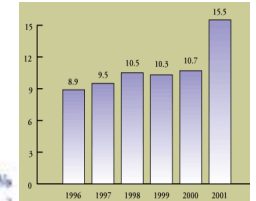
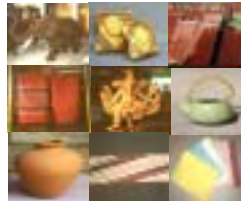
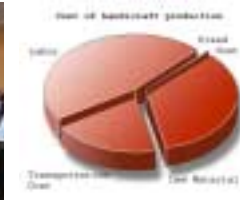


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจหัตถกรรม
พื้นบ้าน

กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบบ้านสาางใต้



โครงการวิจัย การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน
สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2546

แผนธุรกิจ

กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาบใต้

โครงการวิจัย การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน
สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2546

คณะวิจัย

หัวหน้าโครงการ

อาจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์ ^{(1), (3)}

หัวหน้าโครงการร่วม

รศ. ดร. อารี วิบูลย์พงศ์ ^{(2), (3)}

นักวิจัย

อาจารย์ลักขมี วรชัย ^{(2), (3)}

ประทานทิพย์ กระมล ⁽³⁾

อาจารย์นันทมน ชีระกุล ^{(1), (3)}

ผู้ช่วยนักวิจัย

สายรุ้ง เสาร์ปัน ⁽³⁾

(1) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

(2) ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

(3) ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำนำ

โครงการวิจัย “การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน” มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ชีตความสามารถในการแข่งขัน และความเข้มแข็งทางด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดองค์กรของผู้ประกอบการหัตถกรรมพื้นบ้าน อันจะส่งผลต่อการยกระดับรายได้ของหน่วยประกอบการและการจ้างงานในท้องถิ่น โดยดำเนินการวิจัยแบบเจาะลึกถึงโครงสร้างทางธุรกิจรอบด้าน และการจัดองค์กรของหน่วยประกอบการ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลรายละเอียดอันเป็นประโยชน์ต่อการเสนอแนะให้หน่วยประกอบการสามารถนำไปพิจารณาปรับปรุงกิจการของตนได้เป็นอย่างดี

แผนธุรกิจฉบับนี้ เป็น แผนธุรกิจของ กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านปางใต้ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการวิจัยกรณีศึกษาเจาะลึกดังกล่าวแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตามแผนธุรกิจ จะเป็นอย่างไรนั้นย่อมต้องเป็นไปตามความประสงค์ของเจ้าของกิจการเป็นสำคัญ ดังนั้นการเขียนแผนธุรกิจฉบับนี้ จึงเกิดจากการระดมความคิดของกลุ่มประกอบการโดยมีคณะวิจัยทำหน้าที่ด้านวิชาการในการคำนวณ วิเคราะห์ผล และเขียนแผน โดยปรับปรุงและเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา และเป้าหมายของหน่วยประกอบการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แผนการปรับปรุงโครงสร้างการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดองค์กรที่เหมาะสมสำหรับหน่วยประกอบการ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณท่าน และสมาชิกในองค์กร ที่ให้การต้อนรับเป็นอย่างดี รายงานฉบับนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความร่วมมือของท่าน ตลอดจนการอนุญาตให้เสนอรายงานได้ตามความเป็นจริง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะนำแผนธุรกิจที่ร่วมกันจัดทำขึ้นนี้ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สืบไป

คณะวิจัย

มีนาคม 2546

สารบัญ

	หน้า
คณะวิจัย	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปผู้บริหาร	1
1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ	2
2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ	3
3. วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนทางธุรกิจ	7
4. การจัดการความเสี่ยงขององค์กร	30
5. สรุปแผนการดำเนินงานขององค์กร	31
6. ภาคผนวก	31

แผนธุรกิจ

กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาใต้

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาใต้ (กลุ่มฯ) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2541 ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อสร้างงานและสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนภายหลังจากฤดูทำนา มีสมาชิกเริ่มแรกเพียง 14 คน ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 39 คน ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้นำที่มีทักษะในการบริหารงานองค์กรมาก่อน โดยเคยเป็นรองประธานแม่บ้าน และเป็นผู้ร่วมริเริ่มก่อตั้งกลุ่มจักสานไม้ไผ่ในหมู่บ้าน นอกจากนี้ประธานและสมาชิกทุกคนมีความรู้และทักษะในการจักสานผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี ทำให้สินค้าที่ผลิตมีความประณีต สวยงามเป็นที่ต้องการของลูกค้า ส่งผลให้มีคำสั่งซื้อเพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งนี้สินค้าที่ผลิตใช้ต้นทุนในการผลิตที่ไม่สูงมากนัก (ประมาณ 20-50 บาทต่อชิ้น) สมาชิกแต่ละรายสามารถใช้เงินทุนตนเองได้ ข้อผักตบชวาซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักจากชาวบ้านในท้องถิ่น ทำให้เกิดรายได้หมุนเวียนในชุมชน ดังนั้นในอนาคตเมื่อขยายการผลิตเพิ่มขึ้น สมาชิกและคนในพื้นที่ก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

โอกาสของธุรกิจ

จากนโยบาย หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ของรัฐบาลที่สนับสนุนให้แต่ละตำบลมีผลิตภัณฑ์หลักเป็นของตนเอง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิตสินค้าที่คุณภาพ ออกจำหน่าย รวมทั้งรัฐเองยังให้การสนับสนุนส่งเสริมผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ มีการจัดทำเว็บไซต์เป็นทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่าย และผู้ผลิตมีโอกาสไปออกร้านแสดงสินค้าตามหน่วยงานต่างๆ จึงเป็นโอกาสให้ได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น ยังส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากขึ้น ประกอบกับปัจจุบันผู้บริโภคหันมาสนใจและบริโภคสินค้าหัตถกรรมอย่างแพร่หลาย สังเกตได้จากในปี 2544 ประเทศสหรัฐอเมริกานำเข้าเครื่องจักสานจากทั่วโลกมูลค่าถึง 323.94 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เป็นการนำเข้าจากประเทศไทย 1.48 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งเป็นอันดับ 9 รองจาก จีน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ไต้หวัน อินเดีย ฮองกง เกาหลีและแคนาดา และกรมส่งเสริมการค้าส่งออกได้ประมาณการส่งออกของประเทศต่างๆ ไปยังสหรัฐอเมริกาปี 2545 มีมูลค่าถึง 359.80 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.07 เมื่อเทียบกับปี 2544 (กรมส่งเสริมการค้าส่งออก, 2545) ซึ่งหากเป็นไปตามที่กรมส่งเสริมการค้าส่งออกนั้นหมายถึงประเทศไทยและกลุ่มฯ มีโอกาสขยายตลาดการส่งออกไปประเทศสหรัฐมากขึ้นตามไปด้วย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการกระจายลูกค้าเป้าหมาย

ในปี 2544 ที่ผ่านมามีตลาดของกลุ่มฯ เป็นลักษณะตลาดตั้งรับ จำหน่ายสินค้าตามคำสั่งซื้อ ยอดขายประมาณร้อยละ 97 เป็นการขายส่งผ่านพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น และพ่อค้าขายส่งตลาดในตัวเมืองเชียงใหม่ (ร้อยละ 30) และต่างประเทศ (ร้อยละ 67) รองลงมาเป็นการออกร้านแสดงสินค้าและฝากขายร้อยละ 2 และ 1 ตามลำดับ ลูกค้าที่ซื้อสินค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มวัยรุ่นและวัยทำงาน ช่วงอายุตั้งแต่ 18-20 ปี ในปี 2546-2550

กลุ่มฯ จะหันมาทำการตลาดแบบเชิงรุกมากขึ้น ตั้งเป้าหมายขยายตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปีร้อยละ 80 โดยเน้นการออกร้านจำหน่ายสินค้าให้มากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งลูกค้าประจำรายใหม่ เพิ่มร้านฝากขายสินค้า และรวมกลุ่มกับผู้ผลิตกลุ่มอื่นๆ (19 กลุ่ม) ในจังหวัดพะเยาสร้างเป็นกลุ่มเครือข่ายฝากขายสินค้า โดยตั้งเป้าหมายส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 5 ในปี 2544 เป็นร้อยละ 10 ในปี 2550

ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ

1. สินค้าที่กลุ่มฯ ผลิตมีคุณภาพดี ประณีต สวยงาม ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือตัวอย่างที่ลูกค้านำมาให้ผลิต
2. มีกำลังการผลิตแน่นอน และส่งมอบสินค้าตรงตามกำหนด
3. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกจำหน่ายให้กับลูกค้าอยู่เสมอ

ความคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

จากตัวเลขกำไรสุทธิ อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสะท้อนว่ากลุ่มฯ มีความสามารถทำกำไร และได้รับผลตอบแทนเป็นที่น่าพอใจ

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ยอดขาย (บาท)	418,646	764,862	1,389,807	2,512,218	4,554,000
กำไรขั้นต้น (บาท)	25,046	48,782	98,607	183,838	364,340
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	5.98	6.38	7.10	7.32	8.00
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	3.57	4.17	5.39	6.10	7.18
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	100.00	68.08	61.53	55.74	54.32

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ

กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสางใต้ (กลุ่มฯ) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2541 ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อสร้างงานและสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนหลังจากฤดูทำนา มีสมาชิกเริ่มแรก 14 คน ต่อมาเมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาเรื่อยๆ จึงเปิดรับสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งในปี 2544 กลุ่มฯ มีสมาชิกทั้งหมด 39 คน โดยทุกคนทำหน้าที่ผลิตสินค้าขายให้กับกลุ่มฯ

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

กลุ่มฯ ผลิตสินค้าประเภทกระเป๋าสตางค์ต่างๆ ได้แก่ กระเป๋าถือครึ่งวงกลม กระเป๋าถือทรงสี่เหลี่ยม กระเป๋าถือทรงหอยแครง กระเป๋าสะพายครึ่งวงกลมเล็ก กระเป๋าสะพายทรงสี่เหลี่ยม และกระเป๋าสะพายทรงรีลายตาและลายยกดอก บางชนิดมีหลายขนาดแตกต่างกันไป (ตารางที่ 1) สินค้าของกลุ่มฯ มีจุดเด่นที่ความประณีต สวยงาม และมีให้เลือกซื้อหลายขนาดตามความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 1 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ

ผลิตภัณฑ์	ขนาดที่ผลิต (ซม.) (กว้าง x ยาว x สูง *)
กระเป๋าดูหนังวงกลม	เล็ก (33 x 20 x 23) ใหญ่ (35 x 25 x 28)
กระเป๋าดูหนังสี่เหลี่ยม	เล็ก (30 x 31 x 23) ใหญ่ (35 x 25 x 28)
กระเป๋าดูหนังหอยแครง	เล็ก (15 x 7 x 10) กลาง (20 x 10 x 16) ใหญ่ (30 x 15 x 25)
กระเป๋าสะพายหนังวงกลม	เล็ก (20 x 15 x 16)
กระเป๋าสะพายหนังสี่เหลี่ยม	เล็ก (30 x 30 x 37) ใหญ่ (38 x 38 x 31)
กระเป๋าสะพายหนังรีลายตัว / ลายยกดอก	เล็ก (27 x 27 x 19) กลาง (32 x 22 x 21) ใหญ่ (36 x 25 x 27)

หมายเหตุ: * หมายถึง ความสูงจากฐานถึงปากกระเป๋า

ที่มา: จากการสำรวจ

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็ง (strength)

ด้านการจัดการองค์กร

1. กลุ่มฯ มีกรรมการรับผิดชอบด้านการเงินจำนวน 4 คน สมาชิกสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ทำให้สมาชิกเกิดความไว้วางใจในการบริหารและจัดการการเงิน จึงให้กลุ่มฯ ไม่มีปัญหาในด้านนี้ ส่งผลให้การบริหารงานของกลุ่มฯ ในส่วนอื่นๆ ยังยืนต่อไปได้ในอนาคต

2. การแจ้งข้อมูลข่าวสารของกลุ่มฯ ทำได้ง่าย เพราะสมาชิกมีโอกาสพบกันเป็นประจำ ทั้งช่วงที่รับสินค้าไปผลิตหรือนำสินค้ามาส่งที่บ้านประธาน หรือรับเงินจากการผลิต ตลอดจนการออมทรัพย์หมู่บ้านที่ฝากเป็นประจำทุกเดือน หากกลุ่มฯ มีข่าวสารเร่งด่วนจำเป็นต้องแจ้งให้สมาชิกทราบจะใช้ช่วงเวลาดังกล่าวในการแจ้งข่าวสาร หรือจำเป็นต้องแจ้งให้ทราบพร้อมกันทุกคนจะแจ้งในวันทีออมทรัพย์ประจำหมู่บ้านหรือวันที่ผู้ใหญ่บ้านประชุมลูกบ้าน เพราะวันดังกล่าวสมาชิกทุกคนจะมาพร้อมกัน ส่วนการแจ้งผลการดำเนินงานของกลุ่มฯ มีการประชุมทุกปีในช่วงเดือนมกราคม

ด้านการผลิต

1. สมาชิกกลุ่มฯ มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันในการผลิต กล่าวคือ ช่วยกันทำการผลิตให้ทันตามกำหนดการรับสินค้าของพ่อค้า เพื่อให้พ่อค้ามีสินค้าส่งให้กับลูกค้าปลายทางทันตามกำหนดเวลา และทำให้พ่อค้าพอใจสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกันเมื่อมียอดการสั่งซื้อเพิ่มขึ้นคนในครัวเรือนของสมาชิกจะมีส่วนช่วยทำการผลิตด้วย ทำให้กลุ่มมีสินค้าส่งตรงตามกำหนด

2. กลุ่มฯ มีบุคลากรผู้ชำนาญการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความรู้เรื่องการจักสานไม้ไผ่เป็นอย่างดีและสามารถสอนการผลิตให้กับสมาชิกอีกด้วย ทำให้กลุ่มฯ มีสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง

3. การใช้ปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะผักตบชวาทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่ที่กว๊านพะเยา กลุ่มฯ ซื้อจากชาวบ้านบ้านปากกว๊าน (ผักตบชวาก้าน) และบ้านสันกว๊าน (เส้นเปีย)¹ ทำให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ เกิดเงินหมุนเวียนในท้องถิ่น ชาวบ้านมีงานทำและอยู่กับชุมชน ลดปัญหาด้านสังคม เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาความอบอวนในครอบครัว ฯลฯ จากผักตบชวาที่หาได้ง่ายในพื้นที่ทำให้กลุ่มฯ ไม่ต้องกักตุนเก็บไว้เป็นมาก และรวมกันซื้อทำให้ได้วัตถุดิบราคาถูกกว่าคู่แข่ง

4. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า ประธานจะให้สมาชิกใหม่ทดลองทำการผลิตสินค้าก่อน 1 ใบ และนำมาให้ประธานเป็นผู้ตรวจสอบ ถ้าไม่ดีประธานจะสอน หรือแนะนำให้แก่ใหม่จนกว่าจะดีขึ้นหรือเป็นที่พอใจ จึงจะอนุญาตให้สมาชิกทำการผลิตชิ้นต่อไป ส่วนสมาชิกเก่าที่เคยผลิตมาก่อน เมื่อนำสินค้ามาส่งที่บ้านประธาน ก่อนวันกำหนดส่งให้กับลูกค้าสินค้า ประธานจะผู้ตรวจสอบสินค้าก่อนเช่นกัน เพราะถ้าสินค้าผลิตไม่เรียบร้อย (เช่น ปลายเส้นผักตบชวาเก็บซ่อนไม่เรียบร้อย) หรือไม่ได้คุณภาพ (เช่น ผลิตแล้วนำผิวของผักตบชวาเข้าด้านในของผลิตภัณฑ์) ประธานจะให้สมาชิกนำกลับไปแก้ไขใหม่และนำกลับมาส่งอีกครั้ง อย่างไรก็ตามในปีที่ผ่านมากลุ่มฯ ขายสินค้าให้กับพ่อค้าไม่บ่อยนัก (1-2 ครั้งต่อปี)

ด้านการตลาด

1. การพึ่งพ่อค้าคนกลางในพื้นที่ ซึ่งสมาชิกกลุ่มฯ ทุกคนรู้จักเป็นอย่างดี และมีการจ่ายเงินที่แน่นอนที่ผ่านมายังไม่เคยค้างชำระ ทำให้กลุ่มฯ มีเงินจ่ายค่าแรงให้กับสมาชิกตรงเวลาและเป็นที่พอใจของสมาชิก ถึงแม้กำไรน้อยก็ตาม ทำให้สมาชิกขยันทำการผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้น

2. การตรวจคุณภาพอีกครั้งก่อนส่งมอบสินค้าให้กับพ่อค้า โดยประธานตรวจช่วงที่สมาชิกทำการผลิตและนำสินค้ามาส่งที่บ้านของประธาน ซึ่งการตรวจครั้งนี้มีคณะกรรมการและสมาชิกร่วมตรวจสอบด้วย เพื่อความรวดเร็วและทั่วถึง ถ้าตรวจพบสินค้าไม่ดีหรือต้องปรับปรุงการผลิตกรรมการหรือสมาชิกคนอื่นๆ แนะนำและตักเตือนสมาชิกที่ทำการผลิตสินค้าชิ้นนั้นให้ทำการปรับปรุงการผลิตใหม่ ดังนั้นพ่อค้าจึงมั่นใจได้ว่าจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ

¹ เส้นเปีย คือ การนำผักตบชวาก้านแห้งมาเปียเป็นเส้นลักษณะคล้ายกับการเปียเส้นผมของผู้หญิง ความยาวขนาด 50 เมตร ราคา 55 บาท

ด้านการเงิน

ผลกำไรที่ได้รับจากการดำเนินงานกลุ่มฯ นำมาปล่อยกู้แก่สมาชิก และดอกเบี้ยที่ได้รับจากการปล่อยกู้นำไปปันผลและแบ่งเงินโบนัสการผลิตให้กับสมาชิกตอนสิ้นปี การให้สมาชิกสามารถกู้ยืมเงินได้ มีการจ่ายเงินปันผลและโบนัสเป็นเงื่อนไขหนึ่งทำให้สมาชิกอยู่และทำการผลิตกับกลุ่มต่อไปในระยะยาว เพราะหากลาออกจะทำให้เสียโอกาสที่จะได้ส่วนแบ่งหรือเงินกู้ยืมจากเงินกองกลางที่มีอยู่

2.2 จุดอ่อนของกลุ่มฯ (weakness)

ด้านการจัดการองค์กร

แม้ว่ากลุ่มฯ มีกรรมการฝ่ายต่างๆ ที่ตั้งขึ้นมารับผิดชอบในแต่ละหน้าที่แล้วก็ตาม แต่ยังไม่มีการทำหน้าที่ของตัวเองอย่างเต็มที่ ส่วนใหญ่ยังเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มฯ ตั้งแต่หาตลาด ติดต่อกับพ่อค้าคนกลาง ย่อมสี่เส้นผักตบชวา รับผิดชอบการสั่งซื้อและส่งมอบสินค้าให้กับพ่อค้า ตลอดจนสอนการผลิตให้กับสมาชิก ออกงานแสดงสินค้าตามงานต่างๆ ดังนั้นภาระหน้าที่ในการบริหารงานกลุ่มฯ จึงหนักอยู่ที่ประธานเพียงคนเดียว ด้วยภาระหลายด้าน การปฏิบัติงานจึงอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ด้านการผลิต

1. ผักตบชวาซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต กลุ่มฯ ซื้อจากชาวซึ่งเก็บจากกว้านพะเยา ปัจจุบันมีขนาดก้านสั้น และมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์และต้นทุนการผลิตของกลุ่มฯ
2. การใช้ก้ามะถันและแลคเกอร์ในการผลิต ส่งผลกระทบต่อสุขภาพผู้ผลิต โดยก้ามะถันที่ตักค้ำบนก้านผักตบชวาทำให้สมาชิกบางคนแพ้เกิดผื่นขึ้นบริเวณมือและแขน ส่วนแลคเกอร์จะใช้ทาผลิตภัณฑ์ภายหลังจากสานเสร็จ สมาชิกบางคนแพ้กลิ่นหรือไอระเหยของแลคเกอร์เข้าจมูกทำให้แสบจมูก และไอระเหยเข้าตาทำให้น้ำตาไหล ทำให้สมาชิกไม่สามารถทำการผลิตผลิตภัณฑ์ได้
3. กลุ่มฯ มีเตาอบผักตบชวาเพียงเตาเดียวตั้งอยู่ใต้ถุนบ้านของประธานและอบได้ปริมาณน้อย (600 ก้านต่อครั้ง) ใช้ระยะเวลาอบนาน (6 ชั่วโมงต่อครั้ง) และยังไม่ได้มาตรฐาน กล่าวคือ ฝาปิดด้านบนเตาใช้พลาสติกและกระสอบฟางปิด ทำให้ก้ามะถันที่ใช้ออบสามารถระเหยสู่ภายนอก ส่งผลกระทบต่อสุขภาพของคนในครอบครัวของประธานได้
4. การใช้เครื่องรีดฝ้ายสมัยก่อน รีดก้านผักตบชวาเพื่อสานขึ้นเส้นยีน ทำให้ได้เส้นยีนที่ได้ไม่สม่ำเสมอทั้งเส้น ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ไม่สวยงาม
5. การเก็บผักตบชวาก้านแห้งภายหลังจากอบ และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเรียบร้อยแล้วมีการจัดเก็บไม่เรียบร้อย โดยวางตามมูมบ้านหรือที่วางทั่วไปของบ้าน โดยไม่มีตู้จัดเก็บ ซึ่งทำให้ผักตบชวาและผลิตภัณฑ์ถูกความชื้น ทำให้เกิดเชื้อรา โดยเฉพาะราดำที่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้ เมื่อขึ้นบนผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้กลุ่มฯ ต้องทิ้งไป ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้นและส่งสินค้าให้กับพ่อค้าไม่ครบตามคำสั่งซื้อ

ด้านการตลาด

1. กลุ่มฯ พึ่งพาตลาดเพียงพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น หากพ่อค้าเหล่านี้ลดการสั่งซื้อ และ/หรือ หยุดการสั่งซื้อสินค้าจะส่งผลกระทบต่อผลผลิตและรายได้ของสมาชิก นอกจากนี้พ่อค้ายังมีอำนาจในการตั้งราคาซื้อสินค้าจากกลุ่มฯ และกลุ่มอื่นๆ ในพื้นที่ จ.พะเยา ซึ่งกลุ่มฯ ไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของตนเอง และไม่มีอำนาจการต่อรองกับพ่อค้า เพราะไม่มีการรวมตัวกันระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกัน ขณะเดียวกันพ่อค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าไม่มีการจ่ายเงินมัดจำล่วงหน้า

2. ขาดข้อมูลข่าวสารของคู่แข่ง และการตลาด เพราะไม่มีกรรมการรับผิดชอบด้านนี้โดยตรง มีเฉพาะประธานที่รับผิดชอบ ในขณะที่รับผิดชอบหลายหน้าที่ทำให้มีเวลาในการหาข้อมูลของคู่แข่งและการตลาดน้อย และในปี 2544 ที่ผ่านมากลุ่มฯ มีโอกาสออกร้านแสดงสินค้าและทำให้ได้มาซึ่งลูกค้ารายใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการจำหน่ายเพียง 2 ครั้ง

ด้านการเงิน

การจัดการในด้านบัญชีของกลุ่มฯ ยังไม่เป็นระบบ กล่าวคือ การจดบันทึกยอดการสั่งซื้อ การกระจายสินค้าของประธานกลุ่มฯ จดไว้ในสมุดหลายเล่ม หรือบางครั้งก็จดลงในเศษกระดาษ ส่วนผลกำไรจากการดำเนินงาน และเอกสารยอดการสั่งซื้อของปีที่ผ่านมา ไม่ได้เก็บไว้ (ปี 2541-2543) ซึ่งการจัดทำและการจดบันทึกเอกสารไม่เป็นระบบ หรือจดบันทึกไม่ต่อเนื่องทำให้ยากต่อการตรวจสอบ ประเมินผลการทำงาน หรือการลงทุนของกลุ่มฯ ในอนาคต ขณะเดียวกันการปันผลกำไรและจ่ายเงินโบนัสของกลุ่มฯ คิดมาจากยอดรวมการผลิตรายขึ้นตลอดทั้งปี หากมีการจดบันทึกไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่องจะทำให้เกิดปัญหาการคิดเงินปันผลดังกล่าวให้กับสมาชิกในอนาคต

2.3 โอกาส (opportunity)

จากนโยบายของรัฐบาลหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับเลือกเป็นตัวแทนของตำบลบ้านสาในโครงการดังกล่าว ทำให้กลุ่มฯ มีโอกาสออกร้านแสดงสินค้าตามหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น และสินค้าของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป เป็นโอกาสและช่องทางที่กลุ่มฯ สามารถหาลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้การไปออกงานต่างๆ ยังทำให้กลุ่มฯ เห็นการพัฒนาสินค้า ทราบราคาขาย และจำนวนคู่แข่งขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาสินค้าของกลุ่มฯ ในอนาคต

2.4 ข้อจำกัด (threat)

1. ผู้นำหรือประธานกลุ่มฯ ไม่มีพาหนะคอยอำนวยความสะดวกในการเดินทาง คือ การออกไปหาตลาดหรือการนำสินค้าไปฝากขายประธานต้องขึ้นรถโดยสารประจำทางไป ทำให้การเดินทางแต่ละครั้งต้องเสียเวลามาก และสินค้าที่นำไปฝากขายกับร้านค้าแต่ละครั้งนำไปได้น้อยขึ้น (10-20 ชิ้น) การไปออกงานแสดงสินค้าแต่ละครั้งถ้าเกษตรตำบลไม่แจ้งข่าวให้ทราบและพาไปประธานก็ไม่สามารถไปได้ เพราะไม่มีพาหนะนำสินค้าไปขายที่งาน

2. กลุ่มฯ มีคู่แข่งในการผลิตมากรายในพื้นที่ตำบลใกล้เคียง และมีประเภทสินค้าที่หลากหลายกว่าทำให้ลูกค้ารายย่อยส่วนใหญ่ไปซื้อสินค้ากับกลุ่มอื่น

3. จากการที่ทางจังหวัดมีนโยบายลดพื้นที่การเจริญเติบโตของผักตบชวาและจำกัดส่วนที่เกินทิ้ง ส่งผลให้การขยายการผลิตของกลุ่มฯ ในอนาคตเติบโตได้ช้า และยังส่งผลกระทบต่อรายได้ของผู้เก็บผักตบชวาทาย และผู้ผลิตเส้นเปี๊ยะขายอีกด้วย

3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

กลุ่มฯ มีแผนการเปิดรับสมาชิกใหม่จากคนในหมู่บ้านและชุมชนใกล้เคียงเพิ่มขึ้น เพื่อขยายการผลิตและขยายตลาดเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยเน้นแผนการตลาดเชิงรุก

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้านและแผนทางธุรกิจ

3.2.1 เป้าหมายและแผนทางการตลาด

การจำหน่ายสินค้าของกลุ่มฯ ที่ผ่านมานั้นการขายตามคำสั่งซื้อของพ่อค้าคนกลางในท้องถิ่น แต่ในปี 2546-2550 กลุ่มฯ มีเป้าหมายและแผนการขยายตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องร้อยละ 80 ทุกปี (ตารางที่ 2) ซึ่งจะหันมาทำตลาดเชิงรุกมากขึ้น เพิ่มร้านค้าฝากขาย ออกร้านแสดงสินค้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงตามความต้องการของตลาด

3.2.2 เป้าหมายและแผนทางการผลิต

กิจการมีเป้าหมายขยายการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องร้อยละเป็นประจำปี และซื้อผักตบชวาวัตถุดิบหลักกักตุนเก็บไว้ช่วงฤดูฝนและฤดูหนาว เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนและวัตถุดิบไม่ได้คุณภาพในช่วงฤดูแล้ง ในปี 2546 กลุ่มฯ มีแผนขยายกำลังการผลิตดังตารางที่ 3 สำหรับเป้าหมายและแผนการผลิตระยะต่างๆ แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 2 เป้าหมายและแผนทางการตลาด

เป้าหมายการตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่งทางการตลาด	กลยุทธ์ *			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
<u>ระยะยาว (5 ปี) และระยะปานกลาง (3 ปี)</u> -ผลิตภัณฑ์ทุกชนิด เพิ่ม 80% / ปี	ลูกค้าเก่าและสง 50% ลูกค้าใหม่ 50% สง 25% ปลีก 25%	เพิ่มขึ้นเป็น 10% ²	1.ปรับปรุงรูปแบบผลิตภัณฑ์และเพิ่มคุณภาพสินค้า 2.พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าออกจำหน่าย 3.ชักชวนชาวบ้านในชุมชนที่มีความรู้ในเรื่องของลวดลายการจักสานไม้ไผ่เป็นอย่างดีมาร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.ยังคงขายตามราคาตลาด 2.ร่วมกับผู้ผลิตกลุ่มอื่นอีก 19 กลุ่ม ในจังหวัดพะเยาจัดตั้งเป็นเครือข่ายผู้ผลิตหัตถกรรมผักตบชวาเพื่อสร้างอำนาจต่อรองและขายตัดราคากันเอง	1.เพิ่มร้านค้าฝากขายทั้งในและต่างจังหวัด 2.ออกร้านแสดงสินค้ามากขึ้น 3.เปิดร้านจำหน่ายสินค้าของกลุ่มฯ	1.จัดทำนามบัตรแจกลูกค้า 2.ติดตั้งโทรศัพท์สะดวกต่อการสั่งซื้อ 3.ลูกค้าปลีกซื้อปริมาณมากให้ส่วนลด 4.จัดแสดงสินค้าและตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ร้านค้ากลุ่มฯ 5.ให้ฝ่ายตลาดเป็นผู้นำในการประชาสัมพันธ์สินค้ากลุ่มฯ
<u>ระยะสั้น (1 ปี)</u> -ผลิตภัณฑ์ทุกชนิด เพิ่ม 80%	ลูกค้าเก่าและสง 50% ลูกค้าใหม่ 50% สง 25% ปลีก 25%	เพิ่มขึ้นเป็น 5% ²	1.ปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพสินค้า โดยการตกแต่งบุผิวภายในผลิตภัณฑ์ และเพิ่มการติดฉลากกระเป๋ 2.นำความรู้การจักสานลวดลายน้ำไหลมาพัฒนาผลิตภัณฑ์	1.ขายตามราคาตลาด	1.เพิ่มร้านค้าฝากขายทั้งในและต่างจังหวัด 2.ออกร้านแสดงสินค้ามากขึ้น	1.จัดทำนามบัตรแจกลูกค้า 2.ติดตั้งโทรศัพท์สะดวกต่อการสั่งซื้อ 3.ส่วนลดแก่ลูกค้าปลีกที่ซื้อปริมาณมากให้ 4.จัดแสดงสินค้าและตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่บ้านประธานกลุ่มฯ

หมายเหตุ: ค่าใช้จ่ายในกลยุทธ์ด้านต่างแสดงรายละเอียดในตารางที่ 9 และหัวข้อที่ 5

² เทียบกับยอดขายทั้งหมดจากกลุ่มผู้ผลิตรายอื่นๆ ที่มีอยู่ในจังหวัดพะเยาจำนวน 19 กลุ่ม

ตารางที่ 4 เป้าหมายและแผนการผลิตของกลุ่มฯ

เป้าหมายการผลิต	กลยุทธ์ *						มาตรการ *
	แรงงาน	วัตถุดิบ	เครื่องจักร/อุปกรณ์	กระบวนการผลิต	การควบคุมคุณภาพ	สถานที่	
ระยะยาว (5 ปี) และระยะปานกลาง (3ปี) -ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดเพิ่มอย่างน้อย 80% /ปี	-เพิ่มแรงงานผลิตทั้งจากสมาชิกและแรงงานในครัวเรือนของสมาชิก ตลอดจนคนทั่วไปในหมู่บ้านและชุมชนใกล้เคียง	1.ร่วมกันจัดหาและสั่งซื้อวัตถุดิบราคาถูก 2.ซื้อผักตบชวากักตุนเก็บไว้ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาการขาดแคลนและวัตถุดิบ ไม่ได้คุณภาพ	1.ยังคงให้สมาชิกเป็นผู้รับภาระจัดหาเอง	1.ยังคงกระจายการผลิตตามแผนระยะสั้น	1.จัดให้มีหัวหน้าตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ 2.กำหนดเงื่อนไขและการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์	1.ยังคงใช้สถานที่เช่นเดียวกับแผนระยะสั้น	1.จัดฝึกอบรมการผลิตให้กับสมาชิกใหม่ที่ยังไม่เคยผลิตมาก่อน 2.ร่วมกันสั่งซื้อครั้งเดียวและปริมาณมากเพื่อให้ได้วัตถุดิบราคาถูก 3.สั่งซื้อผักตบชวาจากพ่อค้าประจำที่ไว้ใจได้ ให้เป็นผู้ช่วยคัดเลือกวัตถุดิบให้ และสั่งซื้อมากในช่วงฤดูฝนและฤดูหนาวกักตุนเก็บไว้ เนื่องจากช่วงนี้ผักตบชวาก้านจะอวบยาวและยาวนำมาสานผลิตได้สวยงาม ส่วนฤดูแล้งก้านจะสั้น 4.กระจายงานตามความถนัดและกำลังการผลิตของสมาชิกแต่ละรายที่สามารถช่วยผลิตได้ 5.กำหนดมาตรการและเงื่อนไขการตรวจสอบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดและแจ้งให้สมาชิกทราบ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน

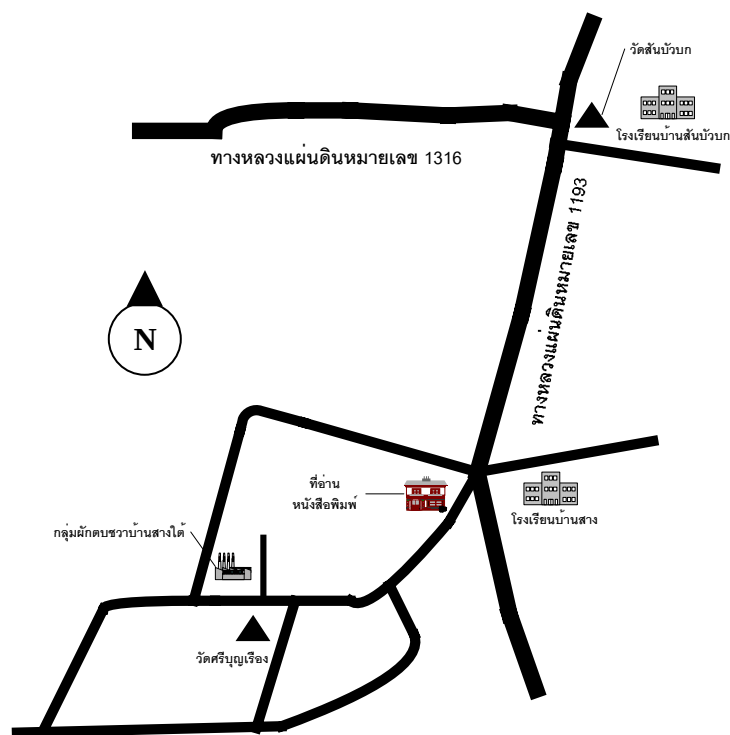
ตารางที่ 4 (ต่อ)

เป้าหมายการผลิต	กลยุทธ์ *						มาตรการ *
	แรงงาน	วัตถุดิบ	เครื่องจักร/อุปกรณ์	กระบวนการผลิต	การควบคุมคุณภาพ	สถานที่	
ระยะสั้น (1 ปี) -ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดเพิ่มขึ้น 80%	1.ใช้แรงงานจำนวนเท่าเดิม 39 คน และให้ทุกคนผลิตอย่างเต็มประสิทธิภาพและกำลังการผลิต	1.สมาชิกกลุ่มฯรวมกันซื้อผักตบชวา โดยให้ประธานเป็นผู้สั่งซื้อครั้งเดียว 2.วัตถุดิบอื่นๆ ให้สมาชิกเป็นผู้จัดหาเอง	1.ให้สมาชิกเป็นผู้รับภาระจัดหาวัสดุอุปกรณ์เอง	1.กระจายการผลิตตามความถนัด กำลังการผลิตที่มีอยู่ในครัวเรือนของสมาชิกแต่ละรายที่สามารถช่วยทำการผลิตได้	1.มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าหลายขั้นตอน	1.การผลิตสมาชิกใช้สถานที่บ้านของตนเอง 2.การส่งมอบสินค้าใช้สถานที่บ้านประธาน	1.การสั่งซื้อผักตบชวาให้ประธานเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพก่อนสั่งซื้อ เพื่อให้ได้วัตถุดิบคุณภาพเดียวกัน โดยสั่งซื้อจากชาวบ้านบ้านปากกวีวน ซึ่งเป็นหมู่บ้านใกล้เคียง เพื่อให้รายได้หมุนเวียนภายในท้องถิ่น 2.การตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นให้สมาชิกเป็นผู้ตรวจสอบเอง เมื่อนำมาส่งที่กลุ่มประธานเป็นผู้ตรวจสอบ และกรรมการหรือสมาชิกรายอื่นร่วมตรวจสอบก่อนส่งมอบให้กับลูกค้า

หมายเหตุ: * ค่าใช้จ่ายในกลยุทธ์และมาตรการต่างๆ แสดงรายละเอียดหัวข้อที่ 5

3.2.3 เป้าหมายและแผนการจัดการองค์กรและกำลังคน

กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสางใต้ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 11 บ้านสางใต้ ตำบลบ้านสาง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา การเดินทางไปเยี่ยมชมและสั่งซื้อสินค้าสามารถเดินทางได้ตามแผนที่ 1 การรวมกลุ่มฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการขึ้นมาบริหารงานในตำแหน่งต่างๆ (ตารางที่ 5 และแผนที่ 2) และกลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มจำนวนสมาชิกและคณะกรรมการบริหารงานดังตารางที่ 6 และแผนที่ 3



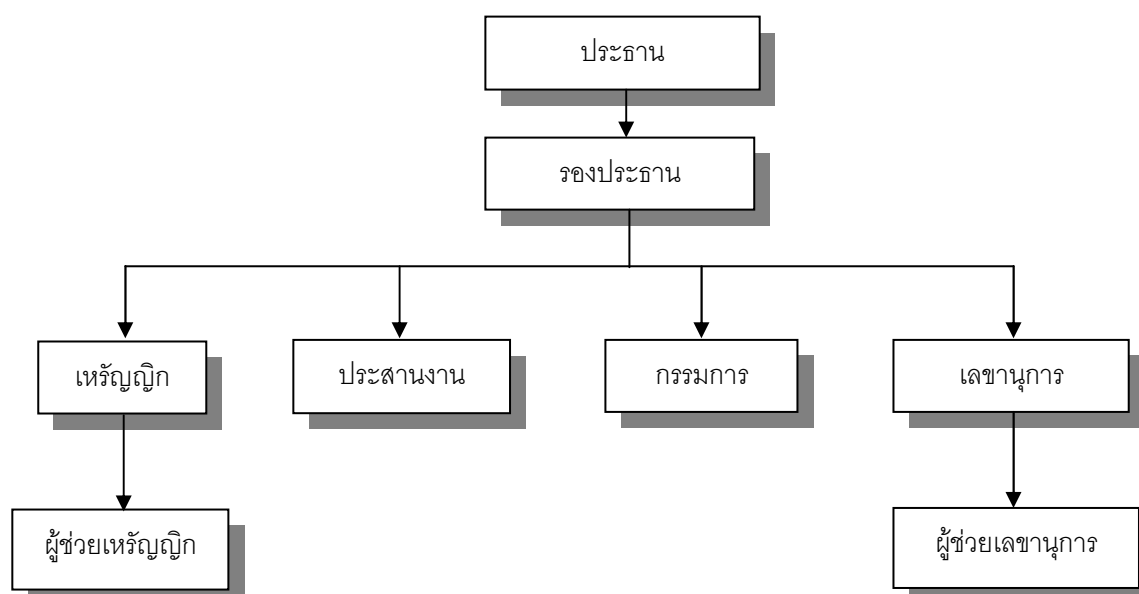
แผนที่ 1 สถานที่ตั้งกลุ่มฯ

ตารางที่ 5 คณะกรรมการบริหารงานกลุ่มฯ

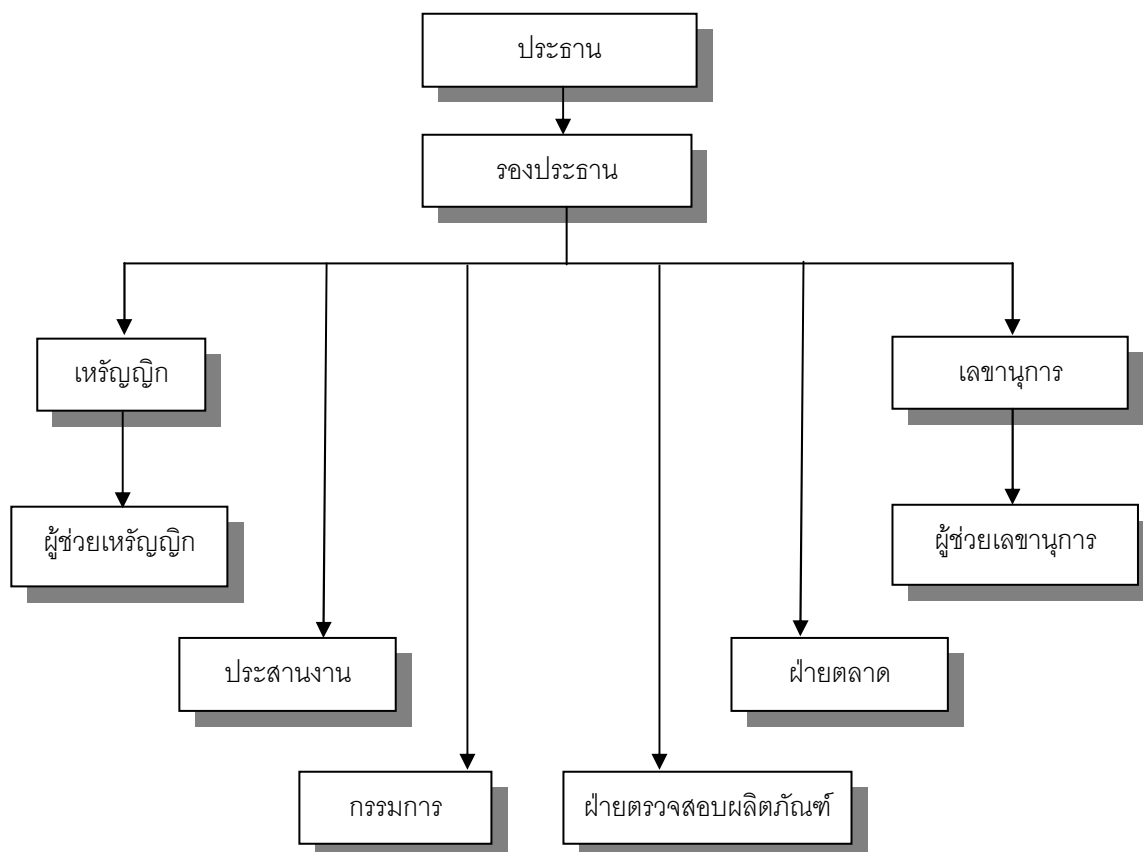
ตำแหน่ง	ชื่อ-สกุล	อายุ (ปี)	ระดับการศึกษา	ประสบการณ์
ประธานกลุ่มฯ	นางดา ใบเงิน	51	ป.4	-เคยเป็นรองประธานกลุ่มแม่บ้านมาก่อน -เคยร่วมก่อตั้งกลุ่มจักสานไม้ไผ่
รองประธานกลุ่มฯ	นางกาญจนา ชื้อสตัย	22	ม.3	-
เหรัญญิก	นางวรรณ คำมี	38	ป.ตรี	-อาจารย์สอนโรงเรียนบ้านสางใต้
ผู้ช่วยเหรัญญิก	นางศรีวรรณ ชื้อสตัย	38	ม.3	-
เลขานุการ	นางเหรียญ สมควร	38	ป.6	-
ผู้ช่วยเลขานุการ	นางกันยา เพตา	37	ป.4	-
ประสานงาน	นางปราณี ป้านตุ่น	37	ป.4	-
กรรมการ	นางศรีวรรณ บุตรสุวรรณ	42	ป.6	-
กรรมการ	นางจันแก้ว ผัดปานา	33	ป.4	-
กรรมการ	นางบัวเร็ว รักบุตร	25	ม.3	-
กรรมการ	นางแสงหล้า ทองกันทา	32	ป.6	-

ตารางที่ 6 เป้าหมาย แผนการจัดองค์กรและกำลังคนของกลุ่มฯ

เป้าหมายการจัดองค์กรและกำลังคน	กลยุทธ์
<u>ระยะปานกลาง (3 ปี) และระยะยาว (5 ปี)</u> 1. โครงสร้างองค์กร 2. สมาชิก 3. สวัสดิการ	1. เพิ่มตำแหน่งคณะกรรมการฝ่ายตลาดและฝ่ายตรวจสอบผลิตภัณฑ์ 2. กำหนดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการใหม่ทุก 4 ปี เพื่อให้สมาชิกผลัดเปลี่ยนกันเข้ามาทำหน้าที่และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน 1. เปิดรับสมัครใหม่เพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งจากคนในหมู่บ้านและชุมชนใกล้เคียง สามารถสมัครเป็นสมาชิกกลุ่มฯ ได้ตลอดเวลา โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายใดๆ มีเป้าหมายให้ได้ 150 คน ในปี 2550 2. กำหนดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกทุกคนต้องทำหน้าที่ผลิตสินค้า เพื่อป้องกันการเอารัดเอาเปรียบหรือเข้ามาหาผลประโยชน์จากกลุ่มฯ 1. จัดสรรผลกำไรบางส่วนให้กับคณะกรรมการบริหารงาน เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงาน 2. รายได้หรือกำไรจากการดำเนินงานนำมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกในอัตราดอกเบี้ยต่ำ 3. สมาชิกทุกคนมีสิทธิกู้ยืมเงินปลอดดอกเบี้ย กรณีเจ็บป่วยไม่สบายและสามารถชำระคืนได้ภายใน 1 เดือน 4. ผลกำไรที่ได้รับจากการปล่อยกู้นำมาปันผลเป็นเงินโบนัสให้กับสมาชิก การจ่ายเงินโบนัสพิจารณาจากยอดการผลิตและขายให้กลุ่มฯ รวมตลอดทั้งปีของสมาชิกแต่ละราย
<u>ระยะสั้น (1 ปี)</u> 1. โครงสร้างองค์กร 2. สมาชิก 3. สวัสดิการ	1. ใช้โครงสร้างองค์กรเดิม 1. คงจำนวนสมาชิกจำนวนเท่าเดิมจำนวน 39 คน 2. กำหนดให้ผู้เข้าเป็นสมาชิกทุกคนต้องทำหน้าที่ผลิตสินค้า เพื่อป้องกันการเอารัดเอาเปรียบหรือเข้ามาหาผลประโยชน์จากกลุ่มฯ 1. ใช้กลยุทธ์เดียวกับแผนระยะยาวในข้อที่ 2-4



แผนภาพที่ 2 การจัดโครงสร้างองค์กรเดิมของกลุ่มฯ



แผนภาพที่ 3 การจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ของกลุ่มฯ

3.2.4 เป้าหมายและแผนทางการเงิน

ในการซื้อวัตถุดิบกลุ่มฯ จ่ายเป็นเงินสด ส่วนการรับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิกกลุ่มฯ จ่ายเงินให้ภายหลังจากพ่อค้ามารับสินค้าหรือได้รับชำระเงินจากการขาย กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะนำเงินที่ได้จากผลดำเนินงานจ่ายเป็นโบนัสการผลิตให้กับสมาชิก ก่อสร้างร้านจำหน่ายสินค้า ปล่อยยืมให้กับสมาชิกเพิ่มขึ้นในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และจัดสรรเป็นสาธารณประโยชน์แก่ชุมชน ซึ่งยอดการผลิตและขายเป็นยอดเดียวกัน กลุ่มฯ ไม่กักตุนสินค้าเก็บไว้ และเป้าหมายและแผนทางการเงินแสดงรายละเอียดดังนี้

(1) สรุปข้อมูลทางการเงิน

- พยากรณ์ยอดผลิตและยอดขาย

ตารางที่ 7 พยากรณ์ยอดการผลิตและยอดขายของกลุ่มฯ ปี 2546-2550

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2		ปีที่ 3		ปีที่ 4		ปีที่ 5	
	ปริมาณ (ชิ้น)	ปริมาณ (ชิ้น)	อัตราเพิ่ม (%)	ปริมาณ (ชิ้น)	อัตราเพิ่ม (%)	ปริมาณ (ชิ้น)	อัตราเพิ่ม (%)	ปริมาณ (ชิ้น)	อัตราเพิ่ม (%)
กระเป๋าคือครึ่งวงกลมขนาดเล็ก	648	1,176	81.48	2,124	80.61	3,840	80.79	6,912	80.00
กระเป๋าคือครึ่งวงกลมขนาดใหญ่	516	936	81.40	1,692	80.77	3,060	80.85	5,508	80.00
กระเป๋าคือทรงสี่เหลี่ยมขนาดเล็ก	516	936	81.40	1,692	80.77	3,060	80.85	5,508	80.00
กระเป๋าคือทรงสี่เหลี่ยมขนาดใหญ่	516	936	81.40	1,692	80.77	3,060	80.85	5,508	80.00
กระเป๋าคือทรงหอยแครงขนาดเล็ก	180	324	80.00	588	81.48	1,068	81.63	1,932	80.90
กระเป๋าคือทรงหอยแครงขนาดกลาง	180	324	80.00	588	81.48	1,068	81.63	1,932	80.90
กระเป๋าคือทรงหอยแครงขนาดใหญ่	180	324	80.00	588	81.48	1,068	81.63	1,932	80.90
กระเป๋าสะพายครึ่งวงกลมขนาดเล็ก	1,296	2,340	80.56	4,212	80.00	7,620	80.91	13,776	80.79
กระเป๋าสะพายทรงสี่เหลี่ยมขนาดเล็ก	180	324	80.00	588	81.48	1,068	81.63	1,932	80.90
กระเป๋าสะพายทรงสี่เหลี่ยมขนาดใหญ่	516	936	81.40	1,692	80.77	3,048	80.14	5,496	80.31
กระเป๋าสะพายทรงรีลายต่ำ /ลายดอก ขนาดเล็ก	132	240	81.82	432	80.00	780	80.56	1,404	80.00
กระเป๋าสะพายทรงรีลายต่ำ /ลายดอก ขนาดกลาง	132	240	81.82	432	80.00	780	80.56	1,404	80.00
กระเป๋าสะพายทรงรีลายต่ำ /ลายดอก ขนาดใหญ่	312	564	80.77	1,020	80.85	1,836	80.00	3,312	80.39
รวม	5,304	9,600		17,340		31,356		56,556	

- ต้นทุนสินค้าขาย

ตารางที่ 8 ประมาณการต้นทุนสินค้าขายปี 2546-2550

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือต้นปี	0	-	-	-	-
บวก : วัตถุดิบทางตรง	391,200.00	708,480.00	1,280,400.00	2,314,380.00	4,172,460.00
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	-	-	-	-	-
ค่าแรงงานทางตรง	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	2,400.00	7,600.00	10,800.00	14,000.00	17,200.00
ค่าเสื่อมราคา (ผลิต)	-	-	-	-	-
สินค้าที่มีเพื่อขาย	393,600.00	716,080.00	1,291,200.00	2,328,380.00	4,189,660.00
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	-	-	-	-	-
ต้นทุนสินค้าขาย	393,600.00	716,080.00	1,291,200.00	2,328,380.00	4,189,660.00

- ค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 9 ประมาณการค่าใช้จ่ายด้านการตลาดและบริหารจัดการปี 2546-2550

(หน่วย: บาท)

รายการ	ปี (พ.ศ.)				
	2546	2547	2548	2549	2550
1.ค่าติดตั้งโทรศัพท์	3,000	-	-	-	-
2.ค่าโทรศัพท์	8,000	12,000	15,000	20,000	24,000
3.ค่าใช้จ่ายในการฝากขาย และออกร้านแสดงสินค้า	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000
4.จัดทำนามบัตรแจกลูกค้า	500	500	500	500	500
5.ค่าตอบแทนการบริหารงาน ของคณะกรรมการ	-	10,000	15,000	20,000	25,000
รวม	12,500	24,500	33,500	44,500	54,500

- การจ้างงาน

ตารางที่ 10 ประเมินการจ้างงานของกลุ่มฯ ปี 2546-2550

ผลิตภัณฑ์	ราคาซื้อ จากสมาชิก (บาท)	2546		2547		2548		2549		2550	
		ปริมาณ (ชิ้น)	มูลค่า (บาท)	ปริมาณ (ชิ้น)	มูลค่า (บาท)	ปริมาณ (ชิ้น)	มูลค่า (บาท)	ปริมาณ (ชิ้น)	มูลค่า (บาท)	ปริมาณ (ชิ้น)	มูลค่า (บาท)
กระเป๋าทรงวงกลมขนาดเล็ก	60	648	38,880	1,176	70,560	2,124	127,440	3,840	230,400	6,912	414,720
กระเป๋าทรงวงกลมขนาดใหญ่	95	516	49,020	936	88,920	1,692	160,740	3,060	290,700	5,508	523,260
กระเป๋าทรงสี่เหลี่ยมขนาดเล็ก	80	516	41,280	936	74,880	1,692	135,360	3,060	244,800	5,508	440,640
กระเป๋าทรงสี่เหลี่ยมขนาดใหญ่	110	516	56,760	936	102,960	1,692	186,120	3,060	336,600	5,508	605,880
กระเป๋าทรงหอยครงขนาดเล็ก	35	180	6,300	324	11,340	588	20,580	1,068	37,380	1,932	67,620
กระเป๋าทรงหอยครงขนาดกลาง	45	180	8,100	324	14,580	588	26,460	1,068	48,060	1,932	86,940
กระเป๋าทรงหอยครงขนาดใหญ่	75	180	13,500	324	24,300	588	44,100	1,068	80,100	1,932	144,900
กระเป๋าสะพายทรงวงกลมขนาดเล็ก	35	1,296	45,360	2,340	81,900	4,212	147,420	7,620	266,700	13,776	482,160
กระเป๋าสะพายทรงสี่เหลี่ยมขนาดเล็ก	115	180	20,700	324	37,260	588	67,620	1,068	122,820	1,932	222,180
กระเป๋าสะพายทรงสี่เหลี่ยมขนาดใหญ่	125	516	64,500	936	117,000	1,692	211,500	3,048	381,000	5,496	687,000
กระเป๋าสะพายทรงรีลายต่ำ /ลายดอก ขนาดเล็ก	45	132	5,940	240	10,800	432	19,440	780	35,100	1,404	63,180
กระเป๋าสะพายทรงรีลายต่ำ /ลายดอก ขนาดกลาง	85	132	11,220	240	20,400	432	36,720	780	66,300	1,404	119,340
กระเป๋าสะพายทรงรีลายต่ำ /ลายดอก ขนาดใหญ่	95	312	29,640	564	53,580	1,020	96,900	1,836	174,420	3,312	314,640
รวม		5,304	391,200	9,600	708,480	17,340	1,280,400	31,356	2,314,380	56,556	4,172,460
จำนวนสมาชิก (คน)			39		50		60		85		150
เฉลี่ยรายได้/คน/ปี			10,030.77		14,169.60		21,340.00		27,228.00		41,724.60

(2) ประมาณการงบประมาณโครงการ

ตารางที่ 11 ประมาณการงบประมาณโครงการกลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาใต้

(หน่วย: บาท)

รายการ		แหล่งที่มาของเงินทุน			จำนวนเงิน ทั้งสิ้น
		หนี้สิน		ส่วนของผู้เจ้าของ	
		เจ้าหนี้	เงินกู้		
1	เงินทุนหมุนเวียน				
1.1	เงินสด		5,000.00	12,550.00	17,550.00
1.2	สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย				-
1.3	วัตถุดิบทางตรงคงคลัง				-
1.4	วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง				-
1.5	วัสดุคงคลัง				-
					17,550.00
2	สินทรัพย์ถาวร				
2.1	ที่ดิน			-	-
2.2	สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน			-	-
2.3	เครื่องจักร			-	-
2.4	อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่าย สินค้า			-	-
2.5	สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
2.6	อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			-	-
2.7	สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
2.8	อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			-	-
2.9	ยานพาหนะ			-	-
2.10	สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ			-	-
					-
3	ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				
3.1	ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ				-
3.2	สิทธิในการใช้สินทรัพย์				-
					-
				รวม	17,550.00

(3) งบกำไรขาดทุน งบดุล และอัตราส่วนทางการเงิน ปี 2544

กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสางใต้

งบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544

	จำนวนเงิน	ร้อยละ
รายได้		
ยอดขายสินค้า	197,790	100.00
<u>หัก</u> ต้นทุนสินค้ารับซื้อจากสมาชิก	184,850	93.46
กำไรขั้นต้น	12,940	6.54
ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	390	0.20
กำไรจากการดำเนินงาน	12,550	6.35
<u>บวก</u> รายได้อื่นๆ (ดอกเบี๋ยปล่อย เงินกู้)	3,168	1.60
<u>หัก</u> ดอกเบี๋ยจ่าย	0	0
กำไรก่อนหักภาษี	15,718	7.95
<u>หัก</u> ภาษี	0	0
กำไรหลังหักภาษี	15,718	7.95
กำไรสุทธิ	15,718	7.95
<u>หัก</u> เงินปันผล	3,168	1.60
กำไรสะสมปลายงวด	12,550	6.35

กลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาใต้

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544

สินทรัพย์		หนี้สินและส่วนของผู้เจ้าของ	
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>		<u>หนี้สินหมุนเวียน</u>	
เงินทุนหมุนเวียน	5,000	เงินกู้ระยะสั้น	5,000
เงินฝากธนาคาร	12,550	เจ้าหนี้การค้า	0
ปล่อยกู้ให้สมาชิก	13,200	ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	0
		ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่กำหนดชำระภายใน	
ลูกหนี้การค้า	0	1 ปี	0
สินค้าสำเร็จรูป	0	รวมหนี้สินหมุนเวียน	5,000
งานระหว่างทำ	0	<u>หนี้สินระยะยาว</u>	
วัตถุดิบคงเหลือ	0	เงินกู้ระยะยาว	0
วัสดุสิ้นเปลืองคงเหลือ	0	หนี้สินอื่นๆ	0
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	30,750	รวมหนี้สินระยะยาว	0
<u>สินทรัพย์ถาวร</u>		รวมหนี้สินทั้งหมด	5,000
ที่ดิน	0	<u>ส่วนของผู้เจ้าของ</u>	
โรงเรือน	0	ทุน	0
เครื่องจักร/อุปกรณ์	0	ทุนเรือนหุ้น	0
ยานพาหนะ	0	กำไรสะสมต้นงวด	13,200
เครื่องใช้สำนักงาน	0	กำไรสะสมปลายงวด	12,550
เงินสดและสินทรัพย์ถาวรที่ได้ฟรี	0	รวมส่วนของผู้เจ้าของ	25,750
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	0		
รวมสินทรัพย์ถาวร	0		
<u>สินทรัพย์อื่นๆ</u>			
รายการในการเตรียมการ	0		
สิทธิการใช้สินทรัพย์	0		
รวมสินทรัพย์อื่นๆ	0		
<u>รวมสินทรัพย์ทั้งหมด</u>	<u>30,750</u>	<u>รวมหนี้สินและส่วนของผู้เจ้าของ</u>	<u>30,750</u>

ตารางที่ 12 อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสางใต้ ปี 2544

อัตราส่วนทางการเงิน	
I อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)	
1. อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (current ratio)	6.15
2. อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น (acid test ratio หรือ quick ratio)	6.15
3. อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด (cash flow liquidity ratio)	3.51
4. เงินทุนหมุนเวียน (working capital)	25,750
II อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity /Efficiency Ratio)	
5. อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (accounts receivable turnover ratio)	-
6. ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ (average collection period)	-
7. อัตราการหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า	-
8. ระยะเวลาเฉลี่ยการชำระเงินการค้า	-
9. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (inventory turnover ratio)	-
10. อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (inventory turnover in days)	-
11. 1 รอบธุรกิจ (operating cycle)	-
12. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (total asset turnover ratio)	6.43
13. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (fixed assets turnover ratio)	-
III อัตราส่วนในการแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio)	
14. อัตราส่วนหนี้สิน (debt ratio)	16.26
15. หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (debt / equity : D/E)	0.19
16. อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (long-term debt / total capitalization)	-
17. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (times interest earning or interested coverage ratio)	-
18. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำวัน (fix change coverage ratio)	-
19. Degree of Finance Leverage	0.80
IV อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)	
20. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (net profit margin)	7.95
21. อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (gross profit margin)	6.54
22. อัตราการจ่ายเงินปันผล (dividend payout ratio)	20.16

ตารางที่ 12 (ต่อ)

อัตราส่วนทางการเงิน	
V อัตราส่วนทางการเงินที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)	
และผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น (Return to Investors)	
23. อัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุน (return on Investment : ROI)	51.12
24. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (return on total assets : ROA)	40.81
25. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (return on equity : ROE)	61.04
26. กำไรต่อหุ้น (earning per share)	-
27. ราคาตลาดต่อหุ้นต่อกำไรต่อหุ้น หรือ อัตราส่วนราคาหุ้นต่อผลกำไร (price to earning ratio)	-
28. อัตราผลตอบแทนของเงินปันผล (dividend yield)	-

(4) ประมาณการงบกำไรขาดทุน

กลุ่มผักตบชวาบ้านสาใต้
ประมาณการงบกำไรขาดทุน
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546-2550

(หน่วย : บาท)

	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้					
ขาย	418,646.40	764,862.00	1,389,807.00	2,512,218.00	4,554,000.00
รายได้อื่น					
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	393,600.00	716,080.00	1,291,200.00	2,328,380.00	4,189,660.00
กำไรเบื้องต้น	25,046.40	48,782.00	98,607.00	183,838.00	364,340.00
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	5,500.00	12,500.00	17,500.00	22,500.00	27,500.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	4,600.00	4,400.00	6,200.00	8,000.00	9,800.00
ค่าเสื่อมราคา (จากการขายและการบริหาร)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	14,946.40	31,882.00	74,907.00	153,338.00	327,040.00
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	14,946.40	31,882.00	74,907.00	153,338.00	327,040.00
หัก ภาษี (อัตรา %)					
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	14,946.40	31,882.00	74,907.00	153,338.00	327,040.00
หัก เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ					
กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ	14,946.40	31,882.00	74,907.00	153,338.00	327,040.00
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	14,946.40	31,882.00	74,907.00	153,338.00	327,040.00
กำไร (ขาดทุน) สะสม	14,946.40	46,828.40	121,735.40	275,073.40	602,113.40

(5) ประมาณการงบกระแสเงินสด

กลุ่มผักตบชวาบ้านสาใต้
 ประมาณการงบกระแสเงินสด
 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546-2550

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
เงินสดรับ						
ขายสินค้า		418,646.40	764,862.00	1,389,807.00	2,512,218.00	4,554,000.00
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)		-	-	-	-	-
รายได้อื่น						
รวมเงินสดรับ	-	418,646.40	764,862.00	1,389,807.00	2,512,218.00	4,554,000.00
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง		423,800.00	734,920.00	1,328,060.00	2,400,545.00	4,327,300.00
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม		-	-	-	-	-
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง		-	-	-	-	-
ค่าแรงงานทางตรง		-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน		2,400.00	7,600.00	10,800.00	14,000.00	17,200.00
ค่าใช้จ่ายในการขาย		5,500.00	12,500.00	17,500.00	22,500.00	27,500.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		4,600.00	4,400.00	6,200.00	8,000.00	9,800.00
การลงทุน						
เงินทุนหมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	-					
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ						
รวมเงินสดจ่าย	-	436,300.00	759,420.00	1,362,560.00	2,445,045.00	4,381,800.00
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกดยกมา	-	5,000.00	-12,653.60	-7,211.60	20,035.40	87,208.40
รวมเงิน	-	-7,653.60	5,442.00	27,247.00	67,173.00	172,200.00
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	-					
เงินกู้ระยะสั้น	5,000.00	-				
ชำระคืนเงินต้น		-	-	-	-	-
ชำระคืนดอกเบี้ย		-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะยาว		-				
ชำระคืนเงินต้น		-	-	-	-	-
ชำระคืนดอกเบี้ย		-	-	-	-	-
เงินสดคงเหลือยกไป	5,000.00	-12,653.60	-7,211.60	20,035.40	87,208.40	259,408.40

(6) ประมาณการงบดุล

กลุ่มผักตบชวาบ้านสาใต้
ประมาณการงบดุล
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546-2550

(หน่วย:บาท)

	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	5,000.00	-12,653.60	-7,211.60	20,035.40	87,208.40	259,408.40
ลูกหนี้		-	-	-	-	-
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย		-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง		32,600.00	59,040.00	106,700.00	192,865.00	347,705.00
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง		-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง		-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	5,000.00	19,946.40	51,828.40	126,735.40	280,073.40	607,113.40
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	-	-	-	-	-	-
เครื่องจักร	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน	-	-	-	-	-	-
ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	-	-	-	-	-	-
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ รอการตัดจ่าย						
สิทธิการใช้สินทรัพย์						
รวมสินทรัพย์อื่นๆ						
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	5,000.00	19,946.40	51,828.40	126,735.40	280,073.40	607,113.40

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
เจ้าหนี้		-	-	-	-	-
ตัวเงินจ่ายและเงินกู้ระยะยาวเมื่อทวงถาม						
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะยาว						
รวมหนี้สินระยะยาว						
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)	-	-	-	-	-	-
หุ้นบุริมสิทธิ						
หุ้นสามัญ						
กำไรสะสม		14,946.40	46,828.40	121,735.40	275,073.40	602,113.40
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	-	14,946.40	46,828.40	121,735.40	275,073.40	602,113.40
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น	5,000.00	19,946.40	51,828.40	126,735.40	280,073.40	607,113.40

(7) ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน

ตารางที่ 13 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาใต้ ปี 2546-2550

อัตราส่วนทางการเงิน		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
I	อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
1	อัตราส่วนหมุนเวียน หรืออัตราส่วนเดินสะพัด (Current Ratio)	3.99	10.37	25.35	56.01	121.42
2	อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น หรืออัตราส่วนหมุนเวียน หรืออัตราส่วนจับปล้น (Acid Test Ratio หรือ Quick Ratio)	-	-	-	-	-
3	อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด (Cash Flow Liquidity Ratio)	-	-	-	-	-
4	ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	14,946.40	46,828.40	121,735.40	275,073.40	602,113.40
II	อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)	-	-	-	-	-
5	อัตราส่วนหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (Accounts Receivable Turnover Ratio)	-	-	-	-	-
6	ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ (Average Collection Period)	-	-	-	-	-
7	อัตราส่วนหมุนเวียนของเจ้าหนี้การค้า	-	-	-	-	-
8	ระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้	-	-	-	-	-
9	อัตราส่วนหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio)	-	-	-	-	-
10	อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover Analysis)	-	-	-	-	-
11	1 รอบธุรกิจ (Operation Cycle)	-	-	-	-	-
12	อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	20.99	14.76	10.97	8.97	7.50
13	อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio)	-	-	-	-	-

ตารางที่ 13 (ต่อ)

III	อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
14	อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)	25.07	9.65	3.95	1.79	0.82
15	หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ (D / E)	0.33	0.11	0.04	0.02	0.01
16	อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt / Total Capitalization)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
17	อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Time Interest Earning or Interest Coverage Ratio)	-	-	-	-	-
18	อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ (Fix Charge Coverage Ratio)	-	-	-	-	-
19	Degree of Financial Leverage	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
IV	อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)	-	-	-	-	-
20	อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	3.57	4.17	5.39	6.10	7.18
21	อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	5.98	6.38	7.10	7.32	8.00
22	อัตราการจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio)	-	-	-	-	-
23	อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI)	2098.86	1475.76	1096.62	896.99	750.11
V	ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)	-	-	-	-	-
24	อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	74.93	61.51	59.11	54.75	53.87
25	อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	100.00	68.08	61.53	55.74	54.32
26	กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)	-	-	-	-	-
27	ราคาตลาดต่อหุ้นต่อกำไรต่อหุ้น หรืออัตราส่วนราคาหุ้นต่อผลกำไร (Price to Earning Ratio)	-	-	-	-	-
28	อัตราผลตอบแทนของเงินปันผล (Dividend Yield)	-	-	-	-	-

(8) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาใต้

ผลิตภัณฑ์	ราคา ขายส่ง ต่อหน่วย คงที่ (บาท) (1)	ต้นทุน ผันแปร ต่อหน่วย คงที่ (บาท) (2)	ปีที่ 1		ปีที่ 2		ปีที่ 3		ปีที่ 4		ปีที่ 5	
			ต้นทุนคงที่ ต่อปี (บาท)	จุดคุ้มทุน (ชิ้น)	ต้นทุน คงที่ต่อปี (บาท)	จุดคุ้มทุน (ชิ้น)	ต้นทุนคงที่ ต่อปี (บาท)	จุดคุ้มทุน (ชิ้น)	ต้นทุนคงที่ ต่อปี (บาท)	จุดคุ้มทุน (ชิ้น)	ต้นทุนคงที่ต่อ ปี (บาท)	จุดคุ้มทุน (ชิ้น)
			(3)	= (3)/(1-2)	(3)	= (3)/(1-2)	(3)	= (3)/(1-2)	(3)	= (3)/(1-2)	(3)	= (3)/(1-2)
กระเป๋าดึงวงกลมขนาดเล็ก	65	60	1,527.15	305	3,001	600	4,103.46	821	5,450.87	1090	6,675.78	1335
กระเป๋าดึงวงกลมขนาดใหญ่	100	95	1,216.06	243	2,389	478	3,268.86	654	4,342.21	868	5,317.99	1064
กระเป๋าดึงทรงสี่เหลี่ยมขนาดเล็ก	85	80	1,216.06	243	2,389	478	3,268.86	654	4,342.21	868	5,317.99	1064
กระเป๋าดึงทรงสี่เหลี่ยมขนาดใหญ่	115	110	1,216.06	243	2,389	478	3,268.86	654	4,342.21	868	5,317.99	1064
กระเป๋าดึงทรงหอยแครงขนาดเล็ก	40	35	424.21	85	827	165	1,135.99	227	1,509.00	302	1,848.10	370
กระเป๋าดึงทรงหอยแครงขนาดกลาง	50	45	424.21	85	827	165	1,135.99	227	1,509.00	302	1,848.10	370
กระเป๋าดึงทรงหอยแครงขนาดใหญ่	80	75	424.21	85	827	165	1,135.99	227	1,509.00	302	1,848.10	370
กระเป๋าสะพายครึ่งวงกลมขนาดเล็ก	40	35	3,054.30	611	5,972	1194	8,137.37	1627	10,809.34	2162	13,238.41	2648
กระเป๋าสะพายทรงสี่เหลี่ยมขนาดเล็ก	120	115	424.21	85	827	165	1,135.99	227	1,509.00	302	1,848.10	370
กระเป๋าสะพายทรงสี่เหลี่ยมขนาดใหญ่	130	125	1,216.06	243	2,389	478	3,268.86	654	4,342.21	868	5,317.99	1064
กระเป๋าสะพายทรงรีลายด้า /ลายดอก ขนาดเล็ก	50	45	311.09	62	613	123	834.60	167	1,108.65	222	1,357.79	272
กระเป๋าสะพายทรงรีลายด้า /ลายดอก ขนาดกลาง	90	85	311.09	62	613	123	834.60	167	1,108.65	222	1,357.79	272
กระเป๋าสะพายทรงรีลายด้า /ลายดอก ขนาดใหญ่	100	95	735.29	147	1,439	288	1,970.59	394	2,617.65	524	3,205.88	641
รวม			12,500	2,500	24,500	4,900	33,500	6,700	44,500	8,900	54,500	10,900

4. การจัดการความเสี่ยงขององค์กร

ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มฯ มีความเสี่ยงเกิดขึ้นหลายๆ ด้าน กลุ่มฯ มีวิธีการป้องกันและแก้ไขความเสี่ยง ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ความเสี่ยงและวิธีการแก้ไขความเสี่ยงของกลุ่มผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสาใต้

ความเสี่ยง	วิธีแก้ไข
<u>ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน</u> 1.แรงงาน 1.1 ขาดแคลนแรงงานผลิตในช่วงฤดูปลูก และเก็บเกี่ยว ผลผลิตทางการเกษตร 1.2 แรงงานซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มฯ ทำการผลิตสินค้าที่บ้านตนเอง ส่งมอบสินค้าให้แก่กลุ่มฯ ไม่ตรงตามกำหนดเวลา 1.3 คุณภาพแรงงานมีความแตกต่างกัน จึงทำให้ผลิตสินค้าทั้งหมดไม่ได้ตามมาตรฐานเดียวกันหรือตรงตามที่กลุ่มฯ กำหนด 2.คุณภาพผลิตภัณฑ์ 2.1 ผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐานตรงตามที่กลุ่มฯ กำหนด 3.กลุ่มฯ ไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าตรงตามกำหนดนัดหมาย 4.ความเสี่ยงจากลูกค้ารายใหม่ที่ไม่เคยค้าขายกันมาก่อน เข้ามาสั่งซื้อสินค้าเป็นครั้งแรก	1.แรงงาน 1.1 แจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า และเร่งให้ลูกค้าประจำส่งคำสั่งซื้อเข้ามาก่อนที่จะสมาชิกจะหยุดผลิต 1.2 สมาชิกที่ส่งมอบสินค้าไม่ตรงตามกำหนด ขึ้นต้นคณะกรรมการกลุ่มฯ จะทำการตักเตือน และลดการกระจายงานการผลิตแก่สมาชิกรายดังกล่าวลงในครั้งต่อไป 1.3 ประธานหรือคณะกรรมการจะเป็นผู้ชี้แจงกับลูกค้า ถึงการผลิตสินค้าที่ตักเตือนจะทำให้สินค้ามีมาตรฐานเดียวกันกับสินค้าอุตสาหกรรมคงไม่ได้ และชี้จุดที่แตกต่างเป็นเสน่ห์ของสินค้าหัตถกรรม 2.คุณภาพผลิตภัณฑ์ 2.1 ตั้งกรรมการฝ่ายผลิตเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบ 2.2 ทำการตักเตือนสมาชิกที่ผลิตสินค้าไม่ได้มาตรฐาน ให้ปรับปรุงการผลิต หากผลิตแล้วยังไม่ดีขึ้นทำการตัดลดราคารับซื้อลงในครั้งต่อไป 2.3 ให้สมาชิกที่มีฝีมือดี คอยแนะนำและสอนเทคนิคให้กับผู้ที่ผลิตแล้วยังไม่ได้มาตรฐานตามที่กลุ่มฯ กำหนด 3.กลุ่มฯ แจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้า ทำการเจรจาต่อรองการส่งมอบหรือจำนวนสินค้าที่จะส่งมอบใหม่ในครั้งต่อไป 4.กลุ่มฯ ลดความเสี่ยงจากลูกค้ารายใหม่โดยเก็บเงินมัดจำล่วงหน้าร้อยละ 30 ของมูลค่าที่สั่งซื้อ
<u>ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก</u> 1.วัตถุดิบ 1.1 ผักตบชวาวัตถุดิบหลักมีแนวโน้มขาดแคลน และราคาสูงขึ้น	1.วัตถุดิบหลัก 1.1 รวมกันซื้อผักตบชวากันดิบในปริมาณมาก เพื่อต่อรองราคากับผู้ขายจากบ้านปากกวีวัน (จังหวัดพะเยา) นำมาตากแห้งเองและกักตุนเก็บไว้ใช้ผลิตช่วงฤดูแล้ง ซึ่งเป็นช่วงที่ขาดแคลนวัตถุดิบ 1.2 หาแหล่งวัตถุดิบใหม่ โดยสั่งซื้อผักตบชวากันแห้งจากพ่อค้าคนกลางที่นำมาจากกลางมาจำหน่าย (จ.สุพรรณบุรี อ่างทอง และอยุธยา)

2. คู่แข่งขัน	
2.1 ผู้ผลิตในพื้นที่ลอกเลียนแบบและขายตัดราคากันเอง	2.1 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง โดยสินค้าใหม่ที่นำออกจำหน่ายตั้งราคาสูงในช่วงแรก และเมื่อเกิดการลอกเลียนแบบจึงลดราคาลง และนำผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ออกจำหน่าย 2.2 จัดตั้งให้ผู้ผลิตในพื้นที่รวมเป็นกลุ่มเครือข่าย มีการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นประจำ เพื่อลดการขายตัดราคากันเอง

5. สรุปแผนการดำเนินงานขององค์กร

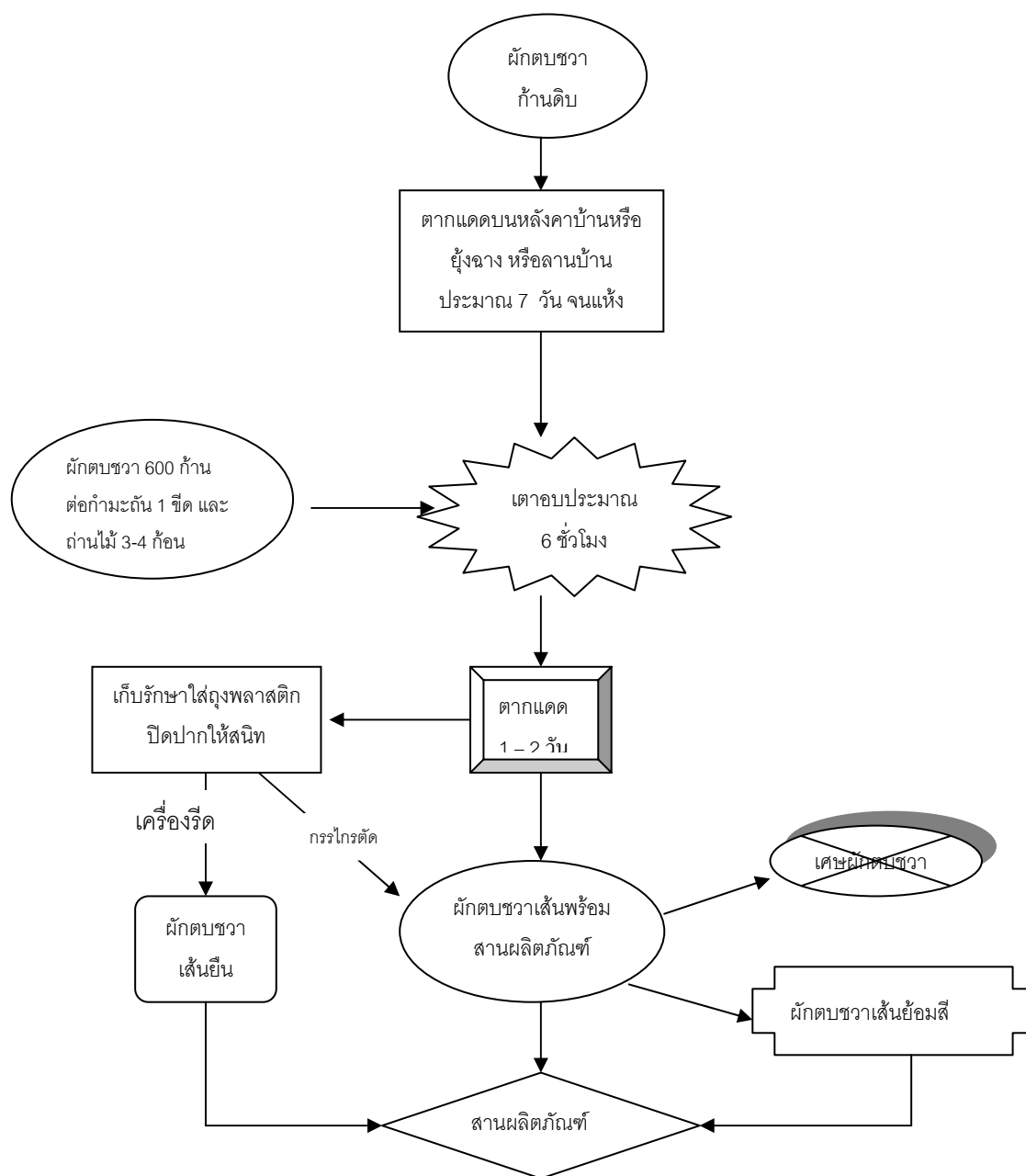
ตารางที่ 16 สรุปค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ปี 2546-2550

กลยุทธ์/แผน	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
<u>การตลาด</u>						
1. ช่องทางจัดจำหน่าย	1. ค่าใช้จ่ายในการฝากขายและออกร้านแสดงสินค้า	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000
	2. ร้านจำหน่ายสินค้าของกลุ่มฯ	-	-	-	-	300,000
2. ส่งเสริมการขาย	1. ติดตั้งโทรศัพท์	3,000	-	-	-	-
	2. ค่าโทรศัพท์	8,000	12,000	15,000	20,000	24,000
	3. จัดทำนามบัตร	500	500	500	500	500
<u>การผลิต</u>						
1. ซื้อวัตถุดิบ	1. ซื้อผักตบชวากักตุนเก็บไว้	30,000	50,000	80,000	100,000	120,000
<u>บริหารจัดการ</u>						
1. ค่าตอบแทนคณะกรรมการ	1. ค่าตอบแทนคณะกรรมการ	-	10,000	15,000	20,000	25,000
รวม		42,500	74,500	113,500	144,500	474,500

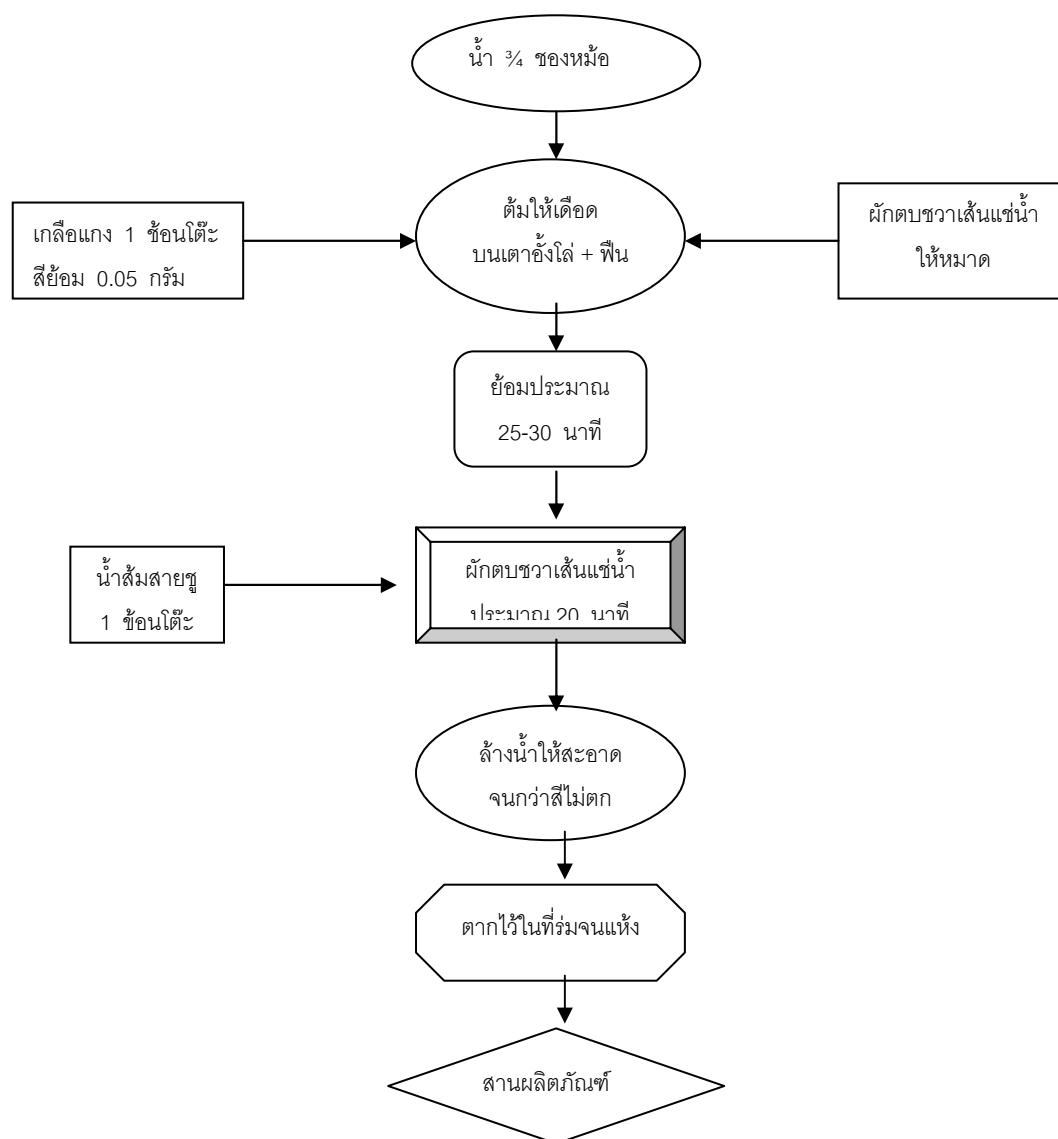
6. ภาคผนวก

(1) กรรมวิธีการผลิต

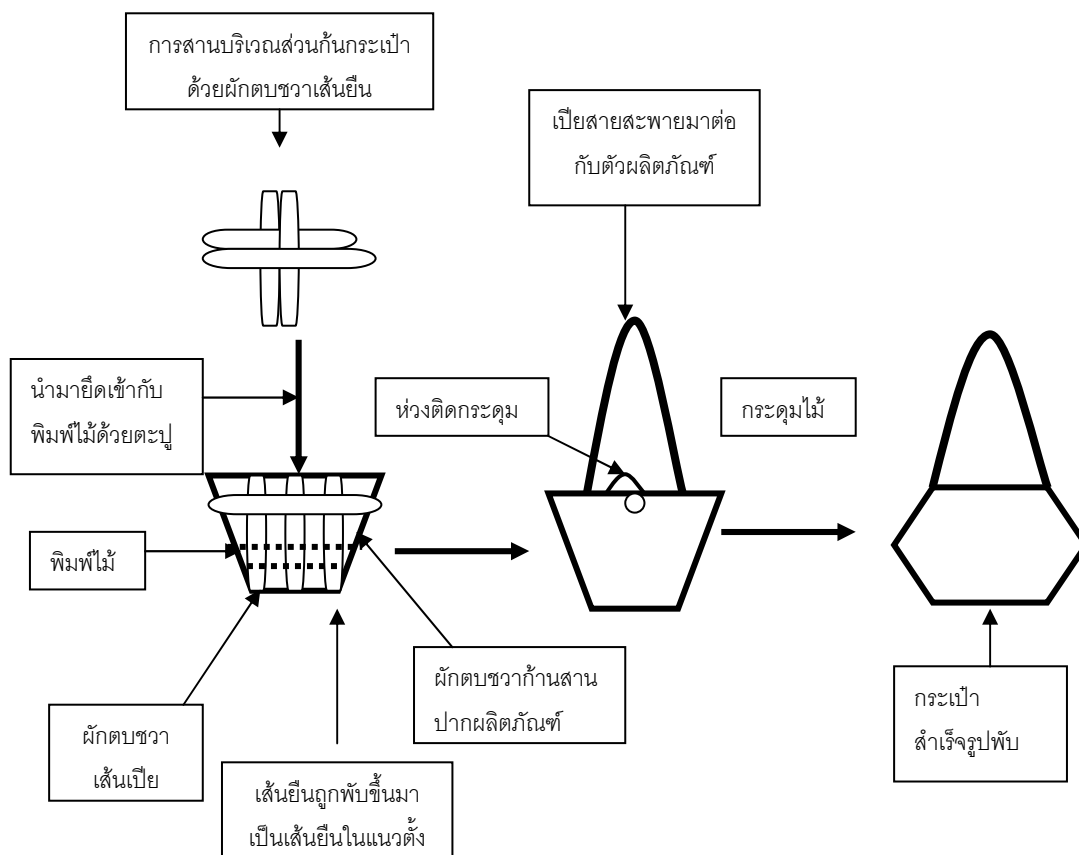
- การเตรียมวัตถุดิบ (แผนภาพที่ 4)
- ขั้นตอนการย้อมสีผักตบชวา (แผนภาพที่ 5)
- ขั้นตอนการสานผลิตภัณฑ์ (แผนภาพที่ 6)



แผนภาพที่ 4 ขั้นตอนการเตรียมผักตบชวา



แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนการย้อมสี

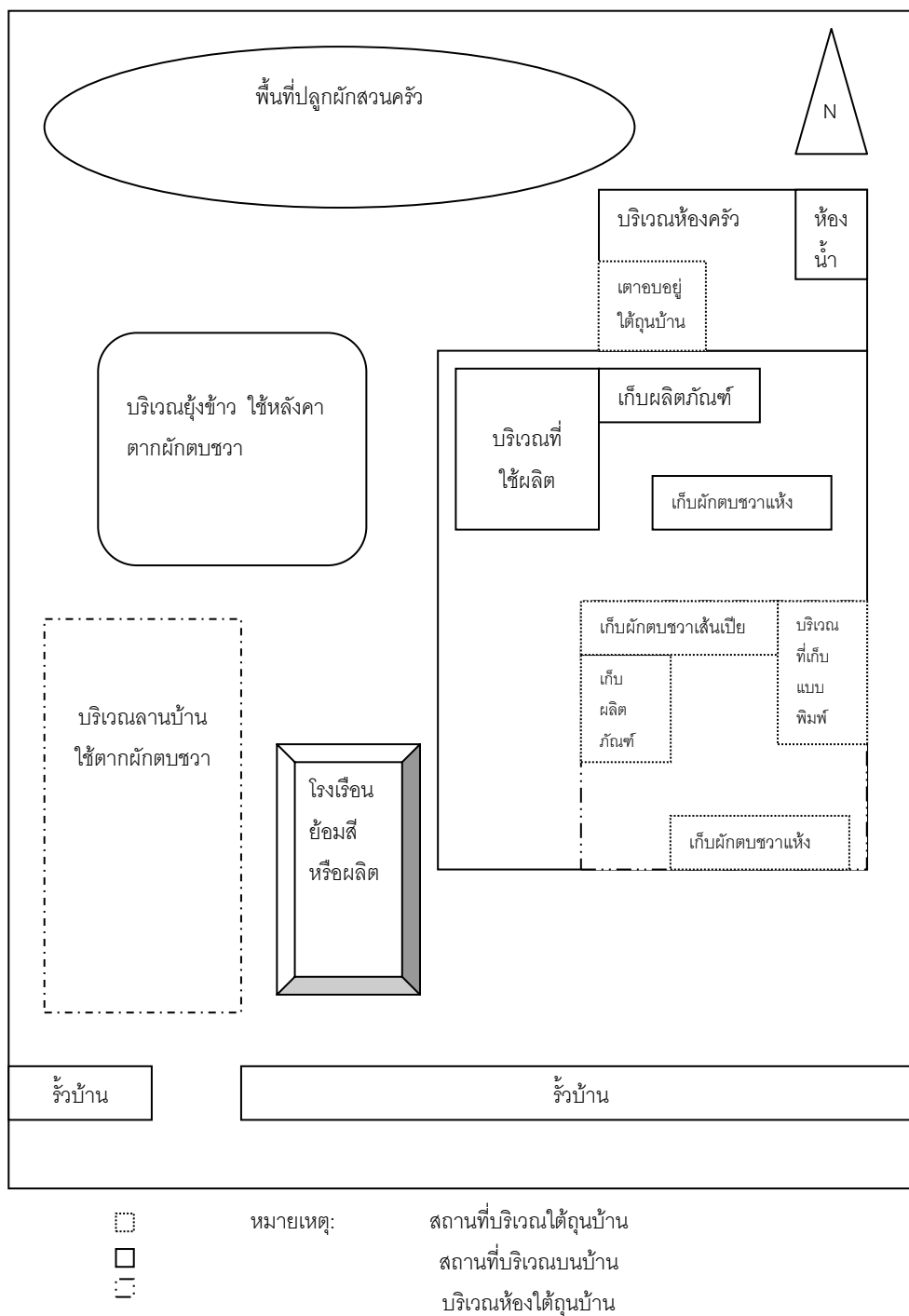


แผนภาพที่ 6 การสานและขึ้นรูปกระเป๋าส่ง

(2) สถานที่ผลิต

การผลิตของกลุ่มฯ เป็นการกระจายผลิตภัณฑ์ให้สมาชิกของกลุ่มฯ นำไปผลิต ดังนั้นสถานที่ผลิตของกลุ่มฯ จึงกระจายไปตามบ้านสมาชิก ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ ใช้บริเวณลานบ้าน บนบ้านหรือใต้ถุนบ้านในการทำงาน ผักตบชวาดิบจะกองไว้ใต้ถุนบ้านเพื่อรอหมักเป็นกำและนำไปตากแดด ซึ่งการตากแดดจะตากไว้บริเวณลานบ้านหรือบนหลังคาบ้านหรือหลังคาข้างข้างข้าว สมาชิกส่วนใหญ่จะนิยมตากไว้บนหลังคาบ้านหรือข้างข้างข้าว เพราะไม่ต้องเสียเวลาเก็บผักตบชวาที่ตากทุกวันเหมือนกับตากบริเวณลานบ้าน ส่วนการเก็บผักตบชวาอบแห้งจะเก็บใส่ถุงและเก็บไว้บนบ้านหรือใต้ถุนบ้าน สำหรับการอบผักตบชวาแห้งและการย้อมสีสมาชิกทุกคนจะทำที่บ้านของประธานกลุ่มฯ โดยเตาอบที่ใช้ก่อสร้างด้วยอิฐบล็อกจะอยู่ใต้ถุนบ้าน และสถานที่ย้อมสีจะใช้โรงเรือน (กว้าง 2 ม. ยาว 2.5 ม) บริเวณหน้าบ้านประธานกลุ่มฯ การเก็บผลิตภัณฑ์ที่ผลิตเสร็จแล้วเพื่อรอส่งให้กับลูกค้าที่จะมารับจะใช้สถานที่บ้านของประธานกลุ่มฯ เช่นกัน ถ้าปริมาณสินค้าที่จะส่งมีน้อยประธานกลุ่มฯ จะเก็บไว้บนบ้าน แต่ถ้ามีปริมาณมากจะเก็บไว้ที่ห้องใต้ถุนบ้าน และพื้ไม้ที่ใช้เป็นตัวแบบสานขึ้นรูปผลิตภัณฑ์จะเก็บไว้ใต้ถุนบ้าน ทั้งนี้สมาชิกทุกคนมีแบบพื้ไม้เก็บไว้เป็นจำนวนมาก เพราะจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการผลิตไปเรื่อยตามความต้องการ

ของลูกค้าที่มาสั่งให้ทำการผลิตตามความนิยมของตลาดแต่ละช่วงหรือแต่ละปีเปลี่ยนแปลงไป สำหรับรายละเอียดสภาพและผังของสถานที่ผลิตแสดงรายละเอียดไว้ในแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 สภาพและผังของสถานที่ผลิต

(3) วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

ตารางที่ 17 วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต

วัสดุและ อุปกรณ์	จำนวน	ราคา (บาท)	แหล่งที่มา	ปีที่ได้มา (พ.ศ.)	อายุการ ใช้งาน(ปี)	ลักษณะการ ใช้งาน
ไม้บรรทัด	1	5	ร้านค้าในหมู่บ้าน	2544	1	วัดขนาดผลิตภัณฑ์
เข็มหมุด	1	10	"	"	1	ยึดผลิตภัณฑ์กับพิมพ์โฟม
ถุงพลาสติก*	1	24	"	"	1	เก็บรักษาผักตบชวา
มีดโกน	1	4	"	"	1	ตัดผักตบชวาที่सान ผลิตภัณฑ์
ตะปู	1	3	"	"	1	ยึดผลิตภัณฑ์กับพิมพ์ไม้
จานรองถ่านไม้	1	1			1	รองฐานไม้อบผักตบชวา
กระสอบฟาง และพลาสติก	10	1	วัสดุเหลือใช้	"	1	คลุมเตาเผาป้องกันก่อกำมะถัน ระเหยออก
พิมพ์ไม้หรือโฟม	5	50-80	ซื้อหรือผลิตเอง	2542	3 , 1.5	ขึ้นรูปผลิตภัณฑ์
สายวัด	1	40	ร้านค้าในหมู่บ้าน	2543	5	วัดขนาดผลิตภัณฑ์
เข็มเย็บกระสอบ	1	15	"	2543	5	ต่อสายสะพาน
กรรไกร	1	20	"	2543	5	ตัดเส้นผักตบชวา
ค้อน	1	100	"	2542	10	ขึ้นรูปผลิตภัณฑ์
กระบอกลัดน้ำ	1	35	"	2542	2	ฉีกเส้นผักตบชวา
เครื่องรีด	1	200	ผลิตเอง	2530	30	รีดเส้นผักตบชวา
เตาอบ	1	600	ผลิตเอง	2541	20	อบผักตบชวา
เตาอังโล่	1	150	ร้านค้าในหมู่บ้าน	2542	5	ต้มน้ำย้อมสีเส้นผักตบชวา

หมายเหตุ: * บรรจุภัณฑ์ของวัตถุดิบ

ที่มา: จากการสำรวจ