

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟางของฟาร์มเห็ดในอำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง ซึ่งรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเจ้าของธุรกิจฟาร์มเห็ดในอำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง จำนวน 3 กิจการ ตลอดจนข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเชื้อเห็ด สามารถสรุปผลการดำเนินงาน ในด้านการจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน ของแต่ละกิจการ โดยผลการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

กิจการที่ 1 ฟาร์ม ก

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2550

ผู้ให้สัมภาษณ์คือ เจ้าของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

ธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟางของฟาร์ม ก เริ่มประกอบธุรกิจทำฟาร์มผลิตเชื้อเห็ดมาตั้งแต่ พ.ศ. 2535 จนถึงปัจจุบัน เป็นระยะเวลา 15 ปี โดยเริ่มจากการผลิตดอกเห็ดเพื่อจำหน่าย ต่อมาได้มีหน่วยงานภาครัฐ คือ สหกรณ์การเกษตรจังหวัดลำปาง เข้ามาส่งเสริมให้ความรู้ด้านการผลิตเชื้อเห็ด และผู้ประกอบการได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยมีเงินทุนเริ่มแรกในการผลิตเชื้อเห็ด 1,700 บาท ปัจจุบันได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานของภาครัฐบาล คือ กรมพัฒนาที่ดิน

ด้านการจัดการ

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียดดังนี้
การวางแผน

กิจการมีการแบ่งการวางแผนการดำเนินงานเป็น 2 ระยะ คือ การวางแผนระยะสั้นและการวางแผนระยะกลาง การวางแผนในระยะสั้นส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการวางแผนด้านการผลิตและการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต การวางแผนระยะสั้นนี้มีระยะเวลาประมาณ 3 เดือน การวางแผนระยะกลางคือการขยายกำลังการผลิตและการตั้งโรงงานแห่งใหม่ ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการ มีระยะเวลาประมาณ 3 – 5 ปี

การจัดการองค์กร

รูปแบบของการจ้างงานแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ รูปแบบที่ 1 คือ ลูกจ้างรายวัน จำนวน 20 คน อัตราค่าจ้างคนละ 150 บาทต่อวัน รูปแบบที่ 2 คือ ลูกจ้างรายขึ้น จำนวน 20 คน อัตราค่าจ้างอยู่ที่ 0.30 บาทต่อขึ้น

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนแรงงานในการผลิตเชื้อเห็ดฟาง

ประเภทแรงงาน	จำนวน	ร้อยละ
แรงงานลูกจ้างรายวัน	20	50.00
แรงงานลูกจ้างรายขึ้น	20	50.00
รวม	40	100.00

หลักเกณฑ์การคัดเลือกแรงงาน

- ประสบการณ์การทำงาน ไม่มี
- วุฒิการศึกษา ประถมศึกษาปีที่ 4 – ปวส.
- ความสามารถ มีสุขภาพแข็งแรง สามารถยกของหนักได้
- อายุ 25 – 55 ปี
- บุคลิกภาพ รักงาน ขยัน เชื้อฟาง
- ภูมิลำเนา บุคคลในพื้นที่ รัศมีไม่เกิน 5 กิโลเมตรจากที่ตั้งของฟาร์ม

การวางแผนด้านแรงงานในช่วงมีการผลิตเป็นจำนวนมากโดยจัดให้มีการทำงานก่อนเวลา และการทำงานล่วงเวลา โดยคิดค่าจ้างให้เป็นรายชั่วโมง มีการวางแผนการผลิตให้พอดีกับช่วงการผลิต เช่น หลังการเก็บเกี่ยว

การนำ

เจ้าของกิจการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ โดยให้การดูแลเอาใจใส่ลูกจ้างทุกคนอย่างใกล้ชิด มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินค่าล่วงเวลาชั่วโมงละ 25 บาท พร้อมอาหารเย็นในกรณีทำงานล่วงเวลา ให้เงินรางวัลพิเศษสำหรับลูกจ้างที่ทำงานดี เพิ่มเงินให้ลูกจ้างที่ต้องทำงานหนัก เช่น ลูกจ้างที่ทำงานหน้าเตาไฟ เจ้าของกิจการมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานของลูกจ้างด้วยตนเอง เช่น การทำอาหารวุ้น PDA การเขียนเชื้อ

การควบคุม

เจ้าของกิจการทำหน้าที่ควบคุมดูแลกระบวนการผลิตในส่วนต่างๆ ด้วยตนเอง

ในด้านการจัดการ ปัญหาที่พบได้แก่ ประสิทธิภาพในการทำงานของลูกจ้างยังทำได้ไม่เต็มที่ ดูแลไม่ทั่วถึง

ด้านการผลิต

วัตถุดิบ

ตารางที่ 2 แสดงแหล่งที่มาและราคาของวัตถุดิบ

วัตถุดิบ	แหล่งที่มา	ราคา
ฟีน	จ.ลำปาง	300 บาท/คันรถ
เปลือกถั่วเหลือง	จ.ลำปาง	1.8 – 2.0 บาท/กิโลกรัม
เศษฟ้าย	จ.สระบุรี	5 – 6 บาท/กิโลกรัม
ถุงพลาสติก	จ.เชียงราย	65 – 100 บาท/กิโลกรัม
ยางรัด	จ.ลำปาง	32 – 100 บาท/กิโลกรัม
เปลือกบัว	จ.นครสวรรค์	15 บาท/กิโลกรัม
คอกวด	จ.เชียงราย	0.30 บาท/อัน
ซังข้าวโพด	จ.ลำปาง	0.25 บาท/กิโลกรัม
หัวเชื้อจุลินทรีย์ชีวภาพ(EM)	กรมพัฒนาที่ดิน	-
มันฝรั่ง	จ.ลำปาง	30 บาท/กิโลกรัม
กลูโคส	จ.ลำปาง	185 บาท/กิโลกรัม
ผงวุ้น	จ.ลำปาง	1,000 บาท/กิโลกรัม

เนื่องจากการผลิตเชื้อเห็ดฟางจำเป็นต้องใช้วัตถุดิบแต่ละชนิดในปริมาณที่มาก วัตถุดิบส่วนใหญ่จึงสั่งซื้อทางโทรศัพท์จากแหล่งจำหน่ายและให้นำมาส่งถึงฟาร์ม หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกวัตถุดิบ คือ เน้นที่คุณภาพของวัตถุดิบมากกว่าราคา เลือกซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพตรงตามที่กำหนดไว้เท่านั้น

การผลิต

ในการผลิตแต่ละครั้งนั้นจะมีการเตรียมการผลิตล่วงหน้าประมาณ 1 เดือน รูปแบบการผลิตจะมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับปริมาณการสั่งซื้อที่มีเข้ามา โดยใช้การผลิตแบบเป็นชุดคราวละหลายๆ ระยะเวลาในการผลิตสินค้า ตั้งแต่เริ่มต้นผลิตจนได้เป็นสินค้าสำเร็จรูปใช้เวลา 18 วัน

ตารางที่ 3 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิตเชื้อเห็ดฟาง

กิจกรรม/วัน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
ต้มวุ้น	↔																	
เจียเชื้อ			↔															
หมักปุ๋ย			↔															
วุ้นเต็มพร้อมใช้						↔	↔											
กรอกปุ๋ย						↔	↔											
เจียเชื้อลงถุง								↔	↔									
บ่มเชื้อ										←	←	←	←	←	←	←	←	←
จำหน่าย																		↔

