



ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ภาคผนวก ก

หนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์สมาชิกชมรมผู้ส่งออกปลาสวยงามและพรรณไม้น้ำแห่งประเทศไทย

การค้นคว้าแบบอิสระหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร

Mobile Ex.MBA. CMU. (Samut Sakon)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สมุทรสาคร รุ่นที่ 2

เรื่อง การดำเนินธุรกิจปลาสวยงามเพื่อการส่งออก

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจปลาสวยงามของประเทศไทย

คำชี้แจง การสัมภาษณ์เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการศึกษาของนักศึกษาปริญญาโท คณะ

บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปวิเคราะห์ และเสนอใน

ลักษณะโดยรวม โดยจะไม่ระบุหรือเจาะจงว่าเป็นของผู้ประกอบการใด

ผู้ศึกษาขอขอบคุณทุกท่าน

ที่ให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright© by Chiang Mai University

All rights reserved

ภาคผนวก ข

ขั้นตอนการส่งออกปลาสวยงาม**(ฝ่ายบริหารและจัดการทรัพยากรประมง กองอนุรักษ์ทรัพยากรประมง)**

ผู้ส่งออกรับซื้อปลาจากฟาร์มเพาะเลี้ยง ผู้รวบรวม หรือพ่อค้าคนกลาง นำมาปรับให้คุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมใหม่ คัดขนาดและคุณภาพให้สมบูรณ์ปราศจากโรคพร้อมที่จะส่งออก งดให้อาหารปลา ก่อนที่จะส่งออกประมาณ 2 วัน และเตรียมภาชนะที่บรรจุประกอบด้วยถุงพลาสติก ก่อ่งโฟม และกล่องกระดาษ

ติดต่อบริษัทตัวแทนส่งออกเพื่อดำเนินการสำรองระวางบรรทุกกับสายการบินและเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก หลังจากสายการบินยืนยันเรื่องระวางบรรทุกแล้ว ผู้ส่งออกจัดเตรียมบรรจุปลาสวยงามลงในก่อก่อโฟม โดยคัดขนาดปลาใส่ถุงตามความหนาแน่นที่เหมาะสมเตรียมไว้เพื่อส่งออก ก่อนทำการส่งออก 1 วัน

นำปลาที่เตรียมไว้มาเปลี่ยนน้ำและเปลี่ยนถุงใหม่บรรจุออกซิเจนใหม่ให้ได้ขนาดพอดีที่จะบรรจุในก่อก่อโฟม (ประมาณ 2 – 4 ถุง / ก่อก่อ) เมื่อบรรจุปลาลงในก่อก่อโฟมเรียบร้อยแล้ว ปิดฝา นำก่อก่อโฟมบรรจุลงในกล่องกระดาษอีกชั้นหนึ่ง (ดูขั้นตอนการบรรจุ)

ขนถ่ายก่อก่อกระดาษที่บรรจุแล้วขึ้นรถ เพื่อส่งไปยังสนามบินและรถที่ใช้ขนส่งควรเป็นรถตู้ที่ปรับปรับอากาศ เพื่อควบคุมอุณหภูมิระหว่างการเดินทางและเพื่อป้องกันความเสียหายอันอาจจะเกิดขึ้นในกรณีที่เกิดฝนตกหรืออากาศร้อนมากเกินไป เมื่อสินค้าถึงสนามบินเรียบร้อยแล้ว ผู้ส่งออกติดต่อบริษัทตัวแทนผู้ส่งออก เพื่อให้จัดการติดต่อกับทางคลังสินค้าและสายการบินให้ทำการชั่งสินค้าและดำเนินการเกี่ยวกับการส่งสินค้าออกนอกราชอาณาจักรกับกรมศุลกากร หลังจากดำเนินการพิธีการส่งออกเรียบร้อยแล้ว บริษัทตัวแทนผู้ส่งออกจะติดต่อกับทางสายการบินเพื่อให้

ดำเนินการบรรทุกของไปยังประเทศผู้ซื้อปลายทาง

หลักการบรรจุหีบห่อสำหรับสินค้าประเภทที่มีน้ำเป็นองค์ประกอบ

มาตรฐานของก่อก่อโฟมและถุงพลาสติก (Polyethylene)

- ขนาด 60×45×30 ซม.
- สินค้าหนักต่ำกว่า 10 กก. ก่อก่อโฟมหนาอย่างน้อย 20 มม.
- สินค้าหนัก 10 – 20 กก. ก่อก่อโฟมหนาอย่างน้อย 25 มม.
- การขยายตัวของเม็ดพลาสติก Polystyrene ในการผลิตก่อก่อโฟมไม่เกินสัดส่วน 40

ต่อ 1 หรือน้ำหนักเม็ดพลาสติกที่ใช้ในการผลิตสัดส่วนมากกว่า 30 กรัมต่อโฟม 1000 ลบ.

สำหรับสินค้าที่บรรจุกล่องละ 1 ถุงให้ใช้ถุงพลาสติกที่มีความหนาไม่น้อยกว่า 0.1 มม.
ซ้อนกันจำนวน 4 ชั้น

ขั้นตอนในการบรรจุ

1. ถุงพลาสติกชั้นในสุดไม่ควรบรรจุน้ำเกิน 1 ใน 3 ของถุง
2. นำปลาที่คัดขนาดและนับจำนวนเรียบร้อยแล้วใส่ในถุงอัดออกซิเจนในถุง ให้มีปริมาตรไม่เกิน 60–70% ให้ถุงนั้นมีความนุ่มพอสมควร ไม่แข็งหรือตึง (เนื่องจากความกดอากาศในขณะบินจะทำให้ถุงแตก หากมีออกซิเจนมากเกินไป) มัดปากถุงให้แน่นและเช็ดภายนอกถุงให้แห้งสนิท
3. นำถุงในข้อ 2 ใส่ถุง 2 ใบซ้อนกันเป็น 3 ชั้น มัดปากถุงแยกแต่ละถุงใส่ในกล่องโฟม ปิดฝากล่องโฟมและผนึกด้วยเทป
4. หุ้มกล่องโฟมนี้ด้วยถุงพลาสติก (Polyethylene) ขนาดใหญ่อีกชั้นหนึ่ง แล้วใช้เทปผนึกถุงพลาสติกส่วนที่เกินให้สนิทกับตัวกล่อง
5. บางครั้งเมื่อดำเนินการตามข้อ 1–4 แล้ว อาจนำมาบรรจุด้วยกล่องกระดาษอีกชั้นหนึ่ง

หมายเหตุ

- ภายนอกกล่องโฟมจะต้องติดป้าย “ตั้งตามลูกศร” ป้าย “สัตว์มีชีวิต / AVI” และ “อุณหภูมิ 75 °F” ให้สามารถเห็นชัด
 - กรณีต้องรักษาอุณหภูมิให้ใช้น้ำแข็งที่ไม่มี ความแหลมคมและให้ใส่ถุงน้ำแข็งระหว่างถุงพลาสติกชั้นที่ 1 และ 2 เท่านั้น
- บางฤดูกาลอาจมีการบรรจุที่แตกต่างกันออกไป เช่น ฤดูหนาวอาจมีการติดอุปกรณ์ป้องกันการหนาวจัดเพิ่มเติม

รายละเอียดการขอใบอนุญาตและใบรับรองก่อนส่งออกปลา

1. การขอใบอนุญาตค้าสินค้าสัตว์น้ำ
 - ผู้ส่งออกต้องยื่นขอใบอนุญาตในการประกอบอาชีพประมง การค้าสินค้าสัตว์น้ำผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ หรือ อุตสาหกรรมสัตว์น้ำ (อนุญาต 6)
 - ยื่นคำขอที่ฝ่ายบริหารและจัดการทรัพยากรประมง กองอนุรักษ์ทรัพยากรประมง หรือที่สำนักงานประมงจังหวัดทุกจังหวัด โดยในการยื่นคำขอมีเอกสารประกอบ ดังนี้
 - กรณีบุคคลธรรมดา เอกสารที่ใช้ประกอบด้วย สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน และสำเนาทะเบียนบ้านพร้อมรับรองสำเนา
 - กรณีนิติบุคคล เอกสารที่ใช้ประกอบด้วย สำเนาหนังสือจดทะเบียนนิติบุคคล

พร้อมวัตถุประสงค์ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท
สำเนาทะเบียนบ้านพร้อมรับรองสำเนา

