แก่นเกษตร ๓๔ (๑) : ๖๓-๗๔ (๒๕๔๕) KHON KAEN AGRIC. 34 (1) : 63-74 (2006)

การวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการธุรกิจสวนส้มในอำเภอเมือง จังหวัดเลย

The Situation Analysis of Business Management of Orange Orchards in Amphur Muang, Loei Province

ปณัทพร เรืองเชิงชุม
Panatporn Ruangchoengchum

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพการจัดการธุรกิจสวนส้ม ในอำเภอเมือง จังหวัดเลย ว่ามีวิธีการจัดการสวนส้มอย่างไร และศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการธุรกิจสวนส้ม ว่าจะทำอย่างไรให้การผลิตส้มมีประสิทธิภาพยั่งยืนและอายุการเก็บเกี่ยวนาน โดยเลือกพื้นที่ศึกษาที่จังหวัดเลย เนื่องจากมีพื้นที่ปลูกส้มเขียวหวานมากกว่าจังหวัดอื่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสุ่มตัวอย่างแบบ purposive sampling จากแหล่งพื้นที่ปลูกส้มในอำเภอเมือง รวมจำนวน 30 ตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนต้นส้มที่ปลูกเป็นสวนขนาดเล็ก (จำนวนต้นส้มไม่เกิน 1,000 ต้น) จำนวน 20 ตัวอย่าง สวนส้มขนาดกลาง (จำนวนต้นส้มตั้งแต่ 1,001 ต้น ถึง 5,000 ต้น) จำนวน 7 ตัวอย่าง และสวนส้มขนาดใหญ่ จำนวน 3 ตัวอย่าง (จำนวนต้นส้มตั้งแต่ 5,001 ต้น ถึง 10,000 ต้น) และสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เชื่อมโยงในธุรกิจสวนส้มทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 ตัวอย่าง โดยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเบื้องต้นและการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลจากการวิจัยพบว่า ตั้งแต่ปี 2543 สถานการณ์ธุรกิจสวนส้มในจังหวัดเลยมีแนวโน้มการขยายพื้นที่ปลูกเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะที่อำเภอเมืองที่มีพื้นที่ปลูกส้มโดยเฉพาะสวนขนาดเล็กเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี แต่เป็นที่สังเกตว่าขณะที่ผลผลิตส้มแปรผันตามการขยายพื้นที่ปลูกแต่ราคาขายส้มกลับแปรผกผันและมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ อันเนื่องมาจากภาวะปริมาณส้มที่ล้นตลาดหรือผลผลิตส้มส่วนมากยังไม่ได้มาตรฐานคุณภาพและระยะเวลาเก็บเกี่ยวผลผลิตยังอยู่ช่วงเดือนเดียวกัน (กันยายน-ธันวาคม) ทำให้ปริมาณผลผลิตส้มล้นตลาด นอกจากนี้ชาวสวนส้มโดยเฉพาะสวนส้มขนาดเล็กยังอาศัยพ่อค้าคนกลางมารับซื้อผลผลิตที่สวนโดยตรง ทำให้ไม่สามารถกำหนดราคาขายได้เองต้องขายตามราคาสวนอื่นจึงมักเสียเปรียบด้านราคา นอกจากนี้ยังพบว่าชาวสวนส้มส่วนใหญ่ร้อยละ 60 (โดยเฉพาะสวนส้มขนาดเล็ก) ยังไม่มีการบันทึกค่าใช้จ่ายตามหลักบัญชี เพื่อนำไปวิเคราะห์การลงทุนว่ามีผลตอบแทนที่แท้จริงเท่าใดกำไรหรือขาดทุนสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลากี่ปี

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการธุรกิจสวนส้มให้ยั่งยืน โดยนำเสนอแนวทางในการจัดทำแผนธุรกิจสวนส้มซึ่งประกอบด้วยแผนการตลาด แผนการผลิต แผนการจัดการและ แผนการเงิน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ลงทุนโดยเฉพาะชาวสวนส้มขนาดเล็กทราบวิธีในการจัดการสวนส้มอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ถือว่าเป็นหัวใจของการจัดการสวนส้มได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การจัดการธุรกิจสวนส้ม, แผนธุรกิจสวนส้ม, สถานการณ์สวนส้ม

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Abstract

The objectives of this research were to assess analyze conditions and situations of business managements of orange orchards in Amphur Muang, Loei province, Thailand and to find appropriate management technologies to sustain long-term productivities. Loei Province was selected to be fields of the survey research because Loei province processes the largest orange production in the Northeast of Thailand. It's also called "Amphur Muang group" which covers 30 of them were selected from purposive sampling, classified as small (1,000 of orange trees), medium (1,001 to 5,000 of orange trees) and large (5,001 to 10,000 of orange trees) in accordance with the number of orange trees. Another 10 orange growers were coordinators who are involved in orange business and related to government agencies and private sectors. All data analysis were processed by using basic statistics analyzing and descriptive analysis.

The situation of orange business management in Loei Province reveals that orange producers have been expanding their growing areas since year 2000 especially in Amphur Muang. It was found that orange productions directly increased with the growing areas while price of oranges inversely decreased, due to production surplus overshot-period of harvest (September-December) and unqualified products. This was extremely true for small orchards, producers able to sell out their oranges through the middle man and get disadvantages-low prices. This research indicates that the most of orange farmers (60 %) are still recognize only their expenses in their memories instead of using the profit and loss account systems, thus they don't know the real capital investment. These finding the problem in data submission had solved, which consisted of the excellent business plan of orange orchards (production plan, marketing plan, organization plan and financial plan) would be a systematic and efficiency sustainable management.

Keywords : Business Management of Orange Orchards, Business Plan of Orange Orchards, The Situation of Orange Orchards

บทนำ

ส้ม เป็นผลไม้ส่งออกที่มีโอกาสในการขยายตลาดเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะส้มเขียวหวานสดที่จำหน่ายยังต่างประเทศปีละไม่น้อยกว่า 200 ล้านบาท เพราะเป็นผลไม้ที่คนนิยมบริโภค เนื่องจากมีคุณค่าทางอาหารที่ให้วิตามินสูง มีรสชาติหวานเป็นที่สอดคล้องกับรสนิยมของชาวต่างชาติ และของคนไทย นอกจากนี้ ส้มยังสามารถนำไปแปรรูปสร้างมูลค่าเพิ่มได้ เช่นน้ำส้มพาสเจอไรส์ น้ำส้มแช่เย็น น้ำส้มแช่แข็ง เปลือกส้ม น้ำผลไม้รวมชนิดต่าง ๆ และผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากส้ม (สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น, 2546) จากแนวโน้มความต้องการบริโภคส้มที่เพิ่มสูงขึ้น จึงเป็นโอกาสของชาวสวนส้มที่จะขยายการผลิต เพื่อรองรับกับโอกาสความต้องการของตลาด (จากการวิเคราะห์นโยบายเศรษฐกิจการเกษตร, 2546) ทำให้การผลิตส้มโดยเฉพาะส้มเขียวหวานในประเทศไทยมีพื้นที่ปลูกส้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และมีการขยายพื้นที่ปลูกส้มอย่างต่อเนื่อง ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ โดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากมีข้อได้เปรียบของพื้นที่ คือน้ำไม่ท่วมเป็นประจำ ทำให้สวนส้มไม่ได้รับความเสียหายเหมือนภาคอื่น ๆ ประกอบกับพื้นดินมีแร่โปแตสเซียมสูง ช่วยทำให้ส้มมีรสหวานอร่อย และชาวสวนส้มเห็นว่าการปลูกส้มสามารถสร้างรายได้แน่นอน ไม่มีปัญหาด้านราคา

ให้ผลตอบแทนต่อไร่สูงกว่าไม้ผลชนิดอื่น ในปัจจุบันเกษตรกรจึงได้หันมาทำสวนส้มเพิ่มมากขึ้น และในอนาคตผลผลิตส้มคงจะเพิ่มขึ้นอีกมาก ดังที่อำเภอเมืองจังหวัดเลย การวิจัยนี้จึงเป็นโครงการที่คณะผู้วิจัยต้องการศึกษาสถานการณ์การจัดการธุรกิจสวนส้มที่อำเภอเมือง จังหวัดเลยว่ามีวิธีการจัดการสวนส้มอย่างไร และศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดการธุรกิจสวนส้ม ว่าจะทำอย่างไรให้การผลิตส้มมีประสิทธิภาพยั่งยืนและอายุการเก็บเกี่ยวนาน เพื่อนำผลที่ได้มาจัดทำเป็นแผนธุรกิจสวนส้ม (Business Plan)ว่าให้ผลผลิตคุ้มค่ากับเงินลงทุนหรือไม่ และค่าใช้จ่ายในการลงทุนมีรายละเอียดอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย

1) แผนการผลิต ที่วางแผนการผลิตอย่างไรเพื่อให้ได้ส้มมีคุณภาพดีสม่ำเสมอ ไม่ให้ผลผลิตส้มชนกันจนเป็นเหตุให้ราคาต่ำหรือผลิตอย่างไรให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นในความปลอดภัย 2) แผนการตลาดที่ต้องวางแผนตลาดเพื่อรองรับกับผลผลิตที่จะออกจากสวนส้มใหม่ 3) แผนจัดการองค์กร ที่ต้องมีระบบการจัดการที่ดีในการจัดการแรงงาน 4) แผนการเงินเพื่อการจัดการต้นทุนและวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point) ในลักษณะการลงทุนตามขนาดของพื้นที่ปลูกส้ม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจสวนส้ม และสำหรับผู้คิดจะลงทุนในธุรกิจสวนส้มให้สามารถมีแนวทาง หรือวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการธุรกิจสวนส้มที่มีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยทำการสำรวจข้อมูลและศึกษาลักษณะการจัดการธุรกิจสวนส้มของชาวสวน ทั้งที่เป็นสวนส้มขนาดเล็ก (จำนวนต้นส้มไม่เกิน 1,000 ต้น) สวนส้มขนาดกลาง (จำนวนต้นส้มตั้งแต่ 1,001 ต้น ถึง 5,000 ต้น) และสวนส้มขนาดใหญ่ (จำนวนต้นส้มตั้งแต่ 5,001 ต้น ถึง 10,000ต้น) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากพื้นที่ปลูกส้มอำเภอเมือง จังหวัดเลย รวม 30 ตัวอย่าง ได้แก่ หมู่บ้านหนองนาทราย และหมู่บ้านห้วยม่วง ตำบลนาดินดำ หมู่บ้านไร่ทาม ตำบลนาอาน หมู่บ้านโพนป่าแดง ตำบลเสี้ยว หมู่บ้านถิ่นและหมู่บ้านห้วยตูบ ตำบลนาโป่ง หมู่บ้านวังแคน หมู่บ้านเพีย หมู่บ้านสูบ หมู่บ้านนาน้ำมัน ตำบลน้ำสวย การเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่เป้าหมายนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Performance) ได้แก่ผู้ปลูกส้มและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่เชื่อมโยงในการจัดการธุรกิจสวนส้ม ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 ตัวอย่าง ประกอบด้วย คณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล/องค์กรชาวบ้านกรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร สถาบันการศึกษาและภาคธุรกิจเอกชน และใช้การประมวลผลข้อมูล โดยวิธีการทางสถิติเบื้องต้น(ร้อยละ/ความถี่/สัดส่วน/จำนวนจริง) และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยระยะเวลาที่ทำการวิจัย ตั้งแต่ช่วงตุลาคม 2547-มิถุนายน 2548 ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. เตรียมแผนการดำเนินโครงการ โดยผู้วิจัยประชุมกำหนดกรอบ แนวทาง แผนงานและวิธีการตามขอบเขตการวิจัย

2. รวบรวมเอกสาร ทั้งในส่วนของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การจัดการธุรกิจสวนส้ม จากหน่วยงานราชการ เอกชนและที่เกี่ยวข้องกับชาวสวนส้มในจังหวัดเลย

3. จัดทำแบบ/แผนงาน โดยออกแบบสัมภาษณ์และทดสอบให้มีความเชื่อถือได้ ก่อนนำไปใช้เก็บ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4. กำหนดตัวอย่าง/สัมภาษณ์รายตัว โดยเลือกพื้นที่ศึกษาในอำเภอเมือง จังหวัดเลย เนื่องจากมีพื้นที่เพาะปลูกส้มเขียวหวานมากที่สุด (จากข้อมูลการจัดลำดับพื้นที่แหล่งเพาะปลูกส้มเขียวหวาน กรมวิชาการเกษตร, 2547)