กำลังการผลิตสูงสุดอยู่ที่ประมาณ 16,000 ก้อนต่อวัน หลังจากได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า หากเป็นลูกค้ารายย่อยหรือปริมาณไม่มากสามารถส่งมอบสินค้าได้ทันที ลูกค้าที่สั่งซื้อในปริมาณมากจะสามารถส่งมอบสินค้าได้ภายใน 15 วัน เจ้าของกิจการมีการควบคุมดูแลคุณภาพในการปฏิบัติงานของแรงงานอยู่เสมอ เพื่อรักษาคุณภาพในทุกๆ กระบวนการผลิตและให้ได้ปริมาณสินค้าตามที่กำหนด มีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าในทุกขั้นตอน เช่น เชื้อเห็ดในอาหารวุ้น PDA เชื้อเห็ดมีการเจริญทุกทิศทาง ไม่มีเชื้อราหรือเชื้ออื่นปลอมปน โรงบ่มต้องมีการควบคุมอุณหภูมิให้พอเหมาะไม่สูงหรือต่ำเกินไป ก้อนเชื้อเห็ดไม่มีราอื่นปลอมปน เชื้อเดินสม่ำเสมอเต็มถุง ปริมาณสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมีประมาณร้อยละ 2 – 5 เจ้าของกิจการจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพโดยก้อนเชื้อเห็ดที่เชื้อไม่เดินจะนำกลับไปผสมทำใหม่ ส่วนก้อนเชื้อเห็ดที่เป็นเชื้อราจะนำไปทำเป็นปุ๋ยใส่ต้นไม้หรือนำไปทิ้งให้ไกลจากฟาร์ม มีการคัดสายพันธุ์ของหัวเชื้อเห็ดปีละ 1 ครั้ง โดยคัดเลือกจาก 2 แหล่งคือ จากเห็ดฟางธรรมชาติและจากผลผลิตของลูกค้าที่มีคุณภาพดี ก้อนเชื้อเห็ด 1 ก้อนมีน้ำหนักประมาณ 0.5 กิโลกรัม จำนวนผลผลิตดอกเห็ดที่ได้จากหัวเชื้อเห็ดฟาง 1 ก้อนประมาณ 0.5 – 1.5 กิโลกรัม ขึ้นอยู่กับรูปแบบการเพาะเห็ดและสภาพแวดล้อม

ในด้านการผลิต ปัญหาที่พบได้แก่ กิจการไม่มีการพยากรณ์ยอดขายล่วงหน้า ทำให้ผลิตเชื้อเห็ดออกมามากกว่าที่จะจำหน่ายได้หมด เชื้อจึงแก่ หมดอายุ ไม่สามารถขายได้ เกิดการสูญเสียไปจากการผลิต

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์

เจ้าของกิจการมีตราสินค้าเป็นของตนเอง การประทับตราสินค้าหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า ในบางพื้นที่ลูกค้าต้องการให้ประทับตราสินค้าเพื่อป้องกันของลอกเลียนแบบ เพื่อเพิ่มความมั่นใจความน่าเชื่อถือ สินค้ามีคุณสมบัติพิเศษที่แตกต่างจากคู่แข่งคือ เป็นเชื้อเห็ดที่มีคุณภาพดี ให้ดอกหนาและดก แนวโน้มความต้องการของสินค้าในตลาดจะเป็นไปตามสภาวะเศรษฐกิจ

ราคา

ในระยะแรกเจ้าของกิจการจะตั้งราคาโดยดูจากราคาของสินค้าในตลาด คือ ตั้งราคาให้เท่ากับคู่แข่ง ต่อมาเมื่อต้นทุนของวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้นและมีความผันผวน การกำหนดราคาจึงได้เปลี่ยนมาเป็นการพิจารณาจากต้นทุน เจ้าของกิจการจะไม่มีกรมอบส่วนลดให้แก่ลูกค้า

ช่องทางการจัดจำหน่าย

กิจการมีช่องทางการจัดจำหน่าย 2 รูปแบบ คือ

1. จำหน่ายให้แก่พ่อค้าคนกลาง ในจังหวัดต่างๆ คือ เชียงใหม่ เชียงราย ราชบุรี ร้อยละ 90
2. จำหน่ายให้แก่เกษตรกรรายย่อย ในจังหวัดลำปาง ร้อยละ 10

การขนส่งสินค้าใช้การขนส่งทางรถยนต์โดยใช้รถกระบะ หรือรถบรรทุก 6 ล้อขึ้นอยู่กับปริมาณการสั่งซื้อ

การส่งเสริมการตลาด

เจ้าของกิจการจะทำการแนะนำสินค้าให้แก่ลูกค้า โดยการแจกก้อนเชื้อเห็ดฟางให้ลูกค้านำไปทดลองออกดอกเห็ด เมื่อเชื้อเห็ดให้ดอกเห็ดที่มีคุณภาพดี ปริมาณดอกเห็ดมากลูกค้าก็จะบอกกันปากต่อปาก สิ่งที่จูงใจในการซื้อก้อนเชื้อเห็ดของลูกค้าคือ ผลผลิตดอกเห็ด เจ้าของกิจการมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเพาะเห็ดที่ถูกต้อง รวมถึงสาเหตุและวิธีการป้องกันเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ขึ้น

ด้านการเงิน

แหล่งเงินทุนของกิจการมาจาก รายได้จากการดำเนินงาน

กิจการมีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีด้วยวิธีการเขียนด้วยมือ เฉพาะรายการหลัก

กิจการมีวิธีการรับชำระเงินจากลูกค้า 2 วิธีคือ ลูกค้ารายย่อยรับชำระเป็นเงินสด คิดเป็นร้อยละ 10 ลูกค้าค้าส่งหรือพ่อค้าคนกลางชำระเงินแบบเงินเชื่อ โดยให้เครดิตในการชำระเงิน 3 สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 90

จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ

จุดแข็ง

- สามารถผลิตเชื้อเห็ดมีคุณภาพดี
- ในกระบวนการผลิตมีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการ เพื่อช่วยในการลดต้นทุน โดยคุณภาพของสินค้าคงเดิม

จุดอ่อน

- ไม่มีการพยากรณ์ยอดขาย ทำให้เกิดปัญหาเชื่อแก่และหมดอายุก่อนที่จำหน่ายหมด

กิจการที่ 2 ฟาร์ม ข

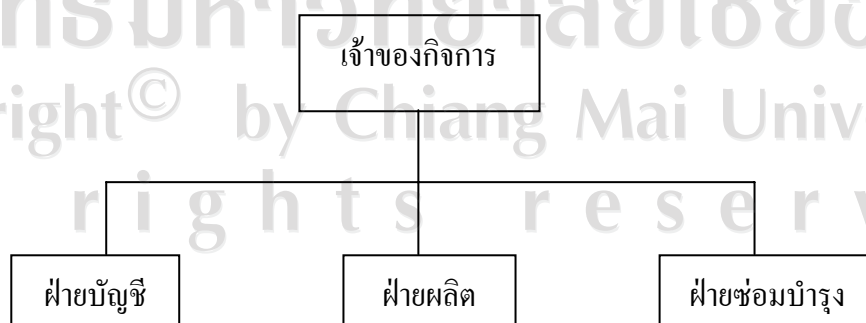
ล้มละลายเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

ผู้ให้ล้มละลายคือ เจ้าของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

ในระยะแรกของธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟางของฟาร์ม ข เป็นการรวมกลุ่มของแม่บ้านบ้านป่าตัน อำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง โดยได้รับการสนับสนุนจากสหกรณ์การเกษตรอำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง มีสมาชิกเป็นแม่บ้านทั้งสิ้น 20 คนแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากประสบปัญหาด้านการตลาดและเงินทุน เหลือเพียงเจ้าของกิจการคนปัจจุบันเพียงรายเดียว ฟาร์ม ข เริ่มประกอบธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟางมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 จนถึงปัจจุบัน เป็นระยะเวลากว่า 20 ปี โดยมีเงินทุนเริ่มแรกในการผลิตเชื้อเห็ด 5,000 บาท ปัจจุบันได้รับความช่วยเหลือด้านเงินทุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

