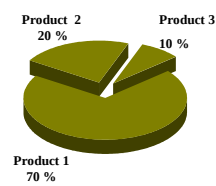


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล

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

กลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล มีผลิตภัณฑ์รวม 23 ชนิด สำหรับแผนธุรกิจใน 5 ปีนี้ กลุ่มฯ ประสงค์ที่จะขยายการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ 3 ชนิด คณะวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มฯ ซึ่งกลุ่มฯ จำเป็นจะต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน และขอขอบคุณคณะกรรมการและสมาชิกในกลุ่ม ที่ให้การต้อนรับและร่วมงานกับคณะวิจัยเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาเกือบ 2 ปี

คณะวิจัย

มิถุนายน 2548

สารบัญ

	หน้า
คณะวิจัย	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปผู้บริหาร	1
แผนธุรกิจ	4
1. ประวัติย่อของกลุ่ม	4
2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม	6
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	8
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่ม	22
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่ม	22
6. ภาคผนวก	24

แผนธุรกิจกลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

งานหัตถกรรมจักสาน เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการสืบทอดกันมาของประเทศไทย ในสังคมชนบทมีการจักสานภาชนะต่างๆ เพื่อนำมาใช้สอยภายในครัวเรือน โดยนำวัตถุดิบภายในชุมชนมาสร้างมูลค่าเพิ่ม นอกจากจักสานขึ้นมามีครัวเรือนแล้ว ในปัจจุบันบางชุมชนได้มีการผลิตงานจักสานส่งไปจำหน่ายภายนอกชุมชน เพื่อสร้างรายได้เสริมและอนุรักษ์งานจักสานไว้

บ้านสันกอตาลก็เป็นชุมชนหนึ่งในตำบลสันติสุขที่คนในชุมชนมีการจักสานภาชนะจากทางมะพร้าวไว้ใช้ในครัวเรือน เช่น ตะกร้า กระชาด เป็นต้น จากนั้นได้มีการรวมกลุ่มของสตรีในชุมชนเพื่อหารายได้เสริม นอกฤดูกาลเกษตร โดยจัดตั้งกลุ่ม “กลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล” เมื่อปี 2523 เริ่มแรกมีสมาชิกจำนวน 15 คน จนในปัจจุบันมีสมาชิกทั้งหมด 32 คน กลุ่มได้ทำการผลิตผลิตภัณฑ์จักสานจากทางมะพร้าวและไม้ซางซึ่งนำไปใช้เป็นภาชนะและเครื่องใช้สอยภายในครัวเรือน เช่น ตะกร้าหิ้ว ตะกร้าขยะ และกระชาด เป็นต้น และขายในราคาถูกขอมเยา กลุ่มได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น การจักสานตะกร้าใส่ผ้า ตะกร้าใส่ของ ทำให้สินค้าของกลุ่ม ได้รับคัดเลือกเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัล สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาวระดับจังหวัด ในปี 2546 อย่างไรก็ตามในช่วงระยะเวลา ระหว่างปี 2546 – 2547 กลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงประธานกลุ่มถึง 3 คน คือ นางบัวผัด อินสอน นางอำพรพรหม บัน นางทองใบ ยารวง ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการบริหารงานกลุ่ม และการชะงักงันด้านการตลาดไประยะหนึ่ง ในปัจจุบัน นางทองสุข ยะตุ่น เป็นประธานกลุ่ม การดำเนินงานของกลุ่มเริ่มมีการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่งให้ลูกค้าประจำ โดยการจำหน่าย กลุ่มมีช่องทางหลัก 2 ช่องทาง คือ พ่อค้าคนกลาง และลูกค้ารายย่อย โดยกลุ่มลูกค้าหลัก ได้แก่ พ่อค้าคนกลางจากเชียงใหม่และสงขลา และลูกค้าทั่วไปซึ่งค่อนข้างมีอายุ ซึ่งเป็นผู้บริโภคภายในประเทศ สำหรับการส่งเสริมการขาย กลุ่มให้เครดิตแก่ลูกค้าประจำ และการให้ส่วนลด เพื่อสร้างความพึงพอใจและความสะดวกให้กับลูกค้า

โอกาสของธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จ

โอกาสทางธุรกิจของกลุ่ม เริ่มขึ้นเมื่อมีการรวมกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์การจักสาน เพื่อจำหน่ายให้ลูกค้าทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ประกอบกับ รัฐบาลมีการสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เป็นแนวคิดที่ต้องการให้แต่ละหมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์หลัก เพื่อเปิดโอกาสให้ผลิตภัณฑ์ชุมชนในระดับฐานราก มีโอกาสพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อสร้างชุมชนให้เข้มแข็งพึ่งตนเองได้ โดยให้กลุ่มอาชีพมีส่วนร่วมในการนำทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ เพื่อก่อให้เกิดรายได้ของชุมชน ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเริ่มเป็นที่รู้จักของลูกค้า รวมทั้งสังคม

เป็นอยู่ในภาคชนบทของประเทศไทยยังมีความต้องการผลิตภัณฑ์จักสานภายในครัวเรือน ทำให้ความต้องการซื้อผลิตภัณฑ์จักสานของกลุ่มยังมืออย่างต่อเนื่อง

สภาพการแข่งขันขึ้นอยู่กับกำลังการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยกลุ่มเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบไม่ซ้ำซ้อน เพื่อให้ได้ปริมาณการผลิตสอดคล้องกับความต้องการซื้อของลูกค้า รวมทั้งจำหน่ายในราคาย่อมเยา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลุ่ม ประกอบด้วย กำลังการผลิต การควบคุมคุณภาพ เทคนิคการผลิต และความเที่ยงตรงในการกำหนดปริมาณผลิต กำลังการผลิตให้สอดคล้องกับปริมาณการสั่งซื้อของลูกค้า

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดิม ได้แก่ พ่อค้าคนกลางต่างจังหวัดและในจังหวัด สัดส่วนร้อยละ 50 อีกร้อยละ 50 เป็น ลูกค้ารายย่อย แผนการตลาดในระยะยาว กลุ่มคาดว่าจะขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยยังคงรักษาสถานลูกค้าเดิม ได้แก่ กลุ่มพ่อค้าคนกลาง และขยายไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยคาดว่าจะเปิดตลาดต่างจังหวัดเพิ่มขึ้นร้อยละ 30 ภายในระยะเวลา 3 ปี

ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มผลิตมีการผลิตในชุมชนเป็นส่วนใหญ่ สมาชิกส่วนใหญ่มีทักษะฝีมือในการผลิต ทำให้สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ได้รูปแบบที่หลากหลาย ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกขนาดผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการใช้งานได้มากขึ้น

ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ และความสามารถในการทำกำไร

สำหรับการคาดหมายอัตราผลตอบแทนในการลงทุนและอัตราผลตอบแทนทางการเงินในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ เป็นการคาดการณ์การดำเนินงานใน ปี 2548-2552 โดยเป็นการวางแผนธุรกิจของผลิตภัณฑ์หลัก 3 ชนิด ได้แก่ ตะกร้าหว้ากลาง ตะกร้าหว้าวงรีขนาดกลาง และตะกร้าขยะ ซึ่งมีมูลค่าขายถึงร้อยละ 45 ของมูลค่าขายทั้งปี จากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มทั้งหมด 24 ชนิด ซึ่งจากการคาดการณ์ฯ จะเห็นได้ว่า กลุ่มมียอดขายสินค้าหลักในปีแรก ประมาณ 271,000 บาท จากการจำหน่ายสินค้ากลุ่มได้รับกำไรขั้นต้น 79,065 บาท (อัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 29.10) และกำไรสุทธิ 62,837 บาท (อัตรากำไรสุทธิร้อยละ 23.13) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การคาดหมายอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงิน
(เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว)

รายการ	ปี				
	2548	2549	2550	2551	2552
ปริมาณขาย (ชิ้น)	8,400	9,684	11,160	12,888	14,880
ยอดขาย (บาท)	271,665	313,089	360,390	416,313	481,530
กำไรขั้นต้น (บาท)	79,065	91,089	104,790	121,113	140,130
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	29.10	29.09	29.08	29.09	29.10
กำไรสุทธิ (บาท)	62,837	71,139	69,944	84,961	102,456
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	23.13	22.72	19.41	20.41	21.28
อัตราส่วนตอบแทนต่อเจ้าของ (%)	45.85	34.17	23.86	21.61	20.07

สำหรับการประมาณการระยะเวลาคืนทุน ในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ พิจารณาจากการลงทุนด้านการปรับปรุงและต่อเติมห้องเก็บวัสดุอุปกรณ์ เพื่อลดปัญหาด้านการจัดเก็บสินค้าเพื่อรอจำหน่าย มูลค่ารวมในการลงทุน 60,000 บาท คาดว่าจะมีระยะเวลาคืนทุนประมาณ 1 ปี

ตารางที่ 2 ประมาณการระยะเวลาคืนทุนในการปรับปรุงและต่อเติมห้องเก็บวัสดุอุปกรณ์
(เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว) (หน่วย :บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ (จริง)	71,265	83,289	81,990	98,313	117,330
เงินสดรับ (สะสม)	71,265	154,554	236,544	334,857	452,187

เงินลงทุนทั้งโครงการ 60,000 บาท

ระยะเวลาคืนทุน 1 ปี

เป้าหมายโดยรวมของกลุ่ม

กลุ่มตั้งเป้าหมายในการทำกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ภายใน 3 ปี นอกจากนี้ กลุ่ม จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ โดยการพัฒนาดัดแปลงให้หลากหลาย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้คุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่ม

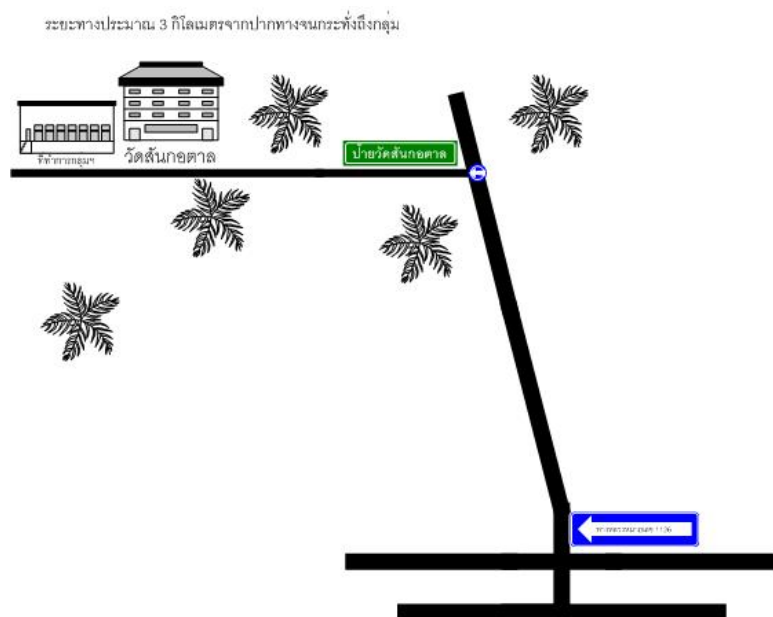
1.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่ม

กลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอตาล ได้จัดตั้งกลุ่มตั้งแต่ปี 2523 ได้มีการรวมกลุ่มของสตรีในชุมชนเพื่อหารายได้เสริม นอกฤดูการเกษตร ได้มีการร่วมกันคิดพัฒนางานจักสานจากการจักสานด้วยไม้ไผ่ มาเป็นการจักสานด้วยก้านมะพร้าวซึ่งเป็นวัสดุที่สามารถหาได้ในท้องถิ่น จากนั้นจึงได้มีการจัดตั้งกลุ่มจักสานบ้านสันกอตาล โดยประธานกลุ่มคนแรก คือ นางตุน ใจปิ่น ซึ่งเป็นประธานกลุ่มพัฒนาสตรีหมู่บ้านสันกอตาล มีสมาชิกแรกก่อตั้งจำนวน 15 คน โดยมีสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอพานเข้ามาสนับสนุนการก่อตั้งกลุ่ม จากการดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น เช่น การจักสานตะกร้าใส่ผ้า ตะกร้าใส่ของ ทำให้สินค้าของกลุ่ม ได้รับคัดเลือกเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับรางวัล สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาวระดับจังหวัด ในปี 2546 และขยายตลาดสินค้าของกลุ่มมีทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ปัจจุบันกลุ่ม มีสมาชิกจำนวน 32 คน มีการระดมทุนจากสมาชิกทั้งหมด 64 หุนๆ ละ 50 บาท มูลค่าหุ้นทั้งหมด 3,200 บาท

ปัจจุบันกลุ่ม เงินสดใช้หมุนเวียนประมาณ 24,500 บาท วัตถุดิบคงคลังคิดเป็นเงิน 7,000 บาท ลูกหนี้การค้า 1,600 บาท และสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ 3,000 บาท รวมเป็นสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งสิ้น 36,100 บาท กลุ่ม มีสินทรัพย์ถาวรมูลค่าทั้งสิ้น 74,797.62 บาท รวมสินทรัพย์ทั้งหมดเท่ากับ 110,897.62 บาท ด้านหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น กลุ่ม มีหนี้สินหมุนเวียน ทั้งหมด 20,000 บาท เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 90,897.62 บาท รวมเป็นส่วนหนี้สินและทุนเท่ากับ 110,897.62 บาท

1.2 สถานที่ตั้งกลุ่ม

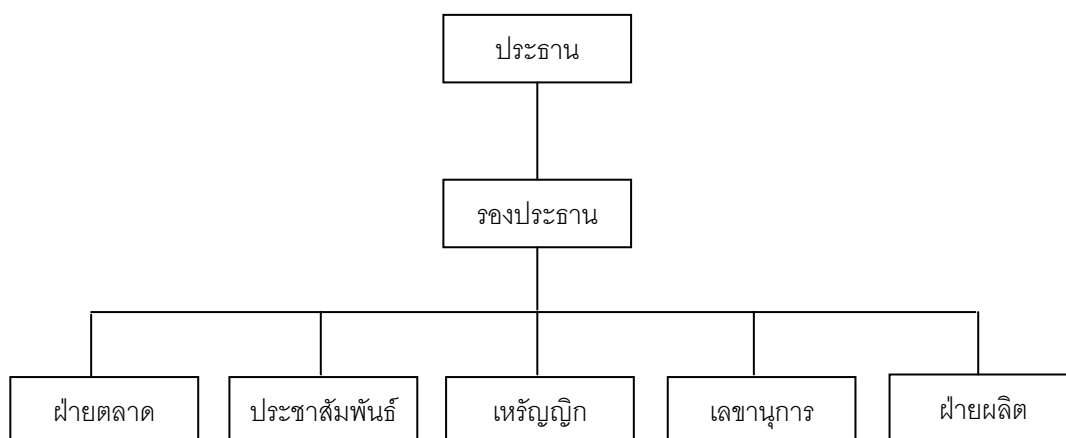
กลุ่มจักสานบ้านสันกอตาลตั้งอยู่ ณ วัดสันกอตาล หมู่ 5 บ้านสันกอตาล ต. สันติสุข อ. พาน จ. เชียงราย โทรศัพท์ติดต่อ (01) 5945767 (นางทองใบ : กรรมการกลุ่ม) สถานที่ผลิตของกลุ่ม มีลักษณะอาคารได้แบ่งออกเป็นสองส่วนโดย แบ่งเป็นบริเวณแสดงสินค้า และบริเวณเก็บวัตถุดิบ อุปกรณ์ ซึ่งที่ตั้งกลุ่มแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ที่ตั้งของสถานประกอบการ

1.3 โครงสร้างขององค์กร

การจัดองค์กรของกลุ่มจักสานบ้านสันก้อตาล มีการจัดตั้ง คณะกรรมการกลุ่มขึ้นจำนวน 6 คน จากสมาชิกจำนวน 32 คน ได้แก่ ตำแหน่ง ประธาน รองประธาน เกรียนิก เลขานุการ ฝ่ายตลาดและ ฝ่ายผลิต ปัจจุบันผู้ดำรงตำแหน่งประธานกลุ่มจักสานบ้านสันก้อตาลคือ นางทองสุข ยะตุ่น วาระในการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการกลุ่มมีระยะเวลา 4 ปี ติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ กลุ่มมีการประชุมร่วมกับสมาชิก ปีละ 1 ครั้ง โดยเรียกประชุมสมาชิกทั้งหมดเพื่อชี้แจงผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และ ประชุมกำหนดแผนการดำเนินในปีต่อไป มีการจัดโครงสร้างคณะกรรมการบริหารกลุ่มดังนี้



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มจักสานบ้านสันก้อตาล

ประวัติและความสามารถของผู้บริหารกลุ่ม

1. ชื่อ นางทองสุข ยะตุ่น
ตำแหน่ง ประธานกลุ่ม
อายุ 43 ปี
ประวัติการศึกษา จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 4
ประสบการณ์ทำงาน บทบาทหน้าที่ของนางทองสุข คือ การบริหารงานกลุ่มด้านการ

บริหารการผลิต บริหารการตลาด และการจัดการองค์กร ประสานงานกับหน่วยงานราชการ เนื่องจากเป็นผู้มีความคล่องตัวในการติดต่อกับหน่วยงานของภาครัฐ

2. ชื่อ นางบัวผัด อินสอน
ตำแหน่ง สมาชิกกลุ่ม
อายุ 45 ปี
ประวัติการศึกษา จบการศึกษาระดับประถมศึกษาปีที่ 4
ประสบการณ์ทำงาน นางบัวผัดมีประสบการณ์ด้านการตลาด จึงได้เข้าช่วยเหลือด้าน

การตลาด ทั้งด้านการรับคำสั่งซื้อ และการหาตลาด

1.4 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่ม ทำการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์จักสานจากทางมะพร้าว เป็นผลิตภัณฑ์ใช้สอยในครัวเรือน ที่นำไปใช้ประโยชน์แตกต่างกันออกไป โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ตะกร้า กระจาด และขันโตก ผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่ม คือ ตะกร้าหิ้วสี่เหลี่ยมเล็กในลอน ตะกร้าขยะ ตะกร้าผ้า ตะกร้าหิ้วธรรมดา ตะกร้าหิ้ววงรีขนาดกลาง

จุดแข็งของสินค้า

ในปัจจุบันกลุ่มได้นำวัตถุดิบทั้งภายในชุมชนและภายนอกชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการผลิต วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต เช่น ก้านมะพร้าว ไม้ไผ่ มีราคาถูก ทำให้ต้นทุนด้านวัตถุดิบหลักในการผลิตนั้นไม่สูง ทำให้ในปี 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับการคัดสรรเป็นสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาวระดับจังหวัด ในปี 2546

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม

2.1 จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ของกลุ่ม

- สมาชิกและคณะกรรมการกลุ่ม มีความสามัคคีปรองดองและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- อดีตกลุ่มมีผู้นำที่มีความสามารถในการผลิต การตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ กลุ่มจึงมีผลิตภัณฑ์หลายชนิด
- วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิต เช่น ก้านมะพร้าว ไม้ไผ่ มีราคาถูก ทำให้ต้นทุนด้านวัตถุดิบหลักในการผลิตนั้นไม่สูง

- ขั้นตอนการผลิต ไม่สลับซับซ้อน สามารถหาอุปกรณ์การผลิตได้ง่าย และราคาถูก สามารถส่งเสริมให้มีการผลิตเพิ่มขึ้น สามารถส่งเสริมให้เกิดการผลิตเพิ่มขึ้นในชุมชนได้
- ผู้ที่มีความชำนาญในการผลิตในปัจจุบัน สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านการผลิตให้แก่ผู้ที่สนใจได้
- ผลิตภัณฑ์มีรูปแบบที่หลากหลาย ทำให้ลูกค้าสามารถเลือกขนาดผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับการใช้งานได้มากขึ้น
- สินค้าส่วนใหญ่ของกลุ่ม เป็นสินค้าที่มีราคาถูก เช่น ตะกร้า กระจาด ซึ่งสามารถแข่งขันด้านราคากับผลิตภัณฑ์ที่สามารถใช้ทดแทนกับตะกร้าพลาสติกได้ หากผู้บริโภคมีความสนใจเป็นกลุ่มอนุรักษ์นิยม
- มีการประชาสัมพันธ์ผ่านทางหน่วยงานพัฒนาชุมชน อำเภอพาน อินเทอร์เน็ตของ ไทย ตำบลดอกคอม
- สินค้าของกลุ่ม ได้รับคัดเลือกเป็นสินค้า หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ได้รับรางวัล สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 4 ดาวระดับจังหวัด ในปี 2546
- ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ และการประชาสัมพันธ์ จากสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอพาน
- แนวโน้มความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตจากวัตถุดิบธรรมชาติมีสูงขึ้น

2.2 จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) ของกลุ่ม

- มีการเปลี่ยนแปลงประธานและคณะกรรมการกลุ่มบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารและจัดการองค์กร
- คณะกรรมการยังปฏิบัติหน้าที่ไม่ครอบคลุมความรับผิดชอบที่ตนเองได้รับมอบหมาย ขาดความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการองค์กร
- การควบคุมคุณภาพวัตถุดิบยังไม่ได้มาตรฐาน ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูป ไม่มีคุณภาพ เช่น การเกิดเชื้อราที่ตาต รองตะกร้า เนื่องจากในการผลิตได้นำไม้ไผ่สดมาผลิต โดยไม่มีการตากแดด
- ไม่มีการปรับปรุงเครื่องจักรตอกให้มีความเหมาะสมกับการผลิตที่สมาชิกต้องการ เนื่องจากทางกลุ่มขาดแคลนผู้ที่มีความรู้ในด้านเทคโนโลยีการผลิต มาปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์
- สถานที่ทำการกลุ่ม คับแคบ ไม่สามารถเก็บวัตถุดิบคงคลังได้ทั้งหมด ทำให้มีการเก็บวัตถุดิบบางส่วนไว้บริเวณนอกอาคาร ส่งผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- ฝ่ายการตลาดของกลุ่ม ขาดทักษะด้านการตลาดเชิงรุก ลูกค้าจากภายนอกเป็นลูกค้าที่เข้ามาติดต่อกับกลุ่ม ด้วยตนเอง
- การจัดทำระบบบัญชีของกลุ่ม ยังไม่ถูกต้อง ส่วนหนึ่งเนื่องจาก การทำบัญชีเป็นเรื่องที่ซับซ้อน และการจัดสรรบุคลากรกลุ่ม ที่จัดทำเรื่องบัญชียังไม่เหมาะสม และไม่สม่ำเสมอ แม้กลุ่ม จะมีการพัฒนาด้านการอบรมเรื่องการบริหารการเงิน และการจัดทำบัญชีแล้วก็ตาม แต่ยังไม่สัมฤทธิ์ผลมากนัก เนื่องจาก

- ปัจจุบันไม่สามารถหาวัสดุที่ทดแทนในลอนในการผลิตสินค้าได้ เพื่อให้สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่ต้องการบริโภคสินค้าที่ทำการผลิตจากวัสดุธรรมชาติ
- รายได้จากการไปรับจ้างภายนอกหมู่บ้าน นอกฤดูการเพาะปลูก และเก็บเกี่ยวนั้นเป็นรายได้ที่สูงกว่า รายได้จากการทำจักสาน ทำให้มีผู้สนใจการจักสานน้อยลง โดยไม่มีการเปรียบเทียบถึงความแตกต่างของคุณภาพชีวิตที่เกิดขึ้นของการออกไปรับจ้างนอกพื้นที่ กับการทำจักสานในชุมชนของตน
- ผลกระทบของกลุ่ม มีสินค้าอื่นที่ผลิตจากวัสดุจากธรรมชาติ ทดแทนได้สูง เช่น ตะกร้าจักสานจากไม้ไผ่ ผักตบชวา
- ปัญหาเรื่องเชื้อรา และมอดที่เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์

ข้อสมมติฐานทางเศรษฐกิจ

1. เป็นที่คาดว่าในครึ่งปีหลังของปี 2548 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริง (real GDP) ประมาณ 4.5 และอัตราเงินเฟ้อร้อยละ 3 และภาวะเศรษฐกิจอาจทรงตัวเช่นนี้นานประมาณ 3 ปี
- 2.ราคาน้ำมันจะยังคงสูงอยู่ในระดับ 50 ดอลลาร์/บาเรล ดังนั้นราคาพลาสติกจะแพงขึ้น การแข่งขันของสินค้าที่ผลิตจากวัสดุธรรมชาติจะดีขึ้น
3. การเจริญเติบโตทางการตลาดของกลุ่มประมาณร้อยละ 15 ต่อปี

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายด้านการตลาด

ในปัจจุบันยอดขายรวมของกลุ่มมีปริมาณระดับเดียวกับปี 2546 คือ 325,500 บาทต่อปี สำหรับเป้าหมายระยะยาว 5 ปี กลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอดาล จะมีการพัฒนาผลผลิตให้หลากหลาย เน้นสร้างเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม คาดว่า จะเพิ่มยอดขายเป็น 480,000 บาทต่อปี

ส่วนเป้าหมายระยะสั้น กลุ่มจะมีการฝากขายสินค้ากับหน่วยงานราชการ เพื่อบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้ลดน้อยลง

ภาพรวมของตลาด

ตลาดสินค้าของกลุ่มจักสานทางมะพร้าวบ้านสันกอดาล มีการขายส่งร้อยละ 50 ของมูลค่าการจำหน่ายทั้งหมด โดยช่องทางการจัดจำหน่ายส่วนใหญ่ เป็นพ่อค้าจากต่างจังหวัด จากเชียงใหม่ และสงขลา รวมทั้งการฝากขายกับร้านค้าในจังหวัด จำหน่ายปลีกร้อยละ 50 ของมูลค่าการจำหน่ายทั้งหมด โดยการจำหน่ายสินค้าจากการออกร้านแสดงสินค้า สำหรับคู่แข่งทางการค้าของกลุ่มคือ ผู้ผลิตในอำเภอเวียงแก่น จังหวัดเชียงราย โดยรูปแบบผลิตภัณฑ์ของจะมีลักษณะคล้ายกัน

ผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มที่ยอดขายมากที่สุด ได้แก่ ตะกร้าหิ้วสี่เหลี่ยมเล็กในลอน ตะกร้าขะตะกร้าผ้า ตะกร้าหิ้วธรรมดา ตะกร้าหิ้ววงรีขนาดกลาง

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

เป้าหมายการจำหน่ายหลัก

กลุ่มพ่อค้าคนกลางต่างจังหวัดและในจังหวัด เพื่อรับสินค้าของกลุ่มนำไปจำหน่ายทั้งภายในประเทศ (ร้อยละ 60 ของยอดขาย)

เป้าหมายการจำหน่ายรอง

ลูกค้ารายย่อย หรือนักท่องเที่ยวที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าในจังหวัดที่กลุ่มฝากขาย เช่น ร้านค้า OTOP ของอำเภอพาน ซื้อจากการออกร้านและที่จำหน่ายของกลุ่มโดยตรง (ร้อยละ 40 ของยอดขาย)

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มยังเน้นที่ลูกค้าเก่าที่มีศักยภาพประกอบไปด้วย

1. พ่อค้าคนกลางต่างจังหวัด ได้แก่ บริษัทราชาไฟลิ่งแอนด์อีเลฟเฟ่น จังหวัดเชียงใหม่ (ร้อยละ 45) และ ลูกค้าประจำในจังหวัดสงขลา (ร้อยละ 15)
 2. ลูกค้าประจำในจังหวัด เช่น กลุ่มแปรรูปอาหารใน ต. สันติสุข ร้านค้าในห้างบิ๊กซี และร้านขายของฝากข้างทางร้อยละ 10
 3. ลูกค้ารายย่อยและนักท่องเที่ยว ซื้อจากการออกร้านและร้านที่กลุ่มฝากขาย ร้อยละ 20
- สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ได้แก่ ร้านค้าและหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดร้อยละ 10 ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 3-4 ในแต่ละปี

ส่วนแบ่งการตลาด

สำหรับส่วนแบ่งการตลาดกับผู้ผลิตรายอื่นๆ ของกลุ่ม ภายในตลาดระดับจังหวัด จะมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 40 กลุ่มคาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากเดิม เป็นร้อยละ 60 ภายในระยะเวลา 5 ปี ส่วนในระดับอำเภอกลุ่มมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 70

กลยุทธ์ทางการตลาด

สำหรับกลยุทธ์การตลาดที่กลุ่มนำมาใช้ในการขยายช่องทางการตลาดและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เน้นด้านรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้า พัฒนาลวดลายสินค้าให้หลากหลายและทันสมัยให้มีเอกลักษณ์ ซึ่งกลุ่มได้นำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

1. การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย โดยเน้นด้านการผลิตที่มีลวดลายสวยงาม มีความประณีต การผสมผสานวัสดุทางธรรมชาติ เช่น เส้นใยธรรมชาติต่างๆ เพื่อสร้างเอกลักษณ์ให้กับผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม รวมทั้งมีความคงทนแข็งแรง เหมาะสำหรับการเป็นสินค้าใช้ในครัวเรือน
2. พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน โดยเน้นการควบคุมคุณภาพทั้งด้านฝีมือการจักสาน การป้องกันการเกิดมอดและเชื้อรา
3. พัฒนาการรับประกันสินค้าและรับคืนสินค้า

2. กลยุทธ์ด้านราคา

กลุ่มนำกลยุทธ์การตั้งราคาจากต้นทุนการผลิตมาใช้ โดยพิจารณาราคาจากคู่แข่งชั้นภายในพื้นที่ ภายใน ปี 2549-50 คาดว่าจะมีการบวกกำไรเพิ่มร้อยละ 10 จากต้นทุนการผลิต (ราคาขายส่ง)

นอกจากนี้ได้นำกลยุทธ์การตั้งราคาตามสถานที่มาใช้ในการมีกรออกร้านตามงานเทศกาลต่างจังหวัดต่างๆ โดยมีการบวกเพิ่มกำไรจากราคาขายส่ง

3. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

สำหรับกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ที่กลุ่มจะนำมาใช้เพื่อขยายช่องทางการตลาด มีดังนี้

1. การเพิ่มพ่อค้าคนกลางทั้งพ่อค้าขายส่งและพ่อค้าขายปลีก โดยกลุ่มจะเน้นกลุ่มลูกค้าเดิม และเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ ที่เป็นร้านค้าในจังหวัด ซึ่งกลุ่มจะนำกลยุทธ์การฝากขาย และการให้เครดิตกับหน่วยงาน และลูกค้าประจำ

2. การออกร้านงานแสดงสินค้า

3. การเสนอขายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากสำนักงาน

พัฒนาชุมชน

4. กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย

1. ให้เครดิตลูกค้าประจำประมาณ 15 วัน

2. การให้ของแถม เมื่อซื้อสินค้าตั้งแต่ 10 ชิ้นขึ้นไป

3.2 เป้าหมายด้านการจัดการองค์กร

จากการดำเนินงานบริหารจัดการที่ผ่านมาของกลุ่มภาระหน้าที่ด้านบริหารจัดการทั้งด้านการผลิต การตลาดและการเงินยังอยู่ในการตัดสินใจของประธานกลุ่มเป็นส่วนใหญ่ ทำให้การทำงานของกรรมการกลุ่มบางครั้งยังมีการกระจุกตัวในบางตำแหน่ง ดังนั้นภายในระยะเวลา 2 ปี กลุ่มตั้งเป้าหมายจะมีการจัดระบบโครงสร้างองค์กร การบริหารงานและกฎระเบียบให้เหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวในการทำงานภายในกลุ่ม รวมทั้งการชักชวนให้สมาชิกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับกลุ่ม

กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กร

1. กลยุทธ์ด้านพัฒนาการบริหารงาน

- การจัดฝึกอบรมให้ความรู้และชี้แนะให้สมาชิกตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกันในรูปแบบกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการบริหารงานกลุ่ม

- การปรับเปลี่ยนกฎให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับการทำงานของสมาชิกเกิดความคล่องตัวและเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเพิ่มขึ้น

- มีการกระจายผลประโยชน์ด้านการปันผล (ร้อยละ 5) และการจ่ายค่าตอบแทนให้คณะกรรมการกลุ่ม (ร้อยละ 3) จากกำไรสิ้นปี เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

- การสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรของคณะกรรมการ โดยการจัดการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับกลุ่มเครือข่ายอาชีพอื่นๆ

2. กลยุทธ์พัฒนาทักษะให้สมาชิก

กลยุทธ์การฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือ และนำวัตถุดิบคงเหลือใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปแบบหลากหลาย มีความทันสมัย และเน้นสร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม และมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สมาชิก โดยการเพิ่มราคารับซื้อชิ้นงานเพิ่มขึ้น ชิ้นละ 2-5 บาท ขึ้นอยู่กับรูปแบบและขนาดของผลิตภัณฑ์

3.3 เป้าหมายด้านการผลิต

เพิ่มปริมาณการผลิตร้อยละ 15 ในทุกๆ ปี และบริหารจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ (ตารางที่ 3)

ภาพรวมของแผนการผลิต

กลุ่มรับคำสั่งซื้อจากคนกลาง โดยส่วนใหญ่คำสั่งซื้อจากคนกลางจะสั่งผ่านประธาน หลังจากนั้นประธานจะมีหน้าที่ในการกระจายการผลิตให้แก่สมาชิกตามความชำนาญในการผลิต โดยสมาชิกเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์ในการผลิตเอง หลังจากนั้นสมาชิกจะนำสินค้ามาขายให้กลุ่ม โดยประธานกลุ่มหัวหน้าฝ่ายผลิต ทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพสินค้า สมาชิกได้รับผลตอบแทนจากการผลิตเป็นรายชิ้น และกลุ่มส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า

ข้อได้เปรียบด้านการผลิต

1. ด้านกำลังการผลิต และทักษะฝีมือการผลิต เนื่องจากแรงงานกลุ่มเป็นสมาชิกภายในชุมชน มีประสบการณ์การจักสานมานาน

2. ด้านวัตถุดิบหลักมีราคาถูก (ร้อยละ 10 ของต้นทุนการผลิต)

3. ด้านความเที่ยงตรงในการผลิต สามารถผลิตได้ทันตามกำหนดของลูกค้า

กลยุทธ์ด้านการผลิตที่นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต

1. เน้นการผลิตที่ได้คุณภาพสม่ำเสมอ

2. เน้นการตรงเวลา โดยผลิตสินค้าให้ตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้า

การวางแผนการผลิต

สำหรับการวางแผนการผลิตของกลุ่ม เป็นการวางแผนการผลิตในระยะสั้น เพื่อให้สามารถผลิตทันกับคำสั่งซื้อ ในช่วงต้นปี และปลายปี ซึ่งเป็นช่วงที่มีคำสั่งซื้อเข้ามามาก โดยเฉพาะช่วงที่มีการสั่งซื้อสินค้ามากได้แก่ช่วงเดือน มีนาคม สิงหาคม กันยายน ธันวาคม และมกราคม

การวางแผนการผลิตในอนาคต กลุ่มได้มีการวางแผนดังนี้

1. ฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกด้านการเก็บรักษาปัจจัยการผลิต และการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ การผลิตของสมาชิกควรทำเมื่อมีคำสั่งซื้อ เพื่อลดปัญหาด้านเชื้อราที่เกิดขึ้นขณะการเก็บรักษา

2. ปรับปรุงและรักษาคุณภาพวัตถุดิบ เพื่อป้องกันการเกิดมอดของก้านไม้ไผ่ โดยนำปูนขาวมาใช้แช่ก้านไม้ไผ่ก่อนนำมาจักสาน หรือป้องกันเชื้อรา โดยนำผลิตภัณฑ์ที่ได้นำไปรมควันในเตาอบลำไย

3. วางแผนการต่อเติมอาคารผลิต เพื่อให้มีสถานที่เก็บผลิตภัณฑ์กว้างขวางเพิ่มขึ้น มีอากาศถ่ายเท เพื่อช่วยรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์

3.4 เป้าหมายด้านการเงิน

กลุ่มตั้งเป้าหมายจะเพิ่มกำไรสุทธิเป็น 100,000 บาท ภายในระยะเวลา 5 ปี

ตารางที่ 3 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	
ตะกร้าหวีขนาดกลาง (ใบ)	540	624	16	720	15	828	15	960	16
ตะกร้าหวีวงรีขนาดกลาง (ใบ)	4,680	5,400	15	6,240	16	7,200	15	8,280	15
ตะกร้าขยะ (ใบ)	3,180	3,660	15	4,200	15	4,860	16	5,640	16
รวม	8,400	9,684	15	11,160	15	12,888	15	14,880	15

ที่มา : จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 4 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว)

(หน่วย : บาท)

ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย : (บาท)	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายการ					
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	-	-	-	-
บวก : วัตถุดิบทางตรง (มูลค่าตะกร้าที่รับซื้อจากสมาชิก)	192,600	222,000	255,600	295,200	341,400
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	-	-	-	-	-
ค่าแรงงานทางตรง	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	-	-	-	-
สินค้าที่มีเพื่อขาย (มูลค่าตะกร้าที่รับซื้อจากสมาชิก)	192,600	222,000	255,600	295,200	341,400
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	-	-	-	-	-
ต้นทุนสินค้าขาย	192,600	222,000	255,600	295,200	341,400

ตารางที่ 5 ประมาณการค่าใช้จ่าย 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ค่าใช้จ่ายโรงงาน					
ค่าใช้จ่ายโรงงาน (ใส่หุ้ยการผลิต)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายการขาย					
ออกร้านแสดงสินค้า	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
ค่าใช้จ่ายบริหาร					
ค่าฝึกอบรม	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
รวม	7,800	7,800	7,800	7,800	,800

ตารางที่ 6 ประมาณการงบประมาณต้นทุนโครงการในการผลิตผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน			จำนวนเงิน ทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน (บาท)		ส่วนของ เจ้าของ (บาท)	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด	-	-	24,500.00	24,500.00
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			3,000.00	3,000.00
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			7,000.00	7,000.00
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง				-
วัสดุคงคลัง				-
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน ^{1/}			45,000.00	45,000.00
เครื่องจักร			-	-
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า ^{2/}			3,375.00	3,375.00
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย ^{3/}			5,250.00	5,250.00
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			188.00	188.00
ยานพาหนะ			-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ			-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				-
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ				-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์				-
รวม				88,313.00

หมายเหตุ: ^{1/} หมายถึง โรงเรือน^{2/} หมายถึง ตู้เก็บของ และชั้นวางของ^{3/} หมายถึง ตู้โชว์

ตารางที่ 7 ประมาณงบกำไรขาดทุน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้					
ขาย	271,665	313,089	360,390	416,313	481,530
รายได้อื่น					
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	192,600	222,000	255,600	295,200	341,400
กำไรเบื้องต้น	79,065	91,089	104,790	121,113	140,130
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
ค่าเสื่อมราคา	2,964	5,964	5,964	5,964	5,964
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	68,301	77,325	91,026	107,349	126,366
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	15,000	15,000	15,000
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	68,301	77,325	76,026	92,349	111,366
หัก ภาษี (อัตรา %)					
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	68,301	77,325	76,026	92,349	111,366
หัก ค่าตอบแทนคณะกรรมการ	2,049	2,320	2,281	2,770	3,341
กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ	66,252	75,005	73,745	89,578	108,025
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ	3,415	3,866	3,801	4,617	5,568
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	62,837	71,139	69,944	84,961	102,456
กำไร (ขาดทุน) สะสม	62,837	133,975	203,919	288,880	391,336

ตารางที่ 8 ประมาณการงบกระแสเงินสด 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีก่อน การดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ						
ขายสินค้า	-	271,665	313,089	360,390	416,313	481,530
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)	-	-	-	-	-	-
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
รวมเงินสดรับ	-	271,665	313,089	360,390	416,313	481,530
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง (มูลค่าตะกร้าที่รับซื้อจาก สมาชิก)	-	192,600	222,000	255,600	295,200	341,400
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-	-
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง	-	-	-	-	-	-
ค่าแรงงานทางตรง	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
การลงทุน						
สินทรัพย์ถาวร ^{1/}	53,813					
รวมเงินสดจ่าย	53,813	200,400	229,800	263,400	303,000	349,200
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกยอดมา		20,387	86,188	163,291	239,199	330,124
รวมเงิน	- 53,813	71,265	83,289	96,990	113,313	132,330
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	74,200	-	-	-	-	-
ชำระคืนเงินต้น	-	-	-	15,000	15,000	15,000
หัก ค่าตอบแทน คณะกรรมการ		2,049	2,320	2,281	2,770	3,341
หัก เงินปันผลคืนสมาชิก		3,415	3,866	3,801	4,617	5,568
เงินสดคงเหลือยกไป	20,387	86,188	163,291	239,199	330,124	438,545

หมายเหตุ : ^{1/} หมายถึง โรงเรือน ตู้เก็บของ ชั้นวางของและตู้โชว์

ตารางที่ 9 ประมาณการงบดุล 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว)

(หน่วย : บาท)

สินทรัพย์	ปีเริ่มโครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	20,387	86,188	163,291	239,199	330,124	438,545
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย	-	-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง	-	-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	20,387	86,188	163,291	239,199	330,124	438,545
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน						
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	45,000	45,000	105,000	105,000	105,000	105,000
เครื่องจักร	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	3,375	3,375	3,375	3,375	3,375	3,375
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438	5,438
รวมสินทรัพย์ถาวร	53,813	53,813	113,813	113,813	113,813	113,813
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		2,964	8,929	14,893	20,857	26,822
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	53,813	50,849	104,884	98,920	92,956	86,991
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	74,200	137,037	268,175	338,119	423,080	525,536

ตารางที่ 9 (ต่อ)

(หน่วย : บาท)

หนี้สินและส่วนของเจ้าของ	ปีเริ่มโครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน						
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	60,000	45,000	30,000	15,000
รวมหนี้สินระยะยาว	-	-	60,000	45,000	30,000	15,000
ส่วนของเจ้าของ						
ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)	74,200	74,200	74,200	89,200	104,200	119,200
กำไรสะสม		62,837	133,975	203,919	288,880	391,336
รวมส่วนของเจ้าของ	74,200	137,037	208,175	293,119	393,080	510,536
รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของทั้งสิ้น	74,200	137,037	268,175	338,119	423,080	525,536

ตารางที่ 10 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 3 ตัว)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)/เงินสดในมือ (บาท)	86,188	163,291	239,199	330,124	438,545
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)	1.98	1.17	1.07	0.98	0.92
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง/เท่า)	5.34	2.99	3.64	4.48	5.54
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio) (ร้อยละ)	-	22.37	13.31	7.09	2.85
หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D / E) (เท่า)	-	0.29	0.15	0.08	0.03
อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt / Total Capitalization) (เท่า)	-	0.22	0.13	0.07	0.03
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1.00	1.00	1.20	1.16	1.13

ตารางที่ 10 (ต่อ)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (ร้อยละ)	23.13	22.72	19.41	20.41	21.28
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (ร้อยละ)	29.10	29.09	29.08	29.09	29.10
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (ร้อยละ)	45.85	26.53	20.69	20.08	19.50
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (ร้อยละ)	49.84	28.83	26.92	25.37	24.05
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (ร้อยละ)	45.85	34.17	23.86	21.61	20.07

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่ม

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

1. โรงเรือนในการจัดเก็บผลิตภัณฑ์คัปปี้แคบ มีอากาศถ่ายเทไม่สะดวก ทำให้วัฏเหตุดิบและผลิตภัณฑ์เกิดปัญหาด้านเชื้อราและมอด

2. การคาดการณ์การผลิตของประธานกลุ่ม ซึ่งข้อจำกัดในการวางแผนการผลิต คือ ประสิทธิภาพของประธาน และกำลังการผลิตของสมาชิก หากประธานกลุ่มวางแผนการผลิตไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาที่มีการสั่งซื้อเข้ามา อาจทำให้ไม่สามารถผลิตสินค้าได้ทันกับความต้องการได้

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

1. การรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ปลอดภัยจากเชื้อราในช่วงฤดูฝน

2. รายได้จากการออกไปรับจ้างภายนอกหมู่บ้าน นอกฤดูการเพาะปลูก และเก็บเกี่ยวนั้นเป็นรายได้ที่สูงกว่า รายได้จากการทำจักสาน ทำให้มีผู้สนใจการจักสานน้อยลง อาจส่งกระทบต่อกำลังการผลิต

4.3 วิธีการแก้ไข

1. การวางแผนการนำเตาอบลำไยมาใช้รวมวันผลิตภัณฑ์ในช่วงฤดูฝน

2. วางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับช่วงที่มีการสั่งซื้อจากลูกค้า เพื่อลดปัญหาการคงค้างสินค้าคงคลัง การเกิดปัญหาด้านเชื้อราและมอด โดยการจดบันทึกบัญชีการสั่งซื้อจากลูกค้าแต่ละราย เพื่อนำข้อมูลไปวางแผนการผลิตในปีถัดไป

3. การวางแผนด้านการกระจายผลประโยชน์คืนปีให้กับสมาชิก รวมทั้งการวางแผนด้านจัดสวัสดิการให้กับสมาชิก

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่ม

จากเป้าหมายด้านการตลาด การผลิต การจัดการองค์กร การเงิน และการจัดการความเสี่ยง ของกลุ่ม สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มโดยรวมได้ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 สรุปแผนการดำเนินงานขององค์กร

กลยุทธ์	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
กลยุทธ์พัฒนาทักษะให้สมาชิก	ฝึกอบรมและดูงานเพื่อพัฒนาคุณภาพและรูปแบบผลิตภัณฑ์	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
กลยุทธ์ด้านพัฒนาการบริหารงาน	ฝึกอบรมทักษะการบริหารจัดการและ การตลาด ให้คณะกรรมการกลุ่ม และการจัดฝึกอบรมให้ความรู้และชี้แนะให้สมาชิกด้านการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
กลยุทธ์ด้านพัฒนาเทคนิคการผลิต	- การฝึกอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกด้านการเก็บรักษาปัจจัยการผลิต	-	-	-	-	-
	- การปรับปรุงอาคาร	-	60,000	-	-	-
กลยุทธ์การพัฒนาช่องทาง การจัดจำหน่าย	การออกร้านแสดงแสง คังค้า	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
รวม		15,000	75,000	15,000	15,000	15,000

6. ภาคผนวก

ในการผลิตผลิตภัณฑ์จักสานทางมะพร้าว สามารถแบ่งขั้นตอนการผลิตออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การทำตัวผลิตภัณฑ์ การเก็บขอบ และการทำฐานรอง (ตาด)

ขั้นตอนที่ 1 การทำตัวผลิตภัณฑ์

สมาชิกนำก้านมะพร้าวที่เหลาสำเร็จและตากแดดมาแล้ว สานติดกับแครงวงบน และวงล่าง เพื่อทำเป็นตัวผลิตภัณฑ์ หากผลิตภัณฑ์มีขนาดใหญ่แครงที่ตัวผลิตภัณฑ์ อาจมี แครงเพิ่มมากขึ้นอีก 2- 3 วง แครงไม้ไผ่ที่อยู่ระหว่างตัวผลิตภัณฑ์มีไว้เพื่อยึดให้ตัวผลิตภัณฑ์มีความแข็งแรง และสร้างรูปทรงของผลิตภัณฑ์ ลักษณะของผลิตภัณฑ์จะเป็นรูปทรงแบบใดขึ้นกับว่ายึดกับแครงไม้ไผ่ที่มีลักษณะใด ลักษณะของแครงที่ทางกลุ่ม ทำขึ้น มี 3 รูปทรง คือ วงกลม สี่เหลี่ยม และวงรี

การสานจะสานเป็นสองชั้นทับซ้อนกัน ชั้นแรกเรียงไปทางซ้ายหรือขวาตามที่ผู้จักสานมีความถนัดทั้งแถว ชั้นที่สองวางเรียงสลับกับชั้นแรกทั้งแถว ระยะห่างระหว่างก้านมะพร้าวประมาณ 0.5 เซนติเมตร

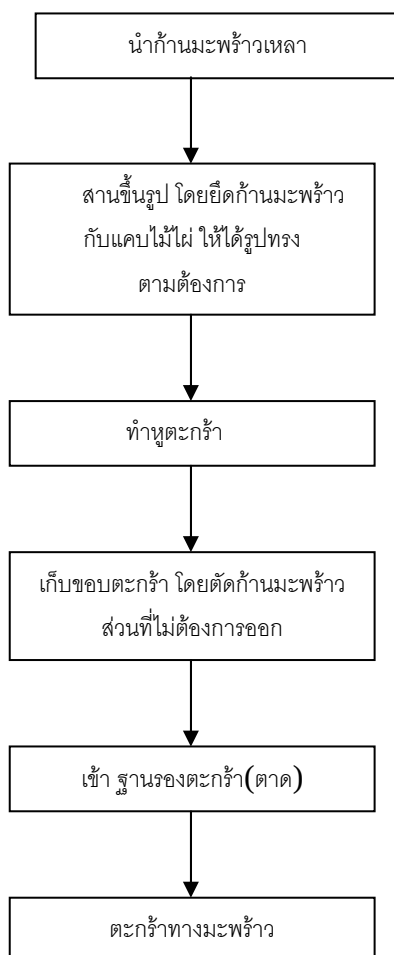
ขั้นตอนที่ 2 การเก็บขอบ

เมื่อสานตัวผลิตภัณฑ์เรียบร้อยแล้ว จึงทำการตัดก้านมะพร้าวเพื่อเก็บขอบปาก สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ต้องการทำหูหิ้ว จะเหลือส่วนที่ต้องการเก็บไว้ทำหูหิ้ว มัดรวบก้านมะพร้าวที่เหลือสำหรับทำหู แล้วมัดด้วยหวายเทียม แล้วแต่จะต้องการให้ผลิตภัณฑ์มีหูเดียว หรือ 2 หู เก็บขอบอีกครั้งเพื่อซ่อนปลายก้านมะพร้าวที่ได้ตัดไว้ และปลายก้านมะพร้าวที่ทำหูผลิตภัณฑ์ ด้วยแครงไม้ไผ่ประกบด้านนอกและด้านในบริเวณปากผลิตภัณฑ์ และฐานผลิตภัณฑ์ ยึดแครงไม้ไผ่ที่ใช้ประกบด้วยหวายเทียม หากเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทโตก จะไม่ตัดก้านมะพร้าวออก จะทำการรวบเก็บก้านมะพร้าวโดยการสานกลับเข้าไปซ่อนปลายไว้ที่ตัวผลิตภัณฑ์ เมื่อเหลือปลายก้านมะพร้าวจนไม่สามารถสานต่อได้แล้ว จึงทำการมัดยึดติดกับแครง

ขั้นตอนที่ 3 การทำฐานรอง (ตาด)

ตาดประกอบด้วย ไม้ไผ่ตัดที่วางเรียง แล้วตัดเป็นพื้นที่ตามขนาดเส้นรอบวงด้านในของฐานผลิตภัณฑ์ เย็บไม้ไผ่ด้วยไนลอน ประกอบติดแครงไม้ไผ่สำหรับรองฐานและไม้ไผ่ที่กลมสำหรับคานน้ำหนัก เพื่อเพิ่มความแข็งแรงให้ผลิตภัณฑ์สามารถรองรับน้ำหนักได้มากขึ้น

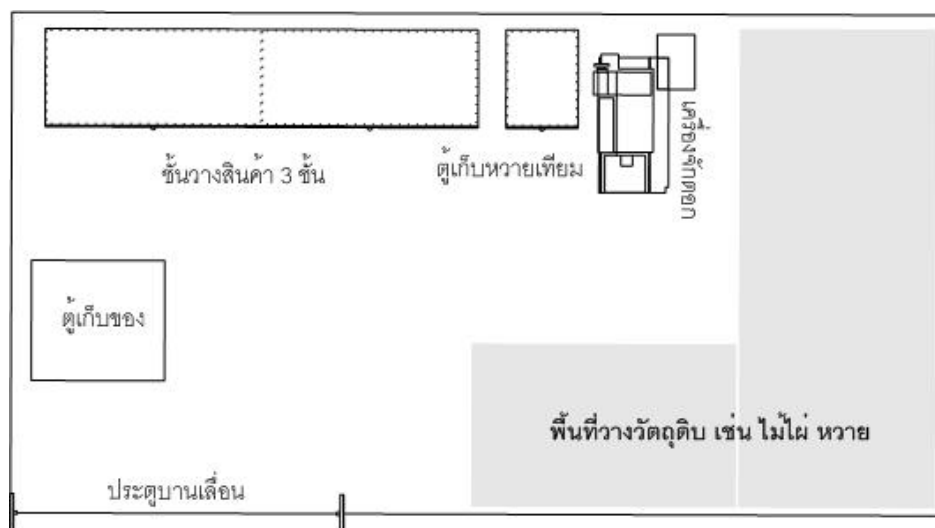
การจักสานผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ประเภทจะใช้วัสดุดิบและอุปกรณ์การผลิตที่เหมือนกัน รายละเอียดแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการทำตะกร้าทางมะพร้าว

สภาพและผังของสถานที่ผลิต

อาคารที่ทำการของกลุ่ม ตั้งอยู่ทางด้านวัดสันกอตาล ได้แบ่งออกเป็นสองส่วน ได้แก่ บริเวณแสดงสินค้า และบริเวณเก็บวัตถุดิบ และอุปกรณ์ ซึ่งแผนผังของศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 แผนผังของอาคารที่ทำการกลุ่ม