

กรณีศึกษาที่ 9 บริษัท ก้วยเต็วโอซา จำกัด

นายกำพล กำชัย และ กำธร 3 พี่น้อง ตระกูลรวยยิ่ง ได้มีการหารือกันที่บ้านของมารดา เกี่ยวกับธุรกิจของตระกูล ที่บิดาเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกมากกว่า 30 ปี มาแล้ว ในจังหวัดเชียงใหม่

นายกำพล ได้เริ่มต้นกล่าวว่า “คุณแม่ ให้พี่เข้ามาช่วยดูแลฟื้นฟูกิจการ บริษัทก้วยเต็วโอซา จำกัด หน่อย ความจริงพี่ไม่อยากเข้ามายุ่งเกี่ยวหรอกเพราะพี่ก็มีธุรกิจของตัวเองอยู่แล้ว แต่เห็นว่าบริษัท กำลังมีปัญหาติดหนี้ไม่สามารถชำระคืนธนาคารได้ ได้ข่าวว่าธนาคารกำลังเตรียมที่จะฟ้องร้องอยู่ พี่จึงรับปากคุณแม่ว่าจะเข้ามาดูแลให้” กำชัยน้องชายคนรองกล่าวเสริมว่า “ดีเหมือนกัน ที่ผ่านมา ผมลุยอยู่คนเดียวเหนื่อยมาก สถานการณ์ไม่ดีขึ้นเลย เรามีปัญหาเรื่องการเงินภายในบริษัทมากทั้งที่ ตลาดเราไม่มีปัญหาเลย นี่เป็นเพราะน้องเล็ก (กำธร) ไม่ค่อยเข้ามาช่วยดูแล แถมยังชอบไปยุ่งเกี่ยวกับการเมืองท้องถิ่นด้วย ทำให้กระทบถึงการทำธุรกิจของบริษัทเรา” กำธรได้กล่าวโต้ตอบว่า “อะไร อะไรก็มากกล่าวโทษผม ที่แล้วมาพวกพี่ ๆ หายไปไหนกัน อีกอย่างการที่ผมไปยุ่งเกี่ยวกับการเมืองท้องถิ่น ก็เพื่อประโยชน์กับบริษัทของเราแท้ ๆ จะได้ไม่มีใครมารังแก กล้ายุ่งกับเรา เรื่องเงินทองที่ต้องนำจากบริษัทไปใช้ก็ต้องมีบ้างเป็นเรื่องธรรมดา” กำพลพี่ใหญ่กล่าวตัดบทว่า “เอาละไหน ๆ ก็มาถึงตรงนี้แล้ว พวกเราจะเอาอย่างไร มาตกลงกันให้ ชัดเจนว่าจะพาบริษัทหลุดพ้นจากสภาพหนี้สินต่าง ๆ ได้อย่างไร”

ประวัติของกิจการ และประเด็นสำคัญ

บิดาของนายกำพล รวยยิ่ง ก่อตั้งบริษัท ก้วยเต็วโอซา จำกัด มาตั้งแต่ปี พ.ศ.2505 โดยผลิตผลิตภัณฑ์เส้นก้วยเต็ว,เส้นขนมจีน และลูกชิ้นหลายชนิด เพื่อจำหน่ายให้กับร้านค้าก้วยเต็ว ในหลายจังหวัดในภาคเหนือ เช่น จังหวัดเชียงใหม่,ลำพูน,พะเยา,ลำปาง,เชียงราย และแม่ฮ่องสอน โดยจำหน่ายผ่านช่องทางตัวแทนจำหน่ายและพ่อค้าส่งในตลาดเช้าในต่างจังหวัด โดยเน้นลูกค้ารอบนอกเมือง โรงงานมีกำลังการผลิตก้วยเต็ว วันละประมาณ 5,000 กิโลกรัม,เส้นขนมจีน วันละ 2,000 กิโลกรัม และลูกชิ้น วันละ1,000 กิโลกรัม โดยผลิตวันละ 24 ชั่วโมง มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 90 คน

บริษัทฯ เป็นกิจการที่รับช่วงต่อมาจากครอบครัวซึ่งมีพี่น้องหลายคน ในช่วงต้นบิดาผู้ก่อตั้งได้มอบหมายให้ลูกชายคนเล็กชื่อ นายกำธร เป็นผู้สืบทอดกิจการ แต่เนื่องจากนายกำธร มีอุปนิสัย ชอบด้านการเมือง ดังนั้น จึงทำให้ไม่สามารถทุ่มเทเวลาให้กับกิจการได้เต็มที่ ดังนั้นจึงใช้เวลาส่วนใหญ่ ไปในการหาเสียงและเล่นกิจกรรมมวลชน ชาวบ้าน มีการนำเงินสด ที่ต้องใช้หมุน

เวียนในธุรกิจ ไปใช้ด้านการเมืองจำนวนมาก ทำให้โรงงานที่ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบและจ่ายค่าจ้างเงินเดือน เดือนละหลายล้านบาท ขาดเงินสดหมุนเวียน และเริ่มมีปัญหาด้านคุณภาพสินค้าที่เน่าเสียง่าย เนื่องจากขาดการดูแลบริหารจัดการโรงงานที่ดี

นายก้าธร พยายามพวงธุรกิจให้อยู่รอด เนื่องจากเป็นธุรกิจของครอบครัว จึงจำเป็นต้องกู้ยืมเงิน จากสถาบันการเงิน โดยจดจำนองตัวโรงงานและเครื่องจักร กับสถาบันการเงิน เพื่อให้มีเงินสดหมุนเวียนหล่อเลี้ยงธุรกิจต่อไปได้ เมื่อระยะเวลาผ่านไป ประมาณ 6 เดือน ปัญหาด้านคุณภาพสินค้า การตลาด และต้นทุนสินค้าก็ยังไม่ได้รับการแก้ไข จึงทำให้กิจการ มีผลประกอบการขาดทุนมาโดยตลอด ในปี พ.ศ. 2543 บริษัทฯ มีหนี้กับสถาบันการเงิน ประมาณ 20 ล้านบาท ทำให้บริษัทประสบปัญหายุ่งยากทางการเงินจนธนาคารที่ปล่อยเงินกู้ได้เตรียมที่จะยื่นฟ้องร้องบริษัท

ในปี พ.ศ. 2544 นายกำพล พี่ชายคนโต ได้รับการร้องขอจากมารดาให้เข้ามาฟื้นฟูฐานะของบริษัท นายกำพลจึงได้เข้ามาดูแลและได้สมัครเข้าขอรับคำปรึกษาจากที่ปรึกษาตาม โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยแสดงความจำนงขอรับการปรึกษาด้านระบบบัญชี การบริหารการผลิตและการปรับปรุงสุขลักษณะเบื้องต้นของโรงงาน

ในระหว่างการให้คำปรึกษา ประมาณ กลางปี 2544 น้องชายคนกลาง คือนายก้าชัย ซึ่งเคยมีประสบการณ์ด้านโรงงานที่เคยช่วยบิดา มาก่อน เสนอตัวขอเข้ามาบริหารโรงงานแทนพี่ชาย ดังนั้นปัจจุบัน โรงงานจึงบริหาร โดยนายกำชัยซึ่งบริหารงานแบบถึงลูกถึงคนติดตามปัญหาในโรงงานเป็นประจำ สั่งการและแก้ไขปัญหายุ่งยากทุกวัน

อย่างไรก็ตามแม้ว่านายกำชัย จะมีประสบการณ์ แต่มีระดับการศึกษาชั้น มัธยมศึกษา ทำให้การดำเนินงานของบริษัทฯยังไม่เป็นระบบ ขาดทิศทาง เป็นแต่เพียงการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้ารายวันเท่านั้น ขณะเดียวกันข้อจำกัดและสภาพแวดล้อมของธุรกิจ เริ่มเปลี่ยนแปลงไป จากเดิม เช่น การบังคับให้โรงงานต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐาน หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ดีในการผลิตอาหาร ของกระทรวงสาธารณสุข, มาตรการต่าง ๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม และการอาชีวอนามัย การประกันสังคม เป็นต้น

สภาพแวดล้อมธุรกิจแปรรูปจากข้าว (ก๋วยเตี๋ยว)

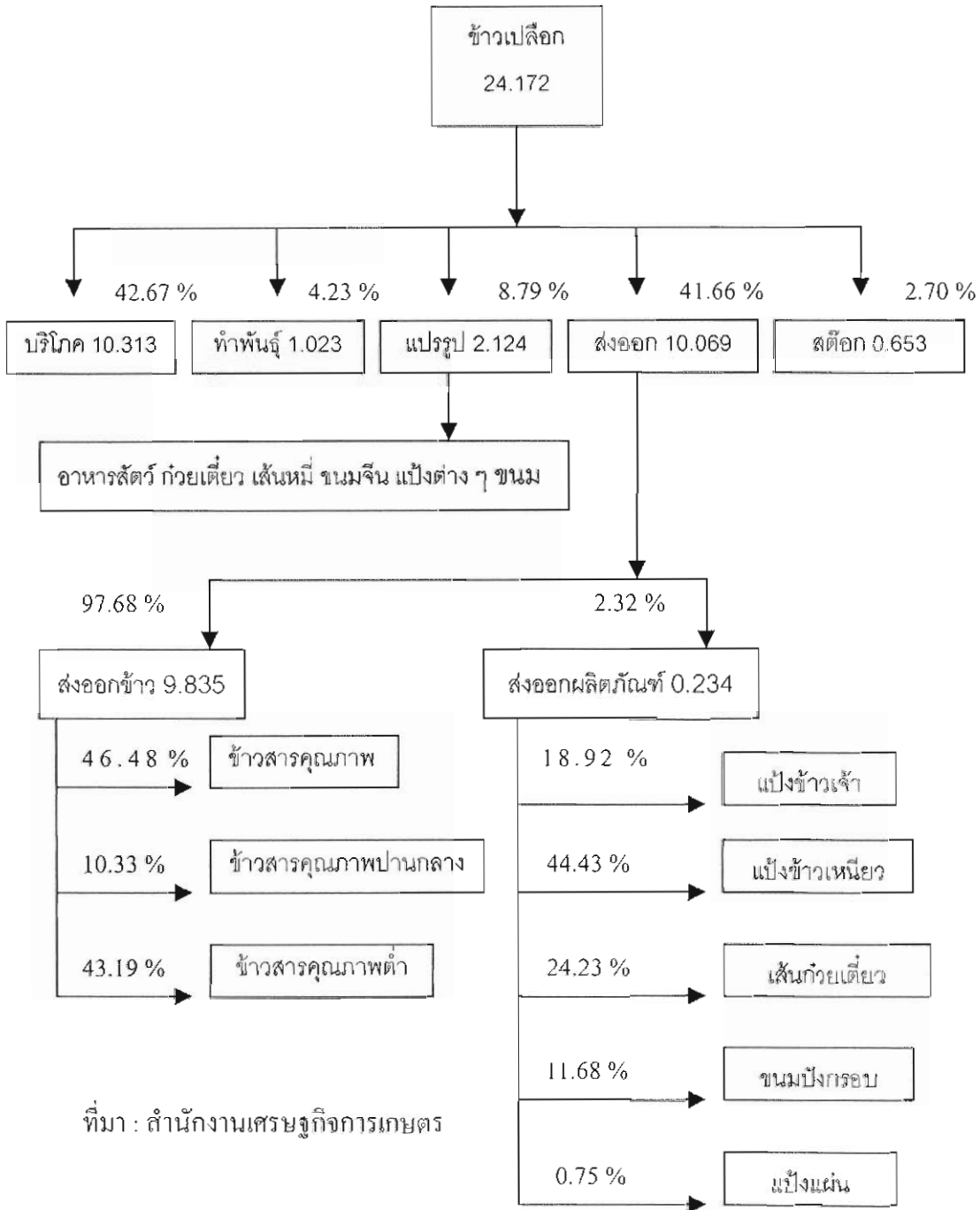
อุตสาหกรรมแปรรูปข้าวสามารถแบ่งตามประเภทวัตถุดิบที่ใช้ ได้ดังนี้ คือ ผลิตภัณฑ์จากข้าวเจ้า เช่น เส้นก๋วยเตี๋ยวต่าง ๆ ขนมจีน และแป้งข้าวเจ้า ฯลฯ ผลิตภัณฑ์จากข้าวเหนียว เช่น แป้งข้าวเหนียว ข้าวหลาม ฯลฯ ผลิตภัณฑ์จากข้าวสาลี เช่น ขนมปังต่าง ๆ เส้นบะหมี่ และบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป เป็นต้น

ปัจจุบันผลิตภัณฑ์แปรรูปจากข้าว ได้มีการเพิ่มความหลากหลายของชนิดผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในประเทศ ส่วนตลาดต่างประเทศยังไม่ค่อยได้รับความนิยมเนื่องจากปัญหาด้านวัฒนธรรมการบริโภคและรูปแบบบรรจุภัณฑ์ไม่สามารถจูงใจผู้บริโภคมากเท่าที่ควร โรงงานผลิตภัณฑ์จากแป้งมีโรงงานทั้งหมด 1,026 โรง ในจำนวนนี้เป็นโรงงานขนาดเล็ก (SMEs) ถึง 980 โรง หรือกว่าร้อยละ 90 ของโรงงานทั้งหมด

จากข้อมูลของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร ในปี พ.ศ. 2543 การใช้ประโยชน์จากข้าวของประเทศไทย (แผนภาพที่ 1) ส่วนใหญ่ใช้บริโภคเป็นข้าวในประเทศกว่า 10.31 ล้านตัน หรือร้อยละ 42.67 ของข้าวที่ผลิตได้ ทำพันธุ์ประมาณ 1 ล้านตันหรือร้อยละ 4.23 ในขณะที่แปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น แป้งและก๋วยเตี๋ยว ใช้ในประเทศ ประมาณ 2.12 ล้านตัน หรือร้อยละ 8.97 และส่งออกในลักษณะต่าง ๆ ทั้งหมดประมาณ 10.07 ล้านตัน หรือแบ่งเป็นส่งออกข้าวที่ยังไม่แปรรูปประมาณ 9.83 ล้านตัน หรือร้อยละ 97.68 ของปริมาณข้าวที่ส่งออก และส่งออกเป็นผลิตภัณฑ์เพียงประมาณ 0.24 ล้านตัน หรือร้อยละ 3.32 ของปริมาณข้าวที่ส่งออก

แผนภาพที่ 1 การใช้ประโยชน์ข้าว

หน่วย : ล้านตัน



ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ตลาดผลิตภัณฑ์ เส้นก๋วยเตี๋ยว ในจังหวัดเชียงใหม่ ไม่ค่อยมีปัญหาการแข่งขันไม่รุนแรง เนื่องจากวัฒนธรรมการบริโภคของคนในท้องถิ่นที่นิยมทานก๋วยเตี๋ยวเป็นอาหารหลัก ภาวะตลาดของสินค้าหลัก คือเส้นก๋วยเตี๋ยว และเส้นขนมจีน ค่อนข้างสม่ำเสมอ แนนอน จึงไม่มีปัญหาในการขายเท่าใด มักจะขายได้หมดเหลือเพียงเล็กน้อยเท่านั้น การตั้งโรงงานผลิตเส้นก๋วยเตี๋ยว

ขายเท่าใด มักจะขายได้หมดเหลือเพียงเล็กน้อยเท่านั้น การตั้งโรงงานผลิตเส้นก๋วยเตี๋ยวเดี่ยวนี้ก็กระทำได้อย่างลำบาก เนื่องจากปัญหาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมทั้งน้ำเสียและกลิ่นเหม็นจึงไม่ค่อยมีผู้สนใจรายใหม่เกิดขึ้นมากนัก ปัจจัยความสำเร็จของผลิตภัณฑ์เส้นก๋วยเตี๋ยวอยู่ที่ความสดใหม่ของสินค้า ที่จะต้องได้รับการบริหารการขนส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็วจากโรงงานไปยังลูกค้า และระบบการบริหารจัดเก็บเงินจากลูกค้าที่มีประสิทธิภาพ

สภาพการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ด้านการตลาด

ตัวผลิตภัณฑ์ บริษัทได้ผลิตผลิตภัณฑ์ หลัก คือ ก๋วยเตี๋ยวเส้นแห้ง ก๋วยเตี๋ยวเส้นเป็ยก เส้นขนมจีน แผ่นเกี๊ยว เส้นหมี่ ลูกชิ้น และหมวย

การกำหนดราคา เนื่องจากเป็นสินค้าบริโภคทั่วไปการกำหนดราคาจึงขึ้นอยู่กับราคาตลาดเป็นหลัก ค่อนข้างมีเสถียรภาพไม่ผันแปรมากนัก

ระบบการจัดจำหน่าย

สินค้าทั้งหมดของบริษัท จำหน่ายภายในประเทศ โดยจำหน่ายในหลายจังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ ลำพูน เชียงราย พะเยา ทั้งชนิดมีตราสินค้าและไม่มีตราสินค้า ให้แก่พ่อค้าแม่ค้า ในตลาดสด และตามบริเวณร้านอาหารทั่วไปโดยตรง โดยบริษัทจะมีลูกค้าประจำ ซึ่งการส่งสินค้าจะผ่านผู้รับช่วงขนส่งซึ่งเป็นเจ้าของรถมีอยู่ประมาณ 5 รายโดยเจ้าของรถเป็นผู้รับผิดชอบในการจำหน่าย เก็บเงินมาส่งที่บริษัทฯ พร้อมเบิกสินค้างวดใหม่ไปส่งให้ลูกค้า

การส่งเสริมการขาย บริษัทไม่ได้มีกิจกรรมส่งเสริมการขายใดๆ เพียงแต่พยายามพัฒนาสินค้าให้ผู้บริโภครู้จักจดจำ ตราสินค้าของบริษัทฯ ได้ซึ่งมีหลายตรา และมีตราใหม่ ๆ เกิดขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการสินค้าใหม่ในตลาด และตราเก่าก็จะถูกยกเลิกไป ทั้งนี้คุณภาพและรสชาติของแต่ละตราของบริษัทฯ นั้นไม่มีความแตกต่างกันเลย

ด้านการผลิต

กำลังการผลิต บริษัทมีกำลังการผลิตก๋วยเตี๋ยววันละ 5,000 กิโลกรัม แต่เนื่องจากปัญหาภายในโรงงานที่ขาดการเอาใจใส่ดูแล ทำให้สินค้าของบริษัทฯ เริ่มมีปัญหาด้านคุณภาพ เช่น ก๋วยเตี๋ยว ขนมจีน ลูกชิ้น เน่าเสียเร็วขึ้น ขณะที่วางจำหน่ายที่ร้านค้า การนำส่งให้ผู้ค้าส่งไม่ทันตอนเช้าตรู่ หรือบางครั้งไม่ได้ไปส่งสินค้าเลย ลูกค้าที่เคยซื้อสินค้าของบริษัทฯ จึงเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของคู่แข่ง ทำให้ยอดขายสินค้าลดลงเป็นอย่างมาก ขณะเดียวกัน การสูญเสียวัตถุดิบและผลิต

ภัณฑ์ในโรงงานมีมากขึ้น ทำให้ต้นทุนสินค้าสูงตามขึ้นไปด้วย จากเดิมที่มีกำลังการผลิต กว๊วยเดี่ยว วันละ 5,000 กิโลกรัม ได้ผลิตลดลงเหลือเพียงวันละ 500 – 600 กิโลกรัม เท่านั้น

เครื่องจักร ที่ใช้ในการผลิต ประกอบด้วย

- 1) สายการผลิต กว๊วยเดี่ยวเส้นแห้ง 2 สายการผลิต
- 2) สายการผลิต กว๊วยเดี่ยวเส้นเปียก 1 สายการผลิต
- 3) สายการผลิต เส้นขนมจีน 1 สายการผลิต
- 4) สายการผลิต ลูกชิ้น 4 สายการผลิต
- 5) หม้อกำเนิดไอน้ำ 2 หม้อ
- 6) ห้องเย็นสำหรับเก็บวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ อย่างละ 1 ห้อง

นอกจากนี้ยังการผลิต แผ่นก๊วย, เส้นหมี่ และหมวยอ บ้างจำนวนไม่มากนัก เครื่องจักรส่วนใหญ่ที่ใช้งานอยู่มีอายุการใช้งานมานานกว่า 10 ปี ทำให้ต้องมีการหยุดซ่อมและเปลี่ยนอะไหล่ อยู่เป็นประจำ

การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ไม่มีหน่วยงานทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ เมื่อปรากฏว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นกับสินค้าของบริษัทฯ เช่น การเปลี่ยนแหล่งวัตถุดิบ การแก้ปัญหากระบวนการผลิต ผู้ควบคุมการผลิตมักทำหน้าที่แก้ปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เท่านั้น

ระบบการบริหารการผลิต

พบว่าในโรงงานสายการควบคุมสั่งการไม่ชัดเจนเนื่องจากนายวิระชัย ที่เพิ่งเข้ามาทำงานมีอาวุโสน้อยกว่าพนักงานที่ทำงานอยู่เดิม ไม่กล้าสั่งการ ประกอบกับการที่บริษัทฯ ไม่มีผังองค์กร การขาดประสบการณ์ และภาวะผู้นำของผู้ควบคุมการผลิตทำให้

พนักงานแต่ละแผนกทำตามความถนัดของตน โดยไม่มีการประเมินหรือติดตามผลที่เกิดขึ้น พนักงานขาดความกระตือรือร้นทำงานไปวันๆ และคอยรับค่าจ้างเมื่อตอนสิ้นเดือน

ขาดการประสานงาน ระหว่างแผนก ในโรงงาน เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ด้านการผลิตเข้าด้วยกันทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างแผนกต่างๆ อยู่เสมอ ส่งผลต่อคุณภาพสินค้าที่ได้ออกมา ลดต่ำลงนอกจากนี้ยังขาดการวางแผนการผลิตระยะเวลาด่วงหน้าไม่ว่าจะเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายสามเดือน ทำให้การผลิตและการขายสินค้ากระทำกันวันต่อวันขาดการควบคุมการผลิตอย่างถูกต้อง ทำให้คุณภาพสินค้า ไม่สม่ำเสมอ

สต็อกวัตถุดิบและสินค้าไม่ได้รับการควบคุมดูแล ทำให้บางครั้งพบว่าพนักงานนำเนื้อสำหรับผลิตลูกชิ้น มาทำอาหารรับประทานเป็นอาหารกลางวัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การควบคุมสต็อกวัตถุดิบไม่ดีพอ รวมทั้งสินค้าสำเร็จรูปด้วย ไม่มีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่ซื้อจากผู้ขายเนื้อ ทำให้คุณภาพวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ บางครั้งมีเศษเนื้อมากเกินไปทำให้ ต้นทุนสินค้าสูงตามไปด้วย ไม่มีการตรวจสอบน้ำหนักวัตถุดิบข้าวสารที่ซื้อเข้ามาที่โรงงาน ทำให้เกิดการสูญเสียที่ไม่จำเป็น

อาคารโรงงานมีสภาพสกปรกมาก ขาดการดูแล และทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ

จำนวนห้องน้ำ ที่มีเพียง 2 ห้อง 1 ห้อง สำหรับพนักงานโรงงาน ประมาณ 80 คน และ 1 ห้องสำหรับ พนักงาน สำนักงาน ที่มีอยู่ประมาณ 5 คน ไม่มีโถปัสสาวะ และอ่างสำหรับล้างมือ

กระบวนการผลิตสินค้าส่วนใหญ่ เป็นกึ่งยัดเย็บ และเส้นขนมจีน โดย ใช้ข้าวสารเป็นวัตถุดิบหลัก มากกว่า 90% ส่วน เนื้อสัตว์ ใช้น้อยกว่า ข้าวสารมาก

สภาพโรงงานประกอบด้วยอาคารผลิตคอนกรีตเสริมเหล็กชั้นเดียว สูง ประมาณ 10 เมตร 1 อาคาร พื้นที่ประมาณ 2,500 ตารางเมตร และมีการต่อเติมอาคาร ด้านข้างเพื่อรองรับการเพิ่มสายการผลิต มีอาคารห้องสุขา สำหรับพนักงาน จำนวน 2 ห้อง ไม่ปรากฏว่ามี อ่างล้างมือ ทั้งภายในหรือ ภายนอก อาคาร ด้านนอกอาคาร พื้นเป็นดินลูกรังมีสภาพเป็นหลุม มีน้ำขังในหน้าฝน มีทางระบายน้ำ เสียจากโรงงานสู่นำบำบัดน้ำเสียที่ อยู่ด้านหน้า 3 บ่อ พบเศษอาหาร เส้นกึ่งยัดเย็บ , ขนมจีน , ลูกชิ้น ตามร่องน้ำ ไม่มีการเติมอากาศ ปล่องให้มีการหมักตามธรรมชาติ และปล่อยน้ำเสีย ไปสู่ สวนเกษตร ของผู้ประกอบการที่อยู่ใกล้เคียง ผ่าน ลำเหมือง เล็กๆ เมื่อพบว่ามีตะกอนก้นบ่อมีมากก็จะโยกกากก้นบ่อมาตากที่บริเวณใกล้ๆบ่อบำบัดน้ำเสีย ทำให้มีแมลงวัน อยู่โดยรอบโรงงานจำนวนมาก ทำให้ชาวบ้านชุมชนบริเวณใกล้เคียงเริ่มไปร้องเรียนกับทาง อบต. มีบ้านพักพนักงาน เป็นอาคารไม้เรือนแถวชั้นเดียว อยู่ใกล้บ่อบำบัดน้ำเสียด้วย

บริเวณใกล้ห้องสุขา เป็นบริเวณกรองน้ำใช้ในโรงงาน โดยใช้ท่อซีเมนต์ เส้นผ่าศูนย์กลางประมาณ 1 เมตร ต่อสูงจากพื้น ประมาณ 6 เมตร หลายชุด ภายในท่อ บรรจุด้วย แกลบเผา เพื่อกรองน้ำ และบางส่วนทำเป็น ถังพักน้ำใช้ แหล่งน้ำดิบได้มาจากคลองสาธารณะ ที่อยู่ใกล้กับโรงงาน และบางส่วนมาจากน้ำบาดาล

บริเวณใกล้เตียงมีรอยการเผาขยะ บนพื้นดิน พบซาก เศษขยะ ถุงพลาสติกที่ไหม้ไม่หมด

ถัดจากบริเวณที่กรองน้ำ ประมาณ 10 เมตร เป็นบริเวณ รับ กรอง และพัก น้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้สำหรับป้อนหม้อกำเนิดไอน้ำ พื้นเป็นดินลูกรัง มีถังน้ำมัน 200 ลิตร วางอยู่เป็นจำนวนมาก พื้นมีรอยคราบเขื่อน้ำมัน และน้ำมันเชื้อเพลิงนองพื้นอยู่โดยรอบ มีถังน้ำมันเชื้อเพลิง ขนาดบรรจุประมาณ 12,000 ลิตร วางอยู่บนแท่นยกสูงจากพื้น ประมาณ 6 เมตร

ด้านหลังอาคาร โรงงานเป็นที่โล่งมีรั้วกำแพงโรงงานห่างจากอาคารผลิต ประมาณ 10 เมตร มีเตาเผาขยะเก่า ที่ทำด้วยโลหะอยู่ในสภาพที่ใช้งานไม่ได้แล้ววางอยู่จำนวน 1 เตา มีหญ้าขึ้นรก และกลายเป็นที่ทิ้งขยะโดยปริยาย มีน้ำส้นมาจากการปล่อยน้ำทิ้งของหม้อกำเนิดไอน้ำไหลนองพื้น โดยรอบ

ภายในอาคารผลิต เป็นอาคารชั้นเดียว แบ่งพื้นที่การใช้งานออกเป็น สำนักงาน ,บริเวณผลิต กว๊วยเดี่ยว,ขนมจีน,ลูกชิ้น,หมูยอและบะหมี่กึ่งสุญ , บริเวณสตรีเก็บวัตถุดิบ เช่น ข้าวสาร,ส่วนผสมที่สำคัญ,ห้องหม้อกำเนิดไอน้ำ และห้องช่าง นอกจากนี้ ยังมีบริเวณที่เป็นห้องเย็นสำหรับเก็บวัตถุดิบ จำพวกเนื้อ,ห้องเย็นสำหรับเก็บผลิตภัณฑ์ลูกชิ้น,ขนมจีนและบะหมี่กึ่งสุญ มีรางระบายน้ำกลางอาคาร 1 แห่ง และด้านข้างอาคาร 1 แห่ง

สภาพพื้นอาคารโรงงาน เป็นซีเมนต์ลาดเรียบแต่พบว่ามีการใช้งานมานานทำให้พื้นชำรุดเป็นหลุมเป็นบ่อมีน้ำขังอยู่ทั่วไป ทางเดินภายในบริเวณผลิตกว๊วยเดี่ยวมีน้ำมันหกอยู่ทั่วไป เฉพาะบริเวณผลิตเส้นขนมจีนพื้นทำด้วยไม้ มีร่องระบายน้ำยกสูงจากพื้นซีเมนต์ ประมาณ 20 เซนติเมตร เพื่อระบายน้ำ ออกจากบริเวณผลิต ด้านข้างมีช่องเปิดระบาย ลงสู่รางระบายน้ำในอาคาร

ผนังโดยรอบอาคารทำด้วยอิฐ ฉาบปูนเรียบ ภายในอาคารได้ทำผนังกระจก สูงจากพื้นประมาณ 2 เมตร กั้นบริเวณ ผลิตขนมจีน ออกจากบริเวณ ผลิตเส้นกว๊วยเดี่ยว เพดานและหลังคามุงด้วยกระเบื้องลอนคู่ พบหยากไย่แมงมุม จำนวนมาก และไม่มีตาข่ายกันแมลง หรือสัตว์เข้ามาในอาคารโรงงาน

พนักงานในบริเวณผลิตแต่งกายตามสบาย ไม่มีหมวกคลุมผม สวมรองเท้าแตะ ใช้มือเปล่าจับต้องอาหารขณะผลิต บางพื้นที่พบเด็กเล็กนั่งเล่นในบริเวณผลิต รวมทั้งอาหารว่าง,อาหารที่พนักงานเตรียมมาสำหรับทานตอนกลางวัน,ของใช้ส่วนตัวต่างๆ เป็นต้น

อุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการผลิตเส้นขนมจีน มีคราบราและแบคทีเรียจำนวนมาก โดยเฉพาะก่อนบรรจุมีแมลงวันบินไปมาทั่วไป ภายในอาคารผลิตเช่นเดียวกับภายนอกอาคาร และสำนักงาน

ทีมผู้บริหาร

นายกำพล รวยยิ่ง พี่ชายคนโต จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางบริหารธุรกิจ ประกอบธุรกิจส่วนตัว และเคยมีประสบการณ์ทำงานในสถาบันการเงินมาก่อน ทำให้รู้จักระบบการเงินของสถาบันการเงิน และมีตำแหน่งทางสังคมอยู่หลายตำแหน่ง นายกำพลจะไม่ค่อยถนัดเรื่องการบริหารโรงงาน แต่จะมีความสามารถด้านการบริหารจัดการทั่วไป นายกำพลเข้ามาฟื้นฟูกิจการโดยเข้ามาดำรงตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ มีอำนาจเต็มในบริษัท

นายกำชัย รวยยิ่ง จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เคยมีประสบการณ์โรงงานช่วยบิดามาก่อน ต่อมาออกไปประกอบธุรกิจส่วนตัวและได้กลับเข้ามาช่วยนายกำพล ดูแลบริหารโรงงาน ซึ่งก็สามารถบริหารบุคลากรภายในโรงงานได้ดี ลูกน้องรัก เนื่องจากเป็นคนบริหารแบบถึงลูกถึงคน แต่จากการขาดความรู้การบริหารจัดการ โรงงานอย่างเป็นทางการทำให้สภาพโดยรวมของโรงงานยังไม่ดีขึ้น สกปรกไม่เป็นระเบียบมีกลิ่นเหม็น มีของเสียจากการผลิตมาก

นายกำธร รวยยิ่ง จบการศึกษาระดับ ปวส. จากวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ บิดารักและมอบหมายให้ดูแลโดยหวังจะให้สืบทอดกิจการต่อ ภายหลังบิดาเสียชีวิตลง นายกำธรได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับกิจการเมืองท้องถิ่นมากขึ้น ขาดการดูแลเอาใจใส่ธุรกิจ และยังมี การนำเงินของบริษัทไปใช้จ่ายในกิจกรรมทางการเมือง จนก่อให้เกิดปัญหาทางการเงินกับทางบริษัท อุปนิสัยใจคอและความคิดเห็นของนายกำธรไม่ค่อยลงรอยกับพี่ชายทั้ง 2 คน นัก แต่ด้วยความเป็นลูกคนสุดท้องที่มารดารัก พี่ชายทั้ง 2 คนยังเกรงใจผู้เป็นมารดาอยู่ จึงยังคงให้นายกำธร เข้ามาร่วมบริหารด้วยต่อไป

การบริหารจัดการ

เนื่องจากเป็นธุรกิจครอบครัว โครงสร้างการบริหารจัดการยังไม่มี ความชัดเจนมีเพียง แบ่งออกเป็นฝ่ายโรงงานและฝ่ายสำนักงาน โดยฝ่ายโรงงานได้มอบหมายให้นายกำชัย น้องคนกลางเป็นผู้จัดการ ส่วนฝ่ายสำนักงานนายกำพล เป็นผู้ดูแลเองโดยตรง โดยเฉพาะเรื่องระบบบัญชีการเงิน ซึ่งยังมีการรั่วไหลมาก และยังมีปัญหาที่ว่าพนักงานบัญชีการเงินส่วนใหญ่เป็นคนเก่าแก่ที่เคยอยู่มานานและจงรักภักดีต่อนายกำธร น้องชายคนเล็ก นายกำพลจึงสงวนท่าทีและระงับที่จะเปลี่ยนแปลงระบบบัญชีการเงินเสียใหม่และอาจปลดพนักงานเดิมที่มีปัญหาไม่ปฏิบัติตามออก ถ้าจำเป็น การขาดประสบการณ์ในการบริหารโรงงานของนายกำพล ประกอบกับนายกำพลมักใช้เวลาส่วนใหญ่ กับธุรกิจส่วนตัวอื่น ๆ ทำให้ไม่มีเวลาเข้ามาในโรงงาน และติดตามปัญหาต่าง ๆ ในโรงงานเป็นประจำ ทำให้ต้องเซ็นเช็คเปล่าไว้ล่วงหน้า ไม่ระบุจำนวนเงิน และวันที่ ให้กับพนักงานเพื่อจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในโรงงาน ขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดความกังวลกับคุณกำพล ว่า อาจมีการทุจริตในโรงงานได้ ความกังวลดังกล่าวทำให้เกิดการไม่ยอมรับจากพนักงาน ยิ่งทำให้คุณกำพล รู้สึกว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่เป็นพนักงานการเงินโดยเร็ว

แรงงาน

บริษัทมีพนักงานทั้งสิ้น 85 คน เป็นพนักงานในโรงงาน 80 คน พนักงานในสำนักงาน 5 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาดำระดับมัธยม ปวช. ปวส. บริษัทไม่เคยมีการอบรมพัฒนาพนักงานเลย พนักงานในโรงงานส่วนใหญ่ไม่มีวินัยในการทำงานในโรงงาน การไม่ตรงต่อเวลา การนำลูก

มาเลี้ยงในสถานที่ทำงานด้วย และจากสภาพการเงินที่ไม่ดีของบริษัททำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจต่ำมาก รู้สึกไม่มั่นใจในเสถียรภาพของบริษัท มีการลางานอยู่เสมอและอัตราการเข้าออกพนักงานสูง

เมื่อนายกำพล เข้ามาบริหารงานในโรงงานในระยะแรก ขวัญและกำลังใจพนักงานอยู่ในระดับต่ำมากมีหนี้สินค้ำชำระสูง คุณภาพสินค้าตกต่ำ และการตลาดเสียสูญเสียส่วนแบ่งไปให้กับคู่แข่ง

ดังนั้น คุณกำพลจึงรับพนักงาน ที่จบปริญญาตรีด้านวิทยาศาสตร์ การอาหาร มาทำงาน เพื่อแก้ปัญหาด้านคุณภาพสินค้า ชื่อ นายวีระชัย ซึ่งจบการศึกษา มาประมาณ 1 ปี เคยมีประสบการณ์ทำงานโรงงานอาหารทะเลแช่แข็ง แถบกรุงเทพฯ วีระชัยมีภูมิลำเนาเดิมใกล้กับโรงงาน ดังนั้น การได้มาทำงานที่โรงงานจึง เป็น โอกาสดีที่ได้อยู่ใกล้บ้าน

การมีวุฒิการศึกษา ด้านวิทยาศาสตร์ การอาหาร และประสบการณ์ในโรงงานมาบ้าง ทำให้มีหลักการในการปรับปรุงคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ของบริษัทฯ ประกอบกับทางบริษัทฯ ได้ติดต่อขอรับทุนวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เพื่อพัฒนาคุณภาพถ้วยเต๋ียว ในโรงงาน จนประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาคุณภาพเส้นถ้วยเต๋ียวให้เป็นที่ยอมรับ จากลูกค้า จนปริมาณการขายสินค้าเพิ่มมากขึ้น เริ่มมีการรับพนักงานเข้ามาในโรงงานและขวัญกำลังใจของพนักงานดีขึ้น

ด้านการเงิน และบัญชี

ทางบริษัทฯ ได้ว่าจ้างสำนักงานบัญชีทำงบการเงิน – บัญชี สำหรับส่งสรรพากร จึงไม่ได้ให้ความสนใจหรือมีความเข้าใจในความสำคัญของการจัดทำบัญชีของบริษัท

บริษัทฯ ไม่มีระบบการควบคุมภายใน พนักงานที่มีอายุการทำงานมานานทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้าทางโทรศัพท์ นอกจากจะรับคำสั่งซื้อ แล้ว ยังมีหน้าที่ ขายและเก็บเงินสด ทั้งที่มาซื้อหน้าโรงงาน และที่จำหน่ายผ่านตัวแทนอยู่ในพนักงานคนๆเดียวกัน บริษัทมีปัญหาการค้างชำระเงินจากผู้ค้าส่งอยู่จำนวนมากที่ไม่สามารถจัดเก็บหนี้ค้างรับได้ตามเป้าหมาย จากปัญหาการเก็บเงินค้างชำระจากผู้ค้าส่งชำระ และการตลาดยังไม่ได้รับการแก้ไข ทำให้กระแสเงินสด หมุนเวียน ยังไม่ดีขึ้น

ไม่มีระบบรายงานการรับ – จ่ายเงิน สด พนักงาน ทำหน้าที่เตรียมเช็คเพื่อจ่ายให้กับผู้ที่ขายวัตถุดิบให้ โดยกรอกตัวเลขในเช็คเปล่าที่เตรียมไว้แล้ว ไม่มีการตรวจสอบยอดการชำระเงินกับมูลค่าสินค้าที่มาส่ง การนำเงินสดเพื่อเข้าบัญชีธนาคารของบริษัทฯ จะให้นายวีระชัย ซึ่งทำหน้าที่ควบคุม

การผลิตและเพิ่งเข้ามาทำงาน นำเงินสดเข้าธนาคาร ซึ่งอยู่ในตัวเมือง ห่างออกไป ประมาณ 10 กิโลเมตร

จากการเป็นพี่น้องและพี่ยังเกรงใจมารดาทำให้นายกำชัยยังมีการเบิกเงินสดจากการขายสินค้า เพื่อใช้ในกิจการส่วนตัวอื่น ๆ รวมทั้งซื้อยานพาหนะส่วนบุคคล โดยไม่ลงบัญชี

การควบคุมสต็อกสินค้า และวัตถุดิบ ยังไม่มีการลงบันทึกการรับ - จ่าย ประจำวัน และตรวจสอบความถูกต้อง ของจำนวนสินค้าและวัตถุดิบ

เนื่องจากบริษัทไม่มีการจัดทำบัญชีอย่างเป็นระบบ ทำให้นายกำพลต้องเข้ามาสำรวจทรัพย์สินและหนี้สินของบริษัท และได้จำลองงบดุล งบกำไรขาดทุนปี พ.ศ. 2544 คร่าว ๆ ได้ดังนี้

งบบัญชีกำไร - ขาดทุน

บริษัทก๊วยเตี๋ยวโอชา จำกัด ปี พ.ศ. 2544 (ม.ค. - ธ.ค.)

	(หน่วย : บาท)
ยอดขายในประเทศ	54,478,343
ยอดขายส่งออก	-
รวมยอดขาย	54,478,343
(หัก) ต้นทุนสินค้าขาย ณ โรงงาน	41,118,629
กำไรเบื้องต้น	15,397,713
โสหุ้ยการขายและบริหาร	6,091,590
ค่าเสื่อมบริหาร & ตัดบัญชีจ่าย	662,000
รายได้ก่อนหัก ภาษี & ดอกเบี่ย	6,606,124
ดอกเบี้ย	<u>2,400,000</u>
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	<u>4,206,124</u>

งบดุล ณ 31 ธันวาคม 2544
บริษัท กว๊านเต็วโอชา จำกัด ปี พ.ศ. 2544 (31 ธ.ค.)

(หน่วย : บาท)

สินทรัพย์หมุนเวียน		เงินเบิกเกินบัญชีจากธนาคาร	2,000,000
เงินสด	300,000		
ลูกหนี้	1,200,000		
สินค้าคงคลัง	500,000	หนี้ระยะยาวจากสถาบันการเงิน	20,000,000
		(อัตราดอกเบี้ย 12%)	
ที่ดิน (10 ไร่)	2,000,000	ทุนเจ้าของ	3,000,000
อาคารโรงงาน	1,500,000	ขาดทุนสะสม	(17,500,000)
เครื่องจักร	2,000,000		
รวมสินทรัพย์	7,500,000	รวมหนี้สินและทุนเจ้าของ	7,500,000

คำถาม

1. จงวิเคราะห์ จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ของบริษัท กว๊านเต็วโอชา จำกัด
2. ปัญหาหลักของบริษัทฯ คือ อะไร และมีวิธีแก้ไขอย่างไร
3. ปัจจัยเสี่ยงต่อความสำเร็จในการฟื้นฟูกิจการมีอะไรบ้าง? โปรดระบุ

คำตอบ

1) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคบริษัทก้วยเดี่ยวโอชา จำกัด มีดังนี้

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<p>1 เป็นธุรกิจที่ก่อตั้งมานาน มีระบบเครื่องช่วยการตลาดที่ผู้ค้าเส้นก้วยเดี่ยวและเส้นขนมจีนรู้จักมานาน</p> <p>2 สินค้าของบริษัทเป็นสินค้าสำหรับร้านจำหน่ายก้วยเดี่ยว ครบทุกอย่างทั้งเส้นและลูกชิ้นปิดทางการตลาดของกลุ่มแข่งขัน</p> <p>3 ขนาดของการผลิตเป็นแบบต่อเนื่อง คราวละจำนวนมาก ทำให้ต้นทุนราคาถูกกว่าผู้ผลิตรายย่อย อื่นๆ</p> <p>4 ทำเลที่ตั้งของโรงงานอยู่ในเขตต่างจังหวัดที่อยู่ใกล้จังหวัดที่มีประชากรหนาแน่น ซึ่งเป็นตลาดใหญ่ ต้นทุนการส่งสินค้าต่ำและค่าแรงถูกกว่าการตั้งอยู่ในจังหวัดใหญ่ ที่มีค่าแรงแพงกว่า</p> <p>5 สินค้าเป็นสินค้าที่มีการบริโภคกันอย่างกว้างขวาง ทำให้มีฐานลูกค้าใหญ่</p>	<p>1 การจัดการด้านการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ เกิดการรั่วไหล และต้นทุนสูง ไม่สามารถควบคุมต้นทุนที่แน่นอนได้</p> <p>2 การบริหารการเงินมีความเสี่ยงอย่างมากที่จะเกิดการรั่วไหลของเงินสด และการทุจริต</p> <p>3 บุคลากรไม่ได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำให้บริษัทฯ มีแต่พนักงานที่มีคุณภาพต่ำ</p> <p>4 การเงินการบัญชี ไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหาร มีการใช้เงินผิดวัตถุประสงค์บ่อยครั้ง อาจทำให้การขาดเงินสดหมุนเวียน รุนแรงขึ้น</p> <p>5 การขาดการดูแลสุขลักษณะโรงงานทำให้สินค้าอายุการเก็บรักษาสั้น</p> <p>6 ขาดการติดตามหนี้ค้างชำระจากลูกค้าทำให้ขาดเงินสดหมุนเวียนในธุรกิจ</p>
โอกาส	อุปสรรค
<p>1 อาหารประเภทก้วยเดี่ยวและขนมจีน เป็นอาหารจานด่วนที่มีการบริโภคอย่างกว้างขวางแทรกอยู่โดยทั่วไป ทุกครัวเรือน ดังนั้นขนาดของตลาดใหญ่มาก</p> <p>2 ภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ตกต่ำทำให้ประชากรทั่วไปหันมาบริโภคอาหารที่ราคาถูกลง เช่นก้วยเดี่ยว และขนมจีน ทำให้มีโอกาสดขยายตลาดได้เพิ่มมากขึ้น</p>	<p>1 การบังคับใช้กฎหมายหลักเกณฑ์และวิธีการที่ดีสำหรับการผลิตอาหาร (GMP) ทำให้โรงงานต้องลงทุนปรับปรุงโรงงานให้ได้ตามมาตรฐาน หากไม่ปฏิบัติตามอาจทำให้ถูกสั่งปิดโรงงานได้</p> <p>2 ระบบบำบัดน้ำเสียที่มีอยู่ของบริษัทฯไม่สามารถบำบัดน้ำเสียได้ตามมาตรฐานดังนั้นจึงถูกกีดกันจากมวลชน และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม</p>

2) ปัญหาหลักของบริษัท อยู่ที่วัฒนธรรมองค์กร ที่มีค่านิยมแบบครอบครัวในกรณีนี้ พี่น้องทั้ง 3 คน มีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันไปอย่างสิ้นเชิง นายกำพล พี่ชายคนโต แม้จะมีประสบการณ์การทำงานมาก่อน แต่ได้เข้ามาฟื้นฟูบริษัทด้วยการร้องขอจากมารดา และยังมีความเกรงใจมารดาที่จะจัดการกับน้องชายคนเล็ก คือ นายคำธร ที่ไม่ใส่ใจธุรกิจ แต่กลับไปสนใจเรื่องการเมืองท้องถิ่น แล้วยังสร้างปัญหาทางการเงินให้กับบริษัทด้วย ส่วนนายคำชัยคนกลางมีระดับความรู้น้อยกว่าทุกคน ก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่เข้ากับพนักงานระดับล่างได้ดี แต่ไม่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ ปัญหาอีกประการคือ การเมืองในองค์กรที่ยังมีพนักงานกลุ่มเดิมที่จงรักภักดีต่อ นายคำธรอยู่ได้ต่อต้านนายกำพลอย่างเงียบ ๆ ทำให้การเข้าไปฟื้นฟูกิจการ กระทำการเปลี่ยนแปลงระดับทำงานต่าง ๆ กระทำได้ยากลำบากมาก

วิธีการแก้ไข

นายกำพล จะต้องสร้างวัฒนธรรม และค่านิยมในองค์กรขึ้นมาใหม่ให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความมุ่งมั่น ทำงานเป็นทีม นำระบบบริหารจัดการที่ดีมาใช้ แม้จะเป็นเรื่องยากลำบาก แต่ก็ต้องดำเนินการ นายกำพล ต้องกล้าเปลี่ยนแปลงองค์กร แยกความเป็นพี่เป็นน้องออกจากการดำเนินธุรกิจ แม้จะต้องดำเนินการแตกหักกับน้องเล็กคือ นายคำธร ก็จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้คนในองค์กรเข้มแข็ง และเคารพในความผู้นำที่ต้องมีความเด็ดขาดภายใต้สภาวะที่ย่ำแย่ของบริษัทอยู่ในเวลานี้ และต้องมีแผนพัฒนาองค์กรควบคู่กันไปด้วย เพื่อเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานและพัฒนาคุณภาพพนักงานให้สูงขึ้น

- 3) ปัจจัยเสี่ยงต่อความสำเร็จในการฟื้นฟูกิจการ มีดังนี้
 1. การเปลี่ยนแปลงในค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร
 2. ระบบบริหารจัดการที่จะต้องมีประสิทธิภาพและมีระบบรัดกุม โดยเฉพาะระบบการควบคุมภายในด้านการเงินบัญชี
 3. การบริหารหนี้ที่สูงถึง 20 ล้านบาท และมีภาระดอกเบี้ยสูง
 4. กฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่ต้องมีและปฏิบัติตาม ได้แก่ การที่จะต้องจัดทำ พัฒนาระบบ GMP ให้ได้ กฎหมายการควบคุมเรื่องสิ่งแวดล้อม และข้อร้องเรียนจากชุมชน