โครงสร้างองค์กร



ด้านการจัดการ

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน

กิจการมีการแบ่งการวางแผนการดำเนินงานเป็น 2 ระยะ คือ การวางแผนระยะสั้นและการวางแผนระยะยาว การวางแผนในระยะสั้นคือ การวางแผนด้านการผลิตและการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต การวางแผนระยะสั้นนี้มีระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยมีการวางแผนแบบปีต่อปี การวางแผนระยะยาวคือการขยายตลาดและการตั้งโรงงานแห่งใหม่ ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการ มีระยะเวลาประมาณ 5 ปี

การจัดการองค์กร

รูปแบบของการจ้างงานแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ รูปแบบที่ 1 คือ ลูกจ้างประจำ จำนวน 3 คน อัตราค่าจ้างวันละ 200 บาทต่อวัน รูปแบบที่ 2 คือ ลูกจ้างรายวัน จำนวน 4 คน อัตราค่าจ้างคนละ 150 บาทต่อวัน ลูกจ้างรายขึ้น จำนวน 15 คน อัตราค่าจ้างอยู่ที่ 0.30 บาทต่อชิ้น

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนแรงงานในการผลิตเชื้อเห็ดฟาง

ประเภทแรงงาน	จำนวน	ร้อยละ
แรงงานลูกจ้างประจำ	3	13.64
แรงงานลูกจ้างรายวัน	4	18.18
แรงงานลูกจ้างรายขึ้น	15	68.18
รวม	22	100.00

หลักเกณฑ์การคัดเลือกแรงงาน

- ประสบการณ์การทำงาน ไม่มี
- วุฒิการศึกษา ไม่มี
- ความสามารถ อีสระ สามารถทำงานล่วงเวลาได้
- อายุ 30 - 50 ปี
- บุคลิกภาพ รักงาน ขยัน เชื้อฟาง เข้ากับผู้อื่นได้
- ภูมิลำเนา คนในพื้นที่

การวางแผนด้านแรงงาน ธุรกิจมีการวางแผนด้านแรงงานดังนี้คือ ลูกจ้างประจำจะคอย
ป้อนงานให้ทำตลอดทั้งปี ลูกจ้างรายวันประมาณครึ่งปีจะมีงานให้ทำอย่างต่อเนื่อง ลูกจ้างรายวัน
จะมีรายได้เฉลี่ยอยู่ที่เดือนละ 6,000 บาท ในช่วงที่ไม่มีงานหรืองานน้อยรายได้จะลดลงอยู่ที่
ประมาณเดือนละ 4,000 บาท พร้อมอาหาร 1 – 2 มื้อต่อวัน จึงทำให้ไม่ค่อยประสบปัญหาการขาด
แคลนแรงงาน

การนำ

เจ้าของกิจการจะใช้ความสัมพันธ์แบบเพื่อนร่วมงานประกอบกับความสัมพันธ์แบบเจ้านาย
และลูกจ้าง เพื่อลดช่องว่างระหว่างเจ้านายและลูกจ้าง เพื่อให้เข้าถึงปัญหาในการทำงานของลูกจ้าง
ความสัมพันธ์แบบนี้จะช่วยให้ลูกจ้างและเจ้านายมีความผูกพันกันมากขึ้น การจงใจหรือกระตุ้น
การทำงาน of ลูกจ้างก็สามารถทำได้โดยง่าย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน เช่น การเพิ่มกำลัง
การผลิตที่ถูกเงินในเวลาที่ยขาดแคลนแรงงานและวัตถุดิบ เมื่อถูกเรียกตัวหรือให้ทำงานล่วงเวลา
ลูกจ้างจะทำงานด้วยความเต็มใจที่จะช่วยเหลือเพื่อให้งานเสร็จสิ้นตามกำหนด

การควบคุม

เจ้าของกิจการแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต และฝ่าย
ซ่อมบำรุง ทำให้สามารถควบคุมดูแลได้ง่ายและทั่วถึง หน้าที่ของแต่ละฝ่ายมีดังนี้ ฝ่ายบัญชีทำ
หน้าที่จดบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น ปริมาณวัตถุดิบ ปริมาณยอดขาย ฝ่ายผลิตทำหน้าที่ดูแลวัตถุดิบ
ผลิตและตรวจสอบคุณภาพเชื้อเห็ด ฝ่ายซ่อมบำรุงทำหน้าที่ซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ใน
กระบวนการผลิต เช่น ตะแกรงเหล็ก

ด้านการผลิต

วัตถุดิบ

ตารางที่ 5 แสดงแหล่งที่มาและราคาของวัตถุดิบ

วัตถุดิบ	แหล่งที่มา	ราคา
ฟีน	จ.ลำปาง	300 บาท/คันรถ
เปลือกถั่วเหลือง	จ.ลำปาง	3 บาท/กิโลกรัม
เศษฝ้าย	จ.สระบุรี	6 บาท/กิโลกรัม
ถุงพลาสติก	จ.เชียงราย	60 - 70 บาท/กิโลกรัม
ยางรัด	จ.ลำปาง	32 - 100 บาท/กิโลกรัม
เปลือกบัว	จ.สระบุรี	15 บาท/กิโลกรัม
คอกขูด	จ.เชียงราย , กรุงเทพฯ	0.20 บาท/อัน
ไส้หนุน	จ.ลำปาง	7 บาท/กิโลกรัม
จี้ม้า	จ.เชียงใหม่	12 บาท/แข่ง
มันฝรั่ง	จ.ลำปาง	30 บาท/กิโลกรัม
กลูโคส	จ.ลำปาง	185 บาท/กิโลกรัม
ผงวุ้น	จ.ลำปาง	1,000 บาท/กิโลกรัม

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวัตถุดิบ จะแจ้งคุณสมบัติของวัตถุดิบแต่ละชนิดที่ต้องการแก่ผู้ผลิต เพื่อเป็นการควบคุมมาตรฐานของวัตถุดิบในแต่ละครั้งให้อยู่ในเกณฑ์เดียวกัน เช่น ต้องการถุงพลาสติกขนาดเท่าใด หนาเท่าใด เพราะถุงพลาสติกที่บางเกินไปอาจทำให้เกิดการฉีกขาดในกระบวนการผลิตได้ ในทางกลับกันถ้าถุงพลาสติกหนาเกินไปจะทำให้มีต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้นได้

การผลิต

กิจการมีการพยากรณ์ยอดขายล่วงหน้า โดยพิจารณาเปรียบเทียบจากยอดขายในปีที่ผ่านมา ประกอบกับปริมาณผลผลิตข้าวในแต่ละปีและคำนวณช่วงเวลาในการเก็บเกี่ยว เนื่องจากช่วงเวลาหลังการเก็บเกี่ยวเป็นช่วงที่มียอดขายสูงสุด เพราะตลาดจะต้องการเชื้อเห็ดเป็นจำนวนมาก ระยะเวลาในการผลิตสินค้า ตั้งแต่เริ่มต้นจนผลิตได้เป็นสินค้าสำเร็จรูปใช้เวลาใช้เวลา 15 วัน

ตารางที่ 6 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิตเชื้อเห็ดฟาง

กิจกรรม/วัน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ต้มวุ้น	↔														
เจียเชื้อ			↔												
หมักปุ๋ย			↔												
วุ้นเต็มพร้อมใช้						↔	↔								
กรอกปุ๋ย						↔	↔								
เจียเชื้อลงถุง								↔							
บ่มเชื้อ									←						→
จำหน่าย															↔

กำลังการผลิตสูงสุดอยู่ที่ประมาณ 16,000 ก้อนต่อวัน หลังจากได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า สามารถส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ภายใน 1 วัน เจ้าของกิจการมีการวางแผนการผลิตล่วงหน้าอยู่เสมอ โดยวางแผนการผลิตให้สัมพันธ์กับการพยากรณ์ยอดขายที่ตั้งไว้ ซึ่งการพยากรณ์ยอดขายทำได้โดยอาศัยข้อมูลด้านการที่เก็บไว้ในปีที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลในปีหรือฤดูกาลปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง เช่น ปริมาณผลผลิตของข้าว ระยะเวลาเก็บเกี่ยว มาช่วยคำนวณความต้องการเชื้อเห็ดของตลาดเพื่อนำมาวางแผนการผลิตได้อย่างถูกต้อง ให้ใกล้เคียงเป้าหมายที่วางไว้มากที่สุดคือ มีสินค้าเพียงพอกับความต้องการของตลาดอย่างทันเวลา และมีของเหลือน้อยที่สุด ควบคุมดูแลคุณภาพในกระบวนการผลิตจะมุ่งเน้นที่คุณภาพของวัตถุดิบ เพราะถือว่าการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี เชื้อเห็ดก็จะมีคุณภาพดีด้วย ปริมาณสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมีประมาณร้อยละ 10 เจ้าของกิจการจัดการกับสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ ส่วนก้อนเชื้อเห็ดที่เป็นเชื้อราจะนำไปทำเป็นปุ๋ยใส่ต้นไม้หรือนำไปทิ้งให้ไกลจากฟาร์ม ในกรณีที่สินค้าไม่ได้คุณภาพเมื่อจำหน่ายไปแล้ว เจ้าของกิจการมีการรับประกันเปลี่ยนคืนสินค้าที่มีปัญหาเฉพาะลูกค้าที่ซื้อหัวเชื้อจากฟาร์มแม่บ้านเพียงรายเดียวเท่านั้น มีการคัดสายพันธุ์ของหัวเชื้อเห็ดปีละ 1 ครั้ง โดยคัดเลือกจาก 2 แหล่งคือ จากเห็ดฟางธรรมชาติและจากเชื้อเห็ดของคู่แข่งรายอื่นที่มีคุณภาพดีที่นำมาทดสอบเชื้อ ถ้ามีคุณภาพดีก็นำมาใช้เป็นหัวเชื้อ ก้อนเชื้อเห็ด 1 ก้อนมีน้ำหนักประมาณ 0.5 กิโลกรัม จำนวนผลผลิตดอกเห็ดที่ได้จากหัวเชื้อเห็ดฟาง 1 ก้อนประมาณ 0.8 - 1 กิโลกรัม

ในด้านการผลิต ปัญหาที่พบได้แก่ การจัดเก็บวัตถุดิบที่มีปริมาณมากในระยะเวลาที่จำกัด สถานที่ในการจัดเก็บวัตถุดิบไม่เพียงพอ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์

เจ้าของกิจการมีตราสินค้าเป็นของตนเอง แต่จะไม่ประทับตราสินค้า เนื่องจากสินค้าเป็นที่รู้จัก และกิจการจะส่งสินค้าให้เฉพาะลูกค้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายเชื่อเห็ดที่จำหน่ายแต่สินค้าของฟาร์มแม่บ้านเพียงแห่งเดียวเท่านั้น เพราะต้องการป้องกันปัญหาเชื่อเห็ดของกลุ่มรายอื่นที่ไม่ได้คุณภาพ สินค้ามีคุณสมบัติพิเศษที่แตกต่างจากคู่แข่งคือ เป็นเชื่อเห็ดที่ให้ผลผลิตตก หนา และมีระยะเวลาเก็บเกี่ยวที่นาน แนวโน้มความต้องการสินค้าในตลาดยังมีอีกมาก เพราะกิจการยังมีตลาดอีกมากที่ยังเข้าไปไม่ถึง

ราคา

การตั้งราคาใช้การพิจารณาจากต้นทุนของสินค้าประกอบกับค่าขนส่ง มีการมอบส่วนลดให้แก่ลูกค้าบ้างในช่วงเทศกาล เพื่อเป็นการสร้างสายสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า

ช่องทางการจัดจำหน่าย

กิจการมีช่องทางการจัดจำหน่าย 2 รูปแบบ คือ

1. จำหน่ายให้แก่พ่อค้าคนกลาง ในจังหวัดต่างๆ คือ เชียงใหม่ เชียงราย กาฬสินธุ์ นครราชสีมา ร้อยละ 95
2. จำหน่ายให้แก่เกษตรกรรายย่อย ในจังหวัดลำปาง ร้อยละ 5

การขนส่งสินค้าใช้การขนส่งทางรถยนต์โดยใช้รถบรรทุก 6 ล้อ

การส่งเสริมการตลาด

เจ้าของกิจการจะทำการแนะนำสินค้าให้แก่ลูกค้า โดยการแจกก้อนเชื่อเห็ดฟางให้ลูกค้านำไปทดลองออกดอกเห็ด เมื่อลูกค้าสนใจก็จะทำการสั่งซื้อกลับมา เจ้าของกิจการมีการจัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้ต่างๆ เช่น ขั้นตอนการเพาะเห็ดฟางแบบกองเดี่ยว

ปัญหาที่พบด้านการตลาดคือ กิจการไม่มีการขยายตลาดมาเป็นเวลานาน ทำให้เกิดการเสียโอกาส

ด้านการเงิน

แหล่งเงินทุนของกิจการมาจาก เงินรายได้จากการดำเนินงานร้อยละ 50 และอีกร้อยละ 50 มาจากแหล่งเงินทุนจากภายนอก

กิจการมีการบันทึกข้อมูลทางการเงินด้วยวิธีการเขียนด้วยมือ โดยให้ลูกจ้างฝ่ายบัญชีเป็นคนเก็บข้อมูลในด้านต่างๆ เช่น ปริมาณวัตถุดิบ ยอดขายสินค้า

กิจการมีวิธีการรับชำระเงินจากลูกค้า 2 วิธีคือ ลูกค้ารายย่อยรับชำระเป็นเงินสด คิดเป็นร้อยละ 50 ลูกค้าค้าส่งหรือพ่อค้าคนกลางชำระเงินแบบเงินเชื่อ โดยให้เครดิตในการชำระเงินภายใต้เงื่อนไขเมื่อตั้งสินค้า 4 ชุด ชำระเงิน 1 ชุด คิดเป็นร้อยละ 50 ของยอดขาย

ปัญหาในด้านการเงินคือ กิจการจะมีลูกหนี้ที่ค้างชำระเงินคิดเป็นร้อยละ 10 ต่อปีของยอดขายทั้งปี

จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ

จุดแข็ง

- ใช้การพยากรณ์ยอดขายช่วยในการวางแผนการผลิต เพื่อผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- มีการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้า และมีความสามารถในการสื่อสารข้อมูลกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

จุดอ่อน

- ขาดการบริหารจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ

กิจการที่ 3 ฟาร์ม ค

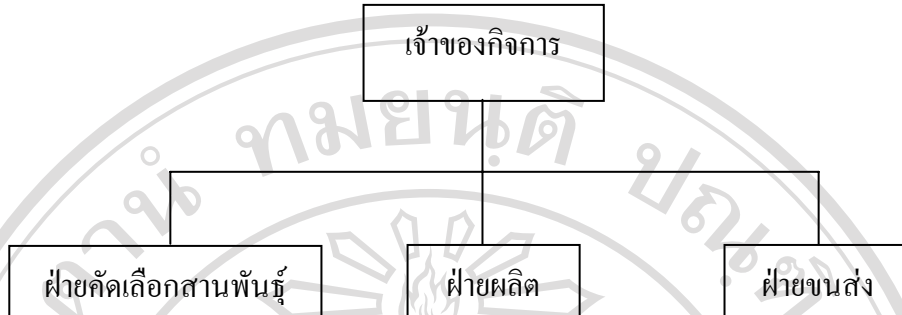
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2551

ผู้ให้สัมภาษณ์คือ เจ้าของกิจการ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจการ

ธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟางของฟาร์ม ค เริ่มประกอบธุรกิจทำฟาร์มผลิตเชื้อเห็ดมาตั้งแต่ พ.ศ. 2532 จนถึงปัจจุบัน เป็นระยะเวลา 17 ปี โดยเริ่มจากการผลิตดอกเห็ดเพื่อจำหน่าย ต่อมาเมื่อเริ่มมองเห็นช่องทางในการขยายธุรกิจ จึงเริ่มศึกษาหาข้อมูลและเรียนรู้ด้วยตนเอง จนสามารถผลิตเชื้อเห็ดออกจำหน่าย โดยมีเงินทุนเริ่มแรกในการผลิตเชื้อเห็ด 5,000 บาท

โครงสร้างองค์กร



ด้านการจัดการ

การดำเนินงานตามหน้าที่การบริหารงาน มีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน

กิจการมีการแบ่งการวางแผนการดำเนินงานเป็น 2 ระยะ คือ การวางแผนระยะสั้นและการวางแผนระยะยาว การวางแผนระยะสั้นนี้มีระยะเวลาประมาณ 1 – 1.5 ปี การวางแผนด้านการผลิตและการจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต การวางแผนระยะยาวคือ การศึกษาความเป็นไปได้ในการขยายตลาดเข้าสู่ประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ พม่า และลาว ส่วนนี้จะใช้เวลาประมาณ 5 – 10 ปี

การจัดการองค์กร

รูปแบบของการจ้างงานแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ รูปแบบที่ 1 คือ ลูกจ้างรายวัน จำนวน 30 คน อัตราค่าจ้างคนละ 150 - 200 บาทต่อวัน รูปแบบที่ 2 คือ ลูกจ้างรายขึ้น จำนวน 20 คน อัตราค่าจ้างอยู่ที่ 0.30 บาทต่อชิ้น

ตารางที่ 7 แสดงจำนวนแรงงานในการผลิตเชื้อเห็ดฟาง

ประเภทแรงงาน	จำนวน	ร้อยละ
แรงงานลูกจ้างรายวัน	30	60.00
แรงงานลูกจ้างรายขึ้น	20	40.00
รวม	50	100.00

หลักเกณฑ์การคัดเลือกแรงงาน

- ประสบการณ์การทำงาน ไม่มี
- วุฒิการศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ขึ้นไป
- ความสามารถ สามารถทำงานล่วงเวลาได้
- อายุ 18 - 60 ปี
- บุคลิกภาพ อุดม เชื้อพืง เข้ากับผู้อื่นได้
- ภูมิลำเนา คนในพื้นที่ และพื้นที่ใกล้เคียง

การวางแผนด้านแรงงาน กิจการมีการวางแผนด้านแรงงานให้มีความสัมพันธ์กับยอดการผลิตในแต่ละช่วงของปี กิจการจะไม่ค่อยประสบปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงานมากนักเนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้เพาะเห็ดแบบฟาร์มปิด ซึ่งจะผลิตดอกเห็ดตลอดทั้งปีจึงทำให้มียอดสั่งซื้อสินค้ามีเข้ามาตลอดทั้งปีเช่นกัน ลูกจ้างก็สามารถมีรายได้ตลอดปีเช่นกัน ในช่วงที่ต้องผลิตมากก็จะขยายช่วงการทำงานออกไปอีกและจ้างเงินค่าล่วงเวลาเพิ่มให้ ซึ่งอยู่ในอัตราที่ทั้งนายจ้างและลูกจ้างต่างพอใจ

การนำ

เจ้าของกิจการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง มีการแบ่งภาระหน้าที่งานให้กับลูกน้องได้ชัดเจน การออกคำสั่งมีความเด็ดขาดและยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี เช่น การจ่ายเงินล่วงเวลา การจ่ายเงินค่าแรงล่วงหน้า การเลี้ยงอาหารเย็น การจัดงานรื่นเริงตามเทศกาล

การควบคุม

เจ้าของกิจการแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายคัดเลือกสานพันธุ์ ฝ่ายผลิต และฝ่ายขนส่ง หน้าที่ของแต่ละฝ่ายมีดังนี้ ฝ่ายคัดเลือกสายพันธุ์ทำหน้าที่คัดเลือกสานพันธุ์และทดสอบสานพันธุ์ซึ่งทำตลอดทั้งปี ฝ่ายผลิตทำหน้าที่ดูแลวัตถุดิบ ผลิตเชื้อเห็ดโดยนำหัวเชื้อเห็ดที่ได้มาจากฝ่ายคัดเลือกสานพันธุ์ ฝ่ายขนส่งทำหน้าที่ขนส่งเชื้อเห็ดไปยังลูกค้า ในแต่ละฝ่ายมีลูกจ้างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านให้เป็นหัวหน้าคอยควบคุมดูแลอยู่ เจ้าของกิจการเพียงสั่งงานผ่านทางหัวหน้า และควบคุมดูแลอยู่ห่างๆ

ด้านการผลิต

วัตถุดิบ

ตารางที่ 8 แสดงแหล่งที่มาและราคาของวัตถุดิบ

วัตถุดิบ	แหล่งที่มา	ราคา
ฟืน	จ.ลำปาง	300 บาท/คันรถ
เปลือกถั่วเหลือง	จ.ลำปาง	3 บาท/กิโลกรัม
เศษฝ้าย	จ.สระบุรีจ.ราชบุรี	6 บาท/กิโลกรัม
ถุงพลาสติก	โรงงานผลิตพลาสติก	60 - 70 บาท/กิโลกรัม
ยางรัด	จ.ลำปาง	40 - 100 บาท/กิโลกรัม
เปลือกบัว	จ.สระบุรี, จ.นครสวรรค์	15 บาท/กิโลกรัม
คอกขูด	โรงงานผลิตพลาสติก	0.30 บาท/อัน
ไส้หนุน	จ.ลำปาง	7 - 10 บาท/กิโลกรัม
จี้ม้า	จ.เชียงใหม่	12 บาท/แข่ง
มันฝรั่ง	จ.ลำปาง	30 บาท/กิโลกรัม
กลูโคส	จ.ลำปาง	185 บาท/กิโลกรัม
ผงวุ้น	จ.ลำปาง	1,000 บาท/กิโลกรัม

หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกวัตถุดิบ เจ้าของกิจการจะออกไปหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจากแหล่งวัตถุดิบแหล่งต่างๆ ทั่วประเทศเนื่องจากต้องใช้วัตถุดิบในการผลิตเป็นจำนวนมาก เพื่อมาใช้ในการกระบวนการผลิต เกณฑ์การคัดเลือกวัตถุดิบต้องคำนึงถึงปริมาณ ราคาของวัตถุดิบ และค่าขนส่งจากแหล่งวัตถุดิบว่ามีความคุ้มค่ามากเพียงใด

การผลิต

กิจการมีการพยากรณ์ยอดขายล่วงหน้า โดยดูจากพื้นที่เพาะปลูกข้าว ผลผลิตข้าว ช่วงเวลาในการเก็บเกี่ยว มีการวางแผนการผลิตให้สัมพันธ์กับความต้องการของตลาด ช่วงที่ตลาดมีความต้องการเชื่อเห็ดมากที่สุด คือ ช่วงหลังจากการเก็บเกี่ยวข้าว และช่วงก่อนเทศกาลกินเจ ระยะเวลาในการผลิตสินค้า ตั้งแต่เริ่มต้นจนผลิตได้เป็นสินค้าสำเร็จรูปใช้เวลาใช้เวลา 16 วัน

ตารางที่ 9 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการผลิตเชื้อเห็ดฟาง

กิจกรรม/วัน	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ต้มวุ้น	↔															
เจียเชื้อ			↔													
หมักปุ๋ย			↔													
วุ้นเต็มพร้อมใช้				↔	↔											
กรอกปุ๋ย					↔	↔										
เจียเชื้อลงถุง							↔	↔								
บ่มเชื้อ									↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔
จำหน่าย																↔

กำลังการผลิตสูงสุดอยู่ที่ประมาณ 15,000 ก้อนต่อวัน หลังจากได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า หากเป็นลูกค้ารายย่อยหรือปริมาณไม่มากสามารถส่งมอบสินค้าได้ทันที ลูกค้าที่สั่งซื้อในปริมาณมากจะสามารถส่งมอบสินค้าได้ภายใน 7 วัน เจ้าของกิจการมีการวางแผนการผลิตล่วงหน้าอยู่เสมอ โดยดูจากพื้นที่เพาะปลูกข้าว ผลผลิตข้าว ช่วงเวลาในการเก็บเกี่ยวในแต่ละปี แล้วนำมาคาดคะเนความต้องการของตลาด เจ้าของกิจการให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของตลาด นอกจากวางแผนการผลิตให้มีเชื้อเห็ดฟางจำหน่ายในช่วงหลังการเก็บเกี่ยว ให้มีปริมาณเพียงพอ กับความต้องการของตลาดแล้ว การวางแผนจำหน่ายเชื้อเห็ดที่ควรให้ความสำคัญคือช่วงก่อนเทศกาลกินเจ เพื่อให้ผู้เพาะเห็ดฟางมีสินค้าจำหน่ายในช่วงเทศกาลกินเจ ซึ่งเป็นช่วงที่ผู้บริโภคต้องการเห็ดฟางในปริมาณที่มาก เนื่องจากต้องทำการผลิตเชื้อเห็ดในปริมาณที่มากตลอดทั้งปี การคัดเลือกสายพันธุ์เห็ดฟางของอินทรีย์ฟาร์มก็กระทำกันตลอดทั้งปีด้วย จึงมีโรงเห็ดฟางที่ใช้ทดลองเห็ดฟางในแต่ละสายพันธุ์จำนวน 12 โรง เพื่อเปรียบเทียบคุณภาพของดอกเห็ด ไม่ว่าจะเป็นปริมาณการออกดอก ระยะเวลาการออกดอก ขนาดดอก ให้ได้สายพันธุ์เห็ดที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า ปริมาณสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพมีประมาณร้อยละ 5 – 10 สินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ เจ้าของกิจการจะนำไปทิ้งในไร่นาเพื่อให้เป็นปุ๋ย ก้อนเชื้อเห็ด 1 ก้อนมีน้ำหนักประมาณ 0.5 – 0.8 กิโลกรัม จำนวนผลผลิตดอกเห็ดที่ได้จากหัวเชื้อเห็ดฟาง 1 ก้อนประมาณ 1 – 1.5 กิโลกรัม ขึ้นอยู่กับรูปแบบการเพาะเห็ดและสภาพแวดล้อม

ในด้านการผลิต ปัญหาที่พบได้แก่ สินค้าไม่ได้คุณภาพ มีเชื้อรา เช่น ราเขียว ราดำปนอยู่ในก้อนเชื้อ

ด้านการตลาด

ผลิตภัณฑ์

เจ้าของกิจการมีตราสินค้าเป็นของตนเอง ซึ่งจะการประทับตราสินค้าเฉพาะกับสินค้าที่ส่งไปจำหน่ายยังตลาดใหม่ที่สินค้ายังไม่เป็นที่รู้จัก เพื่อเป็นการแนะนำให้ผู้ค้าทราบว่า เป็นเชื้อเห็ดจากที่ใด แต่ในตลาดเก่าจะไม่ประทับตราสินค้า เพราะถือว่าเป็นที่รู้จักแล้ว สินค้ามีคุณสมบัติพิเศษที่แตกต่างจากคู่แข่งคือ เป็นเชื้อเห็ดที่ให้ดอกเห็ดมาก และมีระยะเวลาการออกดอกนาน แนวโน้มความต้องการของสินค้าในตลาดอยู่ในภาวะที่ทรงตัว

ราคา

การตั้งราคา เกณฑ์การตั้งราคาจะขึ้นอยู่กับระยะทาง คือ ราคาจำหน่ายรวมกับค่าขนส่ง เช่น จังหวัดแพร่ จำหน่ายราคาถุงละ 9 บาท จังหวัดอุดรดิตถ์ จำหน่ายราคาถุงละ 11 บาท เป็นต้น

ช่องทางการจัดจำหน่าย

กิจการมีช่องทางการจัดจำหน่าย 2 รูปแบบ คือ

1. จำหน่ายให้แก่พ่อค้าคนกลาง ในจังหวัดต่างๆ คือ ภาคเหนือทุกจังหวัด ยกเว้น จังหวัดแม่ฮ่องสอน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลางบางส่วน ร้อยละ 95
2. จำหน่ายให้แก่เกษตรกรรายย่อย ในจังหวัดลำปาง ร้อยละ 5

การขนส่งสินค้าใช้การขนส่งทางรถยนต์โดยใช้รถกระบะ รถบรรทุก 6 ล้อ รถบรรทุก 10 ล้อขึ้นอยู่กับปริมาณการสั่งซื้อ

การส่งเสริมการตลาด

เจ้าของกิจการมีความสามารถในการหาตลาดและเปิดตลาดใหม่ เช่น ไปตามตลาดเพื่อหาที่มาของเห็ดว่ามาจากแหล่งใด เพื่อนำเชื้อเห็ดไปให้ทดลองออกดอก เริ่มทำการธุรกิจโดยใช้เครือข่าย มีการส่งเสริมการตลาดโดยการจัดการอบรมให้ความรู้ด้านการเพาะเห็ด แต่ไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควร

ในด้านการตลาด ปัญหาที่พบได้แก่ ถูกคู่แข่งตัดราคาในตลาด มีสินค้าเสียหายปลายทาง เนื่องจากการขนส่ง และมีการแข่งขันสูง

ด้านการเงิน

แหล่งเงินทุนของกิจการทั้งหมดมาจากรายได้จากการดำเนินงาน

กิจการมีการบันทึกข้อมูลทางการบัญชีด้วยวิธีการบันทึกข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์

กิจการมีวิธีการรับชำระเงินจากลูกค้า 2 วิธีคือ ลูกค้ารายย่อยรับชำระเป็นเงินสด คิดเป็นร้อยละ 10 ลูกค้าค้าส่งหรือพ่อค้าคนกลางชำระเงินสด คิดเป็นร้อยละ 40 และชำระเงินแบบเงินเชื่อ โดยให้เครดิตในการชำระเงิน 3 สัปดาห์ คิดเป็นร้อยละ 50

จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ

จุดแข็ง

- มีตลาดที่รองรับสินค้าที่แน่นอน
- ผู้ประกอบการมีความสามารถในการหาตลาดใหม่
- กระบวนการคัดเลือกสถานพันธุ์เห็ด เนื่องจากมีการพัฒนาคัดเลือกลดทั้งปี

จุดอ่อน

- มีสินค้าเสียหายปลายทางเนื่องจากการขนส่งจำนวนมาก
- ถูกตีราคาจากคู่แข่ง

สรุปผลการศึกษา

ตารางที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะการดำเนินงานของทั้ง 3 กิจการ

การดำเนินงาน	กิจการที่ 1	กิจการที่ 2	กิจการที่ 3
ด้านการจัดการ			
การวางแผน			
- การวางแผนระยะสั้น	มี	มี	มี
- การวางแผนระยะกลาง	มี	ไม่มี	ไม่มี
- การวางแผนระยะยาว	ไม่มี	มี	มี
โครงสร้างองค์กร	ไม่มี	มี	มี
จำนวนแรงงาน	40 คน	22 คน	50 คน
การพยากรณ์ยอดขาย	ไม่มี	มี	ไม่มี
การควบคุม	ไม่ค่อยทั่วถึง	มีการแบ่งการดำเนินงานออกเป็นแต่ละฝ่ายเพื่อให้เข้าไปควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง	มีการแบ่งการดำเนินงานออกเป็นแต่ละฝ่ายเพื่อให้เข้าไปควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง
ด้านการผลิต			
แหล่งคัดเลือกสายพันธุ์	เห็ดจากธรรมชาติและผลผลิตของลูกค้าที่มีคุณภาพดี โดยทำการคัดเลือกปีละ 1 ครั้ง	เห็ดจากธรรมชาติและเชื้อเห็ดของคู่แข่งที่มีคุณภาพดี โดยทำการคัดเลือกปีละ 1 ครั้ง	มีการคัดเลือกสายพันธุ์ของเห็ดและพัฒนาสายพันธุ์ให้เป็นสายพันธุ์ของตนเองโดยทำการคัดเลือกตลอดทั้งปี
การจัดหาวัตถุดิบ	มีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอน	มีแหล่งวัตถุดิบที่แน่นอน	ใช้วัตถุดิบจากหลายแหล่ง

การดำเนินงาน	กิจการที่ 1	กิจการที่ 2	กิจการที่ 3
กระบวนการผลิต	มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาวิธีการผลิต	ใช้วิธีการผลิตแบบเดิม	ใช้วิธีการผลิตแบบเดิม
ระยะเวลาในการผลิตสินค้าต่อชุด	18 วัน	15 วัน	16 วัน
ระยะเวลาในการส่งมอบสินค้า	ภายใน 15 วัน	1 วัน	7 วัน
ด้านการตลาด			
ตราสินค้า	มีตราสินค้าเป็นของตนเอง การประทับตราสินค้าขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า	มีตราสินค้าเป็นของตนเอง แต่ไม่มีการประทับตราสินค้า เนื่องจากสินค้าเป็นที่รู้จักแล้ว	มีตราสินค้าเป็นของตนเอง ประทับตราสินค้าเมื่อเปิดตลาดเพื่อต้องการให้เป็นที่รู้จัก
การตั้งราคา	พิจารณาจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ	พิจารณาจากต้นทุนบวกกำไรที่ต้องการ	เกณฑ์การตั้งราคาขึ้นอยู่กับระยะทางการจัดส่งสินค้า
ช่องทางการจัดจำหน่าย	ใช้รถยนต์และรถบรรทุกขนส่งสินค้า	ใช้รถบรรทุกขนส่งสินค้า	ใช้รถยนต์และรถบรรทุกขนส่งสินค้า
การส่งเสริมการตลาด	แจกเชื้อเห็ดให้ทดลอง แจกเอกสารความรู้เกี่ยวกับการเพาะเห็ด	แจกเชื้อเห็ดให้ทดลอง แจกเอกสารความรู้เกี่ยวกับการเพาะเห็ด	แจกเชื้อเห็ดให้ทดลอง
ด้านการเงิน			
แหล่งเงินทุน	ทั้งหมดมาจากรายได้จากการดำเนินงาน	รายได้จากการดำเนินงาน ร้อยละ 50 แหล่งเงินทุนจากภายนอก ร้อยละ 50	ทั้งหมดมาจากรายได้จากการดำเนินงาน
การบันทึกข้อมูลบัญชี	ด้วยมือ	ด้วยมือ	ด้วยคอมพิวเตอร์
การชำระเงิน	เงินสดร้อยละ 10 ลูกหนี้ ร้อยละ 90	เงินสดร้อยละ 50 ลูกหนี้ ร้อยละ 50	เงินสดร้อยละ 50 ลูกหนี้ ร้อยละ 50

1. ลักษณะการดำเนินงานทั่วไปของธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟาง

ธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟาง เป็นธุรกิจเริ่มต้นของกระบวนการผลิตเห็ดฟาง โดยมีหัวเชื้อเห็ดฟางในอาหารวุ้นเป็นวัตถุดิบตั้งต้นที่สำคัญ มีกระบวนการผลิตหลายขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมเชื้อ การเตรียมอาหารวุ้น การทำปุ๋ยหมัก การบรรจุปุ๋ยหมักลงในถุง การฆ่าเชื้อปุ๋ยหมักด้วยความดัน การหอดเชื้อ การบ่มเชื้อ การตรวจสอบคุณภาพ การจัดส่งเชื้อเห็ด ช่องทางการจัดจำหน่าย โดยจำหน่ายผ่านทางตัวแทนที่รับซื้อ หรือพ่อค้าคนกลาง และจำหน่ายให้แก่เกษตรกรโดยตรง ทั้งเกษตรกรรายย่อยที่เพาะเห็ดตามฤดูกาล และเกษตรกรที่ทำเป็นอาชีพหลัก

2. ลักษณะการดำเนินธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟางในอำเภอแม่ทะ จังหวัดลำปาง

ข้อมูลทั่วไปของผู้ประกอบการ

ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการเป็นเพศชายจำนวน 2 ราย เป็นเพศหญิง 1 ราย จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและอนุปริญญาตรี

ข้อมูลทั่วไปของกิจการ

ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินธุรกิจในรูปแบบของวิสาหกิจขนาดเล็กรวม มีเจ้าของคนเดียว ดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลา 15 – 20 ปี มีการบริหารงานแบบครอบครัว มีจำนวนแรงงานของกิจการที่ระดับ 22 – 50 คน เจ้าของกิจการส่วนใหญ่เคยดำเนินธุรกิจผลิตเห็ดฟางมาก่อน ต่อมาภายหลังเมื่อเริ่มมีความชำนาญและเงินลงทุน จึงเปลี่ยนมาเป็นธุรกิจผลิตเชื้อเห็ดฟาง

ข้อมูลด้านการดำเนินธุรกิจ

ด้านการจัดการ

ผลการศึกษาด้านการวางแผน กิจการส่วนใหญ่เป็นการวางแผนระยะสั้น ซึ่งจะวางแผนด้านการผลิต โดยกำหนดแผนการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ผู้ประกอบการคำนึงถึงมากที่สุดในการวางแผนระยะสั้น คือ การจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอกับความต้องการ ความพร้อมทางการเงินและด้านแรงงาน บางกิจการมีการวางแผนระยะกลางและระยะยาวร่วมด้วย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวางแผนเพื่อเพิ่มยอดขายและขยายกิจการ

ผลการศึกษาด้านการจัดการองค์กร ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน ตามลักษณะโครงสร้างขององค์กร ผู้ประกอบการมีการบังคับบัญชาเป็นแบบเจ้าของกิจการกับลูกจ้าง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการ การจัดหาคนเข้าทำงานพิจารณาจากผู้ที่มีความสามารถ คุณสมบัติที่ใช้ในการคัดเลือกคือ ความซื่อสัตย์ และความตั้งใจจริงในการทำงาน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจะพิจารณาตามกฎหมายค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำประกอบกับอายุงาน ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่จะจ่ายค่าจ้างเป็นรายวันและมีบางส่วน

เป็นการจ่ายเหมาคิดตามจำนวนชิ้นงาน ซึ่งจ้างเป็นครั้งคราว ค่าตอบแทนที่ได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างคือ โบนัสพิเศษ อาหารค่า งานเลี้ยงสังสรรค์ตามเทศกาล

ด้านการนำหรือการสั่งการ กิจกรรมมีการสื่อสารสั่งการแบบบนลงล่าง ผู้ประกอบการมีอำนาจในการมอบหมายสั่งการแต่เพียงคนเดียว

ด้านการควบคุมและการประเมินผลงาน การแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนทำให้ผู้ประกอบการสามารถควบคุมดูแลการทำงานได้ดียิ่งขึ้น มีกระตุ้นการทำงานของลูกจ้างให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพอยู่เสมอ การประเมินผลงานของลูกจ้างจะไม่มีผลการประเมินอย่างเป็นทางการ

ด้านการผลิต

ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนการผลิตจะเป็นการวางแผนระยะสั้น โดยทำการผลิตไว้ล่วงหน้าเพื่อรอการสั่งซื้อจากลูกค้า เพื่อให้ส่งเชื่อหัดให้แก่ลูกค้าได้ทันที บางกิจกรรมมีการพยากรณ์ยอดขายร่วมกับการวางแผนการผลิต ซึ่งทำให้สามารถลดความเสี่ยงในการขาดทุนเนื่องจากเชื่อแก่หรือหมดอายุ บางกิจกรรมมีการพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อช่วยในการลดต้นทุน กิจกรรมมีการควบคุมคุณภาพการผลิตของเชื่อหัด โดยต้องเป็นเชื่อหัดที่มีเส้นใยเชื่อหัดเจริญอยู่เต็มถุง ไม่มีเชื่อหัดอื่นปลอมปน ก้อนเชื่อหัดจับตัวกันเป็นก้อน เส้นใยไม่ฟูจัดและมีความชื้นพอเหมาะ

ด้านการตลาด

ผลการศึกษาพบว่า ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายคือ เชื่อหัดฟางบรรจุในถุงพลาสติกมีน้ำหนักเฉลี่ยประมาณ 0.5 – 0.6 กิโลกรัม กิจกรรมจัดจำหน่ายโดยใช้พนักงานขนส่งสินค้าไปจำหน่ายแก่ลูกค้าที่อยู่ปลายทางในวัน เวลา และสถานที่ที่ได้ตกลงกันไว้ การแข่งขันของธุรกิจจะมุ่งเน้นที่คุณภาพของเชื่อหัด และการรับประกันคืนเงินหรือไม่คืนเงินเมื่อสินค้าเสียหายหรือชำรุด การตั้งราคากิจการส่วนใหญ่ใช้วิธีการคิดต้นทุนบวกด้วยกำไรที่ต้องการ การส่งเสริมการขายในระยะแรกจะเป็นการแจกเชื่อหัดฟางให้แก่เกษตรกรผู้ผลิตดอกหัดไปทดลองใช้ฟรี และบางกิจกรรมมีการแจกเอกสารเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเพาะเชื่อหัดฟาง บางกิจกรรมมีการมอบส่วนลดให้แก่ลูกค้าบ้างเป็นครั้งคราว

ด้านการเงิน

ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมส่วนใหญ่ไม่มีการจดบันทึกข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องตามแบบแผน เป็นเพียงการบันทึกข้อมูลการซื้อมาขายไปโดยอาศัยตามหลักความเข้าใจของผู้ประกอบการ แหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากส่วนของผู้ถือหุ้นและผลกำไรจากการดำเนินงาน บางกิจกรรมมีการอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกโดยการกู้ยืมเงินจากธนาคาร เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ

ตารางที่ 11 แสดงการประมาณการต้นทุนการผลิตเชื้อเห็ดฟาง (จำนวน 16,000 ก้อน ต่อรอบผลิต)

รายการ	กิจการที่ 1	กิจการที่ 2	กิจการที่ 3
ต้นทุนการผลิต	16,000 ก้อนต่อรอบ	16,000 ก้อนต่อรอบ	15,000 ก้อนต่อรอบ
1. ค่าแรงงาน			
ค่าแรงงานทำเชื้อเห็ด	2,000.00	2,000.00	2,000.00
ค่าแรงงานบรรจุ	4,800.00	4,800.00	4,500.00
2. มันฝรั่ง	450.00	450.00	450.00
3. กอโคส	111.00	111.00	111.00
4. ผงวุ้น	1,500.00	1,500.00	1,500.00
5. น้ำ	75.00	75.00	75.00
6. ใส่นุ่น/ถั่วเหลือง	33,333.00	7,500.00	12,498.00
7. ฝ้าย	21,771.00	21,771.00	23,784.00
8. ถุงพลาสติก	1,250.00	1,365.00	1,260.00
9. ขางรัด	1,042.00	672.00	840.00
10. ซีเมนต์	5,000.00	5,000.00	5,000.00
11. เปลือกบัว	3,125.00	3,120.00	3,120.00
12. คอขวด	4,800.00	4,800.00	4,500.00
ต้นทุนการผลิตรวม	79,257.00	53,164.00	59,638.00
13. ค่าขนส่ง	15,851.00	10,633.00	11,927.00
14. ค่าสาธารณูปโภค	7,926.00	5,316.00	5,962.00
รวมต้นทุนการผลิตทั้งหมด	103,034.00	69,113.00	77,528.00

หมายเหตุ ค่าขนส่งประมาณการ 20 % จากต้นทุนการผลิตรวม

ค่าสาธารณูปโภค (ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ) ประมาณการ 10 % จากต้นทุนการผลิต

ต้นทุนเฉลี่ยต่อก้อนเห็ด

- กิจการที่ 1 มีต้นทุนเฉลี่ยต่อก้อนเห็ดเท่ากับ 6.44 บาท
- กิจการที่ 2 มีต้นทุนเฉลี่ยต่อก้อนเห็ดเท่ากับ 4.32 บาท
- กิจการที่ 3 มีต้นทุนเฉลี่ยต่อก้อนเห็ดเท่ากับ 5.17 บาท

ตารางที่ 12 แสดงการประมาณการรายได้และกำไรของการผลิตเชื้อเห็ดฟาง (ต่อการผลิต 1 รอบ)

รายการ	กิจการที่ 1 (บาท)	กิจการที่ 2 (บาท)	กิจการที่ 3 (บาท)
ราคาจำหน่ายต่อก้อน	10.00	10.00	10.00
ต้นทุนต่อก้อน	6.44	4.32	5.17
กำไรต่อก้อน	3.56	5.68	4.83
รายได้ทั้งหมด	152,000.00	152,000.00	142,500.00
ต้นทุนทั้งหมด	103,034.00	69,113.00	77,528.00
กำไรสุทธิ	48,966.00	82,887.00	64,972.00

หมายเหตุ อัตราสูญเสียระหว่างการผลิต ร้อยละ 5 ของการผลิตทั้งหมด

ตารางที่ 13 แสดงประมาณการชำระหนี้จากการจำหน่ายเชื้อเห็ดฟาง (ต่อการผลิต 1 รอบ)

รายการ	กิจการที่ 1 (บาท)		กิจการที่ 2 (บาท)		กิจการที่ 3 (บาท)	
	ร้อยละ	บาท	ร้อยละ	บาท	ร้อยละ	บาท
เงินสด	10	15,200	50	76,000	50	71,250
ลูกหนี้	90	136,800	50	76,000	50	71,250
หนี้สูญ	-	-	10	(7,600)	-	-
รับจริง	-	152,000	-	144,400	-	142,500

หมายเหตุ หนี้สูญ ร้อยละ 10 ของยอดลูกหนี้ทั้งหมด

ด้านความสำเร็จของธุรกิจขนาดย่อม

ผลการศึกษาพบว่า กิจการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันสูง เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็กมีความยืดหยุ่น การตัดสินใจทำได้รวดเร็ว ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว บางกิจการมีการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้า ผู้ประกอบการมีความสามารถในการจูงใจและมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง โดยการผลิตมุ่งเน้นที่วัสดุุดิบและกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้เชื้อเห็ดที่มีคุณภาพ และมีการจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกเพื่อใช้เป็นเงินทุนไหลเวียนในระบบ บางกิจการมีพิจารณารับข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงาน

ด้านความเสี่ยงของธุรกิจเกษตร

ผลการศึกษาพบว่า ทุกกิจการได้รับความเสี่ยงจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกัน ไม่ว่าจะเป็นความไม่แน่นอนในเรื่องต้นทุนการผลิต เนื่องจากวัตถุดิบในการผลิตโดยมากเป็นวัตถุดิบจากการเกษตรมีราคาผันผวนและไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนในเรื่องคุณภาพของวัตถุดิบที่ไม่คงที่เปลี่ยนไปตามฤดูกาลและสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ความไม่แน่นอนในเรื่องค่าขนส่งโดยเฉพาะราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น มีผลกระทบทั้งต่อต้นทุนของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตและต้นทุนในการขนส่งสินค้าให้แก่ลูกค้า



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved