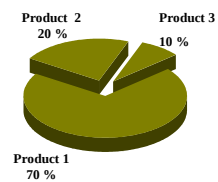


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มตีเหล็กบ้านป่าต้าง

โครงการ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน”

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มิถุนายน 2548

ที่ปรึกษาโครงการ

ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร

คณะวิจัย

หัวหน้าโครงการ

รศ. ดร. อารี วิบูลย์พงศ์^{1/ 2/}

หัวหน้าโครงการร่วม

อาจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์^{2/ 3/}

นักวิจัยส่วนกลาง

อาจารย์นันทมน ธีระกุล^{3/}พิมลพรรณ บุญยะเสนา^{3/}

ผู้ช่วยนักวิจัย

พีรพงษ์ ปราบริปู^{2/}

^{1/} ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

^{2/} ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

^{3/} คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำนำ

โครงการวิจัย “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน” ดำเนินการโดยศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตรและศูนย์วิจัยและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน คณะเศรษฐศาสตร์ โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โครงการนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เพื่อสร้างนักวิจัยวิสาหกิจชุมชนรุ่นใหม่โดยผ่านกระบวนการวิจัย ประการที่สอง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับผลผลิตภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ และความเข้มแข็งอย่างเป็นรูปธรรม ทางด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการหัตถกรรม และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน อันจะส่งผลต่อการยกระดับรายได้ของหน่วยประกอบการ รวมทั้งการจ้างงานในท้องถิ่น และประการที่สาม เพื่อนำข้อมูลจากผลการศึกษาไปประกอบการวางแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและขยายผลไปสู่ภาคอื่น ๆ

โครงการนี้ได้ทำการวิเคราะห์เชิงลึกวิสาหกิจชุมชนจำนวน 63 ราย และเพื่อให้การศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนให้มากที่สุด โครงการจึงได้จัดให้มีการถ่ายทอดด้านวิชาการให้แก่กลุ่มฯ และผู้ประกอบการหลายครั้ง เป็นลำดับไปแล้ว สำหรับงานชิ้นนี้โครงการร่วมกับกลุ่มฯ จัดทำแผนธุรกิจขึ้นโดยให้เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มฯ เป็นสำคัญ คณะวิจัยทำหน้าที่ด้านวิชาการในการคำนวณ วิเคราะห์ผล และเขียนแผน โดยปรับปรุงและเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา และเป้าหมายของกลุ่มฯ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แผนธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มฯ

กลุ่มตีเหล็กบ้านป่าต้าง มีผลิตภัณฑ์รวม 11 ชนิด สำหรับแผนธุรกิจใน 5 ปีนี้ กลุ่มฯ ประสงค์ที่จะขยายการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ 3 ชนิด คณะวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มฯ ซึ่งกลุ่มฯ จำเป็นจะต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน และขอขอบคุณคณะกรรมการและสมาชิกในกลุ่ม ที่ให้การต้อนรับและร่วมงานกับคณะวิจัยเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาเกือบ 2 ปี

คณะวิจัย

มิถุนายน 2548

สารบัญ

	หน้า
คณะวิจัย	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปผู้บริหาร	1
แผนธุรกิจ	4
1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ	4
2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ	6
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	8
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ	28
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ	28
6. ภาคผนวก	3030

แผนธุรกิจกลุ่มดีเหล็กบ้านป่าด่าง

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

กลุ่มดีเหล็กบ้านป่าด่าง จัดตั้งขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม ปี 2545 โดยการสนับสนุนของศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนอำเภอบ้านหลวง โดยวัตถุประสงค์นอกจากช่วยเหลือรายได้อีกให้กับสมาชิก ยังสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือกัน และให้กลุ่มฯ มีความเข้มแข็ง ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ผลิต ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ในการเกษตรอย่างง่าย ได้แก่ มีดขอล จอบ เสียม มีดสับ และพรวนดิน รวมถึงมีดโต้ที่ใช้ในครัวเรือน และมีดโบว์วี ซึ่งถือได้ว่าผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคโดยทั่วไป เห็นได้จากในปีการผลิต 2546 ขายออกจำนวน 157,800 บาท กลุ่มฯ มีกำไรสุทธิเท่ากับ 74,136 บาท รวมถึงให้อัตราผลตอบแทนทางการเงินค่อนข้างสูง

ปัจจุบันกลุ่มฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐาน และมีอายุการใช้งานยาวนานขึ้น รวมถึงการพัฒนาแบบใหม่ๆ ตามประโยชน์ใช้สอย ทั้งในด้านขนาดและการใช้งานทั้งในครัวเรือน และใช้ในการเกษตร เพื่อสร้างทางเลือกและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับมากยิ่งขึ้น

โอกาสของธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จ

สินค้าที่กลุ่มฯ ผลิตเป็นสินค้าระดับล่างสำหรับใช้ในครัวเรือนและการเกษตร ทำให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในพื้นที่ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำให้สินค้าของกลุ่มฯ เป็นที่ต้องการอย่างมาก อีกทั้งกลุ่มฯ เป็นเพียงแหล่งผลิตเดียวในพื้นที่ ทำให้ไม่มีคู่แข่งทางการค้า ทำให้สินค้าของกลุ่มฯ มีโอกาสเข้าถึงผู้บริโภคได้มาก และการที่กลุ่มฯ ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในพื้นที่ ทำให้มีโอกาสดำเนินการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งในพื้นที่และต่างพื้นที่ ทั้งการสนับสนุนในด้านการเงินและอุปกรณ์การผลิต

นอกจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ จะได้รับคัดเลือกให้เป็น OTOP Product Champion 3 ดาวในระดับภาค ซึ่งทำให้เป็นที่รู้จัก ในด้านการบริหารองค์กร กลุ่มฯ มีผู้นำที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก สามารถประสานงานขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ อีกทั้งคณะกรรมการรวมถึงสมาชิกยังมีความสามัคคี ช่วยเหลืองานภายในกลุ่มฯ อยู่เสมอ ทำให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

ช่องทางการจำหน่ายของกลุ่มฯ ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ยังเป็นการขายปลีก ณ ที่ทำการกลุ่มฯ ถึงร้อยละ 85 อีกร้อยละ 5 เป็นการออกร้านจำหน่ายในพื้นที่ ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 10 เป็นการขายส่งให้กับพ่อค้าคนกลางที่เป็นสมาชิกและพ่อค้าคนกลางจากต่างถิ่น และเนื่องจากสินค้าที่ผลิตเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการเกษตร ซึ่งมีลูกค้า

ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรในพื้นที่ ทำให้คาดว่าในอนาคตสัดส่วนของช่องทางการจำหน่ายอาจยังเป็นเช่นเดิม โดยมีมูลค่าขายเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี

ความได้เปรียบแข่งขันของธุรกิจ

เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม และมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องมือทางการเกษตร อาทิ จอบ เสียม มีดขอ อีกทั้งกลุ่มฯ ยังเป็นแหล่งผลิตเดียวในพื้นที่อำเภอบ้านหลวง ทำให้ไม่มีคู่แข่งทางการค้าในพื้นที่ ส่งผลให้สินค้าที่ผลิตออกมาสามารถจำหน่ายได้หมด

อุปกรณ์การผลิตส่วนใหญ่มีราคาไม่แพง บางชนิดได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ บางชนิดเป็นของสมาชิกที่นำมาใช้ในกลุ่มฯ นอกจากนี้ไม้ที่นำมาผลิตเป็นด้ามผลิตภัณฑ์ สมาชิกได้ช่วยกันจัดหาจากเศษไม้ที่พบในชุมชน ทำให้กลุ่มฯ สามารถลดต้นทุนในการผลิตได้ค่อนข้างมาก

ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

เมื่อประเมินจากผลการดำเนินงานในปี 2546 จากยอดขายของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดที่ 157,800 บาท กลุ่มฯ มีกำไรสุทธิเท่ากับ 74,136 บาท โดยมีผลกำไรและอัตราผลตอบแทนในการลงทุนที่ค่อนข้างสูง ดังนี้

อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	46.98 %
อัตราส่วนกำไรเบ็ดเตล็ดต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	54.23 %
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment) : ROI	81.17 %
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	61.46 %
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	81.17 %

ในการจัดทำแผนธุรกิจนี้ กลุ่มฯ ได้คัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ 3 ชนิด ได้แก่ มีดขอ (ใหญ่) มีดขอ (เล็ก) และพรว้าหวด ซึ่งมีมูลค่าการจำหน่ายในปี 2546 คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 40 เพื่อนำมาวางแผนด้านการผลิต การจำหน่าย และการเงิน ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายทั้งด้านการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ ที่เกิดขึ้นตามแผนธุรกิจเฉพาะ 3 ผลิตภัณฑ์หลักนี้ จะคำนวณจากร้อยละ 40 ของค่าใช้จ่ายรวมของกลุ่มฯ

จากการประมาณการผลตอบแทนและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ตารางที่ 1) พบว่า กลุ่มฯ มียอดขายและผลกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี ถึงแม้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นจะมีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี เนื่องจากกำไรสะสมที่มากขึ้น ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้นสัดส่วนของส่วนของผู้ถือหุ้นจึงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับในแต่ละปี ส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าลดลง เช่นเดียวกับอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม ที่มีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี อันเนื่องมาจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคารมากขึ้นเรื่อยๆ และจากกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้นทำให้อัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวมีค่าลดลง แต่ทั้งนี้ไม่ได้เป็นผลเสียต่อกลุ่มฯ แต่อย่างใด

ตารางที่ 1 ประมาณการอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงิน

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ปริมาณขาย (ด้าม)	696	768	840	924	1,020
ยอดขาย (บาท)	70,344	77,472	89,040	97,896	113,220
กำไรขั้นต้น (บาท)	40,484	44,662	53,170	58,519	69,829
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	57.55	57.65	59.71	59.78	61.68
กำไรสุทธิ (บาท)	34,030	38,206	46,631	51,976	63,163
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	48.38	49.32	52.37	53.09	55.79
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของ เจ้าของ (%)	53.15	37.37	31.32	25.88	23.92
จุดคุ้มทุน (บาท)	9,673	9,633	9,280	9,253	8,956

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มฯ

กลุ่มตีเหล็กบ้านป่าด่าง จัดตั้งขึ้นเมื่อเดือนตุลาคม ปี 2545 มีนายสุพิน กวางอิน เป็นผู้ริเริ่มจัดตั้งกลุ่มฯ โดยการสนับสนุนจากศูนย์การศึกษาชนออกโรงเรียนอำเภอบ้านหลวง นายสุพินได้รับคัดเลือกให้เป็นประธานตั้งแต่บัดนั้น โดยมีสมาชิกเริ่มแรกเพียง 5 คน วัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งในขณะนั้น เพื่อสืบสานภูมิปัญญาในการตีเหล็กของคนในพื้นที่ และเป็นอาชีพเสริมให้กับสมาชิก โดยปัจจุบันมีวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือกัน และให้กลุ่มฯ มีความเข้มแข็ง

ในช่วงแรกศูนย์การศึกษาชนออกโรงเรียนฯ ได้สนับสนุนอุปกรณ์การผลิตบางชนิด และเงินทุนสำหรับใช้หมุนเวียนในการผลิตจำนวนหนึ่ง สินค้าที่กลุ่มฯ ผลิตในช่วงแรก ได้แก่ มีดพั่ว และอุปกรณ์การเกษตร เช่น จอบ เสียม มีดขอ เป็นต้น และมีการพัฒนาสินค้าเรื่อยมาทั้งในด้านชนิด คุณภาพและขนาดของสินค้า จนปัจจุบันผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ทำการผลิตมีหลายชนิดให้เลือกทั้งขนาดเล็กและใหญ่

ในช่วงที่มีการจัดตั้งกลุ่มฯ จนถึงปัจจุบัน มีหลายหน่วยงานในพื้นที่ได้เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มฯ ทั้งในด้านการฝึกอบรมการตีเหล็ก อบรมด้านช่องทางการจัดจำหน่าย การบริหารจัดการ การพัฒนาคุณภาพสินค้า รวมถึงได้ช่วยประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ทำให้กลุ่มฯ มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว จนในปัจจุบันกลุ่มฯ มีสมาชิกรวมทั้งสิ้น 20 คน และก่อให้เกิดช่างฝีมือในการตีเหล็กขึ้นในชุมชนอีกหลายคน

ในปี 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ คือ มีดโบว์วี ได้รับคัดสรรเข้าร่วมในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และได้รับคัดเลือกให้เป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ระดับ 3 ดาวในระดับภาค ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักของคนในพื้นที่อำเภอบ้านหลวงและในจังหวัดน่านเพิ่มขึ้น

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ผลิต เกือบทั้งหมดเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการเกษตร ได้แก่ มีดขอ จอบ เสียม มีดสับ และพั่วหวด นอกจากนี้ยังได้ผลิตมีดโต้สำหรับใช้ในครัว รวมถึงมีดโบว์วี แบ่งเป็นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ

ผลิตภัณฑ์	ขนาด
1. มีดโบว์วี	ขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก
2. มีดโต้	ขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก
3. มีดขอ	ขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก
4. จอบ	มีขนาดเดียว
5. เสียม	มีขนาดเดียว
6. มีดสับ	ขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก
7. พร้าหวด	มีขนาดเดียว

ที่มา: จากการสำรวจ

ประวัติของสินค้า

การผลิตและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการจัดตั้งกลุ่มฯ ขึ้นในปี 2545 ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการเกษตร ได้แก่ จอบ เสียม พร้าหวด และมีดขอ รวมถึงมีดโต้ที่ใช้ในครัวเรือน จนเมื่อมีการจัดตั้งกลุ่มฯ ขึ้นก็ยังคงมีการผลิตผลิตภัณฑ์เหล่านี้เรื่อยมา จนในปี 2546 กลุ่มฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่อีก 2 ชนิด คือ มีดสับและมีดโบว์วี ซึ่งในปีนี้เองที่กลุ่มฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์มีดโบว์วีจนได้รับคัดสรรเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และได้รับรางวัล 3 ดาว ระดับภาค

จุดแข็งของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ผลิต ส่วนใหญ่เป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในการเกษตรและในครัวเรือน ถือได้ว่าเป็นสินค้าที่มีความจำเป็น อีกทั้งประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม และมีการใช้อุปกรณ์เหล่านี้เป็นจำนวนมาก ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นสามารถจำหน่ายได้หมด นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ยังได้รับคัดสรรเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และได้รับรางวัล OTOP Product champion 3 ดาวในระดับภาค ซึ่งบ่งชี้ถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้เป็นอย่างดี

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็งของกลุ่มฯ (Strengths)

- ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้ที่มีความสามารถ เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิก ทำให้สามารถดูแลบริหารกลุ่มฯ ได้อย่างราบรื่น
- สมาชิกทุกคนเป็นคนในหมู่บ้านเดียวกัน ทำให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว มีที่ทำการกลุ่มฯ เป็นศูนย์รวมทั้งการผลิตและจำหน่าย
- คณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มฯ มีความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มฯ เป็นไปอย่างราบรื่น
- คณะกรรมการมักจะช่วยกันบริหารงานในทุกๆ ด้าน ทำให้ทุกคนทราบปัญหา การแก้ไขและมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องการบริหารจัดการ
- กลุ่มฯ มีความสามารถในการประสานงานขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการทั้งในและนอกพื้นที่
- นอกจากประธานกลุ่มฯ แล้ว ยังมีคณะกรรมการอีก 3 คน ที่มีทักษะและความชำนาญในการตีเหล็ก ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวหลักในการผลิต ทำให้ชิ้นงานที่ออกมามีคุณภาพดี และมาตรฐานเท่าเทียมกัน
- กลุ่มฯ มีผู้บริหารด้านการเงินถึง 3 คน ซึ่งจะช่วยกันดูแลทั้งในด้านการจัดซื้อปัจจัยการผลิต การจ่ายค่าแรง การจัดทำบัญชี รวมถึงสามารถเขียนโครงการเสนอขอของบประมาณกับหน่วยงานต่างๆ ได้
- ขั้นตอนการผลิตที่ไม่ซับซ้อน ทำให้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการผลิตมีน้อยมาก หรือหากเกิดขึ้น ผู้ที่ทำการผลิตสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง
- อุปกรณ์การผลิตส่วนหนึ่งได้รับการสนับสนุนจากประธานกลุ่มฯ และสมาชิกบางราย ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาปัจจัยการผลิตลง
- กลุ่มฯ สามารถจัดหาปัจจัยการผลิตส่วนใหญ่ได้ง่ายในพื้นที่ ทำให้ลดต้นทุนในการจัดหาวัตถุดิบลงได้มาก
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับคัดสรรเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และได้รับรางวัล 3 ดาวในระดับภาค ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักของบุคคลทั่วไป
- แรงงานที่ทำการผลิตสามารถพัฒนาทักษะฝีมือให้ดีขึ้นได้อีกมาก และมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้กลุ่มฯ มีโอกาสที่จะขยายตลาดได้กว้างและเร็วขึ้น
- เนื่องจากกลุ่มฯ เป็นผู้ผลิตรายเดียวในพื้นที่อำเภอบ้านหลวง ทำให้ไม่มีคู่แข่งทางการค้า ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาสามารถจำหน่ายได้หมด
- การวางแผนที่จะจ่ายเงินปันผลให้กับสมาชิกและคณะกรรมการผู้ถือหุ้นในอัตราร้อยละ 10 ของผลกำไร จะช่วยสนับสนุนให้มีผู้เข้ามาสมัครและลงหุ้นในกลุ่มฯ มากขึ้น อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจให้คณะกรรมการมีกำลังใจในการทำงานให้กับกลุ่มฯ มากขึ้น

- กลุ่มฯ ไม่มีภาระการชำระหนี้ในอนาคต เนื่องจากกลุ่มฯ ยังไม่เคยกู้ยืมเงินจากแหล่งการเงินใด
- กลุ่มฯ มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ สำหรับนำมาใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบและปัจจัยการผลิตต่างๆ
- กลุ่มฯ เพิ่งเริ่มจัดทำบันทึกบัญชีรายรับรายจ่ายในช่วงปลายปี 2546 ซึ่งถึงแม้จะไม่ครอบคลุมและครบถ้วนนัก แต่ก็เป็นการเริ่มต้นที่ดีที่จะพัฒนาปรับปรุงการทำบัญชีต่อไป

2.2 จุดอ่อนของกลุ่มฯ (Weaknesses)

- ถึงแม้กลุ่มฯ จะมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน แต่พบว่ามีการแบ่งงานบางรายที่ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่มฯ เท่าที่ควร
- กลุ่มฯ ยังขาดบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อจะเข้ามาทำหน้าที่ด้านการตลาดและด้านการเงิน
- กลุ่มฯ ขาดการสร้างตัวแทนรุ่นใหม่ ที่จะเข้ามาทำหน้าที่บริหารงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของกลุ่มฯ ในอนาคต
- กำลังการผลิตของกลุ่มฯ ยังต่ำ อีกทั้งแรงงานที่มีทักษะและความชำนาญยังมีน้อย ทำให้ในช่วงที่ผู้บริโภคมีความต้องการสูง กลุ่มฯ ไม่สามารถผลิตให้ทันแก่ความต้องการได้
- การผลิตที่อาศัยแรงงานคนเป็นหลัก ทำให้ในแต่ละครั้งผลิตได้น้อย
- กลุ่มฯ ไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริงของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนที่ไม่เป็นเงินสด โดยเฉพาะค่าไฟฟ้าและค่าไม้ที่นำมาทำด้ามผลิตภัณฑ์ ซึ่งจัดหามาได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทำให้ประมาณต้นทุนต่ำกว่าความเป็นจริง
- กลุ่มฯ ยังขาดแคลนอุปกรณ์การผลิตและเครื่องทุ่นแรง ที่จะช่วยให้ผลิตได้มากขึ้นกว่าเดิม
- กลุ่มฯ ยังขาดวิสัยทัศน์ด้านการตลาดที่เพียงพอ การเห็นว่าสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดทำให้ดำเนินการตลาดในเชิงรุกน้อยมาก
- กลุ่มฯ กำหนดราคาผลิตภัณฑ์ของตนเอง โดยไม่ทราบต้นทุนการผลิตที่แท้จริง ทำให้โดยภาพรวมผลิตภัณฑ์ยังคงมีราคาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น
- เนื่องจากกลุ่มฯ เห็นว่ากลุ่มฯ เป็นแหล่งผลิตเดียวในพื้นที่และสินค้าเป็นที่ต้องการของลูกค้า ทำให้ ขาดการสร้างเอกลักษณ์เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับตัวสินค้า
- ถึงแม้กลุ่มฯ จะมีการจัดทำบันทึกรายรับรายจ่าย แต่ก็ยังไม่ถูกต้องครบถ้วนนัก อีกทั้งยังไม่มีการจัดทำงบการเงิน ทำให้ยากแก่การตรวจสอบและทราบผลการดำเนินการที่แท้จริง

2.3 โอกาสของธุรกิจ (Opportunities)

จากที่กล่าวไปแล้วในขั้นต้น เนื่องจากสินค้าที่กลุ่มฯ ผลิตเป็นสินค้าระดับล่างสำหรับใช้ในครัวเรือนและการเกษตร ทำให้เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในพื้นที่ส่วนใหญ่ประกอบ

อาชีพเกษตรกรรม ทำให้สินค้าของกลุ่มฯ เป็นที่ต้องการอย่างมาก อีกทั้งกลุ่มฯ เป็นเพียงแหล่งผลิตเดียวในพื้นที่ จึงไม่มีคู่แข่งทางการค้า ทำให้สินค้าของกลุ่มฯ มีโอกาสเข้าถึงผู้บริโภคได้มาก

การที่กลุ่มฯ ได้รับการยอมรับว่าเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งในพื้นที่ ทำให้มีโอกาสดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งในพื้นที่และต่างพื้นที่ ทั้งการสนับสนุนในด้านการเงินและอุปกรณ์การผลิต

2.4 อุปสรรค (Threats)

การขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อจัดซื้อเครื่องทุบเหล็กและอุปกรณ์การผลิตอื่นๆ ซึ่งต้องใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง อาจทำให้หน่วยงานนั้นๆ ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณได้ทั้งหมด ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการขยายกำลังการผลิตของกลุ่มฯ โดยทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับแผนธุรกิจของกลุ่มฯ และความสามารถในการแสวงหาแหล่งเงินทุนของกลุ่มฯ ด้วยเช่นกัน

ข้อสมมติฐานทางเศรษฐกิจ

1. เป็นที่คาดว่าในครึ่งปีหลังของปี 2548 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริง (real GDP) จะขยายตัวคิดเป็นร้อยละ 4.5 มีอัตราเงินเฟ้อร้อยละ 3 ซึ่งภาวะเศรษฐกิจอาจทรงตัวเช่นนี้เป็นระยะเวลานานประมาณ 3 ปี
2. กลุ่มฯ คาดว่ามูลค่าการจำหน่าย จะยังขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี เนื่องจากกลุ่มฯ เห็นว่าสินค้ายังเป็นที่ต้องการของลูกค้าที่เป็นเกษตรกรในพื้นที่อีกมาก

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

กลุ่มฯ มีเป้าหมายโดยรวมที่จะขยายการผลิตเพิ่มมากขึ้น พร้อมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายขึ้น ทั้งรูปแบบ ขนาด และการใช้ประโยชน์ เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายให้กว้างขึ้น ส่งผลให้กลุ่มฯ มีผลการดำเนินงานที่ดีและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้านและแผนทางธุรกิจ

3.2.1 เป้าหมายด้านการตลาด

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะขยายช่องทางการจำหน่ายให้กว้างขึ้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย กลุ่มฯ ยังมีเป้าหมายจะพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายเพิ่มมูลค่าการจำหน่ายให้เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี

กลยุทธ์และแผนการตลาด

- ขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ในการฝึกอบรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ
- ดำเนินการตลาดเชิงรุกมากขึ้น โดยการออกร้านจำหน่ายสินค้าบ่อยครั้งขึ้น

- กำหนดราคาให้สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต และราคาสินค้าประเภทเดียวกันที่มีจำหน่ายในท้องตลาด

ส่วนแบ่งการตลาด

เนื่องจากกลุ่มฯ เป็นเพียงแหล่งผลิตเดียวในพื้นที่อำเภอบ้านหลวง ทำให้มีส่วนแบ่งการตลาดครอบคลุมทั้งหมดในพื้นที่ และคาดว่าจะมีส่วนแบ่งในระดับจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 40 เนื่องจากมีคู่แข่งที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกันจากอำเภอท่าวังผาและจากจังหวัดแพร่ ในอนาคตอีก 5 ปีข้างหน้า กลุ่มฯ คาดว่ายังคงรักษาส่วนแบ่งการตลาดในระดับอำเภอได้ทั้งหมด แต่อาจมีส่วนแบ่งการตลาดในระดับจังหวัดลดลงเป็นร้อยละ 30 เนื่องจากสินค้าจากจังหวัดแพร่ที่เข้ามาทำตลาดมากขึ้น

ตารางที่ 3 เป้าหมายและแผนทางการตลาด

เป้าหมาย การตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่ง การตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัด จำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะสั้น (1 ปี)	ขายปลีก 90 % ขายส่ง 10 %	ระดับจังหวัด 40%	1. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความ หลากหลายมากขึ้น (ขอรับการ สนับสนุนด้านฝึกอบรมจาก หน่วยงานในพื้นที่) 2. พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ ดียิ่งขึ้น (เข้มงวดในการตรวจสอบ คุณภาพ)	พิจารณาจากต้นทุน การผลิตประกอบกับ ราคาของสินค้าชนิด เดียวกันในตลาด	มูลค่าการจำหน่าย ขยายตัวร้อยละ 10 ต่อปี	ออกร้านจำหน่ายสินค้าบ่อยครั้งขึ้นทั้ง ในพื้นที่และตัวจังหวัด
ระยะยาว (5 ปี)	ขายปลีก 90 % ขายส่ง 10 % (มูลค่าการจำหน่าย รวมขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี)	ระดับจังหวัด 30 %	พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ พร้อมกับรักษาคุณภาพมาตรฐาน ของสินค้า	พิจารณาจากต้นทุน การผลิตประกอบกับ ราคาของสินค้าชนิด เดียวกันในตลาด	1.มูลค่าการจำหน่าย ขยายตัวร้อยละ 10 ต่อปี	ออกร้านจำหน่ายสินค้าบ่อยครั้งขึ้นทั้ง ในพื้นที่และตัวจังหวัด

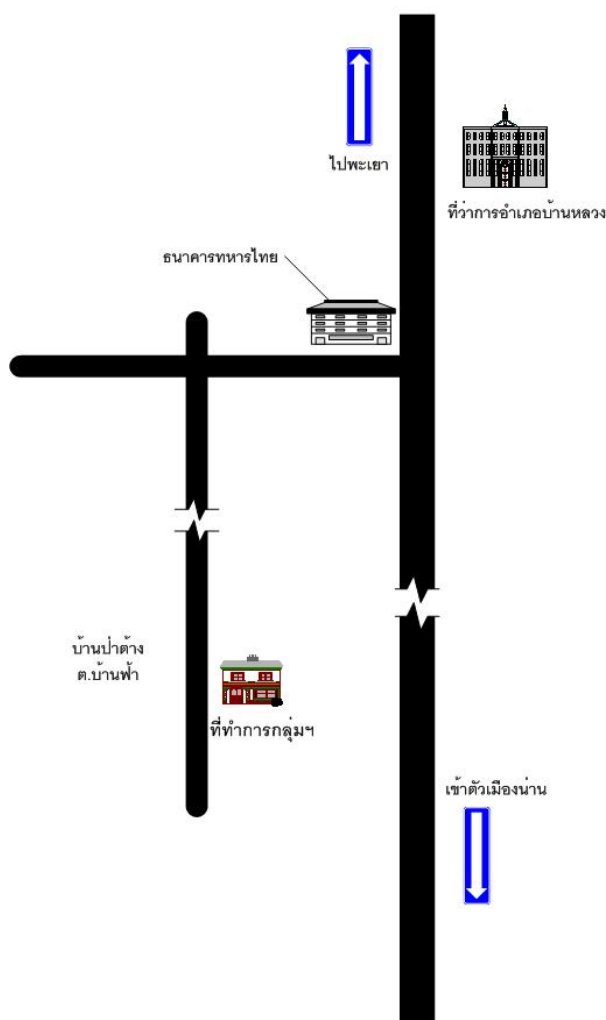
ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.2 เป้าหมายด้านการจัดองค์กร

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้ดีขึ้น พร้อมกับการสร้างตัวแทนรุ่นใหม่ เพื่อทำหน้าที่ในการบริหารกลุ่มฯ ต่อไปในอนาคต

1) สถานที่ตั้งกลุ่มฯ

กลุ่มฯ ตั้งอยู่ในพื้นที่บ้านป่าต้าง หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านฟ้า อำเภอบ้านหลวง จังหวัดน่าน การเดินทางจากตัวเมืองจังหวัดน่านไปยังที่ทำการกลุ่มฯ ใช้เส้นทาง สายน่าน – พะเยา โดยใช้ระยะทางจากตัวเมืองจังหวัดน่านถึงอำเภอบ้านหลวงประมาณ 54 กิโลเมตร ที่ทำการกลุ่มฯ ตั้งอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอบ้านหลวงประมาณ 8 กิโลเมตร (แผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 ที่ตั้งสถานประกอบการ

2) โครงสร้างองค์กร

หลังจากการก่อตั้งกลุ่มฯ ได้ไม่นาน เมื่อกลุ่มฯ มีสมาชิกเพิ่มมากขึ้น ได้มีการจัดตั้ง คณะกรรมการกลุ่มฯ ขึ้นมาหลายฝ่าย ประกอบด้วยนายสุพิน กวางอิน ทำหน้าที่ประธานกลุ่มฯ นอกจากนี้ยังมี ตำแหน่งอื่นๆ ได้แก่ รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ฝ่ายตลาด ปฏิคม ประชาสัมพันธ์ กรรมการ และสมาชิก อีก 10 ราย อีกทั้งยังมีผู้ใหญ่บ้านป่าต้าง และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านฟ้ารับหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ให้กับกลุ่มฯ อีกด้วย (แผนภาพที่ 2)

ในการคัดเลือกคณะกรรมการ พบว่า ในส่วนของการคัดเลือกประธานกลุ่มฯ เนื่องจาก นายสุพินเป็นผู้ที่ริเริ่มการจัดตั้งกลุ่มฯ ซึ่งนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความชำนาญในการตีเหล็ก ยังมีลักษณะของความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบและเสียสละทำให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิก จนได้รับการเสนอชื่อและถูกคัดเลือกให้เป็นประธานกลุ่มฯ ซึ่งวิธีการคัดเลือกจะใช้การยกมือลงคะแนนเสียง โดยผู้ที่มีคะแนนเสียงรองลงไปจะรับหน้าที่เป็นรองประธาน เช่นเดียวกับการคัดเลือกคณะกรรมการตำแหน่งอื่นๆ ซึ่งสมาชิกจะพิจารณาจากความเหมาะสม ความสามารถในการให้ความร่วมมือแก่กลุ่มฯ หลังจากนั้นจะร่วมกันเสนอชื่อและยกมือให้คะแนน

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้กลุ่มฯ จะมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในองค์กรอย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการมักจะร่วมมือกันในการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ และมีคณะกรรมการเพียงบางรายที่ไม่ได้ให้ความร่วมมือในกิจกรรมของกลุ่มฯ เท่าที่ควร แต่ก็ไม่ได้มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกลุ่มฯ แต่อย่างใด

กลุ่มฯ มีข้อตกลงเบื้องต้นที่จะมีการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง โดยส่วนใหญ่จะเป็นการชี้แจงให้สมาชิกทราบถึงกิจกรรมที่กลุ่มฯ จะดำเนินการ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้นๆ นอกจากนี้ยังมีการประชุมประจำปี เพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมาให้กับคณะกรรมการและสมาชิกทราบ

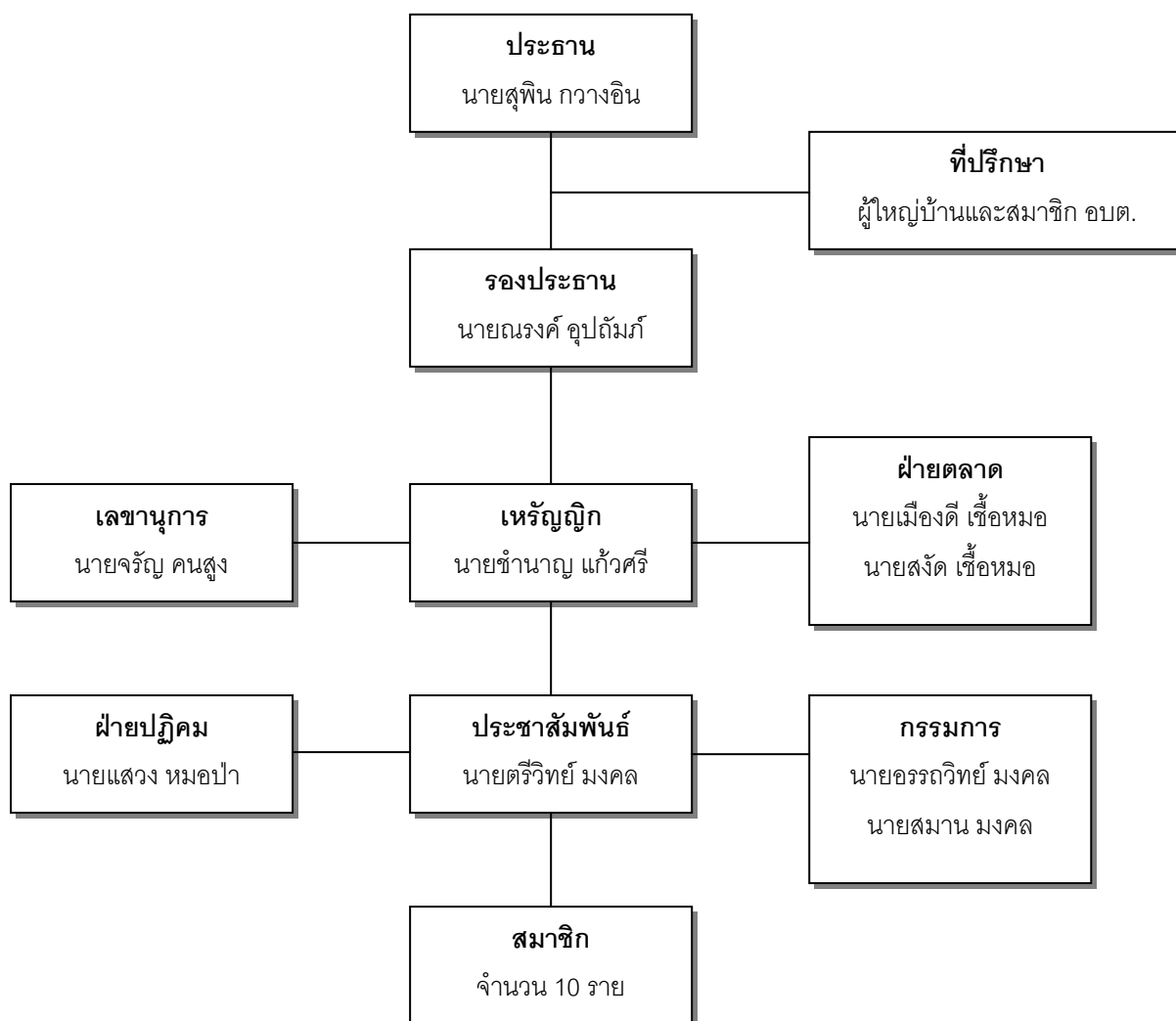
กลุ่มฯ มีระเบียบข้อบังคับ ซึ่งเป็นข้อตกลงระหว่างสมาชิก โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สมาชิกทุกท่านที่เข้ามารวมกลุ่มตีเหล็ก จะต้องถือหุ่นอย่างน้อยคนละ 100 บาท เงินสะสมหักไว้ร้อยละ 20 ของรายได้ยอดเงินที่จำหน่ายในแต่ละเดือน
2. สมาชิกที่เข้าที่หลัง ต้องเสียค่าสมัครคนละ 20 บาท
3. สมาชิกทุกคนต้องยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับกลุ่มฯ
4. สมาชิกคนใดเข้ามาอยู่ในกลุ่มฯ และทำความแตกแยกจากกลุ่มฯ ทางกลุ่มฯ จะให้ถอนหุ้นโดยไม่มี การคืนเงินค่าสมัคร
5. สิ้นปีทางกลุ่มฯ จะมีการปันผลคืนให้สมาชิกทุกคน ในอัตราร้อยละ 10 บาทต่อปี
6. ทุกครั้งที่มีการประชุม สมาชิกทุกคนห้ามขาดประชุม หากขาดจะปรับคนละ 20 บาทต่อครั้ง
7. สมาชิกที่เข้ามาทำงานในกลุ่มฯ จะต้องได้รับค่าแรงรายวัน
8. การทำงานจะต้องมาทำงานตั้งแต่ 08.00 น. ถ้าหากเกิน 09.00 น. ทางกลุ่มฯ จะถือว่าทำงานครึ่งวัน
9. การเปิดรับสมัครสมาชิก จะมีกำหนดในวันที่ 1 – 15 มกราคมของทุกปี

10. วาระของคณะกรรมการ จะอยู่ในวาระ 4 ปี ถ้าครบจะจับฉลากออกครั้งหนึ่งของคณะกรรมการ

พิจารณาจากกฎระเบียบดังกล่าว พบว่า มีบางข้อที่กลุ่มฯ ยังไม่มีการดำเนินการ คือ การจ่ายเงินปันผลให้แก่สมาชิก เนื่องจากกลุ่มฯ เพิ่งจัดตั้งได้ไม่นาน และผลกำไรจากการดำเนินงานยังไม่มากนัก

ในอนาคตกลุ่มฯ มีแผนที่จะฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการกลุ่มฯ จัดการฝึกอบรมด้านการเงินและการตลาดรวมถึงการจัดทำบัญชี นอกจากนี้ยังวางแผนที่จะรับสมัครผู้สนใจเข้าเป็นสมาชิกเพิ่มขึ้นตามระเบียบข้อตกลงที่กำหนดไว้



แผนภาพที่ 2 แผนผังองค์กร

จากแผนผังองค์กรในขั้นต้น เมื่อศึกษาถึงประวัติของคณะกรรมการและสมาชิกแต่ละรายพบว่า เกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย อายุเฉลี่ย 36 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา ประกอบอาชีพทำไร่และทำนาเป็นอาชีพหลัก นอกจากนี้สมาชิกกลุ่มฯ ทุกคนยังเข้าร่วมกลุ่มองค์กรอื่นๆ ที่มีชุมชนอีกด้วย

กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร กลุ่มฯ วางแผนเรียกประชุมคณะกรรมการและสมาชิก ทำความเข้าใจและระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นภายในปี 2549 พร้อมกับเริ่มสรรหาตัวแทนคนรุ่นใหม่ ที่จะเข้ามาทำหน้าที่บริหารกลุ่มฯ ในอนาคต

3.2.3 เป้าหมายด้านการผลิต

นอกจากเป้าหมายจะรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าแล้ว กลุ่มฯ ยังมีเป้าหมายจะขยายการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

ภาพรวมการผลิตในปัจจุบัน

นายสุพินเป็นผู้ที่ทำหน้าที่หลักในการบริหารการผลิต โดยจะดูแลทั้งในส่วนของการจัดหาปัจจัยการผลิต การรับคำสั่งซื้อ การส่งมอบสินค้า รวมถึงเข้าร่วมในขั้นตอนของการผลิต เมื่อลูกค้ามีการสั่งซื้อเข้ามายังกลุ่มฯ นายสุพินจะทำหน้าที่แจ้งให้กับคณะกรรมการที่ทำการผลิตทราบ หลังจากนั้นจะกระจายงานให้กับคณะกรรมการที่สนใจ โดยสมาชิกจะหมุนเวียนเข้ามาผลิตที่กลุ่มฯ เนื่องจากอุปกรณ์การผลิตยังมีไม่มาก ทำให้ไม่สามารถเข้ามาตีเหล็กได้พร้อมกันทุกคน ส่วนค่าตอบแทนในการผลิต จะจ่ายเป็นรายเดือนหลังจากที่จำหน่ายสินค้าได้ โดยจะพิจารณาจากวันงานของผู้ที่เข้ามาตีเหล็ก

การผลิตของกลุ่มฯ เป็นการรวมกันผลิต โดยการระดมทุน จัดหาวัตถุดิบ นำมาผลิตร่วมกัน หลังจากนั้นจะรวมกันจำหน่าย โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ โดยส่วนหนึ่งเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และอีกส่วนหนึ่งเป็นการผลิตเพื่อรอจำหน่าย ซึ่งนอกจากจะจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ แล้ว กลุ่มฯ จะนำไปจำหน่ายในงานออกร้านแสดงสินค้าที่หน่วยงานราชการในพื้นที่จัดขึ้น

กลยุทธ์ด้านการผลิต

- กลุ่มฯ วางแผนจัดซื้ออุปกรณ์การผลิตบางชนิดเพิ่มเติมเพื่อให้เพียงพอสำหรับให้สมาชิกได้ใช้ในการผลิต
- กลุ่มฯ วางแผนเขียนโครงการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานในพื้นที่ ในการจัดซื้อเครื่องตีเหล็ก ซึ่งจะช่วยทุ่นแรงในการตีและสามารถผลิตได้ในปริมาณมากขึ้น

3.2.4 เป้าหมายด้านการเงิน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะปรับปรุงระบบการจัดทำบัญชีให้ดีขึ้นภายในปี 2549 โดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่

ตารางที่ 4 พยากรณ์ยอดผลิต 5 ปี

(หน่วย : ตัน)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 3	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 4	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 5	ส่วนเพิ่ม %
มีดขอ (ใหญ่)	216	240	11	264	10	288	9	324	13
มีดขอ (เล็ก)	276	312	13	336	8	372	11	408	10
พรว้าหวด	204	216	6	240	11	264	10	288	9
รวม	696	768	10.3	840	9.3	924	10	1,020	10

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 5 พยากรณ์ยอดขาย 5 ปี

(หน่วย : ตัน)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 3	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 4	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 5	ส่วนเพิ่ม %
มีดขอ (ใหญ่)	216	240	11	264	10	288	9	324	13
มีดขอ (เล็ก)	276	312	13	336	8	372	11	408	10
พรว้าหวด	204	216	6	240	11	264	10	288	9
รวม	696	768	10.3	840	9.3	924	10	1,020	10

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 6 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	-	-	-	-
บวก : วัตถุดิบทางตรง	17,307	19,080	20,887	22,964	25,370
วัตถุดิบทางอ้อม	134	150	163	179	199
วัสดุสิ้นเปลือง	1,779	1,957	2,143	2,358	2,600
ค่าแรงงานทางตรง	9,640	10,582	11,597	12,756	14,061
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	1,000	1,040	1,080	1,120	1,160
สินค้าที่มีเพื่อขาย	29,860	32,810	35,870	39,377	43,391
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	-	-	-	-	-
ต้นทุนสินค้าขาย	29,860	32,810	35,870	39,377	43,391

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 7 ประมาณการค่าใช้จ่าย 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
ค่าใช้จ่ายโรงงานต่อปี					
ค่าแรงทางซ่อม เงินเดือนและค่าจ้าง (ต้นทุนการผลิต)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน(ใส่หุ้ยการผลิต)	1,000	1,040	1,080	1,120	1,160
ค่าใช้จ่ายในการขาย					
ค่าบรรจุภัณฑ์	28	31	34	37	41
ค่าใช้จ่ายออกร้าน	1,000	1,000	1,080	1,080	1,200
ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อปี					
รวม	2,028	2,071	2,194	2,237	2,401

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 8 ประมาณการค่าใช้จ่ายแรงงาน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
มีดขอ (ใหญ่)	2,609	2,899	3,189	3,479	3,914
มีดขอ (เล็ก)	3,334	3,769	4,059	4,494	4,929
พรวนหัวด	3,696	3,914	4,349	4,784	5,219
รวม	9,640	10,582	11,597	12,756	14,061

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 9 ประมาณการต้นทุนโครงการ (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน			จำนวนเงินทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน		ส่วนของ เจ้าของ	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด		-	2,000.00	2,000.00
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง				-
วัสดุคงคลัง			-	-
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			16,000.00	16,000.00
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน			2,000.00	2,000.00
เครื่องจักร			10,558.00	10,558.00
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่าย สินค้า			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			4,880.00	4,880.00
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			-	-
ยานพาหนะ			-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ (ได้เปล่า)			-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ				-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์				-
รวม				35,438.00

ที่มา: จากการคำนวณ

กลุ่มดีเหล็กบ้านป่าต้าง
ประมาณการงบกำไรขาดทุน
สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546

หน่วย : บาท

ขาย	157,800.00
<u>หัก ต้นทุนสินค้าขาย</u>	72,223.62
กำไรขั้นต้น	85,576.38
<u>หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</u>	
ค่าเสื่อมราคาการผลิต	9,750.26
ค่าใช้จ่ายในการขาย	16,689.32
ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป	3,000.00
ค่าเช่า	-
ค่าเสื่อมราคาการบริหาร	-
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	29,439.58
กำไรจากการดำเนินงาน	56,136.80
บวก รายได้อื่นๆ	18,000.00
<u>หัก ดอกเบี้ยจ่าย</u>	-
กำไรก่อนหักภาษี	74,136.80
<u>หัก ภาษี</u>	-
กำไรสุทธิ	74,136.80

หมายเหตุ: รายได้อื่นๆ หมายถึง รายได้จากการล้มคัมมิด

กลุ่มดีเหล็กบ้านป่าต้าง
งบดุล
สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>	
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	5,000.00
ลูกหนี้การค้า	2,000.00
สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง	2,240.00
งานระหว่างทำ	-
วัตถุดิบคงคลัง	755.80
วัสดุสิ้นเปลืองคงคลัง	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ (ลูกหนี้เงินกู้)	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	9,995.80
<u>สินทรัพย์ถาวร</u>	
ที่ดิน	40,000.00
อาคาร	5,000.00
เครื่องจักร / อุปกรณ์	38,595.00
ยานพาหนะ	-
เครื่องใช้สำนักงาน	-
เงินสดและสินทรัพย์ถาวรที่ได้เปล่า	10,000.00
<u>หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม</u>	<u>17,254.00</u>
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	76,341.00
<u>สินทรัพย์อื่นๆ</u>	
รายการจ่ายในการเตรียมการ	5,000.00
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	91,336.80

หน่วย : บาท

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น**หนี้สินหมุนเวียน**

ภาษีเงินได้ค้างจ่าย -

เจ้าหนี้ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี -

รวมหนี้สินหมุนเวียน -**หนี้สินระยะยาว**

เงินกู้ระยะยาว -

รวมหนี้สินระยะยาว -**ส่วนของผู้ถือหุ้น**

ทุน -

การระดมทุน 7,200.00

ได้เปล่า 10,000.00

กำไรสะสมต้นงวด -

บวก กำไรสุทธิ 74,136.80

กำไรสะสมปลายงวด 74,136.80

รวมส่วนของผู้ถือหุ้น 91,336.80**รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น 91,336.80**

ตารางที่ 10 อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มดีเลิศบ้านป่าตอง ปี 2546

อัตราส่วนทางการเงิน	
I อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)	
1. ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	9,995.80 บาท
II. อัตราส่วนแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	
2. อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (Accounts Receivable Turnovers Ratio)	5.80 ครั้ง
3. ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ (Average Collection Period)	62.89 วัน
4. อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio)	32.24 ครั้ง
5. อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory turnover in Days)	11.32 วัน
6. 1 รอบธุรกิจ (Operating Cycle)	74.21 วัน
7. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	1.73 ครั้ง
8. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets turnover Ratio)	2.07 ครั้ง
III. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม	
9. Degree of Financial Leverage	1.00 เท่า
IV. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร	
10. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	46.98 %
11. อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	54.23 %
V. ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)	
12. อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment) : ROI)	81.17 %
13. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	61.46 %
14. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	81.17 %

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 11 ประมาณการงบกำไรขาดทุน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้					
ขาย	70,344	77,472	89,040	97,896	113,220
รายได้อื่น					
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	29,860	32,810	35,870	39,377	43,391
กำไรเบื้องต้น	40,484	44,662	53,170	58,519	69,829
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	1,028	1,031	1,114	1,117	1,241
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมราคา (จากส่วนของการผลิต การขายและการบริหาร)	5,425	5,425	5,425	5,425	5,425
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	34,030	38,206	46,631	51,976	63,163
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	34,030	38,206	46,631	51,976	63,163
หัก ภาษี (อัตรา %)					
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	34,030	38,206	46,631	51,976	63,163
หัก เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ					
กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ	34,030	38,206	46,631	51,976	63,163
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	34,030	38,206	46,631	51,976	63,163
กำไร (ขาดทุน) สะสม	34,030	72,237	118,868	170,844	234,007

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 12 ประมาณการงบกระแสเงินสด 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
เงินสดรับ						
ขายสินค้า		70,344	77,472	89,040	97,896	113,220
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)		-	-	-	-	-
รายได้อื่น						
รวมเงินสดรับ	-	70,344	77,472	89,040	97,896	113,220
เงินสดจ่าย						
<u>การดำเนินการ</u>						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง		17,307	19,080	20,887	22,964	25,370
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม		134	150	163	179	199
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง		1,779	1,957	2,143	2,358	2,600
ค่าแรงงานทางตรง		9,640	10,582	11,597	12,756	14,061
ค่าใช้จ่ายโรงงาน		1,000	1,040	1,080	1,120	1,160
ค่าใช้จ่ายในการขาย		1,028	1,031	1,114	1,117	1,241
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		-	-	-	-	-
<u>การลงทุน</u>						
เงินทุนหมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	33,438					
ค่าใช้จ่ายก่อนการ ดำเนินการ						
รวมเงินสดจ่าย	33,438	30,888	33,840	36,984	40,494	44,632
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกดยกมา		- 3,438	36,018	79,650	131,706	189,107
รวมเงิน	- 33,438	39,456	43,632	52,056	57,402	68,588
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	30,000					
เงินสดคงเหลือยกไป	- 3,438	36,018	79,650	131,706	189,107	257,696

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 13 ประมาณการงบดุล 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	- 3,438	36,018	79,650	131,706	189,107	257,696
ลูกหนี้		-	-	-	-	-
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย		-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง		-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง		-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง		-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	- 3,438	36,018	79,650	131,706	189,107	257,696
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
เครื่องจักร	10,558	10,558	10,558	10,558	10,558	10,558
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่าย สินค้า	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย	4,880	4,880	4,880	4,880	4,880	4,880
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน	-	-	-	-	-	-
ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	33,438	33,438	33,438	33,438	33,438	33,438
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		5,425	10,851	16,276	21,701	27,127
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	33,438	28,013	22,587	17,162	11,737	6,311
สินทรัพย์อื่นๆ						
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ รอ การตัดจ่าย						

ตารางที่ 13 (ต่อ)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สิทธิการใช้สินทรัพย์						
รวมสินทรัพย์อื่นๆ						
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	30,000	64,030	102,237	148,868	200,844	264,007
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้		-	-	-	-	-
ตัวเงินจ่ายและเงินกู้ระยะยาวเมื่อทาง ถาวร						
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-	-	-
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
หุ้นบุริมสิทธิ						
หุ้นสามัญ						
กำไรสะสม		34,030	72,237	118,868	170,844	234,007
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	30,000	64,030	102,237	148,868	200,844	264,007
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น ทั้งสิ้น	30,000	64,030	102,237	148,868	200,844	264,007

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 14 ประเมินการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)	36,018	79,650	131,706	189,107	257,696
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง)	1.10	0.76	0.60	0.49	0.43
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง)	2.51	3.43	5.19	8.34	17.94
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1	1	1	1	1
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (%)	48.38	49.32	52.37	53.09	55.79
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (%)	57.55	57.65	59.71	59.78	61.68
อัตราส่วนจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio) (%)					
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (%)	53.15	37.37	31.32	25.88	23.92
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (%)	53.15	37.37	31.32	25.88	23.92
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (%)	53.15	37.37	31.32	25.88	23.92

ที่มา: จากการคำนวณ

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

โรงงานผลิตของกลุ่มฯ ยังคงคับแคบซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขยายกำลังการผลิต นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังคงประสบปัญหาการสรรหาตัวแทนรุ่นใหม่ ๆ เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ผู้นำและบริหารงานในอนาคต ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาการดำเนินงานหยุดชะงักได้

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

ในช่วงฤดูกาลเกษตร กำลังการผลิตมักลดลง เนื่องจากแรงงานผลิตมักจะหยุดการผลิต เพื่อทำการเกษตร ทำให้ปริมาณการผลิตในช่วงนั้นจะน้อย นอกจากนี้วัตถุดิบที่เป็นไม้สำหรับนำมาทำด้าม ที่จัดหาจากเศษไม้ในพื้นที่ ในอนาคตอาจจัดหาได้ยากขึ้น ทำให้มีต้นทุนในการจัดหาที่เพิ่มขึ้น

การขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อจัดซื้อเครื่องทุบเหล็กและอุปกรณ์การผลิตอื่นๆ ซึ่งต้องใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูง อาจทำให้หน่วยงานนั้นๆ ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณได้ทั้งหมด ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการขยายกำลังการผลิตของกลุ่มฯ โดยทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับแผนธุรกิจของกลุ่มฯ และความสามารถในการแสวงหาแหล่งเงินทุนของกลุ่มฯ ด้วยเช่นกัน

4.3 วิธีการแก้ไข

ปัจจุบันกลุ่มฯ พยายามเร่งสรรหาตัวแทน เพื่อเข้ามาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ เพื่อเรียนรู้ในการบริหารงานกลุ่มฯ เพื่อสามารถในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต ส่วนปัญหาที่เกิดจากกำลังการผลิตลดลงในช่วงฤดูกาลเกษตร กลุ่มฯ จะไม่รับคำสั่งซื้อในปริมาณมาก หรืออาจขอเลื่อนระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าออกไประยะหนึ่ง

ในกรณีที่กลุ่มฯ ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องตีเหล็ก กลุ่มฯ จะขยายกำลังการผลิตโดยการจัดซื้ออุปกรณ์การผลิตอื่นๆ ที่จำเป็นเพิ่มขึ้น เพื่อให้เพียงพอกับแรงงานที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถผลิตได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

จากเป้าหมายการดำเนินงานทั้งการตลาด การจัดการองค์กรและการจัดสรรกำลังคน การผลิต และการเงิน รวมถึงการจัดการความเสี่ยง สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ ได้ดังนี้

ตารางที่ 15 สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

กลยุทธ์	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ด้านการตลาด	1. ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานในการฝึกอบรมรูปแบบผลิตภัณฑ์	-	-	-	-	-
	2. ออกร้านจำหน่ายสินค้า	2,500	2,500	2,700	2,700	3,000
	3. ปรับเพิ่มราคาให้เหมาะสมกับต้นทุนและตลาด	-	-	-	-	-
ด้านการจัดการองค์กร	1. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้ดีขึ้นภายในปี 2549	-	-	-	-	-
	2. สรรหาตัวแทนรุ่นใหม่ เข้ามาบริหารงานกลุ่มฯ	-	-	-	-	-
ด้านการผลิต	1. จัดซื้ออุปกรณ์การผลิตที่จำเป็นเพิ่มขึ้น	-	-	-	-	-
	2. เขียนโครงการขอสนับสนุนงบประมาณจัดซื้อเครื่องตีเหล็ก	-	-	-	-	-
ด้านการเงิน	ปรับปรุงการจัดทำบัญชีให้ดีขึ้นภายในปี 2549 โดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	-	-
รวม		2,500	2,500	2,700	2,700	3,000

ที่มา: จากการสำรวจ

6. ภาคผนวก

กรรมวิธีการผลิต

ถึงแม้กลุ่มฯ จะผลิตสินค้าหลายชนิด แต่ขั้นตอนการผลิตโดยส่วนใหญ่จะเหมือนกัน จะแตกต่างกันเพียงรายละเอียดปลีกย่อยในบางผลิตภัณฑ์ โดยรายละเอียดของขั้นตอนการผลิตเป็นไปตามลำดับ ดังนี้

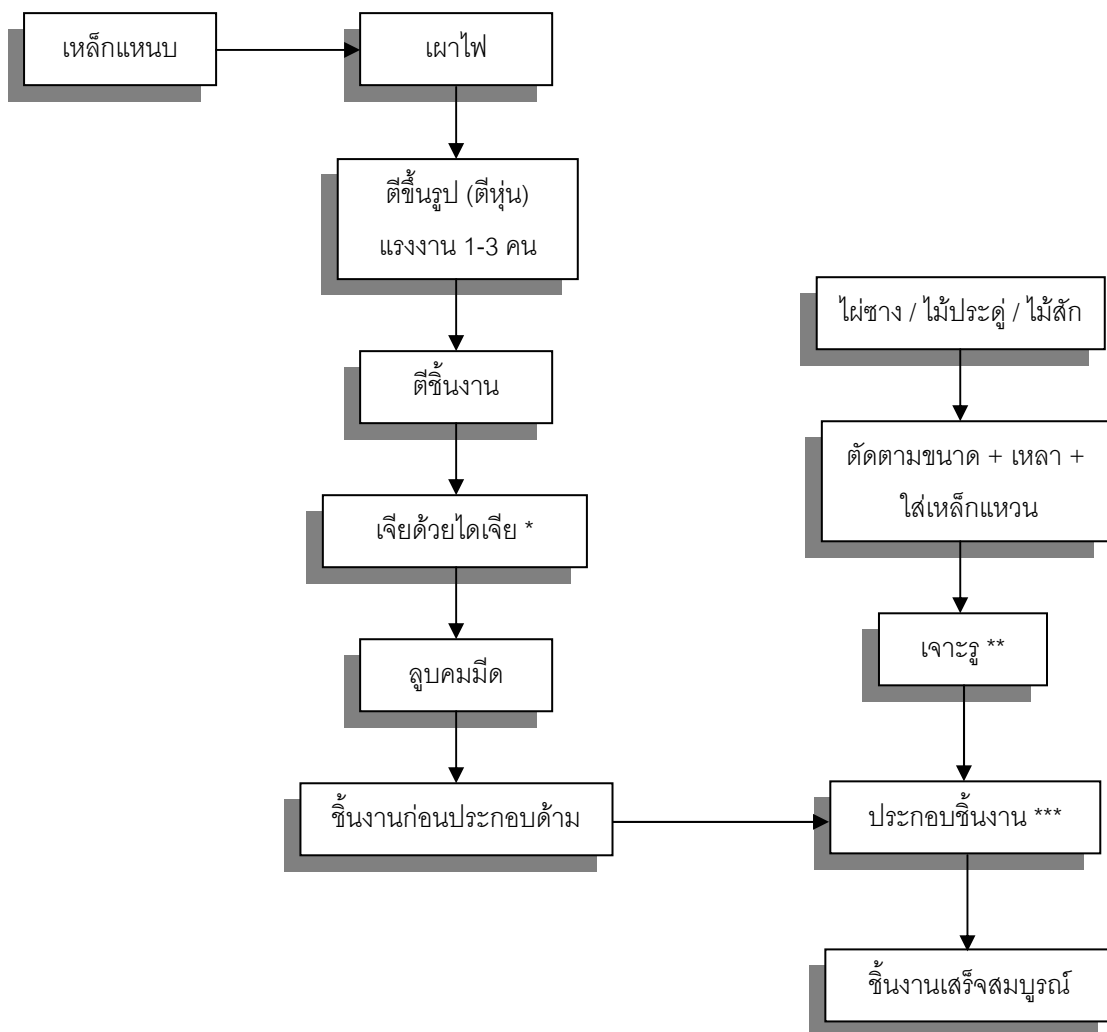
- เหล็กแท่นที่เตรียมไว้ ตัดให้ได้ขนาดตามที่ต้องการ
- ใช้คีมปากแบนจับชิ้นงาน แล้วนำไปเผาไฟ โดยมีโดว์เป้าไฟเพื่อเพิ่มความร้อน ซึ่งจะทำให้ชิ้นงานร้อนและแดงเรื่อขึ้น มักจะใช้เวลาประมาณ 30 วินาที ถึง 1 นาที แล้วแต่ขนาดของชิ้นงาน
- ใช้คีมปากแบนจับชิ้นงานนำไปวางบนแท่น เพื่อทำการตีขึ้นรูป (ตีหุ่น) โดยใช้ค้อนพะเนิน ซึ่งจะใช้แรงงาน 1 – 3 คนในการตีขึ้นรูป แล้วแต่ขนาดชิ้นงาน
- ทำการตีขึ้นรูปสลับกับการนำชิ้นงานเผาไฟ จนได้โครงร่างที่ต้องการ
- เมื่อได้โครงร่างของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ จะใช้แรงงานเพียง 1 คน ในการตีชิ้นงาน โดยใช้ช้อนมือสลับกับการเผาไฟ จนได้ชิ้นงานที่ต้องการ
- นำไปเจียด้วยไคเจีย เพื่อให้เกิดความคม ในขั้นตอนนี้หากเป็นการผลิตมิดโบว์วีอาจะมีการขัดขาวโดยนำไปเจียด้วยใยเหล็กอีกครั้งหนึ่ง พิจารณาชิ้นงานหากยังไม่คม จะนำไปเจียอีกครั้งหนึ่ง
- นำไปเผาไฟอีกครั้ง โดยเน้นส่วนที่มีความคม และนำส่วนที่คมของชิ้นงานไปจุ่มน้ำ ซึ่งเรียกว่าการชุบคมมิด เสร็จแล้วจะได้ชิ้นงานก่อนนำไปประกอบกับด้ามชิ้นงานต่อไป

ไม้ที่นำมาทำด้ามชิ้นงาน ได้แก่ ไม้ซาง ไม้สัก และไม้ประดู่ ซึ่งผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดมีการใช้ไม้สำหรับทำด้ามแตกต่างกันไป กรณีของผลิตภัณฑ์ที่ด้ามทำจากไม้ซาง ได้แก่ มิดขอ จอบ เสียม และพรวนหวด ซึ่งมีขั้นตอนการผลิตดังนี้

- ตัดไม้ซางเป็นท่อนตามขนาดที่ต้องการ
- เหลาด้ามไม้ซางด้วยมิดจนไม่มีเสี้ยนไม้ติดอยู่ จากนั้นใส่ปลอกด้ามผลิตภัณฑ์ (เหล็กแหวน) ที่ทำจากเหล็กแป้นตัดเป็นท่อน (ยกเว้นเสียมกับพรวนหวด)
- ใช้ส่วนของด้ามผลิตภัณฑ์ที่เป็นเหล็กแหลม นำไปเผาไฟแล้วนำมาเสียบเข้ากับด้ามไม้ที่เตรียมไว้ โดยใช้ครั้งเป็นตัวยึด (เฉพาะมิดขอ)

ผลิตภัณฑ์อื่นที่ใช้ครั้งเป็นตัวยึด ได้แก่ มิดโต้ และมิดสับ ส่วนด้ามของมิดโบว์วีซึ่งทำจากไม้ประดู่ จะยึดโดยน็อตจำนวน 1 ตัวต่อ 1 ด้าม ในส่วนของเสียมและพรวนหวดจะใช้วิธีเชื่อมด้วยตู้เชื่อมเหล็กภาพรวมของขั้นตอนการผลิต แสดงได้ดังแผนภาพที่ 3

กลุ่มฯ จะทำการผลิตปลอกมิดผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิดโบว์วี โดยขั้นตอนการผลิตเริ่มจากนำไม้สักที่เตรียมไว้ นำมาตัดด้วยเลื่อยวงเดือน ใสด้วยกบไสไม้ ตัดตามรูปแบบ ขัดด้วยเครื่องขัดกระดาษทราย ประกอบชิ้นงานด้วยกาวลาเท็กซ์ ตกแต่งด้วยสายนาง



หมายเหตุ : การผลิตจอบ จะใช้เหล็กผ่าน โดยไม่ผ่านกระบวนการตีเหล็ก แต่จะตัดและเจียด้วยไคเจียแทน

* การผลิตมีดโบว์วี จะนำไปขัดด้วยเครื่องขัดกระดาษทรายอีกครั้งหนึ่ง

** หากเป็นด้ามไม้สักและไม้ประดู่ จะเจาะรูด้วยสว่าน

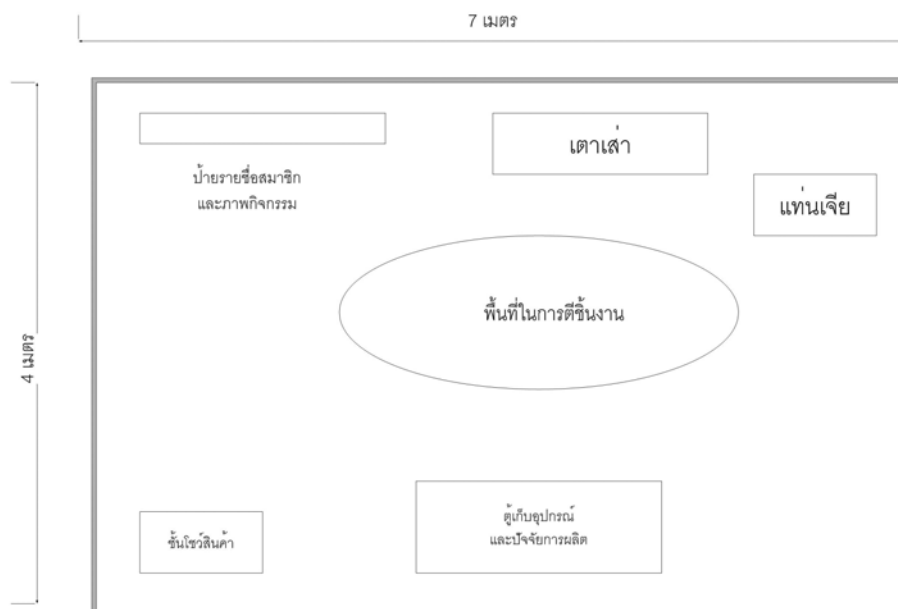
*** มีการยึดด้วยครั่ง หรือ น็อต (บางชนิดไม่ใช้)

แผนภาพที่ 3 กระบวนการผลิตขึ้นงาน

สภาพและผังของสถานที่ผลิต

โรงเรียนที่ใช้ในการผลิตของกลุ่มฯ สร้างขึ้นในช่วงปลายปี 2545 บนพื้นที่ของนายสงค์ เชื้อหอม ซึ่งเป็นคณะกรรมการฝ่ายตลาดของกลุ่มฯ โดยนายสงค์ไม่คิดค่าเช่าแต่อย่างใด ในการจัดสร้างสมาชิกได้บริจาควัสดุอุปกรณ์ รวมถึงใช้แรงงาน จากสมาชิกเอง โดยเสียค่าจัดสร้างประมาณ 5,000 บาท

ลักษณะเป็นอาคารเปิดโล่ง เสาไม้ หลังคามุงด้วยหญ้าคา ขนาดกว้าง 4 x 7 เมตร ภายในอาคารส่วนหน้าได้จัดแสดงป้ายรายชื่อคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มฯ และภาพกิจกรรมต่างๆ นอกจากนี้ได้จัดวางชั้นจำหน่ายสินค้าของกลุ่มฯ จำนวน 1 ตัว ภายในใช้ประโยชน์เป็นพื้นที่ในการผลิต ซึ่งได้จัดสร้างเตาเผา แบ่งพื้นที่สำหรับจัดวางแท่นไคเจีย เลื่อยขาเหล็ก และอื่นๆ นอกจากนี้ยังได้จัดวางตู้ไม้สำหรับเก็บอุปกรณ์ และปัจจัยการผลิตของกลุ่มฯ จำนวน 1 หลัง (แผนภาพที่ 4)



แผนภาพที่ 4 ผังสถานประกอบการ