



แผนธุรกิจ การปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยเพื่อการส่งออก
ไปประเทศญี่ปุ่นให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

โดย

นายวารินทร์ งามการุญ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แผนธุรกิจ การปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยเพื่อการส่งออก
ไปประเทศญี่ปุ่นให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

โดย

นายวารินทร์ งามการุญ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



BUSINESS PLAN : THAILAND'S BANANA FOR EXPORT TO JAPAN

BY

MR. WARIN NGAMKAROON



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2015
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นายวารินทร์ งามการุญ

เรื่อง

แผนธุรกิจการปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น
ให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 12 4 14.ย. 2559

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(อาจารย์ ดร. อรุณี ตันวิสุทธิ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติชัย คชรินทร์)

คณบดี


(ศาสตราจารย์ ดร. ศิริลักษณ์ โรจนกิจอำนวย)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	แผนธุรกิจ การปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยเพื่อ การส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นให้มีความสามารถในการ แข่งขันอย่างยั่งยืน
ชื่อผู้เขียน	นายวารินทร์ งามการุญ
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติชัย คชรินทร์
ปีการศึกษา	2558

บทสรุปผู้บริหาร

จากการตื่นตัวของกระแสสุขภาพ ส่งผลให้รูปแบบการบริโภคของประชากรทั่วโลก เปลี่ยนไปเป็นเพื่อการบริโภคสินค้าจากธรรมชาติ ปลอดภัยและมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ รวมถึงการรณรงค์ จากภาครัฐให้ผู้ผลิตลดหรือยกเลิกการใช้สารเคมีในขบวนการผลิต บริษัท หัวปลี จึงได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อ ดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าเพื่อการบริโภคที่มาจากธรรมชาติแท้ๆ ปลอดภัยจากสารเคมี ด้วยขบวนการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และได้เลือกผลิตกล้วยหอมทองปลอดภัยเป็นสินค้านำร่อง โดยมุ่งเน้น เพื่อการส่งออกขายไปยังประเทศญี่ปุ่นเป็นหลักเนื่องจากมีตลาดที่ใหญ่ และผลผลิตจากประเทศไทย ได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพอยู่ในระดับสูง รวมถึงมีการตกลงร่วมมือกับประเทศญี่ปุ่นเรื่อง “ความร่วมมือหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย – ญี่ปุ่น (JTEPA) กับการส่งออกกล้วยหอมของสหกรณ์การเกษตรไทย” เพิ่มความมั่นคงในการปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก

บริษัท หัวปลี จะดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างการผลิต ตลอดห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพิ่มผลผลิตต่อไร่ให้อยู่ระดับสูง การลด/รวมขั้นตอน ขบวนการการเตรียมสินค้าเกษตรจนถึงบรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ แต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพสินค้าส่งออก ตามข้อกำหนดของประเทศญี่ปุ่น

ผลการศึกษาข้อมูลภาพรวมการปลูกกล้วยหอมทองภายในประเทศไทยแล้วพบว่า แนวโน้มตลาดมีการขยายตัวเป็นอย่างมากทั้งในประเทศที่ส่งขายปลีกในร้านโมเดิร์นเทรดต่างๆ และการส่งออกที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้นในทุกๆ ปี แต่การส่งออกขายประเทศญี่ปุ่นนั้นถึงจะสามารถขายได้ ราคาสูงกว่าในประเทศ แต่ก็มีข้อจำกัด และเงื่อนไขต่างๆ มากมายที่ผู้ผลิตจำเป็นต้องปฏิบัติตาม มีการเข้ามาตรวจสอบจากเจ้าหน้าที่ของบริษัทนำเข้าจากประเทศญี่ปุ่น รวมถึงต้องดำเนินการซื้อขาย

สินค้าผ่านสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยที่ทำสัญญาไว้กับสหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพของผลผลิตให้ตรงตามข้อกำหนดที่สหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นวางเงื่อนไขการรับซื้อเอาไว้

ส่งผลให้บริษัท จึงจำเป็นต้องเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสหกรณ์การเกษตร เพื่อที่จะได้รับ สิทธิในการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นตามเงื่อนไขของลูกค้าของสหกรณ์ แต่อย่างไรก็ดี การเข้าร่วม สหกรณ์มีคุณประโยชน์หลากหลาย เช่น การรับประกันราคาผลผลิต กรณีที่ราคาผลผลิตในตลาดโลก ตกต่ำ การเข้ามาเป็นพี่เลี้ยงแนะนำและรับช่วงบางขบวนการผลิตไปดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการ ประหยัดต่อขนาด และทำให้สมาชิกสามารถมุ่งเน้นไปที่ขบวนการปลูกพืชผลเพียงอย่างเดียวได้ โดย ทางบริษัทได้ นำข้อมูลทั้งหมดมาทำแผนธุรกิจที่ระดับการผลิตที่ 10 ไร่ เพื่อให้เห็นภาพองค์ประกอบ และขบวนการที่จำเป็นให้ครบทั้งหมด และเมื่อนำปัจจัยทั้งหมดมาคำนวณความคุ้มค่าของแผนธุรกิจนี้ แล้วพบว่าสามารถสร้างผลตอบแทน NPV ได้ 149,911 และ IRR ที่ 31% จากเงินลงทุนตั้งต้น 400,000 จึงส่งผลให้แผนธุรกิจนี้น่าลงทุนเป็นอย่างยิ่ง

คำสำคัญ: กล้ายหอมทอง, สหกรณ์, ญี่ปุ่น

Independent Study Title	BUSINESS PLAN : THAILAND'S BANANA FOR EXPORT TO JAPAN
Author	Mr. Warin Ngamkaroon
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Assistant Professor Suntichai Kotcharin, Ph.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

The trends of health consciousness and the consumption patterns of the population worldwide transitioned to consumption-natural and chemical-free products have been steadily increasing. The government campaign with free from the use of chemical substance in the production of banana was established. The process is environmentally friendly. The organic banana production was a pilot project. Focusing on export to Japan due to a larger market with the recognition of high quality products from Thailand, the government sets goals to cooperate with Japanese government so called "Japan- Thailand Economic Partnership Agreement : (JTEPA) with banana exporters of agricultural cooperatives Thailand". This adds to the stability of bananas plantation for export.

Hua-Pee company aims at operating under the principles of optimization of production structure through the supply chain from upstream to downstream. The targets include earned high yield, reduced wasted processes and increased the integration of its supply chain. Also it aims at extending the quality of exported products met the requirements of Japanese market.

The studies show that the market volumes have expanded greatly every year both in the wholesale, retail trade in modern services and the export volumes. The export sales to Japan would earn at higher price than sell in the domestic market. However, quality problems limit to meet Japanese market. According to the

cooperation scheme, the staff of Japanese company came to verify the quality problems in Thailand. Subsequently, the practice is to carry goods through agricultural cooperatives in the contract with the consumer cooperatives in Japan. This leads to the need of controlling the quality of products to meet the consumer cooperatives in Japan, putting the conditions on the purchase.

Our Company needs to be a member of an agricultural cooperative in order to be eligible to export to Japan based on the conditions of the customers of the cooperative. However, participating in the cooperatives gains some benefits such as the price guarantee if the global market price is downturn. The scheme provides a mentor to give the guideline to some of the production process in order to achieve the economies of scale, resulting in allowing members to focus on the process of growing crops alone. The company has all data taken from the business plan at 10 Rais (1 unit =1,600 square metres) in order to visualize the components and processes necessary to complete all. When all the factors taken into account, the calculation of the value of a business plan generates a return on NPV 149,911 and IRR 31% from invested 400,000 Baht. Therefore, the initial plan is an accepted.

Keywords: Banana, Cooperative, Japan

กิตติกรรมประกาศ

การทำงานค้นคว้าอิสระแผนธุรกิจ การปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่นให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ครั้งนี้ ต้องขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติชัย คชรินทร์ ที่ได้กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา และให้คำแนะนำ มุมมองเกี่ยวกับธุรกิจต่างๆ รวมถึงแนวทางการวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นคุณประโยชน์อย่างสูงในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ รวมถึงขอบคุณ อาจารย์ ดร.อรุณี ต้นวิสุทธิ์ ที่ได้สละเวลา มาเป็นคณะกรรมการสอบแผนธุรกิจ และได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ แก่ไขจุดบกพร่องต่างๆ ทำให้แผนธุรกิจนี้ออกมาสำเร็จสมบูรณ์ ผู้จัดทำจึงขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

นอกจากนี้ยังต้องขอขอบพระคุณอาจารย์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โครงการ MBA ทุกท่าน ที่ได้อบรมและให้ความรู้ต่างๆ อันเป็นประโยชน์อย่างมากในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ นอกจากนี้ยังขอขอบคุณ สหกรณ์การเกษตร ท่ายาง ที่เอื้อเฟื้อข้อมูลเป็นอย่างมาก ในการจัดทำแผนธุรกิจนี้ ซึ่งแผนธุรกิจนี้สามารถเป็นแนวทางแก่ผู้สนใจ สามารถใช้เป็นแหล่งข้อมูลประกอบการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี และหากการค้นคว้าอิสระนี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้จัดทำต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

นายวารินทร์ งามการุญ

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหารภาษาไทย	(1)
บทสรุปผู้บริหารภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญภาพ	(12)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 แนวคิดการจัดตั้งธุรกิจ	1
1.2 ลักษณะของธุรกิจ (Business Model Canvas)	1
1.2.1 คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value Proposition)	2
1.2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ (Customer Segments)	2
1.2.3 ช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า (Channels)	2
1.2.4 การสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships)	2
1.2.5 รูปแบบรายรับ (Revenue Streams)	2
1.2.6 ทรัพยากรที่สำคัญ (Key Resources)	2
1.2.7 กิจกรรมที่สำคัญ (Key Activities)	2
1.2.8 หุ้นส่วนทางธุรกิจที่สำคัญ (Key Partnerships)	3
1.2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)	3
บทที่ 2 การวิเคราะห์สถานการณ์	5
2.1 ข้อมูลทั่วไป	5

2.2 ภาพรวมธุรกิจกล้วยหอมทอง	8
2.2.1 ตลาดกล้วยหอมทองภายในประเทศไทย	18
2.2.2 ตลาดกล้วยหอมทองภายในประเทศญี่ปุ่น	19
2.2.3 โครงสร้างอุตสาหกรรมส่งออกกล้วยหอมทองในประเทศไทย	22
2.2.4 กฎระเบียบและมาตรการนำเข้าของประเทศญี่ปุ่น	24
2.3 แนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	32
2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย Five Forces Analysis	33
2.4.1 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ	33
2.4.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	33
2.4.3 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน	33
2.4.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน	34
2.4.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่	34
2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis	35
2.5.1 การประเมินจุดแข็งของธุรกิจ	35
2.5.2 การประเมินจุดอ่อนของธุรกิจ	35
2.5.3 การประเมินโอกาสของธุรกิจ	35
2.5.4 การประเมินอุปสรรคของธุรกิจ	35
บทที่ 3 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	36
3.1 วิสัยทัศน์ของบริษัท (Vision)	36
3.2 พันธกิจของบริษัท (Mission)	36
3.3 เป้าหมายของบริษัท (Goal)	36
3.3.1 เป้าหมายระยะสั้น (1-5 ปี)	36
3.3.2 เป้าหมายระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)	37
3.4 แนวทางการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์	37
3.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)	37
3.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)	37
3.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)	37

บทที่ 4 แผนการตลาด	39
4.1 วัตถุประสงค์การตลาด	39
4.1.1 เป้าหมายทางการตลาด	39
4.1.2 การวิเคราะห์ลูกค้ำกลุ่มเป้าหมาย (STP)	39
4.1.2.1 การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)	39
4.1.2.2 การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)	39
4.1.2.3 การวางตำแหน่งทางการตลาด(Positioning)	40
4.2 กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)	40
4.2.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategies)	40
4.2.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategies)	40
4.2.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategies)	40
4.2.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมทางการตลาด(Promotion Strategies)	40
4.3 การประเมินและควบคุมผลทางการตลาด	41
บทที่ 5 แผนการปฏิบัติการ	42
5.1 การเลือกทำเลที่ตั้ง	42
5.2 การวางแผนผังสวนกล้วยหอมทอง	43
5.3 การติดต่อคู่ค้าเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบ	43
5.4 การปลูกกล้วยหอมทอง	43
5.5 การดูแลรักษากล้วยหอมทอง	48
5.6 การเก็บเกี่ยวและการขนส่งกล้วยหอมทอง	49
5.7 การชำระเงิน	52
5.8 การบริหารความสัมพันธ์กับคู่ค้า	52
บทที่ 6 แผนการจัดการและแผนกำลังคน	53
6.1 วัตถุประสงค์	53
6.2 แผนผังองค์กร	53

6.3 การคัดสรรบุคลากร	54
6.4 การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ	54
6.4.1 การจ่ายผลตอบแทนพนักงาน	54
6.4.2 การจ่ายปันผล	55
6.4.3 เงินกู้ยืม	55
บทที่ 7 แผนการเงิน	56
7.1 วัตถุประสงค์ของการวางแผนการเงิน	56
7.2 เป้าหมายทางการเงิน	56
7.3 นโยบายทางการเงิน	56
7.4 โครงสร้างเงินทุน	56
7.4.1 ทุนเรือนหุ้น	56
7.4.2 เงินกู้จากสหกรณ์ทำยาง	57
7.4.3 ค่าเฉลี่ยต้นทุนถ่วงน้ำหนัก	57
7.5 ข้อสมมติฐานและประมาณการทางการเงิน	57
7.5.1 สมมติฐานของงบกำไรขาดทุน	57
7.5.1.1 รายได้ของกิจการ	57
7.5.1.2 ต้นทุนขาย	58
7.5.1.3 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	59
7.5.1.4 ประมาณการงบกำไรขาดทุน	59
7.5.2 สมมติฐานของงบแสดงฐานะทางการเงิน	60
7.5.3 สมมติฐานของงบกระแสเงินสด	61
7.6 การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน	62
7.6.1 การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของโครงการ (Net Present Value)	62
7.6.2 การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return)	62
7.6.3 การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)	62
7.7 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุน	63
7.7.1 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)	63
7.7.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)	64

บทที่ 8 การประเมินแผนธุรกิจ	67
8.1 การประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ	67
8.2 การประเมินความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	68
8.3 ปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ	69
8.3.1 แหล่งรายได้จากการขายสหกรณ์เพียงรายเดียว	69
8.3.2 บทบาทของภาครัฐ	70
8.3.3 ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และแมลงศัตรูพืช	70
รายการอ้างอิง	71
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก อุปกรณ์ที่ใช้ในการปลูกกล้วยหอมทอง	73
ภาคผนวก ข รายละเอียดการปลูกกล้วยหอมทอง	75
ประวัติผู้เขียน	77

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 Business Model Vanvas	4
2.1 คุณประโยชน์ของกล้วย	6
2.2 สรุปรเปรียบเทียบ MOU ของแต่ละสหกรณ์	14
2.3 ต้นทุนการปลูกกล้วยหอมทอง ปีการเพาะปลูก 2551 - 2552	17
2.4 แห่นำเข้ากล้วยของญี่ปุ่น	20
2.5 มูลค่าและปริมาณการส่งออกกล้วยของไทยไปยังต่างประเทศ	23
2.6 ผลกระทบของกฎระเบียบและมาตรการนำเข้าของประเทศญี่ปุ่น	31
3.1 Tows Matric	38
6.1 การจ่ายผลตอบแทนพนักงานตามระดับต่างๆ	54
7.1 รายได้ของกิจการ	58
7.2 ต้นทุนขาย	58
7.3 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	59
7.4 ประมาณการงบกำไรขาดทุน	59
7.5 สมมติฐานของงบแสดงฐานะทางการเงิน	60
7.6 สมมติฐานของงบกระแสเงินสด	61
7.7 การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน	62
7.8 การเปลี่ยนแปลงมูลค่าปัจจุบันสุทธิจากการเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ	63
7.9 การเปลี่ยนแปลงอัตราผลตอบแทนภายในจากการเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ	63
7.10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณี Worst Case	64
7.11 ประมาณการงบดุล กรณี Worst Case	65
7.12 ประมาณการ Cash Flow กรณี Worst Case	65
7.13 ประมาณการ Free Cash Flow กรณี Worst Case	66

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ต้นกล้วยหอมทองกำลังออกปลีและผลกล้วยหอมทอง	5
2.2	แสดงแหล่งเพาะปลูกกล้วยหอมทองของประเทศไทย	8
2.3	แผนผังวิธีการตลาดกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกของสหกรณ์มีการเกษตรทำยาง	11
2.4	ขั้นตอนการส่งออกกล้วยของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด	12
2.5	ขั้นตอนการสั่งซื้อกล้วยหอม (สหกรณ์ ละแม)	13
2.6	แสดงการผลิตและช่องทางการขายกล้วยหอมทองบ้านลาด	18
2.7	ราคาขายกล้วยหอมทองในเขตพื้นที่ กทม.	19
2.8	แนวโน้มราคากวัญหอมทองในตลาดโลก	22
2.9	ระบบโซ่อุปทานของการส่งออกกล้วยไปประเทศญี่ปุ่น	22
2.10	ขั้นตอนการตรวจกักกันโรค	27
2.11	ขั้นตอนการตรวจสอบ ภายใต้กฎหมายสุขอนามัยของอาหาร	29
2.12	Five Forces	34
4.1	การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์บริษัท	40
5.1	แผนที่สภาพการใช้ที่ดิน จังหวัดเพชรบุรี ปี 2554	42
5.2	Layout การปลูกพืชภาพ	43
5.3	การเตรียมแปลงปลูก	44
5.4	ระยะระหว่างต้น	44
5.5	การให้ปุ๋ย	45
5.6	การตัดแต่งหน่อ	45
5.7	การคลุมถึงเมื่อกล้วยอายุ 7-8เดือน	46
5.8	การค้ำยัน	47
5.9	การเก็บเกี่ยว	47
5.10	TimeLine ในการปลูกกล้วย	49
5.11	ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว	50
6.1	แผนผังองค์กร	53
8.1	โรคกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ	70

บทที่ 1

บทนำ

1.1 แนวคิดการจัดตั้งธุรกิจ

บริษัท หัวป्ली เป็นบริษัทที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกขายไปยังประเทศญี่ปุ่นให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพิ่มความมั่นคงในการลงทุนปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก เพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เพิ่มผลผลิตต่อไร่ในระดับสูง การลด/รวมขั้นตอนขบวนการเตรียมสินค้าเกษตรจนถึงบรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ ยืดอายุการเก็บรักษา แต่ยังคงไว้ซึ่งคุณภาพสินค้าส่งออกตามข้อกำหนดของประเทศญี่ปุ่น เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิต และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากการที่วิถีชีวิตของประชากรประเทศไทย ในจังหวัดต่างๆ ยังเป็นไปเพื่อการเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรเพื่อการจำหน่ายอยู่มาก และราคาสินค้าเกษตรมีการปรับขึ้นลงไม่แน่นอน ส่งผลให้ชาวเกษตรกรต้องประสบภาวะขาดทุนเมื่อพืชผลที่ปลูกมีราคาตกต่ำ แต่มีพืชผลทางการเกษตรบางชนิดที่ราคาและปริมาณความต้องการทั้งในและต่างประเทศปรับตัวเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือกล้วยหอมทอง ส่งผลให้ทั้งทางภาคเอกชน และทางภาครัฐ ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ปลูกผลผลิตชนิดนี้เป็นอย่างมาก เห็นได้จากการตกลงร่วมมือกับประเทศญี่ปุ่นเรื่อง “ความร่วมมือหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย – ญี่ปุ่น (JTEPA) กับการส่งออกกล้วยหอมของสหกรณ์การเกษตรไทย” การจำหน่ายกล้วยหอมทองแบบค้าปลีกในร้านสะดวกซื้อทั่วประเทศ และแนวโน้มรักสุขภาพของประชาชน อันส่งผลให้ปริมาณความต้องการเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องมายาวนาน ถึงแม้ว่าเกษตรกรและภาคเอกชนจะเพิ่มปริมาณการผลิตอย่างต่อเนื่องแล้วก็ตาม ก็ยังไม่เพียงพอต่อปริมาณความต้องการทั้งในและต่างประเทศที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากได้

1.2 ลักษณะของธุรกิจ (Business Model Canvas)

เป็นผู้เพาะปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษเพื่อการส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะ โดยจะดำเนินกิจกรรมครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาที่ดิน สรรหาผู้จำหน่ายนอกกล้วย ขบวนการเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การบรรจุหีบห่อ การขนย้ายผลผลิต การสรรหาลูกค้าในต่างประเทศ ทั้งนี้จะไม่รวมถึงการจัดจำหน่ายไปยังผู้บริโภครายย่อยในประเทศญี่ปุ่น โดยแบ่งกิจกรรมต่างๆ เป็น Module ตาม Business Model Canvas ได้ดังต่อไปนี้

1.2.1 คุณค่าของสินค้าและบริการ (Value Proposition)

ส่งมอบกล้วยหอมทองปลอดสารพิษที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า มีคุณภาพสินค้าอยู่ในระดับสูง มีอายุการเก็บรักษาที่ยาวนาน ภายใต้ราคาที่เหมาะสม แข่งขันได้

1.2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ (Customer Segments)

ผู้จัดจำหน่ายพืชผลทางการเกษตร ขนาดกลางและขนาดใหญ่ในประเทศญี่ปุ่นที่มีศูนย์กระจายสินค้า และมองเห็นคุณค่าของสินค้าปลอดสารพิษ และช่วยรักษาสภาพแวดล้อม

1.2.3 ช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้า (Channels)

เนื่องจากการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าในต่างประเทศ จึงมีช่องทางการสื่อสารกับลูกค้าเป็นแบบระยะไกล คือ Call center พนักงานขาย ระบบ Internet Email รวมไปถึงการถ่ายภาพ update ผลผลิตรายเดือน แสดงการเติบโต การดูแลบำรุงรักษา และการสื่อสารระยะใกล้กับลูกค้า คือการออกบูทในงานแสดงผลผลิตทางการเกษตรต่างๆ ทั้งในประเทศไทย และประเทศญี่ปุ่น

1.2.4 การสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships)

จะเป็นการสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าแบบพัฒนาไปด้วยกัน การสอบถามตรวจสอบติดตาม ผลความพึงพอใจภายหลังการส่งมอบสินค้า ทั้งจากพนักงานขาย และ Email

1.2.5 รูปแบบรายรับ (Revenue Streams)

จะมีรายได้หลักมาจากการจำหน่ายกล้วยหอมทอง และรายได้รองมาจากการจำหน่ายพืชที่ปลูกแซมภายในไร่ นอกกล้วยส่วนเกิน ใบกล้วย ก้านกล้วย ลำต้น รวมไปถึงการให้คำปรึกษาและรับจ้างเพาะปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก การจัดหาและบริการส่งมอบกล้วยหอมทองไปให้ลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น

1.2.6 ทรัพยากรที่สำคัญ (Key Resources)

เนื่องจากการเป็นธุรกิจเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรดังนั้นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือคุณภาพของดินที่จะใช้ในการเพาะปลูก และความสามารถในการเข้าถึงแหล่งน้ำได้ในเวลาที่จำเป็น รวมไปถึงแรงงานคน และอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บเกี่ยว ตลอดจนการบรรจุหีบห่อเพื่อการส่งออก

1.2.7 กิจกรรมที่สำคัญ (Key Activities)

การดูแลรักษากล้วยหอมทองตั้งแต่ ขั้นตอนการเตรียมดิน การลงหน่อกล้วย การให้ปุ๋ย การกำจัดวัชพืช ปริมาณน้ำที่ให้ในแต่ละช่วงเวลา การเก็บเกี่ยว ขั้นตอนทำความสะอาด ขบวนการยี่ตอายุผลผลิต ก่อนบรรจุหีบห่อ ตลอดจนขั้นตอนการขนย้ายโดยใช้เวลาน้อยที่สุดเพื่อคงความสดของกล้วยหอมทองให้มากที่สุดก่อนถึงมือลูกค้า

1.2.8 หุ่นส่วนทางธุรกิจที่สำคัญ (Key Partnerships)

เพื่อการคงสภาพความสดของกล้วยหอมทองจนถึงมือผู้บริโภคในประเทศไทยให้มากที่สุด จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องประสานงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ บริษัทขนส่งสินค้า เจ้าหน้าที่กรมศุลกากร และเพื่อการคงไว้ซึ่งคุณภาพของกล้วยหอมทองดังนั้นการสร้างสายสัมพันธ์กับ ผู้จำหน่ายนอกกล้วย ผู้จำหน่ายปุ๋ย ผู้จำหน่ายหีบห่อเพื่อการส่งออก รวมถึงเจ้าหน้าที่กรมศุลกากรที่ประเทศไทยอื่นอีกด้วย

1.2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

สามารถแยกค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทได้ดังต่อไปนี้ ค่าเช่าที่ดิน ค่าหน่อกล้วย ค่าจ้างพนักงาน ค่าปุ๋ย ค่าน้ำ ค่าขนส่ง ค่าหีบห่อ ค่าใช้จ่ายในการติดต่อกับลูกค้าในประเทศไทย

ตารางที่ 1.1

Business Model canvas

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทขนส่งสินค้า - เจ้าหน้าที่กรมศุลกากร - ผู้จำหน่ายนอกกล้วย - ผู้จำหน่ายปุ๋ย - ผู้จำหน่ายหีบห่อเพื่อการส่งออก - เจ้าหน้าที่กรมศุลกากรที่ประเทศญี่ปุ่น - สหกรณ์ ผู้ส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - การดูแลรักษากล้วยหอมทอง - ขั้นตอนการปลูก บำรุงรักษา จนถึงเก็บเกี่ยวและบรรจุ - ขั้นตอนการขนย้าย 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> - กล้วยหอมทองปลอดสารพิษ - คุณภาพสูง - มีอายุการเก็บรักษาที่ยาวนาน - ระบบการปลูกแบบเป็นมิตรกับธรรมชาติและผู้ใช้มีส่วนได้เสีย 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Win-Win relationship สร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าแบบพัฒนาไปด้วยกัน - การสอบถาม ผลความพึงพอใจ ภายหลังการส่งมอบสินค้า 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้จำหน่ายพืชผลทางการเกษตร ขนาดกลางและขนาดใหญ่ให้กับผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น - มีศูนย์กระจายสินค้า - มองเห็นคุณค่าของสินค้าปลอดสารพิษ - อนุรักษ์ธรรมชาติ
<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทรัพยากรที่ดิน - แหล่งน้ำในช่วงเวลาที่จำเป็น - แรงงานคน - อุปกรณ์ในการเก็บเกี่ยว และบรรจุ - อุปกรณ์ในการติดต่อกับลูกค้าในญี่ปุ่น 	<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Call center พนักงานขาย - ระบบ Internet Email - การออกบูทงานแสดงผลผลิตทางการเกษตรทั้งในประเทศไทย และประเทศญี่ปุ่น 			
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าเช่าที่ดิน - ค่าหีบห่อกล้วย - ค่าจ้างพนักงาน - ค่าปุ๋ย ค่าน้ำ ค่าขนส่ง ค่าพัสดุหีบห่อ - ค่าใช้จ่ายในการติดต่อกับลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจำหน่ายกล้วยหอมทอง - การจำหน่ายพืชที่ปลูกแซมภายในไร่ - จำหน่ายนอกกล้วยส่วนเกิน ใบกล้วย ก้านกล้วย ลำต้น - การให้คำปรึกษาและรับจ้างเพาะปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออก - การจัดหาและบริการส่งมอบกล้วยหอมทองไปให้ลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น 		

บทที่ 2

การวิเคราะห์สถานการณ์

2.1 ข้อมูลทั่วไป

กล้วยหอม เป็นไม้ล้มลุกชนิดหนึ่ง พบได้ทุกภาคในประเทศไทย มีอยู่หลากหลายสายพันธุ์ เช่น กล้วยหอมแกรนด์เนน กล้วยหอมเขียวค่อม กล้วยหอมจันทร์ กล้วยหอมจำปา กล้วยหอมสั้น กล้วยหัทธุมทอง กล้วยหัทธุมพม่า และกล้วยหอมทอง หรือกล้วยหอมกรอสมิเชล (Gros Michel) โดยในรายงานนี้จะเน้นการศึกษาเฉพาะกล้วยหอมสายพันธุ์ กล้วยหอมทองเท่านั้น โดยกล้วยหอมทองที่ปลูกในประเทศไทย มีน้ำหนักรวมมาก เปลือกบาง กลิ่นหอม เนื้อสีเหลืองเข้ม นำรับประทาน รสชาติหวาน อุดมด้วยน้ำตาลซูโครส ฟรุคโทส และกลูโคส ตามตารางที่ 2.1 มีลักษณะภายนอกแต่ละลูกเรียงตัวกันในแต่ละหวีอย่างสวยงาม สีผิวเมื่อสุกจะเปลี่ยนจากสีเขียวเข้มเป็นสีเหลืองทองให้ผู้บริโภคสังเกตได้ง่าย สภาพภูมิประเทศของไทยสามารถปลูกได้แทบทุกพื้นที่ มีโรคน้อย ส่งผลให้ผลผลิตมีความปลอดภัย ไม่มีสารเคมีตกค้างหรือปนเปื้อน



ภาพที่ 2.1 ต้นกล้วยหอมทองกำลังออกปลีและผลกล้วยหอมทอง

ที่มา <http://www.bansuanporpeang.com/node/5070/> ;

<http://www.pritipbrand.com/product/14/กล้วยหอมทองกรอบ-ตราไข่เลย-อบไม่ทอด/>

ตารางที่ 2.1

คุณสมบัติของกล้วย

องค์ประกอบ	กล้วยหอมสุก	หน่วยวัด
พลังงาน	125	แคลอรี
โปรตีน	0.9	กรัม
ไขมัน	0.2	กรัม
คาร์โบไฮเดรต	29.8	กรัม
กากใย	0.3	กรัม
แคลเซียม	26.0	มิลลิกรัม
ฟอสฟอรัส	46.0	มิลลิกรัม
เหล็ก	0.8	มิลลิกรัม
เบต้าแคโรทีน	99.0	ไมโครกรัม
ไฮอะมีน	0.04	มิลลิกรัม
ไลโปลาเวิน	0.07	มิลลิกรัม
ไนอะซิน	1.0	มิลลิกรัม
วิตามินซี	27.0	มิลลิกรัม

ลักษณะทางพฤกษศาสตร์ มีลำต้นสูง 2.5-3.5 เมตร เส้นผ่านศูนย์กลาง 15-20 เซนติเมตร ใบกว้างและมีปีก เส้นกลางใบสีเขียว ดอกหรือปลีสีม่วงอมเทา มีความกว้าง 3-4 เซนติเมตร ยาว 18-25 เซนติเมตร ผลรูปร่างยาว ปลายผลมีจุก เครือหนึ่งมี 4-6 หวี หวีหนึ่งมี 12-16 ผล เมื่อสุกเปลือกจะเป็นสีเหลืองทอง เนื้อมีสีครีม-ส้มอ่อนๆ

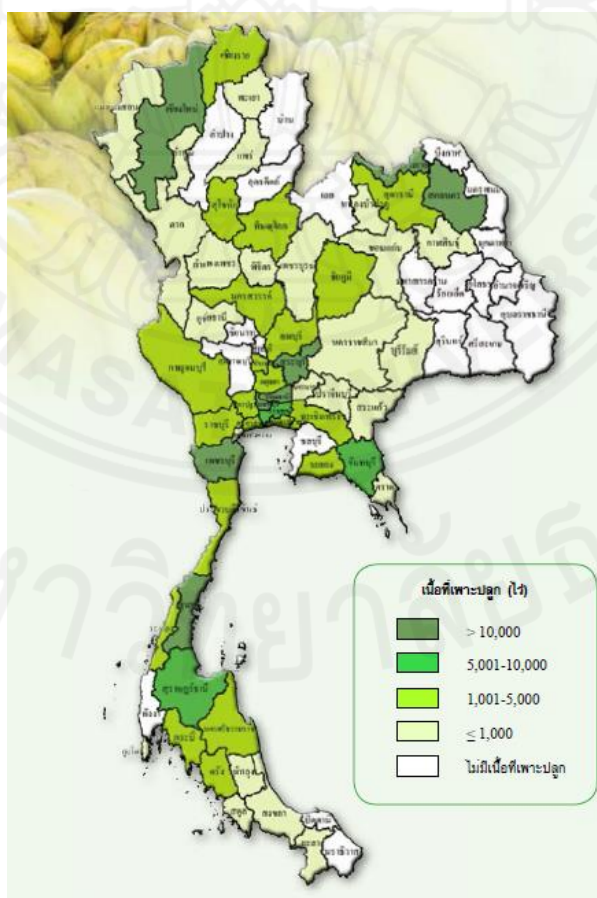
การปลูก พื้นที่เหมาะในการปลูกต้องไม่มีลมแรง ไม่ควรมีความเร็วมากกว่า 40 กิโลเมตรต่อชั่วโมง ดินมีความอุดมสมบูรณ์ มีแหล่งน้ำใช้ในกรณีฝนทิ้งช่วง หรือกรณีฝนตกมากเกินไป ก็มีทางระบายน้ำ อุณหภูมิไม่ควรต่ำกว่า 15 องศาเซลเซียส และไม่ควรสูงกว่า 35 องศาเซลเซียส ก่อนลงหน่อปลูกต้องเริ่มที่การเตรียมดิน จะช่วยเพิ่มแร่ธาตุในดินให้มีอินทรีย์วัตถุสูง โดยการปลูกพอเพียงแล้วไถกลบ ถ้าเป็นดินเหนียวจะทำการยกร่อง และปลูกบนสันร่อง ถ้าเป็นดินร่วนจะทำการปรับดินให้เสมอกัน ขุดหลุมขนาด 30x30x30 เซนติเมตร ตากหน้าดินที่ขุดไว้ 5-7 วัน เพื่อกำจัดวัชพืชและศัตรูพืชที่ตกค้างในดิน โรยปุ๋ยขาวผสมปุ๋ยคอกและปุ๋ยหมักรองก้นหลุม ปลูกหน่อลงกลางหลุม กลบดินโดยรอบให้แน่น เว้นระหว่างแถวและต้น 2x2 เมตร หลังปลูก 1 เดือน ต้นกล้วยจะเจริญ

เติบโต ให้ทำการปาดหน่อเพื่อให้ต้นและแตกใบเสมอกัน พร้อมใส่ปุ๋ย ทำการตัดหญ้าในแปลงปลูก และแต่งใบทุกๆ อาทิตย์ เมื่อกล้วยอายุ 4 เดือน จะเริ่มแตกหน่อ เรียกว่า หน่อตาม ให้ตัดหน่อตามรอบๆ ต้นแม่ เพื่อไม่ให้มาแย่งอาหารต้นแม่ และเก็บหน่อสมบูรณ์ไว้ 1-2 หน่อเพื่อพุงต้นแม่และใช้เป็นต้นแม่ในการเก็บเกี่ยวผลผลิตปีถัดไป ขณะแต่งหน่อควรทำการตัดแต่งใบกล้วยไปด้วย จนกว่ากล้วยตกเครือ ตัดใบกล้วยไว้กับต้น 10-12 ใบ ต่อต้น (สามารถนำหน่อกล้วยไปขยายพันธ์เพิ่ม หรือส่งขายให้ชาวสวนที่สนใจได้ รวมถึงขายใบกล้วยให้ตามตลาดต่างนำไปห่อขนมได้) ตัดใบกล้วยส่วนเกินด้วยมีดให้ชิดต้นอย่าให้ก้านกล้วยยื่นยาวออกมา การปล่อยให้ใบกล้วยมีมากเกินไป จะทำให้แดดส่องไม่ทั่วถึงพื้น ดินก็จะมีมากขึ้นมากเกินไป เมื่อครบ 5 เดือน กล้วยจะเริ่มตั้งท้อง ให้ใส่ปุ๋ยอินทรีย์ควบคู่กับน้ำหมักชีวภาพ เดือนที่ 6 กล้วยจะออกปลี ต้องใช้ไม้ค้ำยันกล้วยทุกต้น เพื่อป้องกันลำต้นหักล้ม หุ้มทั้งเครือด้วยถุงพลาสติกสีฟ้าเปิดด้านล่างเพื่อป้องกันแมลงทำลาย ให้หุ้มทุกเครือ ทำการตัดปลีภายใน 15 วัน เพื่อให้ลูกกล้วยเจริญเติบโตเต็มที่ ทำการตัดใบตรงเมื่อเริ่มหัก เพื่อป้องกันเสียดสีกับผิวกล้วย รวมระยะเวลาตั้งแต่ปลูกจนถึงออกผล 7-9 เดือน การให้น้ำช่วง 1-6 เดือนแรก จะให้แค่พอชุ่มขึ้นหรือเมื่อหน้าดินแห้ง เมื่อติดผลดีแล้ว ไม่จำเป็นต้องให้น้ำทุกวันเหมือนพืชชนิดอื่น จะไม่มีการใส่ปุ๋ยเคมีและไม่ฉีดพ่นสารเคมี เพื่อให้กล้วยหอมปราศจากสารพิษปนเปื้อน การติดผลจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอาหารและน้ำที่ได้รับ (ศูนย์รวบรวมสายพันธุ์กล้วยเฉลิมพระเกียรติ, 2544)

การเก็บเกี่ยว จะเริ่มเมื่อกล้วยหอมมีความแก่ประมาณ 70% หรือประมาณ 240 วัน ดูจากรูปร่างผลยังเป็นสีเขียวเข้มและยังมีเหลี่ยมอยู่ กล้วยหวีสุดท้ายเริ่มกลม โดยจะต้องมีขนาดและน้ำหนักมากกว่า 110 กรัมต่อลูก (2558, แต่สำหรับปี 2559 จะปรับเป็น 120 กรัม) หลังจากเก็บเกี่ยวแล้วจะทำการแบ่งเครือกล้วยออกเป็นหวี คัดแยกกล้วยที่ได้ตามขนาดและมีความสมบูรณ์ หลังจากนั้นจะตัดเกสร ล้างทำความสะอาด ตัดครึ่งหวีกล้วย แช่น้ำ 5 นาที เพื่อล้างยางกล้วย เป่าลมตามระหว่างลูกเพื่อกำจัดแมลงและทำให้กล้วยแห้ง ชั่งน้ำหนัก ติดสติ๊กเกอร์หมายเลขระบุที่มาของกล้วยหอมทอง รองบับเบิ้ลในกล่องก่อนบรรจุกล้วย และกล้วยในกล่องสูงไม่เกิน 2 เซนติเมตรจากขอบกล่อง บรรจุกล่องละ 13-13.6 กิโลกรัม ห่อกล้วยภายในกล่องด้วยถุงพลาสติก ดูดอากาศออกมัดปากถุงให้แน่น จากนั้นขนเข้าห้องเย็นที่อุณหภูมิ 13-16 องศาเซลเซียส เรียงกล่องซ้อนกันไม่เกิน 10 กล่อง ให้มีช่องว่างระบายอากาศ ทั้งไว้ในห้องเย็นอย่างน้อย 18 ชั่วโมง จึงพร้อมสำหรับการขนส่งไปยังประเทศญี่ปุ่น โดยจะส่งครั้งละ 1 ตู้คอนเทนเนอร์ หรือหนักประมาณ 3-5 ตันต่อการส่งแต่ละครั้ง โดยคิดเป็นจำนวนต้นกล้วยประมาณ 5,000-10,000 หน่อ หรือประมาณ 15-25 ไร่ (350-400 หน่อต่อไร่) (ที่มา: <http://www.dailynews.co.th/agriculture/246423>)

2.2 ภาพรวมธุรกิจกล้วยหอมทอง

การปลูกกล้วยหอมทองในประเทศไทยนับเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีศักยภาพทั้งการผลิตเพื่อการจำหน่ายภายในประเทศและเพื่อการส่งออก เนื่องจากราคาจำหน่ายนั้น เป็นราคาที่ทั้งชาวสวนและผู้บริโภคยอมรับ จากการประมาณการณ์ต้นทุนการผลิตไว้ที่ 22,000-25,000 บาทต่อไร่ 1 ไร่ จะปลูกกล้วยได้ 350-400 ต้น น้ำหนักกล้วยต่อเครือ 10-15 กก. ราคารับซื้อ 15 บาท/กก. จะมีรายได้เครือละ 180-200 บาท รายได้ต่อไร่จะอยู่ที่ 50,000-60,000 บาท (สหกรณ์ฯท่ามาย จ.เพชรบุรี, 2554) จึงมีเกษตรกรให้ความสนใจในการขยายพื้นที่ปลูกกันมาก ดังเห็นได้จากภาพที่ 2.2 พื้นที่เพาะปลูกกล้วยหอมทองที่มากกว่า 10,000 ไร่ จะกระจายอยู่ทุกภาคของประเทศไทย จากการสำรวจแหล่งปลูกกล้วยเพื่อการส่งออกพบว่า ในจังหวัดชุมพรและจังหวัดเพชรบุรี มีพื้นที่ปลูกกล้วยมากที่สุดเป็น 2 อันดับแรก เพราะเป็นจังหวัดที่ดินมีความอุดมสมบูรณ์ มีการระบายน้ำที่ดี สภาพดินมีความเป็นกรดเป็นด่างพอเหมาะ สภาพภูมิอากาศร้อนชื้น ปริมาณฝนตกเฉลี่ย 20-22 เซนติเมตร/เดือน ซึ่งเหมาะแก่การปลูกกล้วย



ภาพที่ 2.2 แสดงแหล่งเพาะปลูกกล้วยหอมทองของประเทศไทย 2557
ที่มา: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2557

โดยจากการศึกษาของ ศิริพร งามเซย (2551) พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การปลูกกล้วยหอมทองในปีปัจจุบันของทั้งประเทศคือ ราคากล้วยหอมที่เกษตรกรได้รับในปีที่ผ่านมา พื้นที่ปลูกกล้วยหอมในปีที่ผ่านมา และปริมาณน้ำฝนในปีปัจจุบัน ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายภาคแล้วพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบดังกล่าวพบได้ในพื้นที่ภาคกลาง และภาคเหนือ แต่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปัจจัยที่มีผลกระทบได้แก่ ราคากล้วยหอมในปีที่ผ่านมา และพื้นที่ปลูกกล้วยหอมในปีที่ผ่านมา ส่วน ปัจจัยที่มีผลกระทบของภาคใต้ขึ้นอยู่กับราคากล้วยหอมปีที่ผ่านมา ปริมาณน้ำฝนและค่าจ้างแรงงาน ในปีปัจจุบันโดยมีค่าความยืดหยุ่นของพื้นที่เพาะปลูกกล้วยหอมต่อราคากล้วยหอมในปีที่ผ่านมาของ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และทั้งประเทศเท่ากับ 0.353 0.633 0.045 0.074 และ 0.074 ตามลำดับ ส่วนงานวิจัยของ ณฤมล ธาราดล (2552) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจบริโภคกล้วยหอมทองจีเอพี ที่มีระดับความสำคัญมากได้แก่ การมีตรารับรองความปลอดภัย (เครื่องหมาย Q) ประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม (ลดการใช้สารเคมี) ความสด น่ารับประทาน คำแนะนำจากผู้ขาย ความมั่นใจในแหล่งผลิต ขนาดของผลเหมาะสมกับความต้องการซื้อ จำนวนผลเหมาะสมกับความต้องการซื้อ ความสะดวกในการซื้อ ราคาที่เหมาะสม และสถานที่จำหน่ายน่าเชื่อถือ ตามลำดับ ขณะที่ปัจจัยเรื่องรอยตำหนิบนผิว และการโฆษณาทางสื่อต่างๆ ไม่ใช่ปัจจัยหลัก และจากการศึกษาข้างชี้ให้เห็นว่า ผลผลิตกล้วยหอมทองที่มีการระบุถึงความปลอดภัยนั้นทำให้เกิดความแตกต่างในการตัดสินใจของผู้บริโภค การส่งเสริมการผลิตระบบจีเอพีจะเพิ่มปริมาณผลผลิตที่ได้คุณภาพไปสู่กลุ่มผู้บริโภคได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

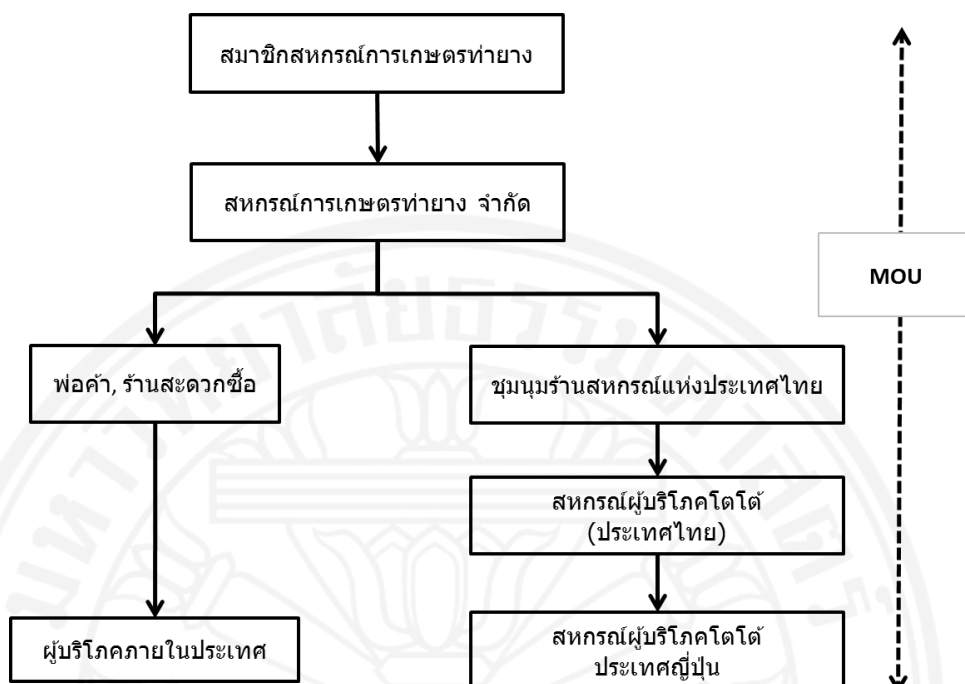
การส่งออกกล้วยของสหกรณ์

ในปัจจุบันนี้การส่งเสริมและแผ่ขยายของระบบการค้าขององค์การการค้าโลก (WTO) ส่งผลให้ผลผลิตทางการเกษตรที่นำเข้าประเทศญี่ปุ่นเพิ่มปริมาณนำเข้ามากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเข้าไปแข่งขันกับสินค้าเกษตรที่ผลิตที่ญี่ปุ่น และนับวันการแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2543 ปริมาณการนำเข้าสินค้าเกษตรจากต่างประเทศเข้าไปในประเทศญี่ปุ่นสูงที่สุดเป็นประวัติการณ์ และในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2544 ราคาสินค้าเกษตรของญี่ปุ่นตกอยู่ในสภาวะที่ย่ำแย่ จนรัฐบาลต้องกำหนดเกณฑ์ขึ้น เพื่อป้องกันสินค้าเกษตรบางส่วนจากการร่วมมือด้านการค้าขายระหว่างประเทศของกลุ่มสหกรณ์ด้วยกัน สำหรับประเทศไทย สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นได้ร่วมกันจัดทำโครงการ การส่งออกกล้วยปลอดสารพิษมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2534 โดยคำนึงถึงการไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การไม่กว้านซื้อที่ดิน และต้องเกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของเกษตรกรในพื้นที่ให้มากที่สุด ในการนี้ รัฐบาลไทยได้เข้ามาสนับสนุนการสร้างรายได้ให้แก่กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกกล้วยในจังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดชุมพร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการปลูกกล้วย เป็นอันดับต้นๆ ในประเทศไทย โดยให้เกษตรกรรวมกลุ่มกันในรูปแบบสหกรณ์เพื่อการส่งออกกล้วย และร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์การเกษตร

ในประเทศญี่ปุ่น ภายใต้กรอบบันทึกความร่วมมือและความเข้าใจกันระหว่างองค์กร หรือ MOU จึงเกิดสหกรณ์การเกษตรทำยาง สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด และสหกรณ์การเกษตรทุ่งควาวัต (ละแม) ขึ้น ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรับกล้วยหอมจากเกษตรกรทั้งในจังหวัดเพชรบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดชุมพร และจังหวัดสุราษฎร์ธานี เพื่อส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น และได้มีการขยายพื้นที่เพาะปลูกและจำนวนสมาชิก ครอบคลุมถึงจังหวัดรอบข้าง ได้แก่ จังหวัด เพชรบุรีจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จังหวัดชุมพร และ จังหวัดสุราษฎร์ธานี (สมพงษ์ เพ็ญอรณมณี, 2549)

สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

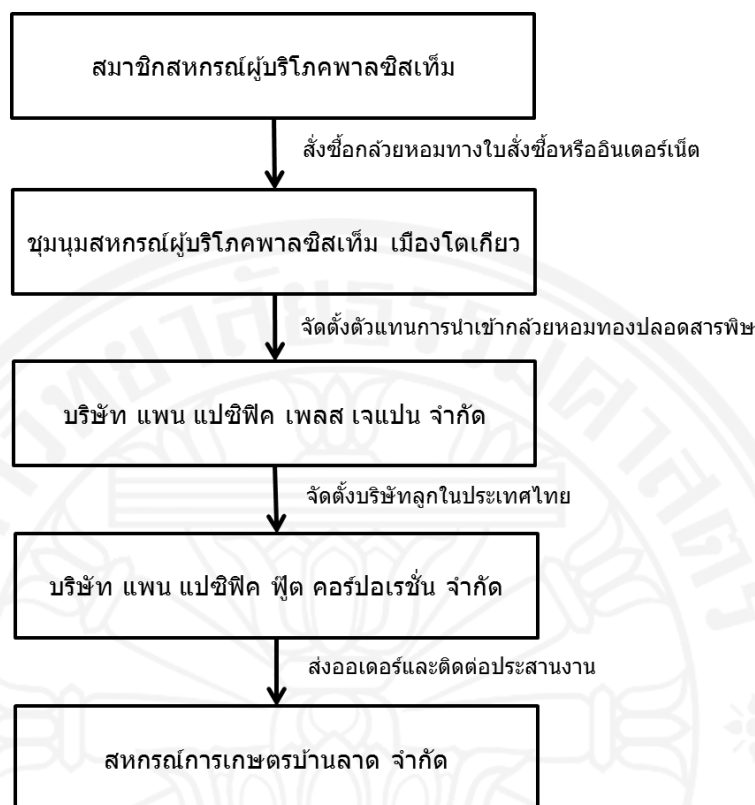
โครงการกล้วยหอมทองปลอดสารพิษสหกรณ์การเกษตรทำยาง เกิดขึ้นเนื่องจาก ในปี พ.ศ. 2534 พันเอกสุรินทร์ชลประเสริฐ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ขณะดำรงตำแหน่ง ประธานกรรมการชุมนุมร้านสหกรณ์แห่งประเทศไทย จำกัด และ นายบรรเจ็ด สมหวัง ตัวแทนสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี กับ คุณอิโรยูกิ ยามาโมโต้ อดีตประธานกรรมการสหกรณ์ผู้บริโภคริโศโคโตโต้ พิจารณาเห็นว่าสมาชิกสหกรณ์ผู้บริโภคริโศโคโตโต้มีความต้องการบริโภคริโศโคโตโต้ปลอดสารพิษ โดยกำหนดการนำเข้ากล้วยหอมโดยเฉพาะกล้วยหอมทองชนิด Gros Michele เพื่อส่งขายให้กับสหกรณ์ผู้บริโภคริโศโคโตโต้ของประเทศญี่ปุ่น ในครั้งแรกได้ทดลองส่งกล้วยหอมทองไปขายเป็นจำนวน 500 กิโลกรัม ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2534 แต่เนื่องจากขาดประสบการณ์และหลักวิชาการในการรักษากกล้วยหอมให้คงสภาพระหว่างการขนส่ง จึงปรากฏว่ากล้วยหอมทองที่ส่งไปเสียหายทั้งหมด พันเอกสุรินทร์ ชลประเสริฐ จึงได้ขอความช่วยเหลือจากทางกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว จึงเริ่มมีการควบคุมอุณหภูมิกล้วยหอมทองตลอดระยะเวลาการขนส่งจนถึงปลายทาง ทำให้สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด สามารถส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษให้แก่ สหกรณ์ผู้บริโภคริโศโคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น ได้สำเร็จตั้งแต่วันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา



ภาพที่ 2.3 แผนผังวิธีการตลาดกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง

สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด จังหวัดเพชรบุรี

โครงการผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด เกิดขึ้นจากคุณยามาโมโต้ะ ผู้จัดการของสหกรณ์ผู้บริโภครชูโตเคน (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นสหกรณ์ผู้บริโภครพาลซิสเต็ม) มีความสนใจกล้วยหอมของไทยจึงติดต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์ในประเทศไทย ให้ประสานงานมาทางสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี และทางสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรีได้เลือกพื้นที่สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ซึ่งมีพื้นที่เพาะปลูกกล้วยหอมอยู่แล้ว มีการพาทางคณะของสหกรณ์ผู้บริโภครชูโตเคนไปดูพื้นที่ในการเพาะปลูกกล้วยหอม หลังจากนั้นในปีพ.ศ.2539 ทางคณะของสหกรณ์ผู้บริโภครชูโตเคนได้ตกลงกับสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด ในการปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น ผ่านทางบริษัท แพนแปซิฟิก ฟู้ด คอร์ปอเรชั่น จำกัด ซึ่งมีสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการเริ่มแรกจำนวน 105 ราย ครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมด 255 ไร่ ต่อมาในปี พ.ศ. 2541 ทาง คุณเนวิน ชิดชอบ ซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในขณะนั้น ได้ทำข้อตกลงอย่างเป็นทางการอีกครั้งกับสหกรณ์ผู้บริโภครชูโตเคน โดยในข้อตกลงนั้นทางสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัดจะต้องส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษให้สหกรณ์ผู้บริโภครชูโตเคนประมาณ 6-7 ตันต่อสัปดาห์ โดยมีขั้นตอนการส่งออกกล้วยดังภาพที่ 2.4

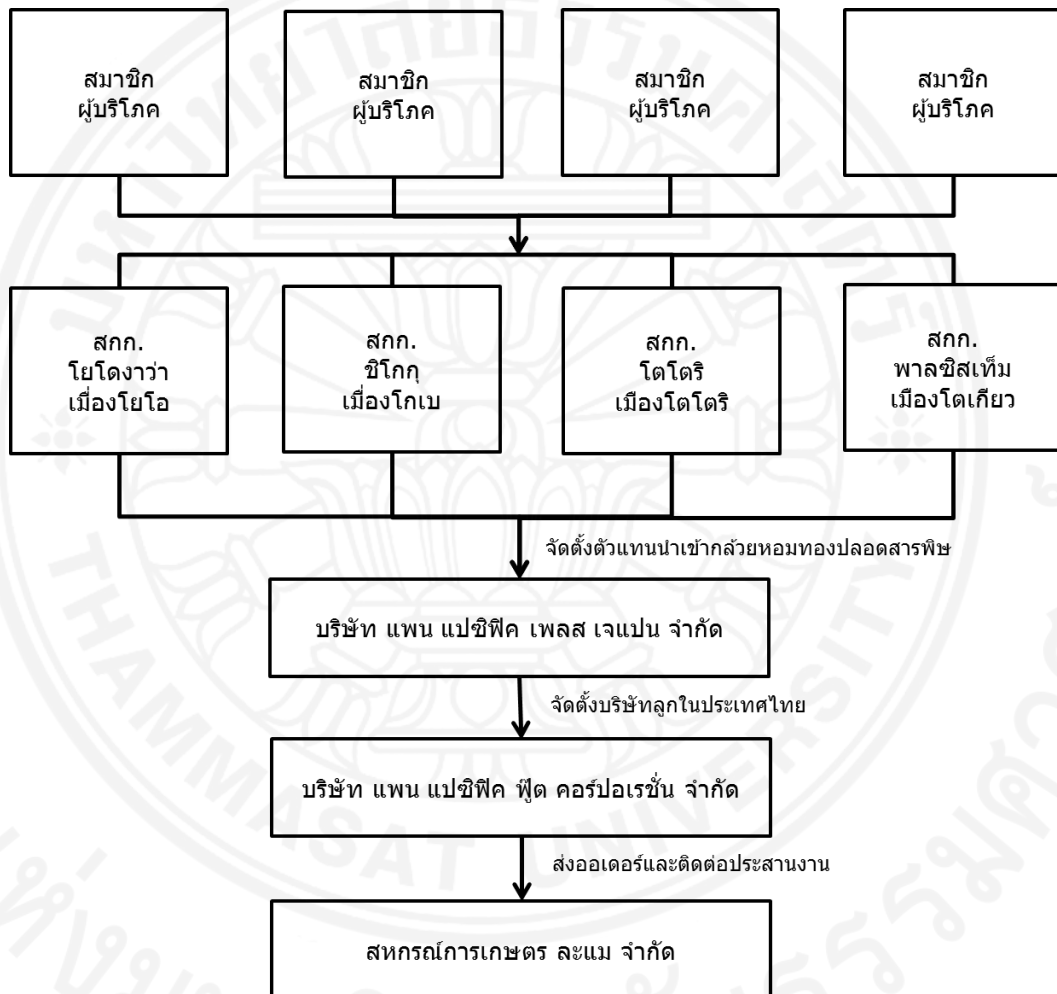


ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการส่งออกกล้วยของ สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด
ที่มา: สมพงษ์ เพ็ญอารมณ์, 2549

กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งควัด (ละแม) จังหวัดชุมพร

เริ่มจากชาวญี่ปุ่นกลุ่มหนึ่งมีความสนใจกล้วยหอมทองของไทยและมองหาพื้นที่ในการผลิตที่ได้ผลดี และสำรวจศักยภาพการผลิตกล้วยหอมในประเทศไทย ซึ่งขณะที่ทำการสำรวจคือสหกรณ์โยโดงาวา โดยเข้ามาสำรวจในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2536 และสรุปว่าพื้นที่ในอำเภอละแม มีความเป็นไปได้ที่จะผลิตกล้วยหอมที่มีคุณภาพดีได้ จึงให้บริษัท แพน แปซิฟิก ฟู้ด คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นผู้แทนส่งออก ทางบริษัทจึงให้นายเสน่ห์ โสดาวิชิต เข้าพื้นที่ละแม เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2536 เพื่อรวบรวมข้อมูล ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูล รวมถึงพูดคุยรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการให้กับนายไพฑูลย์ ขวัญราช เพื่อนำโครงการนี้เข้าหารือในที่ประชุมสภาตำบล และมีมติเห็นชอบที่จะทดลองผลิตกล้วยในการส่งออก หลังจากนั้นทางสหกรณ์โยโดงาวาจึงส่งเจ้าหน้าที่มาชี้แจงรายละเอียดของโครงการ เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ.2536 และส่งสมาชิกที่สนใจเดินทางไปดูงานการส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จังหวัดเพชรบุรี หลังจากนั้นจึงจัดตั้งกลุ่มขึ้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 มีชื่อกลุ่มว่า “กลุ่มกล้วยหอมทองละแม” มีสมาชิก

เริ่มต้น 36 ราย ทำการปลูกกล้วยหอมทองส่งออกไปยังประเทศญี่ปุ่น จนกระทั่งเมื่อวันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2538 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "กลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ้งควาวัต" โดยในปัจจุบันมีสมาชิกกว่า 800 ราย (2555) ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 อำเภอ ได้แก่ อ.ละแม, อ.พโตะ, อ.หลังสวน ซึ่งอยู่ในจังหวัดชุมพร และ อ.ท่าชนะ จ.สุราษฎร์ธานี โดยมีขั้นตอนการส่งกล้วยหอม ตามภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ขั้นตอนการส่งกล้วยหอม (สหกรณ์ ละแม)

ที่มา: ดวงมล อินทแก้ว (2549)

จากการศึกษาสหกรณ์ทั้ง 3 จึงสามารถนำมาสรุปรูปแบบ MOU ได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2

สรุปเปรียบเทียบ MOU ของแต่ละสหกรณ์

รายละเอียด	สกก ท่ายาง	สกก บ้านลาด	สกก ละแม
สหกรณ์ผู้ค้า (ในประเทศญี่ปุ่น)	สหกรณ์ โตโต้ สั่งซื้อผ่าน บริษัท โอเค็น โต๊ะ (ไทยแลนด์) จำกัด	สหกรณ์ พาลซิสเต็ม เมือง โตเกียว สั่งซื้อผ่าน บริษัทแพน แปซิฟิก แพรส จำกัด	สหกรณ์ โยโดงาว่าสหกรณ์ ชิโกกุ สหกรณ์ โตโตริ สหกรณ์ พาลซิสเต็ม เมือง โตเกียว สั่งซื้อ ผ่านบริษัท แพน แปซิฟิก แพรส จำกัด
พันธุ์กล้วย	กล้วยหอมทองชนิด Gros Michele	กล้วยหอมทอง	กล้วยหอมทอง
เงื่อนไขการผลิต	- ไม้ใส่ปุ๋ยเคมีหรือสารเคมี	- ใช้ปุ๋ยเคมีได้แต่ห้ามใช้ สารเคมี	- ใช้ปุ๋ยเคมีได้ แต่ห้ามใช้ สารเคมี
	- ต้องคลุมถุงพลาสติกสี ฟ้าเพื่อป้องกันแมลง ถ้า ไม่สวมจะไม่มีกรับซื้อ กล้วยนั้น	- หลังตัดปลีกล้วยได้ 10- 15 วันต้องคลุมกล้วยด้วย ถุงพลาสติกสีฟ้า	- ปลูกแบบเลี้ยงหน่อพันธ์ ได้ผลผลิตเร็วขึ้น 3 เดือน แต่มีขนาดผลที่เล็กกว่า
	-ขนาดผลมีน้ำหนักไม่ต่ำ กว่า110 กรัม ผิวไม่ขำ	- เกษตรกรต้องกรอก บันทึกรายละเอียดลงใน กิจกรรมแปลงปลูก	- เกษตรกรต้องกรอก บันทึกรายละเอียดลงใน กิจกรรมแปลงปลูก
	- เก็บผลผลิตตอนกล้วย แก่ 70 % หรือประมาณ 56-70วัน	- มีการบาดสีเนื้อมีกล้วย เพื่อดูว่ากล้วยแต่ละหวีได้ มาตรฐานหรือไม่	- เก็บผลผลิตตอนกล้วยแก่ 75-80 % - ไม่จำเป็นต้องคลุม ถุงพลาสติก
ด้านบุคลากร	คณะกรรมการจากไทย รวมทั้ง ญี่ปุ่น จะพิจารณา คัดเลือกพื้นที่ปลูก	- สมาชิกสหกรณ์ทั้งในไทย และประเทศญี่ปุ่น จะสร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น	**ไม่ได้กล่าวถึง
	- มีการแลกเปลี่ยนระหว่าง สหกรณ์ไทย-ญี่ปุ่น ระยะเวลาตามแต่ละตกลง กันในแต่ละปี	- สหกรณ์ทางญี่ปุ่น จะ เปิดโอกาสให้สหกรณ์บ้าน ลาดเดินทางมาศึกษาดูงาน ในประเทศญี่ปุ่น	มีการแลกเปลี่ยนดูงานกัน ระหว่างสหกรณ์ไทย-ญี่ปุ่น กันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง ระยะเวลานั้นตามแต่ละตก ลงกันในแต่ละปี

ตารางที่ 2.2

สรุปเปรียบเทียบ MOU ของแต่ละสหกรณ์ (ต่อ)

รายละเอียด	สกก ท่าयाง	สกก บ้านลาด	สกก ละแม
ด้านบุคลากร (ต่อ)	สมาชิกต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของ MOU ในขั้นตอนการปลูก และต้องขายผลผลิตให้กับสหกรณ์เท่านั้น ถ้าต้องการขายผลผลิตให้กับผู้ขายรายอื่นต้องแจ้งให้ทางสหกรณ์ทราบล่วงหน้า	- สหกรณ์ทั้ง 2 ประเทศ จะร่วมกันตั้งกองทุนเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความสัมพันธ์การพัฒนาเทคนิคการดูแลผลผลิต และความก้าวหน้าของโครงการ	
การสั่งซื้อ	สหกรณ์ โดโต้ ในประเทศญี่ปุ่น จะสั่งซื้อผ่านทางบริษัท โอเค็นโตะ (ไทยแลนด์) สั่งซื้อแบบปีต่อปีในและจะส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจสอบแปลงปลูกก่อนในเดือน ตุลาคมของแต่ละปีชำระเงินหลังส่งออก 15 วัน เข้าบัญชีของสหกรณ์	- สหกรณ์ ในประเทศญี่ปุ่น จะสั่งซื้อสินค้าทางอินเทอร์เน็ต ทุกเดือน - มีการสั่งล่วงหน้า 1 เดือน - ถ้าผลผลิตน้อย(อาจเกิดจาก น้ำท่วม หรือฝนแล้ง) ต้องแจ้งให้ทาง ญี่ปุ่น ทราบก่อนเสมอ	- สหกรณ์ ในประเทศญี่ปุ่น จะสั่งซื้อสินค้า จากใบสั่งสินค้าและสั่งจากทางอินเทอร์เน็ต - มีการสั่งล่วงหน้า 1 เดือน - ปริมาณการสั่งซื้อขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริโภค
ขั้นตอนการส่งออก	- ในเช้าวันพฤหัสบดี จะมีรถคอนเทนเนอร์มารับไปที่ท่าเรือคลองเตยเพื่อเรือขนไปยังท่าเรือโตเกียว	- รถคอนเทนเนอร์ จะเข้ามารับกล้วยหอมของสหกรณ์ ในวันศุกร์แล้วขนส่งไปยังท่าเรือคลองเตยและท่าเรือลาดกะบัง	- รถคอนเทนเนอร์ จะเข้ามารับกล้วยหอมของสหกรณ์ในวันพฤ. แล้วส่งไปท่าเรือคลองเตยและท่าเรือลาดกะบัง
		- เมื่อถึงท่าเรือคลองเตย จะขนส่งต่อไปยังท่าเรือโตเกียวใช้เวลาขนส่ง 9 วัน ส่วนท่าเรือลาดกะบัง จะขนส่งต่อไปยังท่าเรือโกเบใช้เวลาขนส่ง 14 วัน	- เมื่อถึงท่าเรือคลองเตย จะขนส่งต่อไปยังท่าเรือโตเกียว ใช้เวลาขนส่ง 9 วัน ส่วนท่าเรือลาดกะบัง จะขนส่งต่อไปยังท่าเรือโกเบใช้เวลาขนส่ง 14 วัน

ตารางที่ 2.2

สรุปเปรียบเทียบ MOU ของแต่ละสหกรณ์ (ต่อ)

รายละเอียด	สกก ท่ายาง	สกก บ้านลาด	สกก ละแม
ขั้นตอนการส่งออก (ต่อ)	- สหกรณ์ผู้ผลิตวาโกเอ็น จะทำหน้าที่ผ่านพิธีการ ศุลกากรและการกักกันโรค และนำกล้วยเข้าโรงบ่ม และแพ็คกิ้ง เพื่อส่งต่อไป ยังสหกรณ์ผู้บริโภคริโคโต้ นำไปจำหน่ายให้สมาชิก	- เมื่อถึงท่าเรือแล้วจะต้อง ผ่านพิธีการศุลกากรโดยมี บริษัท แพน แปซิฟิก เพลส เจแปน จำกัดเป็น ผู้รับผิดชอบแล้วขนส่งไป ยังโรงบ่มกล้วยของบริษัท โอมิยะ ซูโอแพซคะ จำกัด และส่งต่อไปทำการ แพ็คกิ้งที่บริษัท จี.พี.เอส จำกัดก่อนส่งต่อไปยัง ชุมนุมสหกรณ์ผู้บริโภคริโค โตะเพิ่มเติม	- กล้วยหอมจาก ท่าเรือ โกเบจะส่งไปสหกรณ์ ผู้บริโภคริโคโตะงาวา และ สหกรณ์ผู้บริโภคริโคชิโกกุ กล้วยหอมจากท่าเรือ โตะเกียวจะส่งไปสหกรณ์ ผู้บริโภคริโคพัลซีสเต็มและ สหกรณ์ผู้บริโภคริโคโตไตร

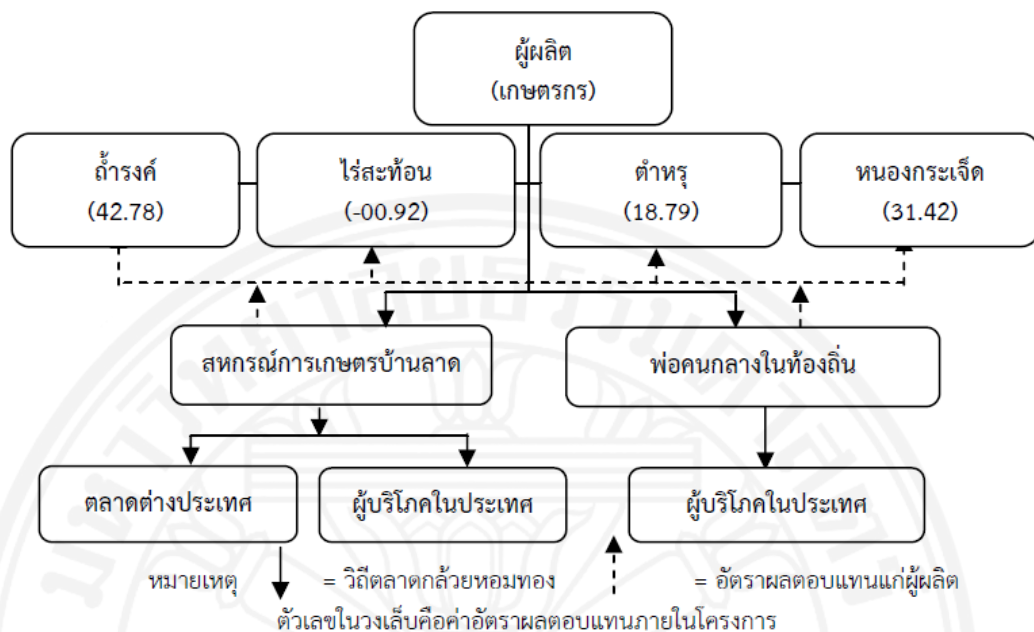
จากงานวิจัยของ อธิสิทธิ์และสุภาพร (2553) พบว่าการลงทุนปลูกกล้วยหอมทองบ้านลาดของเกษตรกร 4 ตำบล คือ ถ้ำรงค์ ไไร่สะท้อน ตำหารุ และหนองกระเจ็ด ของอำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี การผลิตและตลาดกล้วยหอมทองของตำบลถ้ำรงค์ให้ผลตอบแทนสูงสุดทั้งปริมาณและมูลค่า มีระยะเวลาคืนทุน 1 ปี 6 เดือน 19 วัน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ 1,431,845.62 บาท อัตราผลตอบแทนภายในร้อยละ 42.78 ตำบลหนองกระเจ็ด ระยะเวลาคืนทุน 1 ปี 9 เดือน 18 วัน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ 734,872.21 บาท อัตราผลตอบแทนภายในร้อยละ 31.42 ตำบล ตำหารุ ระยะเวลาคืนทุน 2 ปี 2 เดือน 3 วัน มูลค่าปัจจุบันสุทธิ 294,775.16 บาท อัตราผลตอบแทนภายในร้อยละ 18.79 ส่วนตำบลไร่สะท้อนมีระยะเวลาคืนทุนมากกว่า 3 ปี ประสิทธิภาพกล้วยหอมทองอยู่ที่การใช้ปุ๋ยชีวภาพ ในการผลิตและขายกล้วยหอมทองผ่านสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด โดยใช้ เงินลงทุนเริ่มแรกของเกษตรกร ตำบลถ้ำรงค์ ไไร่สะท้อน ตำหารุและหนองกระเจ็ด เท่ากับ 1,635,726 บาท 748,933 บาท 900,622 บาท และ 1,114,758 บาท ตามลำดับ ต้นทุนคงที่ส่วนมากเป็นค่าเสื่อมราคา อุปกรณ์และค่าเสียโอกาสในการใช้ที่ดิน ส่วนต้นทุนผันแปรเป็นลักษณะต้นทุนที่ผันแปรตามผลผลิตที่ต้องการผลิต ต้นทุนมีรายละเอียด (ตารางที่ 2.3) ดังนี้

ตารางที่ 2.3

ต้นทุนการปลูกกล้วยหอมทอง ปีการเพาะปลูก 2551-2552

รายการต้นทุนการผลิต (บาท)										
ตำบล	ต้นทุนคงที่		ต้นทุนผันแปร							รวม
	ที่ดิน	ค่าเสื่อมราคา	หน่อพันธุ์	ค่าปุ๋ย	ค่าไฟฟ้า	เชื้อเพลิง	ปรับพื้นที่	ถุงพลาสติก	แรงงาน	
ถ้ำรงค์	107,500	313,308	146,400	297,572	77,380	85,100	132,100	70,700	405,666	1,635,726
ไร่สะท้อน	53,000	156,374	63,840	118,020	28,640	82,228	41,300	32,175	173,356	748,933
ตำหรุ	42,750	277,563	55,200	161,208	11,000	80,562	58,400	28,585	185,354	900,622
หนองกระเจ็ด	74,000	186,042	88,800	167,247	49,050	118,880	120,500	25,805	284,434	1,114,758
รวม	277,250	933,287	354,240	744,047	166,070	366,770	352,300	157,265	1,048,811	4,400,040
ร้อยละ	06.30	21.21	08.05	16.91	03.77	08.33	08.00	03.57	23.83	100.00

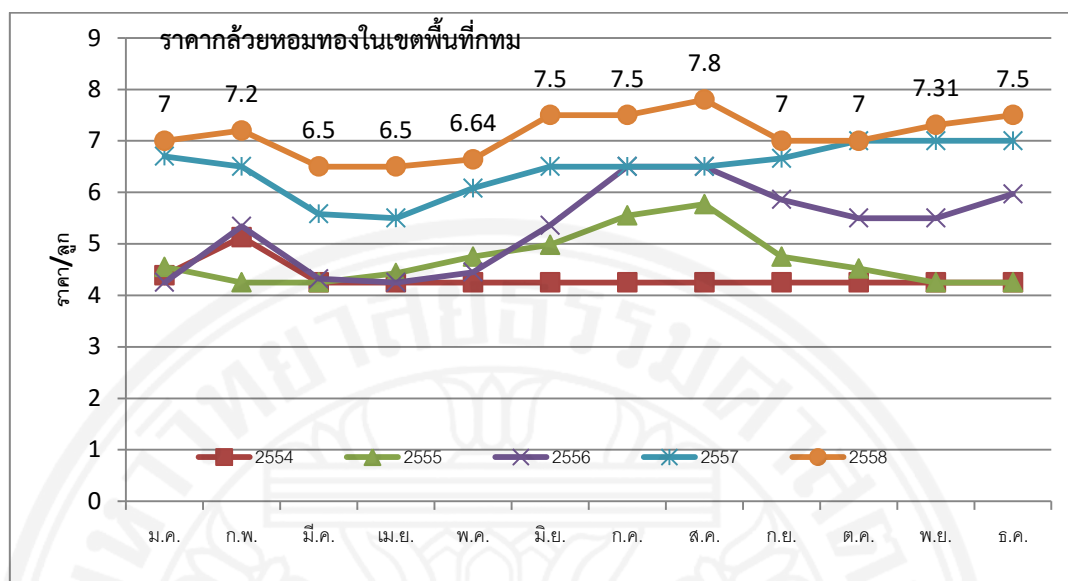
การผลิตกล้วยหอมทองตำบลไร่สะท้อนมีความคุ้มค่าต่ำที่สุด เพราะต้นทุน 3 ปี 7 เดือน 15 วัน มากกว่าเวลาที่กำหนดไว้ มูลค่าปัจจุบันสุทธิติดลบ 178,498.03 บาท และอัตราผลตอบแทนภายในโครงการ ติดลบร้อยละ 0.92 การลงทุนผลิตกล้วยหอมทองตำบลไร่สะท้อนจึงไม่มีความคุ้มค่าเกษตรกรจะลงทุนได้ก็ต่อเมื่อได้มีการปรับเปลี่ยน วิธีการผลิต เช่น การปรับความอุดมสมบูรณ์ของดินหรือการใช้ปุ๋ยหมักร่วมกับปุ๋ยคอก และเลือกช่องทางตลาด ขายเป็นกลุ่มสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการค้นพบของสุนัย วงศ์สินอุดม (2549) การปรับปรุงสภาพดินและการใช้ปุ๋ยคอกรวมทั้งการขายกล้วยหอมทองผ่านสหกรณ์ทำให้เกษตรกรได้กล้วยหอมทองที่มีคุณภาพดีและราคาสูง เช่นเดียวกับการค้นพบของ นงนุช อังยุรีกุล (2546) เกษตรกรควรได้รับการอบรมด้านการผลิตและการตลาด ส่วนช่องทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพวัด ได้จากเกษตรกรตำบลตำหรุที่ขายกล้วยหอมทองผ่านสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด เพราะมีรายรับรวมคิดต่อหน่วยผลิตสูงสุดที่ 2,271.7 กิโลกรัมต่อไร่สอดคล้องกับ สุนัย วงศ์สินอุดม (2549) การขาย กล้วยหอมทองผ่านสหกรณ์การเกษตรอำเภอท่ายาง ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าต่อการลงทุน จากการศึกษาในภาพรวม จึงสามารถสรุปรูปแบบการผลิตและขายกล้วยหอมทอง อำเภอบ้านลาด (ภาพที่ 2.6) ดังนี้



ภาพที่ 2.6 แสดงการผลิตและช่องทางการขายกล้วยหอมทองบ้านลาด

2.2.1 ตลาดกล้วยหอมทองภายในประเทศไทย

จากเทรนรักสุขภาพที่กำลังมาและการขายปลีกกล้วยหอมทองลูกเดี่ยวผ่านช่องทางโมเดิร์นเทรดและร้านสะดวกซื้อต่างๆ ซึ่งเหมาะกับพฤติกรรมคนเมืองที่ต้องการความสะดวกสบาย ส่งผลให้ประมาณความต้องการกล้วยหอมทองจากปี 2556 ที่เริ่มทดลองตลาดที่ 900 ลูกต่อวัน ภายในปี 2558 ปริมาณความต้องการกล้วยหอมทองบรรจุถุงลูกเดี่ยวผ่านช่องทางร้านสะดวกซื้อมียอดขายถึง 1 แสนลูกต่อวัน และยังคงเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สุวิทย์ กิ่งแก้ว, 2558) ส่งผลให้ราคาขายกล้วยหอมทองภายในประเทศปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 ราคาขายกล้วยหอมทองในเขตพื้นที่ กทม.

ที่มา: กรมการค้าภายใน

2.2.2 ตลาดกล้วยหอมทองภายในประเทศญี่ปุ่น

กล้วยหอม เป็นผลไม้ที่มีการบริโภคสูงที่สุดเป็นอันดับหนึ่งในญี่ปุ่น โดยข้อมูลจากศุลกากรญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นมีการบริโภคกล้วยหอมทองปีละกว่า 1,000,000 ตัน องค์กร Japan Banana Importer Association (JBIA) ในประเทศญี่ปุ่นคาดการณ์ว่าการบริโภคกล้วยในญี่ปุ่นมีแนวโน้มจะขยายตัวต่อไป เนื่องจากปัจจุบันการรับประทานกล้วยโดยเฉลี่ยของคนญี่ปุ่นอยู่ที่คนละ 7.7 กิโลกรัมต่อปี ต่ำกว่าอัตราการบริโภคกล้วยในประเทศ อุตสาหกรรมอื่นๆ ที่มีการรับประทานกล้วยโดยเฉลี่ยคนละ 10 กิโลกรัมต่อปี โดยสมาคมได้มีความพยายามเพิ่มอัตราการบริโภคกล้วยของคนญี่ปุ่น โดยรณรงค์ให้กล้วยเป็น “ผลไม้มหัศจรรย์” (Miracle fruit) โดยอ้างอิงรายงานผลการวิจัยของนักโภชนาการสนับสนุนข้อดีของการรับประทานกล้วยว่า สามารถเพิ่มภูมิคุ้มกันโรค ลดอาการติดเชื้อและลดสารก่อมะเร็ง ลดความดันโลหิต รักษาระดับน้ำตาลในเลือด และไม่เพิ่มไขมันในเลือดสีอมวาลชนต่างๆ ต่างสนับสนุนการรับประทานกล้วยทั้งทางโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และนิตยสารต่างๆ ช่วยให้ประชาชนเห็นว่ากล้วยเป็นอาหารเพื่อสุขภาพที่สามารถรับประทานได้ทุกวัยตั้งแต่ทารกถึงผู้สูงอายุ และยังให้นักกีฬาที่มีชื่อเสียง เช่น นักเทนนิส นักกอล์ฟ และอื่นๆ รับประทานอาหารว่างที่ทำจากกล้วยระหว่างพักครึ่งเวลาของการแข่งขันช่วยสนับสนุนให้ผู้ที่รักกีฬาและการออกกำลังกายตระหนักถึงภาพจน์ทางโภชนาการของผลไม้มากขึ้น กล้วยที่ญี่ปุ่นนิยมบริโภคกันมากที่สุดคือ กล้วยหอม เป็นผลมาจากในประเทศญี่ปุ่น “อะสะบานาน่า ไดเอ็ท” เป็นโปรแกรมลดน้ำหนักที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในหมู่สาว ๆ โดยกล้วยหอมเป็น เมนูหลักของโปรแกรมลดน้ำหนักนี้ กล้วยหอมจึงเป็นกล้วย

ที่ญี่ปุ่นนิยมบริโภคกันมาก โดยส่วนใหญ่จะเป็นการนำเข้ากล้วยจากฟิลิปปินส์ผ่านเครื่องหมายการค้า Dole, Del Monte และ Chiquita เนื่องจากมีความได้เปรียบในการขนส่งและได้รับการสนับสนุนการวิจัยพันธุ์ที่เหมาะสมกับรสนิยมของคนญี่ปุ่น เช่น “Super Sweet” และ “Premium One” (กรมการค้าระหว่างประเทศ, 2556) ในปี 2010 ฟิลิปปินส์ได้ส่วนแบ่งตลาดในญี่ปุ่นถึงร้อยละ 93 และปัจจุบันในช่วงมกราคม – กันยายน 2015 ญี่ปุ่นมีการนำเข้ากล้วยหอมทอง 725,069.903 ตัน เพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันของปี 2014 ร้อยละ 0.44 คิดเป็นมูลค่า 637.67 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.16 โดยนำเข้าจากฟิลิปปินส์มากอันดับ 1 และคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 86.42 ของตลาดทั้งหมด นำเข้าจากเอกวาดอร์ (ร้อยละ 9.64) มูลค่า 61.47 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ เพิ่มขึ้นร้อยละ 86.58 นำเข้าจากกัวเตมาลา (ร้อยละ 0.79) มูลค่า 5.02 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ลดลงร้อยละ 19.29 แต่นำเข้าจากไทยอยู่อันดับที่ 9 (ร้อยละ 0.24) ช่วงมกราคม – กันยายน 2010 นำเข้าปริมาณ 1,408.508 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 52.72 คิดเป็นมูลค่า 1.51 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ (1.07 เหรียญสหรัฐฯต่อ กก.) เพิ่มขึ้นร้อยละ 32.05 โดยสูงกว่าราคานำเข้าเฉลี่ยทั่วโลกในช่วง มกราคม – กันยายน 2015 ที่ 0.88 เหรียญสหรัฐฯ ต่อ กก. แต่ก็ถือได้ว่าเป็นราคานำเข้าประเทศญี่ปุ่นที่ปรับตัวลดลงมาต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2013 และ 2014 อยู่ที่ 1.38 และ 1.24 เหรียญสหรัฐฯต่อ กก. ตามลำดับ

ตารางที่ 2.4

แหล่งนำเข้ากล้วยของญี่ปุ่น

ประเทศ	ปริมาณ (Kg)			
	2555	2556	2557	2558
ฟิลิปปินส์	1,026,519,158	908,992,043	873,893,964	824,039,611
เอกวาดอร์	35,864,015	40,951,302	48,070,137	100,446,102
กัวเตมาลา	844,200	4,074,703	7,334,130	14,729,263
ไต้หวัน	8,424,944	6,787,279	4,052,957	3,235,850
เปรู	6,787,651	6,230,103	4,117,010	3,568,147
เม็กซิโก	2,930,400	2,991,450	3,052,500	4,286,510
โคลัมเบีย	2,296,239	2,731,339	2,583,568	2,444,793
ไทย	1,797,556	1,409,861	1,429,025	1,881,553
อินโดนีเซีย				2,827,648
อื่นๆ	725,238	623,715	1,738,674	1,340,627
รวม	1,086,189,401	974,791,795	946,271,965	958,800,104

ที่มา: Japan Custom (2016)

กล้วยหอมทองพันธุ์ที่ได้รับความนิยมสูงสุดในญี่ปุ่น แบ่งเป็น 2 ชนิดได้แก่

1. กล้วยหอมที่นิยมรับประทานสด คือ Giant-cavendish, Senorita (Monkey bananas), Morado, Latundan

2. กล้วยหอม (Plantain) ที่นิยมนำไปปรุงอาหาร คือ Tindok, Cardava, Lingkit จากการสำรวจพบว่าชาวญี่ปุ่นนิยมซื้อผลไม้จากร้านสะดวกซื้อ (Convenience store) มากกว่าซูเปอร์มาร์เกต และห้างสรรพสินค้า รวมถึงการซื้อผลไม้ออนไลน์ยังเป็นที่นิยมเพิ่มมากขึ้นจะสามารถแบ่งกลุ่มผู้บริโภคในตลาดผลไม้ของญี่ปุ่น เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ทำงานนอกบ้าน และพักอาศัยอยู่เพียงลำพัง กับ กลุ่มผู้สูงอายุที่มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง

จากการศึกษาเพิ่มเติมยังพบว่าไทยยังเสียเปรียบฟิลิปปินส์ และได้หันเนื่องจากมีราคาสูงกว่า แต่จากการที่ไทยมีความคุ้นเคยกับตลาดญี่ปุ่นเป็นอย่างดี จึงทำให้ไทยสามารถทำการค้ากับญี่ปุ่นได้ง่ายกว่าประเทศอื่นๆ ดังนั้นการลดราคาต้นทุนให้ต่ำลง รวมถึงระบบการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ และการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคญี่ปุ่นได้ทราบถึงความพิเศษ หรือเอกลักษณ์ของกล้วยหอมไทยมากขึ้น จะช่วยเพิ่มมูลค่าได้ เช่น วิธีการเพาะปลูกที่แตกต่างจากผู้อื่น เพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค (smartsme.tv พฤศจิกายน 2558) โดยคนญี่ปุ่นมีความนิยมกล้วยหอมทองจากประเทศไทยมากที่สุดเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว มากกว่าประเทศฟิลิปปินส์ เอกวาดอร์ และโคลอมเบีย เนื่องจากรสชาติหอมหวาน เปลือกบาง เนื้อไม่เหนียว (ข้อมูลจากตัวแทนกลุ่มสหกรณ์ของญี่ปุ่น PAL SYSTEM) ที่มาของผลผลิตกล้วยหอมทองจากประเทศไทย จะมาจากกลุ่มสหกรณ์ทั้ง จ.สุราษฎร์ธานี ชุมพร เพชรบุรี และบ้านลาด โดยมีสัญญา JTEA ประเทศญี่ปุ่นที่ได้อนุญาตยกเลิกภาษีนำเข้า (FTA) กล้วยถึง 8 พันตันต่อปี แต่ผู้ผลิตในประเทศไม่สามารถส่งออกได้ถึงโควตาที่กำหนดไว้ เนื่องจากปัญหาทางด้านคุณภาพของกล้วยหอมทองยังไม่ผ่านเกณฑ์ และตลาดผู้รับซื้อในประเทศญี่ปุ่นยังมีอยู่อย่างจำกัด การติดต่อประสานงานส่งออกในปัจจุบันจะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างสหกรณ์ผู้บริโภคประเทศญี่ปุ่นกับสหกรณ์ผู้ผลิตที่จะต้องมีการวางแผนการปลูกในแต่ละเดือน ให้สอดคล้องกับความต้องการในแต่ละช่วงเวลา โดยสหกรณ์จะทำหน้าที่กระจายการปลูกไปยังพื้นที่ของสมาชิก ลดความเสี่ยงจากการผลิตของสมาชิกที่ทับซ้อนกัน เพื่อให้สามารถส่งกล้วยหอมออกไปยังประเทศญี่ปุ่นได้ตรงความต้องการของลูกค้า

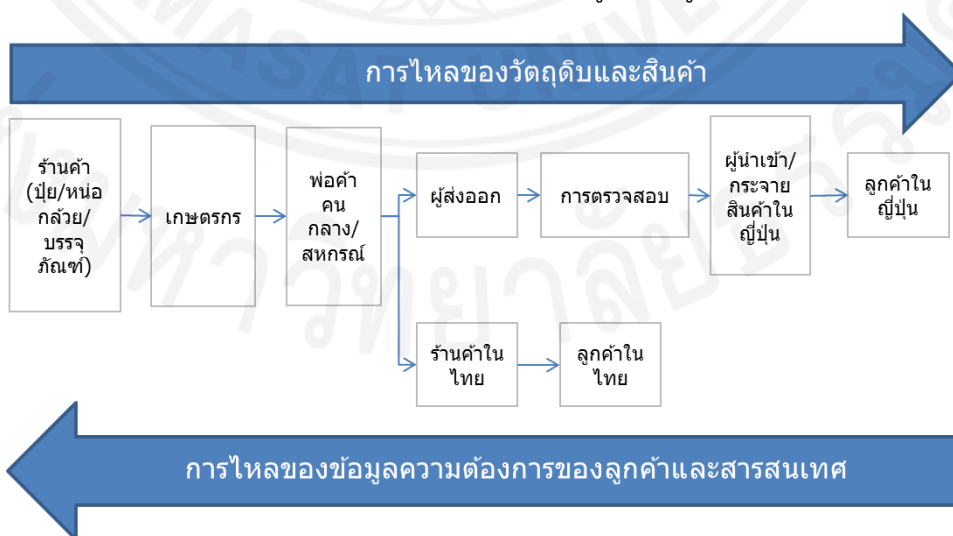


Description: Bananas, Central American and Ecuador, FOB U.S. Ports, US Dollars per Metric Ton

ภาพที่ 2.8 แนวโน้มราคากล้วยหอมทองในตลาดโลก

2.2.3 โครงสร้างอุตสาหกรรมส่งออกกล้วยหอมทองในประเทศไทย

ระบบโซ่อุปทานโดยรวมของกล้วยเริ่มตั้งแต่การไหลของวัตถุดิบ เช่น ปุ๋ย และ ต้นกล้า ส่งมาให้เกษตรกรวางแผนเตรียมการเพาะปลูก จนถึงการเก็บเกี่ยวผลผลิตโดยสหกรณ์และส่งต่อไปยังตัวแทนจากต่างประเทศเป็นผู้กระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค โดยมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 4 กิจกรรม คือ การซื้อ การผลิต การเคลื่อนย้าย และการขาย เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงานและตรงตามความต้องการของลูกค้าดังรูปที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ระบบโซ่อุปทานของการส่งออกกล้วยไปประเทศญี่ปุ่น (เคนทร์ วงษ์มี, 2552)

จากภาพที่ 2.9 สามารถขยายความภาพรวมของระบบโซ่อุปทานกล้วยหอมสดส่งออก ไปประเทศญี่ปุ่น โดยเริ่มต้นตั้งแต่เกษตรกรผู้ปลูกกล้วยหอมซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญของ กระบวนการ เกษตรกรจะทำการดำเนินการปลูกกล้วยหอมทองตามมาตรฐานของสหกรณ์ เพื่อให้ เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภคประเทศญี่ปุ่น เมื่อกล้วยออกผล เกษตรกรดำเนินการตัดกล้วย ส่งสหกรณ์เพื่อทำการตกแต่งและผ่านกระบวนการตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) ซึ่งเป็น ระบบการตรวจสอบย้อนกลับยังฐานข้อมูลที่เป็นรายละเอียดของสินค้าตั้งแต่แหล่งผลิตหรือแหล่งที่มา ของสินค้าและผลการวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการ (Lab) ของผลิตภัณฑ์ จึงทำให้สามารถออกใบรับรอง สุขอนามัยได้รวดเร็วขึ้น จากนั้นบรรจุกล้วยหอมลงกล่อง ด้วยการรองด้วยโฟมอ่อนก่อนบรรจุลงกล่อง กระดาษลูกฟูก แล้วขนย้ายเข้าห้องเย็นที่อุณหภูมิ 15°C รอการขนส่ง จากนั้นทำการขนส่งโดยรถห้อง เย็นเพื่อรักษาอุณหภูมิ พร้อมกับเอกสารประกอบ คือ ใบรับรองมาตรฐานต่างๆ ของเกษตรกร/ สหกรณ์/กระทรวงเกษตร จากนั้นนำเอกสารและผลผลิตไปยังพิธีการศุลกากรเพื่อทำการตรวจสอบ แล้วบรรจุตู้คอนเทนเนอร์ นำขึ้นเรือที่ท่าเรือแหลมฉบังเพื่อทำการจัดส่ง ใช้ระยะเวลาเดินทาง 14 วัน เมื่อผลผลิตไปถึงท่าเรือโกเบฝั่งญี่ปุ่นต้องผ่านพิธีการทางศุลกากรอีกครั้ง โดยจะมีผู้นำเข้าเป็นผู้นำ ผลผลิตออกจากท่าเรือ เข้าโรงบ่ม ตัดแต่งและทำการกระจายสินค้าไปถึงลูกค้า ซึ่งกระบวนการ ทั้งหมดต้องเป็นไปตามกฎและระเบียบขั้นตอนอย่างเคร่งครัด (กฤติกา จินาชาญ, 2012)

ตารางที่ 2.5

มูลค่าและปริมาณการส่งออกกล้วยของไทยไปยังตลาดต่างประเทศ

ประเทศ	ปริมาณ (Kg)/มูลค่า (บาท)				
	2555	2556	2557	2558	รวมมูลค่า
ญี่ปุ่น	1,631,267	1,410,446	1,438,370	1,956,613	6,436,696
ปริมาณ	48,719,899	43,397,875	44,599,132	58,618,910	195,335,816
ฮ่องกง	432,199	96,966		824,726	1,353,891
ปริมาณ	5,679,420	1,330,738		24,351,567	31,361,725
จีน	61,725	13,013		510,639	523,652
ปริมาณ	749,071	182,182		15,326,160	16,257,413
อิหร่าน				1,860	1,860
ปริมาณ				336,243	336,243
เกาหลีใต้		3,129		2,788	5,917
ปริมาณ		96,611		329,945	426,556
อื่นๆ	43,521	7,509	36,473	606	88,109
ปริมาณ	2,114,575	1,064,836	556,522	204,701	3,940,634

ที่มา: Thai Custom (2016)

2.2.4 กฎระเบียบและมาตรการนำเข้าของประเศญี่ปุ่น

การจัดทำความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจที่ทางรัฐบาลไทยและรัฐบาลญี่ปุ่นได้ลงนามในข้อตกลงร่วมกันนั้น ในส่วนของข้อตกลงนั้นไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะการเปิดเสรีทางการค้าหรือ FTA (Free Trade Area) เพื่อลดหรือยกเว้นภาษีและอำนวยความสะดวกด้านการค้าระหว่างกันเท่านั้น แต่ได้รวมถึงความร่วมมือในสาขาต่างๆ ด้วย โดยใช้ชื่อว่าความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (Japan-Thailand Economic Partnership Agreement: JTEPA) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเปิดเสรีทางการค้าและอำนวยความสะดวกให้แก่การค้าสินค้าและบริการ ส่งเสริมให้มีการค้าไร้กระดาษอำนวยความสะดวกการยอมรับผลการตรวจประเมินสินค้า หรือกระบวนการร่วมกันส่งเสริมและคุ้มครองการลงทุนของกันและกัน อำนวยความสะดวกการเคลื่อนย้ายของบุคคลธรรมดา เสริมสร้างการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ และไม่เลือกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุน เสริมสร้างความร่วมมือเพื่อประโยชน์ร่วมกันในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ส่งเสริมการแข่งขันที่ยุติธรรมและเสรี จัดตั้งกรอบความร่วมมือสองฝ่าย และส่งเสริมความโปร่งใส ในการใช้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ในข้อตกลงนี้ แต่การดำเนินการจัดทำความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่นนั้น กว่าจะบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้นั้นเป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากทางประเศญี่ปุ่นต้องการปกป้องสินค้าเกษตรของตนขณะที่มีการนำเข้าสินค้าเกษตรจำนวนมาก ในขณะที่ประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกสินค้าเกษตร และต้องการให้ญี่ปุ่นลดหรือยกเว้นภาษีนำเข้าให้มากที่สุด ดังนั้นจึงทำให้การเจรจาข้อตกลง JTEPA ต้องใช้เวลายาวนานถึง 3 ปี (ตั้งแต่กันยายน 2545 ถึง สิงหาคม 2548) จึงได้ข้อยุติและมีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2550 โดยที่ความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น จะครอบคลุมความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจทุกด้านรวม 21 สาขา ซึ่งสาขาที่เกี่ยวข้องกับด้านเกษตรมีอยู่ 3 สาขา คือ การค้า (เกษตรและอุตสาหกรรม) แหล่งกำเนิดสินค้า และความร่วมมือด้านเกษตร ป่าไม้ ประมง

สำหรับการส่งออกกล้วยหอมสดของประเทศไทยในอดีตก่อนมีการทำความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่นนั้น ประเทศญี่ปุ่นเก็บภาษีในการนำเข้ากล้วยหอมในอัตราร้อยละ 20-25 และเมื่อมีการทำความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่นนั้นได้กำหนดให้กล้วยหอมอยู่ในกลุ่มสินค้าที่มีโควตาพิเศษ (นอกเหนือจากสินค้าโควตาตาม WTO) โดยทางประเศญี่ปุ่นให้โควตาปลอดภาษีโดยมีรายละเอียดดังนี้

ปี 2550 กำหนดโควตาปลอดภาษีจำนวน 4,000 ตัน

ปี 2551 กำหนดโควตาปลอดภาษีจำนวน 5,000 ตัน

ปี 2552 กำหนดโควตาปลอดภาษีจำนวน 6,000 ตัน

ปี 2553 กำหนดโควตาปลอดภาษีจำนวน 7,000 ตัน

ปี 2554 กำหนดโควตาปลอดภาษีจำนวน 8,000 ตัน

ในกรณีที่ส่งออกเกินกว่าโควตาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ทางญี่ปุ่น จะเก็บภาษีนำเข้าร้อยละ 10 และตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม จะเก็บภาษีนำเข้าร้อยละ 20 (กระทรวงการต่างประเทศ, 2549) สำหรับการทำความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่นนั้นผลกระทบของการลดภาษีนำเข้าของกล้วยหอมส่วนใหญ่จะตกอยู่กับผู้นำเข้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษจากประเทศไทยซึ่งก็คือ สหกรณ์ผู้ผลิตวาโกเอ็น ซึ่งเป็นผู้นำเข้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษจากการเกษตรทำยาง จำกัด และบริษัท แพน แปซิฟิก เพลส เจแปน จำกัด (PPJ) ซึ่งเป็นผู้นำเข้ากล้วยหอมทองปลอดสารพิษจากสหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด และกลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งคววด แต่ในส่วนของผลกระทบที่เกษตรกร และสหกรณ์ทั้ง 3 ได้รับนั้นจะเป็นผลพลอยได้จากการลดภาษีนำเข้า ทำให้ต้นทุนการนำเข้ากล้วยหอมของผู้นำเข้าลดลง ซึ่งส่งผลให้สหกรณ์ผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่นอาจจะลดราคาจำหน่ายกล้วยหอมทองปลอดสารพิษให้แก่สมาชิก ทำให้สมาชิกเพิ่มการสั่งซื้อกล้วยหอมทองปลอดสารพิษได้มากขึ้น นอกจากนี้ทางสหกรณ์ของไทยยังสามารถเจรจาขอเพิ่มราคาส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษให้สูงขึ้นได้

กฎหมายการกักกันโรคพืช

ที่เกี่ยวข้องในการนำสินค้าเข้ามาขายในประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นประเทศมีอาณาเขตติดกับทะเลจึงต้องมีการป้องกันโรคติดต่อที่มาจากการค้าขายระหว่างประเทศ ประกอบกับมีการลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตรจากต่างประเทศ ทำให้มีการแพร่ระบาดของเชื้อโรคเข้ามาในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผลผลิตทางการเกษตรภายในประเทศ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของระบบการกักกันโรคพืชในปี 1914 หลังจากนั้น ระบบการกักกันโรคพืชได้มีการพัฒนาและค่อย ๆ ขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ทำให้ในปัจจุบันการกักกันโรคพืชส่งออกนั้นได้รับการยอมรับจากต่างประเทศ และมีบริการฉุกเฉินในการควบคุมโรคติดต่อประเภทใหม่ที่เกิดขึ้นจากต่างประเทศ รวมถึงการกักกันโรคสำหรับการนำเข้าเพื่อป้องกันโรคพืชที่มาจากต่างประเทศไม่ให้เกิดการแพร่ระบาดในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งอยู่ภายใต้กฎหมายป้องกันโรคพืช ที่เกิดขึ้นในปี 1950 สำหรับการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคพืช แมลงศัตรูพืช และพืชปรสิต ฯลฯ เข้ามาในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งแบ่งประเภทสินค้าเกษตรออกเป็นดังนี้

1. สินค้าอาหารที่ต้องผ่านการกักกันโรคพืช
 - 1.1 ผลไม้ดิบ และผลไม้เปลือกแข็ง
 - 1.2 ผลไม้ดิบแช่แข็ง หรือตากแห้ง
 - 1.3 ธัญพืช และแป้งจากธัญพืช (เช่น ข้าวสาลี แป้งข้าวสาลี)
 - 1.4 ถั่วต่างๆ
 - 1.5 เครื่องหอม และเครื่องเทศ (เช่น เมล็ดกาแฟ) ส่วนผสมยาสมุนไพร

(ยาจีน) จากพืช

1.6 ไขมัน (เช่น น้ำมันจากเมล็ดพืช ฯลฯ)

2. สินค้าที่ไม่อยู่ในข่ายนี้

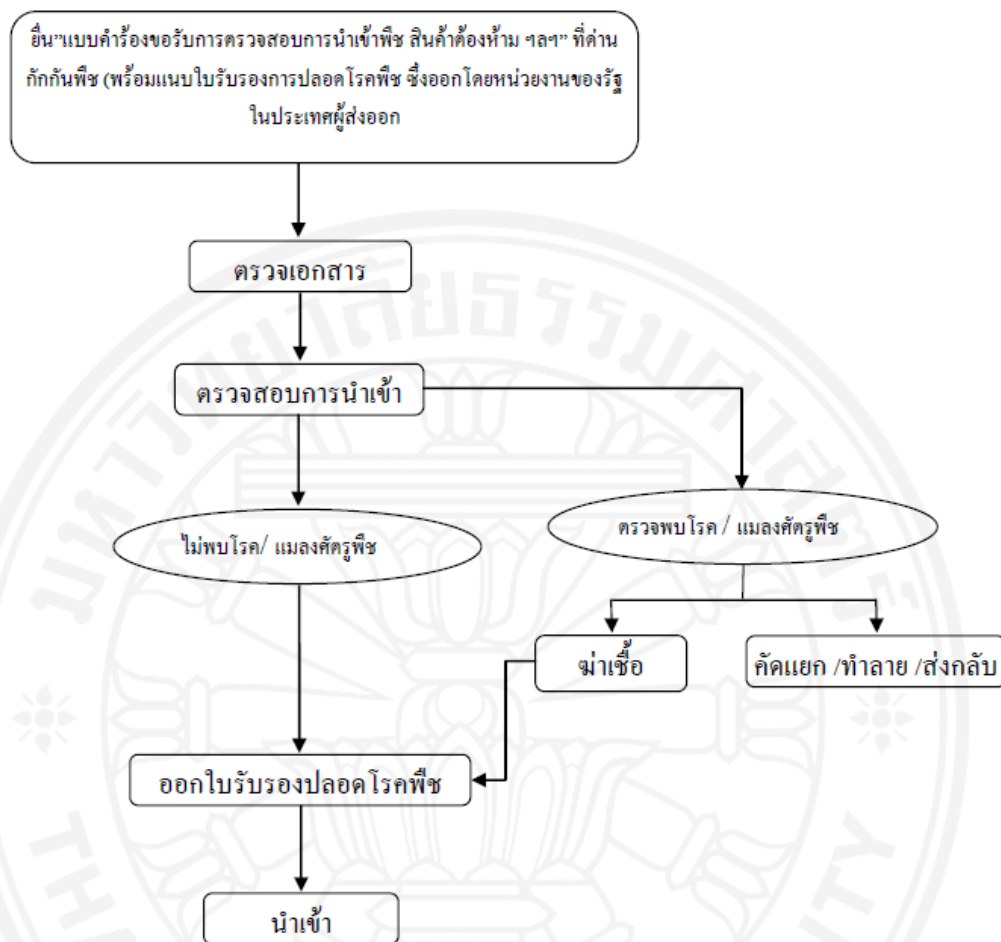
สินค้าอาหารที่ได้รับการแปรรูปอย่างเหมาะสมจะกลายเป็นสินค้าที่ไม่อยู่ในข่ายที่ต้องตรวจการกักกันโรคพืช ตัวอย่างเช่น สินค้าเกษตร ที่ทำเค็ม ทำหวาน หมักในน้ำผสมสายชู ผลไม้แห้งบางรายการ เครื่องเทศอบแห้งบรรจุขวดเพื่อการจำหน่ายปลีก ฯลฯ สำหรับสินค้าเกษตรที่แปรรูปหลากหลายในกรรมวิธี จึงควรสอบถามกับหน่วยงานกักกันสินค้า (Quarantine Station)

3. สินค้าห้ามนำเข้า

3.1 สินค้าที่มีดินติดมาด้วย

3.2 ผลไม้ดิบ ฯลฯ จากพื้นที่จำเพาะ (เช่น เขตที่มีการระบาดของแมลงวันผลไม้เมดิเตอร์เรเนียน) ในกรณีพื้นที่ที่มีแมลงที่เป็นพาหะของโรค (Mediterranean Fruit Fly, Mandarin Orange Fruit Fly และ Lodging Moth) ซึ่งอาจสร้างความเสียหายอย่างยิ่ง หลวงเมื่อแพร่กระจายจากภายนอกเข้าสู่ประเทศญี่ปุ่น ดังนั้น พืชที่มีแมลงศัตรูพืชอาศัยอยู่ ซึ่งถูกนำมาจากพื้นที่ที่มีการระบาดของแมลงดังกล่าวหรือมีเส้นทางขนส่งผ่านพื้นที่ดังกล่าวจึงเป็นสินค้าที่ห้ามนำเข้า สินค้าที่ห้ามนำเข้าจะแตกต่างกันไปตามแหล่งกำเนิดของแมลงศัตรูพืช ซึ่งหากพบว่ามี การนำเข้ามาสินค้าดังกล่าวจะถูกจัดการด้วยการเผาทำลาย หรือโดยวิธีอื่นๆ

สำหรับสินค้าอาหารที่เข้าข่ายดังกล่าวต้องผ่านการตรวจกักกันโรคพืช จะต้องได้รับการตรวจสอบตามขั้นตอนการตรวจกักกันโรค ภาพที่ 2.10 แต่ก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนดังกล่าวในการตรวจสอบนั้นผู้นำเข้าจะต้องมีใบรับรองการปลอดโรคพืช (Phytosanitary Certificate) ซึ่งเป็นใบรับรองที่ยืนยันการปลอดแมลงศัตรูพืช ฯลฯ จากการตรวจสอบโดยหน่วยงานของรัฐในประเทศผู้ส่งออก และใบรับรองนี้ยังเปรียบเสมือนหนังสือเดินทางในการเข้าประเทศหนึ่งๆ ถ้าในกรณีที่ไม่มีใบรับรองจะไม่อนุญาตให้นำเข้าสินค้าประเภทนั้น



ภาพที่ 2.10 ขั้นตอนการตรวจกักกันโรค ที่มา: JETRO Bangkok (2004)

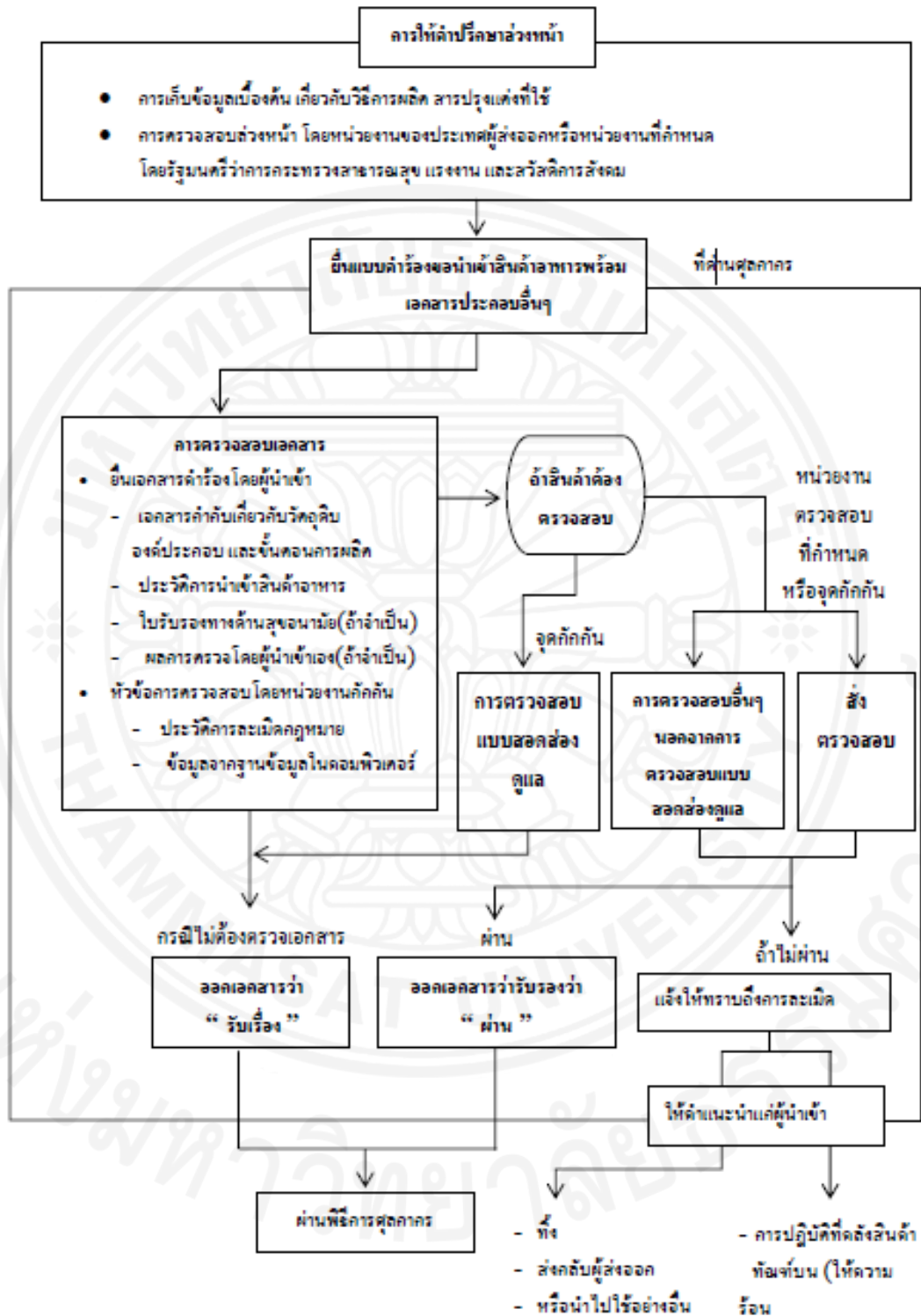
ในการส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษตามกฎหมายการกักกันโรคพืช (Plant Quarantine Law) นั้น ประเทศญี่ปุ่นอนุญาตให้นำเข้าเฉพาะกล้วยหอมดิบเท่านั้น โดยเมื่อถึงด่านกักกันโรคที่ญี่ปุ่นผู้นำเข้าจะต้องยื่น “แบบคำร้องขอให้มีการตรวจสอบสินค้านำเข้า” พร้อมกับแนบเอกสาร Phytosanitary Certificate ที่ออกโดยกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเจ้าหน้าที่จะทำการตรวจเอกสาร หลังจากนั้นก็จะตรวจสินค้า เพื่อตรวจดูดิน แมลง และเพลี้ยที่ติดมากับผลกล้วย ถ้ากรณีพบแมลง หรือเพลี้ย จะถูกส่งไปทำลาย หรือทิ้งทะเลหรือรมควัน แต่ถ้าไม่พบก็จะออกใบรับรองปลอดโรคพืช ในการตรวจสอบการตรวจกักกันโรคที่ผ่านมากล้วยหอมของกลุ่มเกษตรกรทำสวนทุ่งควาต์ ไม่ผ่านการตรวจสอบ 4 ครั้ง ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2537 ตรวจพบกล้วยสุก จึงต้องทิ้งกล้วยหอมทั้งตู้คอนเทนเนอร์ ครั้งที่ 2 และ 3 มีการตรวจพบแมลง ส่วนครั้งล่าสุดเดือนตุลาคม 2550 ตรวจพบแมลง จึงต้องทำลายทิ้งทั้งตู้ นอกจากทำลายทิ้งเราสามารถนำเอากล้วยมารมควันฆ่าเชื้อได้ แต่ทางผู้บริโภคจะไม่รับซื้อกล้วยหอม เพราะถือว่าการรมควันมีสารเคมี ในส่วนของสหกรณ์การเกษตรบ้าน

ลาตยังไม่มีกรณีตรวจพบกล้วยสุก แมลง และเพลี้ย และในส่วนของสหกรณ์การเกษตรทำยางนั้น ในปี 2544 กล้วยหอมที่สหกรณ์ส่งออกไปถูกรวมคว้น 12 ครั้งเนื่องจากสงสัยว่ามีแมลง เสียค่าใช้จ่ายครั้งละ 15,000 บาท โดยทางสหกรณ์ผู้บริโภครีโคโนได้ กับสหกรณ์การเกษตรทำยางออกคนละครั้ง และตรวจพบแมลงอีก 1 ครั้ง ก็คือ มอดกินไม้ 2 ตัว จึงถูกส่งกลับประเทศไทย นอกจากนั้นเมื่อปี 2549 ตรวจพบกล้วยสุกจำนวน 6 กล่องจาก 1,224 กล่อง ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบและทำลาย 130,000 บาท แต่สำหรับกล่องกล้วยหอมทองที่ไม่สุกก็นำไปจำหน่ายต่อได้

กฎหมายสุขอนามัยอาหาร (Food Sanitation Law)

เป็นกฎหมายที่ป้องกันอันตรายต่อสุขภาพที่มีสาเหตุเนื่องมาจากอาหารและเครื่องดื่มที่ไม่ได้มาตรฐาน จึงมีการกำหนดห้าม ผลิตขาย หรือนำเข้าอาหารที่เป็นพิษ หรือมีส่วนผสมที่เป็นอันตรายหรือไม่ถูกลักษณะ รวมทั้งสารปรุงแต่งหรืออาหารปรุงแต่งที่ไม่ได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข แรงงาน และสวัสดิการสังคม (Minister of Health, Labor and Welfare) โดยสินค้าอาหารทั้งหมดที่มีวางจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นไม่ว่าจะเป็นผลิตในประเทศหรือนำเข้าจากต่างประเทศ จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายสุขอนามัยอาหารเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นกฎหมายดังกล่าวยังได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้นำเข้าสินค้าอาหารไว้เทียบเท่าผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายภายในประเทศอาหารที่ผลิตในประเทศญี่ปุ่นนั้นจะต้องได้รับการตรวจสอบและปฏิบัติตามคำแนะนำของสำนักงานสุขอนามัยทางอาหารขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ภายใต้กฎหมายสุขอนามัยอาหาร เกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการที่ใช้ในทุกขั้นตอนของการผลิตในขณะเดียวกันผู้จำหน่ายก็จะต้องได้รับการตรวจสอบและปฏิบัติตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพ ณ ศูนย์สาธารณสุขประจำท้องถิ่น สำหรับสินค้านำเข้าจะได้รับการตรวจสอบและให้คำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ณ หน่วยงานกักกัน (Quarantine Station) สังกัด กระทรวงสาธารณสุข แรงงาน และสวัสดิการสังคม ในระหว่างการนำเข้า และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์สาธารณสุขท้องถิ่นในระหว่างการจำหน่ายสำหรับสินค้านำเข้านั้นหากนำมาเปรียบเทียบกับสินค้าในประเทศแล้ว ในส่วนของการตรวจสอบรายละเอียดของสภาพการผลิต กรรมวิธีในการผลิตหรือแปรรูป รวมทั้งการเก็บรักษาจะทำได้ไม่ยากนัก ซึ่งบางครั้งอาจต้องตรวจสอบคุณภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการขนส่งด้วย

สำหรับการนำเข้าอาหารจากต่างประเทศนั้นต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดดังภาพที่



ภาพที่ 2.11 ขั้นตอนการตรวจสอบ ภายใต้กฎหมายสุขอนามัยของอาหาร
ที่มา: JETRO Bangkok (2004)

ในการส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษตามกฎหมายสุขอนามัยอาหารนั้นผู้นำเข้าจะต้องยื่นเอกสารคำร้องขอนำเข้าสินค้าอาหาร ฯลฯ พร้อมเอกสารประกอบคำร้อง และ ใบรับรองสุขอนามัยพืชที่ออกโดยกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จะทำให้ได้รับการยกเว้นการตรวจสอบสุขอนามัยอาหาร ณ หน่วยงานกักกัน ทำให้กระบวนการนำเข้าทำได้รวดเร็วขึ้นนอกจากนั้นในการตรวจสอบตามกฎหมายสุขอนามัยอาหารนั้น ได้มีการกำหนด “มาตรฐานเกี่ยวกับการตกค้างของสารเคมีทางการเกษตร” ซึ่งจะระบุระดับสารตกค้างที่สามารถยอมรับได้ โดยกล้วยหอมก็เป็นสินค้าหนึ่งที่มีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการตกค้างของสารเคมีกำจัดแมลงทางการเกษตร (MRLs) สำหรับกรณีที่สินค้าอาหารถูกตัดสิทธิ์นำเข้า ไม่ใช่แต่เพียงผู้นำเข้าที่ต้องสูญเสียมูลค่าของสินค้าให้กับผู้ส่งออกเท่านั้น แต่ยังต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ค่าธรรมเนียมในการเก็บรักษาค่าใช้จ่ายในการทิ้งหรือทำลายสินค้า (JETRO Bangkok, 2004) แต่กล้วยหอมของไทยสามารถส่งออกได้โดยไม่มีสารเคมีเนื่องจากเป็นกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ จึงไม่มีปัญหาในเรื่องสารเคมีตกค้าง

กฎหมาย JAS (Japan Agricultural Standard Law) เป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการติดฉลากแสดงคุณภาพและการกำหนดมาตรฐานของสินค้าเกษตรและปศุสัตว์ โดยมีกระทรวงเกษตร ปศุสัตว์และประมง เป็นหน่วยงานที่คอยกำกับดูแล และกำหนดมาตรฐานของฉลากแสดงคุณภาพ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของฉลากนั้นประเภทของสินค้าที่อยู่ในมาตรฐานจะถูกกำหนดโดยคณะกรรมการวิจัยเพื่อมาตรฐานผลิตภัณฑ์ด้านการเกษตรและปศุสัตว์ (JAS Research Committee) ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนผู้บริโภค ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้ส่งออกและนักวิชาการ สำหรับการนำเข้ากล้วยหอมปลอดสารพิษมาจำหน่ายในประเทศญี่ปุ่นนั้นจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย JAS โดยต้องระบุข้อความบนฉลากดังนี้ 1. ชื่อสินค้า 2. ชื่อประเทศผู้ผลิต และ 3. ปริมาณสุทธิ

ในส่วนของ Food Sanitation Law นั้นจะไม่มีผลกระทบต่อ การส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของสหกรณ์ทั้ง 3 สหกรณ์ เนื่องจาก Food Sanitation Law มีข้อกำหนดในการผลิต ขยายหรือนำเข้าอาหารที่เป็นพืช หรือมีส่วนผสมที่เป็นอันตราย แต่ในการส่งออกกล้วยหอมของทั้ง 3 สหกรณ์นั้น เป็นการส่งออกกล้วยหอมทองที่มีการผลิตแบบปลอดสารพิษ ซึ่งไม่มีสารเคมีตกค้างและประกอบกับในการส่งออกของทั้ง 3 สหกรณ์ ต้องมีใบรับรองสุขอนามัยพืชที่ออกโดยกรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงจะสามารถส่งออกกล้วยหอมไปยังประเทศญี่ปุ่นได้ แต่สิ่งสำคัญในที่ต้องระบุในฉลากหรือบนกล่องก็คือ ชื่อสินค้า ชื่อประเทศผู้ผลิต และปริมาณสุทธิ ที่ต้องระบุให้ชัดเจนและถูกต้องจึงสามารถสรุปกฎระเบียบได้ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6

ผลกระทบของกฎระเบียบและมาตรการนำเข้าของประเทศญี่ปุ่นที่มีผลต่อการส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของประเทศไทย

กลุ่มสหกรณ์	ผลกระทบของกฎระเบียบและมาตรการนำเข้าของประเทศญี่ปุ่น		
	Plan Quarantine Law	Food Sanitation Law	Japan Agricultural Standard Law
1. สหกรณ์การเกษตรท่ายาง	- ส่งผลกระทบจากการอนุญาตให้นำเข้า เฉพาะผลไม้ดิบ ห้ามมีดินแมลง และเพลี้ยติดมา จากประวัติตรวจพบสินค้าต้องสงสัย จนถูกรมควั่น 12 ครั้ง และตรวจพบมอดกินไม้ 2 ตัว จึงไม่ผ่านการตรวจสอบและตรวจสอบพบกล้วยสุก 6 กล่องจากทั้งหมด 1,224 กล่อง ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบและทำลาย 130,000 บาท	- ไม่มีผลต่อการส่งออกกล้วยหอมทองที่มีการผลิตแบบปลอดสารพิษ จึงไม่มีสารเคมีตกค้าง และประกอบกับในการส่งออกของทั้ง 3 สหกรณ์ มีใบรับรองสุขอนามัยพืช ที่ออกโดยกรมวิชาการเกษตร จึงทำให้ได้รับการยกเว้นการตรวจสอบสุขอนามัยอาหาร หน่วยงาน	- JAS Law ไม่มีผลต่อการส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ เนื่องจาก ในการส่งออกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ จะทำการบรรจุใส่กล่องขนาดใหญ่ ซึ่งมีน้ำหนักอยู่ที่ 11-13 กิโลกรัม ต่อกล่อง และมีการระบุในฉลากหรือบนกล่อง ว่ามีชื่อสินค้า ชื่อประเทศผู้ผลิต และปริมาณสุทธิ ชัดเจน และถูกต้อง
2. สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด	- ในการตรวจสอบการส่งออกที่ผ่านมายังไม่เคยตรวจพบปัญหานี้	- เหมือนสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด	- เหมือนสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด
3. สหกรณ์การเกษตรทุ่งควัววัด	- ตรวจไม่ผ่านทั้งหมด 4 ครั้ง โดยครั้งแรก ตรวจสอบพบกล้วยสุก และอีก 3 ครั้งตรวจพบแมลง จึงต้องทิ้งกล้วยหอมทองหมดทั้งตู้คอนเทนเนอร์	- เหมือนสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด	- เหมือนสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด

2.3 แนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำ “แผนธุรกิจปลูกกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น” นั้นผู้จัดทำแผนได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจนี้

จากการศึกษาของ ดารา อินแก้ว (2535) ศึกษาการปรับปรุงคุณภาพผลไม้และผักเพื่อการส่งออกนอก จากการปฏิบัติต่างๆ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพผลไม้และผักเพื่อส่งออกแล้วการจะช่วยให้การส่งออกผลไม้สดของไทยประสบความสำเร็จ ควรมีการพัฒนาในด้านอื่นๆ ด้วย ดังนี้

1. การรวมกลุ่มเกษตรกรหรือการตั้งสหกรณ์ผู้ผลิตเพื่อส่งออก โดยมีเป้าหมายให้ได้ผลผลิตคุณภาพสูง สม่าเสมอ มีการกำหนดเวลาปลูกในสมาชิกให้สามารถมีผลผลิตเก็บเกี่ยวต่อเนื่องได้ตลอด จะสามารถกำหนดปริมาณการผลิตได้ และจากการใช้วิทยาการแบบเดียวกันในการปลูก ดูแลรักษา การเก็บเกี่ยวและการปฏิบัติภายหลังการเก็บเกี่ยว จะทำให้ผลผลิตดีสม่าเสมอกัน

2. ให้มีผู้รวบรวมผลผลิตนำไปส่งโรงบรรจุหีบห่อ ซึ่งจะผ่านการตรวจสอบ คัดขนาด และคุณภาพ ซึ่งรวมถึงโรค แมลงด้วย ทำความสะอาด ลดอุณหภูมิ แล้วบรรจุหีบห่อ ควรมีห้องเย็นไว้สำหรับเก็บหีบห่อที่บรรจุผลผลิตแล้วเตรียมขนไปยังท่าเรือหรือท่าอากาศยานต่อไป

3. จัดให้มีรถห้องเย็นในการขนส่งจากโรงบรรจุหีบห่อเพื่อส่งไปยังท่าเรือ หรือท่าอากาศยานนั้น เพื่อควบคุมให้ผลผลิตอยู่ในอุณหภูมิที่ปลอดภัยตลอดเวลาไม่กระทบอากาศร้อนหรือภายหลังจากการลดอุณหภูมิลงแล้ว ทั้งนี้จะรักษาคุณภาพให้คงที่อยู่นานไม่เสียหาย

4. จัดระบบการขนส่งภายในประเทศ ให้เอื้ออำนวยต่อการขนส่งสินค้าประเภทเน่าเสียง่าย เช่น ผลไม้และผักจากสวนนี้ ถนนจากสวนมาโรงงานบรรจุหีบห่อ จากโรงงานบรรจุหีบห่อไปยังท่าเรือหรือท่าอากาศยาน อย่างน้อยควรเป็นถนนลาดยางจะไม่ทำให้เกิดการกระทบกันของผลผลิตและการกลิ้งของกล่องด้วย

5. ขนส่งออกนอกประเทศภายใต้อุณหภูมิต่ำ ที่เหมาะกับผลผลิตแต่ละชนิดจนถึงปลายทาง

หากได้มีการจัดการดังกล่าวทั้ง 5 วิธีข้างต้น พร้อมทั้งทำการปรับปรุงคุณภาพผลไม้และผักต่างๆ แล้วไทยจะเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการขนส่งผักและผลไม้ออกไปจำหน่ายต่างประเทศได้อย่างยั่งยืนที่สุด

จากข้อมูลของ ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ธันวาคม (2554) เรื่อง โครงการศึกษาผลกระทบและแนวทางการเจรจาทบวงความตกลงในพันธกรณีต่างๆ และการใช้ประโยชน์จากความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (JTEPA) ผลการศึกษาในส่วนที่ 1 ได้

สรุปได้ว่า หลังจากที่ JTEPA มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2550 เป็นต้นมา พบว่า JTEPA ช่วยให้ไทยกับญี่ปุ่นได้รับประโยชน์จากการลด/ยกเว้นภาษีระหว่างกัน ทั้งยัง ช่วยลดความเสี่ยงจากปัจจัยที่เกิดจาก ความผันแปรของเศรษฐกิจ และนโยบายภาครัฐ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากการเจรจา JTEPA เป็นเครื่องมือขยายความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจการค้า การลงทุน และการตลาดระหว่างไทยกับญี่ปุ่น เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดไทยในญี่ปุ่นไม่ให้ลดลง ขณะเดียวกัน JTEPA ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไทยให้มีศักยภาพการผลิต สินค้าและบริการและยกระดับทักษะการประกอบการของธุรกิจไทยให้มีมาตรฐานสูงขึ้น ทั้ง JTEPA ยังเป็นตัวกำหนดให้ ภาครัฐของทั้งสองฝ่ายออกมาตรการช่วยเหลือผู้ส่งออก ในแง่ของการลด/ยกเว้น ภาษีระหว่างกัน เพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดจากนโยบายของรัฐบาลอีกฝ่ายอีกด้วย

2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย Five Forces Analysis

2.4.1 อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ

วัตถุดิบหลักๆ ที่ใช้สำหรับการปลูกกล้วยหอมทองคือปุ๋ย และหน่อกล้วยหอมทอง เนื่องจากในช่วงแรกที่พื้นที่ปลูกยังไม่เยอะมากนัก จะใช้การขายกล้วยหอมทองผ่านสหกรณ์ ซึ่งมีสัญญาซื้อขายกับผู้จำหน่ายปุ๋ยอยู่ ทำให้ราคาปุ๋ยที่ซื้อได้นั้นมีราคามาตรฐาน แม้ว่าปริมาณการซื้อต่อครั้งจะไม่สูงมากจนไม่เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale) ก็ตาม แต่สำหรับหน่อกล้วยหอมทองนั้น มีปริมาณอยู่อย่างจำกัด รวมถึงทางบริษัทต้องการคัดเฉพาะพันธุ์ที่มีผลผลิตดีเท่านั้น จึงทำให้ต้องอาศัยผู้จำหน่ายหน่อกล้วยเพียงไม่กี่รายในช่วงแรก และมีความเสี่ยงที่จะขาดหน่อกล้วยคุณภาพดี มาใช้ในการเพาะปลูกในช่วงเริ่มต้นได้

2.4.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

จากการที่ในช่วงแรกต้องอาศัยการจำหน่ายผ่านสหกรณ์เท่านั้น รวมถึงมีเงื่อนไขควบคุมการทำงานและราคาขายที่เป็นมาตรฐานเดียว ส่งผลให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อสูงมากในช่วงแรก แต่หลังจากที่สามารถหาตลาดเองได้แล้วในช่วงหลัง จะส่งผลให้อำนาจต่อรองผู้ซื้อลดลงมา

2.4.3 การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

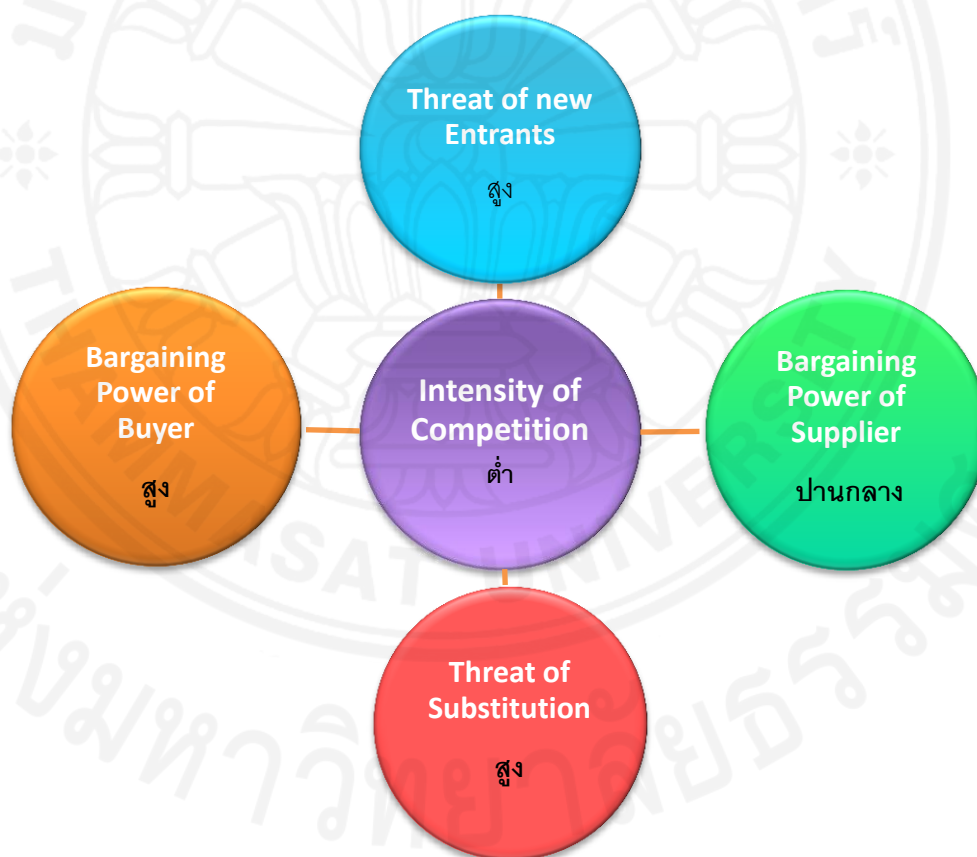
สภาพการแข่งขันกันระหว่างผู้ผลิตกล้วยหอมทองมีระดับไม่รุนแรงมากเนื่องจากการที่ตลาดกล้วยหอมไทยในประเทศญี่ปุ่นนั้น เปิดโอกาสให้ประเทศไทยนำเข้ากล้วยหอมทองได้ปีละ 8,000 ตัน แต่ ในปีที่ผ่านมาประเทศไทยสามารถส่งออกกล้วยหอมทองไปประเทศญี่ปุ่นได้เพียง 2,000 ตันเท่านั้น (อ้างอิง ตารางที่ 2.4)

2.4.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นมีการนำเข้าผลไม้คิดเป็น 90% ของยอดการบริโภคทั้งหมด แต่ผลไม้จากประเทศไทยที่ประเทศญี่ปุ่นนำเข้าก็ยังมีอยู่หลากหลาย ดังนั้นภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนจึงอยู่ในระดับกลาง

2.4.5 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่

การเข้ามาทำธุรกิจของคู่แข่งรายใหม่นั้นทำได้ง่าย เพียงแค่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของสหกรณ์เท่านั้น และต้นทุนในการ Exit ยังต่ำมากอีกด้วยเนื่องจากมีรอบระยะเวลาเก็บเกี่ยวผลผลิตมีเพียง 8-9 เดือนเท่านั้น หลังจากเก็บเกี่ยวแล้วก็สามารถที่จะเปลี่ยนไปปลูกพืชชนิดอื่นหรือใช้ที่ดินทำอย่างอื่นได้ทันที



ภาพที่ 2.12 Five Forces

2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วย SWOT Analysis

เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างครบถ้วน ทำให้เข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำธุรกิจด้วยการใช้เครื่องมือ SWOT ดังต่อไปนี้

2.5.1 การประเมินจุดแข็งของธุรกิจ

- ใช้เฉพาะพันธุ์กล้วยหอมทองที่ได้รับการรับรองด้านคุณภาพในการผลิตเท่านั้น
- ออกแบบและควบคุมการผลิตเพื่อให้ได้คุณภาพของกล้วยหอมทองตรงตามความต้องการของลูกค้าตั้งแต่เริ่มต้น จนจบกระบวนการ
- ดำเนินการผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกด้วยระบบของอุตสาหกรรม มีการตรวจประเมินผลผลิตและผลการทำงานเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุน

2.5.2 การประเมินจุดอ่อนของธุรกิจ

- เป็นผู้เล่นหน้าใหม่ ยังไม่เป็นที่รู้จักของผู้บริโภค ทำให้ยังไม่มีอำนาจต่อรองในช่วงแรกต้องอาศัยการจำหน่ายกล้วยหอมทองผ่านสหกรณ์ ไปยังประเทศญี่ปุ่น
- งบประมาณที่จำกัดในช่วงแรกเนื่องจากการลงทุนสูงและต้องใช้ระยะเวลาในการคืนทุน

2.5.3 การประเมินโอกาสของธุรกิจ

- กระแสการรักสุขภาพยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคในทุกช่วงอายุเลือกบริโภคผลิตภัณฑ์ปลอดสารพิษเพิ่มสูงขึ้น
- สิทธินำเข้ากล้วยหอมทองของประเทศญี่ปุ่นยังมีปริมาณเหลืออยู่สูง
- การพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งที่รวดเร็ว ช่วยยืดอายุการรักษาผลไม้มั
- Technology ยืดอายุการเก็บรักษา ลดการใช้พลังงาน ลดต้นทุน
- ปัญหาสภาพอากาศของประเทศคู่แข่ง

2.5.4 การประเมินอุปสรรคของธุรกิจ

- ปัญหาสภาพอากาศ แหล่งน้ำภายในประเทศ
- การเพิ่มขึ้นของชาวสวนกล้วย จากการสนับสนุนของภาครัฐ

บทที่ 3

วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

เพื่อให้บริษัท หัวปรี ดำเนินธุรกิจผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกขายไปยังประเทศญี่ปุ่น ให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมถึงมีการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจในแต่ละระดับชั้น ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ดังต่อไปนี้

3.1 วิสัยทัศน์ของบริษัท (Vision)

เป็นผู้นำในการดำเนินธุรกิจผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกขายไปยังประเทศญี่ปุ่นอย่างครบวงจร และพัฒนาผลผลิตให้มีคุณภาพ ปลอดภัย ไร้สารพิษ สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค โดยยึดถือผลประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนเป็นที่ตั้ง ด้วยการบริหารงานอย่างเป็นระบบ คำนึงถึงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทในระยะยาว

3.2 พันธกิจของบริษัท (Mission)

1. ผลิตกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น เป็นสำคัญ
2. การสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่องและสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว
3. ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3.3 เป้าหมายของบริษัท (Goal)

3.3.1 เป้าหมายระยะสั้น (1-5 ปี)

บริษัทตั้งเป้าที่จะมีผลกำไรสะสมเป็นบวกภายใน 3 ปี โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ลดต้นทุนการผลิตโดยการใช้อุปกรณ์สมัยใหม่ ลดความสูญเสียในการผลิตโดยการปรับปรุงการทำงาน เพื่อสร้างผลกำไรต่อไร่ให้สูงกว่าตลาด จำหน่ายสินค้าผ่านสหกรณ์ เพื่อการส่งออกไปประเทศญี่ปุ่น

ในช่วงปีที่ 4-5 เมื่อบริษัทมีความเข้มแข็งทางการเงินแล้ว จะดำเนินการส่งเสริมการตลาด แสวงหาตลาดใหม่ ภายในประเทศญี่ปุ่น เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง และเพิ่มยอดขายให้เติบโตได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3.3.2 เป้าหมายระยะยาว (5 ปีขึ้นไป)

ในระยะยาวบริษัทจะขยายกำลังการผลิต และส่งเสริมกิจกรรมทางการตลาดควบคู่ไปกับการลดต้นทุนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ควบคุมภาระหนี้สิน ให้มีสัดส่วนสินทรัพย์ต่อทุน (Leverage) ไม่เกิน 1 เท่า

3.4 แนวทางการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์

3.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

บริษัท เลือกใช้กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration Growth Strategy) โดยเลือกกลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration Strategy) คือ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองในตลาดเดิม เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของลูกค้า และทำให้บริษัท มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

3.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

บริษัทต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตกล้วยหอมทองในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำทำให้อัตรากำไรขั้นต้น (Contribution Margin) สูงขึ้นสามารถนำกำไรไปลงทุนต่อและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในระยะยาว นอกจากนี้บริษัท ยังต้องการให้ผลิตภัณฑ์ตอบสนองตรงตามความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างจากคู่แข่งเพื่อจะตั้งราคาของผลิตภัณฑ์ในระดับสูงตามคุณค่า (Value) ที่บริษัท ได้ส่งมอบให้กับลูกค้า ทางบริษัทจึงเลือกใช้กลยุทธ์ผสมผสาน (Dual Strategy) คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ควบคู่กับการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ของผลิตภัณฑ์

3.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

บริษัทมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจเพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งหมายรวมถึงความสอดคล้องกันทั้งกระบวนการในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทสามารถสร้างประสิทธิผลได้สูงสุด

จากการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าว สามารถนำเครื่องมือ TOWS matrix มาช่วยในการ
หากลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1

TOWS Matrix

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O) - กระแสอาหารเพื่อสุขภาพยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง - สิทธิ์นำเข้ากล้วยหอมทองจากประเทศไทยไปยังประเทศญี่ปุ่นยังมีปริมาณเหลืออยู่สูง - การพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่งที่รวดเร็ว ช่วยยืดอายุการรักษาผลไม้ - Technology ยืดอายุการเก็บรักษา ลดการใช้พลังงาน ลดต้นทุน - ปัญหาสภาพอากาศของประเทศคู่แข่ง	ใช้จุดแข็งคว้าโอกาส - สร้าง Brand Awareness ให้เข้มแข็งและเด่นชัด - สร้างพันธมิตรตลอด Supply chain - เร่งสร้างฐานลูกค้าและขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง	ใช้โอกาสมาขจัดจุดอ่อน - สร้างพันธมิตรตลอด Supply chain ตั้งแต่การสรรหาแหล่งเงินทุนและแหล่งวัตถุดิบที่ใช้ในการปลูกกล้วยหอมทอง
อุปสรรค (T) - ปัญหาสภาพอากาศ แหล่งน้ำ คุณภาพดิน ภายในประเทศ - การเพิ่มขึ้นของชาวสวนกล้วยจากการสนับสนุนของภาครัฐ	ใช้จุดแข็งป้องกันอุปสรรค - สรรหาพื้นที่เพาะปลูกที่มีประสิทธิภาพ - สร้างแผนสำรองกรณีปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ - รับสมัครลูกสวนมาช่วยในการปลูกกล้วยหอมทอง	สร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่ๆ - ค้นหาลูกค้ารายใหม่ในประเทศญี่ปุ่น เพื่อลดการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

บทที่ 4

แผนการตลาด

4.1 วัตถุประสงค์การตลาด

4.1.1 เป้าหมายทางการตลาด

การปลุกกล้วยหอมทองโดยใช้ระบบอุตสาหกรรมเข้าช่วย เพื่อลดความสูญเสียในขบวนการผลิตให้มากที่สุด และเพิ่มคุณภาพในตัวสินค้าจนผู้บริโภคสัมผัสได้ถึงความแตกต่างนั้น จะต้องทำให้ตัวสินค้านี้มีความแตกต่างอย่างชัดเจน และเป็นความแตกต่างที่ผู้สังเกตเห็นได้ง่าย และรับรู้ถึงคุณประโยชน์ ดังนั้นเป้าหมายระยะสั้นคือจะต้องสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) ในตัวสินค้าให้ได้ โดยการส่งเสริมสินค้าที่มีคุณภาพสูง ที่พบอัตราส่วนสินค้าไม่ได้คุณภาพร้อยละ 0 และเป้าหมายระยะยาวคือสรรหาผู้ลูกค้ารายใหม่ในตลาดญี่ปุ่น เพื่อสร้างอำนาจต่อรองและเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์

4.1.2 การวิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (STP)

4.1.2.1 การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)

จากการสำรวจตลาดพบว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ซื้อผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทองจากประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ดังต่อไปนี้

- อีกที่
- กลุ่มลูกค้า Trading คือ รับสินค้าแล้วนำไปกระจายให้บริษัทค้าปลีกต่อ
- กลุ่มลูกค้า บริษัทขนาดใหญ่ มีโกดังสินค้าและจุดจำหน่ายสินค้าเองทั่วประเทศ
- กลุ่มลูกค้า สหกรณ์ผู้บริโภคญี่ปุ่น เกิดจากการรวมตัวกันของผู้บริโภคเพื่อสั่งซื้อสินค้า

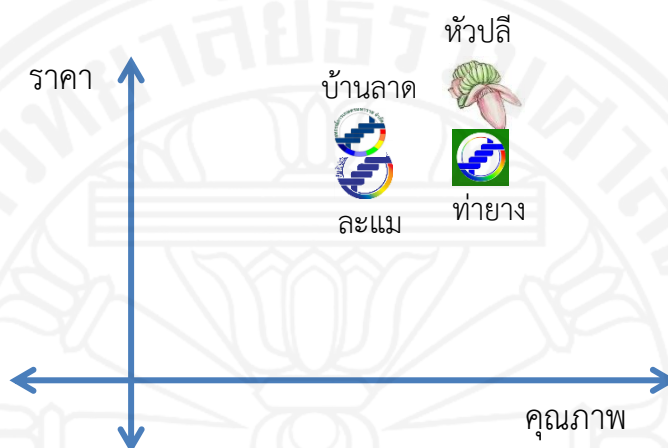
กลุ่มลูกค้า ร้านค้าปลีกท้องถิ่น เป็นร้านจำหน่ายสินค้าเฉพาะท้องถิ่น

4.1.2.2 การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

ในช่วงแรกจะเป็นการจำหน่ายสินค้าผ่านทางสหกรณ์ ดังนั้นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในช่วงแรกก็คือลูกค้าของสหกรณ์ หรือคือ สหกรณ์ผู้บริโภคญี่ปุ่น แต่หลังจากสร้างผลผลิตที่มีความโดดเด่นได้แล้วก็จะเริ่มขยายกลุ่มเป้าหมายไปยัง ร้านค้าปลีกท้องถิ่นก่อน และเมื่อมีกำลังผลิตมากขึ้นจึงเริ่มขยายกลุ่มเป้าหมายไปยังห้างค้าปลีกขนาดใหญ่

4.1.2.3 การวางตำแหน่งทางการตลาด(Positioning)

สร้าง Brand Awareness ให้ลูกค้าคุณภาพสูงเน้นตลาดสุขภาพระดับบน วางจำหน่ายในห้างร้านที่เน้นสุขภาพของผู้บริโภคในญี่ปุ่น



ภาพที่ 4.1 การวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ของบริษัท

4.2 กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix)

4.2.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategies)

คุณภาพสูงที่สัมผัสได้ คุณสมบัติตรงตามความต้องการของลูกค้า ไร้สารพิษ

4.2.2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategies)

ในช่วงแรกจะเป็นการขายสินค้าผ่านสหกรณ์ดังนั้นจึงไม่สามารถตั้งราคาได้อย่างอิสระแต่หลังจากที่สร้างคุณค่าในตัวสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้แล้ว จึงค่อยทำการเพิ่มราคาสินค้าให้เหมาะสมกับคุณค่า โดยมีช่วงราคาสูงกว่าราคาตลาด 20%

4.2.3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place Strategies)

ดำเนินการสรรหาผู้ซื้อที่มีศักยภาพเองในประเทศญี่ปุ่น

4.2.4 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมทางการตลาด(Promotion Strategies)

เมื่อสามารถสรรหาผู้ซื้อที่มีศักยภาพในประเทศญี่ปุ่นได้แล้วจึงค่อยขยายขอบเขตการให้บริการส่งสินค้าจาก FOB ที่ผ่านสหกรณ์ไปเป็นบริการ DOP ถึงโกดังสินค้าของลูกค้าในประเทศญี่ปุ่น และจะยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร Supply chain อีกด้วย

4.3 การประเมินและควบคุมผลทางการตลาด

โดยใช้ขบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน เข้ามาช่วยในการบริหารงานตั้งแต่ ตัวชีวิตในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ราคาขายต่อกิโลกรัม จำนวนลูกค้าในแต่ละรอบการส่งสินค้า และอัตราส่วนผลกำไรเทียบกับยอดขายเมื่อมีการเพิ่ม

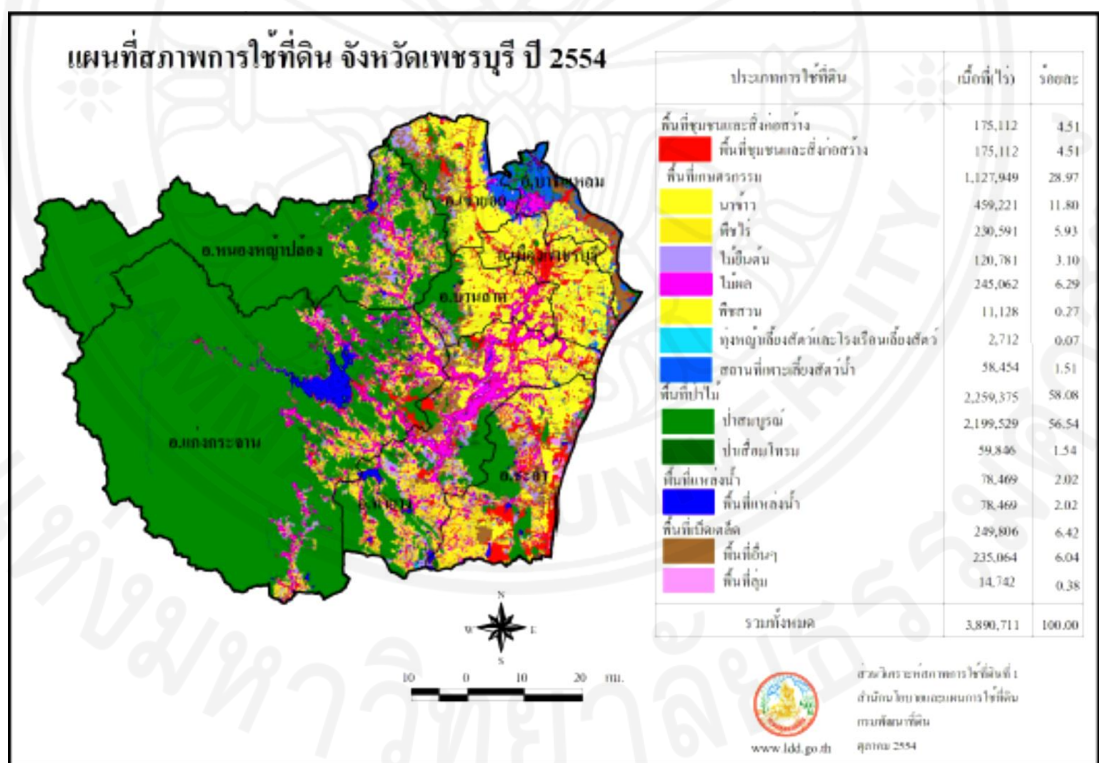


บทที่ 5

แผนการปฏิบัติการ

5.1 การเลือกทำเลที่ตั้ง

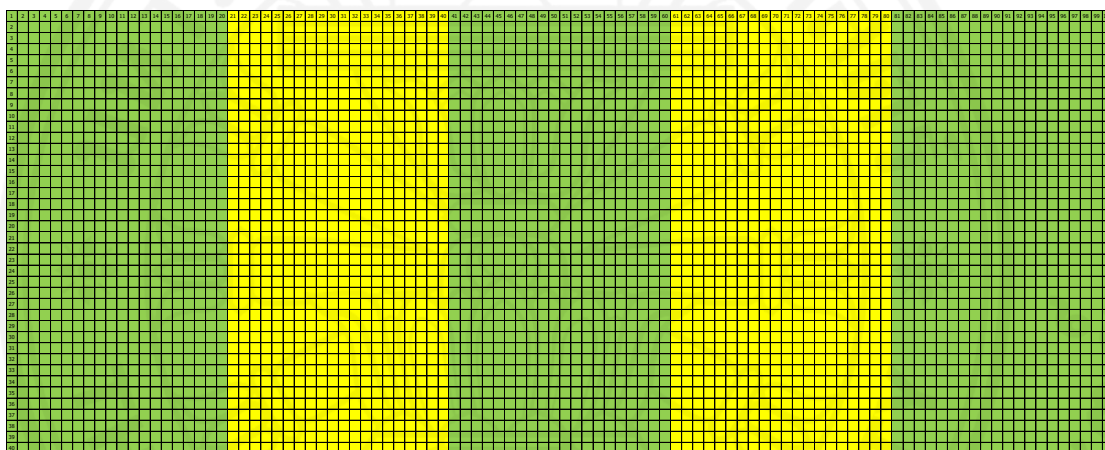
จากการที่ในช่วงเริ่มต้นทางบริษัท จำเป็นที่จะต้องขยายผลผลิตผ่านทางสหกรณ์ทำยาง ซึ่งมีเงื่อนไข ต้องเป็นชาวสวนในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรีเท่านั้น และเพื่อให้ง่ายต่อการขนส่งสินค้าเข้าสหกรณ์ จากแผนที่สภาพการใช้ที่ดิน เราจะสามารถเลือกพื้นที่ปลูกกล้วยหอมได้บริเวณพื้นที่สีม่วง และสีเหลือง โดยยกเว้นพื้นที่สีเขียวซึ่งเป็นพื้นที่ป่า โดยสรรหาพื้นที่ ที่ใกล้กับสหกรณ์ทำยางและพื้นที่โดยรอบสามารถขยายเพิ่มได้



ภาพที่ 5.1 แผนที่สภาพการใช้ที่ดิน จังหวัดเพชรบุรี ปี 2554

5.2 การวางแผนผังสวนกล้วยหอมทอง

การปลูกกล้วยหอมทองให้ได้ผลผลิตดีจำเป็นต้องวางพื้นที่ให้แต่ละต้นห่างกัน 2 เมตร เป็นอย่างน้อย ดังนั้นถ้าใช้พื้นที่ 10 ไร่ในการปลูกกล้วยหอมทอง จะสามารถปลูกได้ 400 ต้น ตามภาพที่ 5.2 จะแสดงการปลูกกล้วยหอมทองเหลือระยะเวลาการปลูก ชุดละ 2 ไร่ เว้นชุดละ 1 เดือน เพื่อที่จะทำให้ระยะเวลาการเก็บเกี่ยวไม่ชนกัน และเพิ่มพื้นที่การปลูกโดยการวางระบบน้ำแบบหยด ดังนั้นจึงไม่ได้มีการเสียพื้นที่ไปในการสร้างร่องระบายน้ำ



ภาพที่ 5.2 Layout การปลูกพืช

5.3 การติดต่อคู่ค้าเพื่อสั่งซื้อวัตถุดิบ

หน่อกล้วยสำหรับปลูกถ้าเป็นสวนที่ปลูกซ้ำเป็นปีที่สองหรือสามจะใช้หน่อกล้วยของสวนของบริษัทในการปลูก แต่ถ้าสำหรับปลูกในปีแรกจะต้องเป็นการซื้อมาจากสวนที่จำหน่ายหน่อพันธุ์

5.4 การปลูกกล้วยหอมทอง

การปลูกจะทำทุกครั้งหลังจากเก็บเกี่ยวหมดแล้ว และจะไม่เลี้ยงหน่อจากต้นเดิมเพราะหน่อที่เกิดจากตอเดิมนั้นจะให้จำนวนหวีเท่าเดิม แต่ความยาวของผลจะลดลงประมาณ $\frac{1}{2}$ เท่าของความยาวเดิม ดังนั้นหลังจากเก็บเกี่ยวแล้วจึงต้องขุดต้นเดิมออกให้หมด และปลูกต้นใหม่โดยต้องไม่ซ้ำกับรอยเดิมที่ปลูกมาแล้ว



ขั้นตอนที่ 1 เตรียมแปลงปลูก โดยไถและยกร่อง

ภาพที่ 5.3 การเตรียมแปลงปลูก

1. เตรียมแปลงปลูก จะเริ่มจากกำจัดวัชพืชบนแปลงออกให้หมด ขุดดินบนหลังร่องทุกแปลงตลอดทั้งสวน หลังจากขุดเสร็จก็ทำการท่อน้ำจากคลองใหญ่เข้าไปในสวนจนกระทั่งท่วมหลังแปลงที่ขุดเอาไว้ ทิ้งไว้ 1-3 วัน เพื่อฆ่าเชื้อโรคในดินและลดความเป็นกรดอันเกิดจากการใส่ปุ๋ยวิทยาศาสตร์ จากการปลูกพืชชนิดอื่นก่อนหน้านี้ แล้วค่อยระบายน้ำออกจากสวนให้เหลือระดับน้ำปรึ่มๆ บนหลังร่องก่อนเริ่มทำการปลูก ให้เริ่มปลูกจากแปลงที่มีระดับสูงไประดับต่ำ เมื่อปลูกก็ใช้มือควักดินบนหลังร่องที่จะปลูกออก แล้วใช้หนอกกล้วยที่แต่งแล้วที่มลงไปตรงรอยที่ควักนั้นให้ได้ระดับดินเหนือหัวประมาณ 3 นิ้ว กลบดินเข้าที่โคนเป็นเสร็จ แต่ถ้าเป็นที่ลุ่มมากก็ไม่ต้องควักดิน ใช้หน่อที่มลงไปได้เลย โดยให้มีความลึกเท่ากับที่ควักดินออก ทำการกลบโคนทั้งหมด หลังจากปลูกเสร็จก็ระบายเอาน้ำในสวนออกให้มีระดับเท่าที่จำเป็น



ขั้นตอนที่ 2 ปลูกในร่องโดยระยะห่างระหว่างหลุม 2X2 เมตร

ภาพที่ 5.4 ระยะระหว่างต้น

2. ระยะปลูก จะเว้นระยะห่างระหว่างหลุม 2x2 เมตร เพื่อให้ต้นกล้วยได้รับแสงแดดอย่างทั่วถึง ไม่แย่งสารอาหารในดินกัน และหลังจากปลูกกล้วยแล้ว 5-6 วัน ใบอ่อนจะเริ่มแตก จะเริ่มการปาดหน่อกล้วยให้ห่างจากพื้นดินประมาณ 1 คืบ เพื่อที่จะให้ต้นกล้วยหอมมีความสูงเท่าๆ กัน จะไม่นิยมถอนหน่อ เพราะชาวสวนเชื่อว่าถ้าถอนหน่อ อายุเก็บเกี่ยวจะนานออกไปอีก 16 เดือน



ขั้นตอนที่ 3 เมื่อกล้วยอายุ 3 เดือน ใส่ปุ๋ยคอก ปุ๋ยอินทรีย์

ภาพที่ 5.5 การให้ปุ๋ย

3. การให้ปุ๋ยคอก หลังจากให้ปุ๋ยแล้วจะทำการกลบโคนกล้วย เพื่อให้เป็นปุ๋ยธรรมชาติแก่ต้นกล้วย โดยจะใส่ปุ๋ยประมาณ 2 ครั้งต่อเดือน หลังจากปลูกแล้วประมาณ 3 เดือน สูตรปุ๋ยที่ใช้คือ 16-24-0 กับ 13-13-13 ให้โรยปุ๋ยรอบๆ โคนต้น ต้นละ 1 ช้อนแกงหรือ 1 กำมือ โรยระหว่างกลางแถว



**ขั้นตอนที่ 4 เมื่อกล้วยอายุ 5 เดือน ใส่ปุ๋ยคอก ปุ๋ยอินทรีย์
ตัดแต่งทางใบ และหน่อ**

ภาพที่ 5.6 การตัดแต่งหน่อ

4. การตัดแต่งหน่อ หลังจากปลุกกล้วยแล้ว 5-6 เดือน กล้วยจะเริ่มแตกหน่อพร้อมกับการตกปลี จำนวนหน่อที่แตกออกมาขึ้นอยู่กับความอุดมสมบูรณ์ของดิน และการรักษาของเจ้าของสวน โดยทั่วไปจะให้หน่อราว 5-10 หน่อ ซึ่งมากเกินไป จึงแย่งอาหารจากต้นกล้วยแม่ ทำให้ขนาดผลเล็กลง จึงเป็นสาเหตุที่ต้องมีการตัดแต่งหน่อ หรือเหยียบหน่อทำโดยใช้มีดตัดหน่อที่สูงประมาณ 1 คืบ ให้ชิดดิน หรือใช้เท้าเหยียบหน่อให้หักชิดดิน ให้เหลือไว้ 2-4 หน่อที่จะใช้ทำพันธุ์ต่อไปและหลังจากการตัดแต่งหน่อแล้ว ก็ไถเอาดินจากท้องร่องทับโคนกล้วยโดยรอบๆ อีกครั้งหนึ่งและทำเช่นนี้ทุกๆ เดือนหลังจากกล้วยเริ่มแตกหน่อ สำหรับหน่อที่เก็บเอาไว้ขยายพันธุ์หลังจากหน่อสูงประมาณ 1 คืบ จะไม่ปาดหน่อให้ชิดดินปล่อยให้โตต่อ เมื่อจะทำการถมโคนหรือไถดินจากท้องร่องเป็นครั้งที่ 2 จึงตัดให้สูงจากพื้นดินประมาณ 6 นิ้ว แล้วจึงทำการถมโคนอีก หน่อที่จะเก็บไว้ทำพันธุ์ควรมีลักษณะอวบอ้วนและแข็งแรง การแต่งหน่อเพื่อทำพันธุ์นี้ เมื่อต้นเดิมแตกยอดออกมาอีกก็ตัดยอดให้เหนือจากรอยเดิมประมาณ 1 คืบ และทำเช่นนี้ต่อไปทุกครั้งที่ยอดสูงพอ ทำประมาณ 4-5 ครั้ง ก็จะได้หน่อใหญ่และลำต้นอ้วน การตัดแต่งหน่อหรือเหยียบหน่อชาวสวนจะทำประมาณเดือนละครั้ง

การรีดใบ โดยตัดเอาใบที่แห้ง ใบที่แก่จัด และใบที่แตกมากออก โดยให้เหลือต้นละ 12-15 ใบ ตัดโคนใบให้ชิดกับกาบใบ มักจะทำกันเพียงครั้งเดียวคือก่อนที่กล้วยจะตกปลี



ขั้นตอนที่ 5 เมื่อกล้วยอายุ 7-8 เดือน ใส่ปุ๋ยคอก ปุ๋ยอินทรีย์ และกล้วยจะเริ่มออกปลี เมื่อกล้วยสุคปลีให้ตัดปลี แล้วคลุมถุง

ภาพที่ 5.7 การคลุมถุงเมื่อกล้วยอายุ 7-8 เดือน

5. การคลุมถุงเมื่อกล้วยอายุ 7-8 เดือน จะเริ่มตกปลีซึ่งขึ้นอยู่กับอายุของหน่อที่ใช้ปลุก และการบำรุงรักษาของเจ้าของสวน หลังจากกล้วยออกปลีแล้วประมาณ 12-15 วัน ผลกล้วยก็จะออกจนสุคปลี ให้ทำการตัดปลีที่เหลือติดอยู่กับปลายเครือของกล้วยทิ้ง เพราะถ้าปล่อยทิ้งไว้ปลีที่เหลือจะแย่งอาหารจากกล้วย หลังจากตัดปลีแล้ว จะทำการคลุมถุง ถุงที่ใช้ควรเป็น ถุงพลาสติกที่ฟ้าขนาดใหญ่ และยาวกว่าเครือกล้วย เปิดปากถุงให้มีอากาศถ่ายเทได้ดี



ขั้นตอนที่ 6 การตัดปลี ค้ำยันด้วยไม้ และการคลุมถุง

ภาพที่ 5.8 การค้ำยัน

6. การค้ำยัน หลังจากตัดปลีกล้วยทิ้งแล้วประมาณ 16 วัน จะทำการค้ำยันเพื่อป้องกัน ต้นกล้วยล้ม หักระหว่างเครือกับกาบใบ หรือเรียกว่า “หักคอ” และจะหักคอเป็นจำนวนมากถ้าไม่มีการค้ำยันในฤดูแล้ง การค้ำยันจะใช้ไม้ที่มีเส้นผ่าศูนย์กลาง 1 ½ นิ้ว ยาว 6-10 ฟุต เป็นไม้ค้ำยัน การค้ำยันทำโดยปักไม้ทางด้านที่ตกปลี ห่างจากโคนต้นประมาณ 2-3 ฟุต ปักไม้ลงดินให้ลึก 1 ฟุต ให้ด้านปลายของไม้ เอนสัมผัสระหว่างใบเลี้ยงของเครือกล้วย และวงของเครือกล้วย แล้วใช้ก้านกล้วยที่ตากแห้งแล้วชุบน้ำให้อ่อนตัว โอบรวบกึ่งกลางลำต้นและไม้ มัดให้แน่นหนึ่งทบ ก่อนใช้เชือกอีกเส้นหนึ่ง โอบต้นกล้วยและไม้ที่ปักแล้วประมาณสุดเครือกล้วย ดึงเชือกให้ตึงและมัดให้แน่น ก็จะเสร็จการค้ำยัน



ขั้นตอนที่ 7 เมื่อกกล้วยอายุ 8-9 เดือน จะตัดเข้าสู่ขั้นตอนการส่งออก โดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์

ภาพที่ 5.9 การเก็บเกี่ยว

7. การเก็บเกี่ยวกล้วยหอมทองเมื่ออายุกล้วย 8-9 เดือน จะเก็บเกี่ยวโดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ โดยนับจำนวนวันตั้งแต่การตัดปลีจนถึงการเก็บเกี่ยวผลผลิต อย่างน้อยเป็นเวลา 50 วันขึ้นไป โดยคัดเลือกกล้วยที่มีความแก่ระหว่าง 75-80% เพื่อป้องกันการสุกก่อนถึงประเทศญี่ปุ่น

5.5 การดูแลรักษากล้วยหอมทอง

จะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของสหกรณ์ท่าปาง ดังต่อไปนี้

1. การผลิตกล้วยจะต้องปลอดสารเคมีทุกขั้นตอน ตั้งแต่ 3 เดือนก่อนการปลูกหน่อต้นแรก จนถึงการเก็บเกี่ยวผลผลิต ครั้งสุดท้ายในแปลงเดียวกัน ซึ่งจะรวมหมายถึงกล้วยที่จะเก็บผลผลิตในรุ่นที่สองขึ้นไปด้วย การปลอดสารเคมีในที่นี้ จะหมายถึง การห้ามใช้ยาฆ่าแมลง ยาฆ่าเชื้อ ยาฆ่าหญ้าที่ผ่านกรรมวิธี หรือ กระบวนการการผลิตทางอุตสาหกรรมทุกชนิด และต้องไม่ใช้สารเคมีเหล่านี้ในแปลงปลูกกล้วย ไม่ว่าจะใช้โดยตรงกับหน่อ หรือ ต้นกล้วย หรือใช้กับพืชชนิดอื่น ๆ ที่อยู่ในแปลงเดียวกัน ทั้งนี้ จะไม่ รวมถึงสารธรรมชาติที่ผู้ผลิตทำด้วยตัวเอง หรือที่สามารถที่จะพิสูจน์ได้ว่าใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติ และจะไม่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ระบบนิเวศน์ ผลผลิตและสุขภาพของมนุษย์อย่างแน่นอน

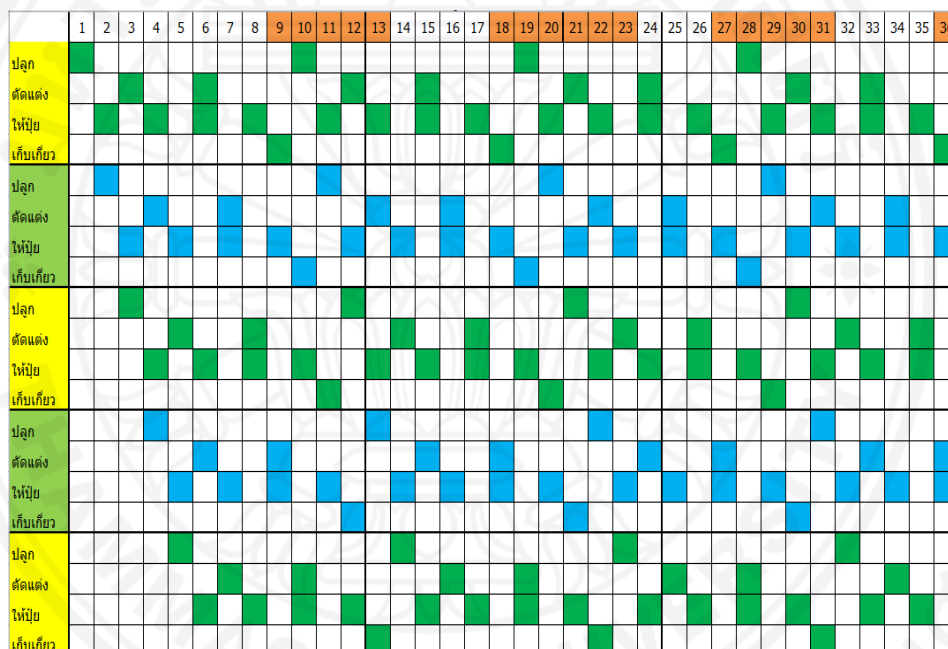
2. แหล่งที่มาของผลผลิตกล้วยที่จะจำหน่ายให้ผู้ส่งออก จะต้องมีการขึ้นทะเบียนทั้งตัวสมาชิกและแปลงปลูกตามระเบียบและขั้นตอนที่จะกำหนด และกลุ่มผู้ผลิตต้องรับรองได้ว่าเป็นกล้วยจากแปลงที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้แล้วเท่านั้น

3. เพื่อป้องกันสารเคมีตกค้างในผลผลิตอย่างสมบูรณ์ ผู้ผลิตต้องมีการจัดการป้องกันสารเคมีจากพื้นที่ใกล้เคียงของแปลงปลูกของตนด้วย โดยปลูกห่างจากแนวเขตแดนของแปลงอย่างน้อย 10 เมตร และหากมีความเป็นไปได้ในการใช้สารเคมีในแปลงข้างเคียงจริง ก็จะต้องมีการจัดการป้องกันสารเคมีจากแปลงข้างเคียง เช่น การห่อเครือ การปลูกพืชอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวกัน ฯลฯ ซึ่งการจัดการเหล่านี้ จะต้องได้รับการตรวจและการยืนยันจากผู้ส่งออกว่าเพียงพอหรือไม่

4. ผู้ผลิตจะต้องตระหนักเสมอว่าการสร้างระบบการผลิตที่ยั่งยืน มีความสำคัญที่สุด จึงต้องให้ความสำคัญกับการ บำรุงรักษาสภาพดินอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ปุ๋ยวิทยาศาสตร์ให้น้อยที่สุด และใช้อินทรีย์วัตถุในการบำรุงดินให้มากที่สุดโดยกำหนด ปริมาณมาตรฐานการใส่ปุ๋ยอินทรีย์ให้อยู่ที่ 3 ตันต่อการปลูกกล้วย 1,000 หน่อ นอกจากนี้ จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของ การวางระบบการผลิตที่ยั่งยืน เช่น การพักดิน การปลูกพืชแบบผสมผสาน แบบหมุนเวียน การปลูกพืชเพื่อทำเป็นปุ๋ยพืชสด ฯลฯ อีกด้วย ส่วนปูนขาวที่จะใช้เพื่อ ปรับความเป็นกรดเป็นด่างของดินก่อนปลูกนั้น จะอนุญาตให้ใช้เฉพาะในกรณีที่มีความจำเป็น เท่านั้น โดยให้ใช้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. ผู้ผลิตจะต้องบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตอย่างต่อเนื่องตามแบบที่กำหนดไว้ และกลุ่มผู้ผลิตจะต้องกำกับดูแลให้ผู้ผลิตบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการผลิต โดยกำหนดให้ผู้ผลิตพร้อมที่จะเปิดเผย ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตของตน ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และ บุคคลทั่วไป ทราบตลอดเวลา

จากแผนทั้งหมดสามารถนำมาสรุปเป็น TimeLine ในการปลูกกล้วยได้ดังภาพที่ 5.9 แถวสีในแนวนอนจะแสดงถึงขั้นตอนต่างๆ ในการปลูกกล้วยแต่ละแปลงในแต่ละช่วงเวลา โดยจะปลูกเหลื่อมกันแปลงละ 1 เดือน เพื่อที่จะเป็นการกระจายแรงงานและวางแผนการเก็บเกี่ยวได้อย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 5.10 TimeLine ในการปลูกกล้วย

5.6 การเก็บเกี่ยวและการขนส่งกล้วยหอมทอง

หลังจากทางบริษัทจะดำเนินการแจ้งกำหนดการให้ทางสหกรณ์ทราบถึงวันที่จะเข้ามาเก็บเกี่ยวผลผลิตโดยจะต้องประสานงานกับสหกรณ์เพื่อควบคุมเงื่อนไขการเก็บเกี่ยวดังต่อไปนี้

1. กล้วยที่จะส่งออก จะต้องมึน้ำหนักต่อลูกอย่างน้อย 110 กรัมขึ้นไป
2. รอยแผล ข้ำ ดำหนิ และปานบนผิวกล้วยนั้น รวมแล้วจะต้องไม่เกินประมาณ 20% ของเนื้อที่ผิว ทั้งหวี แต่ทั้งนี้ จะไม่ รวมถึงแผลเป็นที่ประเมินได้ว่าอาจจะมีผลต่อการเสื่อมคุณภาพของผลผลิต ระหว่างการขนส่ง

หลังจากนั้นทางสหกรณ์จะส่งเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานตามขั้นตอนต่างๆ คือ



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 1 ตัดกล้วยโดยเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 2 ขนส่งเข้าโรงงานโดยรถสหกรณ์



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 3 ป้องกันการช้ำโดยพองน้ำ ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 4 แบ่งหวีกล้วย



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 5 ชั่งน้ำหนักก่อนฆ่าแผละ

ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 6 แฉ่งหวีกล้วย



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 7ล้างทำความสะอาด ครั้งที่ 1 ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 8 ล้างทำความสะอาด ครั้งที่ 2

ภาพที่ 5.11 ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 9 เข้าโรงคัดแปรรูป



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 10 เป่าด้วยลมแรงดันสูง



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 11 ใส่แผ่นโฟม ป้องกันการกระแทก



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 12 ติดสติ๊กเกอร์ระบุแปลงปลูก



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 13 บรรจุกล่อง



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 14 ชั่งน้ำหนักกล่อง



ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว ตอนที่ 15 เก็บรักษาอุณหภูมิรอการขนส่ง

ภาพที่ 5.11 ขั้นตอนการเก็บเกี่ยว (ต่อ)

5.7 การชำระเงิน

ทางสหกรณ์จะดำเนินการชำระเป็นเงินสดภายหลังจากดำเนินการส่งกล้วยเข้าสหกรณ์ และหักค่าปุ๋ยและค่าอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทางลูกสวนได้กู้ยืมไปใช้ ณ. ตอนเริ่มปลูกจนถึงเก็บเกี่ยวผลผลิต

5.8 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

จะอาศัยช่องทางการจำหน่ายสินค้าผ่านทางสหกรณ์ ซึ่งมีการพัฒนาและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าดังต่อไปนี้

1) เข้าประชุมเครือข่ายการดำเนินการสร้างเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เริ่มจากการประชุมหารือร่วมกันระหว่างตัวแทนของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้กับสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด

2) ด้านการผลิต ให้ความร่วมมือกับสหกรณ์เตรียมความพร้อม การเข้าฝึกอบรมความรู้ เกี่ยวกับการผลิตกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ โดยไม่มีการใส่ปุ๋ยเคมี ไม่ใช้สารเคมีฆ่าแมลง ใช้เฉพาะ ปุ๋ยคอก และปุ๋ยหมัก ตลอดจนกรรมวิธีในการเพาะปลูก การดูแลรักษา ประณีตพิถีพิถันกว่าการปลูก กล้วยหอมทองตามปกติ รับคำแนะนำ ปรีกษาจากพนักงานสหกรณ์ และนักวิชาการเกษตรอย่าง ใกล้ชิด

3) การดำเนินการเครือข่าย ระบบตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability System) เพื่อนำไปใช้เป็นมาตรฐานการเพาะปลูกกล้วยหอมทอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภค ใช้รหัสของสมาชิก ผู้ผลิต และติดไว้ที่ผลผลิตกล้วยหอมทอง ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ว่าเป็นผลผลิตของสมาชิกรายใด แสดงถึงความโปร่งใส สร้างความไว้วางใจต่อผู้บริโภคว่าสินค้ามีคุณภาพ

4) การพัฒนาและการรักษาเครือข่าย ในแต่ละปีสมาชิกของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ เดินทางมาทัศนศึกษาประเทศไทย เยี่ยมชมกิจการสหกรณ์การเกษตรทำยางแปลงเพาะปลูกกล้วย และพบปะกับเกษตรกรสมาชิกผู้ปลูก ทำกิจกรรมร่วมกัน อาทิ การปลูกกล้วยการดูแลรักษา ตลอดจน การเก็บเกี่ยวผลผลิต ทำให้ทราบขั้นตอนการผลิตและความยากลำบากในการผลิตการเกษตรปลอด สารพิษ นอกจากนี้กิจกรรมเยี่ยมแปลงกล้วยแล้วยังมีกิจกรรมด้านการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่าง สมาชิกด้วย การเข้าเยี่ยมชมกิจการของสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้เป็นระยะๆ การไปดูงานที่ญี่ปุ่นเชื่อว่าทำให้สมาชิกผู้ปลูก เข้าใจคนญี่ปุ่น และความต้องการของผู้บริโภคญี่ปุ่นได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งเป็นการ นำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพผลผลิต และสร้างความมั่นใจระหว่างสองฝ่ายในช่วงต่อไป รวมทั้งเป็น การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันของคนทั้งสองฝ่ายในระยะยาว

บทที่ 6

แผนการจัดการและแผนกำลังคน

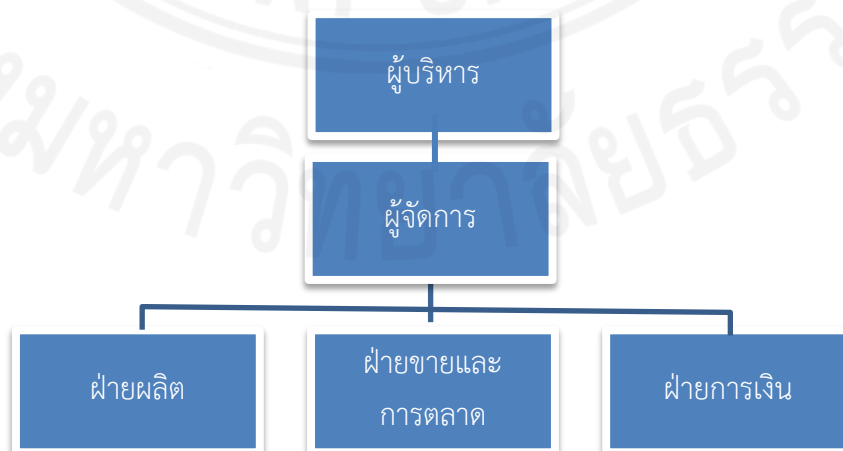
6.1 วัตถุประสงค์

ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ที่จะนำองค์กรเดินไปตามกลยุทธ์ และเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ ดังนั้นเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้างองค์กร ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติของบุคลากรขององค์กรอย่างชัดเจน
2. จัดระบบการจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง
3. กำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน
4. กำหนดเป้าหมายในการทำงาน และวิธีการประเมินผลงานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

6.2 แผนผังองค์กร

โครงสร้างของบริษัทนั้นจะเน้นความคล่องตัวในการบริหาร และใช้ทั้งรูปแบบการจ้างชั่วคราวและจ้างประจำรวมกันไปด้วย



ภาพที่ 6.1 แผนผังองค์กร

6.3 การคัดสรรบุคลากร

กระบวนการคัดสรรบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความเหมาะสมแก่ทำงานในแต่ละตำแหน่งของกิจการ ซึ่งการคัดสรรบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ

1. พนักงานระดับบริหาร เป็นผู้ก่อตั้งบริษัทซึ่งมีวุฒิการศึกษาด้านธุรกิจและการบัญชี และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการผลิตเชิงอุตสาหกรรมเป็นเวลานาน และมีความสามารถด้านความเป็นผู้นำเป็นอย่างดี

2. พนักงานระดับชำนาญการ จะเป็นพนักงานส่วนที่เป็นผู้จัดการคอยตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการภายในสวน ติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก โดยพนักงานในระดับนี้จะต้องมีความรู้ความสามารถ ดังนั้นจึงทำการคัดสรรและสอบถามจากผู้รู้จัก เพื่อให้ได้พนักงานที่มีความสามารถ และไว้วางใจได้ โดยการคัดเลือกจะมีการสอบปฏิบัติงานขั้นต้น เพื่อให้ทราบถึงพื้นฐานการทำงาน และมีการสอบสัมภาษณ์จากผู้บริหาร เพื่อทดสอบทัศนคติในการทำงานของพนักงาน

3. พนักงานระดับปฏิบัติการ(เกษตรกร) เป็นพนักงานในส่วนการปลูกผลผลิตภายในสวน โดยการคัดเลือกจะใช้การสัมภาษณ์จากผู้บริหาร และการทดลองกับพนักงานระดับชำนาญการ เพื่อดูความสามารถในการทำงานของพนักงาน

6.4 การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ

6.4.1 การจ่ายผลตอบแทนพนักงาน

การจ่ายผลตอบแทนพนักงานตามระดับต่างๆ เป็นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6.1

การจ่ายผลตอบแทนพนักงานตามระดับต่างๆ

ตำแหน่ง	จำนวน	ระดับเงินเดือน	รวม(ปี)
ระดับบริหาร	1	18,000	216,000
ระดับชำนาญการ	1	11,000	132,000
ระดับปฏิบัติการ	2	9,000	216,000
			564,000

6.4.2 การจ่ายปันผล

มีจ่ายปันผลจากกำไรสุทธิให้กับพนักงาน โดยสัดส่วนที่จะได้ปันผลนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนหุ้นที่พนักงานถืออยู่ ส่วนอัตราการจ่ายปันผลนั้น จะจ่ายเงินปันผลให้กับพนักงานตามนโยบายของบริษัท

6.4.3 เงินกู้ยืม

พนักงานสามารถกู้ยืมเงินจากบริษัทได้ เพื่อใช้เป็นทุนในการดำเนินชีวิต โดยใช้หุ้นที่มีอยู่และที่ดินเป็นหลักค้ำประกัน โดยใช้ผลกำไรสะสมในการปล่อยให้พนักงานกู้ มีอัตราดอกเบี้ยจะใช้ Rate เดียวกับที่บริษัทนำไปฝากธนาคารเพื่อพักเงิน



บทที่ 7

แผนการเงิน

7.1 วัตถุประสงค์ของการวางแผนการเงิน

เพื่อให้ทราบถึงต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการดำเนินงาน ความคุ้มค่าในการลงทุน รวมไปถึงผลตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้กิจการมีศักยภาพและสามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.2 เป้าหมายทางการเงิน

1. กำหนดระยะเวลาการคืนทุนของโครงการภายใน 2 ปี
2. มีผลตอบแทนของมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก
3. มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลต่อผู้ถือหุ้นร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิ
4. มีอัตรากำไรต่อยอดขายไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30

7.3 นโยบายทางการเงิน

การดำรงเงินสด กิจการมีนโยบายการดำรงเงินสดไม่ต่ำกว่า 150,000 บาท เพื่อรักษาสภาพคล่องของกิจการ โดยดำรงไว้เพื่อให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายระหว่างเดือน เช่น ค่าจัดซื้อปุ๋ย และค่าน้ำมันในทำสวน เป็นต้น

7.4 โครงสร้างเงินทุน

โครงสร้างเงินทุนของบริษัท จะมาจากแหล่งเงินทุน ดังนี้

7.4.1 ทุนเรือนหุ้น

เป็นการระดมทุนจากส่วนของเจ้าของ โดยจะออกหุ้น ที่ราคาพาร์ 10 บาทต่อหุ้น จำนวน 20,000 หุ้น ซึ่งจะกลายเป็นทุนจดทะเบียน 200,000 บาท

7.4.2 เงินกู้จากสหกรณ์ทำยาง

เพื่อใช้เป็นเงินทุนในหมุนเวียน จำนวน 200,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 7% ต่อปี โดยจะชำระเงินคืนภายในระยะเวลา 3 ปี

7.4.3 ค่าเฉลี่ยต้นทุนถ่วงน้ำหนัก

คิดค่าเฉลี่ยต้นทุนของกิจการได้ดังนี้

1. ต้นทุนหนี้สิน (Kd) จะคิดจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ยืมที่สหกรณ์ทำยาง ได้ระบุไว้ ที่ MLR เท่ากับ 7%
2. ต้นทุนส่วนของผู้ถือหุ้น (Ke) มีความต้องการผลตอบแทนต่อปีที่ 30% เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของกิจการได้ว่า

$$\begin{aligned} \text{WACC} &= WdKd + WeKe \\ &= (1/2 \times 7\%) + (1/2 \times 30\%) \\ &= 18.5\% \end{aligned}$$

7.5 ข้อสมมติฐานและประมาณการทางการเงิน

ในการพยากรณ์ทางการเงินของบริษัท หัวปลี จำกัด ทางกิจการได้มีการกำหนดสมมติฐานทางการเงิน เพื่อประมาณงบประมาณทางการเงินในช่วงระยะเวลา 5 ปี นับตั้งแต่เริ่มกิจการคือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 ถึง พ.ศ. 2563 ซึ่งมีสมมติฐานของการพยากรณ์ตัวแปรทางการเงินดังนี้

7.5.1 สมมติฐานของงบกำไรขาดทุน

7.5.1.1 รายได้ของกิจการ

มีรายได้จากการขายสินค้าคือ กล้วยหอมทอง ให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายคือสหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด จากการที่สินค้ากล้วยหอมทองมีการประกันราคาขั้นต่ำที่ 12.5 บาท และทำการซื้อขายที่ราคาตลาดกลางประมาณ 15 บาท/กิโล และสามารถสร้างผลผลิตต่อปี/ไร่ ได้ดังนี้ โดยคิดรอบการปลูกที่ 9 เดือน และอัตราความสำเร็จในการให้ผลผลิตที่ 85% จากช่วงอัตราความสำเร็จที่ 80-90% น้ำหนักกล้วยหอมต่อหน่ออยู่ที่ 15 kg

ตารางที่ 7.1

รายได้ของกิจการ

รายการ	พื้นที่ (ไร่)	ผลผลิตกล้วยหอม ต่อหน่อ (kg)	อัตราการให้ผล ผลิต	ผลผลิตกล้วย หอมต่อไร่ (kg)
กล้วยหอมทอง	10 (4000หน่อ)	15	85%	5,100

7.5.1.2 ต้นทุนขาย

จะใช้สมมติฐานราคาวัตถุดิบจะปรับเพิ่มขึ้น ตามระยะเวลาปีละ 5% และจะมีค่าใช้จ่ายในการเตรียมดิน 2 ครั้งในปีที่ 1, 5 เนื่องจากมีรอบการเตรียมดินและเก็บผลผลิตจบภายในปี ซึ่งจะสามารถประมาณต้นทุนขาย (Cost of goods sold) ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7.2

ต้นทุนขาย

ต้นทุนการปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารเคมี พื้นที่ 10 ไร่ จำนวน 4,000 หน่อ						
	10 ไร่/รอบ	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
1. ค่าจ้างรถเตรียมดิน	10,000	20,000	10,500	11,025	11,576	24,310
2. ค่าหน่อพันธุ์ (10 บาท)	40,000	40,000	-	-	-	-
3. ค่าแรงปลูก	564,000	564,000	592,200	621,810	652,901	685,546
4. ค่าน้ำมันตัดหญ้า (8 ครั้งต่อรอบ)	8,000	11,000	11,550	12,128	12,734	13,371
5. ค่าปุ๋ยคอก	60,000	60,000	63,000	66,150	69,458	72,930
6. ค่าเช่าที่ดิน	100,000	100,000	105,500	110,250	115,763	121,551
รวมต้นทุน	782,000	795,000	777,250	811,113	846,668	896,157

7.5.1.3 สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

ค่าวางระบบน้ำ ชุดบำบัดน้ำ 15,000 ลงระบบน้ำต่อไร่ขั้นต่ำ 6,000 บาท

ตารางที่ 7.3

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน

รายการ	ราคา	อายุใช้งาน	ค่าเสื่อม (บาท/ปี)
1. ระบบน้ำสปริงเกอร์	60,000 (10ไร่)	5 ปี	12,000
2. ระบบน้ำบำบัดน้ำ	75,000(1บ่อต่อ2ไร่)	10 ปี	7,500
		รวม	19,500

7.5.1.4 ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ทำการประมาณการงบกำไรขาดทุนกรณี Base Case โดยกำหนดได้เริ่มปลูก ณ ต้นปีที่ 1 และเก็บเกี่ยวได้ทุกๆ 9 เดือน ราคาขายผลผลิตเติบโตปีละ 5.5% ได้ดังนี้

ตารางที่ 7.4

ประมาณการงบกำไรขาดทุน

	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
Revenue	765,000	807,075	1,702,928	898,295	947,701
Cost of goods sold	795,000	777,250	811,113	846,668	896,157
Gross profit	(30,000)	29,825	891,816	51,627	51,544
Depreciation	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
EBIT	(49,500)	10,325	872,316	32,127	32,044
Interest Expense	14,000	14,000	14,000	-	-
NI	(63,500)	(3,675)	858,316	32,127	32,044
OCF	(44,000)	15,825	877,816	51,627	51,544
Dividend	-	-	343,326	12,851	12,818
Retained earning	(63,500)	(67,175)	447,814	467,090	486,317

7.5.2 สมมติฐานของงบแสดงฐานะทางการเงิน

เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดกิจการมีนโยบายการดำรงเงินไม่ต่ำกว่า 150,000 บาท เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว โดยไม่มีลูกหนี้การค้า และ สินค้าคงเหลือ

ตารางที่ 7.5

สมมติฐานของงบแสดงฐานะทางการเงิน

Base Case	0	1	2	3	4	5
สินทรัพย์						
เงินสด	400,000	221,000	236,825	571,314	610,090	648,817
อุปกรณ์ระบบน้ำ		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
บ่อน้ำบาดาล		75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		19,500	39,000	58,500	78,000	97,500
รวมสินทรัพย์		336,500	332,825	647,814	667,090	686,317
หนี้สิน						
เจ้าหนี้กู้ยืม	200,000	200,000	200,000	-	-	-
ส่วนของเจ้าของ						
ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
กำไรสะสม	-	(63,500)	(67,175)	447,814	467,090	486,317
รวมส่วนของเจ้าของ	200,000	136,500	132,825	647,814	667,090	686,317
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ	400,000	336,500	332,825	647,814	667,090	686,317

7.5.3 สมมติฐานของงบกระแสเงินสด

การจัดทำรายละเอียดของงบกระแสเงินสดจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ประมาณงานกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน กระแสเงินสดจากการลงทุน และกระแสเงินสดจากการจัดหาทุน ซึ่งสามารถนำมาสรุปเป็นตารางได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7.6

สมมติฐานของงบกระแสเงินสด

งบกระแสเงินสด	1	2	3	4	5
Cash Flow from Operating					
Net Income	(63,500)	(3,675)	858,316	32,127	32,044
Depreciation	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
Total Cash Flow from Operating	(44,000)	15,825	877,816	51,627	51,544
Cash Flow from Investing					
Capital Expenditure	(135,000)	0	0	0	0
Total Cash Flow from Investing	(135,000)	0	0	0	0
Cash Flow from Financing					
Increase in ST Loan	200,000	0	0	0	0
Decrease in ST Loan	0	0	(200,000)	0	0
Increase in Common Stock	200,000	0	0	0	0
Dividend Expense	0	0	(343,326)	(12,851)	(12,818)
Total Cash Flow from Financing	400,000	0	(543,326)	(12,851)	(12,818)
Total Net Change in Cash	221,000	15,825	334,489	38,776	38,727
Beginning Cash	0	221,000	236,825	571,314	610,090
Change in Cash from CF	221,000	15,825	334,489	38,776	38,727
Net Cash Available at the End of Year	221,000	236,825	571,314	610,090	648,817

7.6 การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน

จากการประมาณการงบดุลและงบกำไรขาดทุนข้างต้น จะสามารถประเมินความคุ้มค่าของโครงการได้ จากตาราง Free Cash Flow ดังนี้

ตารางที่ 7.7

การประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน

รายการ	0	1	2	3	4	5
Initial investment	(400,000)					
FCF		(44,000)	15,825	877,816	51,627	51,544
WACC	18.50%					
NPV	149,911					
IRR	31%					
Payback Period(Year)	2.49					

7.6.1 การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของโครงการ (Net Present Value)

จากการประเมินมูลค่าสุทธิจาก FCF 5 ปีแล้วใช้อัตราลดด้วยต้นทุนถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย 18.5% ได้ผลลัพธ์มูลค่าสุทธิโครงการเป็นบวกเท่ากับ 149,911 บาท ต่อ 10 ไร่ ซึ่งแสดงว่าโครงการนี้คุ้มค่าในการลงทุน

7.6.2 การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return)

จากการวิเคราะห์ผลตอบแทนภายในของโครงการ ได้ค่าผลตอบแทนเท่ากับ 31% ซึ่งมากกว่าต้นทุนถ่วงน้ำหนักเฉลี่ย ดังนั้นโครงการนี้จึงน่าลงทุน สอดคล้องกับค่า NPV

7.6.3 การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period)

จากการพิจารณา FCF เทียบกับเงินลงทุนที่ใช้ไปพบว่าสามารถคืนทุนได้ภายใน 2.49 ปี

7.7 การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากการลงทุน

7.7.1 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) ถึงการเปลี่ยนแปลงของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนภายในกิจการ (IRR) หากปัจจัยดังต่อไปนี้มีการเปลี่ยนแปลง ในที่นี้จะมีการกำหนดการเปลี่ยนแปลงในช่วงเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 (+1%) และลดลงร้อยละ 1 (-1%) โดยกำหนดให้ปัจจัยอื่นๆ คงที่

1. ราคาขายสินค้า รายได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ควรให้ความสนใจ เนื่องจากสามารถเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกิจการได้
2. ต้นทุนขาย เป็นค่าวัตถุดิบต่างๆ เช่น ปุ๋ย ค่าแรงงาน ซึ่งมีความผันผวนตามราคาตลาดและควบคุมได้ยาก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนของกิจการได้

ตารางที่ 7.8

การเปลี่ยนแปลงมูลค่าปัจจุบันสุทธิจากการเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ

NPV		NPV ที่เปลี่ยนแปลง	% NPV ที่เปลี่ยนแปลง
ยอดขาย	เพิ่มขึ้น 1%	191,365	27.65%
	ลดลง 1%	108,662	-27.52%
ต้นทุนขาย	เพิ่มขึ้น 1%	124,663	-16.84%
	ลดลง 1%	175,158	16.84%

ตารางที่ 7.9

การเปลี่ยนแปลงอัตราผลตอบแทนภายในจากการเปลี่ยนปัจจัยต่างๆ

IRR		IRR ที่เปลี่ยนแปลง	% IRR ที่เปลี่ยนแปลง
ยอดขาย	เพิ่มขึ้น 1%	34.16%	10.20%
	ลดลง 1%	27.76%	-10.45%
ต้นทุนขาย	เพิ่มขึ้น 1%	29.01%	-6.42%
	ลดลง 1%	32.96%	6.34%

จากการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) จากปัจจัยทั้ง 2 อย่าง พบว่า ปัจจัยด้านยอดขายเป็นปัจจัยที่เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบต่อมูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายในมากที่สุด ซึ่งส่งผลให้ NPV เปลี่ยนแปลงไป 27.65% มากกว่าผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของต้นทุนขายที่ 16.84% ดังนั้นบริษัทจึงต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของราคาขาย เพื่อเพิ่มมูลค่าปัจจุบันสุทธิ และอัตราผลตอบแทนภายในให้มากที่สุด

7.7.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)

ในการดำเนินธุรกิจนั้นมักมีความไม่แน่นอนอยู่เสมอ ดังนั้นกิจการจึงมีการตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการในสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

1. สถานการณ์ปกติ (Base Case) ในสถานการณ์ปกติกิจการมีการคาดการณ์อัตราการเติบโตที่ร้อยละ 5.5 ซึ่งได้อธิบายรายละเอียดไปแล้วในขบวนการเงินข้างต้น
2. สถานการณ์ดีเยี่ยม (Best Case) ในสถานการณ์ดีเยี่ยมกิจการมีการคาดการณ์อัตราการเติบโตที่ร้อยละ 15 ซึ่งเท่ากับอัตราการขยายตัวของตลาดกล้วยหอมทองในช่วง 3 ปีย้อนหลัง แต่ทางบริษัทขอยกเว้นการแสดงผลเนื่องจากเป็นการวิเคราะห์โครงการแบบรัดกุมจึงไม่พิจารณากรณีผลตอบแทนมากกว่าสถานการณ์ปกติ
3. สถานการณ์เลวร้าย (Worst Case) ให้สถานการณ์ที่เลวร้ายของกิจการคือคาดการณ์ให้ราคาขายกล้วยหอมทองอยู่ที่ราคารับประกันของสหกรณ์ตลอด 5 ปี และการเก็บเกี่ยวผลผลิตภายในไร่อยู่ในระดับต่ำ 80% ตลอดช่วงระยะเวลา 5 ปีเช่นกัน ส่งผลให้การประมาณการณ์ขบวนการเงินของกิจการมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 7.10

ประมาณการงบกำไรขาดทุน กรณี Worst Case

	ปี 1	ปี 2	ปี 3	ปี 4	ปี 5
Revenue	600,000	600,000	1,200,000	600,000	600,000
Cost of goods sold	795,000	777,250	811,113	846,668	896,157
Gross profit	(195,000)	(177,250)	388,888	(246,668)	(296,157)
Depreciation	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
EBIT	(214,500)	(196,750)	369,388	(266,168)	(315,657)
Interest Expense	14,000	14,000	14,000	0	0
NI	(228,500)	(210,750)	355,388	(266,168)	(315,657)
OCF	(209,000)	(191,250)	374,888	(246,668)	(296,157)
Dividend					
Retained earning	(228,500)	(439,250)	(83,863)	(350,031)	(665,687)

ตารางที่ 7.11

ประมาณการงบดุล กรณี Worst Case

	0	1	2	3	4	5
สินทรัพย์						
เงินสด	400,000	326,000	134,750	309,638	62,969	(233,187)
อุปกรณ์ระบบน้ำ		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
บ่อน้ำบาดาล		75,000	75,000	75,000	75,000	75,000
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		19,500	39,000	58,500	78,000	97,500
รวมสินทรัพย์		441,500	230,750	386,138	119,969	(195,687)
หนี้สิน						
เจ้าหนี้กู้ยืม	200,000	200,000	200,000			
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียนเรียกชำระแล้ว	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
กำไรสะสม	0	(228,500)	(439,250)	(83,863)	(350,031)	(665,687)
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	200,000	(28,500)	(239,250)	116,138	(150,031)	(465,687)
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	400,000	171,500	(39,250)	116,138	(150,031)	(465,687)

ตารางที่ 7.12

ประมาณการ Cash Flow กรณี Worst Case

งบกระแสเงินสด	1	2	3	4	5
Cash Flow from Operating					
Net Income	(228,500)	(210,750)	355,388	(266,168)	(315,657)
Depreciation	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500
Change in Operating Working Capital					
Total Cash Flow from Operating	(209,000)	(191,250)	374,888	(246,668)	(296,157)
Cash Flow from Investing					
Capital Expenditure	135,000	0	0	0	0
Total Cash Flow from Investing	135,000	0	0	0	0
Cash Flow from Financing					

ตารางที่ 7.12

ประมาณการ Cash Flow กรณี Worst Case (ต่อ)

งบกระแสเงินสด	1	2	3	4	5
Increase in ST Loan	200,000	0	0	0	0
Decrease in ST Loan	0	0	(200,000)	0	0
Increase in Common Stock	200,000	0	0	0	0
Dividend Expense	0	0	0	0	0
Total Cash Flow from Financing	400,000	0	(200,000)	0	0
Total Net Change in Cash	326,000	(191,250)	174,888	(246,668)	(296,157)
Beginning Cash	0	326,000	134,750	309,638	62,969
Change in Cash from CF	326,000	(191,250)	174,888	(246,668)	(296,157)
Net Cash Available at the End of Year	326,000	134,750	309,638	62,969	(233,187)

ตารางที่ 7.13

ประมาณการ Free Cash Flow กรณี Worst Case

รายการ	0	1	2	3	4	5
Initial investment	(400,000)					
FCF		(209,000)	(191,250)	374,888	(246,668)	(296,157)
WACC	18.50%					
NPV	(739,115)					
IRR	(-%)					
Payback Period(Year)	0					

จากตาราง บริษัทจะมีผลการดำเนินการกรณี Worst Case ได้ว่า มีมูลค่าสุทธิ (NPV) เท่ากับ -739,115 บาท และมีอัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) ลดลงจนติดลบ ส่งผลให้โครงการนี้ไม่มี ความคุ้มค่าในการลงทุนทันทีถ้าเกิดเหตุการณ์ worst case ขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องบริหาร ดูแลและควบคุมความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นสำหรับกรณี worst case อย่างใกล้ชิด ถ้าเกิด เหตุการณ์ Worst case ขึ้นจึงควรถอนการลงทุนไปในปีที่ 3 เพื่อจำกัดความเสียหายให้น้อยที่สุดใน ตอนที่ยังมีเงินกู้แล้วละมีเงินสดเหลือเยอะที่สุด

บทที่ 8

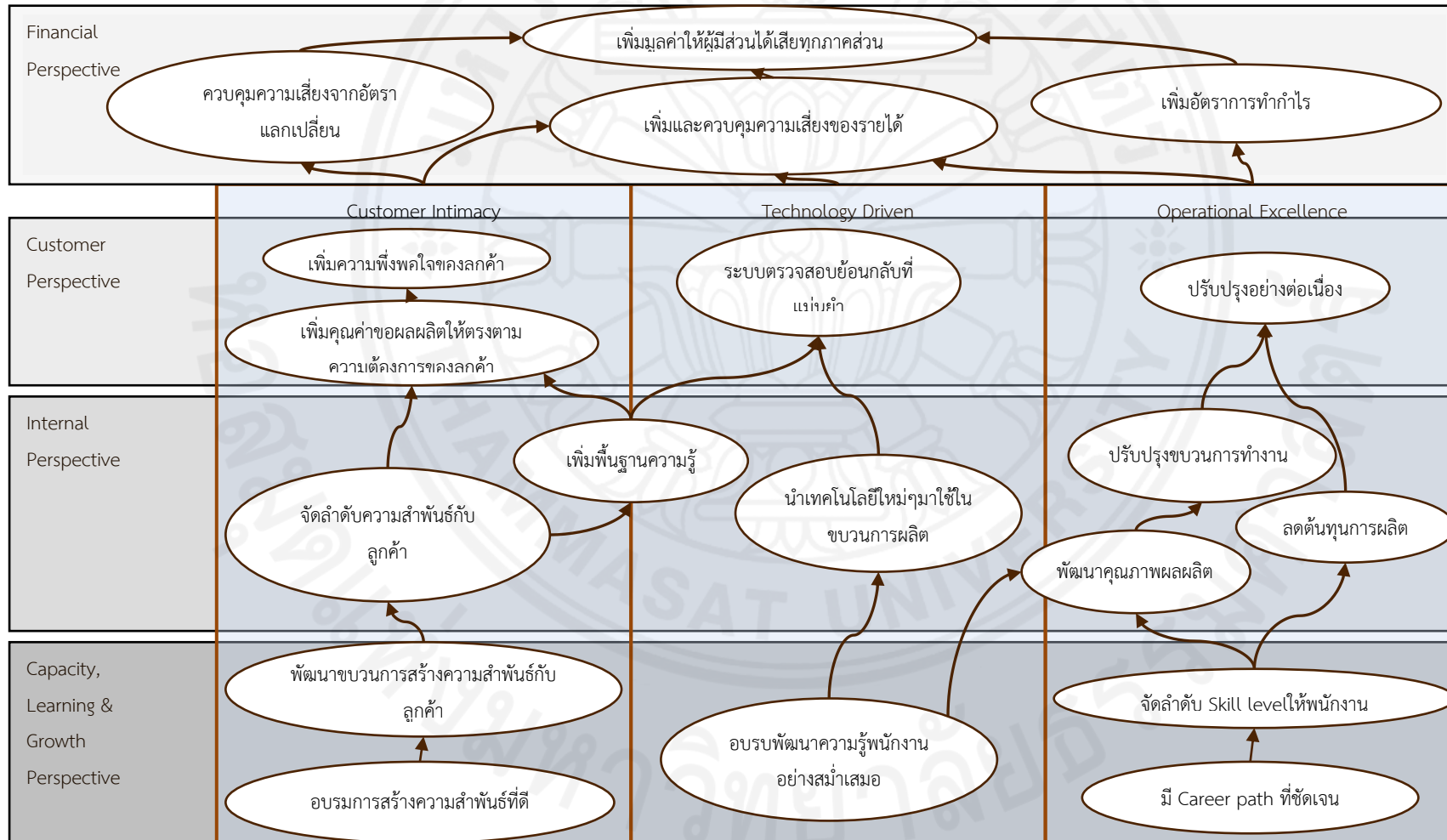
การประเมินแผนธุรกิจ

8.1 การประเมินความเป็นไปได้ของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ภาพรวมของอุตสาหกรรมกล้วยหอมทองเพื่อการส่งออกนั้นมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงเฉพาะตลาดต่างประเทศเท่านั้นที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ตลาดภายในประเทศก็มีการเติบโตเป็นอย่างมากเช่นกัน และเมื่อเทรนรักสุขภาพยังคงเติบโต อาหารหรือผลไม้เพื่อสุขภาพก็ยังคงมีการเติบโตควบคู่ไปด้วยอย่างต่อเนื่องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งยิ่งได้ผลประโยชน์ทางอ้อมจากการที่ช่องทางจัดจำหน่ายและ ระบบโลจิสติก ที่พัฒนามากขึ้นเรื่อยๆ การนำผลผลิตสดๆ จากสวนส่งตรงถึงมือผู้บริโภคก็จะใช้ระยะเวลาสั้นลง ช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงได้ง่ายมากขึ้นเรื่อยๆ อันมีแต่สนับสนุนให้ตลาดกล้วยหอมทองเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะมีคู่แข่งในหลายๆ ประเทศที่ปลูกกล้วยหอมทองด้วยระบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ แต่ด้วยข้อจำกัดของเงื่อนไขในการปลูกกล้วยหอมทองปลอดสารพิษที่ต้องอาศัยการดูแลรักษา ไม่สามารถใช้สารเคมีเพื่อเร่งการเจริญเติบโตมากๆ อย่างที่คู่แข่งต้องการ ก็จะทำให้ความน่าสนใจของคู่แข่งในการปลูกผลไม้ปลอดสารผิดลดความน่าสนใจในการลงทุนไปด้วยอย่างมาก

ถึงแม้บริษัทเป็นผู้เล่นหน้าใหม่ที่ไม่มีประสบการณ์มาก่อน แต่ด้วยระบบของสหกรณ์ที่มีการส่งเสริมและช่วยเหลือสมาชิกให้สามารถส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการได้ ก็จะสามารถลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นไปได้อย่างมาก และจากผลการวิเคราะห์ทางการเงิน จะเห็นได้ว่าผลตอบแทนปกติ หรือ แม้แต่ worst case ก็ยังสร้างผลตอบแทนที่น่าสนใจได้เป็นอย่างดี จึงเป็นเหตุผลสนับสนุนที่จะทำให้อธุรกิจนี้ประสบความสำเร็จ

8.2 การประเมินความเชื่อมโยงของแผนกลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)



8.3 ปัจจัยวิกฤตที่เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ จะเห็นได้ว่าปัจจัยความเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้ นั้นมีอยู่หลายอย่างและแต่ละอย่างก็ส่งผลกระทบต่ออนาคตของธุรกิจเป็นอย่างมาก ซึ่งก็มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่สำคัญในการพิจารณาดังต่อไปนี้

8.3.1 แหล่งรายได้จากการขายสหกรณ์เพียงรายเดียว

จากการที่จะจำหน่ายสินค้าให้กับสหกรณ์ได้ จะต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ก่อน ซึ่งสหกรณ์นั้นมีรูปแบบการทำธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรของสมาชิก และธุรกิจตลาดคือรับซื้อผลผลิตการเกษตรของสมาชิกและรวมจำหน่ายให้แก่พ่อค้าคนกลาง หรือตลาดโดยตรง หรือพ่อค้าคนกลางมารับซื้อเองที่สหกรณ์ เป็นการรวมซื้อและรวมขาย โดยสหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการคัดกรองสินค้า บรรจุหีบห่อ ขนส่ง ซึ่งเป็นวิธีที่ลดความเสี่ยงให้แก่สมาชิกหรือผู้ผลิตได้เป็นอย่างดี การจำหน่ายกล้วยหอมปลอดสารพิษของสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด มีการจำหน่าย 2 ลักษณะ คือ นำส่งตลาดโดยตรง ได้แก่ 1) โรงแรมและห้างสรรพสินค้า และ 2) พ่อค้าคนกลางมารับซื้อที่สหกรณ์ ได้แก่ บริษัท WAGO Co., Ltd. เพื่อส่งออกให้สหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่นต่อไป และเมื่อพิจารณาถึงสถานที่จัดจำหน่ายสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภคเข้าถึงได้นั้น พบว่า สหกรณ์ยังมีข้อจำกัด เนื่องจากสหกรณ์มีตลาดที่แน่นอน และขนาดใหญ่ จึงไม่เน้นถึงตลาดหรือผู้บริโภครายย่อย หรือหากมีกล้วยคัดตากเกรดที่จะวางจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภครายย่อย จุดที่สหกรณ์กำหนดวางจำหน่ายเป็นที่สหกรณ์ที่เดียว ส่งผลให้สินค้าตกเกรดขายไม่ได้ราคาเท่าที่ควร ส่วนหุ้นส่วนทางการค้าของสหกรณ์เป็นลักษณะสหกรณ์ต่อสหกรณ์ หรือระหว่างสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด และสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ ประเทศญี่ปุ่น (Tohto Consumer Co-operative Society) และสหกรณ์ผู้บริโภคโตโต้ได้จ้างบริษัทเอกชน บริษัท WAGO Co., Ltd. ดำเนินการจัดตั้งบริษัท Otento Co., Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทลูกในประเทศไทยรวบรวมสินค้าผักและผลไม้ จัดส่งให้บริษัท WAGO Co., Ltd. อีกต่อหนึ่ง อีกทั้งการติดต่อเจรจาเป็นหุ้นส่วนครั้งแรกได้ทำการตกลงเรื่องการกำหนดและควบคุมคุณภาพกล้วยหอมทองปลอดสารพิษ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคุณภาพกล้วยหอมทองปลอดสารพิษของสหกรณ์ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคในประเทศญี่ปุ่น ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้ผลิตหรือสหกรณ์การเกษตรท่ายาง จำกัด จึงจำเป็นต้องมีความเข้มแข็งในเชิงธุรกิจ ในการเจรจากับสหกรณ์ญี่ปุ่นเพื่อให้ได้ราคาสินค้าที่สูงที่สุดอันจะทำให้ทั้งสมาชิกและสหกรณ์ได้รับประโยชน์สูงสุดร่วมกัน แต่ถ้าสหกรณ์ขาดความสามารถในการเจรจาและทำหน้าที่เป็นเพียงคนกลางในการเตรียมสินค้าและส่งมอบเท่านั้น ผลกระทบทางด้านราคาก็จะถูกส่งต่อมาให้เกษตรกรผู้เป็นสมาชิกแบกรับเองทั้งหมด

8.3.2 บทบาทของภาครัฐ

จากการส่งเสริมและสนับสนุนทางการค้าของรัฐบาลกับประเทศญี่ปุ่น โดยจังหวัดเพชรบุรีได้มีโครงการส่งเสริมการเกษตร สนับสนุนให้สหกรณ์เพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าเกษตรและขยายตลาดให้มากขึ้น และกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี ได้สนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด เข้าร่วมงานเทศกาลไทย ณ กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น โดยนำกล้วยหอมทอง กล้วยน้ำหว้า และกล้วยไข่ไปจัดแสดงประชาสัมพันธ์และทดลองตลาดผู้บริโภคชาวญี่ปุ่น อย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลกระทบต่อในแง่ดีคือการขยายตลาด และเพิ่มมูลค่าให้กับผลผลิตของสมาชิกได้ แต่ก็ยังส่งผลร้ายในกรณีมีชาวสวนเริ่มมีการปลูกกล้วยหอมทองเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จนอาจจะเกิดปัญหาสินค้าล้นตลาดได้ในอนาคต

8.3.3 ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และแมลงศัตรูพืช

จากการศึกษาพบว่าถึงแม้ว่าจังหวัดเพชรบุรีจะไม่พบปัญหาการระบาดของแมลงศัตรูพืชเนื่องจากได้อิทธิพลของลมทะเลมาช่วยก็ตาม แต่ในทางกลับกันก็ส่งผลกระทบต่อด้านลมพายุที่พัดเข้าพื้นที่ทำให้สวนกล้วยเสียหาย ล้มทั้งสวนได้ ซึ่งเป็นความเสียหายระดับรุนแรงที่สุด ถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้นหลายปีต่อครั้ง และไม่ได้เกิดขึ้นกับทุกสวนในจังหวัดก็ตาม และก็ยังพบว่ามีการระบาดของใบไหม้เกิดขึ้นตามสวนต่างๆ อยู่บ้าง แต่ทั้งหมดนี้ถือเป็นปัจจัยวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตของบริษัทถ้าปัจจัยเหล่านี้เกิดขึ้นกับบริษัท

โรคกล้วยหอมทองปลอดภัย

โรคกล้วยหัวแตก, โรคกล้วยเน่า, เพลี้ยแมลง, แมลงเจาะผล



ภาพที่ 8.1 โรคกล้วยหอมทองปลอดภัย

รายการอ้างอิง

บทความ

อธิสิทธิ์ นุชเนตร และ สุภาพร เพชรรัตน์กุล. (2553). กล้วยหอมทองบ้านลาด : ต้นทุนการผลิตกับความคุ้มค่าในการลงทุน. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 2 (6), 1-8.

วิทยานิพนธ์

สุรนัย วงศ์สินอุดม. (2549). การตลาดของผลิตภัณฑ์กล้วยหอมทอง ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มเกษตรกรทำยางจังหวัดเพชรบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, คณะบริหารธุรกิจ, สาขาการตลาด.

งานวิจัย

นงนุช อังยุรีกุล และ สมคิด พักขิณาวินสุทธิ์. (2546). โครงการวิจัยเศรษฐกิจการผลิตและการตลาดมะละกอ. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย.

บรรเจิด ศติการ และคณะ (2513). การศึกษาวิธีการบางอย่างเพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตของกล้วยหอม. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กล้วยหอมทอง สวนคุณดาวชมพู จังหวัดสกลนคร. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/site/bananagardenpinkstars/-sinkha-xu-pk-rn-xun-ni-kar-tha-swn-klwy-hxm-thxng>

กฤติกา จินาชาญ. (2555). สืบค้นจาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=15966>

ศูนย์รวบรวมสายพันธุ์กล้วยเฉลิมพระเกียรติ. สืบค้นจาก <http://bananacenterkp.weebly.com/>

สุวิทย์ กิ่งแก้ว. (2558). ปอกไอดีย 'กล้วยหอม' เงินล้าน ของดีเมืองเพชร เสรีฟอิมสุภาพคนกรุง.

สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID>

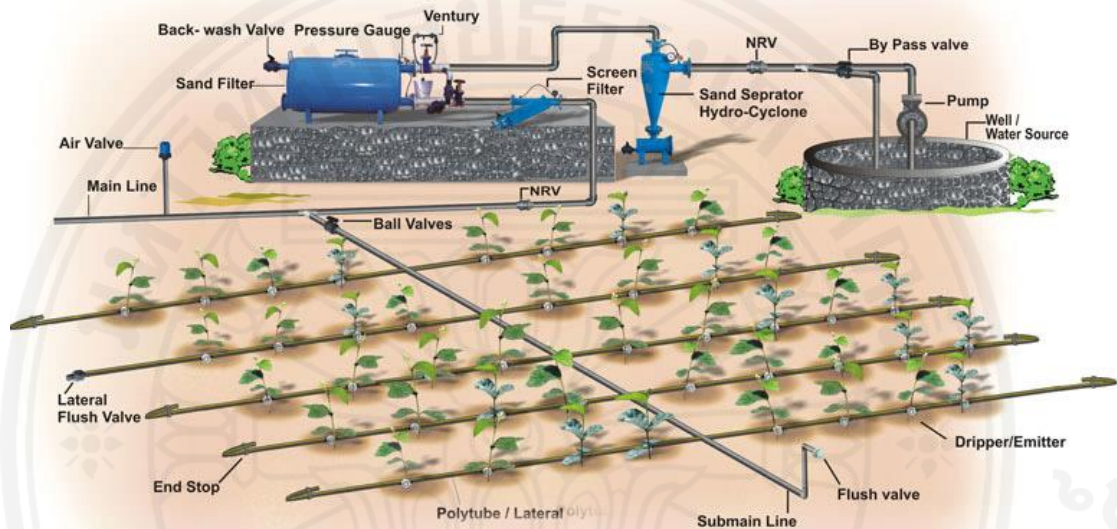
=9580000124489





ภาคผนวก ก อุปกรณ์ที่ใช้ในการปลูกกล้วยหอมทอง

การวางระบบน้ำหยดในสวนกล้วยหอมทอง



ภาพที่ ก.1 การวางระบบน้ำหยดในสวนกล้วยหอมทอง

การวางสาย PE จากท่อแมนหลักจะต้องไม่เกิน 20 ต้น หรือ 40 เมตร จะทำให้ต้นกล้วยหอมทองสมบูรณ์แข็งแรงไม่เป็นโรค ใบจุด ต่าง เชื้อราขึ้นใบและลำต้น แนะนำให้ใช้หัวฉีดสเปรย์ ปีกผีเสื้อ 5-7 มินจะทำให้ต้นกล้วยได้น้ำสม่ำเสมอและลดปัญหาหัวตัน

สารจากธรรมชาติ ไม่เป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม



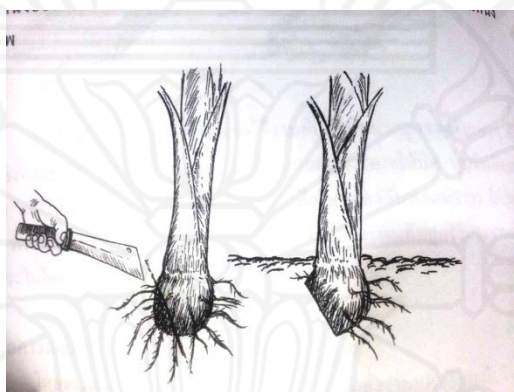
ภาพที่ ก.2 เชื้อราเขียว หรือ เชื้อราไตรโคเทอ แห่งชนิดขวด

ภาคผนวก ข

รายละเอียดการปลุกกล้วยหอมทอง

การปลุกกล้วยให้เครือหันออกไปทางทิศเดียวกัน

1. เมื่อได้หน่อกล้วยที่สมบูรณ์มาแล้ว ให้ใช้มีดคมๆ ฉีกด้านใดด้านหนึ่งออกให้มีขนาดเท่าๆ กัน



ภาพที่ ข.1 การฉีกหน่อกล้วย

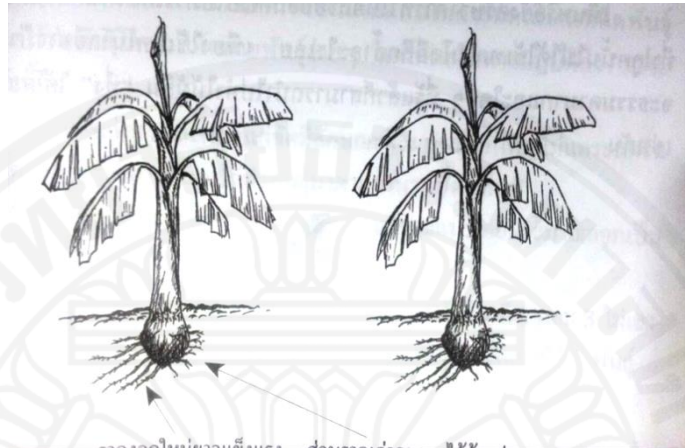
2. นำไปปลุกในหลุมที่เตรียมไว้ตามปกติ โดยให้หันด้านที่ฉีกแหว่งรากลากออกไปนั้น ในแนวเดียวกันให้อยู่ในทิศทางเดียวกันทุกต้น



หันด้านที่ฉีกแหว่งรากลากออกไปทางเดียวกัน

ภาพที่ ข.2 หันด้านฉีกแหว่งรากลากไปทิศทางเดียวกัน

3. เมื่อกล้วยตั้งตัวได้ตามธรรมชาติเหง้ารากด้านนี้จะรีบงอรากใหม่เพื่อยึดลำต้นและหาอาหารเก่ง และแทงรากออกมายาวกว่าปรกติ



ภาพที่ ข.3 เหง้ารากด้านที่เฉือนแทงรากยาวเพื่อยึดลำต้น

4. เมื่อเจริญเต็มที่ จะออกเครือตามปรกติ เครือกล้วยที่ออกมาจะมีน้ำหนักถ่วงดุลกันตามธรรมชาติโดยอัตโนมัติ กล้วยจะไม่แทงเครือออกทางด้านฝั่งที่ยึดลำต้น โดยหันไปทางทิศเดียวกันตลอดทั้งแปลง



ภาพที่ ข.4 เครือกล้วยแทงเครือฝั่งตรงข้ามกับด้านที่เฉือน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายวารินทร์ งามการุญ
วันเดือนปีเกิด	15 ธันวาคม 2522
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2545: วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสายงานการผลิต G.K. Assembly บริษัท G.K. Assembly
ประสบการณ์ทำงาน	2555-2558: ผู้อำนวยการสายงานการผลิต G.K. Assembly 2554-2555: Project Manager GEMCITY 2545-2554: Act. Production Engineer Manager Fujikura Electric Thailand Ltd.