

บทความการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

10-AG-21-GE-TRC-B

Training Course on Providing Advisory and Training Services to Women on Management of Micro- and Small-scale Agro food-processing Enterprises

ระหว่างวันที่ 26-31 กรกฎาคม 2553

ณ กัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย

จัดทำโดย วรันธรณ์ แก้วทันคำ

เจ้าหน้าที่เสริมสร้างศักยภาพและประสานพันธมิตร

วันที่ 29 สิงหาคม 2553

หลังจากที่ได้รับทราบข่าวจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเมื่อช่วงเดือน กรกฎาคมมีครอบครัวเกี่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กสำหรับผู้หญิง ดิจันในฐานะที่ทำงานส่งเสริมศักยภาพผู้หญิงในการพัฒนาทางเลือกเพื่อให้ความเป็นอยู่ดีขึ้น จึงเข้าร่วมการอบรมดังกล่าวตั้งแต่วันที่ 26-31 กรกฎาคม 2553 ได้รับการประสานงานเป็นอย่างดีจากสถาบันเพิ่มฯ และ APO ในการให้รายละเอียดเพื่อให้การเข้าร่วมอบรมครั้งนี้ราบรื่น ดิจันพร้อมกับเพื่อนคนไทยอีกคนจากมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง การเดินทางเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ในวันแรกมีผู้อำนวยการจาก MPC (Malaysia Productivity Corporation) กล่าวต้อนรับและเปิดการอบรมด้วยความอบอุ่น ผู้เข้าร่วมทั้งหมด 16 คนจาก 12 ประเทศ ได้แก่ บังคลาเทศ กัมพูชา อินเดีย ใต้หวัน อินโดนีเซีย อิหร่าน ลาว มองโกเลีย เนปาล ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย ศรีลังกา เป็นผู้หญิงทั้งหมด ตั้งแต่วันแรกจนวันสุดท้ายเนื้อหาเข้มข้นให้ความรู้สึกเหมือนกลับไปเป็นนักศึกษาอีกรอบ เน้นดูเอกสารประกอบที่หนาประมาณ 2 นิ้ว ซึ่งหากเป็นการเรียนปกติต้องใช้เวลาเรียนประมาณ 1 ปี แต่วิทยากรพยายามย่อเนื้อหาให้กระชับและเฟ้นเอาในส่วนที่น่าจะนำไปใช้ประโยชน์ในธุรกิจได้ ด้วยการอบรมแบบเข้มข้นด้วยเนื้อหาจึงขอประมวลประเด็นที่ได้รับมาฝากเพื่อเป็นประโยชน์กับผู้สนใจทำธุรกิจขนาดย่อมหรือเป็นที่ปรึกษาที่ให้การส่งเสริมให้กับกลุ่มผู้หญิงหรือกลุ่มชาวบ้าน



1. กรอบความคิดและหลักการของผู้ประกอบการและการจัดการธุรกิจขนาดเล็กและและธุรกิจ อุตสาหกรรมอาหารขนาดย่อม โดย Mr. Reuel K.Vircio

Entrepreneurship คือ ผู้ประกอบการที่ทำหน้าที่รวบรวมปัจจัยการผลิต เป็นวิถีแห่งการคิดและการ
ปฏิบัติการที่ควบคุมโอกาสแบบองค์รวมทำให้ถึงจุดหมายและความเป็นผู้นำเพื่อเป้าหมายในการสร้างสรรค์
คุณค่าและรวบรวมความรู้ใหม่ที่มี
คุณค่า กล่าวคือ เน้นไปที่การ
สร้างสรรค์นวัตกรรม ดังเช่น
ผลิตภัณฑ์ใหม่ วิธีการผลิตแบบใหม่
ตลาดใหม่และโครงสร้างองค์กรใหม่
ความมั่งคั่งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจาก
นวัตกรรม

Agribusiness คือ ผลรวม
ของการดำเนินการทั้งหมดที่มีส่วน
เกี่ยวข้องกับผู้ผลิตและการกระจาย
ผลผลิต การเก็บรักษา การแปรรูป
จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และผลพลอย
ได้จากการผลิต และบริการ



Value Chain หรือสายโซ่มูลค่า หมายถึง ระบบของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกัน เมื่อ
ดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไปจะมีผลกระทบต่อต้นทุนหรือประสิทธิผลของกิจกรรมอื่นด้วยความเชื่อมโยง
ของกิจกรรมต่างๆ จึงต้องมีการเปรียบเทียบ ในการทำงานของแต่ละกิจกรรมเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมโดยรวมของ
บริษัทจะเกิด ประโยชน์สูงสุด

Value Added Agriculture เป็นกระบวนการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์และการดึงดูดลูกค้าของ
สินค้าเกษตร เป็นทางเลือกการผลิตและกลยุทธ์การตลาดที่ต้องการความเข้าใจที่แท้จริงมากกว่าของการ
เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมอาหารและความปลอดภัยอาหาร ความพึงพอใจของลูกค้า ความรอบรู้
ธุรกิจ และทีมงาน

**ประเภทของผู้ประกอบการหญิงในประเทศกำลังพัฒนาของอาเซียน (เหตุผลและแรงบันดาลใจ
ในการริเริ่มธุรกิจ)**

1. 2 ใน 5 เป็นผู้ประกอบการจากโอกาสและแรงจูงใจ เช่น ความสนใจพิเศษ ชัยชนะ ทำเป็นงาน
ดีเรก ครอบครัวยุติธุรกิจ ความจำเป็นทางการเงิน ความท้าทายในการเป็นเจ้าของธุรกิจ
2. 1 ใน 5 เป็นผู้ประกอบการจากการสร้างและผลักดัน จากความพอใจของตนเอง ความเป็น
อิสระ เป็นตัวอย่างให้กับลูก คู่แข่งกับความพยายาม

Gender equity Index หรือตัวชี้วัดความเสมอภาคทางเพศเพื่อวัดความไม่เสมอภาคทางเพศในพื้นที่
ต่างๆ ของผู้หญิงและผู้ชายในชีวิตประจำวันพบว่ากิจกรรมทางเศรษฐกิจสัมพันธ์กับการศึกษาและการสร้างพลัง
อำนาจ โดยสรุปคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อจำนวนผู้ประกอบการหญิงน้อย ได้แก่ ระดับการศึกษาต่ำ ขาดโอกาสใน
การอบรม ข้อจำกัดด้านกฎหมายวัฒนธรรมและศาสนา การเข้าถึงสินเชื่อที่น้อย ความรับผิดชอบงานบ้าน

สถานการณ์ธุรกิจเกษตรใหม่ ในปัจจุบัน ทั้งวิกฤตราคาน้ำมันดิบที่สูงขึ้น วิกฤตราคาอาหาร วิกฤตข้าวพลาซง ปัญหาการขาดแคลนน้ำ น้ำจะกลายเป็นตลาดใหญ่ เกิดความไม่แน่นอนในโลก ทั้งความต้องการอาหารเพิ่มตามการเพิ่มของจำนวนประชากร มีการบริโภคธัญพืชน้อยลงในประเทศพัฒนาแล้วมีการบริโภคโปรตีนและไขมันเพิ่มขึ้น ในประเทศกำลังพัฒนามีอัตราการบริโภคเนื้อสัตว์เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อความต้องการปัจจัยในการผลิตเนื้อเพิ่มขึ้นตาม โดยเฉพาะกากถั่วเหลือง แนวโน้มความต้องการผลิตภัณฑ์อาหารเม็ดเสริมสุขภาพมากขึ้น ทั้งปัญหาความปลอดภัยของอาหาร เช่น โรคควัวบ้า ใช้หวัดนก ซาร์ส ฯลฯ การขยายตัวของผู้ประกอบการค้าขนาดใหญ่ทดแทนตลาดร้านค้าชุมชน เช่น วอลมาร์ท เทสโก้

ดังนั้น สิ่งที่ทำทนายและเป็นข้อจำกัดของผู้ประกอบการหญิงไม่เฉพาะที่กล่าวข้างต้นแต่รวมไปถึงสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนไปทั้ง ความไม่แน่นอนของโลก การแข่งขันที่เข้มข้น ผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่ ทั้งต้นทุนที่สูงขึ้นและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความต้องการอาหารที่เปลี่ยนไป

ยุทธศาสตร์ธุรกิจเกษตรใหม่ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายการตลาดที่ชัดเจน การบรรลุการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การบริหารจัดการวงกระแสเงินสดให้มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร

หลังจากนั้น Ms.Faridah Aini Muhammad รองผู้อำนวยการกรมเกษตร กระทรวงเกษตรและอุตสาหกรรม มาเลเซีย ได้นำประสบการณ์การพัฒนาผู้ประกอบการหญิงของมาเลเซีย มาถ่ายทอดให้ฟังว่า ในมาเลเซียภาคอุตสาหกรรมเกษตรพื้นฐานถูกควบคุมโดยบริษัทขนาดใหญ่และบริษัทข้ามชาติ ช่วงนี้รัฐบาลจึงวางเป้าหมายที่ธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดย่อม และขนาดกลาง เนื่องจากภาคอุตสาหกรรมเกษตรมีความสำคัญ เพราะมีการเพิ่มมูลค่าวัตถุดิบ ขยายอาชีพ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการให้หลากหลายและลดปริมาณของเสียและขยะ ลดการนำเข้าและเพิ่มการส่งออก ซึ่งศักยภาพในกระบวนการผลิตอาหารของธุรกิจขนาดย่อม คือ ใช้ทุนน้อยแต่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงเงินทุน ใช้เทคโนโลยีง่าย ๆ การตลาด มีข้อจำกัดในการเข้าถึงช่องทางการจำหน่ายหรือกระจายสินค้า ไม่ค่อยเคร่งครัดกับมาตรฐาน บรรลุภัณฑ์และฉลากรวมทั้งการนำเสนอคุณภาพสินค้าความรู้ทักษะน้อยเนื่องจากการศึกษาชั้นน้อยหรือไม่ได้รับการศึกษา การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกของรัฐบาลมาเลเซีย โดยการให้เงินสนับสนุนสำหรับสิ่งปลูกสร้างและที่ดินการยกระดับเกรดสินค้า เครื่องจักร และเครื่องมือต่างๆ ทั้งมาตรการจูงใจด้านภาษี และการประชาสัมพันธ์ สนับสนุนสินเชื่อเพื่อผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อม จัดหานักวิจัยทำการศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับพัฒนาคุณภาพสินค้า ให้หลายหน่วยงานของรัฐให้บริการ มีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการทั้งในระดับการจัดการและเทคนิค จัดหาสถานที่จำหน่ายและประชาสัมพันธ์สินค้า ซึ่งสินค้าที่ให้การสนับสนุนเช่น ขนมพื้นบ้าน มันฝรั่ง เครื่องดื่ม อาหารแช่แข็ง ผลไม้ อาหารหมักดอง ผลิตภัณฑ์จากสัตว์ สินค้าหัตถกรรม สินค้าประเภทบริการเช่น สปา โฮมสเตย์ ซึ่งมีตัวอย่างความสำเร็จในด้านกลยุทธ์การตลาดและกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ ทำให้อยอดการจำหน่ายเพิ่มขึ้นกว่าสองร้อยล้านชิ้นในช่วง 15 ปียอดขายเพิ่มขึ้นกว่าพันล้านริงกิตภายใต้เครื่องหมายการค้า Wanis โดยสรุปคือ การผลิตอาหารช่วยให้ชนบทและครอบครัวเกษตรกรมีรายได้เพิ่ม คุณภาพชีวิตดีขึ้น ทำให้ภาคเกษตรมีชนบทมีทันสมัยขึ้น

แนวคิดและหลักการเบื้องต้นในการจัดการธุรกิจ

Business Function คือ หน้าที่ทางธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพ มี 4 หน้าที่คือ การตลาดทั้งการตั้งราคาผลิตภัณฑ์, ส่งเสริมสินค้า, ทำตามที่ถูกคำสั่ง และคาดคะเนการขาย การดำเนินการผลิต แผนงานผลิตสินค้า, การส่งวัตถุดิบจากผู้จัดหา, ได้รับวัตถุดิบอย่างสะดวก, ผลิตสินค้าและส่งสินค้าไปให้

ลูกค้า การจัดการบุคลากร ฝึกฝน, ขาดเซยและควบคุม ประเมินค่าลูกค้า และบัญชีการเงิน บันทึกการขายทางธุรกิจ, บันทึกการจ่ายเงินของลูกค้า, บันทึกใบส่งของของผู้จัดหา และการจ่ายเงินให้ผู้จัดหา และสรุปข้อมูลการทำงานในรายงานที่เกี่ยวกับการจัดการ การทำการผลิตเพื่อขาย ควรให้ความสำคัญกับหน้าที่หลักของการดำเนินการหน้าที่ทางธุรกิจ (business function) เกี่ยวกับการบริการลูกค้า

การจัดการธุรกิจเกษตร ต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์เดียวกัน หลักการคือ มีอะไรที่ดีกว่า (-ER) เช่น อร่อยกว่า สดกว่า มีความพิเศษในตัวสินค้า และเป็นสินค้าที่มีความปลอดภัยสูง ทันสมัย ช่วยเกษตรกรรายย่อย เป็นธุรกิจเพื่อสังคม

2 เครื่องมือการวางแผนขั้นพื้นฐาน โดย Ms.Arlene Donaire Pamintuan

ส่วนที่ 1 การเตรียมการวางแผนโครงการ ควรเตรียมวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นก่อนการลงทุนทำธุรกิจ เป็นการสร้างมูลค่าของธุรกิจสูงสุด การคัดเลือกความเหมาะสมของการประกอบธุรกิจ ประกอบด้วย พื้นฐานทรัพยากร ความต้องสินค้า ทักษะ ผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิต ของเหลือทิ้งจากการผลิต และนวัตกรรม

สิ่งบ่งชี้โอกาสทางธุรกิจ ดูจากการเพิ่มมูลค่าสินค้าจากของเหลือทิ้งหลังการผลิต และนวัตกรรมที่ใช้สร้างสรรค์สินค้าและบริการ

ลำดับความสำคัญของแผนการธุรกิจ อันดับแรกให้ลงรายการแผนธุรกิจและแนวคิดผลิตภัณฑ์ สอง การศึกษาความเป็นไปได้คาดการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวอยู่ในระดับสูง กลางหรือต่ำ ลำดับสุดท้าย ทบทวนรายการและความเสี่ยงกับหุ้นส่วนธุรกิจ เพื่อคัดเลือกความคิดที่เป็นไปได้และสำคัญสุดเพื่อเริ่มดำเนินการ

เตรียมวางแผนโครงการ เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญสุด

เครื่องมือในการเตรียมวางแผนโครงการ ได้แก่

1.การวิจัยการตลาดเป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผู้บริโภค คู่แข่งและประสิทธิผลของแผนการ



ตลาด วิเคราะห์ทั้ง อุปสงค์และอุปทาน การวิเคราะห์อุปทาน ได้แก่ แนวโน้มราคาสินค้า คุณภาพและแหล่งวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต นโยบายรัฐบาล การวิเคราะห์อุปสงค์ได้แก่ ความจำเป็นเพื่อการผลิต ประโยชน์ต่อผู้บริโภค การเติบโตทางธุรกิจในและต่างประเทศ การรวบรวมโอกาสที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การวิจัยการตลาดมี 3 ชนิด คือ **วิจัยเชิงปริมาณ** เป็นการวิจัยทางสถิติ

ของผู้บริโภคสำรวจโดยใช้คำถามเหมือนกัน **วิจัยเชิงคุณภาพ** เป็นการหาข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริโภค โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก **วิจัยเชิงเห็นผลทั่วไป** เช่นการสำรวจ สังเกต

2.การศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ ช่วยให้มีความมั่นใจในผลสำเร็จทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การเตรียมศึกษาความเป็นไปได้ มีทั้งการวิเคราะห์การตลาด เทคนิคที่

สมบูรณ การวิเคราะหสิ่งจําเปนในการทำงาน มูลคาทางการเงิน การวิเคราะหความเสี่ยง สังคม และ เศรษฐศาสตร รวมทั้งกฎหมายและบริบทรัฐบาล

เครื่องมือในการวิเคราะหทางการเงิน ไดแก **มูลคาปัจจุบันสุทธิ** (Net Present Value) ผลตางระหวาง มูลคาปัจจุบันของกระแสเงินสดรับสุทธิตลอดอายุของโครงการกับเงินลงทุนเริ่มแรก ณ อัตราผลตอบแทนที่ ตองการหรือดํานทุนของเงินลงทุนของโครงการ เมื่อมูลคาปัจจุบันสุทธิ (NPV) มีคาเป็น บวก จะยอมรับโครงการ แตถามีคาเป็น ลบ จะปฏิเสธรับโครงการ **อัตราผลตอบแทนจากโครงการ (IRR)** คือ อัตราผลตอบแทนที่ทํา ให่มูลคาปัจจุบันของเงินสดรับสุทธิตลอดอายุโครงการมีคาเท่ากับเงินสดจายสุทธิลงทุนเริ่มแรก กิจการจะตอบ รับโครงการลงทุน ถ้ัอัตราผลตอบแทนจากโครงการ (IRR) มีคามากกว่าอัตราผลตอบแทนที่ตองการ (r) นั้นคือ ตอรับโครงการลงทุนเมื่อ $IRR > r$ **ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)** คือระยะเวลาที่กระแสเงินสดรับสุทธิ จากการลงทุนมีจํานวนเท่ากับกระแสเงินสดจายลงทุนสุทธิตอนเริ่มโครงการ ข้อดีคือ สะดวกในการคํานวณและ ใหความเขาใจแกผูลงทุนได้ง่าย แตมีข้อเสียคือไม่ได้แสดงความสามารถในการทำกำไรของโครงการไม่คํานึงถึง เงินสดรับภายหลังจากที่ได้คืนทุนแล้ว และไม่คํานึงคาเงินตามเวลา

การวิเคราะหความเสี่ยง ช่วยกำหนดมาตรการป้องกันปัจจัยความเป็นไปได้ที่ทําให้เกิดความเสี่ยง เพื่อ หาวิธีรับมือเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น **การวิเคราะหสิ่งจําเปน**ในการทำงาน ว่าคนทํางานควรสิ่งจําเปนสำหรับการ ผลิตอะไรบ้าง คุณภาพและดํานทุนของแรงงาน แหล่งแรงงาน การจัดความสัมพันธ์ทํางาน **การวิเคราะหเชิง สังคม** ว่าธุรกิจกระทบกับผูบริโภคหรือไม่ เช่น เป็นธุรกิจที่สร้างมูลคาทางสังคมหรือเป็นธุรกิจเพื่อสังคมการ **วิเคราะหเชิงเศรษฐศาสตร** เป้าหมายเพื่อว่าการดําเนินธุรกิจครอบคลุมสวัสดิการทางเศรษฐกิจหรือความ เป็นอยู่ดีของสังคม

3. **การทำแผนธุรกิจ** ส่วนประกอบของแผนธุรกิจประกอบด้วย 4 ส่วนใหญ่ได้แก **แผนการตลาด** ทํา ใหเห็นโอกาส ช่องทาง ไอเดีย ในการสร้างผลกำไรทางธุรกิจ ช่วยให้การบริหารเงินทุนหมุนเวียนเป็นไป อย่างมี ประสิทธิภาพ หรือเพื่อปรับปรุงสินค้า และบริการสำหรับธุรกิจเดิม ให้พัฒนาขึ้น **แผนการบริหารงานบุคคล** ทําให้มองเห็นภาพรวมในการบริหารและจํางานได้เหมาะสม **แผนการผลิตสินค้าและบริการ** ช่วยให้ การ ดําเนินการต่างๆ บรรลุผลตามเป้าหมาย **แผนการเงิน** เปรียบเสมือนอู่ข้าวอู่น้ำ ทําอย่างไรให้กลไกธุรกิจดําเนิน ไปได้ด้วย

ส่วนที่ 2 สิ่งที่ควรพิจารณาด้านเทคนิคและการเงิน

สิ่งที่ควรพิจารณาในการเตรียมการวางแผนโครงการ ได้แก่ **การเลือกเครื่องมือในการผลิต** จะ ผลิตด้วยมือหรือเครื่องจักร การคํานวณหาขนาดเครื่องมือที่เหมาะสมจากการวางแผนการใช้วัตถุดิบการผลิต การประมาณอัตราการผลิต จํานวนวัตถุดิบที่อยู่ในระบบ แหล่งหรือการสั่งซื้อเครื่องมือ โดยการเปรียบเทียบ ดํานทุนและประโยชน์ระหวางการเลือกผลิตด้วยมือหรือเครื่องจักร ก่อนการตัดสินใจการลงทุน **การประมาณ ความตองการที่มงาน** ปัจจัยที่ใช้พิจารณาเพื่อตัดสินใจการใช้นคนทํางานแบบไหนจํานวนเท่าไร ได้แก อัตรา การผลิต ระดับของเครื่องจักรที่ใช้ ช่วงเวลาทํางาน ทักษะของคนทํางาน อาจใช้ตารางกิจกรรมช่วยในการจัดสรร กำลังคนทํางาน **เงินลงทุนและแหล่งเงินทุน** ซึ่งมีความจําเปน 2 ช่วง คือช่วงเริ่มดํานการลงทุนและระหวาง ดําเนินการผลิต แหล่งเงินทุนมีทั้งภายในคือเงินทุนส่วนตัว ใช้สูตร ROE เป็นตัวที่บ่งบอกถึงความสามารถของ

บริษัทในการนำเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นไปทำให้งอกเงยได้ในอัตราผลตอบแทนเท่าไร ROE ยิ่งสูงยิ่งดี แหล่งทุนจากการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือจากนักลงทุน ซึ่งใช้สูตร ROE บ่งบอกถึงความสามารถในการทำกำไรจากสินทรัพย์ของบริษัทค่า ROA ยิ่งสูงยิ่งดี หรือแหล่งเงินทุนอื่นเช่น จากการสนับสนุนของรัฐ จากการบริจาค

3 การวางแผนการผลิต โดย Prof. Reuel k. Virtucio

การวางแผนการผลิต เป็นการเริ่มปฏิบัติการของเจ้าของธุรกิจตั้งแต่เริ่มผลิตจนเสร็จสิ้นกระบวนการ รวมถึงการติดตามการชำระหนี้ การวางแผนการผลิต เริ่มโดยการตัดสินใจระหว่างการผลิตที่ประมาณการขาย และสินค้าคงคลัง การคำนวณจำนวนวัตถุดิบการผลิต การวางแผนรับมือเมื่อวัตถุดิบไม่เพียงพอ แหล่งของ



วัตถุดิบ ช่วงของการผลิตและการบรรจุภัณฑ์ให้เพียงพอและส่งได้ทันตามสัญญา รวมไปถึงการจัดการของเสียหลังจากการผลิตเพื่อไม่ให้กระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยการนำกลับไปใช้ใหม่ หรือใช้กระบวนการจัดการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การบริหารการปฏิบัติการ

(Operation Management) คือ กลุ่มกิจกรรมที่

เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการโดยผ่านการโอนถ่ายระหว่าง input (ปัจจัยการผลิต) และ output (สินค้าและบริการ) ให้มีประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มและบริหารจัดการที่ไม่สร้างมูลค่าออกไป ความต้องการและการสะท้อนข้อมูลของลูกค้าเป็นตัวที่ปรับ factor ต่างๆ ให้เหมาะสม

4 การจัดการคุณภาพสินค้าและความปลอดภัยอาหาร โดย Dr.Navam S. Hettiarachchy

4.1 การเข้าไปจัดการเพื่อยับยั้งและป้องกันการปนเปื้อนเชื้อโรคในกระบวนการผลิตอาหาร

โดยใช้ระบบตรวจสอบคุณภาพและความปลอดภัย เช่น HACCP คือ การวิเคราะห์อันตราย จุดควบคุมวิกฤต เป็นมาตรการป้องกันอันตราย ที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน ของการดำเนินกิจกรรมใด ๆ โดยมีกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ GHP สุขอนามัยที่ดีในการผลิตอาหาร คือหลักการควบคุมการปนเปื้อนอาหาร 7 ประการ ได้แก่ ผู้สัมผัสอาหาร สถานที่ ภาชนะอุปกรณ์ การขนส่ง วัตถุดิบ การขนส่ง และบรรจุภัณฑ์อาหาร GMPs เป็นระบบการจัดการตามหลักเกณฑ์ที่ดีในการผลิตอาหาร คือ ข้อกำหนด ระเบียบ แบบแผน และวิธีปฏิบัติที่นำมาใช้ในการผลิตที่ดีและได้สินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน ซึ่งครอบคลุมถึง สถานที่ผลิต อุปกรณ์เครื่องจักร บุคลากร วัสดุ เอกสารต่าง ๆ และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการผลิตทุกขั้นตอน ตั้งแต่การนำวัตถุดิบเข้าในสถานที่ จนได้เป็นสินค้า

4.2 คุณภาพผลิตภัณฑ์การจัดการคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพ เป็นการรวบรวมวิธีการและเทคนิคเพื่อรับรองว่าสินค้าและบริการปลอดภัยตามความต้องการ การควบคุมคุณภาพมี 4 ขั้นตอน คือ วางแผนคุณภาพ รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของสินค้า วิเคราะห์ข้อมูลและลงมือทำ ส่วนการจัดการคุณภาพ คือ กระบวนการทางควบคุมทางสถิติและการสุ่มตรวจคุณภาพสินค้าเพื่อใช้ตัดสินใจว่าจะยอมรับสินค้าหรือไม่

การจัดการกับของเสียจากการผลิต เช่นการนำกลับไปใช้ใหม่ การฝังกลบ การนำไปใช้ในการสร้างพลังงานความร้อนหรือไฟฟ้า การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมที่มีการปนเปื้อน โดยใช้จุลินทรีย์บำบัด

5 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการเพิ่มมูลค่า โดย Dr.Navam S. Hettiarachchy

5.1 การเพิ่มมูลค่าอาหารจากผลิตภัณฑ์ข้างเคียง (Co-product) ผลพลอยได้จากการผลิต (By-product) และของเสียจากการผลิต

ผลิตภัณฑ์ใหม่ หมายถึงผลิตภัณฑ์ที่มีนวัตกรรมใหม่ ไม่มีมาก่อนในตลาด การปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์เดิมให้แปลกใหม่มากขึ้น หรือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทแต่เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีในตลาดแล้ว สาเหตุที่ต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เนื่องจากวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ในช่วงหนึ่งถึงทางตันจำเป็นต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่มาแทนที่ผลิตภัณฑ์เก่า โดยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ได้แก่ การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ การประเมินและคัดเลือกแนวคิด พัฒนาและทดสอบแนวคิด พัฒนากลยุทธ์การตลาด วิเคราะห์สภาพธุรกิจ พัฒนาผลิตภัณฑ์ ทดสอบตลาด และสุดท้ายดำเนินการผลิต

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในหมวดอาหารและเครื่องดื่ม เกณฑ์ที่ควรพิจารณา ได้แก่ ตลาดเป้าหมาย กลุ่มอายุผู้บริโภค ความพิเศษของอาหาร คุณค่าทางโภชนาการ การเติมวิตามินและเกลือแร่ วิธีการผลิตและบรรจุภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ข้างเคียง (Co-product) จากกระบวนการผลิตอาหาร เช่น การผลิตเครื่องดื่ม Co-product จากการผลิต เช่น เปลือกผลไม้ เยื่อส่วนในผลไม้

ผลพลอยได้จากการผลิต (By-product) ของกระบวนการผลิต cereal เช่น กากถั่วเหลือง รำข้าว เทคนิคการเพิ่มมูลค่า โดยการสกัดและพัฒนาส่วนประกอบอาหารจาก Co/By product เช่น การหมัก การใช้ตัวทำละลาย การทำให้เข้มข้น โดยกระบวนการแยกสลายด้วยน้ำ

อุปสรรคในการผลิตและการเตรียมการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ ได้แก่ การจำแนกความต้องการของตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรง concept การควบคุมคุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ การเพิ่มรูปแบบของธุรกิจ เช่น การทดลองต้องมากขึ้น กฎใหม่ๆ เช่น กฎหมาย ข้อตกลง มาตรฐานที่หลากหลาย ความสัมพันธ์สิ่งแวดล้อมกับคุณภาพอาหาร

6 การจัดการการตลาด โดย Mr. Reuel K. Virtucio

การตลาดและการพิจารณาการตลาดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เทคนิคการประชาสัมพันธ์ และการตลาด



ผลิตภัณฑ์ คือ สินค้า บริการ และ ไอเดีย หรือส่วนประสมของสิ่งเหล่านี้ องค์ประกอบที่ทำให้ไอเดียผลิตภัณฑ์สำเร็จ ได้แก่ การเข้าใจปัญหาและความจริงของโลก หาวิธีแก้ที่เหมาะสม และมีความชัดเจนในการเลือกเป้าหมายการตลาด เป็นการประเมินและเลือกหนึ่งส่วนตลาดหรือมากกว่าเป็นเป้าหมาย

การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เป็นกระบวนการแบ่งตลาดรวมหนึ่งเป็นตลาดย่อยๆ ซึ่งมีสมาชิก ที่มีลักษณะเหมือนกัน เมื่อแบ่งเป็นส่วนย่อยแล้ว จะเห็นความแตกต่างและความหมายในแต่ละส่วนย่อย เพื่อคัดเลือกตลาดที่เป็นไปได้มากที่สุด การเลือกตลาดเป้าหมาย พิจารณาจากทรัพยากรของบริษัท ถ้าทรัพยากรของบริษัทมีน้อยเกินกว่าที่จะจัดสรรได้ทั่วถึงก็จะใช้วิธีการตลาดแบบรวมกำลังความคล้ายคลึงกันของผลิตภัณฑ์ ตลาดที่คล้ายคลึงกันเหมาะสำหรับการตลาดที่ไม่แตกต่าง ขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ใหม่ใช้นโยบายการตลาดที่เหมือนกันหรือการตลาดรวมกำลัง แต่เมื่อสินค้าถึงขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ควรใช้วิธีการตลาดที่ต่างกัน ความคล้ายคลึงกันของตลาด ตลาดเหมือนกันควรใช้วิธีการตลาดที่เหมือนกัน กลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด ใช้วิธีการตลาดที่ต่างกันบริษัทจะได้เปรียบคู่แข่ง

การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ โดยตัวสินค้าที่มีคุณภาพ ประณีต ภาพลักษณ์ของตัวสินค้าและองค์กรที่ลูกค้าได้รับ และบริการที่ดีเหนือคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างที่ดีกว่า ย่อมส่งผลต่อมูลค่าของผลิตภัณฑ์ทั้งสิ้น

ในการกระตุ้นลูกค้าเป้าหมายให้เกิดความต้องการสินค้าและบริการจะใช้เครื่องมือการตลาดที่ควบคุมได้เรียกว่า ส่วนผสมการตลาด (Marketing mix) เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ประกอบด้วย 4P ได้แก่ ราคา (Price) การกำหนดราคาสำคัญที่การเปรียบเทียบระหว่าง ราคาของสินค้า กับคุณค่าของสินค้าที่มีต่อผู้บริโภค ช่องทางการจำหน่าย (Place) ต้องคำนึงถึงการเข้าถึงลูกค้า การใช้สื่อ การกระจายสินค้าไปหาลูกค้าให้ตรงตามพฤติกรรม ความต้องการ ขายสินค้าได้ จะเกิดหลังจากที่เราสามารถเข้าถึงลูกค้าได้แล้ว รักษาไว้ คือ สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการซื้อขายต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าอยู่กับเราตลอดไป การส่งเสริมการตลาด (Promotion) การทำให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าและบริการ โดยการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขายโดยใช้พนักงาน การประชาสัมพันธ์ การพูดแบบปากต่อปาก (Product) คือ รูปแบบ ตราสินค้า รูปลักษณ์ การตั้งชื่อแบรนด์ให้ง่ายต่อการจดจำและออกเสียงง่ายและส่งผ่านคุณค่า เช่น นุ่ม ปลอดภัย ช่วยสร้างมูลค่าให้กับแบรนด์

7 การจัดการทางการเงิน โดย Mr.Reuel K. Virtucio

7.1 การเงินพื้นฐานและการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ส่วนประกอบของการตัดสินใจ ได้แก่ทางเลือกในการลงทุน เกณฑ์และการประเมินการเงินโดยใช้เครื่องมือการเงิน เช่น จุดคุ้มทุน (Break-even) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

จุดคุ้มทุน (Break-even) จุดที่ยอดขายเท่ากับต้นทุนรวมหรือจุดที่กำไรเท่ากับศูนย์ ใช้ในการประกอบการตัดสินใจตั้งราคา ใช้วางแผนการผลิตการตลาดและต้นทุน หรือใช้วิธีคำนวณจากกำไรส่วนเกิน (Contribution Margin) เป็นส่วนที่เกิดจากยอดขาย ถ้ากำไรส่วนเกินเท่ากับต้นทุนคงที่ก็คือจุดคุ้มทุนเพื่อใช้ตัดสินใจว่าต้องผลิตเท่าไรจึงจะอยู่ในจุดคุ้มทุน ซึ่งข้ออ่อนของเครื่องมือนี้คือ ไม่ได้นำค่าของเงินตามเวลามาคำนวณ

ค่าของเงินตามเวลา (Time value of money) ช่วยให้สามารถเปรียบเทียบกระแสเงินสดในระยะเวลาที่ต่างกันได้ มูลค่าของเงินสามารถพิจารณาได้ทั้งปัจจุบันและอนาคต ใช้ในคำนวณหาจำนวนเงินฝากเพื่อสะสมเงินก้อนที่ต้องการในอนาคต และหาเงินผ่อนชำระเงินกู้ คำนวณจาก

Present Value (PV) = ค่าเงินอนาคต / $(1+r)^t$ r = อัตราดอกเบี้ย t = จำนวนปี และ

Future Value (FV) = จำนวนเงินรวม $\times (1+r)^t$

การวิเคราะห์กระแสเงินสด (Cash flow analysis) ทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการวางแผนและการจัดการตัวเงินในระยะสั้น โดยคำนึงถึงค่าของเงินตามเวลาคำนวณจาก NPV และ IRR และอัตราเงินเฟ้อต่อปี กระแสเงินสดสุทธิเป็นบวกจะทำให้กิจการสามารถนำเงินไปฝากธนาคารได้มากยิ่งขึ้น หรือในทางตรงข้าม ถ้ากระแสเงินสดสุทธิเป็นลบก็จะทำให้เงินในบัญชีลดลง บริหารผ่านกิจกรรม 3 ส่วน ได้แก่ กิจกรรมดำเนินงาน กิจกรรมลงทุน และกิจกรรมจัดหาเงิน ซึ่งเป็นภาพรวมใหญ่ของทั้งกิจการ และมีผลกระทบต่อกระแสเงินสดในระยะยาว เครื่องมือในการวิเคราะห์ ได้แก่ ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) คือ ระยะเวลาที่กระแสเงินสดรับสุทธิจากการลงทุนมีจำนวนเท่ากับกระแสเงินสดจ่ายลงทุนสุทธิตอนเริ่มโครงการ ROA หรืออัตราการการคืนกำไรต่อสินทรัพย์ คือ กำไรของกิจการเทียบกับทรัพย์สิน ยิ่งสูงยิ่งดี หรือใช้ NPV หรือค่าปัจจุบันสุทธิ จะยอมรับโครงการเมื่อ $NPV = 0$ และ IRR เป็นอัตราส่วนลดที่ทำให้ $NPV = 0$ ยอมรับโครงการเมื่อ $IRR > K$ (ต้นทุนการลงทุน)

7.2 การอ่านงบการเงิน (Reading Financial Statement)

งบการเงิน เป็นรายงานการเงินที่บันทึกไว้ในระยะเวลาหนึ่ง แสดงให้เห็นสถานะการเงิน ผลการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงสถานะการเงินในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อใช้ตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ งบการเงินมี 3 ส่วนประกอบพื้นฐาน ได้แก่ งบกำไรขาดทุน (Income Statement) งบดุล (Balance sheet) งบกระแสเงินสด (Cash flows)

งบกำไรขาดทุน (Income Statement) เป็นงบที่แสดงรายได้กับรายจ่าย ผลกำไร ขาดทุนสุทธิ ณ ระยะเวลาหนึ่งที่กิจการดำเนินไป ประกอบด้วย รายได้ รายจ่าย กำไร ขาดทุน ดูอัตรากำไรขั้นต้น โดยเปรียบเทียบกับยอดขายกับต้นทุนขาย เปรียบเทียบยอดค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารแต่ละรายการมีจำนวนคงที่สม่ำเสมอ หรือว่า ขึ้นลงผันผวน อย่างไรในระหว่างปี ดูกำไรสุทธิเปรียบเทียบกับปีต่อปี

งบดุล (Balance sheet) เป็นงบที่แสดงถึงฐานะการเงินของกิจการ ณ วันสิ้นงวด หรือวันที่จัดทำงบดุลนั้น บัญชีที่แสดงในงบดุล ได้แก่ บัญชีประเภทสินทรัพย์ หนี้สินและทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้น โดยดูตั้งแต่สินทรัพย์ว่าประกอบด้วยสินทรัพย์หลัก อะไรบ้าง กิจการมีหนี้สินคงค้างอะไร สินทรัพย์ของกิจการมีมากพอที่จะชำระหนี้สินหรือไม่ สินทรัพย์หมุนเวียนมีมากกว่าสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนหรือไม่ โครงสร้างทุนหมุนเวียนของกิจการอาศัย “เงินกู้” หรือ “เงินทุน” ในอัตราส่วนของตัวใดมากกว่ากัน

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Ratio Analysis) เป็นการนำรายการต่างๆ ในงบการเงินมาเทียบอัตราส่วนเพื่อหาความสัมพันธ์ว่า มีความเหมาะสมเพียงใด การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินแบ่งตามวัตถุประสงค์ในการใช้งาน 4 ประการ คือการ **การวิเคราะห์ความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)** เป็นอัตราส่วนที่ใช้ในการประเมินผลการดำเนินธุรกิจในการบริหารด้านต่างๆ ทั้งแหล่งเงินทุน สินทรัพย์ เจ้าหนี้ เพื่อก่อให้เกิดกำไรแก่ธุรกิจ **การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratio)**วัดความสามารถในการชำระหนี้ **อัตราส่วนที่แสดงความเสี่ยงของการกู้ยืม (Solvency Ratio)** **อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน (Activity Ratios)** อัตราส่วนประกอบนี้ใช้วัดผลการใช้สินทรัพย์ หรือเงินทุนในการก่อให้เกิดรายได้ของธุรกิจ

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน ควบคู่ไปกับการอ่านงบการเงิน โดยไล่จากการวิเคราะห์งบดุล งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นการ และการวิเคราะห์งบกระแสเงินสด จะทำให้เห็นภาพโดยรวมของกิจการได้ดีขึ้น โดยเฉพาะเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเป็นงวดของเวลา เช่น เปรียบเทียบอัตราส่วนเดียวกันแบบปีต่อปี งวดต่องวด ก็จะทำให้เห็นแนวโน้มและทิศทางการดำเนินงานของกิจการ



เมื่อการอบรมผ่านไปสามวัน เพื่อเป็นการพักผ่อนในวันที่สี่ คือ วันที่ 29 กรกฎาคม 2553 ผู้จัด ได้พาออกไปศึกษาดูงาน 2 แห่ง ได้แก่ โรงงาน MyHaiz ที่ Shah Alam เป็นโรงงานผลิตคุกกี้ขนาด เล็ก เริ่มก่อตั้งเมื่อปี 1998 มีแหล่ง เงินกู้จากธนาคารเพื่อธุรกิจขนาด ย่อม มีพนักงาน ประมาณ 7 คน แต่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย เช่น คุกกี้เนม คุกกี้อัลมอลด์ คุกกี้ถั่ว

คุกกี้ชอคโกแลตชิพ ฯลฯ ทำการตลาดทั้งในและส่งออกต่างประเทศ มีมาตรฐานรับรองอาหารปลอดภัย GMP มี Halal และมั่งสวิริติ มีเครื่องหมายเตือนสำหรับคนแพ้ถั่ว ใช้วัตถุดิบที่แตกต่างจากรายอื่นแต่ราคาแพงสุดในตลาด ทำการตลาดแบบ OEM (Original Equipment Manufacturer) คือผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยมี การวางแผนการผลิตล่วงหน้า 3 เดือน การวางแผนสินค้าคงคลัง ทุกเย็นจะเติมสินค้าให้เต็ม และวางแผนการสต็อก วัตถุดิบไว้เผื่อ 2 วันสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วช่วงเย็นจะลำเลียงไปเก็บในโกดังเก็บสินค้า ผลิตภัณฑ์ใหม่มีการ แนะนำโดยการมีตัวอย่างสินค้าให้ลูกค้าชิม การจัดการคุณภาพการผลิต ใช้ระบบ SOP (Standard Operating Procedure) เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน และส่งให้ห้อง Lab ตรวจสอบป้องกันการปนเปื้อน E-coli, Stafacoccus



และโรงงาน Hajjah Aminah Food Industries Sdn Bhd ("HAFI") เป็นโรงงานผลิตอาหารแช่แข็งพร้อม รับประทาน ก่อตั้งเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2000 เดิมใช้ชื่อว่า Oz-Asian Food Services Sdn Bhd. ช่วง 4 ปีแรก ผลิตอาหารออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ส่งให้กับร้านอาหารและโรงแรมที่มีลูกค้าเป็นชาวตะวันตกเป็นหลักใน

กัวลาลัมเปอร์ ในปี 2005 เริ่มทำภัตตาคารอาหารตะวันตกขนาดเล็ก ใช้ชื่อว่า Hello Italy โดยเปิดเป็น outlet ใน คาร์ฟู

ผลิตภัณฑ์ของ HAFI เป็นอาหารที่รับเครื่องหมาย Halal ดังนั้นวัตถุดิบหลักเป็นเนื้อและไก่ แกะ มันฝรั่งมีเนมูมั่งสวีต มีชนิดสินค้าประมาณ 16 ชนิด ตลาดเป้าหมาย เป็นตลาดระดับกลางถึงระดับสูง ทำการตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการส่งตัวอย่างสินค้าให้ลูกค้าทดลองชิม การออกงานแสดงสินค้าต่างๆ เพื่อแนะนำสินค้าของโรงงาน โดยผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ได้ความนิยมจากลูกค้าปัจจุบันเป็นขนมธัญพืชรวมใช้เสิร์ฟให้กับลูกค้าสายการบินมาเลเซีย และ สายการบิน AirUnes Catering

การควบคุมความปลอดภัยของอาหาร ก่อนเข้าในสายการผลิตทุกคนต้องทำความสะอาดมือสวมถุงมือถุงเท้าและผ้าปิดปาก ในห้องผลิตเข้าไปเฉพาะผู้ทำการผลิตเท่านั้น เพื่อป้องกันการปนเปื้อนในสายการผลิต สินค้าควบคุมอยู่ในอุณหภูมิที่เหมาะสมตั้งแต่ผลิตไปจนขนส่งถึงลูกค้า

สิ่งที่ประทับใจโรงงานทั้งสองแห่งคือการต้อนรับที่อบอุ่นและเป็นกันเอง แคมป์ของฝากคิดมือกลับมาประเทศไทยให้พร้อมกันข้ามประเทศ สิ่งที่น่าทึ่งคือทั้งสองที่เป็น โรงงานขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านการจัดการผลิต การตลาด การบริหารบุคลากร ที่น้อย คนน้อยแต่อาหารที่ผลิตเกรดส่งออกทั้งสองแห่ง น่าเลื่อมใสและเอามาเป็นแบบอย่าง ในการพัฒนาและส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็กของไทย

