

## บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง ปุ๋ยอินทรีย์นาโนชีวภาพผสมสารสกัดเปลือกยูคาลิปตัส トラ เก็บตะวัน

ชื่อผู้เขียน นางสาวไพริน แก้วมุลนา

ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการนวัตกรรม

ปีการศึกษา 2559

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ แสงชัย เอกพัฒนาพาณิชย์

## บทคัดย่อ

การจัดทำแผนธุรกิจ เรื่อง ปุ๋ยอินทรีย์นาโนชีวภาพผสมสารสกัดเปลือกยูคาลิปตัส ผลิตโดยบริษัท เก็บตะวันออแกนิกส์ จำกัด บริษัทก่อตั้งเมื่อปี 2560 ทำธุรกิจผลิตปุ๋ยอินทรีย์ และผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ครบวงจร โดยใช้ตราสินค้า トラ เก็บตะวัน ซึ่งแต่เดิมผลิตปุ๋ยอินทรีย์ตามปกติ แต่ประสบปัญหาเกษตรกรส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่นในคุณภาพของปุ๋ยอินทรีย์ ปัญหาการใช้ปุ๋ยอินทรีย์แล้วทำให้พืชไม่เจริญงอกงามทันใจเกษตรกร ทำให้ยอดขายปุ๋ยอินทรีย์ไม่ดีเท่าที่ควร จึงได้มีการค้นคว้าและวิจัยเพื่อพัฒนาปุ๋ยอินทรีย์นาโนชีวภาพผสมสารสกัดเปลือกยูคาลิปตัส ขึ้น เพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น

บริษัทมีเงินลงทุนในกิจการจำนวน 7.6 ล้านบาท ซึ่งมาจากเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด ไม่มีการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก คิดเป็น 76,000 หุ้น เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ซึ่งเงินที่นำมาใช้ในการลงทุน เป็นเงินที่มาจากส่วนของผู้ถือหุ้น 100% ซึ่งจากประมาณการความต้องการทางการเงินในธุรกิจแล้ว ทุนจดทะเบียนนี้ เพียงพอในการนำไปใช้หมุนเวียนในธุรกิจ โดยไม่จำเป็นต้องมีการกู้ยืมจากแหล่งเงินกู้อื่น รายได้ประมาณ 32 ล้านบาทต่อปี ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period: PB) ภายใน 1.2 ปี อัตรา

ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets: ROA) อยู่ที่ 29.32% อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) อยู่ที่ 44.48% มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value : NPV) ในปีที่ 5 อยู่ที่ 29,592,785 บาท อัตราผลตอบแทนภายใน (Internal Rate of Return : IRR) อยู่ที่ 99.33% มากกว่าต้นทุนเฉลี่ยของโครงการ

ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าเป็นโครงการที่สามารถลงทุนได้ เพราะอัตราผลตอบแทนภายในที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเงินลงทุน และมูลค่าปัจจุบันสุทธิตั้งแต่ปีแรกมีค่าเป็นบวก นั่นคือ โครงการนี้ได้รับผลตอบแทนคุ้มกับการลงทุน

บริษัท ปุ๋ยอินทรีย์เก็บตะวัน จำกัด จัดตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตปุ๋ยอินทรีย์คุณภาพดี เพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิตให้กับเกษตรกร โดยมีแรงบันดาลใจจากการประกอบกิจกรรมที่เคยทำ พบว่า ต้นทุนการผลิตสูง แต่ผลผลิตที่ได้ไม่คุ้มค่า คินสุญเสียธาตุอาหารที่จำเป็นต่อพืช ประกอบกับ ได้มองเห็นโอกาสในการทำธุรกิจเกษตรอินทรีย์ ซึ่งปัจจุบันแนวโน้มความต้องการปุ๋ยอินทรีย์เพื่อใช้ในการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์เติบโตอย่างรวดเร็วตามการเติบโตของความต้องการบริโภคสินค้าเกษตรอินทรีย์ ท่ามกลางกระแสการหันมาบริโภคสินค้าเกษตรที่มีการผลิตอิงธรรมชาติ หรือสินค้าอาหารที่ปลอดจากสารเคมีเพิ่มมากขึ้น ในปัจจุบัน อีกทั้งภาครัฐยังส่งเสริมให้เอกชนผลิตปุ๋ยอินทรีย์ในเชิงพาณิชย์ ลดการใช้ปุ๋ยเคมีในการผลิตสินค้าเกษตร และส่งเสริมนโยบายการขยายการผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์ของไทยให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งในอนาคตจะส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประเทศผู้นำในการส่งออกปุ๋ยอินทรีย์และสินค้าเกษตรอินทรีย์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อีกด้วย

ปัจจุบันกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีโครงการรณรงค์การใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพื่อความปลอดภัยของสินค้าเกษตรและอาหาร โดยการสำรวจในเบื้องต้นพบว่าเกษตรกรมีความต้องการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ 543,807 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 13.6 ของความต้องการใช้ปุ๋ยทั้งหมดของเกษตรกร

### โอกาสทางธุรกิจ

บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง โดยจะทำการลดต้นทุนโดยการ เชื่อมโยงกับเกษตรกรในพื้นที่ ที่เป็นแหล่งวัตถุดิบสำคัญของบริษัท ได้แก่ ฟาร์มเลี้ยงไก่ ฟาร์มโคนม ซึ่งมีเป็นจำนวนมากในพื้นที่จังหวัดสระบุรี ลดต้นทุนในเรื่องของค่าขนส่ง และราคาที่สามารถต่อรองได้ และกำหนดกลยุทธ์วางแผนการผลิต มีการจัดทำ

วัตถุดิบคงเหลือให้เพียงพอต่อการผลิตในแต่ละเดือน ลดปัญหาสินค้าค้างนาน ในด้านของการสร้างความแตกต่างนั้น บริษัทจะเน้นความแตกต่างในด้านคุณภาพของปุ๋ยอินทรีย์ที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง โดยการคัดสรรวัตถุดิบ และมีปริมาณธาตุอาหารรองครบถ้วน ตามความต้องการของพืช และเพิ่มประสิทธิภาพโดยการผสมสารนาโนชีวภาพลงไปในกระบวนการผลิต ซึ่งปุ๋ยอินทรีย์นาโนปัจจุบันยังไม่มีจำหน่าย จะมีจำหน่ายเพียงฮอว์โมน และแคปซูลนาโน เท่านั้น และสร้างความแตกต่างในด้านการตลาด สร้างความเชื่อมั่นให้แก่เกษตรกร สร้างสัมพันธ์อันดีกับตัวแทนจำหน่าย ซึ่งได้แก่ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และเกษตรกรทั่วไป มีการจัดทำแปลงสาธิตการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ เปิดโอกาสให้สหกรณ์นำสมาชิกเข้ามาเยี่ยมชม และให้ความรู้ทางด้านวิชาการ มีหน่วยให้คำปรึกษาเรื่องคุณภาพดิน โรคพืช เป็นต้น

### 3. การประเมินสถานการณ์

แนวโน้มการขยายตัวของเกษตรกรอินทรีย์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ในช่วงระยะเวลา 10 ปี มีการขยายตัวของพื้นที่การเพาะปลูกพืชอินทรีย์ จาก 10,000 ไร่ ในปี 2541 เพิ่มขึ้นเป็น 140,000 ไร่ ในปี 2549 และลดลงในช่วงปี 2551 เนื่องจากมีนโยบายจํานำข้าว เกษตรกรต้องการเพิ่มผลผลิตจึงหันไปใช้สารเคมีมากขึ้น และเพิ่มขึ้นในลักษณะก้าวกระโดดในปี 2552 และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากกระแสความนิยมในสินค้าเกษตรอินทรีย์เพิ่มมากขึ้น อีกทั้งประกอบกับปัญหาต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เกษตรกรจึงหันมาปลูกพืชเกษตรอินทรีย์มากขึ้น และยังมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรัฐบาลได้มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการเกษตรอินทรีย์ ทั้งนโยบายการส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่ และนโยบาย 5 ประสาน สืบสานแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวทางเกษตรทฤษฎีใหม่

ตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่สำคัญคือ ตลาดในสหภาพยุโรป อเมริกาเหนือ คิดเป็นร้อยละ 97 ของตลาดโลกทั้งหมด รองลงมาคือ ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย โดยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเติบโตในปี 2553 มีมูลค่า 100,000 ล้านดอลลาร์ และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจัยที่ก่อให้เกิดการขยายตัวคือ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เน้นสินค้าที่ดีต่อสุขภาพ ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงผู้บริโภคได้ง่ายขึ้น มีมาตรฐานสินค้าอินทรีย์เป็นที่ยอมรับ กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ผู้คนหันมาใส่ใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และการมีมาตรการด้านสุขอนามัยที่เข้มงวดของประเทศผู้นำเข้า

จากการอัตราแนวโน้มการเจริญเติบโต และความต้องการของสินค้าเกษตรอินทรีย์ที่เพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เกิดการเพิ่มพื้นที่การเพาะปลูกสินค้าเกษตรอินทรีย์

ส่งผลให้แนวโน้มความต้องการใช้ปุ๋ยอินทรีย์เพิ่มขึ้นตามปริมาณความต้องการบริโภคสินค้าเกษตรอินทรีย์ด้วย

### โอกาสและเป้าหมาย

บริษัทมีวิสัยทัศน์ ในด้านการลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และสร้างความยั่งยืนให้แก่เกษตรกรอย่างแท้จริง โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เป็นผู้นำในการผลิตและจำหน่ายปุ๋ยอินทรีย์ในเขตภาคกลาง 2. ลดต้นทุนการผลิตให้แก่เกษตรกรได้อย่างน้อยร้อยละ 30 และ 3. โดยมีอัตรากำไรสุทธิไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ต่อปี

### รายละเอียดผลิตภัณฑ์

ปุ๋ยอินทรีย์ของบริษัท เก็บตะวัน จำกัด ได้รับการรับรองมาตรฐานจากกรมส่งเสริมวิชาการเกษตร และมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (มอก.) และคัดสรรวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่อย่างสม่ำเสมอ จึงมั่นใจได้ว่า ปุ๋ยอินทรีย์ของบริษัท มีคุณภาพเหมาะสมกับความต้องการของพืชอย่างแท้จริง

สำหรับสินค้าของบริษัทประกอบด้วย ปุ๋ยอินทรีย์ขนาด บรรจุ 50 กิโลกรัม / กระสอบ โดยบริษัทมีนโยบายในการบริการส่งฟรี เมื่อซื้อปุ๋ยตั้งแต่ 1 ตันขึ้นไป พร้อมทั้งบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโรคพืช โดยปุ๋ยของบริษัทจะมีคุณสมบัติในการป้องกันความชื้น สามารถผสมกับปุ๋ยเคมีได้ดี และละลายน้ำได้เร็ว พืชดูดซึมไปใช้ได้ทันที

