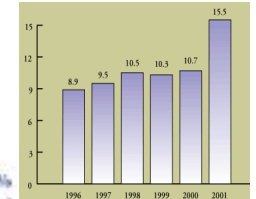
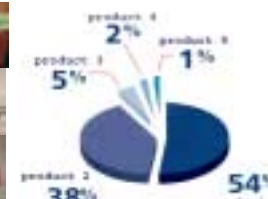
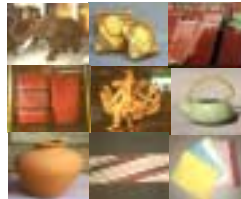
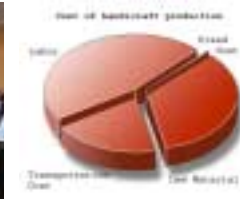


แผนปรับปรุงโครงสร้าง

วิสาหกิจหัตถกรรม
พื้นบ้าน

กิจการบ้านตุ๊กตา



โครงการวิจัย การปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมหัตถกรรมพื้นบ้านในภาคเหนือตอนบน
สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2546

แผนปรับปรุงโครงสร้าง

กิจการบ้านตุ๊กตา

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

อาจารย์วรลักษณ์ หิมะกลัด⁽¹⁾

ประทานทิพย์ กระมล⁽³⁾

อาจารย์นันทมน ชีระกุล^{(1), (3)}

ผู้ช่วยนักวิจัย

กฤษฎา แก่นมณี⁽³⁾

(1) คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

(2) ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

(3) ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำนำ

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

แผนปรับปรุงโครงสร้างฉบับนี้ เป็น แผนปรับปรุงโครงสร้างของกิจการบ้านตุ๊กตา ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากการวิจัยกรณีศึกษาเจาะลึกดังกล่าวแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตามแผนปรับปรุงโครงสร้าง จะเป็นอย่างไรนั้นย่อมต้องเป็นไปตามความประสงค์ของเจ้าของกิจการเป็นสำคัญ ดังนั้นการเขียนแผนปรับปรุงโครงสร้างฉบับนี้ จึงเกิดจากการระดมความคิดของกลุ่มประกอบการโดยมีคณะวิจัยทำหน้าที่ด้านวิชาการในการคำนวณ วิเคราะห์ผล และเขียนแผน โดยปรับปรุงและเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา และเป้าหมายของหน่วยประกอบการ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แผนการปรับปรุงโครงสร้างการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดองค์กรที่เหมาะสมสำหรับหน่วยประกอบการ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณท่าน และสมาชิกในองค์กร ที่ให้การต้อนรับเป็นอย่างดี รายงานฉบับนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความร่วมมือของท่าน ตลอดจนการอนุญาตให้เสนอรายงานได้ตามความเป็นจริง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะนำแผนปรับปรุงโครงสร้างที่ร่วมกันจัดทำขึ้นนี้ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สืบไป

คณะวิจัย

มีนาคม 2546

สารบัญ

หน้า

คณะวิจัย	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปผู้บริหาร	1
1. ประวัติย่อของกิจการ	3
2. การวิเคราะห์ SWOT ของกิจการ	5
3. วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนทางธุรกิจ	7
4. การจัดการความเสี่ยงของกิจการ	27
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกิจการ	27
6. ภาคผนวก	30

แผนปรับปรุงโครงสร้างกิจการบ้านตุ๊กตา

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

จากความรักในงานประดิษฐ์ และการศึกษาเกี่ยวกับศิลปะ การออกแบบของนางนงเยาว์ ชัยแดง ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินกิจการบ้านตุ๊กตา ซึ่งเริ่มจากการรับงานด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ตุ๊กตาผ้าให้กับบริษัททำตุ๊กตาต่างๆ ในปี พ.ศ. 2536 และพัฒนาจนกลายเป็นทั้งผู้ผลิตและออกแบบผลิตภัณฑ์ตุ๊กตาผ้าดังเช่นปัจจุบัน ในระยะแรกแรงงานในการผลิตของกิจการเป็นแรงงานของสมาชิกในครอบครัว 2 ถึง 3 ราย และได้ขยายการผลิตไปยังแรงงานกลุ่มแม่บ้านในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน และจดทะเบียนเป็นกิจการบ้านตุ๊กตาในปี พ.ศ.2539

กิจการบ้านตุ๊กตา เป็นกิจการรายเดี่ยว ผู้บริหารงานของกิจการมีเพียงรายเดียว คือ นางนงเยาว์ ชัยแดง โดยมีแรงงานในการผลิตประจำที่กิจการและกระจายการผลิตไปยังกลุ่มแม่บ้านทั้งในและนอกหมู่บ้าน 3 ถึง 4 กลุ่ม กิจการมีการผลิตตลอดทั้งปี ในหลากหลายชนิดผลิตภัณฑ์ จากความสามารถของกิจการที่สามารถทำการออกแบบและผลิตตุ๊กตาผ้า ทำให้สามารถทำการผลิตที่ตรงความต้องการของลูกค้า และจากการกระจายการผลิตไปยังกลุ่มการผลิตของกิจการ ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการทำงานมานาน ทำให้กิจการมีกำลังการผลิตที่สามารถทำการผลิตในปริมาณมาก และสามารถส่งมอบสินค้าได้ตรงตามกำหนดของลูกค้า

โอกาสของธุรกิจ

เนื่องจากกิจการมีการดำเนินกิจการมานาน และสามารถทำการออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ตุ๊กตาผ้า อีกทั้งมีแรงงานการผลิตประจำที่กิจการและกลุ่มเครือข่ายการผลิตที่กระจายการผลิตไปยังกลุ่มแม่บ้านทั้งในและนอกหมู่บ้าน ซึ่งมีประสบการณ์และความชำนาญในการผลิต ทำให้กิจการเป็นกิจการที่สามารถทำการผลิตได้ครบวงจร และมีกำลังการผลิตที่สามารถรองรับการผลิตในปริมาณมากได้ นอกจากนี้กิจการมีลูกค้าประจำทั้งที่ส่งสินค้าไปจำหน่ายให้ผู้บริโภคทั้งในประเทศและต่างประเทศหลายราย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มีคำสั่งซื้อในปริมาณมากตลอดทั้งปี ทำให้กิจการไม่มีปัญหาด้านการตลาด อีกทั้งแนวโน้มการผลิตของกิจการมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น จากคำสั่งซื้อของลูกค้ารายใหม่หลายราย เช่น ศูนย์ศิลปาชีพอ่างทอง ซึ่งจัดหาวัตถุดิบ เช่น ผลิตภัณฑ์ผ้าทอจากกลุ่มแม่บ้านทอผ้าต่างๆ เพื่อนำมาให้กิจการใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตตุ๊กตาผ้าเพื่อนำไปจำหน่ายที่ศูนย์ศิลปาชีพ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าของกิจการส่วนใหญ่ในปี พ.ศ. 2546 เป็นลูกค้าเก่าคิดเป็นร้อยละ 70 ของลูกค้าทั้งหมดของกิจการ ซึ่งมีทั้งลูกค้าที่รับซื้อสินค้าจากกิจการเพื่อจำหน่ายให้ผู้บริโภคในประเทศและจำหน่ายให้ผู้บริโภคต่างประเทศ ลูกค้าเก่าของกิจการที่รับซื้อสินค้าจากกิจการและจำหน่ายให้ผู้บริโภคภายในประเทศ ได้แก่ ร้านอุดมศิริผ้าฝ้าย ร้าน Bee House ร้านภูริชุนัน บริษัท Concept Thai ซึ่งบริษัท Concept Thai และลูกค้าประจำที่

รับซื้อสินค้าจากกิจการและจำหน่ายให้ผู้บริโภคต่างประเทศ ได้แก่ ร้านนิคแอนด์พิน ร้านต้นติคเคิลชั่น ร้านเมษา ยูแอนด์มี ร้านนารายา เป็นต้น นอกจากนี้ในส่วนของผู้ค้าใหม่ของกิจการอีกร้อยละ 30 ได้แก่ ศูนย์ศิลปาชีพบางไทร และผู้ค้ารายย่อยอีก 2 ถึง 3 ราย กิจการคาดการณ์กลุ่มผู้ค้าเป้าหมายในอนาคต ในปี พ.ศ.2550 โดยสัดส่วนของกลุ่มผู้ค้าเก่าและผู้ค้าใหม่คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 85 และร้อยละ 15 ตามลำดับ

ความได้เปรียบเชิงแข่งขันธุรกิจ

เมื่อพิจารณาด้านความได้เปรียบเชิงแข่งขัน เนื่องจากกิจการสามารถทำการออกแบบและทำการผลิตผลิตภัณฑ์ได้ในกิจการเดียว ทำให้สามารถสนองความต้องการของผู้ค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้แรงงานในการผลิตของกิจการมีประสิทธิภาพ และความชำนาญในการผลิตได้เป็นอย่างดี มีการตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต การตรวจสอบคุณภาพในระหว่างการผลิตและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนสุดท้ายก่อนส่งมอบให้ผู้ค้า ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกิจการเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการของผู้ค้า

ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

จากการประเมินผลการดำเนินงานในปี 2544 สามารถสรุปได้ดังนี้

ยอดขายสินค้า	2,819,665	บาท
อัตรากำไรขั้นต้น	13.62	%
อัตรากำไรสุทธิ	6.94	%
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อเจ้าของ	6.92	%

จากยอดขายผลิตภัณฑ์ตุ๊กตาผ้า ในปี พ.ศ.2544 กิจการ มียอดขายทั้งสิ้น 2,819,665 บาท เมื่อพิจารณาอัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขายและอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย คิดเป็นร้อยละ 13.62 และ 6.94 ตามลำดับ เนื่องมาจากการประมาณต้นทุนสินค้าขายเกิดจากการประมาณต้นทุนเทียบจากสัดส่วนจากการประมาณต้นทุนจากราคาขายสินค้า ซึ่งทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประมาณ ทำให้ต้นทุนสินค้าขายมีค่าสูงกว่าต้นทุนที่แท้จริงมาก ทำให้อัตราส่วนผลตอบแทนต่อเจ้าของ คิดเป็นร้อยละ 6.92

1. ประวัติย่อของกิจการ

1.1 ประวัติความเป็นมาของกิจการ

กิจการบ้านตุ๊กตา เป็นกิจการที่รับออกแบบ และผลิตตุ๊กตาผ้าทุกชนิด เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2536 ในลักษณะของผู้ประกอบการรายเดี่ยว เจ้าของกิจการ คือ นางนงเยาว์ ชัยแดง ในระยะแรกก่อนการก่อตั้งกิจการ นางนงเยาว์รับจ้างออกแบบและเขียนแบบตุ๊กตาผ้าให้บริษัททำตุ๊กตาต่างๆ เช่น บริษัทนิคแอนด์ฟิล์ม เป็นต้น ต่อมาทางบริษัทได้เสนอให้มีการออกแบบและทำการผลิตตุ๊กตาผ้าเพื่อส่งให้บริษัท นางนงเยาว์ และเครือญาติ 2 ถึง 3 คน จึงเริ่มทำทั้งการออกแบบและผลิตตุ๊กตาผ้าเพื่อส่งบริษัทต่างๆ เป็นต้นมา และได้ขยายกิจการโดยรับคนในหมู่บ้าน เช่น กลุ่มแม่บ้านต่างๆ มาฝึกตัดเย็บตุ๊กตา และทำการจ้างเพื่อเป็นแรงงานทำงานประจำที่กิจการ นอกจากนี้กิจการยังมีการกระจายกระบวนการผลิตตุ๊กตาบางส่วนไปยังกลุ่มแม่บ้านทั้งในหมู่บ้านและกลุ่มแม่บ้านกลุ่มอื่นๆ อีกหลายแห่ง ในปี พ.ศ.2539 ได้จดทะเบียนเป็นกิจการบ้านตุ๊กตา ดังเช่นปัจจุบัน

1.2 ลักษณะรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ของกิจการ เป็นลักษณะผลิตภัณฑ์การตัดเย็บตุ๊กตาผ้า หรือการนำเอาตุ๊กตาผ้าที่ตัดเย็บไปใช้ในการประดับตกแต่งในเครื่องใช้ที่เป็นผ้าต่างๆ และยังมีการทำบัตรอวยพรเทศกาลต่างๆ ที่ทำมาจากกระดาษสาและบัตรอวยพรประดับตกแต่งด้วยตุ๊กตาผ้า ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผลิตภัณฑ์ประเภทของประดับตกแต่ง เป็นลักษณะผลิตภัณฑ์ตุ๊กตารูปคนและรูปสัตว์ต่างๆ สำหรับใช้ในการประดับตกแต่งต่างๆ เช่น หน้าตุ๊กตา หรีดหรือแผ่นแขวนวงกลม ฯลฯ
2. ผลิตภัณฑ์ประเภทของใช้งาน เป็นลักษณะผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ประดับตกแต่งด้วยชิ้นส่วนตุ๊กตาต่างๆ เช่น ตุ๊กตาประดับที่จับกระทะ ตุ๊กตากล่องทิชชู ตุ๊กตาแขวนผ้าเช็ดมือ เป็นต้น
3. ผลิตภัณฑ์บัตรอวยพรและสมุดโทรศัพท์

จากผลิตภัณฑ์ของกิจการ 3 ประเภทหลักๆ สามารถจำแนกเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำการผลิตในปี พ.ศ.2544 ทั้งหมด 26 ชนิด ซึ่งผลิตภัณฑ์หลักของกิจการ คือ ผลิตภัณฑ์หน้าตุ๊กตา ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูงที่สุดของกิจการ

ตารางที่ 1 ผลิตภัณฑ์ของกิจการ

ประเภทผลิตภัณฑ์	ชนิดของผลิตภัณฑ์
ผลิตภัณฑ์ประเภทของประดับตกแต่ง	- หน้าตุ๊กตา - หรีดและแผ่นแขวนวงกลม - ตุ๊กตารูปคน - ต้นสน - ตุ๊กตาสัตว์ - ตุ๊กตาชั้นตาครอส - ตุ๊กตาแม่เหล็กติดตู้เย็น

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเภทผลิตภัณฑ์	ชนิดของผลิตภัณฑ์
	- ตุ๊กตาแม่มด - ตุ๊กตาถุงมือ - ตุ๊กตาสโนว์แมน - กรวย - ตุ๊กตาตัวตลก - หมวกตุ๊กตา
ผลิตภัณฑ์ประเภทของใช้งาน	- ตุ๊กตาแขวนผ้าเช็ดมือ - ตุ๊กตาพวงกุญแจ - ตุ๊กตากล่องทิชชู - ตุ๊กตาคูดกลิ้ง - หมอนตุ๊กตา - ที่จับของร้อน - ตุ๊กตาดังขยะ - ตุ๊กตาติดเสื้อเด็ก - ตุ๊กตาที่รองจาน - ตุ๊กตาการบูร - ตุ๊กตาฟอกอากาศ - ตุ๊กตาไม้แขวนเสื้อ - ถุงมือเด็ก - ตุ๊กตาลูกบิดประตู
ผลิตภัณฑ์บัตรอวยพรและสมุดโทรศัพท์	- บัตรอวยพร - สมุดโทรศัพท์

2. การวิเคราะห์ SWOT ของธุรกิจ

จุดแข็ง

- เจ้าของกิจการเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางด้านการทำตุ๊กตาผ้ามานาน สามารถบริหารงานด้านต่างๆ ของกิจการได้เป็นอย่างดี
- กิจการมีแรงงานในการผลิตซึ่งมีทั้งแรงงานประจำ และแรงงานที่รับช่วงการผลิต โดยกิจการกระจายการผลิตไปยังกลุ่มแม่บ้านหลายกลุ่มทั้งในและนอกหมู่บ้าน ทำให้กิจการมีกำลังการผลิตที่เพียงพอสำหรับการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
- กิจการมีการดำเนินงานมานาน แรงงานของกิจการเป็นแรงงานที่มีประสบการณ์การทำงานทางด้านตุ๊กตาผ้ามานาน ทำให้สามารถผลิตได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า
- กิจการมีการปรับปรุงและพัฒนาในการใช้วัสดุอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย เช่น เครื่องตัดผ้า ปืนยิงกาวแท่ง ฯลฯ ซึ่งทำให้เกิดความสะดวกสบายในการผลิต ลดระยะเวลาการผลิต และทำการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- กิจการมีลูกค้าประจำ ซึ่งเป็นลูกค้าที่ส่งสินค้าจำหน่ายทั้งในและต่างประเทศ มีการสั่งซื้อในปริมาณมากตลอดทั้งปี ทำให้กิจการไม่ประสบปัญหาในเรื่องของการตลาด
- กิจการเป็นผู้กำหนดราคาผลิตภัณฑ์จากต้นทุนการผลิต ซึ่งทำให้มีอำนาจต่อรองด้านการตลาด
- ผลิตภัณฑ์ของกิจการมีหลากหลายรูปแบบ เนื่องจากกิจการสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้ ทำให้สนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี
- กิจการมีการให้ลูกค้าวางเงินมัดจำล่วงหน้าในการผลิตสินค้าแต่ละครั้งร้อยละ 30 ของมูลค่าการผลิตทั้งหมด ซึ่งทำให้กิจการสามารถนำเงินในส่วนนั้นมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการผลิต ทำให้กิจการไม่ต้องรับภาระในการจัดหาเงินทุนเพื่อการผลิตทั้งหมด

จุดอ่อน

- เนื่องจากเป็นกิจการผู้ประกอบการรายเดียว การตัดสินใจในการบริหารงานของกิจการขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการเพียงผู้เดียว หากเจ้าของกิจการติดธุระทำให้ขาดบุคคลที่สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของกิจการได้ เช่น ในกรณีการจำหน่ายสินค้าตามงานแสดงสินค้าต่างๆ เจ้าของกิจการต้องไปเป็นผู้ควบคุมดูแลการจำหน่ายด้วย
- แรงงานประจำส่วนใหญ่เป็นแม่บ้านเกษตรกร ซึ่งมีอาชีพหลัก คือ การทำนา ทำสวน ทำให้บางช่วงโดยเฉพาะฤดูทำนาหรือทำสวน ต้องผลัดเปลี่ยนกันขาดงานเพื่อไปทำการเกษตร ทำให้กิจการขาดแรงงานในการผลิตบางส่วนในช่วงนั้นไป

- เนื่องจากแรงงานเป็นกลุ่มแม่บ้านในชุมชน หากชุมชนมีงานเทศกาล หรืองานทำบุญต่างๆ แรงงานของกิจการต้องเข้าร่วมในงานประเพณีต่างๆ ด้วย กิจการจึงไม่สามารถทำการผลิตเต็มกำลังการผลิตของแรงงานที่มีอยู่ทั้งหมดได้
- กิจการไม่มีการทำสัญญาการค้ากับลูกค้า ทำให้อาจเกิดความผิดพลาดทางการค้าได้
- กิจการมีการให้เครดิตการค้ากับลูกค้าประมาณ 30 วันถึง 45 วัน ซึ่งในบางครั้งทำให้ประสบปัญหาการเงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอในการจ่ายค่าแรงงานการผลิตของกิจการ เนื่องจากกิจการมีการจ่ายค่าแรงงานการผลิตทุกๆ 15 วัน

โอกาส

- เนื่องจากประชากรในหมู่บ้านยังมีอีกหลายกลุ่ม ที่กิจการเล็งเห็นว่าสามารถเป็นกำลังสำคัญในการผลิตของกิจการในอนาคต ทำให้กิจการสามารถขยายกำลังการผลิตได้เพิ่มขึ้น เช่น กลุ่มครูที่เกษียณอายุแล้ว หรือเกษียณอายุก่อนกำหนด กลุ่มเด็กวัยรุ่นที่ไม่ได้ศึกษาต่อ ฯลฯ ซึ่งกิจการสามารถกระจายการผลิตไปยังกลุ่มต่างๆ เหล่านี้หากกิจการมีเงินทุนหมุนเวียนในการผลิตเพิ่มขึ้น

อุปสรรค

- เนื่องจากกิจการเป็นลักษณะธุรกิจรายเดี่ยว ซึ่งมีการจ้างแรงงานกลุ่มแม่บ้านในหมู่บ้านเพื่อทำการผลิตของกิจการ หน่วยงานบางหน่วยงานจึงไม่ได้ให้ความสนับสนุนอย่างเต็มที่ เนื่องจากไม่ได้เป็นกิจการในลักษณะกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร หรือกลุ่มธุรกิจชุมชน ถึงแม้ว่ากิจการจะทำให้เกิดการสร้างงานในชุมชนขึ้นก็ตาม การส่งเสริมของหน่วยงานส่วนใหญ่จะเป็นในลักษณะการนำกลุ่มแม่บ้าน หรือผู้ที่สนใจต่างๆ มาศึกษาดูงานที่กิจการ แต่ไม่ได้ให้การสนับสนุนในเรื่องของการให้ความรู้เพื่อพัฒนากิจการหรือให้เงินทุนกู้ยืมเพื่อการผลิต
- กิจการยังตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกล ทำให้ในการคมนาคมขนส่ง หรือการจัดหาปัจจัยการผลิตทำได้ลำบาก
- สภาพะ เหตุการณ์ต่างๆ ของโลก มีผลกระทบกับคำสั่งซื้อของลูกค้าที่เป็นบริษัทที่ส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ ทำให้ส่งผลกระทบมาถึงการสั่งซื้อของกิจการด้วย

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกิจการ

กิจการมีเป้าหมายที่จะสร้างกิจการให้มีความมั่นคงทั้งทางด้านการผลิต การตลาด และการเงินในอนาคต

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้าน

3.2.1 เป้าหมายและแผนทางการตลาด

กิจการมีเป้าหมายที่จะรักษาสัดส่วนแบ่งการตลาดในส่วนของกลุ่มลูกค้าเดิม เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าที่มีคำสั่งซื้อในปริมาณมาก สม่ำเสมอ ตลอดทั้งปี และมีเป้าหมายที่จะขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้เพิ่มขึ้นในระยะเวลา 2 ถึง 3 ปีข้างหน้า เช่น การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ตารางที่ 2 เป้าหมายและแผนการตลาด

เป้าหมายการตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่งทาง การตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะยาว (5 ปี) - หน้าตึกตา เพิ่ม 5% - หรีดและแผ่นแขวน วงกลม เพิ่ม 5% - ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่ม 5%	ลูกค้าเก่า 75 % ขายส่ง 100% ลูกค้าใหม่ 25% ขายส่ง 100%	เพิ่มขึ้นเป็น 50 %	- มีการประกันและรับ คืนสินค้า - พัฒนาคูณาค่า ของกิจการ	- กิจการตั้งราคาจาก ต้นทุนการผลิต ตาม รูปแบบผลิตภัณฑ์	- จำหน่ายปลีกเพียง อย่างเดียว	- จัดทำการโฆษณา ทางอินเทอร์เน็ต
ระยะปานกลาง (3 ปี) - หน้าตึกตา เพิ่ม 5% - หรีดและแผ่นแขวน วงกลม เพิ่ม 5% - ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่ม 5%	ลูกค้าเก่า 75 % ขายส่ง 100% ลูกค้าใหม่ 25% ขายส่ง 100%	เพิ่มขึ้นเป็น 30 %	- มีการประกันและรับ คืนสินค้า - พัฒนาคูณาค่า ของกิจการ	- กิจการตั้งราคาจาก ต้นทุนการผลิต ตาม รูปแบบผลิตภัณฑ์	- จำหน่ายปลีกเพียง อย่างเดียว	- จัดทำการโฆษณา ทางอินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 2 (ต่อ)

เป้าหมายการตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่ง ทาง การตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัด จำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะสั้น (1 ปี) - หน้าตู้กดน้ำ เพิ่ม 5% - หรีดและแผ่นแขวน วงกลม เพิ่ม 5% - ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่ม 5%	ลูกค้าย่า 70 % ขายส่ง 70% - กลุ่มลูกค้าของกิจการ ยังคงเป็นกลุ่มลูกค้า เดิม เช่น อุดมศิริผ้า ผ้าย ร้านคอนเซป ไทย ร้านนารายา ร้าน นิคแอนพิณ เป็นต้น ลูกค้าใหม่ 30% ขายส่ง 100% - ศูนย์ศิลปาชีพ 15% - ลูกข่ายย่อยอื่นๆ 15%	เพิ่มขึ้นเป็น 10 %	- กิจการมีการรับประกัน และรับคืนสินค้าให้กับ ลูกค้าทุกราย ซึ่งที่ผ่าน มา มีสินค้าบางกลุ่มฯ เท่านั้น ที่ต้องทำการ ซ่อม หรือรับคืน ซึ่งมี ค่าใช้จ่ายเพียงร้อยละ 10 ถึง 15 ของมูลค่า การสั่งซื้อในแต่ละ กลุ่มสินค้านั้น - พัฒนาราคาสินค้าของ กิจการ งบประมาณ 2,000 บาท	- กิจการตั้งราคา จากต้นทุนการ ผลิต ตามรูปแบบ ผลิต ผลิตภัณฑ์และ ตามลักษณะและ ปริมาณการสั่งซื้อ ของลูกค้า	- กิจการมีเพียงการ จำหน่ายส่งให้กับ ลูกค้าเท่านั้น ไม่มี การจำหน่ายปลีก หรือการออกร้าน แสดงสินค้า เนื่องจากต้อง สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และแรงงานในการ ผลิต	- กิจการวางแผนที่จะ จัดทำโปรโมชั่น และการติดต่อซื้อขาย สินค้าของกิจการทาง อินเทอร์เน็ต ซึ่งเจ้าของ กิจการมีหลานชายที่มี ความสามารถทาง คอมพิวเตอร์และจัดทำ เว็บไซต์ของกิจการได้ - ให้เครดิตในการชำระเงิน กับลูกค้า 30 ถึง 45 วัน

3.2.2 เป้าหมายทางการผลิต

เนื่องจากในปีที่ผ่านมา กิจกรรมการตลาดเน้นการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้ามีแนวโน้มในการสั่งซื้อสินค้าเพิ่มขึ้น ทำให้กิจการมีเป้าหมายที่จะขยายการผลิตให้เพิ่มขึ้น ซึ่งวางแผนที่จะขยายไปยังกลุ่มแม่บ้านกลุ่มๆ ต่างๆ อีก 2 ถึง 3 กลุ่ม เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตของกิจการให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อของลูกค้า โดยกิจการจะเป็นผู้ทำหน้าที่ควบคุม ดูแลและตรวจสอบการผลิตของกลุ่มการผลิตของกิจการแต่ละกลุ่ม และจากลักษณะของกิจการเป็นการรับคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งมีคำสั่งซื้อที่ไม่แน่นอนในแต่ละผลิตภัณฑ์ในแต่ละปี ทำให้ไม่สามารถประมาณการส่วนเพิ่มของแต่ละผลิตภัณฑ์ในแต่ละปีได้ ในที่นี้จึงประมาณการส่วนเพิ่มของการผลิตโดยใช้ข้อมูลในปี พ.ศ. 2544 เป็นพื้นฐาน และอัตราส่วนเพิ่มโดยรวมของการผลิตของกิจการ ประมาณร้อยละ 5 ในแต่ละปี

ตารางที่ 3 กำลังการผลิต ปี 2546

[illegible]

ตารางที่ 3 (ต่อ)

[illegible]

ตารางที่ 4 เป้าหมายและแผนการผลิต

เป้าหมายการผลิต	กลยุทธ์					
	แรงงาน	วัตถุดิบ	เครื่องจักร/อุปกรณ์	กระบวนการผลิต	การควบคุมคุณภาพ	สถานที่
ระยะยาว (5 ปี) - หน้าตึกตา เพิ่ม 5% - หรีดและแผ่นแขวนวงกลม เพิ่ม % - ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่ม 5%	- จัดหาแรงงานให้สอดคล้องกับการขยายกำลังการผลิต	- จัดหาแหล่งวัตถุดิบจากแหล่งเดิม และทางลูกค้าเป็นผู้จัดหามาให้	- จัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกับการขยายกำลังการผลิต	- จัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต	- ทำการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทั้งในระหว่างการผลิตและก่อนส่งมอบให้ลูกค้า	
ระยะปานกลาง (3 ปี) - หน้าตึกตา เพิ่ม 5% - หรีดและแผ่นแขวนวงกลม เพิ่ม % - ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่ม 5%	- จัดหาแรงงานให้สอดคล้องกับการขยายกำลังการผลิต	- จัดหาแหล่งวัตถุดิบจากแหล่งเดิม และทางลูกค้าเป็นผู้จัดหามาให้	- จัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกับการขยายกำลังการผลิต	- จัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต	- ทำการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทั้งในระหว่างการผลิตและก่อนส่งมอบให้ลูกค้า	

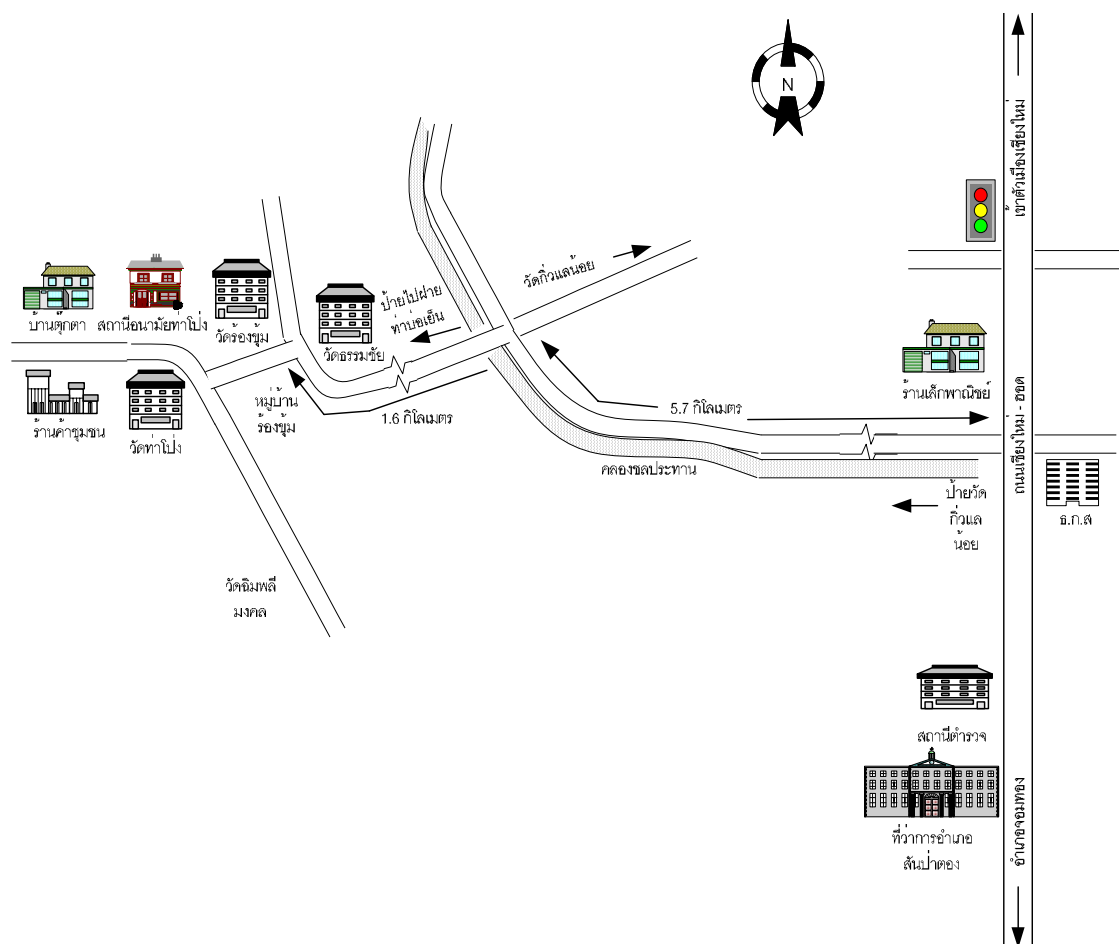
ตารางที่ 4 (ต่อ)

เป้าหมายการผลิต	กลยุทธ์					
	แรงงาน	วัตถุดิบ	เครื่องจักร/อุปกรณ์	กระบวนการผลิต	การควบคุมคุณภาพ	สถานที่
ระยะสั้น (1 ปี) - หน้าตุ๊กตา เพิ่ม 5% - หรีดและแผ่นแขวนวงกลม เพิ่ม % - ผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพิ่ม 5%	- ขยายกำลังการผลิต โดยสร้างกลุ่มเครือข่ายการผลิตของกิจการ ไปยังกลุ่มแม่บ้านต่างๆ ในหมู่บ้านใกล้เคียง เพื่อรองรับการขยายกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นในอนาคต	- จัดหาแหล่งวัตถุดิบจากแหล่งเดิม และทางลูกค้าเป็นผู้จัดหามาให้	- จัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกับการขยายกำลังการผลิต	- จัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต	- ให้หัวหน้ากลุ่มเครือข่ายการผลิต แต่ละกลุ่มเป็นผู้ควบคุมดูแลและตรวจสอบคุณภาพระหว่างการผลิต และหลังจากทำการผลิตเสร็จ และกิจการจะทำการตรวจสอบก่อนส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าอีกครั้ง	

3.2.3 เป้าหมายทางการจัดการองค์กรและกำลังคน

(1) สถานที่ตั้งของธุรกิจ

กิจการบ้านตุ๊กตา ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 64 หมู่ 3 บ้านท่าโป่ง ตำบลบ้านแม่ อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ 50210 โทรศัพท์ (053) 835408 ซึ่งเป็นบ้านพักอาศัยของนางนงเยาว์ ชัยแดง เจ้าของกิจการ การเดินทางไปยังกิจการ สามารถทำได้โดยเดินทางไปอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ก่อนถึงตัวอำเภอสันป่าตองจะเห็นป้ายทางเข้าวัดกิวแลน้อยอยู่ทางขวามือ เดินทางไปตามถนนเลียบคลองชลประทานประมาณ 5.7 กิโลเมตร จะพบป้ายทางเข้าฝ่ายท่าบ่อเย็นอยู่ทางด้านขวามือให้เลี้ยวเข้าไปตามทางอีกประมาณ 1.6 กิโลเมตร จนถึงทางแยกหน้าวัดร่องขุ่มให้เลี้ยวขวาไปตามทางจะพบวัดท่าโป่ง เมื่อผ่านสถานีอนามัยท่าโป่งจะเห็นร้านค้าชุมชนของหมู่บ้านท่าโป่งอยู่ทางด้านขวามือ กิจการบ้านตุ๊กตาจะอยู่ตรงข้ามกับร้านค้าชุมชน

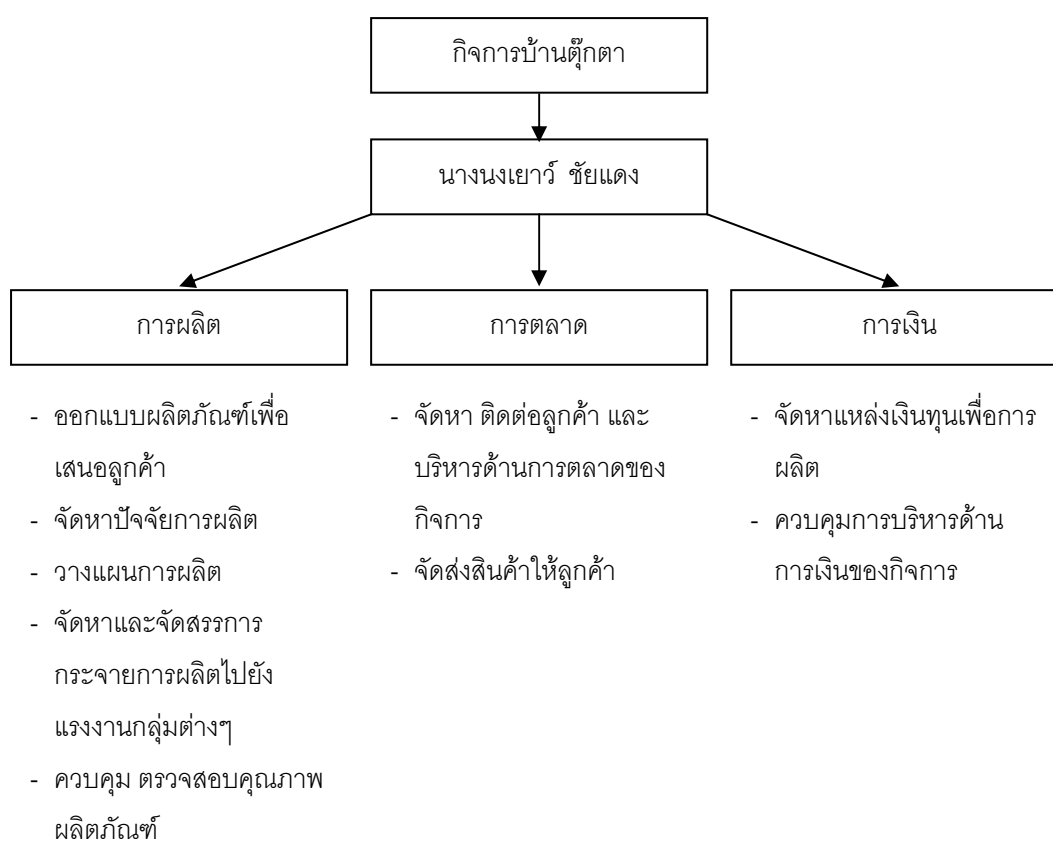


แผนภาพที่ 1 สถานที่ตั้งของกิจการ

(2) โครงสร้างองค์กร

ประวัติและประสบการณ์ของเจ้าของกิจการ

กิจการบ้านตุ๊กตา เป็นกิจการรายเดียวมีเจ้าของกิจการเพียงรายเดียว คือ นางนงเยาว์ ชัยแดง อายุ 49 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านศิลปศาสตร์ ประสบการณ์การทำงานในการรับราชการครู โดยสอนทางด้านศิลปศึกษา และในช่วงเดียวกันได้รับจ้างออกแบบและทำการผลิตผลิตภัณฑ์ตุ๊กตาผ้า ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานของกิจการ แสดงดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของกิจการ

ตารางที่ 5 เป้าหมายและแผนการจัดการองค์กรและกำลังคน

เป้าหมายการจัดองค์กรและกำลังคน	กลยุทธ์
ระยะยาว (5 ปี)	
1. โครงสร้างองค์กร	- จัดสร้างตัวแทนจากกลุ่มเครือข่ายเพื่อช่วยในการบริหารงานกิจการ
2. แรงงาน	- เพิ่มกลุ่มแรงงานเครือข่ายการผลิต
3. สวัสดิการ	- จัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับแรงงานการผลิตที่กิจการ
ระยะปานกลาง (3 ปี)	
1. โครงสร้างองค์กร	- จัดสร้างตัวแทนจากกลุ่มเครือข่ายเพื่อช่วยในการบริหารงานกิจการ
2. สมาชิก / แรงงาน	- เพิ่มกลุ่มแรงงานเครือข่ายการผลิต
3. สวัสดิการ	- จัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับแรงงานการผลิตที่กิจการ
ระยะปานสั้น (1 ปี)	
1. โครงสร้างองค์กร	- จัดสร้างตัวแทนเพื่อช่วยในการบริหารและดำเนินงานของกิจการ เช่น น้องชายของเจ้าของกิจการ ซึ่งปัจจุบันช่วยเหลืองานในด้านการ จัดส่งสินค้าและวัตถุดิบ โดยในอนาคตวางแผนที่จะเพิ่มหน้าที่ในการ ตรวจสอบ ดูแลและควบคุมการผลิตของกลุ่มเครือข่ายการผลิตของ กิจการ
2. สมาชิก / แรงงาน	- เพิ่มกลุ่มแรงงานเครือข่ายการผลิต เพิ่ม 2 ถึง 3 กลุ่มฯ
3. สวัสดิการ	- จัดสวัสดิการเพิ่มเติมให้กับแรงงานการผลิตที่กิจการ เช่น ประกันสังคม

3.2.4 เป้าหมายทางการเงิน

(1) สรุปข้อมูลทางการเงิน

จากการคาดการณ์แนวโน้มการสั่งซื้อสินค้าของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้กิจการมีเป้าหมายที่จะเพิ่มกำลังการผลิตของกิจการให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นกิจการจึงต้องมีค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ของกิจการที่เพิ่มขึ้นด้วย ทำให้กิจการมีเป้าหมายที่จะจัดหาเงินทุนหมุนเวียนจากแหล่งเงินทุนภายนอก โดยวางแผนที่จะกู้ยืมเงินจำนวน 300,000 บาท อัตราดอกเบี้ยไม่เกินร้อยละ 6 ต่อปี ระยะเวลาคืนเงิน 5 ปี เพื่อนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนของกิจการ โดยเฉพาะด้านการผลิตในส่วนของการจ่ายค่าจ้างแรงงานการผลิต

ตารางที่ 6 พยากรณ์ยอดผลิต 5 ปี

ผลิตภัณฑ์	ยอดการผลิตของกิจการ (ชิ้น)								
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	อัตราการขยายตัว (%)	ปีที่ 3	อัตราการขยายตัว (%)	ปีที่ 4	อัตราการขยายตัว (%)	ปีที่ 5	อัตราการขยายตัว (%)
หน้าตุ๊กตา	110,400	114,000	3.26	117,600	3.16	120,000	2.04	126,000	5.00
หรีด	114,000	117,600	3.16	120,000	2.04	126,000	5.00	129,600	2.86
ตุ๊กตาไม้แขวนเสื้อ	1,200	1,800	50.00	2,400	33.33	3,000	25.00	3,600	20.00
ตุ๊กตารูปคน	9,600	10,200	6.25	10,800	5.88	12,000	11.11	12,600	5.00
ตุ๊กตาแขวนผ้าเช็ดมือ	18,000	19,200	6.67	20,400	6.25	21,600	5.88	22,800	5.56
ต้นสน	14,400	15,600	8.33	16,800	7.69	18,000	7.14	19,200	6.67
ตุ๊กตาพวงกุญแจ	3,000	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29	5,400	12.50
ตุ๊กตาสัตว์	6,000	6,600	10.00	7,200	9.09	7,800	8.33	8,400	7.69
ตุ๊กตาชั้นตากวอส	12,000	13,200	10.00	14,400	9.09	15,600	8.33	16,800	7.69
ตุ๊กตากล่องทิชชู	6,000	6,600	10.00	7,200	9.09	7,800	8.33	8,400	7.69
ตุ๊กตาแม่เหล็กติดตู้เย็น	3,600	4,200	16.67	4,800	14.29	5,400	12.50	6,000	11.11
ตุ๊กตาดูดกลิ่น	4,800	5,400	12.50	6,000	11.11	6,600	10.00	7,200	9.09
หมอน	2,400	3,000	25.00	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29
ที่จับของร่อน	2,400	3,000	25.00	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29
ตุ๊กตาถุงมือ	2,400	3,000	25.00	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ยอดการผลิตของกิจการ (ชิ้น)								
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 3	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 4	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 5	อัตราการ ขยายตัว (%)
ตุ๊กตาแม่มด	2,400	3,000	25.00	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29
ตุ๊กตาลังหะ	1,200	1,440	20.00	1,680	16.67	1,920	14.29	2,160	12.50
ตุ๊กตาสโนว์แมน	4,200	4,800	14.29	5,400	12.50	6,000	11.11	6,600	10.00
เสื้อเด็ก	1,200	1,452	21.00	1,682	15.84	1,922	14.27	2,162	12.49
ตุ๊กตาที่รองจาน	300	600	100.00	1,200	100.00	1,800	50.00	2,400	33.33

ตารางที่ 7 พยากรณ์ยอดขาย 5 ปี

ผลิตภัณฑ์	ยอดขายผลิตภัณฑ์ของกิจการ (ชิ้น)								
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 3	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 4	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 5	อัตราการ ขยายตัว (%)
หน้าตุ๊กตา	110,400	114,000	3.26	117,600	3.16	120,000	2.04	126,000	5.00
หรีด	114,000	117,600	3.16	120,000	2.04	126,000	5.00	129,600	2.86
ตุ๊กตาไม้แขวนเสื้อ	1,200	1,800	50.00	2,400	33.33	3,000	25.00	3,600	20.00
ตุ๊กตารูปคน	9,600	10,200	6.25	10,800	5.88	12,000	11.11	12,600	5.00
ตุ๊กตาแขวนผ้าเช็ดมือ	18,000	19,200	6.67	20,400	6.25	21,600	5.88	22,800	5.56
ต้นสน	14,400	15,600	8.33	16,800	7.69	18,000	7.14	19,200	6.67
ตุ๊กตาพวงกุญแจ	3,000	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29	5,400	12.50
ตุ๊กตาสัตว์	6,000	6,600	10.00	7,200	9.09	7,800	8.33	8,400	7.69
ตุ๊กตาชั้นตากวอส	12,000	13,200	10.00	14,400	9.09	15,600	8.33	16,800	7.69
ตุ๊กตากล่องทิชชู	6,000	6,600	10.00	7,200	9.09	7,800	8.33	8,400	7.69
ตุ๊กตาแม่เหล็กติดตู้เย็น	3,600	4,200	16.67	4,800	14.29	5,400	12.50	6,000	11.11
ตุ๊กตาดูดกลิ่น	4,800	5,400	12.50	6,000	11.11	6,600	10.00	7,200	9.09
หมอน	2,400	3,000	25.00	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29
ที่จับของร่อน	2,400	3,000	25.00	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29
ตุ๊กตาถุงมือ	2,400	3,000	25.00	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ผลิตภัณฑ์	ยอดขายผลิตภัณฑ์ของกิจการ (ชิ้น)								
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 3	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 4	อัตราการ ขยายตัว (%)	ปีที่ 5	อัตราการ ขยายตัว (%)
ตุ๊กตาแม่มด	2,400	3,000	25.00	3,600	20.00	4,200	16.67	4,800	14.29
ตุ๊กตาลังชะ	1,200	1,440	20.00	1,680	16.67	1,920	14.29	2,160	12.50
ตุ๊กตาสโนว์แมน	4,200	4,800	14.29	5,400	12.50	6,000	11.11	6,600	10.00
เสื้อเด็ก	1,200	1,440	20.00	1,680	16.67	1,920	14.29	2,160	12.50
ตุ๊กตาที่รองจาน	300	600	100.00	1,200	100.00	1,800	50.00	2,400	33.33

(3) ประมาณการงบกำไรขาดทุน งบดุลและอัตราส่วนทางการเงินกิจการบ้านตุ๊กตา ปี พ.ศ. 2544

ประมาณการงบกำไรขาดทุนกิจการบ้านตุ๊กตา ปี พ.ศ. 2544		
	จำนวนเงิน	ร้อยละ
รายได้		
ยอดขายสินค้า	2,819,665.00	100.00
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	2,435,521.33	86.38
กำไรขั้นต้น	384,143.67	13.62
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	39,800.00	1.41
ค่าบรรจุภัณฑ์	1,800.00	
ค่าน้ำมันรถในการขนส่ง	18,000.00	
ค่าเสื่อมราคายานพาหนะ	20,000.00	
ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป	185,993.33	6.60
ค่าสวัสดิการลูกจ้างประจำ	30,000.00	
ภาษีโรงเรือน	250.00	
ค่าโทรศัพท์	46,800.00	
ค่าแรงงานการบริหารจัดการ	104,000.00	
ค่าเสื่อมราคาโต๊ะสำนักงาน	150.00	
ค่าเสื่อมราคาเก้าอี้สำนักงาน	240.00	
ค่าเสื่อมราคาโทรศัพท์สำนักงาน	220.00	
ค่าเสื่อมราคาโทรศัพท์มือถือ	4,333.33	
รวม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	225,793.33	8.01
กำไรจากการดำเนินงาน	158,350.33	5.62
หัก ดอกเบี้ยจ่าย		
จากการกู้ยืมจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่ ในปี พ.ศ.2543	29,000.00	1.03
จากการกู้ยืมจากศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมจังหวัดเชียงใหม่ ในปี พ.ศ.2544	26,000.00	1.07
รวม ดอกเบี้ยจ่าย	55,000.00	2.26
กำไรก่อนหักภาษี	103,350.33	3.67
หัก ภาษี	-	-
กำไรหลังหักภาษี	103,350.33	3.67
หัก เงินปันผล	-	-
กำไรสุทธิ	103,350.33	3.67

ประมาณการงบดุลกิจการบ้านตุ๊กตา ปี พ.ศ.2544

		จำนวนเงิน	ร้อยละ
สินทรัพย์			
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร		80,000	5.37
ลูกหนี้การค้า		35,000	2.35
สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ		18,000	1.21
งานระหว่างทำ		-	-
วัตถุดิบคงเหลือ		271,399	18.22
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน		404,399	27.15
<u>สินทรัพย์ถาวร</u>			
ที่ดิน		-	-
โรงเรือน	260,000		
หัก ค่าเสื่อมราคาโรงเรือนสะสม	7,667	252,333	16.94
เครื่องจักร/อุปกรณ์	49,092		
หัก ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักรและอุปกรณ์สะสม	23,596	25,496	1.71
ยานพาหนะและอุปกรณ์อื่นๆ	818,000		
หัก ค่าเสื่อมราคายานพาหนะและอุปกรณ์อื่นๆ สะสม	10,627	807,373	54.20
รวมสินทรัพย์ถาวร		1,085,203	72.85
<u>สินทรัพย์อื่น</u>			
รายจ่ายในการเตรียมการ		-	-
สิทธิการใช้สินทรัพย์		-	-
รวมสินทรัพย์อื่น		-	-
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด		1,489,602	100.00
หนี้สินและส่วนของผู้เจ้าของ			
<u>หนี้สิน</u>			
หนี้สินหมุนเวียน			
เงินกู้ระยะสั้น		-	-
เจ้าหนี้การค้า		130,160	8.74
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน		130,160	8.74

ประมาณการงบดุลกิจการบ้านตุ๊กตา ปี พ.ศ.2544

	จำนวนเงิน	ร้อยละ
หนี้สินระยะยาว		-
เงินกู้ระยะยาว	104,000	6.98
หนี้สินอื่นๆ	-	-
รวมหนี้สินระยะยาว	104,000	6.98
รวมหนี้สิน	234,160	15.72
<u>ส่วนของเจ้าของ</u>		
ส่วนทุน		
การระดมทุน	-	-
อื่นๆ	1,152,092	77.34
กำไรสะสมต้นงวด	-	-
กำไรสุทธิ	103,350	6.94
รวมส่วนของเจ้าของ	1,255,442	84.28
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ	1,489,602	100.00

ตารางที่ 8 อัตราส่วนทางการเงินกิจการบ้านตุ๊กตา ปี พ.ศ. 2544

อัตราส่วนทางการเงิน	กิจการ	หน่วย
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น		
1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรืออัตราส่วนเดินสะพัด (Current Ratio)	3.1069	เท่า
2) อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรืออัตราส่วน จับพด้น (Acid Test Ratio หรือ Quick Ratio)	2.9686	เท่า
3) อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด (Cash Flow Liquidity Ratio)	0.6146	เท่า
4) ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	274,239.27	บาท
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)		
1) อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (Accounts Receivable Turnover Ratio)	161.1237	ครั้ง
2) ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ (Average Collection Period)	2.2653	วัน
3) อัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้การค้า	2.0000	ครั้ง
4) ระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้	182.5000	วัน
5) อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ration)	270.6135	ครั้ง
6) อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover Analysis)	1.3488	วัน
7) 1 รอบธุรกิจ (Operation Cycle)	3.6141	วัน
8) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	1.8929	ครั้ง (เท่า)
9) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio)	2.5983	ครั้ง (เท่า)
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio)		
1) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)	15.7196	ร้อยละ
2) หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ (D / E)	0.1865	เท่า
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น		
3) อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt / Total Capitalization)	0.0765	เท่า
4) อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Time Interest Earning or Interest Coverage Ratio)	2.8791	เท่า
5) อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ (Fix Charge Coverage Ratio)	2.8791	เท่า
6) Degree of Financial Leverage	1.5322	เท่า

ตารางที่ 8 (ต่อ)

อัตราส่วนทางการเงิน	กิจการ	หน่วย
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)		
1) อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	3.6653	ร้อยละ
2) อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	13.6237	ร้อยละ
3) อัตราการจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio)	-	ร้อยละ
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)		
1) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI)	6.9381	ร้อยละ
2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	10.6304	ร้อยละ
3) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	8.2322	ร้อยละ
4) กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)	-	บาท/หุ้น
5) ราคาตลาดต่อหุ้นต่อกำไรต่อหุ้นหรืออัตราส่วนราคาหุ้นต่อผลกำไร (Price to Earning Ratio)	-	เท่า
6) อัตราผลตอบแทนของเงินปันผล (Dividend Yield)	-	ร้อยละ

4. การจัดการความเสี่ยงของกิจการ

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

- เนื่องจากกิจการเป็นกิจการรายเดี่ยว ซึ่งมีผู้บริหารเพียงรายเดียว ทำให้ต้องรับผิดชอบหน้าที่ด้านต่างๆ ของกิจการหลายด้าน ทำให้ในบางครั้งไม่อาจทำหน้าที่ด้านใดด้านหนึ่งได้อย่างเต็มที่
- แรงงานการผลิตส่วนใหญ่เป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร ในช่วงฤดูกาลผลิตด้านการเกษตร แรงงานต้องกลับไปประกอบอาชีพด้านการเกษตร

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

- สภาวะเหตุการณ์ต่างๆ ของโลก เช่น ภาวะสงคราม มีผลกระทบต่อการส่งออกของลูกค้านำที่รับซื้อสินค้าของกิจการเพื่อส่งออกไปยังต่างประเทศ ซึ่งส่งผลกระทบถึงการสั่งซื้อของกิจการด้วย

4.3 วิธีการแก้ไข

- จัดสร้างตัวแทนเพื่อช่วยในการบริหารและดำเนินการผลิตจากกลุ่มเครือข่าย
- ให้แรงงานทำการผลัดเปลี่ยนกันไปประกอบอาชีพทางการเกษตร และสร้างกลุ่มเครือข่ายการผลิตเพิ่ม

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกิจการ

จากเป้าหมายด้านการตลาด การผลิต การจัดการองค์กร การเงิน และการจัดการความเสี่ยงของกิจการ สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกิจการโดยรวมได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ในแต่ละปี

กลยุทธ์/แผน	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การตลาด	- พัฒนาคำถามสินค้าของกลุ่มฯ - โฆษณาประชาสัมพันธ์กิจกรรมและซื้อขายสินค้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต¹ - รับประกันความเสียหายและรับคืนสินค้าที่ชำรุด¹	-	-	2,000	-	-
		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
การผลิต	- ขยายกำลังการผลิต โดยการสร้างกลุ่มเครือข่ายการผลิตไปยังหมู่บ้านใกล้เคียง¹ - จัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งผลิตเดิมและจากการจัดหาจากลูกค้า - จัดหาเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพเพิ่มเติม¹	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
การจัดการองค์กร	- จัดสร้างตัวแทนจากกลุ่มเครือข่ายเพื่อช่วยในการบริหารงานของกิจการ - จัดสวัสดิการให้สมาชิกเพิ่มเติม¹	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
การจัดการความเสี่ยง	- จัดสร้างตัวแทนจากกลุ่มเครือข่ายเพื่อช่วยในการบริหารงานของกิจการ - จัดสร้างกลุ่มเครือข่ายเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับการขยายการผลิต	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-

ตารางที่ 9 (ต่อ)

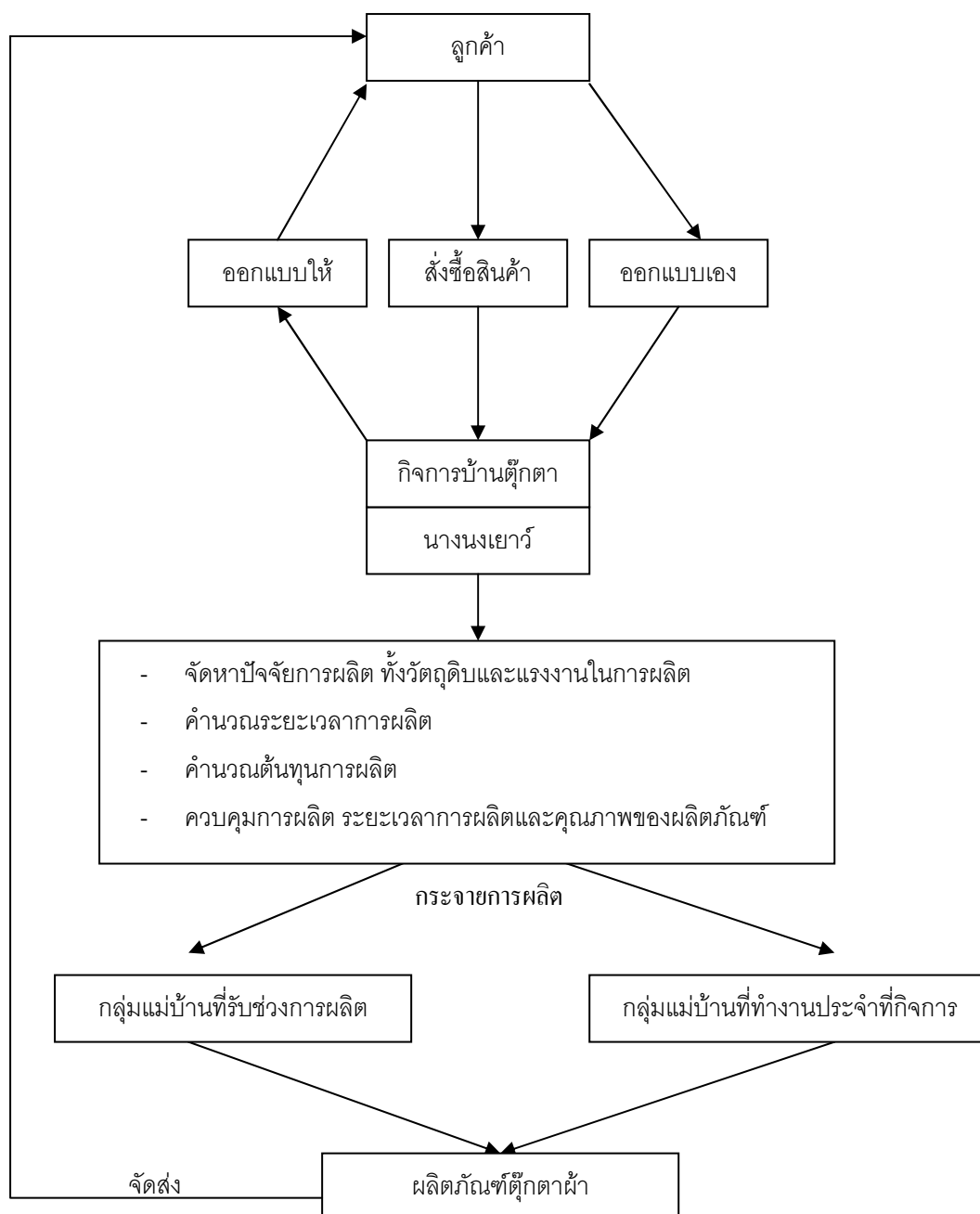
กลยุทธ์/แผน	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
การเงิน	- กู้ยืมเงินเพื่อใช้เป็นเงินหมุนเวียนในการผลิตของกลุ่มฯ จากแหล่งเงินกู้ เช่น ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 6 ต่อปี จำนวน 300,000 บาท ระยะเวลาคืนเงิน 5 ปี	300,000	-	-	-	-

หมายเหตุ : ¹ เจ้าของกิจการไม่สามารถระบุหรือประมาณการค่าใช้จ่ายได้

6. ภาคผนวก

การบริหารการผลิต

กิจการบ้านตุ๊กตา เป็นกิจการที่รับออกแบบและผลิตตุ๊กตาจากผ้าทุกชนิด โดยจะผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า การบริหารการผลิตของกิจการ เป็นหน้าที่ของเจ้าของกิจการ คือ นางนงเยาว์ ซึ่งจะทำหน้าที่ตั้งแต่การจัดหาปัจจัยการผลิตต่างๆ เช่น ผ้าที่ใช้ในการผลิตตุ๊กตาแต่ละชนิด การจัดหาแรงงาน และกระจายการผลิตไปยังกลุ่มผู้รับช่วงการผลิตต่างๆ การจัดหาเงินทุนเพื่อการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ การควบคุมการผลิต การบริหารระยะเวลาการผลิตและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ จนถึงการส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า กิจการสามารถทำการผลิตได้ตลอดทั้งปี แต่ในบางผลิตภัณฑ์ เช่น ผลิตภัณฑ์บัตรอวยพรจะมีการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งจะทำการสั่งซื้อสินค้าในบางช่วงเท่านั้น คือ ในช่วงเดือนกันยายนถึงเดือนธันวาคม โดยกิจการทำการผลิตทุกวัน มีแรงงานประจำในการผลิต และกระจายไปยังกลุ่มผู้รับช่วงการผลิต ซึ่งเป็นกลุ่มแม่บ้านต่างๆ ในส่วนของการกระจายงานการผลิตของกิจการไปยังกลุ่มแม่บ้านที่รับช่วงการผลิตนั้น ในแต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้ากลุ่มมารับช่วงการผลิตจากกิจการและเป็นผู้ควบคุมดูแลสมาชิกในกลุ่มให้ทำการผลิตให้ถูกต้อง และตรงตามกำหนดระยะเวลาที่กิจการกำหนดไว้ ซึ่งในส่วนนี้กิจการไม่ต้องรับผิดชอบในการกำกับดูแลมากนัก

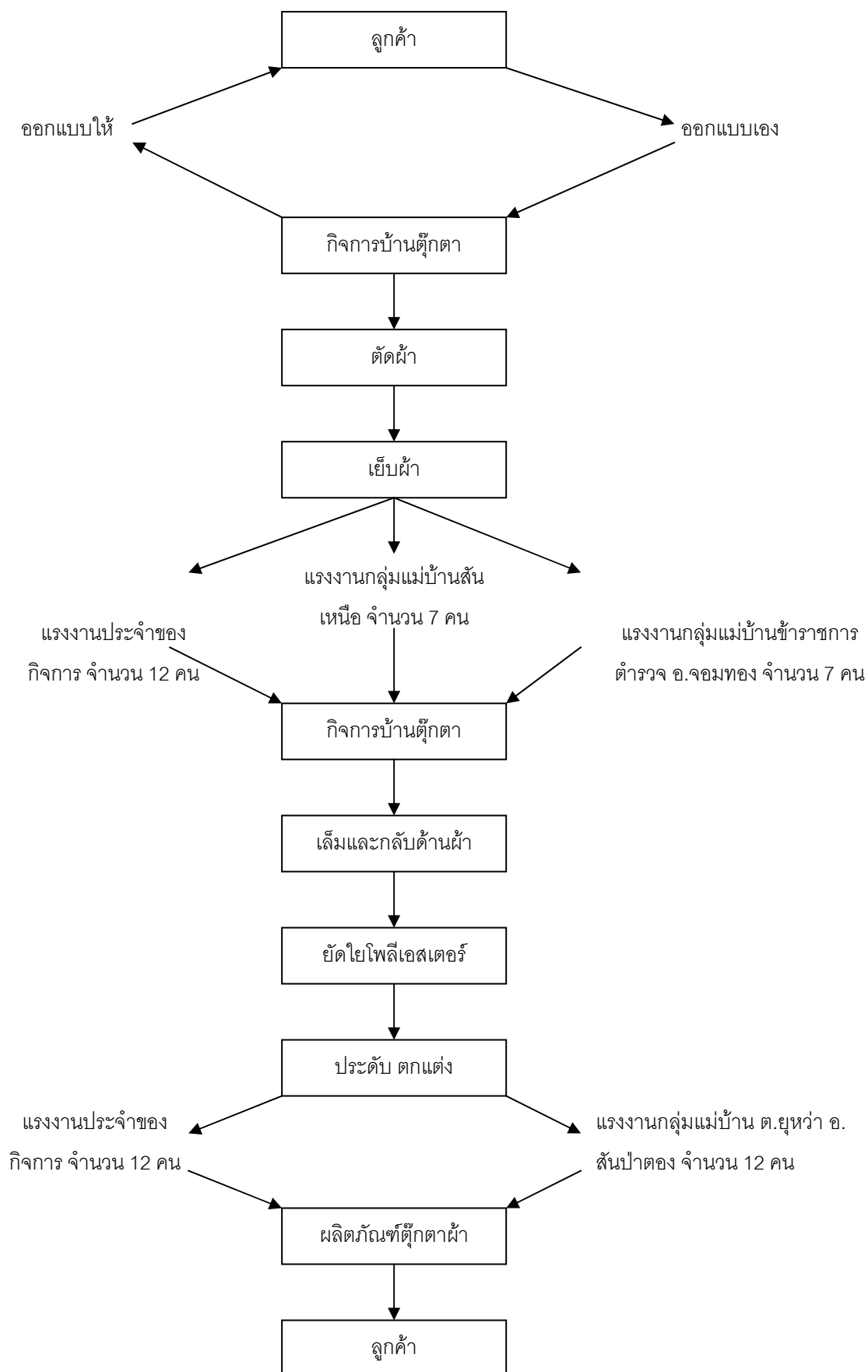


แผนภาพที่ 3 การบริหารการผลิตของกิจการ

กรรมวิธีการผลิต

การผลิตตุ๊กตาผ้า จะมีความแตกต่างตามลักษณะรูปแบบผลิตภัณฑ์และปัจจัยในการผลิตเท่านั้น แต่กรรมวิธีและขั้นตอนการผลิตไม่มีความแตกต่างกันมากนัก ซึ่งขั้นตอนการผลิตสามารถแสดงได้ดังนี้

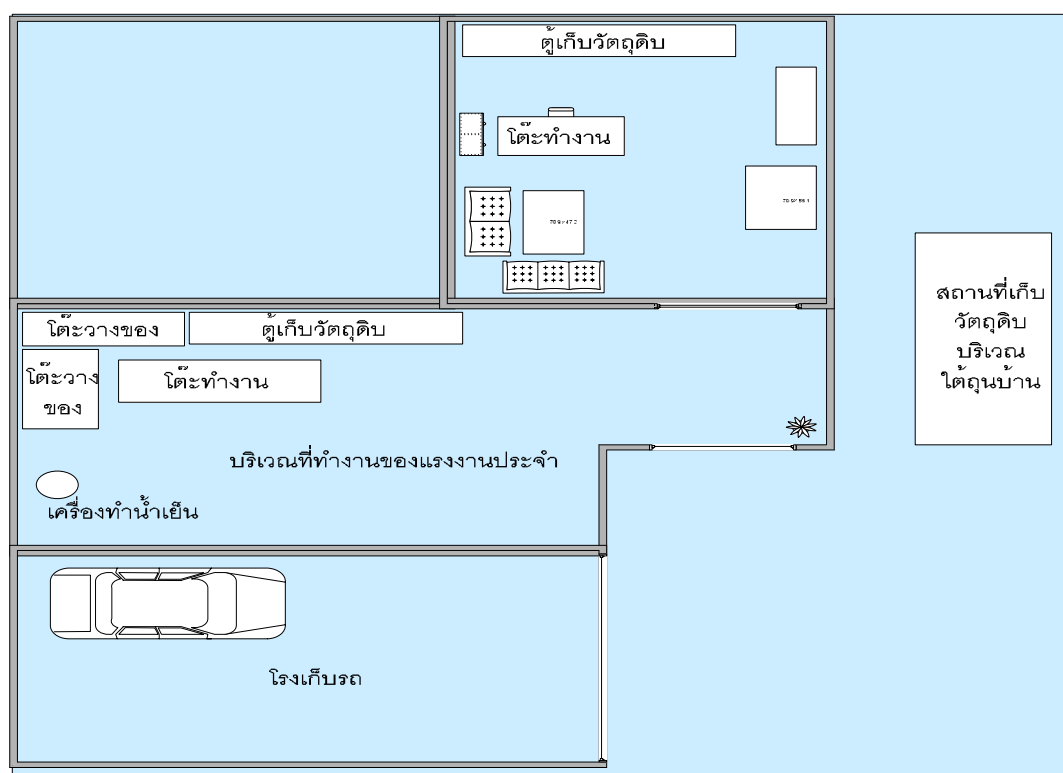
1. ขั้นตอนการออกแบบ ในขั้นตอนนี้มี 2 ลักษณะ คือ กิจการเป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าตามลักษณะผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของนางนงเยาว์เป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ และอีกรูปแบบหนึ่ง คือ ลูกค้าเป็นผู้ออกแบบและกำหนดวัตถุดิบในการผลิต กิจการเพียงแต่ทำการผลิตตามที่ลูกค้าต้องการเท่านั้น โดยในส่วนของกระบวนการออกแบบ จะมีการทำรูปแบบ หรือ patterns ในการตัดผ้าแต่ละขนาดให้เป็นส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ และทำการตัดเย็บเป็นตัวอย่างส่งให้ลูกค้า
2. ขั้นตอนการตัดผ้า เมื่อทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตามขนาด และรูปแบบที่กำหนด จะนำวัตถุดิบหลัก คือ ผ้าชนิดต่างๆ นำมาทำการตัด ในขั้นตอนการตัดผ้า จะทำการตัดที่กิจการซึ่งมีเครื่องมือสำหรับตัดผ้า โดยจะมีลูกจ้างประจำซึ่งเป็นกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรในหมู่บ้านมาทำการตัดผ้าซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีแรงงานสำหรับตัดผ้า 2 คน จะทำการวัดขนาดของผ้า จากนั้นจึงพับผ้า และนำไปตัดตามรูปแบบที่ต้องการด้วยเครื่องตัดผ้าแบบไฟฟ้า
3. ขั้นตอนการเย็บผ้า เมื่อตัดผ้าได้ตามรูปแบบที่ต้องการจะนำไปทำการเย็บ ในขั้นตอนนี้กิจการจะทำการกระจายการผลิตไปยังกลุ่มผู้รับช่วงการผลิต ซึ่งเป็นกลุ่มแม่บ้านต่างๆ ทั้งในและนอกหมู่บ้าน โดยในแต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้าที่ทำการประสานงานการรับช่วงการผลิตกับกิจการ เมื่อทำการผลิตเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดก็นำมาส่งที่กิจการ
4. ขั้นตอนการเล็ม และกลับด้านผ้า เมื่อทำการเย็บเสร็จเรียบร้อยแล้วจะนำมาทำการเล็มและกลับด้านผ้าที่กิจการ แรงงานที่เป็นลูกจ้างประจำของกิจการจะเป็นผู้ทำการเล็มและกลับด้านผ้าจำนวน 6 คน
5. จากนั้นจะทำการยัดใยโพลีเอสเตอร์ ซึ่งจะทำให้กิจการ แรงงานที่ทำในขั้นตอนนี้จะเป็นแรงงานซึ่งเป็นลูกจ้างประจำของกิจการ
6. ขั้นตอนการประดับตกแต่ง ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายในกรรมวิธีการผลิต ในขั้นตอนนี้กิจการจะกระจายการผลิตในขั้นตอนการประดับตกแต่งให้แรงงานประจำของกิจการซึ่งเป็นแรงงานที่ทำการผลิตในขั้นตอนการเล็ม และการยัดใยโพลีเอสเตอร์ จำนวน 12 คน และกระจายการผลิตไปยังกลุ่มแม่บ้านในอำเภอสันป่าตอง ซึ่งมีแรงงานการผลิตจำนวน 7 คน จากนั้นเมื่อทำการประดับตกแต่งเสร็จเรียบร้อยแล้วกิจการจะจัดส่งสินค้าให้ลูกค้าต่อไป



แผนภาพที่ 4 กรรมวิธีการผลิตตุ๊กตาผ้าของกิจการ

สภาพและผังของสถานที่ผลิต

สถานที่ผลิตของกิจการจะทำการผลิตที่บ้านของนางนงเยาว์ ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ โดยใช้พื้นที่ในสวนหน้าบ้านเป็นพื้นที่สำหรับจัดเก็บปัจจัยการผลิต และเป็นสถานที่ทำการผลิตของแรงงานประจำ ซึ่งจะมีการผลิตทุกขั้นตอนตั้งแต่การตัดผ้า เย็บ เล็ม จนถึงการประกอบตกแต่ง ภายในบ้านจะเป็นที่ทำงานในส่วนของนางนงเยาว์ สำหรับทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ บริเวณใต้ถุนบ้าน ซึ่งเป็นบ้านของญาติจะใช้เป็นที่เก็บปัจจัยการผลิต เช่น โยโฟลีสเตอร์ เศษผ้า เป็นต้น



แผนภาพที่ 5 สภาพและผังของสถานที่ผลิต