



บทที่ 5

### สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

การตลาดของผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของโครงการฯ ได้ทำการผลิตตั้งแต่ปี 2515 มาจนถึงในปัจจุบัน ด้วยการวางแผนดำเนินการผลิตพืช เกษตรในเชิง เกษตรอุตสาหกรรมควบคู่ไปกับการผลิตของโรงงานฯ เพื่อการพัฒนากระบวนการเกษตรให้ครบวงจรด้วยการแปรรูปผลิตภัณฑ์ เกษตรในกระบวนการอุตสาหกรรม เกษตรและการพัฒนาการตลาด ทั้งนี้เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้เป็นไปตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ที่ได้ทรงจัดตั้งเป็นโครงการอาหารสำเร็จรูปในพระบรมราชานุเคราะห์ชาวเขา และโครงการพัฒนาตามพระราชดำริ

สภาพการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปเป็นการผลิตโดยใช้เครื่องจักร เป็นกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมเกษตร ปัจจุบันมีโรงงานฯ ที่ทำการผลิตผลิตภัณฑ์คอกค้าอยู่ 4 แห่ง ดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ 2 ประเภทใหญ่ ประเภทแรก คือผลิตภัณฑ์จากผักและผลไม้หลัก ได้แก่ มะเขือเทศ (มะเขือเทศเข้มข้น มะเขือเทศปกผิว น้ำมะเขือเทศพร้อมดื่ม) ข้าวโพด ผักอ่อนในน้ำเกลือ แ่งถั่วเหลือง สตรอเบอร์รี่แช่แข็ง อีกประเภทเป็นผลิตภัณฑ์จากผักและผลไม้ตามฤดูกาล ได้แก่ ลิ้นจี่ในน้ำเชื่อม ลำไยในน้ำเชื่อม เห็ดแชมปิญองในน้ำเกลือ มะละกอแช่แข็ง น้ำบ๊วยเข้มข้น ฯลฯ ผลิตภัณฑ์คอกค้าที่ผลิตมากที่สุดคือมะเขือเทศเข้มข้น

ลักษณะการดำเนินงานผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของโครงการฯ เป็นกิจการที่จัดตั้งอยู่ในรูปของโครงการโรงงานหลวงอาหารสำเร็จรูป ทางภาคเหนือตั้งอยู่ที่อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และอำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย อยู่ภายใต้การควบคุมของหม่อมเจ้าภีศเดช รัชนี โรงงานฯ ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร และอำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ภายใต้การควบคุมของหม่อมเจ้าจักรพันธ์ุเพ็ญศิริ จักรพันธ์ุ ส่วนการดำเนินงานและการบริหารงานของโรงงานฯ ทั้ง 4 แห่ง จะอยู่ในความดูแลและสนับสนุนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี ที่เป็นผู้วางแผนในการส่งเสริมการเพาะปลูกพืชและผักผลไม้หลัก การวางแผนด้านการผลิตและการตลาด

เนื่องจากบุคลากรของโครงการฯ มีความรู้ทางด้านการผลิตมากกว่าทางด้านการตลาด จึงไม่ได้มีการนำเอาหลักการตลาดมาใช้ในการดำเนินงานโครงการฯ จากการศึกษาเกี่ยวกับ ส่วนผสมทางการตลาดปรากฏว่า ในเรื่องผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปโครงการฯ มุ่งสนใจด้าน คุณภาพ การแบ่ง เกรดและความได้มาตรฐานของผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปที่ทำการผลิตออกมาโดย ไม่ได้ เน้นในเรื่องของฉลากที่ใช้ปิดผลิตภัณฑ์ให้มีสีสันสวยงาม เพื่อใช้เป็นจุดดึงดูดความสนใจของ ลูกค้า และไม่ได้มีการปรับปรุงฉลากให้ดีขึ้นกว่าเดิม การติดต่อโครงการฯ ได้จัดทำติดต่อและ ขนส่งเองในประเทศโดยว่าจ้างรถบรรทุก สำหรับผลิตภัณฑ์ส่งออกต่างประเทศ อาศัยบริษัท เติม เรือ เป็นผู้ส่งออก

ด้านการกำหนดราคา ในเรื่องการขายปลีกโครงการฯ ไม่มีนโยบายที่จะขายปลีก ดังนั้นจึงอยู่ในรูปของการให้สวัสดิการแก่พนักงานของโครงการฯ เท่านั้น ฉะนั้นราคาขายเท่ากับ ราคาขายส่ง ส่วนการกำหนดราคาขายส่ง กำหนดโดยพิจารณาจากต้นทุนการผลิตบวกด้วยกำไร 5-7% แล้วเปรียบเทียบกับราคาตลาดเพราะกลไกราคาตลาดจะเป็นตัวกำหนด ราคาขายส่งใน ต่างประเทศ โครงการฯ จะเป็นผู้กำหนดในราคา C & F โดยนายหน้าขายต่างประเทศจะได้รับ ค่านายหน้า 2% การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ มิได้มุ่งหวังกำไร เพียงขายเพื่อให้สามารถ เลี้ยงตัวเองได้ ส่วนเงินทุนหมุนเวียนที่ใช้จ่ายกู้จากธนาคารในรูปของเงิน เบิก เกินบัญชี และการ กู้สิน เชื้อ เพื่อการส่งออก

สำหรับช่องทางการจำหน่ายของโครงการฯ ใช้วิธีการจำหน่ายโดยตรงทางหนึ่งโดย โครงการฯจำหน่ายให้กับผู้ซื้อใช้ในธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรม เช่น โรงงานผลิตปลา กระป๋อง โรงงานผลิตซีอิ้ว ฯลฯ ส่วนการขายส่งให้กับลูกค้าต่างประเทศก็มีแต่ไม่มาก เช่น สตรอเบอร์รี่แช่แข็งขายให้กับประเทศญี่ปุ่น ช่องทางการจำหน่ายอีกทางหนึ่งก็คือการจำหน่ายผ่าน คนกลาง สำหรับภายในประเทศใช้คนกลางประเภทตัวแทนจำหน่าย ทำการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยใช้ตราค้ายี่ห้อของโครงการฯ ซึ่งจำหน่ายให้กับผู้ซื้อใช้ในธุรกิจประเภทโรงแรม ภัตตาคาร และผู้บริโภคทั่วไปและมีการจำหน่ายโดยใช้ตราต่างประเทศของตัวแทนจำหน่าย (โครงการฯ รับจ้างผลิต) ส่วนคนกลางอีกประเภทหนึ่งคือนายหน้าขายส่งต่างประเทศ เนื่องจากโครงการฯ ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านการตลาดและขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินงานจึงต้องอาศัย นายหน้าขายให้กับลูกค้าในต่างประเทศด้วยการเปิด Letter of Credit กับธนาคาร

ด้านการส่งเสริมการจำหน่ายของโครงการฯ โครงการฯ ไม่ได้สนใจการส่งเสริมการจำหน่าย นอกจากการประชาสัมพันธ์ โดยการส่งเสริมจากหน่วยราชการบางแห่ง เช่น กรมส่งเสริมการส่งออก หน่วยราชการทหาร ซึ่งมุ่งทางด้านส่งเสริมการเพาะปลูก การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปมากกว่าด้านการตลาด

การศึกษาเกี่ยวกับคนกลางพบว่า ชนิดของผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปที่คนกลางประเภทตัวแทนจำหน่ายนำไปจำหน่ายมีทั้งผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากผักผลไม้หลัก และผักผลไม้ตามฤดูกาลที่โครงการฯ ผลิตได้ แต่ผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปที่จำหน่ายได้ดีเป็นอันดับแรกคือ มะเขือเทศเข้มขั้น และน้ำเสาวรสเข้มขั้น ส่วนคนกลางประเภทนายหน้าขายส่งต่างประเทศจะจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากผักผลไม้หลักและผักผลไม้ตามฤดูกาลเป็นบางตัว ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายได้ดีเป็นอันดับแรก คือ ข้าวโพดฝักอ่อนในน้ำเกลือ และมะเขือเทศปกอผิว ปัจจุบันนี้มีผลต่อการเลือกจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอยค่างของคนกลางทั้ง 2 ประเภท เพราะเป็นผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ จึงมีความยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือ การส่งเสริมการจำหน่ายที่เข้าถึงคนกลางไม่มีเลย เพราะคนกลางรู้จักผลิตภัณฑ์คอยค่างจากเจ้าหน้าที่ของโครงการฯ ที่ไปติดต่อให้ช่วยจำหน่าย ต่างก็มีความพอใจในยอดขายที่ทำได้ซึ่งมีแนวโน้มสูงขึ้น แม้คนกลางจะไม่ได้ทำการส่งเสริมการจำหน่ายเลย

การศึกษาทางด้านผู้บริโภคทั้งในเขตกรุงเทพมหานคร และจังหวัดนครราชสีมา พบว่าผู้ที่ไม่เคยซื้อผลิตภัณฑ์คอยค่างเป็นจำนวนมาก เพราะไม่รู้จักว่าเป็นอะไร ส่วนผู้ที่เคยซื้อใช้ส่วนใหญ่มักจะซื้อไปเพื่อใช้เอง ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อได้แก่ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากผักผลไม้ตามฤดูกาล คือ ลีนจี่ วนน้ำเชื่อม ลายในน้ำเชื่อม เงาะและเงาะยัดไส้ โดยให้เหตุผลของการซื้อหรือปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกซื้อว่าต้องการสนับสนุนโครงการฯ และผู้บริโภคได้รู้จักผลิตภัณฑ์คอยค่างจากการนำไปจำหน่ายในงานแสดงสินค้าของหน่วยราชการ แต่ไม่เคยเห็นจากการโฆษณามาก่อนเลย พร้อมกับแสดงถึงความต้องการที่จะซื้อผลิตภัณฑ์คอยค่างต่อไป เพราะมีคุณภาพดี ราคาไม่แพง

สำหรับการศึกษาด้านผู้ซื้อใช้ในธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรม โรงแรม และภัตตาคาร จะซื้อผลิตภัณฑ์คอยค่างแล้วนำมาผลิตเป็นอาหารสำเร็จรูปออกจำหน่ายให้กับผู้บริโภคคนสุดท้าย ผลิตภัณฑ์คอยค่างที่ผู้ซื้อใช้ในธุรกิจเลือกซื้อมากที่สุดคือ มะเขือเทศเข้มขั้น ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์คอยค่างของผู้ซื้อใช้ในธุรกิจคือผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม ผู้ซื้อใช้ในธุรกิจรู้จักผลิตภัณฑ์คอยค่างโดยพ่อค้าคนกลางที่ทำการจำหน่ายโดยไม่ทราบว่าผลิตภัณฑ์คอยค่างนั้นใครเป็นผู้ผลิต และหาซื้อได้จากที่ใด เพราะภาชนะบรรจุผลิตภัณฑ์มิได้มีการปิดฉลาก เนื่อง

จากต้องการลดต้นทุนการจำหน่ายและผู้ซื้อใช้ในธุรกิจก็พอใจ

### ปัญหาและอุปสรรคของผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของโครงการฯ

จากการศึกษาพบว่า การจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปตราดอยคำ แม้โครงการฯ จะได้จำหน่ายมาเป็นเวลานานแล้วก็ตาม แต่ผลิตภัณฑ์ดอยคำก็ยังคงมีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เจริญเติบโตหรือรุดหน้าเท่าที่ควร เนื่องมาจากลักษณะการค้าเป็นงานของโครงการฯ อยู่ในรูปธุรกิจที่ไม่ได้มุ่งหวังเงิน เรื่องกำไร เพียงแต่ให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้และเพื่อให้เกษตรกรมีรายได้และอาชีพที่มั่นคง ดังนั้นผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปในโครงการฯ จึงประสบปัญหา และข้อจำกัดทั้งในด้านการผลิตและการจัดการ เป็นส่วนใหญ่ ปัญหาเหล่านี้มีความเกี่ยวพันต่อเนื่องกัน โดยจะแยกกล่าวเป็นข้อ ๆ ดังนี้

#### 1. ปัญหาทางด้านการผลิต ปัญหาทางด้านการผลิตที่ผู้ผลิตประสบอยู่มีดังนี้ คือ

1.1 ปัญหาเรื่องวัตถุดิบ ปัญหาเรื่องวัตถุดิบคือผักและผลไม้ที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของโรงงานฯ โครงการฯ ต้องประสบกับปัญหาของคุณภาพและจำนวนของผลผลิตที่ได้รับไม่แน่นอน โดยเฉพาะมะเขือเทศและข้าวโพดฝักอ่อนซึ่งเป็นผลิตผลหลักที่โครงการฯ ได้ส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเพาะปลูก ดังนั้นผลผลิตที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศและความสามารถผลิตของเกษตรกรที่มักจะมีแรงงานไม่เพียงพอในการดูแล การเก็บผลผลิตที่ไม่ได้ขนาดและมาตรฐาน เช่น ผลมะเขือเทศที่มีสีเหลืองปน หรือข้าวโพดฝักอ่อนเก็บฝักไม่ได้มาตรฐานตามที่โรงงานฯ กำหนด วัตถุดิบที่ป้อนเข้าโรงงานไม่สม่ำเสมอ และมักจะขาดแคลนในช่วงต้นและปลายฤดูการผลิต ต้องออกไปหาซื้อนอกพื้นที่ เพื่อให้ได้ครบตามจำนวน ทำให้ต้องซื้อในราคาที่สูงขึ้น เพราะซื้อกับคนกลางและแข่งขันกับผู้ซื้อรายอื่น แต่ในช่วงฤดูการผลิตผลผลิตจะเข้าโรงงานมาก ทำให้เกินกำลังการผลิตจึงมีปัญหาในเรื่องการจัดการ โดยจัดหาแรงงานไม่ทันผลผลิตเน่าเสียได้ และส่งผลให้ปริมาณการผลิตไม่สอดคล้องกับความต้องการ เกิดปัญหาไม่สามารถส่งผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปในระยะเวลาที่ลูกค้าต้องการได้ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปมีสัญญาซื้อขายผูกมัด จึงต้องสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าโดยการผลิตให้ได้ตามเป้าและภายในเวลาที่กำหนด

1.2 ปัญหาเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ บางครั้งผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปที่ผลิตออกมาคุณภาพไม่ได้มาตรฐาน เช่น มะเขือเทศเข้มขึ้นที่ไม่ได้มาตรฐาน เพราะมีความหนืดต่ำ

กว่า 28 บริษัท ทั้งนี้เพราะการควบคุมคุณภาพไม่เป็นไปตามขั้นตอนการผลิต การให้ความร้อน อาจจะมีมากเกินไปหรือน้อยเกินไป บางกรณีอุปกรณ์การผลิตชำรุด นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณภาพ ของผลผลิตอีกด้วย อย่างไรก็ตามปัญหาล่าช้าก็ยังน้อยกว่าปัญหาขาดความ เชื่อถือจากลูกค้าอัน เป็น ผลให้สูญเสียตลาดไปได้

1.3 ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของ โรงงานฯ จำเป็นต้องใช้คนงานจำนวนมากเมื่อผลผลิตเข้าสู่โรงงานในช่วงฤดูการผลิต แรงงาน ท้องถิ่นที่จ้างจริงเป็นรายวันในอัตราท้องถิ่นหายากขึ้น จึงต้องออกไปหาแรงงานจากท้องถิ่นใกล้เคียงกัน ทำให้การเพิ่มการผลิตบางครั้งไม่สามารถผลิตเพิ่มได้ทันที อาจเป็นเพราะสภาพการ ว่าจ้างให้ทำงานไม่มีความมั่นคงพอ หรือค่าแรงน้อยเพราะว่าจ้างในอัตราท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งน้อยกว่าค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ

1.4 ปัญหาด้านเทคนิคที่ใช้ในการผลิต ในปัจจุบันโครงการฯ มีการจำหน่าย ผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปจากผักและผลไม้หลักไม่กี่ชนิด แม้จะผลิตมาเป็นเวลานานก็จะมีผลิตภัณฑ์ หลักเพิ่มจากเดิมอีกเพียง 1 ตัว เช่น สตรอเบอร์รี่แช่แข็ง เริ่มผลิตในปี 2531 ทั้งนี้เพราะ โครงการฯ ยึดหลักที่ว่าอะไรที่จำหน่ายไม่ได้จะไม่ผลิต เพราะเสียเวลาและเงินทุน จึงต้องให้ ชาวบ้านปลูกพืชชนิดนั้น ๆ ให้ได้ ประกอบกับเงินทุนมีจำกัดจึงไม่สามารถนำเทคนิคการผลิตใหม่ ๆ มาใช้เพื่อช่วยเพิ่มการผลิตขึ้นและรวดเร็วขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องของการปิดฉลากที่ยังคงใช้ กำลังคนงานทำการปิดฉลากอยู่ และตัวฉลากควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีสีสันสวยงาม

## 2. ปัญหาด้านการจัดการ มีดังนี้คือ

2.1 ปัญหาเรื่องเงินทุน แม้ว่าการผลิตผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปในโครงการฯ จะมีการลงทุนด้านต้นทุนคงที่น้อย การลงทุนส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับต้นทุนแปรได้ วัตถุดิบที่ใช้ในการ ผลิต ค่าแรงงาน สารเคมี ค่าพลังงาน ค่าขนส่ง ค่าภาชนะบรรจุและสลาก โดยเฉพาะ การซื้อวัตถุดิบจะต้องจ่ายในรูปของเงินสดให้แก่เกษตรกรทุกราย ทำให้ประสบปัญหาเงินทุนที่ใช้ หมุนเวียนในโครงการฯ มีไม่เพียงพอ โครงการฯ ต้องหาเลี้ยงตัวเองด้วยการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ แหล่งเงินทุนที่จะทำการกู้ยืมได้ก็อยู่ในรูปของเงินเบิกเกินบัญชี และสินเชื่อเพื่อการส่งออก เท่านั้น โดยเสียดอกเบี้ยในอัตราพิเศษ เพราะโครงการฯ ขาดหลักทรัพย์ที่จะใช้ค้ำประกันนั่นเอง

2.2 ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ โครงการฯ อยู่ในความสนับสนุนของสถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี ซึ่งมีคณะทำงานของโครงการฯ คณะทำงานเหล่านี้ส่วนใหญ่มิ

ความรู้ทางด้านการผลิตมากกว่าด้านการตลาด จึงทำให้ขาดความรู้ในด้านการบริหารงานการตลาดของโครงการฯ

### 3. ปัญหาทางด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปตราดอยคำ มีดังนี้

3.1 ปัญหาการไม่ได้เน้นแนวคิดทางด้านการตลาด (The Marketing Concept) มาใช้ในการดำเนินงานเท่าที่ควร เนื่องจากการดำเนินงานของโครงการฯ ในปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญแต่ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์ที่โครงการฯ สามารถจำหน่ายได้ มีการปรับปรุงตัวผลิตภัณฑ์และการลดต้นทุนการผลิต ซึ่งเป็นแนวคิดทางด้านการผลิต (The Product Concept) เพียงด้านเดียว แต่สิ่งที่โครงการฯ ขาดไปคือแนวคิดทางด้านการตลาดที่เกี่ยวกับทางด้านการจัดการในเรื่องของการใช้ความพยายามทางการตลาดที่จะเน้นความต้องการของผู้บริโภค และความคิดที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค โครงการฯ จึงมิได้มีการวางแผนการตลาด เพื่อสรุปการบริหาร การวิเคราะห์สถานการณ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย แผนการปฏิบัติ งบประมาณและการควบคุมทางการตลาด

3.2 ปัญหาการขาดตลาด เมื่อโครงการฯ ไม่มีการวางแผนและการควบคุมแผนงานทางการตลาดจึงมิได้มีการติดตามทัศนคติของลูกค้าอันเป็นผลการปฏิบัติงานทางการตลาด ด้วยการหาข้อมูลจากลูกค้า ผู้ขายเพื่อทำการวิจัยตลาด จึงทำให้โครงการฯ ไม่ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค เป็นผลทำให้ไม่สามารถหาตลาดที่แน่นอนได้ปริมาณการซื้อจึงไม่คงที่ โครงการฯ จึงต้องหาลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะผู้บริโภคทั่วไปภายในประเทศโครงการฯ ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เพราะมุ่งแต่การขายส่งเท่านั้น

3.3 ปัญหาเรื่องช่องทางการจำหน่าย ลักษณะการจัดจำหน่ายของโครงการฯ นอกจากจะจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยตรงแล้ว ยังได้อาศัยคนกลางช่วยจัดจำหน่ายให้อีกทางหนึ่งทั้งในและต่างประเทศ ในประเทศใช้คนกลางประเภทตัวแทนจำหน่าย คือ บริษัทเบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตราดอยคำ การจำหน่ายของตัวแทนจำหน่ายมีข้อบกพร่องเพราะได้มีผลิตภัณฑ์วางจำหน่ายน้อยแห่ง โดยเฉพาะตามห้างสรรพสินค้าในปัจจุบันมีวางจำหน่ายน้อยมาก ลูกค้าต้องการซื้อใช้ในปัจจุบันหาซื้อไม่ได้ จึงเป็นผลทำให้ยอดขายด้านผู้บริโภคทั่วไปมีน้อยมาก ส่วนทางด้านผู้ซื้อใช้ในธุรกิจ บริษัทเบอร์เนียวฯ จะติดต่อกับผู้ซื้อใช้ในธุรกิจเอง และตัวผลิตภัณฑ์มักจะไม่มีการปิดฉลากเพราะต้องการขายในราคาถูก จึงทำให้ผู้ซื้อใช้ในธุรกิจบางรายไม่ทราบว่า เป็นผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ และไม่ทราบว่า จะซื้อได้จากใคร

นอกจากบริษัทธนอร์เนียวฯ เป็นผลทำให้โครงการฯ เสียโอกาสทางการตลาดทั้งที่ผลิตภัณฑ์คอกค้า มีคุณภาพดีราคาเหมาะสม เป็นที่ยอมรับของลูกค้า ส่วนตัวแทนจำหน่ายอีก 2 ราย ว่าจ้างให้โครงการฯ ทำการผลิตให้ แล้วจำหน่ายโดยใช้ตราต่างประเทศของตัวแทนจำหน่ายเอง ใน เรื่องการส่งออกต่างประเทศ โครงการฯ ใช้คนกลางประเภทนายหน้าขายต่างประเทศมาหลาย ปี เบอร์เซ็นต์การจำหน่ายได้ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก จึงสรุปได้ว่าคนกลางมิได้ใช้ความพยายามทางการตลาดในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์คอกค้าอย่างเต็มที่เพราะขาดสิ่งจูงใจทางการเงิน

3.4 ปัญหาเรื่องการส่งเสริมการจำหน่าย การส่งเสริมการจำหน่ายมีน้อยมาก เพราะโครงการฯ ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร เพราะเกรงว่าถ้ามีส่งเสริมการจำหน่ายแล้วผล ที่ได้รับอาจจะไม่คุ้มกับทุนที่ได้ลงไป ส่วนการประชาสัมพันธ์ทำเพียงบางแห่งเท่านั้น เช่นที่ จังหวัดเชียงใหม่และกรุงเทพฯ โดยจัดทำปีละครั้งในระยะเวลา 2-3 ปีหลัง ส่วนทางด้านตัวแทน จำหน่ายมิได้ทำการส่งเสริมการจำหน่ายไม่ว่าทางใดจึงทำให้ไม่สามารถที่จะขยายตลาดผลิตภัณฑ์ อาหารสำเร็จรูปของโครงการฯ ได้ทั้งในและต่างประเทศ

3.5 ปัญหาเรื่องการขอความร่วมมือสนับสนุนจากรัฐบาล การดำเนินงานของ โครงการฯ ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยราชการหลายแห่ง คือ มหาวิทยาลัยเกษตร ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี และหน่วยงาน ราชการอื่น ๆ โดยที่ทางโครงการฯ ได้พยายามขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานของทางราชการ ทุกแห่ง เช่นงานด้านการเกษตรจะได้รับความช่วยเหลือตามสมควร ทั้งนี้อาจมีขีดจำกัดอยู่บ้าง เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของโครงการฯ เป็นกึ่งธุรกิจมิได้ยึดแนวทางของทางราชการ จึงทำให้การขอความช่วยเหลือทำได้ไม่สะดวก

ในการศึกษาปัญหาด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของ โครงการฯ ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่า โครงการฯ ไม่มีการนำวิธีการทางการตลาดอย่างมีระบบ มาใช้ในการบริหารงานด้านการตลาด เพราะโครงการฯ ได้ดำเนินงานพัฒนาการเกษตรเพื่อ อุตสาหกรรมเกษตร ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนดำเนินการด้านเกษตรกรรมควบคู่ไปกับการผลิต ของโรงงานฯ ได้มีการวางแผนการผลิตด้วยการให้ลูกค้าสั่งจองผลิตภัณฑ์เป็นการล่วงหน้า เพื่อที่ จะนำมาสู่การวางแผนการเพาะปลูก และการวางแผนจำนวนผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิตในแต่ละ โรงงาน รวมทั้งมีการกำหนดเป้าหมายยอดขายปี 2533 ไว้เท่ากับ 109 ล้านบาท เมื่อผลิต ภัณฑ์ออกสู่ตลาดทั้งคนกลางและผู้บริโภคสนใจซื้อผลิตภัณฑ์โดยให้เหตุผลว่า เพราะ เป็นผลิตภัณฑ์ของ

## โครงการฯ และคุณภาพดีได้มาตรฐาน

โครงการฯ ดำเนินกิจการโดยมิได้มุ่งหวังกำไร เพียงให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้และมุ่งในการพัฒนาเกษตรกรรายใหม่ต่อไป จึงทำให้เงินทุนหมุนเวียนมีน้อย การจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยตรงจำหน่ายได้ไม่มาก เพราะบุคลากรไม่เพียงพอ ส่วนใหญ่จะอาศัยคนกลางช่วยในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า ไม่มีการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งทางด้านผู้ขายและลูกค้ามาทำการวิจัยและไม่มีการประสานงานกันกับคนกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงด้านการขายและคู่แข่งขึ้น การเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเพื่อการส่งเสริมการจำหน่ายมีไม่มากนัก นอกจากการประชาสัมพันธ์ในรูปการจัดแสดงสินค้า เพื่อการเผยแพร่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ เท่านั้น ส่วนด้านการส่งเสริมการจำหน่ายเคยทำบ้างแต่ไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะไม่มีการทำอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมพนักงานขายและการโฆษณาไม่มี ดังนั้นผลิตภัณฑ์คอยค้ำที่จำหน่ายคนกลางจะรู้จักจากเจ้าหน้าที่ของโครงการฯ โดยตรงเท่านั้น ส่วนผู้บริโภคทั่วไปเคยเห็นผลิตภัณฑ์คอยค้ำ ส่วนมากจากการประชาสัมพันธ์ โดยกรมส่งเสริมการส่งออก สำนักงานพาณิชย์จังหวัดสถานศึกษาซึ่งจัดอยู่ในรูป "คาราวานสินค้าราคาถูก" ซึ่งเคยจัดขายที่กรุงเทพฯ นครราชสีมา และสกลนคร และยังมีหน่วยราชการทหารที่คอยให้ความช่วยเหลือโดยเฉพาะที่อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ ด้วยการให้แม่บ้านช่วยนำออกไปจำหน่ายให้กับประชาชนทั่วไป ซึ่งผู้บริโภคเห็นความเห็นว่าควรมีการส่งเสริมการจำหน่ายให้มากขึ้นด้วยการใช้วิธีการโฆษณา หรือจัดงานแสดงสินค้า สำหรับผู้บริโภคที่ไม่เคยซื้อใช้ก็ให้เหตุผลว่า เพราะไม่คุ้นเคยกับตราคอยค้ำ และไม่ทราบว่าผลิตภัณฑ์ตราคอยค้ำเป็นผลิตภัณฑ์อะไร เมื่อมีการยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์ เช่น มะเขือเทศ เข็มขันธ์ ผู้ซื้อใช้ในธุรกิจที่ซื้ออยู่ประจำรู้จักผลิตภัณฑ์โดยคนกลางหรือตัวแทนจำหน่ายร้อยละ 45.45 โดยการแนะนำจากผู้อื่นที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันร้อยละ 31.82 (ตารางที่ 4.44) เพราะผลิตภัณฑ์คอยค้ำที่จำหน่ายให้กับผู้ซื้อใช้ในธุรกิจไม่มีการปิดฉาก เพราะต้องการลดต้นทุนของผู้ซื้อเอง จึงทำให้ผู้ซื้อไม่ทราบว่าเป็นผลิตภัณฑ์ของใคร การที่โครงการฯ มิได้เน้นทางด้าน การส่งเสริมการจำหน่าย เป็นผลทำให้การส่งเสริมการจำหน่ายยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะ ทำให้ผู้ซื้อรู้จักผลิตภัณฑ์คอยค้ำได้ เป็นอย่างดี

ในขณะที่เดียวกันช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ โครงการฯ จัดจำหน่ายโดยตรงจากโครงการฯ ทางหนึ่ง และอีกทางหนึ่งจัดจำหน่ายโดยอาศัยคนกลาง ถ้าในประเทศใช้ตัวแทนจำหน่าย และต่างประเทศใช้นายหน้าขายต่างประเทศ



การที่โครงการฯ ได้ดำเนินการผลิตและจำหน่ายมาเป็นเวลานาน แต่ผลิตภัณฑ์คดยคาก็ยังเป็นที่รู้จักกันทั่วไปน้อยมากทั้งในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากโครงการฯ ไม่มีการนำวิธีการตลาดอย่างมีระบบมาใช้ในการบริหารงานด้านการตลาดและไม่มี การนำข้อมูลทางด้านการตลาด เพื่อทำวิจัยการตลาดอัน เป็นหนทางให้รู้ถึงปัญหาและอุปสรรคใน การดำเนินงานที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขได้นั้นเอง

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา และการสังเกตการณ์ทางด้านการตลาดของผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูป ในโครงการฯ ผู้วิจัยเห็นว่าโครงการฯ ยังมีโอกาสที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้กับผลิตภัณฑ์ อาหารสำเร็จรูปคดยค่อีกมาก ถ้าหากโครงการฯ ได้ดำเนินการทางด้านการตลาดต่อไปนี้ก็ อาจจะช่วยให้โครงการฯ สามารถเพิ่มยอดขายและขยายตลาดออกไปได้อีกมาก เพราะสิ่งที่ โครงการฯ ได้มองข้ามไปในขณะนี้คือ

1. การโฆษณา-ประชาสัมพันธ์ จากการศึกษาและจากการสังเกตการณ์ ผู้วิจัยพบ ว่าโครงการฯ ได้มองข้ามความสำคัญของการประชาสัมพันธ์และการโฆษณาเป็นอย่างมาก เพราะ โครงการฯ มุ่งเน้นในเรื่องการผลิตผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพดี ราคาเหมาะสมใช้ตราสัญลักษณ์ และ หวังที่จะให้สิ่งเหล่านี้ เป็น เครื่องประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศนิยมผลิตภัณฑ์ อาหารสำเร็จรูปของโครงการฯ โดยทางโครงการฯ ไม่ได้มีแผนการทำประชาสัมพันธ์เท่าที่ควร

จากการสำรวจพบว่า ส่วนใหญ่ผู้ที่ซื้อผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของโครงการฯ มิได้ซื้อเพราะทราบจากการโฆษณาเลย แต่จะทราบจากการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานของทาง ราชการที่ช่วยนำผลิตภัณฑ์คดยค่อไปจำหน่ายให้ และจากงานแสดงสินค้าของกรมส่งเสริมการส่งออก ด้านผู้ซื้อใช้ในธุรกิจจะทราบจากเจ้าหน้าที่ของโครงการฯ หรือจากคนกลางที่เป็นตัวแทน จำหน่าย แม้แต่คนกลางเองก็ทราบจากเจ้าหน้าที่ของโครงการฯ นอกจากนี้โครงการฯ ยังได้ มองข้ามกลุ่มผู้บริโภคทั่วไปภายในประเทศ โดยไม่สนใจที่จะจำหน่ายให้ซึ่งดูจากยอดขายที่ขายให้ แก่ผู้บริโภคมีเพียง 5% ของยอดขายทั้งหมด และจากการสำรวจตามตารางที่ 4.16 พบว่าผู้ บริโภคทั้งหมด 240 ราย เคยซื้อผลิตภัณฑ์คดยค่อเพียง 74 ราย หรือร้อยละ 30.83 โดยมี วัตถุประสงค์ของการซื้อเพื่อใช้เองร้อยละ 80.08 (ตารางที่ 4.18) และทำการซื้อจากงาน แสดงสินค้าของหน่วยราชการ เพราะเมื่อรู้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ ก็อยากจะสนับสนุน

และต้องการให้มีวางจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าต่าง ๆ ให้มาก เพื่อสะดวกต่อการซื้อพร้อมกับขอ  
ให้ทำการโฆษณาเพื่อจะได้ทราบรายละเอียดให้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้บริโภคอีก 166 ราย  
หรือร้อยละ 69.17 แม้จะไม่เคยซื้อมาก่อนเลย เมื่อได้ทราบจากผู้วิจัยแล้วก็ได้แสดงถึงความ  
ต้องการที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ถึงร้อยละ 73.49 (ดังตารางที่ 4.34) โดยให้เหตุผลของการที่ไม่ได้  
ซื้อมาก่อนว่าไม่คุ้นเคยกับตราคอยคา เพราะไม่เคยเห็นโฆษณามาก่อนเลยร้อยละ 52.70 (ตาราง  
ที่ 4.25) การประชาสัมพันธ์ของโครงการฯ มิได้ทำทั่ว ๆ ไป จะทำก็แต่เฉพาะที่จังหวัด  
เชียงใหม่ กรุงเทพมหานคร และท่าปิละครั้ง ทั้งที่โรงงานผลิตของโครงการฯ อยู่ 4 จังหวัด  
ด้วยกัน ทางด้านผู้ซื้อใช้ในธุรกิจประเภทโรงแรม และภัตตาคารจะซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย  
จากการสำรวจผู้ซื้อใช้ในธุรกิจหลายรายไม่ทราบว่าผลิตภัณฑ์ที่ตนซื้อชื่อนั้น เป็นของโครงการฯ  
เพราะไม่ได้ทำการปิดฉากที่ภาชนะบรรจุ จึงไม่ทราบรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้ผลิต ตรา  
ยี่ห้อ การซื้อขายจะหาซื้อได้ที่ใด ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข่าวสารข้อมูลทางธุรกิจที่ทางโครงการฯ  
จำเป็นต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ซื้อได้ทราบ และโฆษณาในรายละเอียดอื่น ๆ เพิ่มขึ้น  
เพื่อที่ผู้ซื้อจะได้นำไปเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เลือกซื้อผลิตภัณฑ์คอยคาต่อไป เพราะทุกคน  
ยอมรับว่าผลิตภัณฑ์คอยคามีคุณภาพดีสู้กับคู่แข่งขั้นได้ และมีราคาที่เหมาะสม

ปรัชญาทางด้านการโฆษณาข้อหนึ่งกล่าวว่า "ภาพเพียงภาพเดียวมีค่าเท่ากับคำพูด  
ถึงหนึ่งพันคำ" หรือสุภาษิตไทยที่กล่าวว่า "ลิปปากว่าไม่เท่าตาเห็น" ฉะนั้นโครงการฯ ควร  
ที่จะเลือกจัดทำการโฆษณาด้วยภาพ เป็นโปสเตอร์เพื่อการประชาสัมพันธ์ และเลือกสื่อโฆษณาที่  
เหมาะสม เพื่อเสนอข้อมูลให้แก่ผู้บริโภคที่ยังไม่เคยซื้อได้ทราบรายละเอียดจริงใจให้ผู้บริโภคหันมาซื้อ  
ผลิตภัณฑ์คอยคามากขึ้น ถึงแม้ว่าโครงการฯ จะเน้นสร้างชื่อเสียงด้วยการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ  
ดีได้มาตรฐาน ราคาถูก เพื่อจะจริงใจให้ชื่อนั้นยังไม่เพียงพอ โครงการฯ จะต้องไม่ลืมหลักการ  
ทางธุรกิจทั่วไปเกี่ยวกับการโฆษณาว่าผลิตภัณฑ์ใดก็ตาม แม้จะดีเลิศเพียงใด ถ้าขาดการโฆษณา  
แล้ว เปรียบเหมือนกับการขาดข่าวสารข้อมูลจากผู้ซื้อจะทราบได้ว่าผลิตภัณฑ์นั้นคืออะไร มีคุณภาพ  
อย่างไร ซื้อได้จากที่ไหน เมื่อเป็นเช่นนี้ตลาดก็ไม่สามารถขยายกว้างออกไปได้

เหตุผลอีกประการหนึ่งคือ การที่โครงการฯ ไม่ลงทุนด้านการโฆษณาผลิตภัณฑ์  
ตราคอยคาเลยนั้น เพราะเห็นว่าเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่าและจะต้องเสียค่าใช้จ่าย เนื่องจาก  
เงินทุนมีน้อยและค่าโฆษณามีราคาแพง กรณีเช่นนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การควบคุมค่าใช้จ่ายที่  
ดีนั้นไม่ได้หมายความว่า จะต้องมีการลดค่าใช้จ่ายเสมอไป เพราะบางครั้งการเพิ่มค่าใช้จ่ายแล้ว

จะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ก็เป็นเรื่องสมควรถ้าทำอย่างยั้ง และโครงการฯ ควรที่จะคิดถึง เรื่องการลงทุนการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ทางธุรกิจว่าเป็นการลงทุนเพื่อหวังผลตอบแทนในระยะยาว ธุรกิจบางประเภทยอมลงทุนมหาศาลแม้สินค้าของเขาเป็นที่รู้จักดีแล้วก็ตาม เช่น เบียร์ ๖๖ ก็เพราะธุรกิจต้องการผลตอบแทนในระยะยาว เกี่ยวกับยอดขายที่เพิ่มขึ้นนั่นเอง

ดังนั้นผลิตภัณฑ์ตราดอยคำควรจะ เริ่มที่การประชาสัมพันธ์ด้วยการสร้างความ เข้าใจและการยอมรับให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริโภคให้ได้ว่า คำว่า "โครงการหลวง" กับ "ดอยคำ" มีความหมายเดียวกัน ซึ่งการจัดทำนั้นทำได้โดยการทำเป็นภาพโฆษณา และปรับปรุง ฉลากที่ใช้ปิดผลิตภัณฑ์ ให้คำว่า "โครงการหลวง" มีอักษรตัวใหญ่เท่าเทียมกับคำว่า "ดอยคำ" อันเป็นการแสดงให้เห็นเด่นชัดทั้งในเรื่องของตราหมี และสถาบันพร้อม ๆ กัน และการ โฆษณาด้วยภาพนี้ทำเพียงครั้งเดียวจะคุ้มทุนไปนาน และสามารถทำซ้ำ ๆ ได้ตลอดไป ไม่ จำเป็นต้องเปลี่ยนภาพโฆษณาใหม่

การทำโฆษณาของโครงการฯ ควรใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ให้มาก เพราะค่า ประชาสัมพันธ์ไม่แพง และควรทำการประชาสัมพันธ์ในจังหวัดใหญ่ ๆ ของทุกภาคและทำซ้ำ ในระยะเวลาานพอสมควร โดยอาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานราชการ สหกรณ์ กรม ส่งเสริมการส่งออก พาณิชย์จังหวัด ฯลฯ ให้ช่วยประชาสัมพันธ์ให้ด้วยได้ ในขณะเดียวกัน ปริมาณการผลิตควรให้ผลิตภัณฑ์มีจำนวนมากพอที่จะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ และ ควรมีวางขายตามร้านค้าโดยเฉพาะห้างสรรพสินค้าด้วย มิฉะนั้น การประชาสัมพันธ์จะไม่ได้ผล เท่าที่ควร ถ้าผู้บริโภคไม่สามารถหาซื้อได้ เพราะเท่ากับว่าโครงการฯ จะได้ใช้ตัวผลิตภัณฑ์ทำ การโฆษณาตัวเองด้วยอีกทางหนึ่ง ต่อจากนั้นก็อาจจะเลือกสื่อที่ให้ผล เร็วที่สุดคือหนังสือพิมพ์ เป็น หลัก เพราะหนังสือพิมพ์มีผู้สนใจหาซื้ออ่านมากและเข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง ผู้บริโภคจะรับ ทราบรายละเอียดข้อมูลมากขึ้น จากนั้นก็อาจจะทำการโฆษณาทางวิทยุและโทรทัศน์บ้าง เป็นครั้ง คราวเท่าที่จะทำได้ ส่วนภาชนะบรรจุควรมีการปิดฉลากไม่ว่าจะจำหน่ายให้ลูกค้าประเภทใด เพราะจะ เป็นการช่วยเพิ่มข่าวสารและมูลค่าของผลิตภัณฑ์และควรปรับปรุงให้มีสีสันสวยงามด้วย จะเป็นผลทำให้ผลิตภัณฑ์ดอยคำเป็นที่รู้จักมากขึ้น และสามารถจูงใจให้ซื้อได้ง่ายขึ้น ด้านคนกลาง โครงการฯ อาจทำการโฆษณาร่วมกับคนกลางหรือตัวแทนจำหน่าย การส่งเสริมการขาย เช่น การจัดนิทรรศการงานแสดงสินค้า เพื่อกระตุ้นคนกลางให้สามารถจำหน่ายสินค้าได้ทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ และโครงการฯ อาจจะได้ลูกค้าเพิ่มขึ้นอีกจำนวนหนึ่งจากที่ไม่เคยให้ความสนใจมาก่อนเลย

อนึ่ง ในการโฆษณาฉบับ โครงการฯ ควรคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ และในขณะเดียวกันก็เป็นการรักษาผลประโยชน์ของโครงการฯ ไปด้วย เช่น ผลผลิตภัณฑออยค้ำ เป็นผลิตภัณฑ์ของโครงการฯมีคุณภาพดี ราคาถูก เพื่อให้ผู้ซื้อได้เข้าใจ

2. การแต่งตั้งผู้แทนจำหน่าย (Agent) จากการศึกษา ผู้วิจัยได้พบว่าโครงการฯ ได้ดำเนินการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ออยค้ำโดยตรงส่วนหนึ่ง โดยใช้เจ้าหน้าที่และพาหนะของโครงการฯ เพื่อนำผลิตภัณฑ์ส่งจนถึงมือลูกค้าและคนกลางในประเทศ วิธีการดังกล่าว ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าโครงการฯ ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการขายและต้องรับภาระบางอย่าง คือ

- 2.1 การลงทุนในการจัดซื้อหรือเช่ารถยนต์บรรทุกสำหรับขนส่งจนถึงลูกค้า
- 2.2 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับน้ำมันเชื้อเพลิง หล่อลื่น และค่าซ่อมแซมรถยนต์
- 2.3 ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าจ้างแรงงานของพนักงานขับรถ พนักงานขนส่ง พนักงานเก็บเงิน และรับภาระในการเก็บเงินและทวงหนี้

การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตราออยค้ำอีกทางหนึ่งนั้น โครงการฯได้อาศัยคนกลางประเภทตัวแทนจำหน่ายในประเทศ และนายหน้าสำหรับลูกค้าต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่าคนกลางที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับโครงการฯ มิได้ใช้ความพยายามทางการตลาดช่วยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับโครงการฯ เท่าที่ควร ตัวแทนจำหน่ายบริษัทบอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด ที่จำหน่ายให้กับผู้ซื้อใช้ในธุรกิจนั้น ผู้ซื้อบางรายไม่ทราบว่าผลิตภัณฑ์ที่ตนซื้อคือผลิตภัณฑ์ตราออยค้ำของโครงการฯ เพราะมิได้มีการปิดฉลากที่ภาษาชะบรจุและไม่มีมีการโฆษณาเพื่อส่งเสริมการขาย เข้าช่วย ส่วนการจำหน่ายให้กับผู้บริโภครทั่วไปในปัจจุบันไม่มีการวางผลิตภัณฑ์ตามห้างสรรพสินค้าเลย ทำให้ผู้บริโภคที่เคยซื้อหาซื้อไม่ได้ จึงเป็นผลทำให้ผู้บริโภคส่วนใหญ่มิได้ทำการซื้อ เพราะไม่ทราบว่าจะไปซื้อได้ที่ไหน เนื่องจากไม่มีการวางขายทั่วไป จึงวิเคราะห์ได้ว่าการใช้ตัวแทนจำหน่ายในลักษณะนี้ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เป็นผลทำให้ผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ ไม่เจริญเติบโตเท่าที่ควรจะเป็น ส่วนตัวแทนจำหน่ายอีก 2 รายที่ให้โครงการฯ ผลผลิตให้และจำหน่ายในตราต่างประเทศของตัวแทนจำหน่ายเองคือตรา BONNY ของ ISIS INTERNATIONAL GROUP

ติดตรา MC GARRETT และ MICA ของ SCC PETER CO., LTD. มีวางขายตามห้างสรรพสินค้าทั่วไปและจำหน่ายได้ดี

จากการที่โครงการฯ มีบุคลากรไม่มากพอที่จะทำหน้าที่ทางด้านการตลาด ประกอบกับไม่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ จึงมองเห็นว่าถ้าโครงการฯ ใช้วิธีการจำหน่ายเองโดยตรง ค่าใช้จ่ายที่โครงการฯ จะต้องจ่ายคือค่ารถยนต์หรือค่าเช่า ค่าน้ำมัน เชื้อเพลิง ค่าซ่อมแซม ค่าแรงงาน ฯลฯ นับว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงซึ่งอาจทำให้ได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าโครงการฯ น่าจะลดภาระทางด้านการจัดการจากการเป็นผู้จำหน่ายโดยตรง ด้วยการตั้งตัวแทนจำหน่ายขึ้นใน เขตกรุงเทพฯ และในจังหวัดใหญ่ ๆ ทั้ง 4 ภาค เพื่อให้เป็นผู้รับภาระทางด้านการตลาดทั้งหมด แม้ว่ากำไรของโครงการฯ จะลดลงบ้าง เพราะต้องลดราคาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้ตัวแทนจำหน่ายได้กำไรอีกส่วนหนึ่ง แต่เมื่อเทียบส่วนของผลกำไรที่มียอดขายเพิ่มขึ้นแล้ว ผู้วิจัยเห็นว่ากำไรของผู้ผลิตไม่ได้ลดจากเดิม แต่สิ่งสำคัญในเรื่องของการตั้งตัวแทนจำหน่ายจะต้องมีชื่อ เป็นอยู่อย่างในปัจจุบัน โครงการฯ จะต้องพิจารณาโดยรอบคอบและควร เลือกตัวแทนจำหน่ายที่มีชื่อเสียงและยอมรับที่จะจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโครงการฯ ด้วยความจริงจังหรือมีสัญญาผูกพัน เพื่อให้ผู้แทนจำหน่ายหันไปจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในตราอื่นของบริษัทที่เป็นคู่แข่งกับโครงการฯ ทั้งนี้อาจใช้วิธีการจูงใจโดยการให้รางวัลพิเศษตามยอดขายที่ตั้งเป้าหมายไว้ ถ้าหากได้ตั้งตัวแทนจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพจริง ๆ แล้ว นอกจากจะเป็นการช่วยลดภาระด้านการขายของโครงการฯ แล้ว ผู้แทนจำหน่ายก็จะกลายเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการขายไปในตัวด้วย ในขณะที่โครงการฯ ช่วยในด้านการทำประชาสัมพันธ์และการโฆษณาไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นประโยชน์ที่โครงการฯ จะได้รับจากการตั้งตัวแทนจำหน่ายที่ดีคือ

1. ช่วยลดภาระในการบริหารงานขายและการตลาด เท่ากับ เป็นการลดปริมาณงานของโครงการฯ เพื่อจะได้ใช้บุคลากรไป เน้นทางด้านการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ผู้แทนจำหน่ายจะช่วยรับภาระในการขนส่ง การเก็บเงิน การติดต่อและการแสวงหาผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ
3. ตัวแทนจำหน่ายช่วยรับภาระทางด้านการส่งเสริมการขายร่วมกับโครงการฯ ได้อีกส่วนหนึ่ง ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านการโฆษณาลดลง ทำหน้าที่พัฒนาและกระจายข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และ เข้าถึงตลาดเป้าหมายที่ต้องการได้

4. โครงการฯ สามารถลดจำนวนเงินลงทุนจากการดำเนินการขยายโดยตรงลงได้ (เช่น ลดต้นทุนด้านพาหนะขนส่ง ค่าน้ำมันรถ น้ำมันหล่อลื่น ค่าบำรุงรักษา ค่าซ่อมแซมรถยนต์ และค่าจ้างแรงงานที่ใช้เพื่อการจำหน่าย)

นอกจากการตั้งตัวแทนจำหน่ายในส่วนกลางและในส่วนภูมิภาคแล้ว ควรเพิ่มตัวแทนจำหน่ายประเภทขายด้วยตราของตัวแทนจำหน่ายเองให้มากขึ้น เพราะในปัจจุบันโครงการฯ มีตัวแทนจำหน่ายลักษณะนี้อยู่เพียง 2 ราย คือ ISIS INTERNATIONAL GROUP และ SCC PETER CO., LTD. จากการสำรวจพบว่าสินค้าของตัวแทนจำหน่ายทั้ง 2 ราย มีวางขายตามห้างสรรพสินค้า และจำหน่ายได้ผลดี จึงน่าจะหาผู้แทนจำหน่ายประเภทนี้เพิ่มขึ้นอีก ถึงแม้จะไม่ได้จำหน่ายในตราของคอยคาก็ตาม แต่ก็เป็นการช่วยจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปที่ผลิตจากผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกร ทำให้เป็นการช่วยชาวเกษตรกรให้สามารถปลูกพืชเกษตรได้เพิ่มขึ้น หรือช่วยเกษตรกรรายใหม่ให้สามารถเพาะปลูกได้ ซึ่งเท่ากับเป็นการขยายตลาดได้อีกด้านหนึ่งด้วย

ทางด้านนายหน้าขายต่างประเทศ คิดว่าถ้าโครงการฯ ได้มีการประชาสัมพันธ์และการโฆษณาที่ดีแล้ว การตลาดในต่างประเทศของนายหน้าจะดีขึ้นกว่าเดิม และควรส่งเสริมให้นายหน้าขายต่างประเทศทำการขายโดยการเน้นที่การขายโดยตรงเป็นของตนเองให้มากขึ้น จะทำให้ยอดขายของโครงการฯ เพิ่มขึ้นมากกว่า เพราะนายหน้าจะต้องใช้ความพยายามในการขายมากกว่านายหน้าประเภทรับค่านายหน้าจากยอดขาย ซึ่งควรมีการส่งเสริมการจำหน่ายด้วยการทำโปรচার์ แคตตาล็อก เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปเพื่อแจกจ่ายให้กับลูกค้าที่สนใจได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฯ และเป็นการช่วยให้ผลิตภัณฑ์โครงการฯ ครอบคลุมได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. การวางแผนระยะยาว เนื่องจากโครงการฯ มีปัญหาเรื่องการแสวงหาเงินทุนลูกค้า อุปกรณ์ และวัตถุดิบต่าง ๆ จึงทำให้มีการจัดการเพียงเพื่อความอยู่รอดด้วยการวางแผนการผลิตประจำปีเท่านั้น ซึ่งสิ่งสำคัญของแนวความคิดทางการตลาดสมัยใหม่ควรจะมีการวางแผนระยะยาวอาจจะเป็น 3-5 ปี เพื่อหาหน้าที่ให้ความพึงพอใจแก่ผู้บริโภคที่ตั้งใจไว้ จะต้องศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภคเพื่อสร้างความพอใจให้ได้ และจะต้องตระหนักถึงผู้บริโภคทุกคนที่จะมีผลกระทบต่อการค้าเป็นงาน ดังนั้นโครงการฯ จึงควรมีการวางแผนระยะยาวเพื่อให้

