

วินิจ วีรยางกูร หัวหน้าโครงการ
ศรีอรุณ เรศานนท์ ผู้ร่วมงาน
มนตรี คงทร ภูล เทียน "

1. คำนำ

บทความนี้เป็นการสรุปผลงานวิจัยทางการจัดการธุรกิจการเกษตร ศึกษาเฉพาะกรณีผู้ส่งออกผลิตภัณฑ์การเกษตรที่สำคัญ 3 ชนิด คือ ข้าว ข้าวโพด และมันสำปะหลังอีกเผือก เพื่อไต่ถามถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ และการดำเนินงานในธุรกิจการส่งออก เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการวิจัยขั้นต่อไป และเพื่อนำมาวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การจัดการเงินทุน ก่อตั้งคน การตลาด และอื่น ๆ อันอาจจะยังประโยชน์ให้แก่ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบต่อธุรกิจประเภทนี้

2. ระเบียบวิธีการวิจัย

คณะผู้ดำเนินงานวิจัย ได้ปฏิบัติการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการ

ได้ศึกษาเอกสาร ผลงานวิจัย พบว่ายังไม่มีผู้ใดได้เคยวิจัยทางการจัดการเกี่ยวกับเรื่องมาก่อน และได้ไปติดต่อสอบถามสถาบัน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการส่งออก เช่น สมาคมพ่อค้าข้าวโพดและพืชพันธุ์ไทย สมาคมผู้ส่งออกข้าวแห่งประเทศไทย สมาคมการค้า

เอกสารนี้เป็นสรุปผลงานวิจัย ซึ่งมี ผศ. วินิจ วีรยางกูร เป็นหัวหน้าโครงการ ผู้เขียนสองท่านแรกเป็นอาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ส่วนท่านสุดท้าย ขณะทำงานอยู่กับกลุ่มบริษัทเจริญโภคภัณฑ์.

มันสำปะหลังไทย ตลอดจนผู้ประกอบการหลายราย เพื่อหาแนวทางและความร่วมมือในการสร้างแบบสอบถามและสัมภาษณ์ เพื่อบรรวบรวมข้อมูลที่สำคัญสำหรับนำมาวิเคราะห์ต่อไป

2. การเก็บและจัดระเบียบข้อมูล

การเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาคมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ของ สมาคมละ 10 ราย รวมผู้ประกอบการส่งออกที่ได้รับการสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 ราย

การจัดระเบียบข้อมูลใช้วิธีเรียงนับ แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติอย่างง่าย เพื่อหาผลจากการวิจัย

3. ข้อมูลที่น่าสนใจ

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ส่งออก ข้าว ข้าวโพด และมันสำปะหลังอีกเผือก มีดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ประเภทข้อมูล (เฉลี่ย)	การประกอบการส่งออก		
	ข้าว	ข้าวโพด	มันสำปะหลัง
อายุของผู้ประกอบการ ปี	45	43	37
ระยะเวลาดำเนินงาน ปี	20	14	10
ทุนเมื่อเริ่มกิจการ ล้านบาท	10	5	
รูปแบบของธุรกิจเป็นบริษัทจำกัด ร้อยละ	100	80	
จำนวนพนักงาน คน	38		12
ระดับการศึกษาของพนักงาน			
อ่านออกเขียนได้ ร้อยละ	61	61	25
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ร้อยละ	30	31	47
ระดับตรีทั้งในและต่างประเทศ ร้อยละ	9	8	28

ข้อสังเกต จากตารางที่ 1 คือ ทุนเมื่อเริ่มดำเนินงานไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจการค้าระหว่างประเทศของผลิตภัณฑ์ประเภทอื่น ๆ จำนวนพนักงานในปัจจุบันมีตั้งแต่ 100 คนถึง 300 คนขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดที่ประกอบธุรกิจการส่งออก ทั้งสามประเภทให้ความเห็นว่า ระดับการศึกษาไม่สำคัญและจำเป็นเท่ากับการมีประสบการณ์และความชำนาญงาน

2. การจัดการทางการตลาด เกี่ยวกับชนิดของสินค้าที่ส่งออก วิธีการจัดซื้อ การตลาด ความสม่ำเสมอในการส่งออก ราคาที่ตกลงซื้อขายกัน และปัญหาทางการตลาดที่ธุรกิจประสบ

2.1 ชนิดของสินค้าที่ส่งออก

โดยทั่วไปแล้วผู้ส่งออกผลิตผลทางการเกษตร จะส่งผลิตผลทางการเกษตรมากมายหลายชนิด ทั้งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ความต้องการของตลาดต่างประเทศ ฤดูกาลของผลิตผลนั้น ๆ และเหตุผลอื่น ๆ อีก โดยเฉพาะการส่งออกข้าวและข้าวโพด จะเห็นว่าธุรกิจส่วนใหญ่จะดำเนินการส่งออกทั้งสองอย่าง เพราะลักษณะการตลาด ประเทศผู้ซื้อ และเงื่อนไขประกอบการซื้อขายเกือบจะคล้ายคลึงกัน แต่สำหรับธุรกิจมันสำปะหลังอัดเม็ด ผู้ส่งออกจะทำการส่งออกมันสำปะหลังอัดเม็ดเป็นส่วนใหญ่ เพราะเป็นผลิตผลที่มีลักษณะเฉพาะที่ไปใช้เป็นส่วนผสมของอุตสาหกรรมอาหารสัตว์ และประเทศผู้ซื้อจะอยู่ในกลุ่มตลาดรวมยุโรปเป็นส่วนใหญ่ ผู้ส่งออกจะต้องมีประสบการณ์ ความรู้ทางการตลาด และปัจจัยอื่น ๆ ในวงจำกัดกว่าการค้าผลิตผลอย่างอื่น ๆ ที่กล่าวแล้ว (ตารางที่ 2 ชนิดของสินค้าที่ธุรกิจแต่ละประเภททำการส่งออก)

ตารางที่ 2 ชนิดของสินค้าที่ส่งออก

ชนิดของ สินค้า ประเภทธุรกิจ	ชนิดของสินค้าที่ส่งออก (ร้อยละ/เฉลี่ย)										รวม
	ข้าว	ข้าวโพด	มันสำปะหลัง อัดเม็ด	ถั่วต่างๆ	นุ่น	ข้าวฟ่าง	งา	ปอ	พริก	อื่น	
ข้าว	67	25.5	2 0.5	3	—	1.5	—	0.5	—	—	100
ข้าวโพด	32	48	9 1.5	3.5	—	3.5	—	2.5	—	—	100
มันสำปะหลังอัดเม็ด	0.46	2.73	93.18	—	—	—	—	3.64	—	—	100

2.2 วิธีการจัดซื้อ ในการจัดซื้อผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรทั้งสามชนิดเพื่อการส่งออก นั้น "ยาง" มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการจัดหาสินค้าใหญ่ส่งออก (ตารางที่ 3 วิธีการจัดซื้อของผู้ส่งออก) จะเห็นว่าผู้ส่งออกชาว ชาวโพค และมันสำปะหลังอัดเม็ด รับซื้อจาก "ยาง" ถึงร้อยละ 80, 64 และ 43 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 วิธีการจัดซื้อของผู้ส่งออก

ประเภทของธุรกิจ	วิธีการจัดซื้อ	วิธีการจัดซื้อจาก (เฉลี่ยร้อยละ)					รวม
		โดยมีตัวแทน หน่วยรับซื้อ	พ่อค้า คนกลาง	ผลิต โดยตรง	ยาง	อื่น ๆ	
การค้ายาง			5.3	1	80.1	13.5	100
ชาวโพค		3.83	18	12.8	64.3		100
มันสำปะหลังอัดเม็ด			8	41.5	43.5	17	100

2.3 วิธีการหาตลาด

พ่อค้าส่งออกผลิตภัณฑ์ทั้งสามประเภท มีวิธีการหาตลาดโดยมีตัวแทนอยู่ในต่างประเทศเป็นมหาตุลก็ตามให้ และเนื่องจากผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรทั้งสามชนิดนี้ เป็นที่รู้จักกันดีในหมู่ประเทศผู้ซื้อทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ผู้ซื้อจึงเป็นผู้มาติดต่อขอซื้อเองเป็นส่วนใหญ่ (ตารางที่ 4) วิธีการหาตลาด)

ตารางที่ 4 วิธีการหาตลาดของธุรกิจ

ประเภทธุรกิจ	วิธีการหาตลาด (เฉลี่ยร้อยละ)				รวม
	มีตัวแทนอยู่	ผู้ซื้อติดต่อ	หาตลาดเอง	อื่น ๆ	
การค้ายาง	39	30	25	6	100
ชาวโศก	30.44	34.78	21.78	13.04	100
มันสำปะหลังอัดเม็ด	20	46.67	20.0	13.33	100

2.4 ความสม่ำเสมอในด้านการส่งออก

ธุรกิจการค้ายางเพื่อการส่งออก ปริมาณการส่งชาวออกมีสม่ำเสมอตลอดปี เนื่องจากความต้องการชาวของผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศมีปริมาณสม่ำเสมอ ผู้ส่งออกจำเป็นต้องมีโกดังที่เก็บชาวสำรองและมีเงินทุนหมุนเวียนสำหรับรับซื้อชาวตอนต้นฤดูให้พอเพียง

ส่วนธุรกิจการค้ายางโศก และมันสำปะหลังอัดเม็ดมีปริมาณการส่งออกไม่สม่ำเสมอตลอดปี เพราะขึ้นอยู่กับฤดูกาล ราคา และความต้องการในตลาดต่างประเทศเป็นสำคัญ

2.5 ราคาที่ตกลงซื้อขายกัน

การส่งออกสินค้าทางการเกษตรทั้งสามชนิดออกไปจำหน่ายต่างประเทศ ราคาที่ตกลงซื้อขายกันส่วนใหญ่ร้อยละ 57, 69 และ 44 ของการค้ายาง ชาวโศก และมันสำปะหลังอัดเม็ดตามลำดับ จะใช้ราคา F.O.B รองลงไปคือร้อยละ 41, 29 และ 18 ใช้ระบบราคา C & F นอกจากการค้ายางมันสำปะหลังอัดเม็ดร้อยละ 38 ตกลงซื้อขายกันในราคา C.I.F.

2.6 ปัญหาทางการตลาด

ปัญหาที่สำคัญก็คือ การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นระหว่างผู้ส่งออกด้วยกัน นโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการส่งออกไม่แน่นอน สำหรับการส่งออกมันสำปะหลังอัดเม็ด ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือเรื่องมาตรฐานสินค้าในด้านความชื้นและการปลอมปน

ในการประกอบธุรกิจการส่งออกนั้น ตลาดเป็นปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นมาก ถ้าธุรกิจใดสามารถหาตลาดได้มาก มีต้นทุนการตลาดต่ำ มีการจัดการทางการตลาดที่ดี ตลาด ย่อมนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของธุรกิจนั้น ๆ และการศึกษาให้ทราบถึงปัญหาทางการตลาด ก็เพื่อจะได้นำไปสู่การหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

3. การจัดการทางการเงิน ประกอบด้วย งบประมาณและการวางแผนทางการเงิน แหล่งที่มาและการใช้ไปของเงิน เป็นต้น

3.1 การนำเอางบประมาณมาใช้ในการวางแผนทางการเงิน

ในธุรกิจการส่งออกมีสามประเภทหลักคือ ชาวโพล และชาว ผู้บริหาร ธุรกิจย่อยละ 60, 50 และ 30 ตามลำดับ ได้นำเอางบประมาณมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน งบประมาณที่ธุรกิจทั้งสามประเภทนี้ได้นำมาใช้ ได้แก่ งบประมาณการขาย และงบประมาณเงินสด

3.2 แหล่งกักเก็บและการนำเงินไปใช้

แหล่งกักเก็บเงินที่สำคัญของธุรกิจการค้าทั้งสามประเภทก็คือ ธนาคารพาณิชย์ รองลงไปได้แก่ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง และอื่น ๆ ส่วนรายจ่ายที่สำคัญในการนำเงินก้อนนั้นไปใช้ได้แก่ การซื้อสินค้าไว้รอราคาและรอการส่งออก อันับรองลงไปก็คือการใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ผลจากการวิเคราะห์ตัวเลขดังกล่าวแล้ว ธุรกิจการส่งออกผลิตผลการเกษตรที่สำคัญทั้งสามชนิด ยังมีฐานะทางการเงินไม่อยู่ในขั้นที่น่าพอใจ เพราะการกู้เงินมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานนั้น ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงซึ่งจะเป็นผลกระทบต่อการขายที่เกษตรกรจะได้รับและการจัดซื้อสินค้าไว้รอราคาหรือรอการส่งออก ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ต้นทุนในการดำเนินธุรกิจสูง เพราะรายจ่ายประเภทดอกเบี้ย ค่าเช่าโกดังสินค้า ค่าประกันภัยและอื่น ๆ ตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แหล่งกยมเงินและการใช้เงินก

ประเภทของธุรกิจการส่งออก	แหล่งเงินกยม			การใช้เงินกยม				
	รายละเอียด			รายละเอียด				
	ธนาคารพาณิชย์	ญาติและเพื่อน	อื่น ๆ	ซื้อทรัพย์สินถาวร	ขยายกิจการ	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	ซื้อสินค้ารอราคา	อื่น ๆ
ชาว	76.92	23.08		3.85	30.77	34.62	30.77	
ชาวไท	71.43	21.43	7.14	9.09	22.73	31.82	35.86	
มีสำประหลังออกเเค	90.0	10.0		12.5	-	37.5	50.0	

4. กระบวนการจัดการ

ในการดำเนินธุรกิจทุกประเภท จำเป็นต้องมีการวางแผนล่วงหน้าอาจจะเป็นแผนงานระยะสั้น 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี หรืออาจเป็นแผนงานระยะยาว 3-5 ปีก็ได้ เพราะแผนงานจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งสำหรับนักบริหารในการตัดสินใจ ดำเนินการได้แน่นอนถูกต้องยิ่งขึ้น

สำหรับธุรกิจการส่งออกที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนและการตัดสินใจ การจัดองค์การและการแบ่งงานกันทำ รวมทั้งการสื่อสารทางการค้า พอสรุปได้ดังนี้

4.1 การวางแผนและการตัดสินใจในธุรกิจ

ส่วนใหญ่แล้วผู้ส่งออกสินค้าทั้งสามประเภท มีการวางแผนในการดำเนินการไวล่วงหน้า แผนงานที่ธุรกิจทำไวล่วงหน้าได้แก่ แผนการจัดซื้อสินค้า แผนงานเกี่ยวกับการเงิน แผนการตลาดและแผนการหาจ้างแรงงาน และจากการศึกษายังพบว่าส่วนใหญ่ผู้ที่ทำการวางแผนและผู้ตัดสินใจให้มีการปฏิบัติตามแผนนั้นจะเป็นบุคคลคนเดียวกัน

4.2 การจัดองค์การและการแบ่งงานกันทำ

จากการศึกษาธุรกิจการส่งออกทั้งสามประเภท พบว่าส่วนใหญ่มีการจัดรูปงานออกเป็นแผนก ดังนี้

- ก. แผนกการเงินและบัญชี
- ข. แผนกการจัดซื้อ
- ค. แผนกการตลาด
- ง. แผนกธุรการ
- จ. แผนกบุคคล

ซึ่งข้อมูลนี้สอดคล้องกับเรื่องการวางแผนและการตัดสินใจ คือเมื่อมีการแบ่งงานออกเป็นแผนก แต่ละแผนกก็มีสิทธิในการวางแผนการดำเนินงาน และการตัดสินใจให้มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

4.3 การสื่อสารทางการค้า

การสื่อสารทางการค้าเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำเนินธุรกิจการส่งออก เพื่อให้ทราบถึง ปริมาณความต้องการของสินค้า การเปลี่ยนแปลงของระดับราคา ปริมาณการส่งออก ของคู่แข่งชั้น คู่ทางการตลาดใหม่ ๆ กฎเกณฑ์การนำเข้าของต่างประเทศ และข่าวสารอื่น ๆ ที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธุรกิจ

ธุรกิจขนาดเล็ก การแสวงหาข้อมูล และการติดตามข่าวสารทางการค้าด้วยตนเองย่อมทำได้ยาก ค่าใช้จ่ายสูง จะใช้บริการจากสื่อสารมวลชนทั้งของเอกชนและส่วนราชการ และไม่สมบูรณ์แน่นอน ฉะนั้นการศึกษาวិธีการติดต่อสื่อข้อความทางการค้าของธุรกิจการส่งออก ก็เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการจัดการที่ปฏิบัติอยู่อย่างแท้จริง

บริการติดต่อสื่อสารโดยวิทยุโทรเลขเป็นแหล่งข่าวสารที่สำคัญที่สุดในธุรกิจการส่งออกผลิตภัณฑ์การเกษตรทั้งสามประเภท เพราะมีวิธีการที่รวดเร็ว ประหยัดและข้อความที่ติดต่อเจรจาต่อรองกันเมื่อทั้งสองฝ่ายเห็นชอบก็ถือเป็นเสมือนหนึ่งสัญญาซื้อขายที่ทั้งสองฝ่ายตกลงกัน ความนั้น บริการวิทยุโทรเลขสามารถติดต่อกันจากสำนักงานของผู้ซื้อและผู้ขายได้โดยตรงเลย แหล่งข่าวสารที่รองลงมาก็ได้จากสมาคมฯ สื่อสารมวลชน ข่าวของทางราชการ และแหล่งข่าวสารอื่นๆ เช่น จากทูตพาณิชย์ สถานหอการค้า เป็นต้น (ตารางที่ 7 การติดต่อข่าวสารทางการค้า)

ตารางที่ 7 การติดต่อข่าวสารทางการค้า

ประเภทธุรกิจการส่งออก	แหล่งข่าวสารทางการค้า				
	ร้อยละ				
	สื่อสารมวลชน	สมาคมฯ	ข่าวสารของทางราชการ	วิทยุโทรเลข	อื่น ๆ
ข้าว	6.67	16.67	3.33	53.33	20.00
ข้าวโพด	11.43	17.14	2.86	51.43	17.14
มันสำปะหลังอัดเม็ด	15.38	23.08	3.85	30.72	26.92

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินงานธุรกิจทุกประเภทต้องมีการจัดการและผู้จัดการในแต่ละกิจการ และกระบวนการจัดการที่ดีและมีคุณภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ ๆ เช่น

1. หลักการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command)
2. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Work)
3. หลักการประสานงานและการสื่อสารความทางการจัดการ
(Coordination and Administrative Communication)
4. หลักการควบคุม (Controlling)
5. หลักความมั่นคงขององค์กร (Stalilization)
6. อื่น ๆ

ข้อมูลที่นำเสนอในรายงานนี้ จะเห็นว่าธุรกิจการส่งออกได้นำเอาหลักการจัดการที่ดีมาใช้ โดยมีการจัดตั้งองค์การขึ้นถูกต้องตามกฎหมายเป็นบริษัทจำกัด มีการจัดองค์การและการแบ่งงานออกเป็นแผนก ๆ โดยถือหลักความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) มีการประสานงานและสื่อสารความกันภายในองค์การระหว่างแผนกที่เกี่ยวข้อง มีการมอบหมายให้แต่ละแผนกวางแผนและตัดสินใจได้เองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้นำเอาหลักการ จัดทำงบประมาณมาใช้ในการควบคุม มีการกระตุ้นให้พนักงานทำงานโดยให้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างคุ้มค่า และอื่น ๆ

ตามสภาพความเป็นจริงธุรกิจในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจขนาดย่อม มีลักษณะเป็นธุรกิจในครอบครัว ถึงแม้ว่าผู้จัดการจะได้นำเอาหลักการจัดการที่ดีมาใช้บ้าง แต่ก็ยังอยู่ในขอบเขตจำกัด เนื่องจาก ขนาดของธุรกิจ ลักษณะของการประกอบการ และปัจจัยอื่น ๆ ฉะนั้นจึงสรุปว่าผู้จัดการในธุรกิจการส่งออกได้นำเอาหลักการจัดการที่ดีมาใช้บ้าง แต่เป็นการยากที่จะกล่าวว่าได้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพราะธุรกิจมีขนาดเล็ก ผู้ปฏิบัติงานจำนวนไม่มากและมีฐานะเป็นญาติกันเป็นส่วนใหญ่

อย่างไรก็ตามธุรกิจการส่งออกก็มีลักษณะเหมือนธุรกิจอื่น ๆ โดยทั่วไป คือ จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย (Sub-systems) ----- ที่สำคัญ คือ ระบบย่อยทางการจัดการการผลิต (ในกรณีนี้คือ การจัดซื้อสินค้าเพื่อส่งออก) การเงิน การตลาด และการบันทึกช้อมูล นอกจากนี้ ธุรกิจการส่งออกยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ----- อันได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ผู้บริโภคอุปโภค และความเปลี่ยนแปลงและเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย ซึ่งทำให้ธุรกิจการส่งออกจะต้องปฏิบัติตาม ปรับปรุงตนเอง หรือกลดอยตาม เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปตามเป้าหมายได้

5. ปัญหาข้อเสนอแนะและสรุป

จากการศึกษาธุรกิจการส่งออกผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร คือ ข้าว ข้าวโพด และมันสำปะหลังอค์เม็ค มีปัญหาพอสรุปได้ คือ

1. การแข่งขันระหว่างผู้ส่งออกด้วยกันเองอย่างรุนแรง เช่น การตัดราคากัน การแย่งตลาดกัน และอื่น ๆ
2. การเงิน ขาดเงินทุนหมุนเวียนสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงเกินกว่าความจำเป็น
3. การดำเนินธุรกิจอย่างไม่ประหยัด และมีผู้ส่งออกรายย่อยมากมาย จึงมีการแข่งขันกันเองอันก่อให้เกิดผลเสียแก่ส่วนรวม
4. การตลาด ลักษณะของตลาดของผลิตภัณฑ์การเกษตรทั้งสามประเภทนี้เป็นตลาดของผู้ซื้อ นอกจากนี้ ตลาดข้าว มีแนวโน้มที่น่าสนใจคือ ประเทศที่เคยซื้อข้าวไทยมากจนปัจจุบันกลายเป็นประเทศส่งข้าวออก ประเทศที่เคยซื้อข้าวมากก็ซึ้นลดลง สำหรับตลาดสินค้ามันสำปะหลังอค์เม็ค ในปี พ.ศ. 2523 ไทยต้องจำกัดปริมาณการส่งออกไม่ให้เกิน 5.7 ล้านตัน และตลาดประชาคมเศรษฐกิจยุโรปได้เพิ่มภาษีศุลกากรขาเข้าจากร้อยละ 6 เป็นร้อยละ 8 นอกจากนี้ประชาคมฯ ยังสนับสนุนผลิตภัณฑ์ภายในประเทศที่มีส่วนประกอบของธาตุอาหารที่คล้ายคลึงกับมันสำปะหลัง

อัคร์แม่คของไทย เช่น ผักกาดหวานและกากส้ม ทั้งนี้เพื่อลดปริมาณการส่งเข้ามาซึ่งสำคัญสำหรับอัคร์แม่ค ส่วนแบบแผนการคาสงออกชาวโพค ถูกกำหนดให้เป็นการ ค้างเสีถึงควบคุม ไม่สามารถช่วยให้ ตลาดมีเสียรภาพ (ปริมาณธุรกิจไม่แน่นอน) และชาวไรได้รับราคาดีตามวัตถุประสงค์ ยังเป็นการ จักคืความสามารถของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ และเกิดธุรกิจการขายโควตขึ้นในวงการคาสว โพคอีกควย

5. สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะ นโยบายของ รัฐที่เปลี่ยนแปลงไปมา ทำให้ธุรกิจปรับตัวยาก

ข้อเสนอแนะในการแก้ไข้ปัญหา

1. ควรสนับสนุนให้การค้าดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ให้มากขึ้น เพื่อจะได้นำทรัพยากร- การทาง ๆ มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพียง

2. เงินทุนจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทผู้ส่งออกควรจะเพิ่มจาก 5 ล้านบาทเป็น 20 ล้านบาท เพื่อลดการแข่งขันกันระหว่างผู้ส่งออกรายย่อย

3. ธนาคารแห่งประเทศไทยควรมีมาตรการเพิ่มความช่วยเหลือแก่ผู้ส่งออกในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากมาตรการการรับช่วงซื้อคัตัวเงิน

4. ตลาดต่างประเทศควรจะต้องขยายให้กว้างขวางกว่าในปัจจุบันที่มีตลาดผู้ซื้อจำกัด มาก

5. การผลิตสินค้าเกษตรควรจะได้มีการวางแผนและควบคุมตั้งแต่ระดับไรนา จนกระทั่งถึงระดับการส่งออก ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดต่างประเทศ มีเป้าหมายการผลิตและการควบคุมตามขั้นตอนทาง ๆ ให้ครบวงจร โดยมีสถาบัน/องค์กรที่ประกอบด้วย ตัวแทนของกลุ่มทาง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจประเภทนั้น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบให้ข้อเสนอแนะและกำหนด มาตรการดำเนินการอย่างไคผล ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สรุป

จากการวิจัยพบว่าผู้จัดการในธุรกิจการส่งออกผลิตภัณฑ์สำคัญทางการเกษตร ชนิด คือ ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลังอัดเม็ด ไคโนล่าเอาหลักการจัดการที่เข้ามาใช้แค่ยังอยู่ในขอบเขตจำกัด เนื่องจากขนาดและลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การเป็นธุรกิจขนาดย่อมภายในครอบครัว

การดำเนินธุรกิจการส่งออกมีปัญหาเรื่องตลาด เงินทุนหมุนเวียน จำนวนผู้ส่งออกมี มากเกินไป กฎหมายและระเบียบปฏิบัติยังไม่แน่นอน ยากต่อการวางแผนการดำเนินธุรกิจ

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว อาจจะใช้วิธีการทาง ๆ ที่ได้มีการเสนอแนะไว้ มากแล้วแต่ยังไม่ได้มีการปฏิบัติกันอย่างจริงจัง คือ ลดจำนวนผู้ส่งออกโดยสนับสนุนให้มีการจัดตั้ง บริษัทมหาชนขึ้น แล้วกำหนดเงินทุนจดทะเบียนอย่างน้อย 20 ล้านบาท สถาบันการเงินโดยเฉพาะ ธนาคารแห่งประเทศไทยควรจะช่วยการช่วยเหลือผู้ส่งออก และร่วมมือกับธนาคารพาณิชย์ ให้มากขึ้น การจัดตั้งสถาบันหรือคณะกรรมการพิจารณาวางแผนการทาง ๆ ควรมีตัวแทนจาก ทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องมารวมปรึกษาหารือด้วย กฎหมายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่ออกมาบังคับใช้ จะ ต้องมีผลใช้ในระยะเวลา เพื่อการวางแผนดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพได้.