กรณีไม่มายื่นด้วยตัวเอง เอกสารที่ใช้ประกอบด้วย หนังสือมอบอำนาจพร้อมติด
อากรแสตมป์ 10 บาท สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนผู้มอบและผู้รับมอบอำนาจ พร้อมรับรอง
สำเนา

การยื่นขอใบอนุญาตมีค่าธรรมเนียม 150 บาท / ฉบับ ใช้เวลาในการยื่นคำขอ
ประมาณ 1-3 วันทำการ ใบอนุญาตสามารถใช้ได้ถึงวันที่ 31 ธ.ค. ของปีที่ยื่นขอใบอนุญาตค้าสินค้า
สัตว์น้ำ

2. การขอใบรับรองสุขภาพสัตว์น้ำ

การส่งออกสัตว์น้ำมีชีวิต ไม่จำเป็นต้องมีใบรับรองสุขภาพสัตว์น้ำทุกครั้ง จะใช้
ในกรณีที่ประเทศปลายทางหรือประเทศผู้นำเข้าสัตว์น้ำร้องขอเท่านั้น

ผู้ประกอบการกิจการปลาสวยงามสามารถยื่นขอใบรับรองสุขภาพสัตว์น้ำได้ที่สถาบันวิจัย
สุขภาพสัตว์น้ำ โดยมีเอกสารประกอบคำขอดังนี้

คำร้องขอใบรับรองสุขภาพสัตว์น้ำ (กปม.สส.1) ตัวอย่างสัตว์น้ำประมาณ 5 – 10%
ถ้ามีการส่งออกสัตว์น้ำสงวนและคุ้มครอง ให้ยื่นสำเนาใบอนุญาตหรือใบรับรองจากอธิบดีพร้อม
นำฉบับจริงมาแสดงด้วย

กรณีนิติบุคคล เอกสารที่ใช้ประกอบด้วย สำเนาบัตรประจำตัว สำเนาทะเบียนบ้าน
ของกรรมการผู้จัดการ สำเนารายจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล และสำเนาใบอนุญาตการค้าสินค้าสัตว์
น้ำ (อนุญาต 6) พร้อมรับรองสำเนา ถ้ามีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นมาแทนต้องมีหนังสือมอบอำนาจ
สำเนาบัตรประจำตัว สำเนาทะเบียนบ้านของผู้รับมอบอำนาจพร้อมรับรองสำเนา

ผู้ที่มายื่นขอใบรับรองสุขภาพสัตว์น้ำสามารถรับใบรับรองหลังจากยื่นคำขอประมาณ

1 วันทำการ และใบรับรองมีอายุการใช้งาน 7 วัน

รายชื่อปลาที่ต้องขออนุญาตในการส่งออก

- ปลาหมูอารีย์ (Dwarf clown loach) *Botia sidthimunkii*
- ปลาติดหิน (Freshwater batfish) *Oreoglanis siamensis*
- ปลาเสือตอ (Siamese tiger perch) *Coius microlepis*
- ปลาตะพืด (Asian arowana) *Scleropages formosus*
- ปลาช่อนยักษ์ (Arapaima) *Arapaima gigas*
- ปลายี่สกไทย (Jullian's brook carp) *Probarbus jullieni*
- ปลาบึก (Mekong giant catfish) *Pangasius gigas*

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ส่งออกของหมรมผู้ส่งออกปลาสวยงามและพรรณไม้น้ำแห่งประเทศไทย

รายชื่อบริษัทผู้ส่งออก	ที่อยู่	ชื่อผู้ติดต่อ
Aqua Thai Export Co., Ltd.	313 Ladprao 23, Badprao Road, Bangkok 10900	Khun Bamroong Theragul
AquariCORP Co., Ltd.	AquariCORP Co., Ltd. 16/4 Soi Erawan 2 Erawan 1 Rd., Klong Luang, Pathumthani 12120	Khun Napaporn Jiwasurat
B & B Aquarium Co., Ltd.	19/11 Moo 11 Soi Senanikom 1, Ladprao, Bangkok 10230	Khun Charlee Kovitkulanuchit
Bangkok Aquarium	29/1 Soi Chaiyapruk 29, Ramkumhaeng 118 Rd., Sapansoong, Bangkok 10240	Khun Soontorn Keattitorn
Golden Fish Farm	55/5 Moo 4, Srisatong, Nakornchaisri, Nakornpathom	Khun Charas Olarikovit
Jeda Aquarium Ltd.,Part.	7/33 Rama II Road, Bangmod, Jomtong, Bangkok 10150	Khun Watcharapol Poolsup-A-Nan
Kian Seng Lee Co., Ltd.	481/859 Charansanitwong 37, Bangkhunsri, Bangkok-noi, Bangkok 10700	Khun Suwannee Sthapornnanond (Ani)
Koi (Thailand) Co., Ltd.	99/58 Moo 8, Tiwanon- Pathumtani Rd., Bangkuwat, Muang, Pathumtani	Khun Thanakorn Wongsirojkul
Lim Charoen Import & Export Tropical Fish Co., Ltd.	35 Soi Pachsanti, Din-Daeng Rd., Din-Daeng, Bangkok 10400	Khun Thumarat Chamarat
Pongsit Aquarium Ltd., Part.	1139 Ladprao 94 Rd., Wangthonglang, Bangkok 10310	Khun Sudarat Ratprasatporn
Puam Pin Aquarium & Trading Co., Ltd.	4/14 Mooban Seree Onnuch, Prawet, Bangkok 10250	Khun Urai Noonium
Q.P.S. International Aquatics Co., Ltd.	19/198 Moo 7 Bangna-Trad Rk., Bangchalong, Bangplee Samutprakarn 10540	Khun Somchai Chuenkamolpun

รายชื่อผู้ส่งออกของชมรมผู้ส่งออกปลาสวยงามและพรรณไม้น้ำแห่งประเทศไทย (ต่อ)

รายชื่อบริษัทผู้ส่งออก	ที่อยู่	ชื่อผู้ติดต่อ
S & P Aquarium Co., Ltd.	40/202 Moo 10 Bangna-trad Rd., Bangkaew, Bangplee, Samutpakan 10540	Khun Surin Apharatvilai
Samitra Aquarium Co., Ltd.	156/1 Moo 1 Mooban Samran Villa, T.Khunkaew, Nakornchaisri, Nakornphathom 73120	Khun Yongyut Chotipradist
Somphongs' Aquarium Ltd., Part	23/1 Sukumvit 58 ,Prakanong, Bangkok 10260	Khun Dararat Pravichai
Somsak Discus Farm Ltd., Part	13/235 Rimklongbangkor Rd., Kangkor, Jomthong, Bangkok 10150	Khun Vipapan Cheevaputisakul
Suthep and Son Aquarium Co., Ltd.	65/1 Soi Ladprao 71, Ladprao Road, Bangkok 10230	Khun Tanapong Suwanchumen (Danny)
Thai Fish Farm Co., Ltd.	30/25 Moo 8, Tumbol Klom Nung, Amphur Klong Laung, Pathumthani 12120	Khun Somchai Tonhiranmas
Thai Qian Hu Co., Ltd.	30/25 Moo 8, Tumbol Klom Nung, Amphur Klong Laung, Pathumthani 12120	Khun Viravat Valaisathien
The New Place Ltd., Part.	261 Soi 53 Pangsit-Nakornnayok RK., Prachatipat, Thanyaburi, Patumthani	Khun Binai Sreedama
V. Aquarium Ltd., Part.	27/59 Moo 6 Soi Petkasem 81 Leabklong Pasricharoen Rd. Nongkheam. Bangkok 10160	Mr. Weraphol Chooboonbunjong
Wallop Aquarium and Trading Co., Ltd.	63/1981 Mooban Kahatami 4, Ramkamhaeng Rd., Sapansoong, Bangkok 10240	Khun Wallp Sertpunuk
White Crane Aquatic Plants Co., Ltd	11/1 Moo 21, Tambon Saladaeng, Bangnumpleaw, Chacheangsao	Khun Vichai Tienrungsri

ที่มา : ชมรมผู้ส่งออกปลาสวยงามและพรรณไม้น้ำแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก ง
การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