สามารถสรุปข้อเท็จจริงและข้อ เสนอแนะที่สำคัญ ๆ แก่ผู้บริหารระดับสูงได้ เข้าใจและยอมรับแผน นั้น ๆ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่โครงการฯ เผชิญอยู่ เช่น เกี่ยวกับข้อเท็จจริงและแนวโน้ม ของการตลาด คู่แข่งขัน ผู้จำหน่าย พฤติกรรมการซื้อ ความเข้มแข็งและจุดอ่อนของโครงการฯ เพื่อจะช่วยให้ทราบถึงตำแหน่งของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคตว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลง ใดๆ เพื่อให้อัดคล้องกับวัตถุประสงค์และมีการกำหนด เป็นกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การขอความช่วยเหลือด้านการผลิตและการตลาดจากหน่วยราชการ โครงการฯ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสังคมและความเป็นอยู่ของราษฎรให้ดีขึ้น การผลิตผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูป ของโครงการฯ จึงเท่ากับช่วยให้ราษฎรมีงานทำ มีรายได้เกิดขึ้น เป็นการช่วยพัฒนาประเทศ แต่เกษตรกรของโครงการฯ ยังเป็นผู้ที่ด้อยความรู้ในด้าน การเพาะปลูก การบำรุงรักษา เพื่อทำ การเพาะปลูกให้เป็นไปตามโครงการอาหารสำเร็จรูปในโครงการหลวงและโครงการพัฒนาตาม พระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในปัจจุบันโครงการฯ ได้มีหน่วย ราชการบางแห่งให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการอยู่แล้ว เช่น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรี ส่วนด้านการจัดจำหน่าย โครงการฯ ได้รับความร่วมมือจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ พาณิชย์จังหวัด สถานศึกษา หน่วย งานทหาร นอกจากนี้โครงการฯ ยังขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น ๆ อีกหลายแห่งเท่าที่จะ ขอได้ โดยเฉพาะด้านการเกษตร ที่จะมาช่วยชาวเกษตรกรของโครงการฯ ที่ยังด้อยความรู้ใน ด้านการเพาะปลูก ข้อจำกัดในการได้รับการสนับสนุน อาจเนื่องมาจากโครงการฯ มีลักษณะการ ดำเนินงานกึ่งธุรกิจ ดังนั้นการแก้ปัญหาการระดมทุนทางโครงการฯ ควรพิจารณาหาแนวทางจัดตั้ง องค์การที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถระดมทุนได้สะดวกและสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของ โครงการฯ ต่อไปได้ ซึ่งทางโครงการฯ ได้ขอความร่วมมือจากรัฐบาล เพื่อให้ตั้งคณะกรรมการ วางนโยบาย โดยมีท่านนายกรัฐมนตรี (พล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ) เป็นประธานกรรมการ และ ปัจจุบันโครงการฯ ได้ดำเนินการโดยเสนอต่อท่านนายกรัฐมนตรีคนปัจจุบัน เพื่อพิจารณาแล้ว แต่ อย่างไรก็ตามโครงการฯ ก็ควรจะมีการวางแผนระยะยาว โดยเฉพาะการวางแผนด้านการพัฒนา หมู่บ้านต่าง ๆ แล้วนำแผนนั้นเสนอต่อท่านนายกรัฐมนตรีเพื่อขอให้ช่วยเหลือในรูปแบบของการจัดสรรเงิน งบประมาณมาช่วยเหลือส่วนหนึ่ง หรือขอให้รัฐบาลช่วยส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้เอกชนใน

ประเทศและองค์การต่างประเทศบริจาคเงินหรือเครื่องจักรเพื่อทำงานนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการฯ

5. ด้านบุคลากร โครงการฯ ควรเพิ่มบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านการตลาด ทั้งนี้เพราะงานด้านการตลาดมีความสำคัญไม่น้อยกว่างานด้านการผลิตและจะต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยกัน แต่ถ้าโครงการฯ ไม่สามารถเพิ่มบุคลากรได้ก็ควรให้บุคลากรที่มีอยู่เดิมที่ทำงานที่ในด้านนี้เข้ารับการอบรมความรู้ด้านการตลาดเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีอยู่เสมอ ๆ และโครงการฯ ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากลูกค้าและผู้ขาย มาทำการวิจัยการตลาด เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งความต้องการของลูกค้าในอนาคต แล้วนำมาวางแผนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อไป เพื่อเพิ่มผลิตภัณฑ์ให้มีมากขึ้นกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบันและให้สามารถสู้กับคู่แข่งขั้นได้ในอนาคต

จากปัญหาและข้อเสนอแนะดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สาเหตุใหญ่ของปัญหาคือบุคลากรของโครงการฯ มีจำนวนจำกัด และส่วนใหญ่มีความรู้ความชำนาญด้านเทคนิคการผลิตมากกว่าทางด้านการตลาด ตลอดจนพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างมีหลักการของโครงการฯ และผู้แทนจำหน่าย ถ้าหากโครงการฯ จะทำการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขายด้วยการหาตัวแทนจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนระยะยาว การขอความช่วยเหลือจากรัฐบาล การปรับปรุงบุคลากรและการทำวิจัยการตลาด เพื่อปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปในโครงการฯ อย่างมีระบบแบบแผนและต่อเนื่องแล้ว ก็อาจขยายตลาดได้เพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้ได้รับกำไรมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

นอกจากข้อเสนอแนะดังกล่าว ผู้วิจัยยังมีความเห็นว่าเมื่อโครงการฯ สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเกษตรกรสามารถส่งผลผลิตได้ครบตามจำนวนและมีคุณภาพดี โครงการฯ ก็จะหมดปัญหาในเรื่องการขาดแคลนวัตถุดิบ ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปได้มาตรฐานและหลายชนิดเพิ่มขึ้น ในขณะที่โครงการฯ มีการแต่งตั้งผู้แทนจำหน่ายและนายหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประชาสัมพันธ์และใช้สื่อโฆษณาที่เหมาะสม ก็จะทำให้ผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปของโครงการฯ เป็นที่แพร่หลายและรู้จักดีในกลุ่มผู้บริโภคแล้ว ในอนาคตโครงการฯ น่าจะมีการดำเนินงานในรูปของบริษัท โดยให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนกับโครงการฯ ด้วยการจดทะเบียนตั้งเป็นบริษัท ซึ่งเท่ากับเป็นการระดมทุนอีกทางหนึ่งซึ่งจะทำให้โครงการฯ มีความคล่องตัวขึ้น ด้านการดำเนินงานโครงการฯ อาจจะ



ทำหน้าที่ส่งเสริมเกษตรกรและทำการประสานงานกับฝ่ายผลิตและฝ่ายการตลาด บุคคลที่ทำงานควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานจะยังคงอยู่ในเรื่องของการพัฒนาเกษตรกรในชนบท แต่สิ่งสำคัญก็คือชื่อของบริษัทนั้นควรจะใช้ชื่อบริษัทที่จะทำให้ผู้ซื้อทราบว่า เป็นของโครงการฯ อยู่ ซึ่งผู้ซื้อก็จะยังคงเต็มใจให้ความสนับสนุนช่วยเหลือในการซื้อผลิตภัณฑ์ต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย