



Guidebook ที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร

# กรณีศึกษา : บริษัท น้ำอ้อยไร่มะจน จำกัด จังหวัดราชบุรี

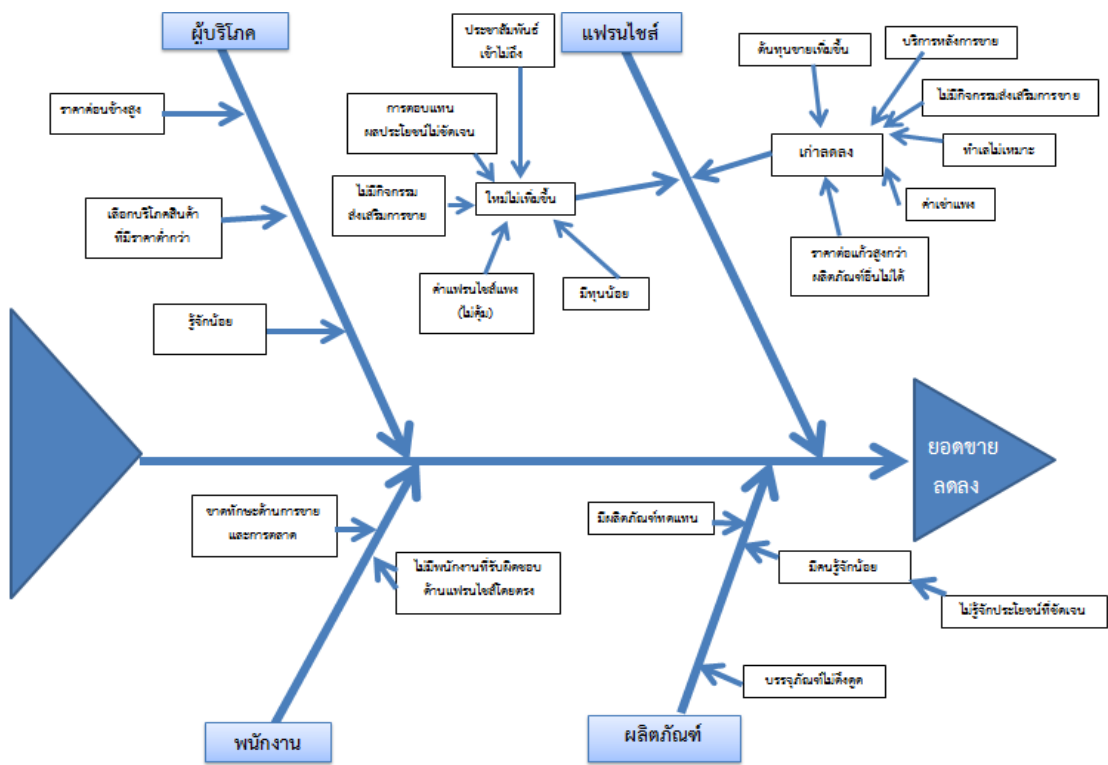


ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC)

## สภาพก่อนการปรับปรุง

บริษัท น้ำอ้อยไร่มัจฉา จำกัด เริ่มต้นเมื่อประมาณ 50 ปีที่แล้ว จากผู้บริหารที่เป็นชาวไร่อ้อย ตัดอ้อยส่งโรงงานน้ำตาล ต่อมาเริ่มมีการรวมกลุ่มอาชีพเกษตรกรผู้ปลูกอ้อยจนเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพ หลังจากนั้นได้เล็งเห็นว่าต้นอ้อยสามารถนำมาแปรรูปเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ จึงได้นำมาทดลองแปรรูปหลายครั้ง จนประสบความสำเร็จได้ผลิตภัณฑ์ใหม่จากการนำต้นอ้อยคั้นน้ำพันธุ์สุพรรณบุรี 50 ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกรมวิชาการเกษตร ผ่านระบบเช่าซื้อด้วยเครื่องเช่าซื้อพาสเจอร์ไรซ์ เน้นเรื่องความสะดวกถูกหลักอนามัยทุกขั้นตอน รับประทานในตราสินค้า “ไร่มัจฉา” โดยจดทะเบียนในรูปบริษัทเมื่อปี พ.ศ. 2546 ปัจจุบันการดำเนินกิจการเข้าสู่รุ่นที่ 2 เป็นผู้บริหาร จนถึงวันนี้บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตน้ำอ้อยพาสเจอร์ไรซ์รายแรกและรายเดียวในประเทศไทย บริษัทฯ พัฒนาผลิตภัณฑ์ออกมาเพื่อเพิ่มความหลากหลายในการเลือกรับประทานสำหรับผู้บริโภค ได้แก่ น้ำอ้อยพาสเจอร์ไรซ์, นมน้ำอ้อยพาสเจอร์ไรซ์, วน้ำอ้อยพาสเจอร์ไรซ์ ได้รับการรับรองระบบคุณภาพต่าง ๆ ได้แก่ GMP HACCAP OTOP มาตรฐานอาหารฮาลาล และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน

KP	KA	VP	CR	CS
1. โรงหีบ 4 แห่ง 2. บริษัทขายนม วัน 3. บรรจุกัมมันต์ 4. ม.เกษตรศาสตร์ 5. ธ.ก.ส	1. ควบคุมคุณภาพ 2. จัดซื้อวัตถุดิบ 3. ควบคุมการผลิต 4. บำรุงรักษาเครื่องจักร 5. ส่งสินค้า  KR 1. คณะกรรมการบริหาร 2. บุคลากร 3. เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต 4. รถขนส่ง 5. เงินลงทุน 6. ห้องเย็น	1. ผลิตภัณณ์น้ำอ้อย100% 2. สด สะอาด ปลอดภัย 3. ผลตอบแทนในการลงทุน 4. แพ็คเค็จซึ่งเหมาะสมกับการใช้งาน 5. อนุสิทธิบัตรในการผลิตน้ำอ้อยพาสเจอร์ไรซ์ 6. ระบบมาตรฐานการผลิต 7. ระยะเวลาการเก็บได้นาน 20 วัน 8. ขนส่งสินค้ารวดเร็วกับความต้องการ 9. ระบบสต็อกสินค้า	1. จัดโปรโมชั่นแฟรนไชส์ 2. พนักงานขายติดต่อโดยตรง 3. ทำสื่อส่งเสริมการขาย  CH 1. โยเชิลเน็ตเวิร์ค 2. สื่อสิ่งพิมพ์ 3. ออกบูทส่วนราชการ 4. ปากต่อปาก	1. แฟรนไชส์ 90 % 2. ลูกค้าทั่วไป 9% 2.1 ร้านอาหาร 2.2 ร้านเครื่องดื่มทั่วไป 2.3 ซูเปอร์สโตร์ 3. ส่ง malee 1%
CS		PRESENT	RS	
1. ต้นทุนดำเนินการมีแนวโน้มสูงขึ้น 1.1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นเป็น 4% 1.2 ค่าวัตถุดิบเพิ่มขึ้นจาก 7 บาท เป็น 8 บาท ในปี 2559 คิดเป็น 14.28 % 1.3 ค่าการตลาดเพิ่มขึ้นจากปี 2558 เป็น 16 %			1. ยอดขาย ปี 58 25 ล้าน 2. ยอดขาย ปี 59 21 ล้าน คิดเป็นลดลง ร้อยละ 16 3. อัตรากำไรปี 59 ประมาณ 5 เปอร์เซ็นต์	

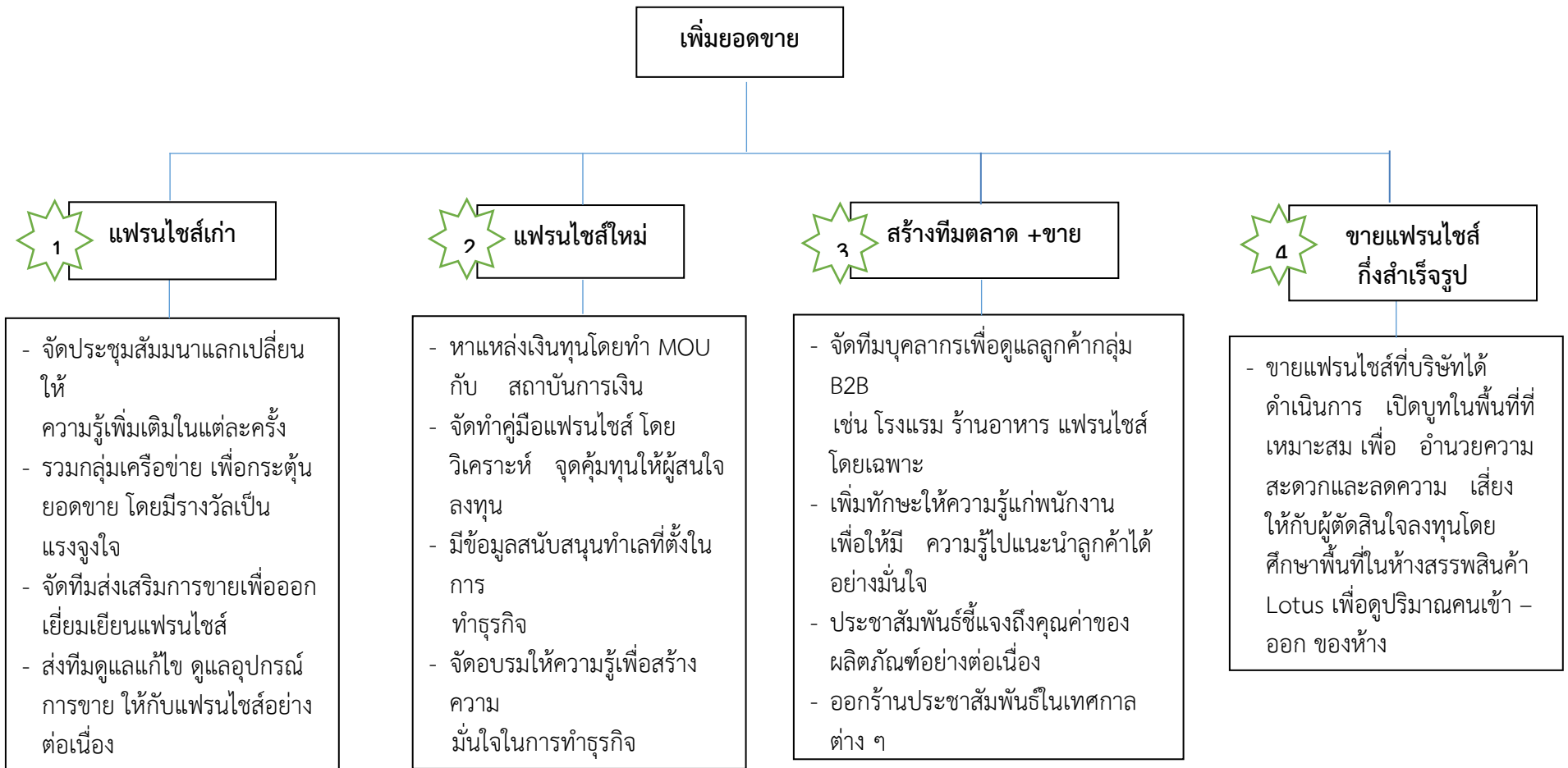


บริษัทฯ ทำธุรกิจด้วยการใช้แฟรนไชส์เป็นช่องทางการตลาดเพื่อนำสินค้าสู่ผู้บริโภค ซึ่งเป็นช่องทางหลักถึง 90% ของยอดขายรวมทั้งหมด จากสภาวะปัจจุบันบริษัทฯ ประสบปัญหายอดขายลดลง

1. แฟรนไชส์ลดลงจาก 110 ราย เหลือ 90 ราย
2. ยอดขายลดลงโดยประมาณจาก 25 ล้านบาท เหลือ 21 ล้านบาท

## แนวทางการปรับปรุง

### การเพิ่มความสามารถในการทำกำไรและความมั่นคงของธุรกิจ



## 1. รักษาแฟรนไชส์เดิมให้ได้ 100%

1. สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์แฟรนไชส์ โดยมีการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนและเพิ่มความรู้ให้รวมถึงการแบ่งกลุ่มเครือข่าย เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือในกลุ่มและทำเป้าหมายทางบริษัทกำหนด
2. จัดทีมส่งเสริมการขาย ออกเยี่ยมและช่วยกระตุ้นยอดขายให้กับแฟรนไชส์ที่มีอยู่
3. จัดทีมซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์เครื่องทำเกล็ดน้ำแข็งให้กับแฟรนไชส์เมื่อมีปัญหา พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการใช้งาน และการแก้ไขเบื้องต้นที่เข้าใจง่าย

## 2. เพิ่มแฟรนไชส์ใหม่

1. จัดหาแหล่งเงินทุน และทำ MOU กับสถาบันการเงิน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่จะเปิดแฟรนไชส์
2. จัดทำเอกสารวิเคราะห์แนวทางการตลาด และจุดคุ้มทุนให้ผู้สนใจที่จะซื้อแฟรนไชส์ เพื่อง่ายต่อการตัดสินใจลงทุน

### วิเคราะห์จุดคุ้มทุนให้แก่แฟรนไชส์ให้ง่ายต่อการตัดสินใจในการลงทุน

ค่า FS	ค่าเช่า	ค่าแรงงาน	ต้นทุนคงที่	(P-V)	จุดคุ้มทุน	1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	4 เดือน	5 เดือน	6 เดือน
129,000	6,000	9,000	144,000	15	9,600	320	160	107	80	64	53
129,000	7,000	9,000	145,000	15	9,667	322	161	107	81	64	54
129,000	8,000	9,000	146,000	15	9,733	324	162	108	81	65	54
129,000	9,000	9,000	147,000	15	9,800	327	163	109	82	65	54
129,000	10,000	9,000	148,000	15	9,867	329	164	110	82	66	55
129,000	15,000	9,000	153,000	15	10,200	340	170	113	85	68	57
129,000	20,000	9,000	158,000	15	10,533	351	176	117	88	70	59

**หมายเหตุ** F คือ ต้นทุนคงที่  
P คือ ราคาขาย  
V คือ ค่าใช้จ่ายแปรผัน

3. ขายแฟรนไชส์ที่บริษัทได้ดำเนินการเปิดบูทไว้แล้วในพื้นที่ที่เหมาะสมแก่การทำธุรกิจ เพื่ออำนวยความสะดวกและลดความเสี่ยงให้แก่ผู้ตัดสินใจลงทุน

### แผนการประชาสัมพันธ์

1. ประชาสัมพันธ์และชี้แจงถึงคุณค่าและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์น้ำอ้อย โดยมุ่งเน้นคุณค่าที่เชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
2. ออกร้านประชาสัมพันธ์ในพื้นที่ที่จัดงานของเอกชน และงานเทศกาลต่าง ๆ เช่น คอนเสิร์ตเฟสติวล งานสงกรานต์ เป็นต้น
3. เป็นผู้สนับสนุนงานกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งเป็นลูกค้าเป้าหมายของผลิตภัณฑ์ เช่น เดิน-วิ่ง จักรยาน เป็นต้น

## 3. การสร้างทีมตลาดและทีมขาย

จัดทีมบุคลากรฝ่ายขายที่ต้องลงพื้นที่เข้าไปติดต่อจัดกิจกรรมร่วมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายดูแลให้เหมือนครอบครัวเดียวกัน

## 4. ขายแฟรนไชส์กิ่งสำเร็จรูป

ขายแฟรนไชส์ที่บริษัทได้ดำเนินการเปิดบูทในพื้นที่ที่เหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกและลดความเสี่ยงให้แก่ผู้ตัดสินใจลงทุนโดยศึกษาพื้นที่ในห้างสรรพสินค้า Lotus Express เพื่อดูปริมาณคนเข้า-ออก ของห้าง เพื่อเพิ่มค่าการตลาดการขายแฟรนไชส์ 20-50% ให้กับบริษัท