

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

ในการศึกษา การวิเคราะห์รายได้และการตลาดของธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวาน ในเขตอำเภอหล่มเก่า จังหวัดเพชรบูรณ์ในครั้งนี้ ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ ผลการศึกษาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การดำเนินงานของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ การดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ และการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.1 การดำเนินงานของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์

ผลการศึกษาการดำเนินงานกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ การบริหารการจัดการองค์กร การผลิตและเทคโนโลยีการผลิต ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์ การตลาด การเงิน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และความเชื่อมโยงภายในและระหว่างธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

##### 4.1.1 ประวัติความเป็นมาของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์

ในการศึกษาประวัติความเป็นมาของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มฯ ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ บทบาทของกลุ่มฯ ต่อชุมชน และแหล่งให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือแก่กลุ่มฯ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

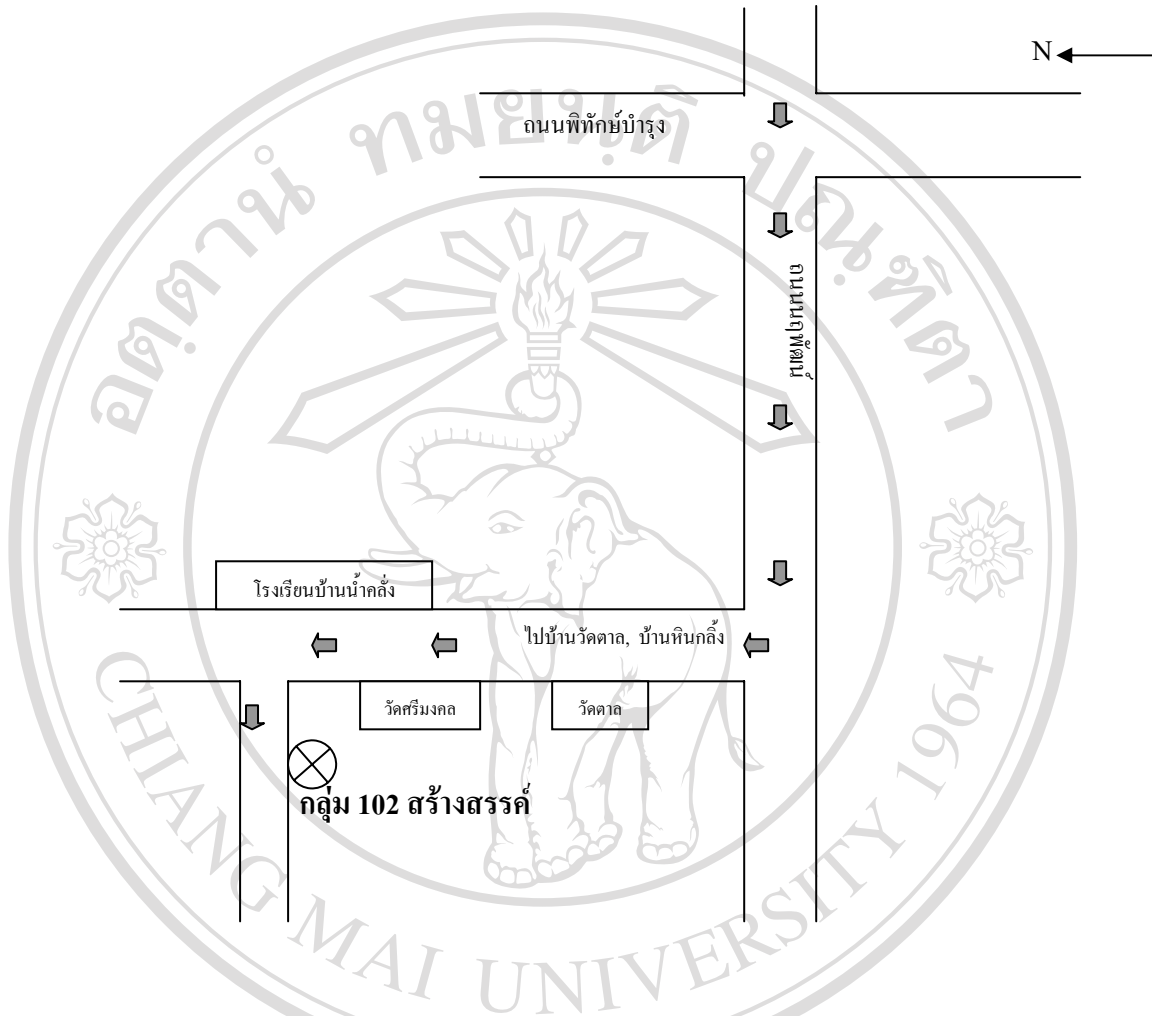
##### 1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มฯ

ชื่อสถานประกอบการ : กลุ่ม 102 สร้างสรรค์

สถานที่ตั้ง : 52 หมู่ 10 บ้านวังเข้ ต.หล่มเก่า อ.หล่มเก่า จ.เพชรบูรณ์

โทรศัพท์ 0-5674-7577 , 0-6938-4621

### แผนภาพที่ 4.1 ที่ตั้งกลุ่ม 102 สร้างสรรค์



#### 2) ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ

เนื่องจากจังหวัดเพชรบูรณ์เป็นพื้นที่ที่มีเกษตรกรทำการปลูกมะขามหวานเป็นจำนวนมาก ในอำเภอหล่มเก่าก็เป็นอีกพื้นที่หนึ่งที่มีผลผลิตมะขามหวานออกสู่ตลาด ซึ่งผลผลิตมักจะมีมากกว่าความต้องการของตลาดส่งผลให้มะขามหวานมีราคาต่ำลง อีกทั้งมะขามหวานเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้นานเพราะอาจขึ้นราได้จากความชื้น ยังผลให้เกิดความเสียหายแก่เกษตรกรเป็นอย่างมาก จึงมีความคิดในการนำมะขามหวานมาแปรรูปเพื่อจะได้เก็บมะขามหวานไว้บริโภคและยังสามารถนำมาขายเพื่อสร้างรายได้ให้กับครอบครัวในช่วงนอกฤดูกาลได้

สำนักงานเกษตรอำเภอหล่มเก่าจึงเป็นผู้รวบรวมและสนับสนุนให้ราษฎรในหมู่บ้านวังแซ้ว หมู่ที่ 10 และบ้านหินคลั่ง หมู่ที่ 2 ได้ประชุมปรึกษาหารือกันซึ่งมีความเห็นร่วมกันว่าการกวนมะขามเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถเก็บรักษาเนื้อมะขามกวนไว้ได้นานเป็นปี จึงร่วมกันจัดตั้งกลุ่มมะขามกวนให้ชื่อกลุ่มว่า “กลุ่ม 102 สร้างสรรค์” เมื่อประมาณปี พ.ศ.2539 โดยมีนางมอญ วริฤทธิ เป็น

ประธานกลุ่มฯ มีสมาชิกแรกเริ่ม 28 คน สมาชิกแต่ละคนนำเงินมาลงหุ้นร่วมกัน หุ้นละ 100 บาท (หนึ่งร้อยบาทถ้วน) ทั้งหมด 28 หุ้น รวมเป็นเงิน 2,800 บาท และนำเงินดังกล่าวจัดซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ และวัตถุดิบในการแปรรูปมะขาม โดยใช้บ้านของประธานกลุ่มฯ เป็นที่ทำการกลุ่มฯ ในเดือนตุลาคม 2544 ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 2 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กำหนดให้กลุ่มฯ เป็นพื้นที่เป้าหมายในการดำเนินงานในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเพชรบูรณ์ ในปัจจุบันกลุ่มฯ มีสมาชิกจำนวน 54 คน (หมู่ 2 และหมู่ 10 ตำบลหล่มเก่า) มีทุนดำเนินการ 20,000 บาท

### 3) บทบาทของกลุ่มฯ ต่อชุมชน

กลุ่ม 102 สร้างสรรค์จะเป็นตัวแทนของหมู่บ้านในการร่วมกิจกรรมกับชุมชนอื่น อีกทั้งยังช่วยกิจกรรมของหมู่บ้านในการให้ความสนับสนุนทางด้านผลิตภัณฑ์และกำลัง โดยร่วมจัดชุมนุมในงานเทศกาลประจำจังหวัด เช่น งานประเพณีอัฐมพระดำน้ำ นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังมีส่วนช่วยเพิ่มรายได้เสริมในช่วงนอกฤดูกาลเก็บเกี่ยวให้กับครอบครัวของสมาชิกจากกิจกรรมของทางกลุ่มฯ

### 4) แหล่งให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือแก่กลุ่มฯ

กลุ่มฯ ได้รับความสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน ได้แก่

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยให้ความช่วยเหลือในการเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์
- พัฒนาชุมชนอำเภอหล่มเก่า โดยให้ความช่วยเหลือในการอบรมการรวมกลุ่มและการบริหารจัดการกลุ่ม
- พาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยให้ความช่วยเหลือในการจัดหาบูธในการออกร้านแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ

#### 4.1.2 การบริหารการจัดการองค์กร

ในการศึกษาการบริหารจัดการองค์กรของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ประกอบด้วย การบริหารจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล ปัญหาการจัดการองค์กรและศักยภาพด้านการจัดองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1) การบริหารการจัดการองค์กร

โครงสร้างองค์กรของกลุ่มฯ ได้จัดเป็นฝ่ายต่างๆ โดยยึดตามหน้าทำงาน แต่ละฝ่ายจะมีประธานเป็นผู้บริหารสูงสุด การบริหารงานของกลุ่มฯ เป็นไปในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งมีระเบียบข้อบังคับกลุ่มกำหนดไว้อย่างชัดเจน การทำงานมุ่งไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มฯ กิจกรรมหรือการดำเนินการใดๆ ไม่ว่าจะเป็นการปล่อยเงินกู้ให้แก่สมาชิก หรือการติดตามหนี้ หรือการ

ดำเนินการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มฯ เป็นไปในรูปของคณะกรรมการบริหารกลุ่มฯ มีที่ปรึกษา  
กลุ่มฯ จำนวน 6 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น กำนัน ต.หล่มเก่า สารวัตรกำนัน ผู้ช่วย  
ผู้ใหญ่บ้าน และ อบต.บ้านวังแซ้ว ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 48 คน โดยมีรายชื่อของสมาชิกภายใน  
กลุ่มฯ พร้อมทั้งหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงรายชื่อสมาชิกกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และตำแหน่งหน้าที่

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นางมอญ วรรณฤทธิ์	ประธานกลุ่ม / ฝ่ายจัดซื้อ / ฝ่ายผลิต
2	นางจิตนา มีรอด	รองประธาน
3	นางกิตติกานต์ สายคำทอง	เลขานุการ/บัญชี
4	นางทองพูน กุลแจ่ม	เหรัญญิก
5	นางสมจิตร ศรีมูล	ประชาสัมพันธ์
6	นางบาศรินทร์ อินบัวทอง	ปลูก / ฝ่ายตลาด
7	นางจำปี บุญสิงห์	กรรมการ
8	นางกิตติยา ทองหวล	กรรมการ
9	นางคำสอน จันสา	กรรมการ
10	นางสาคร จันยศ	สมาชิก
11	นางเจียมจิตร แก้วผม	สมาชิก
12	นางสลับ สีแสน	สมาชิก
13	นางบัวผัน บุญเยี่ยม	สมาชิก
14	นางละมุด พรหมรักษา	สมาชิก
15	นางล้วน กินเย็น	สมาชิก
16	นางภัทสร คำแก้ว	สมาชิก
17	นางหัด ป้องท้าว	สมาชิก
18	นางจำกัศ กินเย็น	สมาชิก
19	นางดุ่มทอง ป้องท้าว	สมาชิก

ที่มา: มอญ วรรณฤทธิ์ (2548 : สัมภาษณ์)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงรายชื่อสมาชิกกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และตำแหน่งหน้าที่

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
20	นางสีกัศ กุณวิน	สมาชิก
21	นางสำเนียง ทองข้อม	สมาชิก
22	นางประดับ พาคำ	สมาชิก
23	นางสมจิตร แก้วครอง	สมาชิก
24	นางประจักษ์ ปันนา	สมาชิก
25	นางชมนาด กันยาประสิทธิ์	สมาชิก
26	น.ส.ไพรวลัย สายคำทอน	สมาชิก
27	นางเพ็ญศรี ทองกวาด	สมาชิก
28	นางอุไร บุญพรม	สมาชิก
29	นางสนับ พิมเสน	สมาชิก
30	นางสลัด พิมเสน	สมาชิก
31	นางสมบัติ นันนวน	สมาชิก
32	นางสมปอง เชื้อบุญมี	สมาชิก
33	น.ส.จุฑารัตน์ กินยีน	สมาชิก
34	นางพิศพิสัย ทองเลื่อม	สมาชิก
35	นางประหยัด ไฉนรูน	สมาชิก
36	นางดำน หอมสมบัติ	สมาชิก
37	นางพัชรา กินยีน	สมาชิก
38	นางอรุณี ปานคำ	สมาชิก
39	นางวันคำ วันชื่น	สมาชิก
40	นางสมทรง เสาสิน	สมาชิก
41	นางหนูอ่อน พันลีลา	สมาชิก
42	นางเนตรนภา บุญแท่ง	สมาชิก

ที่มา: มอญ วรฤทธิ (2548 : สัมภาษณ์)

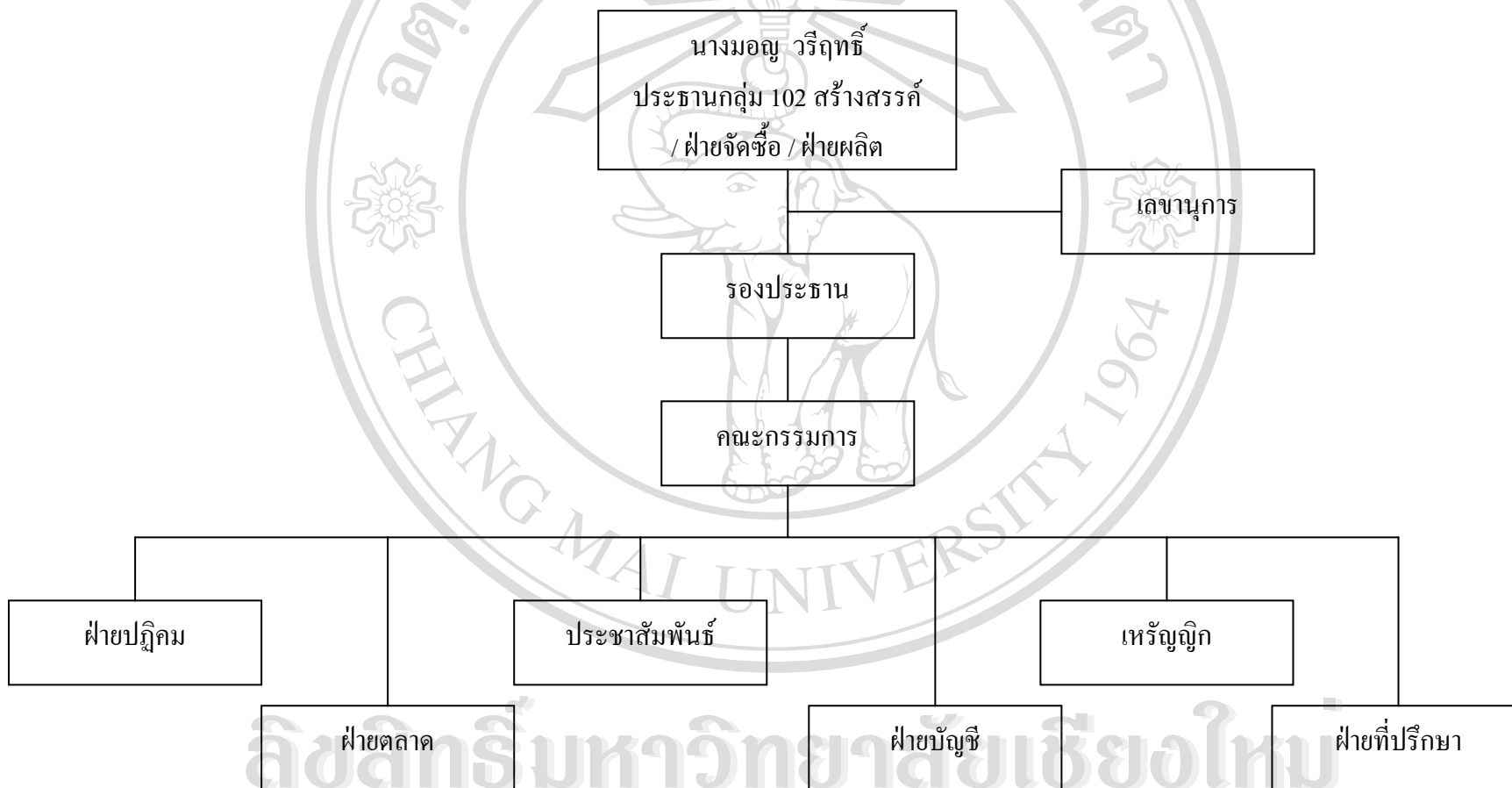
ตารางที่ 4.1 (ต่อ) แสดงรายชื่อสมาชิกกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และตำแหน่งหน้าที่

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
43	นางสมร สีเสื่อ	สมาชิก
44	นางแจ้จ้ง ไชยวงษ์	สมาชิก
45	นางห่ม่วน เสาศิน	สมาชิก
46	นางแก้ว ทนทาน	สมาชิก
47	นางแสวง ภูมา	สมาชิก
48	น.ส.สมจิตร ทองข้อม	สมาชิก

ที่มา: มอญ วริฤทธิ (2548 : สัมภาษณ์)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 Copyright © by Chiang Mai University  
 All rights reserved

แผนภาพที่ 4.2 การจัดองค์กรของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์



ที่มา: มอญ วริฤทธิ (2548 : สัมภาษณ์)

## 2) การบริหารงานบุคคล

กลุ่มสมาชิกและคณะกรรมการจะเป็นบุคคลที่สนใจมาร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจ ซึ่งมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นคนไทย
2. มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้าน และอาศัยอยู่ใน ต.หล่มเก่า อ.หล่มเก่า จ.เพชรบูรณ์
3. มีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ
4. ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
  - คณะกรรมการต้องเป็นบุคคลที่ผ่านความเห็นชอบของสมาชิกกลุ่มฯ พิจารณาคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการจำนวน 6 คน
  - ประธานกลุ่มฯ จะเป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งจะมีฝ่ายต่างๆ ที่ร่วมกันดำเนินการ คือ รองประธาน เลขานุการ คณะกรรมการ เหนรัญญิก ประชาสัมพันธ์ ปฏิคม ฝ่ายผลิต ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายตลาด ซึ่งแต่ละฝ่ายจะต้องเป็นบุคคลที่ผ่านความเห็นชอบของสมาชิกกลุ่มฯ พิจารณาคัดเลือก วาระของคณะกรรมการจะมีตำแหน่งคราวละ 3 ปี และเมื่อครบวาระให้กลุ่มสมาชิกเลือกคณะกรรมการชุดใหม่ขึ้นมาดำเนินการภายใน 30 วัน เมื่อคณะกรรมการคนใดคนหนึ่งตาย ลาออก หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้ กลุ่มฯจะมีการคัดเลือกบุคคลใหม่ภายใน 30 วัน โดยมีมติลงคะแนนเสียง 2 ใน 3 ของสมาชิกในกลุ่มฯ ทั้งหมด สมาชิกสามารถเลือกคณะกรรมการชุดเดิมขึ้นมาดำเนินการอีกได้ เมื่อคณะกรรมการพ้นจากตำแหน่งให้ส่งมอบเงินกองทุนและทรัพย์สินอื่นๆ ที่เป็นส่วนรวมของกลุ่มสมาชิกให้กับคณะกรรมการชุดใหม่ภายใน 30 วันเพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการต่อไป
  - ที่ปรึกษากลุ่มฯ จะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งจากการเห็นชอบจากประชาชนในเขต ต.หล่มเก่า ซึ่งจะมีที่ปรึกษากลุ่มฯ จำนวน 6 คน คือ กำนัน ต.หล่มเก่า , สารวัตรกำนัน 2 คน, ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านและ อบต. บ้านวังเข้ 2 คน
  - การเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มฯ ให้ยื่นคำขอสมัครเป็นสมาชิกที่กรรมการกลุ่มฯ ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติครบและผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการก่อน โดยสมาชิกต้องมีการลงหุ้นด้วยหุ้นละ 100 บาท เป็นค่าวัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบ
  - การฟื้นฟูสภาพของสมาชิกจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ ตาย ลาออก ตั้งใจทำผิดกฎระเบียบทำให้กลุ่มประสบปัญหาร้ายแรง โดยหากที่ประชุมลงมติ 2 ใน 3 ของสมาชิกกลุ่มมีมติให้ออกได้
  - การกลับเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มเมื่อสมาชิกไม่ได้รับเงินปันผลอันอื่น นอกจากเงินหุ้นสมัครเป็นสมาชิกใหม่ได้และจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบข้อบังคับด้วย



- การติดตามผลและการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสมาชิกเพื่อสรุปผลการดำเนินงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง แต่ครั้งจะมีการเก็บเงินออมคนละ 30 บาท/เดือน/คน เพื่อนำไปให้สมาชิกกลุ่มกู้ โดยกู้ได้คนละ 1,000 – 2,000 บาท

- สิทธิของสมาชิกกลุ่มฯ

- (1) ได้รับเงินปันผลทุกครั้งตามการเฉลี่ยของจำนวนหุ้นของตนเอง
- (2) สมาชิกสามารถกู้เงินในกลุ่มฯ ได้คนละ 1,000 – 2,000 บาท ดอกเบี้ยตามที่กลุ่มฯ กำหนด
- (3) ได้รับความรู้และข้อมูลข่าวสารจากกลุ่มฯ
- (4) สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนะแนวทางเพื่อปรับปรุง แก้ไขพัฒนากลุ่มฯ ได้
- (5) มีสิทธิในการลงคะแนนเลือกตั้งคณะกรรมการทุกครั้ง

### 3) ปัญหาการจัดการองค์กร

ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะมีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยแยกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่งานอย่างชัดเจน แต่ในการปฏิบัติงานจริงนั้น การควบคุมและรับผิดชอบงานโดยส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มฯ แทบทั้งหมด

### 4) สักยภาพด้านการจัดการองค์กร

กลุ่มฯ มีการแบ่งแยกอำนาจในการบริหารงานในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ผู้นำกลุ่มฯ มีความรู้ความสามารถในกระบวนการผลิตเป็นอย่างดี ประกอบกับการทำงานภายในกลุ่มฯ เป็นแบบเครือญาติ พี่น้อง ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มฯ เข้มแข็ง การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มฯ เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วเนื่องจากสมาชิกอยู่ในเขตหมู่บ้านเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐทั้งในด้านเงินทุนหมุนเวียนรวมทั้งสิ้นจำนวน 20,000 บาท การฝึกอบรม แต่ยังคงขาดการช่วยเหลือด้านการตลาดอย่างเพียงพอ

#### 4.1.3 การผลิตและเทคโนโลยีการผลิต

ในการศึกษาการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ การบริหารการผลิตและการวางแผนการผลิต การจัดหาปัจจัยการผลิต แรงงานและการจ้างงาน กระบวนการผลิต เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต และศักยภาพด้านการผลิต มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) ผลผลิตภัณฑ์

ผลผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มี 1 ชนิด คือ มะขามกวน โดยมะขามกวน 1 กะทะ มีน้ำหนัก 33 กิโลกรัม โดยแบ่งบรรจุได้ 132 ห่อ ห่อละ 10 แห่ง น้ำหนักห่อละ 250 กรัม

### 2) การบริหารการผลิต และการวางแผนการผลิต

#### - การบริหารการผลิต

การผลิตของกลุ่มฯ จะขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มฯ แทบทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนการผลิต การควบคุมการผลิตในแต่ละขั้นตอน รวมถึงการคัดเลือกวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เนื่องจากใช้บ้านของประธานกลุ่มฯ เป็นสถานที่ในการผลิต โดยเป็นการผลิตเพื่อรอขาย

#### - การวางแผนการผลิต

เนื่องจากลูกค้าของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าตามสถานที่ต่างๆ ที่กลุ่มฯ ไปจัดแสดงสินค้า ทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิตล่วงหน้าได้ว่าในช่วงเดือนใดจะขายได้มาก เดือนใดจะขายได้น้อย แต่ถ้าต้องไปออกร้านแสดงสินค้าประธานกลุ่มฯ จะเป็นผู้ประมาณการเองว่าควรจะมีผลิตสินค้าในปริมาณมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาพร้อมกับปัจจัยประกอบหลายอย่างที่เกี่ยวข้อง เช่น ขนาดของงานที่เข้าร่วม จำนวนวันในการออกร้าน เป็นต้น

### 3) การจัดหาปัจจัยการผลิต

ปัจจัยการผลิตที่จะกล่าวถึง ประกอบด้วย วัตถุดิบหลัก วัสดุที่ใช้ในการผลิตบรรจุภัณฑ์ อุปกรณ์การผลิตและอุปกรณ์สำนักงาน (ตารางที่ 4.2 และตารางที่ 4.3)

- วัตถุดิบหลัก ได้แก่ เนื้อมะขาม เนื้อมะพร้าวขูด น้ำเปล่า น้ำตาล เกลือ มีรายละเอียดดังนี้

