

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวในสถานการณ์ขาดแคลนวัตถุดิบทางทะเล ของบริษัทคริสตัล โพรเซสซิ่ง เป็นการศึกษาสรุปผลการศึกษาในด้าน ข้อมูลทั่วไปของการดำเนินงานของบริษัท การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัท และการปรับตัวด้านการตลาด ซึ่งขอบเขตของการศึกษา คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ผลของการศึกษาวิจัยสรุปตามหัวข้อสรุปผลอภิปรายผล ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไปของการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทคริสตัล โพรเซสซิ่ง เป็นบริษัทผลิตอาหารทะเลแช่เยือกแข็งส่งออก มีพนักงาน 800 คน ในด้านการผลิตมีการแบ่งพื้นที่การผลิตโดยออกเป็น 3 พื้นที่ คือ พื้นที่การผลิตผลิตภัณฑ์แปรรูปเบื้องต้น (Low Risk Processing Area) พื้นที่การผลิตผลิตภัณฑ์เพิ่มมูลค่า (High Care Processing Area) พื้นที่การผลิตผลิตภัณฑ์พร้อมรับประทาน (High Risk Processing Area) สินค้าที่ผลิตเป็นสินค้าที่ผลิตจากสัตว์ที่จับได้จากทะเลและการเพาะเลี้ยง ได้แก่ ปลา หมึก กุ้ง กุ้ง หอย ส่วนผสมประเภทผักต่างๆ และน้ำปรุงรสชาติต่างๆ เช่น คัมยักุ้ง มีระบบการบำบัดน้ำเสียของโรงงานเป็นระบบ UASB (Upflow Anaerobic Sludge Blanket)

1.1 ข้อมูลด้านการจัดการ

ด้านการวางแผนการดำเนินงานขององค์กร

บริษัทมีการบริหารงานการวางแผนแบบเป็นระบบ โดยเป็นการวางแผนการผลิตรวมเพื่อให้สามารถผลิตสินค้าในปริมาณที่ใกล้เคียงหรือเท่ากับความต้องการของลูกค้า

การจัดโครงสร้างองค์กร

บริษัทมีการจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งบริษัทใช้การจัดการ โครงสร้างแบบแนวดิ่งซึ่งมีสายงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน คือ

ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่จะเป็นผู้นำผลการพยากรณ์ระยะยาวมาบริหารงาน ได้แก่ การจัดวางนโยบายการบริหาร การเลือกทำเลที่ตั้งเพื่อขยายหรือก่อสร้างโรงงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดงบประมาณเพื่อการวิจัยพัฒนา ตลอดจนหาแหล่งเงินทุนระยะยาว

ผู้บริหารระดับกลาง มีหน้าที่จะเป็นผู้นำผลการพยากรณ์ในระยะปานกลางมาใช้ ซึ่งต้องทำการปรับให้เหมาะสมกับความไม่แน่นอนของความต้องการของลูกค้า

ผู้บริหารระดับล่าง มีหน้าที่จะเป็นผู้นำผลการพยากรณ์ระยะสั้นมาใช้ ซึ่งส่วนงานที่จะต้องจัดการรายละเอียดปลีกย่อยต่างๆ เช่น การทำแผนรายสัปดาห์หรือ รายวัน

พนักงาน มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้างานอย่างเคร่งครัด

1.2 การจัดการด้านการผลิต

การผลิต

ในการผลิตอาหารทะเลแช่เยือกแข็ง มีการจัดการด้านการผลิต โดยแบ่งพื้นที่การผลิตออกตามความเสี่ยงในการผลิต ซึ่งแบ่งออกเป็น พื้นที่ผลิตสินค้าความเสี่ยงต่ำ พื้นที่ผลิตความเสี่ยงปานกลางพื้นที่ผลิตความเสี่ยงสูง

กำลังการผลิต

บริษัทมีพนักงานรวม 800 คน และสามารถผลิตสินค้าได้ 10 – 30 ตัน ต่อ วัน

กระบวนการผลิต

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ กุ้ง กุ้ง หอย ปลา หมึก และผักต่าง ๆ

ขั้นตอนการผลิตมีดังต่อไปนี้

รับวัตถุดิบเข้ามาในโรงงานผ่านการล้างทำความสะอาดแล้วนำมาตัดแต่งตามความต้องการของลูกค้า เพิ่มรสชาติด้วยการแช่สารละลาย (การแช่สารละลายขึ้นอยู่กับความต้องการของลูกค้า) หรือ ถ้าต้องการนำมาเพิ่มมูลค่าก็นำผลิตภัณฑ์ไปผ่านการแปรรูปในส่วนของการผลิตสินค้าเพิ่มมูลค่า หลังจากนั้นนำผลิตภัณฑ์ไปผ่านการแช่เยือกแข็งเพื่อรักษาคุณภาพแล้วนำมาบรรจุถุงปิดผนึก ผ่านการตรวจจับโลหะแล้วนำไปบรรจุกล่องเพื่อรอจำหน่ายตามความต้องการของลูกค้า

