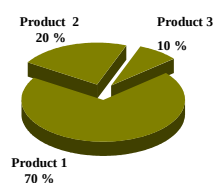


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ

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

อาจารย์ ดร. ไพรัช กาญจนการุณ^{3/}

ผู้ช่วยนักวิจัย

กฤษฎา แก่นมณี^{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

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่น และดินหอมมะลิ มีผลิตภัณฑ์รวม 15 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	8
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ	33
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ	33

แผนธุรกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทยดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ (กลุ่มฯ) เกิดจากรวมตัวกันของกลุ่มแม่บ้านบ้านดงสันเงิน ตำบลบ่อแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ที่มีใจรักงานประดิษฐ์ประเภทผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินสังเคราะห์ จัดตั้งเป็นกลุ่มฯ เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545 สมาชิกปัจจุบันมีทั้งหมด 15 คน มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งกลุ่มฯ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีอาชีพเสริมและมีรายได้เพิ่มขึ้น ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีลักษณะเป็นดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ ซึ่งเป็นดินสังเคราะห์ นำมาปั้นและพิมพ์ลวดลาย ลงสี ประกอบเป็นดอกไม้ต่างๆ เช่น ดอกกล้วยไม้ ดอกบัว ดอกลินลี่ ฯลฯ ซึ่งมีขนาด สีลวดลาย รูปร่างคล้ายกับดอกไม้จริงตามธรรมชาติ แต่มีความคงทนมากกว่า กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนากลุ่มฯ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ให้เป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้ากลุ่มต่างๆ เพิ่มมากขึ้น โดยกระจายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปยังลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งในและต่างจังหวัด เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งและความยั่งยืนของกลุ่มฯ ในอนาคต

โอกาสของธุรกิจ

จากนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้กลุ่มอาชีพต่างๆ สามารถผลักดันตนเองให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าได้ง่ายขึ้น กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ เป็นอีกกลุ่มอาชีพหนึ่งที่ได้รับรางวัลผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ทั้งในระดับภาคเหนือและระดับประเทศ อีกทั้งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีความสวยงาม มีความใกล้เคียงกับผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติและยังมีคู่แข่งในพื้นที่น้อย ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มฯ ประกอบด้วย เทคนิคด้านการผลิต การควบคุมคุณภาพการผลิต การรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สม่ำเสมอ และการตรงต่อเวลา ซึ่งหากกลุ่มฯ สามารถพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ให้สามารถจัดส่งสินค้าในระยะทางไกลๆ และพัฒนาการตลาดในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น จะทำให้กลุ่มฯ สามารถขยายช่องทางการตลาดไปยังกลุ่มลูกค้ากลุ่มต่างๆ ในต่างจังหวัดได้มากขึ้น

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคะเนลูกค้าเป้าหมาย

ลักษณะตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 80 เป็นการขายในจังหวัด และร้อยละ 20 ขายต่างจังหวัด โดยกลุ่มฯ เน้นการขายปลีกในการออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ และขาย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ กลุ่มลูกค้าหลักของกลุ่มฯ คือ ลูกค้าที่นิยมของประดับตกแต่งบ้านหรือจัดซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อเป็นของขวัญ

ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

กลุ่มฯ มีแรงงานการผลิตแรงงานการผลิตที่มีฝีมือ มีใจรักในงาน มีความชำนาญและความประณีตในการผลิต อีกทั้งยังศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนารูปแบบสินค้าให้มีความแตกต่าง แปลกใหม่และทันสมัยอยู่ตลอดเวลา โดยจัดหาดอกไม้หลากหลาย หลายชนิดทั้งของจริงและภาพถ่าย นำมาเป็นต้นแบบในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ จากการสนับสนุนธุรกิจชุมชนในโครงการ

หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นการผลักดันให้กลุ่มฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น โดยผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดสรรผลิตภัณฑ์ในอยู่ในระดับ 4 ดาวของภาคเหนือ ประเภทศิลปประดิษฐ์และของที่ระลึกในปี 2546 และในปี 2547 ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 3 ดาว ระดับประเทศ

ความคุ้มค่าในเชิงธุรกิจ

จากการดำเนินงานของกลุ่มฯ ในปี 2546 กลุ่มฯ ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทกล้วยไม้ทั้งหมด 9 ชนิด ได้แก่ ดอกกล้วยไม้แคทรียา เอื้องผึ้ง ช้างกระ ฟาแลนด์ มาตามพรวณี รองเท้านารี แวนด้า หวาย และซีมีเดียม ผลิตภัณฑ์ดอกไม้อื่นๆ ได้แก่ บัวหลวง บัวดิน บัวสาย และดอกกลีบลี และผลิตภัณฑ์ผักผลไม้จิว ซึ่งสามารถสรุปผลการประกอบการของกลุ่มฯ ดังนี้

ยอดขาย	610,960 บาท
กำไรขั้นต้น	110,691 บาท
อัตรากำไรขั้นต้น	18.12 (ร้อยละ)
อัตรากำไรสุทธิ	16.00 (ร้อยละ)
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้เจ้าของ (ROE)	63.48 (ร้อยละ)

เมื่อพิจารณาอัตรากำไรต่อต้นทุน พบว่า ผลิตภัณฑ์ทุกชนิดที่มีอัตรากำไรต่อต้นทุน กรณีราคาขายส่งที่เท่ากัน คือ ร้อยละ 25 เมื่อพิจารณาผลิตภัณฑ์ที่มีอัตรากำไรต่อต้นทุน กรณีราคาขายปลีกสูงสุด ได้แก่ ดอกกล้วยไม้ช้างกระ มาตามพรวณี แวนด้า ซีมีเดียม เอื้องผึ้ง ดอกกลีบลี ดอกบัวดิน และดอกบัวสาย ซึ่งมีอัตราส่วนกำไรต่อต้นทุนกรณีราคาขายปลีกเท่ากัน คือ ร้อยละ 60.71

จากผลการดำเนินงานในปี 2546 สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนา กลุ่มฯ ซึ่งมีเป้าหมายที่จะพัฒนาในผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด คือ กล้วยไม้ช้างกระ กล้วยไม้แวนด้า และกล้วยไม้เอื้องผึ้ง (มูลค่าของผลิตภัณฑ์หลักคิดเป็นร้อยละ 25 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของกลุ่มฯ) โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มการผลิตในผลิตภัณฑ์หลักขั้นต่ำชนิดละ 200 ต้นต่อปี สามารถประมาณการยอดขายต่อปีของผลิตภัณฑ์หลักทั้ง 3 ชนิด ในปี 2548 คิดเป็นมูลค่า 242,760 บาท กำไรขั้นต้นจากการขายสินค้าของกลุ่มฯ เป็นมูลค่า 71,400 บาท (ตารางที่ 1) นอกจากนี้ กลุ่มฯ คาดหมายส่วนแบ่งการตลาดผลิตภัณฑ์จักสานในระดับอำเภอในปีปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 35 และมีเป้าหมายที่จะเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในอีก 5 ปีข้างหน้าเป็นร้อยละ 40 ของตลาดในระดับอำเภอ

ตารางที่ 1 แนวโน้มกำไรและระยะเวลาในการทำกำไร (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ปริมาณขาย (ตัน)	612	900	1,080	1,224	1,368
ยอดขาย (บาท)	242,760	354,000	421,200	473,280	524,400
กำไรขั้นต้น (บาท)	71,400	102,000	118,800	130,560	141,360
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (ร้อยละ)	29.41	28.81	28.21	27.59	26.96
กำไรสุทธิ (บาท)	57,760	79,508	93,338	102,672	111,046
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (ร้อยละ)	23.79	22.46	22.16	21.69	21.18
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ร้อยละ)	76.75	49.76	36.16	28.07	23.05
จุดคุ้มทุน (บาท)	3,869	3,597	3,683	3,783	3,891

