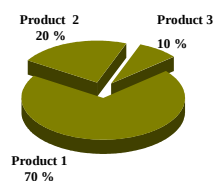


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยห้อม

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/}

ผู้ช่วยนักวิจัย

ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ^{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

กลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยหอม มีผลิตภัณฑ์รวม 2 ชนิด สำหรับแผนธุรกิจใน 5 ปีนี้ กลุ่มฯ ประสงค์ที่จะขยายการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ 1 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. ประวัติย่อของกลุ่ม	4
2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม	8
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	10
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่ม	24
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่ม	24

แผนธุรกิจกลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยหอม

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

บ้านห้วยหอม เป็นหมู่บ้านหนึ่งในอำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ที่มีการปลูกกาแฟมานานกว่า 40 ปี ซึ่งมีวิธีการปลูกกาแฟเน้นการจัดการแบบพึ่งพาธรรมชาติ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นการผลิตพืชในระบบเกษตรอินทรีย์ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชน ปลอดภัยจากสารเคมี ปี 2542 ผู้ปลูกกาแฟ ได้มีแนวคิดในการรวมกลุ่ม โดยการสนับสนุนของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรจังหวัดแม่ฮ่องสอน และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอแม่ลาน้อย ซึ่งแต่เดิมกลุ่มจำหน่ายเฉพาะเมล็ดกาแฟสด โดยจำหน่ายเป็นวัตถุดิบในการผลิตกาแฟส่งให้กับบริษัทสตาร์บัคส์ที่รับรองว่ากาแฟของกลุ่มเป็นกาแฟที่มีคุณภาพดี และได้มาตรฐาน โดยการประสานงานผ่านเครือข่ายองค์กรพัฒนาชาวเขาแบบผสมผสาน (ITDP ปลายปี 2543) กลุ่ม เริ่มมีการแปรรูปสารกาแฟ เป็นผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด ซึ่งกลุ่มตั้งเป้าหมายที่จะการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกาแฟให้ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค เพื่อขยายตลาดให้กว้างขวาง โดยการสนับสนุนด้านความรู้ในการแปรรูปเงินทุนหมุนเวียนเพื่อซื้อวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์จากสำนักงานเกษตรอำเภอแม่ลาน้อย และสนับสนุนจากกองทุนชุมชน (SIF) ในการจัดซื้อเครื่องคั่วกาแฟและเครื่องบด นอกจากนี้ กาแฟคั่วบดของกลุ่มเข้าคัดเลือกเป็นสินค้า OTOP และได้รับรางวัล สินค้า OTOP ระดับ 4 ดาวของอำเภอ ในปี 2546 ทำให้ลูกค้าและผู้บริโภคมีความพึงพอใจและมั่นใจในคุณภาพมาตรฐานของการผลิต

โอกาสของธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จ

ในปัจจุบันเครื่องดื่มประเภทกาแฟสด (Fresh Coffee) เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากในปัจจุบันวัฒนธรรมการดื่มกาแฟของสังคมไทยได้มีการรับแบบอย่างการดื่มกาแฟสดมาจากต่างประเทศ จนทำให้วิถีชีวิตของผู้บริโภคกาแฟหันมานิยมการดื่มกาแฟสดมากขึ้น แม้จะไม่มี การสำรวจเชิงปริมาณที่แน่นอน แต่ภาพสะท้อนจากมูลค่าตลาดใน 1-2 ปี ที่ผ่านมา มีสูงถึง 3,200 ล้านบาท โดยตลาดกาแฟกระป๋องมีจำนวนประมาณ 2,000 ล้านบาท ตลาดกาแฟคั่วบดที่ส่วนใหญ่ใช้ในธุรกิจร้านกาแฟหรือ Coffee House ต่างๆ จำนวน 600 ล้านบาท ซึ่งเป็น segment ที่เล็กที่สุด แต่มีการเติบโตสูงสุด ซึ่งคาดว่าจะมีการเติบโต ปีละ 20-30 % อย่างต่อเนื่อง (“จตุรัสรายสัปดาห์” สินค้าวัฒนธรรม Starbucks ขายกาแฟ 10 ขยอาหารอเมริกัน 60” : กรุงเทพฯ (ฉบับที่ 24-30 มกราคม 2543))

สำหรับโอกาสในการผลิตและจำหน่ายกาแฟคั่วบดของกลุ่มในการทำแผนธุรกิจนี้ เริ่มจากการที่กลุ่มมีวัตถุดิบกาแฟที่มีคุณภาพ ปลอดภัยจากสารเคมี ภายในชุมชน และได้รับการยอมรับจากบริษัทผลิตกาแฟที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติถึงเรื่องคุณภาพของสารกาแฟ อีกทั้งกาแฟคั่วบดเป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับกระแสนิยมของตลาด ทำให้การขยายตัวของตลาดกาแฟสด และพฤติกรรมผู้บริโภคกาแฟที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กลุ่ม สามารถขยายช่องทางการตลาดได้ นอกจากนี้ตามนโยบายของรัฐบาลในการดำเนินงานโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น สร้างชุมชนที่เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ ให้

ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ ด้วยการนำทรัพยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีจุดเด่นและสร้างมูลค่าเพิ่มให้เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ สอดคล้องกับวิถีชีวิตของท้องถิ่น ทำให้กลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยหอมได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องทั้งด้านเงินทุน เครื่องมืออุปกรณ์การผลิต ซึ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เริ่มเป็นที่รู้จักของตลาดเพิ่มมากขึ้น และทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

สภาพการแข่งขันขึ้นอยู่กับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการส่งเสริมการขาย โดยกลุ่มเน้นผลิตกาแฟคั่วบดที่ได้คุณภาพ มีรสชาติอร่อย กลิ่นหอม และสะอาดถูกสุขลักษณะ มีปริมาณการผลิตสอดคล้องกับความต้องการซื้อของลูกค้า รวมทั้งจำหน่ายในราคาถูกกว่าท้องตลาด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่ม ประกอบด้วย การควบคุมคุณภาพ เทคนิคการผลิต และความเที่ยงตรงในการกำหนดปริมาณผลิต รวมถึงกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้า

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดิม ได้แก่ พ่อค้าจากต่างจังหวัด (พ่อค้าจากจังหวัดนนทบุรี กรุงเทพฯ พิษณุโลก) ร้อยละ 65 อีกร้อยละ 35 เป็น ลูกค้ารายย่อย จากการออกร้านและมาซื้อที่กลุ่มโดยตรง แผนการตลาดในระยะยาว กลุ่มคาดว่าจะขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยยังคงรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ ได้แก่ พ่อค้าต่างจังหวัดกลุ่มเดิม และลูกค้ารายย่อย (ร้อยละ 65) และขยายไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ คาดว่าจะขยายไปที่พ่อค้าจากจังหวัดแพร่ พัทยา เป็นต้น เพิ่มขึ้นร้อยละ 35 ภายในระยะเวลา 5 ปี

ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ

1. ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากกลุ่มใกล้ชิดแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบ มีการรับซื้อจากสมาชิกภายในชุมชน และมีความยั่งยืนในวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากกลุ่มเป็นผู้ทำการเพาะปลูกเอง
2. ต้นทุนการผลิตต่ำ ทำให้สามารถกำหนดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้

ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ และความสามารถในการทำกำไร

สำหรับการคาดหมายอัตราผลตอบแทนในการลงทุนและอัตราผลตอบแทนทางการเงินในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ เป็นการคาดการณ์การดำเนินงานใน ปี 2548-2552 โดยเป็นการวางแผนธุรกิจของผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบดขนาด 250 กรัม ซึ่งจากการคาดการณ์ฯ จะเห็นได้ว่า กลุ่มมียอดขายสินค้าหลักในปีแรกประมาณ 158,400 บาท จากการจำหน่ายสินค้ากลุ่มได้รับกำไรขั้นต้น 87,410 บาท (อัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 55.18) และกำไรสุทธิ 55,718 บาท (อัตรากำไรสุทธิร้อยละ 35.18) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การคาดหมายอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงิน
(เฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด)

รายการ	ปี				
	2548	2549	2550	2551	2552
ปริมาณขาย (ถุง)	2,640	2,940	3,420	3,960	4,620
ยอดขาย (บาท)	158,400	176,400	205,200	237,600	277,200
กำไรขั้นต้น (บาท)	87,410	97,343	113,236	131,116	152,968
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	55.18	55.18	55.18	55.18	55.18
กำไรสุทธิ (บาท)	55,718	39,391	47,784	55,084	65,626
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	35.18	22.33	23.29	23.18	23.67
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	25.47	7.06	7.89	8.33	9.03

สำหรับการประมาณการระยะเวลาคืนทุน ในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ พิจารณาจากการลงทุนด้านการจัดซื้อเครื่องบดและเครื่องคั่ว เพื่อพัฒนาด้านเทคนิคการผลิต ทำให้คุณภาพของกาแฟคั่วบดของกลุ่มได้มาตรฐานมากขึ้น มูลค่ารวมในการลงทุน 300,000 บาท คาดว่าจะมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 4 ปี

ตารางที่ 2 ประมาณการระยะเวลาคืนทุน (เฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ (จริง)	66,090	69,763	78,156	85,456	95,998
เงินสดรับ (สะสม)	66,090	135,854	214,010	299,466	395,464

เงินลงทุนทั้งโครงการ 300,000 บาท

ระยะเวลาคืนทุนประมาณ 4 ปี

หมายเหตุ : เงินสดรับ = เงินสดรับจากงบกำไรขาดทุน+ค่าเสื่อมราคา+ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่ม

1.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่ม

ชาวบ้านบ้านห้วยหอมได้เริ่มปลูกกาแฟอาราบิก้าในปี พ.ศ. 2500 เนื่องจากการส่งเสริมและคำแนะนำจากมิชชันนารีชาวอเมริกัน ซึ่งเป็นอาจารย์สอนศาสนาคริสต์ประจำหมู่บ้าน ได้นำความรู้ด้านเกษตรกรรมมาแนะนำชาวบ้านในพื้นที่ให้ปลูกพืชเมืองหนาว เพื่อลดการปลูกฝิ่น โดยชาวบ้านได้เรียนรู้เรื่องการจัดการระบบการปลูกพืชที่สอดคล้องกับการจัดการระบบวนเกษตร ทำให้เป็นระบบวนเกษตรเชิงพาณิชย์ที่ยั่งยืนที่สร้างรายได้ให้ชาวบ้าน ทำให้มีการปลูกกาแฟเพิ่มขึ้น

ปี พ.ศ. 2530 ราคาผลผลิตกาแฟตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อผู้ปลูกกาแฟ ทำให้มิชชันนารีที่ประจำในหมู่บ้านเข้ามาซื้อเพื่อนำไปจำหน่าย แต่ด้วยระบบการรับซื้ออย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นนั้นทำให้ความช่วยเหลือไม่ทั่วถึง ทางกลุ่มมิชชันนารีจึงได้แนะนำให้รวมกลุ่มกันเพื่อขาย

ปี พ.ศ. 2532 มูลนิธิโครงการหลวงได้เข้าไปตั้งศูนย์วิจัยในบ้านห้วยหอมเพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพืชเมืองหนาว เช่น ท้อ เสาวรส เป็นต้น และได้รับซื้อกาแฟจากเกษตรกรในหมู่บ้าน ทำให้มิชชันนารีหยุดรับซื้อสารกาแฟจากกลุ่ม

ปี พ.ศ. 2540 เกิดภาวะราคากาแฟตกต่ำอีกครั้ง ทางโครงการหลวงเองสามารถรับซื้อกาแฟได้ในราคากก. ละ 40 บาท ผู้ปลูกกาแฟจึงได้รวมกลุ่มเพื่อขอความช่วยเหลือจากคณะมิชชันนารีให้เข้ามาช่วยรับซื้อและหาช่องทางในการจำหน่ายกาแฟเพิ่มขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ รวบรวมผลผลิตกาแฟเพื่อจำหน่าย

ปี พ.ศ.2542 ผู้ปลูกกาแฟได้ปรึกษาหารือกันถึงการจัดตั้งกลุ่มผู้ปลูกกาแฟขึ้น โดยการสนับสนุนของสำนักงานสหกรณ์การเกษตรจังหวัดแม่ฮ่องสอนที่เข้ามาสนับสนุนกลุ่มสตรีอยู่ก่อนแล้ว และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอแม่ลาน้อย มีสมาชิกก่อตั้งครั้งแรกจำนวน 17 คน

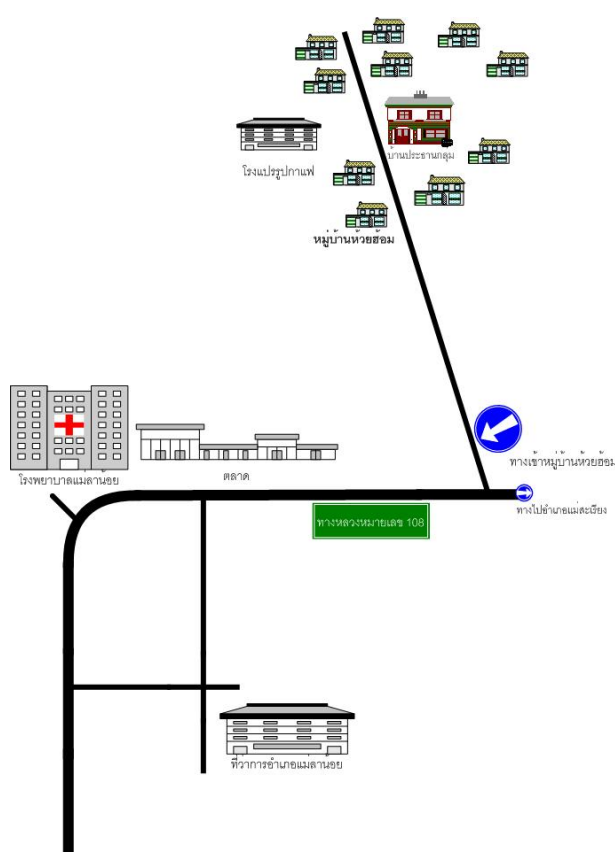
ปลายปี พ.ศ.2543 กลุ่มเริ่มมีการแปรรูปสารกาแฟ เป็นผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด โดยการสนับสนุนด้านความรู้ในการแปรรูปและเงินทุนหมุนเวียนเพื่อซื้อวัตถุดิบ และบรรจุภัณฑ์ จากสำนักงานเกษตรอำเภอแม่ลาน้อย ต่อมาต้นปี พ.ศ. 2544 จึงขอรับการสนับสนุนจากกองทุนชุมชน (SIF) ในการจัดซื้อเครื่องคั่วกาแฟและเครื่องบด

ปี พ.ศ.2546 กลุ่มได้ส่งกาแฟคั่วบดเข้าคัดเลือกเป็นสินค้า OTOP และได้รับรางวัลสินค้า OTOP ระดับ 4 ดาวของอำเภอ และได้ขอรับการสนับสนุนจัดสร้างโรงเรือนเพื่อทำการผลิตกาแฟคั่วบด และในปีเดียวกันนี้ คณะมิชชันนารีได้ติดต่อกับเครือข่ายองค์กรพัฒนาชาวเขาแบบผสมผสาน (ITDP) ให้จัดส่งเมล็ดพันธุ์กาแฟให้กับทางบริษัทสตาร์บัคเพื่อทดสอบคุณภาพ ซึ่งได้รับการรับรองว่าเป็นกาแฟที่มีคุณภาพดีและได้มาตรฐานสามารถใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตกาแฟส่งให้กับบริษัทสตาร์บัคได้ จึงทำสัญญารับซื้อกาแฟจากกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตกาแฟบ้านห้วยหอม ราคา 95 บาท/กก. ส่งผลให้สภาพความเป็นอยู่ของชาวเขาเผ่ากะเหรี่ยงที่บ้านห้วยหอมดีขึ้น

ปี 2547 กลุ่มทำการขอหนังสือรับรองอาหารและยา (อ.ย.) แต่เนื่องจากโรงเรือนและลักษณะการผลิตยังไม่ได้มาตรฐาน จึงต้องทำการปรับปรุงแก้ปัญหาดังกล่าวก่อน ปัจจุบันกลุ่มมีสมาชิกทั้งหมด 38 คน มีเงินสดใช้หมุนเวียนประมาณ 11,000 บาท เงินฝากธนาคาร 19,000 บาท และวัตถุดิบคงคลังคิดเป็นเงิน 100,000 บาท รวมเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งสิ้น 130,000 บาท กลุ่มมีสินทรัพย์ถาวรมูลค่าทั้งสิ้น 263,497 บาท รวมสินทรัพย์ทั้งหมดเท่ากับ 393,497 บาท ด้านหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นของกลุ่ม มีหนี้สินระยะยาว ทั้งหมด 110,000 บาท เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 168,742 บาท และมีกำไรจากการดำเนินงานกลุ่ม 114,754 บาท รวมเป็นส่วนหนี้สินและทุนเท่ากับ 393,497 บาท

1.2 สถานที่ตั้งของกลุ่ม

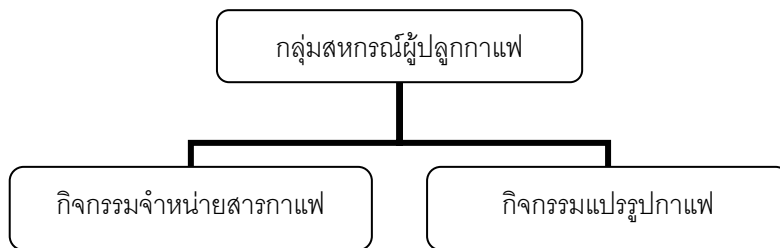
กลุ่ม ตั้งอยู่เลขที่ 32 หมู่ที่ 1 บ้านห้วยหอม ตำบลห้วยหอม อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน รหัสไปรษณีย์ 58120 โทรศัพท์หมายเลข 09 - 5553900 (เบอร์โทรศัพท์ของนายเจริญ นักรบไพร : ประธานกลุ่ม) ซึ่งที่ตั้งของกลุ่มแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ที่ตั้งของสถานประกอบการ

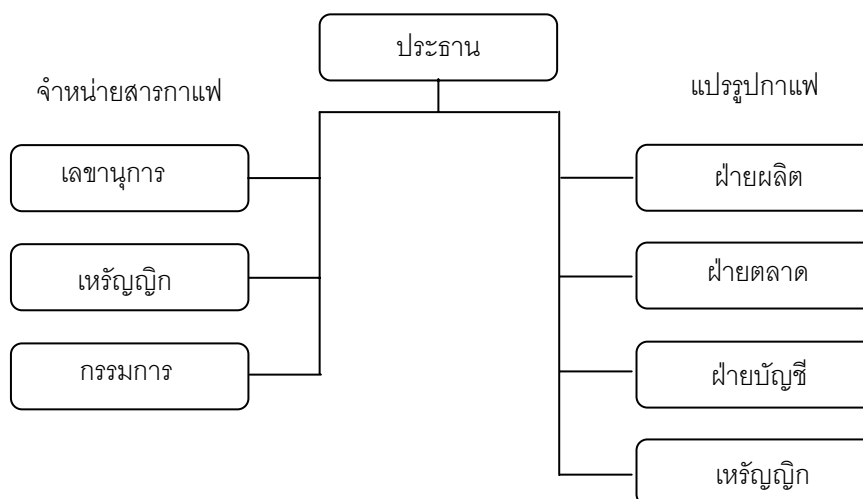
1.3 โครงสร้างขององค์กร

การจัดองค์กรของกลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยห้อม ได้มีการแยกกลุ่มย่อยเพื่อทำกิจกรรม 2 กลุ่ม ได้แก่ กิจกรรมจำหน่ายสารกาแฟ และกิจกรรมแปรรูปกาแฟ ซึ่งเรียกว่า กลุ่มแปรรูปกาแฟ และสร้างคณะกรรมการบริหารงานในกลุ่มย่อยขึ้น โดยนายเจริญ นักรบไพร ทำหน้าที่เป็นประธานของทั้งสองกลุ่ม โครงสร้างการจัดองค์กร สามารถอธิบายด้วยแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของกลุ่มสหกรณ์ผู้ปลูกกาแฟบ้านห้วยห้อม

สำหรับโครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มที่ทำกิจกรรมจำหน่ายสารกาแฟมีการจัดคณะกรรมการในการบริหาร คือ ประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการ 6 ตำแหน่ง โครงสร้างกลุ่มกิจกรรมแปรรูปกาแฟ ประกอบด้วยตำแหน่ง ประธาน หัวหน้าฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด ฝ่ายบัญชี และเหรัญญิก สามารถอธิบายโดยใช้แผนโครงสร้างการบริหารงานขององค์กรได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร

ระเบียบข้อบังคับกลุ่ม

1. สมาชิกต้องเสียค่าสมัครแรกเข้ารายละ 100 บาท
2. สมาชิกต้องหักเงินรายได้จากการขายผลผลิตกาแฟเข้ากลุ่ม อัตราร้อยละ 5
3. สมาชิกผู้ใดออกจากการเป็นสมาชิกในขณะที่กลุ่มยังดำเนินการอยู่ ไม่มีสิทธิถอนคืนเงินหรือผลประโยชน์อื่นใดจากกลุ่มได้
4. หากสมาชิกรับซื้อกาแฟจากผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกกลุ่ม และไม่ได้แจ้งกลุ่มทราบจะต้องออกจากการเป็นสมาชิกทันที

กลุ่มจะมีจัดการประชุมสมาชิกและคณะกรรมการเฉพาะมีกิจกรรมสำคัญ เช่น การคัดเลือกกรรมการ การรวบรวมผลผลิตกาแฟในฤดูเก็บเกี่ยว และการจ่ายเงินค่ากาแฟให้กับสมาชิกเฉลี่ยปีละครั้ง โดยไม่มีการกำหนดระยะเวลาไว้เป็นที่แน่นอน แต่จะต้องจัดประชุมทุกครั้งเมื่อจะจ่ายเงินรายได้จากการจำหน่ายสารกาแฟแก่บริษัท และเมื่อได้รับเงินแล้วจะต้องหักเงินเข้ากลุ่มในอัตราร้อยละ 5

สำหรับการประชุมเครือข่ายกาแฟ ที่ดำเนินการอยู่จะเป็นการจัดประชุมของเครือข่ายในโครงการที่ ITDP ให้การสนับสนุน รวมทั้งหมด 9 กลุ่ม จะจัดประชุมเมื่อใดทางโครงการจะแจ้งให้กลุ่มทราบเป็นครั้งๆไป โดยเนื้อหาการประชุมเป็นเรื่องการพัฒนาความรู้ด้านการเกษตร และการหาแนวทางในการพัฒนาการผลิตให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ

ประวัติและความสามารถของผู้บริหารกลุ่ม

1. ชื่อ นายเจริญ นักรบไพร
ตำแหน่ง ประธานกลุ่ม
ประวัติการศึกษา จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 5
ประสบการณ์ทำงาน ปัจจุบันประกอบอาชีพทางการเกษตร (ปลูกกาแฟ)

สำหรับบทบาทภายในกลุ่ม ของนายเจริญนั้น เป็นผู้บริหารจัดการงานภายในกลุ่มทั้งกิจกรรมการจำหน่ายสารกาแฟ และกิจกรรมการแปรรูป ตั้งแต่การวางแผนการผลิต การเงิน การตลาด การติดต่อบุคคลภายนอก การออกร้านแสดงและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ควบคุมกำกับดูแลสมาชิกให้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม สำหรับประสบการณ์การทำงานในชุมชน ทำหน้าที่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยห้อม การศึกษาดูงานนอกชุมชน และการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ของทางราชการ

2. ชื่อ นายกำชัย ขวาลย์กิจสมบุญ
ตำแหน่ง กรรมการกลุ่ม
ประวัติการศึกษา จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 6
ประสบการณ์ทำงาน มีหน้าที่ติดต่อประสานงานระหว่างกลุ่ม กับโครงการความร่วมมือของศาสนาคริสต์ ที่ให้ความช่วยเหลือในการรับซื้อสารกาแฟของกลุ่ม และเครือข่ายผู้ปลูกกาแฟ บทบาทในชุมชน เป็นอาสาสมัครของโครงการพัฒนาชาวเขาแบบผสมผสาน (Integrated Tribal Development Project: ITDP)

1.4 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

กลุ่มมีผลิตภัณฑ์ทั้งหมด 2 ชนิด คือ สารกาแฟ และกาแฟคั่วบด ขนาดบรรจุ 250 กรัม ซึ่งมีขนาดการบรรจุและราคาขาย ดังนี้ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม

ผลิตภัณฑ์	หน่วย	ราคาขายส่ง (บาท)
1. สารกาแฟ ^{1/}	1 กิโลกรัม	95
2. กาแฟคั่วบด	250 กรัม	60

หมายเหตุ : ^{1/} กลุ่มรวบรวมจากสมาชิกและจำหน่ายให้บริษัทสตาร์บัค และกลุ่มหักรายได้จากสมาชิกร้อยละ 5 จากจำหน่ายสารกาแฟเข้ากลุ่ม

จุดแข็งของสินค้า

กระบวนการปลูกกาแฟของกลุ่มเน้นการจัดการแบบพึ่งพาธรรมชาติ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นการผลิตพืชในระบบเกษตรอินทรีย์ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชน ปลอดภัยจากสารเคมี ทำให้ผู้บริโภคมั่นใจในคุณภาพผลผลิตว่ามีความปลอดภัยและไม่มีการตกค้างของสารเคมี และได้รับการยอมรับจากบริษัทผลิดกาแฟที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติถึงเรื่องคุณภาพของสารกาแฟ

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม

2.1 จุดแข็งของกลุ่ม (Strength)

- การบริหารมีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากประธานมีอำนาจในการตัดสินใจได้ โดยไม่ต้องรอมติในที่ประชุมก่อน นอกจากนี้ประธานกลุ่มมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนในชุมชน และมีความชำนาญในการผลิต
- สมาชิกยอมรับในการตั้งกลุ่มแปรรูปกาแฟขึ้น และสนใจเข้าร่วมกิจกรรม
- กรรมการฝ่ายตลาดของกลุ่มแปรรูปกาแฟมีประสบการณ์ในการทำงาน และรู้จักลูกค้า
- มีการกำหนดหน้าที่ในโครงสร้างการบริหารงานได้ครอบคลุมการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ มีการแบ่งงานกันทำและกระจายหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม
- การรวมกลุ่มที่เกิดขึ้นเกิดจากความต้องการของสมาชิกเอง เพื่อสนับสนุนการผลิตกาแฟของสมาชิก ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมสูง
- มีความยั่งยืนในวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากกลุ่มเป็นผู้ทำการเพาะปลูกเอง
- กระบวนการปลูกกาแฟของกลุ่ม ปลอดภัยจากสารเคมี ทำให้ผู้บริโภคมั่นใจในคุณภาพผลผลิตว่ามีความปลอดภัยและไม่มีการตกค้างของสารเคมี
- การผลิตของกลุ่ม ตั้งอยู่บนพื้นฐานการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิต ทำให้สอดคล้องกับการตลาดที่เน้นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งกลุ่ม สามารถใช้จุดแข็งดังกล่าวในการขยายส่วนแบ่งตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าดังกล่าว

- กลุ่มมีความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เนื่องจากมีต้นทุนการผลิตต่ำ ทำให้สามารถกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้
- ค่าธรรมเนียมที่กลุ่ม จัดเก็บจากสมาชิก เป็นค่าธรรมเนียมที่สร้างผลกำไรในการดำเนินงาน แก่กลุ่ม จนกลุ่ม สามารถจัดซื้ออุปกรณ์การผลิตเพื่อสนับสนุนการผลิตของตนได้

2.2 จุดอ่อนของกลุ่ม (Weakness)

- การทำงานของคณะกรรมการขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่มีค่าตอบแทนในการทำงานให้แก่คณะกรรมการ
- บุคลากรฝ่ายตลาดของกลุ่มในปัจจุบัน ขาดความรู้ในเรื่องการตลาด ที่จะช่วยพัฒนาด้านการตลาดของกลุ่ม
- เครื่องคั่วกาแฟที่กลุ่มใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น ควบคุมอุณหภูมิในการคั่วได้ยาก ทำให้เกิดการสูญเสียในการผลิต จากการผลิตในปี 2546 เกิดการสูญเสียในการผลิต คิดเป็นกาแฟคั่วเท่ากับ 30 กิโลกรัม คิดเป็นร้อยละ 3.8 ของการผลิตกาแฟคั่วทั้งหมด
- เครื่องจักรและอุปกรณ์มีกำลังการผลิตต่ำ ไม่สามารถรองรับการขยายการผลิตที่กลุ่มวางแผนไว้ได้
- ไม่มีเครื่องมือมาตรฐานในการตรวจวัดคุณภาพผลิตภัณฑ์ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้ผลิตในการตรวจสอบ ทำให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ไม่สม่ำเสมอ
- ประสิทธิภาพของกรรมการฝ่ายผลิตมีน้อย
- กลุ่ม ไม่สามารถกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาตลาด ทั้งที่มีการวางแผนเพื่อขยายการผลิตไว้แล้ว ซึ่งอาจเกิดปัญหาสินค้าคงคลังได้
- รูปแบบบรรจุภัณฑ์ไม่มีความโดดเด่น ไม่ดึงดูดผู้บริโภค นอกจากนั้นไม่มีตราสินค้า ที่สามารถสร้างเอกลักษณ์ให้แก่ผลิตภัณฑ์และดึงดูดความสนใจของผู้พบเห็นสินค้า
- วิธีการส่งสินค้าในปัจจุบันมีความเสี่ยงในการไม่ได้รับชำระเงินจากลูกค้า เนื่องจากลูกค้าจะชำระเงินภายหลังจากได้รับสินค้า
- ไม่มีการบันทึกผลการดำเนินงานการผลิตกาแฟคั่วบด ก่อนการผลิตในปี 2547

2.3 โอกาสของธุรกิจ (Opportunity)

- ผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการบริโภคสินค้าที่ปลอดภัยและมี
- การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการให้ข่าวสารเพื่อให้กลุ่มมีโอกาสออกร้าน แนะนำสินค้า และโครงการ ITDP ประสานงานในการจำหน่ายกาแฟ
- การสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลในการปรับปรุงโรงเรียนเพื่อให้มีมาตรฐาน และสนับสนุนการผลิตเพื่อให้ได้มาตรฐานอาหารจากองค์การอาหารและยา

- เป็นผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับกระแสนิยมของตลาด ทำให้การขยายตัวของตลาดกาแฟสด และพฤติกรรมกาบริโภคกาแฟที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้กลุ่มสามารถขยายช่องทางการตลาดได้
- การพัฒนาให้กลุ่มเป็นแหล่งเรียนรู้วิทยาการหลังการเก็บเกี่ยวสารกาแฟของชุมชน และสามารถสนับสนุนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเพื่อศึกษากระบวนการผลิตสารกาแฟ และศึกษาวัฒนธรรมในชุมชน ให้แก่บุคคลภายนอก
- แหล่งเงินกู้ยืมจากกลุ่มสตรีสหกรณ์บ้านห้วยหอมนั้นเป็นแหล่งเงินกู้ระยะยาวที่ไม่มีเงื่อนไขในการชำระเงิน ทำให้กลุ่ม สามารถบริหารจัดการนำเงินมาใช้ในการกิจกรรมการผลิตได้โดยไม่มีระยะเวลาเป็นข้อจำกัด

2.4 อุปสรรค (Threat)

- เส้นทางคมนาคมไปยังกลุ่ม ไม่สะดวก
- พื้นฐานด้านการศึกษา และการสื่อสารในการพัฒนาบุคลากรด้านการตลาด ให้สามารถพัฒนาการตลาดของผลิตภัณฑ์

ข้อสมมติฐานทางเศรษฐกิจ

1. เป็นที่คาดว่าในครึ่งปีหลังของปี 2548 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริง (Real GDP) ประมาณ 4.5 และอัตราเงินเฟ้อร้อยละ 3 และภาวะเศรษฐกิจอาจทรงตัวเช่นนี้นานประมาณ 3 ปี
- 2.ราคาน้ำมันจะยังคงสูงอยู่ในระดับ 50 ดอลลาร์/บาเรล ดังนั้นราคาแก๊สและราคาไฟฟ้าที่ใช้ภายในกลุ่มคาดว่าจะสูงไปด้วย
3. การเจริญเติบโตทางการตลาดของกลุ่มประมาณร้อยละ 10 ต่อปี

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายด้านการตลาด

สำหรับเป้าหมายระยะยาว 5 ปี กลุ่มคาดว่าจะเพิ่มยอดขายของกาแฟคั่วบดร้อยละ 60 ส่วนเป้าหมายระยะสั้น กลุ่มจะมีการเพิ่มปริมาณขายขึ้นร้อยละ 11 ต่อปี

ภาพรวมของตลาด

ตลาดกาแฟคั่วบดของกลุ่ม ร้อยละ 65 เป็นการขายส่งพ่อค้าต่างจังหวัด ได้แก่ ลูกค้าประจำในจังหวัดนนทบุรี กรุงเทพฯ พิษณุโลก และลูกค้าจากต่างจังหวัด ส่วนที่เหลือร้อยละ 35 เป็นการขายปลีกโดยการออกร้านที่ทางราชการจัดขึ้น และลูกค้าเข้ามาซื้อที่กลุ่ม

สำหรับคู่แข่งทางการตลาดของกาแฟคั่วบดที่อยู่ในระดับเดียวกับผลิตภัณฑ์ชุมชนขณะนี้ ได้แก่ กลุ่มกาแฟบ้านแม่เหาะ อำเภอแม่สะเรียง กลุ่มกาแฟบ้านรักไทย อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน กลุ่มกาแฟแม่ยมน้อย อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน และกลุ่มกาแฟของ อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เป้าหมายการจำหน่ายหลัก

กลุ่มพ่อค้าคนกลางจากต่างจังหวัด ได้แก่ พ่อค้าจากจังหวัดนนทบุรี กรุงเทพฯ พิษณุโลก และจังหวัดอื่นๆ (ร้อยละ 65 ของยอดขาย)

เป้าหมายการจำหน่ายรอง

ลูกค้ารายย่อย ที่ซื้อสินค้า ณ สถานที่ประกอบการและการออกร้านในงานแสดงสินค้าต่างๆ (ร้อยละ 35 ของยอดขาย)

ช่องทางการจัดจำหน่าย

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มยังเน้นที่ลูกค้าเก่าที่มีศักยภาพ ซึ่งมีส่วนแบ่งดังนี้

1. พ่อค้าคนกลางต่างจังหวัดจากจังหวัดนนทบุรี (ร้อยละ 25) เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ (ร้อยละ 15) พิษณุโลก (ร้อยละ 8) และลูกค้าชาวจากเชียงใหม่และต่างจังหวัด (ร้อยละ 17)
2. ลูกค้าปลีก (ร้อยละ 10) โดยเป็นการออกร้านที่ทางราชการจัดขึ้น และลูกค้าเข้ามาซื้อที่กลุ่มสำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ได้แก่ พ่อค้าคนกลางจากจังหวัดแพร่ พัทธยา แม่ฮ่องสอน และฝากขายที่สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นต้น (ร้อยละ 35) ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 5-6 ในแต่ละปี

กลยุทธ์ทางการตลาด

สำหรับกลยุทธ์การตลาดที่กลุ่มนำไปใช้ในการขยายช่องทางการตลาดและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เน้นด้านรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า ซึ่งกลุ่มได้นำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

1. การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน โดยนำกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้มาใช้
 - 1.1 การจัดการด้านคุณภาพของวัตถุดิบตั้งแต่ การปลูกที่เน้นกระบวนการพึ่งธรรมชาติปลอดสารเคมี และวิทยาการจัดการหลังการเก็บเกี่ยวที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.2 เน้นการควบคุมคุณภาพด้านกระบวนการผลิตให้คงที่และได้มาตรฐานการผลิตที่สะอาดถูกหลักอนามัยผ่าน GMP รวมทั้งพัฒนาเทคนิคการการควักกาแฟที่มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยเครื่องควักกาแฟและเครื่องบดที่ได้มาตรฐาน
2. การรับประกันสินค้าและการคืนสินค้า โดยกลุ่มใช้กลยุทธ์การรักษาคุณภาพ (ด้านกลิ่น) โดยมีการบรรจุในถุงฟรอยด์ ถ้าสินค้าไม่ได้มาตรฐานลูกค้าสามารถเปลี่ยนสินค้าใหม่ได้

2. กลยุทธ์ด้านราคา

กลุ่มนำกลยุทธ์การตั้งราคาจากต้นทุนการผลิตมาใช้ โดยพิจารณาราคาจากคู่แข่งภายในพื้นที่ ภายในปี 2549-50 คาดว่าจะมีการบวกกำไรเพิ่มร้อยละ 50 จากต้นทุนการผลิต (ราคาขายส่ง) นอกจากนี้ได้นำกลยุทธ์การตั้งตามสถานที่มาใช้ในการกรณีที่มีการออกร้านตามงานเทศกาลต่างจังหวัดต่างๆ โดยมีการบวกเพิ่มกำไรจากราคาขายส่ง

3. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

สำหรับกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ที่กลุ่มจะนำมาใช้เพื่อขยายช่องทางการตลาด มีดังนี้

1. การเพิ่มพ้อค้าคนกลางภายในทั้งต่างจังหวัดและในจังหวัด โดยกลุ่มจะเน้นกลุ่มลูกค้าเดิม และเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ที่พ้อค้าจากจังหวัดแพร่ พัทยา เป็นต้น ซึ่งกลุ่มจะใช้กลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพสินค้าและการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตามกำหนด มาใช้
2. การฝากขายกับสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. การออกร้านงานแสดงสินค้า
4. การขายผ่านอินเทอร์เน็ตของกรมพัฒนาชุมชน (www.thaitambon.com)

4. กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย

1. การบริการส่งสินค้าทางไปรษณีย์ ซึ่งมีทั้งกรณีส่งสินค้าแล้วให้ลูกค้าโอนเงินผ่านบัญชีธนาคารและส่งสินค้าแบบเก็บเงินปลายทาง (พกก.)
2. มีการแถมผลิตภัณฑ์ เมื่อซื้อในปริมาณ 10 ถุง ขึ้นไป และการลดราคาในกรณีที่ซื้อสินค้าในปริมาณมาก

3.2 เป้าหมายด้านการจัดการองค์กร

จากการดำเนินงานบริหารจัดการที่ผ่านมาของกลุ่มภาระหน้าที่ด้านบริหารจัดการทั้งด้านการผลิต การตลาดและการเงินยังอยู่ที่การตัดสินใจของประธานกลุ่มเป็นส่วนใหญ่ ทำให้การทำงานของกรรมการกลุ่มบางครั้งยังมีการกระจุกตัวในบางตำแหน่ง ดังนั้นภายในระยะเวลา 5 ปี กลุ่มตั้งเป้าหมาย ให้มีการจัดระบบโครงสร้างองค์กร การบริหารงาน โดยการแบ่งหน้าที่ให้คณะกรรมการแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวในการทำงานภายในกลุ่ม

กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กร

1. กลยุทธ์ด้านพัฒนาการบริหารงาน

- 1.1 วางแผนเลือกประธานคนใหม่ เพื่อให้กรรมการกลุ่มและสมาชิกคนอื่นๆ ได้มีการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการงานภายในกลุ่ม
- 1.2 การเพิ่มตำแหน่งคณะกรรมการฝ่ายการตลาด เพื่อให้มีบทบาทในตลาด และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าของกลุ่มเพิ่มขึ้น
- 1.3 การสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรของคณะกรรมการ โดยการจัดการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่มเครือข่ายอาชีพอื่นๆ
- 1.4 การกระจายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานกลุ่ม เพื่อฝึกฝนให้คณะกรรมการกลุ่ม มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่และฝึกการตัดสินใจ

2. กลยุทธ์พัฒนาทักษะให้สมาชิก

กลยุทธ์การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ด้านการควบคุมการผลิต และการบดคั่วกาแฟให้ได้คุณภาพ รวมทั้งการอบรมความรู้เรื่องการผลิตภายใต้มาตรฐาน GMP ให้แก่สมาชิกที่อยู่ในกระบวนการผลิต และมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สมาชิก โดยปรับเปลี่ยนการจ่ายค่าตอบแทนจากเดิมปันผลให้ตอนสิ้นปี เป็นการจ่ายค่าแรงต่อวัน 100 บาท/คน

3. กลยุทธ์ด้านสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการให้แก่มหาชิก เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีสวัสดิการด้านเงินกู้ยืมให้กับสมาชิกกลุ่ม

3.3 เป้าหมายด้านการผลิต

เพิ่มปริมาณการผลิตร้อยละ 5 ในช่วง 3 ปีแรก และบริหารจัดการกรรมวิธีการผลิตให้สะอาด ได้มาตรฐาน ตามกระบวนการผลิตที่มีการจัดการด้านการสุขาภิบาลที่ถูกต้องตามหลัก GMP รวมทั้งพัฒนาเทคนิคการคั่วและการบดกาแฟให้มีคุณภาพ ภายใน 5 ปี

ภาพรวมของแผนการผลิต

การผลิตกาแฟคั่วบด ผู้ที่ดำเนินการบริหารการผลิต เดิมคือ นายเจริญ นักรบไพร ซึ่งทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิต และทำการผลิตเองทั้งหมด แต่ในปัจจุบันเมื่อมีการปรับปรุงโครงสร้างกลุ่ม ทำให้หน้าที่ในการบริหารการผลิตอยู่ที่กรรมการฝ่ายผลิต โดยจะจัดซื้อสารกาแฟในฤดูกาล จากนั้นสมาชิกภายในกลุ่มจะหมุนเวียนมาทำงานที่กลุ่มวันละ 5 คน โดยเป็นสมาชิก 4 คน และกรรมการฝ่ายผลิต 1 คน การแบ่งหน้าที่ในปัจจุบันนั้นจะให้กรรมการฝ่ายผลิตทำการควบคุมการคั่วสารกาแฟ การบดและบรรจุถุงเป็นหน้าที่ของสมาชิกที่เข้ามาทำงานโดยไม่มีการกำหนดหน้าที่ประจำ เนื่องจากสมาชิกที่เข้ามานั้นหมุนเวียนกันมาไม่ได้มาประจำทุกครั้งที่ทำกรผลิต ปัจจุบันกลุ่ม จัดให้มีการจดบันทึกเวลาการทำงาน ซึ่งการทำงานที่ผ่านมาไม่มีการจ่ายค่าแรงให้แก่มหาชิกที่เข้ามาทำงาน แต่มีการตกลงจะปันผลกำไรให้แก่มหาชิกที่มาทำงานในสิ้นปี

ข้อได้เปรียบด้านการผลิต

1. ด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากกลุ่มใกล้ชิดแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบ และมีการรับซื้อจากสมาชิกภายในชุมชน และมีความยั่งยืนในวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากกลุ่มเป็นผู้ทำการเพาะปลูกเอง
2. กระบวนการปลูกกาแฟของกลุ่ม ปลอดภัยจากสารเคมี ทำให้ผู้บริโภคมั่นใจในคุณภาพผลผลิตว่ามีความปลอดภัยและไม่มีการตกค้างของสารเคมี
3. วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้รับการยอมรับจากบริษัทผลิตกาแฟที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติถึงเรื่องคุณภาพ

กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต

1. เน้นการรักษาคุณภาพในการผลิต การเก็บเกี่ยวผลผลิตที่ได้คุณภาพและมีปริมาณผลผลิตออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ

2. เน้นผลิตกาแฟคั่วบดให้มีกลิ่น สี และรสชาติเป็นที่ถูกใจของลูกค้าผู้บริโภค
3. ตรงเวลา โดยผลิตสินค้าให้ตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

การวางแผนการผลิต

การวางแผนการผลิตกาแฟคั่วบด กลุ่มรับซื้อสารกาแฟในฤดูกาลเพาะปลูกจากสมาชิก และกำลังการผลิตกาแฟคั่วบดของกลุ่ม สามารถทำการแปรรูปสารกาแฟวันละ 42 กิโลกรัม และสามารถผลิตกาแฟคั่วบดได้วันละ 30 กิโลกรัมต่อวัน สำหรับการวางแผนการผลิตในอนาคต กลุ่มได้มีการวางแผนดังนี้

1. วางแผนการพัฒนาด้านเทคนิคการผลิต ทั้งด้านการคั่ว และการบดกาแฟ คาดว่าจะมีการลงทุนด้านเครื่องคั่วกาแฟที่สามารถคั่วกาแฟได้มากกว่าครั้งละ 7 กิโลกรัม และเครื่องบดกาแฟเพิ่มอีก 1 เครื่อง มูลค่ารวม 300,000 บาท โดยขอรับการสนับสนุนจากผู้ว่าฯ อีอี
2. วางแผนการฝึกทักษะของผู้ทำหน้าที่ในการดูแลการผลิต ด้านการคั่วกาแฟ
3. วางแผนด้านการปรับปรุงโรงเรือนแปรรูป ให้ได้มาตรฐาน GMP โดยของบประมาณสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยห้อม

3.4 เป้าหมายด้านการเงิน

กลุ่มตั้งเป้าหมายจะเพิ่มกำไรสุทธิเป็น 65,000 บาท ภายใน 5 ปี

ตารางที่ 4 พยากรณ์ยอดผลิตและยอดขายกาแฟคั่ว 5 ปี

ปี	ปริมาณการผลิตและขาย (250 กรัม : ถุง)	อัตราการ ขยายตัว %
2548	2,640	11
2549	2,940	
2550	3,420	16
2551	3,960	7
2552	4,620	9
รวม	17,580	60

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 5 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย (เฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด) (หน่วย : บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	-	-	-	-
บวก : วัตถุดิบทางตรง	60,060	66,885	77,805	90,090	105,105
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	290	323	376	436	508
ค่าแรงงานทางตรง	7,920	8,820	10,260	11,880	13,860
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	2,719	3,028	3,523	4,079	4,759
สินค้าที่มีเพื่อขาย	70,990	79,057	91,964	106,484	124,232
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	-	-	-	-	-
ต้นทุนสินค้าขาย	70,990	79,057	91,964	106,484	124,232

ตารางที่ 6 ประมาณการค่าจ้างการผลิต 5 ปี

ผลิตภัณฑ์	ค่าจ้าง/ถุง (บาท)	ค่าจ้างรวม (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
กาแฟคั่ว 250 กรัม (ถุง)	3	7,920	8,820	10,260	11,880	13,860
รวม		7,920	8,820	10,260	11,880	13,860

ตารางที่ 7 ประมาณการค่าใช้จ่าย 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ค่าใช้จ่ายโรงงาน					
ค่าใช้จ่ายโรงงาน (ใส่หุ้ยการผลิต)	2,719	3,028	3,523	4,079	4,759
ค่าใช้จ่ายการขาย					
ค่าบรรจุภัณฑ์	44,880	49,980	58,140	67,320	78,540
ค่าขนส่ง	2,640	2,940	3,420	3,960	4,620
ค่าใช้จ่ายการบริหาร					
ค่าใช้จ่ายด้านการฝึกอบรมและ การศึกษาดูงาน	8,000	10,000	10,000	12,000	12,000
รวม	58,239	65,948	75,083	87,359	99,919

ตารางที่ 8 ประมาณการงบประมาณต้นทุนโครงการของการผลิตกาแฟควัด

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน			จำนวนเงิน ทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน (บาท)		ส่วนของ เจ้าของ (บาท)	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด			30,000.00	30,000.00
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			110,000.00	110,000.00
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง			-	-
วัสดุคงคลัง			-	-
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน ^{1/}			100,000.00	100,000.00
เครื่องจักร ^{2/}			50,000.00	50,000.00
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า ^{3/}			1,710.00	1,710.00
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			-	-
ยานพาหนะ			-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ			-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				-
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ				-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์				-
รวม				291,710.00

หมายเหตุ: ^{1/} หมายถึง โรงเรือนสำหรับควาแฟ^{2/} หมายถึง เครื่องควาแฟ เครื่องบดกาแฟ และเครื่องปิดผนึกบรรจุภัณฑ์^{3/} หมายถึง อุปกรณ์ในกระบวนการผลิต

ตารางที่ 9 ประมาณกำไรงบกำไรขาดทุน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้					
ขาย	158,400	176,400	205,200	237,600	277,200
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	70,990	79,057	91,964	106,484	124,232
กำไรเบื้องต้น	87,410	97,343	113,236	131,116	152,968
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	47,520	52,920	61,560	71,280	83,160
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	8,000	10,000	10,000	12,000	12,000
ค่าเสื่อมราคา	10,372	30,372	30,372	30,372	30,372
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	21,518	4,051	11,304	17,464	27,436
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
บวก รายได้อื่นๆ ^{1/}	34,200	35,340	36,480	37,620	38,190
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	55,718	39,391	47,784	55,084	65,626
หัก ภาษี (อัตรา %)					
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	55,718	39,391	47,784	55,084	65,626
หัก เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ					
กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ	55,718	39,391	47,784	55,084	65,626
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	55,718	39,391	47,784	55,084	65,626
กำไร (ขาดทุน) สะสม	55,718	95,110	142,894	197,978	263,604

หมายเหตุ : ^{1/} รายได้อื่นๆ หมายถึง หักจากรายได้สมาชิกร้อยละ 5 จากการจำหน่ายสารกาแฟ

ตารางที่ 10 ประมาณการงบประมาณกระแสเงินสด 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีก่อน การดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ						
ขายสินค้า	-	158,400	176,400	205,200	237,600	277,200
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)	-	-	-	-	-	-
รายได้อื่น	-	34,200	35,340	36,480	37,620	38,190
รวมเงินสดรับ	-	192,600	211,740	241,680	275,220	315,390
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง	-	60,060	66,885	77,805	90,090	105,105
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-	-
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง	-	290	323	376	436	508
ค่าแรงงานทางตรง	-	7,920	8,820	10,260	11,880	13,860
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	2,719	3,028	3,523	4,079	4,759
ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	47,520	52,920	61,560	71,280	83,160
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	8,000	10,000	10,000	12,000	12,000
การลงทุน						
สินทรัพย์ถาวร ^{1/}	151,710					
รวมเงินสดจ่าย	151,710	126,510	141,977	163,524	189,764	219,392
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยอดยกมา		11,290	77,380	147,144	225,300	310,756
รวมเงิน	- 151,710	66,090	69,763	78,156	85,456	95,998
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	163,000					
เงินสดคงเหลือยกไป	11,290	77,380	147,144	225,300	310,756	406,754

หมายเหตุ : สินทรัพย์ถาวร^{1/} หมายถึง โรงคั่วกาแฟ เครื่องคั่วกาแฟ เครื่องบดกาแฟ และเครื่องมืออุปกรณ์การผลิต

ตารางที่ 11 ประมาณการงบดุล 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด)

(หน่วย : บาท)

สินทรัพย์	ปีเริ่มโครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	11,290	77,380	147,144	225,300	310,756	406,754
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย	-	-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง	-	-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	11,290	77,380	147,144	225,300	310,756	406,754
สินทรัพย์ถาวร						
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
เครื่องจักร	50,000	50,000	350,000	350,000	350,000	350,000
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	151,710	151,710	451,710	451,710	451,710	451,710
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		10,372	40,744	71,116	101,488	131,860
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	151,710	141,338	410,966	380,594	350,222	319,850
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	163,300	218,718	558,110	605,894	660,978	726,604

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	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)	163,000	163,000	463,000	463,000	463,000	463,000
กำไรสะสม		55,718	95,110	142,894	197,978	
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	163,000	218,718	558,110	605,894	660,978	163,000
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น	163,000	218,718	558,110	605,894	660,978	163,000

ตารางที่ 12 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์กาแฟคั่วบด)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio): แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)/เงินสดในมือ (บาท)	77,380	147,144	225,300	310,756	406,754
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ration) (ครั้ง)	-	-	-	-	-
อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover Analysis) (วัน)	-	-	-	-	-
1 รอบธุรกิจ (Operation Cycle) (วัน)	-	-	-	-	-
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง/เท่า)	0.72	0.32	0.34	0.36	0.38
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง/เท่า)	1.12	0.43	0.54	0.68	0.87
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio) (ร้อยละ)	-	-	-	-	-
หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D / E) (เท่า)	-	-	-	-	-
อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt / Total Capitalization) (เท่า)	-	-	-	-	-
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1.00	1.00	1.00	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)	35.18	22.33	23.29	23.18	23.67
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (ร้อยละ)	55.18	55.18	55.18	55.18	55.18
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (ร้อยละ)	25.47	7.06	7.89	8.33	9.03
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (ร้อยละ)	9.84	0.73	1.87	2.64	3.78
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (ร้อยละ)	25.47	7.06	7.89	8.33	9.03

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่ม

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

1. เทคนิคการผลิตในการคว้และบดกาแฟต้องอาศัยความชำนาญในการผลิต และความแม่นยำในการทำงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการคว้ การบดจนถึงการบรรจุ ซึ่งสมาชิกยังขาดทักษะความชำนาญด้านเทคนิคในการใช้เครื่องมือ อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้

2. เครื่องคว้กาแฟที่กำลังการผลิตต่ำ อาจส่งผลกระทบด้านการขยายตลาด

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

1. ราคาของเชื้อเพลิง เช่น แก๊ส มีแนวโน้มสูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต

2. กลยุทธ์ด้านการตลาดของผู้ผลิตกาแฟคว้บดรายอื่นๆ ซึ่งเป็นคู่แข่งด้านการตลาด ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายกลุ่ม

3. เส้นทางคมนาคมไปยังกลุ่ม ไม่สะดวก

4.3 วิธีการแก้ไข

1. วางแผนการลงทุนด้านการจัดซื้อเครื่องคว้และบดกาแฟ มูลค่าประมาณ 250,000 บาท และเครื่องบดกาแฟ มูลค่า 50,000 บาท เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้สินค้ากลุ่มมีคุณภาพเพิ่มขึ้น คาดว่าจะขอสนับสนุนเงินทุนจากผู้ว่าซื้อปี 2549

2. การวางแผนด้านการตลาดให้ชัดเจน ทั้งด้านเป้าหมาย กลุ่มลูกค้า และการส่งเสริมการขาย โดยช่วงแรก จะเน้นพ้อค้ากลุ่มเดิมเป็นสำคัญ

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่ม

จากเป้าหมายด้านการตลาด การผลิต การจัดการองค์กร การเงิน และการจัดการความเสี่ยง ของกลุ่ม สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่ม แสดงดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 สรุปแผนการดำเนินงานขององค์กร

กลยุทธ์	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กลยุทธ์พัฒนาทักษะให้สมาชิก	การจัดฝึกอบรมและศึกษาด้านการควบคุมการผลิต เทคนิคการบัด การควักแพ รวมทั้งอบรมความรู้เรื่องการผลิตภายใต้มาตรฐาน GMP เพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน				
กลยุทธ์ด้านพัฒนาเทคนิคการผลิต และพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	การลงทุนซื้อเครื่องควักและเครื่องบัดกาแพ	-	300,000	-	-	-
กลยุทธ์พัฒนาการบริหารงาน	การจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงานด้านบริหารจัดการองค์กรให้คณะกรรมการ	8,000	10,000	10,000	12,000	12,000
กลยุทธ์พัฒนาโรงงาน	การปรับปรุงโรงงานแปรรูปให้ได้มาตรฐาน GMP	ขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยห้อม				
รวม		8,000	310,000	10,000	12,000	12,000