กิจการที่ 1

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

กิจการจดทะเบียนในรูปบริษัทจำกัดเมื่อปี พ.ศ. 2530 ปัจจุบันทุนจดทะเบียน 2.8 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มเครือญาติของเจ้าของกิจการ มีการบริหารแบบครอบครัวดำเนินการผลิตและจำหน่ายปลาสวยงาม โดยจำหน่ายในประเทศ มียอดขาย 3.0 – 4.0 ล้านบาทต่อปี มีคนงานน้อยกว่า 10 คน

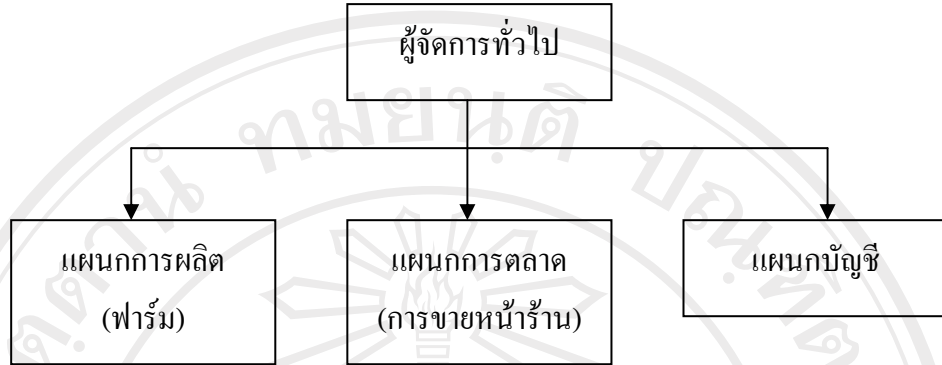
ด้านการจัดการ

เดิมกิจการบริหารโดยสามี ภรรยา เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ต่อมาสามีถึงแก่กรรม บุตรสาวได้เข้ามาบริหารงาน โดยดูแลเรื่องการบันทึกบัญชี และภรรยาดูแลด้านการตลาดและการเงิน

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน กิจการเป็นกิจการในครอบครัว มีการบริหารงานแบบง่าย เนื่องจากผู้บริหารเดิม (สามี) ได้เสียชีวิตลงเมื่อช่วงปี พ.ศ. 2546 บุตรสาวจึงเริ่มเข้ามาบริหารงานแทน แต่ยังไม่มีการวางแผนงานล่วงหน้า ดังนั้น การบริหารงานเป็นลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่มีการวางแผนงานล่วงหน้า แม้ว่าผู้บริหารจะเน้นการวางแผนงาน และการควบคุมการทำงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญ แต่เนื่องจากมีการรับผิดชอบมาก จึงยังไม่สามารถดำเนินการได้
อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็มีนโยบายที่จะขยายการผลิตในอนาคต

กิจการมีลักษณะโครงสร้างแบบง่าย ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะพิจารณาถึงความชำนาญในงานส่วน ค่าตอบแทนจะพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดย ผลตอบแทนที่จะอยู่ในรูปของเบี้ยขยัน ค่าทำงานล่วงเวลา และมีการให้ประกันสังคมนอกจากนี้ ยังมีการให้สวัสดิการ น้ำดื่ม และชุดทำงาน การให้เวลาเข้าทำงานที่ยืดหยุ่น วิธีการที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน การตั้งการ การควบคุม และการประเมินผลงานโดยผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการเอง

ในด้านการจัดการ ปัญหาที่กิจการพบได้แก่ การขาดแคลนแรงงาน และพนักงานขาด ความชำนาญงาน

ด้านการผลิต (ฟาร์ม)

การวางแผนการเพาะพันธุ์จะเป็นการวางแผนระยะสั้น โดยเพาะพันธุ์ตามยอดสั่งซื้อของ ลูกค้า กิจการไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในด้านการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ๆ

กรรมวิธีการเพาะพันธุ์จะทำได้ง่าย ๆ กระบวนการเพาะพันธุ์ไม่ซับซ้อน และอาศัย แรงงานคนในหลายขั้นตอนในการเพาะพันธุ์ เช่น การเตรียมพ่อพันธุ์และแม่พันธุ์ปลา การผสม พันธุ์คุณภาพของพันธุ์ปลา

ในด้านการผลิต ปัญหาที่กิจการพบ ได้แก่ เป็นการเพาะที่มักจะออกมามีคุณภาพที่ต่ำกว่า มาตรฐาน เช่น บ่อเลี้ยงยังไม่ได้มาตรฐาน ความพอเพียงของการให้ออกซิเจน และยังไม่มีการ พัฒนาสายพันธุ์ ไม่มีการนำเข้าพ่อพันธุ์และแม่พันธุ์ปลา ทำให้เกรดของสินค้าหรือปลาสวยงามนั้น ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกรดของปลานั้นต่ำ เป็นผลให้การจำหน่ายไม่สามารถจำหน่าย ออกภายนอกประเทศได้ จึงจำหน่ายผู้ประกอบการรายย่อยแทน เพราะกิจการเน้นเพาะพันธุ์ใน

ด้านการตลาด

กิจการเน้นขายในประเทศโดยการขายให้แก่ผู้ประกอบการรายย่อย ตามตลาดนัดที่นำไปขายต่ออีกที และมีการส่งออกสินค้าเพื่อจำหน่ายในต่างประเทศผ่านผู้ส่งออกที่คัดเลือกเกรดปลาสวยงาม แต่เนื่องจากผู้ประกอบการขาดความรู้ทางการตลาด และไม่เคยมิตตามตลาดของสายพันธุ์ปลาที่กำลังมีความนิยมจากกรมส่งเสริมการส่งออก และกรมประมง เป็นประจำ จะสามารถพัฒนาเป็นผู้ส่งออกต่อไปในอนาคตได้

ตามความเห็นของผู้ประกอบการ แนวโน้มการแข่งขันในการจำหน่ายมีมากขึ้น การตั้งราคาขายแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันตามต้นทุนที่เพาะพันธุ์

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับส่วนประสมการตลาดตามลำดับ ดังนี้ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย และด้านราคา

สายพันธุ์ปลาที่เพาะพันธุ์ จะแตกต่างกันที่คุณภาพและความสวยงามของปลาแต่ละชนิด ที่มีความโดดเด่นแตกต่างกันไป

ราคา กิจการตั้งราคาโดยบวกจากต้นทุนการเพาะพันธุ์ ซึ่งจะแตกต่างกันตรงคุณภาพ เมื่อเทียบกับกิจการอื่น และระยะเวลาในการให้เครดิตแก่ลูกค้า

ช่องทางการจัดจำหน่าย ทำในรูปแบบการขายผ่านร้านค้าปลีก โดยเน้นที่ลูกค้าที่ประกอบรายย่อย เช่น ตามตลาดจตุจักร ตลาดนัด

การส่งเสริมการตลาด กิจการเน้นส่งเสริมการตลาดภายในประเทศมากกว่าที่จะมีการส่งเสริมการตลาดภายนอกประเทศ

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ เดิมกิจการเป็นมีผู้บริหารคนเดียว แต่ผู้บริหารเสียชีวิตทำให้บุตรเข้ามาดำเนินการต่อ แต่ขาดความรู้ในการเพาะพันธุ์ปลาส่งออก ทำให้ผลผลิตออกมาด้อยคุณภาพ ไม่มีการส่งเสริมด้านการตลาดส่งออก ไม่มีการพัฒนาสายพันธุ์ปลา ทำให้มีกิจการส่งออกแต่ตลาดรายย่อยและการส่งออกเป็นหน้าที่ของพ่อค้าคนกลางซึ่งทำธุรกิจส่งออก ทำให้ราคาต่ำเพราะขาดการพัฒนาคุณภาพและสายพันธุ์ และไม่มีการติดตามตลาดว่าตอนนี้กำลังต้องการพันธุ์ปลาชนิดใด จึงทำให้กิจการอื่นแย่งลูกค้าและไม่สามารถแข่งสายพันธุ์กับกิจการอื่นได้

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชี โดยมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ มีการจัดทำงบการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่า 5.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นและกู้ยืมจากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินหมุนเวียนมากกว่า 0.5 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องใช้จัดซื้อวัตถุดิบ

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการทำความสะอาดบ่อเพาะพันธุ์ประมาณ 0.8 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณต่ำกว่าร้อยละ 10 ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การให้เครดิตกลุ่มลูกค้าเป็นระยะเวลายาวนานประมาณ 2 เดือนในแต่ละรอบการส่งสินค้า กิจการต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนในรูปเงินสดในการซื้อวัตถุดิบในการเพาะพันธุ์ปลาและการชำระหนี้เงินกู้สถาบันการเงิน

