

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของธุรกิจน้ำตาลสดสเตอร์ไลส์ในจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเจ้าของธุรกิจผู้บริหารธุรกิจน้ำตาลสดสเตอร์ไลส์ในจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 5 กิจการ สามารถสรุปผลการดำเนินงาน ในด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ของแต่ละกิจการ ผลการศึกษา มีดังนี้

กิจการที่ 1

ผู้ให้สัมภาษณ์คือเจ้าของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

กิจการจดทะเบียนในรูปบริษัทจำกัดเมื่อปี พ.ศ. 2530 ปัจจุบันทุนจดทะเบียน 2.8 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มเครือญาติของเจ้าของกิจการ มีการบริหารแบบครอบครัว ดำเนินการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลสดโดยจำหน่ายในประเทศ มียอดขาย 3.0 -4.0 ล้านบาทต่อปี มีคนงานน้อยกว่า 10 คน

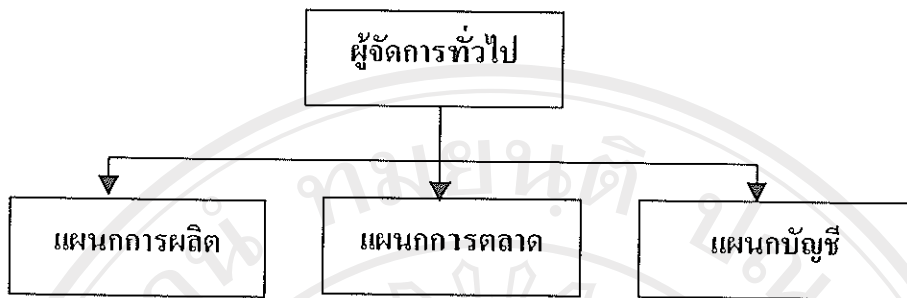
ด้านการจัดการ

เดิมกิจการบริหารโดยสามี ภรรยา เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ต่อมาสามีถึงแก่กรรม บุตรสาวได้เข้ามาบริหารงาน โดยดูแลเรื่องการบันทึกบัญชี และภรรยาดูแลด้านการตลาดและการเงิน

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน กิจการเป็นกิจการในครอบครัว มีการบริหารงานแบบง่าย เนื่องจากผู้บริหารเดิม (สามี) ได้เสียชีวิตลงเมื่อช่วงปี พ.ศ.2546 บุตรสาวจึงเริ่มเข้ามาบริหารงานแทน แต่ยังไม่มีการสานักการในการบริหารงาน ดังนั้น การบริหารงานเป็นลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการวางแผนงานล่วงหน้า แม้ว่าผู้บริหารจะเน้นการวางแผนงาน และการควบคุมการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญ แต่เนื่องจากมีการระับผิดชอบมากจึงยังไม่สามารถดำเนินการได้ อย่งไรก็ตามผู้บริหารก็มีนโยบายที่จะขยายการผลิตในอนาคต

กิจการมีลักษณะ โครงสร้างแบบง่าย ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะพิจารณาถึงความชำนาญในงาน ส่วนค่าตอบแทนจะพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยผลตอบแทนที่ให้จะอยู่ในรูปของเบี้ยขยัน ค่าทำงานล่วงเวลา และมีการให้ประกันสังคม นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการ น้ำดื่ม และชุดทำงาน การให้เวลาเข้าทำงานที่ยืดหยุ่น วิธีการที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน การสั่งการ การควบคุม และการประเมินผลงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเอง

ในด้านการจัดการ ปัญหาที่กิจการพบได้แก่ การขาดแคลนแรงงานและพนักงานขาดความชำนาญงาน

ด้านการผลิต

การวางแผนการผลิตจะเป็นการวางแผนระยะสั้น โดยผลิตตามยอดสั่งซื้อของลูกค้า และคำนึงถึงวัตถุดิบที่สามารถจัดหาซื้อได้ กิจการไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

กรรมวิธีการผลิตจะใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน และยังคงอาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอนการผลิต เช่น การเตรียมวัตถุดิบคือน้ำตาลสด การจัดเรียงขวดที่จะใช้บรรจุ การติดฉลากตราสินค้า และการบรรจุหีบห่อ

ในด้านการผลิต ปัญหาที่กิจการพบได้แก่ เครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตต้องนำเข้าจากต่างประเทศจึงมีราคาสูงมาก และวัตถุดิบที่จัดซื้อมักมีคุณภาพต่ำไม่ได้มาตรฐาน เช่น อาจมีการเติมน้ำเพื่อเพิ่มปริมาณวัตถุดิบ นอกจากนี้วัตถุดิบมีลักษณะการบูดเสียง่าย แต่กิจการไม่มีตู้สำหรับเก็บวัตถุดิบ เพื่อให้คงคุณภาพ ขณะเดียวกันผู้ขายวัตถุดิบก็ไม่มีตู้สำหรับเก็บวัตถุดิบ ซึ่งหากการขนส่งวัตถุดิบมาถึง โรงงานช้า ก็จะเกิดการบูดเสียเช่นกัน

ด้านการตลาด

ลูกค้าของกิจการ ใช้พนักงานขายของกิจการขนสินค้าส่งขายให้ร้านค้าปลีกเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภค ร้านค้าปลีกที่เป็นช่องจำหน่ายหลักได้แก่ ร้านขายอาหารต่าง ๆ ในแถบภาคใต้ การแข่งขันจะมุ่งเน้นที่การกำหนดราคาค้นทุนให้กับร้านค้าปลีกที่แตกต่างจากคู่แข่ง

ในด้านส่วนประสมการตลาดกิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้ คือ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์หลักของกิจการเน้นผลิตน้ำตาลสดสเตอร์ไลส์เพียงอย่างเดียว โดยผลิตขนาดบรรจุขวด 320 ซีซี และใช้ตราหือเดียวเพื่อให้ลูกค้าจดจำได้ง่าย

ราคา กิจการใช้กลยุทธ์กำหนดราคาขายให้กับลูกค้าในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การตั้งราคาใช้วิธีต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ และเพิ่มเงื่อนไขระยะเวลาที่ให้เครดิตกับร้านค้าปลีกโดยการเสนอระยะเวลาที่ยาวกว่าคู่แข่ง

