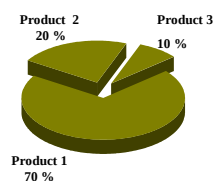


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านตำม่อน (สุราษฎร์ธานี)

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

อาจารย์วีรศักดิ์ สมยานะ^{4/}

นักวิจัยวิสาหมักชุมชน

ธีรศักดิ์ บัณกิติ^{5/}

ผู้ช่วยนักวิจัย

ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ^{2/}

^{1/} ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

^{2/} ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

^{3/} คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

^{4/} คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

^{5/} กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

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

กลุ่มเกษตรกรทำน้าบ้านต้าม่อน (สุรากลั่นสิงโตทอง) มีผลิตภัณฑ์ 1 ชนิด คือ สุรากลั่น ซึ่งแผนธุรกิจใน 5 ปีนี้ กลุ่มฯ ประสงค์ที่จะขยายการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าว 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	6
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ	24
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ	25
6. ภาคผนวก	27

แผนธุรกิจกลุ่มสุรากลั่นสิงห์โตทอง

บทสรุปผู้บริหาร

การจัดทำแผนธุรกิจฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อขอรับการสนับสนุนสินเชื่อจากสถาบันการเงิน ซึ่งกลุ่มสุรากลั่นสิงห์โตทอง มีแผนที่จะขยายกำลังการผลิตและพัฒนาการผลิตให้ครบวงจร และเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิต ให้ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับการขยายแผนการตลาดในอนาคต

แนวคิดธุรกิจ

กลุ่มสุรากลั่นสิงห์โตทอง มีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่จะผลิต และจำหน่ายสุรากลั่น โดยเริ่มจัดตั้งกลุ่มเมื่อปี พ.ศ. 2546 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างงาน สร้างรายได้ให้สมาชิกกลุ่มฯ และพัฒนาวัตถุดิบในชุมชนให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยเน้นผลิตสินค้าและการบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่งชั้น มีแนวคิดและนโยบายที่จะปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ได้มาตรฐาน เน้นมาตรฐานการผลิตให้มีความสะอาด และปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค ตามระเบียบของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง มาใช้ในโรงงานของกลุ่มฯ ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มฯ สามารถเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ตลอดจนร้านค้าทั่วไป นอกจากนี้กลุ่มฯ มีแนวคิดที่จะพัฒนาการผลิตให้ครบวงจร เพื่อสร้างรายได้เพิ่มและลดต้นทุนการผลิต โดยจะมีการสร้างโรงสีข้าวขนาดเล็กและเลี้ยงสุกร เพื่อให้เกิดการเกี่ยวเนื่องกันในระบบการผลิตของแต่ละกิจกรรม มีเป้าหมายการผลิตประมาณ 7,540 ขวดต่อปี หรือมูลค่าการผลิตประมาณ 227,000 บาทต่อปี

การจำหน่าย กลุ่มฯ มีช่องทางหลัก 2 ช่องทาง คือ พ่อค้าคนกลาง และลูกค้ารายย่อย ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ประกอบอาชีพทางด้านเกษตรกรรม และแรงงานรับจ้างทั่วไป ซึ่งนิยมดื่มสุรากลั่นพื้นบ้าน สำหรับการส่งเสริมการขาย กลุ่มฯ เน้นวิธีการให้เครดิต ประมาณ 1-2 สัปดาห์และการบริการส่งถึงที่ เพื่อสร้างความพึงพอใจและความสะดวกให้กับลูกค้า

โอกาสของธุรกิจและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เนื่องจากวิถีชีวิตของคนไทยโดยเฉพาะในชนบทค่อนข้างที่จะมีงานเทศกาล งานรื่นเริง และงานสังสรรค์อื่นๆ อยู่ตลอดและโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในชนบทนิยมดื่มสุรากลั่นมากกว่าสุราชนิดอื่น เพราะสะดวกไม่ยุ่งยากที่จะต้องหาปัจจัยอื่นมาเสริมในการดื่มให้มาก (ไม่ต้องผสมน้ำแข็งและโซดา) นอกจากนี้ภาครัฐมีนโยบายเปิดเสรีให้สุราพื้นบ้านได้เข้ามาจำหน่ายในท้องตลาดอย่างถูกกฎหมาย รวมทั้งตลาดสาโท ซึ่งเป็นสุราแช่พื้นบ้านกำลังอยู่ในช่วงชบเซา จึงทำให้ธุรกิจสุรากลั่นที่เป็นสุราพื้นบ้านรูปแบบหนึ่งมีโอกาสในการขยายตัวค่อนข้างสูง

สภาพการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับคุณภาพ มาตรฐานความปลอดภัย รสชาติของผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้า โดยกลุ่มฯ เน้นการผลิตที่ให้ความสำคัญด้านคุณภาพ และความปลอดภัยสำหรับผู้บริโภค

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มฯ คือ ด้านกำลังการผลิต ด้านการควบคุมคุณภาพ ด้านเทคนิคการผลิต และความเที่ยงตรงในการกำหนดปริมาณผลิต ให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของผู้บริโภค

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคะเนลูกค้าเป้าหมาย

ตลาดที่สำคัญของ “สุรากลั่นสิงห์โตทอง” คือในพื้นที่ตำบลบ้านต้า ประมาณเกือบร้อยละ 90 ของการผลิต นอกจากนั้นกลุ่มได้ส่งไปจำหน่ายในร้านค้าต่างตำบล เช่น ตำบลแม่น้ำเรือ ตำบลท่าวังทอง ตำบลเวียง และในขนาดกลุ่ม มีนโยบายที่จะขยายตลาดไปยังจังหวัดใกล้เคียง เช่น จังหวัดลำปาง เชียงใหม่ เชียงราย เป็นต้น

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกลุ่มฯ คือ ประชาชนในชนบท ที่ประกอบอาชีพทางด้านเกษตรกรรม แรงงานรับจ้างทั่วไป ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้มีวิถีชีวิตแบบชาวชนบทที่นิยมดื่มสุรากลั่นหรือสุราราวมากกว่าสุราประเภทอื่นๆ เนื่องจากสุราชนิดนี้ดื่มง่ายไม่ต้องใช้น้ำแข็ง และโซดา ทำให้สะดวกในการดื่ม

กลุ่มฯ คาดว่าผลิตภัณฑ์จะมีส่วนแบ่งการตลาด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำบล ร้อยละ 55 สำหรับเป้าหมายยอดขายในปีแรกๆ ประมาณ 284,000 บาท หรือที่ปริมาณยอดขาย 7,440 ขวด

ความได้เปรียบแข่งขันของธุรกิจ

1. ด้านการควบคุมคุณภาพ ในการผลิตนั้น “สุรากลั่นสิงห์โตทอง” จะเน้นคุณภาพ ความสะอาด และความปลอดภัยของผู้บริโภค โดยจะคอยตรวจสอบมาตรฐานของการผลิตทุกขั้นตอน เช่น การผสมวัตถุดิบ ต้องมีมาตรฐานสม่ำเสมอ ระหว่างการกลั่นต้องตรวจสอบ คุณภาพ รสชาติสุราต้องไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
2. ด้านกำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่แน่นอน ในการผลิตแต่ละวันกลุ่มจะผลิตสุราได้ประมาณ 270 ขวดๆ ละ 630 ซีซี หากในช่วงเทศกาล หรือมีลูกค้าสั่งสุราเพิ่มก็สามารถเพิ่มกำลังการผลิตได้อีก ร้อยละ 50
3. ด้านความเที่ยงตรง โดยกลุ่มฯ จะผลิตสุรากลั่น ตามหลักเกณฑ์ของกรมสรรพสามิต และ ดีกรีต้องเป็นไปตามที่กำหนดคือ 40 ดีกรี ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สามารถได้เปรียบคู่แข่งในการที่จะรักษาลูกค้าไว้ได้

ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ และความสามารถในการทำกำไร

สำหรับการคาดการณ์อัตราผลตอบแทนในการลงทุนและอัตราผลตอบแทนทางการเงินในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้เป็นการคาดการณ์การดำเนินงานใน ปี 2548-2552 โดยเป็นการวางแผนธุรกิจของ “สุรากลั่นสิงห์โตทอง” ซึ่งจากการคาดการณ์จะเห็นได้ว่า กลุ่มฯ มียอดขายสินค้าในปีแรก ประมาณ 284,208 บาท จากการจำหน่ายสินค้ากลุ่มฯ ได้รับกำไรขั้นต้น 284,208 บาท (อัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 37.55) และกำไรสุทธิ 10,827.85 บาท (อัตรากำไรสุทธิร้อยละ 3.81) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ประมาณการอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงิน

รายการ	ปี				
	2548	2549	2550	2551	2552
ปริมาณขาย (ขวด)	7,440.00	8,400.00	9,600.00	10,800.00	12,000.00
ยอดขาย (บาท)	284,208.00	320,880.00	366,720.00	412,560.00	458,400.00
กำไรขั้นต้น (บาท)	106,726.00	120,402.27	144,238.60	168,441.39	192,636.84
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	37.55	37.52	39.33	40.83	42.02
กำไรสุทธิ (บาท)	10,827.85	23,171.93	33,208.61	79,722.23	101,321.14
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	3.81	7.22	9.06	19.32	22.10
อัตราส่วนตอบแทนต่อเจ้าของ (%)	70.31	76.33	66.24	58.08	56.48

ที่มา: จากการคำนวณ

สำหรับการประมาณการระยะเวลาคืนทุน ในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ พิจารณาจากการลงทุนด้านการจัดซื้อถังกลั่นสุรา เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต(ลดต้นทุนการผลิต) และควบคุมคุณภาพของสุรา กลั่น มูลค่ารวมในการลงทุน 160,000 บาท และการสร้างโรงสีข้าวเล็ก โรงเลี้ยงหมู และร้านจำหน่าย มูลค่ารวม 170,000 บาท คาดว่าจะมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 5 ปี

ตารางที่ 2 ประมาณการระยะเวลาคืนทุน

หน่วย : บาท

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
เงินสดรับ(จริง)	54,846.51	83,018.44	122,727.04	202,449.27	303,770.41
เงินสดรับ(สะสม)	54,846.51	137,864.95	260,591.99	463,041.26	766,811.67

เงินลงทุนทั้งโครงการ 330,000

ระยะเวลาคืนทุน 5 ปี

เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

เป็นผู้ผลิตสุรากลั่นรายใหญ่ในอำเภอ ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานการผลิตของกรมสรรพสามิต มีการพัฒนาด้านการบรรจุภัณฑ์เพื่อดึงดูดใจลูกค้า นอกจากนี้จะพัฒนาการผลิตให้ครบวงจร ทั้งด้านเครื่องมือ อุปกรณ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพ สร้างโรงสีขนาดเล็กควบคู่กับการเลี้ยงสุกร เพื่อลดต้นทุนการผลิตและสร้างรายได้เพิ่มให้กับกลุ่มฯ โดยต้องการเพิ่มยอดขายให้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 50 และมีกำไรเพิ่มขึ้น 100,000 บาท ภายในระยะเวลา 5 ปี

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มฯ

กลุ่มชาวบ้านผู้ประกอบอาชีพทำนา ในบ้านด้าม่อน หมู่ที่ 6 และหมู่บ้านใกล้เคียงในตำบลบ้านด้า ได้รวมกลุ่มกันเป็นกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านด้าม่อน เพื่อผลิตสุรากลั่นออกจำหน่าย โดยได้รับการอนุญาตจาก กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ได้จัดตั้งกลุ่มฯ ในปี 2546 มีสมาชิก จำนวน 30 คน ลงหุ้นคนละ 3,000 บาท มีคณะกรรมการบริหารงานทั้งหมด 9 คน มี นายโต ใจลา เป็นประธานกลุ่มฯ ได้เริ่มผลิต “สุรากลั่นสิงห์โตทอง” ออกจำหน่ายเมื่อเดือนพฤษภาคม 2546 โดยใช้พื้นที่บ้านประธานกลุ่มฯ คือ นายโต ใจลา เป็นที่ทำการกลุ่มฯ และโรงงานกลั่นสุราและโรงนึ่งข้าว เป็นที่ประมาณ 1 ไร่

ปัจจุบันกลุ่มฯ เงินสดใช้หมุนเวียนประมาณ 80,000 บาท เงินฝากธนาคาร 6,920 บาท และ วัตถุดิบคงคลังคิดเป็นเงิน 177,500 บาท มีลูกหนี้การค้า 19,100 บาท รวมเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งสิ้น 284,000 บาท กลุ่มฯ มีสินทรัพย์ถาวรมูลค่าทั้งสิ้น 112,960 บาท รวมสินทรัพย์ทั้งหมดเท่ากับ 397,760 บาท ด้านหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น กลุ่มฯ มีหนี้สินระยะยาว ทั้งหมด 75,000 บาท เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 88,400 บาท และมีกำไรจากการดำเนินงานกลุ่มฯ 234,360 บาท รวมเป็นส่วนหนี้สินและทุนเท่ากับ 297,760 บาท

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

สุรากลั่นสิงห์โตทอง เป็นสุราพื้นบ้านที่ผลิตจากข้าวเหนียว ซึ่งมีเรียกชื่อแตกต่างกันไปตามพื้นที่ เช่น สุราขาว หรือเหล้าขาว เป็นต้น ความแรงไม่เกิน 40 ดีกรีตามระเบียบของกรมสรรพสามิต ที่กำหนดให้ การผลิตสุรากลั่นให้มีดีกรีไม่เกินกว่า 40 ดีกรี สำหรับสุรากลั่นสิงห์โตทอง อยู่ที่ 40 ดีกรี เนื่องจากได้รับความนิยม จากกลุ่มลูกค้าที่เป็นตลาดหลักของกลุ่มฯ บรรจุในขวดขนาด 630 ดีกรี จำหน่ายในราคาขวดละ 40 บาท

จุดแข็งของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ (สุรากลั่น) มีข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ ที่สามารถแข่งขันกับกลุ่มอื่น ๆ หรือสุราชนิดอื่นได้ คือ

1. หากเปรียบเทียบกับสุราที่ไม่ใช่ประเภทที่กลุ่มชาวบ้านผลิต (สุราที่ผลิตจากโรงงาน) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯจะได้เปรียบเพราะชาวชนบททั่วไปจะนิยมสุรากลั่นที่ชาวบ้านผลิตมากกว่าเพราะราคาถูก อีกทั้งมีกลิ่นและรสชาติเป็นที่นิยมของชาวชนบท เวลาดื่มก็ง่าย ไม่ต้องผสมโซดา น้ำแข็ง ซึ่งเหมาะกับวิถีชีวิตของชาวชนบทและกลุ่มผู้ให้แรงงานทั่วไป แต่สุราที่ผลิตจากโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งชาวบ้านในชนบททั่วไปมักจะเรียกกันว่า “เหล้าแดง” เวลาจะดื่มมักจะต้องผสมกับโซดาและน้ำแข็ง หรือน้ำแข็งกับน้ำเปล่า ซึ่งผู้บริโภคสุรา ชนิดนี้จะมีฐานะความเป็นอยู่หรือรสนิยมค่อนข้างดีกว่าผู้ที่ดื่มสุรากลั่น แต่กับชาวชนบทแล้วมักจะไม่นิยมสุรา ประเภทนี้มากนัก

2. ผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันที่กลุ่มประชาชนรวมกันผลิต กลุ่มฯ จะได้เปรียบ กลุ่มผู้ผลิตอื่นๆ ในตำบล เนื่องจากได้รับความนิยมจากประชาชนมากกว่า ซึ่งกลุ่มฯ จะสร้างความเชื่อมั่นในตัวสินค้าของกลุ่มฯ โดยเน้นในเรื่องการรักษามาตรฐานการผลิต รสชาติและกลิ่นของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ

3. กลุ่มฯ มีการสร้างตราสินค้าของตนเอง ในนามของ “สุรากลั่นสิงห์โตทอง” เพื่อสร้างความรู้จักและให้ลูกค้าจดจำตราสินค้าของกลุ่มฯ ได้

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็งของกลุ่มฯ (Strength)

1. กลุ่มฯ สามารถรักษามาตรฐานของสุรากลั่น ทั้งด้านรสชาติ และดีกรีที่ถูกคอกผู้บริโภคได้อย่างสม่ำเสมอ
2. มีตราสัญลักษณ์ “Brand name” เป็นของตนเอง คือ “สุรากลั่นสิงห์โตทอง” ทำให้เป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไปเป็นอย่างดี
3. มีกำลังการผลิตเหนือคู่แข่งและมีปริมาณการผลิตที่แน่นอน
4. อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ
5. มีเครื่องมืออุปกรณ์และโรงเรือนในการผลิต

2.2 จุดอ่อนของกลุ่มฯ (Weakness)

เนื่องจากทุนที่จะใช้ในการดำเนินกลุ่มของกลุ่มฯที่ใช้สำหรับการลงทุนค่อนข้างจำกัด ดังนั้นการจัดหาอุปกรณ์การผลิตที่ทันสมัย และการพัฒนาบรรจุภัณฑ์จึงไม่ดีเท่าที่ควร จุดอ่อนของกลุ่มฯ จึงอยู่ที่

1. การควบคุมมาตรฐานของโรงงานผลิตของกลุ่มฯ ยังไม่มีมาตรฐานเท่าที่ควร ทำให้การผลิต การตรวจสอบคุณภาพต้องอาศัยประสบการณ์ของสมาชิกในการตรวจสอบคุณภาพ
2. มาตรฐานการบรรจุภัณฑ์ ยังไม่ดีพอ ขวดที่ใช้บรรจุสุรายังคงมีชนิดเดียว และเป็นขวดเปียร์เก่าที่ผ่านการเข้ามาแล้ว อีกทั้งสีส้นไม่น่าดึงดูดใจผู้ซื้อเท่าที่ควร

จากเหตุผลดังกล่าว หากมีงบประมาณมาปรับปรุงและแก้ไขทั้งด้านเครื่องมือการผลิต การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ให้สอดคล้องกับการผลิตและการตลาด ก็จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มฯ มีมาตรฐานการผลิตเพิ่มมากขึ้น จะช่วยเสริมสร้างความศักยภาพให้ธุรกิจของกลุ่มฯ เพิ่มมากขึ้น

2.3 โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)

1. พฤติกรรมและวิถีชีวิตของคนไทยในชนบท และคนไทยทั่วไปมักมีการสังสรรค์ รื่นเริง ตลอดจนมีเทศกาลต่างๆ อยู่เสมอ ทำให้มีโอกาสนในการจำหน่ายสุรามีสู่สูง
2. วัตถุดิบในการดำเนินกิจกรรมเป็นผลผลิตทางการเกษตร (ข้าวเหนียว) มีมากในท้องถิ่นทั่ว ทำให้หาซื้อได้ง่าย

2.4 อุปสรรค (Threat)

เนื่องจากนโยบายของภาครัฐบาลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนได้รวมกลุ่มขออนุญาตผลิตสุรากลั่นได้อย่างเสรีและถูกต้องตามกฎหมายได้ ทำให้มีการจัดตั้งกลุ่มผลิตสุรากลั่นขึ้นจำนวนมากส่งผลกระทบต่อกลุ่มฯ คือ

1. เกิดการแข่งขันกันโดยการลดราคาแข่งขันกันเอง โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนการผลิต และบางครั้งอาจไม่เน้นคุณภาพและความปลอดภัย อันจะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจสุรากลั่นได้ในอนาคต หากไม่มีการตรวจสอบด้านคุณภาพการผลิตให้ดีกว่านอกสูท้องตลาดของสุรากลั่น ทั่วๆ ไป
2. เป็นเครื่องดื่มเฉพาะกลุ่ม ดื่มเฉพาะช่วงเทศกาลงานประเพณีต่างๆ แต่ในช่วงเทศกาลที่มีการรณรงค์ต่อต้านการดื่มสุราทำให้กระทบต่อยอดขายของการจำหน่าย
3. แก๊สซึ่งเป็นต้นทุนเชื้อเพลิงหลักในการต้มกลั่นสุรา ปัจจุบันมีแนวโน้มราคาสูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการผลิตมีราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
4. เป็นธุรกิจที่มีกระแสต่อต้านจากสังคมบางส่วนว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ผิดศีลธรรม อันจะนำไปสู่บ่อเกิดของการกระทำความผิดด้านต่าง ๆ

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายเฉพาะด้านและแผนทางธุรกิจ

3.1.1 เป้าหมายด้านการตลาด

สามารถวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในพื้นที่อื่นๆ เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 50 ภายใน 5 ปี โดยเพิ่มขึ้นปีละ ร้อยละ 5 ในช่วง 2 ปีแรก โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2548 เป็นต้นไป รวมทั้งการพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ให้สอดคล้องตามความต้องการของตลาดภายใน 2 ปี

ภาพรวมของตลาด

โดยภาพรวมแล้วการตลาดสุรากลั่น จะเป็นตลาดสำหรับคนในชนบทซึ่งประกอบอาชีพทางด้านเกษตรกรรม และผู้ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นการตลาดของผลิตภัณฑ์ชนิดนี้จึงอยู่ในพื้นที่ชนบทและบางส่วนซึ่งเป็นส่วนน้อยจะอยู่ในเขตเมือง ซึ่งผู้บริโภคได้แก่กลุ่มผู้ใช้แรงงานซึ่งพอที่จะแยกได้ คือ

