Guidebook ที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร

กรณีศึกษา : โรงงานเจี่ยเฮงฮวด จังหวัดเพชรบุรี

เต้าหู้แผ่น

ถั่วงอก

เส้นก๋วยเตี๋ยว (ใหญ่,เล็ก)

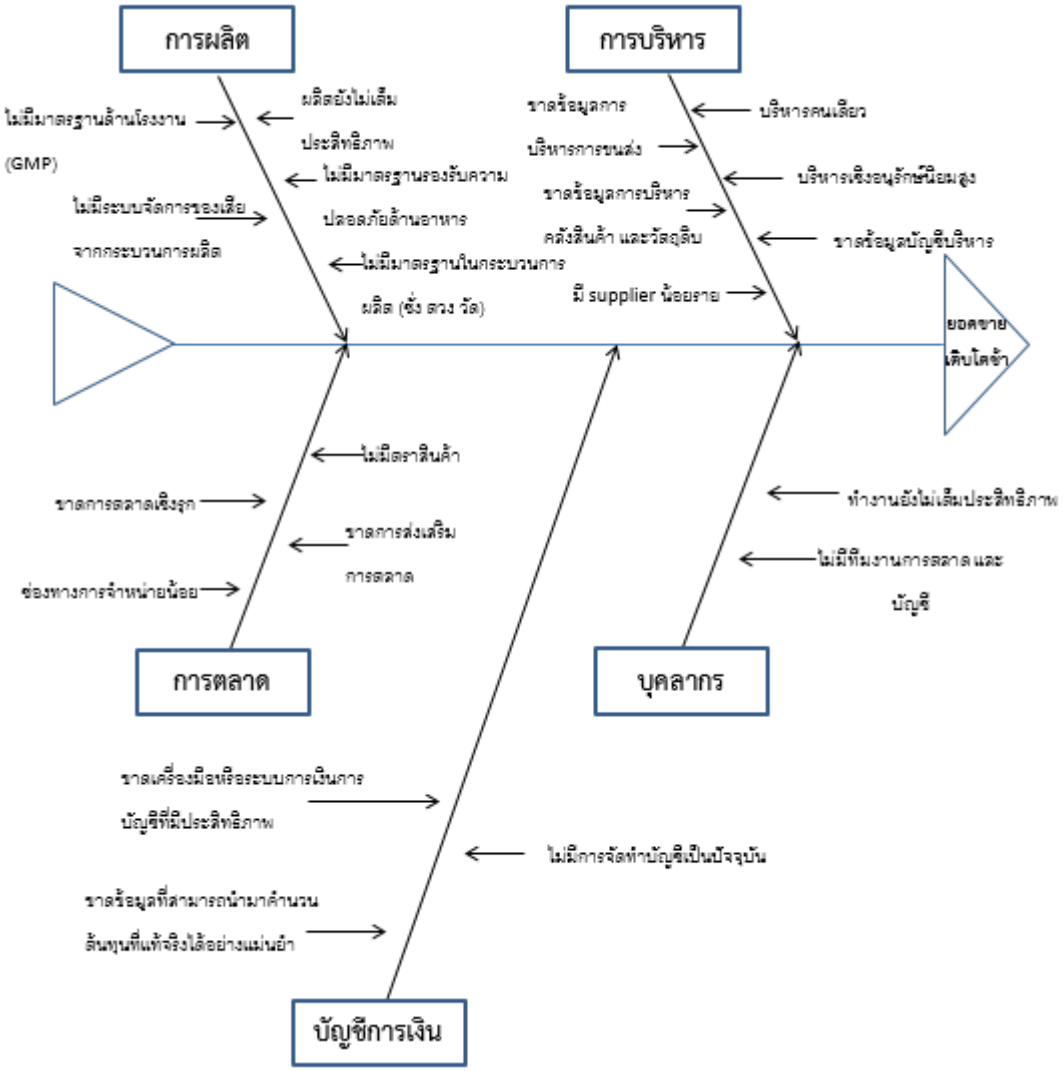
เต้าหู้ไข่หลอด

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC)

สภาพก่อนการปรับปรุง

โรงงานเจี่ยเฮงฮวด บริหารงานโดยนายภูชิต กตเวทวารักษ์ อายุ 54 ปี กิจการเป็นการผลิตเส้นก๋วยเตี๋ยว เต้าหู้แผ่น เต้าหู้ไข่ และถั่วงอก เริ่มต้นจากรุ่นพ่อสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 30 ปี มีกรรมวิธีการแปรรูปที่เป็นอัตลักษณ์ของตนเอง จึงทำให้สินค้าเป็นยอมรับของคนในท้องถิ่นมากว่า 30 ปี

ปัจจุบันโรงงานมียอดขายประมาณปีละ 16 ล้านบาท ซึ่งไม่ได้เน้นยอดขายหรือการทำการตลาดแต่อย่างใด ธุรกิจประเภทนี้มีคู่แข่งทางการค้ามากขึ้นกว่าแต่ก่อน ดังนั้น หากโรงงานต้องการก้าวสู่ธุรกิจเพื่อให้มียอดขายเพิ่มขึ้นและมีชื่อในตลาดอย่างยั่งยืน ต้องมีการปรับปรุงด้านการบริหารจัดการ อาทิ กระบวนการผลิต การตลาดและการจัดทำข้อมูลทางด้านบัญชีการเงินเพื่อการวางแผนเติบโตต่อไป



ปัญหาหลักของสถานประกอบการ คือ ยอดขายเติบโตช้า

แนวทางการปรับปรุง

ด้านการตลาด

1. สร้างการรับรู้ในตราสินค้า

1) เน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม เช่น ตราสินค้า “โอนิคุง” และเริ่มจากผลิตภัณฑ์ที่เป็นจุดแข็งของกิจการคือ เต้าหู้แผ่น เพื่อควบคุมงบประมาณไม่ให้บานปลายและเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

2) การสร้างตราสินค้าลงบนผลิตภัณฑ์ (เต้าหู้แผ่น) เบื้องต้นควรแสดงตราสินค้าลงบนผลิตภัณฑ์ เช่น การทำให้เต้าหู้แผ่นมีลักษณะนูนเป็นตราสินค้า หรือใช้สีผมอาหารปั๊มลงบนแผ่นเต้าหู้ ซึ่งในกรณีนี้จะเกิดต้นทุนในส่วนการปรับแม่พิมพ์สแตนเลสให้มีลักษณะนูนเป็นตราสินค้า

3) การสร้างตราสินค้าบนบรรจุภัณฑ์ ซึ่งปัจจุบันยังไม่มีบรรจุภัณฑ์ใส่เต้าหู้แผ่นโดยตรง ดังนั้นบรรจุภัณฑ์จะทำให้ผู้บริโภคสามารถแบ่งแยกผลิตภัณฑ์ได้ และทำให้ผู้บริโภคทราบข้อมูลที่สำคัญอื่นๆ เช่น ผู้ผลิต การติดต่อ ส่วนผสม วันที่ผลิต วันที่หมดอายุ นอกจากนี้บรรจุภัณฑ์จะทำให้ผลิตภัณฑ์ดูสะอาด ปลอดภัย เก็บรักษาได้นานยิ่งขึ้น (สุญญากาศ) ซึ่งการลงทุนนี้จะมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ต้นทุนบรรจุภัณฑ์ เครื่องดูด ซีลสุญญากาศและขั้นตอน packaging ที่มากขึ้น

4) การสร้างตราสินค้าดังกล่าวข้างต้น ควรทยอยปรับเปลี่ยน และวางจำหน่ายควบคู่ไปกับผลิตภัณฑ์เดิมแต่มีราคาสูงกว่าแบ่งแยกชัดเจน เพื่อให้ผู้บริโภคเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง ความแตกต่าง แล้วจึงค่อยๆปรับสัดส่วนให้เหมาะสมกับตลาดในที่สุด

5) ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ความคุ้นเคยเชี่ยวชาญในท้องถิ่นมากว่า 30 ปี จะช่วยให้ผู้บริโภครับรู้ได้อย่างรวดเร็ว

2. สร้างมาตรฐาน อ.ย. และ GMP

การแก้ไขปัญหาดังกล่าวมีค่าใช้จ่ายสูงและต้องใช้เวลาในการวางแผนและดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพจากการลงทุนและไม่กระทบต่อการผลิตในช่วงเวลาที่มีการปรับปรุงตามมาตรฐาน ดังนั้น กิจการจึงควรขอรับคำแนะนำปรึกษาการวางระบบตามมาตรฐาน อ.ย. GMP. จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้คำปรึกษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย เป็นการสนับสนุน SMEs ตามนโยบายของรัฐบาล เช่น สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สถาบันอาหาร กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นต้น

3. ขยายฐานลูกค้าไปยังตลาดใหม่

1) ควรสร้างความเข้มแข็งจากภายในตัวกิจการก่อน ได้แก่ ตราสินค้า “โอนิคุง” เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคภายในท้องถิ่น มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและมีระบบบริหารจัดการที่เข้มแข็งทั้งการผลิต บัญชีการเงิน การตลาด และขนส่ง

2) การขยายตลาดสู่จังหวัดใกล้เคียง ควรเน้นไปที่ผู้บริโภคระดับกลาง-บน มีความพร้อมจ่ายเงินสูงขึ้น เพื่อแลกกับมาตรฐาน ความน่าเชื่อถือ และไม่ควรลงไปแข่งขันกับตลาดระดับล่าง ซึ่งในแต่ละพื้นที่มีเจ้าของเดิมอยู่ซึ่งมีความได้เปรียบในเชิงพื้นที่และต้นทุนการขนส่ง

3) หาพันธมิตรที่เข้มแข็งเป็นผู้ช่วยกระจายสินค้าในต่างพื้นที่ใกล้เคียง อาจเป็นผู้ค้ารายใหญ่ในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น พื้นที่หัวหิน ราชบุรี โพธาราม และรวมถึง กทม. ปริมณฑล

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. กิจการสามารถเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มใหม่ที่สามารถสร้างยอดขายเติบโตได้ประมาณ 30% เป็นอย่างน้อย
2. กิจการสามารถรองรับการปรับตัวต่อกฎหมายด้านมาตรฐานความปลอดภัยของอาหารที่จะมีผลบังคับใช้อย่างเข้มงวดได้
3. สามารถขยายขนาดตลาดไปสู่พื้นที่ศักยภาพใกล้เคียงได้ เพื่อสร้างรายได้และลดความเสี่ยงจากกลุ่มลูกค้าภายในพื้นที่
4. ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของตลาดด้วยตราสินค้าที่มีคุณภาพและน่าเชื่อถือ

ด้านการผลิต

1. กระบวนการผลิต:
   - ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดเวลา เพิ่มผลผลิต ลดของเสียจากการผลิต
   - กำหนดมาตรฐานการผลิต เช่น ระยะเวลา อุณหภูมิ ชั่ง ตวง วัด
2. เครื่องจักร/อุปกรณ์การผลิต/คนงาน:
   - กำหนดตารางการบำรุงรักษาเครื่องจักรทุกเครื่องในขบวนการผลิต
   - ปรับปรุงเครื่องมือ/อุปกรณ์การผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น เพิ่มหัวก๊อกถ่ายน้ำเต้าหู้ เพิ่มหม้อน้ำเต้าหู้และเปลี่ยนเป็นระบบผ่านความเย็นด้วยน้ำ เพิ่มรางสำหรับส่งถาดเต้าหู้และเครื่องเกลี่ย เพิ่มจำนวนถาดเต้าหู้
   - กำหนดขอบเขตงานในความรับผิดชอบและหัวหน้างานในแต่ละสายงานให้ชัดเจนและมีการตรวจ/ควบคุมการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน
3. วิธีการ: ลดกระบวนการทำงานใน process การผลิต ทำให้เวลาในการทำงานลดลง
4. วัตถุดิบ: วางแผนการใช้วัตถุดิบโดยการสั่งซื้อล่วงหน้าเพื่อป้องกันการขาดแคลนวัตถุดิบ
5. ของเสีย: ลดปริมาณของเสียให้เหลือ 0%

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ลดเวลาในการผลิตเต้าหู้แผ่น 16 นาที/รอบ
2. ผลผลิตเต้าหู้แผ่นเพิ่มขึ้น 2 แผ่น/รอบ หรือเท่ากับ 13.8%
3. ยอดขายเต้าหู้แผ่นเพิ่มขึ้น 1,400,000 บาท/ปี หรือเท่ากับ 37.93%
4. กำไรจากการขายเพิ่มขึ้น 37.93%

The Business Model Canvas (BMC) ภายหลังการปรับปรุง

Key Partners

• supplier วัตถุดิบ
•พนักงานที่มีประสบการณ์สูงของโรงงาน
•ลูกค้ารายใหญ่ในตลาดเมืองเพชรบุรี
•ธ.ก.ส. ผู้สนับสนุนแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ
•หน่วยงานราชการด้านมาตรฐานสาธารณสุขอุตสาหกรรม
•ผู้รับจ้างดูแลเครื่องจักรการผลิต

Key Activities

•กระบวนการจัดการวัตถุดิบให้มีความเพียงพอและต่อเนื่อง
•กระบวนการผลิต ที่ต้องควบคุมคุณภาพและมีสูตรเฉพาะ
•กระบวนการตรวจสอบคุณภาพด้วยประสบการณ์
•กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่มือผู้บริโภค
•กระบวนการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต
•กระบวนการยกระดับการผลิต

Key

•วัตถุดิบ
•แรงงานที่มีประสบการณ์และมี JD ชัดเจน
•เครื่องจักรการผลิตที่ทันสมัย และระบบการผลิตตามมาตรฐาน อ.ย. GMP
•เคล็ดลับการผลิต
•เงินทุนส่วนตัว และสินเชื่อเพื่อการขยายธุรกิจ
•ชื่อเสียง ประสบการณ์ทางธุรกิจ

Value

ผลิตภัณฑ์อาหาร ได้แก่เส้นก๋วยเตี๋ยว ถั่วงอก เต้าหู้แผ่นและเต้าหู้ไข่หลอด ที่มีความสดใหม่วันต่อวัน ที่มีมาตรฐานการผลิตสำคัญ เช่น อ.ย. ,GMP.,HACCP

Customer

•จัดทำผ้าเอี๊ยมแจกสำหรับลูกค้ารายใหญ่และลูกค้าประจำ
•มอบของชำร่วยแก่ลูกค้ารายใหญ่ในโอกาสพิเศษ
•พบปะพูดคุยอย่างเป็นกันเองกับลูกค้ารายใหญ่และประจำ
•ร่วมงานบุญ งานกุศลร่วมกับลูกค้าสม่ำเสมอ
•บริหารความสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์
•โปรโมชั่นในเทศกาลสำคัญ
•CSR ร่วมกับชุมชนในท้องถิ่น

Channels

•สำหรับลูกค้ารายใหญ่มีสายส่งไปยังตลาดเพชรบุรีประจำทุกวัน
•สำหรับลูกค้าประจำ ใช้แผงค้าของร้านในตลาดสดเป็นจุดจำหน่ายสินค้า

Customer

•ลูกค้าขายส่งรายใหญ่ในตลาด
อ.เมืองเพชรบุรี แล อ.ท่ายาง
•ขายปลีกผ่านหน้าร้านในตลาดท่ายางและตลาดเทศบาลซอยสิบ
•ลูกค้าขายปลีก ส่งในจังหวัดใกล้เคียง

Cost

ต้นทุนการผลิตเดิมและต้นทุนในการปรับปรุงระบบเครื่องจักร โรงเรือน กระบวนการตามมาตรฐาน อ.ย. GMP ประมาณ 10 ล้านบาท

Revenue Streams

•**รายได้**จากการจำหน่ายจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น 30% จากเดิม 16.31 ล้านบาท เป็น 21.20 ล้านบาท