ช่องทางการจัดจำหน่าย กิจการทำในรูปแบบการขายตรงเพียงอย่างเดียว โดยมีพนักงานขายของกิจการ นำสินค้าไปจำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้า ณ สถานประกอบการของลูกค้า โดยเน้นจำหน่ายให้แก่ลูกค้าที่เป็นร้านอาหาร

การส่งเสริมการตลาด กิจการไม่มีการโฆษณาและการส่งเสริมการขายเลย แต่มีการประชาสัมพันธ์ โดยทำในลักษณะการบริจาคเพื่อการกุศลของจังหวัด หรือเป็นสปอนเซอร์ในกิจกรรมสำคัญต่าง ๆ เป็นครั้งคราวตามที่ถูกร้องขอ

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ สินค้าทดแทนในตลาดมีมาก และการที่เป็นกิจการขนาดเล็ก การกระจายสินค้าให้กลุ่มลูกค้าได้ไม่ทั่วถึง

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชี โดยมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ มีการจัดทำรายงานการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่า 5.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นและการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินหมุนเวียนมากกว่า 0.5 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องใช้จัดซื้อวัตถุดิบ

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงเครื่องจักรประมาณ 0.8 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณต่ำกว่า 10 %ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การให้เครดิตกลุ่มลูกค้าเป็นระยะเวลายาวนานประมาณ 2 เดือนในแต่ละรอบการส่งสินค้า กิจการต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนในรูปแบบเงินสดในการ

ชื่อวัตถุประสงค์เข้าโรงงานและการชำระหนี้เงินกู้สถาบันการเงิน

กิจการที่ 2

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือเจ้าของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

กิจการจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดเมื่อปี พ.ศ. 2530 เป็นกิจการแห่งแรกของจังหวัดสมุทรสงคราม ทุนจดทะเบียนเริ่มแรกที่ 1.6 ล้านบาท และเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 6.8 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน ผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มเครือญาติ บริหารงานภายในครอบครัว ดำเนินการผลิตน้ำตาลสดและน้ำผลไม้ต่างๆ เพื่อจำหน่ายผ่านร้านอาหารและซูเปอร์มาร์เก็ตภายในประเทศ และต่างประเทศ มียอดขายประมาณ 4.0 ล้านบาท มีคนงานประมาณ 30 คน

ด้านการจัดการ

การเริ่มดำเนินการครั้งแรก เนื่องจากเกิดการตกต่ำของราคาน้ำตาลบีบซึ่งเป็นรายได้หลักของเกษตรกร ชาวสวนมะพร้าวตาลต้องการให้รัฐบาลช่วยเหลือผ่านทางสมาชิกสภาจังหวัด จึงเกิดการร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐ โดยการเชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ทำการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถแปรรูปน้ำตาลสด เพื่อเพิ่มมูลค่า และเป็นการแก้ปัญหาการล้นตลาดของน้ำตาลบีบที่เป็นปัญหาในขณะนั้น

การจัดตั้งเป็นกิจการ เจ้าของกิจการได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินการของจังหวัดให้ไปศึกษาการแปรรูปน้ำตาลสดเพื่อให้เป็นน้ำตาลสดเคอริโลส์ร่วมกับอาจารย์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

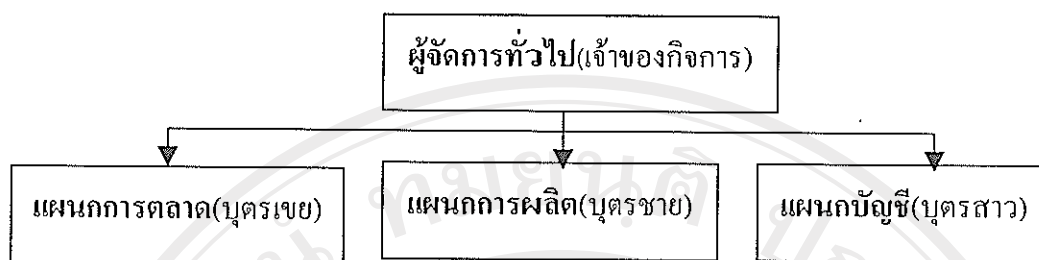
การดำเนินงานในระยะเริ่มต้นเจ้าของกิจการจะเป็นผู้บริหารหลัก เนื่องจากบุตรยังมีอายุน้อยยังไม่สามารถช่วยเหลื่องานของกิจการได้เต็มที่ ต่อมาเมื่อบุตรโตขึ้น จึงแบ่งงานให้บุตรช่วยดูแล

การบริหารในปัจจุบันเจ้าของกิจการจะแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบให้บุตรชาย บุตรสาว และบุตรเขย ที่มีความรู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผนงาน เป็นกิจการในครอบครัว มีการบริหารงานแบบง่าย ไม่มีการวางแผนงานล่วงหน้า โดยจะขยายการผลิตตามโอกาสที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนไป

การจัดองค์การ กิจการมีลักษณะโครงสร้างแบบง่าย ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานพิจารณาจากอายุ และบุคลิกภาพเป็นหลัก ในส่วนของค่าตอบแทนจะพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงาน และความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยผลตอบแทนพิเศษที่ให้จะเป็นค่าล่วงเวลา เงินประกันสังคม และเงินแต่ะเบียประจำปีในเทศกาลตรุษจีน นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการ น้ำดื่ม ชุดทำงาน เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น และการรักษาพยาบาล วิธีการที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน มีการคัดเลือก และให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่น

การสั่งการ การควบคุม และประเมินพนักงาน ผู้บริหารทั้ง 4 คนจะเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงาน

ในด้านการจัดการปัญหาที่กิจการพบ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณรายรับรายจ่ายประจำปี ซึ่งการวางแผนล่วงหน้าทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีการคิดวันต่อวัน

ด้านการผลิต

การวางแผนการผลิตจะเป็นการวางแผนระยะสั้น ผลิตตามยอดสั่งซื้อของลูกค้าโดยคำนึงถึงวัตถุดิบที่สามารถจัดซื้อ และผลิตสินค้าใหม่ เช่น น้ำผลไม้ ในกรณีที่มีลูกค้าสั่งซื้อเข้ามา

กรรมวิธีการผลิตจะใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อนและยังต้องอาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอนการผลิต เช่น การจัดเรียงขวดบรรจุเข้าสู่สายการผลิต การติดฉลาก และการบรรจุหีบห่อ

ปัญหาด้านการผลิตที่กิจการพบ ได้แก่ การขาดแคลนวัตถุดิบที่ใช้ป้อนกระบวนการผลิต ทำให้การผลิตได้ไม่เต็มกำลังผลิต และกิจการทำการแก้ปัญหาด้วยการใช้กำลังผลิตที่เหลือ ผลิตน้ำผลไม้ประเภทอื่น การแก้ปัญหาของกิจการในระยะยาว คือ การปลูกมะพร้าวตาลเอง ทำให้สามารถควบคุมปริมาณ และคุณภาพของวัตถุดิบได้มากขึ้น

ด้านการตลาด

กิจการเน้นขายในประเทศทั่วทุกภาคโดยการขายผ่านร้านค้าปลีกประเภทร้านอาหารและตามปั้มน้ำมัน สถานที่ท่องเที่ยว และซูเปอร์มาร์เก็ต ผลิตภัณฑ์ได้รับเครื่องหมาย “THAILAND Land of Diversity & Refinement” จากกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ เมื่อกลางปี พ.ศ. 2546 และได้ทำการส่งออกตลาดต่างประเทศ ได้แก่ ทวีปอเมริกา

ตามความเห็นของผู้ประกอบการ แนวโน้มการแข่งขันในการจัดซื้อวัตถุดิบมีมากขึ้น การตั้งราคาขายในแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันตามต้นทุนที่ผลิต

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดตามลำดับ ดังนี้ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย และด้านราคา

ผลิตภัณฑ์น้ำตาลสดสเตอริไลส์ที่ผลิตจะบรรจุขวดขนาด 355 ซีซี ใช้ตราหือเดียวส่วนน้ำผลไม้อื่น ๆ จะใช้ตราหือที่แตกต่างกัน

ราคา กิจการตั้งราคาโดยบวกจากต้นทุน ต้นทุนของการขนส่งผลิตภัณฑ์ไปแต่ละภาคย่อมแตกต่างกัน และต้องพิจารณาราคาของกลุ่มแข่งขันในแต่ละพื้นที่ และระยะเวลาในการให้เครดิตแก่ร้านค้า

ช่องทางการจัดจำหน่าย ทำในรูปแบบการขายผ่านร้านค้าปลีกมีพนักงานขาย และขนส่งเพื่อกระจายไปทั่วทุกภูมิภาคของประเทศโดยเน้นลูกค้าที่เป็นร้านอาหารตามสถานที่ท่องเที่ยว ตามร้านตู้แช่ และซูเปอร์มาร์เก็ต

การส่งเสริมการตลาด กิจการเน้นการส่งเสริมการตลาดเช่นการ โฆษณา การลด แลก แจก แถม ติดตั้งป้ายโฆษณา โปสเตอร์ และร่วมบริจาคเพื่อการกุศล

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ เดิมกิจการรับคำสั่งผลิตจากพ่อค้าคนกลางโดยไม่มีตราหือของตนเองในการจำหน่ายเป็นระยะเวลาเกือบ 10 ปี ซึ่งตราหือที่จัดจำหน่ายสามารถสร้างกำไร และตราหือเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ต่อมาประมาณปี พ.ศ. 2540 พ่อค้าคนกลางได้เลิกการจ้างให้กิจการผลิต จึงทำให้กิจการต้องเปลี่ยนมาทำการผลิต และจำหน่ายเอง โดยจดทะเบียนตราหือของตนเอง จึงทำให้ตราหือที่เกิดขึ้นใหม่ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคทั่วไป

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชี โดยมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้มีการจัดทำงบการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่า 5.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นและกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

กิจการมีเงินลงทุนหมุนเวียนมากกว่า 0.3 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องจัดซื้อวัตถุดิบ มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร 0.1-0.2 ล้านบาทต่อปี กิจการมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ น้อยกว่า 10 % ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การหมุนเวียนของกระแสเงินสดที่ต้องใช้ในการซื้อ วัตถุดิบเข้าโรงงานทุกวัน แต่การจัดเก็บจากลูกค้าหนี้การค้าสำหรับลูกค้ารายใหญ่จะมีรอบระยะเวลาที่ ยาวนานกว่าลูกค้าทั่วไป จึงทำให้การหมุนเวียนกระแสเงินสดของกิจการไม่คล่องตัว

กิจการที่ 3

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้จัดการฝ่ายการผลิต และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

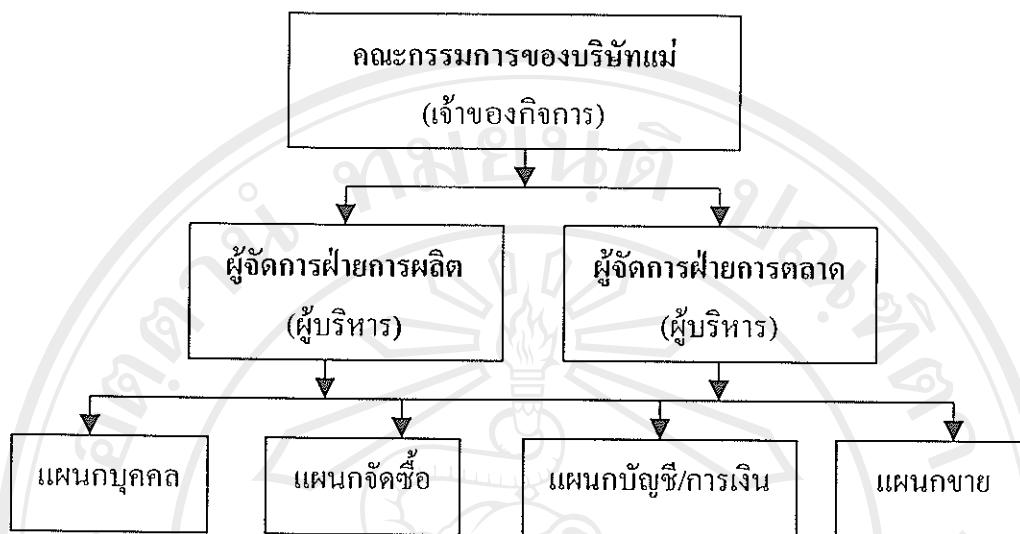
กิจการจดทะเบียนในรูปบริษัทจำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2530 เป็นบริษัทในเครือโอสถสภา ทุนจดทะเบียนเริ่มแรกที่ 5.0 ล้านบาท และทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 88.5 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน โดยใช้ลงทุนในเครื่องจักรที่นำเข้ามาจากต่างประเทศมูลค่าประมาณ 30.0 ล้าน- บาท เพื่อเพิ่มสายการผลิตเครื่องดื่มบำรุงกำลังที่ส่งออกขายต่างประเทศ การบริหารงานเป็นการ บริหารงานแบบมืออาชีพ โดยผู้จัดการแต่ละฝ่ายมีความชำนาญในงานที่ตนบริหารมียอดขาย ประมาณ 5.0 ล้านบาทต่อปี แล้วคาดยอดขายจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อทำการขยายตลาดต่างประเทศได้ มากขึ้นมีพนักงานประมาณ 40 คน

ด้านการจัดการ

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงานมีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผนงาน กิจการบริหารงานในรูปบริษัทโดยรับนโยบายจากบริษัทแม่ มีการ บริหารที่เป็นรูปแบบชัดเจน

กิจการมีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะกำหนดคุณสมบัติหลายด้านประกอบวุฒิการศึกษา อายุ ภูมิฐานะ เพศ และผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน ในส่วนค่าตอบแทนจ่ายตามที่กฎหมายกำหนด และพิจารณาการจ่ายของกลุ่มแข่งขัน โดยผลตอบแทนเพิ่มเติมได้แก่ค่าล่วงเวลา เงินสมทบค่าประกันสังคม และเงินรางวัลโบนัสประจำปี ส่วนสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การให้ มีเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น น้ำดื่มและชุดเครื่องแบบ วิธีการจูงใจพนักงานคือการจัดให้มีการอบรมเพิ่มความรู้ในการปฏิบัติงาน ให้มีการจัดกิจกรรมสังสรรค์ประจำปีในกลุ่มพนักงาน ในด้านการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการทั้งสองฝ่ายจะร่วมกันควบคุม และประเมินผลงาน

ปัญหาด้านการจัดการที่กิจการพบ ได้แก่ การวางแผนงานการจัดการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า 1-3 ปี ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

ด้านการผลิต

เดิมกิจการผลิตน้ำตาลสดสเตอร์ไลส์จะมีการวางแผนการผลิตเป็นระยะปานกลาง (1-3ปี) โดยการผลิตตามคำสั่งซื้อ และการจัดซื้อวัตถุดิบที่สามารถจัดหาได้ ในปัจจุบันกิจการต้องหยุดการผลิตน้ำตาลสดสเตอร์ไลส์เป็นการชั่วคราว เนื่องจากปัญหาการจัดซื้อวัตถุดิบน้ำตาลสดเพื่อป้อนโรงงานได้ปริมาณที่ไม่คุ้มต่อการผลิต และการจำหน่าย ซึ่งเป็นปัญหาต่อการดำเนินการของกิจการ จึงต้องมีการปรับกระบวนการผลิตของกิจการเพื่อใช้ในการผลิตเครื่องดื่มบำรุงกำลัง โดยมุ่งทำตลาดส่งออกขายในต่างประเทศตามนโยบายของบริษัทแม่ ซึ่งมีสินค้าเครื่องดื่มบำรุงกำลังที่จำหน่ายแข่งขันตลาดในประเทศอยู่แล้ว

ด้านการตลาด

กิจการประสบปัญหา การจำหน่ายน้ำตาลสดเตตระไลต์ที่มีต้นทุนสูงขึ้น และมีการแข่งขันในตลาดสูง ทำให้กิจการต้องแก้ปัญหาการขาดทุน และการขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ นโยบายของบริษัทแม่ต้องการใช้ประโยชน์จากกิจการ และสายการผลิตที่มีอยู่ ให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ จึงเปลี่ยนสายการผลิตที่มีอยู่มาทำการผลิตเครื่องดื่มบำรุงกำลังแทน โดยให้ผู้จัดการฝ่ายตลาดออกไปทำการเสนอขายผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ในต่างประเทศ โดยเน้นโซนทวีปเอเชีย ซึ่งทำให้ฐานะการดำเนินงานของกิจการเริ่มมีกำไรจากการดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับ ปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์หลักของกิจการ ในปัจจุบัน คือ เครื่องดื่มบำรุงกำลัง และน้ำผลไม้ต่าง ๆ ใช้ตราสัญลักษณ์ที่แตกต่างกัน

ราคา กิจการตั้งราคาโดยวิธีต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ช่องทางการจำหน่าย กิจการทำในรูปแบบการขายตรง และดำเนินการจัดส่งสินค้าส่งออกต่างประเทศ

การส่งเสริมการตลาด กิจการมีการส่งเสริมการขายด้วยการแจก แกรม และการทดลองชิมผลิตภัณฑ์ ไม่มีการประชาสัมพันธ์

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ โอกาสที่จะกิจการทำการตลาดน้ำตาลสดเตตระไลต์ในประเทศ ยังคงต้องรอให้ตลาดมีการขยายตัวมากขึ้น เพื่อให้คุ้มค่ากับการดำเนินการ

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชีโดยใช้คอมพิวเตอร์ มีการจัดทำรายงานตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์กว่า 40.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จาก ส่วนของผู้ถือหุ้น และผู้จากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินหมุนเวียนที่ใช้ในกิจการต่อเดือนประมาณ 0.5 ล้านบาท

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงเครื่องจักร 0.2 ล้านบาทต่อปี กำไรก่อนหักภาษี 10-19 % ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ ยอดขายผลิตภัณฑ์ตกต่ำจนไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้ประโยชน์จากเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของกิจการ

กิจการที่ 4

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และผู้จัดการฝ่ายบัญชี

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

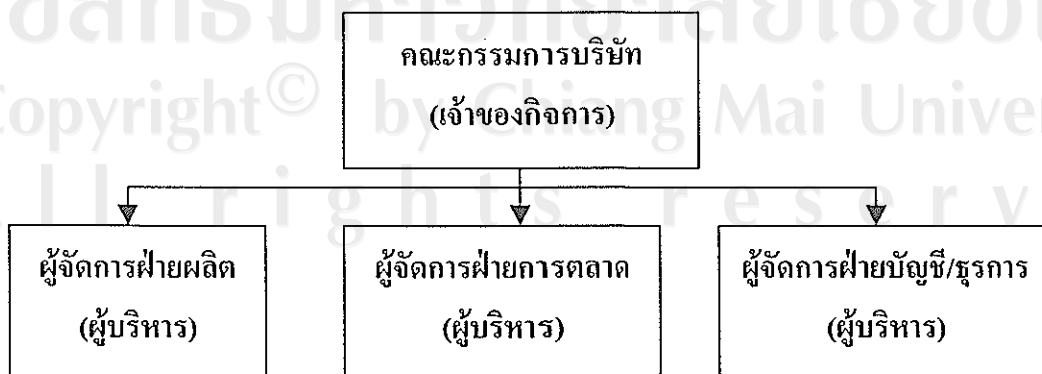
กิจการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2535ทุนจดทะเบียนเริ่มแรกที่ 1.0 ล้านบาท และเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 10.0 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2543 จนถึงปัจจุบัน ผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มเครือญาติของผู้บริหารกิจการ มีการบริหารแบบครอบครัว เดิมในสมัยบิดาดำเนินกิจการเป็นกิจการเคี้ยวน้ำตาลปี๊บ และรับซื้อน้ำตาลปี๊บจากชาวสวน ปัจจุบันรุ่นลูกได้เข้ามาดำเนินธุรกิจผลิตน้ำตาลสดโดยจำหน่ายในประเทศ และต่างประเทศมียอดขายประมาณ 14.0 ล้านบาทต่อปี มีคนงาน 51-60 คน

ด้านการจัดการ

เดิมกิจการบริหารโดยบิดา ดำเนินธุรกิจรับซื้อน้ำตาลปี๊บจากชาวสวนจนกระทั่งปี พ.ศ. 2535 ธุรกิจน้ำตาลปี๊บเริ่มมีการแข่งขันสูง โดยมีพ่อค้าคนกลางจาก กรุงเทพมหานครเข้ามารับซื้อน้ำตาลปี๊บในท้องถิ่นมากขึ้น บิดา จึงเปลี่ยนแปลงธุรกิจมาเป็นการรับซื้อน้ำตาลสดเพื่อผลิตเป็นน้ำตาลสดสเตอร์ไลส์ และได้บุตรชาย บุตรสาว และบุตรเขยเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินการ ส่วนบิดาซึ่งเป็นหุ้นส่วนใหญ่ของกิจการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและดำเนินธุรกิจร้านขายยาเป็นหลัก การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน กิจการวางแผนงานระยะปานกลาง (1-3ปี) กำหนดแผนการขยายการผลิตของกิจการให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา

การจัดองค์การ กิจการมีลักษณะโครงสร้างตามหน้าที่ ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานพิจารณาจากอายุและความชำนาญในงาน ในส่วนของค่าตอบแทนพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยผลตอบแทนที่ให้จะอยู่ในรูปเงินค่าล่วงเวลา เงิน โบนัสประจำปี และมีการให้ประกันสังคม นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการ น้ำดื่มและชุดทำงาน ที่พัก วิธีการจูงใจพนักงานคือการจัดฝึกอบรม พัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การให้มีกิจกรรมสังสรรค์ในกลุ่มพนักงาน การควบคุม และการประเมินผลงาน โดยหัวหน้างาน

ปัญหาด้านการจัดการที่กิจการพบ คือ การขาดแคลนแรงงานและพนักงานขาดความชำนาญงาน การจัดการค่าตอบแทนที่ต้องปรับให้ใกล้เคียงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เริ่มขยายตัว

ด้านการผลิต

การวางแผนการผลิต จะเป็นการวางแผนระยะปานกลาง โดยผลิตตามยอดสั่งซื้อของลูกค้าที่มีปริมาณการผลิตที่ค่อนข้างแน่นอนในแต่ละวัน โดยกิจการมีตู้สำหรับเก็บรักษาอุณหภูมิ น้ำตาลสดที่รับซื้อเข้ามาในแต่ละวันอาจมีปริมาณมากน้อยต่างกัน เพื่อให้ฝ่ายผลิตสามารถควบคุมปริมาณการผลิตที่มีตารางกำหนดไว้ กิจการมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการวิเคราะห์สูตรการผลิตที่ลูกค้าส่งตัวอย่างมาให้ และการคิดสูตรขึ้นใหม่เพื่อนำเสนอให้ลูกค้าได้ทดลอง

กรรมวิธีการผลิตจะใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน ต้องอาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอนการผลิต เช่น การจัดเตรียมวัตถุดิบ ขวดบรรจุ การติดฉลาก และการบรรจุหีบห่อ

ปัญหาด้านการผลิตที่กิจการพบ คือ วัตถุดิบมีการบูดเสียได้ง่าย และไม่ได้มาตรฐานวัตถุดิบเริ่มขาดแคลนไม่เพียงพอต่อการผลิต ตัวแปรสำคัญที่ทำให้วัตถุดิบลดน้อยลง ได้แก่ การที่ราคาน้ำตาลปี๊บสูงขึ้นมาก ๆ จึงทำให้ชาวสวนที่เคยส่งน้ำตาลสดเข้าโรงงานเปลี่ยนไปเคี้ยวน้ำตาลปี๊บเอง และฤดูกาลก็มีผลต่อต้นมะพร้าวตาลที่จะให้ปริมาณน้ำตาลสดมากน้อยต่างกัน บางครั้งชาวสวนต้องมีการพักวง (คือการหยุดทำการปาดวงตาลเพื่อให้มะพร้าวตาลได้พัก และเก็บสะสมอาหาร ให้มีความสมบูรณ์มากพอที่จะทำน้ำตาลได้ต่อไป)

ด้านการตลาด

ลูกค้าของกิจการ ได้แก่ ร้านอาหารที่มีตู้แช่ ตามสถานที่ท่องเที่ยว ทั้ง 3 ภูมิภาค คือ ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การแข่งขันจะพิจารณาจากปริมาณการสั่งซื้อของ

ลูกค้าแต่ละราย ถ้าเป็นรายย่อยจะใช้วิธีการขายแบบเงินสดจ่ายค่าสินค้ากันงวดต่องวด แต่ถ้าเป็นรายใหญ่ซื้อครั้งละมาก ๆ ก็ใช้วิธีให้ส่วนลด

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจกรรมให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

ผลิตภัณฑ์ของกิจการ ทำการผลิตน้ำผลไม้อื่น ๆ ใช้ตราผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน และมีบรรจุภัณฑ์ที่แตกต่าง เช่น บรรจุขวดพลาสติกตามแบบ และขนาดที่ลูกค้าต้องการ มีทั้งการบรรจุกระป๋อง และขวดแก้ว

ราคา กิจกรรมใช้กลยุทธ์กำหนดราคาขายให้กับลูกค้าตามปริมาณการสั่งซื้อ รายย่อยจะใช้วิธีขายเงินสด ส่วนรายใหญ่จะกำหนดราคาโดยมีส่วนลดตามจำนวนที่สั่งมากน้อยในแต่ละครั้งและระยะเวลากำหนดชำระเงิน

ช่องทางการจำหน่าย กิจกรรมทำใน 2 รูปแบบ คือ การรับคำสั่งผลิตโดยใช้ตราชื่อของลูกค้าที่รับสินค้าไปจำหน่ายควบกับสินค้าของตน และการผลิตและจำหน่ายในตราชื่อของกิจการ และมีพนักงานขายเองโดยตรง

การส่งเสริมการตลาด กิจกรรมมีการโฆษณาตามสถานีวิทยุ เช่น ที่เกาะภูเก็ตซึ่งเป็นตลาดท่องเที่ยวที่สำคัญ การโฆษณาตามสถานีวิทยุช่วยทำให้เพิ่มยอดขาย และผู้บริโภครู้จักตราสินค้ามากขึ้น ส่วนการประชาสัมพันธ์มีการบริจาค และเป็นสปอนเซอร์ในกิจกรรมของท้องถิ่นที่สำคัญ

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ การที่คู่แข่งกันทำสินค้าทุ้มตลาด มีการตัดราคากันระหว่างผู้ขาย และผู้ซื้อสามารถตั้งเงื่อนไขต่อรองได้มากขึ้น การมีสินค้าทดแทนในตลาดมากขึ้น ปัจจุบันมีน้ำผลไม้แท้ และน้ำผลไม้ดัดแปลงกว่า 10 ชนิด ที่มีความแตกต่างทั้งคุณค่า และราคา ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกบริโภคได้อย่างหลากหลาย

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชี โดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้งาน มีการจัดทำรายงานการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่า 5.0 ล้านบาทโดยแหล่งเงินทุนได้จากเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นและการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินหมุนเวียนมากกว่า 0.5 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องใช้ซื้อวัตถุดิบ

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงเครื่องจักรประมาณ 0.8 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 10-19% ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การต้องใช้เงินสดในการซื้อวัตถุดิบ และการให้เครดิตลูกค้าเป็นระยะเวลายาวนาน

กิจการที่ 5

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าของกิจการ และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

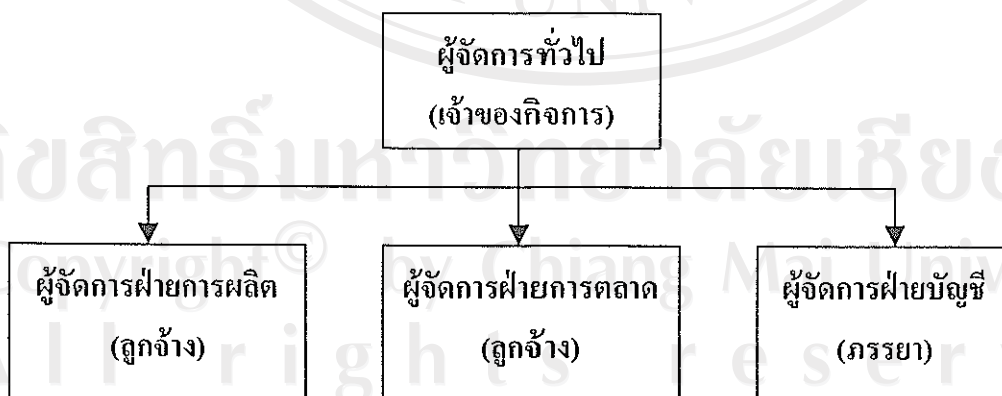
กิจการจดทะเบียนในรูปบริษัทจำกัดเมื่อปี พ.ศ. 2531 ปัจจุบันทุนจดทะเบียน 2.0 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นเจ้าของกิจการ ดำเนินการผลิต และจำหน่ายน้ำตาลสดและน้ำผลไม้ โดยจำหน่ายในประเทศ และต่างประเทศ มียอดขาย 6.0 ล้านบาทต่อปี

ด้านการจัดการ

เดิมกิจการบริหารโดยบิดาซึ่งรับราชการเป็นนายแพทย์ประจำโรงพยาบาลของจังหวัด และบริหารกิจการร่วมกับบุตร เมื่อประมาณต้นปี พ.ศ. 2546 บิดาเสียชีวิต บุตรชายจึงบริหารกิจการในฐานะเจ้าของกิจการ และมีภรรยาช่วยบริหารด้านการเงิน โดยจ้างผู้จัดการฝ่ายการตลาด และ ฝ่ายการผลิตเข้ามาร่วมบริหารงาน

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน กิจการแบ่งโครงสร้างหน้าที่การบริหารชัดเจน โดยมีลักษณะ โครงสร้างหน้าที่ ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะพิจารณาคุณสมบัติจากอายุ ภูมิปัญญา วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนค่าตอบแทนจะพิจารณาตาม

ข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยผลตอบแทนเพิ่มเติมที่ให้จะอยู่ในลักษณะค่าทำงานล่วงเวลา การยืมเงินฉุกเฉิน และเงินประกันสังคม นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการ น้ำดื่ม ชุดทำงาน การให้เวลาเข้าทำงานที่ยืดหยุ่น และที่พักสำหรับผู้บริหารบางส่วน วิธีในการจูงใจพนักงาน คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน การพิจารณาเลื่อนขั้น และเงินรางวัลสำหรับพนักงานที่มีความสามารถปฏิบัติงานดีเยี่ยม การสั่งการควบคุมงานและประเมินผลงานผู้บริหารแต่ละฝ่ายเป็นผู้พิจารณา

ปัญหาด้านการจัดการที่กิจการพบ คือ การขาดแคลนพนักงานที่มีความชำนาญงานในงานแต่ละด้าน การประสานงานระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานที่ปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ

ด้านการผลิต

การวางแผนการผลิตจะเป็นการวางแผนระยะปานกลาง โดยผลิตตามยอดสั่งซื้อของลูกค้า และคำนึงถึงวัตถุดิบที่สามารถจัดซื้อหาได้ กิจการมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เช่นการออกผลิตภัณฑ์น้ำผลไม้ต่างๆ เช่น น้ำมะขาม น้ำบัว น้ำกระเจี๊ยบ น้ำมะตูม และน้ำเก็กฮวย ฯลฯ

กรรมวิธีการผลิตจะใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อน และยังคงอาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอนการผลิต เช่นการเตรียมวัตถุดิบ การจัดเตรียมขวดบรรจุ การติดฉลาก และการบรรจุหีบห่อ

ด้านการผลิตปัญหาที่กิจการพบ ได้แก่ การขาดแคลนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ทำให้กิจการต้องเพิ่มผลิตภัณฑ์หลายๆชนิดเข้าไปสายการผลิตเพื่อให้เครื่องจักร และแรงงานคนทำงานอย่างเต็มกำลัง

ด้านการตลาด

ลูกค้าของกิจการ ได้แก่ ตลาดภาคกลาง ภาคใต้ การแข่งขันมุ่งเน้นที่รสชาติ การกำหนดราคา และด้านการจัดจำหน่ายให้ทั่วถึงลูกค้า

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่างๆ ตามลำดับ ดังนี้ คือด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านราคา และด้านการจัดจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ของกิจการ จะมีผลิตภัณฑ์น้ำผลไม้หลายๆชนิด และใช้ตราหีบห่อต่างกันมีขนาดบรรจุหลายขนาด

ราคา กิจการใช้วิธีการตั้งราคา โดยคำนวณต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ และคำนึงถึงคู่แข่งเพื่อให้สินค้าของกิจการสามารถเสนอขายทดแทน หรือแข่งกับคู่แข่งได้

ช่องทางการจัดจำหน่าย กิจการทำในรูปแบบขายตรงโดยมีพนักงานขายของกิจการนำสินค้าไปจำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้า ณ สถานประกอบการ โดยเน้นจำหน่ายลูกค้าที่เป็นร้านอาหารตามสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ

การส่งเสริมการตลาด กิจการไม่มีการโฆษณาผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อต่าง ๆ แต่จะใช้วิธีการส่งเสริมการขาย ด้วยการจัดลดราคา แคมเปญผลิตภัณฑ์ การบริจาคเพื่อการกุศล

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ ได้แก่ ต้นทุนของการผลิตน้ำตาลสดเคโรไลต์สูง และคู่แข่งชั้นมักใช้วิธีการเสนอขายสินค้าแบบห่มตลาด สินค้าทดแทนที่เป็นเครื่องดื่มผลไม้ต่าง ๆ มีหลายชนิด

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชี โดยการใช้คอมพิวเตอร์และมีการจัดทำรายงานการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่า 7.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นและการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 0.5 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องใช้ซื้อวัตถุดิบและการชำระหนี้เงินกู้สถาบันการเงิน

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงเครื่องจักรประมาณ 0.4 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ 10-19 % ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การต้องให้เครดิตลูกค้าเป็นเวลายาวนาน ระยะเวลาในการชำระหนี้สถาบันการเงินเร็วเกินไป และต้องใช้เงินสดในการซื้อวัตถุดิบ จึงทำให้การจัดการเงินทุนหมุนเวียนของกิจการค่อนข้างมีความไม่คล่องตัว

ภาพรวมของ 5 กิจการ

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

กิจการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงกิจการเดียวที่จดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด เริ่มเปิดดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 จำนวน 3 กิจการ ปี พ.ศ. 2531 และปี พ.ศ. 2535 ตามลำดับ ทุนจดทะเบียนของกิจการขนาดเล็กที่ระดับ 2.0 ล้านบาท ถึง 10.0 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเครือญาติของเจ้าของกิจการ มีการบริหารแบบครอบครัว ดำเนินธุรกิจผลิตน้ำตาลสด และน้ำผลไม้ต่าง ๆ มียอดขายที่ระดับ 3.0 ล้านบาท และสูงสุดที่ 14.0 ล้านบาทต่อปี มีพนักงานของกิจการขนาดเล็กน้อยกว่า 10 คน โดยเฉลี่ยมีพนักงานที่ระดับ 31-40 คน

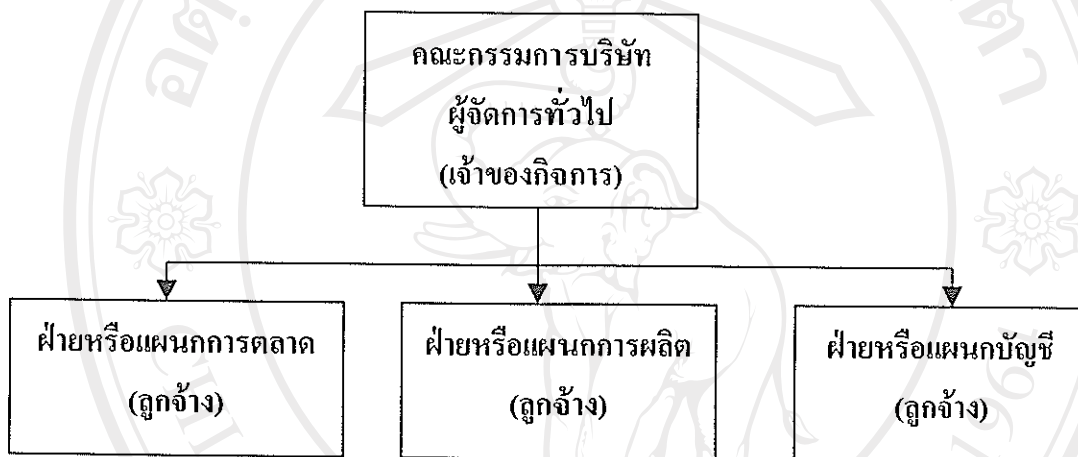
ด้านการจัดการ

การดำเนินกิจการในระยะเริ่มต้นส่วนใหญ่จะเป็นรุ่นบิดาที่บุกเบิกไว้และต่อมาบุตรจะเป็นผู้สืบทอดกิจการ

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน กิจการขนาดเล็กไม่มีการวางแผนงานจะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าวันต่อวัน ส่วนกิจการขนาดกลางจะมีการวางแผนระยะสั้นและปานกลาง กำหนดแผนการขยายการผลิตให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง

การจัดองค์การ กิจการมีลักษณะโครงสร้างตามหน้าที่ ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานส่วนใหญ่จะพิจารณาความชำนาญงาน ค่าตอบแทนจะพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงาน โดยผลตอบแทนที่ให้จะอยู่ในรูปค่าทำงานล่วงเวลา และการให้ประกันสังคม นอกจากนี้ยังให้สวัสดิการ น้ำดื่ม และชุดทำงาน การส่ง- การ การควบคุม และการประเมินผลงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้ดำเนินการเอง

ปัญหาด้านการจัดการที่กิจการพบ คือ การขาดแคลนแรงงาน และพนักงานขาดความชำนาญงาน

ด้านการผลิต

การวางแผนการผลิต จะเป็นการวางแผนระยะสั้น โดยผลิตตามยอดสั่งซื้อของลูกค้า และคำนึงถึงวัตถุดิบที่สามารถจัดซื้อได้ กิจการบางแห่งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตน้ำผลไม้ต่าง ๆ ตามที่มีลูกค้าสั่งซื้อ โดยใช้สายการผลิตที่กิจการมีอยู่เป็นการเพิ่มกำลังผลิตของกิจการให้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น

กรรมวิธีการผลิตจะใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อนและยังต้องอาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอน

ปัญหาด้านการผลิตที่กิจการพบ คือ วัตถุดิบที่จัดซื้อมักมีคุณภาพต่ำไม่ได้มาตรฐาน เช่น อาจมีการเติมน้ำเพื่อปริมาณ นอกจากนี้วัตถุดิบมีลักษณะการบดเสียดง่ายเนื่องจากขั้นตอนในการขนส่งจากชาวสวนถึงกิจการ ไม่มีตู้แช่สำหรับเก็บรักษาวัตถุดิบ

ด้านการตลาด

กิจการจัดจำหน่าย โดยใช้พนักงานขนส่งสินค้าไปจำหน่ายร้านค้าปลีกส่วนใหญ่เป็นร้านอาหารที่มีตู้แช่ตามสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ตลาดที่สำคัญจะอยู่ใน ภาคกลาง และภาคใต้ การแข่งขันจะมุ่งที่การกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่ง

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเน้นที่กิจกรรมด้านราคาเป็นลำดับแรกเป็นส่วนใหญ่ และรองลงไป ได้แก่ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์หลักของกิจการ คือ การผลิตน้ำตาลสดเตอริไลส์เพราะทำเลที่ตั้งของกิจการอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ คือ น้ำตาลสดที่มีส่งเข้ากิจการตลอดปี และส่วนใหญ่กิจการจะทำการผลิตน้ำผลไม้ต่างๆ เช่น น้ำมะขาม น้ำบ๊วย น้ำกระเจี๊ยบ น้ำมะตูม น้ำเก๊กฮวย ตามที่มีลูกค้าสั่งซื้อเพื่อเติมกำลังผลิตให้เต็มประสิทธิภาพ การใช้ทรายหือของน้ำตาลสดจะใช้ทรายหือเฉพาะแตกต่างจากทรายหือน้ำผลไม้ต่าง ๆ ขนาดบรรจุส่วนใหญ่จะบรรจุขนาด 320-355 ซีซี

ราคา กิจการตั้งราคา ใช้วิธีต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ และเพิ่มเงื่อนไขการจัดจำหน่ายให้คนกลางที่เป็นรายใหญ่ที่ต่างจากรายย่อย

ช่องทางการจัดจำหน่าย เจ้าของกิจการจำหน่ายไปยังร้านค้าปลีกโดยตรง และรับจ้างผลิตโดยบริษัทที่เป็นเจ้าของตราผลิตภัณฑ์ที่จัดจำหน่ายน้ำผลไม้รายใหญ่ ซึ่งมีความชำนาญในการจัดจำหน่าย และสามารถครอบคลุมถึงผู้บริโภค

การส่งเสริมการตลาด กิจการส่วนใหญ่ไม่มีการโฆษณา และการส่งเสริมการขายเนื่องจากทำให้ต้นทุนสูงขึ้น สำหรับเจ้าของกิจการที่มีการส่งเสริมการตลาดจะใช้สื่อโฆษณาโปสเตอร์โฆษณา ณ จุดขาย ป้ายโฆษณาในสถานที่ต่างๆ และมีการใช้สื่อโฆษณาทางวิทยุท้องถิ่นบ้างในบางกิจการ การส่งเสริมการขายจะใช้วิธีการแจกสินค้าให้ทดลองชิม การแถมสินค้าเช่น ซื้อ 10 ขวด แถม 1 ขวด

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ ปัญหาคู่แข่งขึ้นตัดราคาในตลาด เนื่องจากมีผู้ประกอบการนำผลไม้รายใหม่เกิดขึ้นมาก และมีสินค้าทดแทนในตลาดมาก ต้นทุนการผลิตสูงเนื่อง

จากวัตถุดิบที่เป็นน้ำตาลสดเริ่มมีปริมาณการผลิตลดลง และมีการขาดแคลนในบางฤดูกาลผลิตทำให้กิจการต้องตั้งราคารับซื้อน้ำตาลสดจากชาวสวนในราคาแพงกว่าปกติ

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชีโดยใช้คอมพิวเตอร์ มีการจัดทำรายงานการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

กิจการมีการลงทุนในทรัพย์สินที่มากกว่า 5.0 ล้านบาทจนถึง 10.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากส่วนของผู้ถือหุ้นและการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินหมุนเวียนมากกว่า 0.5 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องใช้จัดซื้อวัตถุดิบ

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงเครื่องจักรประมาณ 0.2 ล้านบาท ถึง 0.8 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณน้อยกว่า 10 % และไม่เกิน 20 %

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การต้องให้เครดิตลูกค้ารายใหญ่ที่เป็นระยะเวลายาวนาน และต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนในรูปเงินสดในการซื้อวัตถุดิบเข้ากิจการ และการชำระหนี้เงินกู้สถาบันการเงินที่มีระยะเวลาสั้นเกินไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved