

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายหลัก คือเพื่อกำหนดแผนธุรกิจสำหรับโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ซึ่งประกอบด้วย แผนการตลาด แผนการผลิต แผนการจัดการและทรัพยากรมนุษย์ แผนการเงิน แผนการดำเนินงาน และแผนฉุกเฉิน โดยมีขอบเขตการศึกษาครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมภายในของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารงานด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการจัดการและทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเงิน รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี และด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาทัศนคติของเกษตรกรสวนส้มต่อส่วนประสมทางการตลาดของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ตลอดจนพฤติกรรมและแนวโน้มของเกษตรกรสวนส้มเกี่ยวกับการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ในการปลูกส้ม

การเก็บข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ได้เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด คือบุคลากรทุกคนในโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 3 คน ได้แก่ ผู้จัดการทั่วไป พนักงานประจำสำนักงาน และพนักงานตลาด ในช่วงเดือนตุลาคม 2549 โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง

ส่วนการเก็บข้อมูลทัศนคติของเกษตรกรสวนส้ม ได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเกษตรกรสวนส้มซึ่งเป็นสมาชิกวิสาหกิจชุมชนสตรีไทย และเกษตรกรสวนส้มอื่นๆ ในสัดส่วนที่เท่าๆกัน คือกลุ่มละ 50 ราย รวมเป็น 100 ราย ในช่วงระหว่างเดือนธันวาคม 2549 ถึงเดือนมกราคม 2550 โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวคิด SWOT และโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยการทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ F-test และ Brown-Forsythe นอกจากนี้ ได้วิเคราะห์ประมาณการทางการเงินโดยใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio) ระยะเวลาคืนทุน (Pay back Period) และจุดคุ้มทุน (Break – Even)

ผลการวิจัยพบว่า โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ มีการดำเนินงานโดยภาพรวมในหลายๆด้าน ครอบคลุมกิจกรรมธุรกิจหลักๆ ทั้งด้านการตลาด การผลิต การจัดการและการเงิน โดยจาก

การศึกษาเกษตรกรสวนส้มซึ่งเป็นลูกค้าของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ พบว่า โดยรวมเกษตรกรสวนส้มมีค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อประเด็นเชิงบวกของส่วนประสมการตลาดทุกด้าน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยค่าเฉลี่ยทัศนคติต่อส่วนประสมการตลาดในแต่ละด้าน เรียงลำดับตามระดับการเห็นด้วย คือ ด้านบุคคล ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านส่งเสริมการตลาด และด้านสถานที่และช่องทางการจัดจำหน่าย ทั้งนี้ส่วนประสมการตลาดด้านบุคคล ด้านราคา และด้านผลิตภัณฑ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนด้านส่งเสริมการตลาด และด้านสถานที่และช่องทางการจัดจำหน่าย มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

เกษตรกรสวนส้มส่วนใหญ่ซื้อปุ๋ยอินทรีย์ของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ ทุก 3 เดือน ใช้ปุ๋ยอินทรีย์ของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ ตามคำแนะนำของเพื่อนและชาวสวนอื่นๆ โดยเกษตรกรทั้งหมดให้เหตุผลในการซื้อปุ๋ยอินทรีย์ของโรงงาน เพราะช่วยให้ผลผลิตส้มดี มีคุณภาพ สะดวกในการใช้ ไม่มีกลิ่น ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ และราคาไม่แพงเมื่อเทียบกับปุ๋ยและยาเคมีอื่นๆ

เกษตรกรสวนส้มส่วนใหญ่ ต้องการความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการเกษตรอินทรีย์ โดยมีความต้องการความรู้ในเรื่องวิธีการใช้ปุ๋ยอินทรีย์กับสวนส้ม วิธีการใช้ปุ๋ยอินทรีย์กับผลไม้ และพืชชนิดอื่น นอกเหนือจากส้ม และเกษตรกรสวนส้มส่วนใหญ่ มีแนวโน้มเฉลี่ยที่จะใช้ปุ๋ยอินทรีย์ของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ ในอนาคต 84.56 %

สำหรับแผนธุรกิจหลายๆ ด้าน ที่ได้เสนอแนะไว้ในงานวิจัยนั้น แผนฉุกเฉินเป็นแผนย่อยที่สำคัญ ซึ่งโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ ควรดำเนินการเร่งด่วน เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดสภาพคล่องรายละเอียดกิจกรรมในแผนดังกล่าว ได้แก่ โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ ควรติดต่อสถาบันการเงินเดิมเพื่อขอปรับโครงสร้างทางการเงิน หรืออาจติดต่อสถาบันการเงินรายอื่นๆ เพื่อขออนุมัติเงินกู้ใหม่ (Refinance) ควรขอยืมระยะเวลาคืนเงินกู้กับแหล่งเงินกู้อื่นๆ ซึ่งเป็นเพื่อนและคนรู้จัก หรืออาจเสนอแปลงหนี้เป็นหุ้นในโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ แทน

นอกจากนี้ ในระหว่างรอการตัดสินใจของสถาบันการเงิน โรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ ควรเจรจากับผู้ผลิตวัตถุดิบ เพื่อขอยืมระยะเวลาชำระค่าวัตถุดิบ ควรขอเก็บเงินมัดจำลูกค้าในอัตราที่สูงขึ้น เพื่อให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ควรหยุดการผลิตเองชั่วคราว และส่งต่อคำสั่งซื้อของลูกค้าไปยังโรงงานผู้ผลิตวัตถุดิบที่คุ้นเคยกัน ซึ่งเป็นโรงงานที่สามารถผลิตปุ๋ยอินทรีย์ให้กับลูกค้าได้ โดยคิดกำไรจากการดำเนินการดังกล่าว ตามสัดส่วนยอดซื้อของลูกค้า หรือควรจ้างโรงงานผู้ผลิตวัตถุดิบให้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ตามสูตรของโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์ฯ แล้วนำมาจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้า โดยขอระยะเวลาเครดิตผู้ผลิตวัตถุดิบนาน 3 เดือน

The main purpose of this research is to develop business plan for organic fertilizer manufacturing factory which comprised of market plan, production plan, management and human resource plan, financial plan, operation plan and contingency plan. The scope of research covered on three areas of study. Firstly, studying on internal environment of the factory concerned all aspects of business administration namely marketing, manufacturing, management and human resource and finance. Secondly, studying on external environment affected on business administration namely economic, social, political and legal, technological, resources and environmental. Thirdly, studying on the attitude of tangerine growers toward marketing mix of the factory and also the behavior and tendency on consuming the factory's organic fertilizers.

The data about internal environment were collected from the entire population who were general manager, general officer and marketing officer in October, 2006 by using the structured questionnaires. The data about tangerine growers' attitude were collected from 100 samplings in which half was members and the other half was non-members of Thai women community enterprise by using self-administered questionnaire.

The data were analyzed by SWOT analysis and SPSS. The statistical test used in testing hypothesis were F-test and Brown-Forsythe. The financial analysis were also included such as return on investment, financial ratio, pay back period and break even.

The research found that the factory had been consistently implemented several activities concerned about marketing, manufacturing, management and human resource and finance. The research also revealed that in overall the tangerine growers rated averagely the positive issues of all factors about the factory's marketing mix at the high degree of agreement. All factors of the factory's marketing mix were ranked in descending order as personal selling, price, product, promotion and place. The first

three factors were rated at the high degree of agreement and the two later were rated at the moderate degree of agreement.

Most of the factory's customers who were tangerine growers bought the factory's organic fertilizers every 3 months. They were suggested to consume these products by their friends and other agriculturists. The reasons of their consumption were high productivity and good quality of their output, convenience to use, no harm to health and reasonable price compared to other chemical fertilizers and products.

They wanted to have more knowledge on organic farming especially on instructions of using organic fertilizers in tangerine plantations or other fruit and vegetable plantations. Most of them had high tendency which about 84.56% of their chance to use the factory's organic fertilizers in the future.

Finally, business plan is suggested in this research. The contingency plan is the essential sub-plan that needs to be conducted in urgent to solve the problem of the factory's non-liquidity. The details of this plan are to request the existing financial institution for restructure loan conditions, to negotiate with the other financial institutions for refinance and to request the existing creditors who are friends and acquaintances for extension of loan period or to transform from creditors to shareholders.

Besides, while requesting for financial institutions' response, the factory should negotiate with the suppliers to extend credit terms and increase deposit rate charging to customers when they make orders. The factory should temporarily stop production and sub-contract the orders to the familiar suppliers. It should even give its own organic fertilizers' formula to the suppliers and order them to produce the fertilizers with three months credit term.