

แผนธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า  
บริษัท Anthura Pop จำกัด

สารนิพนธ์  
ของ  
นางสาวนพรัตน์ ศรีสวัสดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม 2548  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๖๕๘ ๔๐๑๒  
น ๑๔๔๖  
ร ๖

แผนธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวตัดดอกเพื่อการค้า  
บริษัท Anthura Pop จำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวนพรัตน์ ศรีสวัสดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม ๒๕๔๘

๑ ๒๖๖๐๓ ร ๓

๒๕๕ ส.พ. ๒๕๔๘

นพรัตน์ ศรีสวัสดิ์ (2548) อุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า สารนิพนธ์ บช ม (การจัดการ)  
กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์  
รองศาสตราจารย์วิพรรณ เสรีรัตน์

บริษัท Anthura Pop จำกัด จัดทะเบียนก่อตั้งเป็นนิติบุคคลและจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด  
เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2545 บริษัท ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายดอกหน้าวัว ให้กับลูกค้ากลุ่ม  
โรงแรม/ภัตตาคาร กลุ่มร้านจำหน่ายดอกไม้ และกลุ่มผู้จำหน่ายดอกไม้ในตลาด ที่อยู่ในเขต  
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

## วิสัยทัศน์และภารกิจหลักของกิจการ (Vision and Mission)

### วิสัยทัศน์ของกิจการ (Vision)

บริษัท Anthura Pop จำกัด ต้องการเป็นผู้นำทางด้านการผลิตดอกหน้าวัวสายพันธุ์ไทย  
ให้มีคุณภาพทัดเทียมกับดอกหน้าวัวสายพันธุ์ต่างประเทศ และมีความหลากหลายด้านสายพันธุ์

### ภารกิจหลักของกิจการ (Mission)

1 บริษัท Anthura Pop จำกัด เน้นการพัฒนาดอกหน้าวัวสายพันธุ์ไทย โดยผสม  
ข้ามสายพันธุ์ต่างประเทศและการเพาะเนื้อเยื่อ เพื่อให้ได้หน้าวัวสายพันธุ์ที่มีความแปลกใหม่ สีสัน  
สวยงาม คงทนต่อสภาพแวดล้อมของประเทศ และมีเอกลักษณ์เฉพาะสายพันธุ์

2 ลดการนำเข้าหน้าวัวสายพันธุ์ต่างประเทศ เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กิจการตลอดจน  
สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

### ปรัชญา (Philosophy)

แนวคิด การพัฒนาดอกหน้าวัวสายพันธุ์ไทยให้มีคุณภาพทัดเทียมกับต่างประเทศ  
ขึ้นอยู่กับทักษะ ประสบการณ์ การเอาใจใส่อย่างพิถีพิถันของบุคลากรที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ

### วัตถุประสงค์ของแผนธุรกิจ (Objective)

#### วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

1 เป็นศูนย์กลางที่มีมาตรฐานในการผลิตและจำหน่ายดอกหน้าวัวในเขตกรุงเทพและ  
ปริมณฑล

2 ส่งเสริมการตลาดและสร้างเครือข่ายกับกลุ่มเกษตรกร เพื่อพยุงราคาสินค้า  
ดอกหน้าวัวไม่ให้ตกต่ำ

3 เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีการผลิตและจำหน่าย ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล

4 ส่งเสริมอาชีพเกษตรกรกร สร้างอาชีพ สร้างงานและสร้างรายได้ให้กับ  
กลุ่มเกษตรกรแบบยั่งยืน

5 เป็นจุดส่งเสริมสาธิตและแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต  
ในด้านต่าง ๆ ทางเกษตร

### วัตถุประสงค์ทางการผลิต

1 ทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ดอกหน้าวัวให้มีคุณภาพ และมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค เพื่อลดการนำเข้าภายใน 4-5 ปี ข้างหน้า

2 พัฒนาเทคโนโลยีและกระบวนการผลิตอยู่เสมอ เพื่อสร้างโอกาสทางการตลาด ให้กับบริษัท

### วัตถุประสงค์ทางการตลาด

ระยะสั้น (Short Term) ระยะเวลา 3 ปีแรกของการดำเนิน ธุรกิจ

1 สร้างการรับรู้ตราสินค้าให้กับลูกค้า (Brand Awareness) ภายใต้ชื่อสินค้า “Anthura Pop” เน้นคุณภาพในราคาที่สมเหตุผล

2 กระตุ้นการเติบโตของตลาดหน้าวัวไม่ต่ำกว่าปีละ 7% ของส่วนแบ่งการตลาด

3 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและขยายส่วนแบ่งทางการตลาด ของดอกหน้าวัว ภายในประเทศ โดยเน้นพื้นที่ในเขตกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล ได้แก่ นนทบุรี ปทุมธานี และสมุทรสาคร

4 ภายในปีที่ 3 มียอดขายมากกว่า 10 ล้านบาท โดยกลุ่มเป้าหมายของ บริษัท Anthura Pop จำกัด ได้แก่ กลุ่มโรงแรม/ภัตตาคาร ร้านจำหน่ายดอกไม้ และตลาดจำหน่ายดอกไม้ ในประเทศไทยเป็นหลัก

ระยะยาว (Long Term) ระยะเวลา 5 – 10 ปี

1 รักษาระดับ Brand Awareness และ Brand Loyalty ทั้งลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

2 กระตุ้นการเติบโตของตลาดดอกหน้าวัวภายในประเทศไม่ต่ำกว่าปีละ 10% ของ ส่วนแบ่งทางการตลาด

3 ขยายการจัดจำหน่ายให้ครอบคลุมพื้นที่ในในกรุงเทพฯ เขตปริมณฑล และต่าง จังหวัดที่เป็นเมืองเศรษฐกิจและแหล่งท่องเที่ยว

4 รักษายอดขายเป็นมูลค่าไม่ต่ำกว่า 105 ล้านบาทต่อปี โดยแบ่งเป็นพื้นที่ใน เขตกรุงเทพฯ เขตปริมณฑลประมาณ 70% ของยอดขายและพื้นที่อื่น ๆ อีก 30% ของยอดขาย

### วัตถุประสงค์ทางการเงิน

1 คืนทุนในระยะเวลาไม่เกิน 4 ปี

2 มีอัตรากำไรสุทธิตั้งแต่ปีที่ 3 ขึ้นไป ประมาณ 20% ของรายได้ต่อปี

3 สามารถสร้างกำไรได้อย่างต่อเนื่อง

### เป้าหมายทางธุรกิจ (Objective)

- 1 มียอดขายกว่า 8,000,000 บาท ในปีแรก และเพิ่มขึ้น 15% ของยอดขายในแต่ละปี
- 2 ภายใน 3 ปี นับตั้งแต่เริ่มกิจการจะขยายช่องทางการจัดจำหน่าย โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาให้บริการด้วยการส่งดอกหน้าวัว ต้นพันธุ์และไม้กระถาง ตลอดจนศูนย์การบริการความรู้ทาง Internet ใช้ชื่อว่า [http // www anthurium com](http://www.anthurium.com) ทำธุรกรรมการซื้อขายสินค้าด้วยบัตรเครดิตผ่านระบบ ECD (Electronic Direct Credit)
- 3 สามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลา 3 4 ปี มีการเพิ่มทุนและขยายกิจการออกไปตามแหล่งธุรกิจ ต่าง ๆ รวมทั้งขยายพื้นที่แหล่งเพาะปลูก เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต
- 4 ภายใน 5 ปี สามารถสร้างกลุ่มเครือข่ายในเขตจังหวัดนนทบุรี โดยมีการขยายพื้นที่การผลิตได้มากกว่า 10 ไร่
- 5 มีศูนย์กลางการจำหน่ายทั่วทุกภูมิภาคโดยนำระบบ on-line มาช่วยในการให้บริการแก่ลูกค้าเพื่อความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย
- 6 พัฒนามาตรฐานการผลิตและหน้าวัวสายพันธุ์ดีให้แก่เกษตรกรและผู้สนใจทั่วไป เพื่อลดปริมาณการนำเข้าสายพันธุ์หน้าวัวจากตลาดต่างประเทศ ภายในระยะเวลา 10 ปี

## บทสรุปผู้บริหาร

บริษัทมีการวางแผนด้านตลาด ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเงิน ดังนี้

### แผนการตลาด

บริษัทฯ มีการวางแผนการตลาด โดยนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและเกิดศักยภาพทางการแข่งขัน เน้นช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง ทำให้ผลิตภัณฑ์ถึงมือลูกค้าทันเวลาตามกำหนด ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพดี สด ใหม่ นอกจากนี้ ยังมีบริการรับประกันคุณภาพสินค้า ยินดีเปลี่ยนสินค้าเมื่อเกิดการเสียหายในขณะขนส่ง รวมถึงการบริการขนส่งดอกหน้าวัวนอกสถานที่ ฯลฯ

บริษัทฯ มีการสร้างการรับรู้ให้กับกลุ่มลูกค้า และสร้างความพึงพอใจตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด เน้นการเพิ่มปริมาณความต้องการการใช้ดอกหน้าวัวของกลุ่มเป้าหมาย โดยจัดการประชาสัมพันธ์ร่วมกับทางจังหวัดนนทบุรี ส่งเสริมการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับโรงแรมหรือร้านอาหาร เพื่อสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและกลุ่มลูกค้า ทำการประชาสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อขยายฐานการตลาดและกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ มีการจัดแสดงนิทรรศการร่วมกับชมรมไม้ดอก ไม้ประดับ จังหวัดนนทบุรี และผลิตภัณฑ์กลุ่มสินค้า OTOP การรวมกิจกรรมกับ Wedding Fair ต่าง ๆ เป็นสปอนเซอร์สนับสนุนการจัดงานให้กับภาครัฐบาล เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้า สร้างทัศนคติที่ดีและกระแสมานิยมให้กับลูกค้ามากขึ้น

### แผนการผลิตและการปฏิบัติการ

บริษัทฯ มีระบบการวางแผนด้านการผลิต มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของดอกหน้าวัว มีการพัฒนาสายพันธุ์ขึ้นเองเพื่อแก้ปัญหาเรื่องความหลากหลายของสายพันธุ์และลดการนำเข้าพันธุ์หน้าวัวจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการผลิตของต้นทุนทั้งหมด ทางบริษัทฯ จึงให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพันธุ์ เน้นมาตรฐานคุณภาพการผลิตเพื่อให้ได้สายพันธุ์หน้าวัวที่เหมาะสมกับสภาพการปลูกของไทย มีความคงทน สวยงามแปลกใหม่ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐยังส่งเสริมให้มีการปลูกหน้าวัวเพิ่มมากขึ้น โดยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแหล่งเงินทุน เทคโนโลยีทางการเกษตร ตลอดจนการศึกษาพันธุ์ไม้นำเข้าจากต่างประเทศ ฯลฯ

### แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บริษัท Anthura Pop จำกัด ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากทางภาครัฐบาลในการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือจากเกษตรกรระดับมืออาชีพที่มากประสบการณ์ ทักษะความรู้และความสามารถในการผลิตและการเพาะเลี้ยงหน้าวัวมาเป็นเวลานานนับ 10 ปี ประกอบกับใจรักในงานอาชีพนี้ ต้องอาศัยเวลา ความอดทน ความพิถีพิถันและความละเอียดอ่อนในการเพาะเลี้ยง ตลอดจนศึกษาและพัฒนาสายพันธุ์ให้ทัดเทียมกับต่างประเทศและตรงกับความต้องการของตลาดในปัจจุบัน

## แผนการเงิน

บริษัท Anthura Pop จำกัด มีงบลงทุนในปีแรก 25 ล้านบาท จากทุนจดทะเบียน 15 ล้านบาท และเงินกู้อีก 10 ล้านบาท จากนโยบายการวางแผนการตลาด รวมทั้งความสามารถในการบริหารงานและทีมงานที่มีคุณภาพสามารถสร้างยอดขายกว่า 8 ล้านบาท ในปีแรก และ 11 ล้านบาท ในปีถัดไป ทำให้บริษัทฯ สามารถคืนทุนภายใน 3-4 ปี มีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR) 22.77% และมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) 10.6 ล้านบาท ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าแผนธุรกิจของบริษัท Anthura Pop จำกัด เป็นแผนธุรกิจที่น่าสนใจและเหมาะสมแก่การลงทุน

**BUSINESS PLAN OF PRODUCING ANTHURIUM FOR TRADING OF  
ANTHURA POP COMPANY LIMITED**

**AN ABTRACT  
BY  
MISS NOPPARAT SRISAWAT**

**Presented in Partial Fulfillment of the requirements  
for the Master of Business Administration degree in Management  
at Srinakharinwirot University  
May 2005**

Nopparat Srisawat (2005) *Business Plan of Producing anthurum for trading of Anthura Pop company limited* Master Project, M B A (Management)  
Bangkok Graduate School, Snnakarinwirot University Project Advisor  
Assoc Prof Sirivan Serrrat

Anthura Pop Co ,Ltd was established and registered to be a juristic person, a limited company on August 19, 2002 Its business concerns production and distribution of anthurium to the groups of its clients, hotels, restaurant, florists and retailers in Bangkok and its perimeter

### **Vision**

To be one of the leading companies, Anthura Pop must keep its Thai species to compete with the overseas' and develop various ones

### **Mission**

Anthura Pop concentrates in development of Thai species of anthurium with breeding through species overseas tissue plantation for potential production that be able to have new breed of anthurium with colorful flowers that last to environment in Thailand with species identification to decrease import from oversea country as well as being profitable and respond the clients' needs continuously

### **Philosophy**

Concept Development of Thai species to compete with the overseas' depends upon experience and care of qualified personnel

### **Objectives**

#### **Business Objectives**

- 1 To be a standard center in production and distribution of anthurium in Bangkok and its perimeter
- 2 To encourage marketing and create network among farmers to maintain reasonable price
- 3 To be a leader in technology of production and distribution in Bangkok and its perimeter
- 4 To encourage occupational agriculture, job and sustainable income to agricultural groups
- 5 To be a center of demonstration and experience exchange as well as agriculture technology transfer

### **Production/Operations objectives**

- 1 To research and develop qualified of anthurium in variation to cope with the clients' demand and decrease import products within 4-5 years ahead
- 2 Always develop technology and production process

### **Marketing objectives**

#### **1 Short term** In the first 3 years of business

1 1 Create brand awareness under the identity of "Anthura Pop", concentrate quality at reasonable price

1 2 Encourage market growth at least 7% of the market share annually

1 3 Increase sales channel and expand domestic market share, particularly Bangkok and its perimeter, such as, Nonthaburi, Pathumthani and Samutsakorn

1 4 Within 3<sup>rd</sup> year, the sales was over Bt 10 million The target groups are hotels, restaurant, florists and green retailer in markets

#### **2 Long term** Within 5-10 years

2 1 Maintain brand awareness and brand loyalty of both old and new clients

2 2 Encourage domestic market growth of anthurium at lest 10% of market share

2 3 Expand distribution to cover Bangkok, perimeter and economic and tourist provinces

2 4 Keep at least 10 5 million baht sales target annually in Bangkok sectors at 80% of total sales and 20% of other sectors

### **Financial objectives**

- 1 Loan returned within 4 years
- 2 At least 20% profit annually in the 3<sup>rd</sup> year
- 3 Be able to make profit continuously

### **Goals**

- 1 Total sales over Bt 8,000,000 in the 1<sup>st</sup> year and 15% increase each year
- 2 Within 3 years from the beginning, sales channel will be expanded with computer technology service, for instance, orders of anthurium, plants, Pot-plant, transaction through credit card through Electronic Direct Credit (EDC) and internet service on the website [http //www anthurium com](http://www.anthurium.com)

3 Refundable within 3 4 years, reinvestment and expansion to business sorts and enlargement of plantation are for more clients and more production

4 Create network in Nonthaburi province within 4 years withover 10 rais plot

5 Being distribution center in region supported by on-line system service for more convenience, promptness and economical

6 Develop standard production of good breed anthurium to farmers and person interested to decrease import of anthurium within 10 years

## **Executive Summary**

The company has planned the strategies of marketing, production and operations, human resource and finance below

### **Marketing Plan**

Marketing under strategy of marketing to increase business opportunity in competitive potential, concentrate distribution channel to decrease cost of transportation and manage product to clients on time with good condition, fresh Furthermore, the product is also insured and changeable upon damage in transportation as well as forwarding service, etc

Create awareness, satisfaction and supply the best quality to clients, concentrate in further demand in target groups with public relations made with Nonthaburi province, activities hotels and florists to create business alliance among clients to expand marketing base and clients Besides, participation in exhibition with florists' association of Nonthaburi, OTOP, wedding fair, as well as being a sponsor for state to create public awareness, good attitude and public popularity

### **Production and Operations Plan**

Production planning system aiming to development of anturrium, develop its own breed for resolution of confusing various breed and decrease of import, the important factor of production cost The company, therefore, consider how important of species improvement by product quality to have appropriate anthurium planted in Thailand that last long and fine Additionally, the state sector encourages of anthurium plantation among public with state assistance in loaning sources, agricultural technology and the study on plants imported, etc

### **Human Resource Plan**

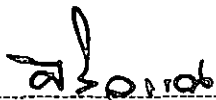
Anthura Pop was supported continuously with state budget on research and development With participation of professional farmers whose experience, skill, knowledge and production, ability in over 10-year for anthurium plant as well as its satisfaction of work depends upon timing, tolerance, carefulness and sensitive plantation, including the study and development of species to compete with overseas and direct to present market demand

## **Financial Plan**

Anthura Pop prior invested for the first year 25 million baht, registration 15 million baht, and 10 million baht loan. With its marketing plan, ability of management and qualified teamwork, the company can reach the sale target over 8 million baht in the first year and 11 million baht, the later year, the company could refund and reach internal rate of return (IRR) at 22.77% within 3.4 years and net present value (NPV) at 10.6 million baht. Therefore, by conclusion, the business plan of Anthura Pop Company Limited is an interesting business plan and is appropriate for investment.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการ  
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



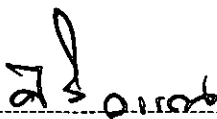
(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



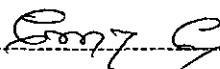
(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ



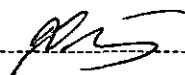
ประธาน

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)



กรรมการสอบสารนิพนธ์

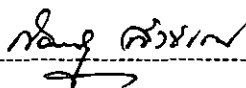
(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา)



กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร. สุภิญญา ญาณสมบุญ)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ 19 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2548

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับแผนธุรกิจนี้ สำเร็จสมบูรณ์ลงได้ด้วยการสนับสนุนและความกรุณาอนุเคราะห์ ให้คำปรึกษาคำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ผู้ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเล็งเห็นความสำคัญในการทำแผนธุรกิจเพื่อก้าวไปสู่ผู้บริหารในอนาคต อาจารย์เป็นดั่งแรงบันดาลใจและจุดประกายความคิดในการทำแผนธุรกิจ ทำให้ก่อความเชื่อมั่นและแรงศรัทธาในการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้นท่านเปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยชี้แนะทางทำให้สารนิพนธ์ฉบับแผนธุรกิจนี้ เป็นรูปแบบที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตากรุณาและกราบขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา อาจารย์ ดร ศุภินญา ญาณสมบูรณ์ คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ฯ ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำและตรวจสอบแก้ไขคุณภาพเครื่องมือของการวิจัยการตลาด ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาและมอบข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยและแก้ไขแผนธุรกิจฉบับนี้จนสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร วรางคณา อติศรประเสริฐ ผู้ซึ่งเปรียบเสมือนกำลังขับเคลื่อนสำคัญในทำแผนการตลาด อาจารย์กรุณาเสียสละเวลาการทำงานส่วนตัวให้คำแนะนำปรึกษาข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ ตลอดจนช่วยสนับสนุนทางด้านตำราเอกสารตรวจสอบและแก้ไขในสวนของแผนการตลาดเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัท สตาร์ฟลอร์ จำกัด บริษัท ภูมิเก่าฟ้า จำกัด และกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหน่ว้ว จังหวัดนนทบุรี ทุกๆท่าน ที่กรุณาให้คำสัมภาษณ์สนับสนุนเอกสารด้านกระบวนการผลิต บอกเล่าถึงประสบการณ์การทำงานอันมีค่าที่หาซื้อไม่ได้ ทำให้ผู้จัดทำได้มีโอกาสสัมผัสมุมมองอีกด้านหนึ่งของการทำงานที่ละเอียดอ่อน การเสียสละ เอาใจใส่ ทุมเท ทั้งร่างกายและแรงใจ กว่าจะประสบผลสำเร็จในวันนี้

ขอขอบคุณ พี่ น้อง และเพื่อน ๆ ร่วมสถาบัน ได้แก่ XMBA MBA (การจัดการ) และ MBA (การตลาด) ที่คอยให้กำลังใจและความช่วยเหลือ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้แนะนำให้คำปรึกษาในขั้นตอนการดำเนินการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัยครั้งนี้ทุกท่าน ซึ่งมีสวนทำให้สารนิพนธ์ฉบับแผนธุรกิจนี้เสร็จสมบูรณ์และลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับแผนธุรกิจนี้ ผู้จัดทำขอน้อมบูชาคุณบิดามารดา และบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนข้าพเจ้าจนกระทั่งประสบผลสำเร็จในวันนี้

นพรัตน์ ศรีสวัสดิ์

# สารบัญ

| บทที่                                                    | หน้า |
|----------------------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ                                                   | 1    |
| ภูมิหลัง                                                 | 1    |
| ความมุ่งหมายของการทำแผนธุรกิจ                            | 2    |
| ความสำคัญของแผนธุรกิจ                                    | 3    |
| ขอบเขตของการทำแผนธุรกิจ                                  | 3    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ                                          | 7    |
| กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า                              | 11   |
| 2 ทฤษฎีและความเป็นมาของการจัดทำแผนธุรกิจ                 | 12   |
| แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนธุรกิจ                | 12   |
| ดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ                                | 20   |
| การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ                        | 34   |
| เทคนิคการพยากรณ์                                         | 38   |
| แนวความคิดเกี่ยวกับเพชรพลวัต                             | 41   |
| ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า    | 42   |
| เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                           | 45   |
| 3 เครื่องมือในการวิเคราะห์แผนธุรกิจ                      | 46   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การตลาด                    | 46   |
| การพยากรณ์การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านการตลาด               | 47   |
| การวิจัยตลาด                                             | 48   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์แผนการผลิตและการปฏิบัติการ | 56   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์    | 57   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การเงิน                    | 61   |
| 4 การวิเคราะห์แผนธุรกิจ                                  | 71   |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ                             | 71   |
| แผนการตลาด                                               | 86   |
| แผนการผลิตและปฏิบัติการ                                  | 114  |
| แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์                               | 137  |
| แผนการเงิน                                               | 145  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                | หน้า |
|--------------------------------------|------|
| 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ        | 182  |
| สรุปผลจากการศึกษาค้นคว้า             | 182  |
| ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ       | 184  |
| ข้อเสนอแนะ                           | 185  |
| บรรณานุกรม                           | 186  |
| ภาคผนวก                              |      |
| ภาคผนวก ก                            |      |
| แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย            | 189  |
| ภาคผนวก ข                            |      |
| บทสัมภาษณ์เชิงลึก                    | 197  |
| ภาคผนวก ค                            |      |
| การผลิตหน้าวัว                       | 201  |
| ภาคผนวก ง                            |      |
| รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ | 211  |
| ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์             | 213  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                     | หน้า |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการตลาด (Marketing Perspective)                                                | 4    |
| 2 แสดงดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operations Perspective)                | 5    |
| 3 แสดงดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Perspective)                           | 5    |
| 4 แสดงดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)                                                | 6    |
| 5 แสดงมุมมองของลิขสิทธิ์สมดุลงาน 4 มุมมอง                                                                 | 29   |
| 6 แสดงแผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ดัชนีวัดผลงานหลักเป้าหมายและแผนงาน                                       | 31   |
| 7 แสดงแผนที่การปลูกหน้าวัวในประเทศไทย                                                                     | 43   |
| 8 แสดงแนวโน้มทางการตลาดของหน้าวัวตัดดอก                                                                   | 43   |
| 9 แสดงแนวโน้มความต้องการหน้าวัวตัดดอกในตลาดต่างประเทศ                                                     | 44   |
| 10 แสดงพื้นที่การปลูกหน้าวัวของโลก                                                                        | 44   |
| 11 แสดงกลุ่มลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล                                                            | 48   |
| 12 แสดงระดับทัศนคติเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค                                                     | 50   |
| 13 แสดงลำดับความนิยม/สี/สายพันธุ์ ในการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค                                 | 51   |
| 14 แสดงปัญหาที่พบเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค                                                       | 52   |
| 15 แสดงระดับความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอก                                              | 53   |
| 16 แสดงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายบริษัท Anthura Pop จำกัด                                                        | 71   |
| 17 แสดงจำนวน และคำร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม                                                | 72   |
| 18 แสดงระยะเวลาการดำเนินธุรกิจของลูกค้า                                                                   | 73   |
| 19 แสดงปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกเฉลี่ย/สัปดาห์                                                            | 73   |
| 20 แสดงค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอก/ครั้ง                                                             | 74   |
| 21 แสดงเดือนที่มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกสูงสุด                                                          | 74   |
| 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทัศนคติที่มีต่อดอกหน้าวัว                                | 75   |
| 23 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความนิยม/พฤติกรรมในการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค | 76   |
| 24 แสดงจำนวน และคำร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการเลือกซื้อหน้าวัวของผู้บริโภค                         | 77   |
| 25 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาที่พบเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอก ด้านต่าง ๆ              | 79   |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| 26 แสดงระดับความคาดหวังและการรับรู้ที่มีต่อที่มีต่อคุณภาพของหน้าวัว    | 82   |
| 27 แสดงความถี่ ร้อยละ ของปัญหาที่พบและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอก | 84   |
| 28 แสดงการวิเคราะห์ภาพรวมและโอกาสทางธุรกิจของบริษัทฯ                   | 86   |
| 29 แสดงการวิเคราะห์การแข่งขันและคู่แข่ง                                | 94   |
| 30 แสดงชนิดและสายพันธุ์หน้าวัวที่ผลิตโดยบริษัท Anthura Pop จำกัด       | 101  |
| 31 แสดงมาตรฐานหน้าวัวตัดดอก บริษัท Anthura Pop จำกัด                   | 102  |
| 32 แสดงการตั้งราคาตามขนาดของดอกและคุณภาพของหน้าวัว                     | 106  |
| 33 แสดงราคาหน้าวัวตัดดอกและหน้าวัวกระถางปี 2547                        | 107  |
| 34 แสดงแผนการดำเนินงานตั้งแต่ปี 2545-2549                              | 112  |
| 35 แสดงแผนปฏิบัติการทางการตลาดและงบประมาณ (Budget)                     | 113  |
| 36 แสดงชนิดและสายพันธุ์หน้าวัวที่ผลิตโดยบริษัท Anthura Pop จำกัด       | 120  |
| 37 แสดงมาตรฐานการควบคุมคุณภาพน้ำ                                       | 122  |
| 38 แสดงคุณภาพมาตรฐานหน้าวัวตัดดอก                                      | 125  |
| 39 แสดงแผนการดำเนินงานและแผนปฏิบัติการ                                 | 134  |
| 40 แสดงรายละเอียดเงินเดือนของพนักงานแต่ละตำแหน่ง                       | 143  |
| 41 แสดงตารางสรุปงบประมาณทางการเงิน                                     | 148  |
| 42 แสดงการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV)                   | 149  |
| 43 แสดงการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนคิดลด (IRR)                              | 150  |
| 44 แสดงระยะเวลาการคืนทุน (PB)                                          | 151  |
| 45 แสดงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)               | 152  |
| 46 แสดงราคาขายต่อดอกโดยแยกตามชนิดและสายพันธุ์                          | 153  |
| 47 แสดงประมาณการยอดขายหน้าวัวปี 2545-2549                              | 154  |
| 48 สรุปประมาณการยอดขายแยกตามขนาดของดอกปี 2545-2549                     | 164  |
| 49 แสดงต้นทุนคงที่ปี 2545-2549                                         | 165  |
| 50 แสดงงบกระแสเงินสดปี 2546-2549                                       | 166  |
| 51 แสดงงบกำไรขาดทุนปี 2545-2549                                        | 170  |
| 52 แสดงบัญชีงบดุลปี 2545-2549                                          | 172  |
| 53 แสดงการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน                                          | 174  |
| 54 แสดงประมาณการรายได้และค่าใช้จ่าย                                    | 176  |
| 55 แสดงงบการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น                             | 178  |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                                                 | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงกรอบแนวความคิดแผนการตลาด (Marketing Plan)                                           | 9    |
| 2 แสดงกรอบแนวความคิดแผนการผลิตและการปฏิบัติการ (Productivity and Operations Plan)         | 9    |
| 3 แสดงกรอบแนวความคิดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan)                      | 10   |
| 4 แสดงกรอบแนวความคิดแผนการเงิน (Financial Plan)                                           | 10   |
| 5 แสดงกรอบแนวความคิดแผนการตลาด แผนการปฏิบัติการ แผนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และแผนการเงิน | 11   |
| 6 แสดงวิธีการต่าง ๆ ในการจัดทำดัชนีชี้วัดผลงานหลัก                                        | 21   |
| 7 แสดงโมเดลดัชนีชี้วัดผลงานสำเร็จด้าน HR                                                  | 27   |
| 8 แสดงการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ออกเป็น 4 มุมมอง                                         | 28   |
| 9 แสดงเครื่องมือทางการจัดการ (The Balance Scorecard)                                      | 33   |
| 10 แสดงโครงสร้างทางการแข่งขัน (Diamond Model)                                             | 41   |
| 11 แสดงการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรม (Competitive Analysis)                                  | 89   |
| 12 แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาด                                                            | 100  |
| 13 แสดงแผนผังขั้นตอนการบริการของบริษัท                                                    | 105  |
| 14 แสดงลักษณะการเพาะปลูกหน้าวัว                                                           | 115  |
| 15 แสดงลักษณะของโรงเรือนปลูกหน้าวัว                                                       | 116  |
| 16 แสดงการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์โดยการเพาะเนื้อเยื่อ                                      | 118  |
| 17 แสดงการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์โดยการเพาะเนื้อเยื่อ                                      | 119  |
| 18 แสดงการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพน้ำ                                                       | 122  |
| 19 แสดงการคัดเกรดและการบรรจุ                                                              | 124  |
| 20 แสดงขบวนการผลิตภายใน                                                                   | 124  |
| 21 แสดงขั้นตอนการผลิตหน้าวัวตัดดอก                                                        | 126  |
| 22 แสดงสถานที่ตั้งและแผนผังของบริษัท Anthura Pop จำกัด                                    | 129  |
| 23 แสดงผังโครงสร้างองค์กร                                                                 | 137  |
| 24 แสดงกราฟวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงต่อมูลค่าปัจจุบัน                                       | 152  |

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

ประเทศไทยเป็นประเทศในเขตร้อน มีลักษณะภูมิประเทศและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการผลิตดอกหน้าวัวเพื่อการค้า ปัจจุบันดอกหน้าวัวได้รับความนิยมอย่างสูงจากผู้บริโภค และมีแนวโน้มการขยายตัวมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำเข้าดอกหน้าวัวสายพันธุ์จากต่างประเทศ ซึ่งเป็นพันธุ์ที่มีการปลูกเป็นการค้าและให้ผลผลิตดีในประเทศไทย มาศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลด้านการเจริญเติบโต และผสมข้ามสายพันธุ์เพื่อให้ดอกหน้าวัวมีความหลากหลายด้านสายพันธุ์ สี และขนาด ให้ทัดเทียมกับดอกหน้าวัวสายพันธุ์ต่างประเทศ

บริษัท Anthura Pop จำกัด ประกอบธุรกิจผลิตและจำหน่ายดอกหน้าวัว ให้กับลูกค้ากลุ่มธุรกิจโรงแรม/ภัตตาคาร ร้านจำหน่ายดอกไม้และตลาดจำหน่ายดอกไม้ ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จากนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ภายใต้โครงการผลิตและขยายพันธุ์หน้าวัวเพื่อพัฒนาอาชีพเกษตรกร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัดนนทบุรี ทำให้บริษัท Anthura Pop จำกัด ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐบาลในการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยความร่วมมือจากเกษตรกรระดับมืออาชีพที่มีประสบการณ์ ทักษะ ความรู้และความสามารถในการผลิตเพาะเลี้ยงดอกหน้าวัวมาเป็นเวลานานนับ 10 ปี กอปรกับใจรักในงานอาชีพนี้ ต้องอาศัยระยะเวลา ความอดทน ความพิถีพิถันและความละเอียดอ่อนในการเพาะเลี้ยง ตลอดจนศึกษาวิจัย และพัฒนาสายพันธุ์ให้มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของตลาดในปัจจุบัน

บริษัท Anthura Pop จำกัด มีระบบควบคุมวางแผนการผลิต การจำหน่าย และการเงินเป็นอย่างดี ทำให้ธุรกิจการผลิตและจำหน่ายดอกหน้าวัวเป็นที่น่าพอใจ บริษัทฯ ได้นำกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดและให้เกิดโอกาสทางการแข่งขัน ตลอดจนช่องทางการจัดจำหน่ายและส่งเสริมการขาย เพื่อเพิ่มปริมาณความต้องการการใช้ดอกหน้าวัวของกลุ่มเป้าหมาย และสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับดอกหน้าวัว

การจัดทำแผนการตลาดของบริษัทฯ โดยการประชาสัมพันธ์ร่วมกับทางจังหวัดนนทบุรี ทำกิจกรรมร่วมกับโรงแรมหรือร้านดอกไม้ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าพิจารณาเลือกใช้น้ำว้าวเพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน้าวัว ทำการประชาสัมพันธ์ร่วมกันเพื่อขยายตลาด โดยจัดแสดงนิทรรศการร่วมกับชมรมไม้ดอก ไม้ประดับ จังหวัดนนทบุรี และผลิตภัณฑ์กลุ่มสินค้า OTOP ตลอดจนการรวมกิจกรรมกับ Wedding Fair ต่างๆ เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับลูกค้าและสร้างกระแสความนิยมให้กับผู้บริโภคมากขึ้น

### บริษัท Anthura Pop จำกัด มีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

- 1 ประยุกต์ระบบการจัดส่งดอกหน้าวัวแบบ Just in time (JIT) โดยมีตลาดศูนย์กลาง การจำหน่ายที่ตลาดกลางบางใหญ่ และตลาดไม้ดอกไม้ประดับ ถนนพระราม 5 จังหวัดนนทบุรี
- 2 การรับประกันคุณภาพดอกหน้าวัว เมื่อเกิดความเสียหายจากการขนส่ง
- 3 มีการนำเทคโนโลยีระบบ Internet มาใช้โดยการสร้างฐานข้อมูลลูกค้า และบริษัท ลูกค้า ตลอดจนพันธมิตรทางการค้าอื่นๆ เพื่อขยายเครือข่ายทางธุรกิจ ทำให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้อได้ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็วและตรงกับความต้องการ
- 4 มีการผลิตไม้กระถาง (Pot Plant) เพื่อสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม
- 5 มีการนำเทคโนโลยีการผลิตอันทันสมัย เข้ามาใช้ในการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ ให้มีความโดดเด่น สวยงาม คงทน และเหมาะสำหรับการเพาะปลูกในประเทศ

### ความมุ่งหมายของการทำแผนธุรกิจ

ในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตความมุ่งหมายไว้ดังนี้

- 1 เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ อุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า ตั้งแต่การเพาะเลี้ยง การวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์เพื่อให้ได้มาตรฐานการผลิต ทัดเทียมกับ หน้าวัวสายพันธุ์ต่างประเทศ สามารถลดการนำเข้า เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายตลอดจนสามารถนำไปพยากรณ์ยอดขายในอนาคตได้
- 2 เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหาร ในการลงทุนขยายธุรกิจ และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมแผนการผลิตได้ (Productivity Plan)
- 3 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานสูงสุด (Human Resources Plan)
- 4 เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการตลาด (Marketing Plan)
- 5 เพื่อศึกษาข้อได้เปรียบการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นแนวทางปรับกลยุทธ์การดำเนินกิจการ (Five Force Analysis)
- 6 เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (Emergency Plan)

## ความสำคัญของแผนธุรกิจ

การศึกษาการจัดทำแผนธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวตัดดอกเพื่อการค้า สามารถใช้ศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนสำหรับผู้บริหารที่ต้องการประกอบธุรกิจประเภทนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารต้นทุน ควบคุมกระบวนการผลิตและค่าใช้จ่ายในการบริหารงานด้านต่าง ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์และสามารถวัดผลได้ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการลงทุนในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สามารถนำมาพิจารณาเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างชาญฉลาด มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของบริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

## ขอบเขตของการทำแผนธุรกิจ

ขอบเขตของการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับแผนธุรกิจครั้งนี้ วัดดูประสงค์เพื่อศึกษาแผนธุรกิจ ตลอดจนการดำเนินงานของธุรกิจ “อุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวตัดดอกเพื่อการค้า” โดยมีขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

### ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษาแผนธุรกิจฉบับนี้ ได้นำหลักการชี้วัดของ Key Performance Indicators (KPIs) มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินแผนธุรกิจ เพื่อใช้เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจ ด้านต่าง ๆ ดังนี้

1 ด้านการตลาดและการบริหารกลยุทธ์การปฏิบัติการ โดยนำหลักการศึกษา มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ประกอบด้วย

- สวนแบ่งทางการตลาด
- การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย
- กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด เพื่อเพิ่มศักยภาพความได้เปรียบทางการแข่งขัน

- สินค้าและบริการ (Products and Serviced)
- ราคา (Price)
- สถานที่ (Place)
- การส่งเสริมการตลาด (Promotion)
- การควบคุมคุณภาพและประเมินผลทางการตลาด

ตาราง 1 แสดงดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการตลาด (Marketing Perspective)

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการ                                                                                                                                                                                                                                                    | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>* การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product/Service Leadership)</li><li>* การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ</li><li>* ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1 การตอบสนองของลูกค้า ความจงรักภักดี และการซื้อซ้ำ</li><li>2 จำนวนลูกค้าใหม่ที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้า</li><li>3 ปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้าเพิ่มขึ้น</li><li>4 อัตราการขยายตัวของตลาดสูงขึ้น</li></ul> สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา |

2 ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ ประกอบด้วยมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) ดังนี้

- 2 1 Inbound Logistic กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารสินค้าคงคลัง
- 2 2 Operations กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุภัณฑ์ การดูแลรักษาเครื่องจักร และการทดสอบผลิตภัณฑ์
- 2 3 Outbound Logistic กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวมจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค
- 2 4 Marketing and Sales กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ
- 2 5 Customer Service กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย

ตาราง 2 แสดงดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and operations Perspective)

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการ                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* ความสามารถในการผลิต</li> <li>* การลดต้นทุนการผลิต</li> <li>* การส่งมอบตรงเวลา</li> <li>* ระบบควบคุมคุณภาพ / การผลิต</li> <li>* วิศวกรรมคุณค่า/การวิจัยพัฒนาสายพันธุ์</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ต้นทุนในการผลิตต่ำลงสร้างกำไรต่อหน่วยมากขึ้น</li> <li>2 ร้อยละของลูกค้าที่มีความพึงพอใจต่อสินค้าและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่</li> <li>3 ปริมาณการผลิตมีความเพียงพอต่อความต้องการของตลาด</li> <li>4 ลดการนำเข้าดอกหน้าวัวและสามารถพัฒนาสายพันธุ์ให้ทัดเทียมกับสายพันธุ์ต่างประเทศ</li> </ol> |

3 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยมุมมองด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Growth Perspective) ดังนี้

3.1 โครงสร้างองค์การ

3.2 ตำแหน่งงานการบริหาร/ผลตอบแทน

- ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skill)
- ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction)

- อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน (Turnover)

3.3 การร่วมทุนและเปอร์เซ็นต์การถือหุ้น

3.4 คณะกรรมการบริษัท (ระบุดุลสมมติ และความรู้ความสามารถ)

ตาราง 3 แสดงดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Perspective)

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการ                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* การ Contribution ของฝ่ายงาน</li> <li>* การบริหาร HR เพื่อเป็นบริษัทนวัตกรรม</li> <li>* การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน</li> <li>* ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อหน่วยงาน</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>2 ความสามารถของบุคลากร</li> <li>3 อัตราหมุนเวียนของพนักงาน</li> <li>4 ความพึงพอใจพนักงานต่อการปฏิบัติงาน</li> </ol> |

#### 4 ด้านการเงิน ประกอบด้วย (Financial perspective)

##### 4.1 ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่
- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ และกลุ่มเดิม
- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา

##### 4.2 ด้านการลดลงของต้นทุน

- การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย
- การลดลงของต้นทุนการดำเนินงาน
- การเพิ่มผลผลิตภาพในการดำเนินงาน
- การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์

##### 4.3 การประเมินธุรกิจ โดยอาศัยเครื่องมือทางการเงิน ดังนี้

- การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Analysis BE)
- มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value NPV)
- ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period PB)
- อัตราผลตอบแทนคิดลด (Internal Rate of Return IRR)
- อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (Average Rate of Return ARR)
- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่บริษัทใช้ทั้งหมด (Return On

Investment ROI)

- อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท (Return On

Equity ROE)

- การวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis)

ตาราง 4 แสดงดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการ                                                                                                                                                                                                                             | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* ยอดขาย ยอดการผลิต</li> <li>* อัตราส่วน ARR, ROI, ROA, ROE</li> <li>* วัตถุดิบทุนการผลิต</li> <li>* งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</li> <li>* รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>* ความสามารถในการทำกำไร</li> </ul> | <p>ผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน การประมาณงบกระแสเงินสดวงหน้า รวมถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้โดยอาศัยเครื่องมือทางการเงินต่างๆ</p> |

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1 **แผนธุรกิจ** หมายถึง กระบวนการสร้างแนวความคิด ในอันที่จะจัดตั้งกิจการหรือขยายองค์กรธุรกิจที่มีอยู่เดิมมาสู่แผนปฏิบัติงานที่มีความเป็นรูปธรรม และสามารถปฏิบัติได้จริง ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าต่อการลงทุน และเป็นเครื่องมือในการขอรับการสนับสนุนและช่วยเหลือด้านต่างๆ จากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก ทั้งทางด้านเงินทุน วัตถุดิบ และช่องทางการจัดจำหน่าย

2 **หน้าวัวตัดดอก** หมายถึง พันธุ์ดอกหน้าวัวที่เหมาะสมสำหรับการตัดดอก หน้าวัวประเภทนี้มีลักษณะลำต้นและดอกมีขนาดใหญ่ สีสดใสสวยงาม สะดุดตา มีอายุการใช้งานทนนานกว่าหน้าวัวชนิดอื่น ๆ ใช้ในการประดับตกแต่งอาคารสถานที่ให้สวยงาม หน้าวัวตัดดอกมีความต้องการของตลาดมากในปัจจุบัน

3 **หน้าวัวกระถาง** หมายถึง พันธุ์ดอกหน้าวัวที่เหมาะสมสำหรับเพาะเลี้ยงในกระถาง ลักษณะของลำต้นและดอกจะเล็กกว่าหน้าวัวพันธุ์ตัดดอก เหมาะสำหรับจัดวางตั้งโชว์ ตกแต่งบ้านสวน ฯลฯ

4 **หน้าวัวอบแห้ง** หมายถึง เป็นนวัตกรรมใหม่ของดอกหน้าวัว ที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตสามารถเก็บรักษาได้ประมาณ 5-10 ปี โดยไม่คืนรูปหรือเปลี่ยนสี ประกอบด้วย ทรายซิลิกา สารดูดความชื้น ฯลฯ นำมาอบแห้งด้วยเตาไมโครเวฟ ทำให้ได้ดอกหน้าวัวที่มีลักษณะเหมือนจริงมากที่สุด

5 **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน** หมายถึง เครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

6 **ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก KPIs Key Performance Indicator** คือ การวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

7 **จุดคุ้มทุน** หมายถึง จุดที่แสดงให้เห็นว่า ต้องทำยอดขายอย่างน้อยเท่าไร จึงจะให้ธุรกิจสามารถมีรายได้พอที่จะจ่ายในส่วนของต้นทุนทั้งต้นทุนแปรผันและต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นได้ หรือ ยอดขายอย่างต่ำเท่าไร ที่จะทำให้คุ้มทุน คือ ไม่ขาดทุน และไม่ได้กำไร

8 **จุดคืนทุน** หมายถึง ระยะเวลาที่เงินสดรับสะสมที่เป็นผลกำไรจะการดำเนินธุรกิจ หลังจากหักจะค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้วมีค่าเท่ากับ เงินทุนทั้งโครงการ ยกตัวอย่างเช่น เงินทุนเริ่มแรกเท่ากับ 1,000,000 บาท เมื่อดำเนินธุรกิจไป 3 ปี มีเงินสะสม เท่ากับ 1,000,000 บาท นั่นคือ มีจุดคืนทุนเท่ากับ 3 ปี

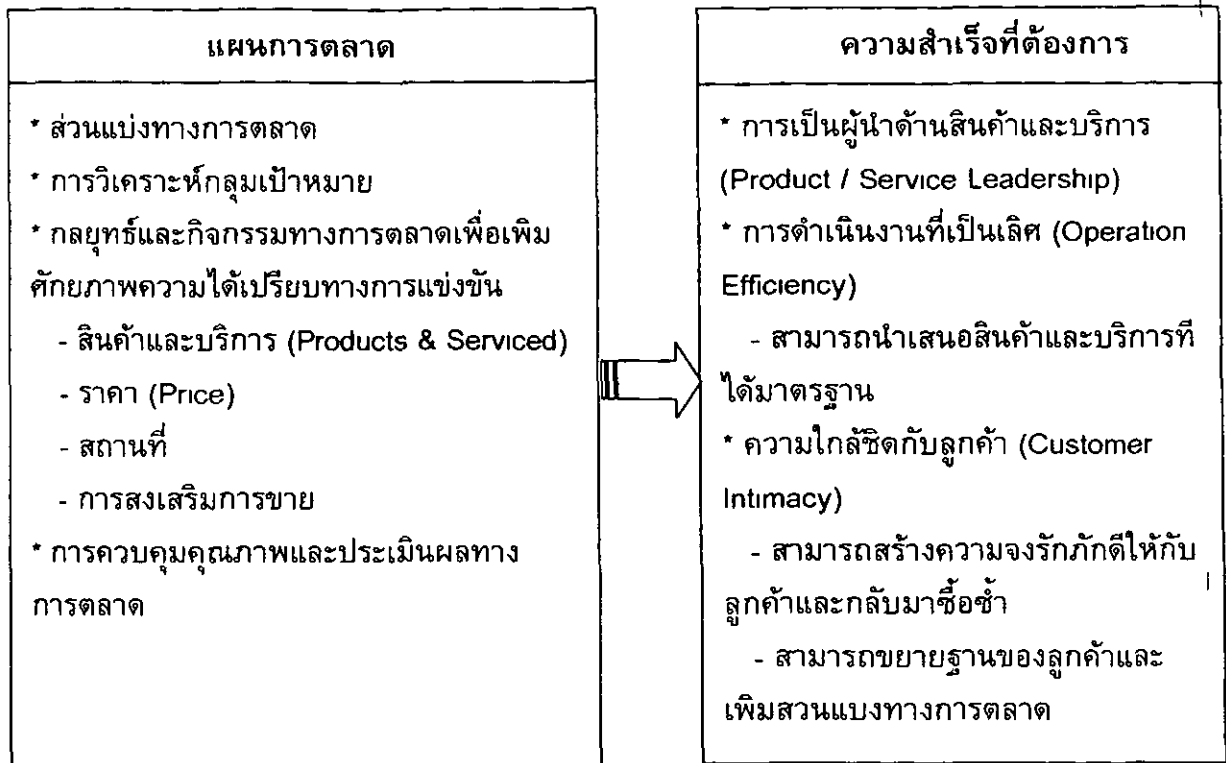
**9 ค่าที่ใช้แสดงความคุ้มค่าในการลงทุน** หมายถึง ค่าตัวเลขที่ใช้แสดงความคุ้มค่าในการลงทุน คือตัวเลขที่ใช้ประกอบการตัดสินใจว่าธุรกิจ ธุรกิจหรือโครงการหนึ่งมีความคุ้มค่าในการลงทุนแค่ไหน ค่าที่ใช้แสดงค่าในการลงทุนโดยทั่ว ๆ ไป มีดังนี้

- ค่า PV หรือ Present Value หรือ มูลค่าปัจจุบัน เนื่องจากค่าของเงินจำนวนหนึ่ง นำไปพิจารณาพร้อมกับเวลาแล้วเงินจำนวนนั้นจะมีค่าลดลงไป เมื่อเวลาผ่านไปตามอัตราส่วนลดที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

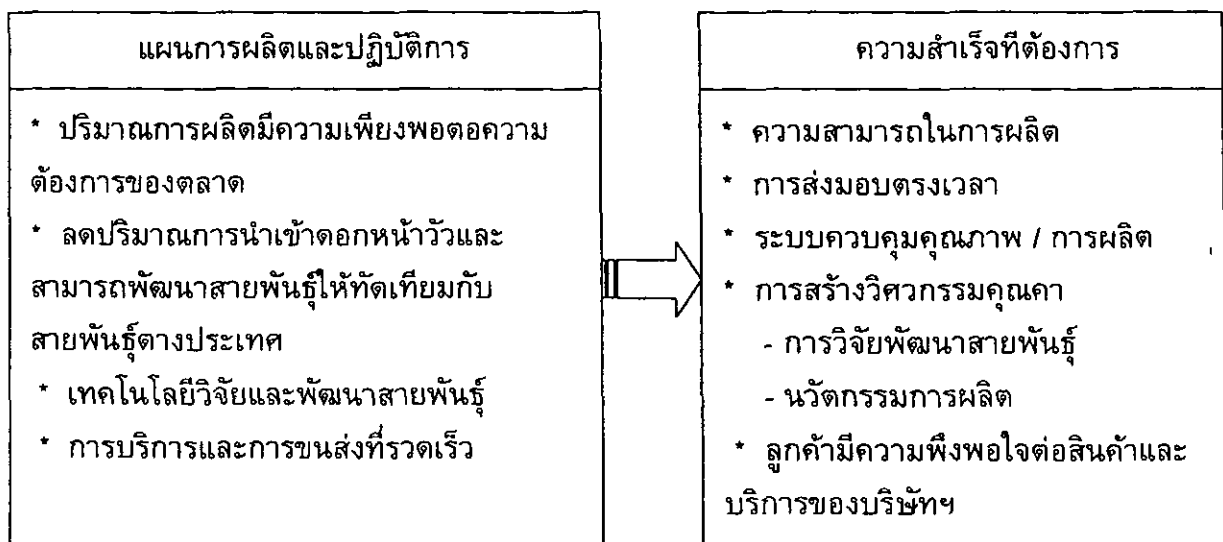
- ค่า NPV หรือ Net Present Value หรือมูลค่าปัจจุบันสุทธิ คือ การนำค่า PV ในแต่ละปีไปลบกับเงินลงทุนทั้งโครงการเมื่อเริ่มโครงการ ถ้าค่า NPV มีค่ามากกว่า 0 โครงการนั้นก็มีความคุ้มค่าในการลงทุน แต่ถ้าค่า NPV มีค่าน้อยกว่า 0 โครงการนั้นก็ไม่มีค่าในการลงทุน

- ค่า IRR หรือ Internal Rate of Return หรือ ค่าอัตราผลตอบแทนการลงทุน

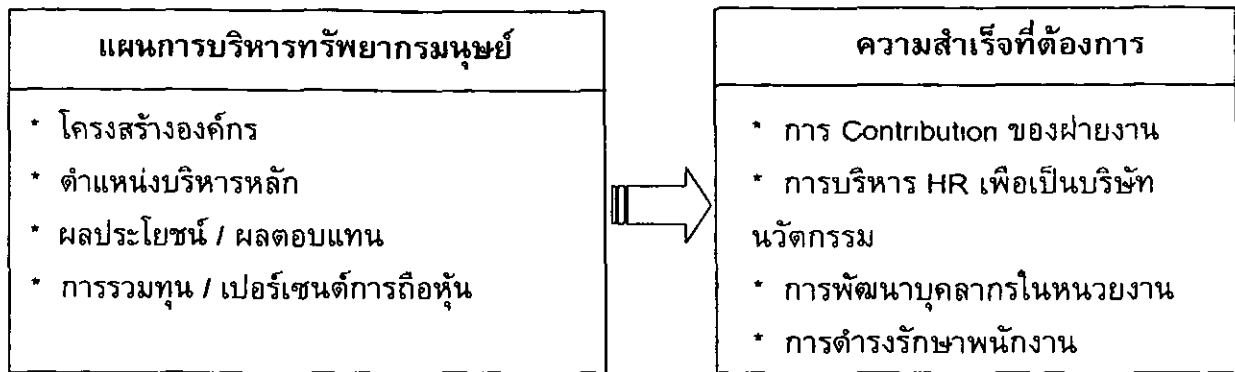
**10 การประเมินผลงาน** หมายถึง การนำดัชนีชี้วัดต่าง ๆ มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานกลางในการปฏิบัติงานรวมกัน เพื่อหาข้อเปรียบเทียบและพัฒนาผลงานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนแก้ไขปัญหา ได้ตรงตามวัตถุประสงค์



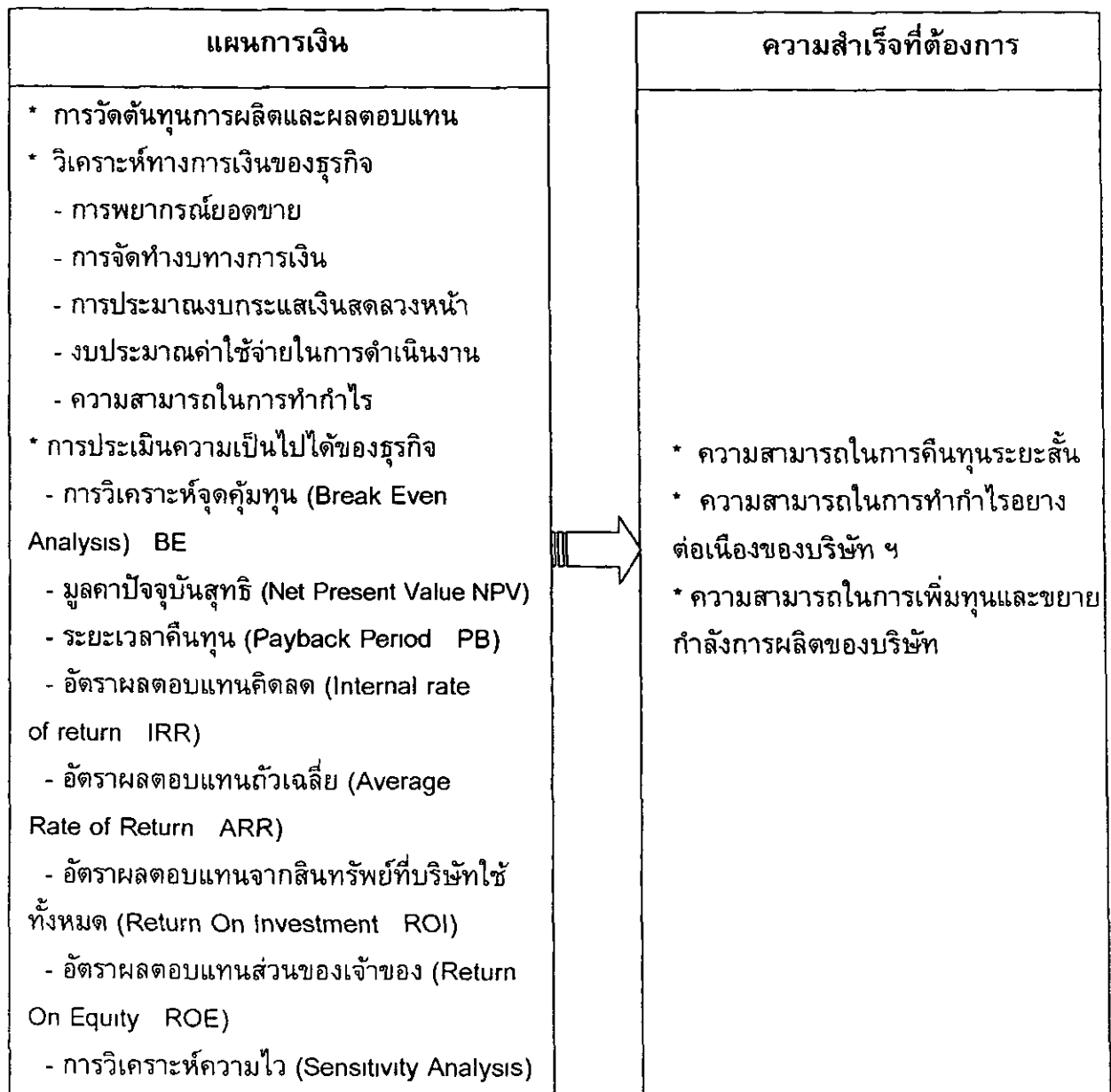
ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวความคิดแผนการตลาด (Marketing Plan)



ภาพประกอบ 2 แสดงกรอบแนวความคิดแผนการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operations Plan)



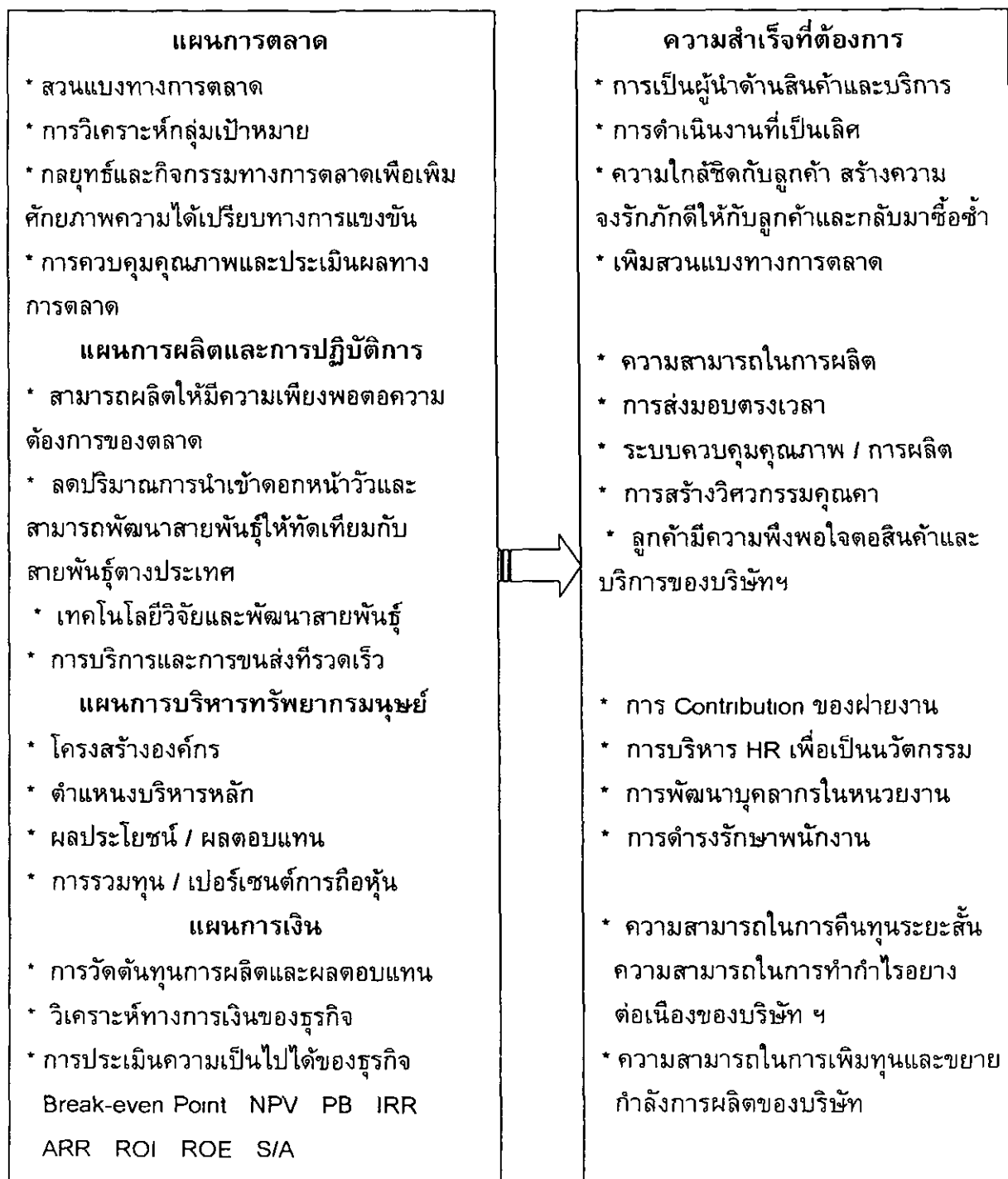
ภาพประกอบ 3 แสดงกรอบแนวคิดแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan)



ภาพประกอบ 4 แสดงกรอบแนวความคิดแผนการเงิน (Financial Plan)

## กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับแผนธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า มีกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้



ภาพประกอบ 5 แสดงกรอบแนวคิดแผนการตลาด แผนการปฏิบัติการ แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และแผนการเงิน

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและความเป็นมาของการจัดทำแผนธุรกิจ

ในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ ผู้จัดทำได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลก่อนที่จะทำการวิจัยโดยอาศัยพื้นฐานจากทฤษฎีและแนวความคิดของแผนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ใช้ประกอบการจัดทำแผนธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตหน้าวัวตัดดอกเพื่อการค้า อันเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- 1 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนธุรกิจ (Business Plan)
- 2 ดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ (Key Performance Indicators and Balance

Scorecard)

- 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ (Business Plan of Feasibility study)
- 4 เทคนิคการพยากรณ์ (Forecasting)
- 5 แนวความคิดเกี่ยวกับเพชรพลวัต (Dynamic Diamond)
- 6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า
- 7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนธุรกิจ (Business Plan)

แผนธุรกิจ (Business Plan) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่เริ่มจะก่อตั้งธุรกิจ แผนธุรกิจเป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณาและการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ แผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการ แผนธุรกิจจะให้รายละเอียดต่างๆ ทั้งเรื่องของการตลาดการแข่งขัน กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ที่จะชี้ให้ผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จหรือชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจแผนธุรกิจจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างชัดเจน ตระหนักถึงแนวคิดและปรัชญาของธุรกิจ แผนปฏิบัติการ ปัญหาอุปสรรคและหนทางที่เตรียมการเพื่อไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

##### ความสำคัญของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ คือ เอกสารที่รวบรวมผลสรุปและกระบวนการคิดพิจารณาการตัดสินใจของผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงแนวคิดทางธุรกิจ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจน รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนี้

1 แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่จะให้รายละเอียดของการเริ่มต้นธุรกิจ แผนธุรกิจที่ดีจะทำให้ผู้ประกอบการมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางของความคิดและช่วยให้ผู้ประกอบการเกิดความเชื่อมั่น ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2 แผนธุรกิจสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือที่จะแสวงหาแหล่งเงินทุน จากผู้รวม  
ทุนต่าง ๆ จากกองทุนรวมลงทุน และจากสถาบันการเงินต่าง ๆ

3 แผนธุรกิจสำคัญในฐานะที่เป็นเสมือนพิมพ์เขียว ให้รายละเอียดของกิจกรรม  
ต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมในการจัดหาเงินทุน กิจกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กิจกรรมการตลาด และอื่น ๆ  
ในการบริหารกิจการใหม่ แผนธุรกิจยังใช้เพื่อกำหนดการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องในอนาคตอีกด้วย

### องค์ประกอบของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจที่ดีช่วยในการวัดถึงความเป็นไปได้ของกิจการที่จะลงทุน แผนธุรกิจ  
จึงควรประกอบด้วย การวิเคราะห์อย่างละเอียดในตัวเองหรือปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1 สินค้าหรือบริการที่จะขาย
- 2 กลุ่มลูกค้าที่คาดหวัง
- 3 จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการที่จะทำ
- 4 นโยบายทางการตลาด เช่น นโยบายด้านราคา การส่งเสริมการตลาด

การกระจายสินค้า

- 5 วิธีการหรือกระบวนการในการผลิต รวมถึงเครื่องจักร อุปกรณ์ที่ต้องใช้
- 6 ตัวเลขทางการเงิน นับตั้งแต่รายได้ที่คาดว่าจะได้ค่าใช้จ่าย กำไร ขาดทุน

จำนวนเงินลงทุนที่ต้องการ และกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้มาหรือใช้ไป

โดยสรุปแล้ว แผนธุรกิจที่มีการรวบรวมและเขียนข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง แผนธุรกิจ  
ต้องสามารถเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ดีที่ ส่งผ่านความคิดผลการวิจัยและแผนที่จะนำเสนอให้กับ  
ผู้บริหารเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารและดำเนินกิจการที่จะจัดตั้งขึ้น นอกจากนี้ แผนธุรกิจต้อง  
เป็นเครื่องมือในการวัดผลความก้าวหน้าของกิจการรวมถึงการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น  
ดังนั้น การวางแผนธุรกิจเป็นเรื่องที่ต้องพิถีพิถัน ใช้เวลาและความพยายามเสียค่าใช้จ่ายแต่ผลลัพธ์ที่  
ได้กลับมามีคือ ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจการ

องค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนธุรกิจ

- 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
- 2 ประวัติโดยย่อของกิจการ
- 3 การวิเคราะห์สถานการณ์
- 4 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
- 5 แผนการตลาด
- 6 แผนการจัดการและแผนกำลังคน
- 7 แผนการผลิต/ปฏิบัติการ
- 8 แผนการเงิน
- 9 แผนการดำเนินงาน
- 10 แผนฉุกเฉิน

## 1 บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

เป็นส่วนที่จะสรุปใจความสำคัญๆ ของแผนธุรกิจทั้งหมด เป็นส่วนแรกๆ ที่ผู้ร่วมลงทุนอ่านและจะต้องตัดสินใจจากส่วนนี้ ดังนั้น บทสรุปผู้บริหารจึงต้องชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญสองประการ คือ หนึ่งชี้ให้เห็นว่ามีโอกาสจริง ๆ เกิดขึ้นในตลาดสำหรับธุรกิจที่กำลังคิดจะทำ สองต้องชี้ให้เห็นว่าสินค้าหรือบริการที่นั้น สามารถใช้โอกาสในตลาดให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร บทสรุปผู้บริหารจึงต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือหนักแน่น บทสรุปผู้บริหารจะสะท้อนถึงคุณภาพของแผนโดยรวม

### บทสรุปผู้บริหารควรจะต้องกล่าวถึงสิ่งต่อไปนี้

1.1 อธิบายว่าจะทำธุรกิจอะไรและแนวคิดของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร พยายามอธิบายให้เห็นว่าสินค้าหรือบริการที่จะทำนั้นจะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต หรือวิถีการใช้สินค้าหรือบริการไปจากเดิมอย่างไร บอกด้วยว่าธุรกิจจะก่อตั้งเมื่อไรสินค้า/บริการมีคุณสมบัติพิเศษอะไร ในแง่รูปลักษณะ ประโยชน์ใช้สอยเทคโนโลยี ฯลฯ ที่จะได้เปรียบเหนือคู่แข่ง หากธุรกิจดำเนินการมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว บอกด้วยว่าขนาดของธุรกิจใหญ่ขนาดไหนมีความเติบโตก้าวหน้าในช่วงที่ผ่านมาอย่างไร

1.2 โอกาสและกลยุทธ์ สรุปว่า อะไรคือโอกาสทำไมจึงน่าสนใจ และจะใช้โอกาสนั้นด้วยวิธีอย่างไร ข้อมูลส่วนนี้อาจนำเสนอในรูปข้อเท็จจริงของตลาดเงื่อนไขตลาด สภาพของคู่แข่งชั้นไหน คู่แข่งขันไม่ปรับปรุงสินค้ามานานแล้ว คู่แข่งขันกำลังเปลี่ยนพลั่วแนวโน้มของอุตสาหกรรมและอื่นๆ ที่แสดงว่าโอกาสทางการค้ากำลังเปิดให้

1.3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคะเนลูกค้าเป้าหมาย ระบุและอธิบายย่อๆ ถึงลักษณะตลาด ใครเป็นกลุ่มลูกค้าหลักจะจัดวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์อย่างไร จะวางแผนการเข้าถึงลูกค้า รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของตลาดขนาดและอัตราการเติบโตของกลุ่มลูกค้า ยอดขายและส่วนแบ่งตลาดที่คาดหวัง

1.4 ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ ระบุถึงความได้เปรียบและความเหนือกว่าในการแข่งขัน เช่น ความได้เปรียบจากตัวผลิตภัณฑ์ การได้เปรียบจากการเข้าตลาดก่อน ความได้เปรียบจากการที่คู่แข่งอยู่ในภาวะอ่อนแอ ตลอดจนเงื่อนไขอื่นๆ ของอุตสาหกรรม นั้นๆ

1.5 ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร บทสรุปให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการลงทุน เช่น กำไรขั้นต้น กำไรจากการดำเนินงานระยะเวลาของการทำกำไร ระยะเวลาการคุ้มทุน ระยะเวลาที่กระแสเงินสดเป็นบวก การคาดหมายอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน และการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงินอื่นๆ

1.6 ทีมผู้บริหาร สรุปความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้ที่เป็นตัวหลักในการก่อตั้งและบริหารพร้อมสมาชิกในทีมบอกย่อๆ ถึงความสำเร็จในอดีตโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการทำกำไร การบริหารงานและคน

1.7 ข้อเสนอผลตอบแทนระบุสั้นๆ ถึงเงินลงทุนหรือเงินกู้ที่ต้องการจะเอาเงินไปทำอะไร จะตอบแทนเจ้าของเงินอย่างไร ผลตอบแทนของการลงทุนของเจ้าหน้าที่/ผู้ร่วมลงทุนจะเป็นเท่าใด

## 2 ประวัติย่อของกิจการ

การให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา ของการก่อการทั้งในด้านรูปแบบ การจัดตั้งหรือจดทะเบียน ตลอดจนแนวคิดและที่มาของการเล็งเห็นโอกาสทางการตลาด การคิดค้น และพัฒนาสินค้า/บริการที่ต้องการนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ ควรให้ข้อมูล สำหรับเป้าหมายระยะที่ต้องการให้เป็นในอนาคต

## 3 การวิเคราะห์สถานการณ์

ขั้นตอนแรกของการจัดทำแผนธุรกิจ คือ การทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตปัจจัยสำคัญๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ความน่าสนใจโดยรวมของอุตสาหกรรม ตลอดจนความสามารถในการทำกำไรและความพร้อมในด้านต่างๆ ของกิจการ ดังนั้น การวิเคราะห์สถานการณ์จึงเป็นงานอันดับแรกที่สำคัญที่ผู้ประกอบการควรกระทำเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของกิจการ

การวิเคราะห์สถานการณ์หรือเรียกอย่างย่อๆ ว่า SWOT ANALYSIS

1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและความพร้อมของกิจการในด้านต่างๆ ทั้งนี้ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ

2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น จึงต้องพยายามเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมดังกล่าว เป็นไปในทิศทางที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินธุรกิจ ผลลัพธ์จากขั้นตอนของการวิเคราะห์สถานการณ์ บทวิเคราะห์ความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านต่างๆ ของกิจการ

## 4 วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องการได้รับ ช่วงระยะเวลาของแผนธุรกิจซึ่งโดยทั่วไปเป้าหมายทางธุรกิจอาจเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการและเป้าหมายเฉพาะด้านในแต่ละแผนกหรือลักษณะงาน เช่น เป้าหมายทางการตลาด เป้าหมายทางการจัดการ เป้าหมายทางการผลิต และเป้าหมายทางการเงิน เป็นต้น

นอกจากนี้ เป้าหมายทางธุรกิจอาจแบ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้น คือ ภายใน 1 ปี เป้าหมายระยะกลางประมาณ 3 - 5 ปี และเป้าหมายระยะยาวที่นานกว่า 5 ปี

### ลักษณะของเป้าหมายของธุรกิจที่ดีมี 3 ประการคือ

1 มีความเป็นไปได้ หมายความว่า กิจกรรมมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้ หากได้มีการดำเนินงานอย่างเต็มที่ตามแผนธุรกิจที่วางไว้ การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจควรประเมินจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในกิจการ เป้าหมายที่ดีจึงควรเป็นผลลัพธ์ที่ทำได้ยากแต่มีความเป็นไปได้

2 สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม หมายถึง มีความชัดเจนที่สามารถประเมินได้ว่ากิจกรรมบรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ โดยทั่วไปควรจะต้องกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนว่าจะต้องบรรลุถึงเป้าหมายนั้นภายในระยะเวลาเท่าใด

3 เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หมายถึง เป้าหมายย่อยๆ ควรมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันพร้อมทั้งแน่วแน่เป้าหมายระยะสั้นๆ สามารถสนับสนุนและส่งเสริมเป้าหมายในระยะปานกลางและระยะยาว โดยเฉพาะหากผลในระยะสั้นนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียได้ในระยะปานกลางและระยะยาว

## 5 แผนการตลาด

แผนการตลาด คือ การกำหนดทิศทางและแนวทางในการทุ่มเทความพยายามทางการตลาด ตลอดจนกลไกในการตรวจสอบและประเมินผลกิจกรรมการตลาดไว้ล่วงหน้า โดยใช้ประโยชน์จากความเข้าใจที่ได้รับ จากการวิเคราะห์สถานการณ์มาพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดไว้

การวางแผนการตลาด จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์และวิธีในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดเพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรทางการตลาดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการตอบรับกับความเป็นไปและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในดำเนินธุรกิจทั้งภายนอกและภายในกิจการ

- 1 เป้าหมายทางการตลาดที่ต้องทำให้ได้ในระยะเวลาของแผนคือเรื่องอะไรบ้าง
- 2 ใครคือลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ทั้งกลุ่มเป้าหมายหลักและกลุ่มเป้าหมายรอง
- 3 จะนำเสนอสินค้า/บริการอะไรให้กลุ่มเป้าหมายในราคาเท่าใด และด้วยวิธีการใด
- 4 จะสร้างและรักษาความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการใดบ้าง
- 5 ถ้าสถานการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้จะปรับตัวหรือแก้ไขอย่างไร
- 6 ในการตอบคำถามดังกล่าวข้างต้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนประสบการณ์และวิจารณญาณที่ดี

การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และวิธีการทางการตลาด ซึ่งมีเนื้อหาหลัก 7 ส่วน ดังนี้

- 1 เป้าหมายทางการตลาด
- 2 การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย
- 3 กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด
- 4 กลยุทธ์การตลาดเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

- 5 กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางการตลาด
- 6 กลยุทธ์สวนประสมทางการตลาด
- 7 การควบคุมและประเมินผลทางการตลาด

## 6 แผนการจัดการและแผนคน

ผู้จัดทำแผนต้องระบุโครงสร้างขององค์การให้ชัดเจน แสดงแผนผังโครงสร้างขององค์การประกอบไปด้วยหน่วยงานอะไรบ้าง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรับผิดชอบอะไร รวมถึงตำแหน่งผู้บริหารหลักๆ ขององค์การ โครงสร้างของคณะกรรมการและการถือหุ้นในลักษณะเป็นทีมที่ดีในการบริหาร มีความสมดุลในด้านความรู้ ความสามารถที่ครบถ้วน ทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร มีความชำนาญและประสบการณ์ในกิจการที่ทำ

รายละเอียดในส่วนนี้ประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ

### 1 โครงสร้างองค์กร

1.1 ตำแหน่งงานหลักๆ ขององค์การระบุคนที่จะมาดำรงตำแหน่งพร้อมทั้งแผนผังองค์การ

1.2 หากผู้บริหารคนใดคนหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มเวลาต้องระบุว่าใครจะเป็นผู้ช่วยในงานนั้น เพื่อทำให้งานสมบูรณ์

1.3 หากทีมงานผู้บริหารเคยทำงานร่วมกันมาก่อน ระบุว่าเคยทำงานอะไร มีความสำเร็จในฐานะทีมที่ดีอะไรบ้าง

### 2 ตำแหน่งบริหารหลัก

2.1 ระบุว่าตำแหน่งบริหารหลักๆ มีความรู้ ความชำนาญ อะไรบ้างและมีความเหมาะสมในตำแหน่งงานนั้นอย่างไร

2.2 ระบุบทบาท ภาระความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในทีมบริหาร

3 ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้บริหาร ระบุเงินเดือนที่จ่ายแก่ผู้บริหาร ตลอดจนผลประโยชน์ในรูปแบบอื่นๆ และสัดส่วนการถือหุ้น ของผู้บริหารแต่ละคน

4 ผู้ร่วมลงทุน ระบุผู้ร่วมลงทุนอื่นๆ และเปอร์เซ็นต์การถือหุ้น

5 คณะกรรมการบริษัท ระบุคุณสมบัติของกรรมการบริษัท องค์ประกอบและภูมิหลังของกรรมการแต่ละคนว่าจะเป็นประโยชน์ต่อกิจการอย่างไร

## 7 แผนการผลิต

แผนการผลิต/ปฏิบัติการที่ดีจะต้องสะท้อนความสามารถของกิจการ ในการจัดการกระบวนการผลิตและปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังระบบการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิตให้เป็นผลผลิต โดยวัตถุดิบและทรัพยากรนั้น หมายถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ ชั่วโมงแรงงานที่ทำการผลิต หรือค่าใช้จ่ายรวมของทรัพยากรทุกอย่างที่ใช้ ได้แก่ ค่าวัตถุดิบ ค่าแรงงาน เงินลงทุน

และอื่นๆ การผลิตและปฏิบัติการ หมายถึง กระบวนการในการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรการผลิตให้เป็นผลผลิต ผู้ประกอบการต้องพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและปฏิบัติการภายในกิจการตามประเด็นที่สำคัญๆ 10 ประเด็นดังนี้

- 1 คุณภาพ
- 2 การออกแบบสินค้าและบริหาร
- 3 การออกแบบกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ การตัดสินใจเรื่องกำลังการผลิต
- 4 การเลือกสถานที่ตั้ง
- 5 การออกแบบผังของสถานประกอบการ
- 6 การออกแบบระบบงานและการวางแผนกำลังคน
- 7 การจัดกระบวนการจัดส่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป (Supply-Chain and

Management)

- 8 ระบบสินค้าคงคลัง
- 9 กำหนดการผลิตและปฏิบัติการ
- 10 การดำรงรักษาเครื่องมือและเครื่องจักร

## 8 แผนการเงิน

กิจการต้องทราบให้ได้ว่าแผนนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนเท่าใด ได้มาจากแหล่งใดบ้างจากแหล่งเงินทุนภายใน รูปของเจ้าของกิจการหรือแหล่งเงินทุนภายนอกในรูปของการกู้ยืมจากเจ้าหนี้ เรียกว่า กิจกรรมจัดหาเงิน (Financing Activities) จากนั้น จะเป็นเรื่องของการตัดสินใจนำเงินไปลงทุน กิจกรรมนี้เรียกว่า กิจกรรมลงทุน (Investing Activities) ซึ่งจะแตกต่าไปตามประเภทของธุรกิจ กิจกรรมที่สำคัญต่อเนื่อง คือ กิจกรรมดำเนินงาน (Operating Activities) ซึ่งจะประกอบไปด้วย การผลิต การซื้อ การขายและค่าใช้จ่าย การตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมหลักทั้งสาม คือ กิจกรรมจัดหาเงิน กิจกรรมลงทุนและกิจกรรมดำเนินงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ งบการเงิน (Financial Statements) จึงเป็นรายงานสรุปขั้นสุดท้ายของขบวนการจัดทำบัญชี เพื่อให้ทราบว่าในรอบระยะเวลาที่ผ่านมาธุรกิจมีฐานะการเงิน งบการเงินประกอบด้วย

1 งบดุล เป็นรายงานที่แสดงถึงฐานะของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่ง ในงบดุลจะประกอบไปด้วยข้อมูลทางการเงินที่แสดงถึงฐานะของกิจการ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้เป็นเจ้าของ

2 งบกำไรขาดทุน เป็นงบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการโดยแสดงรายได้ ค่าใช้จ่ายและกำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

3 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของเจ้าของส่วนของผู้เป็นเจ้าของหรือส่วนของผู้ถือหุ้นประกอบไปด้วย 2 ส่วนด้วยกัน คือ ทุนเรือนหุ้น และ กำไรสะสม งบนี้จึงแสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงของทุนเรือนหุ้นและกำไรสะสม

4 งบกระแสเงินสด งบการเงินที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสเงินในรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่งจะรายงานให้ทราบว่าเงินสดในปีปัจจุบันที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงนั้น มีสาเหตุจากอะไรในกิจกรรม 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

4 1 กิจกรรมดำเนินงาน

4 2 กิจกรรมลงทุน

4 3 กิจกรรมจัดหาเงิน

5 นโยบายบัญชี หมายถึง หลักการบัญชีหรือวิธีปฏิบัติที่กิจการใช้ในการจัดทำและนำเสนองบการเงิน เนื่องจากหลักการบัญชีที่กิจการเลือกใช้มิได้หลายวิธี วิธีการบัญชีที่ กิจการเลือกใช้จะมีผลกระทบต่องบการเงินไม่เหมือนกัน กิจการจึงต้องบอกข้อมูลให้ผู้ใช้ในงบการเงินทราบ โดยทั่วไปแล้วกิจการควรเปิดเผยนโยบายบัญชีในเรื่องต่อไปนี้ไว้ในงบการเงิน

5 1 วิธีการรับรู้รายได้

5 2 การตีราคาสินค้าคงเหลือ

5 3 การตีราคาเงินทุน

5 4 ค่าเผื่อหนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ

5 5 วิธีการคิดค่าเสื่อมราคา และการตัดบัญชีสินทรัพย์ไม่มีตัวตน

5 6 การแปลงค่าเงินตราต่างประเทศ

5 7 การจัดทำงบการเงินรวม

## 9 แผนการดำเนินงาน

หลังจากผู้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ของกิจการอย่างรอบคอบและครบถ้วนแล้วขั้นตอนต่อมาคือ การจัดทำรายละเอียดของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยการกำหนดกิจกรรมของกลยุทธ์แต่ละด้านให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ผู้ประกอบการอาจจะทำแผนการดำเนินงานในลักษณะของตารางที่มีรายละเอียดของเป้าหมายกลยุทธ์วิธีการ ตลอดจนงบประมาณและระยะเวลาดำเนินการ โดยจัดทำรายละเอียดเป็นรายเดือนหรือรายสัปดาห์ตามที่ผู้ประกอบการเห็นสมควร

## 10 แผนฉุกเฉิน

แผนฉุกเฉินเป็นการเตรียมแนวทางการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าในกรณีที่ผลลัพธ์จากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นจนเป็นผลกระทบในทางลบกับกิจการ โดยทั่วไปผู้ประกอบการควรอธิบายลักษณะความเสี่ยงทางธุรกิจที่อาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจไม่เป็นไปอย่างราบรื่นตามแผนธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ ประเด็นความเสี่ยงทางธุรกิจและการเตรียมพร้อมที่ควรระบุไว้ในแผนฉุกเฉินได้แก่กรณี ดังต่อไปนี้

1 ยอดขายหรือการเก็บเงินจากลูกค้า ไม่เป็นไปตามคாதหมายทำให้เงินสดหมุนเวียนขาดสภาพคล่อง

2 ธนาคารไม่ให้เงินกู้หรือลดวงเงินกู้

3 คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว

4 มีคู่แข่งรายใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า มีสินค้าครบถ้วนกว่า ราคาถูกกว่า เข้าสู่อุตสาหกรรมหรือมาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงสินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ถูกลงกว่า มีปัญหากับหุ้นส่วนจนไม่สามารถรวมงานกันได้

## 2 ดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจ Key Performance Indicators (KPIs)

KPIs เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดมีหลายวิธีโดย BSC เป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการกำหนด KPIs

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs Key Performance Indicators) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลักเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะองค์การที่มุ่งเน้นการจัดการสมัยใหม่เป็นวิธีการประเมินที่พัฒนาจากวิธีการประเมินตามผลการปฏิบัติงาน ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result Objective Based Approach) ซึ่งมีจุดอ่อนในแง่ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์การในอันที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยมีการพัฒนาเป็นดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) เพื่อประเมินความสำเร็จขององค์การ สามารถเจริญเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในวงระยะยาว

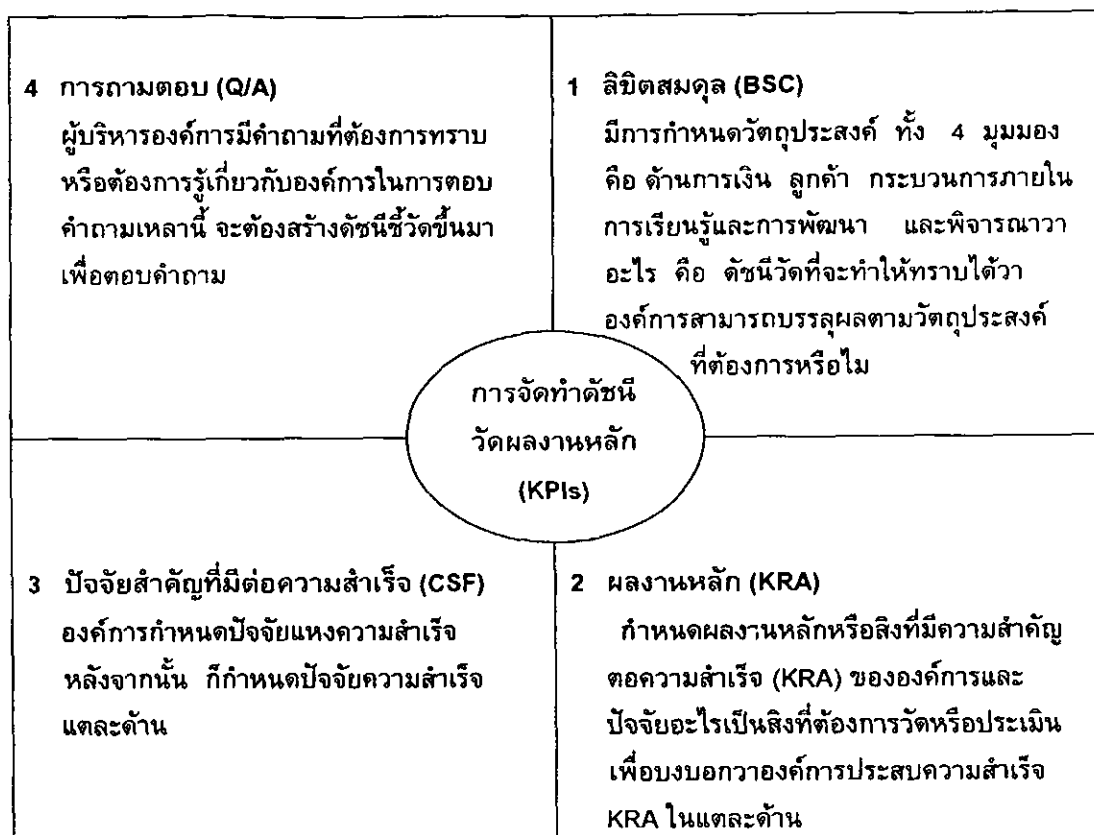
องค์ประกอบสำคัญของการประเมินตัวชี้วัด ได้แก่

1 ขอบเขตผลลัพธ์สำคัญ (KRA Key Result Area) หมายถึง การดำเนินการกิจของฝ่ายการตลาดให้พิจารณาว่า ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง

2 สมมติฐานทางกลยุทธ์ (Strategic Hypothesis) คือ การคาดเดาว่าจะใช้กลยุทธ์อะไรที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์สำคัญ (KRA) ทางด้านการเงิน กระบวนการภายในและการเรียนรู้ นวัตกรรมดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs Key Performance Indicator) เป็นการวัดความสำเร็จตามสมมติฐานทางกลยุทธ์

นิยามของดัชนีวัดผลงานหลัก

ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPIs Key Performance Indicator) คือ เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆ ขององค์การในการจัดทำดัชนีวัดผลงานหลักมีหลายวิธี ได้แก่ จัดทำจากलिखितสมุด (BSC Balance Scorecard) ผลงานหลัก (KRA Key Result Area) ปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จ (CSF Critical Success Factor) และจากการถาม-ตอบ (Question & Answer) ดังรายละเอียดตามแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 แสดงวิธีต่าง ๆ ในการจัดทำดัชนีชี้วัดผลงานหลัก Key Performance Indicators ที่มา ดนัย เทียนพุ่ม (2547, กรกฎาคม) เอกสารประกอบการบรรยาย หน้า 17-19

เนื่องจากการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลักเป็นที่นิยม สารนิพนธ์ฉบับแผนธุรกิจนี้ จึงใช้วิธีการประเมินองค์กรแบบสมดุล กับดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในพัฒนาธุรกิจ

**Key Performance Indicators KPIs** เป็นระบบหรือกระบวนการบริหารที่ใช้การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) เป็นกลไกสำคัญ คือ เค้าโครง (Framework) หลายมิติที่ใช้สำหรับกำหนด ดำเนินการ และบริหารจัดการกลยุทธ์ทุกระดับโดยมีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ (Objectives) แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) และการวัดผลหรือการประเมิน (Measures) กับกลยุทธ์องค์การ

#### ความเป็นมาของดัชนีชี้วัดการประเมินผลงาน (KPIs)

ดัชนีชี้วัดการประเมินผลงาน เกิดจากโครงการวิจัยอันยาวนานของ ดร เดวิด นอร์ตัน (Dr David Norton ที่ปรึกษาด้านการจัดการ) และ ศ โรเบิร์ต แคปแลน (Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัย Harvard) จากผลการสำรวจ พบว่า องค์การส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกา นิยมใช้แต่ดัชนีวัดผลทางการเงิน (Financial Indicators) เพียงอย่างเดียวทั้งสองจึงได้เสนอแนวความคิดใหม่ว่า องค์การควรมีการประเมินผลใน 4 มุมมอง ได้แก่

## 1 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ

1.1 ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) ตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

1.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษากฎฐานลูกค้าเดิมขององค์กร การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด

1.3 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด หรือจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือรายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

1.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) การวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร หรือตัวองค์กรเอง วัดจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือจำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

1.5 กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) ตัวชี้วัดสำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายนั้น จะต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อน ซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์หลัก 5 ประการ เป็นวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเป็นผลลัพธ์ (Outcome or Lags) ซึ่งองค์กรจะทราบว่าลูกค้ามีความพึงพอใจหรือมีลูกค้าเมื่อใด จึงจำเป็นต้องหาสาเหตุหรือตัวชี้นำ (Drivers or Leads) ทำให้เกิดผลทั้ง 5 ประการ ซึ่งในการหาเหตุหรือตัวชี้นำนั้นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจนก่อน โดยคุณค่าที่องค์กรมุ่งนำเสนอ (Value Proposition) ทั้ง 3 ประการ ประกอบไปด้วย

ประการแรก การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product/Service Leadership) เป็นคุณค่าในด้านความเป็นผู้นำด้านสินค้า/บริการ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของเทคโนโลยีการออกแบบการใช้งาน เป็นต้น

ประการที่สอง การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพที่สูงทำให้สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐาน ในต้นทุนที่ต่ำ ส่งผลให้ราคามีความเหมาะสม

ประการที่สาม ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy) ได้แก่ การที่องค์กรมีความใกล้ชิดกับลูกค้า สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา

## 2 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายใน องค์การที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการโดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์การประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลัก ได้แก่

2.1 Inbound Logistic ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการการขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบและ input ต่างๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารสินค้าคงคลัง การกำหนดเวลาขนส่งในการเดินทางไป - กลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

2.2 Operations ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ

2.3 Outbound Logistic ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม การจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดตารางการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า

2.4 Marketing and Sales ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทำงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา

2.5 Customer Service ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้ารวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า

## 3 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth Perspective)

เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ภายใต้มุมมองอื่นๆ ข้างต้น ภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้าและด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้พัฒนา และการเตรียมตัว ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร มีพื้นฐานมาจากการพิจารณาในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่นๆ นั้น บุคลากรภายในองค์กรนั้น เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดควรพิจารณา ดังนี้

- ทักษะความสามารถของพนักงาน (Skill) เป็นการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาวามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้น ๆ เพียงพอหรือยัง

- ทศคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude Employee Satisfaction) ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

- อัตราการหมุนเวียนเข้า - ออกของพนักงาน (Turnover) ซึ่งมักจะวัดโดยการพิจารณาอัตราการเข้า-ออกของพนักงาน การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถ และระบบข้อมูลที่มีทันสมัยแต่ถ้าวัฒนธรรมองค์การในการทำงาน หรือระบบจูงใจขององค์กรไม่เหมาะสมแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบจูงใจ ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของพนักงาน

การวัดผลสำเร็จทางด้าน HR เป็นการผลักดันให้ธุรกิจสามารถเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว Prof Dave Ulrich ได้นำเสนอมิติใหม่ของฝ่าย HR ที่จะก้าวไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner) โดยการวัดความสำเร็จ HR (The HR Scorecard) ดังนี้

3.1 การเสนอคุณค่าของ HR ให้กับฝ่ายงาน หน่วยงาน/องค์กร หรือธุรกิจ ก็คือการปรับเปลี่ยนระบบงาน HR ใหม่ การนำเอาความสามารถของแต่ละบุคคลมาประเมินผลงาน การพัฒนาบุคลากรการจ่ายค่าตอบแทนและการจัดการผลงานการปรับแนวคิดของการฝึกอบรมและพัฒนาให้เป็นแนวคิดด้าน e-Learning หรือการจัดการความรู้ (KM Knowledge Management) หรือนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในระบบธุรกิจงานบุคคลโดยเฉพาะเรื่อง HRIS (Human resource Information System)

3.2 รูปแบบการเสนอคุณค่าของ HR ของ Prof Dave Ulrich เรียกว่า “ตรรกคุณค่าของผู้นำ” โดยผู้นำและ HR จะต้องส่งมอบสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นผูกพัน (Commitment) ส่งมอบสิ่งที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความมุ่งมั่นและผูกพันรูปแบบของผลลัพธ์กับผู้ลงทุน

3.3 การส่งมอบคุณค่า คือ การคิดรวมกัน (Shared Mindset) ความสามารถพิเศษ ความไว (Speed) การเรียนรู้/การไม่มีขอบเขตของหน่วยงาน (Boundaryless/Learning) แบรนผู้นำ (Leadership Brand) โดยการประเมินศักยภาพการทำงานนั้น จะประกอบด้วย

3.3.1 การประเมินศักยภาพของผู้บริหาร

3.3.2 การประเมินผลงานย้อนหลัง (3 ปี)

3.3.3 การพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งในอนาคต

สรุป ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จด้าน HR (The HR Scorecard) มีคุณค่าสูงสุดในด้านการบริหาร HR โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อต้องการให้ฝ่าย HR เสนอคุณค่าต่อธุรกิจและสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับธุรกิจ และผู้ถือหุ้นได้

#### 4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

มุมมองด้านการเงินมีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้ เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวบ่งบอกว่ากลยุทธ์ได้กำหนดขึ้นมา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินนั้นมักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ด้าน ได้แก่

#### 4 1 ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่  
ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากสินค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

กำไรสุทธิต่อสินค้าใหม่

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่  
ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ต่อลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด

ซึ่งลูกค้ากลุ่มใหม่นี้ อาจจะเป็นกลุ่มใหม่ทั้งในด้านภูมิภาค กลุ่มของลูกค้า เป็นต้น

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม  
คือ การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม เช่น การผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกซื้อสินค้าได้มากขึ้น ศูนย์รวมสินค้าครบวงจร เป็นต้น

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา  
ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยน

โครงสร้างราคา

4 2 ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) สามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization)

- การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย

หน่วยที่ใช้วัดนี้ต้องพิจารณาว่าเป็นหน่วยในลักษณะใด อาจเป็นลักษณะของหน่วยธุรกิจ หน่วยการผลิต หรือหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดที่นิยมใช้ประกอบด้วย ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือต้นทุนต่อผลผลิต หรือต้นทุนต่อพนักงาน เป็นต้น

- การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน  
ตัวชี้วัดที่มักใช้เป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรืออัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงาน ต่อต้นทุนทั้งหมด

- การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน  
เนื่องจาก การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ประกอบไปด้วย รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตพนักงาน เป็นต้น

- การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset Utilization)

เนื่องจาก องค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมาก และไม่ได้มีการใช้งานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดเป็นต้นทุนต่อองค์กร ตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดประโยชน์ของสินทรัพย์ ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์กรต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) หรืออัตราการใช้เครื่องมือเครื่องจักร (Machine Utilization) เป็นต้น

การประเมินองค์การโดยนำหลักการของดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของธุรกิจ (KPIs Key Performance Indicators) สำหรับกระบวนการจัดทำ (KPIs) ประกอบไปด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1 การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ เช่น การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกัน อย่างแพร่หลาย เพื่อให้เกิดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

2 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์การ

3 วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์การควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละ มุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

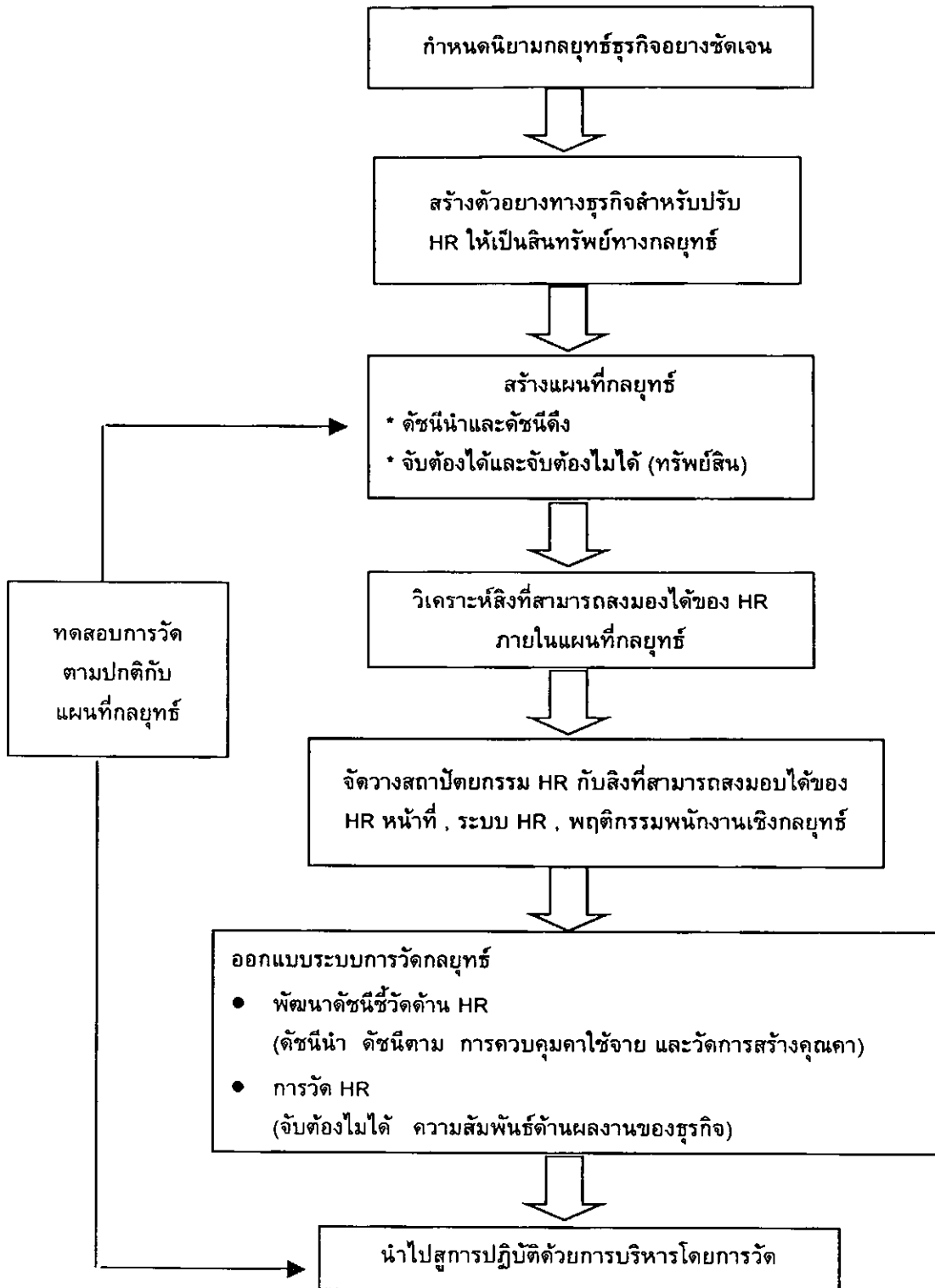
4 จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์การโดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงาน บรรลุวิสัยทัศน์ และ กลยุทธ์ขององค์การ

5 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6 ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ใน ด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้ง แผนงานกิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ซึ่งในขั้นตอนนี้สามารถแยกเป็นประเด็น ดังนี้

- การจัดทำตัวชี้วัด
- การกำหนดนโยบาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
- การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำ

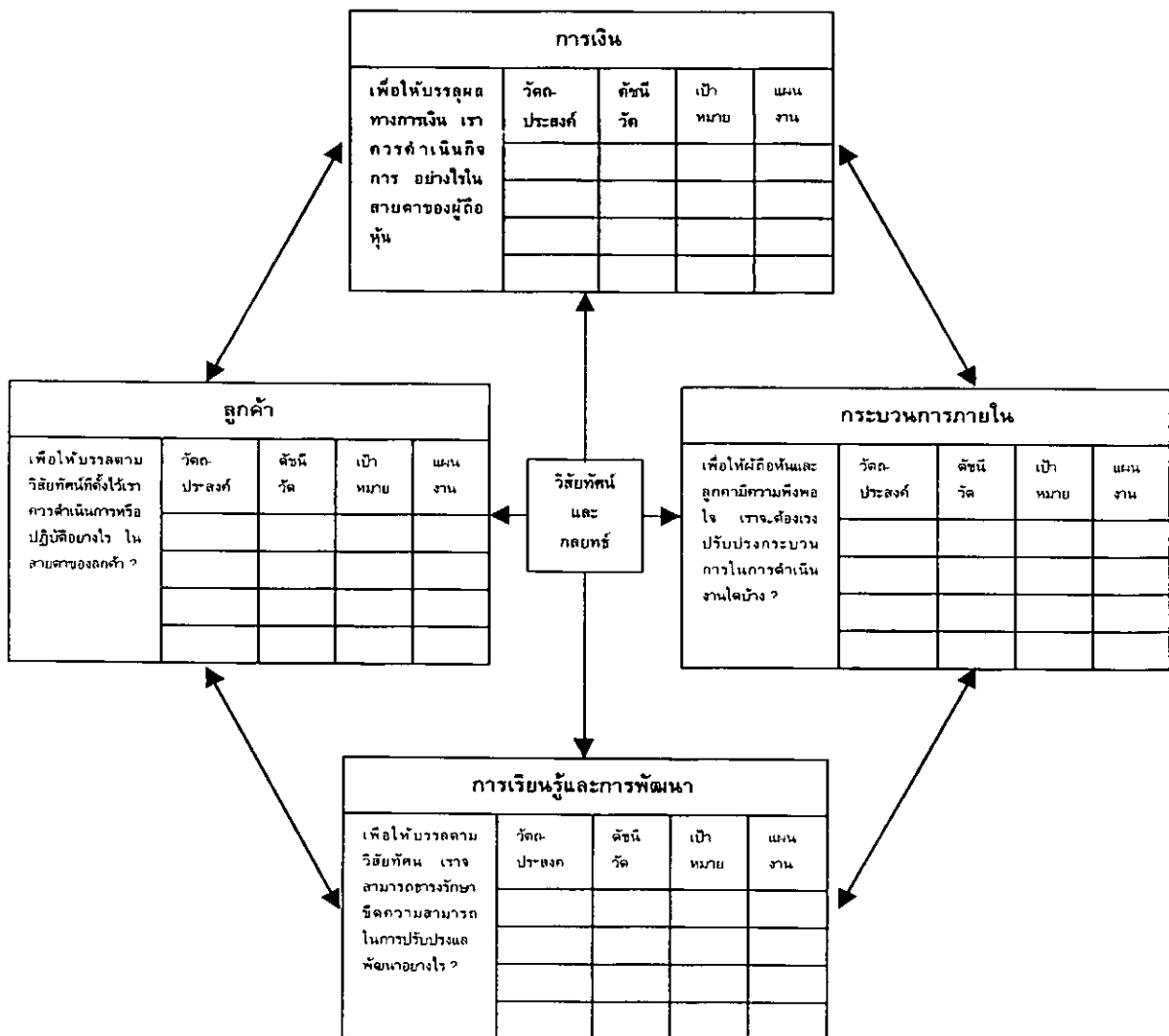
7 เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์การให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป ได้จัดทำ แผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลักและกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหาร



ภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลดัชนีวัดผลสำเร็จด้าน HR  
ที่มา Becker Huselid และ Ulrich (2003) The HR Scorecard P 37

ดรเดวิด นอร์ตัน และ ศโรเบิร์ต แคปแลน มุ่งเน้นการใช้ลิตซ์ิตสมดุลเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์องค์กร ไปสู่ภาคปฏิบัติ ทำให้แนวความคิดเกี่ยวกับลิตซ์ิตสมดุลเป็นที่นิยมทั่วโลก

ความสมดุลที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นนั้น เป็นความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ระยะสั้นกับวัตถุประสงค์ระยะยาว ระหว่างดัชนีวัดที่ใช้วัดต้นทุน (Cost Measures) กับดัชนีวัดที่ใช้วัดในเรื่องที่มีต้นทุน (Non-cost Measures) ระหว่างดัชนีวัดที่ใช้วัดต้นทุน (Lagging Indicator) กับดัชนีวัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicator) และระหว่างมุมมองผลการดำเนินงานภายนอก (External Performance Perspective) กับมุมมองผลการดำเนินงานภายใน (Internal Performance Perspective)



ภาพประกอบ 8 แสดงการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ออกเป็น 4 มุมมอง

ที่มา Robert S Kaplan and David P Norton, (1996) *The balanced Scorecard- Translating Strategy into Action* p 177

มุมมองของลิติตสมดุล

มุมมองของลิติตสมดุลแบ่งออกเป็น 4 มุมมอง ได้แก่มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แต่ละมุมมอง ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุผลในด้านต่าง ๆ

ตาราง 5 แสดงมุมมองของลิติตสมดุล 4 มุมมอง

| มุมมอง (Perspective) | วัตถุประสงค์ (Objective)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านการเงิน          | มุ่งเน้นให้ทราบว่ากลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยทั่วไปประกอบด้วยวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ <ul style="list-style-type: none"><li>● การเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)</li><li>● การลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือ การเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement)</li></ul> |
| ด้านลูกค้า           | ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 5 ประการคือ <ul style="list-style-type: none"><li>● สวนแบ่งตลาด (Market Share)</li><li>● การรักษาลูกค้าเดิม (Customer Retention)</li><li>● การแสวงหาลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition)</li><li>● ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction)</li><li>● กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability)</li></ul>                            |
| ด้านกระบวนการภายใน   | มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กระบวนการภายในที่สำคัญ ๆ สามารถนำเสนอคุณค่าที่ ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ทั้งนี้ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E Porter มาใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลักและกิจกรรมรอง                                                                |

ตาราง 5 (ต่อ)

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านกระบวนการภายใน (ต่อ)   | <p><b>กิจกรรมหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ (Inbound Logistics)</li> <li>● กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ออกมาเป็นสินค้า (Operations)</li> <li>● กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า บริการที่ผลิตแล้วไปยังผู้บริโภค (Outbound Logistics)</li> <li>● กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ซื้อสินค้าและบริการ (Marketing and Sales)</li> <li>● กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือ บำรุงรักษาสินค้ารวมทั้งการบริการหลังการขาย (Customer Service)</li> </ul> <p><b>กิจกรรมรอง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาหรือจัดซื้อ (Procurement)</li> <li>● กิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าหรือ กระบวนการ (Technology Development)</li> <li>● กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)</li> </ul> <p>กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั่วไปในองค์กร การ วางแผน การบัญชีและการเงินเป็นต้น (Firm Infrastructure)</p> |
| ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา | <p>ภายใต้มุมมองด้านนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการบรรลุ วัตถุประสงค์ ด้านการเงิน ลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาและเตรียมตัวอย่างไร ดัง นั้นวัตถุประสงค์ในด้านนี้ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านทรัพยากรบุคคล <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะความสามารถของพนักงาน</li> <li>- ทศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน</li> <li>- อัตราการเข้าออกของพนักงาน (Turnover)</li> </ul> </li> <li>● วัฒนธรรมและระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยการทำงาน</li> <li>● การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

ตาราง 6 แสดงแผนที่กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ดัชนีวัดผลงานหลักเป้าหมายและแผนงาน

| มุมมอง<br>(Perspective) | แผนที่กลยุทธ์<br>(Strategic Map)                                                                            | วัตถุประสงค์<br>(Objective) | ดัชนีวัดผลงานหลัก<br>(KPIs)                   | ข้อมูลปัจจุบัน<br>(Baseline Data) | เป้าหมาย<br>(Target)     | แผนงาน โครงการ<br>กิจกรรม (Initiatives)                                                                                        |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การเงิน                 | <div> <div>การเพิ่มขึ้นของรายได้</div> <div>รายได้จากลูกค้าใหม่</div> <div>การแสวงหาลูกค้าใหม่</div> </div> | การแสวงหาลูกค้าใหม่         | รายได้จากลูกค้าใหม่/ รายได้ทั้งหมด            | 10 %                              | 15 %                     |                                                                                                                                |
|                         |                                                                                                             | การหาลูกค้าใหม่             | จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ยอดขายต่อลูกค้า 1 ราย | 2,000 ราย<br>100,000 ราย          | 2,500 ราย<br>150,000 ราย | <ul style="list-style-type: none"> <li>ออก Promotion ใหม่</li> <li>เพิ่มบริการที่หลากหลาย</li> </ul>                           |
|                         |                                                                                                             | การบริการที่ดี              | อัตราการร้องเรียน จากลูกค้า                   | ไม่เกิน 20 %                      | ไม่เกิน 15 %             | <ul style="list-style-type: none"> <li>นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ</li> <li>จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า</li> </ul> |
| กระบวนการภายใน          | <div> <div>กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็ว</div> <div>ราคาเหมาะสม</div> </div>                                    | การจัดส่งที่รวดเร็ว         | ความเร็วในการให้บริการ                        | ไม่เกิน 1 ชั่วโมง                 | ไม่เกิน 50 ชั่วโมง       | <ul style="list-style-type: none"> <li>นำระบบบาร์โค้ดมาใช้</li> </ul>                                                          |
|                         |                                                                                                             | การพัฒนาดัชนีชี้วัด         | ร้อยละของการส่งของที่ไม่ตรงเวลา               | ไม่เกิน 20 %                      | ไม่เกิน 15 %             |                                                                                                                                |
| การเรียนรู้และการพัฒนา  | <div> <div>ทักษะของพนักงาน</div> <div>เทคโนโลยีสารสนเทศ</div> </div>                                        | การพัฒนาทักษะของพนักงาน     | จำนวนวันในการอบรมต่อปี                        | 7 วัน                             | 10วัน                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำแผนงานอบรมอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>                                                |
|                         |                                                                                                             |                             | อัตราการเข้าออก                               | 15 %                              | 10 %                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>จัดกิจกรรมงานสัมพันธ์</li> </ul>                                                        |

ที่มา พสุ เศรษฐรินทร์, การประเมินผลงานด้วย Key Performance Indicators (กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2546 )

## ประเด็นที่ควรพิจารณา

การวัดผลความสำเร็จของธุรกิจด้วยดัชนีทั้ง 4 ด้าน นี้ อาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ ไม่จำเป็นที่จะต้องเหมือนกันแม้ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทเดียวกัน สิ่งที่จะบอกได้ว่าเป็นดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจหรือไม่ขึ้นอยู่กับความถูกต้องในการจัดทำ การวิเคราะห์ขอบเขตงานสำคัญหรือขอบเขตผลลัพธ์สำคัญ (KRA Key Result Area) โดยวิเคราะห์มาจากภารกิจของหน่วยงาน

ความจำเป็นต้องให้ฝ่ายงานดำเนินการตอบในขั้นตอนของการนำ KPIs ไปสู่การปฏิบัติ โดยการกำหนด % หรือจำนวนอัตราส่วน เวลา ที่จะเป็นตัววัดให้ครบทุกด้าน

- จะต้องทดลองปฏิบัติและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งเป็นดัชนีวัดที่เหมาะสม
- จะต้องคิดต่อเนื่องไปถึงการจัดทำกลยุทธ์และแผนกลยุทธ์ภายใต้ขอบเขตงานที่สำคัญ

ข้อคิดสำคัญ ของผู้บริหารที่จะนำเทคนิค KPIs เข้าไปเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ขององค์กร ธุรกิจก็คือ “ ความสำเร็จของ KPIs อยู่ที่การเลือกโมเดล เครื่องมือ ทรัพยากร คือ ผู้ให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง ” เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งจะมีปรัชญาและพื้นฐานการดำเนินงานที่ต่างกัน จึงไม่จำเป็นต้องยึดรูปแบบของ BSC ที่ตายตัว

ทั้งนี้ วัดดูประสงค์ของมุมมองต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผล โดยวัดดูประสงค์ในมุมมองการเรียนรู้และการพัฒนาสัมพันธ์กับวัดดูประสงค์ในมุมมองของลูกค้า ส่วนวัดดูประสงค์ในมุมมองลูกค้าสัมพันธ์กับวัดดูประสงค์ในมุมมองด้านการเงินมีความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันเหล่านี้ เป็นจุดสำคัญของลิติตสมดุในอันที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร การ ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ดัชนีชี้วัดของวัดดูประสงค์แต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัดดูประสงค์ในแต่ละด้าน

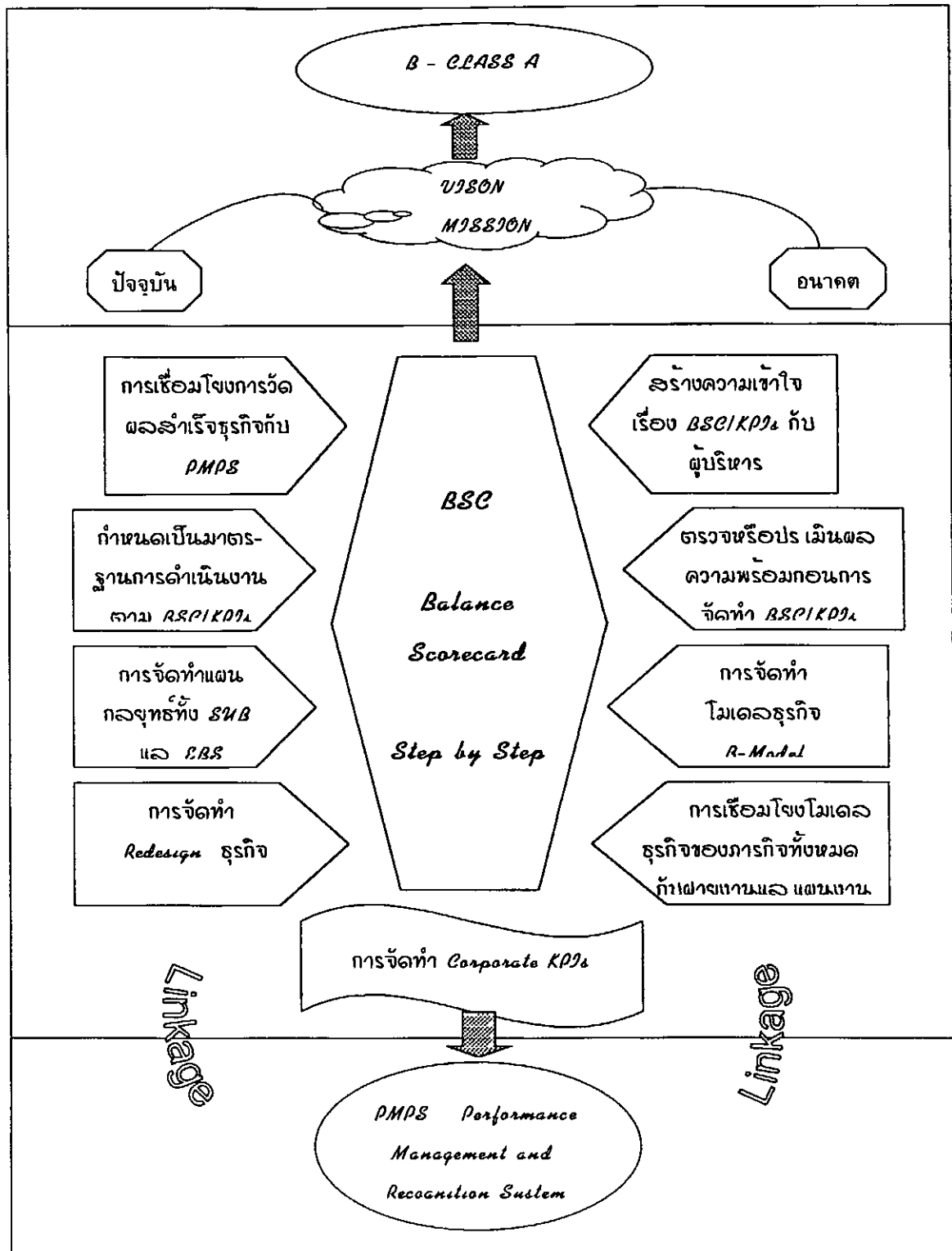
1 เป้าหมาย (Target) คือ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของดัชนีวัด

2 แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) เป็นสิ่งที่องค์กรจะจัดทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมิใช่แผนปฏิบัติการเป็นเพียงแผนงาน โครงการเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติเมื่อมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการวัดหรือประเมินจะต้องมีฐานข้อมูลปัจจุบัน (Baseline Data) ประกอบ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดตั้งนี้เป้าหมาย จะต้องสูงกว่าหรือดีกว่าข้อมูลปัจจุบัน

## The Balanced Scorecard (BSC)

เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)



ภาพประกอบ 9 แสดงเครื่องมือทางการจัดการ The Balance Scorecard (2004)

ที่มา ดนัย เทียนพุ่ม (2547) ดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ (KPIs) และการประเมิน  
องค์การแบบลิตสมดุล BSC เวอร์ชัน 3.0 หน้า 57

### 3. การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ (Business Plan of Feasibility study)

การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ เป็นแนวทางซึ่งใช้พิจารณาในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นิยามการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ (Business Plan of Feasibility study) มีผู้ให้คำนิยามไว้ ดังนี้

ซูชีพ พิพัฒน์ศิริ (2544 4) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ ว่าเป็นวิธีการคัดเลือกการลงทุนแบบเป็นกรณี ๆ ไป องค์ประกอบหลักของการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจ คือ การระบุนายการและการตีมูลค่าต้นทุนและผลประโยชน์ของโครงการทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ภายใต้เกณฑ์การตัดสินใจลงทุน (Investment decision criteria) แบบต่าง ๆ เพื่อบ่งชี้ว่าโครงการใดมีความเหมาะสมในการลงทุนต่อไป โดยโครงการที่ได้รับการคัดเลือกแล้วนั้น จะเป็นโครงการที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนธุรกิจในอนาคต

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (2546 8) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจว่าเป็นยุทธศาสตร์ ของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการรายใหม่ (New entrepreneur) ความสำเร็จของผู้ประกอบการนั้น ขึ้นอยู่กับการวางแผนธุรกิจที่ดี อย่างน้อยก็ทำให้ท่านสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีกำไร องค์ประกอบหลักของการวิเคราะห์การดำเนินธุรกิจ ทำหน้าที่สำคัญทางการบริหาร 2 ประการ คือ

1 ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการสื่อความคิด การค้นพบทางการวิจัยและเสนอแผนแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้ลงทุนจะเป็นโครงการที่ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนธุรกิจในอนาคต

2 ทำหน้าที่เป็นพิมพ์เขียวสำหรับการจัดองค์กร (Organizing) และการจัดการ (Managing) สำหรับธุรกิจใหม่และให้เครื่องมือในการวัดหรือ มาตรฐานที่ซึ่งสามารถใช้วัดและประเมินเพื่อทำการเปลี่ยนแปลง

พิภพ อุดร (2547 30-31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของ แผนธุรกิจ ว่าเป็นขั้นตอนต่อจากการเตรียมโครงการ เพราะผลการวิเคราะห์จะเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นว่าแผนธุรกิจที่เตรียมนั้นเป็นแผนธุรกิจที่ดีหรือไม่ แผนธุรกิจจะต้องอาศัยข้อมูลจากข้อเท็จจริงทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) และข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) โดยทั่วไปความเป็นไปได้ หมายถึงความเหมาะสมในการตัดสินใจปฏิบัติซึ่งจะต้องพิจารณาได้หลายลักษณะประกอบกันไป แต่ทว่าน้ำหนักของการวิเคราะห์จะอยู่ที่ความเป็นไปได้ในลักษณะใดก็ขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของธุรกิจที่ศึกษา โดยเน้นให้น้ำหนักต่อต้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมือง เป็นประเด็นหลัก

เยาวเรศ ทับพันธุ์ (2545 12) ให้ความหมายการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจว่าเป็นการศึกษาเพื่อต้องการทราบผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจนั้น โดยพิจารณาจากการศึกษาด้านการตลาด ด้านวิศวกรรมและการเงินของแผนธุรกิจ ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้ลงทุนที่คิดจะลงทุนในแผนธุรกิจนั้นๆ การศึกษาดังกล่าวจะต้องบอกรายละเอียดและวิเคราะห์สิ่งที่จำเป็นที่เกี่ยวกับการผลิตรวมและทางเลือกอื่นๆ ของการผลิตจะต้องระบุกำลังการผลิตและสถานที่ตั้งของแผนธุรกิจที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยีแบบใด และมีค่าใช้จ่ายในการลงทุนและดำเนินการกิจการเพียงไร เพื่อให้ได้ผลตอบแทนการลงทุนให้มากที่สุด

ไพบุลย์ อ่อนมั่ง (2546 27) ได้สรุปความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจว่า เป็นการศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อแผนธุรกิจนั้นๆ ก่อนเริ่มดำเนินแผนธุรกิจ เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจว่าแผนหรือแผนธุรกิจจะนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ โดยวิธีใด และหาทางเลือกที่เหมาะสมให้แผนดำเนินตามจุดมุ่งหมายได้ โดยมีอุปสรรคน้อยที่สุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

รูปแบบของการศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ (ไพบุลย์ อ่อนมั่ง 2546 )

การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ อาจแบ่งออกได้เป็น 5 ด้าน ได้แก่

- 1 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจด้านการตลาดหรืออุปสงค์ (Market/Demand feasibility)
- 2 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจด้านเทคนิค (Technical feasibility)
- 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจด้านสถาบัน (Institutional feasibility)
- 4 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจด้านเศรษฐกิจและการเงิน (Economic and Financial feasibility)
- 5 การวิเคราะห์ทางด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental feasibility)

ในที่นี้ จะกล่าวถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ 4 ด้าน ได้แก่ ศึกษาด้านการตลาด/อุปสงค์ ด้านเทคนิค ด้านสถาบัน และด้านเศรษฐกิจและการเงิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจด้านการตลาดหรืออุปสงค์ (Market / Demand feasibility)

การพิจารณาความต้องการของตลาด หรือผู้ที่เป็กลุ่มเป้าหมายของแผนธุรกิจหรือผู้รับบริการที่มีต่อผลิตภัณฑ์/บริการของแผนธุรกิจ โดยพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

\* ผลิตภัณฑ์/บริการ ที่แผนธุรกิจก่อให้เกิดขึ้นจะสนองความต้องการ ของกลุ่มเป้าหมาย ได้หรือไม่

\* การเปลี่ยนแปลงของความต้องการที่มีต่อผลิตภัณฑ์/บริการ ของแผนธุรกิจ มีความแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลงในอัตรามากน้อยเพียงไร

\* ความสามารถของแผนธุรกิจที่จะสร้างผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์

\* กลยุทธ์ กลวิธีทางการตลาดในสภาวะการแข่งขัน รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ข้อจำกัดด้านกฎหมาย ทรัพยากรธรรมชาติที่อาจมีผลกระทบต่อการผลิตภัณฑ์/บริการของแผนธุรกิจ

การวิเคราะห์แผนธุรกิจ จะต้องเริ่มต้นด้วยการจัดเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในอดีต ด้านราคาและปริมาณของผลิตภัณฑ์/บริการชนิดนั้น สามารถทำให้ทราบได้ว่าขนาดของอุปสงค์เป็นเช่นไร หลังจากนั้นก็ทำการคาดคะเนขนาดความต้องการทั้งหมด แล้วคาดคะเนปริมาณขายที่คาดว่าจะขายได้ โดยอาจใช้วิธีการคาดคะเนโดยอาศัยแนวโน้มในอดีต และการคาดคะเนโดยอาศัยแบบจำลองแบบเศรษฐกิจ อันเป็นการคาดคะเนจากปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างอุปสงค์ของผลิตภัณฑ์/บริการ

นอกจากนี้ ต้องพิจารณาคู่แข่งที่มีอยู่เดิมทั้งในด้านปริมาณการผลิต คุณภาพสินค้า สถานที่ตั้ง ราคาและต้นทุน พิจารณาวาคุณภาพผลิตภัณฑ์/บริการของแผนธุรกิจเป็นอย่างไร เพื่อหาวิธีแนวทางแก้ไขปรับปรุงสามารถทำการแข่งขันในตลาดได้ (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน 2546 48)

## 2 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจด้านเทคนิค (Technical feasibility)

เป็นการพิจารณาความเหมาะสมด้านเทคนิคหรือการออกแบบทางวิศวกรรม มากน้อยเพียงใด ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 2 1 สถานที่ตั้งของโครงการ
- 2 2 การออกแบบและวิศวกรรมของโครงการ
- 2 3 ขนาดของโครงการและการพิจารณาถึงความคาดหวังของตลาด
- 2 4 วัสดุที่ใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- 2 5 ปริมาณและคุณภาพของแรงงานที่ต้องการ
- 2 6 กำหนดการดำเนินงานของโครงการ
- 2 7 การประมาณค่าใช้จ่ายของโครงการ

การวิเคราะห์แผนธุรกิจทางด้านเทคนิค เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนต้นทุนของแผนธุรกิจ และสามารถพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากทางเลือกด้านเทคนิคต่างๆในแง่ของการจ้างงาน อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อมนุษย์ต่อความต้องการเงินทุน (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน 2546 50-52)

ความสำเร็จของแผนธุรกิจนั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถาบัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติและดำเนินแผนธุรกิจ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถาบันมีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า มีดังนี้

- 1 ระดับทักษะ ความรู้ความชำนาญ หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
- 2 กระบวนการและระเบียบวิธีดำเนินงาน
- 3 ระบบข้อมูลและอำนาจการตัดสินใจ

4 นโยบายด้านราคาและการค้าที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของธุรกิจ

5 อื่น ๆ เช่น ระบบการบริหารและการจัดการ กระบวนการด้านการเงิน ฯลฯ

ปัจจัยทุกด้านของแผนธุรกิจนั้น ต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการตัดสินใจเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งแล้ว จะส่งผลกระทบถึงการพิจารณาตัดสินใจด้านอื่นๆ จะทำให้แผนธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เขาวเรศ ทับพันธุ์ 2545 : 38)

### 3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจด้านสถาบัน (Institutional feasibility)

ความสำเร็จของแผนธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สถาบัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติและดำเนินแผนธุรกิจ (ฐาปนา ฉินไพศาล และอัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ 2545 : 17-18)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถาบันมีความมั่นคง เจริญก้าวหน้า มีดังนี้

3.1 ระดับทักษะ ความรู้ ความชำนาญหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร

3.2 กระบวนการและระเบียบวิธีดำเนินงาน

3.3 ระบบข้อมูลและอำนาจการตัดสินใจ

3.4 นโยบายด้านราคาและการค้าที่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของธุรกิจ

3.5 อื่น ๆ เช่น ระบบการบริหารและการจัดการ กระบวนการด้านการเงิน ฯลฯ

ปัจจัยทุกด้านของแผนธุรกิจนั้น ต้องมีความสัมพันธ์ต่อกัน ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการตัดสินใจเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งแล้วจะส่งผลกระทบถึงการพิจารณาตัดสินใจด้านอื่นๆ ซึ่งการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านสถาบัน ทำให้แผนธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจด้านเศรษฐกิจและการเงิน (Economic and Financial feasibility)

เป็นการพิจารณาผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลการวิเคราะห์จะแสดงออกมาในรูปของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับสูงหรือต่ำกว่าการลงทุนที่จ่ายไป ดังนั้น การวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจจึงมีส่วนช่วยอย่างสำคัญในการตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธโครงการ

การวิเคราะห์การเงินเป็นการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงิน ความสามารถในการทำกำไรของโครงการ เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจกับนักลงทุน ลดการเกิดปัญหาทางการเงินรวมถึงความสามารถในการชำระหนี้ (ไพบุลย์ ออณมั่ง 2546 : 27)

โดยทั่วไปการวิเคราะห์ทางการเงินของโครงการ ประกอบไปด้วย

4.1 การคาดคะเนค่าใช้จ่ายของโครงการ

4.2 การคาดคะเนการเงินของโครงการ

4.3 การวิเคราะห์อัตราส่วนการเงินของโครงการ

4 4 การประเมินผลตอบแทนทางการเงินของโครงการ

4 5 การพิจารณาแหล่งที่มาของเงินทุนของโครงการ

4 6 การใช้คืนเงินกู้

การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ ด้านเศรษฐกิจและการเงินนั้น เป็นเทคนิคที่ต้องใช้ร่วมกันเพื่อประเมินค่าความคุ้มค่าของโครงการ โดยในทางปฏิบัติการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการด้านเศรษฐกิจจะมีความสำคัญต่อโครงการลงทุนในแง่สาธารณะบริการ ส่วนการวิเคราะห์โครงการทางการเงินจะดูฐานะทางการเงินดีขึ้นอย่างไร และเป็นการวิเคราะห์โครงการของเอกชนเป็นส่วนใหญ่

สรุปได้ว่า การทำแผนธุรกิจนั้น จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินดำเนินแผนธุรกิจ เพื่อให้เป็นแนวทางในการประกอบการพิจารณาก่อนตัดสินใจลงทุนในแผนธุรกิจ เพื่อทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน

#### 4. เทคนิคการพยากรณ์ (Forecasting)

การพยากรณ์อุปสงค์ของตลาด

การพยากรณ์อุปสงค์ของตลาดจะผันแปรตามผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์เพื่อคาดคะเนยอดขายของผลิตภัณฑ์ในช่วงระยะเวลาที่ต้องการและนำมาใช้วิเคราะห์ด้านเทคนิคเพื่อจัดทำตารางการผลิต และกำหนดระดับสินค้าคงคลังเทคนิคการพยากรณ์สามารถนำไปรวบรวมและประมวลผลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของตลาด สามารถจำแนกได้ 4 เทคนิค คือ

4 1 การพยากรณ์โดยใช้ดุลพินิจ (Judgement)

4 2 การพยากรณ์โดยการสำรวจ (Survey)

4 3 การพยากรณ์โดยการวิเคราะห์แนวโน้ม (Time-series Analysis)

4 4 การพยากรณ์โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation)

สำหรับแผนธุรกิจฉบับนี้ ใช้เทคนิคการพยากรณ์โดยการวิเคราะห์แนวโน้ม และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

##### 4 1 การพยากรณ์โดยการวิเคราะห์แนวโน้ม (Time-series Analysis)

เป็นเทคนิคทางสถิติที่อาศัยข้อมูลในอดีตของผลิตภัณฑ์อาศัยระยะเวลา โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยด้านอื่นๆ เช่น ราคา หรือการเปลี่ยนแปลงรายได้ เทคนิคนี้จึงไม่สามารถพยากรณ์ตลาดในช่วงระยะเวลานั้นๆ ได้

ข้อมูลตลาดที่นำมาใช้คาดการณ์วิเคราะห์แนวโน้ม เป็นข้อมูลดิบเป็นข้อมูลดิบที่ครอบคลุมระยะเวลาที่ต้องการ ประกอบด้วย

4 1 1 แนวโน้มระยะยาว (Long-term Trend) ทำ Extrapolate แนวโน้มของตลาดโดยใช้เทคนิคกรรมดา 2 เทคนิค วิธีนี้เหมาะสำหรับรูปแบบการเจริญเติบโตแบบสม่ำเสมอ

4 1 2 แนวโน้มแบบเป็นวงจรหรือเป็นฤดูกาล (Seasonal & Cyclical Variations) หากแนวโน้มเป็นฤดูกาลให้หาอัตราเฉลี่ยแบบเคลื่อนที่ (Ratio-to-moving Average) หรือใช้เทคนิคการคำนวณดัชนีฤดูกาล (Seasonal Index)

#### 4 2 การพยากรณ์โดยวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

เทคนิคนี้เป็นการพยากรณ์ที่ตรงจุดมุ่งหมาย และวัดถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างตลาดและตัวแปรอื่นๆ เป็นการหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างตลาดตัวแปรผันแปร (Dependent Variable) และตัวแปรอื่น ๆ (Independent Variable) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการวิเคราะห์ระยะยาว ซึ่งสามารถนำมาใช้พยากรณ์ตลาดของผลิตภัณฑ์ นักวิเคราะห์ต้องรู้จักปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่ออุปสงค์ของผลิตภัณฑ์ความสัมพันธ์เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเหล่านี้ต่อผลิตภัณฑ์

#### 4 3 การพยากรณ์ยอดขาย

เมื่อได้ข้อมูลลักษณะตลาดปัจจุบัน และการพยากรณ์ความต้องการของตลาดในอนาคตแล้วจะสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาพยากรณ์ยอดขาย

การพยากรณ์การขาย ควรพยากรณ์ตลอดระยะเวลาของโครงการให้ได้ตัวเลขประมาณการที่แน่นอนที่สุดโดยไม่มีอคติ (Bias) เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะหากพยากรณ์ความต้องการสินค้าไว้สูงเกินไปจะทำให้มีสินค้ามากเกินความต้องการของตลาด ทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงเนื่องจากโรงงานมีขนาดใหญ่เกินไป แต่ถ้าพยากรณ์ความต้องการสินค้าต่ำเกินไป จะทำให้พลาดโอกาสทำกำไรให้แก่กิจการผลิตสินค้าไม่พอกับความต้องการของตลาด ค่าใช้จ่ายในการผลิตจะสูงอีกเช่นกัน ทั้งนี้ เนื่องจากปริมาณการผลิตดังกล่าวนี้ไม่ใช่ปริมาณที่จะทำให้ผลประโยชน์สูงสุด ต่อโครงการ (เยาวเรศ ทับพันธุ์ 2545 : 25)

การพยากรณ์การขายจะเป็นสิ่งที่บ่งว่ากิจการนั้น ๆ จะดำเนินไปได้ก้าวหน้าเพียงไร ทำให้สามารถตั้งจุดประสงค์ของการผลิตได้ บางครั้งอาจมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดซึ่งมีผลกระทบในทางลบต่อสภาวะด้านการตลาดของกิจการก็จะสามารถดำเนินงานให้ได้รับผลกระทบนั้นน้อยที่สุดได้

จะเห็นได้ว่าการพยากรณ์การขายเป็นจุดเริ่มต้น ของการวางแผนการดำเนินงานธุรกิจอย่างฉลาด ทำให้สามารถตั้งงบประมาณและควบคุมรายจ่ายได้ ซึ่งจะมีผลต่อกำไรของโครงการในท้ายที่สุดสิ่งที่สำคัญที่ควรพิจารณาในเรื่องนี้ได้แก่

4 3 1 การขายของโรงงานในโครงการ

4 3 2 การขายของโรงงานคู่แข่ง

4 3 3 ระดับและแนวโน้มของการบริโภค

4 3 4 แนวโน้มของอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าอย่างเดียวกันหรือทดแทนกันได้ด้วยสินค้าที่จะผลิตในโครงการ

435 สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจทั่วๆ ไป ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันรวมทั้งแนวโน้มในอนาคต

การพยากรณ์การขายจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- 1 การพยากรณ์ในช่วงสั้น ประมาณ 1-6 เดือน หรือ 1 ปี
- 2 การพยากรณ์ในช่วงปานกลาง ประมาณ 1-5 ปี
- 3 การพยากรณ์ในช่วงยาว ประมาณ 5 ปีขึ้นไป

ระยะเวลาของการพยากรณ์ทั้ง 3 ระดับนี้ อาจยืดหยุ่นได้แล้วแต่ความประสงค์ของแต่ละโครงการ

สรุป การพยากรณ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นวิธีการที่สลับซับซ้อน ถ้าการพยากรณ์ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสม จะทำให้การพยากรณ์เกิดความผิดพลาดและผลที่ได้จากการพยากรณ์ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในบริษัท ซึ่งเป็นสาเหตุของการพยากรณ์ไม่ถูกต้อง เกิดความเสี่ยงต่อธุรกิจและเป็นอุปสรรคสำหรับการสร้างข้อได้เปรียบหรือโอกาสใหม่

#### การวัดความคุ้มค่าของโครงการ

การตัดสินใจที่จะเลือกโครงการใดโครงการหนึ่ง เพื่อการลงทุนขึ้นอยู่กับความคุ้มค่าของโครงการนั้น ๆ (Project worthiness) ความคุ้มค่าของโครงการวัดได้จากการเปรียบเทียบกันระหว่างผลประโยชน์ (benefit) และ/หรือผลตอบแทน (return) กับต้นทุน (cost) ของโครงการ ทั้งในรูปของการวิเคราะห์โครงการเพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ทั้งทางด้านการเงินและทางเศรษฐกิจ แต่ประเด็นที่น่าสนใจอยู่ที่ว่าจะวัดหรือนับผลประโยชน์ และต้นทุนของโครงการเป็นค่าเชิงปริมาณได้ การวิเคราะห์โครงการก็จะเป็นไปตามวิธีของการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (cost-benefit analysis, CBA) แต่ถ้าหากเพียงต้นทุนเท่านั้นที่สามารถระบุและวัดเป็นเชิงปริมาณได้ ในขณะที่ผลประโยชน์ของโครงการไม่อาจวัด หรือยากที่จะวัดเป็นตัวเงินได้แล้ว การวิเคราะห์โครงการจะต้องอาศัยวิธีของต้นทุนสัมฤทธิ์ภาพ (cost effectiveness) โดยการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่ำสุด (least-cost analysis)

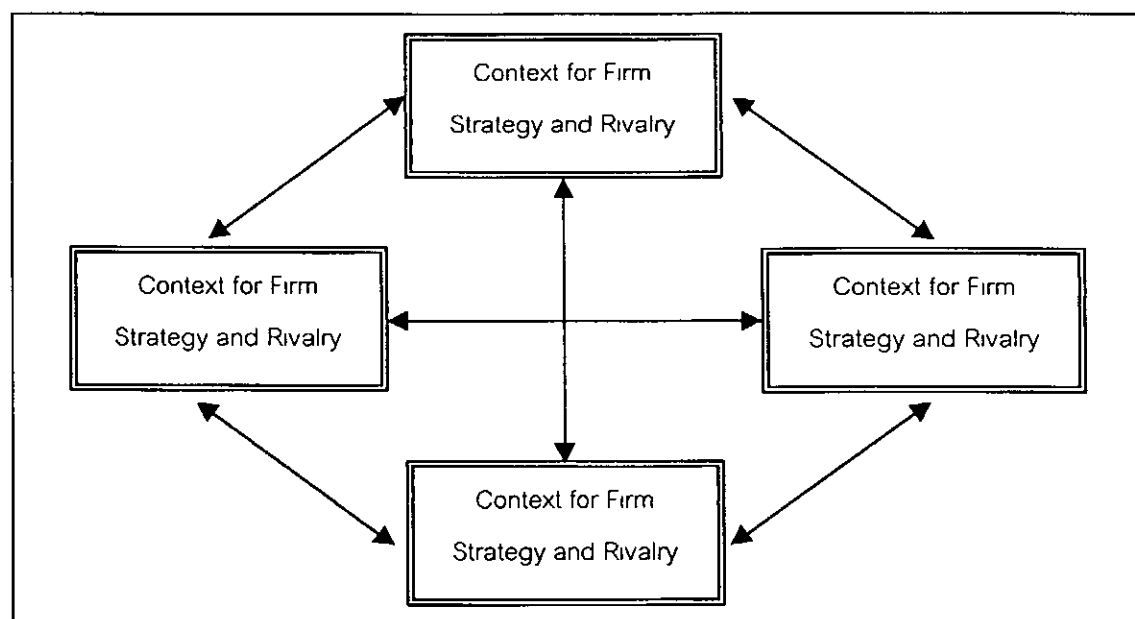
## 5 แนวความคิดเกี่ยวกับเพชรพลวัต (Dynamic Diamond)

กลยุทธ์ธุรกิจ โครงสร้างการแข่งขัน ปัจจัยด้านอุปสงค์ ความสัมพันธ์ การสนับสนุนอุตสาหกรรม ปัจจัยด้านเงื่อนไข สำหรับโมเดลเพชรพลวัต (Dynamic Diamond Model) หรือ (The Diamond of National Advantage) เป็นแนวความคิดเชิงระบบแบบปฏิสัมพันธ์ในระบบเศรษฐกิจ (Mutually reinforcing system) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ

5.1 ปัจจัยด้านเงื่อนไข คือ ความสามารถในการปรับตัวอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็ง ในการจัดการธุรกิจเราเรียกกันว่า “ทำปัญหาให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ”

5.2 ปัจจัยด้านอุปสงค์ คือ การสร้างอุปสงค์ให้เกิดขึ้นในตลาดทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งการสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นในตลาดเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจและประเทศชาติ 6 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์และการสนับสนุนอุตสาหกรรม คือการสร้าง Cluster ของ อุตสาหกรรมให้เกิดขึ้นทั้ง Primary Secondary และ Tertiary Industry หรือทั้งอุตสาหกรรม

5.3 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจ โครงสร้างและการแข่งขัน ความสำเร็จของธุรกิจอยู่ที่การสนับสนุนของภาครัฐบาล โดยให้เอกชนหรือภาคธุรกิจเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ



ภาพประกอบ 10 แสดงโครงสร้างทางการแข่งขัน Diamond Model

ที่มา Kolter Philip (1994) Marketing Management Analysis, Planning p 761

## 6 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า

หน้าวัว มีถิ่นกำเนิดในประเทศโคลัมเบีย ทวีปอเมริกาใต้ เป็นไม้ตัดดอกไม้ประดับ อยู่ในวงศ์ Araceae หรือ Arum สกุล Anthurium มีชื่อสามัญหลายชื่อ คือ Anthurum, Flamingo Flower หรือ Piggy-tail Flower พืชในวงศ์นี้มีอยู่ด้วยกันกว่า 100 สกุล 1,500 ชนิด หน้าวัว (Anthurium andraeanum) จัดเป็นไม้เศรษฐกิจชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นที่นิยมทั้งตลาดภายในประเทศ และตลาดต่างประเทศ ถ้ามีระบบการจัดการภายในโรงเรือนที่ดี วัสดุปลูกเป็นวัสดุที่หาได้ง่ายในท้องถิ่น หน้าวัวเป็นไม้ตัดดอกที่มีลักษณะพิเศษดีกว่าไม้ดอกอื่นหลายอย่าง เช่น ดอกบานทนนาน มีอายุการใช้งานได้หลายวัน และสีสดสวย อายุยืนนาน เป็นพืชที่มีแนวโน้มการส่งออกสูง

ประเทศไทยมีการนำเข้าหน้าวัวเข้ามาครั้งแรกราว ปี 2440 ซึ่งปลูกนานกว่า 90 ปี แล้ว หน้าวัวเป็นพืชปลูกเลี้ยงง่าย ออกดอกตลอดปี ดอกมีสีสดใส มีอายุการใช้งานนานกว่า 10 วัน และเป็นที่นิยมของตลาดต่างประเทศ กรมส่งเสริมการเกษตรได้สำรวจและประมาณการมูลค่าการผลิตไม้ตัดดอกในปีการเพาะปลูก 2545-2546 ว่าหน้าวัวเป็นไม้ตัดดอกที่ทำรายได้สูงสุดคือ 140,000 บาท/ไร่/ปี รองลงมาได้แก่ เบญจมาศ 72,924 บาท/ไร่/ปี แต่ปรากฏว่าพื้นที่การปลูกหน้าวัวทั่วประเทศนั้นมีเพียง 120 ไร่ ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ทำให้มีการปลูกหน้าวัวกันน้อย คือการออกดอกของหน้าวัวทยอยตลอดปีค่อนข้างต่ำเฉลี่ย 8 ดอก เท่านั้น ต้องปลูกเป็นจำนวนมากจึงสามารถตัดดอกจำหน่ายได้ ต้นพันธุ์มีราคาแพงและต้นทุนสูงมาก

### สถานการณ์หน้าวัวตัดดอก

หน้าวัว เป็นไม้ตัดดอกที่ได้รับความนิยมและมีบทบาทที่สำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในตลาดโลก แหล่งผลิตหน้าวัวที่สำคัญของโลก ได้แก่ สหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ เม็กซิโก นอกจากประเทศดังกล่าวแล้วยังมีประเทศต่าง ๆ ได้แก่ ไต้หวัน จีน ฟิลิปปินส์ อิตาลี โปแลนด์ และประเทศไทย โดยได้มีการประมาณการว่าในปัจจุบันพื้นที่ปลูกหน้าวัวทั่วโลกประมาณ 3,000 ไร่

ประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการผลิตหน้าวัวโดยได้มีการขยายพื้นที่ปลูกหน้าวัว เพิ่มมากขึ้นเป็น 150 ไร่ ในปัจจุบันโดยการปลูกจะอยู่ในรูปแบบของเกษตรกร และบริษัทเอกชน มีแหล่งปลูกกระจายกันทั่วทุกภาคของประเทศ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี เลย กระบี่ ภูเก็ต ลำปาง เชียงใหม่ เชียงราย โดยมีผลผลิตรวมทั้งประเทศประมาณ 4,800,000 ดอก/ปี และมีแนวโน้มว่าจะมีการขยายพื้นที่ปลูกเพิ่มมากขึ้น แต่การใช้หน้าวัวพันธุ์ไทยยังมีข้อจำกัดในหลายลักษณะ เช่น ลักษณะจานรองดอกที่เปราะง่ายปลีโค้งงอความหลากหลายในสายพันธุ์มีน้อย ให้ผลผลิตต่ำ รวมทั้งการผลิตหน้าวัวในประเทศไทยมีเทคโนโลยีการขยายพันธุ์ด้านการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อต่ำ ดังนั้นผู้ปลูกเลี้ยงจึงต้องมีการสั่งต้นพันธุ์หน้าวัวเข้ามาจากต่างประเทศ

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชน เริ่มมีความตื่นตัวในเรื่องของการปลูกหน้าวัว เพื่อการส่งออกจึงมีการสั่งพันธุ์หน้าวัวการค้าจากต่างประเทศเข้ามาศึกษาวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้พันธุ์ที่เหมาะสมที่จะปลูกเป็นไม้ตัดดอกและนำเทคนิคการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อเข้ามาใช้ขยายพันธุ์ให้ได้

ปริมาณมากในเวลาอันสั้น ตลอดจนการศึกษาวิธีการปลูกภายใต้โรงเรือนหลังคาซาแรนที่มีราคาไม่แพงนัก สามารถเพิ่มพื้นที่การปลูกหน้าวัวได้มาก ทำให้เกิดอุตสาหกรรมผลิตดอกหน้าวัวเพื่อการส่งออก โดยที่ตลาดส่วนใหญ่อยู่ภายในประเทศ ส่งขายตามโรงแรม ร้านดอกไม้ และตลาดจำหน่ายดอกไม้ สำหรับการส่งออกขายต่างประเทศ ในปัจจุบันยังมีปริมาณน้อยอยู่แต่มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ดังนั้นปริมาณและมูลค่าการส่งออกดอกหน้าวัว

สถานการณ์การตลาดภายในประเทศ

ผลผลิตหน้าวัวภายในประเทศ ส่วนหนึ่งถูกจำหน่ายเข้าตลาดจำหน่ายดอกไม้และสวนที่เหลือผู้ผลิตหน้าวัวจะทำตลาดเองโดยขายตรงผ่านตัวแทนจำหน่ายสู ร้านจำหน่ายดอกไม้ โรงแรมและภัตตาคาร ซึ่งจากการพิจารณาสัดส่วนการตลาด พบว่า พฤติกรรมการใช้หน้าวัวตัดดอกของ บริโภคจะเน้นที่สีสดใส สว่าง เช่น สีแดง สีเขียว ขาว ชมพู จากการวิเคราะห์ภาวะตลาดภายในประเทศ ปัจจุบันตลาดยังสามารถรองรับผลผลิตภายในประเทศได้อีกมาก

โครงสร้างของตลาดหน้าวัวตัดดอก (Market Structure)

ประเทศไทยมีพื้นที่การปลูกหน้าวัวประมาณ 150 ไร่ หรือ 1,270,000 ต้น ซึ่งสามารถให้ผลผลิตประมาณ 6 ล้านดอกต่อปี โดยสามารถแยกตามพื้นที่ปลูก ดังนี้

ตาราง 7 แสดงพื้นที่การปลูกหน้าวัวของประเทศไทย

| ภาค           | ใต้ | ตะวันออก<br>เฉียงเหนือ | เหนือ | ตะวันออก | ตะวันตก | กลาง | รวม |
|---------------|-----|------------------------|-------|----------|---------|------|-----|
| พื้นที่ (ไร่) | 55  | 15                     | 25    | 20       | 10      | 25   | 150 |