กิจการที่ 2

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือเจ้าของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

กิจการจดทะเบียนในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัดเมื่อปี พ.ศ. 2530 เป็นกิจการแห่งแรกของจังหวัดราชบุรี ทุนจดทะเบียนเริ่มแรกที่ 1.6 ล้านบาท และเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 6.8 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน ผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มเครือข่าย บริหารงานภายในครอบครัวดำเนินการเพาะพันธุ์ปลาสวยงามเพื่อการส่งออกจำหน่าย เพื่อจำหน่ายผ่านผู้ประกอบการทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ มียอดขายประมาณ 4.0 ล้านบาท มีคนงานประมาณ 30 คน

ด้านการจัดการ

การเริ่มดำเนินการครั้งแรก เนื่องจากเกิดการตกต่ำของราคาปลาสวยงาม เพราะขาดความรู้และความเข้าใจในการเพาะพันธุ์ให้ได้ปลาสวยงามที่มีคุณภาพที่ดี ดังนั้นจึงต้องการให้รัฐบาลช่วยเหลือผ่านทางสมาชิกจังหวัดจึงเกิดการร่วมมือระหว่างหน่วยงานส่งเสริมการส่งออก และกรมประมง ได้ทำการวิจัย และพัฒนาสายพันธุ์ที่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ เพื่อเพิ่มมูลค่าและเป็นการแก้ปัญหาการส่งออกปลาสวยงามที่ต่ำกว่ามาตรฐาน

การจัดตั้งเป็นกิจการ เจ้าของกิจการได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินการของจังหวัดให้ไปศึกษาการเพาะพันธุ์ปลาสวยงามเพื่อการส่งออกร่วมกับกรมประมงและหน่วยงานส่งเสริมการส่งออก

การดำเนินงานในระยะเริ่มต้นเจ้าของกิจการจะเป็นผู้บริหารหลัก เนื่องจากบุตรยังมีอายุยังไม่สามารถช่วยเหลืองานของกิจการได้เต็มที่ ต่อมาเมื่อบุตรโตขึ้น จึงแบ่งงานให้บุตรช่วยดูแล

การบริหารในปัจจุบันเจ้าของกิจการจะแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบให้บุตรชาย บุตรสาวและบุตรเขย ที่มีความรู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียด ดังนี้
การวางแผน เป็นกิจการในครอบครัว มีการบริหารงานแบบง่าย ไม่มีการวางแผนงานล่วงหน้าโดยขยายการเพาะพันธุ์ปลาสวยงามในปริมาณที่มากกว่าคุณภาพของปลาซึ่งจะเปลี่ยนไปไม่ได้คุณภาพที่ดี

การจัดองค์กร กิจการมีลักษณะโครงสร้างแบบง่าย ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานพิจารณาจากอายุ บุคลิกภาพเป็นหลักใน ส่วนของค่าตอบแทนจะพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายหมายแรงงาน และความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน โดยผลตอบแทนพิเศษที่ให้จะเป็นค่าล่วงเวลาเงินประกันสังคม และเงินแะ๊ะเอีย ประจำปีในเทศกาลตรุษจีน นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการ น้ำดื่ม ชุดทำงาน เวลาการทำงานที่ ยืดหยุ่น และการรักษาพยาบาล วิธีการที่ใช้ในการจูงใจพนักงาน คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน มีการคัดเลือก และให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่น

การสั่งการ การควบคุม และประเมินพนักงาน ผู้บริหารทั้ง 4 คนจะเป็นผู้ประเมินผลการ ดำเนินงาน

ในด้านการจัดการปัญหาที่กิจการพบ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณรายรับรายจ่ายประจำปี ซึ่งการวางแผนล่วงหน้าทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีคิดวันต่อวัน ไม่มีบุคลากรที่มีความชำนาญในงาน การจัดการส่งออกในการเพาะพันธุ์ปลาสวยงามเพื่อการส่งออก

ด้านการผลิต

การวางแผนการผลิตจะเป็นการวางแผนระยะสั้น ผลิตตามกระแสจำนวนมาก มากกว่าที่จะทำคุณภาพของปลาให้เทียบเท่ากับกิจการอื่น

กรรมวิธีในการเพาะพันธุ์ปลาเพื่อการส่งออก ใช้แรงงานคนในการเพาะพันธุ์ เช่น การดูแลบ่อ อาหาร และดูแลเรื่องออกซิเจน

ปัญหาด้านการผลิตที่กิจการพบ ได้แก่ การขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญและชำนาญในงานการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามเพื่อการส่งออก ทำให้เพาะเลี้ยงปลาออกมาไม่ได้คุณภาพ ราคาตกต่ำ ไม่สามารถสู้กับกิจการอื่นได้เมื่อเทียบกับคุณภาพของปลา และยังทำให้เกิดปัญหาในกิจการระยะยาวคือ ปลาที่ออกมาคุณภาพไม่ดี ทำให้คุณภาพปลาลดต่ำลงเรื่อยๆ ยิ่งทำให้ราคาตกต่ำไม่ได้ราคาในการส่งออกได้

ด้านการตลาด

กิจการเน้นส่งออกทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และตามตลาดนัด และสวนจตุจักร และได้รับเครื่องหมาย “THAILAND Land of Diversity & Refinement” จากกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ เมื่อกลางปี พ.ศ. 2546 และได้ทำการส่งออกตลาดต่างประเทศ ได้แก่ ทวีปอเมริกา

ตามความเห็นของผู้ประกอบการ แนวโน้มการแข่งขันปลาสวยงามมีมากขึ้น การตั้งราคาขายที่แต่ละกิจการ จะแตกต่างกันตามคุณภาพของปลา

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดตามลำดับ ดังนี้ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย และด้านราคา

ธุรกิจปลาสวยงามเพื่อการส่งออก จะโดดเด่นกันที่คุณภาพของปลาและลักษณะเป็นเกรดเอที่แตกต่างกัน

ราคากิจการตั้งราคาโดยบวกจากต้นทุน ต้นทุนของการขนส่งผลิตภัณฑ์ในการส่งออกทั้งในและต่างประเทศและต้องพิจารณาราคาของคู่แข่งกันในแต่ละกิจการ และระยะเวลาในการให้เครดิตแก่ลูกค้า

ช่องทางการจัดจำหน่าย ทำในรูปแบบการขายผ่านร้านค้าปลีกมีพนักงานขาย และขนส่งเพื่อกระจายไปทั้งในและต่างประเทศ ตามความต้องการของลูกค้า

การส่งเสริมการตลาด กิจการเน้นการส่งเสริมการตลาดเช่น การโฆษณา การลด แลก แจก แถม ติดตั้งป้ายโฆษณา โปสเตอร์ และร่วมออกงานกันกรมส่งเสริมการส่งออกเป็นหลัก

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ เดิมกิจการรับออเดอร์จากพ่อค้าคนกลางโดยที่ไม่ได้เป็นผู้ส่งเองเป็นระยะเวลา 10 ปี ซึ่งหลังจากนั้นต่อมาประมาณ ปี พ.ศ. 2540 พ่อค้าคนกลางได้เลิกการส่งพันธุ์ปลาจากทางกิจการ จึงทำให้ต้องมาเป็นผู้ส่งเอง และจำหน่ายเอง โดยจดทะเบียนและขึ้นทะเบียนเป็นของตนเอง จึงทำให้ยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักของผู้ที่ต้องการปลาสวยงาม

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชี โดยมีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำงบการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่า 5.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นและกู้ยืมจากสถาบันการเงิน

กิจการมีเงินลงทุนหมุนเวียนมากกว่า 0.3 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องจัดซื้อวัตถุดิบมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาบ่อเลี้ยงและบำรุงรักษา 0.1 – 0.2 ล้านบาทต่อปี กิจการมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณน้อยกว่าร้อยละ 10 ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การหมุนเวียนของกระแสเงินสดที่ต้องใช้ในการซื้อวัตถุดิบและอื่น ๆ ในการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามทุกวัน แต่การจัดเก็บจากลูกค้าที่การค้าสำหรับลูกค้ารายใหญ่จะมีรอบระยะเวลาที่ยาวนานกว่าลูกค้าทั่วไป จึงทำให้การหมุนเวียนกระแสเงินสดของกิจการไม่คล่องตัว

กิจการที่ 3

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้จัดการฝ่ายการผลิต และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

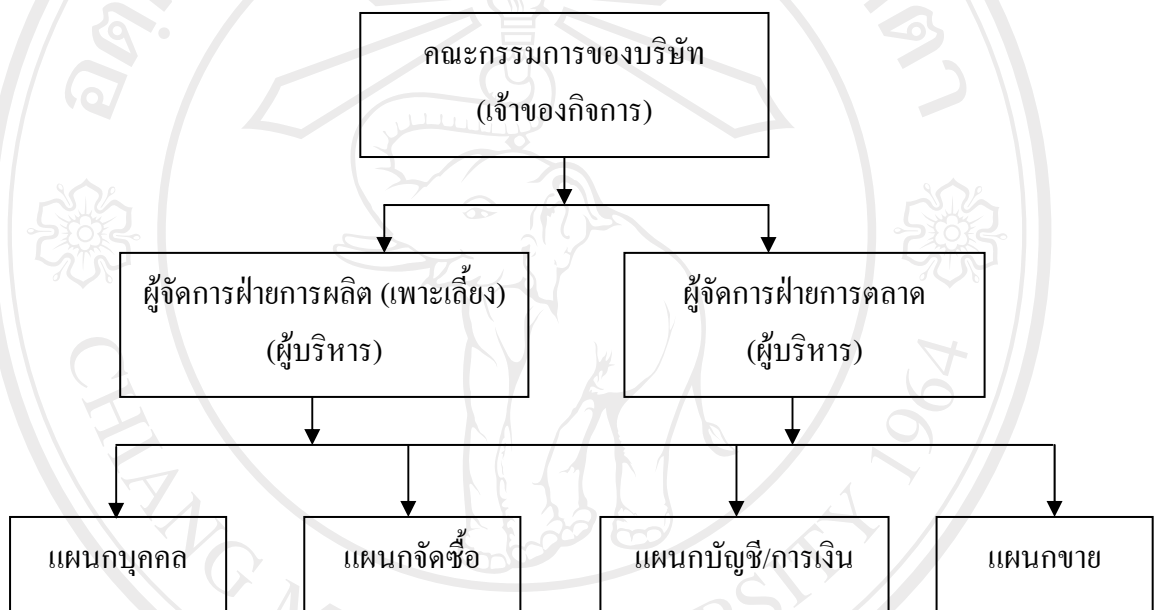
กิจการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2530 ทุนจดทะเบียนเริ่มแรกที่ 5.0 ล้านบาท และทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 88.5 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2544 จนถึงปัจจุบัน โดยใช้ลงทุนในการเพาะเลี้ยงพ่อพันธุ์และแม่พันธุ์ปลาที่นำเข้าจากต่างประเทศมูลค่าประมาณ 30.0 ล้านบาท เพื่อเพิ่มสายในการส่งออกไปยังต่างประเทศ การบริหารงานเป็นการบริหารงานแบบมืออาชีพ โดยผู้จัดการแต่ละฝ่ายมีความชำนาญในงานที่ตนบริหารมียอดขายประมาณ 5.0 ล้านบาทต่อปี แล้วคาดยอดขายจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อทำการขยายตลาดต่างประเทศได้มากขึ้นมีพนักงานประมาณ 40 คน

ด้านการจัดการ

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงานมีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผนงาน กิจกรรมบริหารงานในรูปบริษัทโดยรับนโยบายจากบริษัทแม่ มีการบริหารที่เป็นรูปแบบชัดเจน

กิจกรรมมีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นทางการ ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะกำหนดคุณสมบัติหลายด้านประกอบวุฒิ การศึกษา อายุ ภูมิถำเนา เพศ และผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน ในส่วนค่าตอบแทนจ่ายตามที่กฎหมายกำหนด และพิจารณาการจ่ายของกลุ่มแข่งขัน โดยผลตอบแทนเพิ่มเติมได้แก่ค่าล่วงเวลา เงินสมทบค่าประกันสังคม และเงินรางวัลโบนัสประจำปี ส่วนสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การให้มีเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น น้ำดื่มและชุดเครื่องแบบ วิธีการจูงใจพนักงานคือการจัดให้มีการอบรมเพิ่มความรู้ในการปฏิบัติงาน ให้มีการจัดกิจกรรมสังสรรค์ประจำปีในกลุ่มพนักงาน ในด้านการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการทั้งสองฝ่ายจะร่วมกันควบคุม และประเมินผล งาน

ปัญหาด้านการจัดการที่กิจการพบ ได้แก่ การวางแผนงานการจัดการที่กำหนดไว้ล่วงหน้า 1 – 3 ปี ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

ด้านการผลิต

เดิมกิจการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามเพื่อการส่งออกจะมีการวางแผนการเพาะเป็นระยะปานกลาง (1-3 ปี) โดยการเพาะตามตลาดและการสั่งซื้อ และการจัดซื้อวัตถุดิบที่สามารถจัดหาได้ ในปัจจุบันกิจการต้องหยุดการเพาะเลี้ยงชั่วคราว เนื่องจากปัญหาการจัดซื้อพ่อพันธุ์และแม่พันธุ์เพื่อนำมาแพร่พันธุ์ไม่คุ้มต่อการเพาะ และการส่งออก ซึ่งเป็นปัญหาต่อการดำเนินการของกิจการ จึงต้องมีการปรับกระบวนการผลิตของกิจการเพื่อใช้ในการผลิตเครื่องเค็มบำรุงกำลัง โดยมุ่งทำตลาดส่งออกขายในต่างประเทศตามนโยบายของบริษัทแม่ ซึ่งมีสินค้าเครื่องเค็มบำรุงกำลังที่จำหน่ายแข่งขันตลาดในประเทศอยู่แล้ว

ด้านการตลาด

กิจการประสบปัญหา การทำกิจการอื่นที่มีต้นทุนสูง และมีการแข่งขันในตลาดสูง ทำให้กิจการต้องแก้ปัญหาการขาดทุน และการขาดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ จึงเกิดนโยบายของบริษัทที่ต้องการและขยายการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามเพื่อการส่งออก เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ จึงเปลี่ยนสายจากธุรกิจเก่า มาเพาะเลี้ยงปลาสวยงามเพื่อการส่งออกแทน โดยให้ผู้จัดการฝ่ายตลาดออกไปทำการเสนอสายพันธุ์ปลาต่าง ๆ ที่เพาะเลี้ยงที่กิจการต้องการส่งออกในต่างประเทศ โดยเน้นโซนทวีปเอเชีย ซึ่งทำให้ฐานะดำเนินงานของกิจการเริ่มมีกำไรจากการดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 เป็นต้นมา

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับ ปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านราคา ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านผลิตภัณฑ์
 สินค้าของกิจการ คือ การเพาะเลี้ยงปลาสวยงามเพื่อการส่งออก ปลาชนิดต่างที่ตลาดการส่งออกต้องการ
 ราคา กิจการตั้งราคาโดยวิธีต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
 ช่องทางการจำหน่าย กิจการทำในรูปแบบการขายตรง และดำเนินการจัดส่งสินค้าส่งออกต่างประเทศ

การส่งเสริมการตลาด กิจการมีการส่งเสริมการขายด้วยการแจก แกรม และออกงานประมง เพื่อให้รู้จักปลาสวยงามมากขึ้น การประชาสัมพันธ์

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ โอกาสที่จะกิจการทำการตลาดในการส่งออกปลา สวายงาม ยังคงต้องรอให้ตลาดมีการขยายตัวมากขึ้น เพื่อให้คุ้มค่ากับการดำเนินการ

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชีโดยใช้คอมพิวเตอร์ มีการจัดทำรายงานตามที่ กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์กว่า 40.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากส่วน ของผู้ถือหุ้น และกู้จากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินหมุนเวียนที่ใช้ในกิจการต่อเดือนประมาณ 0.5 ล้านบาท

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงบ่อเพาะเลี้ยงและความสะอาด 0.2 ล้านบาทต่อปี ถ้าไรก่อน หักภาษี ร้อยละ 10-19 ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ ยอดขายผลิตภัณฑ์ตกต่ำจนไม่คุ้มค่าต่อการดำเนินการ ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ประโยชน์จากเงินลงทุนในสินทรัพย์ถาวรของกิจการ

กิจการที่ 4

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และผู้จัดการฝ่ายบัญชี

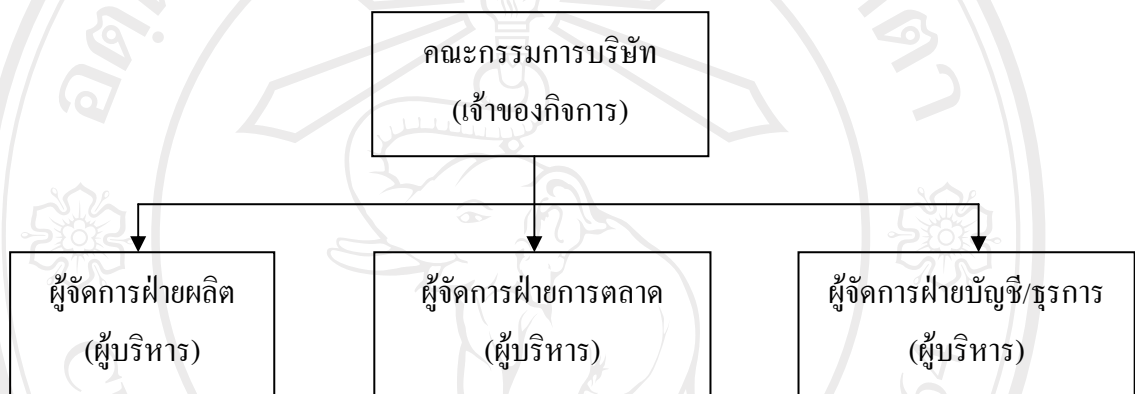
ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

กิจการจดทะเบียนในรูปบริษัทจำกัด เมื่อปี พ.ศ. 2535 ทุนจดทะเบียนเริ่มแรกที่ 1.0 ล้าน บาท และเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 10.0 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2543 จนถึงปัจจุบัน ผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่ม เครือญาติของผู้บริหารกิจการ มีการบริหารแบบครอบครัว เดิมในสมัยบิดาดำเนินกิจการเป็น กิจการที่รับซื้อปลาสวายงามจากผู้เพาะเลี้ยงรายย่อย ปัจจุบันรุ่นลูกได้เข้ามาดำเนินธุรกิจการ เพาะเลี้ยงปลาสวายงามเพื่อการส่งออกในประเทศ และต่างประเทศมียอดขายประมาณ 14.0 ล้าน บาทต่อปี มีคนงาน 51-60 คน

ด้านการจัดการ

เดิมกิจการบริหารโดยบิดา ดำเนินธุรกิจรับซื้อปลาสวายงามจากผู้เพาะเลี้ยงรายย่อย จนกระทั่งปี พ.ศ. 2535 เริ่มมีผู้รับซื้อมากขึ้นและมีการแย่งและการแข่งขันสูง โดยมีพ่อค้ารายอื่นที่ รับซื้อจากกรุงเทพมหานครเข้ามารับซื้อมากขึ้น บิดา จึงเปลี่ยนแปลงธุรกิจมาเป็นผู้เพาะเลี้ยงและ

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียด ดังนี้
 การวางแผน กิจกรรมวางแผนงานระยะปานกลาง (1-3 ปี) กำหนดแผนการขยายการผลิตของกิจการให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา
 การจัดองค์กร กิจกรรมมีลักษณะโครงสร้างตามหน้าที่ ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานพิจารณาจากอายุและความชำนาญในงาน ในส่วนของค่าตอบแทนพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงานโดยผลตอบแทนที่ให้จะอยู่ในรูปเงินค่าล่วงเวลา เงินโบนัสประจำปี และมีการให้ประกันสังคมนอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการ น้ำดื่มและชุดทำงาน ที่พัก วิธีการจูงใจพนักงานคือการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน การให้มีกิจกรรมสังสรรค์ในกลุ่มพนักงาน การควบคุม และการประเมินผลงานโดยหัวหน้างาน

ปัญหาด้านการจัดการที่กิจการพบ คือ การขาดแคลนแรงงานและพนักงานขาดความชำนาญงาน การจัดการค่าตอบแทนที่ต้องปรับให้ใกล้เคียงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่เริ่มขยายตัว

ด้านการผลิต

การวางแผนการผลิตเพาะเลี้ยง จะเป็นการวางแผนระยะปานกลาง โดยเฉพาะตามตลาดต้องการที่มีปริมาณมากในแต่ละวัน โดยกิจการมีบ่อเพาะเลี้ยงซึ่งเลี้ยงในจำนวนมากคุณภาพจึงไม่ดี เพื่อให้ได้จำนวนมากกว่าค่านึงถึงคุณภาพของปลาเพื่อให้ได้จำนวนที่ต้องการ กิจการมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการวิเคราะห์จากตลาดที่ลูกค้าต้องการ และการเพาะพันธุ์ปลาใหม่ ๆ เสนอแก่ลูกค้า

กรรมวิธีการเพาะเลี้ยงจะใช้วิธีอย่างง่าย กระบวนการไม่ซับซ้อน อาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอนในการเพาะเลี้ยง เช่น การจัดเตรียมวัตถุดิบ ขวดบรรจุ การติดฉลาก และการบรรจุหีบห่อ

ปัญหาด้านการผลิตที่กิจการพบ คือ คุณภาพของปลาไม่ได้มาตรฐานและขาดขั้นตอนและผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงานนั้น ๆ ไม่มีการพัฒนาในการเพาะเท่าที่ควรเพราะจะเน้นที่จำนวนมากกว่าเพื่อให้ได้ส่งในจำนวนมาก ๆ จึงทำให้ราคาตก

ด้านการตลาด

ลูกค้าของกิจการ ได้แก่ ร้านขายส่ง ตลาดนัด สวนจตุจักร สถานที่ท่องเที่ยว และเขตในภูมิภาค การแข่งขันจะพิจารณาจากปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้าแต่ละราย ถ้าเป็นรายย่อยจะใช้วิธีขายแบบเงินสดจ่ายค่าสินค้ากันงวดต่องวด แต่ถ้าเป็นรายใหญ่ซื้อครั้งละมาก ๆ ก็ใช้วิธีให้ส่วนลดในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านการจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด

การเพาะเลี้ยงปลาสวยงามเพื่อการส่งออก จะมีสายพันธุ์ที่แตกต่างกัน และคุณภาพของปลา เช่น ลักษณะเด่นของปลาชนิดนั้น ๆ

ราคา กิจการใช้กลยุทธ์กำหนดราคาขายให้กับลูกค้าตามปริมาณการสั่งซื้อ รายย่อยจะใช้วิธีขายเงินสด ส่วนรายใหญ่จะกำหนดราคาโดยมีส่วนลดตามจำนวนที่สั่งมากน้อยในแต่ละครั้ง และระยะเวลากำหนดชำระเงิน

ช่องทางการจำหน่าย กิจการทำใน 2 รูปแบบ คือ การรับการสั่งซื้อจากลูกค้าที่นำไปจำหน่ายและเราเป็นผู้ส่งออก และการเพาะส่งจำหน่ายในกิจการของตนโดยตรง

การส่งเสริมการตลาด กิจการมีการโฆษณาตามสถานีวิทยุ เช่น ตามจังหวัดต่าง ๆ และสถานที่ท่องเที่ยวเพื่อเป็นผลประโยชน์ในการส่งออกในต่างประเทศช่วยทำให้เพิ่มยอดขาย และมีความรู้จึกมากขึ้น ส่วนการประชาสัมพันธ์มีการบริจาค และเป็นสปอนเซอร์ในกิจกรรมของท้องถิ่นที่สำคัญ

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ การที่คู่แข่งเพาะเลี้ยงปลาสวยงามมีคุณภาพที่ดีกว่า มีการตัดราคากันระหว่างผู้ส่งออกและผู้ซื้อสามารถตั้งเงื่อนไขต่อรองได้มากขึ้น การที่มีผู้ส่งในตลาดมากขึ้น และมีหลายชนิดพันธุ์ปลาสวยงาม ที่มีความแตกต่างทั้งคุณภาพ และความสวยงามของปลา ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกได้อย่างหลากหลาย

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชี โดยนำคอมพิวเตอร์มาใช้งาน มีการจัดทำรายงานการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่า 5.0 ล้านบาทโดยแหล่งเงินทุนได้จากเงินลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้นและการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินหมุนเวียนมากกว่า 0.5 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องใช้ซื้อวัตถุดิบ

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงเครื่องจักรประมาณ 0.8 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณร้อยละ 10-19 ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การต้องใช้เงินสดในการซื้อวัตถุดิบ และการให้เครดิตลูกค้าเป็นระยะเวลายาวนาน

กิจการที่ 5

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ เจ้าของกิจการ และผู้จัดการฝ่ายการตลาด

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

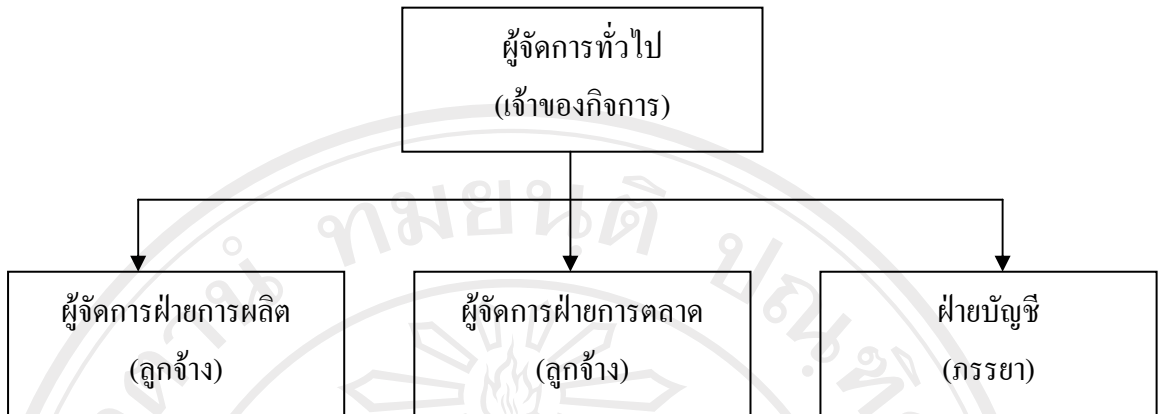
กิจการจดทะเบียนในรูปบริษัทจำกัดเมื่อปี พ.ศ. 2531 ปัจจุบันทุนจดทะเบียน 2.0 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นเจ้าของกิจการ ดำเนินการเพาะและจำหน่ายส่งออก โดยจำหน่ายในประเทศ และต่างประเทศ มียอดขาย 6.0 ล้านบาทต่อปี

ด้านการจัดการ

เดิมกิจการบริหารโดยบิดาซึ่งรับราชการเป็นนายแพทย์ประจำโรงพยาบาลของจังหวัดและบริหารกิจการร่วมกับบุตร เมื่อประมาณต้นปี พ.ศ. 2546 บิดาเสียชีวิต บุตรชายจึงบริหารกิจการในฐานะเจ้าของกิจการ และมีภรรยาช่วยบริหารด้านการเงิน โดยจ้างผู้จัดการฝ่ายการตลาด และฝ่ายการผลิตเข้าร่วมบริหารงาน

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน กิจการแบ่งโครงสร้างหน้าที่การบริหารชัดเจน โดยมีลักษณะโครงสร้างหน้าที่ ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานจะพิจารณาคุณสมบัติจากอายุ ภูมิปัญญา การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนค่าตอบแทนจะพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน โดยผลตอบแทนเพิ่มเติมที่ให้จะอยู่ในลักษณะ ค่าทำงานล่วงเวลา การยืมเงินลูกเงิน และเงินประกันสังคม นอกจากนี้ยังมีการให้สวัสดิการ น้ำดื่ม ชุดทำงาน การให้เวลาเข้าทำงานที่ยืดหยุ่น และที่พักสำหรับผู้บริหารบางส่วน วิธีในการจูงใจพนักงาน คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน การพิจารณาเลื่อนขั้น และเงินรางวัลสำหรับพนักงานที่มีความสามารถปฏิบัติงานดีเยี่ยม การสั่งการควบคุมงานและประเมินผลงานผู้บริหารแต่ละฝ่ายเป็นผู้พิจารณา

ปัญหาด้านการจัดการที่กิจการพบ คือ การขาดแคลนพนักงานที่มีความชำนาญในงานในแต่ละด้าน การประสานงานระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานที่ปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ

ด้านการผลิต

การวางแผนการเพาะเลี้ยงจะเป็นการวางแผนระยะปานกลาง โดยเพาะเลี้ยงตามยอดสั่งเท่านั้น กิจการมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในด้านการพัฒนาการเพาะเลี้ยงใหม่ การขยายสายพันธุ์

กรรมวิธีการเพาะจะใช้กระบวนการไม่ซับซ้อนและต้องอาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอนการผลิต เช่นการเตรียมงาน การเพาะ การบำรุงรักษา และการจัดตั้ง

ด้านการผลิตปัญหาที่กิจการพบ ได้แก่ การขาดแคลนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ทำให้กิจการต้องเพิ่มเพาะเลี้ยงหลาย ๆ ชนิดเข้าไปในสายการเพาะ และแรงงานคนทำงานอย่างเต็มกำลัง แต่ยังคงขาดผู้ชำนาญและมีความรู้ในงานด้านนี้

ด้านการตลาด

ลูกค้าของกิจการ ได้แก่ ตลาดภาคกลาง ภาคใต้ การแข่งขันมุ่งเน้นที่สีและคุณภาพของปลาสวยงาม การกำหนดราคา และด้านการจัดจำหน่ายให้ทั่วถึงลูกค้า

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ คือด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านราคา และด้านการจัดจำหน่าย

ผลิตภัณฑ์ของกิจการ จะมีปลาสวยงามหลากหลายชนิด และส่งออกให้ลูกค้าโดยตรง ราคา กิจการใช้วิธีการตั้งราคา โดยคำนวณต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ และคำนึงถึงคู่แข่งขั้นเพื่อให้สินค้าของกิจการสามารถเสนอขายทดแทน หรือแข่งกับคู่แข่งขั้นได้

ช่องทางการจัดส่งและจำหน่าย กิจการทำในรูปแบบขายตรงโดยมีพนักงานขายของกิจการนำไปส่งและจำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้า ณ สถานที่ประกอบการ โดยเน้นจำหน่ายลูกค้าตามตลาดนัดและจัตุจักร

การส่งเสริมการตลาด กิจการไม่มีการโฆษณาผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อต่าง ๆ แต่จะใช้วิธีการส่งเสริมการขาย ด้วยการจัดลดราคา แคมเปญ และการบริจาคเพื่อการกุศล

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ ได้แก่ ต้นทุนของการเพาะสูงและคู่แข่งขั้นมักใช้วิธีการเสนอขายสินค้าแบบทุ่มตลาด และมีหลาย ๆ ชนิดเป็นการทดแทน

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชี โดยการใช้คอมพิวเตอร์และมีการจัดทำรายงานการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

ปัจจุบันกิจการมีการลงทุนในสินทรัพย์มากกว่า 7.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากเงินลงทุนในส่วนของผู้อื้อหุ้นและการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินทุนหมุนเวียนมากกว่า 0.4 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณ ร้อยละ 10-19 ของยอดขาย

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การต้องให้เครดิตลูกค้าเป็นเวลายาวนาน ระยะเวลาในการชำระหนี้สถาบันการเงินเร็วเกินไป และต้องใช้เงินสดในการซื้อวัตถุดิบ จึงทำให้การจัดการเงินทุนหมุนเวียนของกิจการค่อนข้างมีความไม่คล่องตัว

ภาพรวมของ 5 กิจการ

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

กิจการจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงกิจการเดียวที่จดทะเบียนในรูปแบบหุ้นส่วนจำกัด 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 ดำเนินธุรกิจการเพาะเลี้ยงปลาสวยงามเพื่อการส่งออก มียอดขายที่ระดับ 3.0 ล้านบาท และสูงสุดที่ 14.0 ล้านบาทต่อปี มีคนงานของกิจการขนาดเล็กน้อยกว่า 10 คน โดยเฉลี่ยมีคนงานที่ระดับ 31-40 คน