กลุ่มฯ ตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มการผลิตและการขายทุกปีๆ ขึ้นต่ำปีละ 50 ขึ้นในแต่ละชนิดของผลิตภัณฑ์ โดยวางแผนที่จะพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีความเหมาะสม เพื่อที่จะบรรจุและจัดส่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปยังช่องทางการตลาดในต่างจังหวัดที่ห่างไกล นำไปสู่การพัฒนาการตลาดในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมุ่งเน้นการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์และการผลิตของกลุ่มฯ ควบคู่กับการพัฒนาด้านการตลาดเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มมากขึ้น จากการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า 5 ปี กลุ่มฯ มีต้นทุนในการดำเนินงานโครงการทั้งสิ้น 145,876 บาท ซึ่งสามารถคำนวณระยะเวลาคืนทุนของโครงการได้ในระยะเวลา 1 ปี (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ประมาณการระยะเวลาคืนทุน (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ (จริง)	58,627	80,375	94,205	103,539	111,913
เงินสดรับ (สะสม)	58,627	139,002	233,208	336,747	448,660
ต้นทุนโครงการ	36,350				
ระยะเวลาคืนทุน	1 ปี				

หมายเหตุ : เงินสดรับ = เงินสดรับจากงบกำไรขาดทุน + ค่าเสื่อมสินทรัพย์ + ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานตัดจ่าย

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ เป็นการรวมตัวกันของกลุ่มแม่บ้านบ้านดงสันเงิน ตำบลบ่อแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2545 สมาชิกเริ่มแรกจนปัจจุบันมีทั้งหมด 15 คน เริ่มจากประธานกลุ่มฯ คือ นางศรี ชัยสุวรรณ มีความสนใจในการเรียนทำผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินจากเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนอำเภอเมืองลำปาง หลังจากเรียนการทำผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์ดังกล่าว นางศรีได้นำมาสอนให้กับกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านดงสันเงินที่สนใจ เมื่อกลุ่มแม่บ้านมีการทำดอกไม้ประดิษฐ์เพิ่มมากขึ้น จึงมีการรวมตัวกันที่จะทำดอกไม้ประดิษฐ์และจัดตั้งเป็นกลุ่มดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีอาชีพเสริมและมีรายได้เพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการทำงานเป็นกลุ่มและมีความสามัคคีในหมู่คณะ ส่งเสริมให้สมาชิกใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกกลุ่มฯ นอกจากนี้ยังมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ทั้งในระดับอำเภอและจังหวัด

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์ของกลุ่มฯ เป็นการประดิษฐ์ดอกไม้จากวัตถุดิบหลัก คือ ดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ ซึ่งเป็นดินสังเคราะห์ ลักษณะของผลิตภัณฑ์เป็นการประดิษฐ์ดอกไม้ที่มีความใกล้เคียงกับดอกไม้ตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นรูปทรง สีกลิ่น และองค์ประกอบต่างๆ ของดอกไม้ มีทั้งแบบประดับอยู่ในกระถาง และประดับอยู่บนขอนไม้ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ สามารถแบ่งเป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ได้ 3 กลุ่มด้วยกัน (ตารางที่ 3) คือ

1. ผลิตภัณฑ์ประเภทกล้วยไม้ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มฯ มีทั้งหมด 9 ชนิด ได้แก่ ดอกกล้วยไม้แคทรียา เอื้องผึ้ง ช้างกระ ฟาแลนด์ มาดามพรณี รองเท้านารี แวนด้า หวาย และซีมีเดียม
2. ผลิตภัณฑ์ดอกไม้อื่นๆ ได้แก่ ดอกไม้ประเภทดอกบัว ซึ่งมีทั้ง บัวหลวง บัวดิน บัวสาย และดอกลิลลี่
3. ผลิตภัณฑ์จิ๋ว ซึ่งเป็นการปั้นดินให้เป็นรูปผัก ผลไม้ที่มีขนาดเล็ก และกล้วยไม้ขนาดเล็ก

ตารางที่ 3 ผลไม้พันธุ์ของกลุ่มฯ

ประเภทผลไม้	ชนิดผลไม้
1. ผลไม้พันธุ์ดอกไม้ประดับรูปทรงกล้วยไม้	- กล้วยไม้แคทรียา - กล้วยไม้เอื้องผึ้ง - กล้วยไม้ช้างกระ - กล้วยไม้ฟาแลนด์ - กล้วยไม้มาตามพรณี - กล้วยไม้รองเท้านารี - กล้วยไม้หวาย - กล้วยไม้แวนด้า - กล้วยไม้ซีมีเดียม
2. ผลไม้พันธุ์ดอกไม้ประดับรูปทรงดอกบัว ดอกกลีบลี และดอกไม้อื่นๆ	- ดอกบัวดิน - ดอกบัวสาย - ดอกบัวหลวง - ดอกกลีบลี
3. ผลไม้พันธุ์ดอกไม้ประดับรูปทรงผลไม้ ขนาดจิ๋ว	- ผัก – ผลไม้จิ๋วขนาดเล็กใส่ขันโตก - ผัก – ผลไม้จิ๋วขนาดเล็กเป็นชิ้น - กล้วยไม้จิ๋ว

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็ง

1. การจัดการองค์กร

- ลักษณะการก่อตั้งกลุ่มฯ เป็นกลุ่มฯ ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ด้วยความสมัครใจ สมาชิกมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มฯ โดยสมาชิกร่วมกันถือหุ้นของกลุ่มฯ
- ประธานกลุ่มฯ มีความรู้ ความชำนาญ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาผลไม้พันธุ์ดอกไม้ประดับรูปทรงของกลุ่มฯ อยู่เสมอ อีกทั้งเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่มฯ

2. การผลิต

- แรงงานในการผลิตเป็นสมาชิกกลุ่มฯ ซึ่งมีประสบการณ์ มีความชำนาญในการผลิต นอกจากนี้ลักษณะการผลิตจะกระจายการผลิตตามผลไม้พันธุ์ที่สมาชิกแต่ละรายมีความถนัดและชำนาญ ทำให้ได้ผลไม้พันธุ์ที่มีความประณีต สวยงาม

- มีการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ โดยประธานจะเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาทางด้านการผลิต ทั้งรูปแบบผลิตภัณฑ์และเทคนิคในการผลิต
- กลุ่มฯ มีการตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่นำมาขายให้กับกลุ่มฯ เพื่อให้ยกมาตรฐานผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
- กลุ่มฯ มีวัสดุ อุปกรณ์การผลิตที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เช่น เครื่องรีดดินแบบพิมพ์ต่างๆ ปืนกวาว ฯลฯ
- กลุ่มฯ มีการรวมกันในการจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อใช้ในการผลิตของสมาชิกภายในกลุ่มฯ ซึ่งจะจัดซื้อในปริมาณมาก ทำให้ราคาวัตถุดิบค่อนข้างถูกกว่าการแยกซื้อในปริมาณน้อย
- กลุ่มฯ มีการวางแผนพัฒนาด้านการผลิตของกลุ่มฯ โดยเฉพาะการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ให้มีความหลากหลายทั้งด้านรูปแบบ และขนาดผลิตภัณฑ์

3. การตลาด

- ราคาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ อยู่ในระดับที่ลูกค้าสามารถซื้อได้
- กลุ่มฯ มีการฝากขายสินค้า ที่ร้านค้าจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สินค้าชุมชนซึ่งตั้งอยู่บริเวณศูนย์ที่พักริมทางของกรมทางหลวงชนบท จัหวัดลำปาง ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการกระจายสินค้าไปยังลูกค้าอีกทางหนึ่ง
- มีการจัดทำฉลากสินค้าที่ชัดเจน
- ผลิตภัณฑ์มีหลากหลายรูปแบบ อีกทั้งสีสัน ลวดลายใกล้เคียงกับดอกไม้ตามธรรมชาติ แต่มีความคงทนมากกว่าดอกไม้ตามธรรมชาติ
- กลุ่มฯ มีการออกร้านแสดงสินค้า เพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าของกลุ่มฯ ให้ลูกค้ารู้จักมากยิ่งขึ้น
- คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาด ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาเป็นบุคลากรที่ทำหน้าที่เป็นเครือข่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนของจังหวัดลำปาง ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นโอกาสในการกระจายสินค้าของกลุ่มฯ ในอนาคต
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ จัดเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการคัดสรรผลิตภัณฑ์ในอยู่ในระดับ 4 ดาว ของภาคเหนือ ประเภทของใช้และของที่ระลึกในปี 2546 และในปี 2547 ได้รับการคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 3 ดาว ระดับประเทศ นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ยังได้รับอนุญาตให้ใช้ตราสัญลักษณ์ผลิตภัณฑ์มาตรฐานลำปางตั้งแต่วันที่ 28 กรกฎาคม 2547 ถึงวันที่ 27 กรกฎาคม 2550

4. การเงิน

- กลุ่มฯ มีการจัดสรรเงินทุนจากผลกำไรจากการขายเพื่อเป็นเงินทุนของกลุ่มฯ และมีการวางแผนที่จะระดมทุนจากสมาชิกเพื่อใช้เป็นเงินทุนในการจัดซื้อวัตถุดิบ

2.2 จุดอ่อน

1. การจัดการองค์กร

- บทบาทหน้าที่ในการบริหารงานส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ประธานและคณะกรรมการบางราย คณะกรรมการคนอื่น ๆ ยังไม่มีบทบาทมากนัก
- ขาดบุคลากรที่จะทำหน้าที่ด้านการตลาดอย่างเพียงพอ

2. การผลิต

- กลุ่มฯ ยังขาดเครื่องมือและอุปกรณ์ในการผลิตบางชนิด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- เนื่องจากลักษณะการผลิตเป็นการกระจายการผลิตให้สมาชิกไปทำที่บ้าน ทำให้ไม่สามารถควบคุมในระหว่างการผลิต ซึ่งบางครั้ง ถึงแม้จะมีการประชุมเกี่ยวกับการผลิตก่อนกระจายให้สมาชิกแล้ว แต่ยังไม่มีความไม่สมบูรณ์ของชิ้นงานเกิดขึ้น
- การวางแผนการผลิตยังไม่ชัดเจน สมาชิกส่วนใหญ่ต่างคนต่างผลิตตามความพอใจของตนเอง ซึ่งบางครั้งผลิตไม่ตรงตามกับความต้องการของตลาด ทำให้ประสบปัญหาสินค้าคงคลังมีมากเกินไป

3. การตลาด

- กลุ่มฯ ยังไม่มีลูกค้าประจำ
- ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ยังอยู่ภายในจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ ยังไม่กระจายไปยังต่างจังหวัด
- กลุ่มฯ ยังขาดผู้ที่ทำหน้าที่ทางการตลาด อย่างเพียงพอ
- บรรจุภัณฑ์ของกลุ่มฯ ควรมีการพัฒนาให้เหมาะสมสำหรับขนย้ายไปสถานที่ไกลๆ ได้

4. การเงิน

- กลุ่มฯ ยังไม่มีการจัดทำบัญชีรับจ่ายอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ทำให้ไม่ทราบผลการประกอบการของกลุ่มฯ ได้อย่างแท้จริง
- กลุ่มฯ ขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ จ่ายค่าแรงงานในการผลิตและค่ารับซื้อผลิตภัณฑ์จากสมาชิก ซึ่งปัจจุบันกลุ่มฯ อาศัยเพียงเงินทุนจากภายนอกเท่านั้น

2.3 โอกาส

นโยบาย หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ รวมทั้งกลุ่มฯ มีโอกาสมากขึ้นในการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำปาง สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอและจังหวัด ลำปาง สำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำปาง ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทั้งในด้านความรู้ ด้านการผลิต วัสดุอุปกรณ์การผลิต เครื่องจักรและเงินทุนสนับสนุนการผลิต

2.4 ข้อจำกัด

วัตถุดิบหลักในการผลิต ไม่มีจำหน่ายในพื้นที่ ต้องสั่งซื้อจากกรุงเทพฯ ซึ่งมีราคาแพงและต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่ง ทำให้ต้นทุนในการผลิตสูง ส่งผลให้การจำหน่ายผลิตภัณฑ์มีราคาแพง ปัจจุบันยังกลุ่มฯ ยังไม่มีแหล่งวัตถุดิบราคาถูกแหล่งอื่น และวัตถุดิบที่สามารถใช้ทดแทนได้

ข้อสมมุติฐานทางเศรษฐกิจ

1. เป็นที่คาดว่าในครึ่งปีหลังของปี 2548 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริง (Real GDP) ประมาณร้อยละ 4.5 อัตราเงินเฟ้อร้อยละ 3 และภาวะเศรษฐกิจอาจทรงตัวเช่นนี้นานประมาณ 3 ปี
2. ราคาน้ำมันยังคงสูงอยู่ในระดับ 50 ดอลลาร์ต่อบาเรล ดังนั้นราคาวัตถุดิบ เช่น ดินสังเคราะห์ (ดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ) ที่ใช้ในการผลิตของกลุ่มฯ คาดว่าจะสูงไปด้วย

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาและประชาสัมพันธ์กลุ่มฯ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น โดยกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งในและต่างจังหวัด เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งและความยั่งยืนของกลุ่มฯ ในอนาคต

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้าน

3.2.1 เป้าหมายและแผนการตลาด

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะบรรลุหน้าที่ให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ภายในระยะเวลา 2 ปี เพื่อสามารถบรรลุและขนส่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปยังกลุ่มลูกค้าที่อยู่ห่างไกลได้ นอกจากนี้ กลุ่มฯ ยังมีเป้าหมายที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด โดยจะเพิ่มยอดขายในทุกผลิตภัณฑ์ โดยเน้นผลิตภัณฑ์หลัก คือ กล้วยไม้ช้างกระ กล้วยไม้แวนด้า และกล้วยไม้เอื้องผึ้ง ซึ่งมีปริมาณการขายค่อนข้างมากในช่วงปีที่ผ่านมา

ภาพรวมของตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่ยังคงเป็นลูกค้าชาวजरหรือลูกค้าปลีกทั่วไปที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ในการจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ งานออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ และในการฝากขายกับกลุ่มเครือข่ายต่างๆ เนื่องจากกลุ่มฯ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการทำหน้าที่ด้านการตลาด อีกทั้งการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มฯ ยังไม่เหมาะสมในการขนส่งไปยังสถานที่ห่างไกล

ส่วนแบ่งการตลาดและช่องทางการตลาด

ส่วนแบ่งการตลาดและช่องทางการตลาดในปัจจุบัน

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในระดับระดับต่ำบเท่ากับ ร้อยละ 80 อีกร้อยละ 20 เป็นผู้ผลิตรายเดียวจำนวน 2 ราย ส่วนแบ่งการตลาดในระดับอำเภอของกลุ่มฯ มีสัดส่วนร้อยละ 35 อีกร้อยละ

ละ 65 เป็นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ และผู้ผลิตรายเดียว ได้แก่ กลุ่มบ้านสะเด็ด กลุ่มชุมชนและผู้ผลิตรายเดียวอีก 2 ราย ส่วนแบ่งการตลาดในระดับจังหวัดของกลุ่มฯ คิดเป็นร้อยละ 20 ของส่วนแบ่งการตลาดผลิตภัณฑ์ทั้งหมด อีกร้อยละ 80 เป็นของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่นๆ และผู้ผลิตรายเดียว ได้แก่ กลุ่มบ้านไร่ กลุ่มเมืองปาน กลุ่มบ้านสะเด็ด กลุ่มชุมชนและผู้ผลิตรายเดียวอื่นๆ สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มี 5 ช่องทาง ดังนี้

1. จำหน่ายในงานออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด ร้อยละ 50
2. จำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ ร้อยละ 20
3. ฝากขายกับที่พักริมทางของกรมทางหลวงขุนตาล และศูนย์ฝึกลูกช้างจังหวัดลำปาง ร้อยละ

12.50

4. พ่อค้าจากจังหวัดเชียงใหม่ ร้อยละ 12.50
5. พ่อค้าจากจังหวัดแพร่ ร้อยละ 5

ส่วนแบ่งการตลาดและช่องทางการตลาดที่คาดหวัง

กลุ่มฯ คาดว่ากลุ่มฯ จะเพิ่มส่วนส่วนแบ่งการตลาดในระดับตำบล เป็นร้อยละ 90 เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดในระดับอำเภอเป็นร้อยละ 40 และรักษาส่วนแบ่งการตลาดในระดับจังหวัดให้คงที่ ในระยะเวลา 5 ปี สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ คาดหมายยังคงมีดังนี้ คือ

1. ฝากขายกับที่พักริมทางของกรมทางหลวงขุนตาล ศูนย์ฝึกลูกช้างจังหวัดลำปาง และแหล่งฝากขายศูนย์เครือข่ายจำหน่ายผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์อื่นๆ ร้อยละ 30
2. ขายส่งให้พ่อค้าจากจังหวัดเชียงใหม่ กรุงเทพฯ และพ่อค้าส่งอื่นๆ ร้อยละ 20
3. จำหน่ายในงานออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด ร้อยละ 30
4. จำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ ร้อยละ 20

เป้าหมายและแผนการตลาดของกลุ่มฯ แสดงดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เป้าหมายและแผนการตลาด

เป้าหมายการตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่งการตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะยาว (5 ปี) - กลัวยไม้ข้างกระเพิ่มร้อยละ 12 - กลัวยไม้แวนด้าเพิ่ม ร้อยละ 12 - กลัวยไม้เอื้องผึ้งเพิ่มร้อยละ 12	ลูกค้าเก่า ขายส่งทั้งหมด ลูกค้าใหม่ ขายส่ง ร้อยละ 30 ขายปลีก ร้อยละ 50	ในระดับตำบลเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ระดับอำเภอเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 และ รักษาสวนแบ่ง การตลาดในระดับจังหวัดให้คงที่	- พัฒนাবรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมและสามารถบรรจุสินค้าเพื่อจัดส่งไปยังลูกค้าที่ห่างไกลได้ - พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านรูปแบบลวดลาย สีส้น และขนาดผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาด	- ตั้งราคาผลิตภัณฑ์ตามต้นทุนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด	- เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เน้นทำการตลาดในเชิงรุกมากขึ้น	- จัดทำแผ่นพับและนามบัตรแสดงรายละเอียดของสินค้าของกลุ่มฯ
ระยะปานกลาง (3 ปี) - กลัวยไม้ข้างกระเพิ่มร้อยละ 20 - กลัวยไม้แวนด้าเพิ่ม ร้อยละ 20 - กลัวยไม้เอื้องผึ้งเพิ่มร้อยละ 20	ลูกค้าเก่า ขายส่งทั้งหมด ลูกค้าใหม่ ขายส่ง ร้อยละ 30 ขายปลีก ร้อยละ 60	ในระดับตำบลเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ระดับอำเภอเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 และ รักษาสวนแบ่ง การตลาดในระดับจังหวัดให้คงที่	- พัฒนাবรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมและสามารถบรรจุสินค้าเพื่อจัดส่งไปยังลูกค้าที่ห่างไกลได้ - พัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านรูปแบบลวดลาย สีส้น และขนาดผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาด	- ตั้งราคาผลิตภัณฑ์ตามต้นทุนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด	- เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เน้นทำการตลาดในเชิงรุกมากขึ้น	- จัดทำแผ่นพับและนามบัตรแสดงรายละเอียดของสินค้าของกลุ่มฯ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เป้าหมายการตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่งการตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะสั้น (1 ปี) - กลัวยไม้ข้างกระเพิ่มร้อยละ 47 - กลัวยไม้แวนด้าเพิ่ม ร้อยละ 47 - กลัวยไม้เอื้องผึ้งเพิ่มร้อยละ 47	ลูกค้าใหม่ ขายส่ง ร้อยละ 30 ขายปลีก ร้อยละ 70	ในระดับตำบลเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2 ระดับอำเภอ เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 และ รักษาส่วนแบ่ง การตลาดในระดับจังหวัด ให้คงที่	- พัฒนাবรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมและสามารถบรรจุสินค้าเพื่อจัดส่งไปยังลูกค้าที่ห่างไกลได้ โดยประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ความรู้และร่วมพัฒนามาตรฐานที่งบประมาณ 3,000 บาท - พัฒนาลักษณะรูปแบบ ลวดลาย สี สัน และขนาดผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาด - มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาด ลดการผลิตในผลิตภัณฑ์ที่มียอดจำหน่ายน้อย - มีการรับแลกเปลี่ยนสินค้าคืนอันเนื่องมาจากการผลิตของกลุ่มฯ ภายในระยะเวลา 1 เดือน	- ตั้งราคาผลิตภัณฑ์ตามต้นทุนการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด	- เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย เน้นทำการตลาดในเชิงรุกมากขึ้น โดยเพิ่มการฝากขาย ณ สถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ อีกทั้งร้านค้าเครือข่ายจำหน่ายผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ต่างๆ และเพิ่มการออกร้านในงานจำหน่ายสินค้าที่หน่วยงานราชการต่างๆ จัดขึ้น	- จัดทำแผ่นพับแสดงรายละเอียดของสินค้าของกลุ่มฯ งบประมาณ 1,600 บาท จัดทำนามบัตรของกลุ่มฯ เพื่อแจกให้กับลูกค้าที่สนใจ งบประมาณ 1,500 บาท

3.2.2 เป้าหมายการผลิต

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มปริมาณการผลิตเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในผลิตภัณฑ์หลัก 3 ประเภท ได้แก่ กัลล้วยไม้ช้างกระ แวนด้า และเอื้องผึ้ง เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ต้องการของตลาด อีกทั้งจะลดการผลิตในส่วนของผลิตภัณฑ์ที่มียอดจำหน่ายน้อย เช่น ผักผลไม้ขนาดเล็ก โดยจะทำการผลิตกัลล้วยไม้ขนาดเล็กแทน นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบที่หลากหลายและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ ควบคู่กับการจัดหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูกหรือวัตถุดิบทดแทนที่มีราคาถูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต

ภาพรวมของการผลิต

การบริหารการผลิตของกลุ่มฯ จะเป็นการกระจายการผลิตไปยังสมาชิกของกลุ่มฯ ตามความชำนาญและกำลังการผลิตของสมาชิกแต่ละคน โดยกลุ่มฯ จะประชุมวางแผนการผลิตกับสมาชิกเพื่อทำการผลิตผลิตภัณฑ์ตามคำสั่งซื้อของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง กลุ่มฯ จะเป็นผู้ควบคุมคุณภาพสีสันทันและรูปแบบของผลิตภัณฑ์ก่อนกระจายการผลิตให้สมาชิก เมื่อสมาชิกทำการผลิตเสร็จจะนำมาจำหน่ายให้กับกลุ่มฯ และกลุ่มฯ จะตรวจสอบผลิตภัณฑ์ให้ถูกต้องตามที่ลูกค้าต้องการ จากนั้นนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายให้กับลูกค้าต่อไป

ข้อได้เปรียบด้านการผลิต

กลุ่มฯ มีจุดเด่นด้านการผลิตที่สำคัญ คือ ด้านการควบคุมคุณภาพการผลิต ถึงแม้จะเป็นการกระจายการผลิตไปยังสมาชิกแต่ละราย แต่กลุ่มฯ จะทำการควบคุมคุณภาพตั้งแต่ ขั้นตอนการผสมสีจนถึงการตรวจสอบคุณภาพก่อนส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า นอกจากนี้ ยังมีข้อได้เปรียบด้านเทคนิคการผลิต เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ต้องใช้ฝีมือ ความละเอียดอ่อน ความประณีต และความชำนาญ ซึ่งแรงงานการผลิตของกลุ่มฯ มีความชำนาญและประสบการณ์ในการผลิต ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและความสวยงามใกล้เคียงกับดอกไม้จริงตามธรรมชาติ อีกทั้งกลุ่มฯ ยังมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ

ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต

ยุทธศาสตร์ที่กลุ่มฯ นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต คือ การรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สม่ำเสมอ และการตรงต่อเวลา

การวางแผนการผลิต

การวางแผนการผลิต กลุ่มฯ จะพิจารณายอดขายผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดของกลุ่มฯ ในปีที่ผ่านมาและจะทำการผลิตสินค้าคงคลังในผลิตภัณฑ์ที่มียอดจำหน่ายสูงในปีที่ผ่านมาหรือผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มที่จะมียอดจำหน่ายสูงในอนาคต นอกจากนี้ กลุ่มฯ ยังมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทั้งชนิด ขนาดและสีสันทันของผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ซึ่งจะนำไปสู่การสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย กำลังการผลิต เป้าหมายและแผนการผลิตของกลุ่มฯ แสดงดังตารางที่ 5 และตารางที่ 6 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 เป้าหมายการผลิต

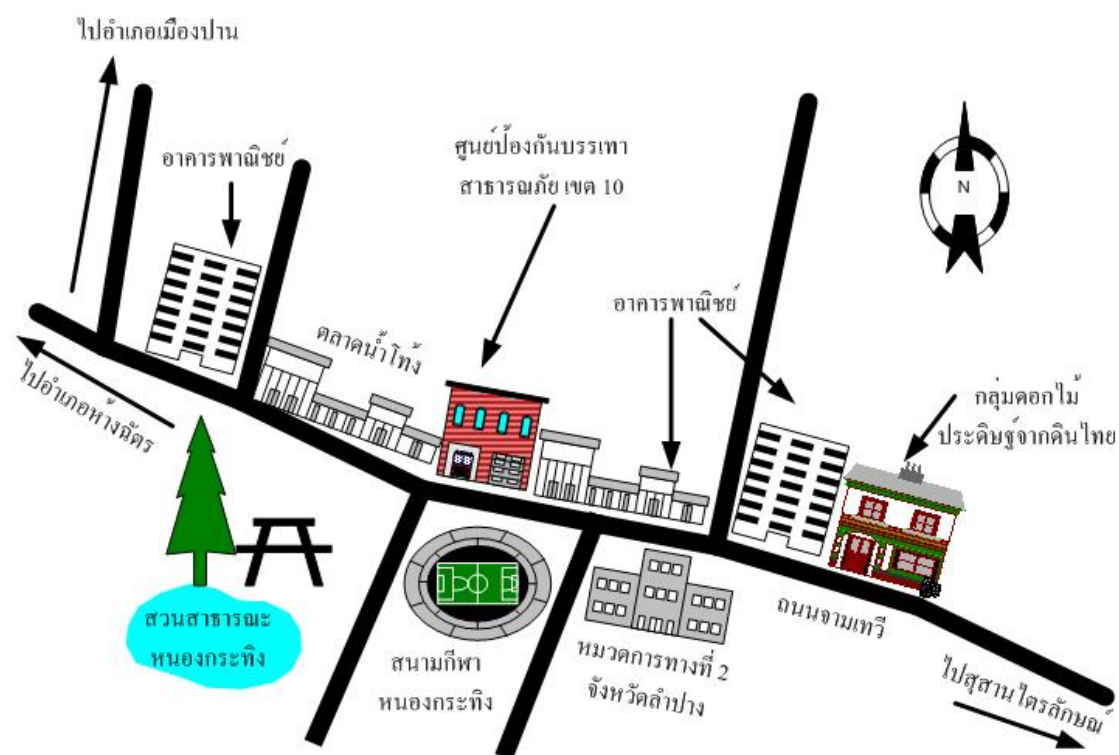
เป้าหมายการผลิต	กลยุทธ์			
	แรงงาน	วัตถุดิบ	เครื่องจักร/อุปกรณ์	การควบคุมคุณภาพ
ระยะยาว (5 ปี) - กลัวยไม้ข้างกระ เพิ่มร้อยละ 12 - กลัวยไม้แวนด้า เพิ่ม ร้อยละ 12 - กลัวยไม้เอื้องผึ้ง เพิ่มร้อยละ 12	- พัฒนาทักษะฝีมือ ของแรงงาน การผลิตเพื่อสามารถผลิต ขึ้นงานให้ได้คล้ายดอกไม้จริง	- จัดหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก เพื่อลดต้นทุนการผลิต	- จัดหาอุปกรณ์การผลิตเพิ่มเพื่อ พัฒนาการผลิต	- เข้มงวดกับการรับซื้อผลิตภัณฑ์ ของสมาชิก เพื่อกระตุ้นให้ สมาชิกพัฒนาฝีมือการผลิต
ระยะปานกลาง (3 ปี) - กลัวยไม้ข้างกระ เพิ่มร้อยละ 20 - กลัวยไม้แวนด้า เพิ่ม ร้อยละ 20 - กลัวยไม้เอื้องผึ้ง เพิ่มร้อยละ 20	- พัฒนาทักษะฝีมือ ของแรงงาน การผลิตเพื่อสามารถผลิต ขึ้นงานให้ได้คล้ายดอกไม้จริง	- จัดหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก เพื่อลดต้นทุนการผลิต	- จัดหาอุปกรณ์การผลิตเพิ่มเพื่อ พัฒนาการผลิต	- เข้มงวดกับการรับซื้อผลิตภัณฑ์ ของสมาชิก เพื่อกระตุ้นให้ สมาชิกพัฒนาฝีมือการผลิต
ระยะสั้น (1 ปี) - กลัวยไม้ข้างกระ เพิ่มร้อยละ 47 - กลัวยไม้แวนด้า เพิ่ม ร้อยละ 47 - กลัวยไม้เอื้องผึ้ง เพิ่มร้อยละ 47	- พัฒนาทักษะฝีมือ ของแรงงาน การผลิตเพื่อสามารถผลิต ขึ้นงานให้ได้คล้ายดอกไม้จริง โดยการฝึกอบรมและศึกษาดู งาน	- จัดหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูก และวัตถุดิบทดแทนราคาถูก เพื่อลดต้นทุนการผลิต	- จัดหาแบบพิมพ์ลายดอก – ใบ รูปแบบใหม่ๆ เพิ่ม เพื่อการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่	- เพิ่มการควบคุมคุณภาพ โดย เข้มงวดกับการรับซื้อผลิตภัณฑ์ ของสมาชิก เพื่อกระตุ้นให้ สมาชิกพัฒนาฝีมือการผลิต

3.2.3 เป้าหมายการจัดการองค์กรและกำลังคน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะจัดสรรค่าตอบแทนการทำงานให้แก่คณะกรรมการตามความเหมาะสม เพื่อสร้างกำลังใจและกระตุ้นให้คณะกรรมการทุ่มเทการทำงานให้กลุ่มฯ เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้จะพัฒนาการจัดแบ่งโครงสร้างหน้าที่ของคณะกรรมการให้ชัดเจนมากขึ้นภายในระยะเวลา 1 ปี

1) สถานที่ตั้ง

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 597 หมู่ 15 บ้านดงสันเงิน ตำบลบ่อแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โทรศัพท์ 054 – 221500 หรือ 01 – 4727703 ซึ่งเป็นบ้านของนางศรี ชัยสุวรรณ ประธานกลุ่มฯ



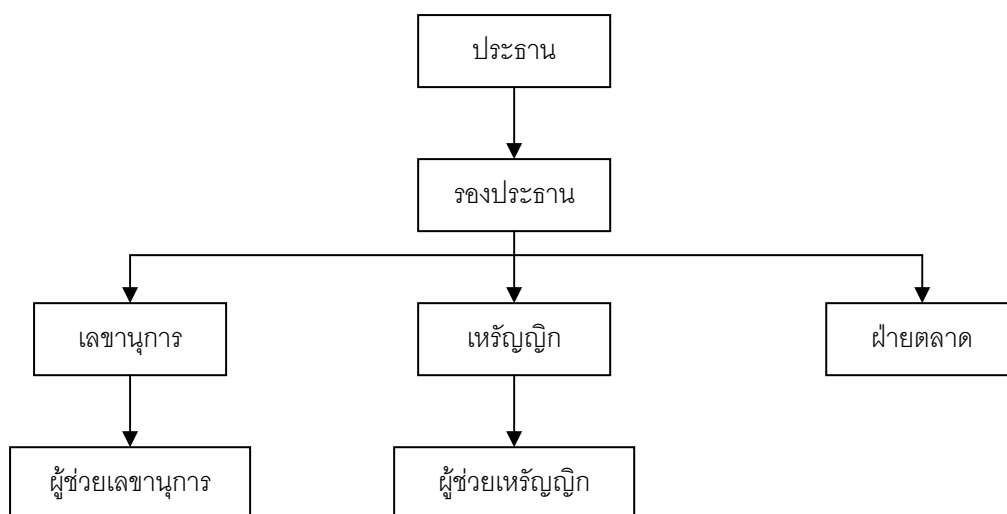
แผนภาพที่ 1 สถานที่ตั้งกลุ่มฯ

2) โครงสร้างองค์กร

กลุ่มฯ ได้มีการจัดตั้งในปี 2545 ซึ่งได้มีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มฯ จากสมาชิกทั้งหมด 15 คน ซึ่งในการคัดเลือกจะมีการประชุมสมาชิกทั้งหมด 15 คนและสมาชิกจะเป็นผู้เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง และให้สมาชิกในที่ประชุมลงมติเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมตามที่เสนอ โดยใช้เสียงข้างมากในการตัดสิน คณะกรรมการที่ได้จากการคัดเลือกสามารถแบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ ดังนี้ (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 ประวัติคณะกรรมการกลุ่มฯ

ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	อายุ (ปี)	การศึกษา	หน้าที่	อาชีพเดิม	อาชีพปัจจุบัน	บทบาทในชุมชน
นางศรี ชัยสุวรรณ	ประธาน	56	ประถมศึกษาปีที่ 4	บริหารงานกลุ่มฯ	ค้าขาย	ค้าขาย และทำดอกไม้ประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน
นางเพียรจิต บุญเป็ง	รองประธาน	41	มัธยมศึกษาปีที่ 3	บริหารงาน ตรวจจสอบผลิตภัณฑ์	รับจ้าง	ค้าขาย และทำดอกไม้ประดิษฐ์	-
นางสุกัญญา ใจคำ	เลขานุการ	49	ประถมศึกษาปีที่ 6	ติดต่อประสานงานจัดบันทึกการประชุม	ค้าขาย	ค้าขาย และทำดอกไม้ประดิษฐ์	ประธานเจ้าหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน
นางอรพันธ์ ตาคำ	ผู้ช่วยเลขานุการ	36	ประถมศึกษาปีที่ 4	ติดต่อประสานงานจัดบันทึกการประชุม	การเกษตร	การเกษตร และทำดอกไม้ประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน
นางสุคำ ดิษฐ์ทอง	เหรัญญิก	51	ประถมศึกษาปีที่ 6	จัดทำบัญชี ดูแลด้านการเงิน	รับจ้าง	แม่บ้าน และทำดอกไม้ประดิษฐ์	เจ้าหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน
นางนางเยาว์ ไชยากุล	ผู้ช่วยเหรัญญิก	53	มัธยมศึกษาปีที่ 3	จัดทำบัญชี ดูแลด้านการเงิน	รับจ้าง	รับจ้าง และทำดอกไม้ประดิษฐ์	คณะกรรมการกองทุนหมู่บ้าน และเจ้าหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน
นางปราณี วีระเดชวิเศษไกร	ฝ่ายการตลาด	43	ปริญญาตรี	ส่งเสริมการตลาด ออกร้านจัดหาช่องทางการตลาดใหม่	ค้าขาย	ค้าขาย	ตัวแทนด้านการตลาดสินค้าชุมชนของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และเจ้าหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มฯ

ตารางที่ 8 เป้าหมายการจัดการองค์กรและกำลังคน

เป้าหมายการจัดการองค์กร และกำลังคน	กลยุทธ์
ระยะยาว (5 ปี) 1. โครงสร้างองค์กร 2. แรงงาน 3. สวัสดิการ	- พัฒนาศักยภาพของกลุ่มฯ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด เพื่อทำการตลาดในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น - จัดแบ่งหน้าที่คณะกรรมการให้ชัดเจน และกระจายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่ได้รับ - เปิดรับสมัครใหม่ที่มีความสนใจ และตั้งใจจะทำการผลิตร่วมกับกลุ่มฯ - จัดสรรค่าตอบแทนการทำงานของคณะกรรมการ
ระยะปานกลาง (3 ปี) 1. โครงสร้างองค์กร 2. แรงงาน 3. สวัสดิการ	- พัฒนาศักยภาพของกลุ่มฯ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด เพื่อทำการตลาดในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น - จัดแบ่งหน้าที่คณะกรรมการให้ชัดเจน และกระจายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่ได้รับ - เปิดรับสมัครใหม่ที่มีความสนใจ และตั้งใจจะทำการผลิตร่วมกับกลุ่มฯ - จัดสรรค่าตอบแทนการทำงานของคณะกรรมการตามความเหมาะสม

ตารางที่ 8 (ต่อ)

เป้าหมายการจัดการองค์กร และกำลังคน	กลยุทธ์
ระยะสั้น (1 ปี) 1. โครงสร้างองค์กร 2. แรงงาน 3. สวัสดิการ	- พัฒนาศักยภาพของกลุ่มฯ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด เพื่อทำการตลาดในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น - จัดแบ่งหน้าที่คณะกรรมการให้ชัดเจน และกระจายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่ได้รับ - เปิดรับสมัครใหม่ที่มีความสนใจ และตั้งใจจะทำการผลิตร่วมกับกลุ่มฯ โดยคิดค่าธรรมเนียมแรกเข้า (ค่าสอนทำการผลิต) 200 บาทต่อคน - จัดสรรค่าตอบแทนการทำงานของคณะกรรมการตามความเหมาะสม เช่น เบี้ยเลี้ยงคณะกรรมการในการออกพื้นที่ ค่าเดินทาง ค่าเบี้ยเลี้ยงฝ่ายการตลาด เป็นต้น

3.2.4 เป้าหมายทางการเงิน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาศักยภาพด้านการจัดทำบัญชีภายในระยะเวลา 1 ปี โดยจะขอรับการสนับสนุนด้านการอบรมด้านการจัดทำบัญชีจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง นอกจากนี้ กลุ่มฯ จะมีการระดมทุนจากสมาชิกหุ้นละ 50 – 100 บาท เพื่อสะสมเป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มฯ โดยจะเริ่มทำภายในปี 2548

กลุ่มฯ วางแผนที่จะกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนต่างๆ เช่น สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมจังหวัด จำนวน 100,000 บาท ในลักษณะปลอดดอกเบี้ย ระยะเวลาชำระคืน 3 - 5 ปี เพื่อนำมาเป็นเงินทุนให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อการผลิต

สรุปข้อมูลทางการเงิน

จากเป้าหมาย แผนการผลิตและแผนการตลาดของกลุ่มฯ สามารถสรุปข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ เช่น การพยากรณ์ยอดผลิต ยอดขาย ต้นทุนสินค้าขาย ค่าใช้จ่ายและต้นทุนโครงการ แสดงดังตารางที่ 9 – 13 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 การพยากรณ์ยอดผลิต 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

ผลิตภัณฑ์	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	อัตราการ ขยายตัว (ร้อยละ)	ปี 2550	อัตราการ ขยายตัว (ร้อยละ)	ปี 2551	อัตราการ ขยายตัว (ร้อยละ)	ปี 2552	อัตราการ ขยายตัว (ร้อยละ)
กล้วยไม้ช้างกระ	ต้น	209	300	44	360	20	408	13	456	12
กล้วยไม้แวนด้า	ต้น	209	300	44	360	20	408	13	456	12
กล้วยไม้เคื่องผึ้ง	ต้น	209	300	44	360	20	408	13	456	12

ตารางที่ 10 การพยากรณ์ยอดขาย 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

ผลิตภัณฑ์	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	อัตราการ ขยายตัว (ร้อยละ)	ปี 2550	อัตราการ ขยายตัว (ร้อยละ)	ปี 2551	อัตราการ ขยายตัว (ร้อยละ)	ปี 2552	อัตราการ ขยายตัว (ร้อยละ)
กล้วยไม้ช้างกระ	ต้น	204	300	47	360	20	408	13	456	12
กล้วยไม้แวนด้า	ต้น	204	300	47	360	20	408	13	456	12
กล้วยไม้เคื่องผึ้ง	ต้น	204	300	47	360	20	408	13	456	12

ตารางที่ 11 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	4,200	4,200	4,200	4,200
บวก : วัตถุดิบทางตรง	175,560	252,000	302,400	342,720	383,040
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	-	-	-	-	-
ค่าแรงงานทางตรง	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	-	-	-	-
สินค้าที่มีเพื่อขาย	175,560	256,200	306,600	346,920	387,240
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
ต้นทุนสินค้าขาย	171,360	252,000	302,400	342,720	383,040

ตารางที่ 12 ประมาณค่าใช้จ่าย (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
ค่าใช้จ่ายโรงงานต่อปี					
ค่าแรงทางอ้อม เงินเดือนและค่าจ้าง(ต้นทุนการผลิต)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน(ใส่หุ้ยการผลิต)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย					
ค่าบรรจุภัณฑ์	2,822	4,150	4,980	5,644	6,308
ค่าออกร้านแสดงสินค้า	2,000	2,250	2,500	2,750	3,000
ค่าใช้จ่ายในการขาย	6,426	9,450	11,340	12,852	14,364
จัดทำแผ่นพับใบปลิว	400	400	400	400	400
จัดทำนามบัตร	375	375	375	375	375
อบรมและพัฒนาด้านการตลาด (พัฒนาบรรจุภัณฑ์)	750	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อปี					
ไม่มี	-	-	-	-	-
รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด	12,773	16,625	19,595	22,021	24,447

ตารางที่ 13 การประมาณการต้นทุนโครงการ (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน (บาท)			จำนวนเงิน ทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน		ส่วนของเจ้าของ	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด			23,750	23,750
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง			-	-
วัสดุคงคลัง			-	-
รวม				23,750
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน			-	-
เครื่องจักร			-	-
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			10,000	10,000
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			2,600	2,600
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			-	-
ยานพาหนะ			-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ (ได้เปล่า)			-	-
รวม				12,600
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ			-	-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์			-	-
รวม			-	-
รวมทั้งหมด				36,350

งบกำไรขาดทุน งบดุล และอัตราส่วนทางการเงิน ปี 2546

จากผลการดำเนินงานของกลุ่มฯ ในปี 2546 กลุ่มฯ ทำการผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทกล้วยไม้ทั้งหมด 9 ชนิด ได้แก่ ดอกกล้วยไม้แคทรียา เอื้องผึ้ง ช้างกระ พาแลนด์ มาตามพรวณีย์ รองเท้านารี แวนด้า หวาย และซีมีเดียม ผลิตภัณฑ์ดอกไม้อื่นๆ ได้แก่ บัวหลวง บัวดิน บัวสาย และดอกกลีลลี่ และผลิตภัณฑ์ผักผลไม้จิว ซึ่งสามารถแสดงงบกำไรขาดทุน งบดุลและอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มฯ ดังนี้

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ

ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

	หน่วย : บาท	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ
รายได้		
ยอดขายสินค้า	610,960.00	100.00
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	500,269.16	81.88
กำไรขั้นต้น	110,690.84	18.12
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าเสื่อมการผลิต	-	-
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	18,796.11	3.08
ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป	-	-
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	18,796.11	3.08
กำไรจากการดำเนินงาน	91,894.73	15.04
รายได้อื่นๆ		
รายได้หักเข้ากลุ่มจากการขายผลิตภัณฑ์ ร้อยละ 5 ของส่วนต่างของ	5,875.50	0.96
ราคาขายส่งกับราคาซื้อจากสมาชิก		
รายได้จากการกู้ยืมของสมาชิก	9,600.00	1.57
รวมกำไรจากการดำเนินงานและรายได้อื่นๆ	97,770.23	16.00
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-
กำไรก่อนหักภาษี	97,770.23	16.00
หัก ภาษี	-	-
กำไรสุทธิ	97,770.23	16.00
หัก เงินปันผล	-	-
กำไรสะสม	97,770.23	16.00

กลุ่มผลิตภัณฑ์ดอกไม้ประดิษฐ์จากดินไทย ดินญี่ปุ่นและดินหอมมะลิ
ประมาณการงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

สินทรัพย์	จำนวน : บาท	ร้อยละ	หนี้สิน และ ส่วนของเจ้าของ	จำนวน : บาท	ร้อยละ
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>			<u>หนี้สิน</u>		
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	95,476	40.80	หนี้สินหมุนเวียน		
ลูกหนี้การค้า	-	-	เงินกู้ระยะสั้น	-	-
สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ	30,578	13.07	เจ้าหนี้การค้า	-	-
งานระหว่างทำ	-	-	ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	-	-
วัตถุดิบคงเหลือ	25,000	10.68	รวมหนี้สินหมุนเวียน	-	-
วัสดุสิ้นเปลืองและบรรจุภัณฑ์คงเหลือ	15,000	6.41	หนี้สินระยะยาว		
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	166,054	70.96	เงินกู้ระยะยาว	80,000	34.19
<u>สินทรัพย์ถาวร</u>			หนี้สินอื่นๆ	-	-
ที่ดิน	-	-	รวมหนี้สินระยะยาว	80,000	34.19
โรงเรือน	40,000		รวมหนี้สิน	80,000	34.19
<u>หัก</u> ค่าเสื่อมราคาโรงเรือนสะสม	12,000	28,000	<u>ส่วนของผู้ถือหุ้น</u>		
เครื่องจักร อุปกรณ์	51,726		ส่วนทุน		
<u>หัก</u> ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร อุปกรณ์	19,052	32,675	การระดมทุน	-	-
ยานพาหนะและอุปกรณ์อื่นๆ	-		อื่นๆ	56,250	24.04
<u>หัก</u> ค่าเสื่อมราคายานพาหนะ และอุปกรณ์อื่นๆ	-	-	กำไรสะสมต้นงวด	-	-
เงินสดและสินทรัพย์ถาวรที่ได้ฟรี	16,250		กำไรสุทธิ	97,770	41.78
<u>หัก</u> ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรได้ฟรีสะสม	8,958	7,292	รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	154,020	65.81
รวมสินทรัพย์ถาวร	67,966	29.04	รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	234,020	100.00
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	234,020	100.00			

ตารางที่ 14 อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มฯ ปี 2546

อัตราส่วนทางการเงิน	
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)	
1) ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	166,054 บาท
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / efficiency Ratio)	
1) อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio)	32.72 ครั้ง
2) อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover in days)	11.15 วัน
3) 1 รอบธุรกิจ (Operating Cycle)	11.15 วัน
4) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	2.61 ครั้ง (เท่า)
5) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio)	8.99 ครั้ง (เท่า)
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio)	
1) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)	34.19 (ร้อยละ)
2) หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E)	0.52 เท่า
3) อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt/Total Capitalization)	0.34 เท่า
4) Degree of Financial Leverage	1.00 เท่า
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)	
1) อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	16.00 (ร้อยละ)
2) อัตราส่วนกำไรเบ็ดเสร็จต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	18.12 (ร้อยละ)
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)	
1) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI)	41.78 (ร้อยละ)
2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	39.27 (ร้อยละ)
3) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	63.48 (ร้อยละ)

จากการผลการดำเนินงานในปี 2546 สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนากลุ่มฯ โดยกลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์หลัก คือ กล้วยไม้ช้างกระ กล้วยไม้แวนด้า และกล้วยไม้เอื้องผึ้ง ซึ่งสามารถจัดทำประมาณการงบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบดุล อัตราส่วนทางการเงิน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน แสดงดังตารางที่ 15 – 19 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ประมาณการงบกำไรขาดทุน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้					
ขาย	242,760	354,000	421,200	473,280	524,400
รายได้อื่น	-	-	-	-	-
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	171,360	252,000	302,400	342,720	383,040
กำไรเบื้องต้น	71,400	102,000	118,800	130,560	141,360
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	12,773	16,625	19,595	22,021	24,447
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมราคา	868	868	868	868	868
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	57,760	84,508	98,338	107,672	116,046
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	5,000	5,000	5,000	5,000
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	57,760	79,508	93,338	102,672	111,046
หัก ภาษี (ร้อยละ)	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	57,760	79,508	93,338	102,672	111,046
หัก เงินปันผล	-	-	-	-	-
กำไรสะสม	57,760	79,508	93,338	102,672	111,046

ตารางที่ 16 ประมาณการงบประมาณเงินสด 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ						
ขายสินค้า	-	242,760	354,000	421,200	473,280	524,400
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)	-	-	-	-	-	-
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
รวมเงินสดรับ	-	242,760	354,000	421,200	473,280	524,400
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง	-	175,560	252,000	302,400	342,720	383,040
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-	-
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง	-	-	-	-	-	-
ค่าแรงงานทางตรง	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	12,773	16,625	19,595	22,021	24,447
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	-	-	-	-
การลงทุน						
เงินทุนหมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	12,600	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการ ดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมเงินสดจ่าย	12,600	188,333	268,625	321,995	364,741	407,487
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกดยกมา	-	4,900	84,327	164,702	258,908	362,447
รวมเงิน	- 12,600	54,427	85,375	99,205	108,539	116,913
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	17,500	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะสั้น	-	-	-	-	-	-
ชำระคืนเงินต้น	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 16 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ชำระคื่นดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะยาว	-	25,000	-	-	-	-
ชำระคื่นเงินต้น	-	-	5,000	5,000	5,000	5,000
ชำระคื่นดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
เงินสดคงเหลือยกไป	4,900	84,327	164,702	258,908	362,447	474,360

ตารางที่ 17 ประมาณการงบดุล 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	ปีเริ่ม โครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝาก ธนาคาร	4,900	84,327	164,702	258,908	362,447	474,360
ลูกหนี้	-	-	-	-	-	-
สินค้าสำเร็จรูปเตรียม ไว้เพื่อขาย	-	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง	-	-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคง คลัง	-	-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	4,900	88,527	168,902	263,108	366,647	478,560
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วน โรงงาน	-	-	-	-	-	-
เครื่องจักร	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์โรงงานและ อุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 17 (ต่อ)

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	ปีเริ่ม โครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สิ่งปลูกสร้างส่วนการ ขาย	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
อุปกรณ์และเครื่องใช้ ในการขาย	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600	2,600
สิ่งปลูกสร้างส่วน สำนักงาน	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ สำนักงาน	-	-	-	-	-	-
ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
หัก ค่าเสื่อมราคา สะสม	-	868	1,735	2,603	3,470	4,338
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	12,600	11,733	10,865	9,998	9,130	8,263
สินทรัพย์อื่นๆ						
ค่าใช้จ่ายก่อนการ ดำเนินการ รอดัดจ่าย	-	-	-	-	-	-
สิทธิการใช้สินทรัพย์	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์อื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	17,500	100,260	179,767	273,105	375,777	486,823
หนี้สินและส่วนของ เจ้าของ						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน						
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000

ตารางที่ 17 (ต่อ)

หน่วย : บาท

<u>หนี้สินและส่วนของผู้ เจ้าของ</u>	<u>ปีเริ่ม โครงการ</u>	<u>ปี 2548</u>	<u>ปี 2549</u>	<u>ปี 2550</u>	<u>ปี 2551</u>	<u>ปี 2552</u>
รวมหนี้สินระยะยาว	-	25,000	20,000	15,000	10,000	5,000
<u>ส่วนของผู้เจ้าของ</u>						
ทุน	17,500	17,500	22,500	27,500	32,500	37,500
กำไรสะสม	-	57,760	137,267	230,605	333,277	444,323
รวมส่วนของผู้เจ้าของ	17,500	75,260	159,767	258,105	365,777	481,823
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ เจ้าของทั้งสิ้น	17,500	100,260	179,767	273,105	375,777	486,823

ตารางที่ 18 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)	88,527	168,902	263,108	366,647	478,560
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง (เท่า))	2.42	1.97	1.54	1.26	1.08
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง (เท่า))	20.69	32.58	42.13	51.84	63.47
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio) (ร้อยละ)	24.94	11.13	5.49	2.66	1.03
หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D / E) (เท่า)	0.33	0.13	0.06	0.03	0.01
อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt / Total Capitalization) (เท่า)	0.25	0.11	0.05	0.03	0.01
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1.00	1.06	1.05	1.05	1.05
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (ร้อยละ)	23.79	22.46	22.16	21.69	21.18
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (ร้อยละ)	29.41	28.81	28.21	27.59	26.96
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (ร้อยละ)	57.61	44.23	34.18	27.32	22.81
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (ร้อยละ)	57.61	47.01	36.01	28.65	23.84
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (ร้อยละ)	76.75	49.76	36.16	28.07	23.05

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
มูลค่าสินค้าขาย	242,760	354,000	421,200	473,280	524,400
ต้นทุนผันแปร					
วัตถุดิบทางตรง	175,560	252,000	302,400	342,720	383,040
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	-	-	-	-	-
ค่าแรงทางตรง	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายการขาย	12,773	16,625	19,595	22,021	24,447
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	-	-	-
รวม	188,333	268,625	321,995	364,741	407,487
ต้นทุนคงที่					
ค่าเสื่อมการผลิต	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมการตลาด	868	868	868	868	868
ค่าเสื่อมการบริหาร	-	-	-	-	-
รวม	868	868	868	868	868
คำนวณจุดคุ้มทุน	3,869	3,597	3,683	3,783	3,891

หมายเหตุ : มูลค่าผลผลิต ณ จุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่ / (1 - ต้นทุนผันแปร/มูลค่าขาย)

ปริมาณผลผลิต ณ จุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่รวม / (ราคาขายต่อหน่วย - ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย)

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

- กลุ่มฯ ยังขาดบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสมที่สามารถบรรจุผลิตภัณฑ์และขนส่งไปยังลูกค้าที่อยู่ห่างไกล
- สมาชิกยังไม่มีความเข้มแข็งในการรวมกลุ่มในการขาย ยังมีสมาชิกบางรายจำหน่ายให้กับลูกค้าที่มาซื้อจากภายนอกโดยไม่จำหน่ายผ่านกลุ่มฯ
- สมาชิกยังขาดแคลนเงินทุนในการผลิต เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายต้องจัดหาปัจจัยการผลิตเอง เช่น ดินสังเคราะห์ ซึ่งมีราคาสูง

การแก้ไข

- ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม
- ตั้งกฎ ระเบียบที่เข้มงวดในการบังคับใช้ เพื่อให้สมาชิกมีการรวมกลุ่มกันทั้งในด้านการผลิต และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์
- จัดหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกเพื่อให้สมาชิกกู้ยืมเพื่อทำการผลิต

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

- ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น

การแก้ไข

- จัดหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหม่ๆ ที่มีราคาถูก และวัตถุดิบทดแทนที่มีราคาถูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

จากเป้าหมายด้านการตลาด การผลิต การจัดการองค์กร การเงิน และการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ โดยรวมได้ดังตารางที่ 20

ตารางที่ 20 สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

กลยุทธ์/แผน	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
การตลาด	- ค่าใช้จ่ายในการออกร้านแสดงสินค้าของกลุ่มฯ	8,000	9,000	10,000	11,000	12,000
	- จัดทำแผ่นพับ	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
	- จัดทำนามบัตร	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
	- พัฒนابรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสม	3,000 *	-	-	-	-
การผลิต	- จัดหาแหล่งวัตถุดิบราคาถูกและวัตถุดิบทดแทนราคาถูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต	-	-	-	-	-
	- จัดหาพิมพ์ลายดอก – ใบ รูปแบบใหม่ๆ เพิ่มเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (ในส่วนนี้สมาชิกจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อเอง)	-	-	-	-	-
	- เพิ่มการควบคุมคุณภาพการผลิตของสมาชิกให้เพิ่มขึ้น	-	-	-	-	-
การจัดการองค์กร	- พัฒนาบุคลากรของกลุ่มฯ ให้มีความรู้ความสามารถด้านการตลาด เพื่อทำการตลาดในเชิงรุก โดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	-	-
	- จัดแบ่งหน้าที่คณะกรรมการให้ชัดเจน กระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่ได้รับ	-	-	-	-	-
	- เปิดรับสมาชิกเพิ่ม	-	-	-	-	-
	- จัดสรรค่าตอบแทนคณะกรรมการตามความเหมาะสม	-	-	-	-	-

ตารางที่ 20 (ต่อ)

กลยุทธ์/แผน	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
การเงิน	- พัฒนาบุคลากรด้านการจัดทำบัญชีภายในระยะเวลา 1 ปี โดยจะขอรับการสนับสนุนด้านการอบรมด้านการจัดทำบัญชีจากสำนักงานสหกรณ์จังหวัดลำปาง - ระดมทุนจากสมาชิกหุ้นละ 50 – 100 บาท เพื่อสะสมเป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มฯ - กู้ยืมเงินเพื่อใช้เป็นเงินหมุนเวียนในการผลิตของสมาชิกกลุ่มฯ จากแหล่งเงินกู้จากสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง ในลักษณะเงินกู้ปลอดดอกเบี้ย จำนวน 100,000 บาท ระยะเวลาคืนเงิน 5 ปี	- - 100,000	- - -	- - -	- - -	- - -
การจัดการความเสี่ยง	- ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่เหมาะสม - จัดหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหม่ๆ ที่มีราคาถูก และวัตถุดิบทดแทนที่มีราคาถูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต - ตั้งกฎ ระเบียบที่เข้มงวดในการบังคับใช้ เพื่อให้สมาชิกมีการรวมกลุ่มกันทั้งในด้านการผลิตและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
รวม		114,100	12,100	13,100	14,100	15,100

หมายเหตุ : * เป็นงบประมาณเริ่มต้นของกลุ่มฯ ซึ่งทางกลุ่มฯ จะขอรับการสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการดำเนินการ