



# ตอนที่ 4

## การบริหารต้นทุนและสภาพคล่อง เป็นหัวใจของธุรกิจ

อาหารไทยถือเป็นหนึ่งใน Soft Power ที่โดดเด่นและมีเอกลักษณ์ เห็นได้จากการที่อาหารไทยหลายเมนูได้รับการโหวตจากพหุริโภคทั่วโลกเป็นอาหารจานอร่อยติดอันดับโลก เป็นรสชาติที่หาไม่ได้ในอาหารชาติอื่น ทำให้เครื่องปรุงรสต่าง ๆ และวัตถุดิบทั้งสดและแห้งได้รับความนิยมและเป็นสินค้าส่งออกที่สร้างรายได้เข้าประเทศปีละจำนวนมาก

**คุณธงชัย ตั้งมิ่งชัย กรรมการผู้จัดการ บริษัท ครัว้นกัศ ผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด** ผู้ผลิตน้ำจิ้มหลากหลายชนิด อาทิ น้ำจิ้มสุกี้ ซอสพริก ซอสมะเขือเทศ ในแบรนด์ “ครัว้นกัศ” ได้ใช้โอกาสจากการเติบโตของธุรกิจอาหาร พัฒนาผลิตภัณฑ์น้ำจิ้มขึ้นเพื่อจำหน่ายในประเทศและส่งออก โดยเริ่มส่งออกไปในกลุ่มประเทศ CLMV และขยายตลาดออกไปในอีกหลายประเทศ รวมทั้งมีแผนจะขยายตลาดส่งออกไปยังตลาดหลักอย่างสหรัฐฯ ในอนาคตด้วย

คุณธงชัยกล่าวว่า กว่าผลิตภัณฑ์ “ครัว้นกัศ” จะเติบโตได้จนทุกวันนี้ ต้องผ่านร้อนผ่านหนาว ประสบกับปัญหาใหญ่หลายครั้ง ซึ่งทุกครั้งจะนำเอาประสบการณ์มาใช้แก้ปัญหาคอนคี่คลายและเดินหน้าธุรกิจต่อไปอย่างไม่สะดุด

“ช่วงที่เรียนมหาวิทยาลัย ผมอยากเป็นเจ้าของกิจการของตัวเอง จึงชวนครอบครัวทำธุรกิจร้านอาหารปิ้งย่างเกาหลีเป็นร้านแรกในจังหวัดอุบลราชธานี ขายดีมากถึงวันละ 10,000-13,000 หมิ่นมาก บางวันขายได้ถึง 70,000 บาท จึงขยายสาขาอีก 2 แห่ง แต่ปรากฏว่าบริหารจัดการไม่ได้ จัดระบบงานไม่ได้ จึงต้องปิดสาขาไป อย่างไรก็ตาม การทำร้านอาหารก็ได้พบโอกาสทางการตลาดใหม่คือ ในช่วงเทศกาลหรือวันหยุดยาว ลูกค้ามักจะมารับประทานอาหารที่ร้านและซื้อน้ำจิ้มกลับบ้านจำนวนมาก ลูกค้าบอกว่าสามารถหาซื้อพริกและเนื้อสัตว์ได้ แต่น้ำจิ้มทำเองไม่เป็น จึงเห็นช่องทางทำน้ำจิ้มสุกี้ขายให้ลูกค้าซื้อกลับไปทำปิ้งย่างรับประทานเองที่บ้าน เริ่มต้นใช้วิธีผลิตเพิ่มขายในร้าน” คุณธงชัยกล่าว