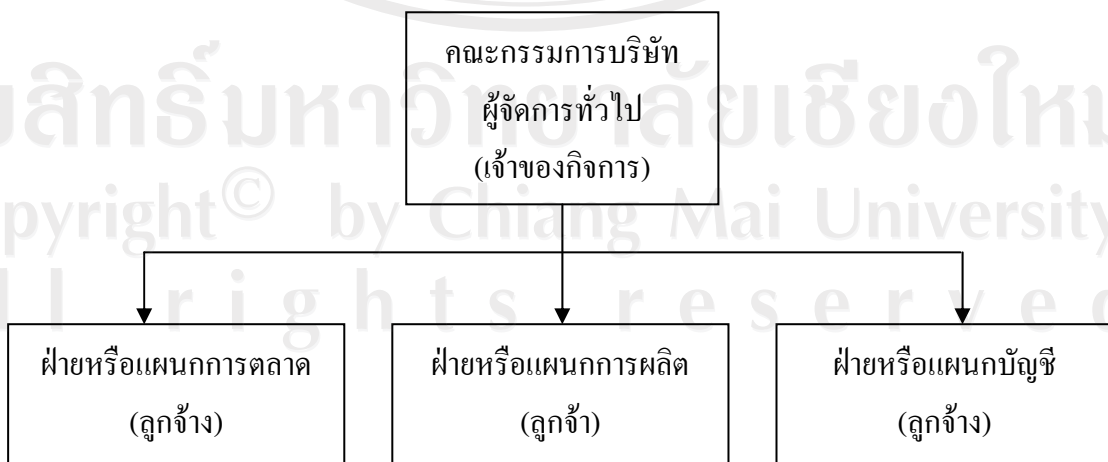
ด้านการจัดการ

การดำเนินกิจการในระยะเริ่มต้นส่วนใหญ่จะเป็นรุ่นบิดาที่บุกเบิกไว้และต่อมาบุตรจะเป็นผู้สืบทอดกิจการ

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียด ดังนี้

การวางแผน กิจการขนาดเล็กไม่มีการวางแผนงานจะเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าวันต่อวัน ส่วนกิจการขนาดกลางจะมีการวางแผนแต่เป็นการวางแผนระยะสั้นและปานกลาง กำหนดแผนการขยายการผลิตให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง

การจัดองค์การ กิจการมีลักษณะโครงสร้างตามหน้าที่ ดังนี้



การจัดคนเข้าทำงาน การคัดเลือกคนเข้าทำงานส่วนใหญ่จะพิจารณาความชำนาญงาน ค่าตอบแทนจะพิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมายแรงงาน โดยผลตอบแทนที่ให้จะอยู่ในรูปค่าทำงานล่วงเวลา และการให้ประกันสังคม นอกจากนี้ยังให้สวัสดิการ น้ำดื่ม และชุดทำงาน การสั่งการ การควบคุม และการประเมินผลงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้ดำเนินการเอง

ปัญหาด้านการจัดการที่กิจการพบ คือ การขาดแคลนแรงงาน และพนักงานขาดความชำนาญงาน

ด้านการผลิต

การวางแผนการผลิต จะเป็นการวางแผนระยะสั้น โดยผลิตตามยอดสั่งซื้อของลูกค้าและคำนึงถึงวัตถุดิบที่สามารถจัดซื้อได้ กิจการบางแห่งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถเพาะเลี้ยงสายพันธุ์ตามที่ลูกค้าต้องการ โดยใช้การเพาะเลี้ยงที่มีอยู่เพิ่มกำลังการเพาะเลี้ยงของกิจการให้เต็มประสิทธิภาพมากขึ้น

กรรมวิธีการผลิตจะใช้เทคโนโลยีอย่างง่าย กระบวนการผลิตไม่ซับซ้อนและยังต้องอาศัยแรงงานคนในหลายขั้นตอน

ปัญหาด้านการผลิตที่กิจการพบ คือ เพาะเลี้ยงเป็นจำนวนมากทำให้ปลาไม่ได้มาตรฐาน เช่น ขนาดและสีสันทึบและเป็นลักษณะเด่นของปลาสวยงาม และยังก่อให้เกิดการตายของปลามากขึ้นเพราะมีจำนวนมากและในการขนส่งยังขาดผู้รู้และวิธีในการจัดส่งปลาสวยงามทำให้เกิดการตายของสินค้าได้

ด้านการตลาด

กิจการจัดจำหน่าย โดยใช้พนักงานขนส่งสินค้าไปจำหน่ายร้านค้าปลีกส่วนใหญ่เป็นร้านค้าตามตลาด และสวนจตุจักร ซึ่งเป็นแหล่งขายสินค้า ตลาดที่สำคัญจะอยู่ใน ภาคกลาง และแข่งขันจะมุ่งที่ความสวยงามของปลา และคุณภาพการจัดส่งแบบครบวงจร

ในด้านส่วนประสมการตลาด กิจการให้ความสำคัญกับปัจจัยส่วนประสมการตลาดต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะเน้นที่กิจกรรมด้านราคาเป็นลำดับแรกเป็นส่วนใหญ่ และรองลงไป ได้แก่ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านการส่งเสริมการตลาด และด้านผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์หลักของกิจการ คือ การส่งออกปลาสวยงาม และส่วนใหญ่จะอยู่กับการเพาะเลี้ยงและขยายสายพันธุ์ให้ทันตลาด และรู้ความเคลื่อนไหวของกลุ่มคนที่สนใจปลาสวยงาม และพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ๆ ที่เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่ในปัจจุบัน และคุณภาพของความโดดเด่น

ราคา กิจกรรมตั้งราคา ใช้วิธีต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ และเพิ่มเงื่อนไขการจำหน่ายให้คนกลางที่เป็นรายใหญ่ที่ต่างจากรายย่อย และมาตรฐานของคุณภาพ

ช่องทางการจัดจำหน่าย เจ้าของกิจการจำหน่ายและส่งออกไปยังร้านค้าปลีกโดยตรง และรับสั่งจากผู้ประกอบการทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีความชำนาญในการจัดจำหน่าย และสามารถครอบคลุมถึงผู้บริโภคได้

การส่งเสริมการตลาด กิจกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการโฆษณา และการส่งเสริมการขายเนื่องจากทำให้ต้นทุนสูงขึ้น สำหรับเจ้าของกิจการที่มีการส่งเสริมการตลาดจะใช้สื่อโฆษณาไปสเตอร์ โฆษณา การออกงานกับกรมส่งเสริมการส่งออก และกรมประมง มีเพียงลด แลก แจก แถม ยังไม่มีมาตรฐานที่ดีจึงทำให้มีผลกระทบในการส่งออก

ปัญหาด้านการตลาดที่กิจการพบ คือ ปัญหาคู่แข่งจัดมีสินค้าและคุณภาพดีกว่า และมีกระบวนการจัดส่งได้อย่างดีและสินค้าไม่เสียหาย มีการจัดแผนการตลาดในการส่งออกและการวางแผนในระยะยาว

ด้านการเงิน

กิจการมีระบบการบันทึกข้อมูลบัญชีโดยใช้คอมพิวเตอร์ มีการจัดทำรายงานการเงินตามที่กฎหมายกำหนด

กิจการมีการลงทุนในทรัพย์สินที่มากกว่า 5.0 ล้านบาท จนถึง 10.0 ล้านบาท โดยแหล่งเงินทุนได้จากส่วนของผู้ถือหุ้นและการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน กิจการมีเงินหมุนเวียนมากกว่า 0.5 ล้านบาทต่อเดือน เนื่องจากต้องใช้จัดซื้อสายพันธุ์หลายชนิด

กิจการมีค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาบ่อเพาะเลี้ยงและความสะอาดและถูกสุขลักษณะ ประมาณ 0.2 ล้านบาท ถึง 0.8 ล้านบาทต่อปี และมีกำไรก่อนหักภาษีประมาณน้อยกว่าร้อยละ 10 และไม่เกินร้อยละ 20

ปัญหาด้านการเงินที่กิจการพบ คือ การต้องให้เครดิตลูกค้ารายใหญ่ที่เป็นระยะเวลายาวนาน และต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนในรูปแบบเงินสดในการซื้อพ่อพันธุ์แม่พันธุ์เข้ากิจการ และชำระหนี้เงินกู้สถาบันการเงินที่มีระยะเวลาสั้นเกินไป

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายธานี ธารภาค
วัน เดือน ปีเกิด	29 พฤศจิกายน 2507
ประวัติการศึกษา	ปี 2529 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ประสบการณ์การทำงาน	2529 – 2538 บริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) 2539 – 2540 บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด 2541 – ปัจจุบัน บริษัท ซูมิโตโม เอเชีย แปซิฟิก จำกัด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved