

51770384: สาขาวิชา: ธุรกิจระหว่างประเทศ; บธ.ม. (ธุรกิจระหว่างประเทศ)

คำสำคัญ: แผนธุรกิจ/ การผลิตและส่งออกผลไม้อบแห้ง/ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

สุรสิทธิ์ เพ็ชรช่าง: แผนธุรกิจการผลิตและส่งออกผลไม้อบแห้ง (BUSINESS PLAN OF PROCESSED FRUIT MANUFACTURE AND EXPORT) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์:

สุรติ สุพิชญางกูร, D.I.B.A. 188 หน้า. ปี พ.ศ. 2553.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างในมุมมองด้านทรัพยากรภายในองค์กร (ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการผลิต ด้านการจัดการการเงิน ด้านการตลาดและด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง) ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจการผลิตและส่งออกผลไม้อบแห้ง 2) เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ศึกษาขั้นตอนในการเปิดกิจการและจัดทำแผนธุรกิจผลิตและส่งออกผลไม้อบแห้ง 3) เพื่อจัดทำแผนธุรกิจการผลิตและส่งออกผลไม้อบแห้ง

การศึกษาวินิจฉัยแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นการศึกษาปัจจัยภายในโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการที่ผลิตและส่งออกผลไม้แปรรูป จำนวน 6 องค์กร ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอกจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และส่วนที่สามเป็นการนำเอาผลที่ได้ทั้งหมดมาจัดทำแผนธุรกิจ

ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในการจัดการธุรกิจผลิตและส่งออกผลไม้อบแห้งในด้านต่าง ๆ มีดังนี้ 1) ปัจจัยสำคัญด้านการผลิต จะประกอบไปด้วย วัตถุดิบแหล่งที่มาและการจัดหาเทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต การควบคุมคุณภาพในการผลิต การวางแผนการผลิต การจัดการการจัดเก็บสินค้า ทั้งวัตถุดิบ สินค้าเหลือและสินค้าสำเร็จ และความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลหรือประสบการณ์ของพนักงานในสายการผลิต 2) ปัจจัยสำคัญด้านการตลาด จะประกอบไปด้วย การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด คุณลักษณะสมบัติของตัวสินค้า สถานที่และช่องทางการจัดจำหน่าย และตราสินค้าหรือภาพลักษณ์ขององค์กร 3) ปัจจัยสำคัญด้านการบริหารจัดการองค์กร จะประกอบไปด้วย ระบบการบริหารจัดการและการควบคุมองค์กร และทีมงานผู้บริหารองค์กรหรือความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลของผู้บริหาร 4) ปัจจัยสำคัญด้านการจัดการการเงิน จะประกอบไปด้วย แหล่งที่มาของเงินทุนและการบริหารเงินทุนหมุนเวียนและความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลของทีมงานด้านการจัดการการเงิน และ 5) ปัจจัยสำคัญด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่าง ๆ และการจัดทำแผนป้องกันและแผนฉุกเฉิน

และเมื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จึงได้กำหนดเป็นแผนธุรกิจต้นแบบ ใช้กลยุทธ์ตลาดเฉพาะที่เน้นความแตกต่าง มีตลาดเป้าหมายที่ประเทศญี่ปุ่น สินค้าประเภทแรกคือทุเรียนอบกรอบ โดยจะอาศัยปัจจัยด้านการตลาดนำ ซึ่งเน้นการตลาดบนสื่อออนไลน์ แผนธุรกิจมีระยะเวลาโครงการ 5 ปี เงินลงทุน 2,300,000 บาท ประมาณการยอดขายที่ 5.4 ล้านบาทต่อปี ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 2 ปี ผลตอบแทนรวมเฉลี่ยจากธุรกิจ 138 % และผลตอบแทนภายใน IRR 46.99 %

ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการทำธุรกิจผลิตและส่งออกผลไม้อบแห้งได้ นอกจากนี้ผลที่ได้สามารถนำไปต่อยอดที่จะทำให้แผนธุรกิจมีความละเอียดสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมที่เน้นเจาะจงเฉพาะปัจจัยที่ต้องการให้เป็นปัจจัยหลักในการทำธุรกิจ เจาะจงวิธีการผลิต ประเภทของผลไม้ หรือประเทศที่จะส่งออก เป็นต้น

51770384: MAJOR: INTERNATIONAL BUSINESS; M.B.A. (INTERNATIONAL BUSINESS)

KEYWORDS: BUSINESS PLAN/ PROCESSED FRUIT MANUFACTURE AND EXPORT/  
INTERNAL FACTORS OF BUSINESS'S SUSTAINABLE GROWING

SURASIT PETCHANG: BUSINESS PLAN OF PROCESSED FRUIT  
MANUFACTURE AND EXPORT. ADVISOR: SURAT SUPITCHAYANGKON, D.I.B.A.  
188 P. 2010.

The objectives of this research were 1) to study factors in view of "Resource base view theory" that cause processed fruit manufacture and export business sustainable growing. 2) to analyze opportunity and threat, study on establish step and create business plan for processed fruit manufacture and export business. 3) to create business plan of processed fruit manufacture and export.

This research was separated to 3 sections. The first section was to study of internal factors by interview 6 persons owner of processed fruit manufacture and export companies. Second section was to analyze external factors from secondary data source and last section was to combine all research results to create business plan.

The research result of factors that relates to business sustainable growing are 1) main factors of production section are source of raw material, technology, quality control, production plan, inventory management and experience of operators. 2) main factors of marketing section are customer behavior studying, market environment analysis, product characteristic, marketing channel and brand image. 3) main factors of organization management section are organize management & control and management personal ability. 4) main factors of finance section are source of capital, current asset management and financial management personal ability. 5) main factors of risk management section are risk analysis, risk preventive plan and emergency plan.

With all result information, create business plan with differential-focus or niche strategy. Target market is Japan and leads by marketing factors especially on on-line marketing. Project timeline is 5 years, invest cost is 2,300,000 bath. Estimate revenue at 5.4 million bath a year. Return period is 2 years with return rate 138 % and internal return rate is 46.99 %

This research result can be used as a business plan guide line for processed fruit manufacture and export. More over, it can be improved to more accuracy and completely by more deeply research with specify to only factors that will be used as main factor in business plan or specify produce technology, fruit category or target export country.

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แบ่งขอบเขตงานเป็นสองส่วนคือ ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจการผลิตและส่งออกผลไม้แปรรูป ที่ทำให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน และนำผลที่ได้ มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกมาประกอบการจัดทำแผน

#### ลักษณะธุรกิจ แนวคิด และสินค้า ขนาดของตลาด แนวโน้มและโอกาสทางธุรกิจ

ธุรกิจจะเป็นลักษณะของธุรกิจการผลิตและส่งออกโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าประเทศไทยมีวัตถุดิบที่มีศักยภาพมากมาย เป็นการขยายตลาดภายนอกและนำรายได้เข้าประเทศ โดยหนึ่งในสินค้าที่มีศักยภาพที่ไทยมีความได้เปรียบโดยสภาพแวดล้อมภูมิศาสตร์และความชำนาญ คือผลไม้ ซึ่งจะมีการแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่า ขยายตลาด และมีอายุของสินค้านานขึ้น รวมถึงเป็นการช่วยเหลือเกษตรกรในประเทศอีกทางหนึ่ง

จากข้อมูลสถานะแวดล้อมภายนอก ขนาดของตลาดต่างผลไม้แปรรูปในประเทศไทยมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะญี่ปุ่นซึ่งเป็นตลาดส่งออกที่มีศักยภาพสูงมากสำหรับผู้ผลิตอาหารไทย เนื่องจากเป็นประเทศที่มีความต้องการนำเข้าอาหารจากต่างประเทศถึงร้อยละ 60 ของความต้องการบริโภคทั้งหมด และชาวญี่ปุ่นเองก็มีกำลังซื้อที่สูงเมื่อดูจาก GDP และ PPP โดยผู้บริโภคญี่ปุ่นเน้นบริโภคอาหารที่มีคุณภาพ ความปลอดภัย และความพิถีพิถัน เป็นผู้มีระดับรายได้สูง และยินดีจ่ายหากสินค้าอยู่ในความต้องการ นอกจากนี้ ผู้บริโภคญี่ปุ่นมองอาหารเหมือนแฟชั่น รสนิยมและความต้องการสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอด ทำให้ยังมีช่องว่างของตลาดกลุ่มเฉพาะ ซึ่งยังมีปริมาณมูลค่ามากอยู่เช่นกัน

แนวคิดด้านธุรกิจและสินค้าที่จะทำการส่งออกมีลักษณะดังนี้

1. หลีกเลี่ยงการแข่งขันกับผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่ โดยจะต้องการตอบสนองต่อตลาดและลูกค้าขนาดเล็กซึ่งผู้ส่งออกหรือตัวกลางขนาดใหญ่ไม่ให้ความสนใจกับตลาดดังกล่าว
2. สามารถที่จะทำให้ธุรกิจมีความยั่งยืน และสามารถต่อยอดธุรกิจออกไปได้หลายแนวทาง
3. เลือกสินค้าที่มีลักษณะคือว่ามีถิ่นกำเนิดจากประเทศไทย ซึ่งจะหลีกเลี่ยงกับการแข่งขันกับคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ

4. เลือกสินค้าที่ไม่สามารถหรือมีโอกาสน้อยในการผลิตที่ตลาดเป้าหมาย

5. เป็นการนำเสนอสินค้าที่มีความแปลกใหม่ โดยคำนึงถึงโอกาสและความเป็นไปได้  
จากรสนิยมการอุปโภคและบริโภคในตลาดนั้น

การประมาณการขนาดของตลาด ขนมอบคื่นนอกจากจะเป็นอาหารว่างที่ชาวญี่ปุ่นนิยมรับประทานในระหว่างวันแล้ว ยังเป็นของขวัญหรือของฝากที่ชาวญี่ปุ่นชอบเลือกซื้อให้แก่ญาติมิตรในช่วงเทศกาลและโอกาสพิเศษด้วย โดยชาวญี่ปุ่นมีค่าใช้จ่ายในการซื้อขนมหวานและขนมอบคื่นที่สูงประมาณร้อยละ 7 ของค่าใช้จ่ายด้านอาหารทั้งหมดในแต่ละปี ทำให้ปัจจุบันญี่ปุ่นเป็นตลาดขนมหวานและขนมอบคื่นที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลกด้วยมูลค่าการตลาดที่สูงกว่า 20,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ๗ ต่อปี และแนวโน้มการเติบโตของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2007 ความต้องการบริโภคมีถึง 227,000 ตัน ในจำนวนนี้เป็นปริมาณที่ผลิตในประเทศ 219,200 ตัน และปริมาณนำเข้า จำนวน 11,600 ตัน

ในอีกด้านหนึ่ง ในญี่ปุ่นยังมีอีกตลาดที่กำลังขยายตัวในอนาคต นั่นคือตลาดของผู้สูงอายุ โดยญี่ปุ่นมีประชากร 127.6 ล้านคน และเป็นประชากรที่อายุสูงกว่า 65 ปี 28.9 ล้านคน หรือร้อยละ 22.7 ของประชากรทั้งประเทศ นั่นคือตลาดอาหารผู้สูงอายุญี่ปุ่นจะขยายตัวขึ้นเรื่อย ๆ สืบเนื่องจากการบังคับใช้ระบบประกันสำหรับการดูแลผู้สูงวัย หรือผู้ปวยของญี่ปุ่น ซึ่งบังคับให้ผู้ที่อยู่ตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ต้องทำประกัน เพื่อสะสมเงินไว้เป็นค่าใช้จ่ายในการจ้างผู้ดูแลเมื่อปวย หรือ ไม่สามารถช่วยตนเองได้ ระบบประกันนี้ ได้นำมาใช้เพื่อรองรับสังคมผู้สูงอายุของญี่ปุ่น การศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ตลาดอาหารสำหรับผู้สูงอายุมีมูลค่าถึง 1,600 ล้านเยนในปี 2551

จากปริมาณขนาดของตลาดที่ยังเปิดกว้างและเพิ่มขึ้น รวมถึงช่องว่างทางธุรกิจที่ผู้ผลิตรายใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญ จึงถือเป็น โอกาสทางธุรกิจของผู้ผลิตรายย่อยที่สามารถเข้ามาทำตลาดตอบสนองความต้องการในส่วนนี้ได้เป็นอย่างดี

### **ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจการผลิตและส่งออกผลไม้แปรรูป**

ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจการผลิตและส่งออกโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ผลิตและส่งออกผลไม้แปรรูป จำนวน 6 ราย ในเขตภาคกลาง และภาคตะวันออก อาศัยแนวคิดของทฤษฎี Resource Base View หรือทฤษฎีฐานทรัพยากรขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งภายในของแต่ละองค์กรในสายธุรกิจนี้ โดยขอบเขตข้อมูลที่ทำการศึกษา จะครอบคลุมทุกด้านของการทำธุรกิจ คือ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการบริหารจัดการการเงิน และด้านบริหารจัดการความเสี่ยง พบว่า ปัจจัยย่อยที่สำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์มีดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสำคัญด้านการผลิต จะประกอบไปด้วย วัตถุดิบแหล่งที่มาและการจัดหา เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต การควบคุมคุณภาพในการผลิต การวางแผนการผลิต การจัดการ การจัดเก็บสินค้าทั้งวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือและสินค้าสำเร็จ และความสามารถเฉพาะส่วนบุคคล หรือประสบการณ์ของพนักงานในสายการผลิต
  2. ปัจจัยสำคัญด้านการตลาด จะประกอบไปด้วย การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด คุณลักษณะสมบัติของตัวสินค้า สถานที่และช่องทางการจัดจำหน่าย และตราสินค้าหรือภาพลักษณ์ขององค์กร
  3. ปัจจัยสำคัญด้านการบริหารจัดการองค์กร จะประกอบไปด้วย ระบบการบริหารจัดการและการควบคุมองค์กร และทีมงานผู้บริหารองค์กรหรือความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลของผู้บริหาร
  4. ปัจจัยสำคัญด้านการจัดการการเงิน จะประกอบไปด้วย แหล่งที่มาของเงินทุนและการบริหารเงินทุนหมุนเวียน และความสามารถเฉพาะส่วนบุคคลของทีมงานด้านการจัดการการเงิน
  5. ปัจจัยสำคัญด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง จะประกอบไปด้วย การวิเคราะห์ความเสี่ยงต่าง ๆ และการจัดทำแผนป้องกันและแผนฉุกเฉิน
- อย่างไรก็ตามเนื่องจากแต่ละบริษัทมีลักษณะการบริหารจัดการ การดำเนินงานและจุดแข็งที่แตกต่างกัน ดังนั้นปัจจัยย่อยบางปัจจัย ซึ่งมีผลต่อการดำเนินธุรกิจมากต่อบริษัทหนึ่ง อาจจะไม่ค่อยมีผลหรือมีผลน้อยต่อการดำเนินธุรกิจของอีกบริษัทหนึ่ง

### เป้าหมายและกลยุทธ์ในการจัดทำแผนธุรกิจ

จากภาพรวมของตลาดและปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจการผลิต และแปรรูปผลไม้ส่งออกนี้ เนื่องจากเป็นบริษัทที่จัดตั้งใหม่จึงจะเน้นเพียงบางด้านของปัจจัยสำคัญ โดยไม่มีการผลิตในขั้นต้นเอง ดังนั้นจึงจะใช้ปัจจัยด้านการตลาดนำ จึงวางแนวทางการวิเคราะห์กลยุทธ์ในการทำธุรกิจได้ดังนี้

จากที่เทคโนโลยีด้านการสื่อสารมีบทบาทมากขึ้นผู้บริโภคเองก็สามารถเข้าถึงสื่อต่าง ๆ ได้มาก ทำให้การค้นหาและเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายเฉพาะสามารถทำได้ง่ายขึ้น

และจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารนี้ ทำให้ความได้เปรียบทางเทคโนโลยี ไม่มีผลมากเพราะสามารถเรียนรู้ทันกันได้โดยใช้เวลาไม่นาน และความได้เปรียบจะอยู่ผู้ผลิต รายใหญ่ที่จะได้ประโยชน์จากการประหยัดต่อขนาดในการผลิต และทรัพยากรที่มากทำให้สามารถคิดค้นสินค้าที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึงศักยภาพในการทำตลาดมากกว่าผู้ผลิตรายย่อย

จากที่บริษัทตั้งใหม่มีขนาดเล็ก มีงบประมาณเงินทุนและบุคลากรที่จำกัด ดังนั้นการที่จะทำการผลิตให้ได้สินค้าราคาต่ำเพื่อเป็นผู้นำด้านต้นทุนเพื่อแข่งกับรายใหญ่จึงเป็นไปได้ยาก หรือหากจะผลิตคิดค้นสินค้าประเภทใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างก็ยังมีความเสี่ยงจากการลงทุนพัฒนาสินค้าใหม่และการยอมรับของผู้บริโภค ซึ่งต้องมีการสร้างการรับรู้ต่อสินค้าใหม่และการยอมรับใหม่ ที่จะต้องใช้เงินประชาสัมพันธ์สูง

จากการวิเคราะห์นี้ ช่องว่างการตลาดที่จะเห็นได้คือกลุ่มลูกค้าที่มีจำนวนไม่มากพอที่ผู้ผลิตรายใหญ่จะทำตลาดหรือตอบสนองลูกค้ากลุ่มนี้ เพราะความไม่คุ้มทุนจากการที่ต้องปรับเปลี่ยนใด ๆ เพื่อตอบสนองต่อความแตกต่างที่ต้องการของตลาด

ดังนั้นการดัดแปลงสินค้าเพื่อสร้างความแตกต่างในการตอบสนองไปที่ตลาดย่อยเฉพาะที่ผู้ผลิตรายใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญ และอาศัยขนาดที่เล็ก มีความคล่องตัวที่จะทำให้เกิดการตอบสนองที่รวดเร็วกว่า ดีกว่า ในการเจาะกลุ่มตลาดเฉพาะ จึงจะเป็นทางเหมาะสมมากที่สุดในการเริ่มต้น จึงจะใช้กลยุทธ์ตลาดเฉพาะ โดยเน้นที่ความแตกต่าง หรือ “Differentiation Focus” โดยมีเป้าหมายไปที่ตลาดกลุ่มเฉพาะที่ต้องการสิ่งที่แตกต่างและยังไม่มี การสนองตอบ และมีกำลังการซื้อ มากพอที่สามารถทำให้กิจการเริ่มต้นได้

จากการที่ยังไม่ได้มีการผลิตในขั้นต้นเอง ธุรกิจจึงเป็นในลักษณะตัวกลางการค้า มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. การต่อ ยอดกิจกรรมการตลาดต่างประเทศจากผู้ผลิตขนาดเล็กในพื้นที่ ที่มีสินค้าดี มีคุณภาพแต่ที่ไม่ต้องการส่งออกด้วยตนเองหรือไม่ถนัดในการดำเนินกิจกรรมการตลาด ต่างประเทศ
  2. การตอบสนองต่อตลาดและลูกค้าขนาดเล็กซึ่งผู้ส่งออกหรือตัวกลางขนาดใหญ่ไม่ให้ความสนใจกับตลาดดังกล่าว
  3. ความต้องการตอบสนองต่อผู้ค้าส่งรายเล็กในต่างประเทศที่ต้องการติดต่อแหล่งผลิต โดยตรงแต่ไม่สะดวกที่จะทำการค้าผ่านตัวกลางรายใหญ่ เป็นต้น
- โดยด้านการตลาดจะเน้นไปที่การทำตลาดและประชาสัมพันธ์บนสื่อออนไลน์ ซึ่งสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเฉพาะได้เป็นอย่างดีในงบประมาณที่เหมาะสม

## สรุปแบบจำลองการลงทุน

ความเป็นเจ้าของ:

ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของ บริษัท จำกัด

ทุนจดทะเบียน 2,300,000 บาท

เป็นเงินส่วนตัวของเจ้าของ 1,000,000 บาท

การลงทุน:

เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตอื่น ๆ 100,000 บาท

ตัวอาคาร โรงงานและที่ดิน 1,400,000 บาท

เงินหมุนเวียนในการเริ่มดำเนินธุรกิจ 800,000 บาท

ส่วนแบ่งตลาด:

มูลค่าการบริโภคขนมขบเคี้ยวในตลาดญี่ปุ่น ที่สูงกว่า 600,000 ล้านบาท ต่อปีเป้าหมาย ส่วนแบ่งของกิจการ 0.001% หรือประมาณ 5.4 ล้านบาทต่อปี

เป้าหมายธุรกิจ:

กำหนดยอดขายปีที่ 1 ประมาณ 5.4 ล้านบาท จากกิจกรรมหลัก คือเสนอขายผ่าน อินเทอร์เน็ต บริการ EMarketplace และร้านค้าปลีกปลายทาง เพื่อสร้างโอกาสการขาย และมีอัตราการเติบโตของยอดขายที่ 3-4 % ต่อปี ทุก ๆ ปี

การบริหารการเงิน:

ต้นทุนคงที่ ประมาณ 8 % และต้นทุนผันแปร 66 %

กระแสเงินสดหมุนเวียน ปีที่ 1 = 1.5 ล้านบาท

กระแสเงินสดหมุนเวียน ปีที่ 2 = 2.4 ล้านบาท

กระแสเงินสดหมุนเวียน ปีที่ 3 = 3.2 ล้านบาท

กระแสเงินสดหมุนเวียน ปีที่ 4 = 4.1 ล้านบาท

กระแสเงินสดหมุนเวียน ปีที่ 5 = 5.0 ล้านบาท

ผลตอบแทนและความเสี่ยงจากการลงทุน:

ผลตอบแทนโดยเฉลี่ยจากธุรกิจ (ARR: Average Rate of Return) 138 %

ระยะเวลาคืนทุน (PB: Payback Period) ประมาณ 2 ปี

อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR: Internal Rate of Return) 46.99 %

ปัจจัยหลักของความสำเร็จของธุรกิจที่จะทำให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนตามแผนธุรกิจนี้ คือการจัดการด้านการตลาดในการค้นหากลุ่มเป้าหมาย ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย สินค้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย วิธีการในการเข้าหาและส่งมอบสินค้าต่อกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ และรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ โดยปัจจัยรองคือ ต้องบริหารจัดการวางแผนด้านการจัดซื้อและบริหารจัดการการเงินด้วยเช่นกัน

**ข้อเสนอแนะของการวิจัย**

ในการทำการศึกษานี้ได้มุ่งเน้นไปที่ภาพรวมของปัจจัยทั้งหมดที่มีผลต่อการทำธุรกิจผลิตและส่งออกผลไม้แปรรูป เพื่อนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจ เนื้อหาจะย่อในการสัมภาษณ์จึงหลากหลาย และค่อนข้างแตกต่างเป็นอย่างมาก ขึ้นอยู่กับจุดแข็งของแต่ละองค์กรของผู้ให้สัมภาษณ์นั้น และโดยมากเป็นการส่งออกโดยการอาศัยเทรดเดอร์มากกว่าจะเป็นการศึกษาตลาดและทำตลาดต่างประเทศด้วยตัวเอง จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ที่ต้องการจะทำการศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ในการศึกษาเพิ่มเติม หากยังเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการด้านธุรกิจการส่งออกผลไม้แปรรูป ผู้ทำการศึกษาควรจะเน้นการเก็บข้อมูลจากตัวแทนการค้า ผู้ทำหน้าที่ส่งออก ก็จะทำให้ได้ข้อมูลในด้านการบริหารจัดการการธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น การขนส่งระหว่างประเทศ การทำตลาดต่างประเทศและการทำธุรกรรมการเงินที่ละเอียดและชัดเจนกว่า

2. จากการวางแผนที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเป็นแนวในการจัดทำแผนธุรกิจ เนื่องจากแต่ละผู้ผลิตมีจุดแข็งที่ต่างกัน และแผนธุรกิจสำหรับบริษัทตั้งใหม่ไม่สามารถครอบคลุมจุดแข็งทั้งหมดนั้นได้ ดังนั้นผู้ศึกษาต่ออาจจะทำการศึกษาในเชิงลึกเฉพาะปัจจัยบางปัจจัย ตามที่ต้องการให้เป็นปัจจัยนำหลัก ก็จะทำให้แผนธุรกิจมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น ถ้าต้องการให้แผนธุรกิจมีการนำโดยปัจจัยด้านการตลาด ก็อาจจะศึกษาโดยเน้นลึกเฉพาะในด้านการตลาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา เช่น การศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภค การจัดแบ่งกลุ่มลูกค้า การใช้ส่วนประสมทางการตลาดต่าง ๆ

3. เนื่องจากการกระจายของทำเลที่ตั้งของบริษัทผู้ให้สัมภาษณ์และเวลาที่สะดวกในการให้สัมภาษณ์ ทำให้ได้กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ที่มีลักษณะแตกต่างกันในด้านการเทคโนโลยีการผลิต ประเภทของผลไม้ และประเทศที่ทำการส่งออก ผลการสัมภาษณ์ที่ได้จึงออกมาในภาพกว้าง ดังนั้นถ้าแผนธุรกิจมีการเจาะจงประเภทสินค้าหรือเทคโนโลยีในการผลิต หรือประเทศที่ส่งออก และมีการศึกษาแบบเจาะจงไปที่ผู้ประกอบการที่มีลักษณะธุรกิจที่สัมพันธ์หรือสอดคล้องกับแผนธุรกิจนั้น ๆ ก็จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเฉพาะด้านมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้แผนธุรกิจมีความละเอียด และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น