5. ประมวลผลข้อมูล/สังเคราะห์ข้อมูล โดยสรุปผลข้อมูลแบบสัมภาษณ์รายตัว และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง จากนั้นวิเคราะห์ในประเด็นสำคัญ ได้แก่ สถานการณ์โดยทั่วไปในการจัดการธุรกิจสวนส้ม พื้นที่เพาะปลูกส้ม ประชากรผู้ปลูกส้ม ลักษณะ/ประเภทสวนส้มของแต่ละราย ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาทั้งด้านการผลิต การจัดการองค์กร การตลาด การเงิน (ต้นทุน)

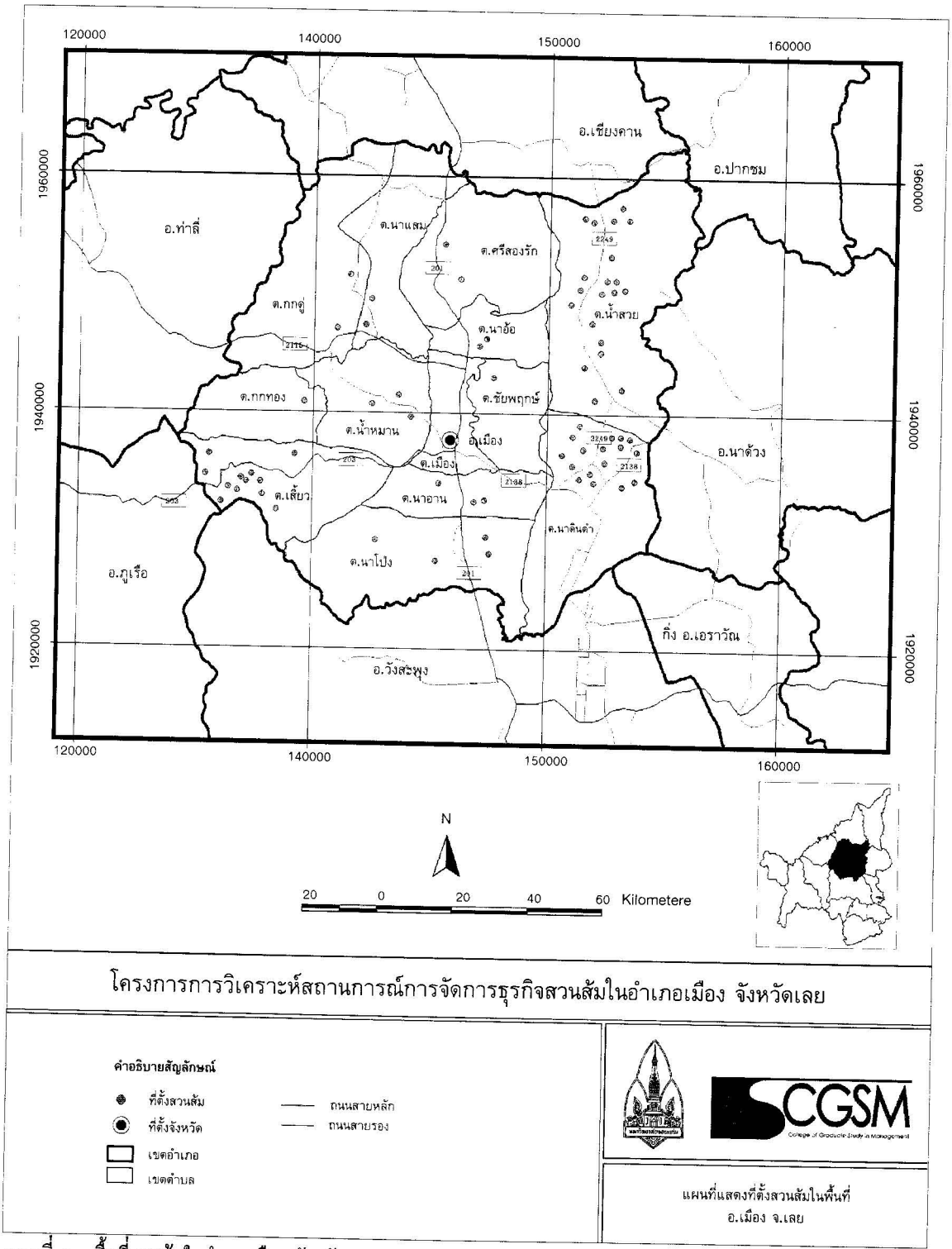
6. จัดทำแผนการจัดการธุรกิจสวนส้ม โดยนำเสนอตัวอย่างรูปแบบกรอบแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมสำหรับ แผนธุรกิจสวนส้ม (แผนการผลิต แผนการตลาด แผนจัดการองค์กร และแผนการเงิน) และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการจัดการธุรกิจสวนส้มให้มีความยั่งยืน

7. สรุปรายงาน เสนอรายงาน

ผลการวิจัย

1. สถานการณ์สวนส้ม ในอำเภอเมือง จังหวัดเลย

ผลจากการสำรวจสถานการณ์สวนส้มในอำเภอเมือง จังหวัดเลย ของผู้วิจัยพบว่าส่วนใหญ่เป็นสวนส้มขนาดเล็กและส่วนใหญ่ประสบการณ์การปลูกส้มยังไม่มาก (สังเกตที่อายุต้มส้มส่วนใหญ่อยู่ช่วงอายุ 2-3 ปี) พบมากบริเวณพื้นที่ตำบลน้ำสวย ตำบลนาดินดำ ตำบลเสี้ยว (ตามภาพที่ 1) จากสถานการณ์การจัดการธุรกิจสวนส้ม ในจังหวัดเลย ส้มถือว่าเป็นไม้ผลยืนต้นที่ชาวสวนส้มเริ่มหันมาปลูกมากขึ้น อาจเนื่องจากสามารถทำรายได้ดีที่สุดเมื่อเทียบกับผลไม้ชนิดอื่น ทำให้มีการขยายพื้นที่ปลูกส้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยเฉพาะที่อำเภอเมือง จากเดิมในปี 2543 มีพื้นที่เพาะปลูกส้มเพียง 135 ไร่ ให้ผลแล้ว 66 ไร่ จนในปี 2547 มีพื้นที่ปลูกส้มกว่า 2,137 ไร่ ให้ผลแล้ว637 ไร่ (ตามตารางที่ 1) เนื่องมาจากพื้นที่นี้มีความเหมาะสม เอื้ออำนวยแก่การเพาะปลูกส้มค่อนข้างมาก เช่นดิน ระบบชลประทาน และค่านิยมของคนในพื้นที่ อย่างไรก็ตามเป็นที่สังเกตว่าระหว่างปี 2543-2547 ราคาขายส้มที่สวนในอำเภอเมือง จังหวัดเลยเริ่มลดลงเรื่อย ๆ ปี 2545 ราคาสูงสุดอยู่ในช่วงเดือนธันวาคมที่ราคา 30 บาท/กิโลกรัม แต่ปี 2547 ราคากลับลดลงเป็น 25 บาท/กิโลกรัม ขณะที่ราคาต่ำสุดปี 2545 อยู่ช่วงเดือนมกราคม ที่ราคา 10 บาท/กิโลกรัม เช่นเดียวกับปี 2547 (ตามตารางที่ 2) อาจเนื่องมาจากพื้นที่ปลูกส้มเพิ่มมากขึ้นทำให้ปริมาณส้มออกสู่ตลาดมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเดือนกันยายน-ธันวาคม ซึ่งเป็นช่วงเก็บเกี่ยวผลผลิตตามฤดูกาล ชาวสวนส้มส่วนใหญ่ในอำเภอเมือง จังหวัดเลยจะนำผลผลิตออกจำหน่ายในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้ผลผลิตส้มล้นตลาด เป็นเหตุให้ขายส้มได้ราคาต่ำ เป็นที่สังเกตว่าสวนส้มบริเวณอำเภอภูเรือและอำเภอภูหลวงส่วนใหญ่เป็นสวนส้มขนาดใหญ่ ซึ่งลงทุนโดยนายทุนที่ย้ายจากแหล่งปลูกส้มเดิมในภาคกลาง มีประสบการณ์ปลูกส้มมาไม่ต่ำกว่า 20 ปี มีเงินลงทุนในการดูแลการผลิตมีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการปรับรสชาติส้ม มีการคัดขนาดผลส้มที่ได้มาตรฐานด้วยเครื่องคัดขนาด มีการบรรจุหีบห่อหรือติดสัญลักษณ์เพื่อเป็นเครื่องหมายให้ผู้บริโภครู้จักมากขึ้นและมีการเก็บรักษาผลส้มให้อยู่ได้นานด้วยการแวกซ์ ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูง



ภาพที่ 1 พื้นที่สวนส้มในอำเภอเมือง จังหวัดเลย

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบพื้นที่ให้ผลและพื้นที่ปลูกส้มเขียวหวานในอ.เมือง จ.เลย ระหว่างปี 2543-2547 (The Comparison of Growing Areas and Plant Areas of Orange Orchards in Amphoe Muang, Loei Proviece, from 2000 to 2004)

พื้นที่ให้ผล (ไร่)					พื้นที่ปลูกรวม (ไร่)				
2543	2544	2545	2546	2547	2543	2544	2545	2546	2547
66	135	387	637	637	135	387	637	1,217	2,137

ที่มา : กรมวิชาการเกษตร, 2547

ตารางที่ 2 ราคาส้มที่ขายได้ที่สวน ปี 2545 และ ปี 2547 ใน อ.เมือง จ.เลย (A Selling price of oranges in Amphoe Muang,Loei Proviece from 2000 and 2004)

ราคาที่ขายได้ที่สวน ปี 2545 (บาท/กก.)					ราคาที่ขายได้ที่สวน ปี 2547 (บาท/กก.)				
สูงสุด		ต่ำสุด		เฉลี่ย	สูงสุด		ต่ำสุด		เฉลี่ย
ราคา	เดือน	ราคา	เดือน	ราคา	ราคา	เดือน	ราคา	เดือน	ราคา
30	ธ.ค.	10	ม.ค.	20	25	ธ.ค.	10	ม.ค.	17.5

ที่มา : กรมวิชาการเกษตร, 2547

นอกจากนี้ยังสามารถจำหน่ายผลผลิตได้เองโดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ราคาขายจึงค่อนข้างดี ขณะที่ชาวสวนส้มขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่ยังอาศัยช่องทางการขายผ่านพ่อค้าคนกลางที่มารับซื้อส้มที่สวนโดยตรง ทำให้เสียเปรียบด้านราคาที่ยังไม่สามารถกำหนดราคาได้เอง โดยเฉพาะเมื่อภาวะปริมาณส้มล้นตลาด นอกจากนี้ผลผลิตส่วนมากยังไม่ได้มาตรฐานคุณภาพเมื่อเทียบกับสวนส้มขนาดใหญ่

2. ผลการศึกษาชาวสวนส้มตามพื้นที่เป้าหมาย

2.1 ด้านข้อมูลส่วนบุคคล

พบว่าหัวหน้าครัวเรือนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 70 และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 30 ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 36 45 ปี รองลงมาคืออายุระหว่าง 25-35 ปี มีการศึกษาระดับประถมศึกษามากที่สุด รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 53.3 และ 23.3 ตามลำดับ ส่วนระดับสูงกว่าระดับปริญญาตรีไม่มี

2.2 ด้านข้อมูลปัญหาการจัดการธุรกิจสวนส้ม

จากสัมภาษณ์หัวหน้าครัวเรือน (เจ้าของสวน) ในพื้นที่เป้าหมาย พบว่าประเด็นหลักที่เป็นปัญหาในการจัดการธุรกิจสวนส้มตามแต่ละขนาดของสวนดังนี้

2.2.1 ปัญหาและอุปสรรคด้านการผลิต

พบว่าปัญหาที่สวนขนาดเล็กประสบมากที่สุดคือ วัตถุดิบราคาสูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 87.00 รองลงมาคือปัญหาศัตรูและโรคส้ม ส่วนสวนขนาดกลางพบมากที่สุดร้อยละ 91.40 คือโรคส้ม รองลงมาศัตรูของต้นส้มและวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ขณะที่สวนขนาดใหญ่มีปัญหาศัตรูของต้นส้มมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 86.70 รองลงมาคือ ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค

สูงขึ้น วัตถุดิบราคาสูงขึ้น ปัญหาขาดทักษะ/ความรู้การผลิตและโรคของต้นส้ม

2.2.2 ปัญหาและอุปสรรคด้านการบริหารจัดการ พบว่าปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ทั้งสวนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ประสบมากที่สุด คือขาดความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ ปัญหารองลงมาของสวนขนาดเล็กคือขาดความรู้ด้านการแบ่งหน้าที่งานคิดเป็นร้อยละ 40.00 ขณะที่สวนส้มขนาดกลางคือขาดเครื่องมืออุปกรณ์สำนักงานเช่นเดียวกับสวนส้มขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 40.00

2.2.3 ปัญหาและอุปสรรคด้านการตลาด ปัญหาที่พบมากที่สุดของสวนส้มขนาดเล็กคือขายส้มได้ราคาต่ำ รองลงมาคือยอดขายส้มลดลง หรือคิดเป็นร้อยละ 79.00 และ 78.00 ตามลำดับเช่นเดียวกับสวนส้มขนาดกลาง ปัญหาที่ทั้งสวนส้มขนาดเล็กและขนาดกลางเห็นว่าเป็นปัญหาน้อยที่สุดคือการขนส่งสินค้า คิดเป็นร้อยละ 34.30 สวนส้มขนาดใหญ่เห็นว่ามีปัญหาด้านตลาดมากที่สุดได้แก่คู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นการขายตัดราคา ตลาดไม่เติบโต และปัญหาด้านช่องทางการจำหน่ายส้ม ขณะที่สวนขนาดใหญ่เห็นว่าเป็นปัญหาน้อยที่สุดคือปัญหาค่าใช้จ่ายด้านการตลาดเพิ่มขึ้น คิดเป็นร้อยละ 40.00

2.2.4 ปัญหาและอุปสรรคด้านการเงิน พบว่าสวนส้มขนาดเล็กประสบปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.00 รองลงมาคือไม่ได้ความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่รัฐ และปัญหาระงับการให้สินเชื่อ ขณะที่ชาวสวนส้มขนาดกลางและขนาดใหญ่เห็นว่าการไม่ได้ความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่รัฐและปัญหากฎระเบียบ ข้อบังคับยุ่งยาก เป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ ขาดเงินทุนหมุนเวียนประเด็นสำคัญด้านการจัดการเงินที่พบมากในแต่ละขนาดสวน พบว่าส่วนมากชาวสวนส้มยังขาดตัวเลขเพื่อนำไปวิเคราะห์การลงทุนและผลตอบแทนที่แท้จริงเนื่องจากยังอาศัยวิธีการจดจำค่าใช้จ่าย ไม่มีการบันทึกค่าใช้จ่ายตามหลักบัญชีที่ถูกต้อง เช่นกรณีของสวนส้มขนาดเล็กร้อยละ 90 มีการลงทุนเป็นแบบครอบครัว ไม่คิดค่าแรงตนเอง ทำให้ไม่ทราบต้นทุนที่แท้จริงว่ากำไรหรือขาดทุนและสามารถคืนทุนได้ภายในระยะเวลากี่ปี

3. ผลการศึกษาบทบาทภาครัฐต่อการส่งเสริมธุรกิจสวนส้มใน อ.เมือง จ.เลย

3.1 ความคิดเห็นของชาวสวนส้ม

ชาวสวนส้มขนาดเล็ก

- ส่งเสริมด้านราคาและผลผลิตส้มให้ดีเสมอ
- มีนักวิชาการให้ความรู้ด้านการเพิ่มผลผลิต ความรู้ด้านการผลิตและการจัดจำหน่ายหรือ ความรู้ด้านการตลาด การผลิตเช่นการติดยอด ตลอดจนให้ความร่วมมือหรือให้ความรู้ด้านการป้องกันโรคและแมลงต่าง ๆ ให้การสนับสนุนเทคโนโลยีการผลิต
- ส่งเสริมการรวมกลุ่มและจัดตั้งสหกรณ์
- มีนโยบายเข้มงวดช่วยดูแลปัญหาปุ๋ยปลอม
- ควบคุมราคาผลิตภัณฑ์ ปุ๋ย ยาและสารเคมี
- ช่วยเหลือด้านแหล่งเงินลงทุน ให้สามารถกู้ได้ในระยะยาว
- มีการติดตั้งไฟฟ้า มีการลอกคลอง หรือระบบชลประทาน
- ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและให้มีคุณภาพ ตั้งแต่เทคนิคการผลิตและการเก็บเกี่ยว

ชาวสวนส้มขนาดกลาง

- ควรช่วยส่งเสริมธุรกิจสวนส้มให้มีความยั่งยืนตั้งแต่ด้านการตลาดให้ช่วยประกันราคาส้มไม่ให้ตกต่ำ

- ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนนิยมบริโภคส้ม
- มีการแนะนำการผลิตส้มให้ได้คุณภาพ

ชาวสวนขนาดใหญ่

- ควรจัดหาตลาดสำหรับการส่งออก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- มีการประกันราคาส้มไม่ให้ตกต่ำ และราคาแน่นอน

3.2 ความคิดเห็นตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ใน อ.เมือง จ.เลย เช่น คณะกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล องค์กรชาวบ้าน (ผู้นำอาชีพก้าวหน้า) สถานีวิจัยพืชไร่ สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ กรมส่งเสริมสหกรณ์จังหวัด มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และภาคธุรกิจเอกชน (บริษัทผู้แทนจำหน่ายปุ๋ย สารเคมีและยาฆ่าแมลงต่าง ๆ) ต่างเป็นจุดประสานงานช่วยสนับสนุนหรือเชื่อมโยงในการจัดการธุรกิจสวนส้มในจังหวัดเลยได้เป็นอย่างดี ต่างมีหน้าที่ที่จะช่วยเหลือชาวสวนส้มให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ไม่ให้ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ อย่างไรก็ตามต่างมีความเห็นภาพรวมเดียวกัน คือภาครัฐควรแก้ปัญหาด้านการตลาดตั้งแต่การจำหน่ายผลผลิต ควรสนับสนุนการรวมกลุ่มผู้ปลูกส้มเพื่อแก้ปัญหาราคาตลาด ส่งเสริมการขายแบบคัดขนาดผลส้ม ช่วยเลี่ยงการขายแบบเหมาสวนหรือคละเพื่อให้ได้ผลกำไรตามขนาดผลผลิต ช่วยวางแผนการผลิตให้สามารถเก็บเกี่ยวได้นอกฤดูกาลหรือผลิตได้ทัน ก่อนที่ปริมาณผลผลิตส้มจะล้นตลาด ในระยะยาว ภาครัฐควรมีบทบาทในการมุ่งเน้นที่ความสามารถและยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตร (GAP) เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพและมีวิธีการเก็บรักษาผลผลิตส้มที่ดีสามารถรักษาความสดใหม่ของผลผลิตให้อยู่สภาพที่เหมาะสม จนกว่าจะถึงมือลูกค้า สามารถเอาชนะคู่แข่งขันได้ โดยเฉพาะส้มจากประเทศจีน ส่วนด้านการผลิตภาครัฐควรจะหาแนวทางลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตต่อไร่และด้านการเงินควรจัดหาแหล่งเงินทุน ดอกเบี้ยต่ำให้กับชาวสวนส้มและสามารถให้กู้ได้ในระยะยาว เนื่องจากผลผลิตส้มต้องใช้ระยะเวลา 2-3 ปี กว่าจะได้ผลผลิต

สรุปและวิจารณ์ผล

ผู้วิจัยได้นำผลที่จากการศึกษาชาวสวนส้มตามพื้นที่เป้าหมายมาสรุปและวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขเบื้องต้น ดังนี้

สวนส้มขนาดเล็ก ประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เนื่องมาจากราคาวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น ทำให้ไม่สามารถตั้งได้กำไรมากในการขายส้มได้ราคาต่ำ ทำให้สวนประสบกับปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียน แนวทางการแก้ไข หาวิธีการลดต้นทุนการผลิตหรือการรวมกลุ่ม

สวนส้มขนาดกลาง ประสบปัญหาขาดความรู้และทักษะการผลิตและในการจัดการโรคส้ม ทำให้ขายส้มได้ในราคาต่ำแนวทางการแก้ไข ควรจะแก้ไขปัญหาด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยการเข้ารับการอบรมด้านการจัดการโรคส้ม จากหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานจากทางภาครัฐ

สวนส้มขนาดใหญ่ ประสบปัญหาด้านการตลาด เนื่องจากมีสวนส้มใหม่ ๆ เกิดขึ้นจำนวนมาก ทั้งสวนขนาดเล็กและขนาดกลาง ทำให้ผลผลิตออกสู่ตลาดมากขึ้นจึงเกิดการแข่งขันกันด้านราคา ดังนั้นสวนส้มขนาดใหญ่จึงผลักผลผลิตส่งไปยังตลาดกลางและตลาดค้าส่งในเมืองใหญ่ ๆ ทดแทน แต่ทั้งนี้ยังประสบปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการเปิดเสรีทางการค้า (WTO) ทำให้คู่แข่งจากต่าง ๆ ประเทศ เช่น จีน

ส่งส้มเข้ามาจำหน่ายยังประเทศไทยและราคาถูกกว่ามากแนวทางการแก้ไข ต้องเร่งแก้ไขปัญหา คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตส้มให้ได้คุณภาพและลดต้นทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเมื่อพิจารณาถึงประเด็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขในเบื้องต้น พบว่ายังไม่สามารถเป็นแนวทางในการจัดการสวนส้มให้ยั่งยืนได้ โดยเฉพาะการที่ต้องทราบถึงความคุ้มค่าในการลงทุนหรือระยะเวลาคืนทุน เนื่องจากการลงทุนทำธุรกิจสวนส้มการลงทุนช่วงแรกจะลงทุนต่อเนื่องเรื่อย ๆ จนกระทั่งอายุต้นส้มประมาณ 3 ปี จึงเริ่มจะให้ผลผลิตตอบแทนแก่ชาวสวนส้มจึงเป็นการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ชาวสวนส้มหรือผู้ที่จะมาลงทุนรายใหม่ (New Entrepreneur) จึงต้องศึกษาและเรียนให้เกิดทักษะในการปฏิบัติดูแลรักษาการผลิตส้มอย่างถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละสภาพพื้นที่และต้องดูแลรักษาอย่างประณีตพิเศษกว่าไม้ผลชนิดอื่น ๆ ดังนั้นหากจะลงทุนทำสวนส้มในปัจจุบันจึงควรที่จะวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสวนส้มอย่างเป็นระบบให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีกำไรสูงสุด ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการอยู่รอดในปัจจุบันและอนาคต อาจกล่าวได้ว่าหากมีการไปลงทุนทำสวนส้มโดยมีการวางแผนในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการจัดการองค์กร และด้านการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถทำให้การลงทุนในธุรกิจสวนส้มในอำเภอเมือง จังหวัดเลย มีความคุ้มค่ากับการลงทุนที่ยั่งยืนตลอดไป

วิธีการหนึ่งที่สามารถเป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจสวนส้มได้อย่างเป็นระบบและอย่างยั่งยืน คือ " การจัดทำแผนธุรกิจเบื้องต้น" (Business Plan) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการวางแผน ซึ่งเปรียบเสมือนแผนที่ที่จะช่วยในสามารถพัฒนาและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง เป็นลำดับ และมีรูปแบบในการวางแผน โดยครอบคลุมตั้งแต่

1) แผนผลิต ที่วางแผนการผลิตอย่างไรเพื่อให้ได้ส้มมีคุณภาพดีสม่ำเสมอ ให้ผลผลิตออกช่วงไหนที่ไม่ให้ผลผลิตส้มชนกันจนเป็นเหตุให้ราคาต่ำ

2) แผนตลาด ที่ต้องวางแผนตลาด เพื่อรองรับกับผลผลิตส้มที่จะออกจากสวนส้มใหม่ ที่อาจเกิดปัญหาตลาดส้มสร้างความเดือดร้อนให้กับชาวสวนส้ม

3) แผนการจัดการองค์กร ที่ต้องมีระบบการจัดการที่ดีในการจัดการปัญหาแรงงาน ตั้งแต่ทีมงาน หน้าที่ทีมงาน การรวมกลุ่มเพื่อทำงาน

4) แผนการเงิน เพื่อการจัดการต้นทุนและวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even Point) ในลักษณะการลงทุนตามขนาดของพื้นที่ปลูกส้ม เพื่อให้ผู้ลงทุนได้วิเคราะห์ตัวเลขในการลงทุน ถือว่าแผนการเงินเป็นหัวใจสำคัญในการลงทุน คือไม่ว่าจะเป็นสวนขนาดใดได้ทราบทิศทางในการลงทุนของตนเองว่าจะเป็นไปในลักษณะใด โดยเฉพาะกรณีที่เกิดสภาวะผันผวนหรือเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างการผลิตและการตลาดหรือมาจากปัจจัยภายใน เช่นกรณีของผลผลิตของสวนส้มต่ำลง หรือมาจากปัจจัยภายนอก เช่นผลผลิตล้นตลาดหรือต้นทุนสูงขึ้น หากสามารถวางแผนการเงินที่ถูกต้อง เชื่อว่าสามารถนำไปสู่การจัดการสวนอย่างมีระบบมากยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้วยเหตุนี้ คณะผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการสวนส้ม ใน อ.เมือง จ.เลย มาจัดทำเป็นแผนธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการธุรกิจสวนส้มสามารถมีทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและมีความยั่งยืนในการทำธุรกิจได้ต่อไป แต่เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจสวนส้มส่วนใหญ่

ใน อ.เมือง จ.เลยเป็นสวนขนาดเล็ก จึงเลือกที่จะจัดทำเฉพาะแผนธุรกิจสวนส้มขนาดเล็กเพื่อเป็นแนวทางผู้สนใจที่จะลงทุนในธุรกิจสวนส้มสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ตามขนาดการลงทุนไม่ว่าจะเป็นสวนขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ได้ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาสวนส้มขนาดเล็กแล้วค่อนข้างจะเสียเปรียบในการจัดการเมื่อเทียบกับสวนขนาดใหญ่ หากไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิตที่มีประสิทธิภาพได้ โอกาสที่สวนส้มขนาดเล็กจะยั่งยืนจะเป็นไปได้ยาก

จากบทสรุป (Executive Summary) ตามตัวอย่างแผนธุรกิจสวนส้มขนาดเล็ก สามารถวิเคราะห์ตัวเลขข้อมูลได้ว่าค่าปัจจุบัน (NPV) ของผู้ลงทุนเท่ากับ 902,000 บาท ซึ่งมีค่าเป็นบวก และค่าผลตอบแทนภายในโครงการ (IRR) เท่ากับ 67.96 % มีค่ามากกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ค่าอัตราส่วนผลตอบแทนต่อทุนของเจ้าของ (ROE) เท่ากับ 214.14 % คิดเป็นมูลค่าปัจจุบันแล้วมีค่ามากกว่า 1 กล่าวคือ ลงทุนไป 1 บาท สามารถได้ผลตอบแทน 2.14 บาท

สามารถสรุปได้ว่า หากคิดจะลงทุนในโครงการปลูกส้มเขียวหวานขนาดเล็ก (จำนวนต้นส้มไม่เกิน 1,000 ต้น) โดยไม่มีการกู้เงินจากแหล่งใดมาเลย สามารถมีผลกำไรจากการลงทุนดีมาก สามารถคืนทุนได้ภายในเวลาประมาณ 5 ปี ถึง 6 ปี

การลงทุนกรณีที่มีการกู้เงินจากแหล่งภายนอกมาใช้ในการลงทุนในโครงการรวม 906,000 บาท ค่าอัตราผลตอบแทนเทียบกับการลงทุน (ROI) เท่ากับ 171.31 % คิดเป็นมูลค่าปัจจุบันแล้วมีค่ามากกว่า 1 กล่าวคือ ลงทุนไป 1 บาทสามารถได้ผลตอบแทน 2.71 บาท ส่วนค่าดัชนีชี้วัดที่สำคัญอีกค่าคือ อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR) มีค่าเท่ากับ 62.04 % ซึ่งสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่กู้จากสถาบันการเงิน ตีความแล้วสามารถยืนยันได้อย่างชัดเจนว่าการลงทุนทำสวนส้มเขียวหวานในเขต อ.เมือง จ.เลย ตามข้อมูลการลงทุนข้างต้นจะเห็นว่าการกู้มาลงทุนร่วมจะให้ผลตอบแทนจากการลงทุนที่ดีกว่าการใช้ทุนตัวเองอย่างเดียว

กรณีการวิเคราะห์ความอ่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงต้นทุนและรายได้ของการลงทุนทำสวนส้มขนาดเล็ก กรณีที่ราคาขายสินค้าลดลง 10% ปรากฏว่าค่าของตัวเลขทั้ง NPV และ IRR ยังอยู่ในค่าที่มีความเป็นไปได้สูงหรือคุ้มค่าในการลงทุน ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการกู้เงินจากภายนอกโครงการมาลงทุนหรือไม่กู้ก็ตาม

ดังนั้น หากทำการวิเคราะห์ทางการเงินในการลงทุนทำสวนส้มใน อ.เมือง จ.เลย โดยทั่วไปยังเป็นโครงการที่ดีในเชิงของผลตอบแทนในการลงทุน แต่มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาเลือกสภาพพื้นที่ที่เหมาะสมจะช่วยให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นและต้นทุนการจัดการต่ำ นอกจากนี้หากสวนใดสามารถผลิตส้มให้ได้ผลผลิตสูงและกระจายผลผลิตให้ออกนอกฤดูกาลมากขึ้นและมีการพัฒนาคุณภาพควบคู่ไปด้วยพร้อมกับระบบการจัดการตลาดที่ดี จะยิ่งสร้างศักยภาพในการแข่งขันของตัวเองมากขึ้น กรณีของสวนส้มในพื้นที่ อ.เมือง จ.เลย แม้ศักยภาพของการทำสวนส้มในเขตนี้จะเป็นช่วงที่กำลังเริ่มต้นและมีผลตอบแทนการลงทุนที่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ หากมีการลงทุนทำสวนส้มโดยมีการวางแผนในด้านต่าง ๆ ครอบคลุมตั้งแต่ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการจัดการองค์กร และด้านการเงิน อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้การลงทุนในธุรกิจสวนส้มใน อ.เมือง จ.เลย มีความคุ้มค่ากับการลงทุนที่ยั่งยืนตลอดไป

นอกจากนี้ในส่วนภาครัฐ ควรส่งเสริมเกษตรกรให้พัฒนาการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตจากที่มีอยู่

ให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อจุดมุ่งหมายในการเพิ่มผลผลิตต่อไร่และลดต้นทุนการผลิต โดยคำนึงถึงความต้องการของตลาดเป็นสำคัญในแง่ของชนิด ปริมาณและคุณภาพ เน้นพื้นที่ปลูกและส่งเสริมการปลูกไม้ผลเป็นปัจจัยสำคัญ นอกจากนี้ควรพัฒนาการผลิตในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่การให้ปุ๋ยด้วยวิธีที่ทันสมัยประหยัด เกิดประโยชน์มากที่สุด การใช้สารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช ส่งเสริมให้เกษตรกรพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด ลดการใช้สารเคมีให้น้อยลงด้วยวิธีทางชีวภาพแทน การพัฒนาวิธีการผลิตให้เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อร่วมมือกันทางวิชาการ มีนโยบายเชิงรุกเพื่อสกัดไม่ให้สัมจากต่างประเทศทะลักเข้ามาทำให้ราคาส้มในประเทศไทยตกต่ำหรือทำให้อุตสาหกรรมการผลิตส้มเกิดปัญหาได้ มีนโยบายเรื่องความปลอดภัยอาหาร มีวิธีการพิจารณาปัจจัยภายในว่าจะทำอย่างไรให้การผลิตส้มในประเทศไทยยั่งยืน มีการกำหนดยุทธศาสตร์การผลิตส้ม มีกฎหมาย/ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเช่นสารเคมีตกค้างทั้งในผลผลิตและสิ่งแวดล้อมและมีการอบรมให้ชาวสวนรู้ข้อมูลความเคลื่อนไหวของโลกภายนอกด้วย เช่น ภาษี มาตรฐานความปลอดภัย เป็นต้น

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ บรรลุวัตถุประสงค์และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและได้ผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการธุรกิจสวนส้ม ในอำเภอเมือง จังหวัดเลย จากการได้รับทุนสนับสนุนโดยฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ร่วมกับสถาบันวิจัยและพัฒนา ตามโครงการพัฒนานักวิจัยใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปี 2547 คณะผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่ให้ความร่วมมือและให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี ตั้งแต่ตัวแทนผู้ปลูกส้มใน อ.เมือง จ.เลยที่เสียสละเวลาสัมภาษณ์และให้คณะผู้วิจัยได้ศึกษาในพื้นที่สวนส้ม คุณสกุล อิสสระ นักวิชาการจากสำนักงานเกษตรจังหวัดเลย ว่าที่พันตรีอดิศักดิ์ น้อยสุวรรณ นักผังเมืองจากสำนักงานโยธาธิการและผังเมือง จ.เลย ที่กรุณาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึง รศ.ดร.ทิพย์วรรณา งามศักดิ์ อ.วีระ ภาคอุทัย และ อ.กฤตกร กล่อมจิต ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินการวิจัยและคำแนะนำด้านวิชาการที่มีคุณประโยชน์ยิ่งในการวิจัยครั้งนี้ และที่สำคัญยิ่งขอขอบพระคุณ คุณณภาภัช เร่งพุฒิพงศ์ คุณสกล นิลรัตน์ศิริกุล และคุณหนึ่งฤทัย สนธิประสาท ที่มีส่วนในการให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้อย่างดี

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น, คณะทำงานพัฒนาระบบข้อมูล กรอ.จังหวัดขอนแก่น, ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือและหน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตร และสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น. 2545. ยุทธศาสตร์สินค้าเกษตร จังหวัดขอนแก่น ปี2545-2549.

สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดขอนแก่น.

นิรนาม. 2546. ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. เอกสารประกอบการสัมมนา สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. โรงแรมโซฟีเทล ขอนแก่น.

ปณัทพร เรืองเชิงชุม และคณะ, 2547. งานวิจัยการวิเคราะห์สถานการณ์การจัดการธุรกิจสวนส้มใน อ.เมือง จ.เลย. โครงการวิจัยหน้าใหม่

ตัวอย่างแผนธุรกิจ (The Sample of Business Planning)

บทสรุป (Executive Summary)

1. ชื่อโครงการ : การทำธุรกิจสวนส้มเขียวหวานขนาดเล็ก (สวนที่มีจำนวนต้นส้มไม่เกิน 1,000 ต้น) ในอำเภอเมือง จังหวัดเลย
2. เจ้าของโครงการ : นางสาวปณัทพร เรืองเชิงชุม
3. ผลิตภัณฑ์ของโครงการ : ส้มเขียวหวาน
4. ที่ตั้งโครงการ : ตำบลนาดินดำ อำเภอเมือง จังหวัดเลย
5. เงินลงทุนทั้งสิ้น : 0.69 ล้านบาท

เงินลงทุนคงที่	0.63	ล้านบาท
ค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินการ	0.00	ล้านบาท
เงินทุนหมุนเวียน	0.06	ล้านบาท

6. แหล่งที่มาของเงินลงทุน

ทุนจดทะเบียน	0.55	ล้านบาท
เงินกู้ระยะยาว	0.08	ล้านบาท
เงินกู้ระยะสั้น	0.06	ล้านบาท

7. การวิเคราะห์ทางการเงิน

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4-10
ยอดขาย(ล้านบาท)	-	0.36	1.43	1.43
กำไรสุทธิ(ล้านบาท)	-0.18	0.14	1.10	1.18
จุดคุ้มทุน การผลิต หน่วย :พันกก.	9,519	11,422	17,212	15,495
จุดคุ้มทุน การขาย	-	60.82%	22.91%	20.63%
อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI)	-26.29%	20.32%	159.90%	171.31%
อัตราผลตอบแทนต่อทุนเจ้าของ (ROE)	-32.86%	25.40%	199.88%	214.14%
อัตราส่วนความไว (Quick Ratio)	-1.78	1.27	25.27	57.42
อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio)	-1.69	1.67	26.65	59.00
มูลค่าปัจจุบัน (Present Value)	ของโครงการ	906,000	ของผู้ลงทุน	902,000
อัตราผลตอบแทนภายใน (IRR)	ของโครงการ	62.04%	ของผู้ลงทุน	67.96%
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) (ปี)	ของโครงการ	5.68	ของผู้ลงทุน	5.60
ความอ่อนไหวเมื่อราคาสินค้าลดลง (10%)ค่า IRR	ของโครงการ	56.75%	ของผู้ลงทุน	62.14%
ความอ่อนไหวเมื่อราคาสินค้าลดลง (10%)ค่า PV	ของโครงการ	798,000	ของผู้ลงทุน	795,000
ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period) (ปี)	ของโครงการ	6.76	ของผู้ลงทุน	6.86