



Guidebook ที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร

กรณีศึกษา : ทุเรียนทอดนำชัย จังหวัดชุมพร



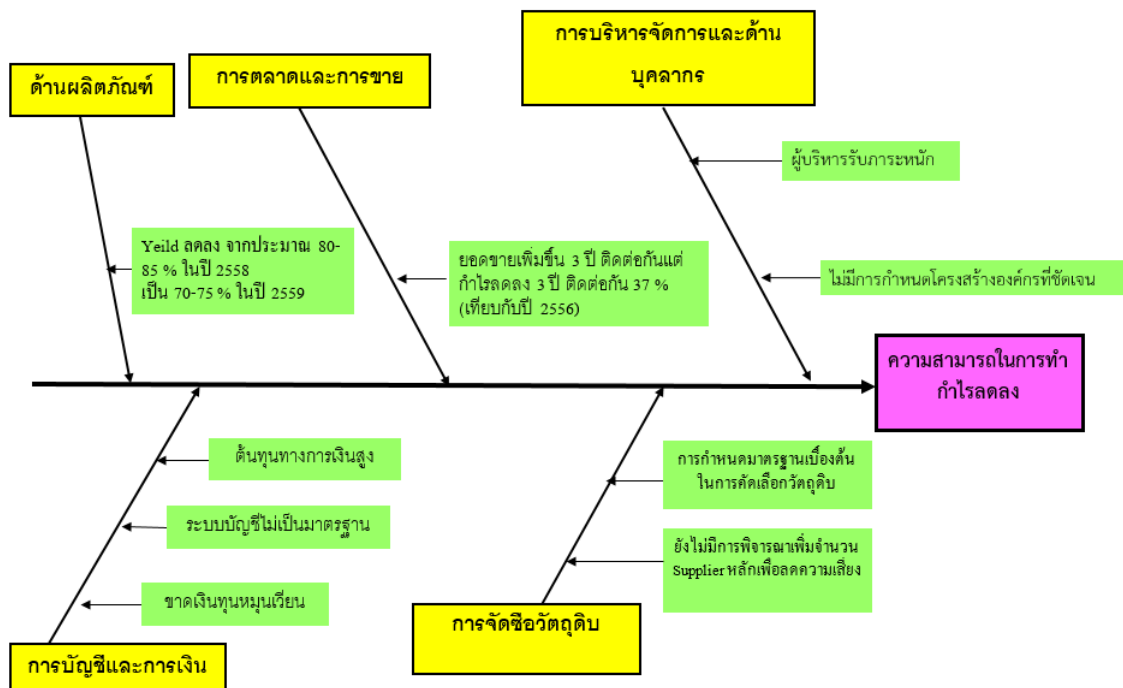
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร
Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC)

สภาพก่อนการปรับปรุง

โรงงานทุเรียนทอดนำชัย เป็นวิสาหกิจขนาดย่อมที่เกิดจากผู้ประกอบการซื้อทุเรียนมาขายหน้าร้าน กว้างเตี้ยว แต่ทุเรียนที่ซื้อมานั้นมีทั้งที่เป็นทุเรียนอ่อนและมีตำหนิ จึงเริ่มทดลองแปรรูปจากทุเรียนสดเป็น ทุเรียนทอด ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของทุเรียนทอดตรา “นำชัย” ในปี 2545 ได้รับเครื่องหมาย ออย. จาก สำนักงานอาหารและยาให้เป็นผู้ผลิตทุเรียนทอดรายแรกของจังหวัดชุมพร เมื่อยอดขายเติบโตขึ้น ปี 2549 จึง ย้ายจากการเช่าอาคารพาณิชย์ ไปโรงงานผลิตบนเนื้อที่ 13 ไร่กว่า ปัจจุบันมีกำลังการผลิตสูงสุด 6 ตัน/เดือน

ลักษณะการบริหารจัดการเป็นกิจการในรูปแบบเจ้าของคนเดียว ที่มีการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ เจ้าของกิจการมีอำนาจในการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จทุก ๆ ด้าน แต่ได้มีการมอบหมายหน้าที่ให้กับพนักงาน คู่มือในเรื่องต่าง ๆ นโยบายหลักของกิจการ ได้แก่ การผลิตสินค้าเองอย่างมีคุณภาพโดยหลีกเลี่ยงการนำสินค้า ของผู้อื่นมาใช้ตราสินค้าของตนเอง พร้อมยินดีให้ลูกค้าเปลี่ยนสินค้าคืนได้ ในกรณีที่พบว่าสินค้ามีปัญหา

ผลิตภัณฑ์ของกิจการต้องพึ่งพากับวัตถุดิบจากธรรมชาติ จึงมักพบปัญหาเรื่องราคาและคุณภาพ เนื่องจากมีคู่แข่งที่เป็นห้องเย็นรับซื้อทุเรียนส่งออกไปประเทศจีน ซึ่งรับซื้อทุเรียนที่มีคุณภาพต่ำกว่า ทำให้ลาน รับซื้อมีทางเลือกมากขึ้นส่งผลให้อำนาจการต่อรองของกิจการในเรื่องคุณภาพและราคาลดน้อยลง บางครั้งได้ วัตถุดิบที่มีคุณภาพไม่เป็นไปตามที่ต้องการและราคาสูงขึ้น ส่งผลให้ปริมาณผลผลิตที่ได้จากการแปรรูปมีอัตรา ต่ำลงเมื่อเทียบกับปริมาณวัตถุดิบและต้นทุนการผลิตที่ย่อมสูงขึ้นด้วย



ปัญหาหลักของสถานประกอบการ คือ ความสามารถในการทำกำไรลดลง


แนวทางการปรับปรุง


ด้านการตลาด

1. สำรวจ/พยากรณ์ความต้องการสินค้าจากลูกค้าก่อนวางแผนการผลิต เพื่อป้องกันสินค้าค้าง Stock
2. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น เพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า
3. ขยายฐานลูกค้า โดยการหาลูกค้ารายใหม่ และเพิ่มยอดขายซื้อจากฐานลูกค้าเดิม
4. กระตุ้นให้ลูกค้าทำการจอง/มัดจำ สินค้าล่วงหน้าไว้ก่อน เพื่อให้สามารถวางแผนปฏิบัติงานได้ และมียอดขายซื้อที่แน่นอน

ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ

1. กำหนดแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ และเพิ่มจำนวนรายชื่อ Supplier จากเดิมมีเพียง 1 ราย เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองเรื่องราคาและคุณภาพวัตถุดิบ
2. การคัดเลือกทุเรียน

ทุเรียนเกรด A	คุณสมบัติ
	<ol style="list-style-type: none">1. น้ำหนักผลไม่ต่ำกว่า 5 กิโลกรัม2. ความแก่ของผลมากกว่า 80% (อายุผลระหว่าง 110 – 130 วัน ขึ้นอยู่กับสภาพอากาศ)3. ผลสมบูรณ์มีพูเต็มไม่มีร่องรอยแมลงเจาะทำลาย

ทุเรียนเกรด B	คุณสมบัติ
	<ol style="list-style-type: none">1. ความแก่ของผลไม่ถึง 80%2. ผลไม่สมบูรณ์พูไม่เต็ม3. น้ำหนักผลต่ำกว่า 5 กิโลกรัม

ตัวอย่าง ตารางเปรียบเทียบผลลัพธ์จากการคัดเลือกทุเรียนที่เป็นวัตถุดิบในสัดส่วนที่ต่างกันหลังจากมีการแปรรูปเป็นทุเรียนทอดเพื่อจำหน่าย จากสมมติฐานปริมาณทุเรียนแปรรูป จำนวน 30,000 กิโลกรัม

ประเภท ทุเรียน	สัดส่วน ร้อยละ	มูลค่าหลังแปรรูป(บาท)		ประเภท ทุเรียน	สัดส่วน ร้อยละ	มูลค่าหลังแปรรูป(บาท)	
		ต่อ กก.	รวม			ต่อ กก.	รวม
เกรด A	80	900	21,600,000	เกรด A	70	900	18,900,000
เกรด B	20	375	2,250,000	เกรด B	30	375	3,375,000
รวม	100	-	23,850,000	รวม	100	-	22,275,000

จากการคัดเลือกจะทำให้กิจการมีส่วนต่างจำนวน 1,575,000 บาท

ด้านการผลิต

1. **ปรับปรุงการระบบควบคุมด้านการผลิต** เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้นตามเป้าหมายและลดการสูญเสีย คือ ควรปรับปรุงด้าน Line การผลิตตั้งแต่รับวัตถุดิบเข้ามามีการแยกเกรดประเภท A, B, C เพื่อให้ได้ผลผลิต (yield) ที่สูงขึ้นตามเป้าหมายและลดการสูญเสียโดยมีจุดควบคุมคุณภาพ (Quality Control) 3 จุด คือ

จุดที่ 1 จุดควบคุมเครื่อง Slide โดยการตรวจเช็คใบมีดและเศษทุเรียนที่ติดกับใบมีดทุกครั้งที่ติดกับใบมีดทุกครั้งที่วันจตสดส่วนเพื่อเปรียบเทียบ เนื่องจากการลดลงของผลผลิต (yield) 1% คือ 150,000 บาท และเมื่อเทียบ ปี 2558 มีอัตราของดี/เสีย เท่ากับ 80/20% แลในปีการผลิต 2559 มีอัตราของดี/ของเสีย เพิ่มขึ้นเป็น 75/25% ซึ่งของเสียที่เพิ่มขึ้น 5% นี้มีมูลค่า 750,000 บาท

จุดที่ 2 กระบวนการทอด เพิ่มกระบวนการ Quality Control (QC) สุ่มตรวจสอบหลังจากทอด 5kg/Lot แยกสัดส่วนของดี/ของเสีย บันทึกข้อมูลสัดส่วนเพื่อเปรียบเทียบ

จุดที่ 3 กระบวนการบรรจุสินค้าเพื่อสต็อก กระบวนการ Quality Control (QC) สุ่มตรวจสอบ/Lot เปรียบเทียบสัดส่วนของดี/ของเสีย (In/Out) เกรด A, เกรด B และของเสียมีมูลค่าเท่าไร (ซึ่งลูกค้าทำอยู่แล้ว)

2. **ปรับปรุงระบบควบคุมการปนเปื้อนข้ามของสินค้าในระหว่างการผลิต** ซึ่งการปนเปื้อนข้ามมี 3 ปัจจัยหลัก คือ

- 2.1) สัตว์เป็นพาหะ เช่น มด หนู แมลงสาบ แมลงวัน ฯลฯ
- 2.2) การปนเปื้อนจากคน
- 2.3) การปนเปื้อนข้าม

กระบวนการผลิตทุเรียนทอด (แบบใหม่)

Flow Process Chart

