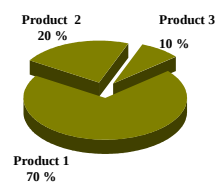


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมฉัตรหัตถกรรม

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

ผศ. ดร. พัฒนา เจียรวิริยะพันธ์^{1/}

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

กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามาะพร้าวร่วมจัดหัตถกรรม มีผลิตภัณฑ์รวม 253 ชนิด สำหรับแผนธุรกิจใน 5 ปีนี้ กลุ่มฯ ประสงค์ที่จะขยายการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ 4 ชนิด คณะวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มฯ ซึ่งกลุ่มฯ จำเป็นจะต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน และขอขอบคุณคณะกรรมการและสมาชิกในกลุ่ม ที่ให้การต้อนรับและร่วมงานกับคณะวิจัยเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาเกือบ 2 ปี

คณะวิจัย

มิถุนายน 2548

สารบัญ

	หน้า
คณะวิจัย	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปผู้บริหาร	1
แผนธุรกิจ	4
1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ	4
2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ	5
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	7
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ	34
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ	34

แผนธุรกิจกลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจัดหัตถกรรม

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

จากโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของทางภาครัฐบาลส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนจำนวนมากเป็นที่รู้จักของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจัดหัตถกรรมเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอีกกลุ่มหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนจนเป็นที่รู้จักของกลุ่มลูกค้าทั้งในและต่างจังหวัด โดยกลุ่มฯ ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2536 สมาชิกเริ่มแรก 5 คน มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง เพื่อเป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้สมาชิกและคนในชุมชน สร้างรายได้ให้กับสมาชิกและคนในชุมชนนำไปสู่การพึ่งตนเองได้ กลุ่มฯ ได้ขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งปัจจุบันกลุ่มฯ มีสมาชิก 100 คน

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีมากกว่า 200 รายการ โดยแบ่งเป็นประเภทหลักๆ ได้ ดังนี้ คือ ประเภทแรก กลุ่มเครื่องใช้จากกะลามะพร้าว เป็นการนำเอาเศษกะลามะพร้าว และลูกมะพร้าว มาดัดแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทของใช้ และเครื่องประดับตกแต่ง เช่น กระดุม กระเป๋า เข็มขัด เป็นต้น ประเภทที่สอง กลุ่มตะเกียบ เป็นการนำเอาเศษไม้ชนิดต่างๆ เช่น ไม้สัก ไม้แดง ไม้ตาล เป็นต้น มาทำเป็นตะเกียบ โดยออกแบบให้มีลวดลายด้วยการผสมผสานไม้ต่างชนิดกันประกอบเป็นเล่มเดียวกัน ประเภทที่สาม กลุ่มงานแกะสลักไม้ เป็นการแกะสลักไม้เป็นรูปต่างๆ เช่น หัวช้าง ดอกชบา โคมไฟ เป็นต้น และประเภทสุดท้าย กลุ่มผลิตภัณฑ์จากไม้ เป็นการเอาไม้ต่างๆ มาทำเป็นผลิตภัณฑ์ของใช้ เช่น ช้อน ส้อม ทับที่ ที่ใส่ขวดเหล้า เป็นต้น จากผลิตภัณฑ์ของ กลุ่มฯ ที่มีหลากหลายประเภททั้งรูปแบบและประโยชน์ใช้สอย อีกทั้งยังมีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายกลุ่มฯ อีกทั้งยังสอดคล้องกับกระแสความนิยมใช้ผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติอีกด้วย

โอกาสของธุรกิจ

จากประสบการณ์อันยาวนานในการดำเนินวิสาหกิจชุมชนจากผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวและผลิตภัณฑ์จากไม้ ทำให้กลุ่มฯ สามารถผลักดันตนเองให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าทั้งในและต่างจังหวัด อีกทั้งในปัจจุบัน ทั้งในเรื่องของความประณีตและหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายกลุ่ม โดยผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับรางวัลต่างๆ เช่น เปิดกะลามะพร้าว ได้รับรางวัลสินค้าสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับภาค ประเภทเครื่องใช้และเครื่องประดับตกแต่ง ในปี 2546 เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มฯ ยังได้รับเลือกให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 1 ใน 4 แห่ง ของจังหวัดลำปาง ซึ่งกลุ่มฯ ได้เตรียมพร้อมทั้งในด้านสถานที่และบุคลากรเพื่อรองรับการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวและศูนย์การเรียนรู้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชนอีกด้วย

กลุ่มฯ ยังเล็งเห็นความต้องการของตลาดในผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวของกลุ่มฯ ในด้านการตกแต่งบ้าน อีกทั้งกระแสการบริโภควัฒนธรรมและผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติที่มีเพิ่มมากขึ้นในสังคมไทย ส่งผลให้โอกาส

ของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีคู่ทางการจำหน่ายที่สดใสในอนาคต โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่มฯ ประกอบด้วย กำลังการผลิต เทคนิคการผลิต และความสามารถในการผลิตสินค้าได้หลากหลายทั้งในด้านรูปแบบ ประโยชน์ใช้สอยและรายละเอียดต่างๆ ในชั้นผลิตภัณฑ์

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าส่งทั้งในและต่างจังหวัด รวมไปถึงตัวแทนส่งออกต่างประเทศ ซึ่งเป็นกลุ่มฯ ลูกค้ารายใหญ่ที่จะกระจายสินค้าของกลุ่มฯ ไปยังกลุ่มลูกค้าปลายทาง คือ ผู้ที่นิยมตกแต่งบ้านด้วยผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ หรือกลุ่มลูกค้าที่นิยมใช้ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้จากธรรมชาติ นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ ที่มาท่องเที่ยวที่กลุ่มฯ และร้านค้าของกลุ่มฯ

ความได้เปรียบแข่งขันของธุรกิจ

จากประสบการณ์การทำวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าว ทำให้กลุ่มฯ เป็นที่รู้จักของลูกค้าทั้งในและต่างจังหวัด แรงงานด้านการผลิตของกลุ่มฯ มีทั้งสมาชิกภายในกลุ่มฯ และกลุ่มเครือข่ายการผลิตที่สามารถรองรับคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ในปริมาณมาก ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีหลากหลายประเภท ทั้งขนาดและประโยชน์ใช้สอย อีกทั้งมีหลากหลายระดับราคาสามารถสนองความต้องการและความสามารถในการซื้อของกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย นอกจากนี้กลุ่มฯ มีสถานที่ผลิตและสถานที่จัดจำหน่าย ซึ่งทางจังหวัดได้คัดเลือกให้กลุ่มฯ เป็นสถานที่ท่องเที่ยวผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 1 ใน 4 แห่ง ของจังหวัดลำปาง ทำให้การเข้าถึงของกลุ่มลูกค้ากลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการหาซื้อของที่ระลึกจากธรรมชาติได้ง่ายขึ้น

ความคุ้มค่าในเชิงธุรกิจ

จากการประเมินผลการประกอบการในปี 2546 แสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าในการลงทุนของ กลุ่มฯ ที่สามารถให้ผลตอบแทนได้เป็นอย่างดี มีรายละเอียดดังนี้

ยอดขาย	6,385,143 บาท
กำไรขั้นต้น	2,328,082 บาท
อัตรากำไรขั้นต้น	36.46 (ร้อยละ)
อัตรากำไรสุทธิ	16.52 (ร้อยละ)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนเจ้าของ (ROE)	35.77 (ร้อยละ)

จากการประมาณการยอดขายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ในปี 2548 กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มการผลิตในผลิตภัณฑ์หลักเกี่ยวกับการตกแต่งบ้าน 4 ชนิด คือ โมบายกะลามะพร้าว เต้าเขียนหรี่ เบ็ดคาบนามบัตรและเชิงเทียนกะลามะพร้าว (มูลค่าผลิตภัณฑ์หลักทั้ง 4 ชนิด คิดเป็นร้อยละ 16 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของกลุ่มฯ) โดยกลุ่มฯ มีเป้าหมายการผลิตในผลิตภัณฑ์หลักดังกล่าวขั้นต่ำ 10,000 ชิ้นต่อปี หรือคิดเป็นมูลค่า 852,000 บาทต่อปี กำไรขั้นต้นจากการขายผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 ชนิด คิดเป็นมูลค่า 463,015 บาท (ตารางที่ 1) นอกจากนี้กลุ่มฯ คาดหมายส่วนแบ่งการตลาดผลิตภัณฑ์ในระดับอำเภอในปีปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 85 และมีเป้าหมายที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาดในระดับดังกล่าวไว้เท่าเดิมในอีก 5 ปีข้างหน้า

ตารางที่ 1 แนวโน้มกำไรและระยะเวลาในการทำกำไร (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ปริมาณขาย (ชิ้น)	10,000	11,000	12,100	13,310	14,641
ยอดขาย (บาท)	852,000	931,040	1,020,756	1,119,105	1,226,916
กำไรขั้นต้น (บาท)	556,017	610,621	666,599	734,021	804,718
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (ร้อยละ)	65.26	65.58	65.30	65.59	65.59
กำไรสุทธิ (บาท)	326,913	473,226	528,473	595,090	664,903
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (ร้อยละ)	38.37	50.83	51.77	53.18	54.19
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ร้อยละ)	56.71	45.08	33.49	27.38	23.43
จุดคุ้มทุน (บาท)	43,239	33,934	33,456	32,677	32,168

กลุ่มฯ ตั้งเป้าหมายที่จะขยายการตลาดไปยังแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ทางภาคใต้ เช่น เกาะสมุย อีกทั้งยังพัฒนาที่ทำการกลุ่มฯ ให้เป็นศูนย์เกี่ยวกับสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่ครบวงจรของจังหวัดลำปาง โดยจัดเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน และเป็นแหล่งท่องเที่ยวเกี่ยวกับสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้กลุ่มฯ วางแผนที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตกแต่งบ้าน ได้แก่ โมบายกะลามะพร้าว เต้าเขียนหรี เป็ดคาบนามบัตรและเชิงเทียนกะลามะพร้าว ซึ่งกลุ่มฯ คาดว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มที่ดีในอนาคต จากการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า 5 ปี กลุ่มฯ มีต้นทุนในการดำเนินงานโครงการทั้งสิ้น 450,589 บาท ซึ่งสามารถคำนวณระยะเวลาคืนทุนของโครงการได้ในระยะเวลา 2 ปี (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ประมาณการระยะเวลาคืนทุน (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ (จริง)	343,706	491,086	546,333	612,951	682,763
เงินสดรับ (สะสม)	343,706	834,792	1,381,125	1,994,076	2,676,839
ต้นทุนโครงการ	450,589				
ระยะเวลาคืนทุน	2 ปี				

หมายเหตุ: เงินสดรับเท่ากับเงินสดรับจากงบกำไรขาดทุนรวมกับค่าเสื่อมสินทรัพย์และค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานตัดจ่าย

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ

กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจัดสรรที่ดินกรรม บ้านขามแดง ตำบลห้วยฉัตร อำเภอห้วยฉัตร จังหวัดลำปาง เริ่มก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2536 โดยมี นายประภาส รัตนประทีป เป็นผู้นำในการรวมกลุ่มจากสมาชิกภายในครอบครัว เป็นการรวมกลุ่มในลักษณะของกลุ่มอาชีพโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง เพื่อเป็นการสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมพัฒนาอาชีพและสร้างรายได้ให้สมาชิกและคนในชุมชน นำไปสู่การพึ่งตนเองได้ ในปี 2544 ทางรัฐบาลมีนโยบายแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชน ซึ่งโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ก็เป็นโครงการหนึ่งที่รัฐได้ให้การส่งเสริมให้มีการดำเนินงานอย่างเต็มที่ ทำให้กลุ่มอาชีพมีโอกาสได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ การบริหารจัดการ การผลิต การตลาด โดยเฉพาะการตลาดรัฐได้มีนโยบายให้หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันสนับสนุนการดำเนินงาน จึงทำให้กลุ่มผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนอย่างเต็มที่ ทำให้ผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวบ้านขามแดง ตำบลห้วยฉัตร อำเภอห้วยฉัตร จังหวัดลำปาง จึงเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้กลุ่มฯ มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวเพิ่มมากขึ้น นำไปสู่การกระจายรายได้ไปสู่แรงงานทั้งที่เป็นสมาชิกกลุ่มฯ และกลุ่มเครือข่ายการผลิต

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์กลุ่มร่วมจัดสรรที่ดินกรรมเป็นการนำเอาวัตถุดิบจากมะพร้าวและเศษไม้เนื้ออ่อนชนิดต่างๆ เช่น ไม้ตาล ไม้แดง ไม้จันทน์ มาทำเป็นเครื่องประดับ ของที่ระลึก ของใช้ และใช้ตกแต่งเสื้อผ้า ซึ่งได้ผ่านกระบวนการผลิตทำให้ชิ้นงานมีความสวยงามและแตกต่างกันออกไป ผลิตภัณฑ์จากมะพร้าวมีมากกว่า 200 รายการ แบ่งตามกลุ่มประเภทผลิตภัณฑ์ได้ ดังนี้

1. กลุ่มเครื่องใช้จากกะลามะพร้าว
2. กลุ่มตะเกียบ
3. กลุ่มงานแกะสลักไม้
4. กลุ่มผลิตภัณฑ์จากไม้

ผลิตภัณฑ์เด่นของกลุ่มฯ ได้แก่ ไม้บายกะลามะพร้าว เข็มขัดกะลามะพร้าว สร้อยคอ สร้อยข้อมือ กระเป๋ากะลา เต้าเขี้ยวหรี เบ็ดคาบนามบัตร ตะเกียบ เขิงเทียนกะลามะพร้าว และกระดุม

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็ง (Strengths)

1. การจัดการองค์กร

- ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการจัดการองค์กร มีวิสัยทัศน์ มีความคิดก้าวหน้า และสร้างสรรค์ในการบริหารจัดการ ใช้ระบบการเอื้ออาทรกัน หากเกิดปัญหาในกลุ่มฯ ก็จะช่วยกันแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไข

- มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนให้เป็นระบบแบ่งความรับผิดชอบในการทำงาน
- สมาชิกกลุ่มฯ มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีม อยู่ร่วมกันแบบญาติพี่น้อง

2. การผลิต

- สมาชิกกลุ่มฯ มีทักษะฝีมือในการออกแบบและผลิตค่อนข้างสูง และมีการสั่งสมประสบการณ์ในการออกแบบและใช้ฝีมือ ซึ่งต้องอาศัยความชำนาญและระยะเวลาในการฝึกฝน

- การบริหารการผลิตของกลุ่มฯ มีการประชุมปรึกษารื้อหรือภายในกลุ่มฯ ในเรื่องของการกำหนดค่าแรงการผลิต การกำหนดรูปแบบ การกำหนดไม้และกะลามะพร้าว รวมถึงการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ ทำให้มีการใช้วัตถุดิบให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- กลุ่มฯ ยังมีการรักษาระดับมาตรฐานฝีมือในการผลิต ถึงแม้จะมีการเพิ่มปริมาณการผลิตมากขึ้น แต่กลุ่มฯ จะให้ความสำคัญกับงานทุกชิ้น

- การสร้างงานภายในกลุ่มฯ โดยมีการจ้างงานสมาชิกในด้านต่างๆ กัน เช่น การตัดไม้และกะลา การเจาะกะลา การขัด การประกอบชิ้นงาน การทำสีและการตกแต่งงานกะลา

- กลุ่มฯ มีการแบ่งงานตามความชำนาญ เช่น การตัด การเจาะ การฉลุ การขัด การประกอบ การทำสี และการตกแต่ง เป็นต้น ทำให้ลดขั้นตอนในการทำงานและเกิดประสิทธิภาพในการผลิต

- กลุ่มฯ มีโรงงานเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มฯ ได้ใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มฯ ในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการผลิตชิ้นงาน ซึ่งช่วยส่งผลให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และความสามัคคีของสมาชิกทางหนึ่ง

3. การตลาด

- มีศูนย์แสดงและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ที่ทำการกลุ่มฯ
- กลุ่มเป็นจุดศึกษาดูงานและเป็นศูนย์ท่องเที่ยวเกี่ยวกับโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของอำเภอห้วยฉัตร จังหวัดลำปาง

- มีการจัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์และสมาชิกกลุ่มมีการรักษาลูกค้าเก่า โดยใช้วิธีส่งเสริมการขายในด้านต่างๆ อีกทั้งมีการจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์กลุ่มฯ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ (www.romchatgroup.com)

- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับเลือกให้เป็นหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของอำเภอห้วยฉัตร ได้รับรางวัลหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ดีเด่น ของจังหวัดลำปางและได้รับการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 3 – 5 ดาวระดับภาค นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับการอนุญาตใช้สัญลักษณ์มาตรฐานผลิตภัณฑ์ลำปาง LAMPANG BRAND และได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)

- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีความหลากหลายทั้งประเภท และระดับราคา ทำให้สนองความต้องการซื้อของลูกค้าได้หลากหลายระดับ

- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีชื่อเสียงมานาน โดยเฉพาะกระดุม ตะเกียบ ซึ่งกลุ่มฯ ยังรักษารูปแบบเดิมและออกแบบใหม่เพิ่มขึ้น

4. การเงิน

- กลุ่มฯ มีการระดมทุนของกลุ่มฯ ทำให้มีแหล่งเงินทุนของกลุ่มฯ เอง
- กลุ่มฯ มีบุคลากรที่จบทางด้านบัญชีซึ่งสามารถบันทึกบัญชีต่าง ๆ ได้
- กลุ่มฯ มีการวางแผนทางการเงินการลงทุนของกลุ่มฯ

2.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การผลิต

- การผลิตสินค้าบางช่วงเวลาไม่ทันตามคำสั่งซื้อของลูกค้า เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องทำด้วยมือจึงต้องทำให้ประณีตที่สุด

- กลุ่มฯ ขาดแรงงานผลิตในช่วงฤดูทำการเกษตร
- กลุ่มฯ ยังขาดเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น เครื่องเจาะรูกระดุมที่มาตรฐาน ซึ่งสามารถเจาะรูกะลาให้มีขนาดที่เท่ากันสามารถเย็บกระดุมลงบนเสื้อด้วยเครื่องเย็บได้

2. การตลาด

- บุคลากรที่เป็นผู้จำหน่ายสินค้าที่กลุ่มฯ ยังต้องการพัฒนาการประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด เพื่อรองรับการเป็นจุดท่องเที่ยวด้านหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ในอนาคต

2.3 โอกาส (Opportunities)

- หน่วยงานราชการและหน่วยงานเอกชนให้การส่งเสริมความรู้ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต การตลาด โดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และแหล่งเงินทุน

- มีเครือข่ายกลุ่มอาชีพ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการและการแก้ไขปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานผลิตภัณฑ์ การตลาด และราคาผลิตภัณฑ์

- มีแหล่งจำหน่ายหลายแหล่ง เช่น ศูนย์แสดงและจำหน่ายสินค้า ชั้นล่าง ที่ว่าการอำเภอห้วยฉัตร ศูนย์บริการทางหลวงขุนตาล และกาตทุ่งเกวียน (เป็นแหล่งจำหน่ายสินค้าที่ใหญ่และอยู่ริมทาง ผ่านไปจังหวัดเชียงใหม่ – กรุงเทพฯ)

- มีการประชาสัมพันธ์ลงในเว็บไซต์ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด พัฒนาชุมชนอำเภอ และองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งจังหวัด
- การออกร้านแสดงและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในงานมหกรรมต่าง ๆ ที่ทางราชการ/เอกชนจัดขึ้น

2.4 อุปสรรค / ข้อจำกัด (Threats)

- ปัญหาการลอกเลียนแบบและการแข่งขันด้านราคาจากคู่แข่ง

ข้อสมมุติฐานทางเศรษฐกิจ

1. เป็นที่คาดว่าในครึ่งปีหลังของปี 2548 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริง (Real GDP) ประมาณร้อยละ 4.5 อัตราเงินเฟ้อร้อยละ 3 และภาวะเศรษฐกิจอาจทรงตัวเช่นนี้นานประมาณ 3 ปี
2. ราคาน้ำมันยังคงสูงอยู่ในระดับ 50 ดอลลาร์ต่อบาเรล ดังนั้นราคาวัตถุดิบ เช่น ไม้ตาล ไม้จามจุรี สีสรงพื้น ที่ใช้ในการผลิตของกลุ่มฯ คาดว่าจะสูงไปด้วย

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาและประชาสัมพันธ์กลุ่มฯ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ให้เป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น โดยกระจายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปยังลูกค้าในภาคอื่นๆ ของประเทศเพิ่มขึ้น โดยมุ่งเน้นสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ในภาคใต้ของไทย อีกทั้งพัฒนาที่ทำการกลุ่มฯ ให้เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ แหล่งผลิตและแหล่งท่องเที่ยวของชุมชนเกี่ยวกับสินค้าหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลให้ครบวงจรมากยิ่งขึ้น

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้าน

3.2.1 เป้าหมายและแผนการตลาด

พัฒนาที่ทำการกลุ่มฯ ให้สามารถรองรับการเป็นแหล่งท่องเที่ยวหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลของจังหวัดลำปาง เนื่องจากปัจจุบันกลุ่มฯ ถูกจัดเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 1 ใน 4 แห่งของจังหวัดลำปาง โดยเตรียมความพร้อมในเรื่องบุคลากรและสถานที่เพื่อที่จะสามารถรองรับนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ภายในระยะเวลา 1 ปี

เพิ่มยอดขายโดยมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการตกแต่งบ้าน ได้แก่ ไม้บายกะลามะพร้าว เต่าเขียวนุหรี เปิดคาบนามบัตร อย่างน้อยร้อยละ 10 ต่อปี โดยทำการออกแบบผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ในผลิตภัณฑ์แต่ละประเภท 2 – 3 แบบ ต่อเดือน เพื่อแก้ปัญหาการลอกเลียนแบบ

ด้านการส่งเสริมการขาย กลุ่มฯ วางแผนที่จะกระตุ้นยอดขายให้สอดคล้องกับวงจรการผลิตของกลุ่มฯ เช่น กระตุ้นยอดขายก่อนช่วงฤดูการทำเกษตร โดยจะจัดทำสินค้ารูปแบบใหม่ๆ เสนอให้ลูกค้า และสามารถให้ลูกค้าสั่งจองในช่วงเวลาที่กลุ่มฯ กำหนด จะเป็นการลดความเสี่ยงเกี่ยวกับการขาดแคลนแรงงานการผลิตในช่วงฤดูทำการเกษตร อีกทั้งเป็นการป้องกันการลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์อีกทางหนึ่ง

กลุ่มฯ วางแผนที่จะขยายตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปยังตลาดในแหล่งท่องเที่ยวภาคใต้ เช่น เกาะสมุย โดยทำการร่วมทุนกับกลุ่มฯ ลูกค้าในพื้นที่เพื่อเปิดร้านจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ โดยผู้ร่วมทุน จะจัดหาสถานที่จำหน่าย กลุ่มฯ จะเป็นผู้ออกแบบ ตกแต่งจัดวางสินค้าภายในร้าน ซึ่งเป็นแผนในระยะปานกลางถึงระยะยาว 3 – 5 ปี

ภาพรวมของตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่เป็นพ่อค้าส่งทั้งในและต่างจังหวัด รวมไปถึงตัวแทนส่งออกต่างประเทศ ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้ารายใหญ่ที่จะกระจายสินค้าของกลุ่มฯ ไปยังลูกค้าปลายทาง คือ ผู้ที่นิยมตกแต่งบ้านด้วยผลิตภัณฑ์ธรรมชาติ หรือกลุ่มลูกค้าที่นิยมใช้ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้จากธรรมชาติ นอกจากนี้ ยังมีลูกค้าชาวต่างชาติ ที่มาท่องเที่ยวที่กลุ่มฯ และร้านค้าของกลุ่มฯ ที่จะขยายช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ ในภาคใต้ในอนาคต

ส่วนแบ่งการตลาดและช่องทางการตลาด

ส่วนแบ่งการตลาดและช่องทางการตลาดในปัจจุบัน

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีส่วนแบ่งการตลาดในระดับอำเภอ ร้อยละ 85 สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ประกอบด้วยการขายส่งลูกค้านในจังหวัด ร้อยละ 35 ขายส่งให้พ่อค้าต่างจังหวัด ร้อยละ 35 นอกจากนี้ยังมีการขายปลีกที่กลุ่มฯ ร้อยละ 21 และขายตามงานออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ อีกร้อยละ 9

ส่วนแบ่งการตลาดและช่องทางการตลาดที่คาดหวัง

กลุ่มฯ คาดว่าจะรักษาส่วนแบ่งการตลาดในระดับอำเภอได้ในสัดส่วนเท่าเดิม คือ ร้อยละ 85 สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ คาดหมาย คือ ขายส่งในจังหวัด ร้อยละ 30 ขายส่งให้พ่อค้าต่างจังหวัด ร้อยละ 45 ขายปลีก นอกจากนี้ยังมีการขายปลีกที่กลุ่มฯ ร้อยละ 20 และขายตามงานออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ อีกร้อยละ 5

ตารางที่ 3 เป้าหมายการตลาด

เป้าหมายการตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่งการตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะยาว (5 ปี) - โหมบายกะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 10 - เต่าเขียนหรีะกะลามะพร้าวเพิ่มร้อยละ 10 - เปิดคานามบัตร เพิ่มร้อยละ 10 - เชิงเทียนกะลามะพร้าวเพิ่มร้อยละ 10	ลูกค้าเก่า (ขายส่ง) ร้อยละ 75 ลูกค้าใหม่ (ขายปลีก) ร้อยละ 25	รักษาส่วนแบ่งการตลาดให้คงที่	- พัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เดือน ละ 1 – 2 แบบต่อชนิดผลิตภัณฑ์ โดยฝ่ายออกแบบของกลุ่มฯ - มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการตกแต่งบ้าน - พัฒนাবรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า โดยฝ่ายออกแบบของกลุ่มฯ	- ตั้งราคาจากต้นทุนการผลิต บวกกำไร ร้อยละ 30 ถึง 50	- พัฒนากลุ่มฯ เป็นแหล่งท่องเที่ยวของผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับจังหวัด - ขยายตลาดไปยังจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวในภาคใต้	- พัฒนาศูนย์กลางให้มีทักษะด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ - กระตุ้นยอดขายในบางช่วงเวลาให้สอดคล้องกับช่วงการผลิต โดยจัดทำสินค้ารูปแบบใหม่ๆ เสนอลูกค้า
ระยะปานกลาง (3 ปี) - โหมบายกะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 10 - เต่าเขียนหรีะกะลามะพร้าวเพิ่มร้อยละ 10 - เปิดคานามบัตร เพิ่มร้อยละ 10 - เชิงเทียนกะลามะพร้าวเพิ่มร้อยละ 10	ลูกค้าเก่า (ขายส่ง) ร้อยละ 73 ลูกค้าใหม่ (ขายปลีก) ร้อยละ 27	รักษาส่วนแบ่งการตลาดให้คงที่	- พัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เดือน ละ 1 – 2 แบบต่อชนิดผลิตภัณฑ์ โดยฝ่ายออกแบบของกลุ่มฯ - มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการตกแต่งบ้าน - พัฒนাবรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า โดยฝ่ายออกแบบของกลุ่มฯ	- ตั้งราคาจากต้นทุนการผลิต บวกกำไร ร้อยละ 30 ถึง 50	- พัฒนากลุ่มฯ เป็นแหล่งท่องเที่ยวของผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับจังหวัด - ขยายตลาดไปยังจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวในภาคใต้	- พัฒนาศูนย์กลางให้มีทักษะด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ - กระตุ้นยอดขายในบางช่วงเวลาให้สอดคล้องกับช่วงการผลิต โดยจัดทำสินค้ารูปแบบใหม่ๆ เสนอลูกค้า

ตารางที่ 3 (ต่อ)

เป้าหมายการตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่งการตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัดจำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะสั้น (1 ปี) - โฆษณากะลามะพร้าวเพิ่มร้อยละ 10 - เต้าเขียบุรี กะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 10 - เปิดคาบนามบัตร เพิ่มร้อยละ 10 - เชิงเทียน กะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 10	ลูกค้าเก่า ร้อยละ 70 ขายส่ง ร้อยละ 70 ลูกค้าใหม่ ร้อยละ 30 ขายปลีก ร้อยละ 30	รักษาส่วนแบ่งการตลาดให้คงที่	- พัฒนาออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาการลอกเลียนแบบในทุกๆ เดือนๆ ละ 1 – 2 แบบต่อชนิดผลิตภัณฑ์ - มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการตกแต่งบ้านมากขึ้น เนื่องจากเป็นที่ต้องการของตลาด - พัฒนাবรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า	- ตั้งราคาจากต้นทุนการผลิต บวกกำไร ร้อยละ 30 ถึง 50 ขึ้นอยู่กับชนิดผลิตภัณฑ์	- พัฒนาที่ทำการกลุ่มฯ ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวของผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับจังหวัด - ขยายตลาดไปยังจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวในภาคใต้ โดยร่วมทุนกับกิจการในพื้นที่ท่องเที่ยว	- พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อสามารถรองรับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาท่องเที่ยวที่กลุ่มฯ - กระตุ้นยอดขายในบางช่วงเวลา โดยจะจัดทำสินค้ารูปแบบใหม่ๆ เสนอให้ลูกค้า และสามารถให้ลูกค้าสั่งจองและสั่งซื้อในช่วงเวลาที่กลุ่มฯ กำหนด

3.2.2 เป้าหมายการผลิต

เพิ่มยอดผลิตในผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ ไม้บายกะลามะพร้าว เต้าเหี้ยนบุรี เบ็ดคาบนามบัตร และ เข็มเทียนกะลามะพร้าว ร้อยละ 5 - 10 ต่อปี เพื่อรองรับคำสั่งซื้อที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

เพิ่มกำลังการผลิตของกลุ่มฯ โดยประสานงานกับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดลำปาง เข้ามาฝึกอบรม ด้านการผลิต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์และด้านการบรรจุภัณฑ์ ในลักษณะของศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน ณ ที่ทำการของกลุ่มฯ ภายใต้ชื่อ “สถาบันตกละลา ภูมิปัญญาชาวบ้าน” (อ่าน ตะ - กะ - กะ - ละ) เพื่อสร้างแรงงานการผลิตกลุ่มใหม่ฯ เพิ่มขึ้น ภายในระยะเวลา 1 ปี

จากโครงการขยายช่องทางการตลาดไปยังจังหวัดท่องเที่ยวทางภาคใต้ เช่น เกาะสมุย กลุ่มฯ ยังมีเป้าหมายที่จะจัดตั้งศูนย์การผลิตของกลุ่มฯ ขึ้นที่ภาคใต้ เนื่องจากเป็นแหล่งวัตถุดิบขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถรองรับการขยายตัวของการใช้วัตถุดิบในการผลิตของกลุ่มฯ ในอนาคต ภายในระยะเวลา 3 - 5 ปี

ภาพรวมของการผลิต

ลักษณะการบริหารการผลิต เมื่อกลุ่มฯ ได้รับคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า คณะกรรมการกลุ่มฯ จะนำมาวางแผนการผลิต กลุ่มฯ จะเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบในการผลิต จากนั้นจะกระจายหน้าที่รับผิดชอบด้านการผลิตไปยังหัวหน้าฝ่ายผลิตต่างๆ เพื่อกระจายการผลิตให้สมาชิกกลุ่มฯ โดยในการผลิตบางกระบวนการที่ต้องใช้อุปกรณ์การผลิตขนาดใหญ่ต้องทำการผลิตที่โรงงานการผลิต ณ ที่ทำการกลุ่มฯ บางกระบวนการสามารถกระจายการผลิตไปยังสมาชิกและกลุ่มเครือข่ายไปทำที่บ้าน เมื่อสมาชิกหรือกลุ่มเครือข่ายการผลิตทำการผลิตชิ้นงานเสร็จ จะนำชิ้นงานมาส่งที่กลุ่มฯ ซึ่งต้องผ่านฝ่ายควบคุมคุณภาพที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพสินค้าให้ตรงตามที่ลูกค้าต้องการ เมื่อผ่านการตรวจสอบสินค้า สมาชิกและแรงงานกลุ่มเครือข่ายจะได้รับค่าแรงงานการผลิตเป็นการตอบแทน

ข้อได้เปรียบด้านการผลิต

กลุ่มมีจุดเด่นด้านการผลิตที่สำคัญ คือ ด้านกำลังการผลิต เนื่องจากกลุ่มฯ มีสมาชิกกลุ่มฯ ที่มีความชำนาญในการผลิต อีกทั้งมีกลุ่มเครือข่ายการผลิตในอีกหลายหมู่บ้าน ซึ่งสามารถรองรับคำสั่งซื้อของลูกค้าได้ในปริมาณมาก นอกจากนี้ ด้านเทคนิคการผลิต และความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายรูปแบบเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นจุดเด่นของกลุ่มฯ ซึ่งจะเห็นได้จากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีความหลากหลายทั้งในด้านรูปแบบผลิตภัณฑ์และรายละเอียดในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกัน

ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต

ยุทธศาสตร์ที่กลุ่มฯ นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต คือ การรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สม่ำเสมอ การตรงต่อเวลาในการส่งมอบงานให้ลูกค้า และยุทธศาสตร์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

การวางแผนการผลิต

เนื่องจากกลุ่มฯ มีการผลิตผลิตภัณฑ์จากกะลามะพร้าวมานาน การวางแผนการผลิตส่วนใหญ่ของกลุ่มฯ จะวางแผนตามแนวโน้มของตลาด โดยพิจารณาพร้อมกับข้อมูลยอดขายผลิตภัณฑ์ในปีที่ผ่านมา กลุ่มฯ จะนำข้อมูลดังกล่าวเหล่านั้น นำไปวางแผนด้านการผลิตและพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ต่อไป ซึ่งจะปรับให้สอดคล้องกับลักษณะการผลิตของกลุ่มฯ

ตารางที่ 4 กำลังการผลิต

[illegible]

ตารางที่ 5 เป้าหมายการผลิต

เป้าหมายการผลิต	กลยุทธ์					
	แรงงาน	วัตถุดิบ	เครื่องจักร/อุปกรณ์	กระบวนการผลิต	การควบคุมคุณภาพ	สถานที่
ระยะปานกลาง (3 ปี) และระยะยาว (5 ปี) - โมบายกะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 10 - เต้าเขียนหรีกะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 10 - เปิดคาบนามบัตร เพิ่มร้อยละ 10 - เชิงเทียนกะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 10	- เพิ่มแรงงานการผลิตของกลุ่มฯ - พัฒนาแรงงานการผลิต เพื่อลดการสูญเสียในระหว่างการผลิต	- หาแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ เพื่อรองรับการขยายการผลิต	- จัดหาและพัฒนาอุปกรณ์การผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	- พัฒนาระบบการผลิตให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการขยายกำลังการผลิต	- พัฒนาหัวหน้างานต่างๆ ให้มีระบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพในระหว่างการผลิตเพิ่มขึ้น	- ปรับปรุงสถานที่ผลิตและที่ทำการกลุ่มฯ เพื่อรองรับการเป็นศูนย์เรียนรู้ของชุมชน - จัดตั้งศูนย์การผลิตของกลุ่มฯ ขึ้นที่ภาคใต้
ระยะสั้น (1 ปี) - โมบายกะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 6 - เต้าเขียนหรีกะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 6 - เปิดคาบนามบัตร เพิ่มร้อยละ 6 - เชิงเทียนกะลามะพร้าว เพิ่มร้อยละ 6	- เพิ่มแรงงานการผลิตของกลุ่มฯ - พัฒนาแรงงานการผลิตให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อลดการสูญเสียในระหว่างการผลิต	- วางแผนการใช้วัตถุดิบให้สอดคล้องกับการผลิต	- จัดหาและพัฒนาอุปกรณ์การผลิต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ได้แก่ เครื่องเจาะกระดุม 4 รู	- พัฒนาระบบการผลิตให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกับการขยายกำลังการผลิต	- พัฒนาหัวหน้างานต่างๆ ให้มีระบบการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพในระหว่างการผลิตเพิ่มขึ้น	- ปรับปรุงสถานที่ผลิตและที่ทำการกลุ่มฯ เพื่อรองรับการเป็นศูนย์เรียนรู้ของชุมชน

3.2.3 เป้าหมายทางด้านการจัดการองค์กร

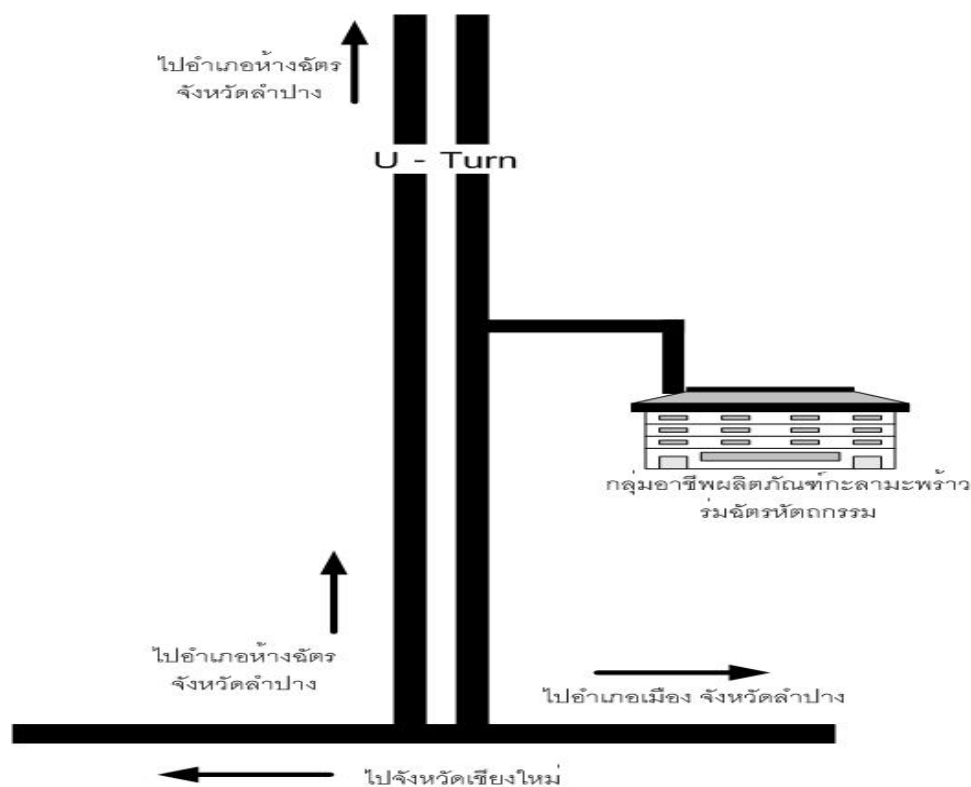
กลุ่มฯ วางแผนที่จะแยกฝ่ายการผลิตและฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ออกจากกันให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ภายในระยะเวลา 1 ปี เพื่อสามารถพัฒนาบุคลากรด้านการผลิตและการออกแบบได้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของกลุ่มฯ ที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

1) สถานที่ตั้ง

กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจัดหัตถกรรม ตั้งอยู่เลขที่ 211 หมู่ที่ 6 ตำบลห้างฉัตร อำเภอห้างฉัตร จังหวัด ลำปาง รหัสไปรษณีย์ 52190 โทรศัพท์ /โทรสาร 054 - 26 9392 หรือ 01 - 9523022 การเดินทางไปยังกลุ่มฯ สามารถเดินทางจากถนนพหลโยธินจากสี่แยกทางหลวงลำปาง – เชียงใหม่ – เกาะคา – ห้างฉัตร กลุ่มฯ จะตั้งอยู่ทางด้านขวามือจากทางแยกเข้าอำเภอห้างฉัตร ประมาณ 300 เมตร ก่อนถึงธนาคารออมสินสาขาห้างฉัตร ซึ่งแสดงผังแผนภาพที่ 1

2) โครงสร้างองค์กร

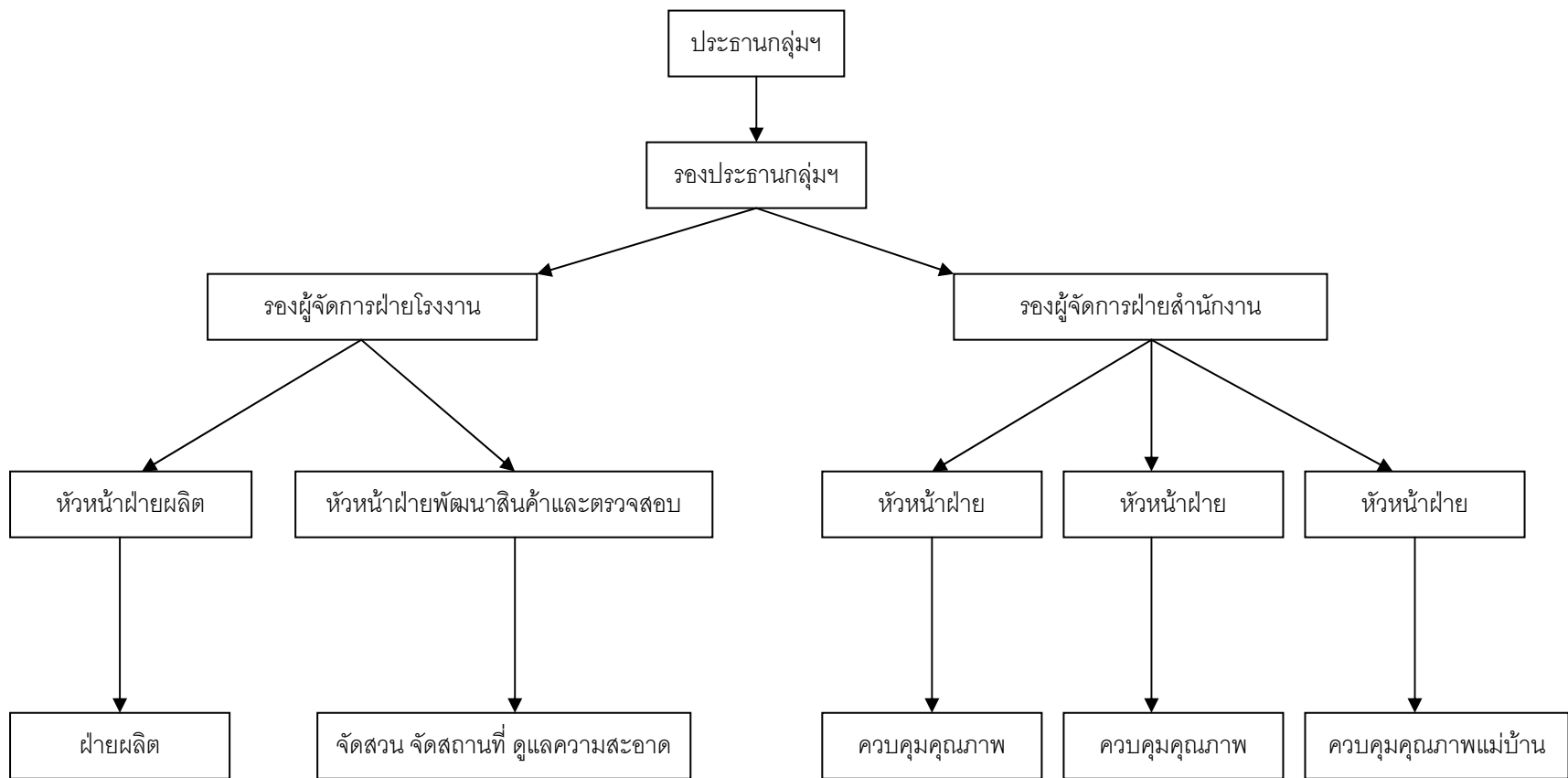
ตั้งแต่มีการก่อตั้งกลุ่มฯ จนถึงปัจจุบัน กลุ่มฯ มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน แบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ตามลักษณะของงาน ซึ่งเป็นการแบ่งความรับผิดชอบตามหน้าที่อย่างชัดเจน ประวัติคณะกรรมการกลุ่มฯ มีดังนี้ (ตารางที่ 7 และแผนภาพที่ 2)



แผนภาพที่ 1 ที่ตั้งกลุ่มฯ

ตารางที่ 7 ประวัติคณะกรรมการกลุ่มฯ

ชื่อ – สกุล	อายุ (ปี)	ระดับ การศึกษา	ตำแหน่ง	หน้าที่	อาชีพเดิม	อาชีพปัจจุบัน	บทบาทใน ชุมชน
นายประภาส รัตนประทีป	43	ปริญญาตรี	ประธานกลุ่ม	ประธานกลุ่ม	ตำรวจ	ประธานกลุ่ม	-
นางสุดารัตน์ รัตนประทีป	35	ปริญญาตรี	รองประธานกลุ่ม	รองประธานกลุ่ม	พยาบาล	พยาบาล	-
นางสาวพัทยา เจริญยิ่ง	33	ปวส.	รองผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน	ควบคุมดูแลในสำนักงาน	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นายเพทาย วงศ์พา	30	ปวช.	รองผู้จัดการฝ่ายผลิต	ควบคุมดูแลฝ่ายผลิต	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นางสุธาทิพย์ นุ่มนวลศรี	32	ปริญญาตรี	หัวหน้าฝ่ายบัญชีและQC.	ระบบบัญชีทั้งหมด	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นายสุขสันต์ เจริญยิ่ง	28	ม.6	หัวหน้าฝ่ายการตลาด/ขนส่ง	ขนส่งสินค้า	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นางจันทร์ดี สุริยา	39	ม.6	หัวหน้าฝ่ายการตลาด/ขนส่ง	พนักงานขาย	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นายประสิทธิ์ คำวาสร้อย	32	ม.6	หัวหน้าฝ่ายผลิต	ออกแบบผลิตภัณฑ์	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นางวรพร สุขวงศ์	41	ป.4	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาสินค้า/QC.	ควบคุมคุณภาพ	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นางมณี สุตาลังกา	44	ป.4	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	ควบคุมคุณภาพ	รับจ้าง	รับจ้าง	เจ้าหน้าที่อาสาสมัครสาธารณสุขชุมชน
นางสมศรี วงศ์ทา	40	ป.4	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	ควบคุมคุณภาพ	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นางสังเวียน วงศ์ปิ่น	39	ป.4	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	ควบคุมคุณภาพ	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นางบุญศรี เคหะสุน	38	ป.4	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ	ควบคุมคุณภาพ	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นางวรารภรณ์ แท่งสก	28	ป.4	ฝ่ายควบคุมคุณภาพ/แม่บ้าน	แม่บ้าน	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นายพิลิตธิ ชุ่มสุนนท์	43	ป.4	ฝ่ายผลิต	ผลิตสินค้า	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นายสุรพงษ์ จันทร์มา	34	ป.4	ฝ่ายผลิต	ผลิตสินค้า	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นายสำราญ คำกริยา	34	ป.4	ฝ่ายผลิต	ผลิตสินค้า	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นายเจริญ ทรมน้อย	39	ป.4	ฝ่ายผลิต	ผลิตสินค้า	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นายल्प ฮาวคอแก้ว	49	ป.4	จัดสวน	ทำสวน	รับจ้าง	รับจ้าง	-
นางศรีมา ยะด้วย	40	ป.4	ทำความสะอาด	ทำความสะอาด	รับจ้าง	รับจ้าง	-



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของกลุ่มฯ

3.2.4 เป้าหมายทางการเงิน

กลุ่มฯ วางแผนที่จะเพิ่มกำไรสุทธิอย่างน้อยร้อยละ 10 - 15 ต่อปี

สรุปข้อมูลทางการเงิน

จากเป้าหมาย แผนการผลิตและแผนการตลาดของกลุ่มฯ สามารถสรุปข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ เช่น การพยากรณ์ยอดผลิต ยอดขาย ต้นทุนสินค้าขาย ค่าใช้จ่าย และต้นทุนโครงการ แสดงดังตารางที่ 8 – 12 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 พยากรณ์ยอดผลิต (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)
โม่บાયกะลามะพร้าว	อัน	3,750	3,975	6	4,373	10	4,810	10	5,291	10
เต่าเขียนูห์	ตัว	1,250	1,325	6	1,458	10	1,603	10	1,764	10
เปิดคาบนามบัตร	ตัว	1,250	1,325	6	1,458	10	1,603	10	1,764	10
เชิงเทียนกะลามะพร้าว	อัน	4,167	4,417	6	4,858	10	5,344	10	5,879	10

ตารางที่ 9 พยากรณ์ยอดขาย (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)
โม่บાયกะลามะพร้าว	อัน	3,600	3,960	10	4,356	10	4,792	10	5,271	10
เต่าเขียนูห์	ตัว	1,200	1,320	10	1,452	10	1,597	10	1,757	10
เปิดคาบนามบัตร	ตัว	1,200	1,320	10	1,452	10	1,597	10	1,757	10
เชิงเทียนกะลามะพร้าว	อัน	4,000	4,400	10	4,840	10	5,324	10	5,856	10

ตารางที่ 10 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	12,800	13,854	15,269	16,547
บวก : วัตถุดิบทางตรง	148,408	157,312	173,043	190,348	209,383
วัตถุดิบทางอ้อม	37,653	39,912	43,903	48,293	53,123
วัสดุสิ้นเปลือง	14,913	15,808	17,389	19,128	21,040
ค่าแรงงานทางตรง	90,529	95,961	105,557	116,113	127,724
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	17,280	12,480	15,680	12,480	12,480
สินค้าที่มีเพื่อขาย	308,783	334,273	369,426	401,631	440,297
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	12,800	13,854	15,269	16,547	18,099
ต้นทุนสินค้าขาย	295,983	320,419	354,157	385,084	422,198

ตารางที่ 11 ประมาณค่าใช้จ่าย (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ค่าใช้จ่ายโรงงานต่อปี					
ค่าแรงทางซ่อม เงินเดือนและค่าจ้าง (ต้นทุนการผลิต)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน(เสียห่วยการผลิต)	17,280	12,480	15,680	12,480	12,480
ค่าใช้จ่ายในการขาย					
ค่าบรรจุภัณฑ์	6,646	7,311	8,042	8,846	9,731
ค่าน้ำมันรถ (ส่วนของการขาย)	-	-	-	-	-
ค่าไฟฟ้า (ส่วนของการขาย)	-	-	-	-	-
จัดทำแผ่นพับใบปลิว	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
จัดทำนามบัตร	640	640	640	640	640
พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
พัฒนาบรรจุภัณฑ์	64	64	64	64	64
พัฒนาที่ทำการกลุ่มฯ เป็นแหล่ง ท่องเที่ยว OTOP	960	960	960	960	960
ขยายช่องทางการตลาดไปยังภาคใต้	320	-	-	-	-
พัฒนาที่ทำการกลุ่มฯ เป็นแหล่ง ท่องเที่ยว OTOP	80,000	-	-	-	-
ขยายช่องทางการตลาดไปยังภาคใต้	16,000	3,200	3,200	3,200	3,200
พัฒนาบุคลากรในการขาย	320	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อปี					
เงินเดือนและค่าจ้าง	69,120	69,120	69,120	69,120	69,120
ค่าโทรศัพท์	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
เงินสนับสนุนกิจกรรมชุมชน	-	-	-	-	-
เงินสวัสดิการสมาชิก	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนดำเนินงาน	-	-	-	-	-
รวม	229,590	132,015	135,946	133,550	134,435

ตารางที่ 12 ประมาณการงบประมาณต้นทุนโครงการ (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน (บาท)			จำนวนเงิน ทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน		ส่วนของ เจ้าของ	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด			192,000.00	192,000.00
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง				-
วัสดุคงคลัง			-	-
รวม			192,000.00	192,000.00
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน			132,800.00	132,800.00
เครื่องจักร			20,428.80	20,428.80
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			40,000.00	40,000.00
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			4,560.00	4,560.00
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			56,000.00	56,000.00
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			4,800.00	4,800.00
ยานพาหนะ			-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ (ได้เปล่า)			-	-
รวม			-	258,588.80
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ			-	-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์			-	-
รวม			-	-
รวมทั้งหมด				450,588.80

งบกำไรขาดทุน งบดุล และอัตราส่วนทางการเงิน ปี พ.ศ. 2546

จากผลการดำเนินงานของกลุ่มฯ ในปี 2546 กลุ่มฯ ทำการผลิตผลิตภัณฑ์จากมะพร้าวมีมากกว่า 200 รายการ ซึ่งสามารถแสดงงบกำไรขาดทุน งบดุลและอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มฯ ดังนี้

กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑกะลามะพร้าวร่วมฉัตรหัตถกรรม

ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

รายได้	จำนวน	หน่วย : บาท
		ร้อยละ
ยอดขายสินค้า	6,385,143	100.00
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	4,057,061	63.54
กำไรขั้นต้น	2,328,082	36.46
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าเสื่อมการผลิต	92,439	1.45
ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	471,666	7.39
ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั่วไป	679,582	10.64
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1,243,686	19.48
กำไรจากการดำเนินงาน	1,084,396	16.98
รายได้อื่นๆ	-	-
รวมกำไรจากการดำเนินงานและรายได้อื่นๆ	1,084,396	16.98
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-
กำไรก่อนหักภาษี	1,084,396	16.98
หัก ภาษี	-	-
กำไรสุทธิ	1,084,396	16.98
หัก เงินปันผล	29,524	0.46
กำไรสะสม	1,054,872	16.52

กลุ่มอาชีพผลิตภัณฑ์กะลามะพร้าวร่วมจัดרחดถรรรม
ประมาณการงบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	จำนวนเงิน	ร้อยละ	หนี้สิน และส่วนของเจ้าของ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
สินทรัพย์หมุนเวียน			หนี้สิน		
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	1,221,670	33.94	หนี้สินหมุนเวียน		
ลูกหนี้การค้า	680,000	18.89	เงินกู้ระยะสั้น	-	-
สินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ	535,412	14.87	เจ้าหนี้การค้า	300,920	8.36
งานระหว่างทำ	-	-	ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	-	-
วัตถุดิบคงเหลือ	260,000	7.22	รวมหนี้สินหมุนเวียน	300,920	8.36
วัสดุสิ้นเปลืองและบรรจุภัณฑ์คงเหลือ	15,000	0.42	หนี้สินระยะยาว		
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,712,082	75.34	เงินกู้ระยะยาว	350,000	9.72
สินทรัพย์ถาวร			หนี้สินอื่นๆ	-	-
ที่ดิน	-	-	รวมหนี้สินระยะยาว	350,000	9.72
โรงเรือน	1,430,000		รวมหนี้สิน	650,920	18.08
หัก ค่าเสื่อมราคาโรงเรือนสะสม	715,000	19.86	ส่วนของเจ้าของ		
เครื่องจักร อุปกรณ์	411,080		ส่วนทุน		
หัก ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร อุปกรณ์	265,970	4.03	การระดมทุน	295,240	8.20
ยานพาหนะและอุปกรณ์อื่นๆ	58,500		อื่นๆ	1,569,136	43.59
หัก ค่าเสื่อมราคายานพาหนะ และอุปกรณ์อื่นๆ	31,000	0.76	กำไรสะสมต้นงวด	-	-
เงินสดและสินทรัพย์ถาวรที่ได้ฟรี	-		กำไรสุทธิ	1,084,396	30.12
หัก ค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวรได้ฟรีสะสม	-	-	รวมส่วนของเจ้าของ	2,948,772	81.92
รวมสินทรัพย์ถาวร	887,610	24.66	รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของ	3,599,692	100.00
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	3,599,692	100.00			

ตารางที่ 13 อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มฯ ปี 2546

อัตราส่วนทางการเงิน	
I. อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)	
1) อัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรืออัตราส่วนเดินสะพัด (Current ratio)	9.01 เท่า
2) อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรืออัตราส่วนจับปล้น (Acid Test Ratio หรือ Quick Ratio)	7.23 เท่า
3) อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด (Cash Flow Liquidity Ratio)	4.06 เท่า
4) ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	2,411,162 บาท
II. อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / efficiency Ratio)	
1) อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (Accounts Receivable Turnover Ratio)	18.78 ครั้ง
2) ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ (Average Collection Period)	19.44 วัน
3) อัตราการหมุนเวียนเจ้าหนี้การค้า	10.53 ครั้ง
4) ระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้	34.67 วัน
5) อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio)	15.15 ครั้ง
6) อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover in days)	24.08 วัน
7) 1 รอบธุรกิจ (Operating Cycle)	43.52 วัน
8) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	1.77 ครั้ง (เท่า)
9) อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio)	7.19 ครั้ง (เท่า)
III. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio)	
1) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)	18.08 (ร้อยละ)
2) หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E)	0.22 เท่า
3) อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt/Total Capitalization)	0.12 เท่า
4) Degree of Financial Leverage	1.00 เท่า
IV. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)	
1) อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	16.98 (ร้อยละ)
2) อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	36.46 (ร้อยละ)
3) อัตราการจ่ายเงินปันผล (Dividend Payout Ratio)	0.03 (ร้อยละ)
V. ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)	
1) อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI)	30.12 (ร้อยละ)
2) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	30.12 (ร้อยละ)

ตารางที่ 13 (ต่อ)

อัตราส่วนทางการเงิน	
3) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	36.77 (ร้อยละ)
4) กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)	1.00 บาท/หุ้น
5) ราคาตลาดต่อหุ้นต่อกำไรต่อหุ้น หรืออัตราส่วนราคาหุ้นต่อผลกำไร (Price to Earning Ratio)	10.00 เท่า
6) อัตราผลตอบแทนของเงินปันผล (Dividend Yield)	10.00 (ร้อยละ)

จากการผลการดำเนินงานในปี 2546 สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนากลุ่มฯ โดยกลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์หลัก คือ ไม้บายกะลามะพร้าว เต้าเหี้ยบุหรี เปิดคาบนามบัตร และ เชิงเทียนกะลามะพร้าว ซึ่งสามารถจัดทำประมาณการงบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบดุล อัตราส่วนทางการเงิน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน แสดงดังตารางที่ 14 – 18 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ประมาณการงบกำไรขาดทุน (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้					
ขาย	852,000	931,040	1,020,756	1,119,105	1,226,916
รายได้อื่น	-	-	-	-	-
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	295,983	320,419	354,157	385,084	422,198
กำไรเบื้องต้น	556,017	610,621	666,599	734,021	804,718
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	138,390	45,615	46,346	47,150	48,035
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	73,920	73,920	73,920	73,920	73,920
ค่าเสื่อมราคา	16,794	17,860	17,860	17,860	17,860
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	326,913	473,226	528,473	595,090	664,903
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	326,913	473,226	528,473	595,090	664,903
หัก ภาษี (ร้อยละ)	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ	326,913	473,226	528,473	595,090	664,903
หัก เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ	326,913	473,226	528,473	595,090	664,903
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ	-	-	-	-	-
กำไรสะสม	326,913	473,226	528,473	595,090	664,903

ตารางที่ 15 ประมาณการงบกระแสเงินสด (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ						
ขายสินค้า	-	852,000	931,040	1,020,756	1,119,105	1,226,916
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)	-	-	-	-	-	-
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
รวมเงินสดรับ	-	852,000	931,040	1,020,756	1,119,105	1,226,916
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง	-	148,408	157,312	173,043	190,348	209,383
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม	-	37,653	39,912	43,903	48,293	53,123
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง	-	14,913	15,808	17,389	19,128	21,040
ค่าแรงงานทางตรง	-	90,529	95,961	105,557	116,113	127,724
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	17,280	12,480	15,680	12,480	12,480
ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	138,390	45,615	46,346	47,150	48,035
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	73,920	73,920	73,920	73,920	73,920
การลงทุน						
เงินทุนหมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	258,589					
ค่าใช้จ่ายก่อนการ ดำเนินการ						
รวมเงินสดจ่าย	258,589	521,093	441,008	475,839	507,432	545,705
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกดยงมา		- 18,589	312,318	802,350	1,347,267	1,958,940
รวมเงิน	- 258,589	330,907	490,032	544,917	611,673	681,211
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	240,000					
เงินกู้ระยะสั้น	-	-	-	-	-	-
ชำระคืนเงินต้น	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 15 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ชำระคั้ดดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะยาว	-	-	-	-	-	-
ชำระคั้ดเงินต้น	-	-	-	-	-	-
ชำระคั้ดดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
เงินสดคงเหลือยกไป	- 18,589	312,318	802,350	1,347,267	1,958,940	2,640,151

ตารางที่ 16 ประมาณการงบดุล 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	ปีเริ่ม โครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝาก ธนาคาร	- 18,589	312,318	802,350	1,347,267	1,958,940	2,640,151
ลูกหนี้	-	-	-	-	-	-
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้ เพื่อขาย	-	12,800	13,854	15,269	16,547	18,099
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง	-	-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง	-	-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	- 18,589	325,118	816,203	1,362,536	1,975,487	2,658,250
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	132,800	132,800	132,800	132,800	132,800	132,800
เครื่องจักร	20,429	30,029	30,029	30,029	30,029	30,029
อุปกรณ์โรงงานและ อุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการ ขาย	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000

ตารางที่ 16 (ต่อ)

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	ปีเริ่ม โครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน	56,000	56,000	56,000	56,000	56,000	56,000
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	258,589	268,189	268,189	268,189	268,189	268,189
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	-	16,794	34,654	52,514	70,374	88,235
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	258,589	251,395	233,535	215,675	197,814	179,954
สินทรัพย์อื่นๆ						
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ รอคการตัดจ่าย	-	-	-	-	-	-
สิทธิการใช้สินทรัพย์	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์อื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	240,000	576,513	1,049,738	1,578,211	2,173,301	2,838,204
หนี้สินและส่วนของผู้ เจ้าของ						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-	-	-
หนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 16 (ต่อ)

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	ปีเริ่ม โครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ส่วนของเจ้าของ						
ทุน	240,000	249,600	249,600	249,600	249,600	249,600
กำไรสะสม	-	326,913	800,138	1,328,611	1,923,701	2,588,604
รวมส่วนของเจ้าของ	240,000	576,513	1,049,738	1,578,211	2,173,301	2,838,204
รวมหนี้สินและส่วนของ เจ้าของทั้งสิ้น	240,000	576,513	1,049,738	1,578,211	2,173,301	2,838,204

ตารางที่ 17 ประเมินการอัตราส่วนทางการเงิน (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)	325,118	816,203	1,362,536	1,975,487	2,658,250
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ration) (ครั้ง)	46.25	46.26	46.39	46.54	46.65
อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover Analysis) (วัน)	7.70	7.70	7.67	7.65	7.63
1 รอบธุรกิจ (Operation Cycle) (วัน)	7.70	7.70	7.67	7.65	7.63
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง (เท่า))	1.48	0.89	0.65	0.51	0.43
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง (เท่า))	3.39	3.99	4.73	5.66	6.82
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (ร้อยละ)	38.37	50.83	51.77	53.18	54.19
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (ร้อยละ)	65.26	65.58	65.30	65.59	65.59
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (ร้อยละ)	56.71	45.08	33.49	27.38	23.43
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (ร้อยละ)	56.71	45.08	33.49	27.38	23.43
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (ร้อยละ)	56.71	45.08	33.49	27.38	23.43

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
มูลค่าสินค้าขาย	852,000	931,040	1,020,756	1,119,105	1,226,916
ต้นทุนผันแปร					
วัตถุดิบทางตรง	148,408	157,312	173,043	190,348	209,383
วัตถุดิบทางอ้อม	37,653	39,912	43,903	48,293	53,123
วัสดุสิ้นเปลือง	14,913.21	15,808.01	17,388.81	19,127.69	21,040.46
ค่าแรงทางตรง	90,529	95,961	105,557	116,113	127,724
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	17,280	12,480	15,680	12,480	12,480
ค่าใช้จ่ายการขาย	138,390	45,615	46,346	47,150	48,035
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	73,920	73,920	73,920	73,920	73,920
รวม	521,093	441,008	475,839	507,432	545,705
ต้นทุนคงที่					
ค่าเสื่อมการผลิต	11,210	12,276	12,276	12,276	12,276
ค่าเสื่อมการตลาด	2,304	2,304	2,304	2,304	2,304
ค่าเสื่อมการบริหาร	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280
รวม	16,794	17,860	17,860	17,860	17,860
คำนวณจุดคุ้มทุน	43,239	33,934	33,456	32,677	32,168

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

ปริมาณผลผลิต ณ จุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่รวม / (ราคาขายต่อหน่วย - ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย)

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

- ขาดแคลนแรงงานการผลิตในช่วงฤดูการทำเกษตร
- คุณภาพสินค้ายังไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากเป็นงานที่ทำด้วยมือเป็นส่วนใหญ่

การแก้ไข

- จัดหาแรงงานการผลิตเพิ่ม โดยพัฒนาที่ทำการกลุ่มฯ เป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและรับสมัครผู้ที่สนใจเข้าร่วมกลุ่มฯ

- เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบคุณภาพในระหว่างกระบวนการผลิต และพัฒนาทักษะฝีมือการผลิตของแรงงาน

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

- ปัญหาการลอกเลียนแบบและการแข่งขันด้านราคาจากคู่แข่ง

การแก้ไข

- พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อป้องกันปัญหาการลอกเลียนแบบ อีกทั้งพัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

จากเป้าหมายด้านการตลาด การผลิต การจัดการองค์กร การเงิน และการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ โดยรวมได้ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

กลยุทธ์/แผน	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
การตลาด	- พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยการศึกษาดูงานเดือนละครั้ง	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	- พัฒนาด้านบรรจุภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า โดยจัดส่งคณะกรรมการเข้าฝึกอบรมด้านบรรจุภัณฑ์กับสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลำปางร่วมกับสำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมจังหวัดลำปาง จำนวน 2 คน	2,000	-	-	-	-
	- พัฒนาที่ทำการกลุ่มฯ ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดลำปาง	500,000	-	-	-	-
	- ขยายช่องทางการตลาดไปยังแหล่งท่องเที่ยวทางภาคใต้ เช่น เกาะสมุย	100,00	20,000	20,000	20,000	20,000
การผลิต	- พัฒนาทักษะฝีมือแรงงานเพื่อลดการสูญเสียในระหว่างการผลิต	20,000	-	-	-	-
	- ปรับปรุงสถานที่ของกลุ่มฯ เพื่อจัดเป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชน	10,000	-	-	-	-
	- จัดหาและพัฒนาอุปกรณ์การผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของกลุ่มฯ เช่น เครื่องเจาะกระดุม 4 รู (เครื่องละ 20,000 บาท จำนวน 3 เครื่อง) โดยพัฒนาร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างๆ เช่น สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล	60,000	-	-	-	-
	- จัดตั้งศูนย์การผลิตของกลุ่มฯ ที่แหล่งท่องเที่ยวทางภาคใต้ที่กลุ่มฯ ได้ขยายการตลาด และจัดหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหม่ที่ใกล้ศูนย์การผลิต	-	-	20,000	-	-

ตารางที่ 20 (ต่อ)

กลยุทธ์/แผน	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
การจัดการองค์กร	- แยกฝ่ายการผลิตและฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ออกจากกันให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อสามารถพัฒนาบุคลากรด้านการผลิตและการออกแบบได้อย่างชัดเจน	-	-	-	-	-
	- รับสมัครสมาชิกเพิ่ม เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตของกลุ่มฯ ในอนาคต	-	-	-	-	-
รวม		700,000	26,000	46,000	26,000	26,000