ที่มา กองส่งเสริมพืชสวน กรมส่งเสริมการเกษตร 2547

ตาราง 8 แสดงแนวโน้มทางการตลาดของหน้าวัวตัดดอกในประเทศ

| ปี   | ปริมาณ (ดอก) | มูลค่า (บาท) |
|------|--------------|--------------|
| 2545 | 6,034        | 66,082       |
| 2546 | 7,120        | 70,355       |
| 2547 | 8,540        | 83,742       |

ที่มา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตร 2547

### แนวโน้มทางการตลาดของหน้าวัวตัดดอก

ในอดีตดอกหน้าวัวเป็นที่ต้องการของตลาดน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับดอกไม้ชนิดอื่นๆ ปัจจุบันได้มีการผลิตและส่งออกสู่ตลาดต่างประเทศมากขึ้นขณะเดียวกันก็มีการซื้อขายภายในประเทศมากขึ้น และราคาของดอกหน้าวัวอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และมีแนวโน้มจะสูงขึ้นเรื่อยๆ เพราะมีความต้องการทางตลาดมากขึ้นโดยเฉพาะในตลาดต่างประเทศ ตลาดหน้าวัวในปัจจุบันร้อยละ 98 เพื่อการจำหน่ายภายในประเทศ ตัวเลขการส่งออกประมาณ ร้อยละ 2 โดยประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นในบางตลาดประมุขมีแนวโน้มต้องการสีเขียวยาว และน้ำตาลมากกว่าสีแดง

ตาราง 9 แสดงแนวโน้มความต้องการหน้าวัวตัดดอกในตลาดต่างประเทศ

| ประเทศ                    | พื้นที่เพาะปลูก<br>(แอกเตอร์) | ตลาด                     |
|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Netherland (เนเธอร์แลนด์) | 90                            | ยุโรป 80 - 90 %          |
| Hawai (ฮาวาย)             | 80                            | ญี่ปุ่น 60 % สหรัฐ 40 %  |
| Mauritius                 | 70                            | ญี่ปุ่น 30 % อิตาลี 30 % |
| Taiwan (ไต้หวัน)          | 70                            | Domestic / Japan         |
| Italy(อิตาลี)             | 20                            | Domestic 90 %            |

ที่มา กระทรวงพาณิชย์ กรมส่งเสริมการส่งออก 2547

สำหรับตลาดต่างประเทศของหน้าวัว ที่สำคัญ คือ ญี่ปุ่น เนเธอร์แลนด์ เยอรมัน ฝรั่งเศส อิตาลี จีน สหรัฐอเมริกา โดยที่ปัจจุบัน หน้าวัวมีแหล่งผลิตที่สำคัญในสวนต่างๆ ของโลก คือ

ตาราง 10 แสดงการพื้นที่ปลูกหน้าวัวของโลก

| ประเทศ             | พื้นที่ปลูก (ไร่) |
|--------------------|-------------------|
| ฮาวาย สหรัฐอเมริกา | 650               |
| จีน                | 630               |
| เนเธอร์แลนด์       | 550               |
| มอริเชียส          | 320               |
| ไทย                | 150               |
| อื่นๆ              | 250               |
| รวม                | 2,250             |

ที่มา Anonymous (2004)

## 7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการจัดทำแผนธุรกิจ “อุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวตัดดอกเพื่อการค้า” บริษัท Anthura Pop จำกัด ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นฤมล ดอกพิกุล (2546) นักศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความเป็นไปได้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ของโครงการเพาะเลี้ยงกล้วยไม้และหน้าวัวเพื่อการพัฒนาอาชีพ” โดยทำการศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงินและด้านเศรษฐศาสตร์ พบว่า โครงการมีความเป็นไปได้ทางการเงิน และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นโครงการที่ทำกำไรและคุ้มกับการลงทุน โดยพิจารณาจากผลได้และผลเสียของระบบเศรษฐกิจ โดยใช้ค่าเสียโอกาสที่แท้จริง (Real opportunity cost) หรือ (Shadow price) พบว่า ผลประโยชน์ที่คาดเป็นตัวเงินตามแนวความคิดเต็มใจที่จะจ่าย ของผู้บริโภคในค่าใช้จ่ายจริงที่จ่ายจริงโดยมีการวิเคราะห์ 3 วิธี คือ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value NPV) อัตราส่วนประโยชน์ต่อทุน (Benefit Cost Ratio BCR) อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (Internal rate of return IRR) พร้อมกับวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ

จากการศึกษาสรุปได้ว่า โครงการเพาะเลี้ยงกล้วยไม้และหน้าวัวเพื่อการพัฒนาอาชีพ มีผลตอบแทนทางการเงินคุ้มค้ำกับการลงทุน มีความเป็นไปได้สูงเป็นโครงการที่มีผลตอบแทนที่ดี

ยุพิน ประจวบเหมาะ (2545 30-31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ว่าเป็นขั้นตอนต่อการเตรียมโครงการ ซึ่งนับว่ามีความสำคัญต่อการทำแผนธุรกิจ เพราะผลการวิเคราะห์จะเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นว่าแผนธุรกิจที่เตรียมนั้น เป็นแผนธุรกิจที่ดีหรือไม่ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจจะต้องอาศัยข้อมูลจากข้อเท็จจริงทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) และข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) โดยทั่วไปความเป็นไปได้ หมายถึง ความเหมาะสมในการตัดสินใจปฏิบัติซึ่งจะต้องพิจารณาความเป็นไปได้หลายลักษณะประกอบกันไป แต่ที่น่าหนักของการวิเคราะห์จะอยู่ที่ความเป็นไปได้ในลักษณะใดก็ขึ้นอยู่กับชนิดและขนาดของโครงการที่ศึกษา โดยเน้นให้น้ำหนักต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมือง เป็นประเด็นหลัก

วลัยรัตน์ วรพงศ์พิสุทธิ์ (2547 45-48) นักศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “แผนธุรกิจ 71 Salud & Spa” พบว่า ได้ทำการวิจัยเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณภาพความคาดหวังและการรับรู้คุณภาพการบริการ และความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าเกี่ยวกับคุณภาพการบริการด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจ มาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนธุรกิจ โดยมีการกำหนดรูปแบบแผนธุรกิจ 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการปฏิบัติการและการลงทุน ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเงิน

จากการศึกษา สรุปได้ว่า เป็นการจัดทำแผนธุรกิจที่ดีมีผลตอบแทนสูงในระยะยาว นอกจากนี้ ยังมีการสร้างพันธมิตรกับบริษัท 71 Sport Club ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับกิจกรรมการออกกำลังกายและอยู่ในบริเวณเดียวกันเป็นธุรกิจครบวงจร และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด

### บทที่ 3

## เครื่องมือในการวิเคราะห์แผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตหน้าวัวเพื่อการค้าของ บริษัท Anthura Pop จำกัด ผู้วิจัยได้จัดระเบียบวิธีวิจัยในลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยทำการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาแปรผลโดยใช้สถิติ เพื่อประเมินปัจจัยแห่งความสำเร็จของบริษัทฯ โดยมีสาระสำคัญในการดำเนินการ ดังนี้

#### 3 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การตลาด

##### 3 1 1 การพยากรณ์การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านการตลาด

##### 3 1 2 การวิจัยตลาด

#### 3 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์แผนการผลิตและการปฏิบัติการ

#### 3 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### 3 4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การเงิน

### 3 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การตลาด

สามารถนำหลักการของดัชนีชี้วัดมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของ KPIs Key Performance Indicators ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้านการตลาด ดังนี้

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการ                                                                                                                                                                                                                                                    | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>* การเป็นผู้นำด้านสินค้าและบริการ (Product/Service Leadership)</li><li>* การดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Operation Efficiency) สามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานในต้นทุนที่ต่ำ</li><li>* ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Intimacy)</li></ul> | <ol style="list-style-type: none"><li>1 การตอบสนองของลูกค้า ความจงรักภักดี และการซื้อซ้ำ</li><li>2 จำนวนลูกค้าใหม่ที่เข้ามาเลือกซื้อสินค้า</li><li>3 ปริมาณความต้องการสินค้าของลูกค้าเพิ่มขึ้น</li><li>4 อัตราการขยายตัวของตลาดสูงขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตลอดเวลา</li></ol> |

### 3.1 1 การพยากรณ์การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านการตลาด

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความเสี่ยงสูงและคู่แข่งที่เข้ามาปัจจุบันมีศักยภาพในการแข่งขันสูง ดังนั้น ความได้เปรียบจากการดำเนินธุรกิจและการตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็วย่อมขึ้นอยู่กับข้อมูลและระบบสารสนเทศที่รวดเร็วถูกต้องและแม่นยำ สามารถช่วยผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ จึงได้มีการนำเอาระบบการพยากรณ์ยอดขายมาใช้ เพื่อให้การพยากรณ์มีความถูกต้องมากขึ้นโดยอาศัยข้อมูลทางสถิติ (Statistics) ที่ผ่านมาและในขณะเดียวกันการพยากรณ์ยอดขายที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริง จะส่งผลให้การจับเก็บสินค้าคงคลังนั้นมีความถูกต้องมากขึ้นเป็นลำดับ

บริษัท Anthura Pop จำกัด ดำเนินธุรกิจการผลิตและจำหน่ายหน้าวัวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลานานกว่า 3 ปีแล้ว ทำให้บริษัทฯ สามารถประมวลข้อมูลยอดขายจำหน่ายจริง ในการพยากรณ์ยอดขายในอนาคต บริษัทฯ จึงได้เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลจริงในอดีตที่ผ่านมาเป็นประเด็นหลัก โดยการพยากรณ์มีค่าพารามิเตอร์ที่สำคัญทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ดังนี้

3 1 1 1 เป้าหมายทางการตลาดที่บริษัทได้ตั้งเป้าหมายไว้

3 1 1 2 มูลค่าตลาดโดยรวมของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายหน้าวัว  
ภายในปีนั้น ๆ

3 1 1 3 แนวโน้ม (Trend) ของตลาดโดยรวม ดูแนวโน้มของอุปสงค์ และ  
อุปทานในตลาดภาครวม

3 1 1 4 อัตราการเติบโต (Growth Rate) ของอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่าย  
ดอกหน้าวัวในตลาดโดยมองภาครวม

อย่างไรก็ตาม การพยากรณ์ยอดขายจะต้องอาศัยหลักการที่สามารถปฏิบัติได้จริง หรือไม่เกินความสามารถที่จะทำให้ถึงเป้าหมายที่บริษัทฯ ได้ตั้งไว้การพยากรณ์ยอดขายก็ไม่ได้ก่อให้เกิดผลที่ใช้ได้จริงในธุรกิจ เช่นกัน ทั้งนี้ หลังจากมีการพยากรณ์ยอดขายไว้แล้วบริษัทฯ ก็จะมีการนำตัวเลขการพยากรณ์มาเปรียบเทียบกับยอดขายจริงภายหลังจากที่มีการดำเนินงานตามแต่ละช่วงเวลาที่ตั้งไว้ เพื่อให้ทราบความเคลื่อนไหวของยอดขายจริงต่อการพยากรณ์และมากไปกว่านั้น ทำให้ทราบว่าต้องเพิ่มยอดขายอีกเป็นจำนวนเท่าไร เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หลักที่ตั้งไว้ เพื่อการดำเนินยอดขายใกล้เคียงกันในอนาคตจริง

### 3 1 2 การวิจัยตลาด

#### วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อประมาณขนาดตลาดและแนวโน้มการเติบโตของตลาดหน้าวัวโดยเน้นพื้นที่เขตกรุงเทพฯและปริมณฑล
- 2 เพื่อระบุปัจจัยของผู้ซื้อหน้าวัว และพิจารณาการใช้หน้าวัวตัดดอกทดแทนดอกไม้อื่นๆ
- 3 เพื่อทราบทัศนคติและพฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้หน้าวัวตัดดอกของลูกค้า
- 4 เพื่อรับทราบปัญหาและแนวความคิดต่าง ๆ สามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไปในอนาคต

#### วิธีดำเนินการศึกษา

- 1 ใช้วิธีการศึกษาแบบ Qualitative research โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth interview) โดยการจดบันทึกข้อมูล
- 2 ใช้วิธีการศึกษาโดยวิธีเชิงสำรวจ Survey research โดยการออกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเขตกรุงเทพฯ และเขตปริมณฑล
- 3 ทำการเก็บตัวอย่างวิธี Probability Sampling โดยเกณฑ์ที่ใช้คัดเลือกจากสถิติยอดการสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2545-2547 ฝ่ายบัญชี บริษัท Anthura Pop จำกัด
- 4 สร้างและออกแบบสอบถาม จากนั้นทำการทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มลูกค้า จำนวน 10 ราย ที่เข้ามาติดต่อทำธุรกรรมกับบริษัทฯ เพื่อทดสอบว่าแบบสอบถามนั้นสามารถใช้งานได้จริง และปรับปรุงแบบสอบถามให้ชัดเจนเข้าใจได้ง่ายขึ้น

#### ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้เป็กลุ่มลูกค้าของบริษัท Anthura Pop จำกัด จำนวน 187 ราย (ข้อมูลจาก ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท Anthura Pop จำกัด ณ วันที่ 31 มกราคม 2548) จำแนกได้ ดังนี้

ตาราง 11 แสดงกลุ่มลูกค้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

| กลุ่มลูกค้า          | กรุงเทพฯ | ปริมณฑล | จำนวนลูกค้า (ราย) |
|----------------------|----------|---------|-------------------|
| โรงแรม / ภัตตาคาร    | 65       | 32      | 97                |
| ร้านจำหน่ายดอกไม้    | 38       | 22      | 60                |
| ผู้ขายดอกไม้ในตลาดสด | 30       | -       | 30                |
| รวมทั้งหมด           | 133      | 54      | 187               |

ที่มา ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์บริษัท Anthura Pop จำกัด ณ วันที่ 31 มกราคม 2548

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือและขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ทางการตลาดเพื่อจัดทำแผนธุรกิจ ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจะใช้การจดบันทึกข้อมูล สำหรับกรณีการสำรวจใช้แบบสอบถาม โดยที่แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานที่ประกอบการ ประเภทธุรกิจ หน่วยงานที่รับชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจซื้อ ระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ ปริมาณการใช้หน้าวัว ค่าใช้จ่ายในการซื้อ/ครั้ง และช่วงที่มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกมากที่สุด จำนวนคำถาม 7 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 สถานที่ประกอบการ ระดับข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)  
เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open ended Questions)

ข้อที่ 2 ประเภทธุรกิจ ระดับข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 3 หน่วยงานที่รับผิดชอบและมีอำนาจการตัดสินใจในการสั่งซื้อ ระดับ  
ข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 4 กิจการของท่านเปิดดำเนินการมาแล้ว ปี

ข้อที่ 5 ปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกเฉลี่ย ดอก/สัปดาห์

ข้อที่ 6 ค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอกเฉลี่ย บาท/ครั้ง

คำถามข้อที่ 4 – 6 เป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open ended Questions) โดยระดับการวัดข้อมูลสเกลอัตราส่วน (Ratio Scale)

ข้อที่ 7 เดือนที่มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกสูงสุด ระดับข้อมูลประเภทนาม  
บัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค โดยเกณฑ์การประเมินจะใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปรผล ตามหลักการของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) ทำการแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถามคะแนนต่ำ ที่สุด คือ 1 คะแนน และคะแนนที่สูงที่สุด คือ 5 คะแนน หากค่ากึ่งกลางพิสัยโดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (มัลลิกา บุญนาค 2543) ดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Rang (R)}}{\text{Class (C)}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ข้อที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อการใช้หน้าวัวตัดดอก ของผู้บริโภค ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประเมินค่า (Rating Scale) ใช้มาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) จำนวน 7 ข้อ ผู้ตอบแบบสอบถามจะแสดงทัศนคติ 5 ระดับ ดังนี้

ตาราง 12 แสดงระดับทัศนคติเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค

| ระดับทัศนคติ         | การให้คะแนน    |               |
|----------------------|----------------|---------------|
|                      | ข้อความเชิงบวก | ข้อความเชิงลบ |
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง    | 5              | 1             |
| เห็นด้วย             | 4              | 2             |
| ไม่แน่ใจ             | 3              | 3             |
| ไม่เห็นด้วย          | 2              | 4             |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1              | 5             |

เกณฑ์ที่ใช้แปลความหมาย คะแนนระดับทัศนคติเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค ดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค 2543 : 35)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง ผู้บริโภคมีทัศนคติเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง ผู้บริโภคมีทัศนคติเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง ผู้บริโภคมีทัศนคติเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง ผู้บริโภคมีทัศนคติเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง ผู้บริโภคมีทัศนคติเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับต่ำมาก

ข้อที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลำดับความนิยมในการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอก โดยแบ่งกลุ่มสีและสายพันธุ์ ตามลำดับความนิยม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบให้เลือกลงตามลำดับความสำคัญ (Importance Scale) ตามมาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) จำนวน 5 ข้อ สามารถแบ่งลำดับความนิยม 5 ระดับ ดังนี้

ตาราง 13 แสดงลำดับความนิยม/สี/สายพันธุ์ในการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค

| ลำดับความนิยม/สี/สายพันธุ์ | การให้คะแนน    |               |
|----------------------------|----------------|---------------|
|                            | ข้อความเชิงบวก | ข้อความเชิงลบ |
| มากที่สุด                  | 5              | 1             |
| มาก                        | 4              | 2             |
| ปานกลาง                    | 3              | 3             |
| น้อย                       | 2              | 4             |
| น้อยที่สุด                 | 1              | 5             |

เกณฑ์ที่ใช้แปลความหมาย คะแนนลำดับความนิยมในการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกของลูกค้า ดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค 2543 : 35)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง ผู้บริโภคมีความนิยมหน้าวัวตัดดอก/สี/สายพันธุ์ในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง ผู้บริโภคมีความนิยมหน้าวัวตัดดอก/สี/สายพันธุ์ระดับสูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง ผู้บริโภคมีความนิยมหน้าวัวตัดดอก/สี/สายพันธุ์ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง ผู้บริโภคมีความนิยมหน้าวัวตัดดอก/สี/สายพันธุ์ระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง ผู้บริโภคมีความนิยมหน้าวัวตัดดอก/สี/สายพันธุ์ระดับต่ำมาก

ข้อที่ 3 ปัจจุบันท่านซื้อหน้าวัวตัดดอกวิธีใด ระดับข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Check List)

ข้อที่ 4 ปัจจัยสำคัญที่ท่านเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกจากบริษัท ระดับข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Check List)

ข้อที่ 5 บริการเพิ่มเติมที่ท่านสนใจจากบริษัท ระดับข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Check List)

ข้อที่ 6 ปัจจุบันท่านซื้อหน้าวัวตัดดอกจากที่ใด ระดับข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 7 ขนาดหน้าวัวตัดดอกที่ท่านต้องการ ระดับข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ (Check List)

ข้อที่ 8 ท่านคิดวราคาดอกที่เหมาะสมอยู่ในช่วงใด ระดับข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

ข้อที่ 9 ปัญหาที่พบเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอก ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบแบ่งระดับความสำคัญ (Importance Scale) คำถามมีคำตอบให้เลือกตามลำดับความสำคัญตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) จำนวน 7 ข้อ สามารถแบ่งลำดับความนิยม 5 ระดับ ดังนี้

ตาราง 14 แสดงปัญหาที่พบเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค

| ระดับปัญหา | การให้คะแนน    |               |
|------------|----------------|---------------|
|            | ข้อความเชิงบวก | ข้อความเชิงลบ |
| มากที่สุด  | 5              | 1             |
| มาก        | 4              | 2             |
| ปานกลาง    | 3              | 3             |
| น้อย       | 2              | 4             |
| น้อยที่สุด | 1              | 5             |

เกณฑ์ที่ใช้แปลความหมาย คะแนนระดับปัญหาที่พบเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค ดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค 2543)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4 21-5 00 หมายถึง ผู้บริโภคพบปัญหาเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3 41–4 20 หมายถึง ผู้บริโภคพบปัญหาเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 61-3 40 หมายถึง ผู้บริโภคพบปัญหาเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1 81-2 60 หมายถึง ผู้บริโภคพบปัญหาเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1 00-1 80 หมายถึง ผู้บริโภคพบปัญหาเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้จริง ของผู้บริโภคที่มีต่อคุณภาพของหน้าวัว บริษัท Anthura Pop จำกัด โดยแบ่งตามด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านนวัตกรรมการผลิต ด้านบุคลากร และด้านการเงิน จำนวน 23 ข้อ แต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือกตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ ดังนี้

ตาราง 15 แสดงระดับความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพหน้าวัวตัดดอก

| ระดับความคาดหวังและการรับรู้ | ค่าการประเมิน (เชิงบวก) | ค่าการประเมิน (เชิงลบ) |
|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| เกณฑ์มากที่สุด               | 5                       | 1                      |
| เกณฑ์มาก                     | 4                       | 2                      |
| เกณฑ์ปานกลาง                 | 3                       | 3                      |
| เกณฑ์น้อย                    | 2                       | 4                      |
| เกณฑ์น้อยที่สุด              | 1                       | 5                      |

เกณฑ์การประเมิน จะใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปรผลโดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ยที่ได้คะแนนต่ำที่สุด คือ 1 คะแนน และคะแนนที่สูงที่สุด คือ 5 คะแนน หากค่ากึ่งกลางพิสัย โดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น (มัลลิกา บุณนาค 2543) ดังต่อไปนี้

Interval

=

Rang (R)

Class (C)

=

5 - 1

5

=

0.80

เกณฑ์การประเมินค่าความคาดหวังและการรับรู้จริงต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอก ของบริษัท Anthura Pop จำกัด โดยประยุกต์จากทฤษฎีของ (Zeithaml, Parasuraman & Berry 2003)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง ผู้บริโภคมีระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้จริงต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอกในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง ผู้บริโภคมีระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้จริงต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอกในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง ผู้บริโภคมีระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้จริงต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอกในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง ผู้บริโภคมีระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้จริงต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอกในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง ผู้บริโภคมีระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้จริงต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอกในระดับน้อยที่สุด

ค่าความคาดหวัง

=

ES

(Expectation Quality – perceived)

ค่าการรับรู้จริง

=

PS

(Perception Quality – perceived)

คะแนนความคาดหวัง ลบ คะแนนการรับรู้จริง

ผลลัพธ์เป็น บวก แสดงว่าผู้บริโภครู้สึกไม่พอใจ

ผลลัพธ์เป็น ศูนย์ แสดงว่าผู้บริโภครู้สึกพอใจ

ผลลัพธ์เป็น ลบ แสดงว่าผู้บริโภครู้สึกประทับใจ

แทนค่า  $ES > PS$  แสดงว่า ผู้บริโภครู้สึก ไม่พอใจ กับคุณภาพของหน้าวัวตัดดอก

$ES = PS$  แสดงว่า ผู้บริโภครู้สึก พอใจ กับคุณภาพของหน้าวัวตัดดอก

$ES < PS$  แสดงว่า ผู้บริโภครู้สึก ประทับใจ กับคุณภาพของหน้าวัวตัดดอก

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มในการใช้หน้าวัวตัดดอก คุณสมบัติของหน้าวัวตัดดอก ความแปลกใหม่ของหน้าวัวตัดดอก รูปแบบและคุณสมบัติของบรรจุภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ของหน้าวัวตัดดอกและข้อเสนอแนะอื่นๆ เป็นคำถามลักษณะปลายเปิด (Open ended Questions) จำนวน 6 ข้อ

#### วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลช่วงเวลาเดียว (Cross-sectional approach) เตรียมแบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างใช้เวลาดำเนินการ คือ ช่วงระหว่างมีนาคม พ.ศ. 2548 ถึงเมษายน พ.ศ. 2548 โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบ จำนวน 187 ชุด

#### การประมวลผลข้อมูล

นำแบบสอบถามมาตรวจสอบข้อมูล ลงรหัส และบันทึกข้อมูลเข้าเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูล ใช้โปรแกรม SPSS version 11.5 ในการวิเคราะห์ผล การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้ Paired t-test ที่ความเชื่อมั่น 95%

#### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ดังนี้

1 การแจกแจงความถี่ โดยนำข้อมูลดิบซึ่งเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ โดยจำแนกตามลักษณะต่าง ๆ หรือจัดให้ข้อมูลที่มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ด้วยกัน

2 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา 2545 : 320)

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามข้อนั้น}}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด}} \times 100$$

### 3 ค่าคะแนนเฉลี่ย / มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean หรือ $\bar{X}$ )

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

|       |            |     |                              |
|-------|------------|-----|------------------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$  | แทน | ค่าคะแนนเฉลี่ย หรือค่าเฉลี่ย |
|       | $\sum x_i$ | แทน | ผลรวมของคะแนนทั้งหมด         |
|       | $n$        | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง         |

4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ SD) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้สูตร ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช 2544)

$$SD = \frac{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}{n(n-1)}$$

|       |           |     |                                          |
|-------|-----------|-----|------------------------------------------|
| เมื่อ | SD        | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $X_i$     | แทน | ค่ากึ่งกลางของข้อมูลชั้นที่ i            |
|       | $n - 1$   | แทน | จำนวนตัวแปรอิสระ                         |
|       | $\sum f$  | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                     |

5 ค่าสถิติ Dependent t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ไม่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา 2545 : 323)

$$t = \frac{\bar{d} - d_0}{S_d / \sqrt{n}}$$

|       |           |     |                                        |
|-------|-----------|-----|----------------------------------------|
| เมื่อ | t         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution |
|       | $\bar{d}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของผลต่าง                     |
|       | $S_d$     | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลต่าง          |

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์แผนการผลิตและการปฏิบัติการ

หลักการของดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operations Perspective) ของ KPIs Key Performance Indicators ดังนี้

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการ                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* ความสามารถในการผลิต</li> <li>* การลดต้นทุนการผลิต</li> <li>* การส่งมอบตรงเวลา</li> <li>* ระบบควบคุมคุณภาพ / การผลิต</li> <li>* วิศวกรรมคุณค่า/การวิจัยพัฒนาสายพันธุ์</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 ต้นทุนในการผลิตต่ำลงสร้างกำไรต่อหน่วยมากขึ้น</li> <li>2 ร้อยละของลูกค้าที่มีความพึงพอใจต่อสินค้าและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่</li> <li>3 ปริมาณการผลิตมีความเพียงพอต่อความต้องการของตลาด</li> <li>4 ลดการนำเข้าดอกหน้าวัวและสามารถพัฒนาสายพันธุ์ให้ทัดเทียมกับสายพันธุ์ต่างประเทศ</li> </ol> |

#### หลักในการบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and operations)

เป็นกระบวนการวิเคราะห์เชิงปริมาณเทคนิคการออกแบบและการปฏิบัติงาน การจัดการการผลิตหรือปฏิบัติการ จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า สำหรับปัจจัยนำเข้าของบริษัท ได้แก่ ต้นพันธุ์ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และประสบการณ์ของผู้เพาะเลี้ยงหน้าวัว

เกณฑ์การตัดสินใจในการบริหารการผลิตและการปฏิบัติการของบริษัท ประกอบด้วย

1 กระบวนการ (Process) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบการผลิตศักยภาพ การผลิต โดยมีการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการควบคุมการผลิต เช่น การจัดวางตำแหน่งของโรงเรือนเลี้ยงหน้าวัวที่เหมาะสม การดูแลบำรุงรักษา การคัดแยกสายพันธุ์และคุณภาพ ตลอดจนการวิเคราะห์การเคลื่อนย้าย วิธีการขนส่งเพื่อให้หน้าวัวถึงมือผู้บริโภคเร็วที่สุด และเกิดความเสียหายน้อยที่สุด

2 สมรรถภาพ (Capacity) การตัดสินใจเกี่ยวกับการพิจารณาผลลัพธ์ที่เหมาะสมสำหรับบริษัท ได้แก่ การพยากรณ์อุปสงค์ การวางแผนการปฏิบัติการ การเก็บเกี่ยวผลผลิต การเก็บรักษาผลผลิต การจัดตารางเวลาอย่างเหมาะสม และการวิเคราะห์การจัดลำดับแถวคอย

3 สินค้าคงคลัง (Inventory) เป็นปัญหาในการควบคุมการผลิตดอกหน้าวัว ปัจจัยสำคัญขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและฤดูกาล ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงของการจัดการควบคุมปริมาณการผลิตรวมถึงผลกระทบในด้านธุรกิจ ดังนั้น บริษัทฯ มีวิธีการบริหารสินค้าคงคลัง เช่น การแปรรูปหน้าวัวอบแห้ง โดยนำนวัตกรรมการผลิตในด้านวิศวกรรมคุณค่ามาใช้ เพื่อรักษาคุณภาพของดอกหน้าวัว

4 แรงงาน (Work force) สำหรับการตัดสินใจด้านแรงงานจะเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทักษะ ทางบริษัท มีการพัฒนาความรู้และประสบการณ์การทำงานของเกษตรกร โดยการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ มีทักษะความชำนาญงานอย่างมืออาชีพ หลังจากนั้น มีการประเมินขั้นตอนการทำงานและเพิ่มหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบ ตลอดจนวางมาตรฐานในการทำงาน มีการให้รางวัล โบนัส เงินเดือน และสวัสดิการพนักงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน

5 คุณภาพ (Quality) ทางบริษัท มีการตรวจสอบระบบควบคุมคุณภาพการผลิต เพื่อให้ดอกหน้าวัวมีความสม่ำเสมอ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพสูง โดยใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ การสุ่มตัวอย่าง การทดสอบ การรับประกันคุณภาพของดอกหน้าวัว รวมไปถึงการควบคุมคุณภาพการผลิต

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลักการของดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Perspective) ของ KPIs Key Performance Indicators ดังนี้

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการ                                                                                                                                                                                      | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>* การ Contribution ของฝ่ายงาน</li><li>* การบริหาร HR เพื่อเป็นบริษัทนวัตกรรม</li><li>* การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน</li><li>* ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อหน่วยงาน</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>1 ความพึงพอใจของผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน</li><li>2 ความสามารถของบุคลากร</li><li>3 อัตราหมุนเวียนของพนักงาน</li><li>4 ความพึงพอใจพนักงานต่อการปฏิบัติงาน</li></ul> |

หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ บริษัท Anthura pop จำกัด

การบริหาร HR ลักษณะการบริหารงานด้านการจัดสรรทรัพยากรบริษัท ได้มีการนำระบบปฏิบัติการต่าง ๆ มาช่วยในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพตรงต่อความต้องการของงาน โดยแต่ละหน่วยงานต่างก็มีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกัน ซึ่งหัวหน้าในแต่ละส่วนงานจะต้องแจ้งรายละเอียดหรือคุณสมบัติของพนักงานที่เข้ามาดำเนินงาน ดังนี้

1 กระบวนการคัดสรรบุคลากร (Recruit the bert)

ในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน ระบบงานนี้จะเริ่มต้นจากการเก็บรายละเอียดของบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจจะร่วมงานกับบริษัท Anthura pop จำกัด โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลกลาง โดยระบบดังกล่าวแผนกบุคคลสามารถที่จะระบุความต้องการคัดเลือกคุณสมบัติพิเศษ

ต่าง ๆ ของผู้สมัครนำมาเข้าสู่กระบวนการด้วยระบบนี้เอง จึงทำให้การคัดเลือกมาได้พนักงานที่ตรงความต้องการ ในขณะเดียวกัน ข้อมูลดังกล่าวแผนบุคคลสามารถเก็บไว้ได้เป็นระยะเวลายาวนาน เมื่อไรที่ต้องการก็สามารถค้นหาได้ทันที

สำหรับวิธีการในการสรรหาบุคลากร บริษัทฯ ได้นำโปรแกรมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งต่อ (Succession Planning) ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจากโปรแกรมนี้ คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กรและขวัญกำลังใจที่จะได้รับ เนื่องจากพนักงานเดิมสามารถที่จะปรับระดับงานสูงขึ้น และดึงพนักงานเก่าขึ้นมาแทนที่โดยประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1 1 การวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญมืออาชีพ โดยผู้บริหารระดับบริษัทผู้บริหารในหน้าที่ และผู้บริหารที่มีทักษะและประสบการณ์

1 2 การตรวจสอบผู้บริหารระดับสูงที่มีอยู่ว่ามีปริมาณเพียงพอหรือไม่ โดยมองหาจากแหล่งภายในและภายนอก

1 3 วางแผนอาชีพของพนักงานแต่ละคน พิจารณาความต้องการในอนาคตของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1 4 แนะนำอาชีพให้แก่พนักงาน โดยพิจารณาจากความต้องการของบริษัทและความต้องการของพนักงานเป็นรายบุคคลด้วย

1 5 ทำการเลื่อนตำแหน่งพนักงานตามความต้องการของบริษัท

1 6 ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเพื่อเตรียมตัวเลื่อนตำแหน่ง สำหรับอนาคต

1 7 การสรรหาและการบรรจุบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในอนาคตของบริษัท

## 2 การรักษาทรัพยากรบุคคล (Retention)

บริษัทฯ ได้นำวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ซึ่งรูปแบบของการจูงใจจะออกมาในวิธีการจ่ายผลตอบแทน (Compensation) 2 รูปแบบ ได้แก่

2 1 การจ่ายผลตอบแทนเป็นเงินสด ซึ่งประกอบไปด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส โดยพิจารณาตามระยะเวลาการทำงานหรือดูจากผลของการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้างรายชั่วโมง รายวัน โบนัสรายเดือน รายปี หรือต่อชิ้นงาน

2 2 การจ่ายผลตอบแทนสิ่งที่มีใช้เงิน ซึ่งประกอบไปด้วยการจูงใจพนักงาน ผลประโยชน์อื่น ๆ การท่องเที่ยว และสวัสดิการรวมทั้งการปรับตำแหน่งให้แก่พนักงาน

## 3 การพัฒนาและฝึกอบรม (Development)

เป็นการเสริมสร้างทักษะทางแนวความคิด กฎเกณฑ์ ทักษะคิดเพื่อเพิ่มผลการทำงานของพนักงานเพื่อให้มีความรู้ความชำนาญในเทคนิคพิเศษต่าง ๆ ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานจริง การฝึกอบรมจะแนะนำเรื่องเกี่ยวกับการผลิตและการบริการที่ครบวงจรโดยเน้นการบริหารและการบริการแบบมืออาชีพ เนื่องจากบริษัทฯ ต้องการเน้นการตอบสนองอย่างรวดเร็วด้านคุณภาพ (Quality) เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย (Variety) และตอบสนองความ

เป็นกันเองของลูกค้า (Customization) ให้ความสะดวกสบาย (Convenience) การฝึกอบรมเทคนิคต่าง ๆ จึงต้องมีการจัดทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยงและอันตรายที่อาจเกิดขึ้น ด้วยการฝึกอบรมเพิ่มเติมแก่พนักงานซึ่งทำงานเกี่ยวกับอุปกรณ์ ปู่ ยาเคมีภัณฑ์ ฯลฯ เพื่อให้มีความรู้ก่อนปฏิบัติงาน เพื่อแน่ใจว่าความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมพนักงานจะทราบถึงวิธีการป้องกันสุขภาพและความปลอดภัย ของพนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถพิจารณาประสิทธิภาพของงานเพื่อลดความเสี่ยง

#### 4 การประเมินผลงาน (Personal Development Plan)

บริษัทฯ ได้มีการการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการโดยเกณฑ์การประเมินได้กำหนดเป็นมาตรฐานกลางโดยการประเมินจะกระทำโดย

4.1 วิธีการประเมินตนเอง (Self Appraisal) ประเมินโดยการเขียนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดสินใจและบรรยายจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องการการเขียนบรรยาย (Essay) เป็นเทคนิคการประเมินที่สำคัญ ซึ่งมักต้องใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ในการเปรียบเทียบพนักงานสำหรับการพิจารณาในการจ่ายค่าตอบแทน

4.2 การประเมินจะกระทำโดยหัวหน้างานโดยตรง และหลังจากนั้นจะมีการทบทวนโดยหัวหน้าของผู้ประเมินอีกครั้ง

สรุป การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถและระบบข้อมูลที่ทันสมัย แต่ถ้าหากวัฒนธรรมในการทำงานหรือระบบจิตใจขององค์กรไม่เหมาะสมแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและระบบจิตใจ ที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงาน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การเงิน

หลักการของดัชนีชี้วัดมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) ของ KPIs Key Performance Indicators ดังนี้

| ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ต้องการ                                                                                                                                                                                                                           | ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* ยอดขาย ยอดการผลิต</li> <li>* อัตราส่วน ARR, ROI, ROA, ROE</li> <li>* วัดต้นทุนการผลิต</li> <li>* งบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</li> <li>* รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่</li> <li>* ความสามารถในการทำกำไร</li> </ul> | <p>ผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบริษัท ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน การประมาณงบกระแสเงินสดล่วงหน้า รวมถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้โดยอาศัยเครื่องมือทางการเงินต่างๆ</p> |

การวิเคราะห์การเงินเป็นวิธีวัดตำแหน่งการแข่งขันที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง และจงใจผู้ลงทุนได้ การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนด้านการเงิน เพื่อให้กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย สภาพคล่อง (Liquidity) ความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage) เงินทุนหมุนเวียน (Working capital) ความสามารถในการสร้างกำไร (Profitability) การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Asset utilization) เงินทุนหมุนเวียน (Cash flow) และเงินทุน (Equity) โดยสามารถจำกัด กลยุทธ์ซึ่งเป็นทางเลือกที่เป็นไปได้ ปัจจัยด้านการเงินจะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่มีอยู่ และส่งผลต่อเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติการ

บริษัท ได้ทำการตัดสินใจลงทุน (Investment decisions) โดยการจัดสรรเงินทุนและทรัพยากร สำหรับโครงการเพาะเลี้ยงหน้าวัวตัดดอก โดยพิจารณาโครงสร้างเงินทุนที่ดีที่สุดสำหรับบริษัท ประกอบด้วยการสำรวจวิธีต่าง ๆ การพิจารณาถึงโครงสร้างการเพิ่มทุนการตัดสินใจทางการเงินของธุรกิจจะต้องพิจารณาทั้งระยะสั้นและระยะยาว อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญในการตัดสินใจทางการเงินของธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ คือ อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้นและอัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม

การตัดสินใจในเงินปันผล (Dividend decisions) บริษัท ได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ เปอร์เซนต์ผลตอบแทน อัตราผลตอบแทนที่จะต้องจ่ายให้กับผู้ถือหุ้น ความสามารถในการจ่ายเงินปันผลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และการออกหุ้น การจ่ายเงินปันผลจะต้องพิจารณาจำนวนเงินทุนซึ่งมีอยู่ในธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนเงินที่จะจ่ายให้กับผู้ถือหุ้น คือ

- 1 อัตราส่วนกำไรต่อหุ้น (Earnings-per-share ratio)
- 2 อัตราส่วนเงินปันผลต่อหุ้น (Dividends-per-share-ratio)
- 3 อัตราส่วนราคาต่อเงินปันผล (Price-earnings ratio)

ผลประโยชน์ของการจ่ายเงินปันผลต่อผู้ลงทุน จะต้องสมดุลกับผลประโยชน์ของเงินทุนที่ธุรกิจมีอยู่ภายใน โดยการจ่ายเงินปันผลจะต้องคำนึงถึงความสามารถที่จะทำได้ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

การวิเคราะห์ด้านความเป็นไปได้ทางการเงินนี้ จะประกอบด้วย การศึกษาด้านต้นทุนและผลตอบแทนของแผนธุรกิจ การวิเคราะห์งบการเงินและการประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ การวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ซึ่งให้เป็นเกณฑ์การตัดสินใจลงทุนเพื่อให้ทราบว่าแผนธุรกิจคุ้มค่าควรแก่การปรับ ขยายหรือรักษาไว้หรือไม่

### การศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนของแผนธุรกิจ

1 เงินลงทุนและค่าใช้จ่ายในการจัดทำแผนธุรกิจ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Investment Costs) ได้แก่

- หมวดที่ 1 ค่าที่ดินสำหรับการเกษตร
- หมวดที่ 2 อาคาร/สำนักงาน
- หมวดที่ 3 ค่าโรงเรือน
- หมวดที่ 4 ค่าพันธุ์ไม้
- หมวดที่ 5 ค่าปุ๋ย ยา เคมีภัณฑ์
- หมวดที่ 6 ค่าอุปกรณ์การเกษตร
- หมวดที่ 7 ค่ายานพาหนะขนส่ง
- หมวดที่ 8 ค่าบรรจุภัณฑ์

2 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Costs) ได้แก่

- หมวดที่ 1 เงินเดือนพนักงาน และผู้บริหาร
- หมวดที่ 2 ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา
- หมวดที่ 3 ค่าเสื่อมราคาวัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน
- หมวดที่ 4 ค่าซ่อมบำรุงอุปกรณ์และเครื่องใช้ต่าง ๆ
- หมวดที่ 5 ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด

### ผลตอบแทนจากแผนธุรกิจ

คำนวณจาก ปริมาณการผลิตหน้าวัวของบริษัท Anthura Pop จำกัด

รายได้ = ปริมาณการผลิต X จำนวนขายแต่ละประเภท

รายได้ = จำนวนผลิตพันธ์ X ราคาขายดอก/สายพันธุ์

แหล่งที่มาของเงินทุน (Source of Fund)

- แหล่งเงินทุนภายใน ได้จากเงินทุนของเจ้าของกิจการและหุ้นส่วน

จำนวน 15,000,000 บาท

- แหล่งเงินทุนภายนอก ได้จากการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน (Alternative for expansion if needed) จำนวน 10,000,000 บาท

## การวิเคราะห์งบการเงินของโครงการ

เป็นการประมาณงบการเงินต่างๆ ได้แก่ งบกำไรขาดทุน งบดุลล่วงหน้า และการประมาณการกระแสเงินสด

- งบกำไรขาดทุนล่วงหน้า เป็นงบแสดงรายได้และค่าใช้จ่ายของกิจการจัดทำขึ้นเพื่อแสดงผลการดำเนินงานของโครงการล่วงหน้าตลอดอายุของการทำแผนธุรกิจว่าในแต่ละปีที่ทำคาดว่าจะได้กำไรหรือขาดทุนเท่าใด และใช้วางแผนการขาย แผนค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไปและแผนการลงทุนที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ (ณดา จันทรสม 2534 9)

- งบดุลล่วงหน้า จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารเห็นถึงฐานะทางการเงิน ตลอดอายุของโครงการ ซึ่งประกอบด้วย สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

- ประมาณการงบกระแสเงินสด เป็นการแสดงกระแสเงินสดรับและจ่ายของแผนธุรกิจ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนจัดหาเงินสดและควบคุมการใช้เงินตลอดอายุของแผนงาน (ฐาปนา อินไพศาลและอัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ 2545 39-45)

## เกณฑ์การตัดสินใจในการลงทุน ปรับขยายกิจการตามแผนธุรกิจ

การศึกษาคำนี้ จะใช้เครื่องมือทางการเงินต่าง ๆ ได้แก่ Break Even Analysis , PB, NPV, IRR, ARR และ ROI/ ROE ในการวิเคราะห์ศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน ซึ่งมีเกณฑ์การตัดสินใจลงทุน ดังนี้ (กรวิทย์ วงศ์เนตรสว่าง 2541 7-8)

### 1 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Analysis)

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นเทคนิคที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายคงที่ ค่าใช้จ่ายผันแปรและกำไร การวิเคราะห์นี้จะใช้การวางแผนกำไร โดยใช้เป็นเครื่องมือสำหรับกำหนดจุดรายได้ที่จะคุ้มกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดพอดี ซึ่งในการศึกษาคำนี้จะพิจารณาว่าจำนวนลูกค้าและรายได้ที่จะทำให้ถึงจุดคุ้มทุนของกิจการอยู่ ณ ระดับใด (ฐาปนา อินไพศาลและ อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ 2545 39-45)

#### เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน

$$\begin{aligned} \text{ปริมาณขาย ณ จุดคุ้มทุน} &= \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{ขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}} \\ &= \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}} \end{aligned}$$

#### เกณฑ์การตัดสินใจ

- ถ้าระยะเวลาของจุดคุ้มทุนที่คำนวณได้น้อยกว่าระยะเวลาจุดคุ้มทุนที่ต้องการถือเป็นแผนธุรกิจที่ น่าสนใจลงทุนหรือขยายกิจการ

- ถ้าระยะเวลาของจุดคุ้มทุนที่คำนวณได้มากกว่าระยะเวลาจุดคุ้มทุนที่ต้องการถือเป็นแผนธุรกิจที่ยัง ไม่น่าสนใจลงทุนหรือขยายกิจการ

## 2 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value NPV)

โดยมีหลักเกณฑ์ว่าแผนธุรกิจที่มีความเหมาะสมด้านการเงิน คือ ค่า NPV มากกว่าศูนย์หรือเป็นค่าบวกแสดงว่ามีความเหมาะสมที่จะลงทุน ปรับ ขยายกิจการ กล่าวคือ มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนรวมมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของต้นทุนรวม

### เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน

มูลค่าปัจจุบัน (Net present value NPV) คือ ผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละปีตลอดอายุของแผนธุรกิจ กับมูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่ายออกไปภายใต้ธุรกิจที่กำลังพิจารณา ณ อัตราที่กำหนด (เพชรี ชุมทรัพย์ 2538 : 237) หรือ เป็นผลต่างระหว่างผลรวมของมูลค่าปัจจุบัน ของกระแสเงินสดสุทธิหลังหักภาษีในแต่ละปีกับเงินลงทุนแรกเริ่มของโครงการ (Keown and others 1996 : 318) โดยมีสูตร ดังนี้

สูตร

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ACF_t}{(1+k)^t} - IO$$

เมื่อ  $ACF_t$  แทน กระแสเงินสดสุทธิหลังหักภาษีที่เกิดขึ้นในปีที่ 1

$K$  แทน อัตราส่วนลดที่เหมาะสม

$IO$  แทน เงินลงทุนเริ่มแรก (Initial cash outlay)

$n$  แทน อายุของโครงการ

### เกณฑ์การตัดสินใจ

- ถ้า NPV มีค่าเป็น บวก สามารถยอมรับการตัดสินใจในการเพิ่มการลงทุน / ขยายกิจการตามแผนธุรกิจ

- ถ้า NPV มีค่าเป็น ลบ ปฏิเสธการยอมรับการตัดสินใจในการเพิ่มการลงทุน / ขยายกิจการตามแผนธุรกิจ

## 3 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period PB)

เป็นการพิจารณาถึงจำนวนปีที่จะได้รับผลตอบแทนคุ้มกับเงินลงทุน ถ้าโครงการมีระยะเวลาคืนทุนเร็วถือว่าเป็นโครงการที่ดี เพราะมีความปลอดภัยจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น

### เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน

$$\text{ระยะเวลาในการคืนทุน (PB)} = \frac{\text{เงินลงทุนเริ่มแรก}}{\text{กระแสเงินสดสุทธิที่คาดว่าจะได้รับต่อปี}}$$

### เกณฑ์การตัดสินใจ

- ถ้าระยะเวลาในการคืนทุนที่คำนวณได้ น้อยกว่า ระยะเวลาในการคืนทุนที่ต้องการ ถือเป็นแผนธุรกิจที่น่าสนใจลงทุนหรือขยายกิจการ
- ถ้าระยะเวลาในการคืนทุนที่คำนวณได้ มากกว่า ระยะเวลาในการคืนทุนที่ต้องการ ถือเป็นแผนธุรกิจที่ยังไม่น่าลงทุนหรือขยายกิจการ

### 4 อัตราผลตอบแทนคิดลด (Internal rate of return IRR)

คือ อัตราส่วนลดที่ทำให้ ค่า NPV มีค่าเท่ากับ ศูนย์ ดังนั้น IRR จึงเป็น อัตราผลตอบแทนที่ทำให้โครงการนั้นคุ้มทุนพอดีนั่นเอง (ประสิทธิ์ ตงยงศิริ 2544 : 137) โดยมีสูตรดังนี้

#### เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน

$$\text{สูตร} \quad \text{NPV} = \sum_{t=1}^n \frac{B_t C_t}{(1+r)^t} = 0$$

|       |    |     |                           |
|-------|----|-----|---------------------------|
| เมื่อ | B' | แทน | ผลตอบแทนในปีที่ t         |
|       | C' | แทน | ต้นทุนในปีที่ t           |
|       | R  | แทน | อัตราส่วนลดที่เหมาะสม     |
|       | n  | แทน | จำนวนปีทั้งสิ้นของโครงการ |

### เกณฑ์การตัดสินใจ

- ถ้า IRR มีค่ามากกว่า หรือ เท่ากับ อัตราดอกเบี้ยที่ใช้ในการคิดลด (Discount rate) สามารถยอมรับการตัดสินใจ ในการเพิ่มการลงทุน/ ขยายกิจการตามแผนธุรกิจ
- ถ้า IRR มีค่าน้อยกว่า หรือ เท่ากับ อัตราดอกเบี้ยที่ใช้ในการคิดลด (Discount rate) ไม่ยอมรับการตัดสินใจ ในการเพิ่มการลงทุน/ ขยายกิจการตามแผนธุรกิจ

### 5 อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (Average Rate of Return ARR)

เป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิหลังหักภาษีถัวเฉลี่ยกับเงินลงทุนสุทธิ ของโครงการถัวเฉลี่ย/มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถัวเฉลี่ย (สุมาลี จิระมิตร 2545 ) คำนวณได้ ดังนี้

#### เครื่องมือวิเคราะห์ทางการเงิน

$$\text{อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (ARR)} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษีถัวเฉลี่ย}}{\text{เงินลงทุนถัวเฉลี่ย (\%)}}$$

$$\text{อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย (ARR)} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษีถัวเฉลี่ย}}{\text{มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถัวเฉลี่ย}}$$

$$\text{มูลค่าตามบัญชีของสินทรัพย์ถัวเฉลี่ย} = \frac{(\text{ราคาตามบัญชีของสินทรัพย์-มูลค่าซาก})}{2}$$

### เกณฑ์การตัดสินใจ

- อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย (ARR) ที่คำนวณได้ มากกว่า หรือ เท่ากับ อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ สามารถยอมรับในแผนธุรกิจนั้น
- อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย (ARR) คำนวณได้ น้อยกว่า หรือ เท่ากับ อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ ปฏิเสธแผนธุรกิจ นั้น

### 6 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด (Return On Investment ROI)

| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่บริษัทใช้ทั้งหมด (Return On Investment ROI) | เปอร์เซ็นต์ | วัดอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่บริษัทใช้ทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมดที่บริษัทใช้ไม่ว่าจะจัดหาเงินทุนจากแหล่งใดก็ตาม |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $\frac{\text{กำไรสุทธิหลังจากหักภาษี}}{\text{สินทรัพย์ทั้งหมด}}$        |             |                                                                                                                                          |

### เกณฑ์การตัดสินใจ

- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่บริษัทใช้ทั้งหมด (ROI) ที่คำนวณได้ มาก แสดงว่าบริษัท มีการบริหารสินทรัพย์เป็นอย่างดี
- อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ที่บริษัทใช้ทั้งหมด (ROI) ที่คำนวณได้ น้อย แสดงว่าบริษัท ยังไม่มีการบริหารสินทรัพย์ที่ดี ควรมีการปรับปรุง

### 7 อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity ROE)

| อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นในบริษัท (Return On Equity ROE)     | เปอร์เซ็นต์ | วัดอัตราผลตอบแทนจากมูลค่าตามบัญชี ของส่วนของผู้ถือหุ้นที่ได้ลงทุนในบริษัท นั้น |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| $\frac{\text{กำไรสุทธิหลังจากหักภาษี}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ |             |                                                                                |

### เกณฑ์การตัดสินใจ

- อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นในบริษัท (ROE) ที่คำนวณได้ มาก แสดงว่าบริษัท มีการบริหารงานที่ดี ส่งผลให้เงินลงทุนในบริษัท มีอัตราผลตอบแทนที่สูงด้วย
- อัตราผลตอบแทนส่วนของผู้ถือหุ้นในบริษัท (ROE) ที่คำนวณได้ น้อย แสดงว่าบริษัท ยังไม่มีการบริหารงานที่ดี ส่งผลให้เงินลงทุนในบริษัท มีอัตราผลตอบแทนที่ต่ำด้วย

### การวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis)

เกณฑ์การวิเคราะห์ความไว คือ การกำหนดตัวแปรที่มีผลกระทบต่อความไวของ NPV หรือ IRR มากที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ NPV หรือ IRR ของโครงการจะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (สุมาลี จิระมิตร 2545 : 87) โดยการวิเคราะห์นี้สามารถช่วยผู้บริหารในการควบคุมตัวแปรที่มีผลกระทบต่อต้นทุนและผลตอบแทนของแผนธุรกิจ ในการจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ จะพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลง 2 ด้านที่สำคัญ ได้แก่

- กรณีรายได้ (เพิ่มขึ้น / ลดลงร้อยละ 5 และร้อยละ 10)
- กรณีค่าใช้จ่าย (เพิ่มขึ้น / ลดลงร้อยละ 5 และร้อยละ 10)

### การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio)

เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของธุรกิจ สำหรับระยะเวลาหนึ่ง การวิเคราะห์อัตราส่วน (Ratio) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินอัตราส่วนทางการเงินเพื่อมองแนวโน้มในอัตราส่วนเหล่านี้ โดยการเปรียบเทียบกับมูลค่าเฉลี่ยสำหรับบริษัทฯ อื่นในอุตสาหกรรม อัตราส่วน (Ratio) มีดังนี้

1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจ เป็นความสามารถของบริษัทที่จะมีเงินใช้ด้านการเงิน ในการพิจารณาสภาพคล่องจะใช้อัตราส่วนต่อไปนี้

1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current ratio) แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นจากสินทรัพย์หมุนเวียน ตามสมการ

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current ratio)} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน (Current assets)}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน (Current liabilities)}}$$

1.2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio or acid-test ratio) แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีสภาพคล่องสูงยกเว้นสินค้าคงเหลือ ตามสมการ

$$\begin{aligned} \text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว} &= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} \\ \text{Quick ratio} &= \frac{\text{Current assets} - \text{Inventory}}{\text{Current liabilities}} \end{aligned}$$

ทั้งอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว ประกอบด้วยภาระหนี้สินหมุนเวียนในกรณีที่คงเหลือมีสภาพคล่องต่ำกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน กรณีที่มีกระบวนการผลิตยาวหรือล่าช้าสินค้าคงเหลือจะไม่มีสภาพคล่อง เพราะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้รวดเร็ว

## 2 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratio)

เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ ของธุรกิจ อัตราส่วนนี้ แสดงว่าการสร้างยอดขายและการรวบรวมลูกหนี้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย อัตราส่วนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้า (Inventory turnover) แสดงถึงความสามารถในการจำหน่ายสินค้าในหนึ่งรอบ ตามสมการ

$$\text{อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้า} = \frac{\text{ยอดขาย (Sales)}}{\text{สินค้าคงเหลือ (Inventory)}}$$

(Inventory turnover)

ถ้าทุกสิ่งคงที่อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้า (Inventory turnover) จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ถ้าธุรกิจไม่สินทรัพย์คงอยู่ อย่างไรก็ตาม ระดับสินค้าคงเหลือที่ต่ำเกินไปนั้นอาจจะทำให้สินค้าไม่พอขายและสูญเสียกำไรได้

2.2 ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ (Average collection period) แสดงถึงระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ว่าใช้เวลานานเท่าใดต่อครั้งตามสมการ

$$\text{ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้} = \frac{\text{ลูกหนี้ (Account receivable)}}{\text{ยอดขายเฉลี่ยต่อวัน (Sale per day)}}$$

(Average collection period)

โดยทั่วไประยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ (Average collection period) ที่สั้นถือว่ามีผลสำคัญในการรวบรวมลูกหนี้และมีผลต่อนโยบายสินเชื่อ ซึ่งสร้างยอดขายที่มีกำไร

2.3 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total asset turnover) แสดงถึงความสามารถในการสร้างยอดขายจากสินทรัพย์ระดับหนึ่ง ตามสมการ

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{ยอดขายสุทธิ (Sales)}}{\text{สินทรัพย์รวม (Total assets)}}$$

(Total asset turnover)

2.4 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed asset turnover) แสดงถึงความสามารถในการใช้สินทรัพย์ถาวรของกิจการ ตามสมการ

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร} = \frac{\text{ยอดขายสุทธิ (Sales)}}{\text{สินทรัพย์ถาวรสุทธิ (Net fixed assets)}}$$

(Fixed asset turnover)

อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total asset turnover) อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed asset turnover) จะวัดความสามารถของบริษัทที่จะสร้างยอดขายสำหรับระดับสินทรัพย์จำนวนหนึ่ง อัตราที่สูงขึ้นแสดงถึงธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้นแต่ต้องระวังว่าอัตราที่สูงเกินไปอาจจะลดระดับของสินทรัพย์ ซึ่งใช้ในการสร้างยอดขาย

### 3 อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios)

เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสัดส่วนหนี้สิน ต่อโครงสร้างของเงินทุนและความสามารถในการจ่ายชำระค่าใช้จ่ายทางการเงิน อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้จะประมาณความเสี่ยง ซึ่งการจ่ายเงินชำระหนี้จะต้องเกิดขึ้นกับบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว โดยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสี่ยงด้านการเงิน ความแปรผันของผลตอบแทนต่อหุ้น ประกอบด้วยอัตราส่วน ดังนี้

3 1 อัตราส่วนหนี้สิน (Debt ratio) แสดงถึงเงินทุนของธุรกิจที่มาจาก การกู้ยืมและนำมาคำนวณเป็นเท่าใด มีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มหรือไม่ ตามสมการ

|                               |   |                                                                                    |
|-------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------|
| อัตราส่วนหนี้สิน (Debt ratio) | = | $\frac{\text{หนี้สินรวม (Total liabilities)}}{\text{สินทรัพย์รวม (Total assets)}}$ |
|-------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------|

3 2 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt on equity ratio) แสดงถึงความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ของกิจการจากส่วนของผู้ถือหุ้น ถ้าผู้ถือหุ้นมีความสามารถในการจ่ายชำระหนี้สูง ธุรกิจก็มีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มขึ้นได้อีก ตามสมการ

|                                                             |   |                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt on equity ratio) | = | $\frac{\text{หนี้สินรวม (Total liabilities)}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น (Total common equity)}}$ |
|-------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|

3 3 ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times interest earned) แสดงถึงความสามารถของกิจการว่ามีกำไรเพียงพอที่จะชำระดอกเบี้ยหรือไม่ ถ้ามีแสดงว่ามีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่ม

|                                                     |   |                                                                                           |
|-----------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times interest earned) | = | $\frac{\text{กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย (Interest expense)}}$ |
|-----------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|

3.4 ความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ (Fixed charge coverage ratio) แสดงถึง ความสามารถของกิจการว่ามีกำไรเพียงพอที่จะจ่ายค่าใช้จ่ายประจำหรือไม่ ตามสมการ

$$\text{ความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ (Fixed charge coverage ratio)} = \frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี} + \text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าตามสัญญา}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าตามสัญญา}}$$

ถ้าอัตราส่วน 2 ประการนี้ มีมูลค่าระดับสูงแสดงว่ามีความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำและสามารถลงทุนให้ยืมในอัตราการลงทุนหลังจากหักภาษีส่วนเกิน อย่างไรก็ตาม ถ้าอัตราการลงทุนอยู่ในระดับต่ำกว่าอัตราการยืม ธุรกิจจะมีปัญหาเพราะสภาพคล่อง มีปัญหาในด้านความสามารถในการชำระหนี้ โดยทั่วไป ความสามารถในการกอบกู้ที่เพิ่มขึ้นจะเพิ่มจากกำไรต่อหุ้น (Earnings per share) ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้หรือมีความเสี่ยงเนื่องจากอัตราการลงทุนที่ไม่เป็นที่รู้จัก

#### 4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratios)

เป็นความสามารถที่จะสร้างกำไรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ในการวัดความสำเร็จในการจัดการ อัตรากำไรที่สำคัญมี ดังนี้

4.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net profit margin) แสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานของธุรกิจว่ามีผลกำไรสุทธิต่อยอดขายจำนวนเท่าใด ตามสมการ

$$\text{อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net profit margin)} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี (Net income)}}{\text{ยอดขาย (Sales)}}$$

4.2 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on assets (ROA) แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรของฝ่ายจัดการจากการใช้สินทรัพย์รวม เทียบกับรายได้สุทธิหารด้วยสินทรัพย์รวม ตามสมการ

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on assets) (ROA)} = \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี (Net income)}}{\text{สินทรัพย์รวม (Total assets)}}$$

4.3 อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ (Return on common equity) (ROE) แสดงถึงผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ถือหุ้นสามัญ ตามสมการ

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ (Return on common equity) (ROE)} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญรวม}}$$

อัตราส่วนกำไรสุทธิและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ อัตราที่สูงนี้แสดงถึงควมมีประสิทธิภาพในการสร้างกำไรได้สูง สำหรับระดับยอดขายหรือสินทรัพย์ในขณะนี้อัตราผลตอบแทนจากสวนของผู้ถือหุ้น (Return on common equity (ROE) จะต้องระลึกรวมมูลค่าระดับสูงจะเป็นผลกระทบตอสภาพคล่องทางการเงิน (Financial liquidity) มากกว่าประสิทธิภาพในการบริหาร ดังนั้น ระดับของความเสียงทางการเงินสูงจะทำให้เกิดผลตอบแทนในการลงทุนระดับสูง

การวิเคราะห์สภาพทางการเงินเป็นวิธีการที่วิเคราะห์สถานการณ์เฉพาะอย่าง และจะมีความสำคัญมากขึ้นถ้าเลือกเครื่องมือที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ การคำนวณอัตราส่วนออกมาวิเคราะห์ทางการเงินจะเป็นสวนของการพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญ แนวโน้มความสัมพันธ์ที่เหมาะสมที่จะช่วยแก้ปัญหา ถ้าในลักษณะนี้การวิเคราะห์ทางการเงินจะเป็นจุดเริ่มต้นในการผลิตเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนทางการเงิน เกรดิต Worthiness และคุณสมบัติอื่น ๆ ความไว้วางใจสภาพทางสินเชื่อและคุณสมบัติอื่น ๆ โดยถือเกณฑ์การทำงานในอดีต

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์แผนธุรกิจ

การจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ สามารถวิเคราะห์ลักษณะอุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวตัดดอกเพื่อการค้า ของบริษัท Anthura Pop จำกัด ดังนี้

- 4 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (Data of Analysis)
- 4 2 แผนการตลาด (Marketing Plan)
- 4 3 แผนการผลิตและปฏิบัติการ (Productivity Plan)
- 4 4 แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Plan)
- 4 5 แผนการเงิน (Financial Plan)

#### 4 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ (Data of Analysis)

##### วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อประมาณขนาดตลาดและแนวโน้มการเติบโตของตลาดหน้าวัวตัดดอกโดยเน้นพื้นที่เขตกรุงเทพฯและปริมณฑล
- 2 เพื่อระบุปัจจัยของผู้ซื้อหน้าวัวตัดดอกและพิจารณาการใช้หน้าวัวตัดดอกทดแทนดอกไม้อื่นๆ
- 3 เพื่อทราบทัศนคติและพฤติกรรมเกี่ยวกับการใช้หน้าวัวตัดดอกของลูกค้า
- 4 เพื่อรับทราบปัญหาและแนวความคิดต่าง ๆ สามารถนำไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไปในอนาคต

##### ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ เป็นกลุ่มลูกค้าของบริษัท Anthura Pop จำกัด จำนวน 187 ราย (ข้อมูลจาก ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ บริษัท Anthura Pop จำกัด ณ วันที่ 31 มกราคม 2548) จำแนกได้ ดังนี้

ตาราง 16 แสดงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย บริษัท Anthura Pop จำกัด

| กลุ่มลูกค้า          | กรุงเทพฯ | ปริมณฑล | จำนวนลูกค้า (ราย) |
|----------------------|----------|---------|-------------------|
| โรงแรม / ภัตตาคาร    | 65       | 32      | 97                |
| ร้านจำหน่ายดอกไม้    | 38       | 22      | 60                |
| ผู้ขายดอกไม้ในตลาดสด | 30       | -       | 30                |
| รวมทั้งหมด           | 133      | 54      | 187               |

ที่มา ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์บริษัท Anthura Pop จำกัด ณ วันที่ 31 มกราคม 2548

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการวิจัยข้อมูลเกี่ยวกับแผนธุรกิจ “อุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวตัดดอกเพื่อการค้า บริษัท Anthura Pop จำกัด” สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมการเลือกซื้อหน้าวัว

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคาดหวังและการรับรู้ที่มีต่อคุณภาพหน้าวัว

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม สถานที่ประกอบการ ประเภทธุรกิจ หน่วยงานที่รับผิดชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งซื้อ ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของลูกค้า ปริมาณการใช้/สัปดาห์ ค่าใช้จ่ายในการซื้อ/ครั้ง โดยแจกแจงจำนวนและร้อยละ การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 17 แสดงจำนวน และร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม        | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|------------------------------------------|------------|--------|
| 1 สถานที่ประกอบการ                       |            |        |
| 1 1 กรุงเทพฯ                             | 133        | 71.1   |
| 1 2 ปริมณฑล                              | 54         | 28.9   |
| รวม                                      | 187        | 100.0  |
| 2 ประเภทธุรกิจ                           |            |        |
| 2 1 โรงแรม/ภัตตาคาร                      | 97         | 51.9   |
| 2 2 ร้านจำหน่ายดอกไม้                    | 60         | 32.1   |
| 2 3 ตลาดจำหน่ายดอกไม้                    | 30         | 16.0   |
| รวม                                      | 187        | 100.0  |
| 3 หน่วยงานที่รับผิดชอบและมีอำนาจตัดสินใจ |            |        |
| 3 1 แผนกจัดซื้อ/จัดจ้าง                  | 104        | 55.6   |
| 3 2 แผนกจัดเลี้ยง/สัมมนา                 | 55         | 29.4   |
| 3 3 แผนกอาคาร/สถานที่                    | 21         | 11.2   |
| 3 4 อื่น ๆ                               | 7          | 3.80   |
| รวม                                      | 187        | 100.0  |

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มลูกค้าจำนวน 187 ราย พบว่า

1 สถานที่ประกอบการของลูกค้า พบว่า สถานที่ประกอบการสวนใหญ่อยู่ในเขต กรุงเทพฯ คิดเป็นร้อยละ 71.1 และเขตปริมณฑล คิดเป็นร้อยละ 28.9 ตามลำดับ

2 ลูกค้าสวนใหญ่ พบว่า ประกอบธุรกิจโรงแรม/ภัตตาคาร คิดเป็นร้อยละ 51.9 รองลงมาคือ ธุรกิจประเภทร้านอาหารดอกไม้ คิดเป็นร้อยละ 32.1 และธุรกิจในตลาดจำหน่ายดอกไม้ คิดเป็นร้อยละ 16.0 ตามลำดับ

3 หน่วยงานที่รับผิดชอบและมีอำนาจตัดสินใจในการสั่งซื้อมากที่สุด สำหรับธุรกิจโรงแรม/ภัตตาคาร พบว่า แผนกจัดซื้อ/จัดจ้าง คิดเป็นร้อยละ 55.6 รองลงมา คือ แผนกจัดเลี้ยง / สัมมนา คิดเป็นร้อยละ 29.4 แผนกอาคารสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 11.2 และแผนกอื่นๆ คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงระยะเวลาการดำเนินธุรกิจของลูกค้า

| ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม    | $\bar{X}$ | S D   | Min  | Max  |
|--------------------------------------|-----------|-------|------|------|
| 4 ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของลูกค้า | 2.52      | 1.471 | 1.00 | 7.00 |

จากตาราง 18 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของลูกค้าพบว่า ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของลูกค้าเฉลี่ยประมาณ 2-3 ปี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 2.52$ ) ระยะเวลาในการเปิดดำเนินธุรกิจต่ำที่สุดเท่ากับ 2 ปี และระยะเวลาในการเปิดดำเนินธุรกิจสูงที่สุดเท่ากับ 7 ปี

ตาราง 19 แสดงปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกเฉลี่ย/สัปดาห์

| ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม   | $\bar{X}$ | S D   | Min    | Max   |
|-------------------------------------|-----------|-------|--------|-------|
| 5 ปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอก/สัปดาห์ | 2.79      | 1.553 | 50-100 | > 250 |

จากตาราง 19 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอก เฉลี่ยต่อสัปดาห์ของลูกค้า พบว่า ปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกเฉลี่ย 150-200 ดอกต่อสัปดาห์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 2.79$ ) ธุรกิจโรงแรม/ภัตตาคารมีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกต่ำที่สุดเท่ากับ 50-100 ดอก/สัปดาห์ ธุรกิจร้านอาหารดอกไม้ มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกเฉลี่ยมากกว่า 250 ดอก/สัปดาห์

ตาราง 20 แสดงค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอก/ครั้ง

| ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม        | $\bar{X}$ | S D   | Min       | Max     |
|------------------------------------------|-----------|-------|-----------|---------|
| 6 ค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอก/ครั้ง | 2 79      | 1 553 | 500-1,000 | > 2,500 |

จากตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอก/ครั้ง ของลูกค้า พบว่า ค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอกเฉลี่ย 1,500-2,000 บาท/ครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 279$ ) ค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอก/ครั้ง ต่ำที่สุดเท่ากับ 500-1,000 บาท/ครั้ง และค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอก/ครั้ง สูงที่สุดมากกว่า 2,500 บาท/ครั้ง

ตาราง 21 แสดงเดือนที่มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกสูงสุด

| ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม           | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------------------------------|------------|--------|
| 7 เดือนที่มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกสูงสุด |            |        |
| 7 1 มกราคม – มีนาคม                         | 52         | 27 8   |
| 7 2 เมษายน – มิถุนายน                       | 55         | 29 4   |
| 7 3 กรกฎาคม – กันยายน                       | 33         | 17 6   |
| 7 4 ตุลาคม – ธันวาคม                        | 47         | 25 2   |
| รวม                                         | 187        | 100 0  |

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับเดือนที่มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกสูงสุด พบว่า เดือนเมษายน-มิถุนายน มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 29 4 รองลงมา คือ เดือนมกราคม-มีนาคม คิดเป็นร้อยละ 27 8 และเดือนที่มีปริมาณการใช้หน้าวัวต่ำสุด คือ เดือน กรกฎาคม – ธันวาคม คิดเป็นร้อยละ 17 6 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอก  
ของลูกค้า ที่มีต่อบริษัท Anthura Pop จำกัด ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อดอกหน้าวัว บริษัท Anthura Pop จำกัด

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับทัศนคติที่มีต่อดอกหน้าวัว

| ทัศนคติที่มีต่อหน้าวัวตัดดอก<br>บริษัท Anthura Pop จำกัด | ระดับทัศนคติ |       |         |
|----------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|
|                                                          | $\bar{X}$    | S D   | แปลผล   |
| 1 1 หน้าวัวเหมาะสมในการตกแต่งสถานที่                     | 1 93         | 1 122 | ต่ำ     |
| 1 2 หน้าวัวสามารถบอกรสนิยมได้                            | 4 01         | 1 005 | ปานกลาง |
| 1 3 หน้าวัวเสริมสร้างบรรยากาศหรูหราได้                   | 3 97         | 1 018 | ปานกลาง |
| 1 4 ปัจจุบันหน้าวัวมีแนวโน้มสูงขึ้น                      | 3 99         | 1 016 | ปานกลาง |
| 1 5 ดอกหน้าวัวแสดงถึงความสง่างาม                         | 4 00         | 1 016 | ปานกลาง |
| 1 6 หน้าวัวเหมาะสำหรับใช้ในพิธีต่าง ๆ                    | 4 02         | 994   | ปานกลาง |
| 1 7 หน้าวัวไม่มีคุณค่าเหนือดอกไม้ชนิดอื่น                | 1 89         | 825   | ต่ำ     |
| รวม                                                      | 3 40         | 795   | ปานกลาง |

จากตาราง 22 พบว่า กลุ่มลูกค้ามีทัศนคติเกี่ยวกับการใช้ดอกหน้าวัวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ดอกหน้าวัวเป็นดอกไม้ที่เหมาะสมในการตกแต่งสถานที่ อยู่ในระดับต่ำ ( $\bar{X} = 1.93$ ) ดอกหน้าวัวสามารถบอกรสนิยมของผู้บริโภคได้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.01$ ) ดอกหน้าวัวสามารถเสริมสร้างบรรยากาศที่หรูหรา อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.97$ ) ปัจจุบันมีแนวโน้มการนำหน้าวัวมาใช้มากขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.99$ ) ดอกหน้าวัวแสดงถึงความสง่างาม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.00$ ) ดอกหน้าวัวเหมาะสำหรับใช้ในพิธีต่าง ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.02$ ) และดอกหน้าวัวไม่มีคุณค่าเหนือดอกไม้ชนิดอื่น อยู่ในระดับต่ำ ( $\bar{X} = 1.89$ )

ตาราง 23 แสดงความเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความนิยม/พฤติกรรมในการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค

| ความนิยม สี/สายพันธุ์ |                                   | ระดับความนิยม/พฤติกรรมการเลือกซื้อ |     |           |
|-----------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----|-----------|
|                       |                                   | $\bar{X}$                          | S D | แปลผล     |
| 2 1                   | สีแดง Tropical, Cancan, Carre     | 4 45                               | 649 | มากที่สุด |
| 2 2                   | สีชมพู Rosa, Sonate, Spirit       | 3 03                               | 714 | ปานกลาง   |
| 2 3                   | สีเขียวน Laguna, Midori, Tequila  | 3 03                               | 936 | ปานกลาง   |
| 2 4                   | สีขาว Acropolis, Extase, Merangia | 2 98                               | 989 | ปานกลาง   |
| 2 5                   | สีน้ำตาล Choco, Terra             | 2 51                               | 803 | น้อย      |
| รวม                   |                                   | 3 20                               | 632 | ปานกลาง   |

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ลูกคามีระดับความนิยมและพฤติกรรมการเลือกซื้อดอกหน้าวัวโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.20$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ลูกค้านิยมเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกสีแดง สายพันธุ์ Tropical, Cancan, Carre มากที่สุด ( $\bar{X}=4.45$ ) สีชมพู สายพันธุ์ Rosa, Sonate, Spirit อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.03$ ) สีเขียวน สายพันธุ์ Laguna, Midori, Tequila อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.03$ ) สีขาว สายพันธุ์ Acropolis, Extase, Merangia อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.98$ ) และสีน้ำตาล สายพันธุ์ Choco Terra อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X}=2.51$ )

ตาราง 24 แสดงจำนวน และร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการเลือกซื้อหน้าวัวของผู้บริโภค

| ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการเลือกซื้อ  | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|----------------------------------------|------------|--------|
| 3 ปัจจุบันท่านซื้อหน้าวัวตัดดอกโดยวิธี |            |        |
| 3 1 ไปซื้อด้วยตนเอง                    | 54         | 28.9   |
| 3 2 สั่งซื้อทางโทรศัพท์/ Internet      | 94         | 50.3   |
| 3 3 เสนอราคาประมูล                     | 33         | 17.7   |
| 3 4 อื่น ๆ                             | 6          | 3.10   |
| รวม                                    | 187        | 100.0  |
| 4 ปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อหน้าวัว     |            |        |
| 4 1 ความสะดวกในการเดินทาง              | 7          | 3.70   |
| 4 2 คุณภาพของดอกหน้าวัว                | 85         | 45.5   |
| 4 3 ความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง          | 39         | 20.9   |
| 4 4 ความหลากหลายของดอก                 | 43         | 23.0   |
| 4 5 ขนาดของดอก                         | 7          | 3.70   |
| 4 6 การบริการที่ดี                     | 5          | 2.70   |
| 4 7 อื่น ๆ                             | 1          | 0.50   |
| รวม                                    | 187        | 100.0  |
| 5 บริการเพิ่มเติมที่ท่านสนใจ           |            |        |
| 5 1 บริการให้คำแนะนำปรึกษา Internet    | 57         | 30.5   |
| 5 2 บริการจัดส่งนอกสถานที่             | 52         | 27.8   |
| 5 3 การรับประกันคุณภาพของดอกไม้        | 67         | 35.8   |
| 5 4 อื่น ๆ                             | 11         | 5.90   |
| รวม                                    | 187        | 100.0  |
| 6 ปัจจุบันท่านซื้อหน้าวัวตัดดอกจาก     |            |        |
| 6 1 เกษตรกรผู้ปลูกโดยตรง               | 11         | 5.90   |
| 5 2 บริษัทผู้ผลิต                      | 50         | 26.7   |
| 5 3 พ่อค้าคนกลาง                       | 68         | 36.4   |
| 5 4 ตลาดจำหน่ายดอกไม้                  | 48         | 25.7   |
| 5 5 อื่น ๆ                             | 10         | 5.30   |
| รวม                                    | 187        | 100.0  |

ตาราง 24 (ต่อ)

| ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมทางเลือกซื้อ                       | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|-----------------------------------------------------------|------------|--------|
| 7 ขนาดของหน้าวัวตัดดอก                                    |            |        |
| 7 1 ขนาดดอกกว้าง X ยาวมากกว่า 7 นิ้ว                      | 18         | 9.60   |
| 7 2 ขนาดดอกกว้าง X ยาว 6-7 นิ้ว                           | 68         | 36.4   |
| 7 3 ขนาดดอกกว้าง X ยาว 5-6 นิ้ว                           | 61         | 32.6   |
| 7 4 ขนาดดอกกว้าง X ยาว 4-5 นิ้ว                           | 40         | 21.4   |
| รวม                                                       | 187        | 100.0  |
| 8 ราคาดอกที่เหมาะสม / ขนาดของหน้าวัวตัดดอก                |            |        |
| 8 1 ขนาดดอกกว้าง X ยาวมากกว่า 7 นิ้ว<br>ราคา 30 บาทขึ้นไป | 18         | 9.60   |
| 8 2 ขนาดดอกกว้าง X ยาว 6-7 นิ้ว<br>ราคา 21-30 บาท         | 68         | 36.4   |
| 8 3 ขนาดดอกกว้าง X ยาว 5-6 นิ้ว<br>ราคา 11-20 บาท         | 61         | 32.6   |
| 8 4 ขนาดดอกกว้าง X ยาว 4-5 นิ้ว<br>ราคา 6-10 บาท          | 40         | 21.4   |
| รวม                                                       | 187        | 100.0  |

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มลูกค้า

3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมทางเลือกซื้อหน้าวัว พบว่า ลูกค้าจะสั่งซื้อทางโทรศัพท์ หรือ Internet มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.3 รองลงมา คือ ไปซื้อด้วยตนเอง คิดเป็นร้อยละ 28.9 เสนอราคาประมูล คิดเป็นร้อยละ 17.7 และอื่นๆ เช่น ซื้อผ่านพ่อค้าคนกลางคิดเป็นร้อยละ 6.0 ตามลำดับ

4 ปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อหน้าวัวของลูกค้า พบว่า ลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณภาพของดอกหน้าวัวมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.5 รองลงมา คือ ความหลากหลายของดอก คิดเป็นร้อยละ 23.0 ปัจจัยที่ลูกค้าให้ความสำคัญต่ำสุด คือ การบริการที่ดี คิดเป็นร้อยละ 2.70 และปัจจัยอื่น ๆ เช่น การให้ส่วนลดหรือการส่งเสริมการขาย คิดเป็นร้อยละ 0.50 ตามลำดับ

5 บริการเพิ่มเติมที่ลูกค้าสนใจจากบริษัท Anthura Pop จำกัด มากที่สุด คือ การรับประกันคุณภาพของดอกไม้ คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมา คือ บริการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับดอกหน้าวัวบนอินเทอร์เน็ต คิดเป็นร้อยละ 30.5 บริการจัดส่งหน้าวัวนอกสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 27.8 และบริการอื่นๆ เช่น การอบรมเกี่ยวกับการจัดดอกไม้ การแนะนำการเลือกซื้อหน้าวัวตามความหมายของแต่ละสี คิดเป็นร้อยละ 5.90 ตามลำดับ

6 ปัจจุบันลูกค้าซื้อหน้าวัวตัดดอก จากพ่อค้าคนกลางมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมา คือ จากบริษัทผู้ผลิต คิดเป็นร้อยละ 26.7 และเกษตรกรผู้ปลูกโดยตรงน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.90 และอื่น ๆ ได้แก่ จากตลาดต่างประเทศโดยตรง คิดเป็นร้อยละ 5.30 ตามลำดับ

7 ขนาดของหน้าวัวตัดดอกที่ลูกค้าต้องการมากที่สุด พบว่า ขนาดดอกกว้างและยาว 6-7 นิ้ว (Extra Large) คิดเป็นร้อยละ 36.4 รองลงมา คือ ขนาดดอกกว้างและยาว 5-6 นิ้ว (Large) คิดเป็นร้อยละ 32.6 ขนาดดอกกว้างและยาว 4-5 นิ้ว (Medium) คิดเป็นร้อยละ 21.4 และขนาดดอกกว้างและยาว 7 นิ้ว (XXL) คิดเป็นร้อยละ 9.60 ตามลำดับ

8 ราคาต่อดอกของดอกหน้าวัวที่ลูกค้าต้องการ โดยรวม พบว่า

8.1 ขนาดของดอก มากกว่า 7 นิ้ว พบว่า มีช่วงราคาเฉลี่ย 30 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 9.60

8.2 ขนาดของดอก 6-7 นิ้ว พบว่า ช่วงราคาเฉลี่ย 21-30 บาท คิดเป็นร้อยละ 36.4

8.3 ขนาดของดอก 5-6 นิ้ว พบว่า ช่วงราคาเฉลี่ย 11-20 บาท คิดเป็นร้อยละ 32.6

8.4 ขนาดของดอก 4-5 นิ้ว พบว่า ช่วงราคาเฉลี่ย 6-10 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.4

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาที่พบเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกด้านต่าง ๆ ดังนี้

| ปัญหาที่พบเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอก | ระดับปัญหา |       |           |
|----------------------------------|------------|-------|-----------|
|                                  | $\bar{X}$  | SD    | แปลผล     |
| 9.1 คุณภาพของดอกไม้ไม่สม่ำเสมอ   | 3.05       | 294   | ปานกลาง   |
| 9.2 ดอกหน้าวัวไม่มีความหลากหลาย  | 3.21       | 1.139 | ปานกลาง   |
| 9.3 ปริมาณดอกไม้เพียงพอ          | 4.46       | 649   | มากที่สุด |
| 9.4 ความสะดวกในการจัดซื้อ        | 2.95       | 1.015 | ปานกลาง   |
| 9.5 หาแหล่งซื้อขายยาก            | 3.19       | 1.225 | ปานกลาง   |
| 9.6 ไม่มีผลิตภัณฑ์ออกใหม่        | 3.05       | 7.24  | ปานกลาง   |
| 9.7 มีราคาแพงเกินไป              | 2.98       | 936   | ปานกลาง   |
| รวม                              | 3.27       | 1.330 | ปานกลาง   |

จากตาราง 25 ปัญหาหน้าวัวตัดดอกของลูกค้าโดยรวม อยู่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.27$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ปริมาณดอกไม้เพียงพอกับความต้องการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมา คือ ดอกหน้าวัวไม่มีความหลากหลายอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ ) หาแหล่งซื้อขายยากอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.19$ ) คุณภาพของดอกไม้ไม่สม่ำเสมอ และไม่มีผลิตภัณฑ์ออกใหม่ ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.05$ ) และมีราคาแพงเกินไป ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.98$ ) ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคาดหวังและการรับรู้จริงที่มีต่อคุณภาพของหน้าวัว บริษัท Anthura Pop จำกัด

ตาราง 26 แสดงระดับความคาดหวังและการรับรู้ที่มีต่อที่มีต่อคุณภาพของหน้าวัว

| ประเด็น                                   | ระดับความคาดหวัง |       | แปลผล   | ระดับการรับรู้ |       | แปลผล   | สรุปผลระดับคุณภาพของหน้าวัว |
|-------------------------------------------|------------------|-------|---------|----------------|-------|---------|-----------------------------|
|                                           | $\bar{X}$        | SD    |         | $\bar{X}$      | SD    |         |                             |
| <b>ด้านการตลาด</b>                        |                  |       |         |                |       |         |                             |
| 1 ความสด / ใหม่ ของหน้าวัวตัดดอก          | 2 56             | 1 000 | ปานกลาง | 2 93           | 1 008 | ปานกลาง | ประทับใจ                    |
| 2 ความสวยงามของดอก รูปทรง / สีสีน         | 2 91             | 838   | ปานกลาง | 3 27           | 913   | ปานกลาง | ประทับใจ                    |
| 3 ความหลายหลายของหน้าวัวตัดดอก            | 2 28             | 1 068 | ปานกลาง | 3 37           | 914   | ปานกลาง | ประทับใจ                    |
| 4 อายุการใช้งาน / ความคงทนของดอก          | 3 13             | 867   | ปานกลาง | 3 47           | 1 113 | มาก     | ประทับใจ                    |
| 5 การรับประกันคุณภาพของดอก                | 2 75             | 964   | ปานกลาง | 3 81           | 1 085 | มาก     | ประทับใจ                    |
| 6 ความสามารถในการเก็บรักษาของบรรจุภัณฑ์   | 2 98             | 803   | ปานกลาง | 3 11           | 888   | ปานกลาง | ประทับใจ                    |
| 7 ความมีชื่อเสียง / ภาพพจน์ตราสินค้า      | 3 03             | 714   | ปานกลาง | 3 41           | 794   | มาก     | ประทับใจ                    |
| 8 ความคุ้มค่าของราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพ   | 3 03             | 936   | ปานกลาง | 3 93           | 875   | มาก     | ประทับใจ                    |
| 9 แห้งง่ายที่จัดส่ง / สะดวกต่อการเดินทาง  | 2 98             | 989   | ปานกลาง | 3 05           | 1 056 | ปานกลาง | ประทับใจ                    |
| 10 การตกแต่งร้านเป็นส่วน / สะอาด / สวยงาม | 2 91             | 960   | ปานกลาง | 3 51           | 975   | มาก     | ประทับใจ                    |
| 11 ความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง              | 3 05             | 1 044 | ปานกลาง | 4 25           | 774   | มาก     | ประทับใจ                    |
| 12 ความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ              | 3 22             | 1 028 | ปานกลาง | 3 54           | 519   | มาก     | ประทับใจ                    |
| รวม                                       | 2 90             | 734   | ปานกลาง | 3 47           | 813   | มาก     | ประทับใจ                    |

ตาราง 26 (ต่อ)

| ประเด็น                                          | ระดับความคาดหวัง |       | แปลผล   | ระดับการรับรู้ |       | แปลผล   | สรุปผลระดับคุณภาพของหน้าเว็บ |
|--------------------------------------------------|------------------|-------|---------|----------------|-------|---------|------------------------------|
|                                                  | $\bar{X}$        | SD    |         | $\bar{X}$      | SD    |         |                              |
| ด้านนวัตกรรมการผลิต                              |                  |       |         |                |       |         |                              |
| 13 รูปลักษณะสีส้น ของหน้าเว็บตัดดอกสายพันธุ์ใหม่ | 3 02             | 886   | ปานกลาง | 3 44           | 519   | มาก     | ประทับใจ                     |
| 14 ความหลากหลายของหน้าเว็บกระถาง (Pot Plan)      | 2 99             | 1 029 | ปานกลาง | 3 97           | 3 251 | มาก     | ประทับใจ                     |
| 15 ความแปลกใหม่ของดอกหน้าเว็บอบแห้ง              | 2 35             | 666   | ปานกลาง | 3 56           | 603   | มาก     | ประทับใจ                     |
| รวม                                              | 2 79             | 714   | ปานกลาง | 3 66           | 647   | มาก     | ประทับใจ                     |
| ด้านบุคลากร                                      |                  |       |         |                |       |         |                              |
| 16 การให้บริการของพนักงานมิตรไมตรี               | 3 24             | 903   | ปานกลาง | 3 57           | 518   | มาก     | ประทับใจ                     |
| 17 พนักงานมีความเต็มใจให้บริการ                  | 3 33             | 981   | ปานกลาง | 2 57           | 548   | ปานกลาง | ไม่พอใจ                      |
| 18 การให้คำปรึกษาแนะนำ/บริการหลังการขาย          | 3 11             | 888   | ปานกลาง | 3 56           | 540   | มาก     | ประทับใจ                     |
| 19 พนักงานส่งของครบ/ทันตามกำหนด                  | 2 40             | 591   | ปานกลาง | 3 82           | 655   | มาก     | ประทับใจ                     |
| รวม                                              | 3 02             | 610   | ปานกลาง | 3 38           | 527   | ปานกลาง | ประทับใจ                     |
| ด้านการเงิน                                      |                  |       |         |                |       |         |                              |
| 21 ความหลากหลายของรูปแบบการชำระเงิน              | 2 59             | 723   | ปานกลาง | 2 83           | 789   | ปานกลาง | ประทับใจ                     |
| 22 การให้ระยะเวลา / เงื่อนไขการชำระเงิน          | 2 74             | 1 368 | ปานกลาง | 2 79           | 912   | ปานกลาง | ประทับใจ                     |
| 23 ความถูกต้องแม่นยำในการเรียกเก็บเงิน           | 2 23             | 676   | ปานกลาง | 3 70           | 603   | มาก     | ประทับใจ                     |
| รวม                                              | 2 56             | 975   | ปานกลาง | 3 11           | 594   | ปานกลาง | ประทับใจ                     |

จากตาราง 26 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคาดหวังและระดับการรับรู้จริงต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอก ที่มีต่อบริษัท Anthura Pop จำกัด ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ความคาดหวังต่อคุณภาพหน้าวัวตัดดอกที่ต้องการในรายด้านและรายข้อ โดยรวม

จากการวิเคราะห์ พบว่า ลูกคามีความคาดหวังต่อคุณภาพของหน้าวัวตัดดอกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.86$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตลาดมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.90$ ) รองลงมา คือ ด้านนวัตกรรมการผลิตมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.02$ ) ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.02$ ) และด้านการเงิน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.52$ ) ตามลำดับ

ด้านการตลาด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุดเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.22$ ) รองลงมา คือ อายุการใช้งาน/ความคงทนของดอก ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.13$ ) และความตรงต่อเวลา มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.05$ ) ตามลำดับ

ด้านนวัตกรรมการผลิต เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รูปลักษณะสีสันทันของหน้าวัวตัดดอกสายพันธุ์ใหม่ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.02$ ) ความหลากหลายของหน้าวัวกระถาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.99$ ) และความแปลกใหม่ของหน้าวัวอบแห้ง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.35$ ) ตามลำดับ

ด้านบุคลากร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความเต็มใจให้บริการ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.33$ ) รองลงมา คือ การให้บริการ/มิตรไมตรีให้ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.24$ ) และ การให้คำปรึกษาแนะนำ/บริการหลังการขาย มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.11$ ) ตามลำดับ

ด้านการเงิน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ระยะเวลา/เงื่อนไขการชำระเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.74$ ) รองลงมา คือ ความหลากหลายของรูปแบบการชำระเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.59$ ) และความถูกต้องแม่นยำในการเรียกเก็บเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.23$ ) ตามลำดับ

3.2 วิเคราะห์การรับรู้ต่อคุณภาพหน้าวัวตัดดอกที่ต้องการในรายด้านและรายข้อ โดยรวม

จากการวิเคราะห์ พบว่า ลูกคามีการรับรู้ต่อคุณภาพของหน้าวัวโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.40$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการตลาด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.47$ ) ด้านนวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.66$ ) ด้านบุคคล มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.38$ ) และด้านการเงินมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.11$ ) ตามลำดับ

**ด้านการตลาด** เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลูกคามีการรับรู้ต่อคุณภาพของหน้าวัวในสวนของการตรงต่อเวลาในการจัดส่ง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 4.25$ ) รองลงมา คือ ความคุ้มค่าของราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.70$ ) และการรับประกันคุณภาพของดอกมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.81$ ) ตามลำดับ

**ด้านนวัตกรรมการผลิต** เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลูกคามีการรับรู้ต่อคุณภาพของหน้าวัวในสวนของความหลากหลายของหน้าวัวกระถาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.97$ ) รองลงมา คือ ความแปลกใหม่ของหน้าวัวอบแห้ง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.56$ ) รูปลักษณ์/สีสันทของหน้าวัวตัดดอกสายพันธุ์ใหม่ มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.44$ ) ตามลำดับ

**ด้านบุคลากร** เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลูกคามีการรับรู้ต่อคุณภาพของหน้าวัวในสวนของในส่วนของพนักงานส่งของครบถ้วนตามกำหนด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.82$ ) รองลงมา คือ การให้บริการ/มิตรไมตรี มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.57$ ) และการให้คำปรึกษาแนะนำ/บริการหลังการขาย มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.56$ ) ตามลำดับ

**ด้านการเงิน** เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลูกคามีการรับรู้ต่อคุณภาพของหน้าวัวในสวนของความถูกต้องแม่นยำในการเรียกเก็บเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 3.70$ ) รองลงมา คือ ความหลากหลายของรูปแบบการชำระเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.83$ ) และระยะเวลา/เงื่อนไขการชำระเงิน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ( $\bar{x} = 2.79$ ) ตามลำดับ

**สรุป** ผลการวิเคราะห์ความคาดหวังและการรับรู้จริงต่อคุณภาพของหน้าวัวบริษัท Anthura Pop จำกัด พบว่า ในด้านการตลาด ด้านนวัตกรรมการผลิต และด้านการเงิน ลูกคาสวนใหญ่รู้สึกประทับใจ สำหรับด้านบุคลากรมีบางส่วนที่ต้องปรับปรุง คือ การให้บริการของพนักงานดั่งนั้น ทางบริษัทฯ จึงควรจัดอบรมพนักงานในด้านการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรักษาลูกค้าเก่าและหาลูกค้าใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์คำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น

การนำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของลูกค้า จากแบบสอบถาม จำนวน 94 ชุด จากทั้งหมด 187 ชุด นำมาจัดกลุ่มแยกตามด้าน ดังนี้

ตาราง 27 แสดงความถี่ ร้อยละ ของปัญหาที่พบและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอกของ บริษัท Anthura Pop จำกัด สามารถประมวลผลได้ ดังนี้

| ปัญหาและข้อเสนอแนะ                                                       | จำนวน<br>(ข้อ) | ร้อยละ       |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|
| <b>1 แนวโน้มในการใช้หน้าวัวตัดดอก</b>                                    |                |              |
| <b>1.1 เพิ่มขึ้น</b>                                                     | <b>94</b>      | <b>100.0</b> |
| - การผลิตหน้าวัวสายพันธุ์ใหม่ ๆ หลากหลายมากขึ้น                          | 30             | 31.9         |
| - คุณภาพของสินค้าได้มาตรฐาน สด ใหม่                                      | 27             | 28.7         |
| - ทักษะและพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป                              | 12             | 12.8         |
| - นวัตกรรมการผลิต การแปรรูปสินค้า หน้าวัวอบแห้ง                          | 10             | 10.6         |
| - การโฆษณาประชาสัมพันธ์ กระตุ้นการรับรู้ของผู้บริโภค                     | 8              | 8.5          |
| - ระบบการสั่งซื้อทันสมัย รวดเร็ว                                         | 7              | 7.4          |
| <b>1.2 เท่าเดิม</b>                                                      | <b>94</b>      | <b>100.0</b> |
| - นโยบายการให้ส่วนลด สินเชื่อ ทำให้สภาพคล่องของ<br>บริษัทลดลง            | 72             | 77.0         |
| - หน้าวัวบางสายพันธุ์เป็นที่นิยมของตลาดเดิมแต่เป็น<br>ที่นิยมของตลาดใหม่ | 22             | 23.0         |
| <b>1.3 ลดลง</b>                                                          | <b>94</b>      | <b>100.0</b> |
| - ปริมาณการผลิตมีไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า                       | 33             | 35.1         |
| - การผลิตสินค้าทดแทนมากขึ้น                                              | 28             | 29.8         |
| - การผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจในประเทศ                                      | 19             | 20.2         |
| - ต้นทุนการผลิตสูง ทำให้หน้าวัวมีราคาแพงขึ้น                             | 14             | 14.9         |
| <b>2 คุณสมบัติของหน้าวัวตัดดอก</b>                                       | <b>94</b>      | <b>100.0</b> |
| - สามารถบอกรสนิยมของผู้บริโภคได้ ตามสีของดอก                             | 45             | 47.9         |
| - ก้านดอกยาวและแข็ง                                                      | 30             | 31.9         |
| - จานรองดอกหนา บานทนนานเป็นเดือน                                         | 14             | 14.9         |
| - มีเอกลักษณ์เฉพาะแบบไม่เหมือนใคร                                        | 5              | 5.3          |

ตาราง 27 (ต่อ)

| ปัญหาและข้อเสนอแนะ                                 | จำนวน<br>(ข้อ) | ร้อยละ       |
|----------------------------------------------------|----------------|--------------|
| <b>3 ความแปลกใหม่ของหน้าวัวตัดดอก</b>              | <b>94</b>      | <b>100 0</b> |
| - มีการผลิตหน้าวัวพันธุ์ลูกผสม                     | 48             | 51 1         |
| - มีรูปทรงหลายแบบให้เลือกมากกว่ารูปทรงหัวใจ        | 24             | 25 5         |
| - มีกลิ่นหอม สีสั่นแปลกตา                          | 12             | 12 8         |
| - นวัตกรรมการผลิตเป็นช่อดอก 1 ก้าน มีมากกว่า 1 ดอก | 10             | 10 6         |
| <b>4 รูปแบบและคุณสมบัติของบรรจุภัณฑ์</b>           | <b>94</b>      | <b>100 0</b> |
| - ปกป้องสินค้า                                     | 51             | 54 3         |
| - สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้                        | 32             | 34 0         |
| - บอกรายละเอียดของสินค้าภายในได้ ถูกต้อง ชัดเจน    | 11             | 11 7         |
| <b>5 ผลิตภัณฑ์ใหม่ของหน้าวัว</b>                   | <b>94</b>      | <b>100 0</b> |
| - การแปรรูปที่หลากหลาย                             | 64             | 68 1         |
| - เก็บไว้ได้นานเป็น 10 ปี                          | 18             | 19 1         |
| - ประโยชน์ใช้สอยจากผลิตภัณฑ์                       | 12             | 12 8         |
| <b>6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</b>                          | <b>94</b>      | <b>100 0</b> |
| - การบริการจัดส่งนอกสถานที่                        | 43             | 45 7         |
| - การบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการตกแต่งสถานที่    | 39             | 41 5         |
| - ควรจัดอบรมการจัดดอกไม้ การประยุกต์ใช้ไม้ดอกอื่นๆ | 12             | 12 8         |

จากตาราง 27 สามารถวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1 1 แนวโน้มในการใช้หน้าวัวตัดดอกมีปริมาณเพิ่มขึ้น พบว่า การผลิตหน้าวัวสายพันธุ์ใหม่ ๆ หลากหลายมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 31 9 รองลงมา คือ คุณภาพของหน้าวัว คิดเป็นร้อยละ 28 7 ทักษะคิดและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป คิดเป็นร้อยละ 12 8 ตามลำดับ

1 2 แนวโน้มในการใช้หน้าวัวตัดดอกมีปริมาณเท่าเดิม พบว่า ผู้บริโภคนิยมใช้หน้าวัวสีและสายพันธุ์เดิม คิดเป็นร้อยละ 77 0 ความนิยมของตลาดหน้าวัวบางสายพันธุ์ลดลง แต่ผู้บริโภคหันไปให้ความสนใจกับหน้าวัวพันธุ์ใหม่แทน คิดเป็นร้อยละ 23 0

1 3 แนวโน้มการใช้หน้าวัวตัดดอกมีปริมาณลดลง พบว่า ปริมาณการผลิตมีไม่เพียงพอ กับความต้องการ คิดเป็นร้อยละ 35 1 รองลงมา คือ มีสินค้าทดแทนมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 29 8 และความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจ คิดเป็นร้อยละ 20 2 ตามลำดับ

4 2 แผนการตลาด (Marketing Plan)

วัตถุประสงค์

- 1 สร้างการรับรู้ (Brand Awareness) และภาพพจน์ตราสินค้า (Brand Image)ให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค
- 2 ขยายฐานลูกค้าเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด
- 3 กระตุ้นยอดขายและสร้างผลกำไรระยะยาว
- 4 รักษาระดับลูกค้าโดยการสร้างความภักดีให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำ

การวิเคราะห์ภาพรวมและโอกาสทางธุรกิจ (Environment & Opportunity)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis) MC-STEPS ที่มีผลต่อการประกอบธุรกิจของ บริษัท Anthura Pop จำกัด ได้กำหนดขอบเขตในการวิเคราะห์โดยใช้ MC-STEPS ดังต่อไปนี้

ตาราง 28 แสดงการวิเคราะห์ภาพรวมและโอกาสทางธุรกิจของบริษัทฯ

| ปัจจัย                        | โอกาส (Opportunities)                                                                                                                                                                                                                                   | อุปสรรค (Threats)                                                                                                           |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สภาพตลาด (Market)             | <ul style="list-style-type: none"><li>- ปัจจุบันสภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยดีขึ้น ประชาชนมีรายได้อุดมั่งคั่งและมีความต้องการซื้อเพิ่มขึ้น การฟื้นตัวของเศรษฐกิจดีขึ้น</li><li>- ตลาดภายในประเทศสามารถรองรับการผลิตดอกหน้าวัวและมีแนวโน้มสูงขึ้น</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- คู่แข่งขันใหม่เพิ่มขึ้นตลอดเวลาเนื่องจากเป็นธุรกิจที่เข้ามาง่ายและน่าสนใจ</li></ul> |
| ค่านิยมในสังคม (Social Value) | <ul style="list-style-type: none"><li>- ปัจจุบันค่านิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ทำให้ความต้องการดอกหน้าวัวเพิ่มขึ้น</li><li>- ประเทศไทยได้รับวัฒนธรรมตะวันตกในการส่งมอบดอกไม้ในโอกาสต่าง ๆ</li></ul>                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- ผู้บริโภคบางกลุ่มยังยึดติดอยู่กับทัศนคติและความเชื่อแบบเดิม</li></ul>               |

ตาราง 28 (ต่อ)

| ปัจจัย                                           | โอกาส (Opportunities)                                                                                                                  | อุปสรรค (Threats)                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เทคโนโลยี<br>(Technology)                        | - ได้รับการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีการผลิตจากภาครัฐบาลและบริษัทเอกชนอย่างต่อเนื่อง                                                        | - การทดแทนของดอกไม้ประดิษฐ์ทำให้ปริมาณการสั่งซื้อลดลง                                                                                                                                                                                           |
| สภาวะทางเศรษฐกิจ<br>(Economic)                   | - ปัจจุบันรัฐบาลให้การส่งเสริมในธุรกิจ SMEs เมื่อจะขยายกิจการสามารถขอรับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินของรัฐได้ง่ายกว่าในอดีต             | - มีการสั่งซื้อพ่อพันธุ์ – แม่พันธุ์จากต่างประเทศ ทำให้ได้รับผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ขณะที่ธุรกิจ มีฐานรายได้ในรูปเงินบาท                                                                                                    |
| การเมือง และกฎหมาย<br>(Political & Legal Issues) | - กรมส่งเสริมการเกษตรมีนโยบายสนับสนุน ให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตดอกหน้าวัว<br>- การสนับสนุนงบประมาณ และเทคโนโลยีการผลิตจากภาครัฐ | - บริษัทยังขาดความรู้ความเข้าใจในข้อกำหนดการละเมิดลิขสิทธิ์ตลอดจนกระบวนการคุ้มครองสิทธิ ในการผลิตดอกหน้าวัวสายพันธุ์ใหม่<br>- การกีดกันทางการค้าโดยเฉพาะการใช้มาตรการด้านสุขอนามัย และสุขอนามัยพืช เกิดปัญหาการส่งออกหน้าวัวตัดดอกของไทยในอนาคต |
| บริษัทคู่ค้า<br>(Suppliers)                      | - เกิดอำนาจการต่อรองราคาจากการสั่งซื้อครั้งละมาก ๆ                                                                                     | - เกิดการบริหารจัดการมากขึ้นเนื่องจากบริษัท คู่ค้านำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริการมาใช้มากขึ้น                                                                                                                                             |

## 1 การวิเคราะห์สภาพตลาด (Market Analysis)

อุตสาหกรรมการผลิตและการจำหน่ายดอกหน้าวัวในปัจจุบันมีจำนวนคู่แข่งน้อยมาก ทำให้ธุรกิจสามารถขยายตลาดและช่องทางการจัดจำหน่ายได้อีกมาก ทำให้บริษัทฯ มีส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## 2 ค่านิยมและวัฒนธรรมในสังคม (Social and Culture Value)

ปัจจุบันค่านิยมและวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ทำให้ทัศนคติของผู้บริโภคเปลี่ยนไป หน้าวัวตัดดอกได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นมีการนำหน้าวัวไปใช้ในวาระต่าง ๆ เช่น ครบรอบวันเกิด วันแต่งงาน วันขึ้นปีใหม่ วันวาเลนไทน์ และการประดับตกแต่งสถานที่ ด้วยรูปทรงของดอกรูปหัวใจ เป็นสื่อแทนความหมายสิ่งดี ๆ นอกจากนี้ ประเทศไทยได้รับอิทธิพลและวัฒนธรรมตะวันตกมากขึ้นมีการส่งมอบดอกไม้เพื่อเป็นตัวแทนแสดงความรู้สึกให้กันตามโอกาสต่าง ๆ เช่น แสดงความยินดี เสียใจ ให้กำลังใจ ฯลฯ

## 3 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

มีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย มีการเพาะเลี้ยงและขยายพันธุ์ด้วยวิธีการปั่นตา หรือ เพาะเนื้อเยื่อ ทำให้ได้ดอกหน้าวัวมีสายพันธุ์ที่หลากหลาย ด้านเทคโนโลยีการผลิตสามารถปรับปรุงสายพันธุ์ให้เหมาะสมกับการปลูกภายในประเทศ ทำให้มีลักษณะตรงตามความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น

เทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศ (Information System) ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ผลิต และผู้บริโภคเป็นไปอย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทันที

## 4 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ปัจจุบันรัฐบาลให้การส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจประเภท SMEs เมื่อมีการลงทุนหรือขยายกิจการ ผู้ประกอบการสามารถขอรับการสนับสนุนจากสถาบันการเงินของรัฐ ง่ายกว่าในอดีต

สินค้าภาคการเกษตรมีการปรับตัวสูงขึ้น รัฐบาลกำหนดมาตรการการพยุงราคาสินค้าไม่ให้ตกต่ำ โดยการรับประกันราคาทำให้ผู้ผลิตสามารถขยายฐานการตลาดในประเทศได้ง่ายขึ้น สภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศโดยรวมอยู่ระหว่างขาขึ้น GDP ระหว่างปี 2545-2547 เพิ่มขึ้นประมาณ 3.5 - 4 % ของรายได้มวลรวม (สำนักงานเศรษฐกิจแห่งชาติ กรมพัฒนาเศรษฐกิจ) ทำให้ผู้บริโภคมีกำลังซื้อมากขึ้นและสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดเพิ่มขึ้น

## 5 ด้านกฎหมาย (Legal)

ทางภาครัฐมีการกำหนดมาตรการนำเข้าพันธุ์ไม้จากต่างประเทศ รวมทั้งมาตรการด้านสุขอนามัยพืช ทำให้การนำเข้าหน้าวัวสายพันธุ์จากต่างประเทศมีความยุ่งยากเกิดการล่าช้าในการขยายและพัฒนาสายพันธุ์ในประเทศไทย สำหรับกฎหมายการคุ้มครองลิขสิทธิ์การจดทะเบียนสายพันธุ์ใหม่ของดอกหน้าวัวของประเทศไทยยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจในการจดสิทธิบัตรที่ถูกต้อง ทำให้เกิดการเสียเปรียบในการพัฒนาสายพันธุ์

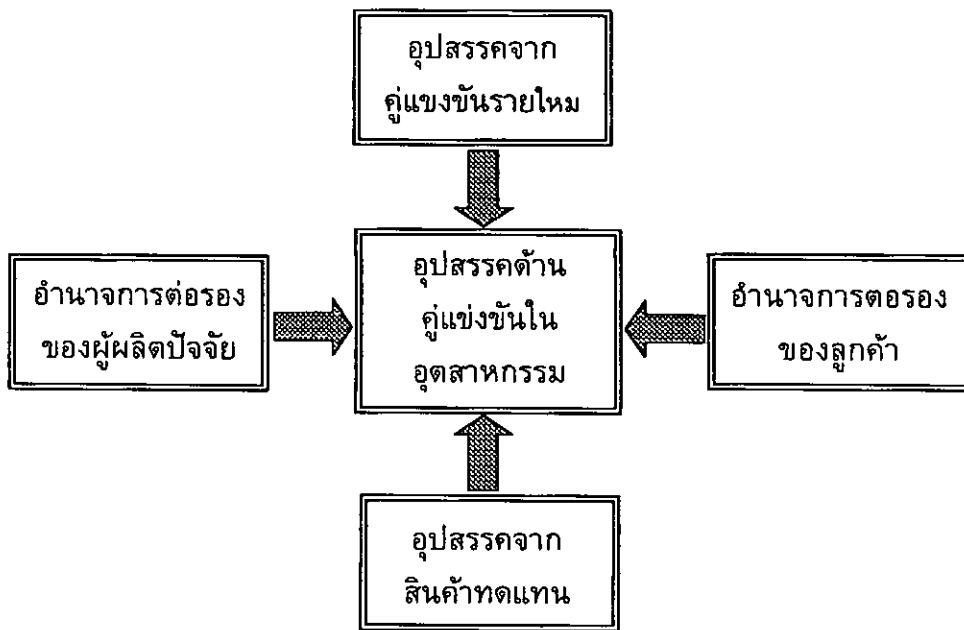
## 6 บริษัทฯ คู่ค้า (Suppliers)

การที่มีบริษัทฯ คู่ค้าเพิ่มขึ้นทำให้เกิดอำนาจการต่อรองราคาจากผู้บริโภคเกิดสงครามราคาทำให้ผลผลิตมีราคาตกต่ำทางบริษัทฯ จึงควรพัฒนาสายพันธุ์ดอกหน้าวัวให้มีความหลากหลายและความแปลกใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์

สรุป จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก พบว่า โดยส่วนใหญ่จะส่งผลดีต่อธุรกิจการผลิตและจำหน่ายหน้าวัวตัดดอก (โดยเฉพาะในแง่ของสังคมและเทคโนโลยี)

## การวิเคราะห์การแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรม (Competitive Analysis) The Five Force Model

บริษัท Anthura Pop จำกัด ได้นำเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของ Michale Porter's Competitive Force Framework โดยใช้องค์ประกอบหลัก 5 ตัว ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 แสดงการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรม (Competitive Analysis) *The Five Force Model* Porter, M How Competitive Forces Shape Strategy Business Review Mach/April 1979

## 1 อุปสรรคด้านคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Treat of Industry Competitors)

มีคู่แข่งในตลาดเป็นจำนวนมาก ความเข้มข้นของการแข่งขัน (Intensity of Rivalry) ปัจจัยการแข่งขันภายในตลาด ประกอบด้วย เกษตรกร หรือกลุ่มเกษตรกรเป็นส่วนใหญ่ กระจายอยู่ทั่วประเทศ แต่เมื่อพิจารณาถึงพื้นที่ปลูกแล้วยังน้อยมากเมื่อเทียบกับไม้ดอกชนิดอื่น โดยเน้นกระจายในตลาดท้องถิ่นเป็นหลัก นอกจากนี้ มีบริษัท ไม้กระถางที่ดำเนินธุรกิจปลูกดอกหน้าวัว และทำส่งออก อาทิ บริษัท สตาร์ฟลอรา บริษัท แอนเทอริส อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของหน้าวัวตัดดอกโดยรวมที่ผลิตได้ ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด หน้าวัวที่ผลิตได้ต้องปรับปรุงในเรื่องของคุณภาพของดอกไม้ที่ไม่ได้มาตรฐานตามต้องการ โดยแนวโน้มของการแข่งขันในอนาคตมีมากขึ้น เนื่องจากมีหน่วยงานจากภาครัฐบาล ซึ่งได้แก่ กรมส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้การสนับสนุนการผลิตดอกหน้าวัว นอกจากนี้ ยังมีบริษัทเอกชนทำการวิจัยพันธุ์ ขยายพันธุ์ด้วยการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ และต้นกล้าเพื่อจำหน่ายให้แก่เกษตรกรทั่วไป

สรุป ปัจจัยด้านความเข้มข้นของการแข่งขันส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจดอกหน้าวัวของบริษัท

## 2 อุปสรรคด้านคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา (Threat of new Entrants)

เนื่องจากหน้าวัวตัดดอก เป็นดอกไม้ที่ให้ผลตอบแทนต่อไร่สูง ตลอดจนทางภาครัฐของไทยได้สนับสนุนการผลิตดอกหน้าวัว โดยได้กำหนดดอกหน้าวัวเป็นหนึ่งในไม้ตัดดอกที่ส่งเสริมให้มีการปลูกโดยเคเบรจวไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 7 มีการส่งเสริมทั้งในเรื่องเทคโนโลยีและให้คำปรึกษาแนะนำ จึงทำให้มีผู้ประกอบการสนใจเข้ามาดำเนินธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกร อย่างไรก็ตาม การลงทุนเริ่มแรกในการประกอบการจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงระยะเวลาดำเนินการประมาณ 3-4 ปี อุปสรรคด้านคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามา ในกลุ่มเกษตรกรไม่สูงมากนัก แต่เนื่องจากอาจมีกลุ่มนักธุรกิจที่มีเงินลงทุน สามารถจะนำเงินมาลงทุนในธุรกิจดอกหน้าวัวคือ กลุ่มบริษัทที่ผลิตดอกหน้าวัวในเชิงอุตสาหกรรม (ธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลาง-ย่อม) ซึ่งทำให้มีภัยคุกคามจากผู้เข้าใหม่ในกลุ่มผู้ลงทุนดังกล่าวได้ปานกลาง-สูง

สรุป ปัจจัยด้านภัยคุกคามจากผู้เข้าใหม่ส่งผลต่อธุรกิจและกระทบในระดับปานกลาง-สูง

## 3 อุปสรรคด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตในอุตสาหกรรม (Threat of Growing Bargaining Power of Supplier)

ผู้ประกอบการกับ Supplier มีความสัมพันธ์ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกันบริษัท มีการจัดหาพันธมิตรทางธุรกิจ ดังนี้

### 3.1 พันธมิตรด้านการผลิต

- ดำเนินการจัดหาแหล่งวัตถุดิบร่วมกับกลุ่มเกษตรกรบางกรวยเพื่อพัฒนาการผลิต
- ผลิตต้นพันธุ์ป้อนให้กับกลุ่มเกษตรกรเครือข่ายและรับซื้อคืนเมื่อให้ผลผลิต

- จัดตั้งจุดสาธิต เผยแพร่ความรู้และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกเข้ามาศึกษา  
งานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
- แจกจ่ายปุ๋ยน้ำหมักชีวภาพให้กับกลุ่มเกษตรกร เพื่อลดปริมาณการใช้สารเคมี  
และลดต้นทุนการผลิต

### 3.2 พันธมิตรด้านการตลาด(ลูกค้า)

- จัดอบรมสัมมนาเพื่อหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจร่วมกับบริษัทส  
ตาร์ฟลอร่าและกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหน้าวัวจังหวัดนนทบุรี
- เป็นพันธมิตรกับบริษัท รับจัดกิจกรรม เช่น การจัด Event Marketing  
Wedding Fair งานจัดโปเตียมต่าง ๆ
- มีการกระจายสายพันธุ์การผลิตให้กับกลุ่มลูกค้าเพื่อเปิดโอกาสทางการตลาด
- มีการจัดตั้งชมรมกลุ่มรักหน้าวัวขึ้น เพื่อรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ  
การเตือนภัยธรรมชาติให้กับบริษัท ผู้ค่าน้ำวทุกกลุ่ม

### 3.3 พันธมิตรกับกลุ่มลูกค้า

จัดตั้งกลุ่มพันธมิตรกับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งการเป็นพันธมิตรนี้จะมีลักษณะ  
ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน คือ หากลูกค้าต้องการจัดงานหรือบริการต่าง ๆ ที่อยู่ภายในกลุ่มพันธมิตร  
บริษัท จะจัดหาหรือแนะนำพันธมิตรที่สามารถสนองความต้องการให้กับลูกค้าในขณะที่ภายใน  
กลุ่มพันธมิตรจะใช้หน้าวัวตัดดอกของบริษัท เท่านั้นและจะพยายามนำเสนอหน้าวัวให้กับลูกค้าซึ่ง  
กลุ่มพันธมิตร ประกอบด้วยกิจการประเภทต่าง ๆ ดังนี้

3.3.1 ธุรกิจโรงแรมและร้านอาหารชั้นนำ

3.3.2 ร้านจำหน่ายดอกไม้ทั่วไปและบริษัท รับจัดกิจกรรมต่าง ๆ

3.3.3 ผู้ขายดอกไม้ในตลาดสด

สรุป ปัจจัยอำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตในอุตสาหกรรมผลบวกต่อธุรกิจ

### 4 อำนาจต่อรองของลูกค้ามากขึ้น (Threat of Bargaining Power of Customer)

บริษัท สามารถควบคุมการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามปริมาณการผลิตหน้าวัว  
ตัดดอก ก็ยังไม่เพียงพอความต้องการของตลาด มีการกำหนดราคาดอกหน้าวัวตามมาตรฐาน  
ของดอกและสายพันธุ์ ดังนั้น ผู้บริโภคจึงไม่สามารถกำหนดราคาหรือต่อรองราคาได้

สรุป ปัจจัยอำนาจต่อรองของลูกค้าดังกล่าวยังส่งผลทางบวกต่อธุรกิจ

### 5 อุปสรรคจากการที่มีผลิตภัณฑ์อื่นที่ใช้ทดแทนได้ (Threat of Substitut Products)

ดอกหน้าวัวสามารถทดแทนด้วยดอกไม้สดชนิดอื่นได้มาก นอกจากนี้ เทคโนโลยีการผลิต  
ดอกไม้ประดิษฐ์เข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้น ทำให้ดอกไม้ประดิษฐ์สามารถทดแทนได้อีกส่วนหนึ่ง  
อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีการเก็บรักษา การคงสภาพของดอกหน้าวัวโดยการทำหน้าวัวอบแห้งได้รับความ  
นิยมนิยมในปัจจุบัน

สรุป อุปสรรคจากการที่มีผลิตภัณฑ์อื่นที่ใช้ทดแทนได้ส่งผลลบต่อธุรกิจ

## วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ธุรกิจผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า ต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในทั้งหมดที่จะส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ เพื่อนำมาใช้เป็นสวนประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจต่อไป

### การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis)

บริษัท Anthura Pop จำกัด มีผู้บริหารและทีมงานที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ บุคลากรทุกคนที่มีความรู้ และประสบการณ์ในการเพาะเลี้ยงและผลิตดอกหน้าวัวเป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากการทัศนศึกษาดูงานตามสถานเพาะเลี้ยงหน้าวัวทั้งในและต่างประเทศ สามารถนำเทคนิคต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อผลิตหน้าวัวให้มีสายพันธุ์ดี มีความหลากหลายตรงกับความต้องการของตลาด นอกจากนี้ทางบริษัทฯ ยังมีบริการให้ความรู้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน ตลอดจนชมรมและสมาคมไม้ประดับต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติและประสบการณ์ เกิดการพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตและสร้างเครือข่ายด้านการตลาดตลอดเวลา

### จุดแข็ง (Strengths)

- 1 เนื่องจากการผลิตเป็นกลุ่มอุตสาหกรรม ทำให้เกิดความประหยัดทางขนาดการผลิต (Economic of scale) ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพและผลผลิตเพียงพอต่อความต้องการของตลาด
- 2 ผู้บริหารและทีมงานทุกคนมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญในด้านการผลิตและการเพาะเลี้ยงหน้าวัวเป็นอย่างดี โดยมีการบริหารงานตามความถนัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละส่วนได้อย่างชัดเจน
- 3 บริษัท Anthura Pop จำกัด ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้บริษัทฯ เป็นผู้นำนวัตกรรมทางด้านการผลิต
- 4 บริษัทฯ มีเสถียรภาพทางการเงิน และมีความพร้อมทางการลงทุน
- 5 สนับสนุนการรวมกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหน้าวัว เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงทั้งการพัฒนาในด้านการผลิตและการตลาด มีตลาดศูนย์กลางจำหน่ายไม้ดอกไม้ประดับ จังหวัดนนทบุรี ตั้งอยู่ที่ตลาดกลางบางใหญ่ (บางใหญ่ซิติ์) และศูนย์กลางจำหน่ายไม้ดอกไม้ประดับ ถนนพระราม 5 เอื้ออำนวยประโยชน์ด้านการจัดจำหน่ายตลอดจนลดต้นทุนการขนส่งสามารถเพิ่มรายได้แก่บริษัทฯ มากขึ้น
- 6 บริษัทฯ มีห้องปฏิบัติการเพาะเนื้อเยื่อ (Tissue Culture) ทำให้สามารถปรับปรุงพันธุ์กรรมและพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง
- 7 มีการจัดทำระบบการรองรับมาตรฐานคุณภาพสินค้าและจัดเก็ตรสสินค้า เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริโภค ทำให้บริษัทฯ มีชื่อเสียงและลูกค้าให้การยอมรับ
- 8 มีระบบการให้บริการแบบเชิงรุก (Proactive) มีการส่ง Direct mail ทาง Internet ไปให้ลูกค้าเพื่อกระตุ้นยอดขาย ตลอดจนสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) และสร้างความภักดี (loyalty) ให้กับลูกค้า

9 เทคโนโลยีการผลิตก้าวหน้า ทำให้ผู้ประกอบการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดเก็บข้อมูล การวิจัยและการพัฒนา ตลอดจนกระบวนการการจัดส่ง ในอัตราต้นทุนที่ต่ำและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

- 1 ราคาต้นทุนจากต่างประเทศมีราคาแพง และขาดมาตรการควบคุมโรค
- 2 สายผลิตภัณฑ์มีน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับไม้ดอกชนิดอื่น
- 3 การจดทะเบียนลิขสิทธิ์จากสายพันธุ์ต่างประเทศ ก่อให้เกิดการกีดกันทางการค้า ทำให้การขยายสายพันธุ์ต่างประเทศโดยการเพาะเนื้อเยื่อของบริษัททำได้ยาก
- 4 ต้นพันธุ์ดีไม่เพียงพอ ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพด้อยกว่าต่างประเทศ
- 5 ปัจจัยการผลิตมีราคาสูง เช่น พันธุ์ไม้ ปุ๋ย ยาเคมีภัณฑ์ และวัสดุการเกษตร ทำให้ต้นทุนการผลิตสูง
- 6 เนื่องจากเป็นธุรกิจใหม่ภาพพจน์ ชื่อเสียงตราสินค้าจึงไม่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย
- 7 การบรรจุภัณฑ์และการขนส่งไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริโภค และทำให้สินค้าเกิดความเสียหายบางส่วนเมื่อถึงปลายทาง

#### การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis)

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (MC-STEPS) และ Five Forces Analysis ทำให้สามารถสรุปโอกาสและอุปสรรคในการประกอบธุรกิจได้ ดังต่อไปนี้

#### โอกาสทางธุรกิจ (Opportunities)

- 1 เป็นธุรกิจที่มีตลาดขนาดใหญ่และมีอัตราการขยายตัวสูง เนื่องจากความต้องการทางการตลาดของหน้าวัวตัดดอกเพิ่มขึ้น
- 2 การได้เปรียบจากแหล่งทำเลที่ตั้งของบริษัท เนื่องจากอยู่ใกล้แหล่งธุรกิจและแหล่งความรู้ทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตเป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังได้รับการสนับสนุนจากบริษัทเอกชน ส่วนราชการ และสถาบันการศึกษาที่พร้อมจะส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการผลิตที่มีคุณภาพให้แก่เกษตรกร
- 3 เป็นแหล่งที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ดินดี น้ำสะอาด วัตถุดิบหาง่าย และสภาพภูมิอากาศเหมาะสำหรับการเพาะปลูก ทำให้สามารถผลิตเพื่อรองรับความต้องการของตลาดจำนวนมากได้
- 4 ปัจจุบันพฤติกรรมผู้บริโภคและวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ทำให้หน้าวัวตัดดอกได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเป็นธุรกิจที่มีช่องทางในการทำตลาดอีกมาก โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นที่ชอบความหรูหรา แปลกใหม่
- 5 เป็นธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนสูงสามารถคืนทุนในระยะเวลาสั้น และมีความเสี่ยงในระดับต่ำ ผลิตภัณฑ์มีราคาสูงเมื่อเทียบกับดอกไม้ชนิดอื่นๆ ผู้ผลิตจึงได้ผลตอบแทนสูงด้วย

6 มีการพัฒนาคุณภาพการผลิต และสร้างวิศวกรรมคุณค่าเกิดความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

7 คู่แข่งขันภายในประเทศยังมีน้อยโดยเฉพาะที่คู่แข่งชั้นในกลุ่มอุตสาหกรรมอุปสรรคและความเสี่ยงทางธุรกิจ (Risk and Therats )

- 1 เนื่องจากเป็นสินค้าการเกษตร ราคาจึงมีความผันผวนตามสภาวะเศรษฐกิจ
- 2 มีสินค้าทดแทนมาก เช่น ดอกไม้ชนิดต่าง ๆ ดอกไม้ประดิษฐ์ ฯลฯ
- 3 ราคาของวัสดุอุปกรณ์การเกษตร ปุ๋ย ยาเคมีภัณฑ์ มีราคาที่สูงขึ้น
- 4 โรคและแมลงศัตรูพืช เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการผลิตและการควบคุมโรค
- 5 บริษัทฯ ยังขาดความรู้ ในเรื่องกฎหมายการละเมิดลิขสิทธิ์ ตลอดจนกระบวนการคุ้มครองสิทธิในการผลิตหน้าวัวสายพันธุ์ใหม่

6 การกีดกันทางการค้า โดยเฉพาะการใช้มาตรการด้านสุขอนามัยพืช ทำให้เกิดปัญหาการส่งออกหน้าวัวตัดดอกของไทย

- 7 ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องทำให้เสียโอกาสทางการตลาด
- 8 ผลพิษจากสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่ออาการเจริญเติบโตของหน้าวัว

#### การวิเคราะห์การแข่งขันและคู่แข่งชั้น (Competitor's Product Analysis)

บริษัท Anthura Pop จำกัด สามารถระบุคู่แข่งชั้น (Identifying Competitors) และแยกระดับการแข่งขันตามความสามารถในการทดแทนของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ดังต่อไปนี้

ตาราง 29 แสดงการวิเคราะห์การแข่งขันและคู่แข่งชั้น

| ระดับการแข่งขัน          | ลักษณะการแข่งขัน                                                          | คู่แข่งชั้น                                                        |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1 1 Brand competition    | คู่แข่งชั้นที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน                                      | - ผลิตดอกหน้าวัว                                                   |
| 1 2 Industry competition | คู่แข่งชั้นที่ผลิตสินค้ากลุ่มเดียวกัน                                     | - ผลิตดอกไม้ตัดดอก                                                 |
| 1 3 Form competition     | คู่แข่งชั้นที่ผลิตสินค้าคล้ายคลึงกัน<br>ตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่คล้ายคลึงกัน | - ผลิตไม้ดอกไม้ประดับ<br>- ผลิตดอกไม้ประดิษฐ์                      |
| 1 4 Generic competition  | คู่แข่งชั้นทุกกลุ่ม                                                       | - ผลิตของขวัญ ของชำร่วย<br>- ผลิตเฟอร์นิเจอร์ และของตกแต่งบ้าน ฯลฯ |

บริษัท Anthura Pop จำกัด ทำการวิเคราะห์การแข่งขันในกลุ่ม Brand competition และ Industry competition เนื่องจากกลุ่มดังกล่าวเป็นคู่แข่งชั้นโดยตรงและอยู่ในกลุ่มเดียวกันซึ่งมีผลกระทบต่อกระทำการดำเนินธุรกิจโดยตรง

### 1 1 1 การแข่งขันระดับ Brand competition

การแข่งขันในปัจจุบันยังไม่ค่อยรุนแรง เนื่องจากมีปริมาณการผลิตไม่มากและยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด วงจรของผลิตภัณฑ์ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเติบโต ประกอบกับดอกหน้าวัวมีลักษณะเด่นในเรื่อง ผลตอบแทนต่อไร่สูงเมื่อเทียบกับไม้ดอกชนิดอื่น และตัวผลิตภัณฑ์เองมีความทนทาน ตลอดจนทางภาครัฐได้ให้การสนับสนุนในเรื่อง การวิจัยพันธุ์ และการผลิต ทำให้ผู้ประกอบการสนใจเข้ามาดำเนินการผลิตดอกหน้าวัวมากขึ้น ทำให้การแข่งขันมีแนวโน้มที่จะรุนแรงมากขึ้น คู่แข่งขันทางตรงประกอบด้วย 2 กลุ่มหลัก คือ

#### 1 1 1 1 กลุ่มเกษตรกร

#### 1 1 1 2 กลุ่มบริษัทที่ผลิตดอกหน้าวัวในเชิงอุตสาหกรรม

#### 1 1 1 1 กลุ่มเกษตรกร

เป็นกลุ่มที่ผลิตดอกหน้าวัวเพื่อป้อนตลาดท้องถิ่นเป็นหลัก เกษตรกรปลูกดอกหน้าวัวมีไม่มาก เนื่องจากต้นทุนสูงโดยปลูกร่วมกับดอกไม้เศรษฐกิจอื่นๆ หรือรวมกลุ่มกันปลูกจำนวนพื้นที่เพาะปลูกไม่มากแต่กระจายอยู่ทั่วไป

#### กลยุทธ์ปัจจุบันที่คู่แข่งใช้

##### กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

- 1 สร้างความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์ โดยปลูกดอกหน้าวัวหลายสายพันธุ์ ครอบคลุมทุกสีเน้นสีสดใส โดยเฉพาะสีแดงเป็นสียืนพื้น ตามความต้องการของตลาด
- 2 พัฒนาผลิตภัณฑ์โดยการสั่งซื้อพันธุ์จากต่างประเทศมาปลูก

##### กลยุทธ์ด้านราคา

คัดตามขนาดโดยกำหนดขนาด S M L XL และ XXL ซึ่งราคาจะแตกต่างกัน ราคาดอกสูงสุดต่อดอกประมาณ 25 บาท ส่วนราคาดอกเล็กสุดราคาอยู่ที่ดอกละ 5 บาท

##### กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

- 1 เน้นตลาดภายในประเทศโดยจัดส่งให้บริษัทฯ ผู้แทนจำหน่าย กลุ่มโรงแรม ร้านจัดดอกไม้ทั่วไปปากคลองตลาด ตลาดสี่มุมเมือง โดยเดือนหนึ่งจะตัดดอก 4 ครั้ง และตัดพร้อมกันหมด โดยตัดทุกวันอาทิตย์ ถ้าช่วงที่มีปริมาณการให้ผลผลิตมากจะตัด 2 วันต่อสัปดาห์
- 2 การขนส่งไปโดยตรง โดยนำบรรจุลงกล่อง ความสูงกล่องประมาณ 30 ซม บรรจุประมาณ 200 ดอก/กล่อง

##### กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด

- 1 ได้มีการประชาสัมพันธ์ โดยลงสื่อสิ่งพิมพ์และนิตยสารต่าง ๆ
- 2 จัดเป็นจุดสาธิต ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตร และสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

## 1 1 2 กลุ่มบริษัทที่ผลิตดอกหน้าวัวในเชิงอุตสาหกรรม

เป็นคู่แข่งของทางกลุ่มโดยตรงซึ่งปัจจุบันยังถือได้ว่ามีน้อยรายมาก เริ่มดำเนินการจริงจังในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาเท่านั้นเอง ด้านการตลาดยังมุ่งเพื่อผลิตใช้ภายในประเทศเป็นหลัก ตัวอย่าง บริษัท Star Flora จำกัด

บริษัท สตาร์ฟลอรา ทำการปลูกเลี้ยงหน้าวัวระดับรายต้นๆของประเทศ เน้นการผลิตเพื่อการส่งออกเป็นหลัก จากการสัมภาษณ์ คุณสรายุทธ ไคล้อง ผู้จัดการฝ่ายการตลาด พบว่า

- 1 กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าขายส่งทั้งหมด มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มลูกค้าตลาดบน และกลุ่มลูกค้าตลาดล่าง
- 2 มีสวนครองตลาดในต่างประเทศ 80% ตลาดในประเทศ 20%
- 3 มีโรงเรือนการผลิตแบบ Hi-Tech สามารถควบคุมปริมาณการผลิตได้ทั้งปี
- 4 มีกลุ่มเกษตรกรเครือข่ายครอบคลุม 5 จังหวัด ได้แก่ นครศรีธรรมราช ภูเก็ต กระบี่ พังงา และชุมพร

5 ผลิตภัณฑ์ของสตาร์ฟลอราเป็นสินค้าคุณภาพสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท และสร้างการรับรู้ในตลาดต่างประเทศได้

### กลยุทธ์ปัจจุบันที่คู่แข่งใช้

#### กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

- 1 สร้างความหลากหลายทางผลิตภัณฑ์ โดยมีสายพันธุ์มากกว่า 20 สายพันธุ์ และนำเข้าจากประเทศฮอลแลนด์เป็นหลัก
- 2 มีการวิจัยพัฒนาและปรับปรุงพันธุ์เป็นของตนเอง โดยมีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อเพื่อส่งขายในเชิงธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาและยกระดับเรื่องคุณภาพ

#### กลยุทธ์ด้านราคา

กำหนดราคาตามขนาด ได้แก่ ขนาด XXL, XL, L, M และ S และ ราคาสูงสุดต่อดอกประมาณ 35-50 บาท ส่วนราคาดอกเล็กสุดราคาอยู่ที่ดอกละ 5 -10 บาท

#### กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

- 1 เน้นตลาดในพื้นที่ ได้แก่ โรงแรม รีสอร์ท โดยเฉพาะจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศเข้ามา เช่น ภูเก็ต เนื่องจากเป็นที่นิยมจากชาวต่างประเทศ
- 2 ส่งออกต่างประเทศ

#### กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด

ใช้การประชาสัมพันธ์ ร่วมกับบริษัทในกลุ่มเครือเจริญโภคภัณฑ์ ได้แก่ บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ เมล็ดพันธุ์ จำกัด บริษัท สตาร์ฟลอรา จำกัด เพื่อขยายฐานทางธุรกิจ

## กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางบริษัทฯ ผู้ผลิตเน้นการจำหน่ายพันธุ์ต้นกล้าเป็นหลักและให้เกษตรกรเป็นผู้ซื้อไปปลูก โดยมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผลผลิตที่ได้เกษตรกรสามารถนำไปขายเองหรือขายกลับให้บริษัทฯ ซึ่งทางบริษัทฯ จะมีตลาดเป็นร้านดอกไม้

### 1.2 การแข่งขันระดับ Industry competition

ตลาดดอกไม้สดมีการแข่งขันที่รุนแรง เนื่องจากประเทศไทยเป็นแหล่งเกษตรกรรม ผลผลิตพันธุ์ของดอกไม้มีความหลากหลายสามารถทดแทนกันได้สูง ราคาเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาดและฤดูกาล ปัจจุบันมีการพัฒนาชนิดและสายพันธุ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ หน่วยงานของภาครัฐได้ช่วยเหลือสนับสนุน ในด้านการวิจัยและการพัฒนา เช่น การพัฒนาการปลูกดอกไม้เมืองหนาวเพื่อทดแทนการนำเข้า

กลุ่มผู้ผลิตหลักแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหน้าวัว และกลุ่มผู้ผลิตดอกหน้าวัวเชิงอุตสาหกรรม โดยกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกหน้าวัวยังปลูกไม้ดอกหลายชนิด ใช้ความรู้จากการลองผิดลองถูกและประสบการณ์จากผู้ที่ทำก่อน ปัญหาที่พบเกี่ยวกับผลิตไม้ดอก คือคุณภาพของดอกไม้ไม่สม่ำเสมอและไม่สอดคล้องกับความต้องการเป็นหลัก ส่วนปัญหารองมา คือ ขาดการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ๆ ออกสู่ท้องตลาด

### 1.3 การแข่งขันระดับ Form competition

การแข่งขันในระดับนี้ประกอบด้วย 2 กลุ่มหลัก คือ ตลาดไม้ดอกไม้ประดับ และตลาดดอกไม้ประดิษฐ์ ซึ่งในส่วนของตลาดไม้ดอกไม้ประดับ ปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงโดยเฉพาะดอกไม้เมืองร้อน ได้แก่ ปทุมมา ดาหลา บัว ฯลฯ มีกำลังการผลิตสูงขึ้น ส่วนไม้ประดับที่ขอยอดนิยม ได้แก่ ชวนชม ปาล์ม ฯลฯ สวนตลาดดอกไม้ประดิษฐ์มีแนวโน้มการเติบโตที่ดี เนื่องจากมีความได้เปรียบในเรื่องความคงทน มีการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าให้มีความสวยงามหลากหลายและเสมือนจริง

### 1.4 การแข่งขันระดับ Generic competition

การแข่งขันระดับนี้เป็นคู่แข่งกันทุกกลุ่มที่มีผลต่อการทดแทนสินค้า อันได้แก่ กลุ่มผลิตของขวัญ ของชำร่วย เฟอ์นิเจอร์ ของแต่งบ้าน ส่วนนี้ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องคุณภาพตลอดจนสร้างมูลค่าเพิ่มและสร้างความแตกต่างทางผลิตภัณฑ์ จึงทำให้ผู้บริโภคนิยมและเป็นที่เลือกในการตัดสินใจของผู้บริโภคได้มากขึ้น

**การวางกลยุทธ์ (Strategies) บริษัท** กำหนดการวางกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ

### **กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)**

บริษัท มีนโยบายการบริหารงานครอบคลุมทุกด้าน ภายใต้การบริหารงานของ ทีมผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ ให้มีผลผลิตที่ครบวงจรได้มาตรฐาน ตั้งแต่การเริ่มหาแหล่งวัตถุดิบ ทำเลที่ตั้ง ความเหมาะสมในการเพาะปลูก กระบวนการผลิต เทคโนโลยีการผลิต(เพาะเนื้อเยื่อ) การบรรจุภัณฑ์ การขนส่งและช่องทางการจัดจำหน่าย ตลอดจนการรักษาคุณภาพของดอกไม้ให้ สดใหม่ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากขึ้น

### **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)**

บริษัท เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่าง เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจใน การสร้างส่วนแบ่งทางการตลาด โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมการผลิตทำให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ มีสีสัน และรูปทรงที่แปลกใหม่ ตลอดจนการควบคุมคุณภาพและปริมาณการผลิตเพียงพอกับความต้องการ ของตลาด โดยบริษัท ใช้กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy) เป็นการมุ่งเน้นเฉพาะบางกลุ่มหรือ บางสายผลิตภัณฑ์ คือหน่วว่เพียงอย่างเดียว ไม่มีการผลิตไม้อื่นๆ โดยอาศัยความเป็นผู้นำในเขต พื้นที่จังหวัดนนทบุรี ซึ่งกลยุทธ์นี้มีข้อดีคือสามารถลดความกดดันทางการแข่งขัน ทำให้บริษัทได้รับ ผลประโยชน์และกำไรสูงสุด

### **กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)**

บริษัท ได้วางกลยุทธ์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ และมุ่งประสิทธิผล สูงสุดเพื่อให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขัน บริษัท ได้จัดรูปแบบองค์การให้มีการทำงานที่สอดคล้อง สามารถลดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อน ภายใต้นโยบายการทำงานร่วมกันและมุ่งรักษาคุณภาพของ ดอกไม้และควบคุมปริมาณของเสียเพื่อลดมลภาวะเป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม

### **เกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)**

การวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะของตลาดเป้าหมาย พบว่า มีความแตก ต่างกัน ทางบริษัท จึงเลือกทำการแบ่งส่วนตลาดตามความต้องการของลูกค้าที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1 การแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) เป็นการ แบ่งพื้นที่ส่วนตลาดตามลักษณะภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน โดยทางบริษัท เลือกกลุ่มเป้าหมายในเขต กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล เฉพาะที่เป็นแหล่งชุมชนย่านธุรกิจและมีสถานประกอบการมาก มีปริมาณ ความต้องการบริโภคสูง

2 การแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะประชากรศาสตร์ (Demographic Segmentation) โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

2.1 หน่วยธุรกิจร้านค้า เป็นกลุ่มเป้าหมายหลัก ได้แก่ กลุ่มธุรกิจโรงแรม/ภัตตาคาร กลุ่มร้านจำหน่ายดอกไม้ และกลุ่มผู้ขายดอกไม้ในตลาดสด

2.2 ลูกค้าทั่วไป เป็นกลุ่มเป้าหมายรอง ที่ผานไปมาหน้าร้านแหล่งขายหรือผู้ที่เข้ามาเยี่ยมชมฟาร์ม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนทำงาน อายุระหว่าง 27- 45 มีระดับรายได้ตั้งแต่ 15,000–40,000 บาท ลูกค้าย่อยนี้เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูงสุด เพราะหน้าวัวเป็นดอกไม้ที่มีราคาแพง

3 การแบ่งส่วนตลาดตามจิตวิทยา (Psychology Segmentation) ใช้เกณฑ์การแบ่งตามความแตกต่างของรูปแบบการดำรงชีวิต (Life Style) เนื่องจากผู้บริโภคได้รับวัฒนธรรมแบบชาวตะวันตก มีการส่งมอบดอกไม้แสดงความรู้สึกตามวาระและโอกาสต่างๆ ทำให้หน้าวัวได้รับความนิยมนจากผู้บริโภคมากขึ้น เพราะเป็นดอกไม้ที่มีรูปทรงคล้ายหัวใจ บานทนนาน สีสันสวยงามแปลกใหม่และสามารถบ่งบอกรสนิยมของผู้บริโภคได้

4 การแบ่งส่วนตลาดตามลักษณะพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Segmentation) เป็นการแบ่งส่วนตลาดตามพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยอาศัยหลักเกณฑ์ ดังนี้

4.1 แบ่งตามหลักเศรษฐศาสตร์ (Economy) เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า โดยพิจารณาจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ คือ ความสดใหม่ ความคงทนความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพที่ได้มาตรฐานในราคายุติธรรม

4.2 แบ่งตามวาระโอกาส (Opportunities) เป็นกลุ่มผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ โอกาสพิเศษ ดอกหน้าวัวเป็นผลิตภัณฑ์ที่แทนความรู้สึกในโอกาสต่าง ๆ

### การแบ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Group)

บริษัท Anthura Pop จำกัด ได้แบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 ระดับ ที่แตกต่างกัน ซึ่งถูกกำหนดเป็นตลาดเป้าหมายแล้วใช้ส่วนประสมทางการตลาด เพื่อสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามกำหนด โดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม ดังนี้

#### 1 กลุ่มธุรกิจกับกลุ่มธุรกิจ (Business to Business)

1.1 กลุ่มร้านดอกไม้ เป็นกลุ่มที่หันมาให้ความสำคัญกับการใช้หน้าวัวตัดดอกในช่วง 2-3 ปี ที่แล้ว โดยเลือกใช้หน้าวัวตัดดอกที่มีคุณภาพดีเกรด B ขนาดมาตรฐาน L และ M ไม่มีตำหนิ สาเหตุในการเลือกใช้ คือ หน้าวัวมีลักษณะที่โดดเด่น และมีสีสันสวยงามแปลกตา

1.2 กลุ่มบริษัทฯ รับผิดชอบการจัดกิจกรรม ลูกค้าย่อยนี้จะใช้ดอกหน้าวัวจัดตกแต่งสถานที่ในงานพิธีต่างๆ เช่น งานแต่งงาน Wedding Fair การจัดประชุมต้อนรับ โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการตลาดแบบ Below the line ธุรกิจประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมการตลาด (Event Marketing) มากขึ้น จึงมีการนำดอกหน้าวัวมาใช้เพราะมีระยะเวลาการจัดนานหลายวัน สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า ด้วยรูปทรงหัวใจเป็นเอกลักษณ์แสดงถึงความปิติยินดี ชื่นชม และความจริงใจ

1.3 กลุ่มผู้จำหน่ายในตลาดดอกไม้ ได้แก่ ปากคลองตลาด ตลาดสี่มุมเมือง จะใช้หน้าวัวตัดดอกที่มีราคาถูกกว่า ลูกค้าย่อยอื่นๆ โดยเลือกใช้หน้าวัวตัดดอกเกรด C คุณภาพของหน้าวัวต่ำกว่า ดอกมีตำหนิของบ้างเล็กน้อย โดยผู้บริโภคกลุ่มนี้จะซื้อไปทำพวงหรีด ปักแจกัน ฯลฯ

2 กลุ่มธุรกิจกับกลุ่มลูกค้า (Business to Customer)

เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทางตรง ได้แก่ ลูกค้ากลุ่มโรงแรม/ร้านอาหารชั้นนำ มีการใช้ดอกไม้สำหรับตกแต่งสถานที่และในงานพิธีต่างๆ เพื่อสร้างบรรยากาศที่หรูหรา ลูกค้ากลุ่มนี้มีความต้องการหน้าวัวตัดดอกที่มีคุณภาพดีเกรด A Anthura Pop ขนาดใหญ่ XXL และ XL โดยในปัจจุบันกลุ่มลูกค้าโรงแรมมีสัดส่วนการใช้ดอกหน้าวัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สาเหตุที่กลุ่มผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจเพราะหน้าวัวมีความทนทานสวยงาม และมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์

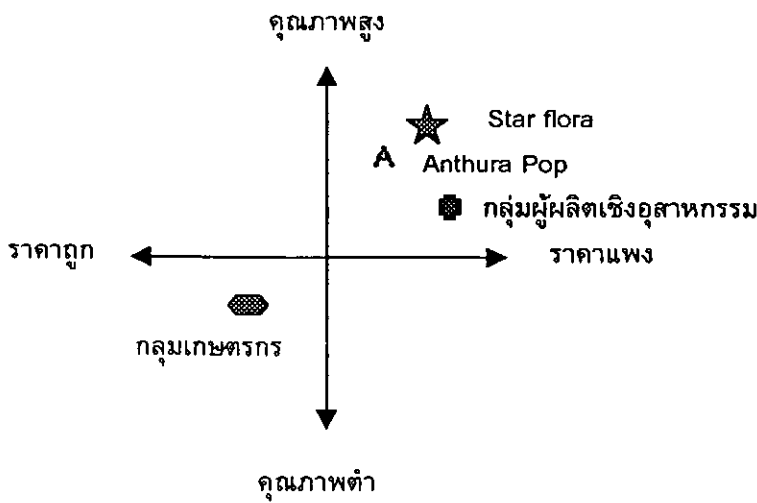
3 กลุ่มธุรกิจกับกลุ่มรัฐบาล (Business to Government)

เป็นกลุ่มลูกค้าจากหน่วยงานภาครัฐบาล ได้แก่ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ฯลฯ ลูกค้ากลุ่มนี้จะใช้ดอกหน้าวัวในช่วงการจัดแสดงนิทรรศการ ดอกบานทนนานหลายวัน ได้แก่ งานแสดงสินค้า OTOP งานเกษตรแฟร์ ลูกค้ากลุ่มนี้ มีปริมาณการใช้ดอกหน้าวัวสูงและเลือกใช้สีที่โดดเด่น เช่น สีแดง สีขาว เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศและสามารถดึงดูดความสนใจได้

เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่ม มีความต้องการใช้หน้าวัวตัดดอกสูงและหน้าวัวเป็นดอกไม้ที่มีราคาแพงเมื่อเทียบกับดอกไม้ชนิดอื่นสามารถบอกรสนิยมของผู้บริโภค ด้วยคุณสมบัติพิเศษของดอกไม้ที่มีความคงทน สีสดใสสวยงาม โดดเด่นแปลกตา จึงสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม

การวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)

เนื่องจากดอกหน้าวัว เป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้บริโภคที่มีพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของทางบริษัทฯ จะพยายามเข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภค ระดับ Mass ในตลาดระดับบน ดังนั้น ตำแหน่งทางการตลาดของทางบริษัท คือ เป็นหนึ่งในผู้ผลิตและจำหน่ายหน้าวัวตัดดอกที่มีคุณภาพสูงและการบริการที่ดี ในราคาที่ยุติธรรม"



ภาพประกอบ 12 แสดงการวางตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท Anthura Pop จำกัด

ผลิตภัณฑ์จะถูกวางออกมาในรูปลักษณะของสินค้าที่มีคุณภาพสูง และมีราคาที่คุ้มค่า ซึ่งคู่แข่งโดยตรง คือบริษัท ที่ผลิตหน้าวัวเชิงอุตสาหกรรม ในขณะที่สินค้าที่มีคุณภาพด้อยลงมาจะเป็นกลุ่มของเกษตรกรแต่ถ้าทางกลุ่มเกษตรกรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นได้ ก็จะสามารถเป็นคู่แข่งกันได้ในอนาคต

กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Strategy)

1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)

วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อขยายฐานตลาดและฐานลูกค้าให้มากขึ้น
- 2 เพื่อสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ตลอดจนวัดกรรมการผลิต
- 3 เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และสร้างความภักดีให้กับตราสินค้า

เนื่องจากบริษัท ผลิตดอกหน้าวัวออกมาหลายขนาดเพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค คือ ขนาด XXL, XL, L และ M เนื่องจากมีความต้องการของขนาดดอกไม้ดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่ โดยทำการผลิตสีแดง ขาว เขียว และชมพู เป็นหลัก ซึ่งเป็นสีที่ผู้บริโภคนิยม ทั้งนี้ได้มีการคัดเลือกสายพันธุ์ที่ให้ผลผลิตสูง มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

ปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ของบริษัท กำลังออกสู่ตลาดในชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ ถึงแม้ว่าหน้าวัวจะเป็นที่รู้จักกันแต่ยังไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควรแต่ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมากลุ่มผู้บริโภคหันมาให้ความสนใจมากขึ้นทำให้ตลาดมีการขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริษัทจึงทำการตลาด ดังนี้

1 ทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับผู้บริโภค ภายใต้ตราสินค้า “Anthura Pop”

2 ปรับปรุงและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้สามารถปกป้องสินค้าได้และดึงดูดใจผู้บริโภคได้มากขึ้น

3 วิจัยพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างทางด้านผลิตภัณฑ์

ปัจจุบัน ผลิตภัณฑ์ของบริษัท Anthura Pop จำกัด แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ หน้าวัวตัดดอก และหน้าวัวกระถาง ดังนี้

ตาราง 29 แสดงชนิดและสายพันธุ์หน้าวัวที่ผลิตโดยบริษัท Anthura Pop จำกัด

| หน้าวัวตัดดอก (Flower for cut) |           | หน้าวัวกระถาง (Pot Plan) |               |
|--------------------------------|-----------|--------------------------|---------------|
| สายพันธุ์                      | สี        | สายพันธุ์                | สี            |
| 1 Acropois                     | ขาว       | 1 Ambition               | แดงป्लीहेลิอง |
| 2 Avo Anneke                   | ชมพู      | 2 Atlanta                | แดงชัลมอน     |
| 3 Avo Lydia                    | ชมพู      | 3 Bambino                | ชมพูขอบแดง    |
| 4 Avonette                     | ส้ม / แดง | 4 Bonito                 | ขาวอมชมพู     |
| 5 Bettine                      | ขาว       | 5 Caribo                 | ขาวอมชมพู     |

ตาราง (29) ต่อ

| หน้าวัวตัดดอก (Flower for cut) |               | หน้าวัวกระถาง (Pot Plan) |              |
|--------------------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| สายพันธุ์                      | สี            | สายพันธุ์                | สี           |
| 6 Cuba                         | ขาว           | 6 Florentino             | ชมพูชัลมอน   |
| 7 Fantasia                     | ครีม เส้นขอบ  | 7 Impreza                | แดงเข้ม      |
| 8 Greenpeace                   | ชมพู          | 8 Montana                | ขาว          |
| 9 Hoenette                     | ขาว           | 9 Season                 | แดงขอบเขียว  |
| 10 Limbo                       | ชมพูปลีสีม่วง | 10 Sunset                | แดงปลีเหลือง |
| 11 Lunett                      | ชมพู          | 11 Tivoli                | แดงขอบเขียว  |
| 12 Merenge                     | ชมพู/ขาว      | 12 Toscane               | แดงเข้ม      |
| 13 Midori                      | ขาวปลีชมพู    |                          |              |
| 14 Paradiso                    | เขียว         |                          |              |
| 15 Scarlett                    | ชมพูขอบขาว    |                          |              |
| 16 Scorolion                   | ชมพูปลีสีม่วง |                          |              |
| 17 Sonate                      | ชมพูชัลมอน    |                          |              |
| 18 Surprise                    | ขาวปลีชมพู    |                          |              |
| 19 Tropical                    | แดง           |                          |              |
| 20 Uranus                      | ชมพูปลีสีม่วง |                          |              |

ที่มา บริษัท Anthura Pop จำกัด 2547

ตาราง 31 แสดงมาตรฐานหน้าวัวตัดดอก บริษัท Anthura Pop จำกัด

| พันธุ์        | SIZE | ขนาดดอก<br>(กว้าง x ยาว) | ความยาวก้าน<br>(ซม ) | ราคา<br>(บาท) | หมายเหตุ               |
|---------------|------|--------------------------|----------------------|---------------|------------------------|
| STANDARD FROM | XXL  | 16.5 X 18.5              | 60                   | 27-35         | ฟอร์มดอกต้องไม่ผิดปกติ |
|               | XL   | 14.5 X16                 | 60                   | 20-25         | ไมบิดเบี้ยว หรือมีจุด  |
|               | L    | 12.5 X14                 | 50                   | 15-18         | ตำหนิ หรือมีรอยฉีกขาด  |
|               | M    | 10.5 X 2                 | 45                   | 10-14         | ไม่ปรากฏอาการของโรค    |

ที่มา บริษัทภูมิแก้วฟ้า จำกัด 2547

คุณสมบัติของหน้าวัวสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1 คุณสมบัติหลัก (Core Value) เป็นคุณสมบัติด้านการใช้งาน หน้าวัวใช้สำหรับประดับตกแต่งสถานที่ และงานพิธีต่าง ๆ

2 คุณสมบัติขั้นพื้นฐาน (Basic Value)

2.1 สีสด และรูปทรงของจานรองดอกคล้ายรูปหัวใจเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวสวยงาม แปลกตา

2.2 มีอายุการใช้งานคงทน บานนานกว่าดอกไม้ชนิดอื่นๆ เช่น กล้วยไม้ กุหลาบ เบญจมาศ ฯลฯ หลังจากเก็บเกี่ยวสามารถเก็บไว้ได้นานกว่า 14 วัน โดยแช่น้ำไว้ที่โคนดอก

2.3 ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม

2.4 ผลิตภัณฑ์มีหลายขนาดขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริโภค ได้แก่ ขนาด XXL, XL, L, M, S และ SS

3 คุณสมบัติที่เหนือความคาดหมาย (Augmented Value)

หน้าวัวสร้างความรู้สึกที่แปลกใหม่ ทันสมัย สร้างบรรยากาศให้สดชื่น และหรูหรา

สัญลักษณ์ตราสินค้า (Brand Image)

บริษัทฯ ใช้กลยุทธ์สร้างตราผลิตภัณฑ์ (Brand Strategy) โดยใช้เครื่องหมายการค้าในการสร้างการรับรู้ (Brand Awareness) แสดงภาพพจน์แก่ผู้บริโภคว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพสูงและราคายุติธรรม ที่ก้านดอกไม้จะติดสติ๊กเกอร์เพื่อรับรองระบบการตรวจสอบคุณภาพของสินค้า (QC) และรับประกันคุณภาพ เพื่อสร้างการรับรู้ให้กับกลุ่มผู้บริโภคในระยะยาว โดยใช้ชื่อ “Anthura Pop” สำหรับเครื่องหมายการค้าโดยมีรายละเอียด ดังนี้



สโลแกนของบริษัท “Anthura Pop quality come first” หมายถึง คุณภาพของสินค้าต้องมาเป็นอันดับหนึ่ง เน้นการรับประกันสินค้าเรื่องคุณภาพที่ผู้บริโภคให้ความไว้วางใจ

คำว่า “Anthura” หมายถึง ดอกหน้าวัวที่มีสายพันธุ์มาจากประเทศ ฮอลแลนด์ เนเธอร์แลนด์ เป็นพันธุ์ที่ให้ผลผลิตสูงและมีคุณภาพดี

คำว่า “Pop” หมายถึง Popular มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของกลุ่มผู้บริโภคทั่วไป

ตราสินค้า **Logo** ของบริษัทฯ คือ ดอกหน้าวัว 2 ดอก หมายถึง การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ พันธุ์เป็นลายหม้อน้ำ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของจังหวัดนนทบุรี โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเกษตรจังหวัดนนทบุรี ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนด้านสายพันธุ์ การวิจัยและการพัฒนา ตลอดจนการเผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรของบริษัทฯ

เส้นขอบสีแดง หมายถึง ความรู้สึกที่มีชีวิตชีวา หรรษา พลังและความสามัคคี

เส้นของสีเขียว หมายถึง ความร่มรื่น เป็นธรรมชาติ

บริษัทฯ มีการจัดสิทธิบัตรเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของสายพันธุ์ เมื่อมีการเพาะเนื้อเยื่อจนได้ลูกผสมสายพันธุ์ใหม่ ที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของตลาด นอกจากนี้ ทางบริษัทฯ ได้ทำการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า เพื่อป้องกันการแอบอ้างหรือลอกเลียนแบบตราผลิตภัณฑ์

### กลยุทธ์ด้านการบริการ (Service Strategy)

1 เน้นการบริการแบบเชิงรุก (Proactive) บริการรับส่งดอกไม้สำหรับผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ระบบการจัดส่งตรงต่อเวลา ถูกต้อง และรวดเร็ว

2 พัฒนาระบบการจัดส่งสินค้า เพื่อรองรับการขยายตัวของตลาด และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

3 ใช้กลยุทธ์การบริหารการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า Customer Relationship Management (CRM) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยทางบริษัทฯ มีแผนการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า ดังนี้

3 1 มีการจัดทำฐานข้อมูลลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยการเก็บข้อมูลสถิติ เช่น รูปแบบการใช้บริการ สี ขนาด และสายพันธุ์ที่นิยมใช้ ช่วงเวลาที่สั่งซื้อ ปริมาณการสั่งซื้อเพื่อใช้ในการวางแผนทางการตลาดต่อไป

3 2 ใช้กลยุทธ์รับประกันคุณภาพดอกไม้ หากดอกไม้มีความเสียหายที่เกิดจากความบกพร่องของผู้ผลิตเอง เช่น ไม่ได้ขนาดตามที่ระบุ ไม่ได้มาตรฐาน หรือเสียหายในระหว่างการขนส่ง บริษัทฯ จะชดเชยให้เท่ากับปริมาณดอกไม้ที่เสียหาย

3 3 การบริการแบบเชิงรุก (Proactive) เน้นบริการรับส่งดอกไม้แก่ผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง โดยนำระบบขนส่งตรงเวลา Just In Time (JIT) เข้ามาประยุกต์ใช้ ทำให้ระบบการขนส่ง ตรงต่อเวลา ถูกต้อง และรวดเร็ว

3 4 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ให้คำปรึกษาแนะนำ สอบถามและติดตามดอกหน้าวัวที่ลูกค้าใช้เป็นระยะๆ โดยใช้การติดต่อทางโทรศัพท์และ Electronic-mail เป็นหลัก

3 5 จัดส่งรายละเอียดแนะนำสินค้าในกรณีที่มีผลิตภัณฑ์ออกใหม่

3 6 แนะนำเทคนิควิธีการเก็บรักษาคุณภาพของสินค้า

3 7 มีบริการจัดส่งดอกไม้นอกสถานที่ ในกรณีที่ลูกค้าต้องการ

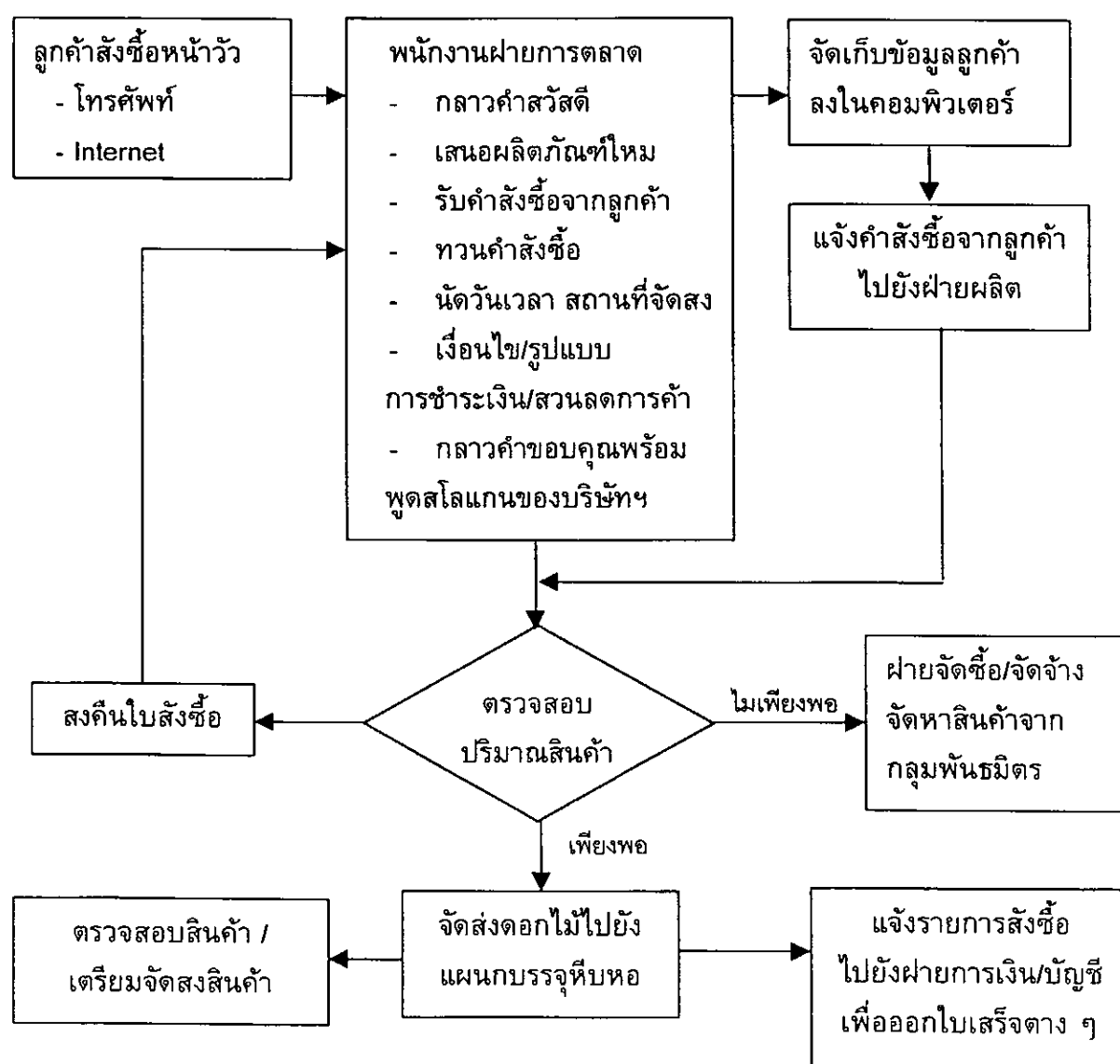
3 8 จัดอบรมวิธีการจัดดอกไม้และการสาธิตรูปแบบการตกแต่งแบบใหม่ ๆ ฟรี ทุกเดือน ตลอดจนเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน

3 9 มอบของที่ระลึกในโอกาสสำคัญ ๆ ของลูกค้า เช่น ครบรอบวันเปิดร้าน วันเกิด ฯลฯ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

3 10 จัดส่งหน้าว๊อบแห้งและสมุดไดอารี่ ในช่วงเทศกาลปีใหม่ให้แก่กลุ่มลูกค้า เพื่อสร้างการรับรู้ผลิตภัณฑ์ และสายผลิตภัณฑ์

3 11 ให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของรัฐบาล เช่น การจัดงานต้อนรับบุคคลสำคัญของประเทศ งานเกษตรแฟร์ ฯลฯ

3 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบวนการสั่งซื้อทำให้ลูกค้า ได้รับความสะดวกรวดเร็วจากการให้บริการ



ภาพประกอบ 13 แสดงแผนผังขั้นตอนการบริการของบริษัทฯ

## 2 กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy)

### วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อสร้างกำไรและกระตุ้นยอดขายให้ได้ตามเป้าหมาย
- 2 เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดกับคู่แข่งรายอื่น ๆ ได้
- 3 เพื่อสร้างความเชื่อถือในผลิตภัณฑ์และราคา
- 3 เพื่อพยุกราคาสินค้าทางการเกษตรไม่ให้ตกต่ำ โดยการรับประกันราคาขาย

ขึ้นต่ำตามความผันผวนของเศรษฐกิจภายในประเทศ

ทางบริษัทฯ มีวิธีการตั้งราคาจากการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในตลาดหน้าวัว โดยมีวิธีการตั้งราคาดังนี้

- ตั้งราคาตามคู่แข่งในตลาด การกำหนดราคาขายของบริษัทฯ จะตั้งราคาสูงแต่ถูกกว่าคู่แข่งและพยายามรักษาระดับราคาให้คงที่ไว้เพื่อให้ได้ระดับราคาสำหรับผู้บริโภคต้องการ โดยบริษัทฯ จะขายราคาเดียวกันทั้งปลีกและส่งตามราคามาตรฐานของบริษัทฯ

- ตั้งราคาโดยพิจารณาจากปริมาณความต้องการของตลาด เนื่องจากหน้าวัวเป็นสินค้าทางการเกษตรจึงมีความผันผวนของราคาตามสภาวะเศรษฐกิจต่างกัน นอกจากนี้ กระแสความนิยมของผู้บริโภคและปริมาณสินค้าในตลาดก็เป็นปัจจัยสำคัญในการตั้งราคา

เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ทางบริษัทฯ จึงสร้างความแตกต่างทางด้านราคาโดยการกำหนดราคาขายตามสายพันธุ์ขนาดและเกรด ดังต่อไปนี้

ตาราง 32 แสดงการตั้งราคาตามขนาดของดอกและคุณภาพของหน้าวัว

| ราคาของดอก                      | ราคาตลาด (บาท) |        | ราคาสำหรับผู้บริโภค<br>ต้องการ (บาท) | ราคากำหนด<br>ขาย (บาท) |
|---------------------------------|----------------|--------|--------------------------------------|------------------------|
|                                 | ต่ำสุด         | สูงสุด |                                      |                        |
| กว้างและยาวมากกว่า 7 นิ้ว (XXL) | 30             | 50     | 35-42                                | 37                     |
| กว้างและยาว 6-7 นิ้ว (XL)       | 20             | 35     | 15-25                                | 18                     |
| กว้างและยาว 5-6 นิ้ว (L)        | 10             | 15     | 8-12                                 | 10                     |
| กว้างและยาว 4-5 นิ้ว (M)        | 8              | 12     | 6-10                                 | 8                      |

ที่มา บริษัท Anthura Pop จำกัด

หมายเหตุ เกรดของหน้าวัวตัดดอกสามารถแบ่งออกเป็น 3 เกรด คือ เกรด Anthura Pop เกรด B และเกรด C ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสวยงามของดอก ขนาดของจานรองดอก และความยาวของก้าน

ตาราง 33 แสดงราคาหน้าวัวตัดดอกและหน้าวัวกระถางปี 2547

| อันดับ | หน้าวัวพันธุ์<br>ตัดดอก | ราคาเฉลี่ย / ดอก<br>(บาท) | หน้าวัวพันธุ์<br>กระถาง | ราคาเฉลี่ย / กระถาง<br>(บาท) |
|--------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1      | Tropical                | 20                        | 1 Ambition              | 50-70                        |
| 2      | Fantasia                | 25                        | 2 Atlanta               | 80-105                       |
| 3      | Acropolis               | 20                        | 3 Bambino               | 50-70                        |
| 4      | Avonette                | 18                        | 4 Bonito                | 50-80                        |
| 5      | Paridiso                | 26                        | 5 Caribo                | 75-100                       |
| 6      | Lunette                 | 20                        | 6 Florentino            | 60-80                        |
| 7      | Avo Lydia               | 25                        | 7 Impreza               | 50-70                        |
| 8      | Midori                  | 29                        | 8 Montana               | 80-105                       |
| 9      | Cuba                    | 20                        | 9 Season                | 50-70                        |
| 10     | Greenpeace              | 33                        | 10 Sunset               | 50-80                        |
| 11     | Bettine                 | 17                        | 11 Tivoli               | 60-90                        |
| 12     | Merenge                 | 15                        | 12 Toscane              | 105-150                      |
| 13     | Scarlette               | 13                        |                         |                              |
| 14     | Avo anneke              | 22                        |                         |                              |
| 15     | Sonate                  | 23                        |                         |                              |
| 16     | Limbo                   | 22                        |                         |                              |
| 17     | Scorpion                | 19                        |                         |                              |
| 18     | Hoenette                | 23                        |                         |                              |
| 19     | Uranus                  | 23                        |                         |                              |
| 20     | Surprise                | 18                        |                         |                              |

ที่มา บริษัท Anthura Pop จำกัด

หมายเหตุ ราคาเฉลี่ย/ดอก คำนวณจากขนาดของจานรองดอกแต่ละสายพันธุ์ ได้แก่  
ขนาด XXL,XL, L และ M

## นโยบายการตั้งราคา

1 ให้ส่วนลดทันที 10% ของราคาขายสำหรับลูกค้าทั่วไป ในกรณีที่ซื้อมากกว่า 50 ดอกขึ้นไปต่อครั้ง เพื่อเป็นการกระตุ้นการซื้อสินค้า โดยที่กำหนดส่วนลดที่เป็น 10% ของราคาขาย เพราะเห็นว่าเป็นมูลค่าที่ทำให้ผู้บริโภคเห็นความแตกต่าง ซึ่งสามารถประหยัดได้มากเมื่อซื้อเป็นจำนวนมาก โดยขณะเดียวกันก็ไม่กำหนดลดต่ำลงมากกว่านี้ เนื่องจากพยายามรักษาภาพพจน์ของสินค้าที่มีคุณภาพมีราคาสมเหตุผล ถ้ากำหนดส่วนลดมากอาจทำให้ผู้บริโภคเกิดความลังเลหรือสงสัยในตัวสินค้า ตลอดจนขัดแย้งกับการวางตำแหน่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้บริษัท ยังได้คำนึงถึงรายได้ที่ลดลงซึ่งมีผลกระทบทางการเงิน

2 ให้ส่วนลด 5% ของราคาขายแก่ตัวแทนจำหน่ายในเขตปริมณฑล จะใช้วิธีแต่งตั้งตัวแทนขายจึงได้ให้ส่วนลดทางการค้า ส่วนที่กำหนดไว้ 5% ทางบริษัทเห็นว่าสามารถกระตุ้นให้เกิดยอดขายได้และไม่กระทบต่อค่าใช้จ่ายโดยรวมมากนัก

ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในกลยุทธ์ด้านราคาในการให้ส่วนลดในแต่ละปีมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1 กำหนดให้ยอดขายในกรุงเทพและปริมณฑลเป็น 70% ของยอดขายทั้งหมด และต่างจังหวัดเป็น 30% ของยอดขายทั้งหมด

2 ยอดขายที่จำหน่ายในกรุงเทพและปริมณฑล กำหนดให้

2 1 มีส่วนลด 10% ของราคาขายเมื่อมากกว่า 50 ดอกขึ้นไป/ครั้งเป็น 30%

ของยอดขาย

2 2 ไม่มีส่วนลด (ซื้อปกติ) คิดเป็น 70% ของยอดขาย

2 3 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากส่วนลดในกรุงเทพฯ และปริมณฑล

= ยอดขายทั้งหมด x สัดส่วนที่ขายแล้วได้ส่วนลด x ส่วนลด 10%

= 70% x 30% x 10% ของยอดขายทั้งหมด

= 2 1% ของยอดขายทั้งหมด

3 ยอดขายที่จำหน่ายในต่างจังหวัด กำหนดให้

3 1 มีส่วนลด 15% ของราคาขาย ให้ตัวแทนขาย

3 2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากส่วนลดในต่างจังหวัด

= ยอดขายในต่างจังหวัด x ส่วนลด 15%

= 70% x 15% ของยอดขายทั้งหมด

= 4 5% ของยอดขายทั้งหมด

4 ดังนั้นค่าใช้จ่ายทั้งหมดจากส่วนลดคิดเป็น 6 6% (2 1% + 4 5%) ของยอดขายทั้งหมด ค่าใช้จ่ายทั้งหมดนี้อยู่ในค่าใช้จ่ายการดำเนินงานส่วนของค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและส่งเสริมการขาย

### 3 กลยุทธ์ด้านช่องทางการจำหน่าย (Place Strategy)

#### วัตถุประสงค์

- 1 เพื่อเพิ่มโอกาสในการกระจายสินค้าและสร้างฐานทางการตลาดอย่างทั่วถึง
- 2 สร้างการรับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์ตลอดจนเผยแพร่ข้อมูลแก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง
- 3 เพื่อจัดส่งสินค้าให้ทันต่อความต้องการและรักษาคุณภาพของสินค้าอย่างต่อเนื่อง

#### ช่องทางการจัดจำหน่าย

บริษัท Anthura Pop จำกัด มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า ดังนี้

- 1 สร้างกลุ่มพันธมิตรทางการค้าให้กับบริษัท เพื่อสร้างความมั่นคงและความเชื่อถือ
- 2 ในระยะ 3 ปีแรก เน้นพื้นที่ในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และเขตเมืองใหญ่ที่เป็นพื้นที่เศรษฐกิจหรือแหล่งท่องเที่ยวอีก 3 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคตะวันออก โดยจัดตั้งตัวแทนจำหน่ายที่จังหวัดเชียงใหม่ ภูเก็ต และชลบุรี ตามลำดับ

3 ปีที่ 4 เป็นต้นไปขยายตัวแทนจำหน่ายในจังหวัดท่องเที่ยวอื่นๆ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไปยัง Modern Trade ได้แก่ Makro Lotus Carrefour

- 4 ในระยะ 3 ปีแรก เน้นพื้นที่ในกรุงเทพฯ ปริมณฑล และเขตเมืองใหญ่ที่เป็นพื้นที่เศรษฐกิจหรือแหล่งท่องเที่ยวอีก 3 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคตะวันออก โดยจัดตั้งตัวแทนจำหน่ายที่จังหวัดเชียงใหม่ ภูเก็ต และชลบุรี ตามลำดับ

5 ปีที่ 4 เป็นต้นไปขยายตัวแทนจำหน่ายในจังหวัดท่องเที่ยวอื่นๆ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายไปยัง Modern Trade ได้แก่ Makro Lotus Carrefour

- 6 จัดทำ Website ชื่อ <http://www.anthurium.com> เพื่อเผยแพร่ข้อมูลสร้างทัศนคติใหม่ๆ ในการใช้ดอกหน้าวัวสำหรับตกแต่งสถานที่ต่างๆ รวมทั้งการใช้จัดกระเช้าดอกไม้และเพื่อนำเสนอข้อมูลของดอกหน้าวัว เช่น สี ขนาด ราคา การผลิต ฯลฯ อีกทั้งยังแสดงตัวอย่างของดอกหน้าวัวสายพันธุ์ต่างๆ ลูกค้าสามารถหาข้อมูลได้สะดวกรวดเร็วและสามารถสั่งซื้อทาง Internet ได้อีกด้วย

7 ตั้งร้านจำหน่ายดอกไม้ชื่อ In Flower by Anthura Pop โดยใช้ดอกหน้าวัวเป็นหลักในการจัดแต่งช่อและใช้ดอกหน้าวัวเป็นสัญลักษณ์ของร้าน เพื่อให้ประชาชนทั่วไปเกิดความรู้สึกใกล้ชิดกับดอกหน้าวัวมากขึ้น เสริมสร้างทัศนคติและการรับรู้ให้เกิดแก่ประชาชนทั่วไปว่าดอกหน้าวัวเป็นดอกไม้ที่สวยงาม คงทน และโดดเด่นกว่าเมื่อเทียบกับดอกไม้ชนิดอื่น ๆ ทางร้านฯ จะให้บริการในการจัดช่อดอกไม้ จัดส่งดอกไม้ จัดสถานที่ตกแต่งสถานที่ ฯลฯ

นอกจากนี้ ท่าเลที่ตั้งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจบริษัท มีที่สถานที่ตั้งอยู่ที่อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรีซึ่งเป็นจังหวัดที่อยู่ใกล้กรุงเทพฯ และมีพื้นที่เหมาะแก่การเพาะปลูกเกิดความได้เปรียบในการทำธุรกิจ

#### 4. กลยุทธ์ด้านส่งเสริมทางการตลาด (Promotion Strategy)

- 1 เป็นสปอนเซอร์สนับสนุนดอกหน้าวัวสำหรับใช้ในงานพิธีสำคัญต่าง ๆ หรืองานราชพิธี เช่น งานเฉลิมพระชนมพรรษา บริเวณราชดำเนิน สร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับดอกหน้าวัว
- 2 จัดทำเป็นข้อความเกี่ยวกับความหมายของสีดอกหน้าวัว ตลอดจนลักษณะของดอกหน้าวัวที่มีลักษณะคล้ายรูปหัวใจ บานทนนาน ใช้เปรียบเทียบความหมายของความรักที่ยืนยาวมั่นคงเป็นอมตะ และนำไปตีพิมพ์ลงนิตยสารต่าง ๆ โดยเน้นควบคู่ไปกับชื่อผลิตภัณฑ์ Anthura Pop
- 3 พิมพ์การ์ดอวยพรแสดงผลิตต่าง ๆ ของบริษัทฯ แจกให้กับกลุ่มผู้บริโภคตามเทศกาลสำคัญต่าง ๆ เช่น วันวาเลนไทน์ วันปีใหม่ โดยใช้ข้อความสื่อความหมาย แทนอาณัติแห่งหัวใจ ด้วยรัก ด้วยความปรารถนาดี ฯลฯ
- 4 ทำการประชาสัมพันธ์ร่วมกับโรงแรมหรือร้านดอกไม้ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าที่มารับบริการเลือกใช้ดอกหน้าวัวเพิ่มมากขึ้น เช่น จัดทำสมุดภาพแสดงกระเช้าดอกไม้ที่ใช้ดอกหน้าวัวหรือภาพชุดถ่ายภาพในงานเลี้ยง และใช้ข้อความแสดงความหมายดอกหน้าวัวและสีต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบด้วย
- 5 ทำการขยายตลาดโดยร่วมกับร้านที่จัดงานแต่งงานและโรงแรม เพื่อจูงใจให้คู่บ่าวสาวที่มีความคิดทันสมัย ให้เลือกใช้ดอกหน้าวัวโดยการประชาสัมพันธ์รวมนี้จะต้องอาศัยการให้ข้อมูลและวิธีอธิบายแก่ลูกค้าซึ่งทางบริษัทฯ จัดเตรียมสมุดภาพข้อความต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการจูงใจลูกค้าให้กับตัวแทนหรือพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง
- 6 จัดทำสติ๊กเกอร์แสดงรูปดอกหน้าวัว และชื่อสินค้า Anthura Pop ติดตามร้านดอกไม้ เพื่อสร้าง Brand Awareness ลูกค้าจะทราบว่าทางร้านมีการใช้ดอกหน้าวัวในการจัดดอกไม้
- 7 จัดทำ diary ประจำปีแจกลูกค้า โดยลงข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ดอกหน้าวัวในเชิงส่งเสริมการใช้ดอกหน้าวัวในงานพิธีการเกี่ยวกับดอกไม้ และงานเกี่ยวกับงานแต่งงาน (wedding fair) โดยนำหน้าวัวตัดดอกไปจัดรวมในงานต่าง ๆ
- 8 นำดอกหน้าวัวกระถางพันธุ์ที่มีความเด่นสะดุดตา มาจัดแสดงบริเวณแหล่งชุมชนย่านธุรกิจ เพื่อสร้างภาพลักษณ์และติดตามโดยพันธุ์ที่นำมาวางแสดงจะไม่เหมือนใคร จากนั้นคอยนำดอกหน้าวัวพันธุ์ดังกล่าว ทอยขายออกทั้งโรงแรมและร้านดอกไม้เพื่อเป็นการสร้าง Awareness และกระตุ้นความต้องการของสินค้า
- 9 จัดกิจกรรมทางการตลาด (Event Marketing) เพื่อให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ และสร้างความคุ้นเคยกับดอกหน้าวัวตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับดอกหน้าวัว โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้
  - 9.1 จัดการประกวดจัดดอกไม้โดยใช้ดอกหน้าวัวเป็นองค์ประกอบหลัก
  - 9.2 จัดการประกวดดอกหน้าวัวกระถาง
  - 9.3 จัดการประกวดการประดิษฐ์ดอกหน้าวัวอบแห้ง
  - 9.4 จัดกิจกรรมส่งความรักด้วยดอกหน้าวัวในวันแห่งความรัก

95 เปิดโอกาสให้ผู้สนใจจะเข้าเยี่ยมชมกระบวนการเพาะเลี้ยงสามารถเข้าชมได้ตามความเหมาะสม และสามารถซื้อดอกหน้าวัวในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดได้อีกด้วย

10 การจัดรายการส่งเสริมการขายรวมกับกลุ่มพันธมิตรของบริษัท โดยการ จัด Trade Promotion และเพิ่ม Customer Promotion เพื่อรักษายอดขายและกระตุ้นผู้บริโภคกลุ่มใหม่ ๆ ให้เปลี่ยนใจเลือกซื้อดอกหน้าวัว

**แผนการประชาสัมพันธ์**

ทำการประชาสัมพันธ์ร่วมกับโรงแรมหรือร้านดอกไม้ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเลือกซื้อดอกหน้าวัวเพิ่มมากขึ้นเช่น จัดทำสมุดภาพแสดงกระเช้าดอกไม้ที่ซื้อดอกหน้าวัว หรือภาพ ชุมนถ่ายภาพในงานเลี้ยง และใช้ข้อความแสดงความหมายดอกหน้าวัวและสีต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบด้วย สำหรับกรณีของโรงแรมนั้นปัจจุบันใช้ดอกหน้าวัวในการตกแต่งสถานที่อยู่แล้ว แต่ในพิธี มงคลสมรส ยังไม่นิยมใช้ดอกหน้าวัวจึงขยายตลาดโดยร่วมกับร้านที่จัดงานแต่งงานและโรงแรม เพื่อจูงใจให้คู่บ่าวสาวที่มีความคิดทันสมัย ให้เลือกซื้อดอกหน้าวัว แยกแตกต่างระหว่างดอกหน้าวัวที่ ใช้ในพิธีศพว่าเป็นพันธุ์พื้นเมือง ในขณะที่ Anthura Pop จะเป็นดอกหน้าวัวพันธุ์ต่างประเทศ การ ประชาสัมพันธ์ร่วมนี้จะต้องอาศัยการให้ข้อมูลและวิธีอธิบายแก่ลูกค้า ซึ่งทางบริษัท จะจัดเตรียม สมุดภาพ ข้อความต่างๆ ตลอดจนวิธีการจูงใจลูกค้าให้กับตัวแทนหรือพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า โดยตรงจะได้รับการส่งเสริมการตลาดจากบริษัท เช่น ส่วนลด ของรางวัล

**กลยุทธ์ทางการตลาดสำหรับกลุ่มลูกค้าโรงแรมและร้านดอกไม้**

1 ทำการประชาสัมพันธ์ร่วมกับโรงแรม เพื่อจูงใจให้ลูกค้าที่มาใช้บริการของโรงแรมเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกในการตกแต่งสถานที่ เช่น งานประชุมสัมมนา งานเลี้ยงต้อนรับ งานแต่งงาน โดยมีภาพแสดงการใช้ ดอกหน้าวัวในช่อดอกไม้ต่างๆ เพื่อให้ลูกค้าเห็นความสวยงามของการใช้ ดอกหน้าวัวและสร้างทัศนคติใหม่ๆ และจัดทำการ์ดแสดงข้อความถึงความหมายของดอกหน้าวัว และสีต่างๆ

|                    |          |                                 |
|--------------------|----------|---------------------------------|
| ดอกหน้าวัว         | ความหมาย | อาณาจักรแห่งหัวใจ หลากหลายสีสัน |
| ดอกหน้าวัวสีแดง    | ความหมาย | ความรักที่จริงใจ อมตะยั่งยืน    |
| ดอกหน้าวัวสีชมพู   | ความหมาย | ความรักที่สดใส อ่อนเยาว์        |
| ดอกหน้าวัวสีขาว    | ความหมาย | ความรักที่บริสุทธิ์ ปราศจากผิด  |
| ดอกหน้าวัวสีเขียวน | ความหมาย | ความรักที่สดชื่น                |

2 การติดต่อลูกค้าจะใช้การโทรศัพท์ติดต่อเป็นหลัก เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางโดยใช้พนักงาน 3 คนในบริษัท เป็นผู้ติดต่อ และมีการออกไปเยี่ยมลูกค้าบ้างเป็นครั้งคราว เพื่อติดต่อกิจกรรรมต่างๆ ที่ทำร่วมกับทางโรงแรมและเน้นกลุ่มลูกค้าที่ออกไปติดต่อคือโรงแรมเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

3 ให้สินเชื่อกและระยะเวลาการจ่ายชำระเงิน บริษัทจะให้ระยะเวลาในการชำระหนี้ 30 วันหลังจากวันที่ส่งของให้ลูกค้า 1 วัน





### 4.3 แผนการผลิตและปฏิบัติการ (Production and Operations Plan)

บริษัท Anthura Pop จำกัด ตั้งอยู่ที่อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เป็นแหล่งที่มีลักษณะสภาพภูมิศาสตร์เหมาะแก่การผลิตหน้าวัว มีทำเลที่ตั้งเหมาะสมอย่างยิ่งในการจัดตั้งธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า เพราะอยู่ใกล้แหล่งยานธุรกิจการคมนาคมสะดวกใกล้กรุงเทพฯ

#### การผลิตดอกหน้าวัว (Production)

แปลงสาธิตของบริษัท Anthura Pop จำกัด แสดงวิธีการผลิตหน้าวัวในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยจะปลูกในโรงเรือนกระจกที่ควบคุมอุณหภูมิให้เหมาะสมกับการผลิตหน้าวัวแปลงปลูกเป็นโฟมรูปตัววี 4 แถว ด้านในบุด้วยแผ่นพลาสติกสีขาวเพื่อป้องกันโรคจากแปลง โดยเฉพาะไส้เดือนฝอยจากนั้นจึงวางระบบระบายน้ำด้านใต้แปลง วัสดุปลูกที่ใช้ได้แก่ เคทโอเอซิสจากโรงงาน (ก้อนโฟมปักดอกไม้สด) วางระบบน้ำโดยให้น้ำหยดและเพิ่มความชื้นในอากาศด้วยระบบพ่นหมอกให้น้ำและน้ำพร้อมกันในระบบน้ำหยด สองข้างแปลงซึ่งด้วยเอ็นไอ เพื่อกันต้นล้มและเพื่อให้ทำงานได้สะดวก ซึ่งเดิมจะใช้ลวด นอกจากนี้ ยังมีการใช้เก้าอี้นั่งเลื่อนไปตามท่อให้ความร้อน เพื่อให้คนงานสามารถตัดแต่งใบได้สะดวก

#### การปลูกและการจัดการต้นหน้าวัว

ปลูกในโรงเรือน หน้าวัวเป็นพืชที่ชอบความชื้นสูงแสงแดดรำไร การปลูกหน้าวัวในเขตภาคกลางของประเทศไทยต้องอาศัยโรงเรือนที่มีการพรางแสงไม่ต่ำกว่า 70-75% ปัจจุบัน ใช้ซาแรนสีดำแทนไม้ระแนงหรือไม่ใช่ซึ่งหาได้ยากและราคาแพงกว่า การพรางแสงนั้นต้องเพิ่มลดตามฤดูกาล โดยสังเกตการเจริญเติบโตของพืชถ้าพรางแสงน้อยเกินไปจะทำให้ใบเหลือง ขอบใบไหม้สีดอกซีดถ้าพรางแสงมากเกินไปจะมีสีเขียวเข้มหนาและผลผลิตต่ำ โดยมีปัจจัยในการผลิต ดังนี้

##### 1 สถานที่เหมาะสมในการผลิต

**พื้นที่ปลูก** บริษัทเลือกพื้นที่ปลูกเป็นที่ราบ น้ำไม่ท่วมขังมีทรัพยากรทางธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ มีแหล่งน้ำที่มีคุณภาพดี โดยสถานที่เพาะปลูกตั้งอยู่ในเขตจังหวัดนนทบุรี

**อุณหภูมิ** บริษัทจะควบคุมอุณหภูมิให้เหมาะสม โดยทั่วไปอุณหภูมิที่เหมาะสมในการปลูกหน้าวัว ในช่วงกลางวันควรอยู่ระหว่าง 20-30 องศาเซลเซียส ถ้าอุณหภูมิสูงกว่า 35 องศาเซลเซียส เป็นระยะเวลานาน จะทำให้ลำต้น ใบ ดอกหน้าวัวเสียหายได้ คือ ทำให้เจริญเติบโตช้า ใบล่างเหลือง อุณหภูมิกลางคืนที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 21-24 องศาเซลเซียส หากอุณหภูมิกกลางคืนต่ำกว่า 10 องศาเซลเซียส ก็จะทำให้เจริญเติบโตช้า และใบล่างเหลือง เช่นกัน

**ความชื้นสัมพัทธ์** บริษัทจะควบคุมความชื้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ความชื้นสัมพัทธ์ที่เหมาะสม อยู่ระหว่าง 70-80% หากความชื้นสัมพัทธ์ต่ำกว่า 50% หน้าวัวจะมีการเจริญเติบโตช้าต้นแคระแกร็น ดอกเล็กแต่ถ้าหากความชื้นสัมพัทธ์สูงกว่า 90% เป็นระยะเวลานาน การคายน้ำของหน้าวัวจะน้อยลงทำให้การเจริญเติบโตลดลง ลำต้นอ่อนแอ ทำให้การแพร่ระบาดของโรคเกิดได้ง่าย

แสง บริษัทจะปลูกหน้าวัวภายใต้โรงเรือนพรางแสง โดยทั่วไปการปลูกหน้าวัวจะเจริญได้ดีที่ระดับความเข้มแสงประมาณ 16,000-27,000 ลักซ์ โดยจะพรางแสงหน้าวัวประมาณ 70-80%

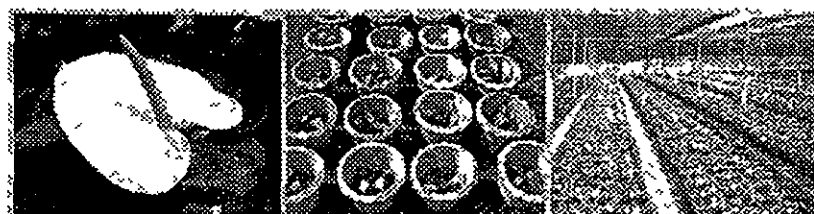
## 2 การเตรียมแปลงปลูกและวัสดุที่ใช้ในการปลูก

โดยการขุดดินลึกประมาณ 6 - 8 นิ้ว ปรับพื้นให้เรียบโดยใช้ซีเมนต์กลบและทราย อัตรา 2 : 1 ผสมกันเทใส่อัดให้แน่นแปลงกว้าง 12 เมตร ให้แปลงสูงเป็นเนินประมาณ 30 ซม ระยะการปลูก 30 x 30 ซม สลับฟันปลา

วัสดุปลูกที่นำมาใช้ต้องสามารถเก็บความชื้นได้ดี โปร่ง มีน้ำหนักพอที่จะให้รากยึดเกาะ การถ่ายเทอากาศดี ระบายน้ำดี ค่าความเป็นกรด-ด่าง (pH) ควรอยู่ประมาณ 4.8-7.2 โดยที่บริษัทจะเลือกใช้วัสดุปลูก คือ อิฐบด+ใบก้ามปูแห้ง+มูลเป็ด ในอัตราส่วน 1 : 2 : 1 เนื่องจากจะให้ผลดีที่สุด คือจะทำให้หน้าวัวเจริญเติบโตเร็วกว่าวัสดุปลูกชนิดอื่น และรากจะยึดติดกับวัสดุปลูกได้ดี

## 3 การปลูก

บริษัทฯ เลือกใช้วิธีการปลูกแบบลงแปลง เนื่องจากทำให้ความชื้นสม่ำเสมอ โดยที่จะใช้ระยะปลูกระหว่างต้นระหว่างแถว 30x30 เซนติเมตร ซึ่งจะปลูกได้ประมาณ 12,000 ต้นต่อไร่ โดยธรรมชาติหน้าวัวจะให้ดอกโดยประมาณ 6-8 ดอกต่อต้นต่อปี ถ้าหากปลูกชิดไปจะมีผลเสีย คือ จะเกิดโรคจากเชื้อรา เพราะต้นเบียดกันแน่น อากาศถ่ายเทไม่ดี โดยที่แปลงปลูกจะมีขนาดกว้าง 12 เมตร ยาว 19 เมตร ยกขอบสูง 30 เซนติเมตร เว้นทางเดิน 80 เซนติเมตร ขนาดโรงเรือน 42x42 เมตร ทำแปลงให้เป็นสันนูนคล้ายหลังเต่าเพื่อการระบายน้ำได้ดี ใส่เครื่องปลูกสูง 20 เซนติเมตร สำหรับ พื้นที่ 1 ไร่ สามารถสร้างแปลงปลูกได้ 460 แปลง



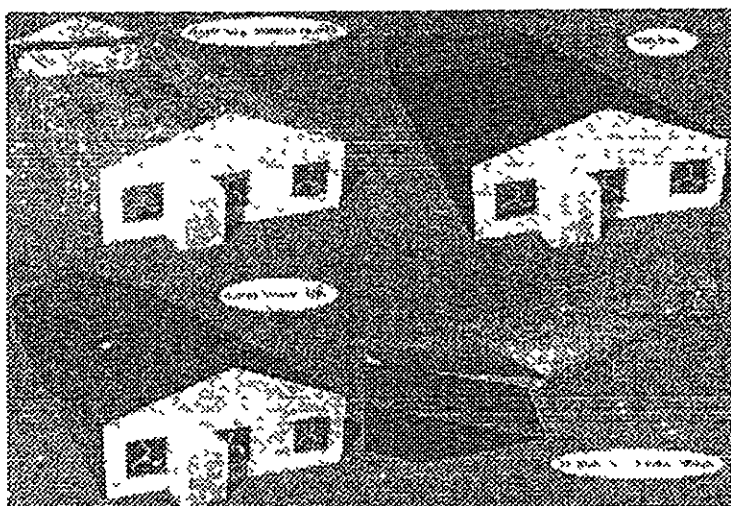
ภาพประกอบ 14 แสดงลักษณะการเพาะปลูกหน้าวัว

## 4 การให้น้ำ

รดน้ำวันละ 2 ครั้ง คือ เช้าและเย็น โดยที่จะใช้ระบบสปริงเกอร์ จะช่วยให้ความชื้นในโรงเรือนอยู่ในระดับที่สูง เนื่องจากหัวพ่นน้ำอยู่สูงกว่ายอด ละอองน้ำจึงกระจายในอากาศด้วย และให้น้ำทยอยเป็นสลับๆ เพื่อรักษาความชื้นในโรงเรือนให้คงที่ ในช่วงอากาศแห้งเพิ่มการให้น้ำเป็น 3 ครั้ง จะสังเกตว่าหน้าวัวได้รับน้ำเพียงพอหรือไม่ ดูที่ใบและดอกของหน้าวัวหากมีการเหี่ยวเฉา และจานรองดอกเป็นรอยขี้ๆ แสดงว่าหน้าวัวขาดน้ำ

## 5 โรงเรือน

ธรรมชาติของหน้าวัวต้องการสถานที่ที่มีความชื้นสูง มีแสงรำไร และการถ่ายเทอากาศดี ไม่ชอบลมโกรก ดังนั้นโรงเรือนที่จะสร้างมีความสูงประมาณ 3-4 เมตร โดยสร้างด้วยโครงเหล็กเพื่อความแข็งแรงการปลูกหน้าวัวในเขตภาคกลางของประเทศไทย ต้องอาศัยโรงเรือนที่มีการพรางแสงไม่ต่ำกว่า 70% หลังคาเป็นรูปทรงหน้าจั่ว การพรางแสงจะต้องเพิ่มลดตามฤดูกาลโดยสังเกตการณ์เจริญเติบโตของต้นพืช ถ้าพรางแสงน้อยเกินไป จะทำให้ใบเหลือง และขอบใบไหม้สีดอกซีด ถ้าพรางแสงมากเกินไป ใบมีสีเขียวเข้ม หนาและผลผลิตต่ำ นอกจากนี้โรงเรือนควรให้ชื้นอยู่เสมอประมาณ 80 - 85% พื้นโรงเรือนควรระบายน้ำสะดวกรอบโรงเรือนปิดด้วยตาข่ายพรางแสง ยกเว้นด้านบนไว้เล็กน้อยในแนวลม เพื่อระบายอากาศป้องกันไม่ให้อากาศในโรงเรือนร้อนเกินไป



ภาพประกอบ 15 แสดงลักษณะของโรงเรือนปลูกหน้าวัว

### การรักษาสุขอนามัยในโรงเรือน

เนื่องจาก โรคที่เกิดจากเชื้อแบคทีเรียเป็นโรคที่ร้ายแรงในหน้าวัว จึงจำเป็นต้องรักษาสุขอนามัยในโรงเรือนอย่างเข้มงวด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการระบาดของโรคและแมลง โดยการแต่งกายของผู้เข้าเยี่ยมชมแปลง จะต้องรัดกุม โดยให้ใส่เสื้อคลุมและที่ คลุมรองเท้าการตรวจนับจำนวนแมลงโดยใช้กับดักกาวเหนียวการใช้มิดดัดดอก ตัดใบ แยกแต่ละแปลง โดยปักไว้ที่หัวแปลงป้องกันการระบาดของโรคระหว่างแปลงการล้างมือด้วยแอลกอฮอล์เหลว เพื่อป้องกันการนำโรคติดมากับเสื้อผ้าและร่างกายการใช้ชีวิตเพื่อลดการใช้สารเคมีในการทำจัดแมลงกระบะปลูกหน้าวัว กระถางที่ใช้แล้ว จะถูกนำมาทำความสะอาดโดยเครื่องจักรอัตโนมัติ เครื่องจักรจะล้างเศษดินและเศษพืชออกจากกระบะ จากนั้นจะอบด้วยไอน้ำเพื่อฆ่าเชื้อโรคและพร้อมจะใช้งานต่อไป

## 6 การให้ปุ๋ย

จะให้ปุ๋ยรวมกับระบบน้ำ (fertigation) โดยใช้เครื่องจ่ายปุ๋ย ซึ่งจะทำให้หน้าวัวได้รับปุ๋ยในปริมาณที่ถูกต้องทุกครั้งที่ได้รับน้ำ สำหรับการให้ปุ๋ยทางดินใช้ปุ๋ยอินทรีย์ร่วมกับกระดุกปนในอัตราส่วน 1:2 โรยรอบโคนต้นทุก ๆ 6 เดือน ต้นละ 1 ช้อนโต๊ะและใช้ปุ๋ยทางใบสูตร 17-34-17 หรือ 16-21-27 ทุก ๆ 10 – 14 วัน

## 7 การตัดดอก

การตัดดอกควรเลือกตัดดอกที่ปลีดอกเปลี่ยนสีแล้ว  $\frac{1}{2}$  ของปลี เพราะจะเป็นดอกที่มีสีสดใส และปักแจกันได้นาน หากตัดดอกเร็วเกินไป ดอกจะเหี่ยวเร็ว ถ้าหากตัดดอกช้าเกินไป ดอกจะบานทนแต่สีดอกจะซีดและไม่สดใสการเก็บเกี่ยวดอกจะต้องใช้มีด 2 เล่ม และควรจุ่มน้ำยาฆ่าเชื้อเพื่อป้องกันการระบาดของโรคและใช้มีดสลับกันตัดก้านดอกควรจุ่มน้ำยาทุกครั้งที่ทำกรตัด

## 8 การขยายพันธุ์ หน้าวัวสามารถขยายพันธุ์ได้หลายวิธี คือ

8.1 การใช้ส่วนต่างๆ ของลำต้น เช่น ส่วนยอด ส่วนหน่อ และการตัดชำ

8.2 การใช้เมล็ด

8.3 การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ

สำหรับทางบริษัท ฯ เลือกใช้วิธีการขยายพันธุ์ โดยการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ เนื่องจากเป็นวิธีทำให้ได้หน้าวัวที่มีความแข็งแรง เติบโตอย่างสม่ำเสมอ และปลอดโรคมกกว่าต้นพันธุ์ที่ได้จากการขยายพันธุ์โดยวิธีอื่น

### การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ (Tissue Culture)

การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ คือ การนำเอาส่วนใดส่วนหนึ่งของพืช ไม่ว่าจะเป็นอวัยวะ (Organ) ของพืชเนื้อเยื่อ (Tissue) เซลล์ (Cell) หรือเซลล์ที่ไม่มีผนังเซลล์ เรียกว่า โปรโตพลาส (Protoplast) ก็ได้มาเพาะเลี้ยงในอาหารสังเคราะห์ (Synthetic media) ประกอบด้วย เกลือ แร่ธาตุ น้ำตาล วิตามิน และฮอร์โมนพืช ในสภาพปลอดเชื้อ (Aseptic Condition) ได้แก่ เชื้อรา แบคทีเรีย และสาหร่าย ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ควบคุม เช่น อุณหภูมิ ความชื้น และแสงสว่าง ชิ้นส่วนของพืชเหล่านี้ จะเจริญได้ 3 แบบ ดังนี้

1 เจริญเป็นต้นที่มีรากหรือบางทีก็มีดอกเรียกว่าเกิด Organogenesis

2 เจริญเป็นแคลลัส (Callus) ซึ่งเป็นกลุ่มของเซลล์ ส่วนใหญ่จะเป็น Parenchyma Cell ที่ยังไม่เปลี่ยนแปลงไปเป็นต้นหรือราก แต่ก็สามารถทำให้เป็นต้นได้

3 เจริญไปเป็น Embryoid ซึ่งมีลักษณะเหมือน Embryo ที่ได้จาก Zygote Embryo แต่ Embryoid ได้มาจาก Somatic Cell จึงอาจเรียกว่าเป็น Somatic Embryo ซึ่งจะเจริญเติบโตเป็นต้นที่มีรากต่อไป

## ประโยชน์ของการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ

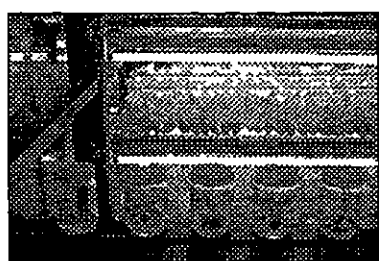
1 ทางด้านพันธุศาสตร์และผสมพันธุ์พืชการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ ใช้เป็นวิธีขยายพันธุ์พืชให้ได้จำนวนมากในเวลาอันรวดเร็วและได้ต้นที่เหมือนพ่อแม่เดิม แต่บางทีอาจทำให้กลายพันธุ์เป็นพืชพันธุ์ใหม่ได้และใช้เป็นวิธีปรับปรุงพันธุ์พืช นอกจากนี้ ยังใช้เป็นวิธีรวบรวมพันธุ์พืชซึ่งใช้เนื้อที่ไม่มากนัก และสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ง่ายและสะดวกกว่าในธรรมชาติ ซึ่งอาจจะสูญเสียพันธุ์ได้ง่าย เนื่องจากโรคและภัยธรรมชาติและใช้ในการแลกเปลี่ยนพันธุ์พืชกับต่างประเทศได้สะดวกกว่าเมล็ดหรือสวนอื่นๆ ของพืชเพราะสะอาดปราศจากโรคอยู่แล้วการเก็บรักษาพันธุ์อาจทำได้โดยการแช่แข็ง โดยแช่เซลล์และยอดอ่อนที่อุณหภูมิ -196 องศาเซลเซียส

2 ทางด้านโรคพืช การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อทำให้ได้พืชที่แข็งแรง และไม่เป็นโรค

3 ทางด้านเกษตรกรรม ใช้วิธีการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อขยายพันธุ์พืชให้ได้พันธุ์เหมือนเดิมเป็นจำนวนมากในเวลาอันสั้น วิธีนี้ใช้กันมานาน และได้ผลคุ้มค่าเหมาะกับพืชเศรษฐกิจแทบทุกชนิด ทั้งพืชสวน พืชไร่ ไม้ดอก ไม้ประดับ และพืชผัก ฯลฯ ตลอดจนไม้ใหญ่ ๆ ที่ใช้ทางด้านป่าไม้

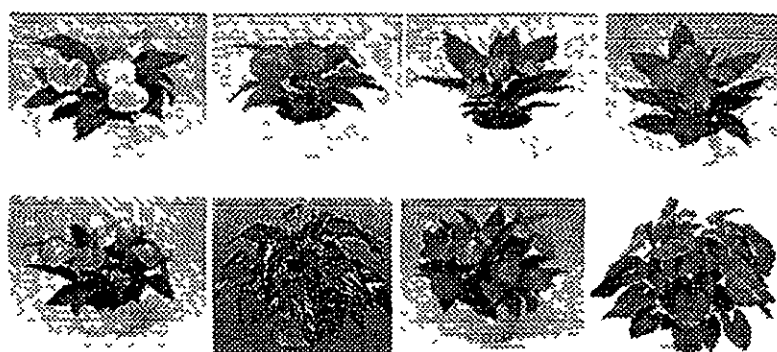
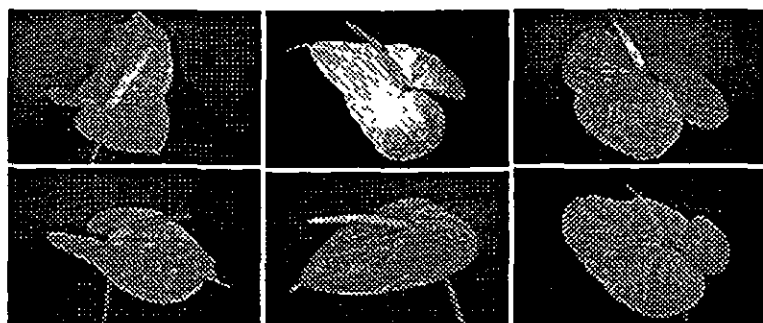
## 9 การควบคุมคุณภาพ

บริษัทฯ มีกระบวนการควบคุมการผลิตทุกขั้นตอน เพื่อลดปัญหาของหน้าวัวตัดดอกซึ่งสวนหนึ่งเกิดจากคุณภาพของดอกที่ไม่ได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยบริษัทฯ ดำเนินการควบคุมกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพที่ดีตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกพันธุ์ กระบวนการผลิต กระบวนการเก็บเกี่ยวและบรรจุภัณฑ์โดยใช้ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เข้ามาช่วยตรวจสอบและปรับให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล



ภาพประกอบ 16 แสดงการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์โดยการเพาะเนื้อเยื่อ

มีการพัฒนาและวิจัยดอกหน้าวัว โดยในช่วง 1-2 ปีแรกจะเป็นการซื้อพันธุ์เข้ามาปลูก และดำเนินการวิจัยในสวนของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด



ภาพประกอบ 17 แสดงชนิดและสายพันธุ์ใหม่ที่ได้จากการเพาะเนื้อเยื่อ

#### การผลิตหน้าวัวกระถาง

หน้าวัวกระถางจะมีลักษณะแตกต่างจากหน้าวัวตัดดอกโดยจะมีปล้องสั้นกว่าลำต้นเดี่ยว แดกกอง่าย และดอกดก หน้าวัวกระถางที่มีจำหน่ายในปัจจุบันมีหลายพันธุ์

หน้าวัวกระถางพร้อมจำหน่าย เมื่อมีดอกที่บาน 1-2 ดอก จะจัดส่งโดยใส่ของพลาสติก หุ้มกระถางและต้น ป้องกันการเสียดสีระหว่างต้น เสร็จแล้วจึงบรรจุในรถเข็น เตรียมขนส่งต่อด้วย รถบรรทุก หากต้องการขนส่งระยะไกล โดยทางเครื่องบินจะถอดกระถางออกและบรรจุในกล่องที่ กรูแพนอลูมิเนียมฟอยล์ เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิที่รวดเร็วเกินไป

ตาราง 36 แสดงชนิดและสายพันธุ์หน้าวัวที่ผลิตโดยบริษัท Anthura Pop จำกัด

| ชนิด / ชื่อพันธุ์        | สีจานรองดอก (ปลี)            | ขนาดดอก<br>(ซม ) | จำนวนดอก<br>ตรม / ปี | จำนวนต้น<br>/ตรม | อายุ<br>การปักแจกัน<br>(วัน) |
|--------------------------|------------------------------|------------------|----------------------|------------------|------------------------------|
| <b>ชนิดพันธุ์มาตรฐาน</b> |                              |                  |                      |                  |                              |
| Acropolis                | ขาว                          | 13 - 15          | 90                   | 5                | 23                           |
| Angel                    | ขาว เส้นจานรองดอก<br>สีชมพู  | 13 - 15          | 70                   | 5                | 25                           |
| Avanti                   | แดง                          | 13 - 16          | 70                   | 6                | 26                           |
| Baron                    | ขาว                          | 13 - 17          | 70                   | 5                | 30                           |
| Cancan                   | แดง                          | 15 - 17          | 70                   | 5                | 37                           |
| Carre                    | แดง                          | 14- 17           | 65                   | 5                | 29                           |
| Cascade                  | ขาว หูเปียว                  | 10 - 14          | 60                   | 5                | 35                           |
| Casino                   | ส้ม                          | 14 - 16          | 60                   | 5                | 27                           |
| Champagne                | ครีม                         | 13 - 15          | 60                   | 6                | 32                           |
| Cheers                   | ชมพูอ่อน ปลีสีเขี้ยว         | 13 - 15          | 65                   | 5                | 30                           |
| Choco                    | น้ำตาลเข้ม ยอดปลี<br>เขี้ยว  | 15 - 17          | 65                   | 5                | 32                           |
| Cumbia                   | ชมพู                         | 14 - 16          | 60                   | 5                | 40                           |
| Extase                   | ขาว ขอบแดง                   | 12 - 14          | 55                   | 7                | 40                           |
| Fair Lady                | ชมพู ด้านหลังสีขาว           | 8- 10            | 70                   | 5                | 47                           |
| Fantasia                 | ครีม เส้นจานรองดอก<br>สีชมพู | 13 - 15          | 50                   | 5                | 26                           |
| Furore                   | เขี้ยว ปลีชมพู               | 14 - 16          | 60                   | 5                | 35                           |
| Laguna                   | เขี้ยวครีม                   | 14 - 16          | 65                   | 4                | 36                           |
| Merengue                 | ขาว ปลีชมพู                  | 14 - 17          | 55                   | 6                | 41                           |
| Midori                   | เขี้ยว                       | 14 - 16          | 61                   | 5                | 20                           |
| Passion                  | ชมพูชัลมอน ปลีสี<br>ชมพูอ่อน | 14 - 16          | 50                   | 4                | 38                           |
| Pierrot                  | ขาว ยอดปลีสีเขี้ยว           | 15 - 17          | 55                   | 5                | 40                           |
| Purple Rain              | ม่วง ปลีม่วง                 | 5 - 7            | 120                  | 7                | 19                           |
| Rapido                   | ม่วง ปลีม่วง                 | 11 - 13          | 100                  | 5                | 36                           |
| Rosa                     | ชมพู                         | 14 - 16          | 55                   | 5                | 33                           |

ตาราง 36 (ต่อ)

| ชนิด / ชื่อพันธุ์      | สีจานรองดอก (ปลี) | ขนาดดอก<br>(ซม ) | จำนวนดอก<br>ตร ม / ปี | จำนวน<br>ปลีกลีบ<br>ตร ม | อายุปักแจกัน<br>(วัน) |
|------------------------|-------------------|------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Samba                  | ชมพูส้ม           | 13 - 16          | 61                    | 6                        | 25                    |
| Sante                  | ชมพูชัลมอน        | 12 - 15          | 65                    | 6                        | 27                    |
| Scorpion               | ชมพู ปลีม่วง      | 13 - 15          | 50                    | 5                        | 39                    |
| Sonate                 | ชมพู              | 14 - 16          | 65                    | 6                        | 40                    |
| Spint                  | แดงอ่อน           | 14 - 16          | 65                    | 5                        | 32                    |
| Sweety                 | ชมพูเข้ม          | 6 - 10           | 70                    | 6                        | 36                    |
| Tropical               | แดง               | 12 - 15          | 68                    | 6                        | 23                    |
| <b>สายพันธุ์ Obake</b> |                   |                  |                       |                          |                       |
| Aphordite              | ชมพู              | 15 - 17          | 50                    | 5                        | 22                    |
| Cardinal               | แดงอ่อน           | 15 - 20          | 45                    | 4                        | 42                    |
| Farao                  | ส้ม               | 15 - 20          | 50                    | 4                        | 28                    |
| Jumbo                  | ครีม              | 15 - 20          | 60                    | 4                        | 42                    |
| Lambada                | ขาว               | 15 - 17          | 65                    | 5                        | 34                    |
| Paradiso               | ขาวชมพู           | 14 - 19          | 45                    | 5                        | 24                    |
| Premier                | ชมพู              | 16 - 20          | 50                    | 4                        | 40                    |
| President              | แดงอ่อน           | 14 - 19          | 50                    | 4                        | 44                    |
| Regina                 | ชมพูอ่อน          | 15 - 20          | 50                    | 4                        | 37                    |
| Senator                | ชมพู              | 12 - 16          | 55                    | 6                        | 30                    |
| Sultan                 | ชมพูเข้ม          | 16 - 24          | 45                    | 4                        | 45                    |

ที่มา บริษัท Anthura Pop จำกัด 2547

เนื่องจากแมลงเป็นสาเหตุให้เกิดโรค โดยเฉพาะโรคใบไหม้ (เกิดจากเชื้อแบคทีเรีย) ซึ่งเกิดมากในฤดูฝน ทางบริษัทฯ จะป้องกันโดยการฉีดยาป้องกันไว้ก่อน และจะฉีดเดือนละ 2 ครั้งเป็นอย่างต่ำ

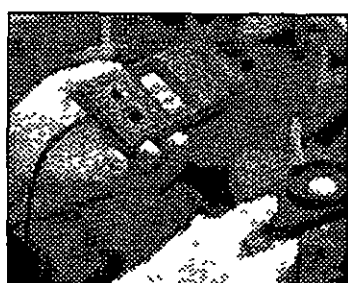
สำหรับน้ำที่ให้น้ำวาก็จะควบคุมคุณภาพเช่นกัน ต้องสะอาด และมีความเค็มน้อย เนื่องจากน้ำที่มีความเค็มจะทำให้หน้าวามีดอกเล็ก ผลผลิตต่ำ และก้านสั้น มาตรฐานของน้ำแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 37 แสดงมาตรฐานการควบคุมคุณภาพน้ำ

| คุณภาพ  | ความเค็ม   | โซเดียม |       | คลอรีน  |        | ไบคาร์บอเนต |       | แคลเซียม |       |
|---------|------------|---------|-------|---------|--------|-------------|-------|----------|-------|
|         | EC (ms/cm) | Mmo1/1  | Mg/1  | Mmo1/1  | Mg/1   | Mmo1/1      | Mg/1  | Mmo1/1   | Mg/1  |
| ดี      | < 0.5      | <1.0    | 23    | <1.0    | 35     | <0.5        | <31   | <31      | <40   |
| ปานกลาง | 0.5-1.0    | 1.0-3.0 | 23-69 | 1.0-3.0 | 35-105 | 0.5-1.0     | 31-62 | 1.0-2.0  | 40-80 |
| ต่ำ     | >1.0       | >3.0    | >69   | >3.0    | >105   | >1.0        | >32   | >2.0     | >80   |

ที่มา กรมส่งเสริมการเกษตร 2546

การผลิตในระดับคุณภาพดี จะควบคุมปริมาณสารต่าง ๆ คือ ความเค็ม โซเดียม คลอรีน ไบคาร์บอเนต และแคลเซียม อยู่ในช่วงที่กำหนดของมาตรฐานดังกล่าวโดยเครื่องตรวจสอบคุณภาพน้ำ



ภาพประกอบ 18 แสดงการควบคุมอุณหภูมิและตรวจสอบคุณภาพน้ำ

### การเก็บเกี่ยวและปฏิบัติการหลังการเก็บเกี่ยว

เมื่อตัดดอกหน้าวัวแล้ว นำดอกใส่ในถังน้ำสะอาดที่อยู่หัวแปลงเพื่อให้ดอกหน้าวัวได้รับน้ำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้อายุการปักแจกันนานขึ้น ถังน้ำวางอยู่บนรถเข็นคล้ายรถพวงสามารถเคลื่อนย้ายระหว่างแปลง และนำไปสู่ห้องบรรจุหีบห่อได้ง่าย ภายในถังน้ำจะวางท่อพีวีซีขนาดเล็กอยู่ภายใน เพื่อให้ก้านดอกตั้งตรงและป้องกันไม่ให้จานรองดอกเสียดสีกันจนเกิดรอยขีด จากนั้น จึงตัดขนาดตามขนาดของจานรองดอกและก้านดอก ใส่หลอดพลาสติกบรรจุน้ำที่ปลายก้านดอกคล้ายกับการปฏิบัติในการบรรจุหีบห่อกล้วยไม้ เพื่อส่งออกของไทย การบรรจุน้ำในหลอดพลาสติกทำโดยบรรจุหลอดที่จะเติมน้ำ พร้อมปิดฝายางลงในถังเหล็กรับน้ำ แล้วจึงดูดเอาอากาศออก น้ำจะเข้าไปแทนที่อากาศในหลอดเป็นการเติมน้ำในหลอดจำนวนมากโดยไม่ต้องใช้คนกรอก ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงาน

จากนั้นใส่พลาสติกใส่หุ้มดอกป้องกันการเสียดสีของจานรองดอก การบรรจุทำโดยวางเรียงดอกไม่ให้ซ้อนกันและป้องกันเขยื้อนด้วยเทป จำนวนดอกในแต่ละกล่องขึ้นอยู่กับขนาดดอกในแต่ละกล่องจะบรรจุดอกหน้าวัวพันธุ์และขนาดเดียวกัน

หน้าวัวเป็นไม้ตัดดอกที่มีความคงทนมาก การตัดดอกจะมีผลต่อความคงทนของดอก และความสดใสของจานรองดอก คือ เมื่อตัดดอกในขณะที่ปรีเปลี่ยนเป็นสีขาวประมาณครึ่งหนึ่งของความยาวปรี ระยะนี้จานรองดอกจะคลี่เต็มที่ สีเป็นมันสดใสสวยงามระยะอื่น การตัดในช่วงนี้ ดอกจะเก็บไว้ได้นาน 10-12 วัน ถ้าตัดเมื่อปรีเปลี่ยนเป็นสีขาว  $\frac{3}{4}$  ของความยาวปรี ดอกสามารถจะเก็บไว้ได้นานประมาณ 20-23 วัน แต่จานรองดอกจะไม่ค่อยสดใส หรือตัดเมื่อดอกบานเต็มที่ ซึ่งเป็นระยะที่ปรีเปลี่ยนเป็นสีขาวตลาดทั้งซอดอก จานรองดอกจะมีสีซีดลง ไม่สดใสสวยงาม สามารถเก็บดอกไว้ได้นานถึง 25-27 วัน บริษัทจะเลือกตัดดอกในขณะที่ปรีเปลี่ยนเป็นสีขาว  $\frac{3}{4}$  ของความยาวปรี เพื่อให้หน้าวัวสามารถเก็บไว้ได้นาน แต่จานรองดอกก็ยังดูสดใสอยู่

ในการตัดก้านดอกจะใช้มีดคมๆ โดยให้ความเงียงมากๆ เพื่อให้มีพื้นที่ในการดูน้ำได้ดี และมีอายุการเก็บได้นานกว่าการตัดแบบตรงๆ การตัดดอกจะตัดสัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยที่สามารถตัดได้ตลอดทั้งวัน

สำหรับการเก็บรักษาหน้าวัว จะเก็บไว้ในห้องเย็น โดยวิธีเปียก คือ แช่ก้านดอกลงในน้ำ แต่ไม่ควรให้อุณหภูมิต่ำกว่า 7 องศาเซลเซียส เพราะจะทำให้จานรองดอกมีสีคล้ำ

#### 10 การบรรจุและการขนส่ง

ปัญหาในการขนส่งหน้าวัวโดยทั่วไป คือ ความเสียหายที่เกิดจากจานรองดอกพับ หรือ รอยชำรุดที่เกิดจากปรีเสียดสีกับจานรองดอกระหว่างการขนส่ง ซึ่งจะเห็นเป็นรอยสีดำ ทำให้คุณภาพดกลดลง ทางบริษัทจะบรรจุโดยนำก้านดอกหน้าวัวสวมเข้ากับหลอดพลาสติก โดยที่หลอดพลาสติกจะมีน้ำยาฆ่าจุลินทรีย์บรรจุอยู่และสวมถุงพลาสติกที่จานรองดอก โดยเจาะรูให้ปรีแทงออก แล้วจึงเรียงในกล่องกระดาษ ไม่ให้จานรองดอกซ้อนกัน เนื่องจากสิ่งสำคัญในการซื้อดอกหน้าวัว คือ คุณภาพ ซึ่งรวมถึงความสดของหน้าวัวด้วย ดังนั้น การบรรจุดอกหน้าวัวในหลอดพลาสติกที่มีน้ำยาฆ่าจุลินทรีย์จะสามารถรักษาความสดใหม่ไว้ได้ระดับหนึ่ง

บรรจุภัณฑ์นอกจากจะมีประโยชน์ในการเก็บรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ยังมีประโยชน์ทางด้านการตลาดด้วย คือ

1 ช่วยในการส่งเสริมการขาย บรรจุภัณฑ์ที่ออกแบบสวยงามสามารถใช้เป็นสื่อโฆษณาและขายสินค้าได้ด้วยตัวเอง

2 แสดงข้อมูลต่างๆ ของหน้าวัว เช่น ข้อมูลด้านชนิด สี และสายพันธุ์

3 ตั้งราคาขายได้สูงขึ้น บรรจุภัณฑ์ที่สวยงามจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้า สร้างความนิยมในสินค้าจากตราสินค้าและเครื่องหมายการค้า ทำให้เกิดความภักดีในตัวสินค้าสามารถขายในราคาที่สูงขึ้นได้

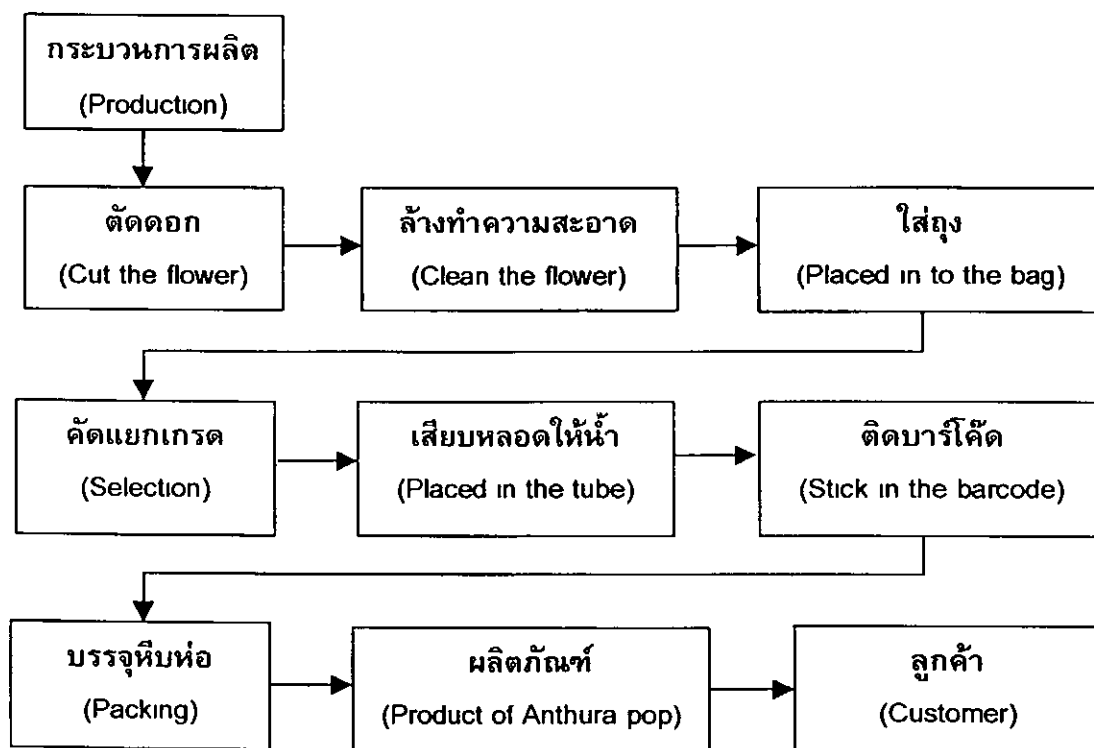
สำหรับการขนส่ง มีการควบคุมอุณหภูมิในระหว่างขนส่งไม่ให้ต่ำกว่า 10 องศาเซลเซียส เนื่องจากจะทำให้เสียหายจากความเย็นโดยทำให้เกิดรอยสีน้ำตาลบนจานรองดอกและปรี



ภาพประกอบ 19 แสดงการคัดเกรดและการบรรจุ

### ขั้นตอนการผลิต (Process)

ขั้นตอนการผลิตหน้าวัวตัดดอกเพื่อการค้า ของบริษัท Anthura Pop จำกัด มีดังนี้



ภาพประกอบ 20 แสดงขบวนการผลิตภายใน

### อธิบายจากขั้นตอนการทำงาน

1 ตัดดอก (cut the flower) การตัดต้องดูว่าปลีของดอกบางขนาดไหน การแบ่งสีอย่างน้อยต้องครึ่งหนึ่งของปลีตัดออกเกินก็ไม่ได้เพราะอายุการใช้งานก็จะสั้น ฉะนั้น พนักงานตัดต้องทำความสะอาดใบมิดทุกครั้งที่มีการตัดโดยใช้สาลิซุบแอลกอฮอล์ทำการตัดทีละแปลงแล้วนำมาแช่น้ำไว้ น้ำที่แช่ต้องมีความสะอาดสัดส่วนที่บริษัทฯ ใช้ คือน้ำ 20 ลิตร จะใช้ไฮเตอร์ 5 ซีซี เพื่อป้องกันแบคทีเรีย ซึ่งไฮเตอร์ก็คือน้ำยาซักฟอกนั่นเองถือเป็นการป้องกันเบื้องต้นมิให้เชื้อโรคแบคทีเรียเข้าทำลาย

2 ล้างทำความสะอาด (clean the flower) น้ำที่จะล้างต้องมีไฮเตอร์ด้วยในอัตราส่วน 20 ลิตรต่อน้ำ 5 ซีซี เพื่อป้องกันแบคทีเรียเป็นการป้องกันการเน่าเน่า และน้ำที่ใช้ก็ต้องสะอาดพอสมควรในการล้างดอกไม้

3 ใส่ถุง (Placed in to the bag) เมื่อล้างเสร็จแล้วก็นำดอกไม้มาใส่ถุงไว้พร้อมกับมีการเป่าพัดลมให้ดอกแห้ง แล้วนำถุงมาใส่เพราะถ้าดอกไม้ยังมีน้ำอยู่เวลาใส่ถุงจะลำบาก ดังนั้นเวลาใส่ถุงก็ต้องสวมถุงมือก่อนเพื่อป้องกันรอยเล็บ รอยตำหนิและต้องใส่ด้วยความระมัดระวัง

4 คัดแยกเกรด ( Selection) เมื่อดอกไม้มีการใส่ถุงเรียบร้อยแล้วก่อนที่จะตัดต้องใส่ถุงก่อน เพราะว่าเอาดอกไม้ที่ไม่ได้ใส่ถุงมาคัด จะมีปัญหาเรื่องรอยตำหนิเมื่อวางบนโต๊ะ ฉะนั้น ดอกไม้จะมีการแบ่งขนาด คือ S, M, L, XL และ XXL และแบ่งเป็นเกรด 3 เกรด คือ

เกรด Anthura Pop เกรด B และเกรด C แบ่งตามความเสียหายของดอกไม้ ดังนี้

- เกรด Anthura Pop คือ ดอกไม้ก้านต้องตรง ไม่มีรอยตำหนิ
- เกรด B คือ มีรอยตำหนิบ้างเล็กน้อย ก้านคดเล็กน้อย
- เกรด C คือ มีรอยตำหนิมาก ก้านคด

ในการคัดจะใช้มาตรฐานวัดจากรองดอกเป็นตัวเลข เพราะแต่ละขนาดจะมีความกว้างของจากรองดอกต่างกัน ดังนี้

ตาราง 38 แสดงคุณภาพมาตรฐานหน้าวัดตัดดอก

| คุณภาพ  | SIZE | ขนาดดอก<br>(กว้าง x ยาว) | ความยาว<br>ก้าน<br>(ซม ) | หมายเหตุ                                                                                                                                        |
|---------|------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มาตรฐาน | XXL  | 16 5 X 18 5              | 60                       | การคัดแยกเกรดตามขนาดของ<br>ดอกหน้าวัดนั้น ฟอรั่มดอกต้อง<br>ไม่ผิดปรกติ ไม่บิดเบี้ยวหรือมี<br>จุดตำหนิ หรือมีรอยฉีกขาดและ<br>ไม่ปรากฏอาการของโรค |
|         | XL   | 14 5 X16                 | 55                       |                                                                                                                                                 |
|         | L    | 12 5 X14                 | 50                       |                                                                                                                                                 |
|         | M    | 10 5 X 2                 | 45                       |                                                                                                                                                 |

ที่มา บริษัท ภูมิแก้วฟ้า จำกัด 2547

มาตรฐานที่ใช้ในการตัดดอกไม้ นั้นจะวัดจากความกว้างของจากรองดอก ถ้าจากรองดอกมีขนาด L แต่ความยาวของก้านไม่ถึงทำให้ต้องการปรับขนาดลงมา

5 เสียบหลอดให้น้ำ (Placed in the tube) เมื่อทำการคัดเกรด และขนาดเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปเมื่อมีการจัดส่งต้องทำการเสียบหลอดที่ก้านดอกด้วย เพื่อรักษาสมภาวะความสมดุลย์ของดอก มีความสด ใหม่ ซึ่งในหลอดน้ำจะมีน้ำผสมไฮเตอร์ 5 ซีซี บางครั้งจะมีสารอาหารใส่ไปด้วย

6 ติดบาร์โค้ดและตราผลิตภัณฑ์ ( Stick the barcode) เมื่อมีการเสียบหลอดเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปติดสติ๊กเกอร์ตราผลิตภัณฑ์ที่ก้านดอก หลังจากนั้นจะทำการบรรจุดอกไม้ลงในกล่อง โดยที่ข้างกล่องจะมีเลขรหัสบาร์โค้ดบอกสายพันธุ์ สี เกรด และขนาดของดอกหน้าวัว เพื่อความสะดวกในการจัดส่งและการจัดเก็บ

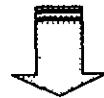
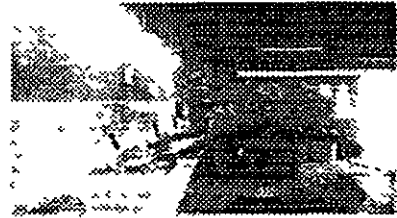
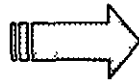
SIZE M บรรจุ 25 ดอกตอกลง SIZE L บรรจุ 20 ดอกตอกลง

SIZE XL บรรจุ 15 ดอกตอกลง SIZE XXL บรรจุ 10 ดอกตอกลง

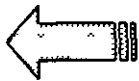
7 บรรจุ (Packing) รูปแบบการบรรจุดอกไม้จะวางซ้อนทับกันเล็กน้อย ระหว่างดอกตอดอก ใน 1 กล่องจะมีประมาณข้างละ 2-4 แถว และต้องใช้กระดาษฟอยรองทับทีละชั้น เพื่อป้องกันดอกไม้เกิดการชำหรือรอยตำหนิ เป็นการรักษาคุณภาพของดอกไม้ ในการบรรจุจะต้องมีสเปรย์น้ำเล็กน้อยเพื่อรักษาความชื้นในกล่องเมื่อบรรจุได้ตามจำนวนที่ระบุไว้ก็จะปิดฝาแล้วนำไปบรรจุในกล่องใหญ่อีกครั้งหนึ่ง เพื่อจะจัดส่งต่อไป



ตัดดอก (Cut the Flower)



ล้าง (Clean the Flower)

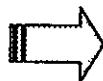


คัด (Selection)

ใส่ถุง (Placed in to the



เสียบหลอด  
(Placed in the tube)



ติดบาร์โค้ด  
(Stick the barcode)



บรรจุ  
(Packing)

ภาพประกอบ 21 แสดงขั้นตอนการผลิตหน้าวัวตัดดอก

### ต้นทุนการผลิต

ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการลงทุนเริ่มแรกสำหรับการผลิตหน้าวัวของบริษัท ประกอบด้วย

- 1 ที่ดิน สถานที่ตั้งในการปลูกหน้าวัวอยู่ที่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นกลุ่มโรงแรม/ภัตตาคาร และร้านอาหารไม้ ซึ่งสวนใหญ่อยู่ในเขต กรุงเทพฯ และปริมณฑล ทำให้การขนส่งไปยังลูกค้าสะดวก โดยมีที่ดินประมาณ 15 ไร่
- 2 โรงเรือน โรงเรือนจะสร้างโดยใช้โครงสร้างเหล็ก ซึ่งจะมีความคงทนกว่าไม้ไผ่ หรือไม้รวก โดยที่จะมีอายุการใช้งานประมาณ 10 ปี โรงเรือนสร้างสูงประมาณ 3-4 เมตร คลุมด้วย ตาข่ายพรางแสง
- 3 ต้นพันธุ์ ในช่วงแรกจะนำเข้าต้นกล้าพันธุ์ต่างประเทศ เพื่อจะสามารถนำมา ปลูกได้เลย ราคาต้นกล้าประมาณ 60 บาท/ต้น เนื่องจากจำนวนต้นต่อไร่เฉลี่ย คือ 12,000 ต้น/ไร่ ดังนั้นเงินลงทุนค่าต้นพันธุ์เมื่อเริ่มปลูก คือ
 
$$\begin{aligned} \text{เงินลงทุนค่าต้นพันธุ์/ไร่} &= \text{จำนวนต้น/ไร่} \times \text{ราคาซื้อต้นพันธุ์/ต้น} \\ &= 12,000 \times 60 \\ &= 720,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$
- 4 วัสดุในการปลูก วัสดุที่จะใช้ในการปลูกคือ อิฐมอญ ใบก้ามปูแห้ง และ มูลเป็ด ในอัตราส่วน 1 2 1
- 5 ค่าแรงงานในการปลูก เป็นค่าแรงที่ใช้ในการปลูกเริ่มแรก ไม่รวมถึงค่าใช้จ่าย แรงงานในการบำรุงรักษา ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายประจำจากการสอบถามพบว่า ถ้าหากจ้างคนงาน 2 คน จะใช้เวลาในการปลูกต่อไร่ 30 วัน
 
$$\begin{aligned} \text{ค่าแรงงานในการปลูก/ไร่} &= \text{จำนวนคนงาน} \times \text{อัตราค่าจ้างต่อวัน} \times \text{เวลาที่ใช้} \\ &= 2 \times 160 \times 30 \\ &= 9,600 \text{ บาท} \end{aligned}$$
- 6 อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ เครื่องมือและอุปกรณ์ในการปลูกหน้าวัวประกอบด้วย เครื่องปั้มน้ำ เครื่องฉีดยาและปุ๋ย สายยาง กรรไกร ฯลฯ
- 7 รถกระบะสำหรับขนส่ง ใช้สำหรับขนส่งดอกหน้าวัวไปยังลูกค้า ใช้ 3 คัน
- 8 รถเก็บผลผลิต ใช้สำหรับเก็บผลผลิตดอกหน้าวัว โดยจะใช้ 10 คัน
- 9 อาคารและสำนักงานใช้พื้นที่ขนาด 400 ตารางเมตร

### ประมาณการต้นทุนการปลูกเลี้ยงหน้าวัว

ขนาดโรงเรือน 20 x 40 เมตร สร้างแปลงปลูกในเรือนโรงขนาด 17 x 20 เมตร  
เว้นระยะทางเดิน 80 ซม จำนวน 6 แปลง ปลูกได้ 5,280 ต้น (ระยะปลูก 30 x 30 ซม )  
ประมาณการค่าวัสดุอุปกรณ์การก่อสร้างเรือนโรงแปลงปลูกและระบบน้ำ ดังนี้

- 1 เสารื้อนโรงใช้เสาปูนขนาด 4x4 นิ้ว ยาว 3 เมตร ระยะห่างระหว่างเสา  
5 เมตร ใช้เสาจำนวน 45 ต้น ต้นละ 200 บาท เป็นเงิน 9,000 บาท
- 2 ลวดสลิง ขนาด 1½ หุน ชึงทำโครงหลังคาและยึดเสา ใช้จำนวน 600 เมตร  
ราคา 7,200 บาท
- 3 ตาข่ายพรางแสง ขนาด 70% ยาวม้วนละ 100 เมตร ใช้จำนวน 3 ม้วน  
ราคา 4,500 บาท
- 4 อิฐบล็อกกันขอบแปลง 1 ชั้น แปลงละ 60 ก้อน ใช้จำนวน 960 ก้อน  
ราคา 3,400 บาท
- 5 ลวดอาบสังกะสีซึ่งพุงต้นหน้าวัวในแปลง ใช้จำนวน 1,400 เมตร  
ราคา 1,200 บาท
- 6 ท่อ PE ขนาด 20 มม วางในแปลงใช้จำนวน 320 เมตร ราคา 3,200 บาท
- 7 ชุดให้น้ำแบบมินิสปริงเกอร์ติดตั้งในแปลง จำนวน 192 ชุด ราคา 9,600 บาท
- 8 อุปกรณ์ประกอบอื่น ๆ เช่น ท่อ PVC ข้อต่อ ข้องอ เทปพันเกลียว ฯลฯ  
ราคา 10,000 บาท

รวมเป็นเงิน 48,100 บาท

#### ราคาวัสดุปลูก

|              |      |           |
|--------------|------|-----------|
| 1 ขี้เลื่อย  | ราคา | 500 บาท   |
| 2 ขุยมะพร้าว | ราคา | 300 บาท   |
| 3 ปุ๋ยคอก    | ราคา | 150 บาท   |
| 4 ปูนขาว     | ราคา | 50 บาท    |
| รวมเป็นเงิน  |      | 1,000 บาท |

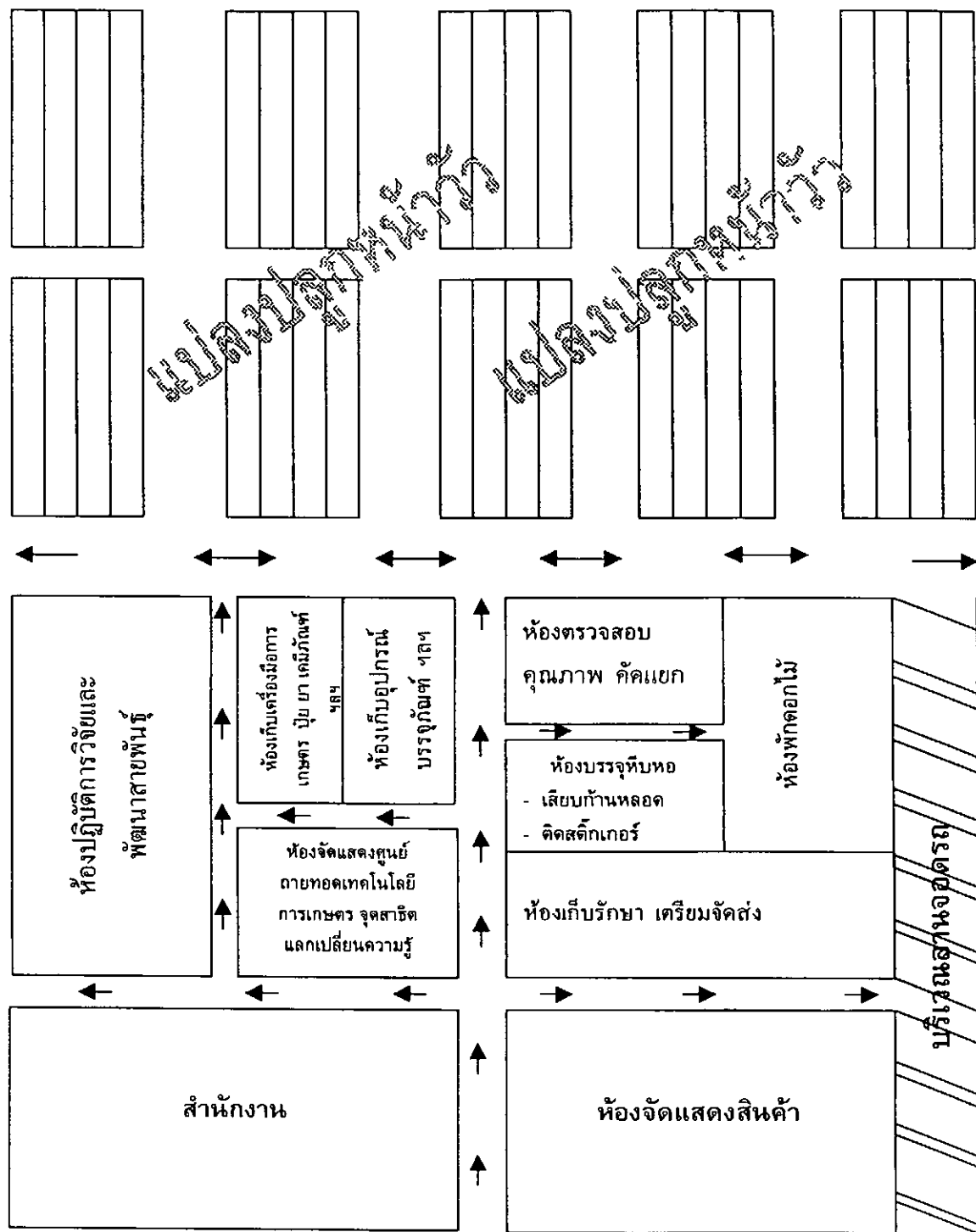
#### ราคาดินพันธุ์

ต้นกล้าหน้าวัวพันธุ์แท้ ต้นสูง 20 – 30 ซม ต้นละ 60 บาท เรือนโรงขนาด  
20 x 40 เมตร ปลูกได้ 5,280 ต้น ราคา 316,800 บาท

สรุป ประมาณการลงทุน 366,000 บาท ต่อพื้นที่ปลูก 0.5 ไร่ เฉลี่ยตารางเมตรละ 457 บาท

### แผนผังโรงงานและสถานที่ประกอบการ (Factory Layout)

บริษัทฯ ได้กำหนดสวนของแผนผังโรงงานและสถานที่ประกอบการ บริเวณอำเภอ บางกรวย จังหวัดนนทบุรี โดยมีเนื้อที่ของสวนสำนักงานและโรงงานเพาะปลูกประมาณ 15 ไร่



ถนนพระราม 5

ภาพประกอบ 22 แสดงสถานที่ตั้งและแผนผังของบริษัท Anthura Pop จำกัด

## การจัดผังโครงสร้างบริษัท (Store Layout)

บริษัท กำหนดทางเดินสำหรับลูกค้าภายในบริษัท อย่างเหมาะสมเพื่อให้ลูกค้าสามารถเดินชมกระบวนการผลิตภายในได้สะดวก เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้ลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์ โดยทางบริษัท Anthura Pop จำกัด มีการจัดผังร้านแบบ Free Flow Layout รายละเอียดการจัดผังโครงสร้างภายในบริษัท มีดังนี้

1 เนื้อที่ภายในบริษัท ทั้งหมดประมาณ 15 ไร่ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เนื้อที่สวนอาคารสำนักงาน มีพื้นที่ประมาณ 400 ตารางวา ประกอบด้วย ห้องสำนักงาน ห้องจัดแสดงสินค้า ห้องจัดแสดงศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีทางเกษตร ห้องวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ ห้องเก็บเครื่องมือทางเกษตร ปุ๋ยยา เคมีภัณฑ์ ห้องเก็บอุปกรณ์บรรจุภัณฑ์ ห้องบรรจุหีบห่อ ห้องตรวจสอบคุณภาพและคัดแยกเกรด ห้องพักดอกไม้และห้องเก็บรักษาเตรียมจัดส่ง

ส่วนที่ 2 เนื้อที่สวนโรงเรือนเพาะปลูกสำหรับการผลิตหน้าวัวสายพันธุ์ต่าง ๆ มีพื้นที่ประมาณ 14 ไร่

2 รูปร่างลักษณะของเนื้อที่ภายในร้าน เป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า ด้านหน้าร้านจะเป็นกระจกใสที่ทำให้มองเห็นภายในร้านทำให้ลูกค้าเกิดความสนใจและแวะเข้าชม

3 ชนิดของสินค้า ทางบริษัท จำแนกชนิดของหน้าวัวแต่ละสายพันธุ์โดยแบ่งตามสีที่ดูชัดดอกไม้แต่ละคู่ เพื่อสะดวกต่อการเลือกซื้อดังนี้

- หน้าวัวตัดดอก แบ่งตามเกรด สี และสายพันธุ์ที่ได้รับความนิยมจากผู้บริโภค เช่น สีแดง สีขาว สีเขียว สีชมพู และสีน้ำตาล เป็นต้น

- หน้าวัวกระถาง แบ่งตามสี สายพันธุ์ และขนาดกระถาง

4 ชนิดของการให้บริการทางบริษัท มีการจัดรูปแบบของผังร้านเพื่อให้ลูกค้าสามารถเดินเลือกชมได้ภายในบริษัท โดยมีพนักงานให้คำปรึกษาอยู่บริเวณห้องจัดแสดงสินค้า

## การจัดแสดงสินค้า (Merchandise Displays)

การจัดแสดงสินค้ามีบทบาทสำคัญต่อการจัดผังภายในร้านค้า เพราะการออกแบบจัดผังภายในบริษัท จะต้องพิจารณาการเป็นจุดเด่นของตัวผลิตภัณฑ์ เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ โดยทางบริษัท ทำการจัดแสดงสินค้า ดังนี้

1 การตกแต่งตู้โชว์หน้าร้าน (Window Display)

ผังหน้าร้านเป็นกระจกใสสำหรับจัดแสดงหน้าวัวสายพันธุ์ต่าง ๆ ที่จำหน่ายภายในบริษัท ทำให้ผู้บริโภคเห็นและเกิดความสนใจ อยากเข้าแวะชมและเลือกซื้อ

2 การจัดแสดงสินค้าภายในร้าน (Interior Display)

ทางบริษัท มีการจัดแสดงสินค้าแบบเปิด (Open Display) เพื่อเปิดโอกาสให้ลูกค้าชมกระบวนการผลิต ณ บริเวณแปลงสาธิตโรงเพาะเลี้ยงหน้าวัว เพื่อสร้างการรับรู้และกระตุ้นยอดขาย

### 3 การจัดแสดงสินค้า ณ แหล่งขาย (Dealer Display)

ทางบริษัท มีการจัดแสดงหน้าร้านในงานต่าง ๆ เช่น งานแสดงสินค้า OTOP งานแต่งงาน งานเกษตร Fair ฯลฯ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริโภคได้รู้จักหน้าร้านของบริษัท Anthura Pop มากยิ่งขึ้น

### กลยุทธ์การบริหารหลักด้านการผลิตและการปฏิบัติการ

1 การแข่งขันโดยเน้นต้นทุนในการผลิตหน้าวัวที่ต่ำ (Compete as low cost provider of goods) โดยมีการผลิตที่ยาวนานและมีการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์น้อย

2 การแข่งขันโดยการมุ่งเน้นดอกหน้าวัวที่มีคุณภาพสูง (Compete as high-quality provider) ทำให้บริษัท ได้รับกำไรต่อหน่วยและกำไรรวมสูงขึ้น บริษัท ได้รับการยอมรับในมาตรฐานการผลิต

3 มุ่งการบริการลูกค้า (Stress customer services) มีการตอบสนองความต้องการของลูกค้ารวดเร็ว โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน

4 การรักษาสมรรถภาพเพื่อความยืดหยุ่น (Maintain reserve capacity for flexibility) โดยการรักษาความสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในระดับสูงและการปฏิบัติตามแผนอย่างรวดเร็ว เพื่อขยายตลาด

5 การวิจัยและพัฒนา [Research and Development (R&D)] เป็นนวัตกรรมทันสมัยของกระบวนการผลิต บริษัท ได้หาวิธีการผลิตต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่ทันสมัย ซึ่งต้องอาศัยกิจกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เข้มแข็ง เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

ทางบริษัท มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นบริษัทที่มีนวัตกรรมทางการผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การวิจัยและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาจะดำเนินไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทางการแข่งขัน ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน โดยระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ หน้าที่การวิจัยและการพัฒนา การประเมินการตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญ ด้านต้นทุน ผลประโยชน์ การนำผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพการผลิตและการเจาะลึกด้านความสามารถในเทคโนโลยีของบริษัท

สาเหตุหลักของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัท ดังนี้

- 1 การเปลี่ยนแปลงความต้องการของผู้บริโภค
- 2 รสนิยมและเทคโนโลยีใหม่
- 3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้น
- 4 การแข่งขันภายในประเทศ
- 5 ต้องการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ทำให้บริษัท ประสบความสำเร็จมากขึ้นในขณะที่เดียวกันก็ต้องใช้ต้นทุนมากขึ้นและมีความเสี่ยงต่อธุรกิจมากขึ้นด้วย

### ระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ (Computer Information Systems)

การใช้คอมพิวเตอร์ในด้านการควบคุมปริมาณดอกหน้าวัว จะใช้ซอฟต์แวร์มาช่วยในการรายงานข้อมูลและทำการประมวลข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ มีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า โดยทางบริษัทฯ นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการช่วยการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยใช้ Software ในการออกแบบระบบเพื่อใช้เป็นพื้นฐานการทำงานร่วมกัน เป็นรูปแบบแนวทางเดียวกัน ทำให้เกิดความคล่องตัว ง่ายไม่สลับซับซ้อน และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการสร้างข้อได้เปรียบทางธุรกิจ

### ระบบการปฏิบัติการและการบริหารงานของบริษัท Anthura Pop จำกัด

บริษัทฯ นำระบบการปฏิบัติงานด้วยคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ดังนี้

1 การวางระบบงานและออกแบบควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ สามารถช่วยลดความผิดพลาดทางด้านฐานข้อมูลต่าง ๆ เพิ่มความสะดวกรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด ที่สำคัญคือช่วยในการประเมินผล ควบคุม และสามารถวางแผนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการลดต้นทุนของบริษัท

2 ระบบการบริหารบุคลากรอย่างมืออาชีพ เน้นการวิจัยและพัฒนาสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่แบบ Bottom – Up รวมทั้งลักษณะการทำงานแบบ Aggressive ของผู้บริหารและพนักงานทำให้บริษัทฯ สามารถเข้าถึงลูกค้าได้สูงสุดและขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว

3 ระบบบริหารแบบสาขา ทำให้มีการกระจายความเสี่ยงและต้นทุนการผลิต

4 ระบบการบริหารแบบส่งถึงที่ ทำให้เข้าถึงลูกค้าได้มากกว่าและลดการสูญเสียของดอกหน้าวัว ขณะขนส่งได้มากขึ้น สามารถสร้างความประทับใจและรับรู้ปัญหาของลูกค้าได้มากขึ้น

5 ระบบการให้บริการและรับประกันความเสียหาย มีการเปลี่ยนดอกไม้ให้ลูกค้าใหม่ทุกครั้งเมื่อสินค้าได้รับความเสียหายเมื่อนำสินค้าใหม่ไปจัดส่งให้ลูกค้าระบบจะทำการตรวจสอบสินค้าของบริษัทฯ ไปภายในตัวทันที

6 ระบบศูนย์กลางการให้ความรู้แก่เกษตรกรและผู้สนใจทั่วไป ทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนบริการปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

7 ระบบการบริหารแบบ Proactive การบริการจัดดอกไม้ส่งถึงที่ (home delivery) เมื่อมีงานพิธีสำคัญต่าง ๆ ทางโทรศัพท์ (Telemarket) จะทำให้เข้าถึงลูกค้าได้ดีและเพิ่มยอดขายได้มากกว่า องค์กรประกอบต่าง ๆ ข้างต้น สามารถทำให้บริษัทตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด ซึ่งจะส่งผลให้สามารถสร้างผลตอบแทนได้ในระดับที่น่าพอใจแบบต่อเนื่อง

## ระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย Information and Network System

ทางบริษัท ได้นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ดังนี้

1 นำเครือข่ายระบบ LAN มาใช้เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารภายในบริษัท และเกษตรกร เครือข่ายภายในกลุ่มผู้ผลิตหน้าวัวโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น ประชาสัมพันธ์ แจ้ง การเตือนภัยโรคระบาดการดูแลรักษา ตลอดจนการมีส่วนร่วมระดมความคิดเห็นต่างๆ เพื่อปรับปรุง และพัฒนาการผลิต

2 ใช้ Software เพื่อเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าและของบริษัท สามารถนำไป ประเมินผลและช่วยการตัดสินใจในการลงทุนขยายธุรกิจ

3 ใช้ Software ในการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ ของบริษัท สามารถควบคุม ปริมาณการผลิตได้ ในบางฤดูกาลไม่ให้มีปริมาณมากเกินไปหรือน้อยเกินไปช่วยลดอำนาจการต่อ รองราคาจากลูกค้า นอกจากนี้ สามารถกำหนดลักษณะทางพันธุกรรมของพืชได้ตรงตามลักษณะที่ ต้องการ

4 ใช้ Software ในการนำเสนอสินค้าอย่างตรงไปตรงมา เป็นการให้ข้อมูลแก่ ลูกค้า เพื่อพิจารณาประกอบการตัดสินใจซื้ออย่างรวดเร็ว

ผลจากการใช้ Software ทำให้บริษัท สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้สูงสุด ทั้งในแง่ของการให้ข้อมูลและการเสนอสินค้า เป็นการสนับสนุนการทำ Direct Marketing ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงจุด

## ประโยชน์จากการใช้ Software

### ทางการบริหาร

สามารถผลิตสายพันธุ์ดอกหน้าวัว ตรงกับความต้องการของลูกค้าในจำนวนที่ เหมาะสม (Optimum Ordering) รู้จำนวนปริมาณความต้องการของลูกค้า กำลังการผลิตเหมาะสม

### ทางการบริหารงานทั่วไป

สามารถลดความผิดพลาดและเวลาในการกรองข้อมูล คัดลอกข้อมูลและส่งข้อมูล อีกทั้งยังช่วยลดปริมาณเอกสารและพื้นที่ในการจัดเก็บ

### ทางการประเมินผล

สามารถควบคุมได้โดยจะนำเอา Actual Outcome มาเปรียบเทียบกับ Forecast ไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การควบคุมทางการเงิน และแผนทางการตลาดว่าได้ตามเป้าหรือไม่

สรุป ระบบคอมพิวเตอร์และฐานข้อมูลดังกล่าว จะช่วยลดความผิดพลาด เพิ่มความเร็ว และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด ที่สำคัญคือ ช่วยในการประเมินผล ควบคุม และวางแผนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการลดต้นทุนหลัก คือ ต้นทุนเงินเดือน และการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 39 แสดงแผนปฏิบัติการและแผนการดำเนินงาน

| แผนปฏิบัติการ                                            | ปี 2545 |         |         |         | ปี 2546 |         |         |         | ปี 2547 |         |         |         | ปี 2548 |         |         |         | ปี 2549 |         |         |         |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                                          | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ |
|                                                          | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ |
|                                                          | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ |
|                                                          | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ | ๒๕ - ๒๕ |
| 1 ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ                           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 2 ศึกษาวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ให้ตรงกับความต้องการการตลาด |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 3 จัดทะเบียนพันธุ์บริษัท                                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 4 วางแผนและจัดหาเงินทุน                                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 5 ก่อตั้งอาคารสำนักงานโรงเรือนผลิต                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 6 การออกแบบและการตกแต่งสถานที่                           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 7 การสรรหาพนักงาน                                        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 8 การติดตั้งอุปกรณ์ในการผลิต                             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 9 การฝึกอบรมพนักงาน                                      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 10 การประชาสัมพันธ์ก่อนการเปิดบริการ                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 11 เปิดดำเนินการ                                         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 12 การส่งเสริมการขาย                                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 13 การสื่อสารทางการตลาด                                  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 14 การประเมินการส่งเสริมการขาย                           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 15 การประเมินผลการดำเนินงาน                              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |

## แผนสำรองฉุกเฉิน (Contingency Plan)

กรณีที่แผนธุรกิจไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ ซึ่งอาจเกิดจากสภาวะแวดล้อมหรือจากคู่แข่ง ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ทางบริษัทฯ จึงต้องจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน เพื่อรองรับสถานการณ์เหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแผนดังต่อไปนี้

### ด้านการตลาด (Marketing)

#### ผลิตภัณฑ์ (Product)

1 สินค้าขาดตลาด ทางบริษัทฯ นำระบบการควบคุมคุณภาพมาใช้ในการผลิต ทำให้สามารถควบคุมปริมาณการผลิตได้ ในช่วงที่สินค้าขาดตลาดถือเป็นโอกาสดีที่จะเปิดตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มารองรับความต้องการของตลาด ซึ่งถือเป็นทางเลือกใหม่ของผู้บริโภคทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เกิดการขยายตัว

2 สินค้าล้นตลาด บริษัทฯ มีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการเก็บรักษา นอกเหนือจากการเก็บในตู้แช่ดอกไม้ โดยใช้นวัตกรรมเทคนิคอันทันสมัยมาประดิษฐ์สินค้าทดแทนจากธรรมชาติ เก็บรักษาได้นานในภาชนะสุญญากาศ

#### ราคา (Price)

1 กรณีคู่แข่งโดยตรงเพิ่มจำนวนมากขึ้น

ศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งรวมทั้งกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน โดยพยายามรักษาจุดแข็งในเรื่องของคุณภาพ และความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักพร้อมทั้งกระตุ้นการรับรู้ Brand awareness ให้อยู่ในระดับที่สูงและรักษาลูกค้าให้อยู่กับเรา

2 กรณีคู่แข่งลดราคาอย่างมาก

สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ โดยนำกลยุทธ์ทางด้านส่งเสริมการตลาดมาใช้ ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์

#### ทำเลที่ตั้ง (Place)

ขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับการเติบโตของตลาด โดยให้กลุ่มเกษตรกรที่สนใจเข้ารับการอบรม ทำการฝึกเพาะเลี้ยงจนเกิดความชำนาญและขยายกลุ่มเป็นเกษตรกรเครือข่ายโดยทางบริษัทฯ จะจำหน่ายต้นกล้าและรับซื้อผลิตภัณฑ์ของเกษตรกรในราคายุติธรรม ตลอดจนให้การดูแลอย่างใกล้ชิดและแนะนำให้คำปรึกษา เป็นการเพิ่มอาชีพและรายได้ให้กับกลุ่มเกษตรกรแบบยั่งยืน และสามารถลดต้นทุนการผลิตอันเกิดจากมูลค่าของที่ดิน

#### การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

1 กรณีตลาดภายในประเทศเกิดอิ่มตัวหรือขยายตัวน้อย

- ผลิตในลักษณะดอกไม้กระถางมาจำหน่าย ส่งออกไปตลาดต่างประเทศ
- ทำการวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ขึ้นมาใหม่ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด
- จัดหาพันธมิตรกับบริษัทฯ อื่น เช่น บริษัทฯ รับจัดกิจกรรม บริษัทฯ รับจัดโปเตียม ฯลฯ นอกสถานที่

## 2 การเปิดตลาดการค้าอย่างเสรีตามเงื่อนไข FTA

- เร่งพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ

สูงสุด

### ด้านการผลิต/ปฏิบัติการ (Production and Operations)

- 1 ขยายพื้นที่การผลิตดอกหน้าวัว โดยทำการขยายพื้นที่ครอบคลุมจากเกษตรกร  
เครือข่าย
- 2 เน้นการให้บริการเชิงรุกมากยิ่งขึ้น โดยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่กันกับ  
การให้บริการลูกค้า
- 3 ปรับแผนการผลิต ให้สามารถรองรับการขยายตัวของตลาดได้มากขึ้น

### ด้านบุคลากร (Human Resource)

พัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการให้บริการในแง่ต่างๆ และพัฒนาส่วน  
งานอื่นๆ ที่เพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการที่ทดแทนกันได้ เช่น พัฒนาบุคลากร  
ด้านการบริการให้คำแนะนำปรึกษา พนักงานรับโทรศัพท์ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบริษัทฯ

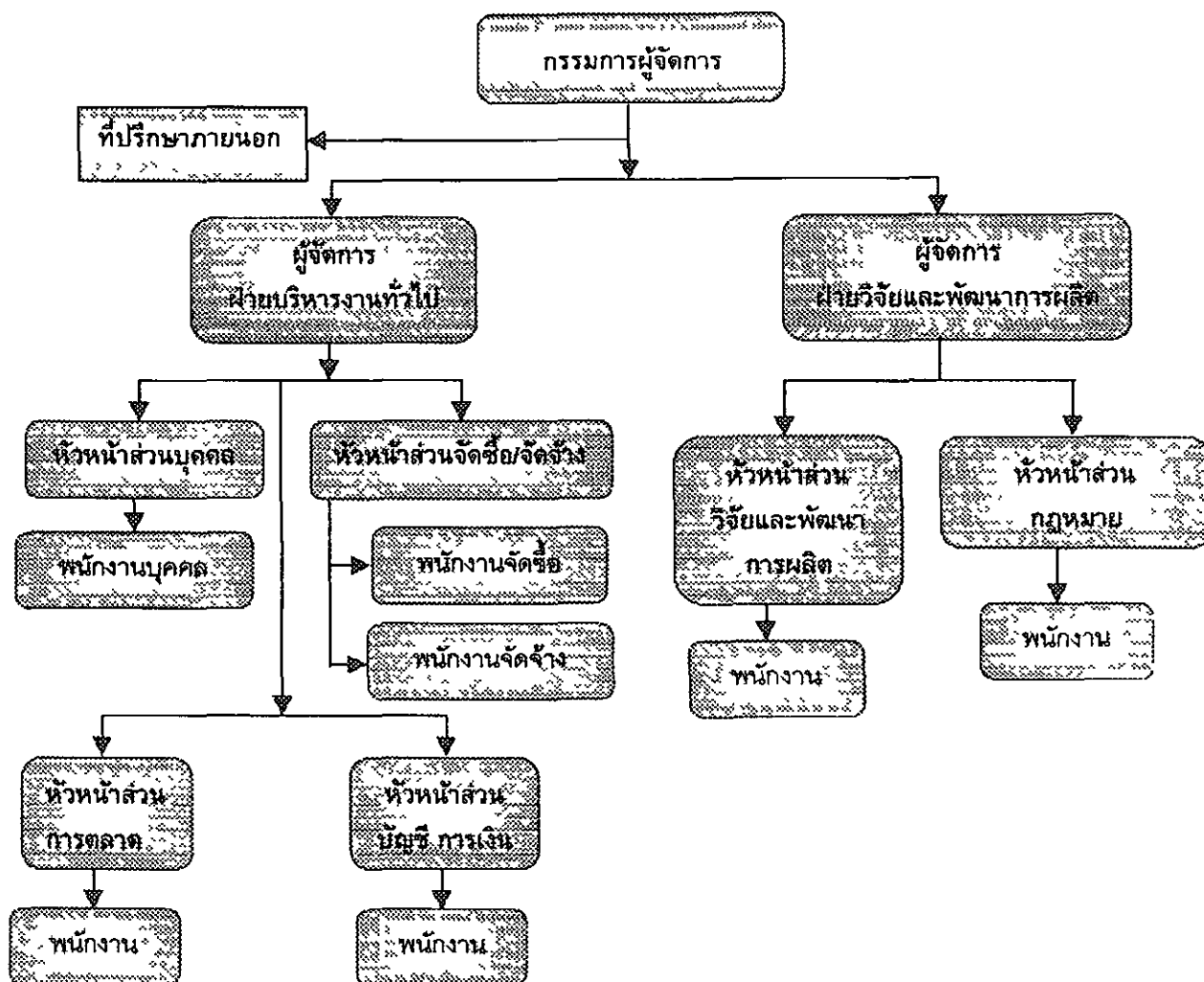
### ด้านการเงิน (Financial)

- 1 จัดหาแหล่งเงินทุน เงินกู้ทั้งในระบบและนอกระบบเพื่อรองรับการขยายตัว
- 2 เข้าโครงการแปลงสินทรัพย์เป็นทุนตามนโยบายของคณะรัฐมนตรี
- 3 พัฒนาระบบการให้สินเชื่อกับลูกค้ารายใหญ่มากขึ้น
- 4 นำธุรกิจเข้าโครงการ SMEs เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการเงิน

## 4.4 แผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

### โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

รูปแบบโครงสร้างขององค์กรมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบแบบ Functional Structure ประกอบด้วย ส่วนงานหลัก 2 ฝ่าย ดังนี้



ภาพประกอบ 23 แสดงผังโครงสร้างองค์กร

### โครงสร้างขององค์กรของบริษัท

โครงสร้างองค์กรที่วางไว้จะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

- 1 เนื่องจากมีการแบ่งงานตามหน้าที่กันอย่างชัดเจน ทำให้ระบบการบริหารงาน  
ง่ายขึ้น
- 2 มีการประสานงานกันทุกหน่วยงานทำให้เกิดความรักสามัคคีต่อองค์กร
- 3 ง่ายต่อการตรวจสอบการทุจริตเนื่องจากการทำงาน เพราะแต่ละหน่วยงานจะต้อง  
มีข้อมูลลับของแต่ละฝ่าย

- 4 มีการปฏิบัติงานแบบ Top-down ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดเป็นผู้ประเมินผลงาน
- 5 มีการกระจายอำนาจการบริหารแบบ Decentralization ทุกหน่วยสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ตลอดเวลา
- 6 เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถตรวจสอบได้ทันทีเพราะมีการทำงานเป็นขั้นตอน

#### คุณสมบัติของบุคลากรที่บริษัทต้องการ มีดังนี้

- 1 ต้องการบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตรงตามสายงานโดยเฉพาะฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเพราะถือเป็นหัวใจสำคัญของการผลิตสินค้าของบริษัท
- 2 บุคลากรต้องมีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ และมีใจรักกับงานที่ปฏิบัติ
- 3 ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที
- 4 ต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี
- 5 ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เสียสละ และอดทน
- 6 ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

#### การวางแผนการจัดจ้าง

- 1 เงินเดือน พิจารณาจากคุณสมบัติของพนักงาน และประสบการณ์การทำงาน
- 2 มีเกณฑ์ระยะเวลาทดลองงาน 3 เดือน โดยให้เงินเดือนๆ ละ 6,000 บาท เมื่อพ้นระยะทดลองงานให้ฝ่ายบุคคลประเมินผลการทดลองงานอีกครั้ง เมื่อผ่านการทดลองงานจะให้เงินเดือนเพิ่มขึ้นอีก 40 %
- 3 มีการให้เงินโบนัสแก่พนักงานตามอัตราเงินเดือนปีละ 2.5 เท่า เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและสร้างความภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร
- 4 มีสวัสดิการรักษายาบาลโดยใช้สวัสดิการประกันสังคม โดยทางบริษัทจะจ่ายเงินค่าประกันให้ครึ่งหนึ่ง พนักงานต้องจ่ายเองครึ่งหนึ่งตามอัตราเงินเดือน
- 5 จัดกิจกรรมศึกษาดูงานทั้งภายในและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์การตลอดจน จัดกิจกรรมสังสรรค์ในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ เพื่อให้พนักงานเกิดความสามัคคีกันในองค์การ

#### ขอบข่ายของการปฏิบัติงาน

หัวใจหลักของบริษัท คือ การผลิต การควบคุม และการขนส่ง ดังนั้น การปฏิบัติงานของบริษัทแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1 บริษัททำการผลิตเอง 70 %
- 2 รับซื้อจากเกษตรกรกลุ่มเครือข่าย 30 % เนื่องจากเกษตรกรกลุ่มเครือข่ายมีกำลังการผลิตน้อยกว่าทำให้ผลผลิตมีปริมาณที่น้อยกว่า อย่างไรก็ตามบริษัท ก็ติดตามดูแลและให้ความช่วยเหลือกลุ่มเกษตรกรดังกล่าว เพื่อพัฒนากลุ่มอาชีพให้เป็นแบบยั่งยืนต่อไป

นอกจากนี้ บริษัท จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาภายนอกเข้ามาดูแลในสวนของโรคและแมลงศัตรูพืชการวิจัยพัฒนาการผลิต โดยทำสัญญาการจ้างเป็นรายปีๆ ละ 250,000 บาท

## หน้าที่และความรับผิดชอบ

### 1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (General Administration Department)

รับผิดชอบในการสนับสนุนหน่วยอื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมการดำเนินงานของร้าน การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุดมีประสิทธิภาพ รวมทั้งแก้ปัญหาทางด้านเทคนิคและการให้บริการแต่ละสาขาโดยใช้ข้อมูลจาก Information System ของบริษัทฯ มาช่วยในการวางแผนดังกล่าว แบ่งออกเป็นสวนงานหลัก ๆ ดังนี้

#### ส่วนบุคคล (Human Resource Division)

ดูแลและควบคุมการทำงานของกลุ่มสมาชิกเกษตรกรและพนักงานในบริษัท ฯ

#### ส่วนจัดซื้อ (Purchasing Division)

จัดหาอุปกรณ์ทางการเกษตร ปุ๋ย ยา เคมีภัณฑ์ และเครื่องมือที่ใช้ในอุตสาหกรรมผลิตและจำหน่ายดอกหน้าวัวให้แก่สมาชิกกลุ่มเกษตรกร เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้กับบริษัทฯ รวมทั้งประเมินผลและหาวิธีลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทฯ มากที่สุด และรองรับการขยายตัวภาคอุตสาหกรรมให้กับบริษัทฯ

#### ส่วนจัดจ้าง (Procurement & Logistic Division)

ติดต่อสมาชิกกลุ่มเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงดอกหน้าวัว ในพื้นที่เจรจาต่อรองกับลูกค้า เพื่อตกลงผลประโยชน์ทางธุรกิจรวมกัน ทำการวางแผนและควบคุมการขนส่งให้ได้รับความเสียหายน้อยที่สุด รับคืนและเปลี่ยนดอกไม้ทุก ๆ 7 วัน ให้กับร้านขายดอกไม้ รวมทั้งทำการตรวจสอบและควบคุมสินค้าให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนด

- ส่วนควบคุมและประสานงาน (Branch Supervision Division)

ติดต่อประสานงานกับร้านดอกไม้สาขากับบริษัทฯ ทั้งในกรณีทั่วไปและกรณีที่ประสบปัญหา เพื่อควบคุมและแก้ไขปัญหาการให้บริการเป็นไปอย่างรวดเร็วควบคุมระบบการขนส่งและการให้บริการทั่วไปทำการประเมินผลและควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้วิธีสุ่มตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ พิจารณาผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

- ส่วนข้อมูลและสารสนเทศ (Information System Division)

ดูแลและพัฒนาระบบการทำงานของ Information System รวมทั้งให้ข้อมูลหรือ Generate report เพื่อนำไปช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ต่อไป

#### ส่วนการตลาด (Marketing Department)

รับผิดชอบกิจกรรมทางการตลาดของบริษัทฯ การวางแผนกลยุทธ์การตลาดและการส่งเสริมการขายการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการขายให้เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมและลูกค้าในแต่ละพื้นที่ โดยใช้ข้อมูล On-line ระหว่างสาขาเข้าสู่ระบบ Information System เพื่อวิเคราะห์ วางแผน และกำหนดนโยบายทางการตลาด ดูแลติดต่อลูกค้า วิจัยตลาด กำหนดราคาขาย รับ Order จากลูกค้า รับเปลี่ยนคืนสินค้าให้กับลูกค้า ติดตามสถานการณ์ทางการตลาด พร้อมทั้งให้บริการข้อมูลและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยแบ่งออกเป็นสวนงานหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

- **ส่วนบริการลูกค้า (Customer Service Division)**

ทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า หรือเปลี่ยนสินค้า ให้กับลูกค้าเมื่อสินค้าได้รับความเสียหายจากร้าน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์ และราคาของดอกหน้าวัวแต่ละชนิด จัดเก็บข้อมูลลูกค้าเข้าสู่ระบบ Information System เพื่อเป็นฐานข้อมูลของบริษัท ฯ ต่อไป

- **ส่วนการขาย (Personal Selling Division)**

เป็นส่วนประสานงานกับลูกค้าติดตามดูแลและให้คำปรึกษากับลูกค้า สร้าง Brand loyalty ให้กับผลิตภัณฑ์ เข้าพบแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้กับลูกค้าโดยตรงและเพิ่มยอดขาย จัดจำหน่ายดอกหน้าวัว

- **ส่วนประชาสัมพันธ์ (Public Relation Division)**

ต้อนรับและให้คำแนะนำกับลูกค้าและผู้สนใจทั่วไป ดำเนินการโฆษณาประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการขายดำเนินแผนและกิจกรรมทางการตลาดตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น Integrating Marketing ฯลฯ

### **ส่วนบัญชีและการเงิน (Finance and Accounting Department)**

ทำหน้าที่บริหารการเงิน การจัดหาเงินทุน การจัดสรรทรัพยากรทุน ควบคุมค่าใช้จ่ายในการลงทุนการทำบัญชีของบริษัทฯ การวิเคราะห์การวางแผนทางการเงินโดยแบ่งออกเป็นสวนงานหลัก ๆ ดังนี้

- **ส่วนตรวจสอบและควบคุม (Internal Audit Division)**

ควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้องและยุติธรรม และวางแผนทางการเงิน

- **ฝ่ายวิจัยและวางแผนการตลาด (Marketing Research Division)**

ทำหน้าที่วิเคราะห์และวิจัยพฤติกรรมผู้บริโภคดอกหน้าวัวของลูกค้า ติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานของคู่แข่ง วิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรมของดอกหน้าวัว SWOT Analysis และนำมาวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด

## **2 ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการผลิต (Productivity and Development)**

ทำหน้าที่การวางแผนและการจัดการผลิตตรวจสอบคุณภาพสินค้า ดูแลพัฒนาการจัดหาสายพันธุ์ใหม่ ๆ ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค และควบคุมการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้า โดยแบ่งออกเป็นสวนงานหลัก ๆ ดังนี้

- **ส่วนวิจัยและวางแผนปฏิบัติการ (Operation Research Division)**

วิเคราะห์ข้อมูลการใช้บริการของลูกค้าเพื่อวางแผนการจัดหา และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจวิเคราะห์หาโอกาสใหม่ ๆ ในการขยายธุรกิจในด้านสินค้าและบริการ เพื่อให้ทันสภาวะการแข่งขันที่มีอยู่ตลอดเวลา

- ส่วนเทคโนโลยีการผลิตและการเพาะเนื้อเยื่อ  
ดำเนินการวิจัยและผลิตดอกหน้าวัวสายพันธุ์ใหม่ๆ ให้มีสีสัน ที่โดดเด่นและลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะสายพันธุ์ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้สูงสุด
- ส่วนบรรจุภัณฑ์และการขนส่ง  
ออกแบบและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการใช้งาน สามารถป้องกันแรงกระแทก เกิดความเสียหายน้อยที่สุด ง่ายต่อการขนส่ง สร้างการรับรู้ให้กับลูกค้า Brand awareness และสามารถเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ได้
- ส่วนกฎหมาย (Legal Division)  
ดูแลด้านสิทธิบัตรพืช การควบคุมและป้องกันโรคระบาดของดอกหน้าวัว ที่มีการนำเข้ามาจากต่างประเทศ และป้องกันโรคระบาดที่เกิดจากโรงเรือนอื่นๆ รับผิดชอบการจดทะเบียนสิทธิบัตรดอกหน้าวัวแต่ละสายพันธุ์เพื่อป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ ติดต่อประสานงานทางด้านกฎหมายระหว่างประเทศ เขตการค้าเสรี FTA การคุ้มครองพันธุ์พืช ไซเตส ฯลฯ

บริษัท Anthura Pop จำกัด เน้นการทำธุรกิจเฉพาะการผลิตและจำหน่ายดอกหน้าวัวเพียงอย่างเดียว (Concentrate on Core Business) โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นที่รู้จักยอมรับทั้งในด้านคุณภาพ การขนส่ง และเป็นผู้นำในการพัฒนาสายพันธุ์ใหม่ ๆ ที่มีลักษณะโดดเด่น สวยงาม โดยใช้ตราสินค้า “Anthura Pop” ในการส่งเสริมให้เกิด Brand Loyalty อันพัฒนาสู่ Brand Equity ต่อไป

นอกจากนี้ ทางบริษัทยังดำเนินกลยุทธ์ Strategic Alliance โดยให้ความร่วมมือกับร้านจำหน่ายดอกไม้ขนาดใหญ่ เพื่อช่วยกระจายสินค้า บริเวณใกล้เคียง

#### ประวัติผู้บริหาร

- นางสาวพรรัตน์ ศรีสวัสดิ์  
ตำแหน่งงาน ประธานบริษัท  
เกิดวันที่ 19 มีนาคม 2508 อายุ 40 ปี  
การศึกษาปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ  
ประสบการณ์การทำงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและวางแผน  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน บริษัท Anthura Pop จำกัด
- นายสุทธิพันธ์ บุญใจใหญ่  
ตำแหน่งงาน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป  
เกิดวันที่ 12 พฤษภาคม 2510 อายุ 38 ปี  
การศึกษาปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ เอกบริหารธุรกิจ  
ประสบการณ์การทำงาน บจก เวิร์ดแท็กซ์  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน บริษัท Anthura Pop จำกัด

- **นายอุดม สายะพันธุ์**  
 ตำแหน่งงาน ผู้จัดการสวนการขายและส่งเสริมการตลาด  
 เกิดวันที่ 10 พฤศจิกายน 2513 อายุ 35 ปี  
 การศึกษา ปริญญาตรี คณะนิเทศศาสตร์  
 ประสบการณ์การทำงาน เจ้าหน้าที่ธุรการ ฝ่ายรักษา สำนักงานเขตคลองสาน  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน บริษัท Anthura Pop จำกัด
- **นายไพฑูรย์ เหล่าพงษ์พันธ์**  
 ตำแหน่งงาน ผู้จัดการสวนจัดซื้อ/จัดจ้าง  
 เกิดวันที่ 21 เมษายน 2517 อายุ 30 ปี  
 การศึกษา ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด  
 ประสบการณ์การทำงาน บริษัท Star Flora จำกัด  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน บริษัท Anthura Pop จำกัด
- **นางสาวเสาวลักษณ์ บุญยพันธ์**  
 ตำแหน่งงาน ผู้จัดการสวนบัญชี/การเงิน  
 เกิดวันที่ 7 เมษายน 2516 อายุ 31 ปี  
 การศึกษา ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ เอกการเงินการธนาคาร  
 ประสบการณ์การทำงาน บริษัท KUC Auditor จำกัด  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน บริษัท Anthura Pop จำกัด
- **นายเฉลิมชัย ดัชนี**  
 ตำแหน่งงาน ผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนาการผลิต  
 เกิดวันที่ 20 พฤษภาคม 2503 อายุ 45 ปี  
 การศึกษา ปริญญาตรี คณะเศรษฐศาสตร์  
 ประสบการณ์การทำงาน ผู้จัดการคลินิกแพทย์แผนไทย  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน บริษัท Anthura Pop จำกัด
- **นางสาววาสนา จัตูพร**  
 ตำแหน่งงาน ที่ปรึกษากฎหมาย  
 เกิดวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2518 อายุ 29 ปี  
 การศึกษา ปริญญาตรี คณะนิติศาสตร์  
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน บริษัท Anthura Pop จำกัด

### สรุปนโยบายการบริการทรัพยากรบุคคลของบริษัท Anthura pop จำกัด

- 1 มีการจัดระบบองค์กรแบบมืออาชีพ
- 2 จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยตรง
- 3 เน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 4 เน้นการกระจายอำนาจแบบ Decentralization ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานกล้าแสดงความคิดเห็น และให้โอกาสในการทำงาน
- 5 เน้นการให้บริการแก่ลูกค้าทุกระดับ มีการตรวจสอบและประเมินอย่างสม่ำเสมอ
- 6 ให้ความสำคัญในการทำวิจัยและพัฒนาสายพันธุ์ให้ทัดเทียมกับต่างประเทศ

### ผลประโยชน์และผลตอบแทนผู้บริหาร

#### นโยบายการจ่ายเงินปันผล

บริษัทฯ มีการจ่ายผลตอบแทนให้กับผู้บริหาร ตามหน้าที่ที่ผู้ถือหุ้นบางส่วนเข้ารับผิดชอบในตำแหน่งต่างๆ โดยผู้ถือหุ้นจะได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผล ซึ่งจะเริ่มจ่ายในปีที่ 3 ในอัตรา 20 % ของกำไรสุทธิให้กับผู้ถือหุ้น

ตาราง 40 แสดงรายละเอียดเงินเดือนของพนักงานแต่ละตำแหน่ง

| ลำดับ | ตำแหน่ง                    | จำนวน<br>(คน) | เงินเดือน<br>(บาท) | จำนวนเงินรวม<br>(บาท) |
|-------|----------------------------|---------------|--------------------|-----------------------|
| 1     | ผู้บริหาร                  | 7             | -                  | -                     |
| 2     | พนักงานขาย                 | 2             | 7,500              | 15,000                |
| 3     | พนักงานฝ่ายจัดซื้อ/จัดจ้าง | 2             | 7,500              | 15,000                |
| 4     | พนักงานขับรถ               | 2             | 6,800              | 13,600                |
| 5     | พนักงานบัญชี               | 2             | 7,500              | 15,000                |
| 6     | พนักงานห้อง LAB            | 1             | 7,500              | 7,500                 |
| 7     | พนักงานกฎหมาย (นิติกร)     | 1             | 8,000              | 8,000                 |
| 8     | พนักงานในสวนของโรงเรียน    | 10            | 4,750              | 47,500                |
|       | รวม                        | 27            |                    | 121,600               |

#### หมายเหตุ

- 1 บริษัทฯ จะขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงาน ตั้งแต่วันที่ 2 เป็นต้นไป โดยเฉลี่ยปีละ 5%
- 2 ผู้บริหารทั้ง 7 คน จะไม่ได้รับเงินเดือนแต่จะได้เป็นเงินปันผลแทนในอัตราปีละ 20 % แทน
- 3 ในปีที 4 จะทำการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นอีก 4 คน โดยเงินเดือนเริ่มแรกจะได้รับเงินเป็นจำนวน 6,825 บาท

## การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน

การสรรหาพนักงาน บริษัท Anthura Pop มีแผนในการสรรหาพนักงานดังนี้

- การลงโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ ประกาศรับสมัครงานทั่วไป เช่น วัฏจักร แหล่งงาน งานเด่น เป็นต้น

- การใช้บุคคลอ้างอิง โดยสรรหาจากการแนะนำของบุคคลอื่น

การคัดเลือกพนักงานทางบริษัท โดยทำการคัดเลือกพนักงานโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับคุณสมบัติตามรายละเอียดงาน (Job Descriptions) ให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพและประสบการณ์ของผู้สมัคร โดยการคัดเลือกจะกระทำทันทีที่ทราบว่าจะมีตำแหน่งว่าง เพราะตามนโยบายของบริษัท พนักงานต้องแจ้งลาออกก่อนกำหนดลาออกจริงเป็นเวลา 1 เดือน ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าว จะเป็นระยะเวลาในการคัดเลือกพนักงานและสอนงาน ส่วนการคัดเลือกพนักงานครั้งแรกก่อนเปิดให้บริการจะกระทำก่อนการเปิดบริการ (Grand Opening) ประมาณ 1 เดือน เพื่อให้มีเวลาเพียงพอในการฝึกอบรม และเตรียมระบบและขั้นตอนงานที่ดีที่สุด

## การฝึกอบรมพนักงาน

การฝึกอบรมพนักงานสามารถแบ่งการฝึกอบรมพนักงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1 การฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่ เป็นการฝึกอบรมแก่พนักงานใหม่ทุกคน นอกจากจะมีการสอนงานในตำแหน่งนั้นๆ แล้ว ยังมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหน้าวิว ปู่ ย่า ตี๋ใหญ่ ฯลฯ

2 การฝึกอบรมประจำปี ทางบริษัท จะจัดฝึกอบรมเป็นประจำทุกปี ปีละ 1 ครั้ง เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา พัฒนาคุณภาพพนักงานและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3 การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เป็นการฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหาซึ่งต้องการการแก้ไข หรือ ต้องรีบทำความเข้าใจในทันที เช่น ปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปัญหาระหว่างแผนก เป็นต้น

4 สวัสดิการพนักงาน ได้แก่ ประกันสังคม เงินช่วยเหลือแต่งงาน คลอดบุตร อาหารกลางวัน บริษัท มีการวางแผนและกำหนดคุณสมบัติของพนักงานในการจัดการบริหารทางด้านบุคคล ระเบียบการปฏิบัติงานของบริษัท ให้กับพนักงานทั้งทางด้านสวัสดิการ เงินเดือน และวันหยุดของบริษัท โดยมีการแจ้งกฎระเบียบไว้อย่างชัดเจน

## 4.5 แผนการเงิน (Financial Plan)

### สมมติฐานทางการเงิน (Financial Assumption)

#### 1 เงินลงทุน (Project Investment)

##### 1.1 สินทรัพย์ถาวร

- สำนักงาน ขนาดพื้นที่ 400 ตารางเมตร ราคาก่อสร้าง 1,000,000 บาท
- โรงเรือน ขนาดพื้นที่ 15 ไร่ เขาในราคาไร่ละ 8,000 บาทต่อเดือน
- รถกระบะ จำนวน 3 คัน ซื้อในราคาคันละ 450,000 บาท
- รถเก็บผลผลิต จำนวน 10 คัน ซื้อในราคาคันละ 3,000 บาท
- ต้นกล้า จำนวน 12,000 ต้น/ไร่ ราคาต้นละ 60 บาท
- อุปกรณ์สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ โต๊ะ เก้าอี้ ฯลฯ
- อุปกรณ์การเกษตร เช่น เครื่องสูบน้ำ เครื่องฉีดพ่นและยาฆ่าแมลง

##### 1.2 ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน

- ค่าใช้จ่ายในการจัดตั้งบริษัท จำนวน 20,000 บาท
- ค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยตลาด จำนวน 100,000 บาท
- ค่าใช้จ่ายในการทำวิจัยผลิตภัณฑ์ จำนวน 500,000 บาท

##### 1.3 เงินทุนหมุนเวียน

- ค่าวสดปลูก ต้นพันธุ์ และค่าแรงงานเริ่มแรก จำนวน 11,376,800 บาท
- เงินสดสำรอง จำนวน 200,000 บาท

#### 2 ประมาณการยอดขาย

การคาดการณ์ยอดขายของบริษัทฯ จะพิจารณาระหว่างจำนวนที่คาดว่าจะขายได้ (Quantity) กับราคาของสินค้าที่ผู้บริโภคยอมรับได้ (Price) โดยมีอัตรากำไรสุทธิตั้งแต่ปีที่ 3 ขึ้นไป ประมาณ 20 % ของรายได้ทุกปี

##### 2.1 ปริมาณการผลิต (Quantity)

คำนวณจากปริมาณที่ผลิตได้คาดการณ์ว่าสามารถขายได้หมด จำนวนจากดอกหน้าวัว 1 ไร่ สามารถปลูกหน้าวัวได้ประมาณ 12,000 ต้น และ 1 ต้นให้ผลผลิต 7 ดอก/ปี (ปกติ 6-8 ดอกต่อต้นต่อปี) โดยที่ปีแรกให้ผลผลิต 30% ของผลผลิตตามปกติ

##### 2.2 ราคาขาย (Price)

เนื่องจากหน้าวัวสามารถแบ่งเป็นเกรดต่างๆ ตามขนาดความกว้างของจานรองดอกและความยาวของก้านซึ่งราคาอาจแตกต่างกัน โดยจะพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการตลาด

- การขายจะให้ Credit Term 30 วัน
- ประมาณการบัญชีลูกหนี้ 15 % ของมูลค่าการขาย

### 3 ต้นทุนการขาย/สินค้าคงคลัง (Cost of Goods Sold/Inventory)

- จะไม่มีการเก็บสินค้าคงคลังของหลอดบรรจุพลาสติกและกล่องสำหรับบรรจุ โดยจะส่งเท่ากับจำนวนผลผลิต
- หลอดบรรจุ ต้นทุนอยู่ที่ 1 บาท/ดอก
- กล่อง ต้นทุนอยู่ที่ 0.25 บาท/ดอก
- ประมาณการบัญชีเจ้าหนี้ 5 % ของยอดซื้อหลอดพลาสติกและกล่องบรรจุ

### 4 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Operating Expense)

- ค่าขนส่ง ประมาณ 12,000 บาท/เดือน ประกอบด้วย ค่าน้ำมันสำหรับการขนส่งโดยรถขนส่งของบริษัทฯ ในเขตกรุงเทพฯ ปริมาณ
- ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและส่งเสริมการขาย ในปีแรกกำหนดเป็น 12% ของยอดขาย เนื่องจากเป็นช่วงในการสร้างความตระหนักของผลิตภัณฑ์ ในปีต่อไปกำหนดเป็น 8% ของยอดขาย
- เงินเดือนและค่าจ้างพนักงาน
- ค่าใช้จ่ายในการวิจัยตลาด จำนวน 2,000 บาท/เดือน
- ค่าใช้จ่ายในการวิจัยพันธุ์ จำนวน 20,000 บาท/เดือน
- ค่าเช่าที่ดินและระบบสาธารณูปโภค ค่าเช่าที่ดิน 8,000 บาท/ไร่/เดือน
- ค่าสาธารณูปโภค 15,000 บาท/เดือน
- ค่าเสื่อมราคา ใช้อัตราแบบเส้นตรง ไม่มีมูลค่าซาก สำหรับโรงเรือนสำนักงาน

ตัด 10% รถกระบะ รถเก็บผลผลิต ตัด 20%

- ค่าปุ๋ยและยากำจัดศัตรูพืช ค่าปุ๋ย 8,000 บาท/เดือน
- ค่ายาปราบศัตรูพืช 8,000 บาท/เดือน
- ค่าใช้จ่ายเริ่มแรกก่อนการดำเนินงาน ทำการ Amortize 5 ปี

### 5 ภาษีเงินได้ (Tax Income) คิดอัตรา 30% ของกำไรก่อนหักภาษี

### 6 Discount Rate

ในการคำนวณ NPV กำหนดให้ Discount Rate คือ Required Rate of Return 8%

### 7 การลงทุนในส่วนของผู้ถือหุ้น (Source of Fund)

การลงทุนในส่วนผู้ถือหุ้น จะลงทุนเท่าๆ กัน คนละ 5,000,000 บาท จำนวน 3 คน และกู้เงินเพิ่มจำนวน 10,000,000 บาท หุ้นจะแบ่งเป็นหุ้นละ 1,000 บาท ดังนั้น ผู้ถือหุ้นจะถือหุ้นคนละ 5,000 หุ้น

### 8 การจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio)

จ่ายเงินปันผลผู้ถือหุ้น 20% ของกำไรสุทธิ

### 9 เงินทุนสำรองตามกฎหมาย (Legal Reserves)

เงินทุนสำรองตามกฎหมาย คิดที่ 10%

**บริษัท Anthura Pop จำกัด**  
**หมายเหตุประกอบงบการเงิน**  
**สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2547**

**1 ข้อมูลทั่วไป**

บริษัท Anthura Pop จำกัด เป็นบริษัทจำกัด ทะเบียนเลขที่ 0008/2545 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2545 ซึ่งจัดตั้งและอาศัยในประเทศไทย บริษัทฯ ประกอบธุรกิจปลูกดอกหน้าวัวคำสง และค้าปลีกหน้าวัวตัดดอก บริษัทฯ มีที่อยู่ตามที่ได้จดทะเบียน เลขที่ 6/1 หมู่ที่ 7 ตำบลวัดชลอ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

**2 นโยบายการบัญชี**

สรุปนโยบายการบัญชีที่สำคัญของบริษัท ซึ่งได้ถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ ดังต่อไปนี้

**2.1 เกณฑ์ในการจัดทำงานการเงิน**

บริษัทฯ ได้จัดทำและนำเสนองบการเงินตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนด โดยสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีแห่งประเทศไทย ประกาศใช้โดยคณะกรรมการควบคุมการประกอบวิชาชีพสอบบัญชี (ก.บ.ช.) และมาตรฐานการบัญชีที่ยกเว้นบังคับใช้กับธุรกิจที่ไม่ใช่บริษัทมหาชน จำกัด โดยในส่วนของมาตรฐานการบัญชีที่ยกเว้นการบังคับใช้กับธุรกิจที่ไม่ใช่บริษัทมหาชน จำกัด บริษัทฯ เลือกไม่ปฏิบัติตามทุกฉบับ

**2.2 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์**

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์แสดงด้วยราคาทุนเดิม หักค่าเสื่อมราคาสะสม ค่าเสื่อมราคาคำนวณโดยวิธีเส้นตรง เพื่อลดราคาตามบัญชีของสินทรัพย์แต่ละชนิดตามอายุการใช้งาน โดยประมาณของสินทรัพย์ดังต่อไปนี้

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| เครื่องใช้สำนักงาน        | 5 ปี  |
| อุปกรณ์เครื่องมือการเกษตร | 5 ปี  |
| ยานพาหนะ                  | 5 ปี  |
| อาคาร                     | 20 ปี |
| โรงเรือน                  | 20 ปี |

**2.3 การบันทึกรายได้และค่าใช้จ่าย**

บริษัทฯ บันทึกรายได้และค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์คงค้าง

**2.4 กำไรต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน**

กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นที่แสดงไว้ในงบกำไรขาดทุนเป็นกำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐานซึ่งคำนวณโดยการหารกำไร(ขาดทุน) สุทธิสำหรับปี ด้วยจำนวนหุ้นสามัญที่ออกและเรียกชำระแล้ว

**บทสรุปทางการเงิน (Financial Summary)**

ในการดำเนินการตามแผนธุรกิจที่จัดทำขึ้น มีมูลค่าการลงทุนของโครงการตามประมาณการเท่ากับ 25 ล้านบาท เป็นทุนจากผู้ก่อตั้งจำนวน 15 ล้านบาท และกู้จากแหล่งเงินทุนภายนอกจำนวน 10 ล้านบาท สำหรับการลงทุนประกอบด้วยการลงทุนหลัก 3 ส่วน คือ

- 1 ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร 7 88 ล้านบาท
- 2 ค่าใช้จ่ายก่อนเริ่มดำเนินงาน 6 20 ล้านบาท
- 3 และเงินทุนหมุนเวียน 11 58 ล้านบาท

จากแผนการตลาดและเป้าหมายการขายที่ได้คาดการณ์ไว้สามารถจัดทำงบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด เพื่อพิจารณามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อมูลค่าปัจจุบันของโครงการ (Sensitivity Analysis) ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตาราง 41 แสดงตารางสรุปงบประมาณทางการเงิน

| งบประมาณทางการเงิน  |               |
|---------------------|---------------|
| เงินลงทุนทั้งหมด    | 20,076,800 00 |
| เงินทุนหุ้น         | 15,000,000 00 |
| เงินปันผลจ่าย       | 20 %          |
| ระยะเวลาการคืนทุน   | 3 4 ปี        |
| มูลค่าปัจจุบันสุทธิ | 10,597,187 86 |
| อัตราผลตอบแทนคิดลด  | 22 77%        |

สำหรับการจัดทำประมาณการ สามารถสรุปข้อมูลสำคัญทางการเงินได้ ดังนี้

| ประมาณการ                 | ปีที่ 1        | ปีที่ 2        | ปีที่ 3       | ปีที่ 4       | ปีที่ 5       |
|---------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| ยอดขาย                    | 7,919,100 00   | 11,878,650 00  | 15,838,200 00 | 19,797,750 00 | 26,397,000 00 |
| กำไรขั้นต้น               | (1,269,400 00) | 2,461,900 00   | 6,185,200 00  | 9,908,500 00  | 16,114,000 00 |
| กำไรสุทธิ                 | (5,673,692 00) | (3,508,404 00) | (101,868 00)  | 2,313,267 60  | 6,287,559 60  |
| กำไรต่อหุ้น (15 000 หุ้น) | (394 91)       | (250 56)       | (23 46)       | 203 64        | 582 15        |
| เงินสด                    | 200,000 00     | 200,000 00     | 200,000 00    | 200,000 00    | 200,000 00    |
| สินทรัพย์รวม              | 19,349,933 00  | 23,693 045 50  | 27,711,394 00 | 31,729,742 50 | 38,026,990 00 |
| รวมสวนของผู้ถือหุ้น       | 9,326,308 00   | 12,091,596 00  | 16,098,132 00 | 19,113,267 60 | 23,687,559 60 |

## 1 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value NPV)

การหามูลค่าปัจจุบันสุทธิโดยเปรียบเทียบระหว่างมูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่ได้รับในอนาคตกับเงินลงทุนเริ่มแรก

$NPV = \text{มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ} - \text{มูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุนเริ่มแรก}$

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - C$$

$C$  = เงินลงทุนเริ่มแรก

$CF_t$  = กระแสเงินสดสุทธิปีที่  $t$

$k$  = อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ

$n$  = อายุโครงการ

ตาราง 42 แสดงการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการ (NPV)

การคำนวณหา NPV โดยเปิดตาราง PVIF (8%)

| ปี           | กระแสเงินสดสุทธิ | PVIF  | PV                   |
|--------------|------------------|-------|----------------------|
| 2545 (ลงทุน) | -                | 1     | -                    |
| 2546         | 1,435,488 00     | 0 926 | 1,329,261 89         |
| 2547         | 3,276,012 00     | 0 857 | 2,807,542 28         |
| 2548         | 1,682,548 00     | 0 794 | 1,335,943 11         |
| 2549         | 6,972,028 00     | 0 735 | 5,124,440 58         |
|              | <b>NPV</b>       |       | <b>10,597,187 86</b> |

เกณฑ์การตัดสินใจ

จากการคำนวณ พบว่า NPV มีค่าเป็นบวก สามารถยอมรับการตัดสินใจในการเพิ่มการลงทุน/ขยายกิจการตามแผนธุรกิจ

## 2 อัตราผลตอบแทนคิดลด (Internal Rate of Return IRR)

การหาอัตราผลตอบแทนของเงินลงทุน ที่มีผลทำให้มูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่ได้รับในอนาคตเท่ากับเงินลงทุนเริ่มแรก

$$C = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

$C$  = เงินลงทุนเริ่มแรก

$CF_t$  = กระแสเงินสดสุทธิปีที่  $t$

$r$  = อัตราผลตอบแทนคิดลด

$n$  = อายุโครงการ

ตาราง 43 แสดงการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนคิดลด (IRR)

การคำนวณหา IRR (30%)

| ปี   | กระแสเงินสดสุทธิ | PVIF  | PV            |
|------|------------------|-------|---------------|
| 2546 | 1,435,488 00     | 0 769 | 1,103,890 27  |
| 2547 | 3,276,012 00     | 1 361 | 4,458,652 33  |
| 2548 | 1,682,548 00     | 1 816 | 3,055,507 17  |
| 2549 | 6,972,028 00     | 2 166 | 15,101,412 65 |
| NPV  |                  |       | 23,719,462 42 |

$$PV = 10,597,187.86$$

$$30\% - 8\% = 22$$

$$23,719,462.42 - 10,597,187.86 = 13,122,274.56$$

$$10,597,187.86 - 0 = 10,597,187.86$$

$$= \frac{10,597,187.86 \times 22}{13,122,274.56}$$

$$13,122,274.56$$

$$= 17.77\%$$

$$= 5\% + 17.77$$

$$IRR = 22.77\%$$

เกณฑ์การตัดสินใจ

จากการคำนวณ พบว่า ค่า IRR มีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ใช้ในการคิดลด (Discount rate) สามารถยอมรับการตัดสินใจในการเพิ่มการลงทุนขยายกิจการตามแผนธุรกิจ

3 คำนวณหาระยะเวลาการคืนทุน (Payback Period · PB)

ระยะเวลาคืนทุน คือ ระยะเวลาของการได้รับทุนคืนจากเงินสดที่จะได้รับในอนาคต เท่ากับเงินลงทุนเริ่มแรกพอดี นั่นคือ หาระยะเวลาของกระแสเงินสดรับ Cash Inflow เท่ากับกระแสเงินสดจ่าย Cash Outflow ของโครงการ

ตาราง 44 แสดงระยะเวลาการคืนทุน (PB)

ระยะเวลาคืนทุน = จำนวนปีก่อนคืนทุน + กระแสเงินสดส่วนที่เหลือกระแสเงินสดทั้งปี

| ปี           | กระแสเงินสดสุทธิ | ยอดสะสม       |
|--------------|------------------|---------------|
| 2545 (ลงทุน) | -                | -             |
| 2546         | 1,435,488 00     | 1,435,488 00  |
| 2547         | 3,276,012 00     | 4,711,500 00  |
| 2548         | 1,682,548 00     | 6,394,048 00  |
| 2549         | 6,972,028 00     | 13,366,076 00 |

$$PB = 1 + \frac{1,435,488 00}{3,276,012 00}$$

$$= 1.44$$

$$= 0.44 \times 12$$

$$= 5.26 (0.26 \times 30)$$

$$= 7.80$$

ระยะเวลาคืนทุน = 1 ปี 5 เดือน 8 วัน (8 มิถุนายน 2548)

เกณฑ์การตัดสินใจ

จากการคำนวณ พบว่า ระยะเวลาในการคืนทุนที่คำนวณได้ น้อยกว่าระยะเวลาการคืนทุน ที่ต้องการถือเป็นแผนธุรกิจที่น่าสนใจลงทุนหรือขยายกิจการ

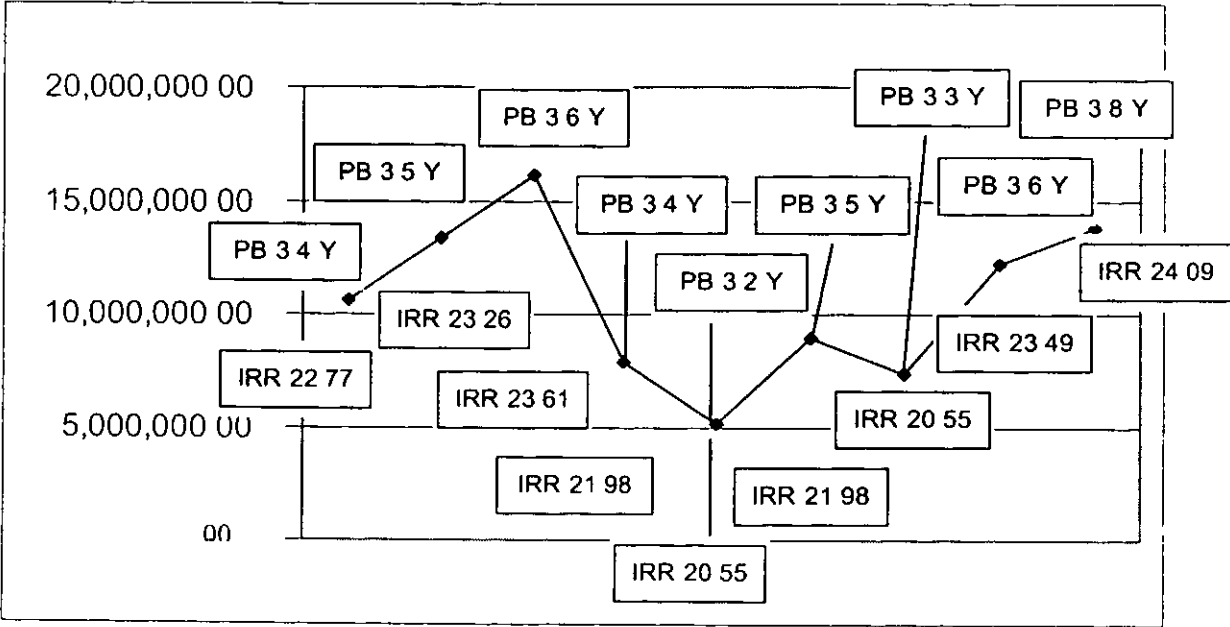
#### 4 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อมูลค่าปัจจุบันของโครงการ (Sensitivity Analysis) ปริมาณขายและค่าใช้จ่าย อันเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ทางบริษัทฯ จึงตั้งสมมติฐานทำการประเมินผลกระทบจากยอดขายและค่าใช้จ่าย เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของค่า NPV และ IRR ดังนี้

ตาราง 45 แสดงการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis)

| ปริมาณการขาย/ค่าใช้จ่าย                | NPV           | IRR     | Payback Period |            |
|----------------------------------------|---------------|---------|----------------|------------|
| โครงการเป็นไปตามวิเคราะห์ (Base Years) | 10,597,187 86 | 22 77 % | 3 ปี           | 3 80 เดือน |
| กรณียอดขายเพิ่มขึ้น 5 %                | 13,343,119 95 | 23 26 % | 3 ปี           | 5 26 เดือน |
| กรณียอดขายเพิ่มขึ้น 10 %               | 16,089,052 04 | 23 61 % | 3 ปี           | 6 11 เดือน |
| กรณียอดขายลดลง 5 %                     | 7,851,255 78  | 21 98 % | 3 ปี           | 4 60 เดือน |
| กรณียอดขายลดลง 10 %                    | 5,105,323 68  | 20 55 % | 3 ปี           | 2 80 เดือน |
| กรณีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 5 %            | 8,977,057 81  | 21 86 % | 3 ปี           | 4 60 เดือน |
| กรณีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 10 %           | 7,356,927 76  | 20 71 % | 3 ปี           | 2 16 เดือน |
| กรณีค่าใช้จ่ายลดลง 5 %                 | 12,217,317 91 | 23 49 % | 3 ปี           | 6 30 เดือน |
| กรณีค่าใช้จ่ายลดลง 10 %                | 13,837,447 96 | 24 09 % | 3 ปี           | 6 21 เดือน |

ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าปัจจุบันของโครงการ (Sensitivity Analysis)  
ปริมาณยอดขายและค่าใช้จ่าย



ภาพประกอบ 24 แสดงกราฟวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงต่อมูลค่าปัจจุบัน

ตาราง 46 แสดงราคาขายต่อดอกโดยแยกตามขนาดและสายพันธุ์

| ที่ | ชื่อสายพันธุ์ | ขนาด/ราคาขาย/ดอ |    |    |    |
|-----|---------------|-----------------|----|----|----|
|     |               | XXL             | XL | L  | M  |
| 1   | Tropical      | 24              | 21 | 19 | 16 |
| 2   | Fantasia      | 30              | 26 | 23 | 20 |
| 3   | Acropolis     | 24              | 21 | 19 | 16 |
| 4   | Avonette      | 22              | 19 | 17 | 14 |
| 5   | Paridiso      | 31              | 27 | 24 | 20 |
| 6   | Lunette       | 24              | 21 | 19 | 16 |
| 7   | Avo Lydia     | 30              | 26 | 23 | 20 |
| 8   | Midori        | 35              | 30 | 27 | 23 |
| 9   | Cuba          | 24              | 21 | 19 | 16 |
| 10  | Greenpeace    | 40              | 35 | 32 | 26 |
| 11  | Bettine       | 21              | 18 | 16 | 14 |
| 12  | Merenge       | 18              | 16 | 14 | 12 |
| 13  | Scarlette     | 16              | 14 | 13 | 11 |
| 14  | Avo Anneke    | 26              | 23 | 21 | 17 |
| 15  | Sonate        | 28              | 24 | 22 | 18 |
| 16  | Limbo         | 26              | 23 | 21 | 17 |
| 17  | Scorpion      | 23              | 20 | 18 | 15 |
| 18  | Hoenette      | 28              | 24 | 22 | 18 |
| 19  | Uranus        | 28              | 24 | 22 | 18 |
| 20  | Surprise      | 22              | 19 | 17 | 14 |

ที่มา บริษัท Anthura Pop จำกัด 2547

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดคอหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 แสดงประมาณการยอดขายหน้าวัว ปี 2545 - 2549

Tropical

| ประมาณการยอดขาย  | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน  | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|------------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL         | 1 890 00  | 10 | 45 360 00  | 2 835 00  | 10 | 68 040 00  | 3 780 00  | 10 | 90 720 00  | 4 725 00  | 10 | 113 400 00 | 5 300 00  | 10 | 151 200 00   |
| ราคาขายค่อนหน่วย | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |              |
| Size XL          | 5 670 00  | 30 | 119 070 00 | 8 505 00  | 30 | 178 605 00 | 11 340 00 | 30 | 238 140 00 | 14 175 00 | 30 | 297 675 00 | 18 900 00 | 30 | 396 900 00   |
| ราคาขายค่อนหน่วย | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            | 21 00     |    |              |
| Size L           | 7 560 00  | 40 | 143 640 00 | 11 340 00 | 40 | 215 460 00 | 15 120 00 | 40 | 287 280 00 | 18 900 00 | 40 | 359 100 00 | 25 200 00 | 40 | 478 800 00   |
| ราคาขายค่อนหน่วย | 19 00     |    |            | 19 00     |    |            | 19 00     |    |            | 19 00     |    |            | 19 00     |    |              |
| Size M           | 3 780 00  | 20 | 60 480 00  | 5 670 00  | 20 | 90 720 00  | 7 560 00  | 20 | 120 960 00 | 9 450 00  | 20 | 151 200 00 | 12 600 00 | 20 | 201 600 00   |
| ราคาขายค่อนหน่วย | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |              |
| Total            | 18 900 00 |    | 368 550 00 | 28 350 00 |    | 552 825 00 | 37 800 00 |    | 737 100 00 | 47 250 00 |    | 921 375 00 | 63 000 00 |    | 1 228 500 00 |

Fantasia

| ประมาณการยอดขาย  | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน    | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|------------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL         | 1 890 00  | 10 | 56 700 00  | 2 835 00  | 10 | 85 050 00  | 3 780 00  | 10 | 113 400 00 | 4 725 00  | 10 | 141 750 00   | 5 300 00  | 10 | 189 000 00   |
| ราคาขายค่อนหน่วย | 30 00     |    |            | 30 00     |    |            | 30 00     |    |            | 30 00     |    |              | 30 00     |    |              |
| Size XL          | 5 670 00  | 30 | 147 420 00 | 8 505 00  | 30 | 221 130 00 | 11 340 00 | 30 | 294 840 00 | 14 175 00 | 30 | 368 550 00   | 18 900 00 | 30 | 491 400 00   |
| ราคาขายค่อนหน่วย | 26 00     |    |            | 26 00     |    |            | 26 00     |    |            | 26 00     |    |              | 26 00     |    |              |
| Size L           | 7 560 00  | 40 | 173 880 00 | 11 340 00 | 40 | 260 820 00 | 15 120 00 | 40 | 347 760 00 | 18 900 00 | 40 | 434 700 00   | 25 200 00 | 40 | 579 600 00   |
| ราคาขายค่อนหน่วย | 23 00     |    |            | 23 00     |    |            | 23 00     |    |            | 23 00     |    |              | 23 00     |    |              |
| Size M           | 3 780 00  | 20 | 75 600 00  | 5 670 00  | 20 | 113 400 00 | 7 560 00  | 20 | 151 200 00 | 9 450 00  | 20 | 189 000 00   | 12 600 00 | 20 | 252 000 00   |
| ราคาขายค่อนหน่วย | 20 00     |    |            | 20 00     |    |            | 20 00     |    |            | 20 00     |    |              | 20 00     |    |              |
| Total            | 18 900 00 |    | 453 600 00 | 28 350 00 |    | 680 400 00 | 37 800 00 |    | 907 200 00 | 47 250 00 |    | 1 134 000 00 | 63 000 00 |    | 1 512 000 00 |

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 (ต่อ)

Acropolis

| ประมาณการยอดขาย | 25-45     | %  | จำนวนเงิน  | 25-46     | %  | จำนวนเงิน  | 25-47     | %  | จำนวนเงิน  | 25-48     | %  | จำนวนเงิน  | 25-49     | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890.00  | 10 | 45,360.00  | 2,835.00  | 10 | 68,040.00  | 3,780.00  | 10 | 90,720.00  | 4,725.00  | 10 | 113,400.00 | 6,300.00  | 10 | 151,200.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 24.00     |    |            | 24.00     |    |            | 24.00     |    |            | 24.00     |    |            | 24.00     |    |              |
| Size XL         | 5,670.00  | 30 | 119,070.00 | 8,505.00  | 30 | 178,605.00 | 11,340.00 | 30 | 238,140.00 | 14,175.00 | 30 | 297,675.00 | 18,900.00 | 30 | 396,900.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 21.00     |    |            | 21.00     |    |            | 21.00     |    |            | 21.00     |    |            | 21.00     |    |              |
| Size L          | 7,560.00  | 40 | 143,640.00 | 11,340.00 | 40 | 215,460.00 | 15,120.00 | 40 | 287,280.00 | 18,900.00 | 40 | 359,100.00 | 25,200.00 | 40 | 478,800.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |              |
| Size M          | 3,780.00  | 20 | 60,480.00  | 5,670.00  | 20 | 90,720.00  | 7,560.00  | 20 | 120,960.00 | 9,450.00  | 20 | 151,200.00 | 12,600.00 | 20 | 201,600.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 16.00     |    |            | 16.00     |    |            | 16.00     |    |            | 16.00     |    |            | 16.00     |    |              |
| Total           | 18,900.00 |    | 368,550.00 | 28,350.00 |    | 552,825.00 | 37,800.00 |    | 737,100.00 | 47,250.00 |    | 921,375.00 | 63,000.00 |    | 1,228,500.00 |

Avonette

| ประมาณการยอดขาย | 25-45     | %  | จำนวนเงิน  | 25-46     | %  | จำนวนเงิน  | 25-47     | %  | จำนวนเงิน  | 25-48     | %  | จำนวนเงิน  | 25-49     | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890.00  | 10 | 41,580.00  | 2,835.00  | 10 | 62,370.00  | 3,780.00  | 10 | 83,160.00  | 4,725.00  | 10 | 103,950.00 | 6,300.00  | 10 | 138,600.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |              |
| Size XL         | 5,670.00  | 30 | 107,730.00 | 8,505.00  | 30 | 161,595.00 | 11,340.00 | 30 | 215,460.00 | 14,175.00 | 30 | 269,325.00 | 18,900.00 | 30 | 359,100.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |              |
| Size L          | 7,560.00  | 40 | 128,520.00 | 11,340.00 | 40 | 192,780.00 | 15,120.00 | 40 | 257,040.00 | 18,900.00 | 40 | 321,300.00 | 25,200.00 | 40 | 428,400.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 17.00     |    |            | 17.00     |    |            | 17.00     |    |            | 17.00     |    |            | 17.00     |    |              |
| Size M          | 3,780.00  | 20 | 52,920.00  | 5,670.00  | 20 | 79,380.00  | 7,560.00  | 20 | 105,840.00 | 9,450.00  | 20 | 132,300.00 | 12,600.00 | 20 | 176,400.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 14.00     |    |            | 14.00     |    |            | 14.00     |    |            | 14.00     |    |            | 14.00     |    |              |
| Total           | 18,900.00 |    | 330,750.00 | 28,350.00 |    | 486,125.00 | 37,800.00 |    | 661,500.00 | 47,250.00 |    | 826,875.00 | 63,000.00 |    | 1,102,500.00 |

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 (ต่อ)

## Pardiso

| ประมาณการยอดขาย | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน    | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1 890 00  | 10 | 58 590 00  | 2 835 00  | 10 | 87 885 00  | 3 780 00  | 10 | 117 180 00 | 4 725 00  | 10 | 146 475 00   | 6 300 00  | 10 | 195 300 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 31 00     |    |            | 31 00     |    |            | 31 00     |    |            | 31 00     |    |              | 31 00     |    |              |
| Size XL         | 5 670 00  | 30 | 153 090 00 | 8 505 00  | 30 | 229 635 00 | 11 340 00 | 30 | 306 180 00 | 14 175 00 | 30 | 382 725 00   | 18 900 00 | 30 | 510 300 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 27 00     |    |            | 27 00     |    |            | 27 00     |    |            | 27 00     |    |              | 27 00     |    |              |
| Size L          | 7 560 00  | 40 | 181 440 00 | 11 340 00 | 40 | 272 160 00 | 15 120 00 | 40 | 362 880 00 | 18 900 00 | 40 | 453 600 00   | 25 200 00 | 40 | 604 800 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |              | 24 00     |    |              |
| Size M          | 3 780 00  | 20 | 75 600 00  | 5 670 00  | 20 | 113 400 00 | 7 560 00  | 20 | 151 200 00 | 9 450 00  | 20 | 189 000 00   | 12 600 00 | 20 | 252 000 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 20 00     |    |            | 20 00     |    |            | 20 00     |    |            | 20 00     |    |              | 20 00     |    |              |
| Total           | 18 900 00 |    | 468 720 00 | 28 350 00 |    | 703 080 00 | 37 800 00 |    | 937 440 00 | 47 250 00 |    | 1 171 800 00 | 63 000 00 |    | 1 562 400 00 |

## Lunette

| ประมาณการยอดขาย | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน  | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1 890 00  | 10 | 45 360 00  | 2 835 00  | 10 | 68 040 00  | 3 780 00  | 10 | 90 720 00  | 4 725 00  | 10 | 113 400 00 | 6 300 00  | 10 | 151 200 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |              |
| Size XL         | 5 670 00  | 30 | 119 070 00 | 8 505 00  | 30 | 178 605 00 | 11 340 00 | 30 | 238 140 00 | 14 175 00 | 30 | 297 675 00 | 18 900 00 | 30 | 396 900 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            | 21 00     |    |              |
| Size L          | 7 560 00  | 40 | 143 640 00 | 11 340 00 | 40 | 215 460 00 | 15 120 00 | 40 | 287 280 00 | 18 900 00 | 40 | 359 100 00 | 25 200 00 | 40 | 478 800 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 19 00     |    |            | 19 00     |    |            | 19 00     |    |            | 19 00     |    |            | 19 00     |    |              |
| Size M          | 3 780 00  | 20 | 60 480 00  | 5 670 00  | 20 | 90 720 00  | 7 560 00  | 20 | 120 960 00 | 9 450 00  | 20 | 151 200 00 | 12 600 00 | 20 | 201 600 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |              |
| Total           | 18 900 00 |    | 368 550 00 | 28 350 00 |    | 552 825 00 | 37 800 00 |    | 737 100 00 | 47 250 00 |    | 921 375 00 | 63 000 00 |    | 1 228 500 00 |

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 (ต่อ)

Avo Lydia

| ประมาณการยอดขาย | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890.00  | 10 | 56,700.00  | 2,835.00  | 10 | 85,050.00  | 3,780.00  | 10 | 113,400.00 | 4,725.00  | 10 | 141,750.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 30.00     |    |            | 30.00     |    |            | 30.00     |    |            | 30.00     |    |              |
| Size XL         | 5,670.00  | 30 | 147,420.00 | 8,505.00  | 30 | 221,130.00 | 11,340.00 | 30 | 294,840.00 | 14,175.00 | 30 | 368,550.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 26.00     |    |            | 26.00     |    |            | 26.00     |    |            | 26.00     |    |              |
| Size L          | 7,560.00  | 40 | 173,880.00 | 11,340.00 | 40 | 260,820.00 | 15,120.00 | 40 | 347,760.00 | 18,900.00 | 40 | 434,700.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 23.00     |    |            | 23.00     |    |            | 23.00     |    |            | 23.00     |    |              |
| Size M          | 3,780.00  | 20 | 75,600.00  | 5,670.00  | 20 | 113,400.00 | 7,560.00  | 20 | 151,200.00 | 9,450.00  | 20 | 189,000.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 20.00     |    |            | 20.00     |    |            | 20.00     |    |            | 20.00     |    |              |
| Total           | 18,900.00 |    | 453,600.00 | 28,350.00 |    | 680,400.00 | 37,800.00 |    | 907,200.00 | 47,250.00 |    | 1,134,000.00 |
|                 |           |    |            |           |    |            |           |    |            | 63,000.00 |    | 1,512,000.00 |

Midori

| ประมาณการยอดขาย | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน    | 2548      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890.00  | 10 | 66,150.00  | 2,835.00  | 10 | 99,225.00  | 3,780.00  | 10 | 132,300.00   | 4,725.00  | 10 | 165,375.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 35.00     |    |            | 35.00     |    |            | 35.00     |    |              | 35.00     |    |              |
| Size XL         | 5,670.00  | 30 | 170,100.00 | 8,505.00  | 30 | 255,150.00 | 11,340.00 | 30 | 340,200.00   | 14,175.00 | 30 | 425,250.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 30.00     |    |            | 30.00     |    |            | 30.00     |    |              | 30.00     |    |              |
| Size L          | 7,560.00  | 40 | 204,120.00 | 11,340.00 | 40 | 306,180.00 | 15,120.00 | 40 | 408,240.00   | 18,900.00 | 40 | 510,300.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 27.00     |    |            | 27.00     |    |            | 27.00     |    |              | 27.00     |    |              |
| Size M          | 3,780.00  | 20 | 86,940.00  | 5,670.00  | 20 | 130,410.00 | 7,560.00  | 20 | 173,880.00   | 9,450.00  | 20 | 217,350.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 23.00     |    |            | 23.00     |    |            | 23.00     |    |              | 23.00     |    |              |
| Total           | 18,900.00 |    | 527,310.00 | 28,350.00 |    | 790,965.00 | 37,800.00 |    | 1,054,620.00 | 47,250.00 |    | 1,318,275.00 |
|                 |           |    |            |           |    |            |           |    |              | 63,000.00 |    | 1,757,700.00 |



บริษัท Anthura Pop จำกัด  
ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 (ต่อ)

Bettine

| ประมาณการยอดขาย | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน  | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1 890 00  | 10 | 39 690 00  | 2 835 00  | 10 | 59 535 00  | 79 380 00 | 10 | 99 225 00  | 6 300 00  | 10 | 132 300 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            |           |    | 21 00      |           |    |              |
| Size XL         | 5 670 00  | 30 | 102 060 00 | 8 505 00  | 30 | 153 090 00 | 11 340 00 | 30 | 204 120 00 | 14 175 00 | 30 | 340 200 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 18 00     |    |            | 18 00     |    |            |           |    | 18 00      |           |    |              |
| Size L          | 7 560 00  | 40 | 120 960 00 | 11 340 00 | 40 | 181 440 00 | 15 120 00 | 40 | 241 920 00 | 18 900 00 | 40 | 403 200 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            |           |    | 16 00      |           |    |              |
| Size M          | 3 780 00  | 20 | 52 920 00  | 5 670 00  | 20 | 79 380 00  | 7 560 00  | 20 | 105 840 00 | 9 450 00  | 20 | 176 400 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 14 00     |    |            | 14 00     |    |            |           |    | 14 00      |           |    |              |
| Total           | 18 900 00 |    | 315 630 00 | 28 350 00 |    | 473 445 00 | 37 800 00 |    | 631 260 00 | 47 250 00 |    | 1 052 100 00 |

Merange

| ประมาณการยอดขาย | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน  | 2549      | %  | จำนวนเงิน  |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|
| Size XXL        | 1 890 00  | 10 | 34 020 00  | 2 835 00  | 10 | 51 030 00  | 68 040 00 | 10 | 85 050 00  | 6 300 00  | 10 | 113 400 00 |
| ราคาขายต่อหน่วย | 18 00     |    |            | 18 00     |    |            |           |    | 18 00      |           |    |            |
| Size XL         | 5 670 00  | 30 | 90 720 00  | 8 505 00  | 30 | 136 080 00 | 11 340 00 | 30 | 181 440 00 | 14 175 00 | 30 | 302 400 00 |
| ราคาขายต่อหน่วย | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            |           |    | 16 00      |           |    |            |
| Size L          | 7 560 00  | 40 | 105 840 00 | 11 340 00 | 40 | 158 760 00 | 15 120 00 | 40 | 211 680 00 | 18 900 00 | 40 | 352 800 00 |
| ราคาขายต่อหน่วย | 14 00     |    |            | 14 00     |    |            |           |    | 14 00      |           |    |            |
| Size M          | 3 780 00  | 20 | 45 360 00  | 5 670 00  | 20 | 68 040 00  | 7 560 00  | 20 | 90 720 00  | 9 450 00  | 20 | 151 200 00 |
| ราคาขายต่อหน่วย | 12 00     |    |            | 12 00     |    |            |           |    | 12 00      |           |    |            |
| Total           | 18 900 00 |    | 275 940 00 | 28 350 00 |    | 413 910 00 | 37 800 00 |    | 551 880 00 | 47 250 00 |    | 919 800 00 |

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 (ต่อ)

Scarlette

| ประมาณการยอดขาย | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน  | 2549      | %  | จำนวนเงิน  |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|
| Size XXL        | 1,890 00  | 10 | 30,240 00  | 2,835 00  | 10 | 45,360 00  | 3,780 00  | 10 | 60,480 00  | 4,725 00  | 10 | 75,600 00  | 6,300 00  | 10 | 100,800 00 |
| ราคาขายต่อหน่วย | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            | 16 00     |    |            |
| Size XL         | 5,670 00  | 30 | 79,380 00  | 8,505 00  | 30 | 119,070 00 | 11,340 00 | 30 | 158,760 00 | 14,175 00 | 30 | 198,450 00 | 18,900 00 | 30 | 264,600 00 |
| ราคาขายต่อหน่วย | 14 00     |    |            | 14 00     |    |            | 14 00     |    |            | 14 00     |    |            | 14 00     |    |            |
| Size L          | 7,560 00  | 40 | 98,280 00  | 11,340 00 | 40 | 147,420 00 | 15,120 00 | 40 | 196,560 00 | 18,900 00 | 40 | 245,700 00 | 25,200 00 | 40 | 327,600 00 |
| ราคาขายต่อหน่วย | 13 00     |    |            | 13 00     |    |            | 13 00     |    |            | 13 00     |    |            | 13 00     |    |            |
| Size M          | 3,780 00  | 20 | 41,580 00  | 5,670 00  | 20 | 62,370 00  | 7,560 00  | 20 | 83,160 00  | 9,450 00  | 20 | 103,950 00 | 12,600 00 | 20 | 138,600 00 |
| ราคาขายต่อหน่วย | 11 00     |    |            | 11 00     |    |            | 11 00     |    |            | 11 00     |    |            | 11 00     |    |            |
| Total           | 18,900 00 |    | 249,480 00 | 28,350 00 |    | 374,220 00 | 37,800 00 |    | 498,960 00 | 47,250 00 |    | 623,700 00 | 63,000 00 |    | 831,600 00 |

Avo Anneke

| ประมาณการยอดขาย | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน    | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890 00  | 10 | 49,140 00  | 2,835 00  | 10 | 73,710 00  | 3,780 00  | 10 | 98,280 00  | 4,725 00  | 10 | 122,850 00   | 6,300 00  | 10 | 163,800 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 26 00     |    |            | 26 00     |    |            | 26 00     |    |            | 26 00     |    |              | 26 00     |    |              |
| Size XL         | 5,670 00  | 30 | 130,410 00 | 8,505 00  | 30 | 195,615 00 | 11,340 00 | 30 | 260,820 00 | 14,175 00 | 30 | 326,025 00   | 18,900 00 | 30 | 434,700 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 23 00     |    |            | 23 00     |    |            | 23 00     |    |            | 23 00     |    |              | 23 00     |    |              |
| Size L          | 7,560 00  | 40 | 158,760 00 | 11,340 00 | 40 | 238,140 00 | 15,120 00 | 40 | 317,520 00 | 18,900 00 | 40 | 396,900 00   | 25,200 00 | 40 | 529,200 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            | 21 00     |    |            | 21 00     |    |              | 21 00     |    |              |
| Size M          | 3,780 00  | 20 | 64,260 00  | 5,670 00  | 20 | 96,390 00  | 7,560 00  | 20 | 128,520 00 | 9,450 00  | 20 | 160,650 00   | 12,600 00 | 20 | 214,200 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 17 00     |    |            | 17 00     |    |            | 17 00     |    |            | 17 00     |    |              | 17 00     |    |              |
| Total           | 18,900 00 |    | 402,570 00 | 28,350 00 |    | 603,855 00 | 37,800 00 |    | 805,140 00 | 47,250 00 |    | 1,006,425 00 | 63,000 00 |    | 1,341,900 00 |

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
 ปริมาณการขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 (ต่อ)

Sonate

| ปริมาณการขาย    | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน    | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890.00  | 10 | 52,920.00  | 2,835.00  | 10 | 79,380.00  | 3,780.00  | 10 | 105,840.00 | 4,725.00  | 10 | 132,300.00   | 6,300.00  | 10 | 176,400.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 28.00     |    |            | 28.00     |    |            | 28.00     |    |            | 28.00     |    |              | 28.00     |    |              |
| Size XL         | 5,670.00  | 30 | 136,080.00 | 8,505.00  | 30 | 204,120.00 | 11,340.00 | 30 | 272,160.00 | 14,175.00 | 30 | 340,200.00   | 18,900.00 | 30 | 453,600.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 24.00     |    |            | 24.00     |    |            | 24.00     |    |            | 24.00     |    |              | 24.00     |    |              |
| Size L          | 7,560.00  | 40 | 166,320.00 | 11,340.00 | 40 | 249,480.00 | 15,120.00 | 40 | 332,640.00 | 18,900.00 | 40 | 415,800.00   | 25,200.00 | 40 | 554,400.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |              | 22.00     |    |              |
| Size M          | 3,780.00  | 20 | 68,040.00  | 5,670.00  | 20 | 102,060.00 | 7,560.00  | 20 | 136,080.00 | 9,450.00  | 20 | 170,100.00   | 12,600.00 | 20 | 226,800.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 18.00     |    |            | 18.00     |    |            | 18.00     |    |            | 18.00     |    |              | 18.00     |    |              |
| Total           | 18,900.00 |    | 423,360.00 | 28,350.00 |    | 635,040.00 | 37,800.00 |    | 846,720.00 | 47,250.00 |    | 1,058,400.00 | 63,000.00 |    | 1,411,200.00 |

Limbo

| ปริมาณการขาย    | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน    | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890.00  | 10 | 49,140.00  | 2,835.00  | 10 | 73,710.00  | 3,780.00  | 10 | 98,280.00  | 4,725.00  | 10 | 122,850.00   | 6,300.00  | 10 | 163,800.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 26.00     |    |            | 26.00     |    |            | 26.00     |    |            | 26.00     |    |              | 26.00     |    |              |
| Size XL         | 5,670.00  | 30 | 130,410.00 | 8,505.00  | 30 | 195,615.00 | 11,340.00 | 30 | 260,820.00 | 14,175.00 | 30 | 326,025.00   | 18,900.00 | 30 | 434,700.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 23.00     |    |            | 23.00     |    |            | 23.00     |    |            | 23.00     |    |              | 23.00     |    |              |
| Size L          | 7,560.00  | 40 | 158,760.00 | 11,340.00 | 40 | 238,140.00 | 15,120.00 | 40 | 317,520.00 | 18,900.00 | 40 | 396,900.00   | 25,200.00 | 40 | 529,200.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 21.00     |    |            | 21.00     |    |            | 21.00     |    |            | 21.00     |    |              | 21.00     |    |              |
| Size M          | 3,780.00  | 20 | 64,260.00  | 5,670.00  | 20 | 96,390.00  | 7,560.00  | 20 | 128,520.00 | 9,450.00  | 20 | 160,650.00   | 12,600.00 | 20 | 214,200.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 17.00     |    |            | 17.00     |    |            | 17.00     |    |            | 17.00     |    |              | 17.00     |    |              |
| Total           | 18,900.00 |    | 402,570.00 | 28,350.00 |    | 603,855.00 | 37,800.00 |    | 805,140.00 | 47,250.00 |    | 1,006,425.00 | 63,000.00 |    | 1,341,900.00 |

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 (ต่อ)

Scorpion

| ประมาณการยอดขาย | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน  | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1 890 00  | 10 | 43 470 00  | 2 835 00  | 10 | 65 205 00  | 3 780 00  | 10 | 86 940 00  | 4 725 00  | 10 | 108 675 00 | 6 300 00  | 10 | 144 900 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 23 00     |    |            | 23 00     |    |            | 23 00     |    |            | 23 00     |    |            | 23 00     |    |              |
| Size XL         | 5 670 00  | 30 | 113 400 00 | 8 505 00  | 30 | 170 100 00 | 11 340 00 | 30 | 226 800 00 | 14 175 00 | 30 | 283 500 00 | 18 900 00 | 30 | 378 000 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 20 00     |    |            | 20 00     |    |            | 20 00     |    |            | 20 00     |    |            | 20 00     |    |              |
| Size L          | 7 560 00  | 40 | 136 080 00 | 11 340 00 | 40 | 204 120 00 | 15 120 00 | 40 | 272 160 00 | 18 900 00 | 40 | 340 200 00 | 25 200 00 | 40 | 453 600 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 18 00     |    |            | 18 00     |    |            | 18 00     |    |            | 18 00     |    |            | 18 00     |    |              |
| Size M          | 3 780 00  | 20 | 56 700 00  | 5 670 00  | 20 | 85 050 00  | 7 560 00  | 20 | 113 400 00 | 9 450 00  | 20 | 141 750 00 | 12 600 00 | 20 | 189 000 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 15 00     |    |            | 15 00     |    |            | 15 00     |    |            | 15 00     |    |            | 15 00     |    |              |
| Total           | 18 900 00 |    | 349 650 00 | 28 350 00 |    | 524 475 00 | 37 800 00 |    | 699 300 00 | 47 250 00 |    | 874 125 00 | 63 000 00 |    | 1 165 500 00 |

Hoanette

| ประมาณการยอดขาย | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน    | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1 890 00  | 10 | 52 920 00  | 2 835 00  | 10 | 79 380 00  | 3 780 00  | 10 | 105 840 00 | 4 725 00  | 10 | 132 300 00   | 6 300 00  | 10 | 176 400 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 28 00     |    |            | 28 00     |    |            | 28 00     |    |            | 28 00     |    |              | 28 00     |    |              |
| Size XL         | 5 670 00  | 30 | 136 080 00 | 8 505 00  | 30 | 204 120 00 | 11 340 00 | 30 | 272 160 00 | 14 175 00 | 30 | 340 200 00   | 18 900 00 | 30 | 453 600 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |            | 24 00     |    |              | 24 00     |    |              |
| Size L          | 7 560 00  | 40 | 166 320 00 | 11 340 00 | 40 | 249 480 00 | 15 120 00 | 40 | 332 640 00 | 18 900 00 | 40 | 415 800 00   | 25 200 00 | 40 | 554 400 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 22 00     |    |            | 22 00     |    |            | 22 00     |    |            | 22 00     |    |              | 22 00     |    |              |
| Size M          | 3 780 00  | 20 | 68 040 00  | 5 670 00  | 20 | 102 060 00 | 7 560 00  | 20 | 136 080 00 | 9 450 00  | 20 | 170 100 00   | 12 600 00 | 20 | 226 800 00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 18 00     |    |            | 18 00     |    |            | 18 00     |    |            | 18 00     |    |              | 18 00     |    |              |
| Total           | 18 900 00 |    | 423 360 00 | 28 350 00 |    | 635 040 00 | 37 800 00 |    | 846 720 00 | 47 250 00 |    | 1 058 400 00 | 63 000 00 |    | 1 411 200 00 |

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 47 (ต่อ)

Uranus

| ประมาณการยอดขาย | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน    | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890.00  | 10 | 52,920.00  | 2,835.00  | 10 | 79,380.00  | 3,780.00  | 10 | 105,840.00 | 4,725.00  | 10 | 132,300.00   | 6,300.00  | 10 | 176,400.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 22.00     |    |            | 28.00     |    |            | 28.00     |    |            | 28.00     |    |              | 28.00     |    |              |
| Size XL         | 5,670.00  | 30 | 136,080.00 | 8,505.00  | 30 | 204,120.00 | 11,340.00 | 30 | 272,160.00 | 14,175.00 | 30 | 340,200.00   | 18,900.00 | 30 | 453,600.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 24.00     |    |            | 24.00     |    |            | 24.00     |    |            | 24.00     |    |              | 24.00     |    |              |
| Size L          | 7,560.00  | 40 | 166,320.00 | 11,340.00 | 40 | 249,480.00 | 15,120.00 | 40 | 332,640.00 | 18,900.00 | 40 | 415,800.00   | 25,200.00 | 40 | 554,400.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |              | 22.00     |    |              |
| Size M          | 3,780.00  | 20 | 68,040.00  | 5,670.00  | 20 | 102,060.00 | 7,560.00  | 20 | 136,080.00 | 9,450.00  | 20 | 170,100.00   | 12,600.00 | 20 | 226,800.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 18.00     |    |            | 18.00     |    |            | 18.00     |    |            | 18.00     |    |              | 18.00     |    |              |
| Total           | 18,900.00 |    | 423,360.00 | 28,350.00 |    | 635,040.00 | 37,800.00 |    | 846,720.00 | 47,250.00 |    | 1,058,400.00 | 63,000.00 |    | 1,411,200.00 |

Surprise

| ประมาณการยอดขาย | 2545      | %  | จำนวนเงิน  | 2546      | %  | จำนวนเงิน  | 2547      | %  | จำนวนเงิน  | 2548      | %  | จำนวนเงิน  | 2549      | %  | จำนวนเงิน    |
|-----------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|------------|-----------|----|--------------|
| Size XXL        | 1,890.00  | 10 | 41,580.00  | 2,835.00  | 10 | 62,370.00  | 3,780.00  | 10 | 83,160.00  | 4,725.00  | 10 | 103,950.00 | 6,300.00  | 10 | 138,600.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |            | 22.00     |    |              |
| Size XL         | 5,670.00  | 30 | 107,730.00 | 8,505.00  | 30 | 161,595.00 | 11,340.00 | 30 | 215,460.00 | 14,175.00 | 30 | 268,325.00 | 18,900.00 | 30 | 359,100.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |            | 19.00     |    |              |
| Size L          | 7,560.00  | 40 | 128,520.00 | 11,340.00 | 40 | 192,780.00 | 15,120.00 | 40 | 257,040.00 | 18,900.00 | 40 | 321,300.00 | 25,200.00 | 40 | 428,400.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 17.00     |    |            | 17.00     |    |            | 17.00     |    |            | 17.00     |    |            | 17.00     |    |              |
| Size M          | 3,780.00  | 20 | 52,920.00  | 5,670.00  | 20 | 79,380.00  | 7,560.00  | 20 | 105,840.00 | 9,450.00  | 20 | 132,300.00 | 12,600.00 | 20 | 176,400.00   |
| ราคาขายต่อหน่วย | 14.00     |    |            | 14.00     |    |            | 14.00     |    |            | 14.00     |    |            | 14.00     |    |              |
| Total           | 18,900.00 |    | 330,750.00 | 28,350.00 |    | 496,125.00 | 37,800.00 |    | 661,500.00 | 47,250.00 |    | 826,875.00 | 63,000.00 |    | 1,102,500.00 |

บริษัท Anthura Pop จำกัด

ประมาณการยอดขายรายปี แยกตามขนาดดอกหน้าวัวและสายพันธุ์

ตาราง 48 สรุปประมาณการยอดขายแยกตามขนาดของดอก ปี 2545-2549

รวมยอดทุกสายพันธุ์

| ประมาณการยอดขาย | 2545       | % | จำนวนเงิน    | 2546       | % | จำนวนเงิน     | 2547       | % | จำนวนเงิน     | 2548       | % | จำนวนเงิน     | 2549         | % | จำนวนเงิน     |
|-----------------|------------|---|--------------|------------|---|---------------|------------|---|---------------|------------|---|---------------|--------------|---|---------------|
| Size XXL        | 37 800 00  |   | 982 800 00   | 56 700 00  |   | 1 474 200 00  | 75 600 00  |   | 1 965 600 00  | 94 500 00  |   | 2 457 000 00  | 126 000 00   |   | 3 276 000 00  |
| Size XL         | 113 400 00 |   | 2 562 840 00 | 170 100 00 |   | 3 844 260 00  | 226 800 00 |   | 5 125 680 00  | 283 500 00 |   | 6 407 100 00  | 378 000 00   |   | 8 542 800 00  |
| Size L          | 151 200 00 |   | 3 084 480 00 | 226 800 00 |   | 4 626 720 00  | 302 400 00 |   | 6 168 960 00  | 378 000 00 |   | 7 711 200 00  | 504 000 00   |   | 10 281 600 00 |
| Size M          | 75 600 00  |   | 1 288 980 00 | 113 400 00 |   | 1 933 470 00  | 151 200 00 |   | 2 577 960 00  | 189 000 00 |   | 3 222 450 00  | 252 000 00   |   | 4 296 600 00  |
| Total           | 378 000 00 |   | 7 919 100 00 | 567 000 00 |   | 11 878 650 00 | 756 000 00 |   | 15 838 200 00 | 945 000 00 |   | 19 797 750 00 | 1 260 000 00 |   | 26 397 000 00 |

ตาราง 49 แสดงต้นทุนคงที่ปี 2545-2549

| ต้นทุนคงที่                | 2545             | 2546             | 2547             | 2548             | 2549             |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ค่านสง                     | 300,000          | 300,000          | 300,000          | 300,000          | 300,000          |
| เงินเดือนพนักงาน           | 501,000          | 501,000          | 501,000          | 501,000          | 501,000          |
| ค่าใช้จ่ายในการวิจัยตลาด   | 24,000           | 24,000           | 24,000           | 24,000           | 24,000           |
| ค่าใช้จ่ายในการวิจัยพันธุ์ | 240,000          | 240,000          | 240,000          | 240,000          | 240,000          |
| คาสารณูปโภค                | 180,000          | 180,000          | 180,000          | 180,000          | 180,000          |
| ค่าปุ๋ยและยากำจัดศัตรูพืช  | 2,880,000        | 2,880,000        | 2,880,000        | 2,880,000        | 2,880,000        |
| <b>Total</b>               | <b>4,125,000</b> | <b>4,125,000</b> | <b>4,125,000</b> | <b>4,125,000</b> | <b>4,125,000</b> |

ตาราง 50 แสดงงบกระแสเงินสด ปี 2546-2549

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
งบกระแสเงินสด  
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546

|                                          |              |                |
|------------------------------------------|--------------|----------------|
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน           |              |                |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                        |              | (3,758,404 00) |
| ปรับกระทบกำไรสุทธิเป็นเงินสดรับ(จ่าย)    |              |                |
| จากการดำเนินงาน                          |              |                |
| ค่าเสื่อมราคา                            | 1,266 000 00 |                |
| ลูกหนี้การค้าลดลง(เพิ่มขึ้น)             | (593 932 50) |                |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นลดลง(เพิ่มขึ้น)    | 2,220,000 00 |                |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นลดลง(เพิ่มขึ้น) | 124,000 00   |                |
| เจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้น(ลดลง)            | 11,812 50    |                |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น(ลดลง)      | 1,566,012 00 | 4,593,892 00   |
| เงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน               |              | 835,488 00     |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน           |              |                |
| เงินสำรองตามกฎหมาย                       | 600,000 00   | 600,000 00     |
| เงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น(ลดลง)               |              | 1,435,488 00   |
| เงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม                 |              | 742,068 00     |
| เงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม               |              | 2,177,556 00   |

หมายเหตุ งบการเงินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน

ตาราง 50 (ต่อ)

**บริษัท Anthura Pop จำกัด**  
**งบกระแสเงินสด**  
**สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2547**

**กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน**

|                   |              |
|-------------------|--------------|
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ | (351,868 00) |
|-------------------|--------------|

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| ปรับกระทบกำไรสุทธิเป็นเงินสดรับ(จ่าย) |  |
|---------------------------------------|--|

|                 |  |
|-----------------|--|
| จากการดำเนินงาน |  |
|-----------------|--|

|                                          |              |              |
|------------------------------------------|--------------|--------------|
| ค่าเสื่อมราคา                            | 1,266,000 00 |              |
| ลูกหนี้การค้าลดลง(เพิ่มขึ้น)             | (593,932 50) |              |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นลดลง(เพิ่มขึ้น)    | 2,220,000 00 |              |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นลดลง(เพิ่มขึ้น) | 124 000 00   |              |
| เจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้น(ลดลง)            | 11,812 50    | 3,027,880 00 |
| เงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน               |              | 2,676,012 00 |

**กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน**

|                    |            |            |
|--------------------|------------|------------|
| เงินสำรองตามกฎหมาย | 600,000 00 | 600,000 00 |
|--------------------|------------|------------|

|                            |  |              |
|----------------------------|--|--------------|
| เงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น(ลดลง) |  | 3,276,012 00 |
|----------------------------|--|--------------|

|                          |  |              |
|--------------------------|--|--------------|
| เงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม |  | 2,177 556 00 |
|--------------------------|--|--------------|

|                            |  |              |
|----------------------------|--|--------------|
| เงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม |  | 5,453,568 00 |
|----------------------------|--|--------------|

หมายเหตุ งบการเงินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน

ตาราง 50 (ต่อ)

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
งบกระแสเงินสด  
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2548

|                                          |                |                |
|------------------------------------------|----------------|----------------|
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน           |                |                |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                        |                | 3,054,668 00   |
| ปรับกระทบกำไรสุทธิเป็นเงินสดรับ(จ่าย)    |                |                |
| จากการดำเนินงาน                          |                |                |
| ค่าเสื่อมราคา                            | 1,266,000 00   |                |
| ลูกหนี้การค้าลดลง(เพิ่มขึ้น)             | (593,932 50)   |                |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นลดลง(เพิ่มขึ้น)    | 2,220,000 00   |                |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นลดลง(เพิ่มขึ้น) | 124,000 00     |                |
| เจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้น(ลดลง)            | 11,812 50      | 3,027,880 00   |
| เงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน               |                | 6,082 548 00   |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาทุน            |                |                |
| เงินกู้ยืมธนาคาร                         | (5,000 000 00) | (5 000 000 00) |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน           |                |                |
| เงินสำรองตามกฎหมาย                       | 600,000 00     | 600,000 00     |
| เงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น(ลดลง)               |                | 1,682,548 00   |
| เงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม                 |                | 5,453 568 00   |
| เงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม               |                | 7,136,116 00   |

หมายเหตุ งบการเงินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน

ตาราง 50 (ต่อ)

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
งบกระแสเงินสด  
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2549

|                                          |                |                |
|------------------------------------------|----------------|----------------|
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน           |                |                |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                        |                | 8 732 228 00   |
| ปรับกระทบกำไรสุทธิเป็นเงินสดรับ(จ่าย)    |                |                |
| จากการดำเนินงาน                          |                |                |
| ค่าเสื่อมราคา                            | 1,266,000 00   |                |
| ลูกหนี้การค้าลดลง(เพิ่มขึ้น)             | (989,887 50)   |                |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นลดลง(เพิ่มขึ้น)    | 2,220,000 00   |                |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นลดลง(เพิ่มขึ้น) | 124,000 00     |                |
| เจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้น(ลดลง)            | 19,687 50      | 2,639,800 00   |
| เงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน               |                | 11,372,028 00  |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาทุน            |                |                |
| เงินกู้ยืมธนาคาร                         | (5,000 000 00) | (5,000,000 00) |
| กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน           |                |                |
| เงินสำรองตามกฎหมาย                       | 600,000 00     | 600,000 00     |
| เงินสดสุทธิเพิ่มขึ้น(ลดลง)               |                | 6 972,028 00   |
| เงินสด ณ วันที่ 1 มกราคม                 |                | 7,136,116 00   |
| เงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม               |                | 14,108,144 00  |

หมายเหตุ งบการเงินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน

ตาราง 51 แสดงงบกำไรขาดทุนปี2545-2549

| บริษัท Anthura Pop จำกัด                        |                |                |               |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| งบกำไรขาดทุน                                    |                |                |               |
| สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2545 ถึง 2549 |                |                |               |
|                                                 | 2545           | 2546           | 2547          |
| รายได้                                          |                |                |               |
| รายได้จากการขาย                                 | 7 919,100 00   | 11,878,650 00  | 15,838,200 00 |
| รวมรายได้                                       | 7,919,100 00   | 11,878,650 00  | 15,838,200 00 |
| ค่าใช้จ่าย                                      |                |                |               |
| ต้นทุนขาย                                       | 9,188,500 00   | 9,416,750 00   | 9,653,000 00  |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร                     | 3,854,292 00   | 5,420,304 00   | 5,737,068 00  |
| รวมค่าใช้จ่าย                                   | 13,042 792 00  | 14,837,054 00  | 15,390,068 00 |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี๊ยะจ่าย           | (5,123,692 00) | (2,958,404 00) | 448,132 00    |
| ดอกเบี๊ยะจ่าย                                   | 800,000 00     | 800,000 00     | 800,000 00    |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                               | (5,923,692 00) | (3,758,404 00) | (351,868 00)  |
| กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน                  |                |                |               |
| กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น                             | (394 91)       | (250 56)       | (23 46)       |

หมายเหตุ งบการเงินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน

ตาราง 51 (ต่อ)

|  
บริษัท Anthura Pop จำกัด  
งบกำไรขาดทุน  
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2545 ถึง 2549

|                                      | 2548          | 2549          |
|--------------------------------------|---------------|---------------|
| รายได้                               |               |               |
| รายได้จากการขาย                      | 19,797,750 00 | 26,397,000 00 |
| รวมรายได้                            | 19,797,750 00 | 26,397,000 00 |
| ค่าใช้จ่าย                           |               |               |
| ต้นทุนขาย                            | 9,889,250 00  | 10,283,000 00 |
| ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร          | 6,053,832 00  | 6,581,772 00  |
| รวมค่าใช้จ่าย                        | 15,943,082 00 | 16,864,772 00 |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย | 3,854,668 00  | 9,532,228 00  |
| ดอกเบี้ยจ่าย                         | 800,000 00    | 800,000 00    |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                    | 3,054,668 00  | 8,732,228 00  |
| กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน       |               |               |
| กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น                  | 203 64        | 582 15        |

รวมหนี้สินและสวนของผู้ถือหุ้น

ตาราง 52 แสดงบัญชีงบดุลปี 2545-2549

| บริษัท Anthura Pop จำกัด          |                |                |                |                |                |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| งบดุล                             |                |                |                |                |                |
| ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 ถึง 2549 |                |                |                |                |                |
|                                   | 2545           | 2546           | 2547           | 2548           | 2549           |
| <u>สินทรัพย์</u>                  |                |                |                |                |                |
| <u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>         |                |                |                |                |                |
| เงินฝากธนาคาร                     | 542,068 00     | 1,977,556 00   | 5 253 568 00   | 6 936 116 00   | 13,908,144 00  |
| เงินสด                            | 200,000 00     | 200,000 00     | 200,000 00     | 200,000 00     | 200,000 00     |
| ลูกหนี้การค้า                     | 1,187,865 00   | 1,781,797 50   | 2,375,730 00   | 2,969,662 50   | 3,959,550 00   |
| Deferred วัสดุปลูก                | 240,000 00     | 180,000 00     | 120,000 00     | 60,000 00      | -              |
| Deferred ต้นพันธุ์                | 8,640,000 00   | 6,480,000 00   | 4,320,000 00   | 2,160,000 00   | -              |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน             | 10,809,933 00  | 10,619,353 50  | 12,269,298 00  | 12,325,778 50  | 18,067,694 00  |
| <u>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</u>      |                |                |                |                |                |
| สำนักงาน                          | 1,000,000 00   | 1,000,000 00   | 1,000,000 00   | 1,000,000 00   | 1,000 000 00   |
| โรงเรียน                          | 4,500,000 00   | 4,500,000 00   | 4,500,000 00   | 4,500,000 00   | 4,500,000 00   |
| รถกระบะ                           | 1,350,000 00   | 1,350,000 00   | 1,350,000 00   | 1,350,000 00   | 1,350,000 00   |
| รถเก็บผลผลิต                      | 30,000 00      | 30,000 00      | 30,000 00      | 30,000 00      | 30,000 00      |
| เครื่องมือเกษตร                   | 1,430,000 00   | 1,430,000 00   | 1,430,000 00   | 1,430,000 00   | 1,430,000 00   |
| เครื่องใช้สำนักงาน                | 1,000,000 00   | 1,000,000 00   | 1,000,000 00   | 1,000,000 00   | 1,000,000 00   |
| หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม             | (1,266,000 00) | (2,532,000 00) | (3,798,000 00) | (5,064,000 00) | (6 330,000 00) |
| ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ        | 496 000 00     | 372,000 00     | 248,000 00     | 124,000 00     | -              |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน          | 8,540,000 00   | 7,150,000 00   | 5,760,000 00   | 4,370,000 00   | 2,980,000 00   |
| รวมสินทรัพย์                      | 19,349 933 00  | 17,769,353 50  | 18 029,298 00  | 16,695,778 50  | 21 047 694 00  |

ตาราง 52 (ต่อ)

## บริษัท Anthura Pop จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 ถึง 2549

|                                    | 2545           | 2546           | 2547            | 2548           | 2549          |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|
| <u>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</u> |                |                |                 |                |               |
| <u>หนี้สินหมุนเวียน</u>            |                |                |                 |                |               |
| เจ้าหนี้การค้า                     | 23,625 00      | 35,437 50      | 47,250 00       | 59,062 50      | 78,750 00     |
| เงินปันผลค้างจ่าย                  | -              | 1,566,012 00   | 1,566,012 00    | 1,566,012 00   | 1,566,012 00  |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                 | 250,000 00     | 250,000 00     | 250,000 00      | 250,000 00     | 250,000 00    |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน                | 273,625 00     | 1,851,449 50   | 1,863,262 00    | 1,875,074 50   | 1,894,762 00  |
| เงินกู้ยืมธนาคาร                   | 10 000,000 00  | 10 000 000 00  | 10,000,000 00   | 5,000,000 00   | -             |
| รวมหนี้สิน                         | 10,273,625 00  | 11,851,449 50  | 11,863,262 00   | 6,875,074 50   | 1,894,762 00  |
| <u>ส่วนของผู้ถือหุ้น</u>           |                |                |                 |                |               |
| ทุนจดทะเบียน                       | 15,000,000 00  | 15,000,000 00  | 15,000,000 00   | 15,000,000 00  | 15,000,000 00 |
| Legal Reserved                     | -              | 600,000 00     | 1,200,000 00    | 1,800,000 00   | 2,400,000 00  |
| กำไร(ขาดทุน)สะสม                   | (5,923,692 00) | (9,682,096 00) | (10,033,964 00) | (6,979,296 00) | 1,752,932 00  |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้น               | 9,076,308 00   | 5,917,904 00   | 6,166,036 00    | 9,820,704 00   | 19,152,932 00 |
| รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น     | 19,349,933 00  | 17,769,353 50  | 18,029,298 00   | 16,695,778 50  | 21,047,694 00 |

ตาราง 53 แสดงการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

บริษัท Anthura Pop จำกัด

วิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการขายแยกตามขนาดของดอก

Break-even Point (BEP)

| YEAR | SIZE     | Sales Volume(in units) |        |       | Sales Volume(in BAHT) |              |       |
|------|----------|------------------------|--------|-------|-----------------------|--------------|-------|
|      |          | Forecast               | BEP    | %     | Forecast              | BEP          | %     |
| 2545 | SIZE XXL | 37,800 00              | 16,667 | 44 09 | 982,800 00            | 433,166 67   | 44 07 |
|      | SIZE XL  | 113,400 00             | 56,897 | 50 17 | 2,562,840 00          | 1,285,862 07 | 50 17 |
|      | SIZE L   | 151,200 00             | 88,000 | 58 20 | 3,084,480 00          | 3,075,408 00 | 99 71 |
|      | SIZE M   | 75,600 00              | 52,361 | 69 29 | 1,288,980 00          | 1,281,420 00 | 99 41 |
| 2546 | SIZE XXL | 56,700 00              | 16,667 | 29 39 | 1,474,200 00          | 433,166 67   | 29 38 |
|      | SIZE XL  | 170,100 00             | 56,897 | 33 45 | 3,844,260 00          | 1,285 862 07 | 33 45 |
|      | SIZE L   | 226,800 00             | 88,000 | 38 80 | 4,626,720 00          | 1,789,920 00 | 38 69 |
|      | SIZE M   | 113,400 00             | 52,381 | 46 19 | 1,933,470 00          | 887,857 14   | 45 92 |
| 2547 | SIZE XXL | 75,600 00              | 16,667 | 22 05 | 1,965,600 00          | 433,166 67   | 22 04 |
|      | SIZE XL  | 226,800 00             | 56,897 | 25 09 | 5,125,680 00          | 1,285,862 07 | 25 09 |
|      | SIZE L   | 302,400 00             | 88,000 | 29 10 | 6,168,960 00          | 1,789,920 00 | 29 01 |
|      | SIZE M   | 151,200 00             | 52,381 | 34 64 | 2,577,960 00          | 887,857 14   | 34 44 |
| 2548 | SIZE XXL | 94,500 00              | 16,667 | 17 64 | 2,457,000 00          | 433,166 67   | 17 63 |
|      | SIZE XL  | 283,500 00             | 56,897 | 20 07 | 6,407,100 00          | 1,285,862 07 | 20 07 |
|      | SIZE L   | 378,000 00             | 88,000 | 23 28 | 7,711,200 00          | 1 789,920 00 | 23 21 |
|      | SIZE M   | 189,000 00             | 52,381 | 27 71 | 3,222,450 00          | 887,857 14   | 27 55 |
| 2549 | SIZE XXL | 126,000 00             | 16 667 | 13 23 | 3,276,000 00          | 433,166 67   | 13 22 |
|      | SIZE XL  | 378,000 00             | 56,897 | 15 05 | 8,542,800 00          | 1,285,862 07 | 15 05 |
|      | SIZE L   | 504 000 00             | 88,000 | 17 46 | 10,281,600 00         | 1,789,920 00 | 17 41 |
|      | SIZE M   | 252,000 00             | 52,381 | 20 79 | 4,296,600 00          | 887,857 14   | 20 66 |

ตาราง 53 (ต่อ)

บริษัท Anthura Pop จำกัด

วิเคราะห์จุดคุ้มทุนในการขายแยกตามขนาดของดอก

Break-even Point (BEP)

| YEAR | Sales Volume(in units) |         |       | Sales Volume(in BAHT) |           |       |
|------|------------------------|---------|-------|-----------------------|-----------|-------|
|      | Forecast               | BEP     | %     | Forecast              | BEP       | %     |
| 2545 | 378,000 00             | 197,278 | 52 19 | 7,919,100 00          | 5,642,690 | 71 25 |
| 2546 | 567,000 00             | 157,048 | 27 70 | 11,878,650 00         | 3,110,944 | 26 19 |
| 2547 | 756,000 00             | 157,048 | 20 77 | 15,838,200 00         | 3,110,944 | 19 64 |
| 2548 | 945,000 00             | 157,048 | 16 62 | 19,797,750 00         | 3,110,944 | 15 71 |
| 2549 | 1,260,000 00           | 157,048 | 12 46 | 26,397,000 00         | 3,110,944 | 11 79 |

## ตาราง 54 แสดงประมาณการรายได้ค่าใช้จ่าย

## บริษัท Anthura Pop จำกัด

## Income Statement

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 ถึง 2549

|                               | 2545           | 2546          | 2547          | 2548          | 2549          |
|-------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Sale Volume Size XXL          | 982,800 00     | 1,474,200 00  | 1 965 600 00  | 2,457,000 00  | 3 276 000 00  |
| Sale Volume Size XL           | 2,562,840 00   | 3,844,260 00  | 5,125,680 00  | 6,407,100 00  | 8,542,800 00  |
| Sale Volume Size L            | 3,084,480 00   | 4,626,720 00  | 6,168,960 00  | 7,711,200 00  | 10 281,600 00 |
| Sale Volume Size M            | 1,288,980 00   | 1,933,470 00  | 2,577,960 00  | 3,222,450 00  | 4,296,600 00  |
| Sale revenues                 | 7,919,100 00   | 11,878,650 00 | 15,838,200 00 | 19,797,750 00 | 26,397,000 00 |
| Cost of goods sold            |                |               |               |               |               |
| - Packaging Cost              | 472,500 00     | 708,750 00    | 945,000 00    | 1,181,250 00  | 1,575,000 00  |
| - Transportation Cost         | 300,000 00     | 300,000 00    | 300,000 00    | 300,000 00    | 300 000 00    |
| - Salary Of Driver            | 252,000 00     | 252,000 00    | 252,000 00    | 252,000 00    | 252 000 00    |
| - Salary Of Worker            | 480,000 00     | 480,000 00    | 480,000 00    | 480,000 00    | 480,000 00    |
| - ปุ๋ยและยากำจัดศัตรูพืช      | 2,880,000 00   | 2,880,000 00  | 2,880,000 00  | 2,880,000 00  | 2,880,000 00  |
| - Electrical Cost             | 540,000 00     | 540,000 00    | 540,000 00    | 540 000 00    | 540 000 00    |
| - Pre Labour Cost             | 8 000 00       | -             | -             | -             | -             |
| - Land Rental                 | 1,440,000 00   | 1,440,000 00  | 1,440,000 00  | 1,440,000 00  | 1,440,000 00  |
| - วัสดุปลูก                   | 60,000 00      | 60,000 00     | 60,000 00     | 60 000 00     | 60,000 00     |
| - ต้นพันธุ์                   | 2,160,000 00   | 2,160,000 00  | 2,160,000 00  | 2,160,000 00  | 2,160,000 00  |
| - Depreciation (โรงเรือน      | 596,000 00     | 596,000 00    | 596 000 00    | 596 000 00    | 596,000 00    |
| รถเก็บผลผลิต,เครื่องมือเกษตร) |                |               |               |               |               |
| TOTAL COST OF GOODS SOLD      | 9,188,500 00   | 9,416,750 00  | 9,653,000 00  | 9,889,250 00  | 10,283,000 00 |
| Gross Profit                  | (1,269,400 00) | 2,461,900 00  | 6 185,200 00  | 9,908,500 00  | 16,114 000 00 |

ตาราง 54 (ต่อ)

**บริษัท Anthura Pop จำกัด**  
**Income Statement**  
**ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 ถึง 2549**

## Operation expense

## Administrative

|                         |              |              |              |              |              |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Salary & other Benefit  | 1,452 000 00 | 1,452,000 00 | 1,452,000 00 | 1,452,000 00 | 1,452,000 00 |
| Office Supply           | 24 000 00    | 24,000 00    | 24,000 00    | 24 000 00    | 24 000 00    |
| Electricity & water & F | 120,000 00   | 120,000 00   | 120,000 00   | 120,000 00   | 120,000 00   |
| Advertising & Promotik  | 950,292 00   | 950,292 00   | 1,267,056 00 | 1,583,820 00 | 2,111,760 00 |
| Marketing Research      | 24,000 00    | 24,000 00    | 24,000 00    | 24,000 00    | 24,000 00    |
| Research & Developpr    | 240,000 00   | 240,000 00   | 240,000 00   | 240,000 00   | 240,000 00   |
| Amortization Pre-Oper   | 124,000 00   | 124,000 00   | 124,000 00   | 124,000 00   | 124,000 00   |
| Depreciation (สำนักงาน) | 670,000 00   | 670,000 00   | 670,000 00   | 670,000 00   | 670 000 00   |

## อุปกรณ์สำนักงาน)

|                         |                |                |              |              |               |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|--------------|---------------|
| Audit Free              | 250,000 00     | 250,000 00     | 250,000 00   | 250,000 00   | 250,000 00    |
| Total Operating Expense | 3,854 292 00   | 3,854,292 00   | 4,171,056 00 | 4,487 820 00 | 5,015,760 00  |
| Operating Income        | (5,123 692 00) | (1 392,392 00) | 2 014 144 00 | 5 420 680 00 | 11,098,240 00 |
| Dividend exp            | -              | 1,566,012 00   | 1,566,012 00 | 1,566,012 00 | 1,566,012 00  |
| Interest Expense        | 800,000 00     | 800,000 00     | 800,000 00   | 800,000 00   | 800,000 00    |
| Income Before Tax       | (5,923,692 00) | (3,758,404 00) | (351,868 00) | 3 054,668 00 | 8,732,228 00  |
| Income Tax              | -              | -              | -            | -            | -             |
| Net Income              | (5 923 692 00) | (3 758,404 00) | (351,868 00) | 3 054,668 00 | 8,732 228 00  |

ตาราง 55 แสดงงบการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น

บริษัท Anthura Pop จำกัด  
งบแสดงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของผู้ถือหุ้น  
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2545 ถึง 2549

|                                  | ทุนที่ออกและ<br>เรียกชำระแล้ว | กำไร(ขาดทุน)<br>สะสม | รวม            |
|----------------------------------|-------------------------------|----------------------|----------------|
| ยอดยกมา ณ วันที่ 19 สิงหาคม 2545 | 15,000,000 00                 | -                    | 15,000,000 00  |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                | -                             | (5,923,692 00)       | (5,923,692 00) |
| ยอดยกมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2545 | 15,000,000 00                 | (5,923,692 00)       | 9,076,308 00   |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                | -                             | (3,758,404 00)       | (3,758,404 00) |
| ยอดยกมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546 | 15,000,000 00                 | (9,682,096 00)       | 5,317,904 00   |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                | -                             | (351,868 00)         | (351,868 00)   |
| ยอดยกมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547 | 15,000,000 00                 | (10,033,964 00)      | 4,966,036 00   |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                | -                             | 3,054,668 00         | 3 054,668 00   |
| ยอดยกมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548 | 15,000,000 00                 | (6,979,296 00)       | 8,020,704 00   |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิ                | -                             | 8,732,228 00         | 8 732 228 00   |
| ยอดยกมา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 | 15,000,000 00                 | 1,752,932 00         | 16,752,932 00  |

หมายเหตุ งบการเงินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงบการเงิน

## การคำนวณวิเคราะห์อัตราส่วนของบริษัท Anthura Pop จำกัด

จากการสรุปการวิเคราะห์อัตราส่วน(Ratio) ซึ่งนำมาคำนวณหาค่าของบริษัท

### 1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity ratios)

#### 1 1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current ratio)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน (Current assets)}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน (Current liabilities)}} \\
 &= \frac{12,269,298.00}{1,863,262.00} \\
 &= 6.58 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

#### 1 2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick ratio or acid-test ratio)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}} \\
 &= \frac{12,269,298.00}{1,863,262.00} \\
 &= 6.58 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

จะเห็นว่าอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนและอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว นั้น มีค่าเท่ากัน เนื่องจาก บริษัทฯ ไม่มีการจัดเก็บสินค้าคงเหลือไว้ เพราะเป็นนโยบายของบริษัทฯ

### 2 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity ratio)

#### 2 1 อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้า (Inventory turnover)

$$= \frac{\text{ยอดขาย (Sales)}}{\text{สินค้าคงเหลือ (Inventory)}}$$

ไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากไม่มีสินค้าคงเหลือ

#### 2 2 ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ (Average collection period)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{ลูกหนี้ (Account receivable)}}{\text{ยอดขายเฉลี่ยต่อวัน (Sale per day)}} \\
 &= \frac{2,375,730.00}{43,392.33} \\
 &= 55 \quad \text{วัน}
 \end{aligned}$$

### 2.3 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total asset turnover)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{ยอดขายสุทธิ (Sales)}}{\text{สินทรัพย์รวม (Total assets)}} \\
 &= \frac{15,838,200.00}{18,029,298.00} \\
 &= 0.88 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

### 2.4 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed asset turnover)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{ยอดขายสุทธิ (Sales)}}{\text{สินทรัพย์ถาวรสุทธิ (Net fixed assets)}} \\
 &= \frac{15,838,200.00}{5,512,000.00} \\
 &= 2.87 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

## 3 อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage ratios)

### 3.1 อัตราส่วนหนี้สิน (Debt ratio)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{หนี้สินรวม (Total liabilities)}}{\text{สินทรัพย์รวม (Total assets)}} \\
 &= \frac{11,863,262.00}{18,029,298.00} \\
 &= 0.66 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

### 3.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt on equity ratio)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{หนี้สินรวม (Total liabilities)}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น (Total common equity)}} \\
 &= \frac{11,863,262.00}{6,166,036.00} \\
 &= 1.92 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

### 3.3 ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times interest earned)

$$= \frac{\text{กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย (Interest expense)}}$$

ไม่สามารถคำนวณหาได้เนื่องจากบริษัทมีผลขาดทุนประจำปี

### 3.4 ความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ (Fixed charge coverage ratio)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{กำไรก่อนหักภาษี} + \text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าตามสัญญา}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าตามสัญญา}} \\
 &= \frac{448,132.00}{800,000.00} \\
 &= 0.56 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

## 4 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability ratios)

### 4.1 อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net profit margin)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี (Net income)}}{\text{ยอดขาย (Sales)}} \\
 &= \frac{448,132.00}{15,838,200.00} \\
 &= 0.03 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

### 4.2 อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on assets (ROA))

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{กำไรสุทธิหลังหักภาษี (Net income)}}{\text{สินทรัพย์รวม (Total assets)}} \\
 &= \frac{448,132.00}{18,029,298.00} \\
 &= 0.02 \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

### 4.3 อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญ (Return on common equity (ROE))

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{กำไรสุทธิ (Net income)}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นสามัญรวม (Total common equity)}} \\
 &= \frac{(351,868.00)}{6,166,036.00} \\
 &= (0.06) \quad \text{เท่า}
 \end{aligned}$$

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลจากการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาศึกษาการจัดทำแผนธุรกิจ “อุตสาหกรรม การผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า บริษัท Anthura Pop จำกัด โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้าน การตลาด ด้านการผลิตและปฏิบัติการ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และด้านการเงิน ดังนี้

#### 1 ศึกษาแผนธุรกิจด้านการตลาด

##### ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

เนื่องจากบริษัทฯ ผลิตดอกหน้าวัวหลายสายพันธุ์และมีขนาดแตกต่างกันไป ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างต่อเนื่อง โดยทำการผลิตดอกหน้าวัว ขนาด XXL, XL, L และ M เนื่องจากมีความต้องการของขนาดดอกไม้ดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ ทางบริษัทฯ มุ่งเน้นทำการผลิตสีแดง ขาว เขียว และชมพู เป็นหลัก ซึ่งเป็นสีที่ผู้บริโภคนิยม ทั้งนี้ได้มีการคัดเลือกสายพันธุ์ที่ให้ผลผลิตสูง มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาด

##### ด้านการบริการ (Service)

- เน้นการบริการแบบเชิงรุก (Proactive) บริการรับส่งดอกไม้สำหรับผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรง ระบบการจัดส่งตรงต่อเวลา ถูกต้อง และรวดเร็ว
- พัฒนาระบบการจัดส่งสินค้า เพื่อลดต้นทุนการผลิตและรองรับการขยายตัวของตลาด ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
- ใช้กลยุทธ์การบริหารการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า Customer Relationship Management (CRM) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยทางบริษัทฯ มีแผน การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า

##### ด้านราคา (Price)

ทางบริษัทฯ มีวิธีการตั้งราคาจากการเปรียบเทียบราคากับคู่แข่งในตลาด หน้าวัว โดยมีวิธีการตั้งราคา ดังนี้

- ตั้งราคาตามคู่แข่งในตลาด โดยการกำหนดราคาขายของบริษัทฯ จะตั้งราคาสูงแต่ถูกกว่าคู่แข่ง และพยายามรักษาระดับราคาให้คงที่ไว้เพื่อให้ได้ระดับราคาที่ผู้บริโภคต้องการ โดยบริษัทฯ จะขายราคาเดียวกันทั้งปลีกและส่งตามราคารมาตรฐานของบริษัทฯ
- ตั้งราคาโดยพิจารณาจากปริมาณความต้องการของตลาด เนื่องจากหน้าวัวเป็นสินค้าทางการเกษตร จึงมีความผันผวนของราคาตามสภาวะเศรษฐกิจต่างกัน นอกจากนี้ กระแสความนิยมของผู้บริโภคและปริมาณสินค้าในตลาดก็เป็นปัจจัยสำคัญในการตั้งราคา

เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ทางบริษัทฯ จึงสร้างความแตกต่างทางด้านราคา โดยการกำหนดราคาขายตามสายพันธุ์ขนาดและเกรดของสินค้า

### ด้านสถานที่ตั้ง (Place)

สถานที่ตั้งเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจบริษัทฯ มีที่สถานที่ตั้งอยู่ที่อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี ซึ่งเป็นจังหวัดที่อยู่ใกล้กรุงเทพและมีพื้นที่เหมาะแก่การเพาะปลูก เกิดความได้เปรียบในการทำธุรกิจ

### ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

- การประชาสัมพันธ์ร่วมกับโรงแรมหรือร้านดอกไม้ เพื่อจูงใจให้ลูกค้าที่มาใช้บริการเลือกซื้อดอกหน้าวัวเพิ่มมากขึ้น
- ใช้ข้อความแสดงความหมายดอกหน้าวัวและสีต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบโดยพิจารณาแนวความคิดของใช้ดอกหน้าวัวในโอกาสต่าง ๆ
- ให้ข้อมูลและคำแนะนำอธิบายถึงรายละเอียดต่าง ๆ แก่ลูกค้า ซึ่งทางบริษัทฯ ได้จัดเตรียมสมุดภาพ ข้อความต่าง ๆ
- อบรมวิธีการจูงใจลูกค้าให้กับตัวแทนหรือพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และการให้รางวัลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- ทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ตามสื่อสิ่งพิมพ์นิตยสาร การจัดแสดงนิทรรศการร่วมกับบริษัทฯ ที่เป็นพันธมิตร การจัดทำข้อมูลให้ความรู้โดยเผยแพร่ทาง Internet

## 2 ศึกษาแผนธุรกิจด้านการผลิตและปฏิบัติการ

บริษัทฯ มีกระบวนการควบคุมการผลิตทุกขั้นตอนเพื่อลดปัญหาของหน้าวัวตัดดอก ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากคุณภาพของดอกที่ไม่ได้มาตรฐานตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยบริษัทฯ ดำเนินการควบคุมกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้คุณภาพที่ดีตั้งแต่กระบวนการคัดเลือกพันธุ์ กระบวนการผลิตกระบวนการเก็บเกี่ยวและบรรจุภัณฑ์โดยใช้ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เข้ามาช่วยตรวจสอบและปรับให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

## 3 ศึกษาแผนธุรกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

- 3 1 มีการจัดระบบองค์กรแบบมืออาชีพ
- 3 2 จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านโดยตรง
- 3 3 เน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร
- 3 4 เน้นการกระจายอำนาจแบบ Decentralization ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็น และให้โอกาสในการทำงาน
- 3 5 เน้นการให้บริการแก่ลูกค้าทุกระดับ มีการตรวจสอบและประเมินอย่างสม่ำเสมอ

#### 4 ศึกษาแผนธุรกิจด้านการเงิน

จากแผนการตลาดและเป้าหมายการขายที่ได้คาดการณ์ไว้ สามารถจัดทำ งบดุล งบกำไรขาดทุนและงบกระแสเงินสด เพื่อพิจารณามูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return) ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อมูลค่าปัจจุบันของโครงการ (Sensitivity Analysis)

การศึกษาการจัดทำแผนธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า ผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุน สำหรับผู้ที่ต้องการประกอบธุรกิจประเภทนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารต้นทุน ควบคุมกระบวนการผลิต และค่าใช้จ่ายในการบริหารงานด้านต่างๆ อย่างมีหลักเกณฑ์และสามารถวัดผลได้ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการลงทุนในอนาคตทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทำให้ธุรกิจมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ สามารถนำมาพิจารณาแนวทางในการวางแผนปรับปรุงกลยุทธ์ทางการตลาด การบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างชาญฉลาด มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของ บริษัทฯ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด

#### ปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key success factor)

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตหน้าวัว มีดังนี้

##### 1 คุณภาพของดอกหน้าวัว

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค พบว่า คุณภาพของดอกหน้าวัวเป็นปัจจัยสำคัญหลักที่ผู้บริโภคพิจารณา โดยต้องมีการควบคุมการผลิตดอกหน้าวัวให้มีความสม่ำเสมอของคุณภาพและให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค นอกจากนี้ ควรจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมา

##### แนวทางการจัดการ

บริษัทฯ จะวางแผนและจัดการการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่มีการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนการผลิต เริ่มตั้งแต่การพัฒนาพันธุ์ การปลูก การเก็บเกี่ยว การบรรจุ และการขนส่ง มีการวิจัยและพัฒนาต้นทุนการผลิต เพื่อความประหยัดจากขนาดการผลิต

##### 2 ต้นทุนการผลิต

บริษัทฯ จำเป็นต้องมีการจัดการในเรื่องของการผลิตและการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้ต้นทุนการผลิตสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นๆ ทั้งในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

##### แนวทางการจัดการ

เนื่องจาก บริษัทผลิตหน้าวัวในลักษณะเชิงอุตสาหกรรม จึงได้ประโยชน์ของความประหยัดจากขนาดเพื่อใช้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

### 3 ความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty)

เพื่อให้เกิดความมั่นคงและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นรายอื่นๆ เน้นเรื่องความแตกต่าง Differentiation จำเป็นที่จะต้องสร้าง Brand Loyalty ให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์

#### แนวทางการจัดการ

บริษัท เน้นในด้าน Differentiation การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลาย เป็นผู้ชำนาญในดอกหน้าวัวและเน้นในการให้บริการแก่ลูกค้า สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค เพื่อสร้าง Brand Loyalty

### 4 การสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์ (Brand Equity)

เป็นการสร้างตราหือให้มีชื่อเสียงและให้อยู่ในใจผู้บริโภค ซึ่งตราหือนี้จะเพิ่มคุณค่าให้กับตัวผลิตภัณฑ์และสื่อความหมายในลักษณะคานิยม เช่น คุณภาพดี โดยผู้บริโภคเต็มใจที่จะซื้อหรือจ่ายมากกว่าเดิมถ้ารู้ว่าตราหือนั้นมีชื่อเสียงอยู่แล้ว

#### แนวทางการจัดการ

การสร้าง Brand Equity เป็นสิ่งที่ท้าทาย เนื่องจาก ต้องอาศัยระยะเวลาและการลงทุนมากเพื่อที่จะได้มาด้วยการยอมรับ ทางบริษัท พยายามพัฒนาและรักษาภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ โดยผ่านตราหือ "Anthur Pop" เป็นหลักเพื่อสื่อความหมายของผลิตภัณฑ์ดอกหน้าวัวที่มีคุณภาพ ใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เช่น การรับประกันคุณภาพดอกหน้าวัว เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะ

- 1 ควรจัดการประเมินการปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะ ๆ โดยทำการตรวจสอบทุกเดือน
- 2 ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น
- 3 ดำเนินการแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหา โดยปรับปรุงแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย
  - 3 1 วิเคราะห์ยอดขายในแต่ละเดือนโดยพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของยอดขาย จากปัจจัยภายนอกและภายในตลอดจนจะต้องมีการวิจัยทางการตลาด เพื่อทราบถึงพฤติกรรมผู้บริโภค
  - 3 2 ทำการวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาด เปรียบเทียบยอดขายของกลุ่มคู่แข่ง วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของกลุ่ม เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
  - 3 3 ทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับค่าใช้จ่ายที่วางไว้ในแผนการดำเนินงาน
  - 3 4 พิจารณาการผลิตดอกไม้ชนิดอื่นๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาด

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา (2546) การใช้ SPSS for Windows การวิเคราะห์ข้อมูล เวอร์ชัน 11 พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพฯ ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซี เค แอนด์ เอส โฟโต้สตูดิโอ
- พนา สวัสดิบุตร, (2545) การผลิตหน้าวัวที่น้ำหนาว กรุงเทพฯ กรมส่งเสริมการเกษตร,
- จันทนา จันทโร และ ศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2540) การศึกษาความเป็นไปได้ โครงการด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จุฑามาศ อ่อนวิมล คู่มือการปลูกไม้ตัดดอก (2544) กรุงเทพฯ โครงการหนังสือเกษตรชุมชน
- ฐานา ฉันทไพศาล และอัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ (2545) การบริหารโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้ กรุงเทพฯ บริษัทธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์
- ดนัย เทียนพุ่ม (2542) *Key Performance Indicators (KPIs)* กรุงเทพฯ ไทยเจริญการพิมพ์
- ดนัย เทียนพุ่ม (2546) *KPIs ดัชนีวัดผลสำเร็จทางธุรกิจ – การจัดการผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (SRM Strategic Result Management)* กรุงเทพฯ ไทยเจริญการพิมพ์
- ประสิทธิ์ ดงยงศิริ (2544) การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ กรุงเทพฯ ซีเอ็ดดูเคชั่น
- ไพบุลย์ ออมนัง (2541) การศึกษาความเป็นไปได้ในการเปิดหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสุศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปริญญาโท กศ ดการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- ลีน่า ตัน (2546) การศึกษาความเป็นไปได้ในการเปิดร้านเบเกอรี่ *Homemade* ระดับพรีเมียมบริเวณซอยอารีย์ (พหลโยธิน) สารนิพนธ์ บธ บ (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- สมพงษ์ ทับพุ่ม (2544) การดูแลปลูกเลี้ยงดอกหน้าวัว กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ปิยะวดี
- สมเพียร เกษมทรัพย์ (2540) การปลูกไม้ดอก กรุงเทพฯ คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สมยศ นาวิการ (2542) การบริหารการจัดการ หน้า 378 กรุงเทพฯ ธรรมสาร
- สายชล เกตุษา (2544) เทคโนโลยีหลังการเก็บเกี่ยวของดอกไม้ กรุงเทพฯ สารมวลชน
- สาโรช ไชยสมบัติ (2543) หลักแสดงความสัมพันธ์ของเพชรพลวัตร หน้า 15 กรุงเทพฯ ถ่ายเอกสาร
- สุนา อยู่โพธิ์ (2536) ตลาดบริการ กรุงเทพฯ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุมาลี จิระมิตร (2544) การบริหารการเงิน กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Kaplan and Norton (1993, January-February) *"The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance," Harvard Business Review*, 1992 (4) 71

\_\_\_\_\_ *"Putting The Balanced Scorecard to Work," Harvard Business Review*, September-October 1993 (p 134)

\_\_\_\_\_ 1996, January-February *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review*, 1995 (5) 75

\_\_\_\_\_ *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996 King, W R and Cleland, D I  
*Strategic Planning and Policy* New York Van Nostrand Reinhold, 1978

Phillip, Kotler (1994) *Marketing Management Analysis Planning Implementation and control* 6<sup>th</sup> ed New Jersey Prentice Hall International, Inc

(1997) *Marketing Management Analysis Planning Implementation and control* 9<sup>th</sup> ed New Jersey Prentice Hall International, Inc

Phillip, Kotler (2000) *Marketing Management Analysis Planning Implementation and Control* The Millennium Edition New Jersey Prentice Hall International, Inc

----- (2547, 14 มกราคม) " กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ "  
[http //www deae go th](http://www.deae.go.th)

(2542) การจัดทำแผนธุรกิจ, การทำกำไร การบริหารงานและคน แหล่งที่มา  
[http //www psu ac th /Other/psu progranner/source/PSU-Business Plan pdf](http://www.psu.ac.th/Other/psu_proganner/source/PSU-Business Plan.pdf)

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม

แผนธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตหน้าวัวเพื่อการค้า  
บริษัท Anthura Pop จำกัด

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ฉบับแผนธุรกิจ  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
เพื่อรวบรวมคำตอบจากแบบสอบถามมาประมวลผลการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ

คำชี้แจง      แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1      แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2      แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอก  
ของผู้บริโภค
- ส่วนที่ 3      แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคาดหวังและการรับรู้ที่มีต่อคุณภาพของ  
หน้าวัว
- ส่วนที่ 4      แบบสอบถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น

สิ่งสำคัญในการตอบแบบสอบถาม

- 1    โปรดอ่านคำถามโดยละเอียดก่อนตอบ เลือกคำตอบที่ท่านต้องการโปรดตอบให้ครบ  
ทุกข้อ
- 2    โปรดตอบตามความเป็นจริง หรือความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน เพื่อความถูกต้อง  
ในการวิเคราะห์ อันเป็นแนวทางที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและพัฒนาธุรกิจต่อไป

\*\*\*\*\*

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผ้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดอ่านคำถามในแต่ละข้อ แล้วพิจารณาเลือกคำตอบข้อที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✕ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริงตรงกับสถานภาพของท่านและระบุข้อความอื่น ๆ ในกรณีที่ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กรุณากรอกข้อความใน ( ) ของวาง ให้ชัดเจน

- 1 สถานที่ประกอบการของท่าน
- ☐ 1) กรุงเทพฯ ☐ 2) ปริมณฑล (ระบุ)
- 2 ประเภทธุรกิจของท่าน
- ☐ 1) โรงแรม / ภัตตาคาร ☐ 2) ร้านจำหน่ายดอกไม้ (ข้ามไปข้อ 4)
- ☐ 3) ตลาดจำหน่ายดอกไม้ (ข้ามไปข้อ 4)
- 3 หน่วยงานที่รับผิดชอบและมีอำนาจตัดสินใจในการสั่งซื้อดอกไม้
- ☐ 1) แผนกจัดซื้อ / จัดจ้าง ☐ 2) แผนกจัดเลี้ยง / สัมมนา
- ☐ 3) แผนกอาคาร / สถานที่ ☐ 4) อื่นๆ (ระบุ)
- 4 กิจการของท่านเปิดดำเนินการมาแล้ว ปี
- 5 ปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกเฉลี่ย ดอก/สัปดาห์
- 6 ค่าใช้จ่ายในการซื้อหน้าวัวตัดดอกเฉลี่ย บาท/ครั้ง
- 7 เดือนที่มีปริมาณการใช้หน้าวัวตัดดอกสูงสุด
- ☐ 1) ม ค - มี ค ☐ 2) เม ย - มิ ย
- ☐ 3) ก ค - ก ย ☐ 4) ต ค - ธ ค

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมในการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกของผู้บริโภค

- 1 ทานมีทัศนคติอย่างไรเกี่ยวกับดอกหน้าวัว

| ทัศนคติที่มีต่อดอกหน้าวัว                                | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็น<br>ด้วย | ไม่เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|----------|----------|-----------------|--------------------------|
| 1 1 ดอกหน้าวัวเป็นดอกไม้ที่เหมาะสมในการตกแต่งสถานที่     |                       |          |          |                 |                          |
| 1 2 ดอกหน้าวัวสามารถบ่งบอกรสนิยมของผู้บริโภค             |                       |          |          |                 |                          |
| 1 3 ดอกหน้าวัวเป็นดอกไม้ที่ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่หรูหรา |                       |          |          |                 |                          |
| 1 4 ดอกหน้าวัวมีอายุการปักแจกันทนนานกว่าดอกไม้อื่น ๆ     |                       |          |          |                 |                          |
| 1 5 ดอกหน้าวัวแสดงถึงความสง่างาม                         |                       |          |          |                 |                          |
| 1 6 ดอกหน้าวัวเหมาะสำหรับใช้ในพิธีต่าง ๆ                 |                       |          |          |                 |                          |
| 1 7 ดอกหน้าวัวไม่มีคุณค่าเหนือดอกไม้ชนิดอื่น ๆ           |                       |          |          |                 |                          |

## 2 ความนิยมในการเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกของท่าน

| สี / สายพันธุ์                        | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
| 2 1 สีนาง Cancan, Carre, Tropical     |           |     |         |      |            |
| 2 2 สีชมพู Rosa, Sonate, Spint        |           |     |         |      |            |
| 2 3 สีเขียว Midon, Laguna, Tequila    |           |     |         |      |            |
| 2 4 สีขาว Acropolis, Extase, Merangia |           |     |         |      |            |
| 2 5 สีนํ้าตาล Choco, Terra            |           |     |         |      |            |

### 3 ปัจจุบันท่านซื้อหน้าวัวตัดดอกวิธีใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1) ไปซื้อด้วยตนเอง
 ☐ 2) สั่งซื้อทางโทรศัพท์ / Internet  
☐ 3) เสนอราคาประมูล
 ☐ 4) อื่น ๆ (ระบุ)

### 4 ปัจจัยสำคัญที่ท่านเลือกซื้อหน้าวัวตัดดอกจากบริษัท Anthura Pop จำกัด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1) ความสะดวกในการเดินทาง
 ☐ 2) คุณภาพของดอกหน้าวัว  
☐ 3) ความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง
 ☐ 4) ความหลากหลายของดอกหน้าวัว  
☐ 5) ขนาดของดอก
 ☐ 6) การบริการที่ดี  
☐ 7) อื่น ๆ (ระบุ)

### 5 บริการเพิ่มเติมที่ท่านสนใจจากบริษัท Anthura Pop จำกัด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1) บริการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับหน้าวัวบนอินเทอร์เน็ต  
☐ 2) บริการจัดส่งดอกหน้าวัวนอกสถานที่  
☐ 3) การรับประกันคุณภาพของดอกไม้  
☐ 4) อื่น ๆ (ระบุ)

### 6 ปัจจุบันท่านซื้อหน้าวัวตัดดอกจากที่ใด

- ☐ 1) เกษตรกรผู้ปลูกโดยตรง
 ☐ 2) บริษัทผู้ผลิต  
☐ 3) พ่อค้าคนกลาง
 ☐ 4) ตลาดจำหน่ายดอกไม้  
☐ 5) อื่น ๆ (ระบุ)

### 7 ขนาดหน้าวัวตัดดอกที่ท่านต้องการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ☐ 1) ขนาดดอกกว้างและยาวมากกว่า 7 นิ้ว (XXL)  
☐ 2) ขนาดดอกกว้างและยาว 6- 7 นิ้ว (Extra Large)  
☐ 3) ขนาดดอกกว้างและยาว 5- 6 นิ้ว (Large)  
☐ 4) ขนาดดอกกว้างและยาว 4- 5 นิ้ว (Medium)

8 ทานคิดวราราคาต่อดอกที่เหมาะสมอยู่ในช่วงใด (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องราคา / ดอก)

| ขนาดของดอก<br>(กว้าง x ยาว)  | ราคา / ดอก (บาท) |           |           |               |
|------------------------------|------------------|-----------|-----------|---------------|
|                              | 6-10 บาท         | 11-20 บาท | 21-30 บาท | 30 บาท ขึ้นไป |
| 8 1 มากกว่า 7 นิ้ว (XXL)     |                  |           |           |               |
| 8 2 6 – 7 นิ้ว (Extra Large) |                  |           |           |               |
| 8 2 5 – 6 นิ้ว (Large)       |                  |           |           |               |
| 8 3 4 – 5 นิ้ว (Medium)      |                  |           |           |               |

9 ปัญหาที่ท่านพบเกี่ยวกับหน้าวัวตัดดอก

| ปัญหา                                 | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|---------------------------------------|-----------|-----|---------|------|------------|
| 9 1 คุณภาพของดอกไม่สม่ำเสมอ           |           |     |         |      |            |
| 9 2 ดอกหน้าวัวไม่มีความหลากหลาย       |           |     |         |      |            |
| 9 3 ปริมาณดอกไม่เพียงพอกับความต้องการ |           |     |         |      |            |
| 9 4 ความไม่สะดวกในการจัดซื้อ          |           |     |         |      |            |
| 9 5 หาแหล่งซื้อขาย                    |           |     |         |      |            |
| 9 6 ไม่มีผลิตภัณฑ์ออกใหม่             |           |     |         |      |            |
| 9 7 มีราคาแพงเกินไป                   |           |     |         |      |            |
| 9 8 อื่น ๆ (ระบุ)                     |           |     |         |      |            |

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคาดหวังและการรับรู้ที่มีต่อคุณภาพของหน้าวัว

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคาดหวังและการรับรู้จริงของท่านที่มีต่อคุณภาพของหน้าวัว บริษัท Anthura Pop จำกัด

| ระดับความคาดหวัง<br>ต่อคุณภาพหน้าวัว<br>ของบริษัทฯ ที่ท่านต้องการ |   |   |   |   | ประเด็น                                                                   | ระดับการรับรู้จริง<br>ต่อคุณภาพหน้าวัว<br>บริษัท Anthura pop จำกัด |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| มากที่สุด ← → น้อยที่สุด                                          |   |   |   |   |                                                                           | มากที่สุด ← → น้อยที่สุด                                           |   |   |   |   |
| 5                                                                 | 4 | 3 | 2 | 1 |                                                                           | 5                                                                  | 4 | 3 | 2 | 1 |
|                                                                   |   |   |   |   | <u>ด้านการตลาด</u>                                                        |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 1 ความสด / ใหม่ ของหน้าวัวตัดดอก                                          |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 2 ความสวยงามของดอก รูปทรง / สีล้น                                         |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 3 ความหลากหลายของหน้าวัวตัดดอก                                            |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 4 อายุการใช้งาน / ความคงทนของดอก                                          |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 5 การรับประกันคุณภาพของดอก                                                |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 6 ความสามารถในการเก็บรักษาของบรรจุภัณฑ์                                   |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 7 ความมีชื่อเสียง / ภาพพจน์ตราสินค้า                                      |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 8 ความคุ้มค่าของราคาเมื่อเทียบกับคุณภาพ                                   |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 9 แหล่งทำเลที่ตั้งหางาย / สะดวกต่อการเดินทาง                              |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 10 การตกแต่งร้านเป็นสัดส่วน / สะอาด / สวยงาม                              |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 11 ความตรงต่อเวลาในการจัดส่ง                                              |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 12 ความน่าเชื่อถือของบริษัทฯ                                              |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | <u>ด้านนวัตกรรมการผลิต</u>                                                |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 13 รูปทรง/สีล้น ของหน้าวัวตัดดอกสายพันธุ์ใหม่                             |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 14 ความหลากหลายของหน้าวัวกระถาง (Pot Plan)                                |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 15 ความแปลกใหม่ของดอกหน้าวัวอบแห้ง                                        |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | <u>ด้านบุคลากร</u>                                                        |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 16 การให้บริการของพนักงาน/มิตรไมตรี                                       |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 17 พนักงานมีความเต็มใจให้บริการ                                           |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 18 การให้คำปรึกษาแนะนำ/บริการหลังการขาย                                   |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 19 พนักงานสงของครบ/ทันตามกำหนด                                            |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | <u>ด้านการเงิน</u>                                                        |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 21 ความหลากหลายของรูปแบบการชำระเงิน<br>(เช็คธนาคาร / เงินสด / บัตรเครดิต) |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 22 การให้ระยะเวลา / เงื่อนไขการชำระเงิน                                   |                                                                    |   |   |   |   |
|                                                                   |   |   |   |   | 23 ความถูกต้องแม่นยำในการเรียกเก็บเงิน                                    |                                                                    |   |   |   |   |

#### ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น

1 แนวโน้มในการใช้น้ำวุ้นตัดดอกของท่านที่มีต่อบริษัท Anthura Pop จำกัด

☐ เพิ่มขึ้น เพราะ

☐ เท่าเดิม เพราะ

☐ ลดลง เพราะ

2 คุณสมบัติของน้ำวุ้นตัดดอกที่ท่านต้องการ

3 ความแปลกใหม่ของน้ำวุ้นตัดดอกที่ท่านต้องการ

4 รูปแบบและคุณสมบัตินี้ของบรรจุภัณฑ์ที่ท่านต้องการ

5 ผลิตภัณฑ์ใหม่ของน้ำวุ้นที่ท่านต้องการ

6 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

ภาคผนวก ข  
บทสัมภาษณ์-ผู้บริหาร

## บทสัมภาษณ์เชิงลึก

คุณสมโชค ชัยเพชร ผู้จัดการสวนสตาร์ฟลอรา ซึ่งถือเป็นแหล่งผลิตและจำหน่ายดอกหน้าวัวอันดับต้นๆ ของเมืองไทย

คุณสมโชค ชัยเพชร ได้กล่าวถึงทัศนคติที่มีต่อหน้าวัวว่าในปัจจุบันพัฒนาการในเรื่องของการตลาด ตอนนี้คิดว่า เราเพิ่งแค่เริ่มต้นที่จะทำตลาดได้ดอกถ้าเทียบกับกล้วยไม้แล้วเพราะที่ผานมาทุกคนมีเท่าไรก็ขายกันแค่นั้นไม่ได้มีการพัฒนาเรื่องคุณภาพแต่ในปัจจุบันเริ่มมีการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังโดยดูจากการสร้างโรงเรือนหน้าวัวเมื่อก่อนสร้างแบบไหนก็ได้ สร้างแคพอปลูกเลี้ยงได้และขายกันในท้องถิ่น แต่เดี๋ยวนี้คนที่จะทำหน้าวัวทุกคนมุ่งเน้นว่าจะต้องผลิตให้มีคุณภาพ เพื่อจะรองรับตลาดที่จะส่งออกต่อไป

เพราะฉะนั้นคิดว่าต่อไป เรื่องของคุณภาพหน้าวัวจะมีการพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ เหมือนกับกล้วยไม้ที่เขามีการพัฒนาเรื่องคุณภาพ เรื่องของสีพันธุ์ ซึ่งหากจะพูดไปแล้วสำหรับหน้าวัวเพิ่งเริ่มจะรู้จักกันจริงๆ เมื่อ 2 ปีนี้เอง จะเห็นได้จากบางคนไม่รู้จักหน้าวัวเลย ไม่รู้จักลักษณะของการใช้หน้าวัวอย่างแท้จริง คือยังมีความคิดและยึดติดกับลักษณะเดิมๆ

ปัจจุบันสวนสตาร์ฟลอรา ทำการปลูกเลี้ยงหน้าวัวอยู่ 30 กว่าสายพันธุ์เป็นสายพันธุ์ตัดดอกกว่า 20 สายพันธุ์และสายพันธุ์กระถางกว่า 10 สายพันธุ์ จริงๆ แล้วสายพันธุ์ที่จะส่งออกได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับประเทศปลายทางด้วย ถ้าทุกสายพันธุ์ทำคุณภาพและปริมาณได้ก็พอส่งออกได้ แต่ว่าในบางสายพันธุ์ถ้าเราทำคุณภาพไม่ได้ถ้าสีไม่สด ก็ไม่สามารถส่งออกได้ และอีกอย่างก็ขึ้นอยู่กับว่าเราเจาะตลาดกลุ่มไหนอาทิเช่น ญี่ปุ่นจะต้องการพวกขาวเขียว น้ำตาล อเมริกาและจีนจะเป็นพวกสีแดง เป็นต้น

หากจะพูดถึงปริมาณของการส่งออกดอกหน้าวัวของภาคใต้/ต้นปี คุณสมโชคบอกว่า ตามที่เราเก็บข้อมูลโดยปกติแล้วจะอยู่ที่ 8-10 ดอก/ต้นปี ขึ้นอยู่กับสายพันธุ์แต่ละสายพันธุ์ด้วยเพราะถ้ามันมีขนาดของดอกที่โต จำนวนดอกต้นต่อปีจะลดลง เนื่องจากภาคใต้จะไม่มียอดหนาวไม่เหมือนกับภาคเหนือที่มีฤดูหนาวถึง 4 เดือน

คุณสมโชคยังกล่าวถึงสถานการณ์การส่งออกหน้าวัวในปี 2547 ที่ผานมามีแนวโน้มของการส่งออกเยอะขึ้นปริมาณความต้องการของต่างประเทศเยอะขึ้น แต่การส่งออกของสวนสตาร์ฟลอราจะมีปริมาณลดลง เนื่องจากมีการส่งได้บางสายพันธุ์ส่วนใหญ่ที่ทำการส่งออกของสวนสตาร์ฟลอราจะเป็นไม้สีเขียวน้ำตาลและแดงบ้างเล็กน้อย ขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายและกลุ่มลูกค้าเป็นหลักแต่ปีหน้า (พ.ศ. 2548) คิดว่าน่าจะมีบริษัทที่ส่งออกมากขึ้น เนื่องจากมีการตื่นตัวในเรื่องนี้มาก สวนที่ติดปัญหาส่งออกไม่ได้เยอะนั้นเพราะเรายังมีลูกค้าในประเทศอยู่ค่อนข้างเยอะ

ฉะนั้น ในบางครั้งบางฤดูกาลการส่งออกก็ไม่ใช่ว่าจะได้ราคาดีเสมอไป บางครั้งบางสายพันธุ์ราคาในบ้านเรายังสูงกว่าส่งออกเสียอีก

คิดวอนาคตหน้าวัวเพิ่งเริ่มขยายทางราชการที่กำลังเข้ามาช่วยอย่างกรมส่งเสริมฯ ก็มีผู้รับผิดชอบเป็นเจ้าภาพมากขึ้น เมื่อก่อนก็แค่ส่งเสริมปลูกไว้ก็ไม่ได้มาดูแลในเรื่องของการตลาด ทำให้เกษตรกรต้องจัดการเองและจำหน่ายเอง แต่ตอนนี้ทางรัฐเข้ามาช่วยในสวนของวิชาการ มาเก็บตัวอย่างโรคพืชไปวิเคราะห์ แล้วก็สามารถแนะนำเกษตรกรจัดการ เรื่องโรคแมลงนี้ได้แล้วต่อไปคุณภาพมันจะได้ ปัญหาเรื่องการส่งออกก็ลดน้อยลงเพราะฉะนั้นอนาคตของตลาดหน้าวัวคงจะไปได้อีกประมาณ 10 ปี

สำหรับคนที่จะหันเข้ามาสู่การทำหน้าวัวนั้นสิ่งแรกที่จะต้องทำก็คือเรื่องของต้นพันธุ์โดยดูว่าจะหาซื้อจากที่ใดและแหล่งใดแต่ไม่ว่าจะซื้อจากแหล่งไหนก็ตามมีแหล่งซื้อใหญ่ๆ อยู่ 2 แหล่ง คือ แหล่งซื้อภายในประเทศ และสั่งจากต่างประเทศ เข้ามา เพราะฉะนั้นคนที่ซื้อไม่ได้หมายความว่า จะต้องซื้อจากต่างประเทศทุกต้น แล้วแต่ว่าจะซื้อสายพันธุ์ของใครอยู่ที่ว่าซื้อไปแล้วมีความมั่นใจขนาดไหนและเราดูแลได้ขนาดไหน บางครั้งซื้อจากต่างประเทศดูแลไม่ดีก็ตายเหมือนกัน ซึ่งจะต้องมีความรู้ และใจรักเนื่องจากการปลูกเลี้ยงหน้าวัวต้องดูแลเกือบทุกวัน

และผลผลิตที่จะทำการส่งออกได้นั้น ปริมาณการตัดดอกต่อครั้งที่ส่งออกทำออร์เดอร์จริงๆ อย่างน้อยต้องครั้งละ 1000 ดอก ซึ่งถ้าเราส่งน้อยๆ จะมีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายทำให้ไม่คุ้ม เพราะดอกหน้าวัวจะส่งออกได้ต้องมีปริมาณที่ค่อนข้างจะแน่นอน

หากเกษตรกรท่านใดที่จะส่งออกหน้าวัวให้กับทางสตาร์ฟลอรา นั้น เขามีหลักเกณฑ์ของเขาเองดังนี้ คือ ขนาดและความยาว ปริมาณต้องได้ ลักษณะการใช้งานสินค้าตามเกรด โดย star จะใช้สำหรับลูกค้าส่งสินค้าออกต่างประเทศ โรงแรม สถานที่สำคัญต่างๆ เกรดบี จะใช้สำหรับลูกค้าที่ระบุว่าต้องการสินค้าเกรดบีใช้ในการจัดงานฌาปนกิจจัดพวงหรีดเป็นต้น และเกรดซีจะใช้สำหรับจัดพวงหรีดหรือบริการอื่นๆ

ดังนั้นคนที่จะเริ่มดำเนินการปลูกเลี้ยงหน้าวัวควรจะทำเพื่อที่จำหน่ายดอกอย่างน้อย 1 ไร่ ก่อนด้วยการให้ลองดูตลาดภายในก่อนเพราะดอกไม้ที่จะออกมาในช่วงแรก ๆ ปีแรกประมาณปีครึ่งจะเป็นดอกที่คุณภาพยังไม่ได้ เนื่องจากต้องจำหน่ายให้ติดตลาดในท้องถิ่นและกรุงเทพฯ ก่อน ฉะนั้นในช่วงปี 2 ปีแรกจะต้องทำตลาดภายในประเทศก่อนแล้วค่อยพัฒนาคุณภาพ ถึงขั้นส่งออกต่อไป “ตลาดกลางของดอกหน้าวัวที่ผมจำหน่ายอยู่ที่ 9 บาท/ดอก แต่ถ้าจะส่งออกจะอยู่ในช่วงราคา 10-20 บาท หรือบางครั้งเราก็ทำทั้ง 2 ตลาดเลย เพราะว่าดอกหน้าวัวถ้าคัดเกรดแล้วสวนสตาร์ฟลอรา ก็ต้องส่งออก ถ้าเป็นเกรดบี และเกรดซี ก็ต้องส่งภายในประเทศ ทำให้เราต้องทำควบคู่กันไป” คุณสมโชคกล่าวทิ้งท้ายถึงภาวะของราคาหน้าวัว

คุณศุภชัย สุระจิต หรือ พี่ดำ หนึ่งในแกนนำของผู้ปลูกเลี้ยงหน้าวัวที่จังหวัดชุมพร ที่ปรึกษากลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกเลี้ยงหน้าวัวมหาวิทยาลัยแม่โจ้วิทยาเขตตะลอม จังหวัดชุมพรได้ให้ทัศนคติต่อหน้าวัวในปัจจุบันว่า “ปัจจุบันเริ่มมีคนสนใจที่จะเข้ามาผลิตไม้ตัวนี้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมองว่าน่าจะทำง่ายในการจัดการ และตลาดน่าจะยังดี เพราะตลาดต่างประเทศยังรับอีกได้แต่ตลาดในเมืองไทยค่อนข้างจะเต็มแล้ว เนื่องจากตลาดดอกหน้าวัวของไทย จะเป็นเกรดที่ต่ำ คือ ดอกมีตำหนิ” และเกษตรกรที่ปลูกเลี้ยงกันส่วนใหญ่ในประเทศจะมีการลงทุนกันแบบครึ่ง ๆ กลาง ๆ ทำให้ไม่สามารถควบคุมการผลิตมาสู่คุณภาพของดอกได้ก็เลยทำให้ตลาดดอกไม้เป็นตลาดที่ส่งออกไม่ได้ จึงทำให้ดอกไม้ขายอยู่ที่เมืองไทยจำนวนมาก

ต่อไปในอนาคตตลาดเมืองไทย มันจะเริ่มเต็มเพราะทำแล้วคุณภาพส่งออกไม่ได้ ทำให้ต่อไปในรุ่นหลังจะต้องมีการทำแบบโรงเรือนไฮเทค คือมีการควบคุมปัจจัยการผลิตซึ่งจะต้องเป็นลักษณะของการจัดการแบบให้ดอกมันเสียหายน้อยที่สุด

พี่ดำ แบ่งกลุ่มเกษตรกรที่หันเข้ามาปลูกเลี้ยงหน้าวัวในปัจจุบันนี้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ

1 เกษตรกรที่ปลูกเลี้ยงตามธรรมชาติ คือพวกที่ปลูกเลี้ยงเพื่อความสวยงาม ทำให้คนในประเภนี้มีทั้งคนที่มีทุนมากและที่มีทุนน้อย แตอยากปลูกประดับบ้านหรือปลูกตามร้านอาหาร

2 เกษตรกรที่ปลูกเลี้ยงแบบประยุกต์ คือ พวกที่มีทุนอยู่จำนวนหนึ่งแต่อยากลงทุนสูงอะไรที่สามารถลดต้นทุนได้จะทำ โดยเน้นเรื่องคุณภาพเหมือนกัน เพื่อที่จะสามารถส่งออกขายต่างประเทศได้ ซึ่งประเภทนี้จะมีเยอะพอสมควรในเมืองไทย

3 เกษตรกรที่ปลูกเลี้ยงแบบโรงเรือนไฮเทค คือ พวกที่มีทุนมากผลิตแล้วขายส่งเข้าตลาดที่ต้องการได้เลยโดยไม่ต้องมากังวลกับเรื่องการจัดการมากนัก ยกตัวอย่างโรงเรือนไฮเทค เช่น สวนสตาร์ฟลอราและมหาวิทยาลัยแม่โจ้ วิทยาเขตตะลอม จังหวัดชุมพร

ทำให้ ณ เวลานั้นถ้าพูดถึงเรื่องของไม้ดอกรองจากกล้วยไม้แล้ว “หน้าวัว” ดูจะเริ่มชัดเจนมากขึ้นในกลุ่มคนที่สนใจ เพราะมองว่าตลาดยังมีความต้องการเป็นจำนวนมากในขณะที่ปริมาณการผลิตยังไม่เพียงพอความต้องการของตลาดทำให้ต่อไปเราต้องศึกษาตลาดเสียก่อน คือตลาดมันอยู่ที่ผู้ซื้อเขาต้องการดอกหน้าวัวสเปกอย่างไร เราต้องผลิตให้เขาอย่างนั้น เช่น ญี่ปุ่น จะต้องการในเรื่องของสีสัน คุณภาพดอก ขนาดดอก ก้านดอก ตะวันออกกลางจะชอบเจดสีแดง เป็นต้น แต่สรุป ตลาดโดยทั่วไปในขณะนี้จะต้องการดอกหน้าวัวสีเขียวย สีขาว และสีแดงเป็นหลัก

การทำหน้าวัวให้มีคุณภาพนั้น อันดับแรกจะต้องทำให้มีจำนวน คือประมาณ 10000-30000 ต้น ซึ่งจะเป็นกลุ่มหรือรายบุคคลก็ได้ถ้าทำเป็นกลุ่มจะตอมีการประสานงานและควบคุมทุกอย่างออกมาในแนวทางเดียวกันให้ได้เพราะถ้ากระจัดกระจายกันขายจะไม่คุมทุนในเรื่องของการขนส่งในเรื่องของสายพันธุ์ น่าจะเป็นสายพันธุ์ต่างประเทศเพราะมีความหลากหลายของสีสันและรูปแบบสวนอันดับสุดท้าย ต้องทำให้เป็นแบบอินเตอร์ เพื่อจะได้คุณภาพในการตัดดอก 80-90 เปอร์เซนต์ในการส่งออกต่างประเทศได้โดยการไปพัฒนาโรงเรือน ให้เป็นแบบไฮเทค ในการควบคุมปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในได้อย่างคงที่

ภาคผนวก ค  
ข้อมูลการผลิตหน้าวัว

## ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับดอกหน้าวัว

หน้าวัวเป็นไม้ตัดดอกชนิดหนึ่งที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจไม่น้อยกว่าไม้ตัดดอกชนิดอื่น แหล่งผลิตหน้าวัวตัดดอกที่สำคัญของโลกอยู่ที่มลรัฐฮาวาย ประเทศสหรัฐอเมริกาและที่เวสแลนด์ ประเทศเนเธอร์แลนด์

ประเทศไทยมีการนำหน้าวัวเข้ามาครั้งแรกราวปี 2440 ซึ่งนานกว่า 90 ปีแล้ว หน้าวัวเป็นพืชปลูกเลี้ยงง่าย ออกดอกตลอดปี ดอกมีสีสดใส มีอายุการใช้งานนานกว่า 10 วัน และเป็นที่นิยมของตลาดต่างประเทศ กรมส่งเสริมการเกษตรได้สำรวจและประมาณการมูลค่าการผลิตไม้ตัดดอกในปีการเพาะปลูก 2545-2546 ว่าหน้าวัวเป็นไม้ตัดดอกที่ทำรายได้สูงสุดคือ 140,000 บาท/ไร่/ปี รองลงมาได้แก่ เบญจมาศ 72,924 บาท/ไร่/ปี แต่ปรากฏว่าพื้นที่การปลูกหน้าวัวทั่วประเทศนั้นมีเพียง 150 ไร่ ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ทำให้มีการปลูกหน้าวัวกันน้อย คือการออกดอกของหน้าวัวทยอยตลอดปี คอนข้างต่ำเฉลี่ย 8 ดอก เทานั้น ต้องปลูกเป็นจำนวนมากจึงสามารถตัดดอกจำหน่ายได้ ต้นพันธุ์มีราคาแพง หน้าวัวเป็นพืชที่ต้องการแสงน้อยประมาณ 20-30% การปลูกจึงต้องมีโรงเรือนเพื่อให้ดอกมีคุณภาพ การปลูกหน้าวัวเป็นการค้าจึงต้องลงทุนสูงมาก ประกอบกับหน้าวัวพันธุ์การค้าที่นิยมอยู่ในประเทศ มีปัญหาเรื่องการบรรจุหีบห่อ เพื่อการขนส่งระยะไกล ทำให้การปลูกหน้าวัวที่ผ่านมายอยู่ในวงจำกัด และผลิตสำหรับตลาดในประเทศเท่านั้น

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและเอกชนเริ่มมีความตื่นตัวในเรื่องของการปลูกหน้าวัวเพื่อการส่งออกจึงมีการส่งพันธุ์หน้าวัวการค้าจากต่างประเทศเข้ามาศึกษาวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้พันธุ์ที่เหมาะสมที่จะปลูกเป็นไม้ตัดดอก และนำเทคนิคการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อเข้ามาขยายพันธุ์ให้ได้ปริมาณมากในเวลาอันสั้น ตลอดจนการศึกษาวิธีการปลูกภายใต้โรงเรือน หลังคาซาแรนที่มีราคาไม่แพงนัก คาดว่าในอนาคตอันใกล้คงจะสามารถเพิ่มพื้นที่การปลูกหน้าวัวได้มาก ทำให้เกิดอุตสาหกรรมผลิตดอกหน้าวัวเพื่อการส่งออกได้

หน้าวัว มีถิ่นกำเนิดในประเทศโคลัมเบีย ทวีปอเมริกาใต้ เป็นไม้ตัดดอกไม้ประดับอยู่ในวงศ์ Araceae หรือ Arum สกุล Anthurium มีชื่อสามัญหลายชื่อ คือ Anthurium, Flamingo Flower หรือ Piggy-tail Flower พืชในวงศ์นี้มีอยู่ด้วยกันกว่า 100 สกุล 1,500 ชนิด ลักษณะทั่วไปเป็นไม้เนื้ออ่อน ลำต้นตั้งตรงโคนไปทางเลื้อย การเจริญเติบโตมีลักษณะเป็นต้นเดี่ยวหรือเป็นกอก็ได้ ต้นจะโตสูงขึ้นและทิ้งใบล่างข้อสั้น ใบมีลักษณะเป็นรูปหัวใจ ปลายใบแหลม บริเวณใต้ใบเส้นใบนูนเป็นสันขึ้นมา ต้นหนึ่งจะมีใบประมาณ 4-6 ใบ เมื่อมีใบใหม่จะมีดอกเกิดขึ้นตามเสมอ ดอกหน้าวัว นั้นเกิดจากตาในซอกใบ ปกติติดตาดอกและใบอ่อนจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน แต่ตาดอกจะพัฒนาขึ้นมาหลังจากใบแก่สมบูรณ์แล้ว ดังนั้นพืชที่โตเร็วก็จะให้ดอกดกด้วย จานรองดอกซึ่งเราเรียกว่าดอกนั้น ความจริงคือใบประดับที่มีสีหลากหลาย ทั้งแดง ส้ม ชมพู ขาว ม่วงและเขียว เป็นต้น ตัวดอกที่แท้จริงนั้นมีขนาดเล็กเรียงกันอยู่บนปลีซึ่งเป็นส่วนของก้านดอก แต่ละดอกเป็นดอกสมบูรณ์เพศ ซึ่งเกสรตัวเมียจะบานก่อนเกสรตัวผู้ และทยอยบาน จานโคนปลีขึ้นไปเป็นลำดับถึงปลายปลี

หน้าวัวมีชื่อเรียกสามัญภาษาอังกฤษว่า Flamingo Flower หรือ Tail flower แต่ส่วนใหญ่ นิยมเรียกกันว่า Anthurium ตามชื่อสกุลที่มาจากภาษากรีก 2 คำ คือ anthos ที่แปลว่า ดอก และคำ ว่า ouros แปลว่า หาง ซึ่งในที่นี้เข้าใจว่าหมายถึง ปลีหรือดอกของหน้าวัวนั่นเอง หน้าวัวเป็นพืชที่ ไม่มีเนื้อไม้ มีอายุหลายปีเติบโตเป็นต้นเดี่ยวหรือแตกกอ ลำต้นสั้นหรือยืดยาวกลายเป็นไม้เลื้อย และทิ้งใบช่วงกลางของต้น พร้อมทั้งเกิดรากใหม่ที่ยังบริเวณใต้ใบ รากชนิดพิเศษที่เรียกว่า adventitious root รากพิเศษนี้จะอุ้มน้ำได้มาก ซึ่งต่อไปจะแห้งและเหี่ยวขึ้นตามอายุ หากไม่ได้ เจริญอยู่ในวัสดุปลูก รากจะงอ แข็งกร้าน ใบของหน้าวัวมีต่างกันไปหลายแบบ เช่น รูปหัวใจ รูปใบ หอก รูปสามเหลี่ยม หรือเป็นใบประกอบแบบนิ้วมือ ใบแตกออกจากลำต้นเรียงเวียนสลับกันขนาด และสีต่างกันไปตามชนิดและพันธุ์ หน้าวัวบางพันธุ์มีใบสวยงามมันวาวเป็นประกาย หรือมีรูปร่างใบ สวยแปลกตา ซึ่งหน้าวัวประเภทนี้จัดว่าเป็น หน้าวัวใบ ส่วนใหญ่ดอกจะไม่มีสีสวยเด่นนัก ดอกของหน้าวัวเกิดจากตาดอกที่ซอกใบ ปกติตาดอกและใบอ่อนจะเกิดพร้อมกัน แต่ตาดอกจะ พัฒนาขึ้นมาหลังจากใบแก่สมบูรณ์แล้ว ดังนั้นต้นที่โตเร็วจึงมักจะให้ดอกดก ดอกหน้าวัวจัดว่าเป็น ดอกแบบ tail flower ประกอบด้วยช่อดอกที่เรียกว่าปลี (spadix) อาจมีสีขาว เหลือง หรือขาวปลาย สีเหลือง และจานรองดอก (spathe) หรือที่เรียกว่า ดอก นั้นเองจานรองดอกเรียกอีกชื่อว่า ใบประดับ มีลักษณะคล้ายใบติดที่โคนปลี หน้าวัวที่มีดอกสีขาวสะอาดตา เราเรียกว่าเป็น หน้าวัวดอก สีของ จานรองดอกมีหลากสี เช่น ขาว เขียว ชมพู ส้ม แดง ม่วง หรือมีหลายสีปนกันอาจเรียบหรือย่นเป็น ร่อง (bullate)

ภารกิจหลักของบริษัท Anthura Pop จำกัด ได้แก่ งานวิจัย ประกอบด้วยการพัฒนาโรง เรือน และระบบการผลิตให้ได้หน้าวัวที่มีมาตรฐาน ตามที่ตลาดส่งออกต้องการซึ่งมีงานวิจัยย่อยอีก หลายงาน คือ การรวบรวมพันธุ์หน้าวัว การผสมพันธุ์หน้าวัว การคัดเลือกพันธุ์หน้าวัวลูกผสม การทดสอบพันธุ์หน้าวัว การขยายพันธุ์หน้าวัว การขยายพันธุ์หน้าวัวโดยวิธีเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ การพัฒนาการใช้เทคโนโลยีชีวภาพกับการผลิตหน้าวัว การวิจัยและพัฒนาโรงเรือนและระบบการ ให้น้ำหน้าวัว การวิจัยและพัฒนาการให้ปุ๋ยหน้าวัว การวิจัยวัสดุปลูกและภาชนะปลูกที่เหมาะสม และหาง่ายในท้องถิ่น การให้ปุ๋ยทางระบบน้ำเพื่อเพิ่มผลผลิตดอกหน้าวัวในโรงเรือน หน้าวัวเป็นพืชที่ไม่ชอบแดดจัดและลมโกรก ต้องการความชื้นสูง ต้องการแสง 20 – 30% หรือร่ม ประมาณ 70 – 80% จำเป็นต้องปลูกในโรงเรือนมีน้ำบริบูรณ์ วัสดุปลูกหน้าวัวควรเป็นวัสดุโปร่ง อุ้มน้ำหรือเก็บความชื้นได้ดี ยึดรากและลำต้นได้และมีการย่อยสลายหรือผุสลายช้า โดยทั่ว ๆ ไป ใช้อิฐมอญ ถ่าน กาบมะพร้าว หรือใบไม้ผุ ปุ๋ยดอก แต่ปัจจุบันมีการพัฒนาวัสดุปลูกที่เหมาะสม หาได้ง่ายในท้องถิ่นทดแทน

## วิธีการปลูกหน้าวัว

### การปลูกลงแปลง

ขนาดแปลงกว้างประมาณ 170 เมตร กั้นขอบแปลงสูงประมาณ 30 ซม. ใส่เครื่องปลูกหนาประมาณ 20 ซม. นำต้นหน้าวัวลงปลูกระยะระหว่างต้นระหว่างแถว 25 – 30 x 25 – 30 ซม. ปลูกแบบสลับหว่าง 1 แปลง สามารถปลูกได้ 4 แถว การปลูกต้องปลูกโดยให้โคนต้นชิดเครื่องปลูกและให้รากแผ่กระจายบนเครื่องปลูก ถ้าเป็นต้นพันธุ์ที่โตก่อนปลูกต้นหน้าวัวลงแปลงต้องใช้ลวดขึงแปลงตามยาวก่อน แล้วจึงปลูกต้นหน้าวัวลงหลุมปลูก การปลูกหน้าวัวอย่าให้วัสดุปลูกทับถมยอดของหน้าวัว เพราะจะทำให้ต้นหน้าวัวเน่าตายได้ แล้วยึดต้นหน้าวัวติดกับลวดที่ขึงไว้เพื่อไม่ให้ต้นหน้าวัวล้ม หลังจากนั้นนำเศษกิ่งไม้ขนาด 3 – 4 นิ้ว ตัดเป็นท่อนขนาดเท่าความกว้างของแปลงปลูก ใส่ไว้ระหว่างแถวปลูกต้นหน้าวัวเพื่อให้รากเกาะยึด

### การปลูกในกระถาง

ใช้กระถางขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง 3 – 12 นิ้ว ขึ้นอยู่กับขนาดต้นที่แยกปลูก ใส่วัสดุปลูกลงในกระถางประมาณ 1 ใน 3 ส่วน วางต้นหน้าวัวลงบนวัสดุปลูกแผ่รากให้กระจายแล้วเติมเครื่องปลูกให้ระดับต่ำกว่าปลายยอดประมาณ 2 ซม. หรือเติมกระถาง กรณีที่ต้นค่อนข้างสูง

### การให้น้ำ

ควรให้ระบบน้ำสปริงเกอร์หรือระบบน้ำเหวี่ยงเพื่อช่วยรักษาระดับความชื้นในโรงเรือนให้สม่ำเสมอ ปกติจะให้น้ำวันละ 2 ครั้ง ซึ่งจะใช้ครั้งละ 10 - 15 นาที ถ้าอากาศมีสภาพแห้งอุณหภูมิสูงเกิน 30 องศาเซลเซียส ควรให้น้ำทันที

### การให้ปุ๋ย

โดยทั่วไปจะใช้ปุ๋ยผสมเอง คือ ปุ๋ยสูตร 10-10-30 และหว่านกระดูกป่นเล็กน้อย 2 – 3 เดือน/ครั้ง อาจจะเสริมด้วยปุ๋ยทางใบเล็กน้อย หรืออาจแบ่งการให้ปุ๋ย ดังนี้

- ควรให้ปุ๋ยสูตร 15-15-15 หรือ 16-16-16 อัตรา 1 ช้อนชา/ต้น/เดือน
- ปุ๋ยละลายช้าสูตรเสมอทุก 3 – 6 เดือน
- ปุ๋ยเกล็ดละลายสูตร 15-30-15 หรือ 16-21-27 อัตรา 20 – 40 กรัมต่อน้ำ

20 ลิตร ฉีดพ่นเสริมให้ทุก 15 – 20 วัน

### การตัดแต่ง

การตัดใบ เพื่อให้ใบได้รับแสงเพียงพอทั่วทุกต้น ควรตัดใบล่างออก 1 ใบ ทุกครั้ง เมื่อตัดดอก ไว้ใบให้ติดต้นประมาณ 3 – 4 ใบ ไม่ควรตัดใบที่ห่อก้านดอก เพราะจะทำให้ดอกเหี่ยว นอกจากนี้ควรตัดใบที่เป็นโรคทิ้งด้วย

## การขยายพันธุ์หน้าวัว

การขยายพันธุ์หน้าวัว เพื่อเพิ่มปริมาณนั้นแบ่งออกเป็น 2 วัตถุประสงค์ด้วยกัน คือ

1 การขยายพันธุ์หน้าวัวเพื่อเพิ่มปริมาณต้นพันธุ์ วิธีนี้ขยายพันธุ์ให้ได้ต้นพันธุ์ใหม่ มีลักษณะเหมือนกับต้นเดิมทุกประการ มีหลายวิธีด้วยกัน คือ

**การตัดยอด** โดยการตัดยอดต้นที่มีความสูงเกินความต้องการตัดให้มีใบติดประมาณ 4 – 5 ใบ นำไปปักชำในที่ที่มีความชื้นสูง เมื่อรากงอกแล้วจึงย้ายไปไว้ในที่โรงเรือนตามปกติ

**การแยกหน่อ** โดยการแยกหน่อที่เกิดจากต้นแม่เดิมที่มีขนาด 3–6 นิ้ว ไปปักชำในที่ที่มีความชื้น เมื่อตั้งตัวดีแล้วจึงนำไปปลูกลงในโรงเรือน ปลูกลงตามปกติต่อไป วิธีนี้นิยมใช้กับพันธุ์ที่แตกกอง่าย หรือพันธุ์ที่เหมาะสมที่จะเป็นไม้กระถาง

**การปักชำ** หรือการตัดต้นชำ นิยมใช้กับหน้าวัวที่มีอายุมากแล้ว นำมาตัดเป็นท่อน ๆ ให้มีข้อ 3 – 4 ข้อ วางนอนหรือหามุมกับวัสดุปลูก 30 – 40 องศา โดยใช้วัสดุปลูกที่มีความชื้นสูง ประมาณ 2 – 3 เดือน จะได้ต้นหน้าวัวต้นใหม่งอกออกมาจากข้อของลำต้นเดิม ก็ จะทำการแยกไปปลูก โดยปฏิบัติเช่นเดียวกับการแยกหน่อ สำหรับท่อพันธุ์เดิมถ้าทิ้งไว้ต่อไปก็จะ ทำให้ได้หน่อชุดใหม่เกิดขึ้นมาอีก ถ้านำไปปลูกทั้งท่อนพันธุ์เดิมก็สามารถพัฒนาเป็นสวนหนึ่งของ ลำต้นใหม่ได้ต่อไป

**การเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ** เป็นวิธีต้องปฏิบัติในห้องปฏิบัติการ เป็นการขยายต้นพันธุ์ ดีในเชิงการค้า ซึ่งต้องการต้นพันธุ์ดีในปริมาณมาก ๆ ซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ คือ

1 คัดเลือกต้นที่มีลักษณะเหมาะสมจะทำเป็นพันธุ์การค้า ไม้ตัดดอกหรือไม้กระถาง

2 นำใบอ่อนมาตัดเป็นชิ้นเล็ก ๆ แล้วนำไปเลี้ยงในอาหารแข็งที่จัดเตรียมไว้

3 กระตุ้นให้เกิด Callus และทำการขยายก้อน Callus จนได้ปริมาณที่พอใจ

4 กระตุ้นให้เกิดต้นอ่อนและรากต่อไป แล้วแยกต้นกล้าเลี้ยงในอาหารแข็งพร้อม ทั้งตัดยอดขยายเพิ่มปริมาณไปเรื่อย ๆ จนได้ปริมาณตามต้องการ

5 เมื่อได้ปริมาณพอแล้วจึงนำออกชำในวัสดุที่มีความชื้นสูง นอกห้อง ปฏิบัติการ เมื่อแข็งแรงแล้วจึงย้ายไปปลูกลงในโรงเรือนปกติต่อไป

## 2 การขยายพันธุ์หน้าวัวเพื่อการปรับปรุงพันธุ์

วิธีนี้จะทำการเพิ่มจำนวนหน้าวัวโดยใช้วิธีผสมพันธุ์ และเพาะเมล็ดให้ได้ต้นใหม่ที่มีความ แตกต่างจากต้นเดิม สามารถทำได้ดังนี้

### การสร้างลูกผสมหน้าวัวสายพันธุ์ใหม่

การพัฒนาพันธุ์หน้าวัวพันธุ์การค้า ปัจจุบันเป็นพันธุ์ลูกผสมที่เกิดจากการผสมพันธุ์ทั้ง สัน ทั้งพันธุ์ที่มีอยู่เดิม และพันธุ์ที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ ถึงแม้จะมีอยู่หลายหลากพันธุ์ก็ตาม แต่ ก็ยังจำเป็นต้องสร้างพันธุ์ใหม่ขึ้นมาทดแทนของเดิม ซึ่งอาจจะมีลักษณะที่ล้าสมัยลงไป ทั้งนี้ เพราะการใช้ดอกหน้าวัวต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นลักษณะแพชชั่นเซนเดียวกับไม้ดอกชนิดอื่น จะต้องมีการสร้างพันธุ์ที่มีลักษณะแปลกใหม่ตรงกับความต้องการของผู้ซื้อขายเสมอ ซึ่งวิธีการสร้าง

ลูกผสมใหม่ที่นิยมกัน คือ การขยายพันธุ์ด้วยเมล็ดเท่านั้น เพราะลูกผสมที่ได้จะมีความแปรปรวนทางพันธุกรรมสูง ทำให้มีความแตกต่างมากมาย ซึ่งจะนำมาใช้เป็นฐานพันธุกรรมในการพัฒนาพันธุ์ต่อไป ตลอดจนถ้าได้ต้นไม้ที่มีลักษณะดีเด่นเป็นที่น่าพอใจก็ใช้เป็นต้นแม่พันธุ์ ขยายพันธุ์โดยวิธีเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อเพื่อใช้ปลูกในเชิงธุรกิจต่อไปได้

การสร้างลูกผสมหน้าวัวสายพันธุ์ใหม่ มีวิธีการดังนี้

1 การผสมเปิด เป็นการผสมพันธุ์โดยการนำต้นแม่พันธุ์ดี ซึ่งมีลักษณะที่ต้องการมาผสมกับเกสรต้นพ่อพันธุ์ซึ่งเก็บมาจากหลาย ๆ สายพันธุ์ ทั้งนี้เพื่อให้มีการกระจายตัวของพันธุกรรมมาก เพื่อให้ลักษณะบางลักษณะซึ่งอาจซ่อนอยู่ในต้นพ่อพันธุ์แม่พันธุ์มีโอกาสแสดงออกได้มาก เมื่อได้ต้นลูกผสมแล้วจึงคัดไปขยายพันธุ์โดยวิธีเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อ หรือใช้ในการปรับปรุงพันธุ์ต่อไป

ข้อดี

- สามารถได้ลูกผสมพันธุ์ใหม่จำนวนมาก และมีหลายชนิดในลูกชุดเดียวกัน
- ลักษณะแปลกใหม่ซึ่งซ่อนอยู่มีโอกาสแสดงออกมา สามารถนำไปใช้ปรับปรุง

พันธุ์ได้เป็นอย่างดี

ข้อเสีย

- ไม่สามารถสืบประวัติต้นพ่อพันธุ์ได้โดยง่าย อย่างไรก็ตามข้อเสียอันนี้ไม่ใช่เป็นสิ่งเสียหายสำหรับหน้าวัว ซึ่งมีความต้องการให้เกิดลักษณะแปลกใหม่อยู่เสมอ เป็นการใช้งานในลักษณะแพชั่น ซึ่งต้องการความหลากหลายของลักษณะหลาย ๆ อย่างมาอยู่ในต้นเดียวกันอย่างพอเหมาะพอดี

2 การผสมโดยคัดเลือกต้นแม่และต้นพ่อพันธุ์ เป็นการผสมโดยนำต้นแม่พันธุ์พ่อพันธุ์ซึ่งถูกคัดเลือกมาผสมพันธุ์กัน ทั้งนี้โดยคาดหวังว่าจะได้ลักษณะที่ดีเด่นทั้งจากต้นแม่และพ่อพันธุ์มาอยู่ในต้นเดียวกันที่เป็นลูกผสมต้นใหม่แล้ว จึงคัดเลือกเพื่อไปใช้เป็นต้นแม่พันธุ์ขยายพันธุ์โดยการเพาะเลี้ยงเนื้อเยื่อต่อไป

ข้อดี

- สามารถจะอนุมานโดยคร่าว ๆ ได้ว่าลูกผสมต้นใหม่นี้จะมีลักษณะอย่างไร

ข้อเสีย

- ขาดความหลากหลายของบางลักษณะที่มีอยู่อีกจากหลายต้นซึ่งก็จะเป็นลักษณะที่ต้องการเช่นกัน

## วิธีการดำเนินการ

### 1 คัดเลือกต้นพอมแม่พันธุ์

ทำการคัดเลือกต้นพอมแม่พันธุ์ที่มีลักษณะดีจากแหล่งต่าง ๆ มาปลูกรักษาไว้เพื่อใช้สำหรับเป็นพ่อ - แม่พันธุ์ ซึ่งแต่ละพันธุ์แต่ละต้นจะมีลักษณะดีและด้อยแตกต่างกันไป บางต้นสีดีถูกใจ แต่ลักษณะดอกไม่สวย ตรงข้ามกับบางต้นลักษณะดอกสวย แต่ลักษณะการเจริญเติบโตไม่ดีหรือสีไม่สวยถูกใจเหล่านี้เป็นต้น ควรจะมีการเก็บต้นพอมต้นแม่ไว้หลาย ๆ ลักษณะเพื่อคัดเลือกลักษณะผสมกันชดเชยกันในการสร้างลูกผสมต่อไป

2 เก็บเกสรตัวผู้จากต้นที่ใช้เป็นต้นพอม โดยดูจากปลีดอกที่เปลี่ยนสีหมดแล้ว ประมาณ 1 - 2 อาทิตย์ จะเห็นละอองเกสรตัวผู้ที่เป็นผงสีครีม หรือเหลืองติดอยู่ที่ยอดของดอกตัวผู้ ทำการรวบรวมโดยใช้พู่กันขัดลงในภาชนะที่ใช้รวบรวมได้ปริมาณพอแก่ความต้องการแล้ว จึงนำไปผสมต่อไป

3 นำละอองเกสรที่ได้ป้ายลงบนยอดเกสรตัวเมียต้นแม่ที่พร้อมผสม โดยใช้พู่กันชุบน้ำแล้วแตะที่ละอองเกสรตัวผู้นำมาป้ายลงบนยอดเกสรตัวเมียที่พร้อมจะผสมโดยสังเกตลักษณะการเปลี่ยนสีที่ปลี บริเวณที่ปลีดอกเปลี่ยนสีคือยอดเกสรตัวเมีย ซึ่งพร้อมผสมเมื่อป้ายเกสรตัวผู้ลงบนยอดเกสรตัวเมียแล้วถือว่าเสร็จสิ้นการผสมพันธุ์ ควรจะหาถุงพลาสติกหรือถุงกระดาษไขคลุมไว้ 7 - 10 วัน เพื่อป้องกันการย้ายละอองเกสรจากต้นที่ไม่ต้องการมาผสมอีก ในกรณีที่ต้องการผสมแบบรู้พ่อ - แม่

4 หลังจากนั้นประมาณ 3 - 4 เดือนเมล็ดจะแก่ พร้อมนำไปเพาะเมื่อเมล็ดแก่เต็มที่จัดการล้างทำความสะอาดโดยเอาเยื่อหุ้มเมล็ดออกนำไปเพาะต่อไป

5 นำไปเพาะลงบนวัสดุเพาะซึ่งใช้อิฐทุบแช่น้ำ การเพาะต้องเตรียมอิฐทุบ ขนาด ½ - 1 นิ้ว แช่น้ำไว้ 1 - 24 ชั่วโมง นำอิฐทุบใส่ลงในกระถางดินเผาประมาณ 1/3 ของกระถางจากนั้นนำเมล็ดหน้าวัวที่ได้หว่านลงไปบนอิฐทุบนั่นๆ พยายามให้กระจายทั่ว ๆ พื้นที่ผิวบนวัสดุเพาะ

6 หลังจากนั้นใส่ลงในถุงพลาสติกขนาดใหญ่ ภายในหล่อน้ำประมาณ 1 ซม ปิดปากถุงนำไปเก็บไว้ในที่ร่มรำไรประมาณ 3 - 4 เดือน

7 จะได้ต้นกล้าหน้าวัวขนาด 1 - 2 นิ้ว นำไปปลูกในกระบะชำ ซึ่งใช้วัสดุเศษซากพืช หรือปุ๋ยหมัก เป็นเครื่องปลูก

8 เมื่อดันกล้าอยู่ในกระบะชำอีกระยะเวลา 3 - 4 เดือน จะมีขนาด 4 - 5 นิ้ว ย้ายลงปลูกในกระถางขนาดเล็ก (3 นิ้ว) เพื่อเลี้ยงให้แข็งแรง

9 เมื่อดันกล้าแข็งแรงดีแล้ว จึงย้ายลงกระถางใหญ่ขึ้นหรือปลูกลงแปลง เพื่อใช้ในการคัดเลือกหรือตัดดอกต่อไป

### การตัดดอกและการปฏิบัติหลังการตัดดอก

การตัดดอก เริ่มตัดเมื่อปลีเริ่มเป็นสีขาว จากโคนดอกประมาณครึ่งหนึ่งหรือประมาณ 2 ใน 3 ของปลีดอก เหลือติดกับต้นประมาณ 4 – 5 ซม. เพื่อไม่ให้แผลติดเชื้อง่าย ดอกที่ตัดแล้ว ควรจุ่มปลายก้านดอกด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อฟายแซน- 20 อัตรา 5 ซีซี ต่อน้ำ 1 ลิตร แล้วควรแช่ก้านในน้ำสะอาดและวางในที่ร่ม

การรักษาคุณภาพดอก ก่อนบรรจุหีบห่อจะต้องจุ่มยากำจัดแมลง และใช้สารละลายเงินไนเตรท ความเข้มข้น 0.17 มก./ลิตร จุ่มก้านดอกนาน 10 นาที ก่อนปักแจกันด้วยน้ำ หรือสารละลาย Floralife ซึ่งจะช่วยยืดอายุปักแจกันได้ประมาณเท่าตัว อุณหภูมิที่เหมาะสมในการเก็บรักษาดอกนั้นคือ 12- 13 องศาเซลเซียส

การขนส่ง ระยะใกล้ ๆ ภาชนะที่บรรจุน้ำสะอาด แยกขนาดดอกมัดรวมกันโดยไม่ให้จานรองดอกเบียดกัน แล้วจัดใส่ภาชนะบรรจุน้ำสะอาดสำหรับการขนส่ง ระยะไกล จะบรรจุในกล่องกระดาษซึ่งมีถาดกระดาษสำหรับยึดจานรองดอก

### การพัฒนาพันธุ์

การพัฒนาพันธุ์หน้าวัวของบริษัท Anthura บริษัทจะมีนักพัฒนาพันธุ์ออกสำรวจและรวบรวมพันธุ์หน้าวัว (species) ตามแหล่งกำเนิดได้แก่ ทวีปอเมริกากลาง และพันธุ์ลูกผสมจากประเทศต่าง ๆ เช่น สหรัฐอเมริกา (มลรัฐฮาวาย) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้มีต้นพ่อแม่พันธุ์ที่มีความหลากหลายในการผลิตลูกผสม นักพัฒนาพันธุ์จะผสมพันธุ์หน้าวัวทุกปี เพื่อเพาะเมล็ดพันธุ์จะผสมคัดเลือก และแนะนำพันธุ์ใหม่ เช่นเดียวกับไม้ดอกชนิดอื่น ๆ เมื่อคัดเลือกพันธุ์จนเป็นที่พอใจและมั่นใจว่า เป็นพันธุ์ที่ดีกว่าพันธุ์เดิมในตลาดแล้ว และพร้อมจำหน่าย บริษัทจะจัดทำแปลงสาธิต โดยปลูกพันธุ์เหล่านั้นในโรงเรือนสาธิตซึ่งจะปลูก 1 พันธุ์ต่อแปลง และโดยมีป้ายข้อมูลผลผลิตต่อเดือนติดอยู่หน้าแปลง

### การผลิตดอกหน้าวัว

แปลงสาธิตของบริษัท Anthura Pop จำกัด แสดงวิธีการผลิตหน้าวัวในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยจะปลูกในโรงเรือนกระจกที่ควบคุมอุณหภูมิให้เหมาะสมกับการผลิตหน้าวัวแปลงปลูกเป็นโพมรูปตัววี 4 แถว ด้านในบุด้วยแผ่นพลาสติกสีขาวเพื่อป้องกันโรคจากแปลง โดยเฉพาะไส้เดือนฝอยจากนั้นจึงวางระบบระบายน้ำด้านใต้แปลง วัสดุปลูกที่ใช้ได้แก่ เคทโอเอซิสจากโรงงาน (ก้อนโฟมปักดอกไม้สด) วางระบบน้ำโดยให้น้ำหยดและเพิ่มความชื้นในอากาศด้วยระบบพ่นหมอก ให้อุณหภูมิและน้ำพร้อมกันในระบบน้ำหยด สองข้างแปลงขึงด้วยเอ็นไส เพื่อกันต้นล้มและเพื่อให้ทำงานได้สะดวก ซึ่งเดิมจะใช้ลวด นอกจากนี้ ยังมีการใช้เก้าอี้นั่งเลื่อนไปตามท่อให้ความร้อนเพื่อให้คนงานสามารถตัดแต่งใบได้สะดวก

## การรักษาสุขอนามัยในโรงเรือน

เนื่องจากโรคที่เกิดจากเชื้อแบคทีเรียเป็นโรคที่ร้ายแรงในหน้าวัว จึงจำเป็นต้องรักษาสุขอนามัยในโรงเรือนอย่างเข้มงวด ทั้งนี้เพื่อป้องกันการระบาดของโรคและแมลง โดยการแต่งกายของผู้เข้าเยี่ยมชมแปลง จะต้องรัดกุม โดยให้ใส่เสื้อคลุมและที่คลุมรองเท้าการตรวจนับจำนวนแมลงโดยใช้กับดักกาเหวการใช้มีดตัดดอก ตัดใบ แยกแต่ละแปลง โดยปักไว้ที่หัวแปลงป้องกันการระบาดของโรคระหว่างแปลงการล้างมือด้วยแอลกอฮอล์เหลว เพื่อป้องกันการนำโรคติดมากับเสื้อผ้าและร่างกายการใช้ชีวิตเพื่อลดการใช้สารเคมีในการกำจัดแมลงกระบะปลูกหน้าวัว กระถางที่ใช้แล้ว จะถูกนำมาทำความสะอาดโดยเครื่องจักรอัตโนมัติ เครื่องจักรจะล้างเศษดินและเศษพืชออกจากกระบะ จากนั้นจะอบด้วยไอน้ำเพื่อฆ่าเชื้อโรคและพร้อมจะใช้งานต่อไป

## การปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว

เมื่อตัดดอกหน้าวัวแล้ว นำดอกใส่ในถังน้ำสะอาดที่อยู่หัวแปลงเพื่อให้ดอกหน้าวัวได้รับน้ำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้อายุการปักแจกันนานขึ้น ถังน้ำวางอยู่บนรถเข็นคล้ายรถพ่วงสามารถเคลื่อนย้ายระหว่างแปลง และนำไปสู่ห้องบรรจุหีบห่อได้ง่าย ภายในถังน้ำจะวางท่อพีวีซีขนาดเล็กอยู่ภายใน เพื่อให้ก้านดอกตั้งตรงและป้องกันไม่ให้จานรองดอกเสียดสีกันจนเกิดรอยชำ จากนั้น จึงคัดขนาดตามขนาดของจานรองดอกและก้านดอก ใส่หลอดพลาสติกบรรจุน้ำที่ปลายก้านดอกคล้ายกับการปฏิบัติในการบรรจุหีบห่อกล้วยไม้ เพื่อส่งออกของไทย การบรรจุน้ำในหลอดพลาสติกทำโดยบรรจุหลอดที่จะเติมน้ำ พร้อมปิดฝายางลงในถังเหล็กบรรจุน้ำ แล้วจึงดูดเอาอากาศออก น้ำจะเข้าไปแทนที่อากาศในหลอดเป็นการเติมน้ำในหลอดจำนวนมากโดยไม่ต้องใช้คนกรอก ซึ่งเป็นการประหยัดเวลาและแรงงาน

จากนั้นใส่พลาสติกใส่หุ้มดอกป้องกันการเสียดสีของจานรองดอก การบรรจุทำโดยวางเรียงดอกไม้ให้ซ้อนกันและป้องกันเขี่ยกันด้วยเทป จำนวนดอกในแต่ละกล่องขึ้นอยู่กับขนาดดอกไม้แต่ละกล่องจะบรรจุดอกหน้าวัวพันธุ์และขนาดเดียวกัน

การจัดแบ่งเกรดของดอกหน้าวัว แบ่งตามความกว้างของจานรองดอกและความยาวของก้านดอก และบรรจุกล่องในปริมาณต่าง ๆ ดังนี้

ขนาดกล่องยาว 100 x 20 x 10 เซนติเมตร

100 x 40 x 12 เซนติเมตร

100 x 40 x 14.5 เซนติเมตร

1 ดอกภายในกล่องต้องมีอายุใกล้เคียงกันคือการเปลี่ยนสีของปลีไปแล้ว 50%

2 ความยาวก้านดอกที่ระบุไว้หมายถึงความยาวขั้นต่ำ

3 แต่ละดอกต้องมีพลาสติก รอง ขนาดของพลาสติกหนา 0.5 เซนติเมตร กว้าง x ยาว 30 x 15 หรือ 45 x 15 หรือ 50 x 20 เซนติเมตร หรืออาจใช้ฝอยกระดาษได้ ถ้าขายเป็นกำ ทุละ 3-5 ดอก แยกเป็นกำละถุงและอาจใส่ใบหน้าวัวไปด้วย

### การบรรจุหีบห่อ

- บรรจุโคนก้านดอกลงในหลอดพลาสติก
- แต่ละหลอดมีน้ำบรรจุอยู่พอให้หน้าวัวได้ใช้ไป 2-3 วัน
- น้ำที่บรรจุอาจใช้น้ำยาที่มีสารอาหารและสารฆ่าจุลินทรีย์

นอกจากการขนส่งด้วยกล่องแล้ว ปัจจุบันบริษัทได้ทดลองขนส่งหน้าวัวในถังพลาสติกใส่น้ำ เพื่อให้ดอกไม้ขาดน้ำระหว่างขนส่ง และช่วยเพิ่มอายุการปักแจกัน วิธีนี้เหมาะสมสำหรับการขนส่ง โดยรถบรรทุกใบหน้าวัวก็สามารถเก็บเกี่ยวและจำหน่ายในตลาดได้ และเพื่อเป็นการทำความสะอาด ใบ สบคราบ เจ้าหน้าที่จะฉีดพ่นใบด้วยสารเคลือบใบ

### การผลิตหน้าวัวกระถาง

หน้าวัวกระถางจะมีลักษณะแตกต่างจากหน้าวัวตัดดอก โดยจะมีปล้องสั้นกว่าทำให้ต้นเตี้ย แดกกอง่าย และดอกดก หน้าวัวกระถางที่มีจำหน่ายในปัจจุบันมีหลายพันธุ์

หน้าวัวกระถางพร้อมจำหน่าย เมื่อมีดอกที่บาน 1 – 2 ดอก จะจัดส่งโดยใส่ซองพลาสติก หุ้มกระถางและต้น ป้องกันการเสียดสีระหว่างต้น เสร็จแล้วจึงบรรจุในรถเข็น เตรียมขนส่งต่อด้วยรถบรรทุก หากต้องการขนส่งระยะไกล โดยทางเครื่องบินจะถอดกระถางออกและบรรจุในกล่องที่กรุแผ่นอลูมิเนียมฟอยล์ เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิที่รวดเร็วเกินไป

ภาคผนวก ง  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

| รายชื่อ                          | ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1 รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา | อาจารย์ประจำ<br>ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| 2 อาจารย์ ดร ศุภินญา ญาณสมบูรณ์  | อาจารย์ประจำ<br>ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

|                  |                                                                                                                                                     |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-สกุล        | นางสาวนพรัตน์ ศรีสวัสดิ์                                                                                                                            |
| วัน เดือน ปีเกิด | 8 มีนาคม 2518                                                                                                                                       |
| สถานที่เกิด      | กรุงเทพมหานคร                                                                                                                                       |
| ที่อยู่ปัจจุบัน  | 6/1-6/4 หมู่ที่ 7 ริมคลองมหาสวัสดิ์<br>ตำบลวัดชลอ อำเภอบางกรวย<br>จังหวัดนนทบุรี 11130<br>23/4 หมู่ที่ 5 เขตตลิ่งชัน แขวงตลิ่งชัน<br>กรุงเทพฯ 10170 |
| สถานที่ทำงาน     |                                                                                                                                                     |
| 2539-2542        | ธนาคารแห่งประเทศไทย บางขุนพรหม<br>Bank of Thailand                                                                                                  |
| 2542-2543        | ธนาคารซิตี้แบงก์ สีลม สาทร<br>Citybank Thailand                                                                                                     |
| 2543-2546        | กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์                                                                                                           |
| 2546-2547        | บริษัท Thai Ostrich Co , Ltd<br>ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็น เอ เคมีคอล<br>ตันคูณแมนชั่น หนองจอก มีนบุรี กรุงเทพฯ<br>การประปานครหลวง                      |
| 2548-ปัจจุบัน    |                                                                                                                                                     |
| ประวัติการศึกษา  |                                                                                                                                                     |
| 2539-2543        | ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ (คอมพิวเตอร์)<br>มหาวิทยาลัยสยาม                                                                                             |
| 2545-2547        | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการตลาด)<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                                                                                   |
| 2548             | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการจัดการ)<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ                                                                                 |