk@off.fti.or.th

**Supply Chain Management (SCM)** เป็นยุทธศาสตร์ในการทำการค้าทุกกลุ่มธุรกิจ โดยมีเป้าหมายที่จะสนองตอบความพอใจของผู้บริโภคให้ได้สูงสุด ในขณะที่ใช้ต้นทุนน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ food supply chain เป็นการดึง SCM เข้ามาใช้ในอุตสาหกรรมอาหาร คำถามแรกที่เกิดขึ้นคือ ทำไมจึงต้องเป็น SCM ทำไมไม่ใช้เครื่องมืออื่น คำตอบก็คือสินค้าประเภทอาหารจะประสบความสำเร็จในทางธุรกิจได้นั้น จะต้องได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค และผลกระทบไม่ว่าด้านบวกหรือลบที่แสดงขึ้นจากผู้บริโภคจะต้องได้รับความใส่ใจทุกเรื่อง อีกทั้งการรักษาคุณภาพของอาหารจะต้องพึงทุกหน่วยธุรกิจ ใน SCM โดยต้นทุนที่

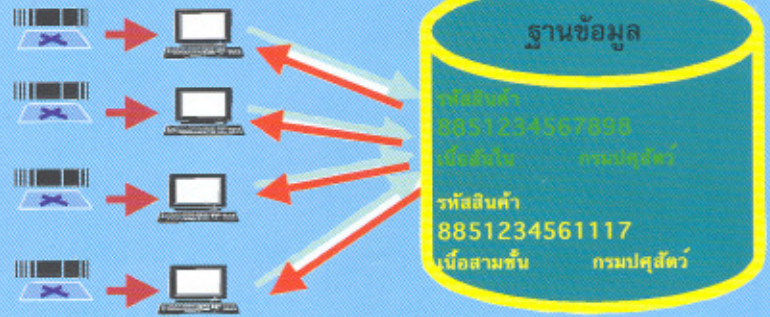
เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยจะไปแสดงผลที่ผู้บริโภค และสะท้อนไปที่อำนาจการเข้าแข่งขันในตลาดทั้งหมดนี้เกี่ยวข้องกับ SCM ทั้งสิ้น

ผมขอยกตัวอย่างการศึกษา food supply chain สมมติว่าเราอยากจะได้รับประทาน “ต้มยำกุ้ง” มีทางเลือกว่าจะไปซื้อสำเร็จจากร้าน หรือซื้อเครื่องปรุงมาทำเอง การซื้อเครื่องปรุงมาทำเองก็มีทางเลือกอีกว่าจะซื้อเป็นแพ็คเกจสำเร็จจากห้างสรรพสินค้า หรือไปซื้อที่ละอย่างมาจากตลาด กรณีที่ใกล้เคียงกับชีวิตประจำวันของคนเมืองส่วนมากก็คือการซื้อเป็นแพ็คเกจสำเร็จจากห้างสรรพสินค้ากลับบ้าน ผมซึ่งจักยานไปห้างตั้งแถวบ้าน ไม่เปรียบเทียบราคากับที่อื่นเลย เพราะมันใจว่าห้างนี้ถูกสุด พอไปถึงขึ้นวาง

สินค้าพวกเครื่องเทศก็เลือกสินค้าแบรนด์ดังที่มีชื่อเสียงในประเทศ (เพื่อให้การวิเคราะห์ง่ายขึ้นมาอีก) จากนั้นก็ไปที่ส่วนของสินค้าอาหารสด เลือกกุ้งตัวใหญ่พันธุ์ดี แล้วเดินไปที่แคชเชียร์เพื่อรอจ่ายค่าสินค้า เรามาลองพิจารณารายละเอียดกันสักนิดว่าสินค้าที่เราซื้อมีที่มาอย่างไร

กุ้ง โดยปกติจะได้อาณาเขตเลี้ยงของเกษตรกร โดยซื้อพันธุ์จาก supply chain ของการเพาะเลี้ยงลูกพันธุ์กุ้ง และใช้อาหารจาก supply chain ของอาหารสัตว์ และเช่นเดียวกันก็ได้มาจาก supply chain ของยา รวมไปถึงเงินลงทุนที่กู้เข้ามาด้วย หลายท่านอาจจะงงว่าเงินลงทุนไม่น่าจะเกี่ยวกับ supply chain

รูปที่ 1



management ได้เลย แต่จริง ๆ แล้วสินค้าทั่วไป หรือ real asset ก็มีพฤติกรรมทางการตลาดไม่ต่างกับเงินทุน หรือ financial asset ซึ่งการเงินมีเงินให้กู้เป็นสินค้า มีรูปแบบการขายโดยดอกเบี้ย มีการโฆษณา และมีช่องทางทางการตลาดเป็นเงินทุนเพื่อธุรกิจ บัตรเครดิต ดังนั้นสามารถใช้ SCM เข้าไปวิเคราะห์ได้แน่นอน กลับเข้ามาที่เรื่องของกึ่งที่เลี้ยงโดยเกษตรกร ดังนั้นเกษตรกรเป็น supplier แรกสุดของ supply chain นี้ หลังจากนั้นก็ส่งขายเข้าผู้รวบรวมกึ่ง ซึ่งเป็น supplier ชั้นถัดมา และส่งไปโรงงานแปรรูป หรือผู้ผลิต หลังจากนั้นสินค้าสำเร็จรูปจะถูกส่งเข้าห้างใหญ่ หรือร้านค้าส่ง และกระจายไปสู่ร้านค้าปลีกใกล้บ้าน รอคอยจำหน่ายไปยังผู้บริโภคเป็นอันว่าครบ chain ของกึ่ง

อีกกรณีหนึ่งก็คือคล้ายคลึงกัน คือ เครื่องเทศที่ขายในห้าง ได้มาจากโรงงานผลิต ซึ่งโรงงานก็ได้ใช้กระบวนการผลิตหลายขั้นตอนเพื่อแปรรูปแห้งไม่ สมุนไพร ใบผักชี โหระพา ฯลฯ จนเป็นผง โรงงานอาจจะซื้อสมุนไพรต่างๆ มาจากกลุ่มสหกรณ์ ซึ่งถือว่าเป็น supplier ชั้นปลาย ส่วนสหกรณ์ก็ซื้อสมุนไพรมาจากเกษตรกรอีกทีหนึ่ง อันเป็น supplier ชั้นแรกสุดของ supply chain ของเครื่องเทศนี้ โดยมี supply chain ของเมล็ดพันธุ์ สมุนไพร ดิน ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง ต่อไปอีก

จาก chain ทั้งคู่ข้างบน จะเห็นว่า chain สินค้าเดียวจะต้องเกี่ยวข้อ หรือได้รับการเกี่ยวหนุนจากหลายๆ chain จึงจะทำงานได้ โดย

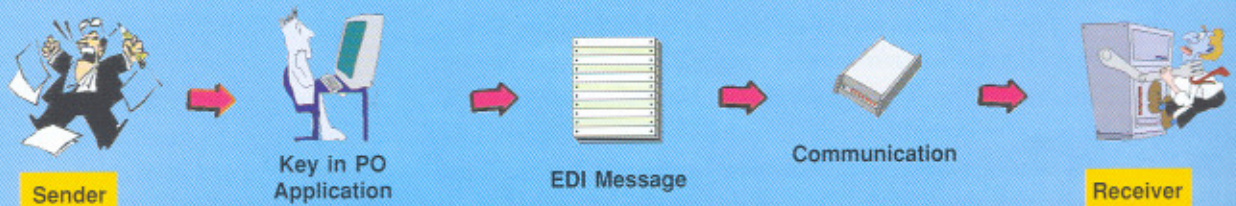
chain ทั้งคู่เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนมีการซื้อขาย แต่ในกรณีที่เราพิจารณาจะอยู่ถัดจากนี้กลับไปตอนที่เรารู้สินค้ามาขอชำระเงิน พอแคชเชียร์ทำการสแกนบาร์โค้ดที่ตัวสินค้าแต่ละตัว สัญญาณว่ามีการซื้อจะเข้าไปอัปเดตที่ฐานข้อมูลของห้าง โดยดึงราคาขายออกมาแสดงที่ Point of Sale (POS) เพื่อสร้างใบเสร็จให้ผู้ซื้อ และขณะเดียวกันก็จะไปตัดสต็อกสินค้าคงคลังตามจำนวนที่มีการขายไป ต่อจากนั้นฝ่ายจัดการคลังสินค้าก็จะได้ตัวเลขสินค้าคงคลังแบบ realtime และจะสรุปยอดเป็นรายวันเพื่อประมาณการสั่งซื้อ โดยมีจุด minimum stock เป็นเกณฑ์ และมีปริมาณการสั่งซื้อที่ Economic Order Quantity (EOQ) ดังรูปที่ 1

Minimum Stock เป็นตัวเลขของสินค้าที่น้อยที่สุดที่จะต้องซื้อไว้เพื่อรองรับการขายได้นานพอทั้งในสภาวะปกติและภาวะที่มีความต้องการเร่งด่วน หรือต้องการมากเป็นพิเศษ อย่างเช่นช่วงการทำโปรโมชั่น รวมทั้งเหมาะกับ lead time ด้วย lead time คือ เวลาในการรอสินค้า ซึ่งนับตั้งแต่ที่เราสั่งสินค้าจนกระทั่งสินค้ามาถึงเรา ในส่วนของ EOQ เป็นตัวเลขที่ได้จากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายด้านการสั่งซื้อ เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าแรงคนงานออก invoice ค่าส่งเอกสาร ค่าหน้า-ไฟ ที่ใช้ เป็นต้น เทียบกับค่าใช้จ่ายในการดูแลสินค้า อันประกอบไปด้วย ค่าใช้พื้นที่ ค่าหน้า-ไฟในคลัง ค่าแรงคนงานดูแลคลัง เป็นต้น และเทียบกับกำลังซื้อ เมื่อคำนวณแล้วจะได้ปริมาณการสั่งซื้อในแต่ละล็อตที่ก่อค่า

ใช้จ่ายต่ำที่สุด

หลังจากที่ฝ่ายจัดการคลังสินค้ารับรหัสสินค้าจากบาร์โค้ด ก็ส่งคำสั่งซื้อไปหาบริษัทค้าส่ง ซึ่งสามารถทำได้โดยการส่งแฟกซ์หรืออีกวิธีคือการส่ง EDI (Electronic Data Interchange) /XML (Extensible Markup Language) โดยเจ้าหน้าที่ของบริษัทค้าปลีกจะส่งเอกสารที่เป็นรูปแบบ electronic ไปเพื่อยืนยัน spec สินค้า ทำคำสั่งซื้อยืนยันการชำระเงิน โอนเงินค่าสินค้ากับบริษัทค้าส่ง หลังจากที่บริษัทค้าส่งรับรหัสสินค้าและยืนยันคำสั่งซื้อแล้วก็จะไปเช็คสินค้าในคลัง สมมติว่ามีสินค้ามากพอที่จะส่งให้ และหลังจากส่งให้แล้วก็ถึงจุด reorder point พอดี ซึ่งคือจุดที่สินค้าอยู่ที่ minimum stock นั้นเอง ทำให้บริษัทค้าส่งต้องสั่งสินค้าจากผู้ผลิตหรือโรงงาน ซึ่งสามารถใช้วิธีเดียวกัน คือ ส่ง EDI/XML ไปดังรูปที่ 2

หลังจากได้รับคำสั่งซื้อแล้ว โรงงานจะรวบรวมปริมาณการสั่งซื้อจากทุกแห่ง แล้วประมวลผลออกมาเป็นแผนการผลิตและแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ จุดที่เราสนใจใน SCM อยู่ที่แผนการสั่งซื้อวัตถุดิบ เพราะจะเป็นการไหลใน food supply chain นี้ ซึ่งวัตถุดิบที่โรงงานจะสั่งซื้อก็คือ กุ้งสดสำหรับโรงงานแพ็คกุ้ง หรือสมุนไพรต่างๆ ในกรณีของโรงงานผลิตเครื่องเทศ โดยโรงงานผลิตอาจจะซื้อจาก supplier ชั้น



รูปที่ 2