1.3 การจัดการด้านการตลาด

ด้านการตลาดองค์กรมีการดำเนินงาน โดยการพยายามพัฒนาการตลาดอยู่ตลอดเวลาโดยมีการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดไปที่ตลาดญี่ปุ่นและพยายามขายสินค้าที่ราคาสูงขึ้นซึ่งในปัจจุบันมีการดำเนินงานคือ มีผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับลูกค้าและในการพัฒนาหาตลาดใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยแบ่งงานในส่วนของฝ่ายการตลาดออกเป็นฝ่ายบริหารงานขาย และฝ่ายเอกสารต่างๆ

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและสถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท

สถานการณ์ภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท จากการวิเคราะห์ (SWOT) ของบริษัทในสถานการณ์ปัจจุบันพบว่า

จุดแข็ง (Strengths) ของบริษัทคือความเชื่อมั่นจากผู้ซื้อจากต่างประเทศลูกค้ามีความเชื่อมั่นว่าบริษัทสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าได้ดีกว่าประเทศคู่แข่งเพราะบริษัทมีระบบคุณภาพอย่าง BRC ซึ่งส่วนใหญ่แล้วโรงงานอื่นๆยังไม่มี และบริษัทมีสินค้าหลากหลายผลิตภัณฑ์ที่สามารถขึ้นของไปในตู้เดียวกันได้เลย ทำให้ลูกค้าไม่ต้องซื้อสินค้าจากหลายโรงงาน เป็นแบบ (One Stop Shopping)

จุดอ่อนของบริษัท (Weaknesses) จุดอ่อนของบริษัทคือ จากสถานการณ์ภายนอกคือค่าเงินบาทที่แข็งตัวมากในปัจจุบันจึงมีผลทำให้บริษัทมีต้นทุนการผลิตต่อหน่วยค่อนข้างสูง และเนื่องจาก ในปัจจุบันบริษัทหันมาปรับปรุงการผลิตโดยเน้นไปที่การผลิตสินค้าคุณภาพสูงจึงทำจึงทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ในปริมาณมากซึ่งทำให้ค่าใช้จ่ายในเรื่องของการควบคุมคุณภาพสูงตามขึ้นมาเพราะต้องควบคุมสินค้าให้ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ

โอกาสในการขยายตัวของบริษัท (Opportunities) ปัจจุบันบริษัทพยายามที่จะนำเสนอให้ลูกค้าญี่ปุ่นเข้ามาเยี่ยมชมโรงงานซึ่งบริษัทมีโอกาสที่จะพัฒนาสินค้ากับลูกค้าญี่ปุ่นรายใหญ่ ๆ ได้มากขึ้น อย่าง Nishirea ซึ่งเป็น Brand อันดับ 1 ในญี่ปุ่น

อุปสรรคของบริษัท (Threats) การขาดแคลนวัตถุดิบเพราะวัตถุดิบทางทะเลมีปริมาณลดน้อยลงมีโรงงานผู้ผลิตเท่าเดิมมีปริมาณที่ต้องการใช้เท่าเดิม แต่ปริมาณที่จับได้ลดลงจึงส่งผลให้บริษัทต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันและมีกำไรได้

สถานการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อบริษัท จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อการบริหารธุรกิจของบริษัทซึ่งมีผลกระทบโดยตรงคือ ในเรื่องของเศรษฐกิจภายในของประเทศที่มีอัตราค่าเงินบาทที่แข็งตัวมากส่งผลทำให้บริษัทมีผลการประกอบการที่ต่ำลงแต่ปริมาณการส่งออกเท่าเดิมทำให้บริษัทมีภาระที่ต้องใช้ค่าใช้จ่ายในส่วนต่างๆ และในส่วนของการผลิตเท่าเดิมแต่เงินที่ได้เข้ามาน้อยกว่าเดิมซึ่งในอนาคตถ้าไม่มีการปรับตัวอาจมีผลทำให้เกิดความเสียหายกับบริษัทได้

3. การปรับตัวทางการตลาด

จากการปรับตัวด้านการตลาดของบริษัท พบว่า บริษัทมีการปรับตัวในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขันและเพื่อให้มีกำไรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากการปรับตัวในด้านการตลาดของบริษัทมีดังนี้