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เป้าหมายการจำหน่ายหลัก ได้แก่ กลุ่มลูกค้าเก่า ผู้อาศัยในพื้นที่ตำบลบ้านด้า โดยกลุ่มฯจำหน่ายผ่านร้านค้าภายในตำบลจำนวน 10 กว่าร้าน นอกจากนี้มีการจำหน่ายปลีกให้กับผู้บริโภคในพื้นที่เวลามีงานพิธีกรรมต่าง ๆ เช่น ขึ้นบ้านใหม่ แต่งงาน งานศพ หรืองานอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 90

เป้าหมายการจำหน่ายรอง ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภคซึ่งอยู่ในเขตพื้นที่ตำบลใกล้เคียง ซึ่งกลุ่มฯได้นำผลิตภัณฑ์ไปวางจำหน่ายในร้านค้ากลุ่มผู้บริโภคเหล่านี้ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าใหม่ ที่รสนิยมในการดื่มไม่ยึดติดกับกลุ่มหรือยี่ห้อใด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 10

ส่วนแบ่งการตลาด

ส่วนแบ่งการตลาดกับผู้ผลิตรายอื่นๆ ภายในตลาดในตำบล จะมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 55 % โดยมีตารางเปรียบเทียบดังนี้

ตารางที่ 3 ส่วนแบ่งการตลาดในพื้นที่ตำบลบ้านด้าของกลุ่มสุรากลั่น

ที่	ชื่อกลุ่ม/ผู้ผลิต	กำลังการผลิต/วัน (จำนวนขวด)	คิดเป็นร้อยละ
1	กลุ่มเกษตรกรทำน้าบ้านด้าม่อน (สุรากลั่นสิงห์โตทอง)	270	55 %
2	นายสุทัศน์ หลักฐาน	122	25 %
3	นายประดิษฐ์ ยาเจริญ	98	20 %
รวม		490	100

ที่มา: จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการกลุ่มฯและเอกสารบัญชีกลุ่มฯ

ส่วนแบ่งการตลาดที่คาดหวัง

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีส่วนแบ่งการตลาด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำบล กลุ่มฯคาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 55 เป็นร้อยละ 70

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มฯ ยังเน้นที่ลูกค้าเก่า (ร้านค้าประจำ) ที่มีศักยภาพ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80 ซึ่งมีส่วนแบ่งดังนี้ ดังนี้

1. พ่อค้าคนกลาง (ร้านค้าประจำประมาณ 10 กว่าร้าน) ร้อยละ 70
2. ลูกค้ารายย่อยภายในพื้นที่ ร้อยละ 10

กลุ่มลูกค้าใหม่ มีส่วนแบ่งดังนี้

พ่อค้าคนกลางจากภายนอกตำบลและลูกค้ารายย่อยต่างพื้นที่ ร้อยละ 20 ซึ่งกลุ่มฯ ที่คาดหวังไว้จะเพิ่มตลาดภายนอกตำบล ขึ้นปีละร้อยละ 4 ภายใน 5 ปี

กลยุทธ์ทางการตลาด

ในการผลิตสุรากลั่นสิงห์โตทองออกจำหน่าย กลุ่มฯ มีกลยุทธ์ทางการตลาดที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

สุรากลั่นสิงห์โตทอง บรรจุในขวดเบียร์ลิโชนาด 630 ซีซี ขนาดเดียว เมื่อปิดฝาแล้วก็นำใส่กล่องกระดาษ ขนาด 12 ขวด รวมทั้งมีลังพลาสติกที่บรรจุได้ครั้งละ 10 ขวด ส่งไปจำหน่ายแก่ร้านค้า ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้น กลุ่มฯ เน้นด้านการระดับคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงรสชาติ ให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ซึ่งมีกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ดังนี้

1. การเพิ่มความหลากหลายของขนาดบรรจุภัณฑ์ กลุ่มฯ จะทำการออกแบบและพัฒนาการบรรจุภัณฑ์ใหม่ โดยจะบรรจุในขวดที่มีขนาดต่างๆ กันออกไป เช่น 630 300 และ 250 ซีซี เป็นต้น รวมทั้งการปรับเปลี่ยนรูปแบบของบรรจุภัณฑ์จากขวดกลม เป็นขวดเหลี่ยมสำหรับใช้กับโวน์ไลน์

2. การเพิ่มความหลากหลายของสินค้า ซึ่งกลุ่มฯ คาดว่าในอนาคตจะมีการผลิตโวน์ไลน์ เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้น

3. การพัฒนาออกแบบจัดทำกล่องกระดาษสำหรับบรรจุขวดใหม่ที่มีตราและสัญลักษณ์ที่กล่องเป็นของตนเอง เพื่อให้เป็นที่ดึงดูดใจลูกค้ามากขึ้น

2. กลยุทธ์ทางด้านราคา

กลยุทธ์การตั้งราคา กลุ่มฯ ใช้การตั้งราคาจากต้นทุนการผลิต ซึ่งราคาที่จำหน่ายอยู่ในปัจจุบัน ขายเป็นขวดละ 35-38 บาท และขายปลีกขวดละ 40 บาท ก็เป็นราคาที่ได้กำหนดไว้ค่อนข้างเหมาะสมกับตลาดเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณภาพของสุรา ซึ่งมีราคาค่อนข้างสูงกว่าคู่แข่ง แต่กลุ่มฯ ไม่สามารถที่จะลดราคาจำหน่ายลงได้อีก เนื่องจากต้นทุนในการผลิตค่อนข้างสูง แต่จะใช้กลยุทธ์ด้านการรักษามาตรฐานการผลิต และการบรรจุสุราในขนาดต่างๆ และการจัดทำบรรจุภัณฑ์ให้เป็นที่ดึงดูดใจลูกค้ามากยิ่งขึ้น

3. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มฯ เน้นที่การขายส่งให้กับร้านค้าประจำภายในตำบลและขายปลีกให้กับลูกค้าโดยตรงที่มาซื้อที่กลุ่มฯ นอกจากนี้กลุ่มฯ ได้มีการนำผลิตภัณฑ์ไปออกร้านเพื่อจำหน่ายและประชาสัมพันธ์ตามงานที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น เช่น งานแสดงและจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ของจังหวัดและอำเภอ เป็นต้น สำหรับด้านทำเลที่ตั้งของสถานที่จำหน่ายของกลุ่มฯ คือ ภายในตำบล อยู่ติดถนนทำให้สะดวกต่อการติดต่อของลูกค้า หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นแล้วยังไม่ได้เปรียบในเชิงธุรกิจ แต่สถานที่ผลิตของกลุ่มฯ จะได้เปรียบกว่าคู่แข่งชั้น เนื่องจากมีการแบ่งสถานที่ผลิตเป็นสัดส่วน และในอนาคตกลุ่มฯ จะมีการขยายกำลังการผลิต และพัฒนาการผลิตให้ครบวงจร ซึ่งน่าจะเป็นจุดศึกษาดูงานจุดหนึ่งภายในชุมชน ซึ่งจะเป็ช่องทางในการขยายการตลาดในอนาคต สำหรับกลยุทธ์ในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มฯ มีดังนี้

1. พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย โดยเพิ่มช่องทางการขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งกลุ่มฯ จะขอรับการสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชน

2. เปิดร้านค้าของกลุ่มฯ โดยสร้างเป็นห้องแสดงสินค้าและห้องจัดจำหน่าย ภายในปี

2550

4. กลยุทธ์ส่งเสริมการขาย

1. กลุ่มฯ ได้ใช้วิธีการขายโดยให้สมาชิกเป็นผู้นำสุราไปจำหน่ายและติดต่อจำหน่ายสุราตามงานที่เกิดขึ้นในหมู่บ้านในพื้นที่ตำบล นอกเหนือจากฝ่ายการตลาด เช่น งานประเพณีต่างๆ ก็จะไปติดต่อเจ้าภาพงานเพื่อให้ซื้อสุราจากกลุ่มฯ เพื่อมีการซื้อขายกันครั้งละมากๆ โดยการขายในลักษณะดังกล่าวนี้กลุ่มฯ จะให้เครดิตลูกค้า โดยจัดเก็บเงินหลังจากที่การจัดงานแล้ว

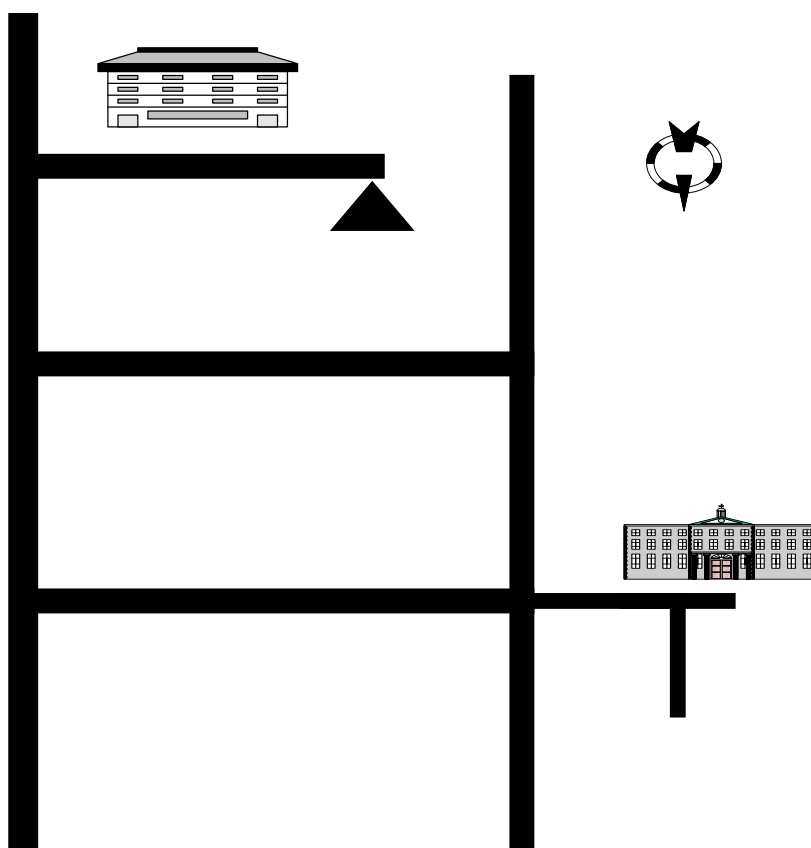
2. การใช้สื่อโฆษณา ซึ่งกลุ่มฯ จะใช้วิธีโฆษณาผ่านสื่ออินเทอร์เน็ต และใช้แผ่นพับ และใบปลิว คาดว่าจะเริ่มใช้ ในปี 2548

3. การให้เครดิตและบริการส่งถึงที่กับร้านประจำ

3.1.2 เป้าหมายด้านการจัดองค์กร

พัฒนาระบบการทำงานของคณะกรรมการกลุ่มฯ ให้มีระบบมากขึ้น และมีการแบ่งหน้าที่การทำงานให้ชัดเจนและเหมาะสมกับกิจกรรมการพัฒนาการผลิตที่ครบวงจร และให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้นภายในระยะเวลา 2 ปี นอกจากนี้ จะพิจารณาเพิ่มค่าตอบแทนให้กับคณะกรรมการกลุ่มฯ ซึ่งขึ้นอยู่กับผลกำไรและรายได้ของกลุ่มฯ ในอนาคต

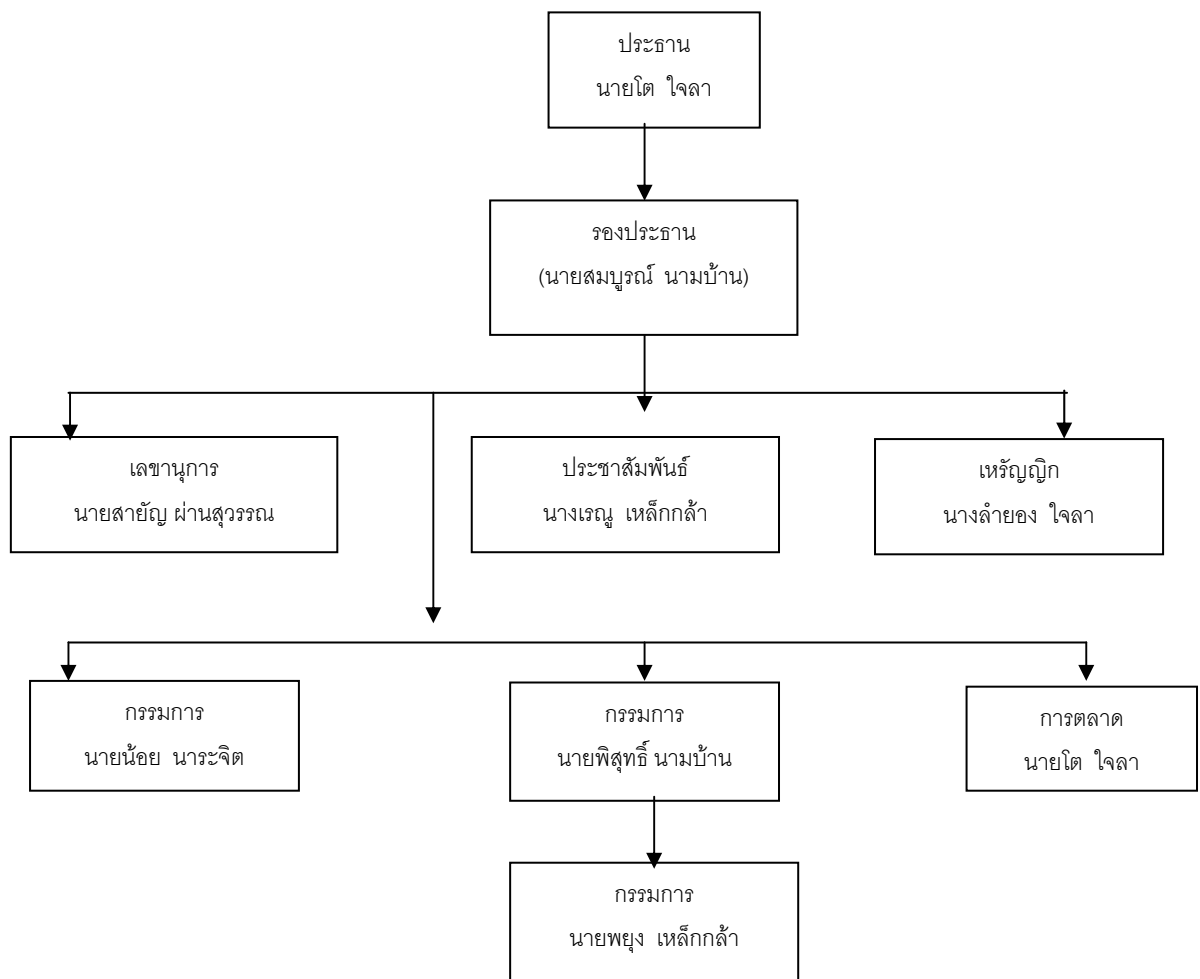
กลุ่มสุรากลั่นสิงห์โตทอง ตั้งอยู่เลขที่ 131 หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านด้า อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา ซึ่งตั้งในบริเวณบ้านของนายโต ใจลา ซึ่งเป็นประธานกลุ่มฯ ซึ่งบริเวณบ้านมีพื้นที่ประมาณ 10 ไร่ โรงงานที่ผลิตสุราห่างจากบ้านพักประมาณ 100 เมตร มีพื้นที่ที่ใช้ในการผลิตสุราประมาณ 1 ไร่ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นที่ตั้งของกลุ่มเกษตรกรทำน้าบ้านด้าม่อน “สุรากลั่นสิงห์โตทอง” ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงที่ตั้งของกลุ่มเกษตรกรทำน้าบ้านด้าม่อน (สุรากลั่นสิงห์โตทอง)

โครงสร้างขององค์กร

กลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านด้าม่อน เริ่มดำเนินธุรกิจกลั่นสุรามาดังแต่เดือน พฤษภาคม 2546 หลังได้รับการอนุญาตจากกรมสรรพสามิต โดยมีนายโต ใจลา เป็นประธานกลุ่มฯ เริ่มดำเนินกลุ่มกลั่นสุรา ภายใต้เครื่องหมายการค้า “สิงห์โตทอง” โดยมีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 30 คน ปัจจุบันคงเหลือสมาชิก 24 คน และมีการจัดโครงสร้างคณะกรรมการบริหารกลุ่มฯ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 คณะกรรมการบริหารกลุ่มเกษตรกรทำนาบ้านด้าม่อน (สุรากลั่นสิงห์โตทอง)

ประวัติและความสามารถของผู้บริหารกลุ่มฯ

ชื่อ	นายโต ใจลา
ตำแหน่ง	ประธานกลุ่มฯ และฝ่ายการตลาด
อายุ	58 ปี
ประวัติการศึกษา	จบการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4
ประสบการณ์ทำงาน	นายโตเคยเป็นสารวัตรกำนันตำบลบ้านต้า และมีประสบการณ์

ในการผลิตสุรากลั่นมาก่อนเป็นระยะเวลานาน ทำให้มีความชำนาญในการผลิตซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินกิจกรรม และเป็นบุคคลกว้างขวางเป็นที่รู้จักผู้คนในเขตอำเภอเมืองพะเยา อันจะเป็นผลดีต่อการตลาดของกลุ่มฯ ที่จะขยายช่องทางการตลาด

สมาชิกกลุ่มฯ

ปัจจุบันกลุ่มฯ มีสมาชิกจำนวน 30 คนมีเวลามาทำงานให้กลุ่มฯตามการแบ่งผลัดการทำงานจำนวน 24 คน ซึ่งก็เพียงพอสำหรับการทำงานในแต่ละวัน ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่มๆ ละ 8 คน ผลัดเปลี่ยนกันทำงานในแต่ละวัน โดยมีกำลังผลิตได้วันละ 270 ขวด หากจะเพิ่มสมาชิกมากกว่านี้ก็ต้องเพิ่มปริมาณการผลิตเพิ่มและช่องทางการจำหน่ายด้วย เนื่องจากจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่ม สำหรับคุณสมบัติโดยรวมของสมาชิกในกลุ่มฯ ต้องการคือ ต้องมีความอดทน และมีความรู้ความเข้าใจในการทำกิจกรรมพอสมควร และที่สำคัญควรมีเวลาให้กลุ่มฯ เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่จะผลัดกันมาการทำงานในแต่ละวันตามที่กลุ่มฯ ได้กำหนดไว้

สวัสดิการที่สมาชิกได้รับ

สมาชิกที่มาทำงานในกลุ่มฯ จะได้รับค่าแรงคนละ 100 บาท/วัน ในแต่ละเดือน สมาชิกแต่ละคนจะต้องทำงานประมาณคนละ 10 วัน จะได้รับค่าแรงคนละ 1,000 บาท/คน/เดือน และเมื่อครบปี ก็จะได้รับการปันผลกำไรสิ้นปีตามการถือหุ้น

กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กร

กลุ่มฯ ได้มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านจัดการองค์กรดังนี้

1. การเพิ่มค่าแรงให้สมาชิก จาก 100 บาท เป็น 150 บาท ภายใน ปี 2549
2. การตั้งกฎระเบียบเพิ่มขึ้น ในกรณีที่มีการเพิ่มกิจกรรมด้านผลิต ด้านโรงสีข้าว และการเลี้ยงสุกร
3. การจัดตั้งคณะทำงาน ตามกิจกรรมที่เพิ่มขึ้น โดยมีการจัดแบ่งหน้าเป็นฝ่ายงาน
4. การกระจายผลประโยชน์ ซึ่งเป็นด้านต่างๆ ดังนี้
 - การปันผล ซึ่งคาดว่าจะมีการเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 8 จากร้อยละ 4 จากกำไรสุทธิประมาณสิ้นปี 2548
 - การจ่ายค่าตอบแทนให้คณะกรรมการ ซึ่งคาดว่าจะจัดสรร ร้อยละ 10 จากกำไรสุทธิ ประมาณสิ้นปี 2548 ซึ่งต้องพิจารณาจากผลกำไรสิ้นปี
 - ด้านสวัสดิการ กลุ่มฯ จะช่วยจ่ายค่าประกันสังคมให้สมาชิก ร้อยละ 50

5. แผนการจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้กับสมาชิกภายในปี 2548 กลุ่มฯมีการวางแผนจัดฝึกอบรมให้สมาชิกกลุ่มฯ ด้านการผลิตและการตลาด ปีละ 2 ครั้ง โดยการขอรับการสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชน

3.1.3 เป้าหมายด้านการผลิต

การรักษาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตของสุรากลั่นให้คงที่ และเพิ่มกำลังการผลิตจากเดิมเป็นร้อยละ 50 ภายใน 5 ปี โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี ในช่วง 2 ปีแรก โดยดำเนินการในปี 2548 เป็นต้นไป นอกจากนี้จะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์สุราแช่พื้นบ้านเพิ่มขึ้น ได้แก่ ไวน์ลิ้นจี่ คาดว่าจะเริ่มผลิตและจำหน่ายในปี 2549 เป็นต้นไป

ภาพรวมของแผนการผลิต

การผลิตสุรากลั่นสิงห์โตทองมีลักษณะ การผลิตเพื่อรอจำหน่าย โดยปริมาณการผลิตในปัจจุบันกลุ่มฯจะผลิตตามปริมาณความต้องการของตลาด และเพิ่มกำลังผลิตขึ้นร้อยละ 50 ในช่วงที่ม้งานเทศกาลและงานประเพณีต่างๆ ภายในตำบล โดยมีการผลิตเฉลี่ยวันละ 270 ขวด ในกระบวนการผลิตของกลุ่มฯจะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ๆ ละ 8 คน ผลัดเปลี่ยนกันทำงานทุกวัน ตั้งแต่เวลา 08.30 – 17.00 น. ถ้ามีการสั่งสินค้าเพิ่มก็จะทำงานจนถึงเวลา 24.00 น. ในการทำงานสมาชิกทุกคนสามารถทำงานแทนกันได้ในทุกหน้าที่ โดยสมาชิกที่ทำงานจะได้ค่าแรงเป็นรายวัน ๆ ละ 100 บาท และเมื่อครบปีก็จะมีการจัดสรรผลกำไรแบ่งแก่สมาชิกตามหุ้นที่สมาชิกถือ

ด้านคุณภาพ กลุ่มฯ จะมีการตรวจสอบในทุกขั้นตอนตั้งแต่การหมัก การกลั่น และการบรรจุภัณฑ์ กล่าวคือ

การหมัก กลุ่มฯจะหมักด้วยส่วนผสมที่ได้มาตรฐานตามสูตรการผลิตของกลุ่มฯ โดยส่วนผสมทุกอย่างต้องได้สัดส่วนและถูกต้องสะอาดอยู่เสมอ หากตรวจสอบพบว่าไม่ได้มาตรฐานจะไม่นำมาใช้ในการผลิต

การกลั่น กลุ่มฯจะมีการตรวจสอบคุณภาพของสุราทั้งรสชาติและดีกรี โดยรสชาติจะมีการชิมระหว่างการกลั่นเป็นระยะๆ หากว่ามีรสแปลกจากเดิม (เปรี้ยว) ก็จะทำกาเททิ้ง และมีการวัดดีกรีให้ได้ตามกำหนด(40 ดีกรี) เมื่อนำสุราที่กลั่นไปใส่ถังเก็บก่อนจะบรรจุใส่ขวดก็จะมีการกรองตะกอนก่อนเพื่อให้สุรามีความใสมากขึ้น

ข้อได้เปรียบด้านการผลิต

กลุ่มฯ มีจุดเด่นด้านการผลิตที่สำคัญ คือ ด้านกำลังการผลิตและปริมาณการผลิต และความเที่ยงตรงในการกำหนดปริมาณการผลิตที่แน่นอน สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของตลาด นอกจากนี้การจัดซื้อวัตถุดิบ กลุ่มฯ มีการสั่งซื้อของแต่ละครั้งจะซื้อเป็นจำนวนมาก ทำให้ได้ส่วนลด จากการสั่งซื้อสาร หรือถูกแบ่งจากแหล่งผลิต และประการสำคัญที่ทำให้กลุ่มฯ ได้เปรียบในการผลิตคือ กลุ่มฯ จะรักษามาตรฐานของรสชาติที่ถูกปากผู้บริโภคให้คงที่สม่ำเสมอ ทำให้ผู้บริโภคยังคงนิยมผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯอยู่

กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต

กลยุทธ์ที่กลุ่มเกษตรกรทำน้าบ้านด้ามน นำมาใช้ในการผลิตสุรากลั่นสิงห์โตทอง โดยมีเป้าหมายในการที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาดที่มีอยู่ให้ได้ และเพิ่มช่องทางการตลาดขึ้นอีกปีละร้อยละ 10 ในอนาคตอีก 5 ปี คือ

1. การรักษาคุณภาพให้สม่ำเสมอ โดยจะมีการตรวจสอบกระบวนการผลิตในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การหมัก การกลั่น รวมถึงการบรรจุภัณฑ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพที่ได้มาตรฐานของผลิตภัณฑ์
2. การตอบสนองความต้องการตลาด เมื่อมีการสั่งซื้อสุรากลั่นเพิ่มจากลูกค้า กลุ่มฯ จะทำการผลิตให้ลูกค้าตามใบสั่งซื้อ โดยจะเพิ่มกำลังการผลิตให้เพียงพอกับการสั่งซื้อทุกครั้ง และรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยเพื่อรักษาลูกค้าไว้
3. ความเที่ยงตรงในการกำหนดปริมาณผลิต โดยกลุ่มฯ จัดหาอุปกรณ์ผลิต เช่น ถังกลั่นสุรา ถังหมัก ฯลฯ เพิ่มเพื่อเตรียมพร้อมกับการขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น
4. การรักษามาตรฐานของรสชาติสุราให้สม่ำเสมอ

การวางแผนการผลิต

กลุ่มฯ จะทำการผลิตได้วันละ 270 ขวด ซึ่งเป็นผลจากการทำงานของสมาชิกกลุ่มฯ ตั้งแต่เวลา 08.00 – 17.00 น. โดยใช้แรงงานจำนวน 8 คน ในแต่ละวัน แต่ถ้าหากว่ามีการสั่งสินค้าเพิ่มหรืออยู่ในช่วงเทศกาลงานรื่นเริงต่างๆ ก็จะมีเพิ่มกำลังการผลิตขึ้นอีก 1 รอบ คือ เริ่มตั้งแต่เวลา 18.00 – 24.00 น. และการที่กลุ่มฯ ไม่สามารถผลิตได้เกินกว่านี้เนื่องจากถังกลั่นของกลุ่มฯ มีจำนวน 4 ถัง แต่ละถังใช้เวลากลั่นประมาณ 4 ชั่วโมง

การวางแผนการผลิตของกลุ่มฯ มีรายละเอียดต่อไปนี

1. กลุ่มฯ จะมีพัฒนาผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น โดยจะผลิตผลิตภัณฑ์สุราแช่พื้นบ้านเพิ่มขึ้น ได้แก่ ไวน์ลิ้นจี่ คาดว่าจะเริ่มผลิตและจำหน่ายในปี 2549 เป็นต้นไป
2. วางแผนการจัดเครื่องกลั่นสุราที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิต และผลิตสุรากลั่นได้มาตรฐานเพิ่มมากขึ้น
3. วางแผนการการพัฒนาฝึกอบรมทักษะ เทคนิคการผลิตให้สมาชิก
4. วางแผนการผลิตให้ครบวงจร โดยมีกิจกรรมโรงสีข้าวขนาดเล็ก และเลี้ยงสุกร

3.1.4 เป้าหมายด้านการเงิน

กลุ่มสุรากลั่นสิงห์โตทอง ตั้งเป้าหมายเพิ่มกำไรสุทธิ เป็น 100,000 บาทใน 5 ปี และมีเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้นเดือนละ 120,000 บาท

ตารางที่ 4 พยากรณ์ยอดผลิตและยอดขาย 5 ปี

ผลิตภัณฑ์	ปี 2548	ปี 2549	อัตราการ ขยายตัว %	ปี 2550	อัตราการ ขยายตัว %	ปี 2551	อัตราการ ขยายตัว %	ปี 2552	อัตราการ ขยายตัว %
	ปริมาณ การผลิต	ปริมาณ การผลิต		ปริมาณ การผลิต		ปริมาณ การผลิต		ปริมาณ การผลิต	
สุรากลั่น 40 ดีกรี (ขนาด 630 ซีซี) (ขวด)	7,540	8,400	11	9,600	14	10,800	13	12,000	11
รวม	7,540	8,400	11	9,600	14	10,800	13	12,000	11

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 5 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินค้าคงเหลือต้นปี	0	2,977.16	2,970.11	2,826.63	2,713.18
บวก : วัตถุดิบทางตรง	50,040.72	55,748.28	63,712.32	71,676.36	79,640.40
วัตถุดิบทางอ้อม	25,259.00	28,140.00	32,160.00	36,180.00	40,200.00
วัสดุสิ้นเปลือง	1,176.24	1,310.40	1,497.60	1,684.80	1,872.00
ค่าแรงงานทางตรง	53,383.20	59,472.00	67,968.00	76,464.00	84,960.00
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	50,600.00	55,800.00	57,000.00	58,000.00	59,000.00
สินค้าที่มีเพื่อขาย	180,459.16	203,447.84	225,308.03	246,831.79	268,385.58
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	2,977.16	2,970.11	2,826.63	2,713.18	2,622.43
ต้นทุนสินค้าขาย	177,482.00	200,477.73	222,481.40	244,118.61	265,763.16

ตารางที่ 6 ประมาณการค่าจ้างการผลิต

(หน่วย : บาท)

ผลิตภัณฑ์	ค่าจ้าง/ขวด (บาท)	ค่าจ้างรวม (บาท)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สุรากลั่น 40 ดีกรี (ขนาด 630 ซีซี)	7.08	53,383.20	59,472.00	67,968.00	76,464.00	84,960.00
รวม		53,383.20	59,472.00	67,968.00	76,464.00	84,960.00

ตารางที่ 7 ประมาณการค่าใช้จ่าย

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 25450	ปี 2551	ปี 2552
ค่าใช้จ่ายโรงงาน					
ค่าใช้จ่ายโรงงาน(ใส่หุ้ยการผลิต)	6,200	6,800	7,500	8,100	8,700
ค่าใช้จ่ายการขาย					
ค่าออกร้านแสดงสินค้า	5,000	5,500	6,000	6,500	7,000
ค่าบรรจุภัณฑ์	45,300	50,200	55,550	61,800	68,800
ค่าใช้จ่ายการบริหาร					
ค่าภาษีสรรพสามิต	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
ค่าเช่าที่ดิน	3,000	3,000	3,000	3,000.	3,000
รวม	76,800	83,100	85,400	87,500	89,500

ตารางที่ 8 ประมาณการงบประมาณต้นทุนโครงการปี 2547

(หน่วย : บาท)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน			จำนวนเงิน ทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน (บาท)		ส่วนของ เจ้าของ (บาท)	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด			87,000.00	87,000.00
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง			-	-
วัสดุคงคลัง			-	-
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน ^{1/}			73,760.00	73,760.00
เครื่องจักร ^{2/}			77,000.00	77,000.00
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			-	-
ยานพาหนะ			-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ			-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				-
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ				-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์				-
รวม				237,760.00

หมายเหตุ : ^{1/} หมายถึง โรงกลั่น และโรงนึ่งข้าว^{2/} หมายถึง ถังกลั่นสุรา ถังหมักสุรา ถังบรรจุสุรา และเครื่องปิดผนึกขวด

ตารางที่ 9 ประมาณกำไรงบกำไรขาดทุน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้					
ขาย	284,208.00	320,880.00	366,720.00	412,560.00	458,400.00
รายได้อื่น					
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	177,482.00	200,477.73	222,481.40	244,118.61	265,763.16
กำไรเบื้องต้น	106,726.00	120,402.27	144,238.60	168,441.39	192,636.84
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	19,200.00	22,300.00	21,400.00	22,500.00	23,500.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
ค่าเสื่อมราคา	44,018.67	49,018.67	55,518.67	55,518.67	55,518.67
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	36,507.33	42,083.61	60,319.93	83,422.73	106,618.18
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	25,000.00	25,000.00	25,000.00	-	-
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	11,507.33	17,083.61	35,319.93	83,422.73	106,618.18
หัก ภาษี (อัตรา %)					
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	11,507.33	17,083.61	35,319.93	83,422.73	106,618.18
หัก เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ					
กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ	11,507.33	17,083.61	35,319.93	83,422.73	106,618.18
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ	679.49	911.68	2,111.33	3,700.50	5,297.04
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	10,827.85	16,171.93	33,208.61	79,722.23	101,321.14
กำไร (ขาดทุน) สะสม	10,827.85	26,999.77	60,208.38	139,930.60	241,251.74

ตารางที่ 10 ประมาณการงบกระแสเงินสด 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีก่อน การดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ						
ขายสินค้า	-	284,208.00	320,880.00	366,720.00	412,560.00	458,400.00
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)	-	-	-	-	-	-
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
รวมเงินสดรับ	-	284,208.00	320,880.00	366,720.00	412,560.00	458,400.00
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง	-	54,210.78	56,223.91	64,375.99	72,340.03	80,304.07
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม	-	27,363.92	28,380.08	32,495.00	36,515.00	40,535.00
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง	-	1,274.26	1,321.58	1,513.20	1,700.40	1,887.60
ค่าแรงงานทางตรง	-	53,383.20	59,472.00	67,968.00	76,464.00	84,960.00
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	50,600.00	55,800.00	57,000.00	58,000.00	59,000.00
ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	19,200.00	22,300.00	21,400.00	22,500.00	23,500.00
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
การลงทุน						
สินทรัพย์ถาวร	150,760.00	160,000.00	-	100,000.00	70,000.00	
รวมเงินสดจ่าย	150,760.00	373,032.15	230,497.57	351,752.19	344,519.43	297,186.67
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกยอดยกมา		92,640.00	128,136.36	192,607.10	280,463.59	414,803.66
รวมเงิน	- 150,760.00	- 88,824.15	90,382.43	14,967.81	68,040.57	161,213.33
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	168,400.00					
ปันผลให้สมาชิก	-	679.49	911.68	2,111.33	3,700.50	5,297.04
ชำระคืนเงินต้น	75,000.00	150,000.00	-	100,000.00	70,000.00	
เงินกู้ระยะยาว		25,000.00	25,000.00	25,000.00	-	-
เงินสดคงเหลือยกไป	92,640.00	128,136.36	192,607.10	280,463.59	414,803.66	570,719.95

ตารางที่ 11 ประมาณการงบดุล 5 ปี

(หน่วย : บาท)

สินทรัพย์	ปีเริ่มโครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	92,640.00	128,136.36	192,607.10	280,463.59	414,803.66	570,719.95
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย	-	2,977.16	2,970.11	2,826.63	2,713.18	2,622.43
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง	-	4,170.06	4,645.69	5,309.36	12,973.03	13,636.70
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง	-	2,104.92	2,345.00	2,680.00	3,015.00	3,350.00
วัสดุคงคลัง		98.02	109.20	124.80	140.40	156.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	92,640.00	137,486.51	202,677.10	291,404.38	433,645.27	590,485.07
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน						
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	73,760.00	73,760.00	73,760.00	173,760.00	173,760.00	173,760.00
เครื่องจักร	77,000.00	237,000.00	237,000.00	237,000.00	237,000.00	237,000.00
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ					70,000.00	70,000.00
รวมสินทรัพย์ถาวร	150,760.00	310,760.00	310,760.00	410,760.00	480,760.00	480,760.00
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		44,018.67	93,037.33	148,556.00	204,074.67	259,593.33
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	150,760.00	266,741.33	217,722.67	262,204.00	276,685.33	221,166.67
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	243,400.00	404,227.85	420,399.77	553,608.38	710,330.60	811,651.74

ตารางที่ 11 (ต่อ)

(หน่วย : บาท)

<u>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</u>	ปีเริ่มโครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน						
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะยาว	75,000.00	200,000.00	175,000.00	250,000.00	320,000.00	320,000.00
รวมหนี้สินระยะยาว	75,000.00	200,000.00	175,000.00	250,000.00	320,000.00	320,000.00
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)	168,400.00	193,400.00	218,400.00	243,400.00	250,400.00	250,400.00
กำไรสะสม		10,827.85	26,999.77	60,208.38	139,930.60	241,251.74
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	168,400.00	204,227.85	245,399.77	303,608.38	390,330.60	491,651.74
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น	243,400.00	404,227.85	420,399.77	553,608.38	710,330.60	811,651.74

ตารางที่ 12 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)	137,486.51	202,677.10	291,404.38	433,645.27	590,485.07
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio) (ครั้ง)	49.66	52.65	54.69	31.13	32.69
อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover Analysis) (วัน)	7.35	6.93	6.67	11.73	11.17
1 รอบธุรกิจ (Operation Cycle) (วัน)	7.35	6.93	6.67	11.73	11.17
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง/เท่า)	0.70	0.76	0.66	0.58	0.56
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง/เท่า)	1.07	1.47	1.40	1.49	13.75
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio) (ร้อยละ)	49.48	41.63	45.16	45.05	39.43
หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D / E) (เท่า)	0.98	0.71	0.82	0.82	0.65
อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt / Total Capitalization) (เท่า)	0.49	0.42	0.45	0.45	0.39
Degree of Financial Leverage	3.17	2.46	1.71	1.00	1.00

ตารางที่ 12 (ต่อ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (ร้อยละ)	3.81	5.04	9.06	19.32	22.10
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (ร้อยละ)	37.55	37.52	39.33	40.83	42.02
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (ร้อยละ)	70.31	76.33	66.24	58.08	56.48
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (ร้อยละ)	9.03	10.01	10.90	11.74	13.14
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (ร้อยละ)	5.30	6.59	10.94	20.42	20.61

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ

การดำเนินกิจกรรมใดๆ โอกาสที่จะพบกับความเสี่ยงย่อมมีบ้าง ซึ่งความเสี่ยงนั้นหากเกิดกับองค์กรอาจจะทำให้ประสบกับปัญหาอาจถึงกับทำให้องค์กรล้มเลิกกลุ่มฯได้ ซึ่งความเสี่ยงนั้นมีทั้งความเสี่ยงจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน กลุ่มเกษตรกรทำน้าบ้านตำบ่อน ก็เช่นกันปัญหาความเสี่ยงก็มีบ้างซึ่งกลุ่มฯมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ

ตารางที่ 13 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและแนวทางการแก้ไขปัญหากลุ่มฯ

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน	แนวทางในการแก้ไขปัญหากลุ่มฯ
- สินค้าผลิตไม่ทันตามการสั่งซื้อของลูกค้า - แรงงานในการผลิตไม่เพียงพอและขาดในบางช่วง เช่น ในฤดูกาลทำน้า - กรรมการและสมาชิกกลุ่มฯ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการประกอบกิจกรรมเชิงธุรกิจและการมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการพัฒนาการผลิตการบรรจุภัณฑ์	- ผลิตสินค้าสำรองไว้ในปริมาณที่พอดีกับการคาดการณ์โดยการคาดการณ์ในช่วงเวลาของการสั่งซื้อในช่วงปีที่ผ่านมา - ใช้แรงงานสมาชิกกลุ่มฯเป็นหลักในการทำงานโดยแบ่งผลัดการทำงาน หากสมาชิกคนใดไม่สามารถมาทำงานได้ตามผลัดของตนเองก็ต้องหาคนอื่นมาทำงานแทน - เพิ่มชั่วโมงการทำงานมากขึ้น (ทำงานล่วงเวลา) ผลิตสินค้าสำรองไว้เพื่อการสั่งซื้อในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อกันไม่ให้สินค้าส่งไม่ทันกับความต้องการ - ส่งกรรมการและสมาชิกเข้าร่วมในการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ตามที่หน่วยงานของทั้งทางราชการและเอกชนจัดและจัดสรรเงิน ผลกำไรไว้สำหรับการฝึกอบรมให้ความรู้ในส่วนที่กรรมการและสมาชิกขาด โดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในด้านที่ต้องการมาให้ความรู้

ตารางที่ 14 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกและแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก	แนวทางการแก้ไขปัญหา
- เชื้อเพลิงในการต้มกลั่นสุรามีราคาสูงขึ้น - ค่าการขนส่งผลิตภัณฑ์ (น้ำมันแพงขึ้น) - ข้าวซึ่งเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิตมีราคาแพง และต้องสั่งข้าวสารจากต่างถิ่น - คู่แข่งขายสินค้าตัดราคา - สินค้าจำหน่ายได้ไม่ตามเป้าในบางเทศกาล เช่น เทศกาลเข้าพรรษา เนื่องจากมีสินค้าที่เป็นเครื่องดื่มมีนเมา ทำให้มีการรณรงค์ต่อต้าน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อยอดของการจำหน่าย เป็นต้น	- นำเชื้อเพลิงอื่น ๆ ซึ่งมีราคาถูกกว่ามาใช้แทนแก๊ส เช่น ฟืน และ สร่างเตาเผาแบบเศรษฐกิจโดยใช้แกลบซึ่งมาอยู่มาก และราคาถูกมาใช้แทนแก๊ส เพื่อลดต้นทุนในการต้มกลั่นสุรา - รวมการขนส่งในแต่ละครั้งให้บรรทุกได้มากโดย ไม่ไปบ่อยครั้ง แต่จะรวมไปส่งครั้งละมาก ๆ - ส่งผลิตภัณฑ์ไปกับบริษัทรับขนส่งสินค้ากรณีที่อยู่ไกลรถของกลุ่มฯ ไปส่งแล้วไม่คุ้มทุน - จัดสร้างนางข้าวและนำข้าวซึ่งสมาชิกกลุ่มฯผลิต และรับซื้อจากชุมชนในท้องถิ่นมาทำการผลิตสุราซึ่งจะทำให้ราคาต้นทุนการผลิตลดลง - หาทางลดต้นทุนการผลิตให้ถูกลงแต่คงคุณภาพ สินค้าไว้ให้ได้มาตรฐานเดิม - ในช่วงที่เป็นเทศกาล หรือช่วงอื่นๆ จะสร้างอาชีพอื่นที่สามารถนำเศษของที่เหลือจากการกลั่นสุราไปทำให้เกิดประโยชน์ คือ การเลี้ยงสุกรเสริมโดยนำสาเหล้าที่เหลือจากการกลั่นสุราไปเป็นอาหารสุกร ทำให้ไม่ทิ้งของโดยเปล่าประโยชน์แต่กลับนำมาทำเป็นรายได้เสริมได้

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

จากเป้าหมายด้านการตลาด การผลิต การจัดการองค์กร การเงิน และการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ โดยรวมได้ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปการกำหนดกลยุทธ์/การวางแผนการดำเนินงานใน 5 ปี

กลยุทธ์/แผนงาน	มาตรการวิธี	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		2548	2549	2550	2551	2552
1.พัฒนารูปแบบการบรรจุภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ซื้อ	1.บรรจุในขวดขนาดต่างๆ กัน เช่น 630 300 และ 250 ซีซี	80,190	87,483	94,770	102,060	109,300
	2. จัดทำสลากปิดขวดให้มีรูปแบบที่น่าสนใจและถูกต้องตามระเบียบของกรมสรรพสามิต					
2.ลดต้นทุนในการผลิตสุรากลั่นให้มีต้นทุนต่ำลง	1.จัดสร้างเตาเศรษฐกิจสำหรับการต้มกลั่นสุราโดยใช้แอลกอฮอล์ที่มีราคาถูกเป็นเชื้อเพลิง จำนวน 4 เตา ๗ ละ 15,000 บาท	15,000 (1 เตา)	15,000 (1 เตา)	30,000 (2 เตา)	-	-
	2.จัดสร้างรางข้าวเพื่อเก็บข้าวเปลือกเพื่อตุนไว้เป็นวัตถุดิบ	-	50,000	-	-	-
	3.จัดซื้อข้าวเปลือกในท้องถิ่นเพื่อเก็บไว้เป็นวัตถุดิบในการผลิต	719,496	791,445	870,589	957,647	1,005,600
	4. ซื้อเครื่องกลั่นสุราเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการผลิต	160,000	-	-	-	-
3. พัฒนาการผลิตให้ครบวงจร	1. จัดหาโรงสีขนาดเล็กเพื่อไว้สำหรับสีข้าวเปลือกสำหรับผลิตสุรากลั่น ซึ่งจะมีผลพลอยได้คือ แกลบสำหรับเป็นเชื้อเพลิง ในการต้มกลั่นสุรา 2. สร้างโรงเลี้ยงสุกร	-	100,000	-	-	-

ตารางที่ 15 (ต่อ)

กลยุทธ์/แผนงาน	มาตรการวิธี	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		2548	2549	2550	2551	2552
4. การเพิ่มตลาดภายนอกตำบลปีละ 10 % ของการผลิตในแต่ละปี	ส่งสินค้าไปจำหน่ายตามร้านค้าชุมชนนอกตำบล (ต่างอำเภอและในจังหวัดใกล้เคียง) ร้อยละ 10 ของการผลิตในแต่ละปี โดยการมอบผลตอมแทนแก่ร้านค้า โดยการลดราคาและการให้เครดิตในการเก็บเงินค่าสินค้า	356,400	388,800	421,200	453,600	486,000
5. ประชาสัมพันธ์สินค้าให้เป็นที่รู้จักให้มากยิ่งขึ้น	1. จัดทำแผ่นพับและใบปลิว	-	2,000	-	-	-
	2. ส่งผลิตภัณฑ์เข้าร่วมการคัดสรรตามโครงการ “คัดสรรสุดยอด หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย” หรือ“OTOP Product Champion”	-	-	-	-	-
6. ส่งเสริมการเรียนรู้ด้านธุรกิจและการพัฒนาผลิตภัณฑ์แก่กรรมการและสมาชิกกลุ่มฯ	จัดสรรผลกำไรเพื่อการฝึกอบรมให้ความรู้แก่กรรมการและสมาชิก	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
รวม		1,336,086	1,439,728	1,421,559	1,518,307	1,605,900

6. ภาคผนวก

การผลิตสุรากลั่นแต่ละครั้ง ใช้ข้าวสารเหนียว จำนวน 256 กิโลกรัม แป้งหมักสุรา จำนวน 480 ลูก น้ำเปล่าประมาณ 355 ลิตร ได้สุรากลั่นประมาณ 270 ขวด

ตารางที่ 16 วัตถุดิบ เครื่องมืออุปกรณ์การผลิตในกรรมวิธีการผลิต

รายการ	เครื่องมืออุปกรณ์การผลิต	ผลิตภัณฑ์ที่ได้
วัตถุดิบ 1. ข้าวสารเหนียว 256 กก. 2. แป้งหมัก 480 ลูก (3.2 กก.) 3. น้ำเปล่า 355 ลิตร วัสดุอุปกรณ์ 1. สายยาง 2. ลำลี 3. ผ้าขาวบาง 4. กระจกสะท้อนน้ำข้าว 5. น้ำยาล้างจาน บรรจุภัณฑ์ 1. ขวด 2. ฝากระป๋อง หรือฝาขาว	1. ถังกลั่นสุรา 2. ถังหมัก (ถังพลาสติกสีดำ) 3. หม้อนึ่งข้าว 4. ถังบรรจุสุรา 5. เครื่องปิดฝา 6. กระจกสะท้อนไม้ตากข้าว 7. เตานึ่งข้าว (ถังน้ำมัน) 8. ที่ตักข้าว 9. ตะแกรง 10. วงแช่ข้าว 11. เครื่องชั่ง 12. กรวยรอง 13. เครื่องสูบน้ำ 14. บ่อบำบัดน้ำเสีย 15. พรอพวดติกกรี 16. แกลลอน	สุรากลั่น 270 ขวด

กระบวนการผลิตสุรากลั่น สามารถแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การนึ่งข้าว มีขั้นตอนดังนี้

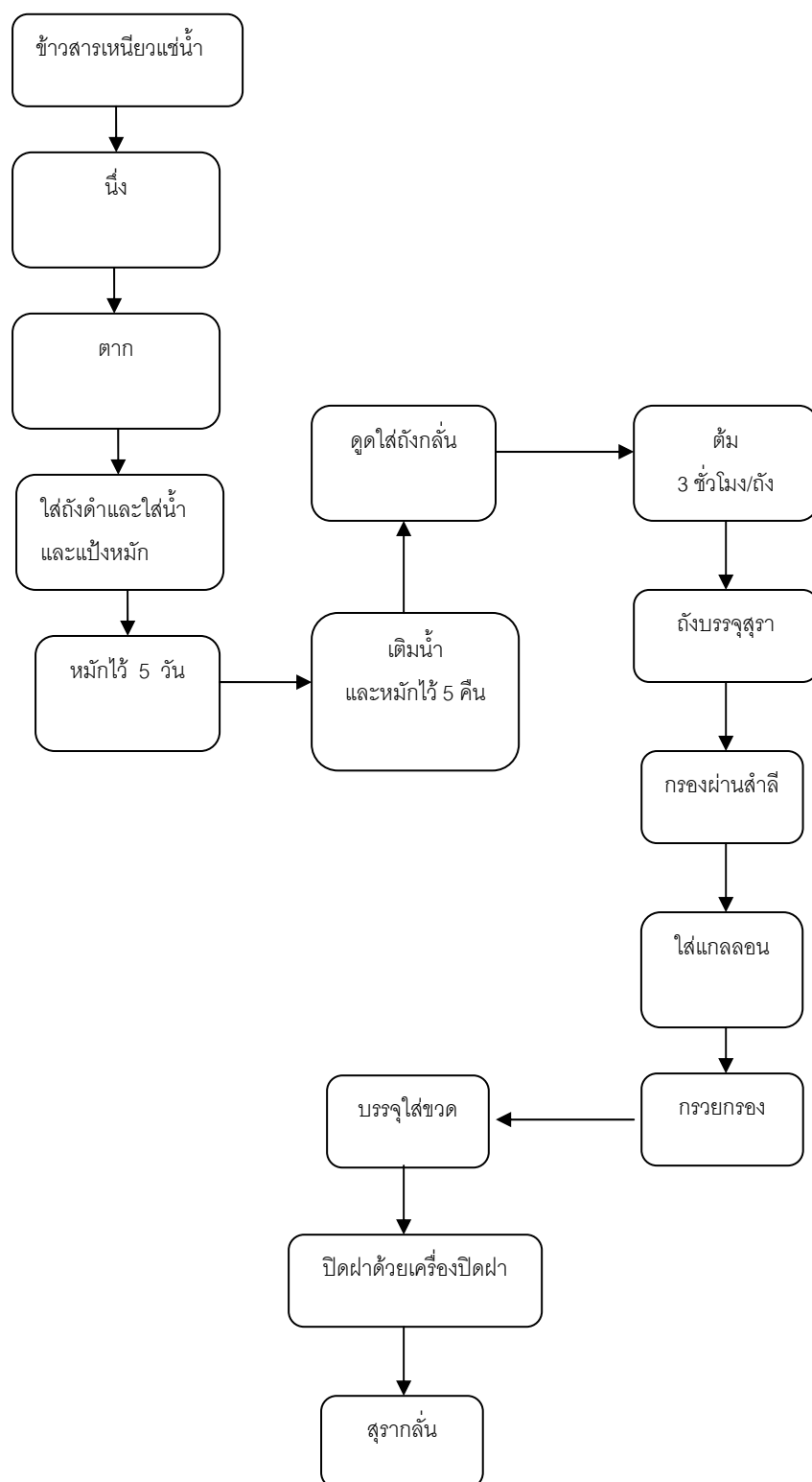
- นำข้าวสารเหนียวใส่ถังกระจกสะท้อน กระจก 10 ลิตร ใส่ในวงบ่อ ใส่ น้ำ แช่ ประมาณ 30 นาที (การนึ่งข้าวแต่ละครั้ง จะนึ่งครั้งละ 10 กระจกสะท้อน) หรือประมาณ 100 ลิตร
- นำข้าวสารเหนียวที่แช่น้ำมาใส่หม้อนึ่งข้าว (2 ใบ) ใบละ 5 กระจกสะท้อน และเติมน้ำประมาณ 25 ลิตร ต่อก้อนนึ่งข้าว (ประมาณ ¼ ของถัง) นึ่งข้าวประมาณ 1 ชั่วโมง
- จากนั้นนำข้าวที่นึ่งแล้ว เทใส่กระจกสะท้อนไม้ตากข้าว (2 ชุด) ทิ้งไว้ให้เย็น ประมาณ 1/2 ชั่วโมง

ขั้นตอนที่ 2 การหมัก มีขั้นตอนดังนี้

นำข้าวที่นึ่งแล้ว มาใส่ถังหมัก (ถังพลาสติกสีดำ) ข้าวหนึ่ง 100 ลิตร ใช้ถังดำประมาณ 14 ถัง จากนั้นเติมแป้งหมัก และน้ำเปล่าถังละ 1.6 ลิตร ปิดฝาทิ้งไว้ประมาณ 5 วัน เติมน้ำเปล่าอีก 6.4 ลิตร/ถัง และปิดฝาทิ้งไว้อีก ประมาณ 5 คืน

ขั้นตอนที่ 3 การต้ม - กลั่น มีขั้นตอนดังนี้

1. นำสายยาง ยาวประมาณ 1-2 เมตร ดูดน้ำจากข้าวหมกใส่ถังกลั่น ซึ่ง 14 ถังใช้เวลาประมาณ $\frac{1}{2}$ ชั่วโมง
 2. ถังกลั่นมีทั้งหมด 4 ชุด ซึ่งถังกลั่น 1 ชุด สามารถบรรจุน้ำจากข้าวหมกประมาณ 4 ถังดำ หรือประมาณ 28 – 30 ลิตร จากนั้นต้มพร้อมกันทั้ง 4 ชุด ใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง/ถัง
 3. นำสุราที่ต้มแล้ว ผ่านไปที่ ถังบรรจุสุรา (มีการกลั่นแบบเย็น) จากนั้นกรองด้วยผ้า ใช้เวลาประมาณ 20 นาที มาใส่แกลลอน ช่วงนี้จะมีการวัดดีกรี
 4. นำสุราที่กลั่นที่กรองแล้วมากรองด้วยกรวยกรองอีกครั้ง บรรจุใส่ขวดและปิดฝา
 5. ใส่กล่องหรือลังเพื่อรอจำหน่าย
- รายละเอียดกระบวนการผลิตดังแผนภาพที่ 3



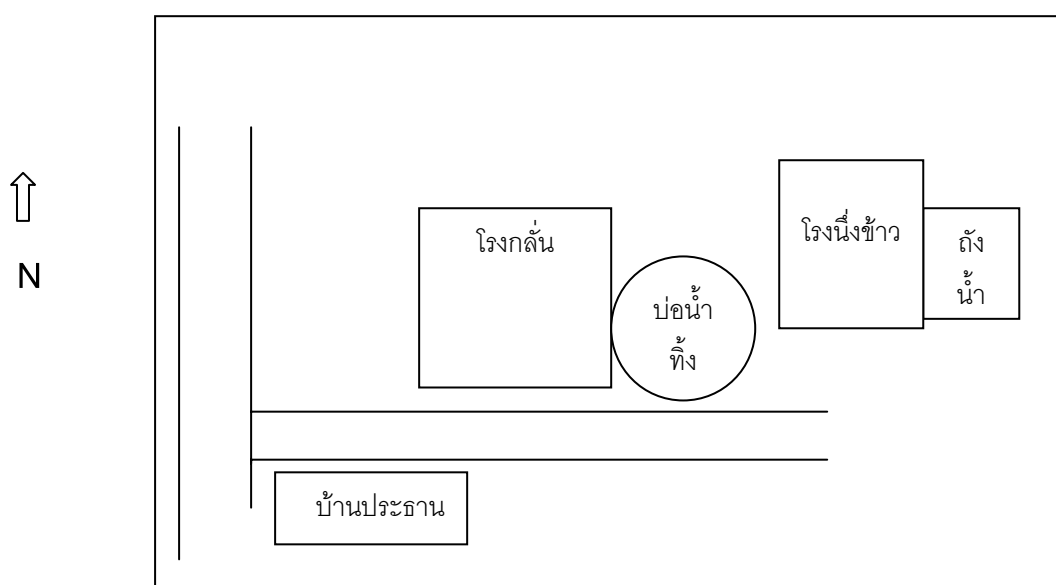
แผนภาพที่ 3 กระบวนการผลิตสุรากลั่น

สภาพและผังของสถานที่ผลิต

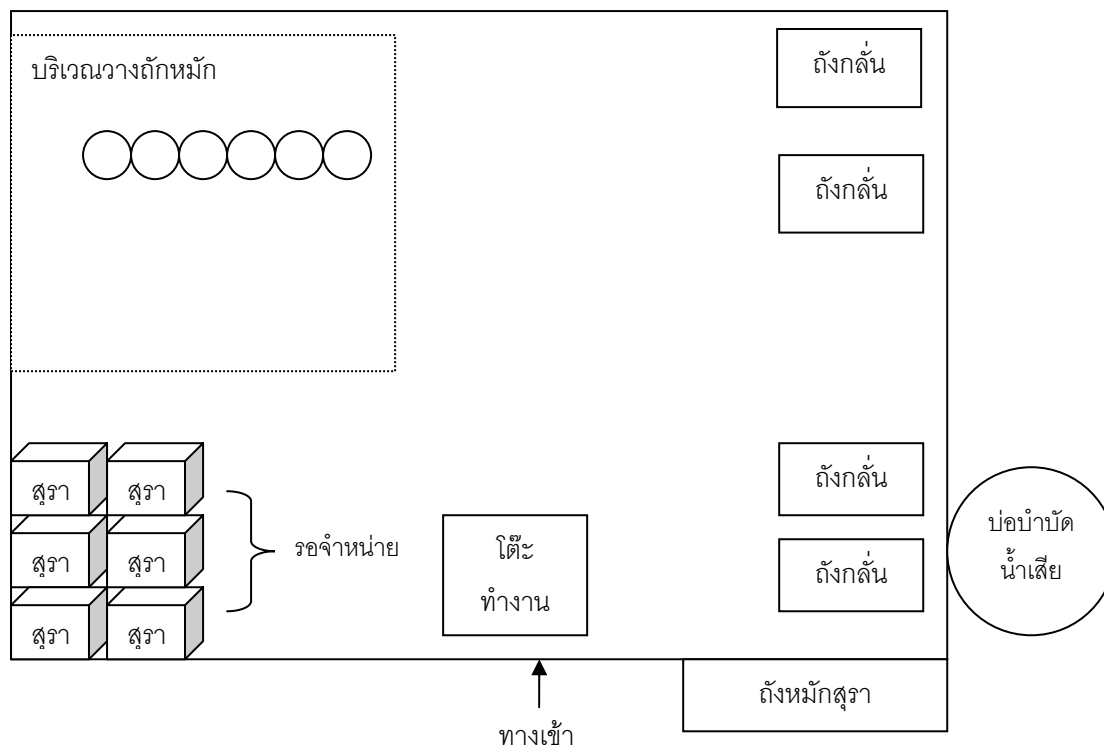
สถานที่ที่ใช้ในการผลิตของกลุ่มฯ ในปัจจุบันได้ใช้บริเวณบ้านของประธาน ซึ่งมีพื้นที่ทั้งหมด 1 ไร่ 200 ตารางวา กลุ่มฯ ต้องจ่ายค่าเช่าปีละ 3,000 บาท โดยมีการจัดแบ่งพื้นที่ใช้สอย ดังนี้

โรงกลั่น เป็นโรงเรือนที่สร้างจากเสาไม้หลังคามุงสังกะสี พื้นลาดปูนซีเมนต์ มีขนาด 4 ด้าน ขนาดพื้นที่ใช้สอยประมาณ ตารางเมตร สร้างเมื่อปี 2546 มูลค่าก่อสร้างเท่ากับ 40,000 บาท ภายในโรงงานผลิตใช้สำหรับการผลิตในขั้นตอนการกลั่น การหมัก จนถึงบรรจุ รวมถึงการเก็บสุรากลั่นที่เตรียมจำหน่าย โดยภายในมีเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต ได้แก่ ถังกลั่น 4 ชุด ถังหมัก 1 ใบ ตีะทำงาน และอุปกรณ์การผลิตอื่นๆ การจัดวางเครื่องมือโรงผลิตดังแผนภาพที่ 4

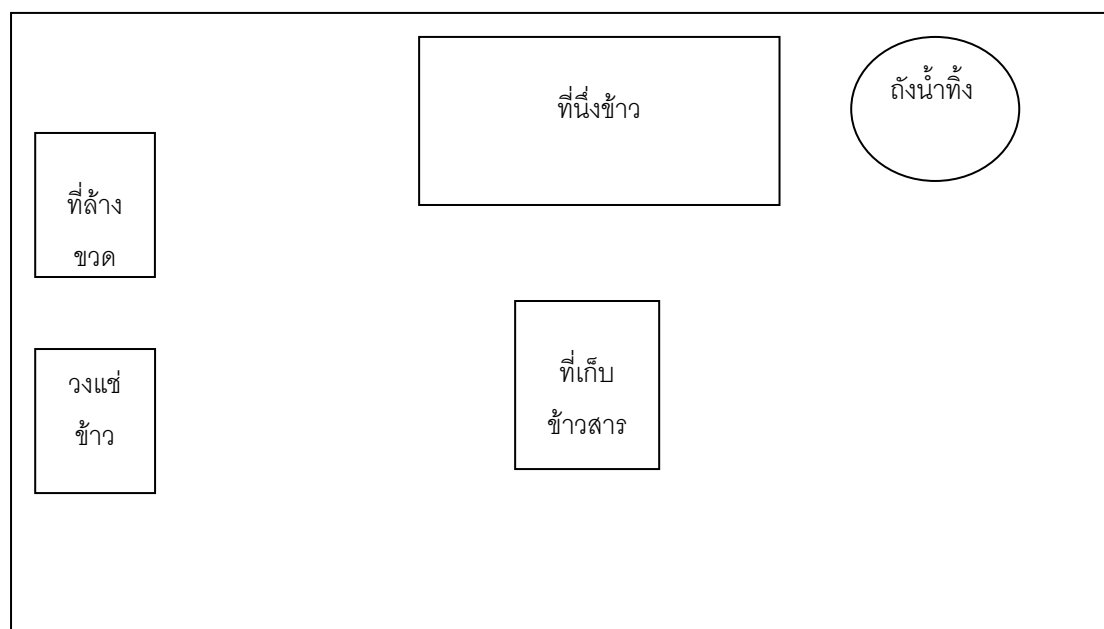
โรงนึ่งข้าว เป็นโรงเรือนที่สร้างจากเสาไม้หลังคามุงสังกะสี ปรับพื้นดินให้เรียบ มีขนาดพื้นที่ใช้สอยประมาณ ตารางเมตร มูลค่าการก่อสร้างประมาณ 30,000 บาท ภายในโรงงานใช้สำหรับการผลิตในขั้นตอนการแช่ข้าว นึ่งข้าวและ มีการจัดวางเครื่องมือและอุปกรณ์การผลิต ได้แก่ ถังนึ่งข้าว เตา รวมถึงการเก็บวัตถุดิบ (ข้าวสาร) แผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 ผังสถานที่ผลิตของกลุ่มฯ



แผนภาพที่ 5 ผังภายในโรงกลั่น



แผนภาพที่ 6 ผังภายในโรงนึ่ง