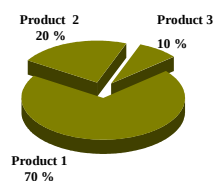


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองถือนบุญ

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

อาจารย์ลักขมี วรชัย^{1/}

ผู้ช่วยนักวิจัย

พีรพงษ์ ปราบปรุ^{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

กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาสาบ่านลองลือบุญ มีผลิตภัณฑ์รวม 13 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	5
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	7
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ	27
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ	27
6. ภาคผนวก	29

แผนธุรกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ มีรูปแบบการบริหารงานแบบกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประยุกต์ เริ่มดำเนินการผลิตมาตั้งแต่ปี 2538 โดยได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่อยู่เสมอ ทำให้กลุ่มฯ เติบโตอย่างรวดเร็ว การผลิตในช่วงแรกมีผลิตภัณฑ์เพียงไม่กี่ชนิด อาทิ สมุดโน้ตและเชือกปอสา หลังจากนั้นได้ พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตามประโยชน์ใช้สอยและความต้องการของลูกค้า การดำเนินงาน ก่อให้เกิดรายได้และผลตอบแทนที่ดีแก่กลุ่มฯ ดังจะเห็นได้จากในปีการผลิต 2546 กลุ่มฯ มีกำไรสุทธิจากการ ดำเนินงานสูงถึง 373,675 บาท

นอกจากกลุ่มฯ จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์แล้ว ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนา รูปแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและประโยชน์ใช้สอย เพื่อสร้างทางเลือกและตอบสนองความต้องการ ของลูกค้า รวมถึงการรักษามาตรฐานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีความสม่ำเสมอ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น ในตัวผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ผลิต

โอกาสของธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่กระแสการอนุรักษ์วัฒนธรรม ได้รับความสนใจจากประชาชน ซึ่งถูกกระตุ้นผ่านสื่อ ต่างๆ รวมถึงนโยบายของภาครัฐที่ได้จัดทำโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เกิดการรณรงค์ใช้สินค้าที่ผลิตขึ้น จากภูมิปัญญาและจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เปิดโอกาสให้ผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกระดาษสาของกลุ่มฯ ได้รับความสนใจจากลูกค้าและบุคคลทั่วไป

กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ เริ่มดำเนินงานครั้งแรกในรูปของธุรกิจครอบครัว แม้จะได้รับการสนับสนุนให้จัดตั้งในรูปกลุ่มในปี 2538 เพื่อประโยชน์ในการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ราชการในพื้นที่ แต่การบริหารงานที่ยังคงเป็นระบบเครือญาติ ทำให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่าง ราบรื่น อีกทั้งการจัดตั้งในรูปกลุ่มทำให้ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ทั้งในด้านเงินทุน การฝึกอบรม ด้านการผลิต รวมถึงการสนับสนุนอุปกรณ์การผลิต ส่งผลทำให้กลุ่มฯ เติบโตอย่างรวดเร็ว

นอกเหนือจากปัจจัยสนับสนุนดังกล่าวแล้ว พบว่า กลุ่มฯ ยังมีผู้นำที่มีความสามารถทั้งนางกุลหาป กันกา และนายจำรัสผู้เป็นสามีที่มีความสามารถในการจัดหาตลาด นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังมีฝ่ายออกแบบ ผลิตภัณฑ์ที่มีความสามารถ ทำให้มีผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ ส่วนด้านการผลิต พบว่า แรงงานผลิตของกลุ่มฯ มีทักษะฝีมือในการผลิตที่ดี ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีคุณภาพ ดังจะเห็นได้จาก ผลิตภัณฑ์กล่องทิชชูเยื่อปอสาของกลุ่มฯ ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในปี 2546 และได้ถูกคัดสรรเป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ 5 ดาวในระดับภาค ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักและได้รับการ ยอมรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

จากสัดส่วนการขายส่งที่ร้อยละ 55 พบว่า กลุ่มลูกค้าเก่าที่มีศักยภาพในปัจจุบันมี 5 ราย ประกอบด้วย ลูกค้าชาวฝรั่งเศส ร้านบายศรี ร้านบัวลอยผ้าไหม ร้านลานนาบาติก และร้านค้าจากกรุงเทพฯ ส่วนลูกค้าใหม่ที่กลุ่มฯ เห็นว่ามีศักยภาพ คือ คุณประนอม ทาแปง ซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางที่เพิ่งเข้ามารับซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้ไม่นาน โดยสัดส่วนของมูลค่าขายเกือบทั้งหมดยังเป็นของกลุ่มลูกค้าเก่าถึงร้อยละ 98 โดยกลุ่มฯ คาดว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า กลุ่มฯ จะยังคงรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ แต่ขยายตัวโดยรวมในอัตราร้อยละ 20 ต่อปี

นอกเหนือจากกลุ่มลูกค้าข้างต้นที่เป็นการขายส่ง กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มกลุ่มลูกค้ารายย่อยจากการขายปลีก ที่มีสัดส่วนจากยอดขายสูงถึงร้อยละ 45 โดยการเพิ่มความถี่ในการออกร้านจำหน่ายสินค้าบ่อยขึ้น ซึ่งกลุ่มฯ คาดว่าจะเพิ่มรายจ่ายในส่วนของการออกร้านจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นปีละ 5,000 บาท

ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ

นอกเหนือจากปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้รับคัดสรรเป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ 5 ดาวในระดับภาค จนลูกค้าให้ความเชื่อถือในเรื่องคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ และการที่เป็นกลุ่มฯ ที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ทำให้กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในพื้นที่ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการสนับสนุนอุปกรณ์การผลิตที่มีราคาแพง ซึ่งช่วยลดต้นทุนในการจัดหาปัจจัยการผลิตให้แก่กลุ่มฯ เป็นอย่างมาก อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้การผลิตของกลุ่มฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

เมื่อประเมินจากผลการดำเนินงานในปี 2546 จากยอดขายของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดจำนวน 1,076,295 บาท กลุ่มฯ มีกำไรสุทธิเท่ากับ 373,675 บาท

อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	34.72 %
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	48.11 %
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment : ROI)	46.75 %
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	46.75 %
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	46.75 %

พิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินข้างต้น พบว่า กิจกรรมมีผลกำไรและอัตราผลตอบแทนในการลงทุนค่อนข้างสูง ซึ่งกลุ่มฯ ได้คัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ 3 ชนิด ได้แก่ กล้องทึบซูเปอร์โฮส ดอกมินิโรส และกล้องใสของข้าวสวย ซึ่งมีมูลค่าการจำหน่ายในปี 2546 คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 45 เพื่อนำมาวางแผนธุรกิจ ทั้งนี้โดยประมาณการค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการผลิตและการจัดการการตลาด เฉพาะสินค้าทั้ง 3 ชนิด เป็นสัดส่วนร้อยละ 45 ของค่าใช้จ่ายทั้งกิจการ

จากการประมาณการผลตอบแทนและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ตารางที่ 1) พบว่า กลุ่มฯ มียอดขายและผลกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี ถึงแม้อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นจะมีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี เนื่องจากกำไรสะสมที่มากขึ้น ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้นส่วนของผู้ถือหุ้นจึงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับในแต่ละปี ส่งผลให้อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าลดลง เช่นเดียวกันกับอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ตารางที่ 13) อันเนื่องจากสินทรัพย์

หมุนเวียนที่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคารมากขึ้นเรื่อยๆ และจากกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้นทำให้อัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวมีค่าลดลง แต่ทั้งนี้ไม่ได้เป็นผลเสียต่อกลุ่มฯ แต่อย่างใด

ตารางที่ 1 การประมาณการอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงิน

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ปริมาณขาย (ชิ้น)	13,800	16,560	19,872	23,856	28,608
ยอดขาย (บาท)	518,868	700,140	933,048	1,232,058	1,610,196
กำไรขั้นต้น (บาท)	260,817	391,488	563,551	789,611	1,080,671
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	50.27	55.92	60.40	64.09	67.11
กำไรสุทธิ (บาท)	199,383	326,340	495,800	719,391	996,438
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	38.43	46.61	53.14	58.39	61.88
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	35.64	36.29	35.54	34.02	29.87
จุดคุ้มทุน (บาท)	87,478	76,299	69,428	64,626	78,534

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มฯ

การผลิตและแปรรูปผลิตภัณฑ์กระดาษสาของประชาชนในตำบลบ้านหนอง เป็นเอกลักษณ์ประจำถิ่น และสร้างงานสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนเป็นอย่างดี ดังจะเห็นได้จากการตั้งกลุ่มอาชีพผลิตและแปรรูปกระดาษสาในตำบลนี้ถึง 8 กลุ่มด้วยกัน

กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ ตำบลบ้านหนอง อำเภอสอง จังหวัดแพร่ เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2538 เริ่มจากธุรกิจการแปรรูปกระดาษสาในครอบครัว ได้รับการสนับสนุนของสำนักงานพัฒนาชุมชน และสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดแพร่ ให้มีการจัดตั้งในรูปกลุ่มขึ้นอย่างเป็นทางการ เพื่อประโยชน์ในการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ มีสมาชิกเริ่มแรกจำนวน 9 คน ซึ่งส่วนมากเป็นเครือญาติกัน ในช่วงแรกกลุ่มฯ ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก จนในปี 2540 กลุ่มฯ เริ่มเป็นที่รู้จักและเริ่มมีคำสั่งซื้อของลูกค้าเข้ามามากขึ้น จึงทำให้มีการลงทุนเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบของผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ในปี 2545 ผลิตภัณฑ์กระดาษสาชนิดที่เป็นดอกไม้ประดิษฐ์ ได้รับเกียรติบัตรเป็นรางวัลชมเชย จากกรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ในงานแสดงสินค้าที่อิมแพคเมืองทองธานี และในปี 2546 ผลิตภัณฑ์กล่องทิชชูเยื่อปอสาของกลุ่มฯ ได้ถูกคัดสรรเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (นตผ.) ซึ่งผลิตภัณฑ์ดังกล่าวได้รับการคัดสรรให้อยู่ในระดับ 5 ดาว ทั้งในระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับภาค นอกจากนี้ในปี 2547 กลุ่มฯ มีแผนที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์กระดาษสาในรูปแบบใหม่ เพื่อจะส่งเข้ารับการคัดสรรในโครงการนี้อีกครั้งหนึ่ง

ปัจจุบันกลุ่มฯ มีสมาชิกรวมกันทั้งหมด 21 คน ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการกลุ่มฯ จำนวน 10 คน มีลักษณะการบริหารงานกลุ่มฯ ประยุต์ นอกจากกิจกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์กระดาษสาแล้ว ในปี 2547 กลุ่มฯ มีกิจกรรมออมทรัพย์เกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกกู้ยืมภายในกลุ่มฯ

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ แปรรูปกระดาษสาบ้านลองลือบุญ ในปัจจุบันแบ่งออกได้เป็น 10 ประเภท โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กล่องทิชชู ซึ่งแบ่งออกได้เป็นหลายรูปแบบด้วยกัน เช่น รูปทรงสี่เหลี่ยม รูปหัวใจ และรูปวงกลม เป็นต้น โดยกล่องทิชชูที่เป็นที่นิยมนั้นผลิตจากเยื่อปอสา และกล่องทิชชูสี
2. สมุดโน้ต เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นสำหรับใช้บันทึกช่วยความจำ มีหลากหลายรูปแบบในขนาดที่แตกต่างกันไป ซึ่งเหมาะที่จะนำไปเป็นของที่ระลึกหรือนำไปใช้
3. กล่องรูปหัวใจ ซึ่งนำไปใช้ประโยชน์ในการบรรจุสิ่งของเครื่องใช้ มีหลายขนาด เหมาะสำหรับเป็นของขวัญในเทศกาลต่างๆ

4. กล่องกระดาศโน้ต เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นเพื่อใช้บรรจุสมุดโน้ต มีหลายรูปแบบและขนาด ทั้งสี่เหลี่ยมและวงกลม
5. ดอกไม้ขนาดเล็ก ซึ่งแบ่งออกได้เป็นหลายชนิด แต่ที่เป็นที่นิยมมากที่สุดคือ ดอกมินิโรส
6. กรอบรูป สำหรับใส่รูปภาพต่างๆ ซึ่งแบ่งออกได้เป็นหลายรูปแบบ และหลายขนาดด้วยกัน
7. ถุงกระดาศสา เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการใส่ของใช้ประจำวัน และของขวัญของที่ระลึก
8. โบว์กระดาศสา เป็นผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้น เพื่อใช้ตกแต่งและประดับของขวัญของที่ระลึกต่างๆ
9. กล่องใส่ของชำร่วย สำหรับใช้บรรจุสิ่งของขนาดเล็ก
10. เชือกปอสา สำหรับใช้ในการห่อของขวัญของที่ระลึกต่างๆ

ประวัติของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ในกลุ่มฯ ผลิตในช่วงแรกของการดำเนินงานมีเพียงไม่กี่ชนิด หลังจากนั้นกลุ่มฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ขึ้นทุกปี ทั้งผลิตภัณฑ์ที่ถูกคิดค้นขึ้นใหม่ และดัดแปลงรูปทรงจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ ซึ่งนำมาเป็นผลิตภัณฑ์หลักในการจัดทำแผนธุรกิจ ประกอบด้วยกล่องทิชชูเยื่อปอสา ดอกมินิโรส และกล่องใส่ของชำร่วย โดยผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ชนิดได้รับการพัฒนาขึ้นพร้อมกันในปี 2540 และได้รับความนิยมจากลูกค้าเป็นอย่างมาก ซึ่งในปีดำเนินงาน 2546 มูลค่าการจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ชนิดมีสัดส่วนถึงร้อยละ 45 ของยอดขายทั้งหมด

จุดแข็งของสินค้า

ผลิตภัณฑ์แปรรูปกระดาศสาของกลุ่มฯ ถือได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ผลิตขึ้นจากแรงงานที่มีทักษะฝีมือในการผลิต เห็นได้จากรางวัล OPC ที่ได้รับ นอกจากนี้ยังมีความหลากหลายของรูปแบบและประโยชน์ใช้สอย อีกทั้งกิจการยังมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นอย่างสม่ำเสมอ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็งของกลุ่มฯ (Strengths)

- ประธานกลุ่มฯ รวมถึงคณะกรรมการแต่ละฝ่าย มีความสามารถ ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับได้เป็นอย่างดี
- โครงสร้างการบริหารกลุ่มฯ ที่มีลักษณะเครือข่าย ทำให้การบริหารงานกลุ่มฯ เป็นไปอย่างราบรื่น คณะกรรมการมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี
- กลุ่มฯ มีผู้นำกลุ่มฯ ที่มีความสามารถในการเขียนโครงการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มฯ เป็นไปด้วยดี
- ประธาน คณะกรรมการ รวมถึงสมาชิกของกลุ่มฯ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์ มีคุณภาพมาตรฐานเดียวกัน

- กระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดไม่ซับซ้อนมากนัก ประกอบกับสมาชิกมีทักษะในการผลิตที่ดี ทำให้กลุ่มฯ ไม่มีปัญหาในส่วนของการขั้นตอนในการผลิต
- นายจำรัส กันกา ซึ่งทำหน้าที่ด้านการตลาดให้กับกลุ่มฯ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดหาตลาดให้กับกลุ่มฯ
- กลุ่มฯ มีผู้ที่ทำหน้าที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มฯ โดยเฉพาะ ทำให้รูปแบบของผลิตภัณฑ์มีการพัฒนาอยู่เสมอ
- กล่องทิชชูเยื่อปอสาของกลุ่มฯ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในปี 2546 และได้รับการคัดสรรเป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ 5 ดาวในระดับภาค ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักแก่ลูกค้ามากขึ้น
- เนื่องจากปัจจุบัน กลุ่มฯ ไม่ได้กู้ยืมเงินจากแหล่งการเงินใด อีกทั้งหนี้สินที่มีแต่เดิม ก็ได้ชำระหมดแล้ว ทำให้กลุ่มฯ ไม่มีภาระหนี้สินที่จะต้องชำระคืนในอนาคต
- กลุ่มฯ มีการจัดทำบัญชีซื้อขายที่ค่อนข้างดี ทำให้ทราบต้นทุนและผลประกอบการจากการดำเนินงานที่แท้จริง อีกทั้งยังมีแผนที่จะเพิ่มทุนขยายกิจการในอนาคต

2.2 จุดอ่อนของกลุ่มฯ (Weaknesses)

- ภาพรวมของโครงสร้างการบริหารกลุ่มฯ ในปัจจุบันที่มีลักษณะเป็นระบบเครือญาติ ไม่แสดงให้เห็นถึงการเป็นกลุ่มองค์กรชุมชนที่สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง อาจทำให้เป็นอุปสรรคต่อการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในอนาคต
- กลุ่มฯ ยังคงประสบปัญหาแรงงาน ที่ออกไปประกอบอาชีพอื่น ทำให้กลุ่มฯ ต้องฝึกฝนแรงงานที่เข้ามาใหม่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาพอสมควร กว่าที่แรงงานจะมีทักษะฝีมือเทียบเท่ากับคนเดิม
- แม้กลุ่มฯ จะมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ แต่ภาพรวมของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ก็ยังคงไม่มีเอกลักษณ์ ที่สร้างความโดดเด่นให้กับตัวสินค้าได้ ทำให้ภาพรวมของสินค้าไม่แตกต่างจากที่ผลิตจากกลุ่มผู้ประกอบการรายอื่นๆ ประกอบกับลักษณะของสินค้าประเภทนี้ที่มีการลอกเลียนแบบได้ง่าย

2.3 โอกาสของธุรกิจ (Opportunities)

- ที่ผ่านมากลุ่มฯ มักได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ จากหน่วยงานในพื้นที่อยู่เสมอ ทั้งในรูปแบบเงินกู้ยืมสำหรับใช้เป็นทุนหมุนเวียน รวมถึงอุปกรณ์การผลิตต่างๆ ที่มีราคาแพง
- นโยบายการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน ทำให้กลุ่มฯ มีโอกาสที่จะได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถพัฒนาศักยภาพของกลุ่มฯ ให้สูงขึ้นได้
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีโอกาสได้ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ รวมถึงการโฆษณาผ่านทางเว็บไซต์ไทยตำบลดอทคอม ทำให้สินค้าของกลุ่มฯ มีโอกาสเป็นรู้จักของลูกค้ามากขึ้น

- กระดาษสา ซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักที่กลุ่มฯ นำมาใช้ในการผลิต จัดหาได้ง่ายในพื้นที่ เนื่องจากในตำบลบ้านหนองมีกลุ่มผลิตกระดาษสามากถึง 8 กลุ่ม ทำให้มีต้นทุนการจัดซื้อกระดาษสาที่ค่อนข้างต่ำ อีกทั้งกลุ่มฯ ไม่ต้องรับภาระในการผลิตกระดาษสาด้วยตนเอง

- แรงงานผลิตนอกจากสมาชิกภายในกลุ่มฯ ยังหาได้ง่ายในชุมชน

2.4 อุปสรรค (Threats)

- สินค้าที่ถูกสั่งทำในช่วงฤดูฝน มักประสบปัญหาการส่งมอบที่ล่าช้า หากกลุ่มฯ สั่งซื้อกระดาษสาเพื่อใช้เป็นวัตถุดิบในช่วงนั้น เนื่องจากกระดาษสาแห้งไม่ทันกำหนด ซึ่งเป็นปัญหาที่กลุ่มฯ ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การผลิตในช่วงฤดูฝนมักทำให้กาบที่ใช้ทาแห้งช้าทำให้งานที่ทำล่าช้าออกไป

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

กลุ่มฯ มีเป้าหมายโดยรวมที่จะขยายกำลังการผลิตให้มากขึ้นจากเดิมร้อยละ 20 ภายในระยะเวลา 2 ปี พร้อมกับการขยายตลาดของกลุ่มฯ ให้ขยายตัวขึ้นร้อยละ 40 ภายใน 3 ปี

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้านและแผนทางธุรกิจ

3.2.1 เป้าหมายด้านการตลาด

นอกจากกลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะขยายตลาดให้กว้างขึ้นจากเดิมร้อยละ 40 ภายใน 3 ปี แล้วกลุ่มฯ ยังมีเป้าหมายที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อเป็นการสร้างทางเลือกและตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้มากที่สุด

กลยุทธ์และแผนการตลาด

- เร่งพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย หลีกหนีการเลียนแบบ
- การขยายช่องทางการจำหน่าย อาจทำโดยการออกร้านจำหน่ายสินค้าบ่อยครั้งขึ้นจากเดิม 5-6 ครั้งต่อปี เป็น 8-10 ครั้งต่อปี
- ให้ส่วนลดและเครดิตแก่ลูกค้ารายใหญ่
- จัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์
- พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นภายใน 1 ปี โดยเข้มงวดในการควบคุมการผลิตมากขึ้น
- พัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้ดีขึ้นภายใน 1 ปี โดยนำกระดาษสามาดัดแปลงเป็นบรรจุภัณฑ์ อีกทั้งยังช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มได้อีกทางหนึ่ง

ส่วนแบ่งการตลาด

ถึงแม้ในพื้นที่จะมีกลุ่มที่ทำการผลิตและแปรรูปกระดาษสาด้วยกันมากถึง 8 กลุ่ม แต่เนื่องจากกลุ่มฯ เป็นเพียงกลุ่มเดียวในพื้นที่ที่ทำการแปรรูปกระดาษสา ทำให้กลุ่มฯ สามารถครองตลาดในระดับ

อำเภอได้ทั้งหมด ส่วนในระดับจังหวัด กลุ่มฯ มีส่วนแบ่งการตลาดคิดเป็นร้อยละ 80 ในอนาคตอีก 5 ปีข้างหน้า กลุ่มฯ คาดว่าจะมีคู่แข่งทางการค้าเพิ่มขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดของกลุ่มฯ อาจลดลงโดยส่วนแบ่งในระดับหมู่บ้านและระดับตำบลอาจมีสัดส่วนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 90 มีส่วนแบ่งในระดับอำเภอคิดเป็นร้อยละ 85 และมีส่วนแบ่งการตลาดในระดับจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 70 (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 เป้าหมายและแผนทางการตลาด

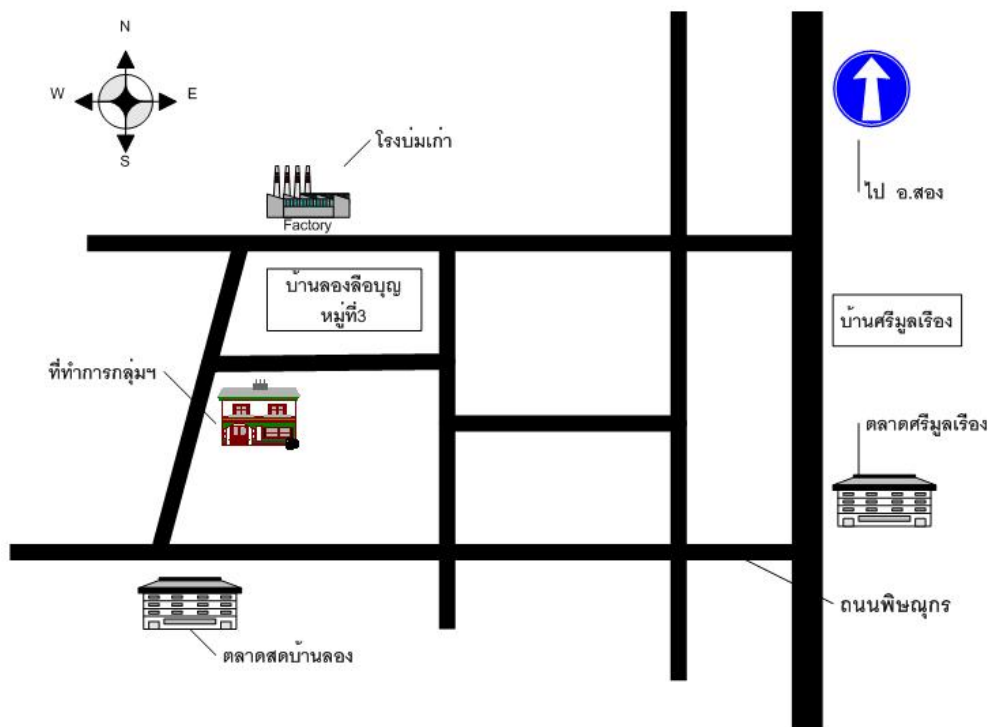
เป้าหมาย การตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่ง การตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัด จำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะสั้น (1 ปี)	ลูกค้าเก่า 98 % ลูกค้าใหม่ 2 %	ระดับจังหวัด ที่ 80%	พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นภายใน 1 ปี	พิจารณาจากต้นทุน การผลิต	ขยายช่องทางการจัด จำหน่ายเพิ่มขึ้น	1. ออกร้านจำหน่ายสินค้าบ่อยครั้งขึ้น จากเดิม 5-6 ครั้ง/ปี เป็น 8-10 ครั้ง/ปี 2. พัฒนাবรรจุภัณฑ์ให้ดีขึ้นภายใน 1 ปี 3. ให้ส่วนลดและเครดิตแก่ลูกค้าราย ใหญ่ 4. จัดทำแผนพับประชาสัมพันธ์
ระยะยาว (5 ปี)	ลูกค้าเก่า 98 % ลูกค้าใหม่ 2 % (มูลค่าการจำหน่าย โดยรวมขยายตัวร้อยละ 20 ต่อปี)	ในระดับ จังหวัดที่ 70 % (คาดว่าจะมี คู่แข่งเพิ่มขึ้น)	พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ พร้อมกับรักษาคุณภาพมาตรฐาน ของสินค้า	ปรับราคาเพิ่มขึ้นโดย เฉลี่ยปีละ 5 บาทต่อ ขึ้น	ขยายช่องทางการจัด จำหน่ายเพิ่มขึ้น 40% ภายใน 3 ปี	1. เพิ่มความถี่ในการออกร้านจำหน่าย สินค้าอย่างน้อย 10 ครั้ง/ปี 2. ให้ส่วนลดและเครดิตแก่ลูกค้าราย ใหญ่ 3. มีบรรจุภัณฑ์ที่ดึงดูดใจ 4. จัดทำแผนพับประชาสัมพันธ์

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.2 เป้าหมายด้านการจัดองค์กร

สถานที่ตั้ง

กลุ่มฯ ตั้งอยู่เลขที่ 228 หมู่ที่ 3 บ้านลองลือบุญ ตำบลบ้านหนอง อำเภอสอง จังหวัดแพร่ โทรศัพท์ (054)591258 การเดินทางใช้เส้นทางถนนสายแพร่-ร้องกวาง เลี้ยวซ้ายไปตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 103 ถึงสามแยกไฟแดง เลี้ยวขวาไปตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 1154 เมื่อถึงหมู่บ้านศรีมูลเรือง จะสังเกตเห็นตลาดศรีมูลเรืองอยู่ทางขวามือ ให้เลี้ยวซ้ายไปตามถนนพิษณุกร ซึ่งอยู่ตรงข้ามกับตลาด จากนั้นไปตามเส้นทางจนถึงตลาดสดบ้านลอง ซึ่งตั้งอยู่ทางซ้ายมือ ให้เลี้ยวขวาเข้าซอยที่อยู่ตรงข้ามกับตลาด จะสังเกตเห็นที่ทำการกลุ่มฯ อยู่ทางขวามือ (แผนภาพที่ 1)

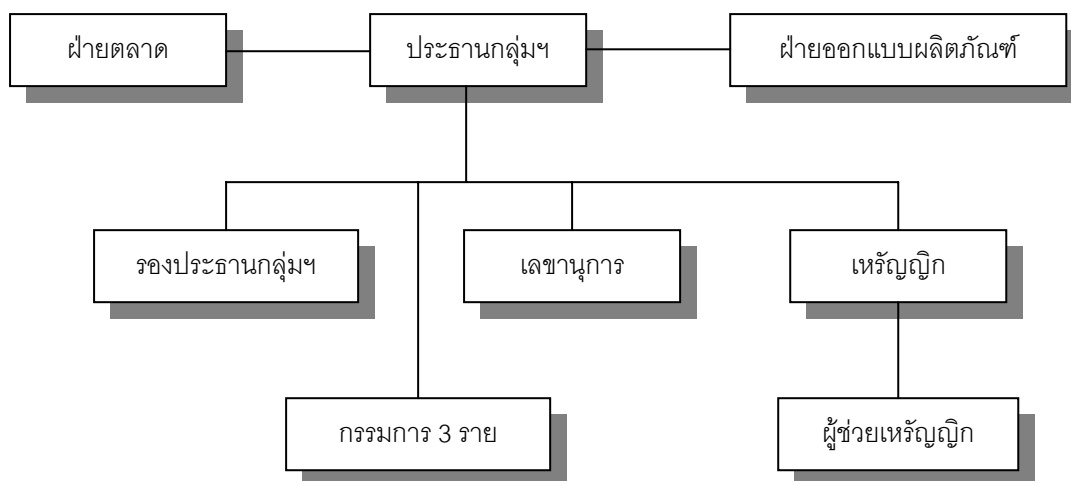


ที่มา : จากการสำรวจ

แผนภาพที่ 1 ที่ตั้งสถานประกอบการ

โครงสร้างองค์กร

กลุ่มฯ จัดตั้งขึ้นในปี 2538 มีสมาชิกแรกเริ่มจำนวน 9 ราย ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมดจำนวน 21 ราย โดยมีโครงสร้างการบริหารองค์กรดังนี้



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารกลุ่มฯ

รูปแบบการคัดเลือกคณะกรรมการเข้ามาทำหน้าที่แตกต่างจากกลุ่มองค์กรอื่นๆ เนื่องจากโครงสร้างการบริหารมีลักษณะเป็นกลุ่มประยุกต์ คณะกรรมการในตำแหน่งสำคัญๆ คือ ประธานกลุ่มฯ ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายตลาด จะเป็นบุคคลครอบครัวของนางกุลลาบ ซึ่งเป็นประธานกลุ่มฯ ในส่วนของตำแหน่งอื่นๆ จะได้รับการแต่งตั้งโดยประธานกลุ่มฯ รองประธาน และสมาชิกร่วมกันคัดเลือก

รายละเอียดของคณะกรรมการบริหารกลุ่มฯ แต่ละราย มีดังต่อไปนี้

ประธานกลุ่มฯ ทำหน้าที่โดยนางกุลลาบ กันกา อายุ 54 ปี จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 4 เดิมมีอาชีพค้าขาย บพทบาทหน้าที่ในกลุ่มฯ ได้แก่ การประสานงานกับหน่วยงานราชการและเอกชนในพื้นที่ จัดหาวัสดุอุปกรณ์การผลิต ระดมทุนสำหรับเป็นทุนในการผลิต รวมถึงจัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอก นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีความสามารถในการเขียนโครงการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ

รองประธานกลุ่มฯ ทำหน้าที่โดยนางบัวพิศ แสงแก่ จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 4 เดิมมีอาชีพรับจ้าง บพทบาทในกลุ่มฯ คือ ช่วยบริหารงานในกลุ่มฯ ร่วมกับประธาน

เลขานุการ ทำหน้าที่โดยนางสาวจุฑามาศ กันกา ซึ่งเป็นบุตรของนางกุลลาบ อายุ 31 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ยังช่วยบริหารงานทั่วไปของกลุ่มฯ

เหรัญญิก ทำหน้าที่โดยนางลำดวน กันกา ซึ่งเป็นน้องของนายจำรัส อายุ 52 ปี จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 7 บพทบาทภายในกลุ่มฯ คือ จัดทำบัญชีรับจ่ายในการผลิตกระดาษสา เบิกจ่ายเงินค่าจ้างการผลิต รวมถึงจัดทำงบการเงินให้กับกลุ่มฯ

ผู้ช่วยเหรัญญิก ทำหน้าที่โดยนางสาวศศิธร แสงแก่ จบการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เดิมมีอาชีพรับจ้าง

กรรมการ มีผู้ทำหน้าที่จำนวน 3 คนด้วยกัน คือ นางสาวศรีพรรณ ปวงประเสริฐ และ นาง กนกวรรณ เพสร์ ซึ่งจบการศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 6 นางสาวชะอำ ไพฑูรย์คำปา ที่จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 7 เดิมทั้ง 3 คนประกอบอาชีพรับจ้าง

ฝ่ายตลาด ทำหน้าที่โดยนายจรัส กันกา ปัจจุบันอายุ 60 ปี เดิมประกอบอาชีพรับราชการครู บทบาทที่สำคัญ คือ เป็นผู้หาตลาดให้กับกลุ่มฯ ทำหน้าที่รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า รวมถึงนำผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปจำหน่าย

ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ ทำหน้าที่โดยนายปรีดา กันกา น้องชายของนายจรัส ปัจจุบันอายุ 57 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี เดิมประกอบอาชีพรับราชการครู บทบาทที่สำคัญ คือ เป็นผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ และติดตามข่าวสารที่เป็นประโยชน์กับกลุ่มฯ จากหน่วยงานในพื้นที่

ถึงแม้โครงสร้างการบริหารงานจะมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการแต่ละคนมักจะให้ความช่วยเหลือกันอยู่เสมอ และเนื่องจากการบริหารงานในลักษณะเครือข่าย จึงทำให้การบริหารงานของกลุ่มฯ เป็นไปอย่างราบรื่น

กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กรและกำลังคน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของคณะกรรมการให้ดีขึ้นภายใน 2 ปี โดยประชุมระหว่างคณะกรรมการเพื่อหาแนวพัฒนาร่วมกัน วางแผนที่จะเพิ่มจำนวนสมาชิกเข้าร่วมในการผลิตของกลุ่มฯ โดยคาดว่าจะรับสมัครจากชาวบ้านในหมู่บ้านให้ได้ 10 คน ภายในปี 2552 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการขยายการผลิต นอกจากนี้ยังมีแผนที่จะจ่ายค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการ ทั้งนี้จะพิจารณาจากผลประกอบการที่กิจการได้รับในอนาคต

3.2.3 เป้าหมายด้านการผลิต

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะเพิ่มกำลังการผลิตขึ้นร้อยละ 20 ภายใน 2 ปี พร้อมกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพมากขึ้นภายใน 1 ปี นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายจะเพิ่มกำลังผลิตขึ้นอีก 10 คน ภายใน 5 ปี

ภาพรวมการผลิตในปัจจุบัน

การผลิตของกลุ่มฯ มีลักษณะเป็นการแปรรูปกระดาศา ให้เป็นผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ ตามความต้องการของลูกค้า โดยที่กลุ่มฯ ไม่ได้ทำการผลิตกระดาศาโดยตรง แต่จะรับซื้อกระดาศามาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อีกทอดหนึ่ง ที่ทำหน้าที่หลักในการบริหารงานด้านนี้ คือ นางกุลลาบ กันทา ซึ่งเป็นประธานกลุ่มฯ จะทำหน้าที่เป็นผู้จัดหารวัตถุดิบ รวมถึงวัสดุและอุปกรณ์การผลิต ตลอดจนดูแลในส่วนของการขึ้นตอนในการผลิต นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังได้กระจายงานให้กับผู้รับขึ้นงานของกลุ่มฯ ไปกระจายงานต่อให้กับชาวบ้านในชุมชน

ข้อได้เปรียบด้านการผลิต

กลุ่มฯ มีจุดเด่นในด้านการผลิต คือ กลุ่มฯ มีความสามารถขยายกำลังการผลิตได้เพิ่มขึ้น โดยวิธีการจ่ายงานให้กับผู้รับขึ้นงานไปกระจายงานให้กับชาวบ้าน นอกจากนี้การกระจายการผลิตขึ้นงาน ทำให้สมาชิกมีความชำนาญในการผลิต ทำให้ขึ้นงานที่ได้มีคุณภาพ อีกทั้งกลุ่มฯ ยังได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์การ

ผลิตบางชนิดที่มีราคาแพง อาทิ เครื่องตัดกระดาษไฟฟ้าและเครื่องบรรจุถุง ซึ่งช่วยให้การผลิตของกลุ่มฯ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต

กลุ่มฯ ให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานของคุณภาพผลิตภัณฑ์ และความหลากหลายของรูปแบบผลิตภัณฑ์ ประโยชน์ใช้สอย เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังกลุ่มฯ ยังสามารถรองรับคำสั่งซื้อได้ในปริมาณที่มาก รวมถึงส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนด

กลยุทธ์ด้านการผลิต

นอกจากการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น โดยการเข้มงวดในการตรวจสอบคุณภาพในขั้นตอนการผลิต กลุ่มฯ ยังวางแผนรับสมัครสมาชิกเข้าร่วมในการผลิตอีก 10 คน ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยทั้งนี้จะรับสมัครจากคนในหมู่บ้านที่สนใจ วางแผนที่จะนำวัตถุดิบที่เป็นผ้ามาเป็นส่วนประกอบในการแปรรูปกระดาษ นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังวางแผนที่จะจัดซื้อจักรอุตสาหกรรม ซึ่งจะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าที่มีการใช้ผ้าเป็นวัตถุดิบส่วนประกอบ และเครื่องตอกดอกมอเตอร์ภายในปี 2549

การเพิ่มทักษะความชำนาญในการผลิต กลุ่มฯ วางแผนขอรับความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องฝึกอบรมเพิ่มทักษะการผลิตให้กับสมาชิก ซึ่งคาดว่าจะเริ่มดำเนินการภายในปี 2549 นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังวางแผนขยายและปรับปรุงสถานที่ผลิตให้กว้างขวางขึ้นเพื่อรองรับแผนการขยายการผลิตที่เพิ่มขึ้น โดยคาดว่าจะดำเนินการเสร็จสิ้นภายในปี 2552

3.2.4 เป้าหมายด้านการเงิน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะมีผลกำไรจากการดำเนินงาน เพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30

ตารางที่ 3 พยากรณ์ยอดผลิต 5 ปี

หน่วย : ชิ้น

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 3	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 4	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 5	ส่วนเพิ่ม %
กล่องทิชชูเยื่อปอสา	900	1,080	20	1,296	20	1,560	20	1,860	19
ดอกมินิโรส	7,704	9,240	20	11,088	20	13,308	20	15,960	20
กล่องใส่ของชำร่วย	5,196	6,240	20	7,488	20	8,988	20	10,788	20
รวม	13,800	16,560	20	19,872	20	23,856	20	28,608	20

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 4 พยากรณ์ยอดขาย 5 ปี

หน่วย : ชิ้น

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 3	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 4	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 5	ส่วนเพิ่ม %
กล่องทิชชูเยื่อปอสา	900	1,080	20	1,296	20	1,560	20	1,860	19
ดอกมินิโรส	7,704	9,240	20	11,088	20	13,308	20	15,960	20
กล่องใส่ของชำร่วย	5,196	6,240	20	7,488	20	8,988	20	10,788	20
รวม	13,800	16,560	20	19,872	20	23,856	20	28,608	20

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 5 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	-	-	-	-
บวก : วัตถุดิบทางตรง	122,750	147,359	176,831	212,283	254,646
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	3,019	3,623	4,348	5,220	6,259
ค่าแรงงานทางตรง	126,192	151,440	181,728	218,184	261,600
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	6,090	6,230	6,590	6,760	7,020
สินค้าที่มีเพื่อขาย	258,051	308,652	369,497	442,447	529,525
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	-	-	-	-	-
ต้นทุนสินค้าขาย	258,051	308,652	369,497	442,447	529,525

ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 6 ประมาณการค่าใช้จ่าย 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
ค่าใช้จ่ายโรงงานต่อปี					
ค่าใช้จ่ายโรงงาน (ใส่หุ้ยการผลิต)	6,090	6,230	6,590	6,760	7,020
ค่าใช้จ่ายในการขาย					
ค่าบรรจุภัณฑ์	1,518	1,822	2,186	2,624	3,147
ค่าน้ำมันรถ (ส่วนของการขาย)	4,860	4,860	5,100	5,100	5,340
ค่าโทรศัพท์ (ส่วนของการขาย)	500	540	540	560	560
ค่าใช้จ่ายออกร้าน	16,000	18,000	20,000	22,000	24,000
ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อปี					
ค่าโทรศัพท์ (ส่วนของการบริหาร)	250	270	270	280	280
รวม	29,218	31,722	34,686	37,324	40,347

ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 7 ประมาณการค่าใช้จ่ายแรงงาน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กล่องทึบหูเยื่อปอสา	12,600	15,120	18,144	21,840	26,040
ดอกมินิโรส	61,632	73,920	88,704	106,464	127,680
กล่องใส่ของชำร่วย	51,960	62,400	74,880	89,880	107,880
รวม	126,192	151,440	181,728	218,184	261,600

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 8 ประมาณการงบประมาณโครงการ

(หน่วย : บาท)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน			จำนวนเงินทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน		ส่วนของ เจ้าของ	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด		-	31,500.00	31,500.00
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง				-
วัสดุคงคลัง			-	-
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน			90,000.00	90,000.00
เครื่องจักร			132,662.25	132,662.25
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			66,892.50	66,892.50
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			4,252.50	4,252.50
ยานพาหนะ			256,500.00	256,500.00
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ (ได้เปล่า)			-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ				-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์				-
รวม				581,807.25

ที่มา: จากการคำนวณ

กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ

ประมาณการงบกำไรขาดทุน

สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546

หน่วย : บาท

ขาย	1,076,295.00
<u>หัก ต้นทุนสินค้าขาย</u>	558,507.92
กำไรขั้นต้น	517,787.08
<u>หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</u>	
ค่าเสื่อมราคาการผลิต	42,362.47
ค่าใช้จ่ายในการขาย	100,056.84
ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป	-
ค่าเช่า	-
ค่าเสื่อมราคาการบริหาร	1,692.56
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	144,111.87
กำไรจากการดำเนินงาน	373,675.21
บวก รายได้อื่นๆ	-
<u>หัก ดอกเบี้ยจ่าย</u>	-
กำไรก่อนหักภาษี	373,675.21
<u>หัก ภาษี</u>	-
กำไรสุทธิ	373,675.21

กลุ่มผลิตภัณฑ์กระดาษสาบ้านลองลือบุญ

งบดุล

สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546

หน่วย : บาท

สินทรัพย์

สินทรัพย์หมุนเวียน

เงินสดและเงินฝากธนาคาร	70,000.00
ลูกหนี้การค้า	-
สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง	32,220.00
งานระหว่างทำ	-
วัตถุดิบคงคลัง	85,000.00
วัสดุสิ้นเปลืองคงคลัง	1,500.00
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ (ลูกหนี้เงินกู้)	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	188,720.00

สินทรัพย์ถาวร

ที่ดิน	-
อาคาร	200,000.00
เครื่องจักร / อุปกรณ์	112,305.00
ยานพาหนะ	-
เครื่องใช้สำนักงาน	-
เงินสดและสินทรัพย์ถาวรที่ได้เปล่า	365,600.00
<u>หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม</u>	<u>121,609.00</u>
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	556,296.00

สินทรัพย์อื่นๆ

รายจ่ายในการเตรียมการ	54,259.21
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	799,275.21

หนี้สินและส่วนของเจ้าของ

หนี้สินหมุนเวียน

ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	-
เจ้าหนี้ถึงกำหนดชำระใน 1 ปี	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-

หนี้สินระยะยาว

เงินกู้ระยะยาว	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-

ส่วนของเจ้าของ

ทุน	25,000.00
การระดมทุน	35,000.00
ได้เปล่า	365,600.00
กำไรสะสมต้นงวด	-
<u>บวก กำไรสุทธิ</u>	<u>373,675.21</u>
กำไรสะสมปลายงวด	373,675.21
รวมส่วนของเจ้าของ	799,275.21
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ	799,275.21

ตารางที่ 9 อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มฯ

อัตราส่วน	
I อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)	
1. ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	188,720 บาท
II. อัตราส่วนแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	
2. อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio)	17.33 ครั้ง
3. อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover in Days)	21.06 วัน
4. 1 รอบธุรกิจ (Operating Cycle)	21.06 วัน
5. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	1.35 ครั้ง
6. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio)	1.93 ครั้ง
III. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม	
7. Degree of Financial Leverage	1.00 เท่า
IV. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร	
8. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	34.72 %
9. อัตราส่วนกำไรเบ็ดเตล็ดต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	48.11 %
V. ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)	
10. อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment) : ROI	46.75 %
11. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	46.75 %
12. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	46.75 %

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้					
ขาย	518,868	700,140	933,048	1,232,058	1,610,196
รายได้อื่นๆ					
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	258,051	308,652	369,497	442,447	529,525
กำไรเบื้องต้น	260,817	391,488	563,551	789,611	1,080,671
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	22,878	25,222	27,826	30,284	33,047
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	250	270	270	280	280
ค่าเสื่อมราคา (จากส่วนของการผลิต การขายและการบริหาร)	38,306	39,656	39,656	39,656	50,906
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	199,383	326,340	495,800	719,391	996,438
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	199,383	326,340	495,800	719,391	996,438
หัก ภาษี (อัตรา %)					
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	199,383	326,340	495,800	719,391	996,438
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	199,383	326,340	495,800	719,391	996,438
กำไร (ขาดทุน) สะสม	199,383	525,723	1,021,523	1,740,914	2,737,351

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 11 ประมาณการงบกระแสเงินสด 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
เงินสดรับ						
ขายสินค้า		518,868	700,140	933,048	1,232,058	1,610,196
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)		-	-	-	-	-
รายได้อื่นๆ						
รวมเงินสดรับ	-	518,868	700,140	933,048	1,232,058	1,610,196
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง		122,750	147,359	176,831	212,283	254,646
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม		-	-	-	-	-
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง		3,019	3,623	4,348	5,220	6,259
ค่าแรงงานทางตรง		126,192	151,440	181,728	218,184	261,600
ค่าใช้จ่ายโรงงาน		6,090	6,230	6,590	6,760	7,020
ค่าใช้จ่ายในการขาย		22,878	25,222	27,826	30,284	33,047
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		250	270	270	280	280
การลงทุน						
เงินทุนหมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	550,307					
ค่าใช้จ่ายก่อนการ ดำเนินการ						
รวมเงินสดจ่าย	550,307	281,179	334,144	397,592	473,011	562,852
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกดดยกมา		- 190,307	47,382	413,378	948,833	1,707,880
รวมเงิน	- 550,307	237,689	365,996	535,456	759,047	1,047,344
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	360,000					
เงินสดคงเหลือยกไป	- 190,307	47,382	413,378	948,833	1,707,880	2,755,224

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 12 ประมาณการงบดุล 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	- 190,307	47,382	413,378	948,833	1,707,880	2,755,224
ลูกหนี้		-	-	-	-	-
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย		-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง		-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง		-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง		-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	- 190,307	47,382	413,378	948,833	1,707,880	2,755,224
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	315,000
เครื่องจักร	132,662	132,662	146,162	146,162	146,162	146,162
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย	66,893	66,893	66,893	66,893	66,893	66,893
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน	4,253	4,253	4,253	4,253	4,253	4,253
ยานพาหนะ	256,500	256,500	256,500	256,500	256,500	256,500
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	550,307	550,307	563,807	563,807	563,807	788,807
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		38,306	77,962	117,618	157,274	208,180
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	550,307	512,001	485,845	446,189	406,533	580,628
สินทรัพย์อื่นๆ						
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ รอการตัด จ่าย						
สิทธิการใช้สินทรัพย์						
รวมสินทรัพย์อื่นๆ						
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	360,000	559,383	899,223	1,395,023	2,114,414	3,335,851

ตารางที่ 12 (ต่อ)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
หนี้สินและส่วนของเจ้าของ						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้		-	-	-	-	-
ตัวเงินจ่ายและเงินกู้ระยะยาวเมื่อทวงถาม						
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-	-	-
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-
ส่วนของเจ้าของ						
ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)	360,000	360,000	373,500	373,500	373,500	598,500
หุ้นบุริมสิทธิ						
หุ้นสามัญ						
กำไรสะสม		199,383	525,723	1,021,523	1,740,914	2,737,351
รวมส่วนของเจ้าของ	360,000	559,383	899,223	1,395,023	2,114,414	3,335,851
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของทั้งสิ้น	360,000	559,383	899,223	1,395,023	2,114,414	3,335,851

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 13 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)	47,382	413,378	948,833	1,707,880	2,755,224
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง)	0.93	0.78	0.67	0.58	0.48
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง)	1.01	1.44	2.09	3.03	2.77
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (%)	38.43	46.61	53.14	58.39	61.88
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (%)	50.27	55.92	60.40	64.09	67.11
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (%)	35.64	36.29	35.54	34.02	29.87
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (%)	35.64	36.29	35.54	34.02	29.87
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (%)	35.64	36.29	35.54	34.02	29.87

ที่มา: จากการคำนวณ

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

กลุ่มฯ กระจายงานให้กับผู้รับชิ้นงานไปกระจายการผลิตต่อ ทำให้กลุ่มฯ ไม่สามารถควบคุมการผลิตได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดความเสี่ยงที่อาจได้รับชิ้นงานที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

ในช่วงฤดูกาลทำนาและฤดูเก็บเกี่ยว สมาชิกมักจะขอหยุดทำงาน ทำให้เมื่อมีคำสั่งซื้อเข้ามาในช่วงนี้ กลุ่มฯ ไม่สามารถผลิตให้เสร็จเร็วตามกำหนดได้ นอกจากนี้ในช่วงฤดูฝน กลุ่มฯ มักประสบปัญหาความล่าช้าในการผลิต เนื่องจากการผลิตที่ต้องใช้การ ผลิตภัณฑ์มักจะแห้งช้า นอกจากนี้ พบว่า ราคาของวัตถุดิบชนิดต่างๆ มีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนการผลิตปรับตัวสูงขึ้นเช่นกัน

4.3 วิธีการแก้ไข

การแก้ปัญหาความล่าช้าในช่วงฤดูกาลเกษตร สมาชิกที่ทำการผลิต ณ ที่ทำการกลุ่มฯ จะใช้เวลาในช่วงเย็นกลับมาทำการผลิต ณ ที่ทำการกลุ่มฯ นอกจากนี้ผู้รับชิ้นงานไปกระจายต่อกับชาวบ้านในชุมชน จะรับผิดชอบในการทำงานให้เสร็จทันเวลาตามที่ได้ตกลงกับกลุ่มฯ ซึ่งช่วยลดปัญหาความล่าช้าได้ส่วนหนึ่ง ส่วนความล่าช้าที่เกิดขึ้นในช่วงฤดูฝน กลุ่มฯ จะทำการตกลงกับลูกค้าเพื่อขอเลื่อนกำหนดการส่งมอบสินค้าออกไปจากเดิมเล็กน้อย และการแก้ปัญหาาราคาวัตถุดิบที่มีแนวโน้มสูงขึ้น กลุ่มฯ ใช้วิธีปรับราคาขายให้สูงขึ้น โดยพิจารณาจากปริมาณการใช้วัตถุดิบชนิดนั้นๆ

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

จากเป้าหมายการดำเนินงานทั้งการตลาด การจัดการองค์กรและการจัดสรรกำลังคน การผลิต และการเงิน รวมถึงการจัดการความเสี่ยง สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกิจการได้ดังนี้

ตารางที่ 14 สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

(หน่วย : บาท)

กลยุทธ์	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ด้านการตลาด	1. จัดทำแผนพับ	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
	2. ค่าใช้จ่ายในการออกฐานจำหน่ายสินค้า	35,000	40,000	45,000	50,000	55,000
	3. ขยายช่องทางการจำหน่ายให้กว้างขึ้น 40% ภายใน 3 ปี	-	-	-	-	-
	4. พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพดีขึ้นภายใน 1 ปี	-	-	-	-	-
	5. พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย	-	-	-	-	-
ด้านการจัดการองค์กร	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้ดีขึ้นภายใน 1-2 ปี	-	-	-	-	-
ด้านการผลิต	1.ขยายโรงงานผลิต	-	-	-	-	500,000
	2. ขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น 20% ภายใน 2 ปี	-	-	-	-	-
	3. ฝึกอบรมเพิ่มทักษะการผลิตให้กับสมาชิก	-	-	-	-	-
	4. เข้มงวดในการตรวจสอบคุณภาพในขั้นตอนการผลิต	-	-	-	-	-
	4. จัดซื้อจักรอุตสาหกรรมและเครื่องตอกดอก	-	30,000	-	-	-
ด้านการเงิน	กำไรเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 30%	-	-	-	-	-
รวม		43,000	78,000	53,000	58,000	563,000

ที่มา: จากการสำรวจ

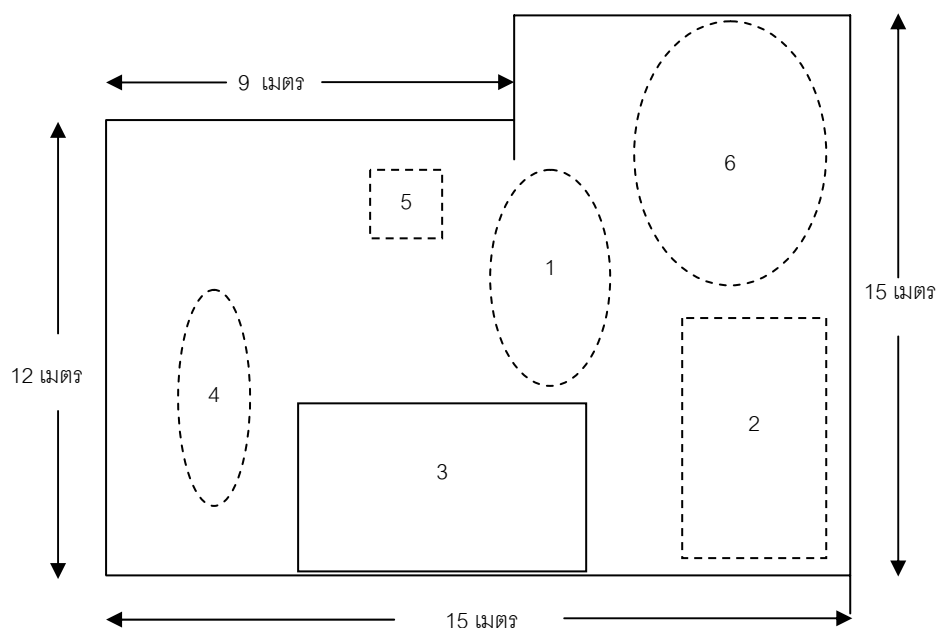
6. ภาคผนวก

สภาพและผังของสถานที่ผลิต

กลุ่มฯ ได้ใช้บริเวณใต้ถุนบ้านของนายจำรัส และนางกุหลาบ กันกา เป็นสถานที่ทำการผลิต ซึ่งมีการต่อเติมเพิ่มขึ้นในปี 2544 โดยใช้งบประมาณอีกจำนวน 55,000 บาท แต่อย่างไรก็ตามนายจำรัส ได้ประมาณมูลค่าของพื้นที่ที่ใช้ในการผลิตรวมคิดเป็นมูลค่าประมาณ 200,000 บาท

พื้นที่ผลิตมีลักษณะเปิดโล่ง พื้นเพปูน มีการแบ่งพื้นที่สำหรับก่อสร้างเป็นห้องสำหรับเก็บปัจจัยการผลิต พื้นที่บางส่วนแบ่งไว้จัดวางตู้สำหรับเก็บรักษาและแสดงผลิตภัณฑ์ ส่วนพื้นที่อื่นๆ ที่เหลือจะจัดวางอุปกรณ์การผลิต เครื่องแพ็คถุง และพื้นที่สำหรับใช้ผลิตชิ้นงาน (แผนภาพที่ 3)

จากการสำรวจ พบว่า พื้นที่การผลิตของกลุ่มฯ ค่อนข้างคับแคบ และมีแสงสว่างไม่เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้



- หมายเหตุ : 1. พื้นที่จัดวางเครื่องตัดกระดาษ และเครื่องแพ็คถุง
 2. พื้นที่จัดวางโต๊ะและอุปกรณ์การผลิตอื่นๆ
 3. ห้องเก็บวัตถุดิบ
 4. พื้นที่ประกอบชิ้นงาน
 5. โต๊ะทำงาน
 6. บริเวณจัดวางตู้แสดงสินค้า

แผนภาพที่ 3 ผังสถานที่ผลิต