ผลิตภัณฑ์ประเภทกุ้ง

ผลิตภัณฑ์ (Product)	ราคา (Price)	ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	การส่งเสริมการขาย (Promotion)
เน้นการผลิตสินค้ากุ้งขนาดเล็กในรูปแบบการผลิตให้ได้ปริมาณมากเป็นการผลิตสินค้าแบบ Community	เนื่องจากผลิตสินค้าแบบเน้นปริมาณมากและผลิตตามความต้องการของลูกค้าจึงสามารถเรียกราคาได้สูงขึ้นและสามารถขายได้ปริมาณมากขึ้น	พัฒนาตลาดใหม่โดยเน้นไปที่ตลาดญี่ปุ่นเป็นตลาดหลัก	เปิดโอกาสให้ลูกค้าที่สนใจเข้าเยี่ยมชมโรงงานและสายการผลิต และตรวจสอบระบบคุณภาพได้ เมื่อมีลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ประเภทหมึก

ผลิตภัณฑ์ (Product)	ราคา (Price)	ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	การส่งเสริมการขาย (Promotion)
ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าเพิ่มมูลค่าการผลิตแบบเน้นคุณภาพประเภทหมึกทานดิบ	ผลิตภัณฑ์ประเภทหมึกทานดิบ เป็นสินค้าที่เน้นคุณภาพสูง ผลิตปริมาณน้อยและผลิตตามความต้องการของลูกค้ามีผู้ผลิตน้อยรายจึงทำให้สามารถเรียกราคาขายได้สูงขึ้น	พัฒนาตลาดใหม่โดยเน้นไปที่ตลาดญี่ปุ่นเป็นตลาดหลัก	เปิดโอกาสให้ลูกค้าที่สนใจเข้าเยี่ยมชมโรงงานและสายการผลิต และตรวจสอบระบบคุณภาพได้ เมื่อมีลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ประเภทปลา

ผลิตภัณฑ์ (Product)	ราคา (Price)	ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)	การส่งเสริมการขาย (Promotion)
เริ่มผลิตสินค้าประเภทปลาน้ำจืดเพิ่มมากขึ้น	เริ่มผลิตสินค้าประเภทปลาที่ได้จากการเพาะเลี้ยงเพิ่มมากขึ้น เพราะราคาวัตถุดิบถูกกว่าวัตถุดิบปลาทะเล และสามารถหาวัตถุดิบได้ตลอดปีเพราะเป็นวัตถุดิบที่มาจากการเพาะเลี้ยงจึงทำให้ต้นทุนวัตถุดิบต่ำลงทำให้บริษัทมีรายจ่ายในส่วนของวัตถุดิบลดลงมีกำไรเพิ่มขึ้น	รักษาลูกค้าเก่าไว้โดยยังเน้นไปที่ตลาดอเมริกาและยุโรปเป็นตลาดหลักในการส่งออก	เปิดโอกาสให้ลูกค้าที่สนใจเข้าเยี่ยมชมโรงงานและสายการผลิต และตรวจสอบระบบคุณภาพได้ เมื่อมีลูกค้าสนใจในผลิตภัณฑ์

อภิปรายผลการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง การปรับตัวของธุรกิจอาหารทะเลแช่เยือกแข็งในอำเภอมหาชัยในสถานการณ์ขาดแคลนวัตถุดิบทางทะเลกรณีศึกษาบริษัทคริสตัลโฟรเซนด์ฟู้ดส์ ได้ทำการศึกษา การปรับตัวด้านการตลาดเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ผลการศึกษาดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์อาหารทะเลปี'50 : เร่งปรับตัว...ปรับผลิตภัณฑ์เจาะขยายตลาด

จากการศึกษาพบว่า การปรับตัวของบริษัทคริสตัลโฟรเซนด์ฟู้ดส์ จำกัด มีการปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันกับแนวทางที่ศูนย์วิจัยกสิกรไทยได้ทำการศึกษาไว้คือ ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)เป็นการปรับตัวโดยหันมาผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการผลิตแบบหนึ่งตู้สินค้าสามารถโหลดสินค้าได้หลากหลายเป็นการผลิตแบบ (One Stop Shopping) ในด้านราคา (Price) บริษัทมีการปรับตัวโดยเน้นการขายให้ได้กำไรเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นการลดต้นทุนการผลิตในด้านการซื้อวัตถุดิบทางทะเลลดลง และเริ่มใช้วัตถุดิบ

ที่มาจากภาระเพาะเลี้ยงเพิ่มมากขึ้น และใช้ประโยชน์จากวัตถุดิบที่ได้จากแหล่งจับตามธรรมชาติให้คุ้มค่าที่สุด โดยเป็นการนำเอาวัตถุดิบทางทะเลไปผลิตสินค้าคุณภาพสูง ในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) บริษัทมีการปรับตัวโดยการพัฒนาเพิ่มส่วนแบ่งในตลาดญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และเป็นสินค้าที่สามารถรับประทานได้เลย (Ready to eat) ในด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) บริษัทมีการปรับตัวโดยการเชิญชวนให้ผู้ที่สนใจเข้ามาตรวจสอบระบบต่าง ๆ ของบริษัทและสามารถเข้ามาทดลองผลิตร่วมกับบริษัทได้ก่อนการตัดสินใจสั่งซื้อจากบริษัท

2. การเสวนาเรื่อง แนวโน้มและสถานการณ์การตลาดของสินค้าประมงไทยในเวทีการค้าโลก

ปี 2550

จากการศึกษา พบว่า การปรับตัวของบริษัทคริสตัล โพรเซสฟู๊ด จำกัด มีการปรับตัวไปในทิศทางเดียวกันกับ การเสวนาเรื่อง แนวโน้มและสถานการณ์การตลาดของสินค้าประมงไทยในเวทีการค้าโลก ปี 2550 โดยบริษัทได้ปรับตัวในหลายๆด้านเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลกไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาสินค้าที่ได้จากการเพาะเลี้ยง เช่น ปลานิล หรือการพัฒนา ระบบคุณภาพต่าง เช่น GMP, HACCP, BRC, และในปัจจุบันบริษัทได้ผ่านรับรองระบบคุณภาพ BAP แล้ว ซึ่งระบบต่างๆ ที่กล่าวมานี้มีบทบาทสำคัญและจำเป็นต้องมีในการส่งออกอาหารทะเล และบริษัทพยายามสร้างโอกาสในการพัฒนาสินค้าประมงให้เป็นสินค้าเพิ่มมูลค่าเพื่อลดปริมาณการใช้วัตถุดิบประกอบกับคนงานไทยเป็นแรงงานที่มีความประณีตอยู่แล้วจึงทำให้สินค้าสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ซึ่งการผลิตสินค้าเพิ่มมูลค่าสามารถขายได้ในราคาที่สูง แต่เนื่องจากต้องใช้ความปราณีตในการผลิตจึงทำให้ปริมาณการผลิตที่ออกมาน้อยจึงไม่คุ้มกับการที่จะเพิ่มปริมาณการผลิตบริษัทจึงเลือกที่จะผลิตสินค้าเพิ่มมูลค่าในปริมาณน้อยควบคู่ไปกับการขายสินค้าแบบปริมาณ

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้ประกอบการควรมีการร่วมมือกันกับเจ้าของฟาร์ม หรือพ่อค้าคนกลางในการจัดการเกี่ยวกับ วัตถุดิบ (Contract Farming) มีการร่วมมือกันมีการรับประกันราคาซื้อวัตถุดิบจากแหล่งวัตถุดิบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบทางทะเล หรือวัตถุดิบที่ได้จากการเพาะเลี้ยงเพื่อควบคุมขนาดของวัตถุดิบที่ต้องการและควบคุมปริมาณการใช้สารเคมีในการเพาะเลี้ยงให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงและไม่มีสารตกค้างตามที่ลูกค้าต้องการ เพราะปัจจุบันลูกค้าจะมีความเข้มงวดมากในการเลือกซื้อสินค้าจากโรงงานผู้ผลิต

2. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงิน เพื่อประโยชน์ในเรื่องการวางแผนเงินทุนหมุนเวียนในช่วงที่ต้องการหมุนเวียนสูง เช่น วงเงินที่ต้องการซื้อวัตถุดิบเพื่อลดความสูญเสียโอกาสในการผลิต พร้อมทั้งวางแผนทางการเงินระยะยาวเมื่อต้องการขยายกิจการ

3. การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ และ หาวัตถุดิบทดแทนวัตถุดิบที่ต้องจับจากทะเลเพียงอย่างเดียว จะเป็น

ทางหนึ่งที่จะสามารถแก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและยังช่วยให้การผลิตเป็นไปอย่างราบรื่น ต่อเนื่องและคงที่ และให้ความรู้เกี่ยวกับการเลี้ยงวัตถุดิบแบบไม่ใช่สารเคมีกับผู้เพาะเลี้ยงต่าง ๆ เพื่อโรงงานผลิตจะได้วัตถุดิบที่ได้คุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ

4. ด้านการตลาด และการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน จะต้องสนับสนุนการตลาดเชิงรุกโดยการรวมตัวของผู้ประกอบการ โดยการเชื่อมต่อเป็นเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารในด้านการพัฒนาการผลิตและธุรกิจ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ทางการค้า การเจรจาต่อรองกับธุรกิจคู่ค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเพิ่มมูลค่าและการส่งออกโดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

5. บริษัทควรต้องเตรียมพร้อมกับการบริหารความเสี่ยงทั้งด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เช่น ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น