

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผล

โรงอาหารปลาและสาหร่ายเกลียวทอง ในโครงการส่วนพระองค์ สวนจิตรลดา เริ่มแรกได้เพาะเลี้ยงสาหร่ายเกลียวทอง เพื่อนำสาหร่ายเกลียวทองมาใช้เป็นส่วนผสมในการผลิตอาหารปลา ต่อมาได้เพาะเลี้ยงสาหร่ายเกลียวทองในน้ำสะอาด เพื่อผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้ สาหร่ายเกลียวทองบรรจุแคปซูล ข้าวเกรียบผสมสาหร่ายเกลียวทอง และเยลลี่ผสมสาหร่ายเกลียวทอง เนื่องจากกระแสนิยมบริโภคสาหร่ายเกลียวทองที่เพิ่มขึ้น ทำให้โครงการได้ขยายการเพาะเลี้ยงไปที่สวนอุไทยธรรม และตั้งชื่อว่า โรงเพาะเลี้ยงสาหร่ายเกลียวทอง ในปี พ.ศ.2547 การเพาะเลี้ยงสาหร่ายในโรงอาหารปลาและสาหร่ายเกลียวทอง สวนจิตรลดา เพื่อแปรรูปเป็นข้าวเกรียบ น้ำหนัก 50 กรัม เยลลี่ น้ำหนัก 80 กรัม และแคปซูล น้ำหนัก 30 กรัม

การดำเนินการของโครงการส่วนพระองค์ สวนจิตรลดา อยู่ในกรอบของควมมีคุณภาพที่ดีของสินค้า ราคาไม่แพง ความประหยัดในการใช้จ่าย มีความเสี่ยงต่ำในการเลือกวิธีการดำเนินงาน คงการจ้างแรงงานให้มากที่สุด โดยไม่ขาดทุน และสามารถทำกำไรให้พอเลี้ยงตัวเอง มิใช่เพื่อการค้าเต็มรูปแบบ

สำหรับการจัดการองค์กร มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบ มีที่ปรึกษาโครงการ (Staff Organization) โดยที่ปรึกษาโครงการจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของสายงานหลักในหน้าที่ต่าง ๆ ด้านการผลิต ฝ่ายจัดจำหน่ายจะเป็นผู้ประมาณการผลิต โดยประมาณจากยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ในช่วงเดือนก่อนหน้าที่ผ่านมา การตลาด ในโครงการฯ และมีการควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามระบบ GMP ด้านการตลาด การกำหนดราคาพิจารณาจากต้นทุนการผลิตและแปรรูป ศึกษาข้อมูลทางการตลาด เพื่อใช้ในการกำหนดราคาขายปลีก และราคาขายส่ง ด้านการจัดจำหน่าย ตัวแทนจัดจำหน่ายของโครงการฯ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ร้านของโครงการหลวง และบริษัท ห้างร้าน บุคคลโดยทั่วไป สำหรับร้านของโครงการหลวง ได้แก่ ร้านสำนักงานขายโครงการส่วนพระองค์ สวนจิตรลดา โครงการหลวง บริษัท สุวรรณชาติ จำกัด และร้านภูฟ้า ด้านการส่งเสริมการขายของโครงการ มีการเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ และแผ่นพับ

ปัญหภายในโครงการฯ ด้านการบริหารและการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ ความล่าช้าในการประสานงานภายในหน่วยงาน สายการบังคับบัญชายาว ปัญหาในด้านการสั่งซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อ ส่วนกลางของโครงการส่วนพระองค์ สวนจิตรลดา แต่โรงงานกลับสั่งซื้อเองโดยไม่ผ่านฝ่ายจัดซื้อ ทำให้ระบบการบริหารงานไม่เป็นไปตามที่วางไว้ ปัญหาในด้านความรู้ความเชี่ยวชาญในการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์ ของบุคลากรในโครงการฯ สำหรับปัญหาด้านการบริหารการผลิตและตลาด ปัญหาด้านการผลิต คือ คุณภาพของสาหร่ายที่ไม่ได้มาตรฐานตาม ปัญหาความเสียหายของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะ เยลลี่ ซึ่งมีอายุของผลิตภัณฑ์สั้น คือ ประมาณ 14 วัน และต้องเก็บในที่ที่อุณหภูมิต่ำ หากเก็บในที่อุณหภูมิสูงจะเป็นผลให้เยลลี่ละลาย และปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่าย และงบการโฆษณาน้อย

