

บทที่ 3

แผนธุรกิจส่งออกทุเรียนบริษัท ไทยเฟรชฟรุต จำกัด

แนวคิด โอกาสธุรกิจ และปัจจัยความสำเร็จ (Opportunity & Key Success Factor)

บริษัท Thai Fresh Fruit มีผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการส่งออก โดยมีระบบการบริหารจัดการที่ดีตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการบรรจุ การขนส่ง และการบริการ เห็นว่าทุเรียนเป็นไม้ผลที่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจค่อนข้างสูง และมีแนวโน้มจะขยายการส่งออกได้อีกมาก อีกทั้งไม่มีคู่แข่งต่างประเทศในตลาดโลก เพราะเป็นผลไม้เมืองร้อน มีเฉพาะในประเทศไทยและ มาเลเซีย ซึ่งไทยมีศักยภาพมากกว่า และทุเรียนถูกกำหนดให้เป็นพืชที่จะต้องเร่งรัดเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการส่งออก ภายใต้การดูแลสนับสนุน ของกรมวิชาการเกษตร ทุเรียนเป็นพืชเศรษฐกิจสำคัญของไทย ที่ภาครัฐกำหนดให้เป็น Product Champion แม้ว่าชาวสวนทุเรียนพบกับปัญหาด้านการผลิตค่อนข้างมาก แต่ทุเรียนยังเป็นไม้ผลที่ให้ผลตอบแทนที่ดีได้ ถ้าบริษัทฯ สามารถจัดการสวน วางแผนการผลิตและการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับทุเรียนเป็นผลไม้ที่ชาวจีนนิยมบริโภคมาก และจีนมีประชากรเป็นจำนวนมาก จึงทำให้มีแนวคิดส่งออกไปยังประเทศจีน

โอกาสทางธุรกิจ

เนื่องด้วย จีนได้เข้าเป็นสมาชิก WTO เพื่อขยายการค้าและร่วมมือกับต่างประเทศมากขึ้น มีการทำข้อตกลงเขตการค้าเสรี อาเซียน-จีน เมื่อวันที่ 6 พ.ย. 2544 ณ ประเทศบรูไน โดยสมาชิกอาเซียนเดิม และจีน เริ่มทยอยลดภาษีนำเข้าสินค้า ตั้งแต่ 1 ม.ค.2547 ให้เหลือ ร้อยละ 0 ภายในปี 2549 และจากการที่ไทย และ จีนร่วมจัดตั้ง FTA ระหว่างกัน ซึ่งมีผลต่อการส่งออกของไทยในการได้รับยกเว้นภาษีนำเข้าผัก ผลไม้ ตั้งแต่ 1 ต.ค.2546 ไทยสามารถส่งออกทุเรียนสดได้เพิ่มขึ้น มีแนวโน้มสดใสขึ้น มีต้นทุนการผลิตลดลง และผู้บริโภคในจีนสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง เป็นโอกาสสนับสนุนให้ผู้บริโภคกลุ่มใหม่กล้าลองอีกด้วย เมื่อเศรษฐกิจจีนมีอัตราการขยายตัว ความต้องการบริโภคภายในประเทศสูง ความต้องการนำเข้าสินค้าก็มากขึ้น และจีนเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูงในการส่งออกผลไม้ของไทย เนื่องจากมีประชากรจำนวนมาก เมื่อประกอบกับเศรษฐกิจที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วทำให้กำลังซื้อสูงขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้ชาวจีนยังนิยมบริโภคผลไม้มาก รวมทั้งนิยมซื้อเป็นของฝากในเทศกาลต่าง ๆ ทำให้จีนเป็นตลาดขนาดใหญ่ในการรองรับผลไม้ส่งออกจากไทย เช่น ทุเรียน เป็นต้น และภาครัฐให้การสนับสนุนการส่งออกผลไม้ ลดขั้นตอนกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ การส่งออกทำให้ประหยัดเวลา ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายได้ และ

มีการส่งเสริมให้เกษตรกรสามารถผลิตทุเรียนได้ปริมาณพอเหมาะ มีผลผลิตที่มีคุณภาพดี สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรมส่งเสริมการเกษตร กรมวิชาการเกษตร ประเทศไทยเป็นแหล่งผลิตทุเรียนส่งออก แหล่งใหญ่ของจีน มีคู่แข่งน้อย ซึ่งได้แก่มาเลเซีย ที่ส่งออกน้อยกว่า และมีความปลอดภัยดีกว่า ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี เช่น การควบคุมมาตรฐานคุณภาพของสินค้า การกระจายสินค้า การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น ธุรกิจส่งออกทุเรียนก็ดำเนินไปได้ด้วยดี

ปัจจัยความสำเร็จ

1. บริษัทผลิตสินค้าได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า เช่น มีความสะอาด สดใหม่ และรสชาติดี
2. จัดส่งสินค้าได้ตรงเวลาในต้นทุนที่ต่ำ การขนส่งรวดเร็วเพื่อความคงสดใหม่
3. เข้าถึงลูกค้าโดยการขายผ่านตลาดนำเข้าผลไม้ ไปยัง Super market ขนาดใหญ่ และร้านค้าในตลาด มีหีบห่อบรรจุที่มีการออกแบบที่ดี อัตราสินค้าเสียหายจากการขนส่งมีน้อยมาก อัตราการการ Claim น้อยกว่า 1%

ลักษณะของธุรกิจ

ประวัติความเป็นมาของบริษัท

บริษัท Thai Fresh Fruit จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 9 ต.ค. 2546 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท เป็นการร่วมทุนระหว่างนักธุรกิจส่งออก นำเข้าของไทย เพื่อเป็นบริษัทผู้ส่งออกทุเรียนจำหน่ายไปยังประเทศจีน โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งกรุงเทพฯ และมีตลาดนำเข้า Guangdong Li Shui Fresh Fruit Market ซึ่งเป็นตลาดนำเข้าผลไม้ไทยที่ใหญ่ที่สุดในเขตบริเวณภาคใต้ของจีน อยู่ที่นครกว่างโจว และตลาด Long Wu ที่นครเซี่ยงไฮ้ ภาคตะวันออกของจีน ซึ่งเป็นตัวแทนที่ประเทศจีนเป็นผู้รับจัดการกระจายสินค้าจากมณฑลกว่างโจว และ เซี่ยงไฮ้ไปยังมณฑลต่าง ๆ และภาคอื่น ๆ ของจีน โดยบริษัททำการรวบรวมทุเรียนจากกลุ่มชาวสวนในแถบ 20 จังหวัด ได้แก่ จันทบุรี ระยอง ตราด ปราจีนบุรี อุตรดิตถ์ สุโขทัย 14 จังหวัดภาคใต้ โดยแหล่งผลิตที่สำคัญ ได้แก่ จันทบุรี ชุมพร ระยอง นครศรีธรรมราช และ ตราด แล้วนำมาผ่านกระบวนการการคัดเลือกเพื่อแบ่งสินค้าตามคุณภาพ และทำการบรรจุภัณฑ์ที่จัดเตรียมไว้เพื่อส่งออกไปประเทศจีน นอกจากนี้ บริษัทจะเป็นผู้ให้ความรู้ และนำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาสนับสนุนในการดูแลสินค้าตั้งแต่ชาวสวนเริ่มปลูกทุเรียนจนกระทั่งเริ่มเก็บเกี่ยวผลผลิต และที่สำคัญยังมีการรวบรวมคำสั่งซื้อสิ่งจำเป็นในการปลูกทุเรียน เช่น ปุ๋ย เป็นต้น นำมารวมกันเพื่อเป็นการต่อรองในเรื่องราคา จะช่วยให้ชาวสวนทั้งหลายซื้อวัตถุดิบในราคาที่ถูกลง เพราะมีอำนาจต่อรองมากกว่าและมีทางเลือกมากกว่าที่ชาวสวนแต่ละรายดำเนินการเอง

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำ 1 ใน 5 การส่งออกทุเรียนสดจากประเทศไทยไปยังประเทศจีน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดในด้านคุณภาพมาตรฐาน ราคายุติธรรมให้แก่ลูกค้า ภายในระยะเวลา 5 ปี

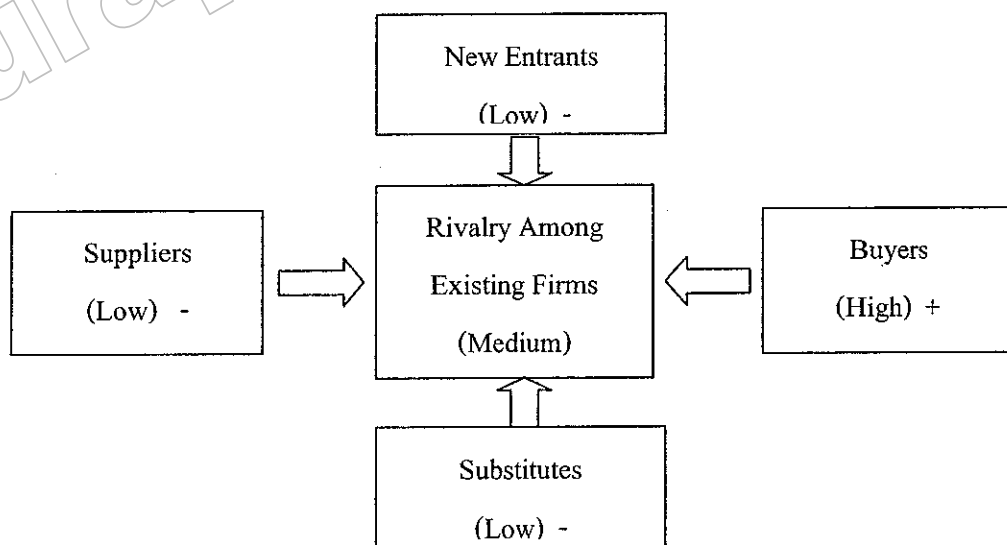
ภารกิจ หรือ พันธกิจ (Mission)

มุ่งมั่นจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ราคายุติธรรม ส่งมอบสินค้าเป็นไปตามกำหนดเวลา ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ด้วยการสร้างความแตกต่างเพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน

1. ระยะสั้น ปี 2546-2549 สร้าง Brand Awareness ให้เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ กระจ่ายสินค้าให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในมณฑลใหญ่ ๆ ในภาคใต้ และตะวันออกของจีนโดยวางจำหน่ายในซูเปอร์มาร์เกตชั้นนำอย่างต่ำ 3 และร้านค้าในตลาดอย่างต่ำ 40 ร้าน
2. ระยะกลาง ปี 2550-2552 กระจ่ายสินค้าเพิ่มให้ครอบคลุมทุกภาคของจีน เพิ่มการวางสินค้าใน ซูเปอร์มาร์เกต และร้านค้าผลไม้ในตลาด รวมทั้งขยายการวางสินค้าไปยังร้านอาหารภัตตาคาร เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสร้างกำไรขึ้นต้น 30 % หรือกำไรสุทธิ 15 %
3. ระยะยาว ปี 2553-2558 พัฒนาประสิทธิภาพทางการผลิต เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายใหม่ ๆ และขยายฐานผู้บริโภค และขยายตลาดไป ยังภูมิภาคอื่น

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Model



ภาพที่ 3-1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis)

การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants) (-)

มีโอกาสดำที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้ามาประกอบธุรกิจเนื่องด้วยการประหยัดจากขนาด (Economies of Scale) การประหยัดจากขนาดจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน รวมไปถึงขนส่งสินค้าได้คราวละมาก ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้ก็จะช่วยให้สามารถลดต้นทุนคงที่ต่อหน่วยลงได้ ทำให้คู่แข่งรายใหม่ที่เป็นรายย่อยเข้ามายาก

1. ความผูกพันในตราสินค้า (Brand Royalty) ลูกค้านำใหญ่ที่สั่งซื้อทุเรียนเพื่อนำไปกระจายต่อในประเทศจีนในปริมาณมาก ๆ จะนิยมส่งสินค้ากับผู้ขายเดิมที่คุ้นเคยกันอีกทั้งยังมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันอีกด้วย ดังนั้นการที่คู่แข่งรายใหม่จะเข้าสู่ตลาดก็ย่อมที่จะต้องใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า

2. เงินลงทุน (Capital Requirements) ธุรกิจนี้จำเป็นจะต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมาก เพราะต้องลงทุนทั้งในส่วนของตัวเอง การควบคุมคุณภาพและการส่งออก รวมไปถึงการลงทุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานดังนั้นการที่จะขอเงินกู้จากสถาบันการเงินจึงไม่ใช่เรื่องง่ายนักเพราะต้องผ่านการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนจึงถือเป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งของคู่แข่งรายใหม่

3. Learning Effect เป็นที่รู้กันดีว่าคู่แข่งรายใหม่ที่จะก้าวเข้าสู่ตลาดนี้ยังขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน ทั้งยังมีข้อจำกัดในด้านเงินทุนและต้นทุนในการดำเนินงาน

การป้องกันและตอบโต้ของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรม การกีดกันคู่แข่งรายใหม่จะอยู่ในรูปของการลดราคาเนื่องจากคู่แข่งที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วจะมี Economies of scale ในการดำเนินงานจึงทำให้สามารถตั้งราคาที่ต่ำโดยที่ยังคงสามารถสร้างกำไรได้ ซึ่งจะแตกต่างจากคู่แข่งรายใหม่ที่จะมีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงกว่าจึงไม่สามารถลดราคาค่าระวางให้ต่ำลงมาเพื่อการแข่งขันได้

การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Firms) (-)

ตลาดส่งออกทุเรียนไปจีน เป็นตลาดที่มีคู่แข่งรายใหญ่อยู่จำนวนไม่มากนัก โดยจะแตกต่างกันไปในแต่ละประเภทของผลไม้ โดยผลไม้ที่มีความนิยมมาก จะเป็นที่สนใจของกลุ่มแข่งรายใหม่เพราะเป็นแหล่งรายได้สำคัญ มักจะมีการแข่งขันรุนแรง แต่ในทางกลับกัน ผลไม้ที่ไม่มี ความนิยมหรือสามารถปลูกได้ในประเทศจีนก็อาจจะไม่สนใจน้อย การแข่งขันก็อาจจะไม่รุนแรงเท่าเส้นทางในลักษณะแรก สถานะการแข่งขันการส่งออกทุเรียนไปยังประเทศจีน โดยรวมแล้วถือว่าไม่รุนแรงมากนักเพราะจำนวนคู่แข่งที่มีอยู่น้อย เนื่องจากทุเรียนสามารถปลูกได้ในบางประเทศเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามแต่ละรายก็เป็นรายใหญ่อยู่อีก รวมทั้งมีการตั้งสมาคมหรือ Conference ที่ผู้ประกอบการมารวมตัวกันเพื่อสร้างความแข็งแกร่งป้องกันคู่แข่งรายใหม่ที่ต้องการจะเข้าสู่ตลาด รวมทั้งเพื่อร่วมกันตั้งราคามาตรฐานอีกด้วย

ภาวะคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Service) (-)

สินค้าทดแทนของทุเรียน นั้นจะแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. สินค้าทดแทนทางตรง ได้แก่ ทุเรียนแปรรูป เช่น อบแห้ง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริโภคก็เป็นคนละกลุ่มกับผู้ที่นิยมรับประทานทุเรียนสดเนื่องจากมีรสชาติที่ต่ำกว่า
2. สินค้าทดแทนทางอ้อม ได้แก่ ผลไม้อื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตามไม่มีผลไม้ที่มีรสชาติที่ใกล้เคียงกับทุเรียน

จากข้อมูลต่างข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่าสินค้าทดแทนจะอยู่ในระดับต่ำเพราะสินค้าทดแทนเหล่านี้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในอุตสาหกรรมนี้ได้ดี หรือตรงจุดเท่ากับทุเรียนสด

อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers) (-)

Suppliers มีอยู่หลัก ๆ 3 กลุ่มด้วยกัน คือ เกษตรกร, พ่อค้าคนกลาง, ผู้ขนส่ง ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีระดับอำนาจการต่อรองที่แตกต่างกัน แต่เมื่อดูในภาพรวมแล้ว อำนาจการต่อรองของ Suppliers เหล่านี้นั้น ถือว่าค่อนข้างต่ำเพราะเมื่อดู Supply ในตลาดแล้วถือว่ามียูเอชเอมาก ผู้ส่งออกสามารถหา Suppliers ใหม่ที่มีข้อเสนอที่ตรงกับความต้องการของบริษัท

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) (+)

ในธุรกิจการส่งออกทุเรียนนี้ โดยทั่วไปแล้วมีลักษณะเป็น Heterogeneous คือ ตัวสินค้าใกล้เคียงกันมากต้องสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น ด้วยความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีในการบรรจุสินค้า, การขนส่งและการควบคุมคุณภาพ เช่น รสชาติที่คงที่, หีบห่อที่สวยงาม, ระยะเวลาที่เก็บรักษาก่อนขายที่ยาวนาน เป็นต้น กล่าวคือ เป็นการสร้าง Value-Added ให้กับบริษัทเพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า ในการพิจารณาถึงอำนาจการต่อรองของลูกค้า เราจะพิจารณาในด้าน

1. ปริมาณสินค้าที่สั่งซื้อ คือ หากลูกค้ายังซื้อสินค้าในปริมาณมากก็จะได้ส่วนลดมากขึ้น ถ้าหากลูกค้ารายใดสั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก อำนาจการต่อรองในแต่ละด้าน ส่วนใหญ่แล้วความได้เปรียบเป็นของทางฝ่ายลูกค้า เนื่องจากว่าผู้ส่งออกกลัวจะสูญเสียลูกค้ารายใหญ่ไปซึ่งจะทำให้เสียรายได้จำนวนมาก ในขณะที่ลูกค้ารายเล็ก ๆ ในปัจจุบันก็ได้มีการรวมตัวกันให้มีปริมาณสั่งซื้อสินค้าที่จะขนส่งมากขึ้น เพื่อให้สามารถต่อราคาได้เป็นที่น่าพอใจเช่นเดียวกับลูกค้ารายใหญ่

2. ปริมาณความต้องการสินค้าในตลาด ถ้าในขณะนั้นความต้องการมีน้อย แต่มีผลผลิตออกมามาก จะส่งผลให้ราคาคงต่ำ ช่วงนี้จะเป็นช่วงที่ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากผู้ส่งออกจะยอมลดราคาให้ต่ำจนสามารถดึงดูดให้ลูกค้าสนใจซื้อ ดีกว่าปล่อยให้เน่าเสีย แต่หากช่วงไหนมีความต้องการใช้บริการเป็นจำนวนมาก ผลผลิตในตลาดมีไม่เพียงพอ ราคา ก็จะปรับตัว

สูงขึ้น ยังมีความต้องการมาก ราคาจะปรับตัวขึ้นมาก นั้นหมายถึง อำนาจการต่อรองจะอยู่ที่ผู้ให้บริการไม่ใช่ผู้ที่ลูกค้าอีกต่อไป

การวิเคราะห์คู่แข่ง

สภาพการแข่งขัน

การวางตำแหน่งการแข่งขันในอุตสาหกรรม นอกจากบริษัทฯ จะต้องพยายามตอบสนองและเปลี่ยนโครงสร้างอุตสาหกรรม ก็ยังต้องเลือกตำแหน่งการแข่งขันที่ตนจะครอบครองในอุตสาหกรรมนั้นด้วย การวางตำแหน่งการแข่งขัน หมายถึง การวางแผนทางการแข่งขันทั้งหมด ซึ่งครอบคลุมแนวทางการแข่งขันในทุกด้าน การครอบคลุมด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นยังไม่พอ เช่น การครอบคลุมเฉพาะด้านการตลาด การวางตำแหน่งการแข่งขันจะต้องพิจารณาถึงเรื่องของ ข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน กล่าวคือ ควรเลือกตำแหน่งการแข่งขันที่บริษัทสามารถรักษาข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของตนไว้ตลอดไป ข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันแบ่งเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ ต้นทุนที่ต่ำสุดและข้อโดดเด่น ต้นทุนที่ต่ำสุด หมายถึง บริษัทสามารถออกแบบผลิตและ จำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพใกล้เคียงกับผู้แข่งขันแต่ด้วยวิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงทำให้มีต้นทุนที่ต่ำสุดในอุตสาหกรรมนั้น ส่วน ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันอีกประเภทคือ ข้อโดดเด่น ซึ่งหมายถึงข้อที่โดดเด่นไม่เหมือนผู้แข่งขันรายใด เช่น คุณภาพสินค้า ราคาสินค้า ภาพพจน์สินค้า บริการหลังการขาย ฯลฯ เป็นต้น

คู่แข่งทางตรงของบริษัท ไทยเฟรชฟรุต จำกัด จะเป็นผู้ประกอบการธุรกิจส่งออก พืช ผัก และ ผลไม้ จำหน่ายไปยังต่างประเทศ

คู่แข่งทางอ้อมของบริษัท ไทยเฟรชฟรุต จำกัด คือ ผู้ส่งออกจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ประเทศมาเลเซีย เป็นต้น

สรุปการวิเคราะห์อุตสาหกรรม

ข้อได้เปรียบ

- บริษัทมีความสามารถติดต่อกับตัวแทนเป็นอย่างดี ในการวางจำหน่ายปริมาณมาก
- ในด้านรสชาติ คุณภาพ ไม่ด้อยกว่าคู่แข่ง แต่ราคาถูกกว่า
- ไม่มีสินค้าใดทดแทนได้โดยตรง
- ผู้ขายปัจจัยการผลิตมีอิทธิพลค่อนข้างน้อย เนื่องจากผู้ขายมากมาย มีคุณภาพใกล้เคียงกัน

ข้อเสียเปรียบ

- บริษัทเป็นคู่แข่งรายใหม่ในตลาด มีต้นทุน เงินลงทุนสูงกว่า และตราสินค้าเพิ่งเข้าสู่ธุรกิจได้ไม่นาน ยังไม่เป็นที่รู้จักของลูกค้า
- ผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองสูง สามารถเลือกซื้อราคาต่ำกว่า คุณภาพใกล้เคียงกันถ้าสั่งในปริมาณมาก

การวิเคราะห์ SWOT

คู่แข่งโดยตรงในประเทศ ได้แก่ บริษัทอัมฤตย์ จำกัด, บริษัทอำพล ฟู้ดส์ โปรเซสซิง จำกัด, บริษัทยูเนี่ยน เพรสทริค อโกเวอร์ จำกัด

คู่แข่งทางอ้อม ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย

ตารางที่ 3-1 การวิเคราะห์ SWOT

Strengths	Weaknesses
1. บริษัทมีความชำนาญในการส่งออกผลไม้ไทยมานานกว่า 10 ปี 2. บริษัทมีความพร้อมทั้งด้านความรู้ บุคลากรที่มีคุณภาพ และ ความเชี่ยวชาญ 3. มีการทำข้อตกลงซื้อขายพร้อมกับสนับสนุนความรู้และข้อมูลให้กับเกษตรกรผู้ปลูกทุเรียน ทำให้สามารถควบคุมปริมาณและคุณภาพได้ดี 4. มีคลังสินค้าที่ทันสมัยเหมาะสำหรับการเก็บผลไม้ 5. มีพันธมิตรที่เป็นคู่ค้าที่มีความชำนาญและมีประสบการณ์ในการกระจายสินค้าที่เป็นไม้ซึ่งเป็นรายได้ใหญ่ในประเทศจีน 6. มีบรรจุภัณฑ์ที่มีความสามารถรักษาคุณภาพของสินค้าได้เป็นอย่างดี	1. เป็นบริษัทใหม่เพิ่งเข้าสู่ตลาด ยังไม่เป็นที่รู้จัก หรือได้รับการยอมรับ 2. การบรรจุทุเรียนใส่บรรจุภัณฑ์ ทำการบรรจุได้ยาก และใช้เวลามากกว่าผลไม้อื่นเนื่องจากมีน้ำหนักมากและเปลือกที่แหลมคม 3. การขาดแคลนน้ำในแหล่งปลูกทุเรียนในช่วงที่ทุเรียนกำลังติดผล 4. ความจำกัดของระวางขนส่ง 5. การระบาดของโรคแมลงศัตรูทุเรียนที่สำคัญ เช่น โรครากเน่า หนอนเจาะเมล็ดทุเรียน 6. ทุเรียนมาอายุการจำหน่ายค่อนข้างสั้น ทำให้ต้องรีบจำหน่าย
Opportunities	Threats
1. การเปิดเสรีทางการค้า FTA ระหว่างประเทศไทยกับประเทศจีน ทำให้มีโอกาสด้านการขยายฐานตลาด 2. เศรษฐกิจจีนมีอัตราการขยายตัว มาความต้องการนำเข้าสินค้าเกษตร 3. ศูนย์ผลักดันสินค้าเกษตรเพื่อการส่งออก โดยอยู่ในความรับผิดชอบของกรมวิชาการเกษตร คอยช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุน 4. รสชาติและคุณภาพของทุเรียนไทยเป็นที่ยอมรับของคนจีน	1. ทุเรียนมีอายุการเก็บรักษาสั้น 2. สภาพภูมิอากาศส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพ 3. จีนมีการตรวจสอบเกี่ยวกับด้านสุขอนามัยที่ค่อนข้างเข้มงวด โดยเฉพาะสารตกค้าง 4. กฎระเบียบในการดำเนินธุรกิจในแต่ละมณฑลของจีนมีความแตกต่างกัน ทำให้การส่งออกและการกระจายสินค้าเป็นไปได้อย่างล่าช้า 5. นโยบายรัฐบาลกำหนดให้สินค้าส่งออกมีใบรับรองการผลิตที่ดีได้กลายมาเป็นอุปสรรค เพราะสวนผลไม้ขึ้นทะเบียนและผ่านการรับรองของไทยมีจำนวนน้อย

การกำหนดส่วนแบ่งตลาด กลุ่มเป้าหมายและการวางตำแหน่งสินค้า

การแบ่งกลุ่มตลาด (Market Segmentation) สามารถแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะภูมิศาสตร์ ดังนี้

- มณฑลต่าง ๆ 22 มณฑล
- เมืองมหานคร ปักกิ่ง เซี่ยงไฮ้ เทียนจิน และ ฉงชิ่ง
- เมืองธุรกิจ เซี่ยงไฮ้, กวางโจว, เซินเจิ้น, ฉ่าเห่หลิน, ชิงเต่า, นานจิงหรือนานกิง, เฝิงตู, ฉงชิ่ง, เซี่ยเห่หมิน, ฟูโจว, ไหโหว่, ฮาร์บิน, คุณหมิง, หางโจว, เจินโจว, ซื่ออัน โดยบริษัท ฯ ได้เลือกเมืองมหานครเซี่ยงไฮ้ ภาคตะวันออกของจีนและเมืองกวางโจว ภาคใต้ของประเทศไทยเป็นตัวแทนที่ประเทศจีน เป็นผู้บริหารจัดการกระจายสินค้าจากมณฑลเซี่ยงไฮ้และกวางโจวไปยังมณฑลต่าง ๆ และภาคอื่น ๆ ของจีน



ภาพที่ 3-2 แผนที่ประเทศจีน

แบ่งส่วนตามลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยอาศัยหลักเกณฑ์ดังนี้

- เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับราคา
- เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีสถานะทางสังคมระดับกลางขึ้นไป
- เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่นิยมบริโภคสินค้าต่างประเทศ
- เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่นิยมผลไม้ไทย
- นิยมซื้อเป็นของฝากในช่วงเทศกาลต่าง ๆ

แบ่งส่วนตามลักษณะประชากรศาสตร์ โดยใช้หลักเกณฑ์ที่ด้านรายได้

- กลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ย ต่ำกว่า 1,132 ดอลลาร์สหรัฐ
- กลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ย 1,132 ดอลลาร์สหรัฐ
- กลุ่มที่มีรายได้ มากกว่า 1,132 ดอลลาร์สหรัฐ

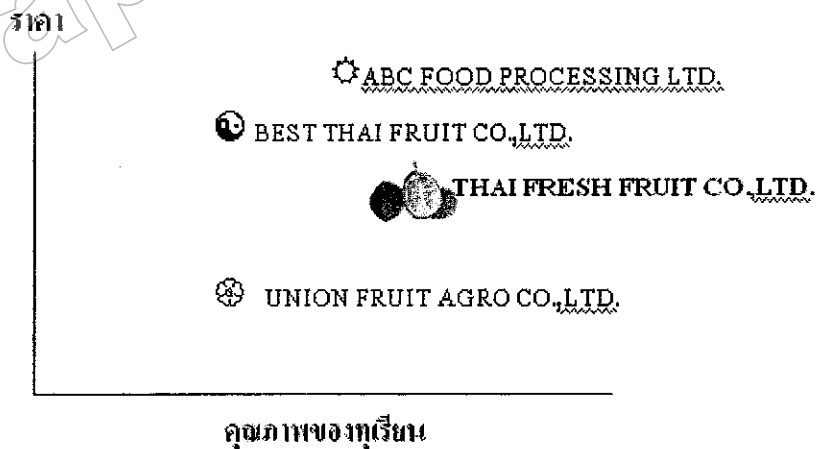
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target group)

ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคที่มีสถานะทางสังคมหรือมีรายได้ระดับกลางขึ้นไป หรือ ระดับ Class B ขึ้นไป เป็นประเภทกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ย 1,132 ดอลลาร์สหรัฐขึ้นไปและกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่นิยมบริโภคสินค้าต่างประเทศ เช่น ผลไม้ไทย หรือนิยมซื้อเป็นของฝากในช่วงเทศกาลต่าง ๆ

การวางตำแหน่งสินค้า (Product Positioning)

- เป็นสินค้ามีคุณภาพ สะอาดถูกสุขอนามัย สดใหม่ รสชาติดี และราคาเหมาะสม
- คุณภาพสูงกว่าคู่แข่ง แต่ราคาถูกกว่า

สรุปการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ THAI FRESH FRUIT เมื่อเทียบกับคู่แข่ง



ภาพที่ 3-3 สรุปการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์

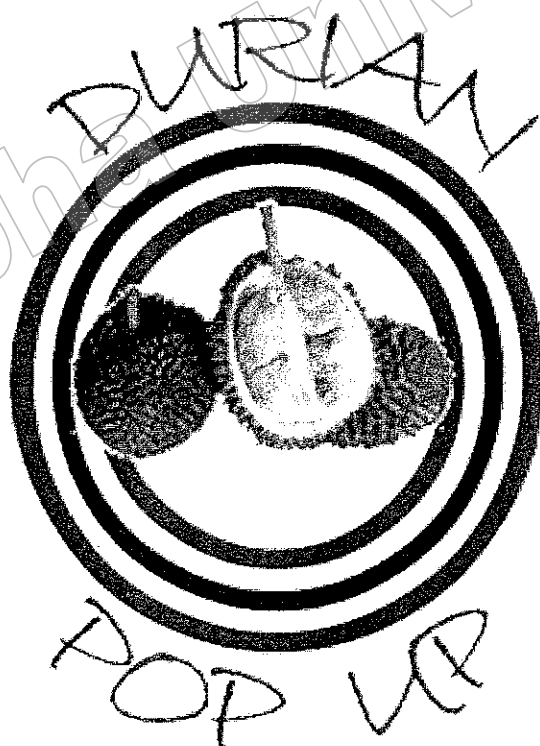
กลยุทธ์ขององค์กร

เมื่อเทียบ บริษัท ไทยเฟรชฟรุต จำกัด กับผู้ส่งออกรายอื่น ในด้านคุณภาพ จะอยู่ในระดับที่ดีกว่ารายอื่น เพราะบริษัทจะเน้นสินค้าที่มีคุณภาพดี รสชาติดี ถูกสุขอนามัย ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของบริษัท ฯ ในขณะที่เดียวกันที่ราคาจะอยู่ในระดับกลาง ไม่สูงกว่าคู่แข่ง และ ต่ำกว่าคู่แข่ง

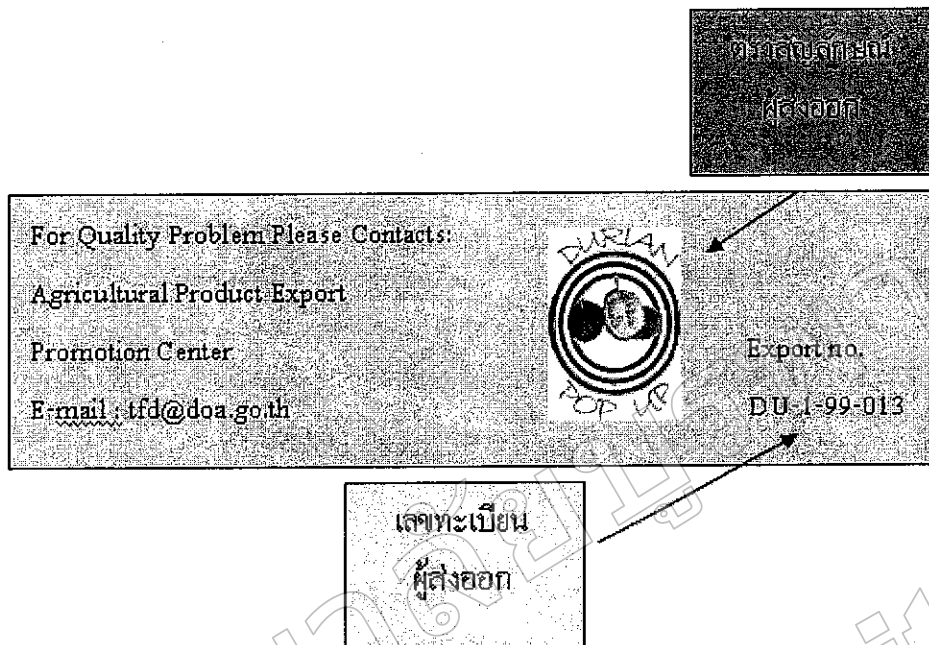
ตราสัญลักษณ์ THAI FRESH FRUIT CO., LTD.

ตราสัญลักษณ์ของบริษัท ฯ จะเป็นรูปสี่งไตรรงค์ล้อมผลทุเรียนสุก เนื่องจากตราสัญลักษณ์สินค้าได้แรงจูงใจจากแหล่งกำเนิดของผลทุเรียนที่กำเนิดในประเทศไทย (Country of Origin)

แบรนด์เนม ทุเรียนป๊อปอัพ (DURIAN POP UP) เป็นชื่อที่จำง่ายทั้งผู้ใหญ่และเด็ก สามารถออกเสียงได้ง่าย อีกทั้งเป็นชื่อที่ฟังแล้วทันสมัย มีความหมายในตัวเอง กล่าวคือ เมื่อผลทุเรียนสุก การปอกเปลือกผลทุเรียนสุก หากรู้วิธีปอก จะทำให้แกะออกได้โดยง่าย มีความรู้สึกเหมือน POP UP ทั้งกลิ่นก็ POP UP ด้วย ทั้งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจซื้อในขั้นสุดท้าย



ภาพที่ 3-4 ตราสัญลักษณ์ของผลิตภัณฑ์



ภาพที่ 3-5 ตราสัญลักษณ์ของผู้ส่งออก

กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)

วัตถุประสงค์ทางการตลาด

เพื่อเผยแพร่สินค้าให้เข้าสู่ตลาดผู้บริโภคมากที่สุด มีคุณภาพ รสชาติดี ถูกสุขอนามัย ในราคาที่เหมาะสม และปริมาณที่เหมาะสมในการบริโภค

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

บริษัทมีผลิตภัณฑ์ซึ่งสร้างความแตกต่างอย่างชัดเจน โดยเห็นได้จากขนาดสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้ามีการจัดเรียงที่สวยงาม หีบห่อบรรจุภัณฑ์ที่มีการออกแบบที่ดี สินค้ามีความสะอาด สดใหม่ รสชาติดี มีการจัดส่งรวดเร็วอัตราสินค้าเสียหายจากการขนส่งมีน้อยมาก ตราสินค้าใช้ DURIAN POP UP เพราะง่ายต่อการจดจำ และมีความหมายในตัวเอง



ภาพที่ 3-6 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท

2. ราคา (Price)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ยอดขายตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ เพื่อแสวงหากำไรให้กับบริษัท เพื่อให้เกิดแรงจูงใจให้กับลูกค้าซื้อสินค้า ในระยะแรกเข้าสู่ตลาด กำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่งเพื่อจูงใจให้ตัวแทนขายช่วยจำหน่าย ต่อมาภายหลัง เมื่อสินค้าเป็นที่ยอมรับแล้วจึงค่อยปรับราคา และราคาขายส่งใกล้เคียงกับคู่แข่งหรือมากกว่า โดยที่มีคุณภาพใกล้เคียงกันหรือดีกว่า บริษัท กำหนดราคาขายโดยคำนึงถึงผู้บริโภคเป็นหลัก

การทำ Sales Forecast ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ซื้อ (Consignee) ว่ามีความต้องการสินค้าปริมาณเท่าไร ช่วงสัปดาห์ไหนหรือเดือนไหนมีความต้องการมากน้อยไม่เท่ากัน และที่สำคัญเราต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ซื้อ (Consignee) มาประกอบกับวัตถุประสงค์ของผู้ขาย (Shipper) ว่ามีวัตถุประสงค์ส่งให้กับลูกค้าตามความต้องการหรือไม่

ช่วงที่ทุเรียนเริ่มเก็บผลผลิตในต้นฤดูกล ราคาทุเรียนจะสูงกว่าช่วงที่ออกตามฤดูและผลผลิตก็จะมีปริมาณไม่มาก ราคาจะแพงเรื่อยๆ ยังไม่สูง ควรจะ Forecast ให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมถ้า Forecast มากเราอาจหาสินค้าทุเรียนส่งให้ผู้ซื้อไม่ทันหรือไม่พอซึ่งจะทำให้เสียเครดิต ส่วนในช่วงฤดูกล ทุเรียนจะออกผลผลิตปริมาณมาก การ Forecast ในช่วงนี้จึงมีความสำคัญอย่างมาก ถ้าเราส่งออกมากผู้ซื้อขายสินค้าไม่ทันอาจทำให้ทุเรียนเสียหายได้ การ Forecast ในช่วงนี้ต้อง

มีการคุยกับผู้ซื้อ (Consignee) อยู่ตลอด ถึงความต้องการสินค้าที่เมืองปลายทางว่ามีความต้องการมากน้อยแค่ไหน มีการจัดเก็บอย่างไร มีค่าใช้จ่ายเพิ่มหรือเปล่า เพราะช่วงฤดูกาลของทุเรียน ราคาซื้อจากสวนจะถูก ส่วนราคาขายที่ปลายทางก็ถูกเหมือนกัน มีการแข่งขันกันสูงมาก แต่ค่าระวางเรือจะราคาแพงต้องพยายามรักษาดันทุนให้ต่ำที่สุด ส่วนในช่วงปลายฤดูก็จะกลับมาเหมือนกับช่วงต้นฤดู โดยฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิตจะอยู่ในช่วงกลางเดือนมีนาคมถึงกลางเดือนเมษายนเป็นช่วงต้นฤดู และจะเริ่มเพิ่มปริมาณมากขึ้นในช่วงกลางเดือนเมษายนถึงมิถุนายน และหลังจากนั้นจะมีปริมาณน้อยลง เป็นฤดูทุเรียนทางภาคตะวันออกคือ ระยอง, จันทบุรี, ตราด ส่วนทุเรียนทางภาคใต้จะเริ่มเก็บเกี่ยวผลผลิตในช่วงที่ทุเรียนทางภาคตะวันออกเริ่มลดน้อยลงและจะมีปริมาณมากในช่วง 1 เดือน หลังจากทางภาคตะวันออกหมดและหลังจากนั้น 2 เดือนก็จะหมดฤดูกาล ในการ Forecast เราจะ Forecast ในช่วงต้นฤดูและปลายฤดู 5-10x40' ref/ Week ในช่วงกลางฤดูกาลเรา Forecast ประมาณ 10 - 20x40' ref/ Week ซึ่งจะเหมาะสมกับการจัดเก็บ การ Packing และปริมาณผลผลิตในแต่ละพื้นที่ เมื่อแบ่งสัดส่วนทางการตลาดแล้ว

ทางบริษัทมีการทำงานอย่างเป็นระบบตั้งแต่ในการจัดซื้อทุเรียนให้คำแนะนำและดูแลคุณภาพตั้งแต่การปลูกจนถึงการจัดส่งจากสวนมาถึงศูนย์พักสินค้าทำให้ลดต้นทุนในส่วนของทุเรียนที่เสียหายลงไปได้มาก จึงทำให้ราคาสามารถเป็นราคาที่แข่งขันได้ในตลาด

3. ช่องทางการจำหน่าย (Place) เป็นพันธมิตรกับตัวแทนจำหน่าย

ขายผ่านตัวแทนตลาดนำเข้าผลไม้ไปยังห้างสรรพสินค้าเทสโก้ โลตัส และห้างสรรพสินค้าจัสโก้ ซูเปอร์มาร์เก็ตและร้านขายผลไม้ตลาด รวมทั้งขายตรงไปยังร้านอาหารภัตตาคารใหญ่ๆ

บริษัทใช้กลยุทธ์หลัก Push Strategy กับตัวแทนตลาดนำเข้าผลไม้ โดยทำการส่งเสริมการค้า Trade Promotion ตั้งราคาขายส่งถูกกว่าคู่แข่งเพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายได้กำไรมากขึ้นหรือมากกว่า คู่แข่ง โดยเน้นคุณภาพด้วย

บริษัท มีพันธมิตรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านศูนย์กระจายสินค้าที่อยู่ประเทศจีน มีการวางแผนธุรกิจและการดำเนินงานที่ชัดเจนพร้อมทั้งมีนโยบายที่สอดคล้องกับบริษัทพันธมิตร ทำให้ดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น เป็นศูนย์กระจายสินค้าที่มีการดำเนินงานทางการวิจัยตลาดถึงความต้องการของผู้บริโภคเพื่อให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้า

4. การส่งเสริมการขาย (Promotion)

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างสิ่งชักจูงใจให้ตัวแทนตลาดนำเข้าผลไม้ จำหน่ายสินค้าของบริษัทไปยังกลุ่มเป้าหมายผู้บริโภคในมณฑลที่มีศักยภาพ เช่น ภาคเหนือ ภาคตะวันออก และเพื่อสร้าง

การยอมรับสินค้าในหมู่ผู้บริโภคด้วย เพื่อสนับสนุนให้ลูกค้าเก่าตัดสินใจซื้อสินค้าของเรา และกระตุ้นให้ลูกค้าใหม่ อยากทดลองรับประทาน

การส่งเสริมการขาย โดยลดราคาขายให้แก่ตัวแทนจำหน่าย หากมีผลิตภัณฑ์เรียนเพิ่มขึ้นมากในบางช่วง ซึ่งตัวแทนจำหน่ายจะตกลงราคากับซูเปอร์มาร์เกต หรือร้านขายผลไม้ ที่จะทำการส่งเสริมการขายว่าจะขายสินค้าในราคาเท่าใด นอกจากจะเพิ่มยอดขายแล้วยังเพิ่มส่วนแบ่งตลาดได้มากขึ้น ทำให้การลงทุนต่อหน่วยลดลง ให้ Margin ในลักษณะ Increasing ส่งเสริมความรู้จักภาพลักษณ์ตราสินค้า สร้าง แปรนด์ของตนเอง

กลยุทธ์ประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ เพื่อแนะนำสินค้าและตัวบริษัทให้เป็นที่รู้จัก เจาะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง สร้างความเชื่อมั่นในตัวสินค้า สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับลูกค้า แนวทางการโฆษณา

ใช้กลยุทธ์สื่อสารการตลาด IMC โดยเน้น Concept ของการทำให้จดจำตรา สินค้าได้ เน้นคุณภาพ ถูกสุขอนามัย สดใหม่

ประชาสัมพันธ์ว่าสินค้ามีคุณภาพได้รับการรับรองสวนทุเรียน GAP จากกรมวิชาการ สุขอนามัยและความสะอาด HACCP

ประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการจำหน่ายทุเรียนผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ หนังสือพิมพ์ ไปสเตอร์ DVD เป็นต้น

จัดทำ WEB Page ให้รายละเอียดแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความเชื่อมั่น

จัดกิจกรรมด้านประชาสัมพันธ์ เช่น นำคณะตัวแทนจำหน่ายเยี่ยมชมโรงคัดเลือกทุเรียน เพื่อให้เกิดความรู้สึกประทับใจ สร้างภาพพจน์ที่ดีต่อโรงงาน เพราะบุคคลเหล่านี้จะเป็นกระบอกเสียงในการประชาสัมพันธ์ของบริษัทต่อไปได้เป็นอย่างดี

จัดงานเทศกาลผลไม้ทุเรียนตามห้างซูเปอร์มาร์เกต

แสดงสินค้าในงานออกร้านค้าโลก

กลยุทธ์ด้านบริการ

มุ่งใช้ กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นให้กับลูกค้า โดยสร้างมาตรฐานการคัดเลือกสินค้า โดยกำหนดขั้นตอนการจัดหา และคัดเลือกสินค้า ภายใต้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ทางการเงิน

กิจการมุ่งใช้นโยบายในการจัดหาแหล่งเงินทุน ที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อสร้างความได้เปรียบ

กลยุทธ์การแข่งขัน

สร้างความได้เปรียบการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Advantage) โดยใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. Low Cost

1.1 Efficiency ทางบริษัทจะเน้นการเจรจาการค้าในปริมาณมาก ทั้งในด้าน Supplier และ Buyer เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด

1.2 Quality เน้นขายสินค้าคุณภาพที่ดีแล้วคุ้มราคาคู่แข่งที่ลูกค้าต้องจ่ายและตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้ทันที

2. Differentiation

2.1 Quality ทูเรียนที่ทางบริษัทจะส่งออกมาขาย จะเลือกที่มีคุณภาพทั้งรสชาติและรูปทรงภายนอก จากนั้นยังมีการควบคุมไปถึงการคัดเลือกสายพันธุ์, ระบบการปลูกและดูแลต้นทุเรียนของเกษตรกรด้วย เพื่อมอบทุเรียนคุณภาพที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

2.2 Innovation มีระบบการบรรจุและหีบห่อที่ทันสมัย สามารถควบคุมความสดสะอาดได้อย่างมีคุณภาพ

2.3 Customer Responsiveness สามารถส่งสินค้าให้ถึงลูกค้าได้ตามเวลาที่ลูกค้าต้องการ รวมไปถึงการรับประกันสินค้าในกรณีที่สินค้ามีการเสียหาย

3. Core Competency

3.1 นำเงินมาลงทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งการจัดสรรไปในการวิจัยและพัฒนาและการตลาด และนำไปลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ

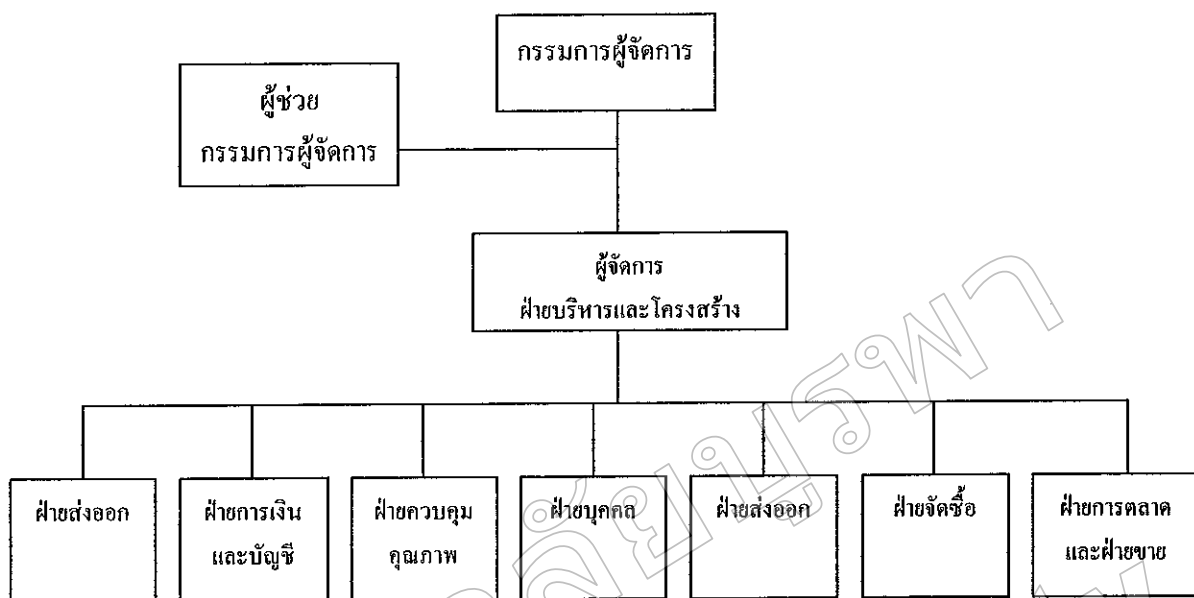
3.2 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้สามารถ เข้าถึงลูกค้าได้ทุกระดับ อย่างกว้างขวาง

3.3 มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผน และบริหารงาน

การบริหารจัดการ

โครงสร้างขององค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ฯ จะแบ่งตามลักษณะหน้าที่การทำงาน (Functionality) โดยมีกรรมการผู้จัดการ, ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ, ผู้จัดการฝ่ายบริหารและโครงสร้าง เป็นผู้ควบคุมนโยบาย และ แบ่งสายงานออกเป็น 6 สายงานหลัก คือ ฝ่ายการเงินและบัญชี, ฝ่ายควบคุมคุณภาพ, ฝ่ายส่งออก, ฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายบุคคล โดยแต่ละสายงานจะมีหน้าที่บริหารตามสายงานดังแสดงในแผนภูมิ



ภาพที่ 3-7 โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของบริษัท ไทยเฟรทฟรุต มีอัตรากำลัง 32 คน แบ่งระดับการบริหารออกเป็น 3 ระดับคือ

1. การบริหารระดับสูง

สำหรับโครงสร้างการบริหารระดับสูงมี 2 ตำแหน่ง คือ

- ตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการ 1 ตำแหน่ง ทำหน้าที่รับนโยบายจากกรรมการผู้จัดการ และสั่งการให้ฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการดูแลการบริหารภายในบริษัทให้มีประสิทธิภาพ
- ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายบริหารและโครงสร้าง 1 ตำแหน่ง ทำหน้าที่คอยดูแลฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย แก้ไขปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในบริษัท โดยจะมีผู้ได้บังคับบัญชา คือ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ 6 ฝ่าย

2. การบริหารระดับกลาง

โครงสร้างการบริหารระดับกลางมี 6 ตำแหน่ง ประกอบด้วย

- หัวหน้าฝ่ายการเงิน/บัญชี รับผิดชอบด้านการเงินและบัญชีของบริษัท
- หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ รับผิดชอบ ติดต่อจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบ ควบคุมราคา และ คัดเลือก

Supplier

- หัวหน้าฝ่ายขาย การตลาด รับผิดชอบในการเปิดตลาดใหม่ การดูแลลูกค้า และ ยอดขายตามเป้าหมาย

- หัวหน้าฝ่าย ส่งออก รับผิดชอบในการวางแผน และบริหารงานการจัดส่งสินค้า และ กระบวน การบรรจุภัณฑ์ รวมไปถึงการเดินพิธีการศุลกากร และ การขนถ่ายสินค้า
- หัวหน้าฝ่ายควบคุมคุณภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบคุณภาพ วิจัย พัฒนา ขั้นตอน และ ควบคุมคุณภาพ
- หัวหน้าฝ่ายบุคคล รับผิดชอบด้านการวางแผนกำลังคน คัดเลือกบุคลากร บริหาร โครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการ

3. การบริหารระดับปฏิบัติการ

พนักงานระดับการปฏิบัติงาน มีพนักงานทั้งหมด 24 คน ประกอบด้วย

- ตำแหน่งฝ่ายการเงินและบัญชี 2 คน ทำหน้าที่คิดค่าใช้จ่ายและ รับชำระเงินจากลูกค้า
 - ตำแหน่งฝ่ายจัดซื้อ 3 คน ทำหน้าที่ติดต่อจัดซื้อ จัดหาวัตถุดิบจาก Suppliers
 - ตำแหน่งฝ่ายขาย การตลาดต่างประเทศ 4 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบติดต่อการขาย ดูแล ลูกค้า และ หาเปิดตลาดใหม่
 - ตำแหน่งส่งออก 9 คน มีการแบ่งหน้าที่กันทำ ทั้งในส่วนเอกสารส่งออก ฝ่ายบรรจุ ภัณฑ์ ฝ่ายบริหารงานจัดส่งสินค้า ฝ่ายขนถ่ายสินค้า
 - ตำแหน่งควบคุมคุณภาพ 4 คน มีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพทุเรียน วิจัย พัฒนาขั้นตอน และควบคุมคุณภาพ
 - ตำแหน่งฝ่ายบุคคล 2 คน มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการวางแผนกำลังคน คัดเลือก บุคลากร บริหาร โครงสร้างเงินเดือน และสวัสดิการ พนักงานในระดับปฏิบัติงานนี้จะมีสายการ บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ตามรูปแบบโครงสร้างองค์กรตามลำดับ
- วัน/เวลาทำงาน/วันหยุด: ทำงานวันจันทร์-วันเสาร์ หยุดวันอาทิตย์
- ช่วงเวลา 08.00-17.00น. สำหรับพนักงานสำนักงาน
 - ช่วงเวลา 06.00-4.00น. และ 14.00-22.00น. สำหรับพนักงานโรงงาน (เป็นกะ)

การดำเนินงานกิจการ (Operation Plan)

บริษัท ไทยเฟรชฟรุต จำกัด ทำธุรกิจโรงงาน คัด และ บรรจุผลไม้ทุเรียนสด ที่มีคุณภาพ เกรด เอ เพื่อการส่งออก จึงใช้หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหารตามระบบการจัดการและ ควบคุมการผลิตอาหารให้ปลอดภัย (GMP) ตลอดจนการนำระบบประกันคุณภาพมาตรฐาน “การวิเคราะห์อันตรายและควบคุมจุดวิกฤติ” (HACCP) รวมทั้งการนำหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ดี ในการทำการเกษตร (GAP) มาใช้พิจารณาตัดสินใจเลือก ทำเลที่ตั้งโรงงาน กระบวนการผลิตและ เทคโนโลยีการผลิต

กำหนดที่ตั้งโกดังสินค้า

การเลือกทำเลที่ตั้ง

ในการเลือกทำเลที่ตั้งในการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลไม้ สิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ แหล่งของวัตถุดิบ เพราะปริมาณของสินค้าจะเป็นตัวลดต้นทุนสินค้า ทุกกิจกรรมของธุรกิจ ต้นทุนเป็นตัวแปรหนึ่งในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ประกอบกับผลไม้มีการเน่าเสีย จึงมีระยะเวลาในการดำเนินงานตามขั้นตอน อีกทั้งผลไม้ มีช่วงฤดูการ หากอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบก็จะทำให้ปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ ลดลงไปด้วย เช่น แรงงาน, สาธารณูปโภค, ตลาด, การขนส่ง

การเก็บรักษา การเก็บรักษาทุเรียนเพื่อรอการขนส่ง ระหว่างการขนส่ง หรือการเก็บรักษาไว้เพื่อรอการจำหน่ายในภายหลังหรือเพื่อเอาไว้แปรรูป มีความสำคัญต่อระบบการผลิตทุเรียนและราคาทุเรียนเป็นอย่างยิ่ง หากสามารถเก็บรักษาทุเรียนไว้ให้คงสภาพดี มีคุณภาพคงเดิมจะช่วยแก้ปัญหาทุเรียนล้นตลาดได้อย่างมาก ซึ่งการเก็บรักษาทุเรียนนี้ต้องใช้อุณหภูมิที่เหมาะสมดังนี้

1. ผลทุเรียนที่เก็บเกี่ยวมาแล้ว สามารถเก็บรักษาไว้ที่อุณหภูมิ 30 องศาเซลเซียส ได้นาน 2 – 9 วัน และที่อุณหภูมิ 20 องศาเซลเซียส ได้นาน 5 – 12 วัน
2. เก็บผลทุเรียนที่ อุณหภูมิ 15 องศาเซลเซียส ความชื้นสัมพัทธ์ 85-90 % จะเก็บรักษาผลทุเรียนได้นาน 2 สัปดาห์
3. ผลทุเรียนจะแสดงอาการสะท้อนหนาว (Chilling Injury) ถ้าเก็บรักษาที่อุณหภูมิต่ำกว่า 15 องศาเซลเซียส โดยผิวผลทุเรียนจะเป็นสีดำ หรือสีน้ำตาลบริเวณร่องหนาม และแผ่ขยายจนทั่วผล เนื้อไม่สุก และมีอาการยุบที่เนื้อ

การขนส่ง การขนส่งทุเรียนไปขายยังต่างประเทศ มี 2 ลักษณะ

1. การขนส่งทางเรือ ต้องแช่เย็นผลทุเรียนภายใต้อุณหภูมิ 15 องศาเซลเซียส ความชื้นสัมพัทธ์ 85-90 % เป็นทุเรียนแช่เยือกแข็งทั้งผล
2. การขนส่งทางเครื่องบิน ต้องแช่เยือกแข็งภายใต้อุณหภูมิ ลบ 20 องศาเซลเซียส เป็นทุเรียนแช่เยือกแข็งทั้งผล

การเลือกพันธุ์ทุเรียน

ทุเรียนมีหลายพันธุ์ด้วยกันที่นิยมส่งออก ผลที่ทำการส่งออกควรมีขนาดของผลหนักประมาณ 2.5-3.5 กิโลกรัม ยังไม่มีก้าน มีความแก่ประมาณ 85-90 % ซึ่งจะสุกภายใน 3-4 วันต่อไป ทุเรียนต้องมีสภาพที่ดีคือ ก้านไม่หัก หนามไม่บิ่น สะอาด ปราศจากโรค พันธุ์การค้าที่สำคัญในปัจจุบันของประเทศไทยมี 4 พันธุ์ และทางบริษัทได้คัดเลือกพันธุ์ดังกล่าวเพื่อทำการส่งออก ได้แก่

พันธุ์กระดุม

ผลจะมีขนาดค่อนข้างเล็ก น้ำหนักประมาณ 1 กิโลกรัม ผลมีลักษณะค่อนข้างกลมด้านหัวและด้านท้ายผลค่อนข้างป้าน ก้นผลป้อมเล็กน้อย หนามเล็กสั้นและถี่ ขั้วค่อนข้างเล็กและสั้น ลักษณะของพูเต็มสมบูรณ์ ร่องพูค่อนข้างลึก เนื้อละเอียดอ่อนนุ่มสีเหลืองอ่อน เนื้อค่อนข้างบาง รสชาติหวานไม่ค่อยมัน และง่ายเมื่อสุกจัด เมล็ดมีขนาดใหญ่

พันธุ์ชะนี

ผลมีขนาดปานกลางถึงใหญ่ น้ำหนักประมาณ 2.5-3 กิโลกรัม ผลมีรูปทรงหอค กล่าวคือ กลางผลป่อง หัวเรียว ก้นตัด ร่องพูค่อนข้างลึกเห็นได้ชัด ขั้วผลใหญ่และสั้น เนื้อละเอียด สีเหลืองจัดเกือบเป็นสีจำปา ปริมาณมาก รสชาติหวานมัน เมล็ดค่อนข้างเล็กและมีจำนวนเมล็ดน้อย

พันธุ์หมอนทอง

ผลมีขนาดใหญ่ น้ำหนักประมาณ 3-4 กิโลกรัม ทรงผลค่อนข้างยาวมีป้าผล ปลายผลแหลม พูมักไม่ค่อยเต็มทุกพู หนามแหลมสูง ฐานหนามเป็นเหลี่ยม ระหว่างหนามใหญ่จะมีหนามเล็กวางแซมอยู่ทั่วไป ซึ่งเรียกหนามชนิดนี้ว่า เขี้ยว ก้านผลใหญ่แข็งแรง ช่วงกลางก้านผลจนถึงปากปลิงจะอ้วนใหญ่เป็นทรงกระบอก เนื้อหนา สีเหลืองอ่อนละเอียด เนื้อค่อนข้างแห้งไม่และติดมือ รสชาติหวานมัน เมล็ดน้อยและลีบเป็นส่วนใหญ่

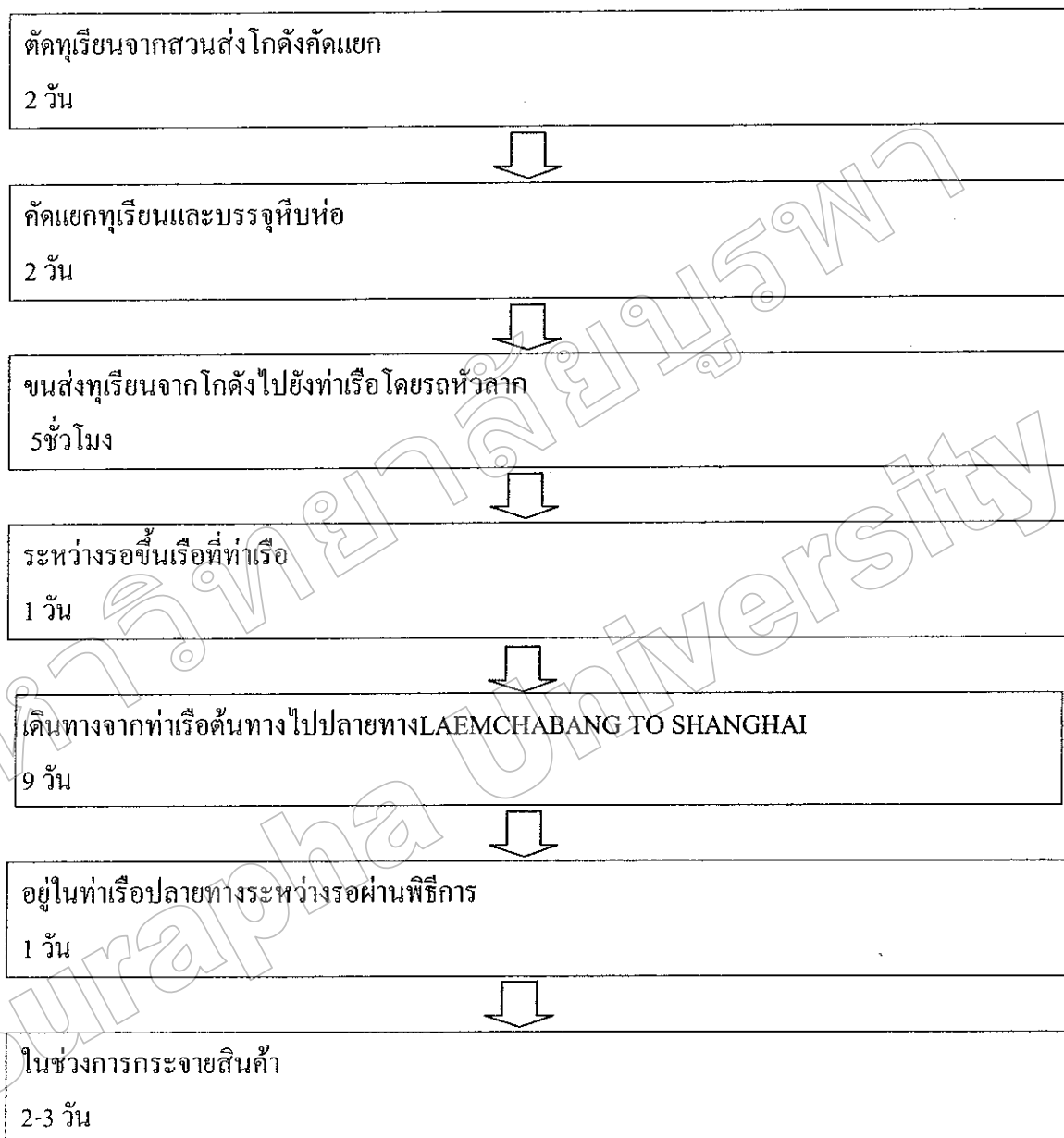
พันธุ์ก้านยาว

ผลมีขนาดปานกลาง น้ำหนักประมาณ 3 กิโลกรัม ทรงผลกลมเห็นพูไม่ชัดเจน พูเต็มทุกพู หนามเล็กถี่สั้นสม่ำเสมอทั้งผล ก้านผลใหญ่และยาวกว่าพันธุ์อื่น ๆ เนื้อละเอียดสีเหลืองหนา ปานกลาง รสชาติหวานมัน เมล็ดมากค่อนข้างใหญ่

สวนที่ได้มาตรฐานและได้เลือกสรรในการส่งออก (สวนไม้ผลที่ชนะการประกวดระดับจังหวัดและ/หรือระดับภาค)

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. นายวินัย วงษ์วิทย์ | 45 หมู่ 7 ต.แสง อ.เมือง จ.จันทบุรี |
| 2. นายปกรณ์ กุลพัฒน์ | 298 ถ.สุขุมวิท ต.นายายอาม จ.จันทบุรี |
| 3. นายวุฒิพงษ์ รัตนมนต์ | 18 ม.8 ต.เขาสมิง อ.เขาสมิง จ.ตราด |
| 4. นายปรีชา ช่างจักร | 32 ม.11 ต.หัวหว้า อ.ศรีมหาโพธิ์ จ.ปราจีนบุรี |
| 5. นายโน้ม พลีน้อย | 10/3 ม.16 ต.บ้านพระ อ.เมือง จ.ปราจีนบุรี |
| 6. นายวิเชียร พวงพันธุ์ | 71 บ้านคลองช้าง ต.นาสาร อ.บ้านนาสาร จ.สุราษฎร์ธานี |
| 7. นายจิว ขจรกิตติคุณ | 291 ต.เบตง อ.เบตง จ.ยะลา |

ระยะเวลาในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนต่อ 1 ตู้คอนเทนเนอร์ Refer (22 Tons)



ภาพที่ 3-8 ขั้นตอนในการดำเนินงานธุรกิจส่งออกทุเรียน

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

ฝ่ายจัดซื้อ ติดต่อจัดซื้อจัดหาทุเรียนพันธุ์ที่นิยมบริโภค จากสวนที่ผลิตทุเรียนคุณภาพ และได้รับมาตรฐานจากกรมวิชาการเกษตร และจัดส่งเข้าโรงงาน ทำการคัดเลือก และบรรจุสินค้าที่มีคุณภาพเกรดเอ เพื่อการส่งออก ใช้หลักเกณฑ์ วิธีการที่ดีตาม ระบบมาตรฐานกระบวนการผลิต

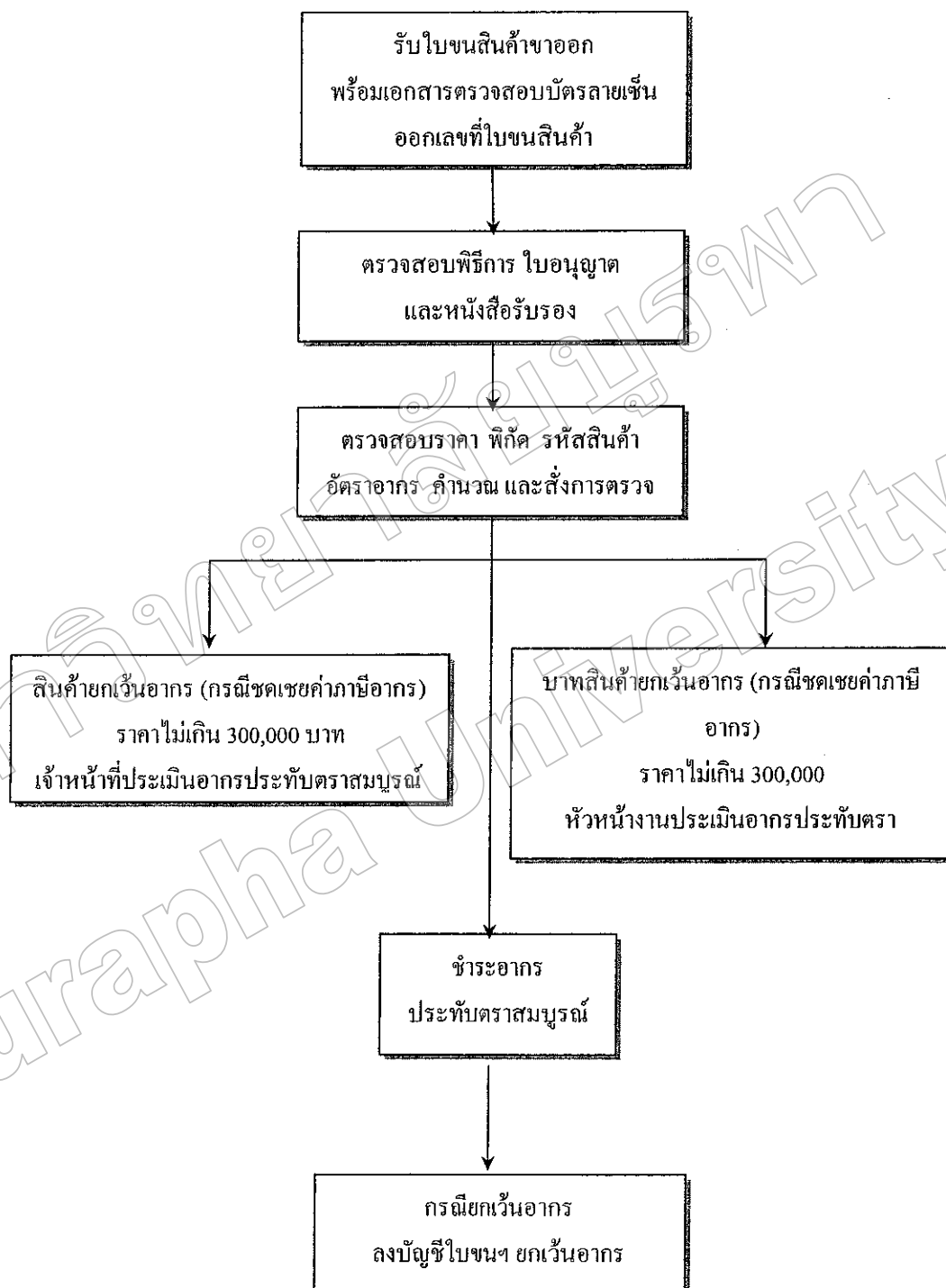
GAP ของกรมวิชาการเกษตร มาตรฐานการจัดการและการควบคุมให้ปลอดภัย (GMP) ตลอดจนการนำระบบประกันคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 และ มาตรฐานสุขอนามัยและความสะอาด HACCP

หลังจากการบรรจุสินค้า เพื่อเตรียมการส่งออก ทางบริษัทต้องทำการติดต่อเดินพิธีการศุลกากร เพื่อแจ้งการส่งออกสินค้าทางเรือ หรือ ทางอากาศ ไปยังประเทศจีน แล้วแต่ตกลงกัน ตามสัญญาซื้อขาย ซึ่งมีตัวแทนจำหน่าย เป็นผู้รับสินค้าปลายทาง และดำเนินการพิธีการศุลกากร และกระจายสินค้าต่อไปยังลูกค้าและผู้บริโภค

การนำเข้า-ส่งออก

ขั้นตอนการส่งออกไปจีน

ขั้นตอนการผ่านพิธีการใบอนุญาตขาออก



ภาพที่ 3-9 ขั้นตอนในการส่งออก

ขั้นตอนการนำเข้าในประเทศจีน

ตรวจสอบรายชื่อชนิดของผลไม้ที่ทางการจีนได้อนุญาตให้นำเข้าและมีเงื่อนไขการนำเข้าอย่างไร เช่น ต้องมาจากสวนที่กำหนด ต้องมีหนังสือรับรองสุขอนามัยจากประเทศผู้ส่งออกรับรองว่าปลอดจากโรคและแมลงชนิดใด เป็นต้น ก่อนนำเข้าต้องมีใบอนุญาตนำเข้า โดยผู้นำเข้าไปขออนุญาตจาก Entry – Exit Inspection and Quarantine Bureau (CIQ) ประจำเมืองท่าที่นำเข้า ปกติจะใช้เวลา 45 วันทำการและใบอนุญาตมีอายุเพียง 90 วัน เช่น ผลไม้จะนำเข้าที่เมืองเซี่ยงไฮ้ ก็ให้ดำเนินการขอที่ Shanghai – CIQ เพื่อถ่วงถ่วงและเสนอความเห็น จากนั้นเสนอ CIQ ปักกิ่ง ดำเนินการออกใบอนุญาต ผู้ขออนุญาตต้องมีคุณสมบัติมีสิทธิ ในการประกอบกิจการนำเข้า และส่งออกเท่านั้น หากไม่มีต้องมอบอำนาจให้ บริษัทที่มีคุณสมบัติดำเนินการแทน ปกติตลาดนำเข้าจะช่วยดำเนินการให้เอกสารที่ใช้ประกอบการขออนุญาตได้แก่ สัญญาซื้อขาย Invoice หากเคยขอมาแล้วจะขอใหม่ต้องนำใบอนุญาตฉบับเก่าแนบไปกับคำขอฉบับใหม่ เมื่อนำเข้าต้องเสนอเอกสาร เพื่อดำเนินพิธีการศุลกากรดังนี้ ใบอนุญาตนำเข้า Invoice Packing List สัญญาซื้อขาย หนังสือรับรองสุขอนามัยจากประเทศผู้ส่งออก ผลไม้ อื่นๆ เอกสารที่จะใช้ในการใด ๆ ต้องพิมพ์ถูกต้อง ทั้งในเรื่องเนื้อหา และตัวอักษรสะกด ปริมาณและมูลค่าใน Invoice ต้องตรงกับ Bill of Lading หรือ Air Waybill มิฉะนั้น จะไม่ผ่านพิธีการศุลกากร เมื่อผ่านพิธีการศุลกากรแล้ว ผลไม้จะต้องผ่านการตรวจสอบสุขอนามัยจาก CIQ ซึ่งประจำเมืองท่าที่จะนำเข้าตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งผลไม้จึงจะออกสู่ตลาดได้

อุปสรรคในการส่งออกผักและผลไม้ไทยไปจีนสิทธิในการเป็นผู้นำเข้า-ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศจะต้องผ่านการอนุมัติจากกระทรวงพาณิชย์จีนก่อน โดยอาจเป็นชาวต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจ/ลงทุนในจีนก็ได้ตามคุณสมบัติที่จีนกำหนด

ทั้งนี้ผู้นำเข้า-ส่งออกผลไม้ในขณะนี้ เป็นบริษัทใหญ่ ก่อนข้างมีสิทธิพลหรือมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับรัฐบาลจีน โดยร้อยละ 90 ของการนำเข้าอยู่ที่เมืองกวางโจว ตอนใต้ของจีน ผู้นำเข้า-ส่งออกระดับ SME จะมีน้อยคั้งนั้น การทำธุรกิจระหว่างประเทศ จึงมักต้องผ่านผู้นำเข้า-ส่งออกรายใหญ่ที่มีอยู่เดิม ๆ ทำให้ต้องเสียค่าบริการ/ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ซึ่งเพิ่มต้นทุนแก่ผู้ค้ารายย่อย สำหรับใบอนุญาตนำเข้าสินค้าต่าง ๆ จะมีอายุ 6 เดือน โดยเสียค่าธรรมเนียมชุดละ 20 หยวน ใบอนุญาต 1 ชุด ต่อการนำเข้า 1 ล็อตสินค้านั้น ๆ นอกจากนี้ ยังต้องขอใบรับรองด้านสุขอนามัยต่อการนำเข้า 1 ครั้ง โดยเสียค่าธรรมเนียมชุดละ 20 หยวน เช่นกัน ทั้งนี้ ไม่เคยมีการระบุว่า จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการต่อใบอนุญาต 300 หยวน

การเก็บภาษีมูลค่าเพิ่ม ปัจจุบันจีนเรียกเก็บใน 3 อัตรา คือ ร้อยละ 0 สำหรับสินค้าส่งออก ร้อยละ 13 สำหรับสินค้าเกษตร เครื่องจักรการเกษตร ก๊าซถ่านหิน หนังสือ ป้ายเคมี ฯลฯ และ

ร้อยละ 17 สำหรับสินค้าอื่น ๆ เช่น น้ำมันดิบ ซึ่งเป็น อัตราที่ใช้ทั้งในประเทศ และสินค้านำเข้า ส่วนที่มีการเรียกเก็บแตกต่างกันนั้น ทางกรีน ได้มีข้อกำหนดว่า ธุรกิจในประเทศที่มีขนาดเล็ก จำนวนเงิน ทุนต่ำกว่า 1 ล้านบาท ให้เก็บภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 6 ส่วนร้านค้าเล็ก ๆ ทั่วไป ให้เก็บ ภาษีมูลค่าเพิ่ม เพียงร้อยละ 4 เกี่ยวกับการรับรอง สวนผลไม้ในไทย ขณะนี้กระทรวงเกษตรฯ ของไทย กำหนดจะเดินทางมาลงนามกับ ฝ่ายจีนภายในเดือนธันวาคม 2546-มกราคม 2547 โดยเมื่อ ลงนามแล้วจะ ดำเนินขั้นตอนการตรวจสอบด้านการผลิตตามหลักสุขอนามัย และขึ้นทะเบียน ผู้ผลิต/ ผู้ส่งออกผลไม้ของไทยที่ปฏิบัติอย่างถูกต้องต่อไป

อนึ่ง ปัจจุบันแม้จีนยัง มิได้ยกเลิกข้อตกลงเรื่องการรับรองสวนผลไม้ไทยแต่ก็มีได้นำมา อ้างเป็นอุปสรรคการนำเข้าจากไทย ปัญหาอุปสรรคในการส่งออกผลไม้ไทยไปจีนตามที่ร้องเรียน ดังกล่าว สำนักงานฯ ได้พยายามสอบถามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่เจ้าหน้าที่จะชี้แจงตาม กฎข้อระเบียบที่มีอยู่ เท่านั้น ซึ่งไม่ตรงกับในการปฏิบัติสำนักงานฯ เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้น สืบเนื่อง จาก ผู้นำเข้ารายย่อยหรือรายใหญ่ ๆ ต้องดำเนินการผ่านเอเยนต์ นำเข้ารายใหญ่ ที่มีอิทธิพลหรือ มีเครือข่ายกว้างขวาง และมีการเรียกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่สูงเพราะการนำเข้า ผัก-ผลไม้ไทยส่วนใหญ่ จะเข้าทางตอนใต้ของจีน ที่เมืองกวางโจว และฮ่องกง ก่อนส่งจำหน่ายยังมณฑลอื่น ๆ ของจีน มีส่วนน้อยที่นำเข้าโดยตรงสู่ภาคกลางหรือ ภาคเหนือของจีน

ส่วนรูปแบบการนำเข้าผลไม้เข้าไปในประเทศจีนจะไม่นิยมแบบสากล เช่น การเปิด LC เพราะจะการที่ผู้ค้าจะเปิด LC ต้องขออนุญาตจากรัฐบาลท้องถิ่น และรัฐบาลกลางเสียก่อน ทำให้ไม่ สะดวก นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบที่เข้มงวดจากทั้งศุลกากร และหน่วยงานตรวจสอบ และ กำกั้นศัตรูพืช (Plant Quarantine) ทำให้ต้องใช้เวลานาน ผลไม้อาจเน่าเสีย รูปแบบที่ใช้ในปัจจุบัน คือ "การฝากขาย" ซึ่งทำได้โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- ผู้ส่งออกสินค้าให้ผู้นำเข้าสินค้าไปขายก่อน
- ผู้นำเข้าขายสินค้าตามราคาขายส่ง
- เมื่อผู้นำเข้าขายสินค้าได้ จึงชำระค่าสินค้าให้ผู้ส่งออก โดยหักค่าธรรมเนียม 3 หยวน ต่อกล่อง กรณีเก็บเงินได้จึงชำระสินค้า (รูปแบบนี้ จะมีค่าใช้จ่ายทั้งหมดประมาณ 6,000-7,000 หยวนต่อตู้ 40 ฟุต (ร้อยละ 90 ของผลไม้ไทยนำเข้าโดยผ่านคนกลางที่ฮ่องกง ในขณะที่อีกร้อยละ 10 จะส่งตรงเข้าไปเมืองกวางโจว)

ผู้นำเข้าของจีนส่วนใหญ่ไม่มีใบอนุญาตนำเข้าและนิยม "ขายฝาก" ดังนั้น การนำเข้าจึง กระทำโดยผ่านตลาดนำเข้าผลไม้ซึ่งในประเทศจีนมีอยู่ 2 แห่ง คือ ตลาดขายส่งผลไม้ "Nan Hai Li Shui Market" ที่มณฑลกวางตุ้ง ซึ่งตั้งอยู่ทางตอนใต้ของประเทศ และที่ตลาดนำเข้าผลไม้ "Shanghai Long Wu Imported Fruit and Vegetable Wholesale Trading Market" ตั้งอยู่ใน

นครเข็ญงไ้ ทางภาคตะวันออกของประเทศจีน ทั้งสองตลาดดังกล่าวจะให้บริการช่วยดำเนินการขอใบอนุญาต ดำเนินพิธีการศุลกากร และนำผลไม้เข้าสู่ตลาด โดยคิดค่าบริการ ดังนี้

ตลาด Nan Hai Li Shui จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนนำเข้าโดยคิดค่าบริการเหมาตู้คอนเทนเนอร์ตามชนิดของผลไม้ เริ่มตั้งแต่ขอใบอนุญาต ดำเนินพิธีการศุลกากร เสียภาษีนำเข้าให้ก่อน การขนส่งจากฮ่องกงจนถึงตลาด ซึ่งมีค่าใช้จ่ายเหมาตู้คอนเทนเนอร์ โดย

1. ตู้ขนาด 20 ฟุต เหมาค่าใช้จ่าย ดังนี้ ตู้เย็น 19,000 หยวน/ ตู้ มังคุด 30,000 หยวน/ ตู้ ลำไย 23,000 หยวน/ ตู้ ลิ้นจี่ 24,000 หยวน/ ตู้ มะพร้าว 17,000 หยวน/ ตู้ (อัตราแลกเปลี่ยนเงินหยวนของจีน อยู่ 5.33 บาท ต่อ 1 หยวน)

2. ตู้ขนาด 40 ฟุต เหมาค่าใช้จ่าย ดังนี้ ตู้เย็น 32,000 หยวน/ ตู้ มังคุด 53,000 หยวน/ ตู้ ลำไย 39,000 หยวน/ ตู้ ลิ้นจี่ 47,000 หยวน/ ตู้ มะพร้าว 27,000 หยวน/ ตู้

ตลาด Long Wu คิดค่าบริการขอใบอนุญาต ค่าขนส่ง และดำเนินพิธีการศุลกากร โดยเหมารวมเป็นเงิน 5,000 หยวน ไม่รวมภาษีนำเข้าและภาษีมูลค่าเพิ่มร้อยละ 13 ซึ่งต้องจ่ายตามชนิดของผลไม้

การคัดเลือก

การที่เราจะส่งทุเรียนไปต่างประเทศ เราต้องรู้ว่าผู้บริโภคที่ประเทศนั้นชอบทุเรียนชนิดไหน ขนาดใหญ่หรือเล็ก ลูกละประมาณกี่กิโลกรัม ซึ่งตรงนี้ส่วนใหญ่ผู้รับซื้อ (Consignee) จะแจ้งมาให้ทางผู้ส่งออก (Shipper) พอเรารู้ชนิดของทุเรียนส่วนใหญ่จะส่งออก “หมอนทอง” ขนาดประมาณ 3-4 กิโลกรัม/ ลูก และต้องคัดดูขนาดความสวยงามของลูกจำนวนพลูด้วย เพื่อเราได้แจ้งข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ให้แก่ชาวสวนและที่ชาวสวนก็จะคัดทุเรียนตามที่ผู้ส่งออกได้ให้รายละเอียดไว้ และที่สำคัญต้องเป็นทุเรียนแก่ ซึ่งตรงนี้ทางผู้ส่งออก (Shipper) จะมีผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทุเรียนมาตรวจสอบตอนที่ชาวสวนนำทุเรียนมาขายให้ และต้องเป็นทุเรียนหมอนทองเกรด A เท่านั้น

การคัดทุเรียนชาวสวนจะตัดก็ต่อเมื่อได้รับการยืนยันจากผู้ส่งออก (Shipper) ว่าคืนนี้จะมีการบรรจุตู้จำนวนกี่กิโลกรัมและกี่ตู้ ซึ่งจะแจ้งรายละเอียดให้ชาวสวนทราบว่าแต่ละสวนจะต้องตัดทุเรียนมาส่งกี่กิโลกรัมเพื่อบรรจุให้เต็มตู้ ส่วนใหญ่ชาวสวนจะตัดทุเรียนตอนกลางวัน เมื่อตัดเสร็จก็นำทุเรียนมาคัดขนาดตามความต้องการของผู้ส่งออก เมื่อคัดขนาดเสร็จแล้วจะนำทุเรียนจุ่มน้ำยา (กัมมะถันละลายน้ำ) เพื่อนำมาเชื้ราและแมลงที่ติดกับผิวทุเรียน และนำไปกองไว้ในที่โล่งแจ้งให้แห้งเพื่อเตรียมบรรจุกล่องต่อไป

วิธีการบรรจุทุเรียนลงกล่อง

วางทุเรียนในกล่องให้แน่นพอดี อาจใช้แผ่นกระดาษลูกฟูกชนิด 2 ชั้น ขนาด 10x40 เซนติเมตร คั่นระหว่างผล หรือระหว่างผลกับผนังกล่อง เพื่อยึดทุเรียนมิให้เคลื่อนที่ในระหว่างการลำเลียงและขนส่ง บรรจุกล่องละ 3-5 ผล น้ำหนักทุเรียนแต่ละกล่องไม่เกิน 12 กิโลกรัม ปิดฝากล่องให้เรียบร้อยด้วยเทปกาว



ภาพที่ 3-10 การบรรจุทุเรียนลงกล่องและการหีบห่อ

ตารางที่ 3-2 คุณสมบัติของกล่องกระดาษลูกฟูก

รายการ	แบบที่ 1	แบบที่ 2
วัสดุ	แผ่นกระดาษลูกฟูก	แผ่นกระดาษลูกฟูก
แบบของกล่อง	FEFCO Style 020I	FEFCO Style 0320
ชนิดของแผ่นกระดาษลูกฟูก	2 ชั้น	ฝากล่อง 2 ชั้น, ตัวกล่อง 2 ชั้น
ชนิดของลอน	บี-ซี	ฝากล่อง บี-ซี ตัวกล่อง บี-ซี
มิติภายนอก	480x450x230 มม.	480x450x230 มม.
มิติภายใน	470x440x210 มม.	460x430x205 มม.
ปริมาตร	43.3 ล.	40.5 ล.
น้ำหนัก	1,050 ก.	1,250 ก.
ช่องระบายอากาศ	2.5 %	2.5 %
ความต้านแรงดันทะลุ	14.4 กก.แรง/ ตร.ซม.(ต่ำสุด)	ฝา 14.4 กก.แรง/ ตร.ซม.(ต่ำสุด) ตัว 17.5 กก.แรง/ ตร.ซม.(ต่ำสุด)
การดูดซึมน้ำของกระดาษลูกฟูกในเวลา 30 นาที	88.2 ก./ ตร.ม. (สูงสุด)	97.4 ก./ ตร.ม. (สูงสุด)
การต้านแรงกดของกล่อง	466 กก. แรง (ต่ำสุด)	-
ระยะยวบตัว	16.8 มม.	-
การวางเรียงซ้อนกล่อง	ไม่เกิน 6 ชั้น	-

ผู้ส่งออก (Shipper) ก็จะต้องติดติกเกอร์ที่ก้นตู้ทึบ และกล่องที่ใส่ตู้ทึบก็จะมีตราผู้ส่งออกว่าชื่อบริษัทอะไร ตู้ทึบอะไร และชื่อประเทศที่ผลิตส่งออก ลงที่กล่อง และกล่องจะมีการเจาะระบายอากาศ เป็นวงกลมขนาดเหรียญ 10 บาท ข้างละ 2 รู ทั้ง 4 ด้าน เฉพาะด้านข้างเพื่อระบายอากาศของตู้ทึบ เมื่อทำการบรรจุลงกล่องครบตามจำนวนที่ต้องการก็จะเตรียมการบรรจุใส่ตู้คอนเทนเนอร์ ประมาณ 930 กล่อง/ 1 ตู้ Container Reefer

การบรรจุตู้ทึบเข้าไปในตู้คอนเทนเนอร์

การบรรจุตู้ทึบเข้าไปในตู้ Container Reefer ส่วนใหญ่จะใช้ตู้ 40' Reefer HC เพราะจะได้พื้นที่ในการบรรจุสินค้ามากขึ้นและคุ้มค่าต่อการส่งออกในแต่ละครั้ง การบรรจุตู้ทึบเข้าตู้

Container Reefer ที่ลากมาพร้อมหัวและหางลากเข้ามาในโกดัง และตู้ที่นำมาบรรจุต้องผ่าน PTI และทำการ Free Cool เรียบร้อยแล้ว โดยตั้งอุณหภูมิแลชองระบายอากาศมาจากลานตู้เรียบร้อยแล้ว สภาพดีพร้อมใช้งานได้ โดยจะตั้งอุณหภูมิไว้ที่ +13 องศา VENT 40 % และอุณหภูมิตรงนี้ มีการเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ลูกค้าปลายทางแจ้งมาแจ้งมา เช่นถ้าอากาศที่ปลายทางร้อนก็จำตั้งอุณหภูมิ ต่ำลง เพื่อให้ทุเรียนสุกช้าถ้าประเทศปลายทางหนาว เราจะตั้งอุณหภูมิสูงขึ้นเพื่อให้ทุเรียนสุกเร็ว เพื่อที่ทุเรียนไปถึงปลายทางและลูกค้ามารับสินค้าไปขายได้เลย



การบรรจุเข้าตู้คอนเทนเนอร์



การบรรจุเข้าตู้คอนเทนเนอร์

ภาพที่ 3-11 วิธีการบรรจุทุเรียนเข้าตู้คอนเทนเนอร์และการขนส่ง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและการแก้ไขปัญหา

ข้อจำกัดของการส่งออกทุเรียนไทย

ขาดเทคโนโลยีในการบรรจุสินค้าในการจัดเก็บและรักษาสินค้าระหว่างการขนส่งต้องได้รับการดูแลระหว่างการขนส่งในเรื่องอุณหภูมิของตู้ให้อยู่ในอุณหภูมิที่กำหนดต้องการบรรจุ

ภัณฑ์ให้ถูกต้องตามหลัก ซึ่งจะทำให้เสียต้นทุนมาก ต้องรักษาความสะอาดของระวางเป็นอย่างดี หรือผู้เพื่อป้องกันการติดโรค เกิดมาตรการของประเทศคู่ค้าที่กลายเป็นข้อกีดกันทางการค้าขึ้นซึ่งอาจอยู่ในรูปมาตรการปลอดภัยด้านอาหาร ซึ่งต้องปฏิบัติตามส่วนนี้ทำให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น อายุของสินค้าน้อย จำเป็นต้องมีการขนส่งที่รวดเร็ว และถูกต้อง เพราะไม่เช่นนั้นจะเกิดความเสียหายอย่างมาก

ปัญหาด้านการผลิต

เกษตรกรส่วนใหญ่ยังมีการใช้เทคโนโลยีการผลิตและปัจจัยการผลิตที่ไม่เหมาะสม ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่ำทั้งด้านปริมาณผลผลิตต่อไร่และคุณภาพของผลผลิตตลอดจนทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่ควรจะเป็น ทั้งยังมีการใช้สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืชและสารเคมีอื่น ๆ อย่างไม่เหมาะสม ทำให้เกิดมลพิษในสิ่งแวดล้อมทั้งดิน น้ำ อากาศเกิดการระบาดของโรคตลอดจนอาจพบสารเคมีตกค้างในผลผลิตป็นภัยต่อผู้บริโภค และเป็นข้อจำกัดทางการส่งออก รวมถึงมีการระบาดของโรครากเน่าอย่างรุนแรง ปัญหาการขาดแคลนน้ำและระบบการให้น้ำไม่เหมาะสม การเก็บเกี่ยวและการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวเหมาะสม ทำให้คุณภาพของผลผลิตต่ำเป็นข้อจำกัดต่อการขยายต่อการส่งออกทุเรียนไทย ปัจจัยในการขาดเครื่องมือในการตรวจสอบความอ่อน-แก่ ทุเรียน เพื่อให้ระบบการผลิตมีความชัดเจนบ่งบอกความเหมาะสมของทุเรียนที่พร้อมบริโภค รวมถึงเรื่องการขาดองค์การที่รับผิดชอบในการพัฒนาอุตสาหกรรมทุเรียนในแหล่งผลิตที่สำคัญ นอกจากนี้การส่งเสริมการเกษตรด้านการผลิตยังไม่อยู่ในวงจำกัดรวมทั้งเทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยว (Post Harvest Technology) ที่มีส่วนช่วยเพิ่มคุณภาพผลผลิต ควรมีการเผยแพร่ แนะนำให้มีการปฏิบัติให้กว้างขวางตลอดจนกระบวนการแปรรูปผลผลิตและการบรรจุหีบห่อ (Packing) ที่สอดคล้องกับบรรณนิยมของตลาดแต่ละแห่งยังขาดการศึกษาวิจัย

ปัญหาด้านการตลาด

ตลาดกลางในท้องถิ่นยังมีน้อย ไม่สามารถอำนวยความสะดวกหรือรองรับปริมาณผลผลิตในช่วงกลางฤดูการผลิตได้เพียงพอ เนื่องจากขาดสิ่งอำนวยความสะดวกทางการตลาดขาดมาตรการการควบคุมการซื้อขายผลผลิตทุเรียนคุณภาพต่ำ หรือทุเรียนอ่อนวางจำหน่าย ทุเรียนมีปัญหาเรื่องกลิ่น แคลลอรีสูง รับประทานค่อนข้างยาก และเน่าเสียง่าย มีค่าใช้จ่ายด้านการตลาดสูง โดยเฉพาะค่าขนส่งทางอากาศ ทั้งยังขาดแคลนเที่ยวบิน ตู้คอนเทนเนอร์ เที่ยวบินรวมทั้งรถบรรทุก ในช่วงผลผลิตออกสู่ตลาดมาก รวมถึงการขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ และดำเนินการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง และการกระจายข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดยังไม่ทั่วถึง

แนวทางการพัฒนา

ด้านการผลิต จัดระบบการผลิตเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้ได้ปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการด้านการตลาด โดยกำหนดเขตเกษตรเศรษฐกิจสำหรับปลูกทุเรียน และจดทะเบียนผู้ปลูกทุเรียน รวมทั้งให้มีการรวมกลุ่มเกษตรกร/ สหกรณ์การเกษตร โดยใช้มาตรการ-สนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำในการพัฒนาสวน-ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการผลิต วิทยาการเก็บเกี่ยว/ หลังการเก็บเกี่ยว-ให้มีการตรวจสอบผลผลิต และให้เครื่องหมายรับรองคุณภาพมาตรฐานผ่านกลุ่มเกษตรกร/สหกรณ์การเกษตร

แผนการเงิน (Financial Plan)

การจัดทำแผนการเงินเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ทางการเงินนั้น ผู้จัดทำแผนจะต้องมีความเข้าใจถึงที่มาของตัวเลขทางการเงินต่างๆ ทราบความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของแผนธุรกิจด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นที่มาของตัวเลขเหล่านั้น เช่น กลยุทธ์ทางการตลาดจะทำให้ทราบยอดขายหรือรายได้โดยประมาณ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ตลอดจนการลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ จากข้อมูลทั้งหมด กิจการก็จะสามารถคาดคะเนกำไรหรือรายได้สุทธิได้ รวมถึงสามารถจัดทำงบการเงินโดยประมาณ อันได้แก่ งบกำไรขาดทุนโดยประมาณ งบดุลโดยประมาณ เพื่อใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนธุรกิจนั้นต่อไป

จากรายละเอียดของการดำเนินงานธุรกิจส่งออกทุเรียนไปจำหน่ายยังประเทศจีน บริษัทฯ สามารถทำแผนการเงินของโครงการ โดยแบ่งส่วนของแผนการเงินออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้ คือ (ภาคผนวก ก)

1. เงินลงทุนของโครงการ (Project Investment)
2. การประมาณการรายได้ (Income Estimate)
3. ประมาณการค่าใช้จ่าย (Expend Estimate)
4. งบกำไร-ขาดทุน (Pro-forma Profit and Loss Statement)
5. การประมาณงบเงินสด (Cash Budget)
6. งบประมาณการงบดุล (Pro Forma Balance Sheet)
7. อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio)

การประมาณการรายได้

การประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย จะใช้วิธีการพยากรณ์ทางการเงิน (Method of Forecasting Financial Variables) เป็นการพยากรณ์ทางการเงิน โดยพยากรณ์ทีละรายการ เช่น ยอดขาย ลูกหนี้ เงินสด หรือสินค้าคงเหลือ โดยในที่นี้ จะใช้การพยากรณ์รายได้ของบริษัท โดยใช้สถิติ (Statistical Forecast) โดยจะดูความสัมพันธ์ของรายการทางการเงิน 2 รายการ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่เกิดขึ้นในอดีต รายการทางการเงินที่นำมาหาความสัมพันธ์คือ ยอดขายกับสินค้าคงเหลือของสินค้าในช่วงปี 1999-2004 จากนั้นนำข้อมูลมาหาความสัมพันธ์ โดยใช้สมการเส้นตรง (Simple Linear Regression) ได้ผลออกมาเป็นกราฟและนำค่าที่ได้ไปหาความสัมพันธ์ที่เที่ยงตรงขึ้น โดยวิธี Multiple Regression และได้ค่าแนวโน้มในอนาคตปี 2001-2005 ตามงบการเงินในภาคผนวก ก

สรุปผลการประมาณการงบการเงิน

สำหรับแผนการเงินของโครงการนี้มีผลการดำเนินงานโดยสรุปดังนี้คือ

1. Quick Ratio ในปีแรกและปีที่สอง เท่ากับ 5.55, 2.34 ตามลำดับ ตั้งแต่ปีที่ 3-5 อัตราส่วนมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนในส่วนของเงินสด มีอัตราเพิ่มขึ้นสูงมาก
2. Return on Total Assets เท่ากับ 0.22 % ในปีแรก และอัตราส่วนมีแนวโน้มลดลง สาเหตุจากส่วนของเจ้าของมีอัตราเพิ่มขึ้นต่ำกว่าอัตราเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์
3. Total Debt to Total Assets เท่ากับ 0.47 ในปีแรก และมีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นตลอด เนื่องจากบริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้นทำให้มีเงินสดในรูปของสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้น ในขณะที่หนี้สินระยะยาวในรูปของเงินกู้สามารถชำระหนี้ลดลงโดยตลอด
4. Return of Equity เป็นบวกตลอดเริ่มตั้งแต่ปีแรก เท่ากับ 0.42 % และเท่ากับ 0.23 % ในปีที่ 5 มีแนวโน้มลดลงตลอด
5. Net Profit Margin เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอด โดยปีแรกเท่ากับ 3.63 % และในปีที่ 5 เท่ากับ 5.06 %

สรุปได้ว่า จากผลตอบแทนดังกล่าวข้างต้นผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่า บริษัทสามารถให้ผลตอบแทนที่สูงแก่ผู้ถือหุ้น และสามารถคืนเงินกู้ได้ในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยเล็งเห็นถึงศักยภาพด้านการส่งออกทุเรียนของไทยที่ดำเนินมาเป็นระยะเวลานานพอสมควร และมีโอกาสขยายตัวได้ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน

แผนฉุกเฉิน

ในกรณีที่การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้จะเนื่องด้วยสาเหตุใด ๆ ก็ตาม ทาง บริษัท ไทยเฟรชฟรุต ได้จัดเตรียมแผนฉุกเฉิน คือ

บริษัทฯ ได้มองถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและทางแก้ปัญหาฉุกเฉินมีดังนี้

ปัญหาด้านการส่งออก

1. ปัญหาด้านผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ยังมีการใช้เทคโนโลยีการผลิต และปัจจัยการผลิตที่ไม่เหมาะสม ทำให้ประสิทธิภาพการผลิตต่ำทั้งด้านปริมาณผลผลิตต่อไร่ และคุณภาพของผลผลิต ตลอดจนทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่ควรจะเป็น ทั้งยังมีการใช้สารเคมีอื่น ๆ อย่างไม่เหมาะสม ทำให้เกิดมลพิษในสิ่งแวดล้อมทั้งดิน น้ำ อากาศ เกิดการระบาดของโรค ตลอดจนอาจพบสารเคมีตกค้างในผลผลิต เป็นภัยต่อผู้บริโภค ซึ่งเป็นข้อจำกัดทางการส่งออก ในกรณีนี้แผนฉุกเฉินที่เตรียมไว้คือ จัดระบบการผลิตเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้ได้ปริมาณและคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการทางด้านการตลาด สนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มเกษตรกร/สหกรณ์การเกษตร มีมาตรการสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำในการพัฒนาสวน ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการผลิต วิทยาการเก็บเกี่ยว/หลังการเก็บเกี่ยว ให้มีการตรวจสอบผลผลิต

2. อุปสรรคในการส่งออกผักและผลไม้ไทยไปจีน สิทธิในการเป็นผู้นำเข้า-ส่งออกสินค้าระหว่างประเทศ จะต้องผ่านการอนุมัติจากกระทรวงพาณิชย์จีนก่อน โดยอาจเป็นชาวต่างชาติที่ดำเนินธุรกิจ-ลงทุนในจีนก็ได้ตามคุณสมบัติที่จีนกำหนด ในกรณีนี้แผนฉุกเฉินที่เตรียมไว้คือ ทางบริษัทฯ ได้มีผู้ชำนาญการในการขอใบอนุญาตนำเข้าสินค้าพืช ผัก และ ผลไม้ในจีน

ปัญหาด้านการเงิน

การเงินอาจเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และ แผนฉุกเฉินในการแก้ไขปัญหาเงินทุนหมุนเวียนไม่พอเพียง คือ บริษัทฯ จะปรับระบบการชำระเงินให้เป็นการชำระเงินให้เร็วขึ้น อาจจะมีการตกลงกันว่า ถ้าหากชำระค่าสินค้าก่อนการตกลงกันหลังจากได้รับสินค้าแล้ว จะได้ส่วนลดอีก 2 % เป็นต้น

ปัญหาด้านบุคลากร

ปกติผู้บริหารขององค์กรจะต้องจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ทักษะ และความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และ ความรับผิดชอบ หรือที่เรียกว่า การจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job) บริษัทฯ ได้เตรียมแผนฉุกเฉินไว้ดังนี้

บริษัทฯ ได้จัดการอบรมและพัฒนาแก่บุคลากรให้มีความสามารถเหมาะสม และกระตุ้นให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร โดยการกระตุ้นความผูกพันต่อกลยุทธ์เป็นการสร้างการรักษารักษา และประสานความผูกพันต่อองค์กรจะมีส่วนประกอบสำคัญอยู่ 6 ประการ คือ

1. การกระตุ้นความผูกพันต่อความสำเร็จของบริษัท ได้แก่ การให้รางวัล โบนัส เงินเดือน สิทธิในการซื้อหุ้น สวัสดิการ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หรือ ถ้าผลการปฏิบัติงานล้มเหลวก็จะถูกลงโทษ

2. สร้างวัฒนธรรมบริษัทที่สนับสนุนกลยุทธ์และความสำเร็จ โดยการใช้ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมเป็นเครื่องชี้ให้บุคลากรเห็นว่า วัฒนธรรมของบริษัทคืออะไร ต้องแสดงออกอย่างไรและมีความสำคัญอย่างไร

3. สร้างค่านิยมภายในของบุคลากรในความเป็นเลิศของผลงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมและมีความผูกพันด้วยจิตใจ โดยพยายามสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่พนักงานทุกระดับ ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ตลอดจนมีระบบประเมินผลงานที่เหตุผล ชัดเจน และ เป็นรูปธรรม

4. เชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างรางวัลและผลงาน โดยทั่วไปการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้างรางวัลจะกำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน

5. การวางระบบสนับสนุนการบริหารงาน โดยเน้นที่ความเป็นระบบและมีขั้นตอนที่ชัดเจน ตลอดจนยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มที่

6. การใช้ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์และการเลือกวิธีการในการแก้ไขสถานการณ์