ปุ๋ยอินทรีย์เก็บตะวัน เป็นปุ๋ยอินทรีย์เจ้าแรก ที่ผลิตโดยใช้สารสกัดจากเปลือกยูคาลิปตัส และใช้เทคโนโลยีนาโนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับปุ๋ยอินทรีย์ของบริษัท ซึ่งจะแตกต่างกับปุ๋ยอินทรีย์ยี่ห้ออื่น ๆ เพราะจะค่อย ๆ ปล่อยธาตุอาหารออกมาตามความต้องการของพืช และสามารถดูดซึมได้เร็ว เนื่องจากมีอนุภาคนาโนเล็ก พืชสามารถนำไปใช้ได้ทันที ส่งผลให้พืชเจริญเติบโต และงอกงามเร็วขึ้น ซึ่งสาเหตุหลักที่เกษตรกรไทย ไม่นิยมใช้ปุ๋ยอินทรีย์เนื่องจากใช้แล้วเห็นผลช้า พืชไม่งามทันใจเกษตรกร และปุ๋ยอินทรีย์ส่วนใหญ่เมื่อโดนความชื้นแล้ว จะจับตัวเป็นก้อน เป็นปัญหาตอนที่หว่านปุ๋ย ทำให้ใช้เครื่องหว่านไม่ได้ เสียเวลา บริษัทได้ตระหนักถึงปัญหาเหล่านี้ จึงได้ใช้สารสกัดจากเปลือกยูคาลิปตัส เข้ามาช่วยในเรื่องการป้องกันความชื้น แต่ไม่ส่งผลเมื่อปุ๋ยถูกหว่านลงไปอยู่ในน้ำ หรือถูกน้ำ และใช้เทคโนโลยีนาโนเข้ามาช่วย จะทำ

ให้ปุ๋ยมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้พืชงามเร็ว เจริญเร็ว และลดต้นทุนการผลิตของเกษตรกรได้อย่างแท้จริง



## รูปแบบการดำเนินธุรกิจ

### ขั้นตอนกระบวนการผลิต

#### 1. จัดเตรียมวัตถุดิบ

บริษัท ได้มีการจัดเตรียมวัตถุดิบโดยจัดซื้อจาก Supplier เมื่อซื้อมาแล้ว วัตถุดิบบางชนิดต้องผ่านขั้นตอนกระบวนการหมัก เพื่อให้เกิดย่อยสลาย จึงจะสามารถมาผลิตขึ้นรูปเป็นปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ดได้

#### 2. คลุกเคล้าวัตถุดิบ

เมื่อวัตถุดิบที่เตรียมไว้ ถูกผ่านกระบวนการขั้นตอนการหมักและย่อยสลายแล้ว จึงนำวัตถุดิบมาคลุกเคล้าให้เข้ากัน

#### 3. บดละเอียด

นำวัตถุดิบที่ผ่านขั้นตอนที่สองแล้ว มาผ่านกระบวนการบดละเอียด ซึ่งในขั้นตอนนี้จะต้องบดวัตถุดิบทุกชนิดให้ละเอียดเป็นเนื้อเดียวกัน

#### 4. เข้าสู่งานปั้น

นำวัตถุดิบที่ผ่านกระบวนการบดละเอียด เข้าสู่งานปั้นเพื่อขึ้นรูปเป็นเมล็ดปุ๋ย ซึ่งขั้นตอนนี้จะใช้น้ำหมักปุ๋ยปลา ซึ่งจะผสมเม็ดแคปซูลนาโนชีวภาพลงไปฉีดพ่นด้วย จะทำให้การขึ้นรูปทำได้ง่ายขึ้น และทำให้สารนาโนชีวภาพ เข้าไปผสมกับเมล็ดปุ๋ย จะเพิ่มประสิทธิภาพในการดูดซึม และทำให้โมเลกุลของปุ๋ยเล็กลงพืชสามารถดูดซึมได้ง่าย

#### 5. เข้าเครื่องอบ

เมื่อปุ๋ยอินทรีย์ผ่านขั้นตอนเข้าสู่งานปั้นแล้ว ปุ๋ยที่ขึ้นรูปได้มาตรฐานจะปล่อยไปสู่สายพานเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของกระบวนการอบให้แห้ง ซึ่งจะผ่านตะแกรงร่อนปุ๋ยเพื่อคัดเมล็ดปุ๋ยที่ได้สัดส่วน ส่วนปุ๋ยที่มีขนาดเล็กเกินไปจะถูกปล่อยออกเพื่อย้อนกลับนำไปสู่ขั้นตอนของการบดละเอียดและนำมาเข้าสู่กระบวนการปั้นเม็ดอีกครั้ง ซึ่งก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนของการคัดแยกเมล็ดเม็ด จะต้องนำสาร โคลโลไมท์ มาเคลือบเม็ดปุ๋ยก่อน เพื่อป้องกันความร้อน จากการอบไม่ทำให้คุณสมบัติของสารนาโนหายไปเมื่อถูกความร้อน เมื่อปุ๋ยที่ได้ขนาดจะนำเข้าสู่สายพานผ่านเครื่องอบทำให้ปุ๋ยแห้ง และเข้าสู่กระบวนการต่อไป

#### 6. คัดแยกขนาดและบรรจุ

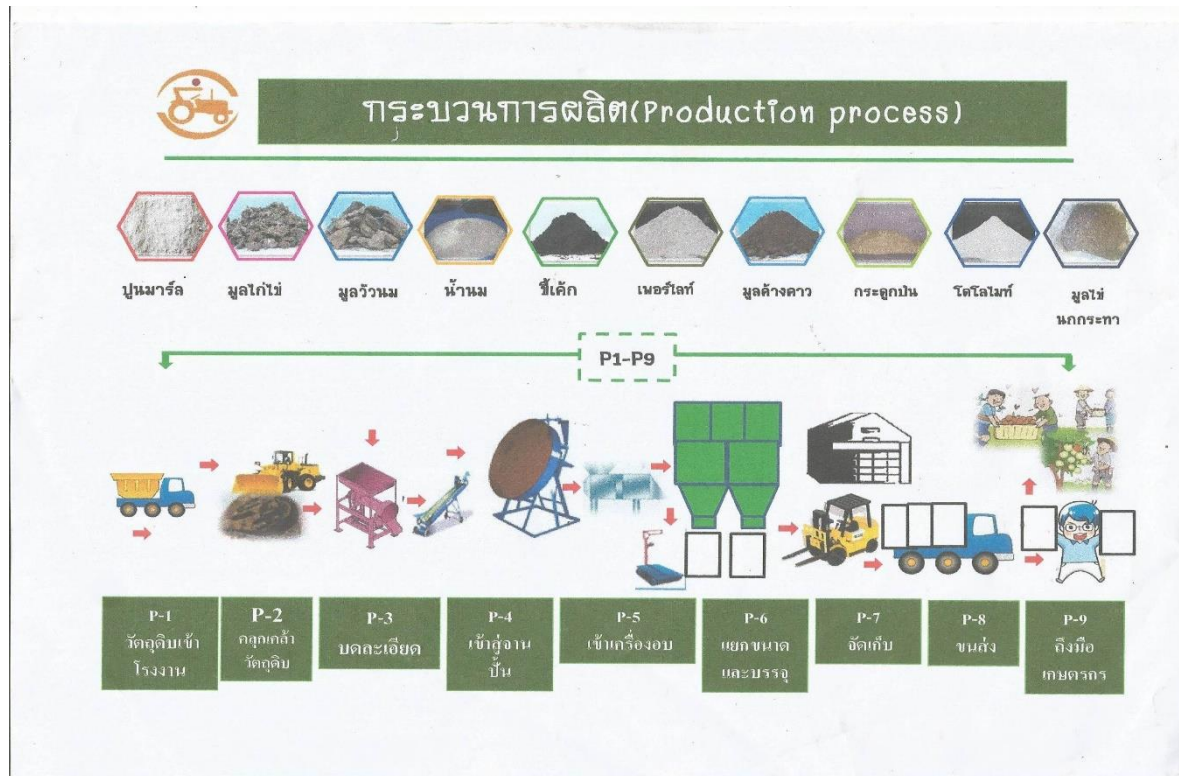
เมื่อผ่านขั้นตอนกระบวนการอบแห้งแล้ว ปุ๋ยจะถูกลำเลียงเข้าสู่เครื่องคัดแยกและบรรจุ ซึ่งขั้นตอนจะทำการคัดแยกเม็ดปุ๋ยอีกครั้ง ซึ่งเม็ดปุ๋ยที่ได้ขนาดจะถูกบรรจุลงในกระสอบขนาด 50 กิโลกรัม ส่วนเม็ดปุ๋ยที่ไม่ได้ขนาดจะนำไปบดละเอียดและเข้าสู่ขั้นตอนการปั้นเม็ดใหม่อีกครั้ง

#### 7. การจัดเก็บ

เมื่อผ่านขั้นตอนการผลิตได้สินค้าปุ๋ยอินทรีย์แล้ว ปุ๋ยอินทรีย์ทั้งหมดถูกนำไปเก็บในโกดังเพื่อเตรียมส่งลูกค้าต่อไป

#### 8. การขนส่ง

บริษัทมีบริการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า โดยจะมีกำหนดอัตราค่าขนส่งไว้ โดยกำหนดสัดส่วนตามปริมาณที่ลูกค้าสั่ง



## ความเป็นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ (Product & Process Innovation) และปัจจัยสู่ความสำเร็จในอนาคต

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท มีการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีนาโนชีวภาพ ผสานสารสกัดจากเปลือกยูคาลิปตัส ซึ่งจากการวิจัยพบว่า เปลือกยูคาลิปตัสมีคุณสมบัติในการช่วยป้องกันโรคและแมลง แต่ต้องทำการย่อยสลายก่อนที่จะนำมาผลิตเป็นปุ๋ยอินทรีย์ และช่วยเพิ่มธาตุอาหารที่จำเป็นแก่พืช อีกทั้งยังช่วยป้องกันแมลงศัตรูพืช นอกจากนี้จะช่วยให้พืชดูดซึมธาตุอาหารได้เร็วขึ้นยังช่วยป้องกันแมลงศัตรูพืช และเชื้อราต่าง ๆ ได้อีกด้วย ทำให้เกษตรกรสามารถลดต้นทุนการผลิตได้อย่างแท้จริง

นวัตกรรมที่บริษัทได้นำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของปุ๋ยอินทรีย์คือ นำสารสกัดเปลือกยูคาลิปตัส และสารนาโนชีวภาพเข้ามาเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งยังไม่บริษัทใดในตลาดได้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์นาโนชีวภาพมาก่อน โดยปุ๋ยของบริษัทจะช่วยในการแก้ปัญหา ปุ๋ยอินทรีย์เกิดความชื้นได้ง่ายเมื่อผสมกับปุ๋ยเคมี และทำให้อาณูภาคของปุ๋ยเล็กลง ทำให้พืชสามารถดูดซึมไปใช้ได้เร็วขึ้น เห็นผลเร็วทันใจเกษตรกร ซึ่งเมื่อเทียบกับปุ๋ยอินทรีย์ในท้องตลาดปัจจุบัน จะมีปัญหาใน

เรื่องของความชื้น และพืชมังสวิรัติ ซึ่งบริษัทได้ทราบถึงปัญหาและได้พัฒนาปุ๋ยอินทรีย์นาโนชีวภาพผสมสารสกัดเปลือกยูคาลิปตัส เพื่อใช้ช่วยในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้กับเกษตรกร

### **ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor)**

#### **ด้านคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ (Product)**

ปุ๋ยอินทรีย์เก็บตะวัน เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัตถุดิบที่มีการคัดสรรอย่างมีคุณภาพ โดยกระบวนการผลิตผสมผสาน นวัตกรรมเทคโนโลยีนาโนชีวภาพช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้พืชสามารถดูดซึมธาตุอาหารได้เร็วขึ้น เห็นผลเร็วกว่าปุ๋ยอินทรีย์ปกติทั่วไป

#### **ด้านการบริการ (Service)**

บริษัท มีบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาพืช โดยผู้เชี่ยวชาญทั้งในด้านคุณภาพดินและโรคพืช และมีการจัดทำแปลงสาธิต การใช้ปุ๋ยอินทรีย์ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้สหกรณ์นำคณะกรรมการและเกษตรกร เข้าศึกษาดูงาน ขั้นตอนกระบวนการผลิตในโรงงานได้อีกด้วย

### **1) การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Five Force Model)**

#### **อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining power of customers)**

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของบริษัท คือ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ร้านจำหน่ายเคมีภัณฑ์ และเกษตรกรทั่วไป ซึ่งอำนาจในการต่อรองในส่วนของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีอำนาจในการต่อรองค่อนข้างมาก แต่บริษัทได้มีการจัดทำโปรโมชั่นในการส่งเสริมไว้แล้ว เช่น ในเรื่องของการให้ของรางวัล ส่วนลด การซื้อเชื่อ โดยไม่มีดอกเบี้ย ซึ่งจะช่วยในเรื่องของการต่อรอง และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการซื้อให้กับผู้ประกอบการดังกล่าว ในส่วนของตัวเกษตรกรเองอำนาจในการต่อรองยังไม่สูงมากนัก แต่ยังคงความเข้าใจเกี่ยวกับคุณสมบัติของปุ๋ยอินทรีย์ บริษัทต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้เกษตรกรมีความเข้าใจ โดยการจัดทำแปลงสาธิตเพื่อให้เห็นประสิทธิภาพของปุ๋ย และมีเกษตรกรตัวอย่างที่เป็นอาสาสมัครในการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ของบริษัท



และมีผลเป็นอย่างไร แสดงให้เกษตรกร หรือผู้ประกอบการให้เห็นคุณภาพของปุ๋ยอินทรีย์ จะทำให้ผู้ประกอบการและเกษตรกรเปลี่ยนมาใช้ปุ๋ยอินทรีย์ของบริษัท

## 2) อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ (The Bargaining power of suppliers)

ในกระบวนการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ของบริษัท วัตถุดิบที่บริษัทใช้ส่วนใหญ่มาจากภายในประเทศ ได้แก่ ฟาร์มเลี้ยงไก่ไข่ ฟาร์มโคนม โรงงานผลิตมันเส้น และโรงเลื่อย ซึ่งบริษัทได้ทำสัญญาซื้อขายกันเป็นประจำ ซึ่งวัตถุดิบต่าง ๆ สามารถหาได้ง่าย และสามารถหาทดแทนกันได้ง่าย และบริษัทได้มีการจัดทำสต็อกวัตถุดิบไว้ให้เพียงพอต่อความต้องการของปุ๋ยอินทรีย์ ดังนั้น ปัญหาในการขาดแคลนวัตถุดิบ จึงไม่เกิดขึ้น อำนาจในการต่อรองกับ ซัพพลายเออร์ จึงมีสูงและ ซัพพลายเออร์ส่วนใหญ่ของบริษัทคือ เกษตรกร ซึ่งถือว่าเป็นการช่วยเหลือเกษตรกรอีกทางหนึ่งด้วย

## 3) การคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat of new entrants)

ในปัจจุบัน ความนิยมในสินค้าเกษตรอินทรีย์มีมากขึ้น ความต้องการในการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ก็มีเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งรัฐบาลเองก็ให้การสนับสนุนให้เกษตรกรผลิตปุ๋ยอินทรีย์ใช้เองกันมากขึ้น จากโอกาสที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดผู้ประกอบการรายใหม่เกิดขึ้นหลายราย บริษัทได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ปุ๋ยอินทรีย์ของบริษัทให้มีความแตกต่างจากปุ๋ยของกลุ่มคู่แข่ง โดยปุ๋ยของบริษัทได้มีการวิจัยให้เหมาะกับสภาพดินของแต่ละภูมิภาค และตามความต้องการของพืชแต่ละชนิด และสามารถแก้ปัญหาให้กับเกษตรกรที่ยังลังเลที่จะมาใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ให้หันมาใช้ปุ๋ยอินทรีย์ของบริษัท และจัดทำสารส่งเสริมการขายให้แตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ โดยเน้นส่วนราชการทางด้านการเกษตร และใช้นโยบายของรัฐบาลเป็นหลักในการเปิดตลาดให้กับสินค้าของบริษัท

## 4) การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of substitutes)

คู่แข่งสำคัญของปุ๋ยอินทรีย์ ก็คือ ปุ๋ยเคมี ปุ๋ยอินทรีย์เคมี เกษตรกรสามารถใช้ปุ๋ยเคมีเพื่อทดแทนปุ๋ยอินทรีย์ได้ อีกทั้งในปัจจุบันมีการส่งเสริมให้เกษตรกรหมักปุ๋ยคอกใช้เอง ในส่วนของบริษัทเองก็ต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพเหนือกว่าสินค้าทดแทน ทั้งในด้านของคุณภาพและราคา ซึ่งวัตถุดิบหลักในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ คือ ลดต้นทุนให้กับเกษตรกร

และให้เกษตรกรมีปุ๋ยอินทรีย์ที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อทดแทนการใช้ปุ๋ยเคมีที่มีราคาสูง และเป็นพิษต่อสิ่งแวดล้อม บริษัทต้องทำให้สินค้าของบริษัทเป็นทั้งสินค้าหลัก และสินค้าทดแทนไปด้วยในขณะเดียวกัน โดยให้เกษตรกรหันมาใช้ปุ๋ยอินทรีย์เป็นหลัก และเป็นสินค้าทดแทนการใช้ปุ๋ยเคมีได้อีกด้วย

#### 5) การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry among existing competitors)

ปัจจุบันผู้ประกอบการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ในท้องตลาดมีเพิ่มมากขึ้น แต่ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ ยังมีการนำเข้าปุ๋ยอินทรีย์จากต่างประเทศ ทั้ง ๆ ที่ปริมาณวัตถุดิบในการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ภายในประเทศมีอยู่อย่างเพียงพอ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อมูลดังกล่าวแล้ว บริษัทยังมีโอกาสในการแข่งขันในตลาดปุ๋ยอินทรีย์ที่สูง ปัจจุบันยังมีผู้ประกอบการน้อยราย การเข้าสู่ตลาดในช่วงแรก ๆ ถือว่าเป็นการสร้างการจดจำให้กับลูกค้า โอกาสที่บริษัทจะครองส่วนแบ่งทางการตลาดได้สูง ก็มีมากขึ้นอีกด้วย

#### 6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

ในการดำเนินธุรกิจของบริษัท เป็นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของบริษัทจำกัด ซึ่งมีผู้ถือหุ้นอาจเกิดความขัดแย้งกันระหว่างผู้ถือหุ้น พนักงานก็มีส่วนสำคัญในการดำเนินธุรกิจ หากมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ ในส่วนนี้บริษัทได้มีนโยบายในเรื่องการบริหารจัดการไว้แล้ว โดยมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ การดำเนินงานจะต้องผ่านมติที่ประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เพื่อทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วย

ตลาดเป้าหมายของบริษัทได้แก่ เกษตรกรรุ่นใหม่ที่มีการศึกษา และใช้ Social Media ในชีวิตประจำวัน เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้จะเป็นเกษตรกรที่มีแนวความคิดใหม่ สนใจเกษตรอินทรีย์ มีความรู้ และมีกำลังซื้อ กลุ่มเป้าหมายรอง ได้แก่ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และร้านจำหน่ายเคมีเกษตร และเกษตรกรทั่วไป

การเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ เนื่องจากปัจจุบัน คนรุ่นใหม่หันมาทำการเกษตรเป็นอาชีพเสริมมากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการทำเกษตรแบบอินทรีย์ จึงเป็นโอกาส

ของบริษัท ในการที่จะสร้างความแตกต่างทั้งในด้านของผลิตภัณฑ์ และการสร้างกลุ่มเป้าหมาย  
ที่แตกต่าง จากการทำธุรกิจรูปแบบเดิม ๆ ซึ่งคนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ และมีกำลังซื้อ  
และเข้าใจในความเป็นนวัตกรรม จึงเป็น โอกาสที่ดีที่บริษัทปฎิอินทรีย์เก็บตะวัน จะสร้างความ  
เจริญเติบโต ของบริษัท ได้ด้วยลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่เป็นเกษตรกรรุ่นใหม่ต่อไป