ผลการศึกษาต้นทุน ในการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์จากสาหร่ายเกลียวทองในโครงการฯ ปี พ.ศ.2547 พบว่า ข้าวเกรียบผสมสาหร่ายเกลียวทอง ขนาด 50 กรัม มีต้นทุน เท่ากับ 12.00 บาท ต่อถุง เยลลี่ผสมสาหร่ายเกลียวทอง ขนาด 80 กรัม มีต้นทุนเท่ากับ 167.68 บาทต่อกระปุก และสาหร่ายเกลียวทองบรรจุแคปซูล มีต้นทุน เท่ากับ 109.57 บาทต่อขวด จากต้นทุนดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับราคาขายปลีก พบว่า ราคาขายปลีก ข้าวเกรียบ เท่ากับ 15.00 บาทต่อถุง ทำให้มีกำไรถุงละ 3.00 บาท ราคาขายปลีก เยลลี่ เท่ากับ 20.00 บาทต่อกระปุก ทำให้ขาดทุนกระปุกละ 147.68 บาท และราคาขายปลีกแคปซูล เท่ากับ 200.00 บาทต่อขวด ทำให้มีกำไรขวดละ 90.43 บาท

ผลศึกษาผลตอบแทนทางการเงิน ในปี พ.ศ.2547 พบว่า โครงการมีกำไรทั้งสิ้น 1,224,647.37 บาท โดยกำไรที่ได้มาจากการจำหน่ายข้าวเกรียบ และแคปซูล ถึงแม้ว่าเยลลี่จะทำให้โครงการฯ ขาดทุนก็ตาม ดังนั้น โครงการฯ ควรตัดสินใจยุติการผลิตเยลลี่ เนื่องจากราคาขายปลีกต่ำกว่าต้นทุนการผลิตมาก ประกอบกับการผลิตเยลลี่ต้องใช้เวลาในการแปรรูปนาน อายุของผลิตภัณฑ์สั้น ต้องเก็บในที่ที่อุณหภูมิต่ำ ทำให้ต้องผลิตจำนวนน้อย ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง

ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ โดยวิเคราะห์เฉพาะร้านอาหารปลาและสาหร่ายเกลียวทอง สวนจิตรลดา เมื่อกำหนดอัตราคิดลด เท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ร้อยละ 6.23 ซึ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยเงินกู้เฉลี่ย 13 ธนาคารในประเทศไทย ปี พ.ศ.2547 พบว่า มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เท่ากับ 6,224,601.06 บาท อัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุน (BCR) เท่ากับ 1.16 อัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) เท่ากับ 27.37% และระยะเวลาคืนทุน (PB) เท่ากับ 4 ปี 7.68 เดือน หรือ 4.64 ปี จากผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดต่าง ๆ ถือว่าโครงการมีความคุ้มค่าในการลงทุน เนื่องจากผ่านเกณฑ์ในการตัดสินใจในทุกตัวชี้วัด และยังมีระยะเวลาคืนทุนที่ไม่ยาวนานเกินไป

ผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ โรงอาหารปลาและสาหร่ายเกลียวทอง
สวนจิตรลดา ใน 4 กรณี ได้แก่

กรณีที่ 1 รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ลดลง เนื่องจากมีผลิตภัณฑ์แปรรูปจากสาหร่าย
เกลียวทองที่เป็นคู่แข่งในตลาดจำนวนมากขึ้น ผลการวิเคราะห์ พบว่า รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์
ได้แก่ ข้าวเกรียบ น้ำหนัก 50 กรัม เยลลี่ น้ำหนัก 80 กรัม และแคปซูล น้ำหนัก 30 กรัม สามารถ
ลดลงได้มากที่สุด ประมาณร้อยละ 39 ในแต่ละผลิตภัณฑ์

กรณีที่ 2 ค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น เนื่องจากราคาน้ำมัน และเงินเฟ้อที่ปรับ
สูงขึ้นในปัจจุบัน โดยจะให้ค่าใช้จ่ายการผลิต ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าการเพาะเลี้ยงสาหร่าย
ค่าเชื้อเพลิงและก๊าซ ค่าวัสดุโรงงาน ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด และค่าซ่อมทรัพย์สิน เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่
เท่ากัน ผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่าใช้จ่ายในการผลิตดังกล่าว สามารถเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด ร้อยละ 50

กรณีที่ 3 รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ลดลงพร้อมกับค่าใช้จ่ายการผลิตเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่
เท่ากัน ผลการวิเคราะห์ พบว่า รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์สามารถลดลง พร้อมกับค่าใช้จ่ายในการ
ผลิตเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด ร้อยละ 21 ที่ยังคงทำให้โครงการมีความคุ้มค่าในการลงทุน

กรณีที่ 4 กรณีโครงการได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน โดยกำหนดให้โครงการได้รับ
ความช่วยเหลือทางการเงินจากผู้ดูแลต่างๆ ถวายเป็นผลลด ร้อยละ 5 ร้อยละ 10 และไม่ได้รับความ
ช่วยเหลือ ผลการวิเคราะห์ พบว่า ทุกกรณีโครงการมีความคุ้มค่าในการลงทุน แสดงให้เห็นว่า
โครงการสามารถพึ่งพาตนเองได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้

1. การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ต้นทุน ในแต่ละผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ จะเห็นได้ว่า ข้าวเกรียบ
และแคปซูล เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำให้โครงการมีกำไร เนื่องจากราคาขายปลีกสูงกว่าต้นทุนต่อหน่วย
อย่างไรก็ตามข้าวเกรียบก็ยังมีกำไรเพียง 3.00 บาทต่อถุง ดังนั้นโครงการควรให้ความสำคัญกับ
การควบคุมต้นทุนผันแปรที่จ่ายเป็นเงินสด ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าการเพาะเลี้ยงสาหร่าย

ค่าเชื้อเพลิงและก๊าซ ค่าวัสดุโรงงาน ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ค่าซ่อมทรัพย์สิน เพื่อให้โครงการมีกำไรจากการจำหน่ายข้าวเกรียบมากขึ้น สำหรับการผลิตเกล็ดนั้น ทำให้โครงการฯ ขาดทุน เพราะต้นทุนราคาขายปลีกต่ำกว่าต้นทุนต่อหน่วยมาก เนื่องมาจากการผลิตเกล็ดต้องใช้เวลาในการแปรรูปนานอายุของผลิตภัณฑ์สั้น ต้องเก็บในที่ที่อุณหภูมิต่ำ ทำให้ต้องผลิตจำนวนน้อย ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยสูง ดังนั้นข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการขาดทุน โครงการฯ ควรยุติการผลิตเกล็ดซึ่งจะทำให้โครงการมีกำไรมากขึ้น

2. เมื่อเปรียบเทียบราคาขายปลีกของสาหร่ายเกลียวทองบรรจุแคปซูล ในตลาด พบว่าสาหร่ายเกลียวทองบรรจุแคปซูล น้ำหนัก 30 กรัม 50 แคปซูล ของโครงการฯ มีราคาถูกกว่าในท้องตลาด ประมาณ 40 บาทต่อขวด ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งของโครงการฯ คือ สาหร่ายเกลียวทองบรรจุแคปซูลสามารถปรับขึ้นราคาได้อีก โดยการปรับขึ้นราคานี้ก็ยังคงมีราคาต่ำกว่าคู่แข่งในตลาด

3. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการ โรงอาหารปลาและสาหร่ายเกลียวทอง สวนจิตรลดา ตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ถือว่าโครงการมีความคุ้มค่าในการลงทุน และยังมีระยะเวลาคืนทุนที่นานเกินไป จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถเป็นแนวทางให้โครงการ ส่งเสริมการเพาะเลี้ยงและแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น นอกจากนี้สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจให้กับผู้ประสงค์ทำธุรกิจแบบกึ่งธุรกิจ คือ ดำเนินถึงประโยชน์แก่สังคม โดยผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและราคาเหมาะสม

4. จากการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ พบว่า กรณีที่ 1 รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ สามารถลดลงได้มากที่สุด ประมาณร้อยละ 39 กรณีที่ 2 ค่าใช้จ่ายในการผลิต สามารถเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด ร้อยละ 50 กรณีที่ 3 รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ลดลงพร้อมกับค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นได้มากที่สุด ร้อยละ 21 ผลการวิเคราะห์สามารถเป็นแนวทางให้โครงการสามารถควบคุมตัวแปรตามเงื่อนไขดังกล่าว ไม่ให้สูงกว่าผลการวิเคราะห์ เพื่อให้โครงการมีความคุ้มค่าในการลงทุน และกรณีที่ 4 โครงการมีความคุ้มค่าแม้จะไม่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน แสดงให้เห็นว่าโครงการสามารถพึ่งพาตนเองได้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน และความอ่อนไหวของโครงการ โรงเพาะเลี้ยงสาหร่ายเกลียวทอง สวนอุทัยธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโครงการ เพื่อส่งเสริมการเพาะเลี้ยงต่อไป
2. ควรมีการศึกษาทางการตลาด ดำรวจพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์แปรรูปจากสาหร่ายเกลียวทอง ทำให้ทราบถึงลักษณะความต้องการ พฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์ เพื่อสามารถกำหนดกลยุทธ์การตลาด ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม และสามารถขยายผลิตภัณฑ์ของโครงการได้มากขึ้น
3. ควรมีการศึกษาโครงสร้างตลาดของอุตสาหกรรมการผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์จากสาหร่ายเกลียวทอง โดยคำนวณค่าดัชนี จากส่วนแบ่งการตลาดของผู้ประกอบการ และวิเคราะห์กลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการรายใหญ่แต่ละราย เพื่อกำหนดทิศทางของกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้