**ครัว้นกัศ**  
K.Napat

หลังจากเรียนจบจากคณะวิศวกรรมศาสตร์ คุณธงชัยเริ่มมีความคิดอยากทำโรงงานผลิตน้ำจิ้มสุกี้ในแบรนด์ของตนเอง โดยพัฒนาจากน้ำจิ้มหมูกระทะ ได้ปรึกษากับครอบครัวแล้ว เห็นว่าน่าจะทำได้ไม่ยาก เพราะคนไทยชอบรับประทานอาหารเผ็ดร้อน รสชาติจัดจ้าน ในจังหวัดอุบลราชธานีมีวัตถุดิบครบถ้วน เนื่องจากเป็นแหล่งปลูกพริกหัวเรือซึ่งเป็นพริกพันธุ์พื้นเมือง มีรสชาติเผ็ดร้อน สีแดงสวย ประกอบกับการเลือกใช้กระเทียมคุณภาพดีจากจังหวัดศรีสะเกษ เราจึงตั้งโรงงานผลิตน้ำจิ้มสุกี้ครัววันท์วางขายในร้านปิ้งย่างสูตรเกาหลีเป็นหลัก

“การเลือกผลิตน้ำจิ้มสุกี้ ไม่ทำเฉพาะน้ำจิ้มปิ้งย่างหรือหมูกระทะ เพราะเราคิดว่าน้ำจิ้มสุกี้ตลาดใหญ่กว่า ช่วงแรกเราวางขายในร้านอาหารเป็นหลัก แต่ก็ต้องการขยายตลาดให้กว้างขึ้น จึงเช่าพื้นที่เปิดบูทขายน้ำจิ้มสุกี้ในห้างสรรพสินค้าของสงวนในอำเภอเมืองอุบลราชธานีโดยผมไปยืนขายเอง ซึ่งได้รับการต้อนรับจากลูกค้าดีเพราะชื่อเสียงของร้านปิ้งย่างที่คนรู้จักทั้งจังหวัด ช่วงนั้นเราส่งสินค้าไปขายในทุกสาขาของห้างของสงวน ผลิตสินค้าออกมาเท่าไรก็ขายหมด จึงเริ่มมั่นใจที่จะขยายตลาดออกไปในจังหวัดอื่น” คุณธงชัยกล่าว

แต่ **“การขายดี”** ได้สร้างปัญหาให้กับธุรกิจหลายประการ หนึ่งในนั้นคือ ปัญหาราคาวัตถุดิบขึ้นลงตามฤดูกาล ทำให้ควบคุมต้นทุนยาก บางฤดูกาลราคาพริกซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักถูกมากก็โลกร้อนละไม่กี่บาท แต่บางฤดูกาลที่มีผลผลิตน้อย ราคาพริกปรับขึ้นไปถึงก็โลกร้อนหลายร้อยบาท

“ผมบาดเจ็บจากพริกมากที่สุด เพราะราคาแพงมาก ปกติจะซื้อวัตถุดิบคือ พริก หัวหอม กระเทียม เดือนละ 1 ล้านบาท แต่บางเดือนต้นทุนขึ้นไปเป็น 3 ล้านบาท ไม่ซื้อก็ไม่ได้เพราะจำเป็นต้องใช้ ต้องหาวิธีควบคุมต้นทุนให้ได้ จึงเริ่มศึกษาวิธีการดองพริก ตั้งใจว่าช่วงที่พริกมีราคาแพงก็จะนำเอาพริกดองมาใช้ผสมพริกสด แต่ปรากฏว่าพริกที่ดองเน่าเสีย ต้องทิ้งทั้งหมด สร้างความเสียหายประมาณ 12 ล้านบาท น้ำจิ้มที่ใช้พริกดองไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ มีการระเบิดเสียหาย และรสชาติไม่อร่อยเท่าพริกสด แสดงว่า R&D ยังไม่ดีพอ ต้องกลับมาตั้งหลักใหม่” คุณธงชัยกล่าว



**จากเดิมที่เคยค้าขายด้วยเงินสดเกือบทั้งหมด หากเปลี่ยนมาเป็นระบบเครดิตจะขาดเงินทุนหมุนเวียน มาซื้อวัตถุดิบผลิตสินค้า จึงต้องหันมาศึกษาเรื่องกระแสเงินสดให้ดี**



จากปัญหาการค้าวัตถุดิบพันพอนไปตามฤดูกาล คุณธงชัยพยายามขยายตลาดด้วยการศึกษาและลงมือทำเอง โดยจ้างเซลส์ไปขายตามห้างสรรพสินค้าในต่างจังหวัด ต้องลงทุนซื้อรถกระบะสำหรับขนส่งสินค้าไปขายตามหัวเมืองใหญ่ แต่ต่อมาก็เจอปัญหาคือ เซลส์ด้อยโทง ลักลอบนำรถยนต์ที่ใช้เป็นพาหนะขนส่งสินค้าขายในประเทศเพื่อนบ้าน

“ผมได้ประสบการณ์ว่า หากขยายตลาดในลักษณะนี้อีกไม่นานก็จะเจอเรื่องนี้อีก เพราะเราไม่ได้ไปขายเอง ไว้ใจคนอื่นลำบาก จึงเลิกตั้งสายส่ง และคิดขยายตลาดด้วยการส่งสินค้าเข้าไปในโมเดิร์นเทรด ต่อมาพบว่า การขายสินค้าส่งให้โมเดิร์นเทรดต้องให้ Credit Term นาน 90-120 วัน จากเดิมที่เคยค้าขายด้วยเงินสดเกือบทั้งหมด หากเปลี่ยนมาเป็นระบบเครดิตจะขาดเงินทุนหมุนเวียนมาซื้อวัตถุดิบผลิตสินค้า จึงต้องหันมาศึกษาเรื่องกระแสเงินสดให้ดี” คุณธงชัยกล่าว

ประสบการณ์ที่ผ่านมามีทำให้คุณธงชัยได้เรียนรู้เรื่องธุรกิจมากขึ้น ผลที่สุดจึงศึกษาต่อปริญญาโทที่คณะนิติศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ เพื่อทำความเข้าใจในเรื่องนิติกรรมสัญญา ใครจะมาด้อยโทงอีกจะได้หากทางออกได้ และจะนำความรู้ด้าน

การบริหารธุรกิจมาใช้บริหารจัดการกิจการอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ก็ไปหาความรู้เรื่องการส่งออกที่ EXIM BANK และเรียนปริญญาโทที่คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี เพราะต้องการความรู้ด้านภาษาต่างประเทศในการทำธุรกิจส่งออก

“การขยายตลาดส่งออกต้องขอบคุณ EXIM BANK ผมได้รับโอกาสในการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะผู้ประกอบการส่งออก และ Business Matching นำพาผู้ประกอบการที่มีสินค้าพร้อมส่งออกไปพบผู้นำเข้าในต่างประเทศ เริ่มจากเมียนมาและขยายไปยังประเทศเพื่อนบ้านอื่น ๆ จนปัจจุบันได้ขยายตลาดส่งออกไปยังสหรัฐฯ รัสเซีย และแอฟริกา เมื่อต้องการเงินลงทุนเพื่อขยายกำลังการผลิต EXIM BANK ก็ช่วยสนับสนุน รวมทั้งได้ร่วมมือกับพันธมิตรช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ด้วย มีเกษตรกรอยู่ในห่วงโซ่การผลิตหลายร้อยครัวเรือน ปัจจุบันสินค้าของ “ครัวนกหัส” มีหลากหลายชนิดจากเดิมที่ผลิตน้ำจิ้มสุกี้เป็นหลัก ก็ได้ขยายไลน์การผลิต มีน้ำจิ้มหมูกระทะ น้ำยำ ซอสพริก น้ำจิ้มไก่ น้ำจิ้มซีฟู้ด ได้ขยายตลาดส่งออกมากกว่า 10 ประเทศ และได้วางขายสินค้าในโมเดิร์นเทรดชื่อดัง สินค้ากระจายไปทั่วประเทศแล้ว” คุณธงชัยกล่าว



## คำแนะนำสำหรับคนตัวเล็ก

คุณคงเคยกล่าวว่า ปัญหาที่พบจากการลงมือทำธุรกิจมีมากมาย แต่ไม่เคยท้อ มีปัญหาก็ต้องแก้ไข ไม่มีใครไม่เจอปัญหา แต่การแก้ไขปัญหานั้นต้องอาศัยความรู้ อะไรที่ไม่รู้ก็ต้องไปเรียนเพิ่มเติมให้รู้จริง ถ้าไม่อยาก Fail สิ่งที่ต้องทำมี ดังนี้

1. บริหารต้นทุนให้ดีและรอบคอบ ใช้เงินให้ถูกวัตถุประสงค์ มีเงินทุนสำรองไว้ใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนเป็นเรื่องในการทำธุรกิจ กำหนดสัดส่วนการขายสินค้าแบบเงินสดและ Credit Term ให้ดี มีเช่นนั้นอาจจะประสบปัญหาขาดสภาพคล่องได้
2. การควบคุมคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน ผู้บริโภคจะได้กลับมาซื้อซ้ำ ครีว้นักทำ R&D พัฒนาสินค้าอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพคงที่ แม้ราคาวัตถุดิบจะผันผวนบ้าง แต่เรายึดถือ Quality First ระบบ QC เข้มขัน สินค้าไม่ได้คุณภาพต้องทำลายทิ้งเลย
3. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการด้านการตลาดและการผลิต ช่วยให้เห็นภาพทั้งหมดของธุรกิจว่าอะไรเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข ช่วยให้การวางแผนงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
4. หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เข้าร่วมโครงการอบรมความรู้ด้านการทำธุรกิจ เพื่อให้ได้ทั้งเพื่อนและความรู้จากปู้รู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ได้รับคำแนะนำที่ดีในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทางธุรกิจ

## ถอดบทเรียนจากการทำธุรกิจ โดย EXIM BANK

กรณีของบริษัท ครีเวนกัส ผลิตภัณฑอาหาร จำกัด ประสบกับปัญหาการบริหารโครงสร้าง ต้นทุนที่ผู้ผลิตสินค้าที่ใช้วัตถุดิบทางการเกษตรส่วนใหญ่มักจะพบ เนื่องจากราคาสินค้าเกษตรผันผวน ขึ้นลงตามฤดูกาล ทำให้บริหารต้นทุนวัตถุดิบได้ยาก แนวทางการรับมือจึงควรเลือกใช้วิธี Contract Farming คือ ระบบการผลิตและส่งออกผลผลิตทางการเกษตรภายใต้ข้อตกลงที่ทำไว้ล่วงหน้าระหว่าง เกษตรกรกับผู้ประกอบการ มีการกำหนดคุณภาพ ปริมาณ ราคา ทำให้การบริหารจัดการวัตถุดิบ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ เจ้าของกิจการควรแสวงหาความรู้ในการทำธุรกิจตลอดเวลา เพื่อให้รู้จริงในการ บริหารงาน และสนับสนุนให้พนักงานเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถผ่านการอบรมหรือเรียนรู้เพิ่มเติม ถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่แนวทางการลดค่าใช้จ่าย ควบคุมคุณภาพสินค้า เพิ่มประสิทธิภาพ ในการผลิต พนักงานมีแนวทางทำงานที่ชัดเจนขึ้น และสามารถรักษามาตรฐานในการผลิตสินค้าให้มี คุณภาพได้ หากพนักงานทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ตระหนักถึงแนวทางการทำงานที่ถูกต้อง ย่อมส่งผลให้การผลิตสินค้าสามารถควบคุมคุณภาพได้ตรงตามมาตรฐานสากล

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงินจำเป็นต้องดูแลให้ดี ควรกำหนดสัดส่วนการขายสินค้า แบบเงินสดและ Credit Term ให้ดี มีเงินสดสำรองไว้เพื่อเสริมสภาพคล่องให้ธุรกิจ มีเช่นนั้นอาจจะ ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องได้

EXIM BANK มีทีมที่ปรึกษาที่พร้อมสานพลังร่วมกับพันธมิตรในการเติมความรู้ เติมโอกาส และเติมเงินทุนตลอดวงจรธุรกิจ สนใจปรึกษาปัญหาธุรกิจกับ EXIM BANK โทร. 0 2169 9999