**เนื้อมะขาม** ถ้าอยู่ในช่วงฤดูกลางทางกลุ่มฯ จะซื้อจากสมาชิก หรือพ่อค้าในลานขายมะขามที่วัดสระเกศ แต่ถ้าเป็นช่วงนอกฤดูกลางทางกลุ่มฯ จะซื้อมะขามจากห้องเย็นในชุมชน อัตราส่วนการซื้อมะขามจากสมาชิก จากตลาดและจากห้องเย็น คือ 50% 25% และ 25% ตามลำดับ โดยการชำระเป็นเงินสด ราคามะขามโดยเฉลี่ยกิโลกรัมละ 22 บาท

**เนื้อมะพร้าวขูด** ทางกลุ่มฯ จะซื้อมะพร้าวจากตลาดห่มสัก หรือจากผู้ขายในชุมชน โดยผู้ขายดังกล่าวเป็นผู้นำมาส่งให้ที่ทำการกลุ่มฯ โดยการชำระเป็นเงินสด ราคามะพร้าวลูกละ 5 บาท แล้วจ้างสมาชิกภายในกลุ่มฯ เป็นผู้ขูดโดยใช้เครื่องขูดมะพร้าว

**น้ำเปล่า** ทางกลุ่มฯ สั่งซื้อน้ำเปล่าจากผู้ขายในชุมชนโดยผู้ขายดังกล่าว มีรถบริการส่งถึงที่ทำการกลุ่มฯ ชำระเงินเป็นเงินสด น้ำเปล่า 1 ถัง ขนาด 20 กิโลกรัม ราคา 15 บาท

**น้ำตาล** ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอห่มเกล้า โดยชำระเป็นเงินสด น้ำตาลกระสอบละ 50 กิโลกรัม กระสอบละ 640 บาท

เกลือ ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า หรืออำเภอหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด เกลือถุงละ 500 กรัม ราคาถุงละ 5 บาท

- วัสดุที่ใช้ในการผลิต ในที่นี้คือ ฟืน โดยทางกลุ่มซื้อจากผู้ขายในชุมชนที่นำมาขายคราวละ 20 บาทต่อการทำมะขามกวน 1 กะทะ

- บรรจุภัณฑ์ ได้แก่ ถุงพลาสติกขนาด 5" x 8" ถุงพลาสติกขนาด 8" x 12" ยางวงป้ายผลิตภัณฑ์ เทปใสและลึงใส่มะขาม มีรายละเอียดดังนี้

ถุงพลาสติกขนาด 5" x 8" ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า หรือหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคาถุงๆ กิโลกรัมละ 65 บาท

ถุงพลาสติกขนาด 8" x 12" ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า หรือหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคาถุงๆ กิโลกรัมละ 65 บาท

ยางวง ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า หรือหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคายางวง กิโลกรัมละ 70 บาท

ป้ายผลิตภัณฑ์ ทางกลุ่มฯ สั่งทำที่ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยชำระเป็นเงินสดป้ายผลิตภัณฑ์ 10,000 ใบ ราคา 700 บาท

เทปใส ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยชำระเป็นเงินสด ราคาม้วนละ 20 บาท

ลึงใส่มะขาม ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า ใช้สำหรับการขายส่งโดยบรรจุเนื้อมะขามกวน 50 กิโลกรัมต่อลึงใส่มะขาม 1 ลึง โดยชำระเป็นเงินสด ราคาลึงละ 3 บาท

- อุปกรณ์การผลิต ได้แก่ กะทะ ไม้กวนมะขาม เครื่องขูดมะพร้าว ผ้าพลาสติก ผ้าขาวบาง กิโลใหญ่ กิโลเล็ก เต่า กะละมัง มีรายละเอียดดังนี้

กะทะ ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคา กะทะละ 600 บาท

ไม้กวนมะขาม ทางกลุ่มฯ จะจ้างสมาชิก หรือชาวบ้านในชุมชนเป็นผู้เหลาไม้กวนมะขาม โดยไม้กวนมะขามราคาตัวละ 100 บาท

เครื่องขูดมะพร้าว ทางกลุ่มฯ ซื้อเครื่องขูดมะพร้าวจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า ชำระเป็นเงินสด ราคาเครื่องละ 700 บาท

ผ้าพลาสติก ทางกลุ่มฯ ซื้อผ้าพลาสติกจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยชำระเป็นเงินสด ราคาผ้าพลาสติกเมตรละ 20 บาท

ผ้าขาวบาง ทางกลุ่มฯ ซื้อผ้าขาวบางจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยชำระเป็นเงินสด ราคาผ้าขาวบางเมตรละ 20 บาท

**ตาชั่งขนาดใหญ่** สามารถชั่งน้ำหนักได้ 20 กิโลกรัม ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอห่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคา 550 บาท

**ตาชั่งขนาดเล็ก** สามารถชั่งน้ำหนักได้ 2 กิโลกรัม ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอห่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคา 280 บาท

**เตา** ทางกลุ่มฯ สั่งซื้อเตาจากร้านค้าในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยทางร้านดังกล่าวบริการจัดส่งให้ ชำระค่าเตาเป็นเงินสด ราคา 3,300 บาท

**กะละมัง** ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอห่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคาใบละ 20 บาท

- **อุปกรณ์สำนักงาน** ได้แก่ ตู้โชว์ และ โต๊ะทำงาน มีรายละเอียด ดังนี้

**ตู้โชว์** ใช้สำหรับจัดวางผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ซื้อจากร้านค้าในอำเภอห่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคาตู้ละ 2,200 บาท

**โต๊ะทำงาน** ใช้สำหรับจัดเก็บเอกสารข้อมูลต่างๆ ที่ทางกลุ่มจัดทำขึ้น ซื้อจากร้านค้าในอำเภอห่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคาตัวละ 1,800 บาท

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

ตารางที่ 4.2 การจัดซื้อวัตถุดิบ และวัสดุที่ใช้ในการผลิต

วัตถุดิบ	หน่วย	ราคา/ หน่วย	แหล่งที่มาของวัตถุดิบ	ปริมาณการซื้อ / กะทะ	การชำระเงิน	วิธีขนส่ง	ค่าขนส่ง
เนื้อมะขาม	กิโลกรัม	22.00	สมาชิก, พ่อค้า, ห้างเย็น	2.5 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	
เนื้อมะพร้าวขูด	ลูก	5.00	ร้านค้าในอำเภอห่มสัก,ผู้ขายในชุมชน	40 ลูก	เงินสด	ตนเอง	
น้ำเปล่า	กิโลกรัม	0.75	ผู้ขายในชุมชน	3 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	
น้ำตาล	กิโลกรัม	12.80	ร้านค้าในอำเภอห่มเก่า,อำเภอห่มสัก	25 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	
เกลือ	กรัม	0.10	ร้านค้าในอำเภอห่มเก่า,อำเภอห่มสัก	50 กรัม	เงินสด	ตนเอง	
ฟืน	มัด	20.00	ผู้ขายในชุมชน	1 มัด	เงินสด	ตนเอง	
ถุงพลาสติกขนาด 5" x 8"	กิโลกรัม	65.00	ร้านค้าในอำเภอห่มเก่า,อำเภอห่มสัก	2.2 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	
ถุงพลาสติกขนาด 8" x12"	กิโลกรัม	65.00	ร้านค้าในอำเภอห่มเก่า,อำเภอห่มสัก	0.5 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	
ยางวง	กิโลกรัม	70.00	ร้านค้าในอำเภอห่มเก่า,อำเภอห่มสัก	0.5 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	
ป้ายผลิตภัณฑ์	ใบ	0.07	ร้านค้าในอำเภอห่มเก่า	1,452 ใบ	เงินสด	ตนเอง	
เทพไส	ม้วน	20.00	ร้านค้าในอำเภอห่มเก่า	0.33 ม้วน	เงินสด	ตนเอง	

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 4.3 การจัดหาอุปกรณ์การผลิต และอุปกรณ์สำนักงาน

รายการ	จำนวน	ราคา	แหล่งที่ซื้อ	อายุการใช้งาน (ปี)	ลักษณะการได้มา
<b>อุปกรณ์การผลิต</b>					
กะทะ	1	600	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	4	ซื้อ
ไม้กวนมะขาม	1	100	สมาชิก, ชาวบ้านในชุมชน	0.25	จ้างทำ
เครื่องขูดมะพร้าว	1	700	ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า	1.75	ซื้อ
ผ้าพลาสติก	4	160	ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า	1	ซื้อ
ผ้าขาวบาง	3	60	ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า	1.2	ซื้อ
ตาชั่งขนาดใหญ่	1	550	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	5	ซื้อ
ตาชั่งขนาดเล็ก	1	280	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	5	ซื้อ
เตา	1	3,300	ร้านค้าในจังหวัดสุพรรณบุรี	8.25	ซื้อ
กะละมัง	5	100	ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า	1	ซื้อ
<b>อุปกรณ์สำนักงาน</b>					
ตู้โชว์	1	2,200	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	5	ซื้อ
โต๊ะทำงาน	1	1,800	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	5	ซื้อ

ที่มา: จากการสำรวจ

## 4) แรงงานและการจ้างงาน

- การใช้แรงงานในการผลิต กลุ่มฯ มีลักษณะการจ้างงานเป็นแบบรายคน และต่อหน่วยผลิต โดยแรงงานที่ใช้มีสถานภาพเป็นสมาชิกกลุ่มฯ ทำหน้าที่ในการขูดมะพร้าว คั้นน้ำมะขาม กวนมะขามและห่อแพ็ค โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.4

#### ตารางที่ 4.4 แรงงานที่ใช้ในการผลิต

ลักษณะงาน/ หน้าที่	จำนวน แรงงานที่ใช้	ลักษณะการ จ้างงาน	อัตราค่าจ้าง	สถานภาพการ เป็นสมาชิกกลุ่ม
บุดมะพร้าว	1 คน	ต่อกะทะ	25 บาท ต่อการบุด มะพร้าว 40 ลูก	เป็นสมาชิก
คั้นน้ำมะขาม	1 คน	ต่อกะทะ	10 บาท	เป็นสมาชิก
กวนมะขาม	1 คน	ต่อกะทะ	40 บาท ต่อเวลาในการ กวนมะขาม 2 ชั่วโมง	เป็นสมาชิก
ห่อแพ็ค	5 คน	ต่อกิโลกรัม	7 บาท ต่อการห่อมะขาม กวน 1 กิโลกรัม	เป็นสมาชิก

ที่มา: จากการสำรวจ

- การจ้างงานกลุ่มๆ กลุ่มๆ มีลักษณะการจ้างงาน 2 ทาง คือ

การจ้างงานภายในกลุ่มๆ คือ การจ้างงานจากแรงงานภายในกลุ่มๆ โดยอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานนั้นๆ มีแรงงานที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการจำนวน 9 คน ส่วนแรงงานอีก 39 คนจะผลิตเวียนทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ การออกร้านและการผลิต โดยมะขามกวน 1 กะทะ จ้างแรงงานสมาชิกในการผลิตจำนวน 8 คน มีรายละเอียดดังนี้

**บุดมะพร้าว** มีแรงงานเป็นสมาชิกของกลุ่มๆ ผลิตเวียนกันตามช่วงเวลาที่สมาชิกแต่ละคนว่างจากการทำงานประจำของตน คิดอัตราค่าจ้าง 25 บาท ต่อการบุดมะพร้าว 40 ลูก ใช้แรงงาน 1 คนต่อการทำมะขามกวน 1 กะทะ

**คั้นน้ำมะขาม** มีแรงงานเป็นสมาชิกของกลุ่มๆ ผลิตเวียนกันตามช่วงเวลาที่สมาชิกแต่ละคนว่างจากการทำงานประจำของตน ใช้แรงงาน 1 คน คิดอัตราค่าจ้าง 10 บาท ต่อการคั้นน้ำมะขามสำหรับทำมะขามกวน 1 กะทะ

**กวนมะขาม** มีแรงงานเป็นสมาชิกของกลุ่มๆ ผลิตเวียนกันตามช่วงเวลาที่สมาชิกแต่ละคนว่างจากการทำงานประจำของตน ใช้แรงงาน 1 คน คิดอัตราค่าจ้าง 40 บาท ต่อมะขามกวน 1 กะทะ โดยใช้เวลากวนกะทะละ 2 ชั่วโมง

ห่อแพ็ค มีแรงงานเป็นสมาชิกของกลุ่ม ผลัดเวียนกันตามช่วงเวลาที่มีสมาชิกแต่ละคนว่างจากการทำงานประจำของตน คิดอัตราค่าจ้าง 7 บาท ต่อเนื้อมะขามที่กวนเสร็จแล้ว 1 กิโลกรัม ใช้แรงงาน 5 คน ต่อมะขามกวน 1 กะทะ

การจ้างงานภายนอกกลุ่มฯ คือ การจ้างชาวบ้านในการทำไม้กวนมะขาม

#### 5) กระบวนการผลิต

กระบวนการผลิตมะขามกวน และปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมะขามกวน 1 กะทะ มีขั้นตอนดังนี้

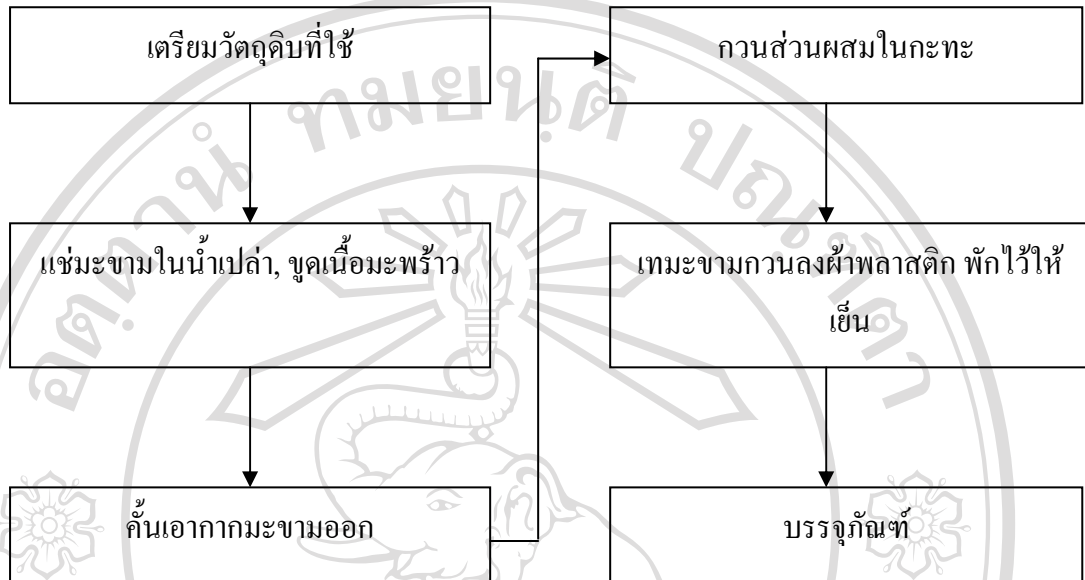
- (1) จัดเตรียมวัตถุดิบหลัก ได้แก่ เนื้อมะขาม 2.5 กิโลกรัม, เนื้อมะพร้าวขูด 40 ลูก, น้ำเปล่า 3 กิโลกรัม, น้ำตาล 25 กิโลกรัมและเกลือ 50 กรัม
- (2) แช่เนื้อมะขามในน้ำเปล่าทิ้งไว้ประมาณ 1 ชั่วโมง และขูดมะพร้าวโดยใช้เครื่องขูดมะพร้าว
- (3) เมื่อครบเวลา 1 ชั่วโมง คั้นน้ำมะขามแล้วนำผ้าขาวบางมารองเอากากมะขามออกให้เหลือแต่น้ำมะขามเปียก
- (4) เทน้ำมะขามลงในกะทะ ใส่ส่วนผสม คือ เนื้อมะพร้าวขูด น้ำตาล เกลือตามปริมาณที่เตรียมไว้แล้วกวนให้เข้ากันจนงวดได้ตามที่ต้องการ (ประมาณ 2 ชั่วโมง)
- (5) นำผ้าพลาสติกมาปู แล้วเทเนื้อมะขามที่กวนจนงวดแล้วเทลงบนผ้าพลาสติกเกลี่ยออกให้ทั่วผ้าพลาสติก พักไว้ให้เย็น
- (6) นำเนื้อมะขามกวนที่พักไว้จนเย็นแล้วนำมาบรรจุภัณฑ์ โดยมะขามกวน 1 กะทะ แยกบรรจุได้ 132 ห่อ ซึ่ง 1 ห่อ ประกอบด้วยมะขามกวน 10 แห่ง ใช้ป้ายผลิตภัณฑ์ 11 ใบ (แห่งละ 1 ใบ และใช้สำหรับการรวมเป็นห่ออีก 1 ใบ)

#### 6) เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต

ทางกลุ่มฯ ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้มากนัก เห็นได้จากปัจจุบันสถานประกอบการหลายแห่งนำเครื่องกวนมะขามมาใช้แทนการใช้แรงงานคนเพราะช่วยประหยัดเวลาและค่าจ้าง แต่กลุ่มฯ ยังคงกวนมะขามโดยใช้แรงงานคนอยู่ ซึ่งสูญเสียทั้งเวลาและแรงงาน รวมถึงการกวนมะขามในแต่ละครั้งทำได้จำนวนไม่มากนัก แต่กลุ่มฯ ก็มีการใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยในบางส่วน เช่น เครื่องขูดมะพร้าวไฟฟ้า และการเปลี่ยนจากเตาธรรมดามาเป็นเตาเศรษฐกิจ โดยสามารถใช้กะลามะพร้าวที่เหลือจากการขูดเนื้อมะพร้าวมาใช้แทนฟืนซึ่งช่วยลดต้นทุนในการผลิตลงได้



แผนภาพที่ 4.3 กระบวนการผลิตมะขามกวน



#### 7) ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต

##### - ปัญหาด้านการผลิต

ทางกลุ่มฯ แทบจะไม่มีปัญหาในด้านกระบวนการผลิตเลย เนื่องมาจากการทำมะขามกวนเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการทำมานาน อีกทั้งขั้นตอนในการผลิตไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทำให้มีความชำนาญในการผลิต เว้นแต่ปัญหาในการขาดเครื่องมือที่ทันสมัยเพื่อนำมาช่วยทำให้การผลิตเป็นไปอย่างรวดเร็วขึ้น และไม่สามารถประมาณปริมาณการผลิตล่วงหน้าได้

##### - ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต

จากปัญหาดังกล่าว ทางกลุ่มฯ จึงมีความต้องการเครื่องกวนมะขามเพื่อช่วยลดระยะเวลาในการผลิตและลดต้นทุน เนื่องมาจากทางกลุ่มฯ มีแนวโน้มของยอดขายเพิ่มขึ้นทุกปี รวมถึงมีกลุ่มลูกค้าที่แน่นอนเพื่อสามารถประมาณปริมาณการผลิตล่วงหน้าได้

#### 8) ศักยภาพด้านการผลิต

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มี 1 ชนิด คือ มะขามกวน โดยผลิตภัณฑ์ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าในชุมชน และจ้างแรงงานจากสมาชิกภายในกลุ่มฯ โดยคิดอัตราค่าจ้างแตกต่างกันตามลักษณะของงานนั้นๆ สมาชิกกลุ่มฯ มีความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดีเพราะการทำมะขามกวนเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการทำมานานแล้ว แต่กลุ่มฯ พบปัญหาในการผลิต คือ ไม่สามารถประมาณปริมาณการผลิตล่วงหน้าได้ เนื่องมาจากไม่ทราบว่าในแต่ละเดือนจะขายได้มาก

น้อยเพียงใด ส่งผลให้การผลิตไม่สม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดทั้งปี และยังขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์

#### 4.1.4 ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์

ในการศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1) ต้นทุนของผลิตภัณฑ์

เป็นการคำนวณต้นทุนการผลิตมะขามกวนต่อหน่วย (กะทะ หรือ ห่อ) โดยพิจารณาจากต้นทุนการผลิตทั้งที่คิดเป็นเงินสดและไม่เป็นเงินสด (ค่าเสื่อมราคา) พบว่า

กรณีขายส่ง มะขามกวน 1 ห่อ มีต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย เท่ากับ 14.24 บาท ซึ่งต้นทุนรวมทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจากปัจจัยการผลิต รองลงมาเป็นต้นทุนทางด้านการตลาด คิดเป็น 49.40% และ 24.41% ตามลำดับ (จากตารางที่ 4.5)

กรณีขายปลีก มะขามกวน 1 ห่อ มีต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย เท่ากับ 14.18 บาท ซึ่งต้นทุนรวมทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจากปัจจัยการผลิต รองลงมาเป็นต้นทุนทางด้านการตลาด คิดเป็น 49.19% และ 24.52% ตามลำดับ (จากตารางที่ 4.6)

##### 2) ผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์

พิจารณาผลตอบแทนออกเป็น 2 แบบ คือ ใช้ราคาขายส่งในการวิเคราะห์ผลตอบแทน และใช้ราคาขายปลีกในการวิเคราะห์ผลตอบแทน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

มะขามกวนราคาขายส่ง 15 บาท/ห่อ เมื่อพิจารณาผลตอบแทนจากราคาขายส่งแล้ว ผลิตภัณฑ์มีผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด 0.76 บาท มีอัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย 5.31% (จากตารางที่ 4.5)

มะขามกวนราคาขายปลีก 20 บาท/ห่อ เมื่อพิจารณาผลตอบแทนจากราคาขายปลีกแล้ว ผลิตภัณฑ์มีผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด 5.82 บาท มีอัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย 41.00% (จากตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.5 ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์มะขามกวน 1 ห่อ (กรณีขายส่ง)

รายการ	มะขามกวน 1 ห่อ			อัตราส่วนของต้นทุน/ ต้นทุนการผลิตทั้งหมด (%)
	เงินสด	ไม่เป็น เงินสด	รวม	
1. ปัจจัยการผลิต	7.04	0.00	7.04	49.40
- เนื้อมะขาม, เนื้อมะพร้าวขูด, น้ำเปล่า, เกลือ	1.99	0.00	1.99	13.95
- น้ำตาลทราย	2.42	0.00	2.42	17.02
- ไขมัน	0.15	0.00	0.15	1.06
- บรรจุภัณฑ์	2.47	0.00	2.47	17.37
2. แรงงาน	2.32	0.00	2.32	16.27
3. ค่าเสื่อมราคา	0.00	0.69	0.69	4.86
4. อื่นๆ (อาหาร, พาหนะ, ไฟฟ้า)	0.72	0.00	0.72	5.05
5. ต้นทุนการตลาด	3.48	0.00	3.48	24.41
ต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย (บาท/หน่วย)	13.55	0.69	14.24	100.00
ราคาขายส่งผลิตภัณฑ์ (บาท/หน่วย)			15.00	
ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท/หน่วย)			0.76	
อัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย			5.31	

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 4.6 ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์มะขามกวน 1 ห่อ (กรณีขายปลีก)

รายการ	มะขามกวน 1 ห่อ			
	เงินสด	ไม่เป็นเงินสด	รวม	อัตราส่วนของต้นทุน/ต้นทุนการผลิตทั้งหมด (%)
1. ปัจจัยการผลิต	6.98	0.00	6.98	49.19
- เนื้อมะขาม, เนื้อมะพร้าวขูด, น้ำเปล่า, เกลือ	1.99	0.00	1.99	14.01
- น้ำตาลทราย	2.42	0.00	2.42	17.09
- ไขมัน	0.15	0.00	0.15	1.07
- บรรจุภัณฑ์	2.41	0.00	2.41	17.02
2. แรงงาน	2.32	0.00	2.32	16.34
3. ค่าเสื่อมราคา	0.00	0.69	0.69	4.88
4. อื่นๆ (อาหาร, พาหนะ, ไฟฟ้า)	0.72	0.00	0.72	5.07
5. ต้นทุนการตลาด	3.48	0.00	3.48	24.52
ต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย (บาท/หน่วย)	13.49	0.69	14.18	100.00
ราคาขายปลีกผลิตภัณฑ์ (บาท/หน่วย)			20.00	
ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท/หน่วย)			5.82	
อัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย			41.00	

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

#### 4.1.5 การตลาด

ในการศึกษาด้านการตลาดของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ประกอบด้วย รูปแบบการแข่งขัน การบริหารการตลาดและการวางแผนการตลาด ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ราคาและการตั้งราคา การส่งเสริมการขาย ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการตลาด และศักยภาพด้านการตลาด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1) รูปแบบและการแข่งขัน

เมื่อพิจารณาภาพรวมทางด้านการตลาดของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ พบว่าเป็นกิจการที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจาก

- มีผู้ผลิตหรือผู้ขายจำนวนมาก นั่นคือ มีผู้ผลิตในเขตพื้นที่เดียวกันและต่างพื้นที่ เป็นจำนวนกว่า 50 ราย และเป็นที่ยอมรับกันว่ามะขามหวานเป็นผลิตผลเศรษฐกิจที่สำคัญของ เพชรบูรณ์

- ผู้ผลิตหรือผู้ขายสามารถเข้าหรือออกจากการประชุมประกอบกิจการประเภทนี้ได้ ค่อนข้างง่ายในระยะยาว เนื่องจากปัจจุบันทางจังหวัดได้พยายามเน้นการพัฒนาทางด้าน การท่องเที่ยว ซึ่งนักท่องเที่ยวก็นิยมซื้อผลิตภัณฑ์มะขามแปรรูปไปเป็นของฝาก และมีการจัดงานแสดง สินค้าต่างๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป จึงได้มีผู้เข้ามาประกอบกิจการประเภทนี้ มากขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของผู้ประกอบการรายเดียว ทำให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้น

- ผลิตภัณฑ์มีลักษณะที่คล้ายกัน คือ มีลักษณะการนำมะขามมาแปรรูปในแบบที่ คล้ายกัน ซึ่งถ้าลูกค้าไม่ได้ต้องการผลิตภัณฑ์จากทางกลุ่มฯ ก็สามารไปซื้อจากร้านอื่นทดแทนได้

## 2) การบริหารการตลาดและการวางแผนการตลาด

### - การบริหารการตลาด

กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานของภาครัฐ ต่างๆ ในการออกร้านแสดงสินค้าทั้งพื้นที่ภายในจังหวัด และต่างจังหวัดที่กลุ่มฯ ได้รับเชิญให้ไป ออกร้านหรือสามารถเดินทางไปได้ ทางด้านการจัดจำหน่ายจะมีทั้งราคาขายปลีกและขายส่ง ซึ่ง ราคาจะแตกต่างกัน โดยสำหรับการขายส่งนั้นขึ้นอยู่กับการตกลงระหว่างกลุ่มฯ และผู้ซื้อ รวมถึง ขณะนี้ อยู่ในช่วงการดำเนินการจัดทำการถ่ายทอดขั้นตอนการผลิตของกลุ่มในเว็บไซต์โดย สำนักงานพัฒนาชุมชนเขต 6 ซึ่งทำให้กลุ่มฯ เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้นในอนาคต

### - การวางแผนการตลาด

แม้ว่าทางกลุ่มฯ จะไม่มีการวางแผนการตลาดที่ชัดเจนนัก แต่ทางกลุ่มมีการรักษา ระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน และพยายามขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้เพิ่มขึ้น

## 3) ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์

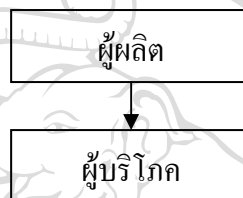
กลุ่ม 102 สร้างสรรค์จัดตั้งมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 และทำการผลิตมะขามหวานมา ตลอดจนกระทั่งเมื่อเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในปี พ.ศ.2544 ซึ่งได้รับความ ช่วยเหลือ สนับสนุนจากทางภาครัฐ เช่น เข้าร่วมสัมมนาวิชาการ “การเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์” และ ผลิตภัณฑ์มะขามหวาน ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 3 ดาวในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 ทำ ให้ผลิตภัณฑ์ได้รับความเชื่อถือจากกลุ่มลูกค้า แต่กลุ่มฯ ยังขาดการออกแบบรูปแบบการบรรจุภัณฑ์ ที่หลากหลาย ทำให้ไม่ค่อยเป็นที่ดึงดูดในสายตาของลูกค้า

#### 4) ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางกลุ่มฯ มีรูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทาง คือ ขายส่งและขายปลีก โดยยอดขายจากทั้ง 2 ช่องทางเฉลี่ยแล้วสร้างรายได้ช่องทางละ 50% ดังนี้

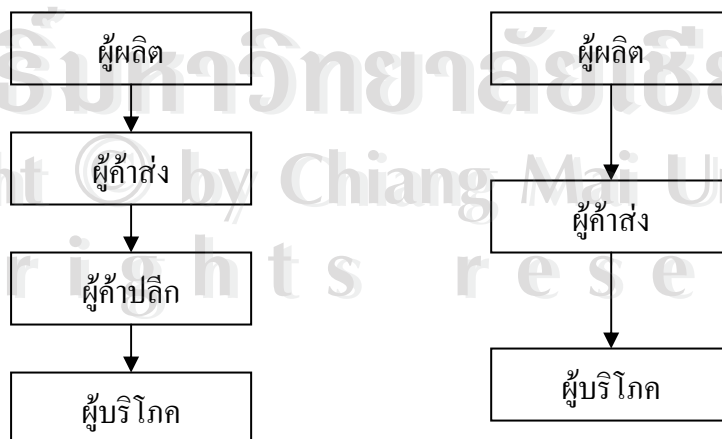
**ช่องทางที่ 1** ขายปลีก คือการจำหน่ายให้แก่ลูกค้าโดยตรง แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ลูกค้ามาซื้อที่ทำการกลุ่มฯ และจำหน่ายในงานแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด โดยจำหน่ายในราคาขายปลีกห่อละ 20 บาท และรับชำระเป็นเงินสด

แผนภาพที่ 4.4 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์แบบที่ 1



**ช่องทางที่ 2** ขายส่ง คือการจำหน่ายให้กับผู้ค้าส่ง แบ่งเป็น 2 ช่องทางย่อย คือ ผู้ค้าส่งนำไปจำหน่ายให้กับผู้ค้าปลีก หลังจากนั้นผู้ค้าปลีกจะจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคอีกต่อหนึ่ง หรืออยู่ในรูปแบบที่ผู้ค้าส่งนำไปจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรง มีผู้ค้าส่ง 3 คน เป็นผู้ค้าส่งชาวจังหวัดทั้งหมด โดยจะรับผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายคราวละประมาณ 50 ห่อ ความถี่ เดือนละครั้งหรือสองเดือนต่อ 1 ครั้ง โดยกลุ่มจะจำหน่ายในราคาขายส่งห่อละ 15 บาท และรับชำระเป็นเงินสด

แผนภาพที่ 4.5 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์แบบที่ 2



### 5) ราคาและการตั้งราคา

ทางกลุ่มฯ มีการกำหนดราคาขายเอง โดยพิจารณาจากราคาพื้นฐานของตลาดทั่วไป และดูความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ ในบางครั้งก็มีการลดราคาให้กับผู้ที่ซื้อครั้งละมากๆ หรือมีของแถมให้กับผู้ที่มาซื้อผลิตภัณฑ์อีกด้วย โดยการตั้งราคาไม่ได้นำเอาต้นทุนทางการตลาดและค่าเสื่อมราคามาพิจารณาร่วมด้วย คือจาก ตาราง 4.7 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบราคาค้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยของมะขามกวนกับราคาขายส่ง มีกำไรต่อหน่วย 0.76 บาท และพบว่าเมื่อเปรียบเทียบต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยของมะขามกวนกับราคาขายปลีก มีกำไรต่อหน่วย 5.82 บาท

ตารางที่ 4.7 ราคาผลิตภัณฑ์และผลตอบแทนต่อหน่วย

ผลิตภัณฑ์	ขนาดบรรจุ /หน่วย	ราคา (บาท/หน่วย)		ต้นทุนการผลิต	ต้นทุนการตลาด	ต้นทุนรวม	กำไร
		ขายส่ง	(บาท/หน่วย)	(บาท/หน่วย)	(บาท/หน่วย)	(บาท/หน่วย)	(บาท/หน่วย)
มะขามกวน	250 กรัม	ขายส่ง	15.00	10.77	3.48	14.24	0.76
		ขายปลีก	20.00	10.71	3.48	14.18	5.82

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

### 6) การส่งเสริมการขาย

กิจกรรมการส่งเสริมการขายที่กลุ่มฯ ใช้คือ การลดราคาหรือแถมผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ที่ซื้อครั้งละจำนวนมากๆ การบริการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า การออกงานแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดเพชรบูรณ์และต่างจังหวัด รวมถึงการให้นามบัตรของกลุ่มฯ เพื่อลูกค้าสามารถติดต่อได้ในภายหลัง นอกจากนี้ยังมีเว็บไซต์เพื่อให้เข้าเยี่ยมชม ได้แก่ [www.thaitambon.com](http://www.thaitambon.com) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ รวมถึงเว็บไซต์ที่สำนักงานพัฒนาชุมชน เขต 6 จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งกำลังอยู่ในช่วงของการดำเนินการอยู่ในขณะนี้

### 7) ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการตลาด

#### - ปัญหาด้านการตลาด

ทางกลุ่มฯ ก่อนข้างมีปัญหาทางด้านการตลาดมากพอสมควร เนื่องจากทางกลุ่มฯ ไม่มีกลุ่มลูกค้าที่แน่นอน ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าขาจร จากการไปออกงานแสดงสินค้า ประกอบกับในท้องถิ่นมีผู้ประกอบการแปรรูปมะขามหลายรายทั้งที่เป็นสถานประกอบการ และ

การรวมกลุ่ม ทำให้เกิดการแข่งขันกันเอง และประธานกลุ่มๆ มักจะเป็นผู้รับภาระงานต่างๆ ภายในกลุ่ม ทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาการส่งเสริมการขาย

- **ความต้องการความช่วยเหลือด้านการตลาด**

ถึงแม้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐในการออกร้านแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ แต่ในการออกร้านแต่ละครั้งกลุ่มๆ ต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง ทางกลุ่มๆ จึงต้องการงบประมาณสนับสนุนการออกร้าน หรือการออกร้านโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

**8) ศักยภาพด้านการตลาด**

เนื่องมาจากการที่ทางกลุ่มๆ มีการติดต่อกับหน่วยงานทางภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน พาณิชยจังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นต้น ทำให้กลุ่มๆ ได้รับข้อมูลทางการตลาดอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสเจาะกลุ่มตลาดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และจากนโยบายของรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้มีโอกาสเปิดตลาดได้กว้างขวางยิ่งขึ้น

**4.1.6 การเงิน**

ในการศึกษาด้านการเงินของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ประกอบด้วย การบริหารการเงินและการวางแผนการเงิน แหล่งเงินทุน ผลการดำเนินงาน ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน และศักยภาพด้านการเงิน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1) การบริหารการเงินและการวางแผนการเงิน**

- **การบริหารการเงิน**

ในการบริหารการเงินนั้น ประธานกลุ่มๆ จะเป็นผู้รับผิดชอบการเงินทั้งหมด ตั้งแต่การรับค่าสินค้าจากลูกค้า การจ่ายเงินค่าวัตถุดิบ วัสดุและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้งหมด และเป็นผู้จ่ายค่าจ้างให้กับสมาชิกตามอัตราค่าจ้างที่กำหนดเมื่อทำงานของตนเสร็จ แต่หากประธานกลุ่มๆ ไม่อยู่ นางจิตนา มีรอด รองประธานกลุ่มๆ จะเป็นผู้ทำหน้าที่เบิก – จ่าย เงินแทน

ในส่วนของระบบบัญชีเป็นหน้าที่ของ นางกิตติกานต์ สายคำทอน เลขานุการ เป็นผู้จัดบันทึก แต่ระบบการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้องตามหลักการ เพราะขาดการนำค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายทางด้านตลาดมาคิดคำนวณด้วย

สำหรับการแบ่งผลประโยชน์นั้น เมื่อหักจากต้นทุนทั้งหมดแล้วจะแบ่งเป็นทุนดำเนินการ 20% ให้คณะกรรมการดำเนินงาน 30% และให้กับสมาชิกที่ร่วมลงทุน 50%



### - การวางแผนการเงิน

ประชาชนกลุ่มๆ จะเป็นผู้วางแผนความต้องการใช้เงินให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต โดยพิจารณาจากพื้นที่และขนาดของงานที่ทางกลุ่มๆ เข้าร่วมเปิดร้านแสดงสินค้า รวมถึงจำนวนวันที่จัดแสดงสินค้าด้วย สำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบนั้นกลุ่มๆ จะซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดเสมอ

### 2) แหล่งเงินทุน

สำหรับเงินที่ทางกลุ่มๆ ใช้ในกิจการ ทั้งใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ค่าใช้จ่ายการผลิต ค่าจ้างแรงงาน เป็นของสมาชิกก่อตั้งกลุ่มๆ และจากการลงหุ้นของผู้ที่สมัครสมาชิกใหม่ โดยมีทุนเริ่มต้น 2,800 บาท ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 และได้รับเงินสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐรวมทั้งสิ้น 20,000 บาท ดังรายละเอียดคือ

- องค์กรบริหารส่วนตำบลหล่มเก่า สนับสนุนวัสดุ/อุปกรณ์ และวัตถุดิบ จำนวน 10,000 บาท

- เกษตรอำเภอหล่มเก่า สนับสนุนวัสดุ/อุปกรณ์ และวัตถุดิบ จำนวน 10,000 บาท

### 3) ผลการดำเนินงาน

เนื่องจากการจัดทำระบบบัญชีของทางกลุ่มๆ มิได้นำเอาต้นทุนทั้งหมดมาคิดคำนวณ ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำประมาณการงบกำไรขาดทุนขึ้นมา โดยคำนวณตัวเลขจากการสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ประมาณการงบกำไรขาดทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547

(หน่วย : บาท)

ยอดขาย	46,200
<u>หัก</u> ต้นทุนสินค้าที่ขาย	<u>28,345</u>
กำไรขั้นต้น	17,855
<u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>9,180</u>
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	8,675
<u>หัก</u> ดอกเบี้ยจ่าย	<u>-</u>
กำไรก่อนหักภาษี	8,675
<u>หัก</u> ภาษี	<u>-</u>
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	<u><u>8,675</u></u>

หมายเหตุ : นำข้อมูลของปี พ.ศ.2547 มาคำนวณ คือ มะขามกวน 20 กระตะ โดยแบ่งการคำนวณ เป็นชายส่ง 10 กระตะ และ ชายปลีก 10 กระตะ และนำตัวเลขในการคำนวณมาจาก ตาราง ข.3 – ตาราง ข.6 ในภาคผนวก ข. มีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ยอดขาย} &= (10 \times 1,980) + (10 \times 2,640) \\ &= 46,200 \end{aligned}$$

ต้นทุนสินค้าที่ขาย (ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยทั้งหมด)

$$\begin{aligned} &= (10 \times 1,421.21) + (10 \times 1,413.29) \\ &= 28,345 \end{aligned}$$

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ต้นทุนการตลาด)

$$\begin{aligned} &= (10 \times 459) + (10 \times 459) \\ &= 9,180 \end{aligned}$$

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุน สามารถวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร ได้ดังนี้

(1) อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขายเท่ากับ 38.65%  $[(17,855/46,200) \times 100]$  หมายถึง ทุกๆ 100 บาท ของยอดขายรวม ก่อให้เกิดกำไรขั้นต้น 38.65 บาท

(2) อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายเท่ากับ 18.78%  $[(8,675/46,200) \times 100]$  หมายถึง ทุกๆ 100 บาท ของยอดขายรวม ก่อให้เกิดกำไรสุทธิ 18.78 บาท

#### 4) ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน

##### - ปัญหาด้านการเงิน

ทางกลุ่มฯ แทบจะไม่มีปัญหาทางการเงินเลย เพราะได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานของภาครัฐ และมีการวางแผนทางการเงินในการจัดซื้อวัตถุดิบ แต่ในการออกงานแสดงสินค้าบางครั้งก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ทำให้กำไรที่ควรได้รับลดน้อยลง

##### - ความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน

ถึงแม้จะเคยได้รับเงินช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐในการจัดตั้งกลุ่ม แต่ในระยะยาวก็ต้องการความช่วยเหลือด้านเงินทุนเพื่อซื้อวัสดุ อุปกรณ์เพิ่มเติม เช่น เครื่องกวนมะขาม เพราะในอนาคตกลุ่มฯ มีแนวโน้มการจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น

#### 5) ศักยภาพด้านการเงิน

จากข้อมูลทางการเงินของกลุ่มฯ ข้างต้น จะเห็นว่ากลุ่มฯ มีความมั่นคงทางการเงินระดับปานกลาง เพราะกลุ่มฯ ไม่มีการกู้เงินจากแหล่งเงินทุน ทำให้ไม่ต้องรับภาระหนี้สิน

แต่ถึงอย่างไรก็ตามในการออกร้านแสดงสินค้ายังคงเสียค่าใช้จ่ายสูง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อจำนวนเงินหมุนเวียนของกลุ่มฯ ได้ ถ้าการออกร้านในงานแสดงสินค้าดังกล่าว ทำยอดขายได้ไม่มากเท่าที่ควร

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย แต่ยังคงขาดการนำต้นทุนทางด้านการตลาดและค่าเสื่อมราคามาคิดรวมด้วย กลุ่มฯ จึงควรมีการปรับปรุงระบบการบันทึกบัญชีที่เป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อสามารถทราบถึงผลกำไร-ขาดทุน ที่แท้จริงจากการดำเนินการของกลุ่มฯ

#### 4.1.7 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

จากการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) ได้ดังนี้

##### จุดแข็ง (Strength)

- 1) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีคุณภาพที่ดี เนื่องมาจากมีการคัดสรรวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต
- 2) กลุ่มฯ มีการจัดโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ มีประธาน (ผู้นำกลุ่มฯ) เป็นผู้บริหารสูงสุด ทำให้การดำเนินงานมีแบบแผน
- 3) การทำงานภายในกลุ่มฯ มีลักษณะเป็นแบบเครือข่ายที่แน่นแฟ้น ผู้นำกลุ่มฯ และสมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อกันก่อให้เกิดความสามัคคีและความแข็งแกร่งภายในกลุ่มฯ
- 4) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีความสะอาด ผ่านการตรวจของสำนักงานอาหารและยา จากสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดเพชรบูรณ์
- 5) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับการคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยปี พ.ศ.2547
- 6) กลุ่มฯ มีการติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เช่นสำนักงานพัฒนาชุมชน เกษตรอำเภอ พาณิชยจังหวัดเพชรบูรณ์ ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
- 7) ใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำ เพราะวัตถุดิบที่ใช้สามารถหาซื้อได้ในท้องถิ่น
- 8) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ สามารถให้ผลตอบแทน (กำไร) โดยเมื่อพิจารณาด้วยราคาขายส่งให้อัตรากำไรผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนทั้งหมด 5.31% และเมื่อพิจารณาด้วยราคาขายปลีกให้อัตรากำไรผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนทั้งหมด 41.00%

### จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ผลผลิตกันที่ไม่ค่อยมีลักษณะเด่น เนื่องจากขาดการพัฒนาในรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ และป้ายฉลากให้เกิดความแตกต่าง อีกทั้งมีการจัดทำผลิตภัณฑ์เพียงชนิดเดียว คือมะขามกวน ไม่มีความหลากหลาย ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เข้าสู่ตลาด
- 2) การผลิตไม่สม่ำเสมอตลอดทั้งปี ยอดการผลิตมีน้อยเพียง 660 กิโลกรัม/ปี ซึ่งไม่สามารถเป็นธุรกิจที่ยั่งยืนได้
- 3) ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิต ทำให้การผลิตเป็นไปอย่างล่าช้า
- 4) การจัดการด้านการส่งเสริมการขายยังทำได้ไม่ดีพอ ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะมีข้อมูลในเว็บไซต์ไทยตำบลให้ลูกค้าเข้าชมก็ตาม แต่ก็ขาดการปรับปรุงข้อมูลและรายละเอียดสินค้า
- 5) ขาดตลาดที่แน่นอนในการจัดจำหน่าย ทำให้ไม่สามารถประมาณปริมาณการผลิตล่วงหน้าได้
- 6) ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะมีการจัดตั้งฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ แต่เมื่อต้องปฏิบัติงานหัวหน้ากลุ่มฯ ก็ยังคงต้องรับผิดชอบภาระงานส่วนใหญ่
- 7) ทางกลุ่มฯ มีเงินทุนหมุนเวียนน้อย ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 8) กลุ่มฯ มีระบบการบันทึกบัญชีที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่ทราบผลกำไรขาดทุนที่แท้จริงจากการดำเนินงานของกลุ่มฯ

### โอกาส (Opportunity)

- 1) จากการที่ทางกลุ่มฯ ได้รับ อ.ย. จากสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดเพชรบูรณ์ และได้รับการคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่เชื่อถือของลูกค้าในเรื่องการผลิต ความสะอาด และคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- 2) กลุ่มฯ ได้เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์จึงได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาลทั้งในด้านเงินอุดหนุน ข่าวสารข้อมูลทางการตลาดรวมถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์
- 3) สมาชิกในกลุ่มฯ อยู่ในเขตหมู่บ้านเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกสะดวกรวดเร็ว
- 4) สำนักงานพัฒนาชุมชน เขต 6 จังหวัดเพชรบูรณ์ได้ทำการบันทึกเทปเกี่ยวกับขั้นตอนการผลิตของกลุ่มฯ ซึ่งขณะนี้อยู่ในช่วงดำเนินการตัดต่อและแปลภาษาเพื่อทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งจะทำให้กลุ่มฯ เป็นที่รู้จักแพร่หลายและสามารถเจาะตลาดเข้าสู่ต่างประเทศได้มากขึ้น

### อุปสรรค (Threat)

1) มีการแข่งขันของสถานประกอบการในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งสถานประกอบการมีประเภทของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายกว่า และมีรูปแบบการบรรจุภัณฑ์รวมถึงป้ายฉลากที่สามารถสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่า

#### 4.1.8 ความเชื่อมโยงภายในและระหว่างธุรกิจ

กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ มีความเชื่อมโยงภายในและกับธุรกิจอื่นๆ ดังแผนภาพที่ 4.6 ซึ่งมีรายละเอียดนี้

##### 1) กลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบและวัสดุ ได้แก่

- สมาชิกกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ เป็นผู้จำหน่ายมะขามให้กับกลุ่มฯ มากที่สุด เนื่องจาก สมาชิกกลุ่มฯ ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรผู้ปลูกมะขามหวาน หรือทำไร่นาซึ่งรวมกลุ่มๆ กันเพื่อแก้ไขปัญหาการจำหน่ายผลผลิตมะขามได้ไม่หมด และต้องการหารายได้เสริมให้กับครอบครัวในช่วงนอกฤดูกาลเก็บเกี่ยว ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายจากการซื้อมะขามจากสมาชิกกลุ่มฯ มีประมาณ 50% จากปริมาณของการซื้อมะขามทั้งหมด หรือประมาณ 1.94% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

- เกษตรกรผู้ปลูกมะขาม เป็นอีกแหล่งหนึ่งในการจัดจำหน่ายมะขามให้กับกลุ่มฯ โดยนำมาวางจำหน่ายที่ตลาดกลางจำหน่ายมะขามในลานวัดสระเกตุ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายจากการซื้อมะขามจากเกษตรกรมีประมาณ 25% จากปริมาณของการซื้อมะขามทั้งหมด หรือประมาณ 0.97% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

- ห้องเย็น เป็นอีกแหล่งหนึ่งที่เป็นผู้จัดจำหน่ายมะขามให้กับกลุ่มฯ โดยเฉพาะในช่วงนอกฤดูกาล เนื่องจากกลุ่มฯ ไม่สามารถซื้อมะขามมาเก็บไว้เพื่อรอการผลิตได้ เพราะมะขามเป็นผลผลิตที่เร็วต่อความชื้น หากไม่นำมาผลิตให้ทันเวลาอาจเกิดความเสียหายต่อเนื้อมะขามได้ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายจากการซื้อมะขามจากห้องเย็นมีประมาณ 25% จากปริมาณของการซื้อมะขามทั้งหมด หรือประมาณ 0.97% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

- ผู้ขายในชุมชน ได้แก่ พ่อค้าแม่ค้าในตลาดหล่มเก่าและหล่มสัก รวมถึงชาวบ้านในชุมชน เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบอื่นๆ และวัสดุที่ใช้ในการผลิต ซึ่งก็คือมะพร้าว น้ำเปล่าและฟืนให้กับทางกลุ่มฯ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายจากการซื้อวัตถุดิบอื่นๆ และวัสดุที่ใช้ในการผลิตมีประมาณ 15.68% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

- ร้านค้าในชุมชน ได้แก่ ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่าและหล่มสัก เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบอื่นๆ และบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ ซึ่งก็คือ น้ำตาล เกลือ ถูพลาสติก ยางวง เทปใสและถังใส่มะขาม

ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ทางกลุ่มฯ ต้องจ่ายให้กับร้านค้าในชุมชนมีประมาณ 38.53% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

2) ผู้ให้บริการด้านอื่นๆ ได้แก่ ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ อาหารและพาหนะ โดยค่าใช้จ่ายทางด้านดังกล่าวของกลุ่มฯ มีประมาณ 6.7% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

3) แรงงานจากสมาชิกในกลุ่มฯ กลุ่มฯ จ้างแรงงานจากสมาชิกภายในกลุ่มฯ เพื่อทำหน้าที่ในกระบวนการผลิต คือ ชูดมะพร้าว คั้นน้ำมะขาม กวนมะขามและห่อแพ็ค โดยกลุ่มฯ คิดอัตราค่าจ้างตามหน้าที่ที่ทำต่อหน่วยการผลิต ค่าใช้จ่ายทางการจ้างแรงงานจากสมาชิกกลุ่มฯ มีประมาณ 21.59% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

4) กลุ่มผู้ให้บริการเฉพาะทาง ได้แก่ ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า ซึ่งทางกลุ่มฯ ว่าจ้างให้จัดทำนามบัตร และป้ายผลิตภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายทางการจัดทำนามบัตรและป้ายผลิตภัณฑ์มีประมาณ 7.17% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

#### 5) กลุ่มผู้จัดจำหน่าย

- พ่อค้าคนกลาง เป็นผู้ที่ช่วยในการกระจายสินค้าของกลุ่มฯ มีทั้งหมด 3 ราย เป็นพ่อค้าชาวจังหวัดเลย โดยจะมารับสินค้าในราคาขายส่งจากกลุ่มฯ แล้วนำไปจัดจำหน่ายต่อเองในภายหลัง

- กลุ่มฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายเอง จากการออกร้านแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด โดยจำหน่ายในลักษณะของการขายปลีก

#### 6) สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- สถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ มี 37 แห่งทั่วจังหวัดเป็นอีกแหล่งหนึ่งที่ช่วยในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากจากเป็นแหล่งรวมนักท่องเที่ยว และก่อนเดินทางกลับนักท่องเที่ยวกลุ่มดังกล่าว นิยมซื้อผลิตภัณฑ์มะขามหวานแปรรูปเพื่อเป็นของฝาก

- ธุรกิจจำหน่ายของที่ระลึกหรือของฝากตามสถานีขนส่ง ประมาณกว่า 20 ร้าน มีส่วนช่วยในการจำหน่ายและกระจายสินค้า เนื่องจากจากเป็นแหล่งรวบรวมผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัด และเป็นแหล่งที่ผู้เดินทางสามารถหาซื้อได้ง่าย

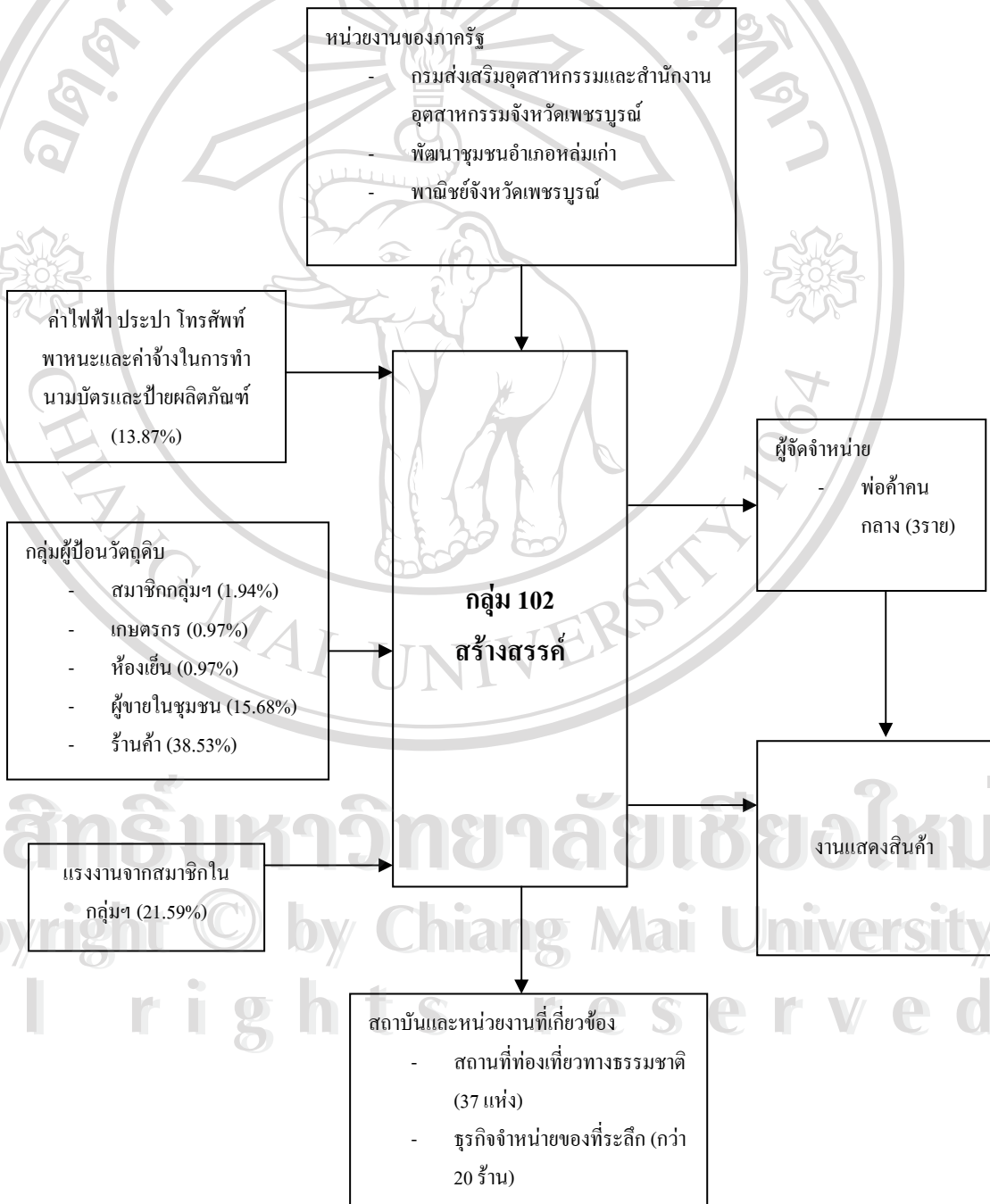
#### 7) หน่วยงานของรัฐ

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนตั้งแต่การจัดตั้งกลุ่มผู้ผลิตฯ และดำเนินการเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตฯ ดังกล่าว ได้เข้าร่วมในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

- พัฒนาชุมชนอำเภอหล่มเก่า เป็นผู้ให้ข่าวสารข้อมูลทางการตลาด และที่สำคัญคือ ให้ความช่วยเหลือในด้านการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์

- พาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการหาตลาดเพิ่มเติม รวมถึงการเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ โดยสนับสนุนและให้ข้อมูลในการออกร้านตามงานแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด

แผนภาพที่ 4.6 ความเชื่อมโยงภายในและระหว่างธุรกิจของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

## 4.2 การดำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ

ผลการศึกษาคำเนินงานของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ ประกอบด้วยประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ การบริหารการจัดการองค์กร การผลิตและเทคโนโลยีการผลิต ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์ การตลาด การเงิน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และความเชื่อมโยงภายในและระหว่างธุรกิจ มีรายละเอียดดังนี้

### 4.2.1 ประวัติความเป็นมาของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ

ในการศึกษาประวัติความเป็นมาของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มฯ ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ บทบาทของกลุ่มฯ ต่อชุมชน และแหล่งให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือแก่กลุ่มฯ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มฯ

ชื่อสถานประกอบการ : กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ

สถานที่ตั้ง : 93 หมู่ 8 ต.วังบาล อ.หล่มเก่า จ.เพชรบูรณ์

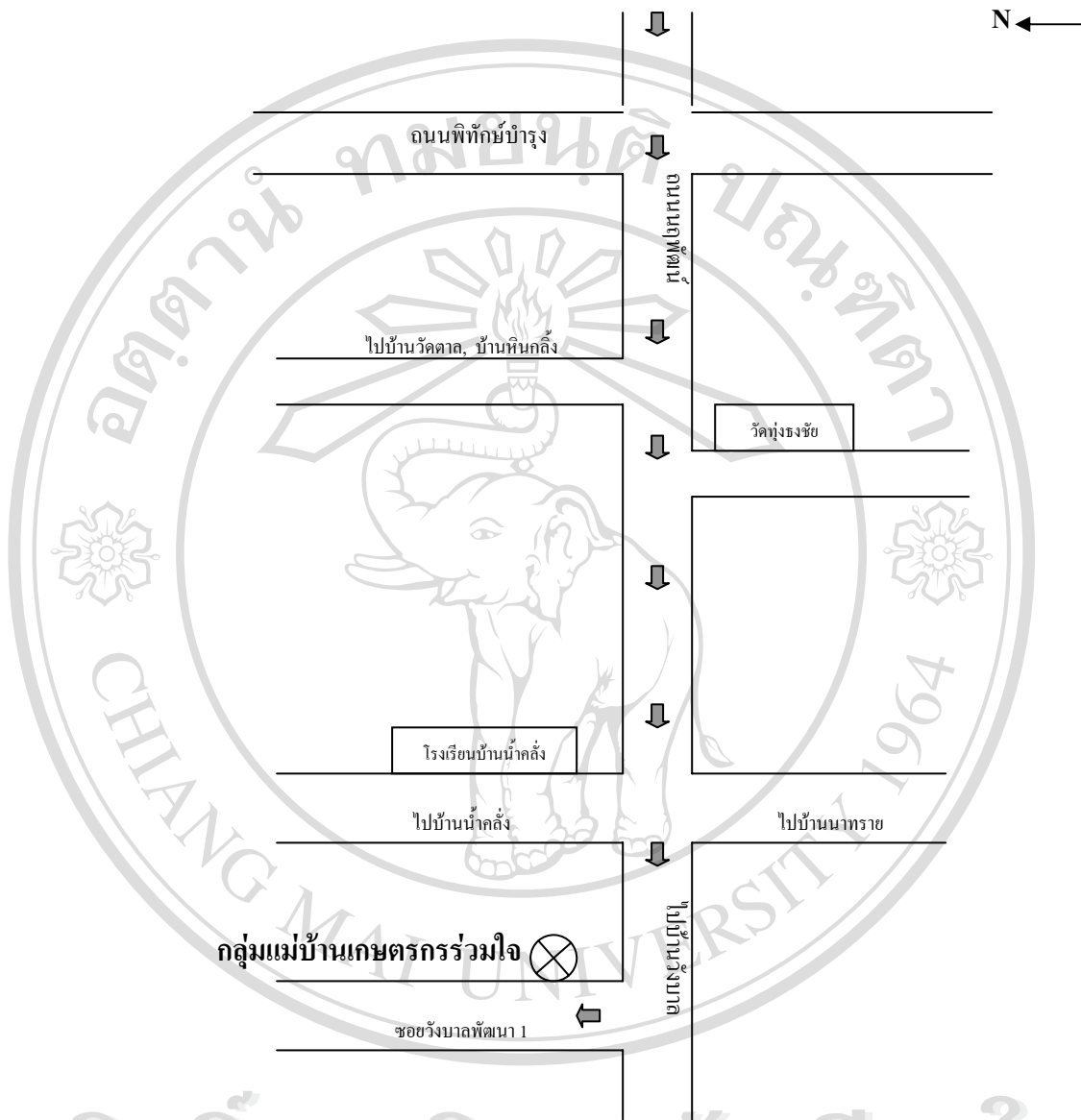
โทรศัพท์ 0-5670-9671

#### 2) ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ

เนื่องจาก ในช่วงปี พ.ศ.2543 เป็นช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ สินค้ามีราคาแพงขึ้น เกษตรกรที่ไม่สามารถจำหน่ายผลผลิตมะขามหวานได้มากพอจึงขาดเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพทำให้ต้องกู้ยืมเงินทุนจากสถาบันการเงินเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดภาระหนี้สินกับเกษตรกรผู้กู้ เกษตรตำบล พัฒนาการ และสาธารณสุขตำบลวังบาล ได้มองเห็นถึงปัญหาดังกล่าวซึ่งหากไม่คิดหาทางแก้ไขก็จะเป็นปัญหาเรื้อรังในระยะยาว ดังนั้นจึงได้จัดการประชุมขึ้นเมื่อวันที่ 18 กันยายน พ.ศ.2543 เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจดังกล่าวในชุมชนหมู่ 8 ต.วังบาล อ.หล่มเก่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรที่ว่างเว้นจากการทำงานในช่วงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิต จึงตกลงรวมตัวจัดตั้งกลุ่มเพื่อทำการแปรรูปผลผลิตขึ้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ.2543 โดยใช้ชื่อกลุ่มเริ่มแรกว่า “กลุ่มเกษตรกรแปรรูปผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร” โดยมีนางกาสิน อินทร์โถมเป็นประธานกลุ่มฯ มีสมาชิกก่อตั้ง 32 คน โดยการระดมเงินทุนจำนวน 210 ทุนๆ ละ 100 บาท รวมเป็นเงิน 21,000 บาท และได้รับบริจาค จากคณะสงฆ์ วัดศรีฐานปิยาราม และชาวบ้านร่วมบริจาครวมเป็นเงิน 31,000 บาท เริ่มต้นดำเนินการโดยแปรรูปมะขามเป็นมะขามแช่อิ่ม มะขามคลุก มะขามแก้ว มะขามหยี จำหน่ายผลผลิตในตลาดหล่มเก่า หล่มสัก และน้ำหนาว รวมถึงมีการแปรรูปผลผลิตจากกล้วยในช่วงฤดูกาล ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ” ปัจจุบันมีสมาชิก 54 คน เงินทุนดำเนินการจำนวน 19,800 บาท



แผนภาพที่ 4.7 ที่ตั้งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ



### 3) บทบาทของกลุ่มฯ ต่อชุมชน

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจจะเป็นตัวแทนของหมู่บ้านในการร่วมกิจกรรมกับชุมชนอื่น อีกทั้งยังช่วยกิจกรรมของหมู่บ้านในการให้ความสนับสนุนทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์ กำลัง และเงินทุน โดยร่วมจัดซุ้มแสดงสินค้าในงานเทศกาลประจำจังหวัด เช่น งานขนมจีน อำเภอห่มเกล้า งานประเพณีอุ้มพระดำน้ำ รวมถึงให้ความสนับสนุนในการจัดกระเช้าของขวัญเพื่อมอบเป็นของที่ระลึกต่อข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ที่ให้ความสนับสนุนงานเทศกาลดังกล่าว นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังมีส่วนช่วยเพิ่มรายได้เสริมให้กับครอบครัวของสมาชิกกลุ่มฯ ในช่วงนอกฤดูกาลอีกด้วย

#### 4) แหล่งให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือแก่กลุ่มฯ

กลุ่มฯ ได้รับความสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน ได้แก่

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยให้ความช่วยเหลือในการเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์
- สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอหล่มเก่า โดยให้ความช่วยเหลือในการอบรมการรวมกลุ่มและการบริหารจัดการกลุ่ม
- พาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยให้ความช่วยเหลือในการจัดหาบูธร้านค้าในการแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ
- สาธารณสุขอำเภอหล่มเก่า ให้ความช่วยเหลือ โดยให้คำแนะนำด้านต่างๆ เกี่ยวกับการผลิตที่ถูกสุขอนามัย เพื่อคงมาตรฐาน คุณภาพและความสะอาดของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ
- ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ 8 เป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำ ตลอดจนถึงให้ความสนับสนุนในการออกร้านแสดงสินค้าตามงานต่างๆ

#### 4.2.2 การบริหารการจัดการองค์กร

ในการศึกษาการบริหารการจัดการองค์กรของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ ประกอบด้วย การบริหารการจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล ปัญหาการจัดการองค์กรและศักยภาพด้านการจัดการองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1) การบริหารการจัดการองค์กร

โครงสร้างของกลุ่มฯ ได้จัดเป็นฝ่ายต่างๆ โดยยึดตามหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลัก แต่ละฝ่ายจะมีประธานเป็นผู้บริหารสูงสุด การดำเนินงานของกลุ่มฯ เป็นไปในรูปของคณะกรรมการ โดยดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กลุ่มฯ กำหนดไว้ กลุ่มฯ มีที่ปรึกษาทั้งหมด 12 คน ส่วนใหญ่เป็นเจ้าของพื้นที่ของรัฐ เช่น เจ้าของที่สาธารณสุข อำเภอหล่มเก่า พัฒนาการ อำเภอหล่มเก่า พยาบาลวิชาชีพ ข้าราชการครู และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่ที่ 8 ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 42 คน โดยมีรายชื่อของสมาชิกภายในกลุ่มฯ พร้อมทั้งหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับ ดังตารางที่ 4.8

All rights reserved

ตารางที่ 4.8 แสดงรายชื่อสมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ และตำแหน่งหน้าที่

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1	นางกาสิน อินทร์โหม	ประธานกลุ่ม/ฝ่ายจัดซื้อ
2	นางมะลิวัลย์ สายแก้วดี	รองประธาน
3	นางช่อม ทองหง่า	รองประธาน
4	นางธีรนุช คำอยู่	เลขานุการ
5	นางบุญกว้าง สีท่ามา	เหรียญก/ฝ่ายบัญชี
6	นางยุพิน วงศ์ทอง	เหรียญก/ฝ่ายบัญชี
7	นางนิยม สายบุญตั้ง	ประชาสัมพันธ์
8	นางบุญทา ทองเย็น	ฝ่ายตลาด
9	น.ส.ทับทิม แสงสีแก้ว	สมาชิก
10	นางสวรรค์ แก้วพินิจ	สมาชิก
11	นางเคน ทองเป็ง	สมาชิก
12	นางวัฒนา อินทรมาตย์	สมาชิก
13	นางสุวรรณ วงศ์ทอง	สมาชิก
14	นางปิ่นเกล้า ไส้วิเลิศ	สมาชิก
15	นางอรทัย แก้วมาคุณ	สมาชิก
16	นางบรรจง จันทร์ทิพย์	สมาชิก
17	นางคำเปลี่ยน จะนา	สมาชิก
18	นางประนอม บัวอินทร์	สมาชิก
19	นางรัชดา นงนเศ	สมาชิก
20	นางรัศมี อุดอ้าย	สมาชิก
21	นางถาวร ทองนีก	สมาชิก
22	นางสมคิด ทองเป็ง	สมาชิก
23	นางสงกรานต์ สีสันต์	สมาชิก

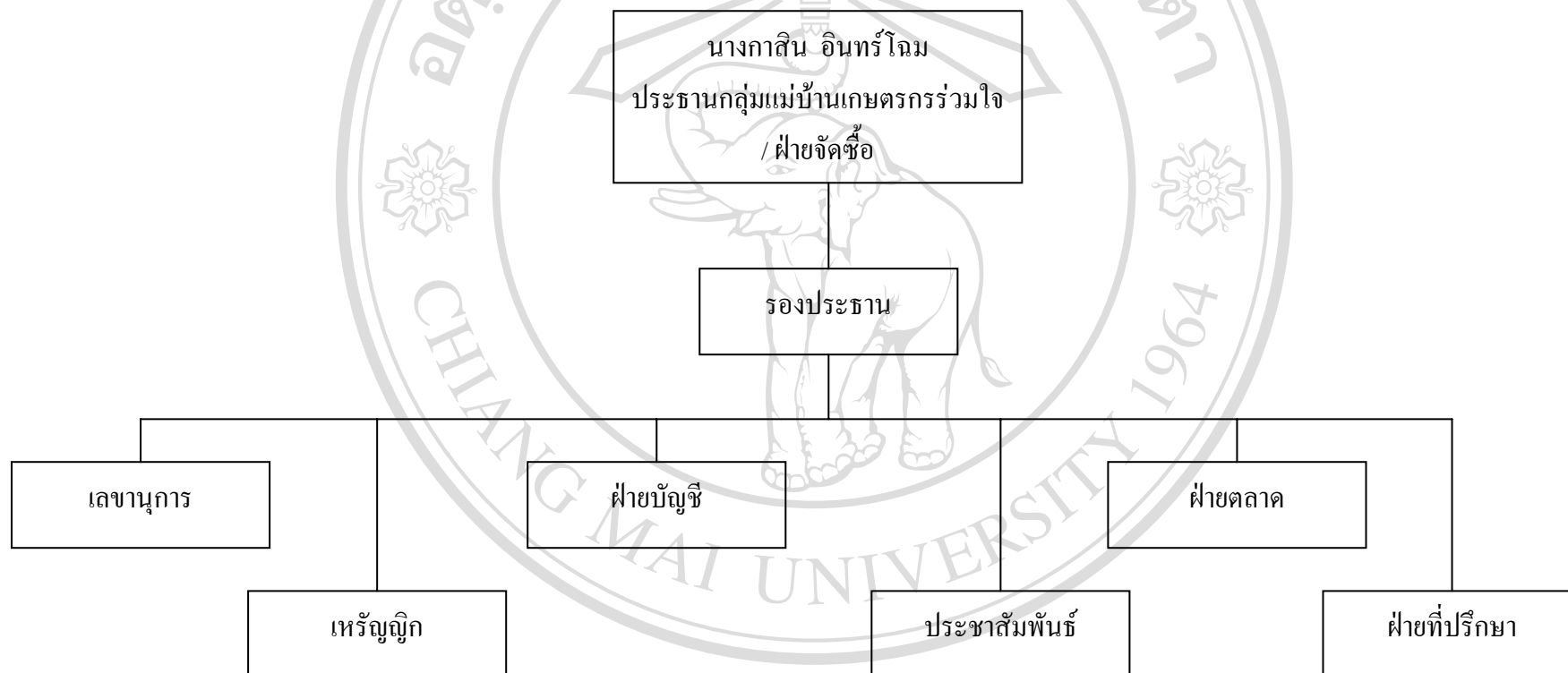
ที่มา: กาสิน อินทร์โหม (2548 : สัมภาษณ์)

ตารางที่ 4.8 (ต่อ) แสดงรายชื่อสมาชิกหมู่บ้านเกษตรกรรวมใจ และตำแหน่งหน้าที่

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
24	น.ส.ละมัด อินทร์โถม	สมาชิก
25	นางคำเครือ สายแก้วมา	สมาชิก
26	นางขัน จีแจ่ม	สมาชิก
27	น.ส.วาริษา เจริญทอง	สมาชิก
28	นางเสงี่ยม แสงนวล	สมาชิก
29	นางปุ่น วันแสนชื่น	สมาชิก
30	นางบุญธง วงศ์อ่อน	สมาชิก
31	นางอารี วิเชียรศรี	สมาชิก
32	นายสามารถ แก้วพินิจ	สมาชิก
33	นายเลิศชัย วงศ์ทอง	สมาชิก
34	นายจำรัส ทองหง่า	สมาชิก
35	นายณรงค์ สายแก้วดี	สมาชิก
36	นายวัชรระ ทองหง่า	สมาชิก
37	น.ส.นัตถกมล ศรีจรรยา	สมาชิก
38	น.ส.ศศิธร แก้วพินิจ	สมาชิก
39	น.ส.กานต์ธิดา สายแก้วมา	สมาชิก
40	น.ส.ชนาภรณ์ ทองหง่า	สมาชิก
41	น.ส.อนุสรรา อินทร์โถม	สมาชิก
42	น.ส.มลฤดี แก้วมาคุณ	สมาชิก

ที่มา: กาลิน อินทร์โถม (2548 : สัมภาษณ์)

แผนภาพที่ 4.8 การจัดองค์กรของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ที่มา: กาสิน อินทร์โถม (2548 : สัมภาษณ์)

Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

## 2) การบริหารงานบุคคลของกลุ่มฯ

สมาชิกภาพของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- (1) ต้องมีภูมิลำเนาอยู่ที่หมู่ 8 ตำบลวังบาล อำเภอหล่มเก่า เท่านั้น
- (2) สมาชิกจะต้องมีที่ดินแรกเข้าไม่น้อยกว่า 100 ไร่
- (3) สมาชิกจะมีที่ดินได้ไม่เกิน 20,000 ไร่ (สองหมื่นไร่ถ้วน)
- (4) มีค่าธรรมเนียมค่าสมัครคนละ 10 ไร่
- (5) สมาชิกจะพ้นจากการเป็นสมาชิกก็ต่อเมื่อ
  - ลาออกจากการเป็นสมาชิก
  - ตาย
  - ย้ายภูมิลำเนาไปอยู่ที่อื่น
- (6) คณะกรรมการการเงิน 1 คนไม่ให้เงินสดเกินกว่า 20,000 ไร่ โดยคณะกรรมการ 1 ชุด มีวาระ 1 ปี
- (7) สาระอื่นๆ
  - สมาชิกที่มาทำงานจะคิดค่าแรงให้ตามสมุดลงเวลา และในการลงเวลาจะนับเป็นชั่วโมงของการมาทำงาน
  - สมาชิกผู้ถือหุ้นแต่ไม่มาทำงาน จะคิดเงินปันผลเป็นเปอร์เซ็นต์ให้ตามกำไรของการปันผลตอนสิ้นปี
  - ทุกวันที่ 3 ของเดือน จะมีการประชุมแจ้งรายรับ – รายจ่าย ของกลุ่มฯ ให้สมาชิกทราบ
  - ทุกๆ สิ้นปี จะมีการประชุมสามัญ 1 ครั้งเป็นอย่างน้อย
  - เปิดรับสมาชิกใหม่เมื่อเริ่มต้นปีใหม่เท่านั้น
  - สมาชิกใหม่ต้องรับเงื่อนไขตามที่สมาชิกเก่าได้ตกลงใจไว้ คือ อาจมีการเพิ่มค่าสมัครมากกว่าสมาชิกเก่า และได้รับเงินปันผลน้อยกว่าสมาชิกเก่า
  - มีการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานตามความเหมาะสม

## 3) ปัญหาการจัดการองค์กร

ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะมีการจัดโครงสร้างองค์กรโดยแยกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่งานอย่างชัดเจน แต่ในการปฏิบัติงานทางด้านการบริหาร และการควบคุมการดำเนินงานโดยส่วนใหญ่จะเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มฯ แทบทั้งหมด

#### 4) ศักยภาพการจัดการองค์กรของกลุ่ม

กลุ่มฯ มีการแบ่งแยกอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ผู้นำกลุ่มฯ มีความรู้ความสามารถในกระบวนการผลิตแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างดี ประกอบกับความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มมีความเข้มแข็ง เพราะสมาชิกอยู่ในเขตพื้นที่เดียวกัน รู้จักและสนิทสนมกันเป็นอย่างดี รวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว แต่ควรมีการปรับปรุงในด้านการบันทึกบัญชีให้มีระบบมากกว่านี้

นอกจากนี้ กลุ่มฯ ยังได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในด้านเงินทุนจากคณะสงฆ์วัดศรีฐานปियารามและชาวบ้านรวมเป็นเงิน 31,000 บาท และจากหน่วยงานภาครัฐในด้านเงินทุนหมุนเวียนรวมทั้งสิ้น 701,795 บาท รวมถึงการฝึกอบรม แต่ก็ยังขาดการช่วยเหลือทางด้านการตลาดอย่างเพียงพอ

#### 4.2.3 การผลิตและเทคโนโลยีการผลิต

ในการศึกษาการผลิตและเทคโนโลยีการผลิตของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ การบริหารการผลิตและการวางแผนการผลิต การจัดหาปัจจัยการผลิต แรงงานและการจ้างงาน กระบวนการผลิต เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต และศักยภาพด้านการผลิต มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1) ผลิตภัณฑ์

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ที่นำมาใช้ในการศึกษาค้างนี้มี 2 ชนิด คือ มะขามแช่อิ่ม และมะขามหยี โดยมะขามแช่อิ่ม 1 โถง มีน้ำหนัก 60 กิโลกรัม ถ้าทำการขายส่งจะบรรจุ 6 ถุง ๆ ละ 10 กิโลกรัม แต่ถ้าทำการขายปลีกจะบรรจุ 171 ถุง ๆ ละ 350 กรัม และมะขามหยี 74 กิโลกรัม ถ้าทำการขายส่งบรรจุ 7.4 ถุง ๆ ละ 10 กิโลกรัม แต่ถ้าทำการขายปลีกบรรจุ 211 ถุง ๆ ละ 350 กรัม

##### 2) การบริหารการผลิต และการวางแผนการผลิต

###### - การบริหารการผลิต

การผลิตของกลุ่มฯ จะขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มฯ และรองประธานกลุ่มฯ เป็นหลัก ตั้งแต่การควบคุมการผลิต รวมถึงการคัดเลือกวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต โดยมีเหรียญกษาปณ์เป็นผู้ช่วยในการวางแผนการผลิต เนื่องจากใช้บ้านของเหรียญกษาปณ์เป็นสถานที่หลักในการผลิต และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยมีการผลิตเพื่อรอขาย

###### - การวางแผนการผลิต

เนื่องจากลูกค้าของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าตามสถานที่ต่างๆ ที่กลุ่มฯ ไปจัดแสดงสินค้า ทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิตล่วงหน้าได้ว่าในช่วงเดือนใดจะขายได้มาก เดือนใด

จะขายได้น้อย แต่ถ้าต้องไปออกร้านแสดงสินค้าประธานกลุ่มฯ และเหรียญก็จะเป็นผู้ประมาณการว่าควรจะมีผลิตสินค้าในปริมาณมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาร่วมกับปัจจัยประกอบหลายอย่างที่เกี่ยวข้อง เช่น สถานที่ที่ใช้จัดแสดงงาน ขนาดของงานที่เข้าร่วม จำนวนวันในการออกร้าน เป็นต้น

### 3) การจัดหาปัจจัยการผลิต

ปัจจัยการผลิตที่จะกล่าวถึงประกอบด้วย วัตถุดิบหลัก วัสดุที่ใช้ในการผลิต บรรจุภัณฑ์ อุปกรณ์การผลิตและอุปกรณ์สำนักงาน

- **วัตถุดิบหลัก** ได้แก่ มะขาม ปูนหมาก น้ำตาลทรายแดง เปลือกเม็ด เปลือกป็น น้ำเปล่า น้ำตาลทรายขาว ฟริกป็น มีรายละเอียดดังนี้

**มะขาม** ถ้าอยู่ในช่วงฤดูกาลทางกลุ่มฯ จะซื้อจากสมาชิก และพ่อค้าในตลาดขายมะขามที่วัดสระเกศ แต่ถ้าเป็นช่วงนอกฤดูกาลทางกลุ่มฯ จะซื้อมะขามจากห้องเย็นในชุมชน อัตราส่วนในการซื้อ คือ 50% 30% และ 20% ตามลำดับ โดยการชำระเป็นเงินสด ราคามะขามโดยเฉลี่ยกิโลกรัมละ 20 บาท

**ปูนหมาก** ทางกลุ่มฯ จะซื้อปูนหมากจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยการชำระเป็นเงินสด ราคาปีบละ 100 บาท

**น้ำตาลทรายแดง** ทางกลุ่มฯ สั่งซื้อน้ำตาลทรายแดงจากโรงงานในอำเภอหล่มเก่า โดยทางโรงงานมีรถบริการส่งถึงที่ทำการกลุ่มฯ ชำระเงินเป็นเงินสด น้ำตาลทรายแดง 1 กระสอบหนัก 50 กิโลกรัม ราคากระสอบละ 650 บาท (กิโลกรัมละ 13 บาท)

**เปลือกเม็ด** ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยชำระเป็นเงินสด เปลือกเม็ด 1 ถูหนัก 350 กรัม ราคาถูละ 5 บาท

**เปลือกป็น** ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยชำระเป็นเงินสด เปลือกถูละ 500 กรัม ราคาถูละ 5 บาท

**น้ำเปล่า** ทางกลุ่มฯ ซื้อน้ำเปล่าจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยร้านค้าบริการส่งให้ ชำระเป็นเงินสด น้ำเปล่า 1 ถัง ขนาด 20 กิโลกรัม ราคา 15 บาท

**น้ำตาลทรายขาว** ทางกลุ่มฯ สั่งซื้อน้ำตาลทรายขาวจากโรงงานในอำเภอหล่มเก่า โดยทางโรงงานมีรถบริการส่งถึงที่ทำการกลุ่มฯ ชำระเงินเป็นเงินสด น้ำตาลทรายขาว 1 กระสอบหนัก 50 กิโลกรัม ราคากระสอบละ 750 บาท (กิโลกรัมละ 15 บาท)

**ฟริกป็น** ทางกลุ่มฯ ซื้อฟริกแห้งจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า แล้วนำมาป็นเอง ชำระเป็นเงินสด ราคาฟริกแห้งกิโลกรัมละ 70 บาท

- **วัสดุที่ใช้ในการผลิต** ในที่นี้คือ แก๊ส โดยทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยทางร้านบริการส่งให้ ชำระเป็นเงินสด ราคาแก๊สถังละ 260 บาท



- **บรรจุภัณฑ์** ได้แก่ ถุงพลาสติกขนาด 16" x 26" ถุงพลาสติกขนาด 6" x 9" สติกเกอร์ มีรายละเอียดดังนี้

**ถุงพลาสติกขนาด 16" x 26"** ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า โดยชำระเป็นเงินสด ราคาถุงฯ กิโลกรัมละ 60 บาท

**ถุงพลาสติกขนาด 6" x 9"** ทางกลุ่มฯ จะซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคาถุงฯ กิโลกรัมละ 90 บาท

**สติกเกอร์** ทางกลุ่มฯ สั่งทำจากร้านค้าในจังหวัดนครสวรรค์ โดยทางร้านบริการจัดส่งให้ ชำระเป็นเงินสด สติกเกอร์ 10,000 ใบ ราคา 3,500 บาท

- **อุปกรณ์การผลิต** ได้แก่ โองม้งกร เตาก๊าซ หม้อเบอ์ 45 ตะหลิว มีด ตาข่าย ตากมะขาม เครื่องปั่น เครื่องหั่นมะขาม เครื่องรีดถุง กะละมัง กะละมังเคลือบ ตาขังขนาดใหญ่ และตาขังขนาดเล็ก มีรายละเอียดดังนี้

**โองม้งกร** ทางกลุ่มฯ ซื้อต่อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า ชำระเป็นเงินสด ราคาโองละ 350 บาท

**เตาก๊าซ** ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก โดยทางร้านบริการส่งให้ ชำระเป็นเงินสด ราคาเตาละ 1,400 บาท

**หม้อเบอ์ 45** ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก ชำระเป็นเงินสด ราคาใบละ 790 บาท

**ตะหลิว** ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก ชำระเป็นเงินสด ราคาตัวละ 70 บาท

**มีด** ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก ชำระเป็นเงินสด ราคาตัวละ 39 บาท

**ตาข่ายตากมะขาม** ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก ชำระเป็นเงินสด ราคาผืนละ 600 บาท

**เครื่องปั่น** ทางกลุ่มฯ ซื้อจากร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า ชำระเป็นเงินสด ราคาเครื่องละ 5,000 บาท

**เครื่องหั่นมะขาม** ทางกลุ่มฯ สั่งซื้อจากร้านค้าในกรุงเทพฯ โดยทางร้านจัดส่งให้ คิดค่าขนส่งเหมารวมกับค่าเครื่องหั่นมะขาม ชำระเป็นเงินสด ราคาเครื่องละ 13,000 บาท

**เครื่องรีดถุง** ทางกลุ่มฯ สั่งซื้อจากร้านค้าในกรุงเทพฯ โดยทางร้านจัดส่งให้ คิดค่าขนส่งเหมารวมกับค่าเครื่องรีดถุง ชำระเป็นเงินสด ราคาเครื่องละ 3,500 บาท

กะละมัง ทางกลุ่มฯ ซื้อมาจากร้านค้าในตลาดหล่มเก่าหรือตลาดหล่มสัก ชำระเป็นเงินสด ราคากะละมังใบละ 20 บาท

กะละมังเคลือบ ทางกลุ่มฯ ซื้อมาจากร้านค้าในกรุงเทพฯ โดยเดินทางไปซื้อเอง ชำระเป็นเงินสด ราคากะละมังใบละ 175 บาท

ตาชั่งขนาดใหญ่ สามารถชั่งน้ำหนักได้ 20 กิโลกรัม ทางกลุ่มฯ ซื้อมาจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคา 550 บาท

ตาชั่งขนาดเล็ก สามารถชั่งน้ำหนักได้ 2 กิโลกรัม ทางกลุ่มฯ ซื้อมาจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคา 280 บาท

- อุปกรณ์สำนักงาน ได้แก่ เก้าอี้พลาสติก และโต๊ะเอนกประสงค์ มีรายละเอียดดังนี้

เก้าอี้พลาสติก ใช้สำหรับการประชุมกลุ่มฯ ซื้อมาจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคาตัวละ 120 บาท

โต๊ะเอนกประสงค์ ใช้สำหรับจัดเก็บเอกสารต่างๆ ซื้อมาจากร้านค้าในอำเภอหล่มสัก โดยชำระเป็นเงินสด ราคาตัวละ 2,000 บาท

ตารางที่ 4.9 การจัดซื้อวัตถุดิบ และวัสดุที่ใช้ในการผลิต

วัตถุดิบ	หน่วย	ราคา/หน่วย	แหล่งที่มาของวัตถุดิบ	ปริมาณการซื้อ / โอง	การชำระเงิน	วิธีขนส่ง	ค่าขนส่ง
มะขาม	กิโลกรัม	20.00	สมาชิก, พ่อค้า, ห้องเย็น	80 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	
ปูนหมาก	ปึก	100.00	ร้านค้าในอำเภอห่มเกล้า	0.005 ปึก (2 ซ้อนชา)	เงินสด	ตนเอง	
น้ำตาลทรายแดง	กิโลกรัม	13.00	โรงงานในอำเภอห่มเกล้า	50 กิโลกรัม	เงินสด	ผู้จำหน่ายส่งให้	
เกลือเม็ด	กรัม	0.0143	ร้านค้าในอำเภอห่มเกล้า	350 กรัม	เงินสด	ตนเอง	
เกลือป่น	กรัม	0.01	ร้านค้าในอำเภอห่มเกล้า	1.7 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	
น้ำเปล่า	กิโลกรัม	0.75	ร้านค้าในอำเภอห่มเกล้า	240 กิโลกรัม	เงินสด	ผู้จำหน่ายส่งให้	
น้ำตาลทรายขาว	กิโลกรัม	15.00	โรงงานในอำเภอห่มเกล้า	30 กิโลกรัม	เงินสด	ผู้จำหน่ายส่งให้	
พริกป่น	กิโลกรัม	70.00	ร้านค้าในอำเภอห่มเกล้า	0.5 กิโลกรัม	เงินสด	ตนเอง	

ที่มา: จากการสำรวจ

ตารางที่ 4.10 การจัดหาอุปกรณ์การผลิต และอุปกรณ์สำนักงาน

รายการ	จำนวน	ราคา	แหล่งที่ซื้อ	อายุการใช้งาน (ปี)	ลักษณะการได้มา
<b>อุปกรณ์การผลิต</b>					
โอ่งมังกร	30	10,500	ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า	2	ซื้อ
เตาแก๊ส	1	1,400	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	5	ซื้อ
หม้อ เบอร์ 45	2	1,580	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	1	ซื้อ
ตะหลิว	2	140	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	3	ซื้อ
มีด	3	115	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	1	ซื้อ
ตาข่ายตากมะขาม	1	600	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	1	ซื้อ
เครื่องปั่น	1	5,000	ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า	5	ซื้อ
เครื่องหั่นมะขาม	1	13,000	ร้านค้าในกรุงเทพ	5	ซื้อ
เครื่องรีดถุง	1	3,500	ร้านค้าในกรุงเทพ	3.5	ซื้อ
กะละมัง	3	60	ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่า	1	ซื้อ
กะละมังเคลือบ	2	350	ร้านค้าในกรุงเทพ	1	ซื้อ
ตาข่ายขนาดใหญ่	2	1,100	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	5	ซื้อ
ตาข่ายขนาดเล็ก	4	1,120	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	5	ซื้อ
<b>อุปกรณ์สำนักงาน</b>					
เก้าอี้พลาสติก	70	8,400	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	3	ซื้อ
โต๊ะเอนกประสงค์	3	6,000	ร้านค้าในอำเภอหล่มสัก	5	ซื้อ

ที่มา: จากการสำรวจ

#### 4) แรงงานและการจ้างงาน

- การใช้แรงงานในการผลิต กลุ่มฯ มีลักษณะการจ้างงานเป็นแบบรายคน และรายชิ้น โดยแรงงานที่ใช้มีสถานภาพเป็นสมาชิกกลุ่มฯ ทำหน้าที่ในกระบวนการผลิต ดึงหนวดมะขาม หั่นและคลุกมะขามและห่อแพ็ค โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แรงงานที่ใช้ในการผลิต

ลักษณะงาน/ หน้าที่	จำนวน แรงงานที่ใช้	ลักษณะการ จ้างงาน	อัตราค่าจ้าง	สถานภาพการ เป็นสมาชิกกลุ่ม
การผลิต	5 คน	ต่อ 10 โมง	เหมาจ่าย 50 บาท/วัน/คน	เป็นสมาชิก
คิ่งหนวคมะขาม	12 คน	ต่อ 10 โมง	1 บาท/กิโลกรัม/คน	เป็นสมาชิก
หั่นและคลุก มะขาม	5 คน	ต่อ 10 โมง	1 บาท/กิโลกรัม/คน	เป็นสมาชิก
ห่อแพ็ค	15 คน	ต่อ 10 โมง	100 บาท/ครั้ง/คน	เป็นสมาชิก

ที่มา: จากการสำรวจ

- การจ้างงานกลุ่มๆ มีลักษณะการจ้างงานเฉพาะการจ้างงานภายในกลุ่มๆ โดยมีแรงงานที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการจำนวน 5 คน ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและการผลิต 3 คน แรงงานอีก 34 คนจะทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ การออกร้านและการผลิต การผลิตมะขามแช่อิ่ม 10 โมง จ้างแรงงานสมาชิกในการผลิตจำนวน 37 คน โดยอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานนั้นๆ มีรายละเอียดดังนี้

**การผลิต** มีแรงงานเป็นสมาชิกของกลุ่มๆ ผลิตเวียนกันตามช่วงเวลาที่เป็นสมาชิกแต่ละคนว่างจากการทำงานประจำของตน คิดอัตราค่าจ้างแบบเหมาจ่าย 50 บาท/วัน/คน โดยทำงานทั้งการแช่มะขามในน้ำปูนในผสมเกลือเม็ด การตากมะขามและการแช่มะขามในน้ำเชื่อม โดยจ้างสมาชิกคราวละ 5 คน ต่อการทำมะขามแช่อิ่ม 1 ครั้ง ๆ ละ 10 โมง

**คิ่งหนวคมะขาม** มีแรงงานเป็นสมาชิกของกลุ่มๆ ผลิตเวียนกันตามช่วงเวลาที่เป็นสมาชิกแต่ละคนว่างจากการทำงานประจำของตน คิดอัตราค่าจ้าง 1 บาท/มะขามแช่อิ่ม 1 กิโลกรัม โดยจ้างสมาชิกคราวละ 12 คน ต่อการทำมะขามแช่อิ่ม 1 ครั้ง ๆ ละ 10 โมง

**หั่นและคลุกมะขาม** มีแรงงานเป็นสมาชิกของกลุ่ม ผลิตเวียนกันตามช่วงเวลาที่เป็นสมาชิกแต่ละคนว่างจากการทำงานประจำของตน คิดอัตราค่าจ้าง 1 บาท/การหั่นมะขามแช่อิ่ม 1 กิโลกรัม/คน โดยจ้างสมาชิกคราวละ 5 คน ต่อการทำมะขามแช่อิ่ม 1 ครั้ง ๆ ละ 10 โมง

**ห่อแพ็ค** มีแรงงานเป็นสมาชิกของกลุ่ม ผลิตเวียนกันตามช่วงเวลาที่เป็นสมาชิกแต่ละคนว่างจากการทำงานประจำของตน คิดอัตราค่าจ้าง 100 บาท/โง่ง/คน โดยจ้างสมาชิกคราวละ 15 คน ต่อการทำมะขามแช่อิ่ม 1 ครั้ง ๆ ละ 10 โมง

## 5) กระบวนการผลิต

### - มะขามแช่อิ่ม

กระบวนการผลิตมะขามแช่อิ่ม และปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมะขามแช่อิ่ม 1 โถง (60 กิโลกรัม) มีขั้นตอนดังนี้

(1) จัดเตรียมวัตถุดิบหลัก ได้แก่ มะขาม 80 กิโลกรัม, ปูนหมาก 0.005 ปีบ (2 ซ้อนชา), น้ำตาลทรายแดง 50 กิโลกรัม, เกลือเม็ด 350 กรัม, เกลือป่น 200 กรัมและน้ำเปล่า 240 กิโลกรัม

(2) ทำน้ำปูนใสโดยผสมน้ำเปล่า 80 กิโลกรัม กับเกลือเม็ด 350 กรัมและปูนใส 0.005 ปีบ (2 ซ้อนชา) แล้วนำมะขามแช่น้ำปูนใสในกะละมังเคลือบเป็นเวลา 1 คืน

(3) ทำน้ำเชื่อมโดยต้มน้ำเปล่า 75 กิโลกรัม กับน้ำตาลทรายแดง 20 กิโลกรัมและเกลือป่น 40 กรัม หลังจากนั้นนำมะขามมาผ่าเอาเม็ดออกแล้วแช่น้ำเชื่อมในโถงเป็นเวลา 1-2 วัน

(4) ถายน้ำเชื่อมแรกออก แล้วต้มน้ำเชื่อมเพื่อแช่มะขามใหม่ตามอัตราส่วนคือน้ำเปล่า 75 กิโลกรัม น้ำตาลทรายแดง 16 กิโลกรัมและเกลือ 40 กรัม แช่ทิ้งไว้เป็นเวลาอีก 1-2 วัน

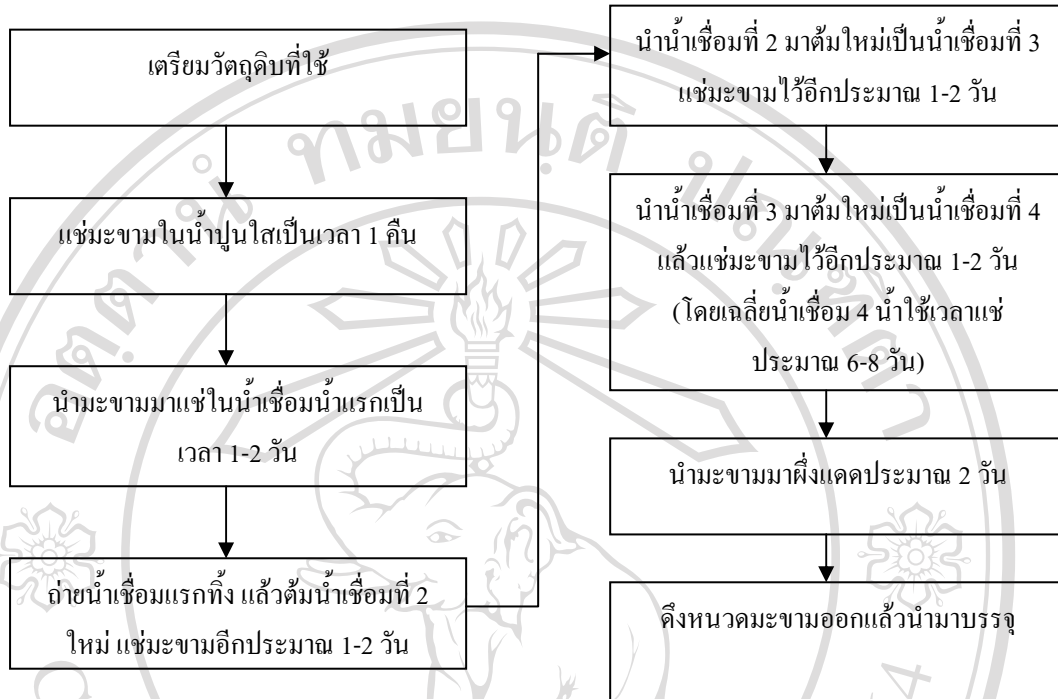
(5) นำน้ำเชื่อมที่ 2 ออกมาต้มใหม่โดยเติมน้ำเปล่าเพิ่มลงไป 5 กิโลกรัม น้ำตาลทรายแดง 7 กิโลกรัมและเกลือ 10 กรัม แล้วแช่ทิ้งไว้อีก 1-2 วัน

(6) นำน้ำเชื่อมที่ 3 ออกมาต้มใหม่อีกครั้งโดยเติมน้ำเปล่าเพิ่มลงไป 5 กิโลกรัม น้ำตาลทรายแดง 7 กิโลกรัมและเกลือ 10 กรัม แล้วแช่ทิ้งไว้อีก 1-2 วัน โดยรวมแล้วแช่น้ำเชื่อม 4 น้ำใช้เวลาประมาณ 6-8 วัน

(7) นำมะขามมาผึ่งแดดประมาณ 2 วัน หลังจากนั้นนำมาคั้นหว่านมะขามออก

(8) เมื่อผ่านขั้นตอนการผลิตทุกขั้นตอนแล้วมะขาม 80 กิโลกรัม จะได้มะขามแช่อิ่มน้ำหนัก 60 กิโลกรัม ทำการบรรจุโดยจุกละ 10 กิโลกรัมสำหรับการขายส่ง หรือบรรจุจุกละ 350 กรัมสำหรับการขายปลีก และหากยังไม่ได้จำหน่ายต้องนำมะขามไปฝากห้องเย็น โดยค่าฝากคิด กิโลกรัมละ 50 สตางค์/เดือน

#### แผนภาพที่ 4.9 กระบวนการผลิตมะขามแช่อิ่ม



#### - มะขามหยี

กระบวนการผลิตมะขามหยี และปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมะขามหยี (74 กิโลกรัม) มีขั้นตอนดังนี้

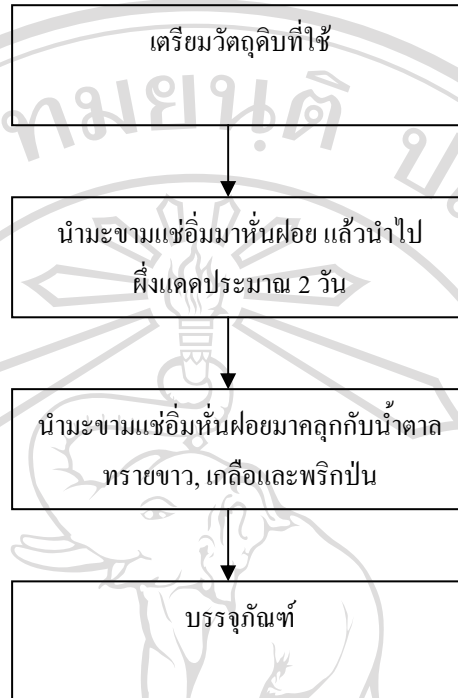
(1) เตรียมวัตถุดิบหลัก ได้แก่ มะขามแช่อิ่ม 60 กิโลกรัม (1 โอ่ง), น้ำตาลทรายขาว 30 กิโลกรัม, เกลือป่น 1.5 กิโลกรัมและพริกป่น 0.5 กิโลกรัม

(2) นำมะขามแช่อิ่มมาหั่นฝอยโดยใช้เครื่องหั่นมะขาม แล้วนำไปผึ่งแดดประมาณ 2 วัน

(3) มะขามแช่อิ่ม 60 กิโลกรัม หลังจากหั่นฝอยหลังผึ่งแดดจะมีน้ำหนักเหลือประมาณ 42 กิโลกรัม นำมะขามแช่อิ่มหั่นฝอยมาคลุกกับส่วนผสม คือ น้ำตาล, เกลือป่นและพริกป่น ตามอัตราส่วนที่เตรียมไว้ในข้อแรก

(4) เมื่อคลุกส่วนผสมเสร็จจะได้น้ำหนักรวมทั้งสิ้น 74 กิโลกรัม ทำการบรรจุโดยบรรจุถุงละ 10 กิโลกรัมสำหรับขายส่ง หรือบรรจุถุงละ 350 กรัมสำหรับขายปลีก

#### แผนภาพที่ 4.10 กระบวนการผลิตมะขามหยี



#### 6) เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต

ทางกลุ่มฯ มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการผลิต เห็นได้จากการนำเครื่องหั่นมะขามมาช่วยในการหั่นมะขามแช่อิ่ม ซึ่งช่วยให้กระบวนการผลิตเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ประหยัดมากยิ่งขึ้น อีกทั้งเส้นของมะขามแช่อิ่มหั่นฝอยจะมีขนาดสม่ำเสมอและความสวยงามดีกว่าการใช้แรงงานคนนั้น รวมถึงมีการนำเครื่องรีดถุงมาใช้ในการบรรจุภัณฑ์ ซึ่งทำให้บรรจุภัณฑ์ดูมีความสะอาด เป็นที่น่าเชื่อถือของลูกค้า ป้องกันการรั่วหรือฉีกขาดของบรรจุภัณฑ์ อีกทั้งยังช่วยให้สามารถเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ได้นานยิ่งขึ้น

#### 7) ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต

##### - ปัญหาด้านการผลิต

ทางกลุ่มฯ แทบจะไม่มีปัญหาในด้านการผลิตเลย เนื่องมาจากการทำมะขามแช่อิ่มเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีการทำมานานแล้ว ทางกลุ่มฯ จึงมีความชำนาญในการผลิต แต่จากการผลิตทำให้มีน้ำทิ้งที่ทำลายสภาพแวดล้อมได้ ซึ่งก็คือน้ำปูนใส ทำให้เกิดปัญหาในการกรองน้ำทิ้งดังกล่าวให้สะอาดก่อนนำไปทิ้ง



### - ความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต

จากปัญหาดังกล่าว ทางกลุ่มฯ จึงมีความต้องการเครื่องบำบัดน้ำเสียเพื่อกรองน้ำ ปูนไสก่อนจะเททิ้งหรือปล่อยลงแหล่งน้ำตามธรรมชาติ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับสภาพน้ำในชุมชน เนื่องจากชาวบ้านบางครัวเรือนยังคงใช้น้ำบาดาล หรือน้ำคลองอยู่

#### 8) ศักยภาพด้านการผลิต

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มี 2 ชนิด คือ มะขามแช่อิ่มและมะขามหยี โดยมะขามแช่อิ่ม ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการผลิตส่วนใหญ่ซื้อจากร้านค้าในชุมชน และจ้างแรงงานจากสมาชิกภายในกลุ่มฯ โดยคิดอัตราค่าจ้างแตกต่างกันตามลักษณะของงานนั้นๆ สมาชิกกลุ่มฯ มีความชำนาญในการผลิตผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี มีการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ คือ การนำมะขามแช่อิ่มมาผลิตเป็นมะขามหยี และมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในกระบวนการผลิต คือ เครื่องหั่นมะขามและเครื่องรีดถุง แต่กลุ่มฯ มีปัญหาในการกำจัดน้ำเสีย (น้ำปูนไส) ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต เพราะทางกลุ่มฯ ยังไม่มีงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการซื้อเครื่องบำบัดน้ำเสีย

#### 4.2.4 ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์

ในการศึกษาต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1) ต้นทุนผลิตภัณฑ์

เป็นการคำนวณต้นทุนรวมทั้งหมดซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยการผลิต, แรงงาน, ค่าเสื่อมราคา, ค่าใช้จ่ายอื่นๆ และค่าใช้จ่ายทางการตลาด ในการผลิตมะขามแช่อิ่มต่อหน่วย และมะขามหยีต่อหน่วย พบว่า

มะขามแช่อิ่ม 1 ถุง ๆ ละ 10 กิโลกรัม มีต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยเท่ากับ 616.76 บาท ซึ่งต้นทุนรวมทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจากปัจจัยการผลิต รองลงมาคือ ค่าจ้างแรงงาน คิดเป็นร้อยละ 67.68 และร้อยละ 12.43 ตามลำดับ (จากตารางที่ 4.12)

มะขามแช่อิ่ม 1 ถุง ๆ ละ 350 กรัม มีต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยเท่ากับ 23.45 บาท ซึ่งต้นทุนรวมทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจากปัจจัยการผลิต รองลงมาคือ ค่าจ้างแรงงาน คิดเป็นร้อยละ 70.18 และร้อยละ 11.47 ตามลำดับ (จากตารางที่ 4.13)

มะขามหยี 1 ถุง ๆ ละ 10 กิโลกรัม มีต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยเท่ากับ 601.52 บาท ซึ่งต้นทุนรวมทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจากปัจจัยการผลิต รองลงมาคือ ค่าจ้างแรงงาน คิดเป็นร้อยละ 67.54 และร้อยละ 12.00 ตามลำดับ (จากตารางที่ 4.14)

มะขามหีบ 1 ถุง ๆ ละ 350 กรัม มีต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยเท่ากับ 22.90 บาท ซึ่งต้นทุนรวมทั้งหมดส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจากปัจจัยการผลิต รองลงมาคือ ค่าจ้างแรงงาน คิดเป็นร้อยละ 70.10 และร้อยละ 11.05 ตามลำดับ (จากตารางที่ 4.15)

## 2) ผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์

พิจารณาผลตอบแทนออกเป็น 2 แบบ คือ ใช้ราคาขายส่งในการวิเคราะห์ผลตอบแทน และใช้ราคาขายปลีกในการวิเคราะห์ผลตอบแทนมีรายละเอียด ดังนี้

มะขามแช่อิ่ม 1 ถุง ๆ ละ 10 กิโลกรัม เมื่อพิจารณาตามราคาขายส่งถุงละ 650 บาท พบว่า ให้ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด 33.24 บาท มีอัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยร้อยละ 5.39 (จากตารางที่ 4.12)

มะขามแช่อิ่ม 1 ถุง ๆ ละ 350 กรัม เมื่อพิจารณาตามราคาขายปลีกถุงละ 35 บาท พบว่า ให้ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด 11.55 บาท มีอัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยร้อยละ 49.26 (จากตารางที่ 4.13)

มะขามหีบ 1 ถุง ๆ ละ 10 กิโลกรัม เมื่อพิจารณาตามราคาขายส่งถุงละ 700 บาท พบว่า ให้ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด 98.48 บาท มีอัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยร้อยละ 16.37 (จากตารางที่ 4.14)

มะขามหีบ 1 ถุง ๆ ละ 350 กรัม เมื่อพิจารณาตามราคาขายปลีกถุงละ 35 บาท พบว่า ให้ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด 12.10 บาท มีอัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยร้อยละ 52.81 (จากตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.12 ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์มะขามแช่อิ่ม 1 ถุง (10 กิโลกรัม)  
(กรณีขายส่ง)

รายการ	มะขามแช่อิ่ม 1 ถุง (10 กิโลกรัม)			
	เงินสด	ไม่เป็น เงินสด	รวม	อัตราส่วนของต้นทุน/ ต้นทุนทั้งหมด (%)
1. บัญชีการผลิต	417.45	0.00	417.45	67.68
- มะขาม, ปูนหมาก, เกลือเม็ด, เกลือป่น, น้ำเปล่า	297.92	0.00	297.92	48.30
- น้ำตาลทรายแดง	108.33	0.00	108.33	17.56
- แก๊ส, ห้องเย็น	10.00	0.00	10.00	1.62
- บรรจุภัณฑ์	1.20	0.00	1.20	0.19
2. แรงงาน	76.67	0.00	76.67	12.43
3. ค่าเสื่อมราคา	0.00	15.73	15.73	2.55
4. อื่นๆ (อาหาร, พาหนะ, ไฟฟ้า)	66.67	0.00	66.67	10.81
5. ต้นทุนทางการตลาด	40.25	0.00	40.25	6.53
ต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย (บาท/หน่วย)	601.03	15.73	616.76	100.00
ราคาขายส่งผลิตภัณฑ์ (บาท/หน่วย)			650.00	
ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท/หน่วย)			33.24	
อัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย			5.39	

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 4.13 ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์มะขามแช่อิ่ม 1 ถุง (350 กรัม)  
(กรณีขายปลีก)

รายการ	มะขามแช่อิ่ม 1 ถุง (350 กรัม)			
	เงินสด	ไม่เป็นเงินสด	รวม	อัตราส่วนของต้นทุน/ ต้นทุนทั้งหมด (%)
1. บัญชีการผลิต	16.46	0.00	16.46	70.18
- มะขาม, ปูนหมาก, เกลือเม็ด, เกลือป่น, น้ำเปล่า	10.45	0.00	10.45	44.58
- น้ำตาลทรายแดง	3.80	0.00	3.80	16.21
- แก๊ส, ห้องเย็น	0.35	0.00	0.35	1.50
- บรรจุภัณฑ์	1.85	0.00	1.85	7.89
2. แรงงาน	2.69	0.00	2.69	11.47
3. ค่าเสื่อมราคา	0.00	0.55	0.55	2.35
4. อื่นๆ (อาหาร, พาหนะ, ไฟฟ้า)	2.34	0.00	2.34	9.98
5. ต้นทุนทางการตลาด	1.41	0.00	1.41	6.02
ต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย (บาท/หน่วย)	22.90	0.55	23.45	100.00
ราคาขายปลีกผลิตภัณฑ์ (บาท/หน่วย)			35.00	
ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท/หน่วย)			11.55	
อัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย			49.26	

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 4.14 ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์มะขามหยี 1 ถูง (10 กิโลกรัม)  
(กรณีขายส่ง)

รายการ	มะขามหยี 1 ถูง (10 กิโลกรัม)			
	เงินสด	ไม่เป็น เงินสด	รวม	อัตราส่วนของต้นทุน/ ต้นทุนทั้งหมด (%)
1. บัญชีการผลิต	406.27	0.00	406.27	67.54
- มะขาม, ปูนหมาก, เกลือเม็ด, เกลือป่น, พริกป่น, น้ำเปล่า	248.31	0.00	248.31	41.28
- น้ำตาลทรายแดง	87.84	0.00	87.84	14.60
- น้ำตาลทรายขาว	60.81	0.00	60.81	10.11
- แก๊ส, ห้องเย็น	8.11	0.00	8.11	1.35
- บรรจุภัณฑ์	1.20	0.00	1.20	0.20
2. แรงงาน	72.16	0.00	72.16	12.00
3. ค่าเสื่อมราคา	0.00	22.89	22.89	3.81
4. อื่นๆ (อาหาร, พาหนะ, ไฟฟ้า)	67.57	0.00	67.57	11.23
5. ต้นทุนทางการตลาด	32.64	0.00	32.64	5.43
ต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย (บาท/หน่วย)	578.63	22.89	601.52	100.00
ราคาขายส่งผลิตภัณฑ์ (บาท/หน่วย)			700.00	
ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท/หน่วย)			98.48	
อัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย			16.37	

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 4.15 ต้นทุนและผลตอบแทนของผลิตภัณฑ์มะขามหยี 1 ถุง (350 กรัม)  
(กรณีขายปลีก)

รายการ	มะขามหยี 1 ถุง (10 กิโลกรัม)			
	เงินสด	ไม่เป็นเงินสด	รวม	อัตราส่วนของต้นทุน/ ต้นทุนทั้งหมด (%)
1. บัญชีการผลิต	16.06	0.00	16.06	70.10
- มะขาม, ปูนหมาก, เปลือกเมล็ด, เปลือกป็น, พริกป่น, น้ำเปล่า	8.71	0.00	8.71	38.02
- น้ำตาลทรายแดง	3.08	0.00	3.08	13.45
- น้ำตาลทรายขาว	2.13	0.00	2.13	9.31
- แก๊ส, ห้องเย็น	0.28	0.00	0.28	1.24
- บรรจุภัณฑ์	1.85	0.00	1.85	8.08
2. แรงงาน	2.53	0.00	2.53	11.05
3. ค่าเสื่อมราคา	0.00	0.80	0.80	3.50
4. อื่นๆ (อาหาร, พาหนะ, ไฟฟ้า)	2.37	0.00	2.37	10.35
5. ต้นทุนทางการตลาด	1.14	0.00	1.14	5.00
ต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย (บาท/หน่วย)	22.10	0.80	22.90	100.00
ราคาขายปลีกผลิตภัณฑ์ (บาท/หน่วย)			35.00	
ผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด (บาท/หน่วย)			12.10	
อัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วย			52.81	

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

#### 4.2.5 การตลาด

ในการศึกษาด้านการตลาดของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจประกอบด้วย รูปแบบการ  
แข่งขัน การบริหารการตลาดและการวางแผนการตลาด ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจัด  
จำหน่าย ราคาและการตั้งราคา การส่งเสริมการขาย ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้าน  
การตลาด และศักยภาพด้านการตลาด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) รูปแบบและการแข่งขัน

เมื่อพิจารณาภาพรวมทางการตลาดของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมมือ พบว่าเป็นกิจกรรมที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจาก

- มีผู้ผลิตหรือผู้ขายจำนวนมาก นั่นคือ มีผู้ผลิตในเขตพื้นที่เดียวกันและต่างพื้นที่เป็นจำนวนกว่า 50 ราย และเป็นที่น่าทึ่งกันคือความมะขามหวานเป็นผลิตผลเศรษฐกิจที่สำคัญของเพชรบูรณ์

- ผู้ผลิตหรือผู้ขายสามารถเข้าหรือออกจากการประกอบกิจการประเภทนี้ได้ค่อนข้างง่ายในระยะยาว เนื่องมาจากปัจจุบันทางจังหวัดได้พยายามเน้นการพัฒนาทางการท่องเที่ยว ซึ่งนักท่องเที่ยวก็นิยมซื้อผลิตภัณฑ์มะขามแปรรูปไปเป็นของฝาก และมีการจัดงานแสดงสินค้าต่างๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป จึงได้มีผู้เข้ามาประกอบกิจการประเภทนี้มากขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของผู้ประกอบการรายเดียว ทำให้การแข่งขันรุนแรงมากขึ้น

- ผลิตภัณฑ์มีลักษณะที่คล้ายกัน คือ มีลักษณะการนำมะขามมาแปรรูปในหลายรูปแบบ หลายชนิด ซึ่งถ้าลูกค้าไม่ได้ต้องการผลิตภัณฑ์จากทางกลุ่มฯ ก็สามารถไปซื้อจากร้านอื่นทดแทนได้

### 2) การบริหารการตลาดและการวางแผนการตลาด

#### - การบริหารการตลาด

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมมือ ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานของภาครัฐต่างๆ ในการออกร้านแสดงสินค้าทั้งพื้นที่ภายในจังหวัด และต่างจังหวัดที่กลุ่มฯ ได้รับเชิญให้ไปออกร้าน โดยในบางครั้งหน่วยงานภาครัฐจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้กับทางกลุ่มฯ สำหรับทางด้านการจัดจำหน่ายจะมีการจำหน่ายทั้งแบบขายปลีกและขายส่ง โดยการขายส่งมะขามแช่อิ่มจะบรรจุถุงละ 10 กิโลกรัม จำหน่ายถุงละ 650 บาท แต่ถ้าขายปลีกบรรจุถุงละ 350 กรัม จำหน่ายถุงละ 35 บาท สำหรับการขายส่งมะขามหยีจะบรรจุถุงละ 10 กิโลกรัม จำหน่ายถุงละ 700 บาท แต่ถ้าขายปลีกบรรจุถุงละ 350 กรัม จำหน่ายถุงละ 35 บาท

#### - การวางแผนการตลาด

แม้ว่าทางกลุ่มฯ จะไม่มีการวางแผนการตลาดที่ชัดเจนนัก แต่ทางกลุ่มมีการรักษาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน พัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ และพยายามขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้เพิ่มขึ้น

### 3) ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมมือเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ในปี พ.ศ. 2543 ซึ่งได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากทางภาครัฐ เช่น การเข้าร่วมสัมมนาวิชาการเพื่อพัฒนา

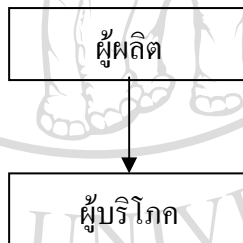
ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ของทางกลุ่มฯ ได้รับรางวัลชนะเลิศ การประกวดกิจกรรมแม่บ้านเกษตรกรดีเด่นระดับอำเภอ และระดับจังหวัด รวมถึงผลิตภัณฑ์มะขามแช่อิ่มได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 3 ดาวในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 ทำให้ผลิตภัณฑ์ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ ทางกลุ่มฯ อยู่ในช่วงการพัฒนาบรรจุภัณฑ์และป้ายผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่เพื่อดึงดูดความสนใจจากกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

#### 4) ช่องทางการจัดจำหน่าย

ทางกลุ่มฯ มีรูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทาง คือ ขายส่งและขายปลีก โดยยอดขายจากทั้ง 2 ช่องทางเฉลี่ยแล้วสร้างรายได้ช่องทางละ 50% ดังนี้

**ช่องทางที่ 1** ขายปลีก คือการจัดจำหน่ายให้แก่ลูกค้าโดยตรง แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ลูกค้ามาซื้อที่ทำการกลุ่มฯ และจำหน่ายในงานแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด โดยจำหน่ายมะขามแช่อิ่มและมะขามหยีในราคาขายปลีกห่อละ 35 บาท และรับชำระเป็นเงินสด

#### แผนภาพที่ 4.11 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์แบบที่ 1



**ช่องทางที่ 2** ขายส่ง คือการจัดจำหน่ายให้กับผู้ค้าส่ง แบ่งเป็น 2 ช่องทางย่อย คือ ผู้ค้าส่งนำไปจำหน่ายให้กับผู้ค้าปลีก หลังจากนั้นผู้ค้าปลีกจะจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภคอีกต่อหนึ่ง หรืออยู่ในรูปแบบที่ผู้ค้าส่งนำไปจำหน่ายให้กับผู้บริโภคโดยตรง โดยกลุ่มฯ จะจำหน่ายมะขามแช่อิ่มและมะขามหยีห่อละ 10 กิโลกรัม ในราคาห่อละ 650 บาทและ 700 บาทตามลำดับ และรับชำระเป็นเงินสด ซึ่งกลุ่มฯ มีผู้ค้าส่งมาติดต่อซื้อผลิตภัณฑ์ประมาณ 6-7 ราย เป็นผู้ค้าส่งขาประจำ 3 ราย ได้แก่

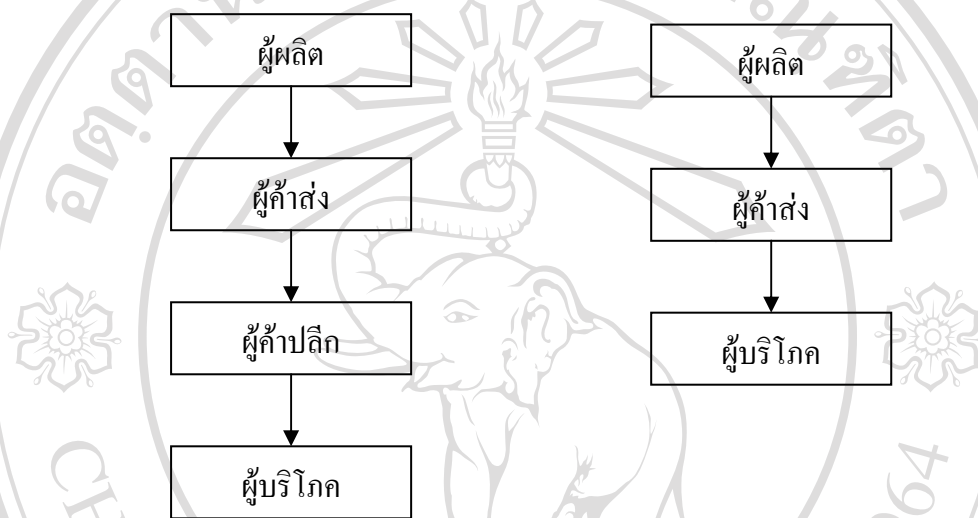
- คุณเอฟ จะซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มฯ ประมาณครั้งละ 2,000 – 3,000 บาท ความถี่ในการซื้อ 1-2 ครั้งต่อเดือน แล้วนำไปทำการบรรจุภัณฑ์ใหม่เอง วางจำหน่ายตามห้างสรรพสินค้าและโรงเรียนในจังหวัดโคราช

- ร้านค้าที่กรุงเทพฯ จะซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มฯ ประมาณครั้งละ 3,000 บาท ความถี่ในการซื้อ 1-2 ครั้งต่อเดือน แล้วนำไปทำการบรรจุภัณฑ์ใหม่เอง วางจำหน่ายที่ร้านค้าของตนเอง



- กลุ่มแม่ค้าด้วยกันเองจะซื้อผลิตภัณฑ์จากกลุ่มๆ ประมาณครั้งละ 2,000 – 3,000 บาท ความถี่ในการซื้อ 1-2 ครั้งต่อเดือนหรือหากเป็นช่วงเทศกาลก็จะซื้อบ่อยครั้งขึ้น แล้วนำไปทำการจำหน่ายปลีกเอง

แผนภาพที่ 4.12 ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์แบบที่ 2



#### 5) ราคาและการตั้งราคา

ทางกลุ่มๆ มีการกำหนดราคาขายเอง โดยพิจารณาจากราคาพื้นฐานของตลาดทั่วไป และดูความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ ซึ่งในการตั้งราคาไม่ได้นำเอาต้นทุนทางการตลาดและค่าเสื่อมราคาของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตมาพิจารณาร่วมด้วย แต่ผลิตภัณฑ์ก็ให้ผลตอบแทนที่เป็นบวก โดยจากตารางที่ 4.16 พบว่า เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยของมะขามเชื่อมกับราคาขายส่ง มีกำไรสูงละ 33.45 บาท และเมื่อเปรียบเทียบต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยของมะขามเชื่อมกับราคาขายปลีก มีกำไรสูงละ 11.56 บาท เมื่อเปรียบเทียบต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยของมะขามหิยกับราคาขายส่ง มีกำไรสูงละ 101.90 บาท และเมื่อเปรียบเทียบต้นทุนรวมทั้งหมดต่อหน่วยของมะขามหิยกับราคาขายปลีก มีกำไรสูงละ 12.22 บาท

#### ตารางที่ 4.16 ราคาผลิตภัณฑ์และผลตอบแทนต่อหน่วย

ผลิตภัณฑ์	ขนาดบรรจุ /หน่วย	ราคา (บาท/หน่วย)		ต้นทุน การผลิต (บาท/หน่วย)	ต้นทุน การตลาด (บาท/หน่วย)	ต้นทุน รวม (บาท/หน่วย)	กำไร (บาท/หน่วย)
		ขายส่ง	ปลีก				
มะขามเทศ	10 กิโลกรัม	ขายส่ง	650	576.51	40.03	616.55	33.45
	350 กรัม	ขายปลีก	35	22.04	1.40	23.44	11.56
มะขามหวาน	10 กิโลกรัม	ขายส่ง	700	565.64	32.46	598.10	101.90
	350 กรัม	ขายปลีก	35	21.65	1.14	22.78	12.22

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

#### 6) การส่งเสริมการขาย

กิจกรรมการส่งเสริมการขายที่กลุ่มฯ ใช้คือ การลดราคาหรือแถมผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ที่ซื้อครั้งละจำนวนมากๆ โดยสำหรับการขายปลีก หากลูกค้าซื้อ 3 ถุงจะคิดราคา 100 บาท (จากปกติ 105 บาท) รวมถึงมีการบริการจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า การออกร้านแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดเพชรบูรณ์และต่างจังหวัด ประกอบกับการจัดทำนามบัตรให้กับลูกค้าเพื่อที่ลูกค้าจะสามารถติดต่อได้ในภายหลัง และเพื่อความสะดวกในการสั่งซื้อสำหรับผู้สนใจสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ไปจำหน่าย นอกจากนี้ ทางกลุ่มฯ ยังมีเว็บไซต์เพื่อให้เข้าเยี่ยมชม ได้แก่ [www.thaitambon.com](http://www.thaitambon.com) ซึ่งเป็นเว็บไซต์ที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ รวมถึงทางกลุ่มฯ เคยถ่ายทอดผ่านทางโทรทัศน์ช่อง 7 รายการด้วยลำแข้ง โดยคุณคำณ หว่างห้วงศรี และช่อง 11 รายการรุ่งอรุณที่ช่อง 11 อีกด้วย

#### 7) ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการตลาด

##### - ปัญหาด้านการตลาด

ทางกลุ่มฯ ก่อนข้างมีปัญหาด้านการตลาดมากพอสมควร เนื่องจากทางกลุ่มฯ มีกลุ่มลูกค้าที่ไม่แน่นอน ถึงแม้ว่าจะมีพ่อค้าขายส่งมาซื้อเป็นประจำ แต่ลูกค้าส่วนใหญ่ยังคงเป็นลูกค้าขาจรจากการออกร้านแสดงสินค้าตามงานต่างๆ ประกอบกับการแข่งขันกันเองในท้องถิ่นที่นับวันก็จะมีมากยิ่งขึ้น ทั้งจากสถานประกอบการ และจากกลุ่มแปรรูปอื่นๆ นอกจากนี้ภาระหน้าที่ส่วนใหญ่ตกเป็นของประธานกลุ่มฯ สมาชิกกลุ่มฯ ไม่มีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารจัดการ ทำให้กลุ่มฯ ไม่ได้พัฒนารูปแบบการส่งเสริมการขายให้ดีขึ้น

- **ความต้องการความช่วยเหลือด้านการตลาด**

ถึงแม้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากภาครัฐในการออกร้านแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ แต่ในการออกร้านบางครั้งกลุ่มฯ ก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเดินทางเอง จึงมีความต้องการงบประมาณเพื่อสนับสนุนการออกร้าน และต้องการกลุ่มลูกค้าที่แน่นอนเพราะผลิตภัณฑ์มะขามหยีหากเก็บไว้นานจนเกินไป จะทำให้น้ำตาลเยิ้ม ละลาย ไม่สามารถนำกลับมาจำหน่ายได้

**8) สักยภาพด้านการตลาด**

จากการที่ทางกลุ่มฯ มีการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน พาณิชยจังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่เสมอทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดอย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับนโยบายรัฐบาลที่ให้การสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ทำให้กลุ่มฯ มีโอกาสติดต่อกับลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ตลอดเวลา สามารถเจาะตลาดได้เพิ่มมากขึ้น

**4.2.6 การเงิน**

ในการศึกษาด้านการเงินของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจประกอบด้วย การบริหารการเงินและการวางแผนการเงิน แหล่งเงินทุน ผลการดำเนินงาน ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน และศักยภาพด้านการเงิน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1) การบริหารการเงินและการวางแผนการเงิน**

- **การบริหารการเงิน**

ในการบริหารการเงินนั้น ประธานกลุ่มฯ และเหรัญญิกจะเป็นผู้รับผิดชอบการเงินทั้งหมดร่วมกัน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตทั้งหมด การจัดส่งผลิตภัณฑ์ และการรับชำระค่าผลิตภัณฑ์จากลูกค้า สำหรับการจ่ายค่าจ้างสมาชิกจะคิดจากจำนวนชั่วโมงการทำงาน และลักษณะงานที่ทำตามสมมูลงเวลา แต่หากประธานกลุ่มฯ ไม่อยู่ นางมะลิวัลย์ สายแก้วดี หรือนางช่อม ทองหง่า รองประธานกลุ่มฯ จะทำหน้าที่เป็นผู้เบิก-จ่าย ร่วมกับเหรัญญิกแทน

ในส่วนของระบบบัญชีเป็นหน้าที่ของนางบุญกว้าง สีท่ามาและนางยุพิน วงศ์ทอง เหรัญญิก/ฝ่ายบัญชี เป็นผู้จัดบันทึก แต่การบันทึกบัญชียังไม่ถูกต้องตามหลักการ เพราะขาดการนำค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายทางการตลาดมาคิดคำนวณด้วย

สำหรับการแบ่งผลประโยชน์นั้น เมื่อหักจากต้นทุนทั้งหมดแล้วจะแบ่งเป็นปันคืนให้ผู้ถือหุ้น 20% ค่าแรงผู้บริหาร 40% ค่าแรงฝ่ายปฏิบัติการ 20% ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน 5% ทุนหมุนเวียน 10% และเพื่อการอันเป็นสาธารณะประโยชน์ 5%

### - การวางแผนการเงิน

ประธานกลุ่มฯ และற்றுญิกจะเป็นผู้วางแผนความต้องการใช้เงินร่วมกัน ให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต โดยพิจารณาจากพื้นที่และขนาดของงานที่ทางกลุ่มฯ เข้าร่วมเปิดร้าน แสดงสินค้า รวมถึงจำนวนวันที่จัดแสดงสินค้าด้วย สำหรับการจัดซื้อวัตถุดิบนั้นกลุ่มฯ จะซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดเสมอ

### 2) แหล่งเงินทุน

สำหรับเงินที่ทางกลุ่มฯ ใช้ในกิจการ ทั้งใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน ค่าใช้จ่ายการผลิต ค่าจ้างแรงงาน เป็นของสมาชิกก่อตั้งกลุ่มฯ และจำนวนจากการลงหุ้นของผู้ที่สมัครสมาชิกใหม่ โดยมีทุนเริ่มต้น 21,000 บาท ตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 และได้รับเงินสนับสนุนจากชุมชนและหน่วยงานภาครัฐรวมทั้งสิ้น 732,790 บาท ดังรายละเอียดคือ

- คณะสงฆ์ วัดศรีฐานปियารามและชาวบ้านร่วมบริจาค รวมเป็นเงิน 31,000 บาท
- องค์การบริหารส่วนตำบลวังบาล ให้เงินอุดหนุน 50,000 บาท
- พัฒนาชุมชนจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้เงินอุดหนุน 100,000 บาท
- สำนักงานเกษตร อำเภอหล่มเก่า และศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีประจำตำบลวังบาล ให้เงินอุดหนุน 20,000 บาท
- ศบอ.หล่มเก่า มอบเงินอุดหนุนเพื่อส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มฯ จำนวน 15,000 บาท
- โครงการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ให้เงินสนับสนุน จำนวน 516,790 บาท

### 3) ผลการดำเนินงาน

เนื่องจากการจัดทำระบบบัญชีของทางกลุ่มฯ มิได้นำเอาต้นทุนทั้งหมดมาคิดคำนวณ ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำประมาณการงบกำไรขาดทุนขึ้นมา โดยคำนวณตัวเลขจากการสัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ประมาณการงบกำไรขาดทุน  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2547

(หน่วย : บาท)

ยอดขาย	273,925.00
หัก ต้นทุนสินค้าที่ขาย	<u>196,429.96</u>
กำไรขั้นต้น	77,495.04
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>12,059.91</u>
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	65,435.13
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	<u>-</u>
กำไรก่อนหักภาษี	65,435.13
หัก ภาษี	<u>-</u>
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	<u>65,435.13</u>

หมายเหตุ : นำข้อมูลของปี พ.ศ.2547 มาคำนวณ คือ มะขามแฉ่อม 50 โอง แบ่งขายเป็นมะขามแฉ่อม 30 โอง และนำไปผลิตเป็นมะขามหิี 20 โอง แบ่งการคำนวณเป็นขายส่งและขายปลีกอย่างละ 50% และนำตัวเลขในการคำนวณมาจากตาราง ข.9 – ตาราง ข.16 ในภาคผนวก คือ

- มะขามแฉ่อมขายส่งถุงละ 10 กิโลกรัม จำนวน 90 ถุง (15 โองๆละ 6 ถุง) ราคาถุงละ 650 บาทและขายปลีกถุงละ 350 กรัม จำนวน 2,565 ถุง (15 โองๆละ 171 ถุง) ราคาถุงละ 35 บาท

- มะขามแฉ่อมขายส่งถุงละ 10 กิโลกรัม จำนวน 74 ถุง (10 โองๆละ 7.4 ถุง) ราคาถุงละ 700 บาทและขายปลีกถุงละ 350 กรัม จำนวน 2,110 ถุง (10 โองๆละ 211 ถุง) ราคาถุงละ 35 บาท

$$\begin{aligned} \text{ยอดขาย} &= (90 \times 650) + (2,565 \times 35) + (74 \times 700) + (2,110 \times 35) \\ &= 273,925 \end{aligned}$$

ต้นทุนสินค้าที่ขาย (ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยทั้งหมด)

$$\begin{aligned} &= (90 \times 576.51) + (2,565 \times 22.04) + (74 \times 568.59) + (2,110 \times 21.76) \\ &= 196,421.96 \end{aligned}$$

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ต้นทุนการตลาด)

$$= (90 \times 40.25) + (2,565 \times 1.41) + (74 \times 32.64) + (2,110 \times 1.14)$$

$$= 12,059.91$$

จากการประมาณการงบกำไรขาดทุน สามารถวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร ได้ดังนี้

(1) อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขายเท่ากับ 28.29%  $[(77,495.04/273,925)*100]$  หมายถึง ทุกๆ 100 บาท ของยอดขายรวม ก่อให้เกิดกำไรขั้นต้น 28.29 บาท

(2) อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายเท่ากับ 23.89%  $[(65,435.13/273,925)*100]$  หมายถึง ทุกๆ 100 บาท ของยอดขายรวม ก่อให้เกิดกำไรสุทธิ 23.89 บาท

#### 4) ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน

##### - ปัญหาด้านการเงิน

ทางกลุ่มฯ แทบจะไม่มีปัญหาทางการเงินเลย เพราะได้รับเงินอุดหนุนทั้งจากหน่วยงานของภาครัฐ และคณะสงฆ์และชาวบ้านในท้องถิ่น อีกทั้งมีการวางแผนทางการเงินในการซื้อวัตถุดิบทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง แต่ในการออกงานแสดงสินค้าก็ยังคงเสียค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้นถ้าขายสินค้าไม่ได้ตามยอดที่กำหนดก็อาจทำให้ขาดทุนได้ และการบันทึกรายรับจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และรายจ่ายไม่ได้แยกแยะรายละเอียดและจำนวนหน่วยที่ชัดเจนจึงยากต่อการตรวจสอบทางการเงิน

##### - ความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน

ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะเคยได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และคณะสงฆ์และชาวบ้านในท้องถิ่น แต่ในระยะยาวกลุ่มฯ ต้องการความช่วยเหลือในด้านเงินทุนเพื่อจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่มเติม เช่น เครื่องบำบัดน้ำเสีย เพื่อเป็นการรักษาแหล่งน้ำทางธรรมชาติซึ่งชาวบ้านยังคงนำมาอุปโภคบริโภคอยู่ในปัจจุบัน

#### 5) ศักยภาพด้านการเงิน

จากข้อมูลทางการเงินของกลุ่มฯ ข้างต้น จะเห็นว่ากลุ่มฯ มีความมั่นคงทางการเงินระดับปานกลาง เพราะ ไม่มีการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอก ทำให้ไม่ต้องรับภาระหนี้สิน รวมถึงมีเงื่อนไขในการแบ่งผลประโยชน์ที่ชัดเจน แต่ถึงอย่างไรก็ตามในการออกงานแสดงสินค้าต้องเสียค่าใช้จ่ายต่างๆ และหากในการออกงานครั้งนั้นไม่สามารถจำหน่ายได้มากเท่าที่ควร ก็

จะส่งผลต่อเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่มฯ ได้ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะมีการจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย แต่ยังคงขาดการนำต้นทุนทางด้านการตลาดและค่าเสื่อมราคามาคิดรวมด้วย กลุ่มฯ จึงควรมีการปรับปรุงระบบการบันทึบบัญชีที่เป็นระบบมากขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งควรแยกแยะรายละเอียดของรายรับและรายจ่ายที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อสามารถทราบถึงผลกำไร-ขาดทุน ที่แท้จริงจากการดำเนินการของกลุ่ม

#### 4.2.7 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ

จากการสัมภาษณ์สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) ได้ดังนี้

##### จุดแข็ง (Strength)

- 1) ผลិតภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีคุณภาพดี เนื่องจากมีการคัดเลือกวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต
- 2) กลุ่มฯ มีการจัดโครงสร้างองค์กร โดยแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ มีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน ทำให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อน
- 3) สมาชิกภายในกลุ่มฯ อยู่ในเขตชุมชนเดียวกัน มีความรู้จัก และสนิทสนมกันมาก่อน ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มฯ มีความเข้มแข็ง
- 4) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ มีความสะอาด ผ่านการตรวจของสำนักงานอาหารและยา จากสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดเพชรบูรณ์
- 5) กลุ่มฯ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ คือ การนำมะขามแช่อิ่มมาผลิตเป็นมะขามหยี ซึ่งสามารถสร้างกำไรให้กับกลุ่มฯ เพิ่มมากขึ้น
- 6) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ (มะขามแช่อิ่ม) ได้รับการคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยปี พ.ศ.2547
- 7) กลุ่มฯ มีการติดต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน เกษตรอำเภอ พาณิชยจังหวัดเพชรบูรณ์ ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
- 8) กลุ่มฯ มีความชำนาญในกระบวนการผลิตเป็นอย่างดี รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการผลิต
- 9) ผลิตภัณฑ์ทั้ง 2 ชนิดของกลุ่มฯ สามารถให้ผลตอบแทน (กำไร) โดยเมื่อพิจารณาด้วยราคาขายส่งมะขามแช่อิ่มและมะขามหยีให้อัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด 5.43% และ 17.04% ตามลำดับ เมื่อพิจารณาด้วยราคาขายปลีกมะขามแช่อิ่มและมะขามหยีให้อัตราผลตอบแทนสุทธิเหนือต้นทุนรวมทั้งหมด 49.31% และ 53.62% ตามลำดับ

##### จุดอ่อน (Weakness)

- 1) ผลิตภัณฑ์ไม่ค่อยมีลักษณะเด่น เนื่องจากขาดการพัฒนาในรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ และป้ายฉลากให้เกิดความแตกต่าง
- 2) การจัดการทางการส่งเสริมการขายยังทำได้ไม่ดีพอ ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะมีข้อมูลในเว็บไซต์ไทยตำบลให้ลูกค้าเข้าชมก็ตาม แต่ก็ขาดการปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มฯ และรายละเอียดสินค้าให้ทันสมัย

3) ขาดตลาดที่แน่นอนในการจัดจำหน่าย ทำให้ไม่สามารถประมาณการผลิตล่วงหน้าได้

4) ถึงแม้ว่าทางกลุ่มฯ จะมีการจัดตั้งฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่เพื่อความไม่ซ้ำซ้อนในการปฏิบัติการ แต่เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริง ประธานกลุ่มฯ ยังคงเป็นผู้รับผิดชอบงานทางด้านการบริหารแทบทั้งสิ้น

5) ทางกลุ่มฯ มีเงินทุนหมุนเวียนน้อย ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์

6) กลุ่มฯ มีระบบการบันทึกบัญชีที่ไม่ถูกต้อง ทำให้ไม่ทราบผลกำไรขาดทุนที่แท้จริงจากการดำเนินงานของกลุ่มฯ

#### โอกาส (Opportunity)

1) จากการที่ทางกลุ่มฯ ได้รับ อ.ย. จากสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดเพชรบูรณ์ และได้รับการคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 ทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่เชื่อถือของลูกค้าในเรื่องการผลิต ความสะอาด และคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2) กลุ่มฯ ได้เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์จึงได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาลทั้งในด้านเงินอุดหนุน ข่าวสารข้อมูลทางการตลาดรวมถึงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์

3) สมาชิกในกลุ่มฯ อยู่ในเขตหมู่บ้านเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกสะดวกรวดเร็ว

4) ทางกลุ่มฯ ได้รับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 รายการด้วยลำแข้ง โดยคุณคำรณ ห่วงหวังศรี และช่อง 11 รายการรุ่งอรุณที่ช่อง 11 ทำให้กลุ่มฯ เป็นที่รู้จักในวงกว้างซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ

5) ปัจจุบันสถานประกอบการหลายแห่งไม่นิยมผลิตมะขามแช่อิ่มเอง แต่หันมาซื้อผลิตภัณฑ์มะขามแช่อิ่มจากกลุ่มฯ แทน เนื่องจากมะขามแช่อิ่มมีขั้นตอนการผลิตที่ยุ่งยาก และมีน้ำเสียจากการผลิต ทำให้กลุ่มฯ มียอดขายมะขามแช่อิ่มเพิ่มมากขึ้น

#### อุปสรรค (Threat)

1) มีการแข่งขันของสถานประกอบการในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งสถานประกอบการมีประเภทของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายกว่า และมีรูปแบบการบรรจุภัณฑ์รวมถึงป้ายฉลากที่สามารถสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่า



#### 4.2.8 ความเชื่อมโยงภายในและระหว่างธุรกิจ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ มีความเชื่อมโยงภายในและกับธุรกิจอื่นๆ ดังแผนภาพที่ 4.13 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) กลุ่มผู้ป้อนวัตถุดิบและวัสดุ ได้แก่

- สมาชิกกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ เป็นผู้จำหน่ายมะขามให้กับกลุ่มฯ มากที่สุด เนื่องจาก สมาชิกกลุ่มฯ ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรผู้ปลูกมะขามหวาน หรือทำไร่นาซึ่งรวมกลุ่มฯ กันเพื่อแก้ไขปัญหาการจำหน่ายผลผลิตมะขามได้ไม่หมด และต้องการหารายได้เสริมให้กับครอบครัวในช่วงนอกฤดูการเก็บเกี่ยว ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายจากการซื้อมะขามจากสมาชิกกลุ่มฯ มีประมาณ 50% จากปริมาณของการซื้อมะขามทั้งหมด หรือประมาณ 20.20% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

- เกษตรกรผู้ปลูกมะขาม เป็นอีกแหล่งหนึ่งในการจัดจำหน่ายมะขามให้กับกลุ่มฯ โดยนำมาวางจำหน่ายที่ตลาดกลางจำหน่ายมะขามในลานวัดสระเกตุ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายจากการซื้อมะขามจากเกษตรกรมีประมาณ 30% จากปริมาณของการซื้อมะขามทั้งหมด หรือประมาณ 12.12% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

- ห้องเย็น เป็นอีกแหล่งหนึ่งที่เป็นผู้จัดจำหน่ายมะขามให้กับกลุ่มฯ โดยเฉพาะในช่วงนอกฤดูการ เนื่องจากกลุ่มฯ ไม่สามารถซื้อมะขามมาเก็บไว้เพื่อรอการผลิตได้ เพราะมะขามเป็นผลผลิตที่เร็วต่อความชื้น หากไม่นำมาผลิตให้ทันเวลาอาจเกิดความเสียหายต่อเนื้อมะขามได้ ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายจากการซื้อมะขามจากห้องเย็นมีประมาณ 20% จากปริมาณของการซื้อมะขามทั้งหมด หรือประมาณ 8.08% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

- โรงงานและร้านค้า ได้แก่ โรงงานในอำเภอหล่มเก่า ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่าและหล่มสัก เป็นผู้จำหน่ายวัตถุดิบอื่นๆ วัสดุและบรรจุภัณฑ์ที่ใช้ ซึ่งก็คือ ปูนหมาก น้ำตายทรายแดง น้ำตาลทรายขาว เกลือเม็ด เกลือป่น น้ำเปล่า พริก กุ้งพลาสติกและแก๊ส ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ทางกลุ่มฯ ต้องจ่ายให้กับโรงงานและร้านค้ามีประมาณ 31.12% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

2) ผู้ให้บริการด้านอื่นๆ ได้แก่ ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ อาหารและพาหนะ โดยค่าใช้จ่ายทางด้านดังกล่าวของกลุ่มฯ มีประมาณ 11.24% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

3) แรงงานจากสมาชิกในกลุ่มฯ กลุ่มฯ จ้างแรงงานจากสมาชิกภายในกลุ่มฯ เพื่อทำหน้าที่ในการผลิต ดึงหนวดมะขาม หั่นและคลุกมะขาม และห่อแพ็ค โดยกลุ่มฯ คิดอัตราค่าจ้างตามหน้าที่ที่ทำต่อหน่วยการผลิตต่อคน ค่าใช้จ่ายทางการจ้างแรงงานจากสมาชิกกลุ่มฯ มีประมาณ 12.46% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

4) **กลุ่มผู้ให้บริการเฉพาะทาง** ได้แก่ ร้านค้าในจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งทางกลุ่มฯ ว่าจ้างให้จัดทำสติ๊กเกอร์ผลิตภัณฑ์ ค่าใช้จ่ายทางด้านการจัดทำสติ๊กเกอร์ผลิตภัณฑ์มีประมาณ 1.60% ของต้นทุนการผลิตทั้งหมด

5) **กลุ่มผู้จัดจำหน่าย**

- พ่อค้าคนกลาง เป็นผู้ที่ช่วยในการกระจายสินค้าของกลุ่มฯ มีทั้งหมด 6-7 ราย เป็นพ่อค้าขาประจำ 3 ราย โดยจะมารับสินค้าในราคาขายส่งจากกลุ่มฯ แล้วนำไปจัดจำหน่ายต่อเองในภายหลัง

- กลุ่มฯ เป็นผู้จัดจำหน่ายเอง จากการออกร้านแสดงสินค้าตามสถานที่ต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด โดยจำหน่ายในลักษณะของการขายปลีก

6) **สถาบันและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

- สถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ มี 37 แห่งทั่วจังหวัด เป็นอีกแหล่งหนึ่งที่ช่วยในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากเป็นแหล่งรวมนักท่องเที่ยว และก่อนเดินทางกลับนักท่องเที่ยวกลุ่มดังกล่าว นิยมซื้อผลิตภัณฑ์มะขามหวานแปรรูปเพื่อเป็นของฝาก

- ธุรกิจจำหน่ายของที่ระลึกหรือของฝากตามสถานีขนส่ง มีประมาณกว่า 20 แห่งมีส่วนช่วยในการจำหน่ายและกระจายสินค้า เนื่องจากเป็นแหล่งรวบรวมผลิตภัณฑ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัด และเป็นแหล่งที่ผู้เดินทางสามารถหาซื้อได้ง่าย

7) **หน่วยงานของรัฐ**

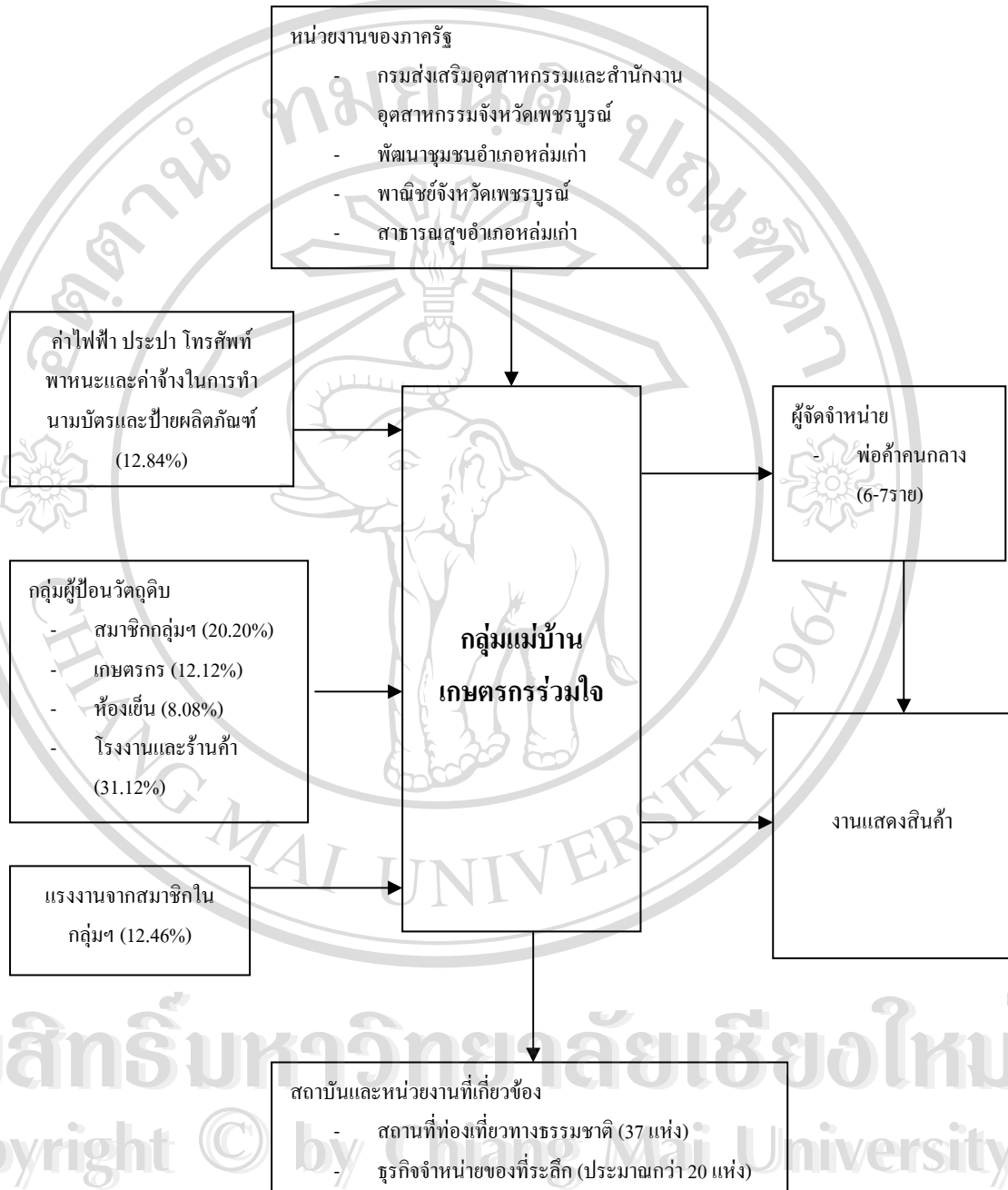
- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนตั้งแต่การจัดตั้งกลุ่มผู้ผลิตฯ และดำเนินการเพื่อให้กลุ่มผู้ผลิตฯ ดังกล่าว ได้เข้าร่วมในโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์

- พัฒนาชุมชนอำเภอหล่มเก่า เป็นผู้ให้ข่าวสารข้อมูลทางการตลาด และที่สำคัญคือ ให้ความช่วยเหลือในด้านการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์

- พาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการหาตลาดเพิ่มเติม รวมถึงการเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ โดยสนับสนุนและให้ข้อมูลในการออกร้านตามงานแสดงสินค้าต่างๆ ทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด

- สาธารณสุขอำเภอหล่มเก่า ให้ความช่วยเหลือโดยเป็นผู้ให้คำแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับการผลิตให้ถูกสุขอนามัย

แผนภาพที่ 4.13 ความเชื่อมโยงภายในและระหว่างธุรกิจของกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมร่วมใจ



#### 4.3 การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ

จากการศึกษาผลการดำเนินงานของธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์มะขามหวานทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ สามารถเปรียบเทียบข้อมูลโดยแยกพิจารณาเป็น 6 ด้าน คือ การจัดองค์กร การผลิต การตลาด การเงิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และความยั่งยืนของธุรกิจ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.3.1 การจัดองค์กร

กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจมีรูปแบบของการจัดองค์กรในลักษณะเดียวกัน คือ มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่ก็พบปัญหา คือ เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริงนั้น หน้าที่ทางการบริหารตกอยู่กับประธานกลุ่มฯ แทบทั้งหมด แต่ถึงอย่างไรก็ตาม หน่วยงานของทางภาครัฐก็ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการฝึกอบรมและการหากกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ (ตารางที่ 4.17)

##### 4.3.2 การผลิต

กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ทำการผลิตมะขามหวาน โดยผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 3 ดาวในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 ตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ ทำการผลิตมะขามแช่อิ่มและมะขามหยี โดยมะขามแช่อิ่มได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 3 ดาวในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 ตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย

พิจารณาด้านกระบวนการผลิต พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มฯ ไม่สามารถวางแผนการผลิตล่วงหน้าได้ เพราะมีกลุ่มลูกค้าที่ไม่แน่นอน สำหรับการซื้อวัตถุดิบและวัสดุที่ใช้ในการผลิต จะซื้อจากร้านค้าในชุมชนเป็นหลักและชำระเงินเป็นเงินสด แต่กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจมีขั้นตอนการผลิตที่ยุ่ยยากและใช้เวลาในการผลิต 6-8 วัน ในขณะที่กลุ่ม 102 สร้างสรรค์มีขั้นตอนการผลิตที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนและใช้เวลาในการผลิตเพียง 2 ชั่วโมงเท่านั้น

พิจารณาด้านศักยภาพการผลิต พบว่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจมีศักยภาพในการผลิตที่ดีกว่ากลุ่ม 102 สร้างสรรค์ เพราะมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการผลิต รวมถึงมีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ คือ การนำมะขามแช่อิ่มมาผลิตเป็นมะขามหยี ในขณะที่กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ มีผลิตภัณฑ์เพียงชนิดเดียวและมีการผลิตไม่สม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดทั้งปี (ตารางที่ 4.18)

### 4.3.3 การตลาด

กลุ่ม 102 สร้างสรรค์และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ มีลักษณะทางการตลาดที่เหมือนกันคือ มีการแข่งขันสูง ไม่มีการวางแผนทางการตลาดที่ชัดเจน มีการจัดจำหน่ายเพียง 2 ช่องทาง คือขายส่งและขายปลีก ซึ่งทั้ง 2 ช่องทางสร้างรายได้เฉลี่ยช่องทางละ 50% กำหนดราคาผลิตภัณฑ์โดยอาศัยราคาตลาดเป็นหลัก และมีปัญหาคือไม่มีกลุ่มลูกค้าที่แน่นอน

พิจารณาศักยภาพทางการตลาด พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มฯ มีศักยภาพด้านการตลาดที่ใกล้เคียงกัน เพราะมีการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐอยู่เสมอ จึงได้รับข้อมูลข่าวสารทางการตลาดและมีโอกาสเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ (ตารางที่ 4.19)

### 4.3.4 การเงิน

กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ มีลักษณะทางการเงินที่เหมือนกันคือ มีประธานเป็นผู้วางแผนการเงิน แหล่งเงินทุนได้มาจากการลงหุ้นของสมาชิกและเงินอุดหนุนจากหน่วยงานภาครัฐ โดยกลุ่ม 102 สร้างสรรค์มีอัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย 38.65% และอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย 18.78% กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจมีอัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย 28.29% และอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย 23.89%

พิจารณาศักยภาพทางการเงิน พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มฯ มีความมั่นคงด้านการเงินอยู่ในระดับปานกลาง เพราะไม่ต้องพึ่งพิงเงินทุนจากแหล่งเงินทุนจึงไม่ต้องรับภาระหนี้สิน แต่ควรปรับปรุงระบบการบันทึกบัญชีโดยนำค่าเสื่อมราคาและต้นทุนทางการตลาดมาคิดรวมด้วย(ตารางที่ 4.20)

### 4.3.5 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ มีลักษณะจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่คล้ายกัน คือ

ด้านจุดแข็ง ผลิตภัณฑ์ของทั้ง 2 กลุ่มฯ ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547ตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย การรวมกลุ่มมีความเข้มแข็ง และมีการแบ่งการดำเนินงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่อย่างชัดเจน

ด้านจุดอ่อน ถึงแม้ว่าทั้ง 2 กลุ่มฯ จะมีการแบ่งหน้าที่ออกเป็นฝ่ายต่างๆ แต่เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริง ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้รับผิดชอบแทบทั้งหมด และมีระบบการบันทึกบัญชีที่ไม่ถูกต้องทำให้ไม่สามารถทราบผลกำไรขาดทุนที่แท้จริงจากการดำเนินงานของกลุ่มฯ กลุ่ม 102 สร้างสรรค์ ขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการผลิต

ด้านโอกาส ทั้ง 2 กลุ่มฯ ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจมีโอกาสในการขายผลิตภัณฑ์มะขามแช่อิ่มมากขึ้นเพราะสถานประกอบการหันมาซื้อมะขามแช่อิ่มจากกลุ่มฯ แทนการผลิตเอง อันเนื่องมาจากขั้นตอนการผลิตที่ยุ่งยากและมีน้ำเสีย (น้ำปูนใส) จากการผลิต

ด้านอุปสรรค พบว่า ทั้ง 2 กลุ่มฯ มีการแข่งขันสูงเพราะต้องแข่งขันกับสถานประกอบการรายอื่นในจังหวัดด้วย (ตาราง 4.21)

#### 4.3.6 ความยั่งยืนทางธุรกิจ

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจมีความยั่งยืนทางธุรกิจมากกว่ากลุ่ม 102 สร้างสรรค์พิจารณาได้จากปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์ ยอดขายและกำไรสุทธิ กล่าวคือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจมีปริมาณการผลิต 3,280 กิโลกรัมต่อปี มากกว่ากลุ่ม 102 สร้างสรรค์ที่มีปริมาณการผลิตเพียง 660 กิโลกรัมต่อปี ถึง 4.97 เท่า กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจมียอดขาย 273,925 บาทต่อปี มากกว่ากลุ่ม 102 สร้างสรรค์ที่มียอดขายเพียง 46,200 บาทต่อปี ถึง 5.93 เท่า และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจมีกำไรสุทธิ 65,435.13 บาทต่อปี สูงกว่ากลุ่ม 102 สร้างสรรค์ที่มีกำไรสุทธิเพียง 8,675 บาทต่อปี ถึง 7.54 เท่า รวมถึงกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจมีโอกาสในการขยายกลุ่มลูกค้าและมียอดขายเพิ่มขึ้นเนื่องจาก สถานประกอบการไม่นิยมผลิตมะขามแช่อิ่ม เพราะไม่ต้องการรับภาระในการกำจัดน้ำเสีย (น้ำปูนใส) ที่เกิดจากการผลิต แต่ทั้ง 2 กลุ่มฯ ควรมีการจัดการบริหารองค์กรใหม่ คือ ควรมีสมาชิกรายอื่นที่มีความรู้ทางการบริหารจัดการนอกเหนือจากประธานกลุ่มฯ และมีการบันทึกบัญชีที่เป็นระบบเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และควรมีการจัดการด้านการตลาดที่ดีกว่านี้ โดยควรหากกลุ่มลูกค้าที่แน่นอนและออกร้านแสดงสินค้าบ่อยครั้งขึ้น (ตาราง 4.22)

ตารางที่ 4.17 แสดงการเปรียบเทียบการจัดองค์กรของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้าน  
เกษตรกรรวมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรวมใจ
ที่ตั้ง	52 หมู่ 10 บ้านวังแซ่ ต.หล่มเก่า อ.หล่มเก่า จ.เพชรบูรณ์	93 หมู่ 8 ต.วังบาล อ.หล่มเก่า จ.เพชรบูรณ์
ประธานกลุ่มฯ	นางมอญ วริฤทธิ	นางกาสิน อินทร์โหม
จำนวนสมาชิก	48 คน	42 คน
ทุนดำเนินการ	20,000 บาท	18,000 บาท
รูปแบบการดำเนินงาน	มีการแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ ตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ สมาชิกภายในกลุ่มฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การรวมกลุ่มฯ มีความเข้มแข็ง	แบ่งหน้าที่การดำเนินงานเป็นฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ฝ่ายบัญชี ประชาสัมพันธ์ ปฏิคม ฝ่ายตลาด ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต คณะกรรมการ ที่ปรึกษาและสมาชิก
ปัญหาที่พบ	ถึงแม้จะมีการแบ่งหน้าที่การดำเนินงานออกเป็นฝ่ายต่างๆ แต่เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริงๆ หน้าที่ทางการบริหารจะตกไปอยู่ที่หัวหน้ากลุ่มฯ แทบทั้งหมด	แบ่งหน้าที่การดำเนินงานเป็นฝ่ายต่างๆ ได้แก่ ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก ฝ่ายบัญชี ฝ่ายจัดซื้อ ประชาสัมพันธ์ ฝ่ายตลาด ที่ปรึกษาและสมาชิก
ความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ	ได้รับความช่วยเหลือในลักษณะเดียวกัน คือ การฝึกอบรมและการช่วยเหลือในการเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ โดยหน่วยงานหลักที่ให้ความสนับสนุน ได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเพชรบูรณ์ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอหล่มเก่า และพาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์	

ตารางที่ 4.18 แสดงการเปรียบเทียบการผลิตของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร  
ร่วมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ
ผลิตภัณฑ์	มี 1 ชนิด คือมะขามหวาน บรรจุห่อละ 250 กรัม ขายส่งห่อละ 15 บาท ขายปลีกห่อละ 20 บาท	มี 2 ชนิด ได้แก่ มะขามแช่อิ่มและมะขามหยี สำหรับการขายส่งบรรจุห่อละ 10 กิโลกรัม ราคา 650 บาทและ 700 บาท ตามลำดับ สำหรับการขายปลีกบรรจุห่อละ 350 กรัม ราคาห่อละ 35 บาททั้ง 2 ผลิตภัณฑ์
การบริหารการผลิต	ขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มฯ โดยเป็นการผลิตเพื่อรอขาย	ขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มฯ และรองประธานกลุ่มฯ โดยมีเหรียญกึ่งเป็นผู้ช่วยเป็นการผลิตเพื่อรอขาย
การวางแผนการผลิต	ไม่สามารถประมาณปริมาณการผลิตล่วงหน้าได้ เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าขาจรจากการออกร้านแสดงสินค้าตามงานต่างๆ โดยถ้าต้องไปออกร้านแสดงสินค้าจะประมาณปริมาณการผลิตโดยพิจารณาจาก ขนาดของงานที่เข้าร่วมและจำนวนวันในการออกร้าน	
การจัดหาปัจจัยการผลิต	ส่วนใหญ่จัดหาจากชาวบ้าน ร้านค้าในอำเภอหล่มเก่าหรือชุมชนอำเภอหล่มสัก สมาชิกและห้องเย็นในชุมชน เว้นแต่เตาที่สั่งซื้อจากร้านค้าในจังหวัดสุพรรณบุรี โดยทางร้านบริการจัดส่งให้ คิดค่าขนส่งเหมารวมกับค่าสินค้า	ส่วนใหญ่จัดหาจาก สมาชิก โรงงาน และร้านค้าในอำเภอหล่มเก่าหรือหล่มสัก เว้นแต่กะละมังเคลือบ เครื่องรีดถุงและเครื่องหั่นมะขามสั่งซื้อจากร้านค้าในกรุงเทพฯ โดยทางร้านบริการจัดส่งให้ คิดค่าขนส่งเหมารวมกับราคาสินค้า
แรงงานและการจ้างงาน	จ้างงานจากแรงงานภายในกลุ่มฯ โดยอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานนั้นๆ มีแรงงานที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการจำนวน 9 คน ส่วนแรงงานอีก 39 คนจะผลิตเวียนทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ การออกร้านและการผลิต โดยมะขามหวาน 1 กะทะ จ้างแรงงานสมาชิกในการผลิตจำนวน 8 คน	จ้างงานเฉพาะภายในกลุ่มฯ โดยมีแรงงานที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารจัดการจำนวน 5 คน ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการและการผลิต 3 คน แรงงานอีก 34 คนจะทำหน้าที่ในการจัดซื้อวัตถุดิบ การออกร้านและการผลิต การผลิตมะขามแช่อิ่ม 10 โถง จ้างแรงงานสมาชิกในการผลิตจำนวน 37 คน โดยอัตราค่าจ้างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานนั้นๆ



ตารางที่ 4.18 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบการผลิตของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมรวมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรมรวมใจ
ต้นทุนผลิตภัณฑ์	กรณีขายส่งและขายปลีกมีต้นทุนรวมต่อห่อ 14.24 บาท และ 14.18 บาท ตามลำดับ โดยต้นทุนรวมส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจากปัจจัยการผลิต รองลงมาเป็นต้นทุนทางการตลาด เฉลี่ย 49.295% และ 24.465% ตามลำดับ	กรณีขายส่งมะขามแฉ่อมและมะขามหยีมีต้นทุนรวมต่อถุง 616.76 บาท และ 601.52 บาท ตามลำดับ กรณีขายปลีกมะขามแฉ่อมและมะขามหยีมีต้นทุนรวมต่อถุง 23.45 บาท และ 22.90 บาท ตามลำดับ โดยต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนจากปัจจัยการผลิต รองลงมาเป็นต้นทุนจากการจ้างแรงงาน เฉลี่ย 68.88% และ 11.74% ตามลำดับ
ผลตอบแทนผลิตภัณฑ์	กรณีขายส่งและขายปลีกมีกำไรต่อต้นทุนรวม 0.76บาท/ห่อ และ 5.82 บาท/ห่อ มีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวม 5.31% และ 41.00% ตามลำดับ	กรณีขายส่งมะขามแฉ่อมและมะขามหยีมีกำไรต่อต้นทุนรวม 33.24 บาท/ถุง และ 98.48 บาท/ถุง และมีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวม 5.39% และ 16.37% ตามลำดับ กรณีขายปลีกมะขามแฉ่อมและมะขามหยีมีกำไรต่อต้นทุนรวม 11.55 บาท/ถุง และ 12.10 บาท/ถุง มีอัตรากำไรต่อต้นทุนรวม 49.26% และ 52.81% ตามลำดับ
กระบวนการผลิต	มีขั้นตอนการผลิตที่ง่าย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน และใช้เวลาในการกวนมะขามเพียง 2 ชั่วโมงเท่านั้น	ทั้งมะขามแฉ่อมและมะขามหยีมีขั้นตอนการผลิตหลายขั้นตอน ยุ่งยากซับซ้อน และต้องใช้เวลาถึง 6-8 วัน ในการทำมะขามแฉ่อม และต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นอีก 2 วัน ในการนำมะขามแฉ่อมมาผลิตเป็นมะขามหยี
การใช้เทคโนโลยีในการผลิต	ขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการผลิต มีเพียงการใช้เครื่องชูดมะพร้าวไฟฟ้าเท่านั้น	มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการผลิตทั้งเครื่องรีดถุง และเครื่องหั่นมะขาม

ตารางที่ 4.18 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบการผลิตของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้าน เกษตรกรร่วมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ
ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือในการผลิต	แทบจะไม่มีปัญหาในกระบวนการผลิตเลยผลิตเลย ขาดแต่เครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิต คือ เครื่องกวนมะขาม และต้องการกลุ่มลูกค้าที่แน่นอน เพื่อการผลิตที่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี	แทบจะไม่มีปัญหาในการผลิตเลย แต่ต้องการเครื่องบำบัดน้ำเสียเพื่อกรองน้ำปูนใสก่อนจะเททิ้งเพื่อช่วยรักษาสภาพแวดล้อมในชุมชน
ศักยภาพการผลิต	ไม่สามารถวางแผนการผลิตและประมาณปริมาณการผลิตได้	มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ โดยนำมะขามแช่อิ่มมาผลิตเป็นมะขามหยี

ตารางที่ 4.19 แสดงการเปรียบเทียบการตลาดของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ
รูปแบบการแข่งขัน	มีการแข่งขันสูง เนื่องจากมีผู้ผลิตและผู้ขายในเขตพื้นที่เดียวกันและต่างพื้นที่จำนวนมากกว่า 50 ราย ผู้ผลิตและผู้ขายสามารถเข้าหรือออกจากการประกอบการได้ง่ายและผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตแต่ละรายมีลักษณะคล้ายคลึงกัน	
การบริหารการตลาด	ได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานของภาครัฐในการช่วยจัดหาบูธเพื่อออกร้านตามงานแสดงสินค้าต่างๆทั้งภายในและต่างจังหวัด	
การวางแผนการตลาด	ไม่มีการวางแผนทางการตลาดที่ชัดเจน แต่มีการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเสมอ	
ผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์ (มะขามกวนและมะขามแช่อิ่ม) ได้รับคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาวในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 ตามโครงการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย แต่ยังคงขาดการพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้	

ตารางที่ 4.19 (ต่อ) แสดงการเปรียบเทียบการตลาดของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้าน  
เกษตรกรร่วมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ
ช่องทางการจัดจำหน่าย	มีช่องทางการจัดจำหน่าย 2 ช่องทางคือขายส่งและขายปลีกโดยสร้างรายได้ช่องทางละ 50%	มีจำนวนคนกลาง 6-7 คน เป็นคนกลางขาประจำ 3 คน มารับไปจำหน่ายที่โคราช กรุงเทพฯ และซื้อไปจำหน่ายเองในท้องถิ่น มารับผลิตภัณฑ์คราวละ 2,000-3,000 บาท ความถี่เฉลี่ย 1-2 ครั้งต่อเดือน
	มีจำนวนคนกลาง 3 ราย เป็นชากรทั้งหมด มารับมะขามกวนประมาณคราวละ 50 ห่อ ความถี่เฉลี่ย 1 ครั้ง ต่อ 1-2 เดือน	
ราคาและการตั้งราคา	มีการตั้งราคาโดยพิจารณาจากราคาพื้นฐานตามตลาดทั่วไปและตามความเหมาะสมของผลิตภัณฑ์ โดยขาดการนำค่าเสื่อมราคาและต้นทุนทางการตลาดมาพิจารณาร่วมด้วย	
การส่งเสริมการขาย	มีการลดราคาหรือแถมผลิตภัณฑ์ให้กับผู้ที่ซื้อครั้งละมากๆ รวมถึงมีบริการขนส่งให้กับลูกค้า และมีข้อมูลในเว็บไซต์ <a href="http://www.thaitambon.com">www.thaitambon.com</a> และการมอบนามบัตรให้กับกลุ่มลูกค้าเพื่อความสะดวกในการติดต่อกันในภายหลัง	
	อยู่ในช่วงดำเนินการตัดต่อภาพกระบวนการผลิตของกลุ่มฯ เพื่อนำมาเผยแพร่ผ่านทาง internet ในอนาคต	ในการขายปลีก หากลูกค้าซื้อ 3 ถุง จะคิดเงิน 100 บาท (จากปกติ 105 บาท)เคยได้รับการถ่ายทอดผ่านทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 รายการด้วยลำแข้ง และช่อง 11 รายการรุ่งอรุณที่ช่อง 11
ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการตลาด	มีกลุ่มลูกค้าที่ไม่แน่นอน เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าตามงานออกร้านแสดงสินค้า และมีการแข่งขันกันเองกับกลุ่มฯ อื่นและสถานประกอบการ จึงต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนในการออกร้านแสดงสินค้า รวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในการออกร้านด้วย	
ศักยภาพด้านการตลาด	มีการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ จึงได้รับข้อมูลข่าวสารทางการตลาด และมีโอกาสเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เปิดตลาดได้กว้างขึ้น	

ตารางที่ 4.20 แสดงการเปรียบเทียบการเงินของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร  
ร่วมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ
การบริหารการเงิน	ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้รับผิดชอบในการเบิก-จ่าย ทั้งหมด แต่หากประธานกลุ่มไม่อยู่รองประธานจะเป็นผู้เบิก-จ่ายแทน มีเลขานุการเป็นผู้จัดบันทึกบัญชี แบ่งผลประโยชน์โดยแบ่งเป็นทุนดำเนินการ 20% ให้คณะกรรมการดำเนินงาน 30% และให้สมาชิกผู้ลงทุน 50%	ประธานกลุ่มฯ และเหรัญญิกเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกัน แต่หากประธานกลุ่มฯ ไม่อยู่รองประธานจะเป็นผู้ทำหน้าที่แทน มีเหรัญญิกเป็นผู้จัดบัญชี แบ่งผลประโยชน์โดยปันคืนให้ผู้ถือหุ้น 20% ค่าแรงผู้บริหาร 40% ค่าแรงฝ่ายปฏิบัติการ 20% ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน 5% ทุนหมุนเวียน 10% และเพื่อการอันเป็นสาธารณประโยชน์ 5%
การวางแผนการเงิน	ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้วางแผน ให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต และซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดเสมอ	ประธานกลุ่มฯ และเหรัญญิกเป็นผู้วางแผน ให้สอดคล้องกับปริมาณการผลิต และซื้อวัตถุดิบเป็นเงินสดเสมอ
แหล่งเงินทุน	จากการลงทุนของสมาชิก โดยมีทุนเริ่มต้น 2,800 บาท และได้รับเงินสนับสนุนค่าวัสดุ/อุปกรณ์ และวัตถุดิบจากหน่วยงานภาครัฐ 20,000 บาท	จากการลงทุนของสมาชิก โดยมีทุนเริ่มต้น 21,000 บาท และได้รับเงินอุดหนุนจากชุมชนและหน่วยงานภาครัฐ 732,790 บาท
ผลการดำเนินงาน	จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนในปี พ.ศ.2547 พบว่า มียอดขาย 46,200 บาท ต้นทุนสินค้า 28,345 บาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 9,180 บาท มีกำไรสุทธิ 8,675 บาท	จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนในปี พ.ศ.2547 พบว่า มียอดขาย 273,925 บาท ต้นทุนสินค้า 196,429.96 บาท ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 12,059.91 บาท มีกำไรสุทธิ 65,435.13 บาท
ความสามารถในการทำกำไร	มีอัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย 38.65% และอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย 18.78%	มีอัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย 28.29% และอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย 23.89%
ปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือด้านการเงิน	แทบจะไม่มีปัญหาด้านการเงินเลยเพราะได้รับเงินสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ แต่ในระยะยาวต้องการเงินทุนในการซื้อเครื่องกวนมะขาม เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต	แทบจะไม่มีปัญหาด้านการเงินเลยเพราะได้รับเงินอุดหนุนจากชุมชนและหน่วยงานภาครัฐ แต่ในระยะยาวต้องการเงินทุนในการซื้อเครื่องบ่มน้ำเสียเพื่อกรองน้ำปุ๋ยใสก่อนทิ้ง
ศักยภาพด้านการเงิน	มีความมั่นคงทางการเงินอยู่ในระดับปานกลางเพราะไม่มีการกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุน ทำให้ไม่ต้องรับภาระหนี้สิน แต่ควรมีการปรับปรุงระบบการบันทึกบัญชี โดยนำค่าเสื่อมราคาและต้นทุนทางการตลาดมาคิดร่วมด้วย เพื่อจะได้ทราบผลกำไรขาดทุนที่แท้จริง	

ตารางที่ 4.21 แสดงการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่ม 102  
สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ
จุดแข็ง	มีการคัดสรรคุณภาพของวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์ได้รับ อ.ย. และได้รับ คัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 3 ดาวในระดับประเทศ ในปีพ.ศ.2547 มีการติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐอย่างสม่ำเสมอ และผลิตภัณฑ์สามารถสร้าง ผลตอบแทนที่เป็นบวกให้กับกลุ่มฯ รวมถึงมีการจัด โครงสร้างองค์กรเป็นฝ่ายต่างๆ ทำให้การดำเนินงานมีแบบแผน ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มฯ เข้มแข็ง	
		มีการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์โดย การนำมะขามเชื่อมมาผลิตมะขามหิย และมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ในการผลิต
จุดอ่อน	ขาดตลาดที่แน่นอน การส่งเสริมการตลาดยังทำได้ไม่ดีพอ รวมถึงหน้าที่ทางการ บริหารส่วนใหญ่จะตกเป็นของประธานกลุ่มฯ บรรจุกิจภัณฑ์ไม่มีความโดดเด่น มี เงินทุนหมุนเวียนน้อย และระบบบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง	
	มีการผลิตไม่สม่ำเสมอตลอดทั้งปี และ ขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ในการผลิต	
โอกาส	ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐตามการสนับสนุนโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ รวมถึงผ่านการรับรองคุณภาพจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เพชรบูรณ์ และสมาชิกอยู่ในเขตชุมชนเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทำให้สามารถ ติดต่อสื่อสารกันได้สะดวกรวดเร็ว	
	อยู่ในช่วงการติดต่อกระบวนการผลิต ของกลุ่มฯ เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต โดย สำนักงานพัฒนาชุมชนเขต 6 จังหวัด เพชรบูรณ์	เคยได้รับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่าน ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 7 รายการด้วยคำ แข็งและช่อง 11 รายการรุ่งอรุณที่ช่อง 11 และสถานประกอบการหันมาซื้อ ผลิตภัณฑ์มะขามเชื่อมจากทางกลุ่มฯ
อุปสรรค	มีการแข่งขันสูงเพราะสถานประกอบการสามารถออกแบบบรรจุกิจภัณฑ์ได้ดีกว่า	

ตาราง 4.22 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนทางธุรกิจของกลุ่ม 102 สร้างสรรค์ และกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ

รายละเอียด	กลุ่ม 102 สร้างสรรค์	กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรร่วมใจ
การบริหารการจัดการองค์กร	จากปัญหาที่ทั้ง 2 กลุ่มฯ พบคือ เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริงประธานกลุ่มฯ จะเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารเกือบทั้งหมด ซึ่งหากต้องการจะพัฒนาให้เป็นธุรกิจที่ยั่งยืนนั้น ควรมีผู้คนที่มีความรู้ทางการบริหารนอกจากประธานกลุ่ม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	
การผลิต	มีการผลิตน้อยเพียง 660 กิโลกรัมต่อปี การผลิตไม่ต่อเนื่องสม่ำเสมอตลอดทั้งปี และขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการผลิต	มีปริมาณการผลิตสูง คือมะขามเข้ฉิม 1,800 กิโลกรัมต่อปี และมะขามขี้ 1,480 กิโลกรัมต่อปี รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการกระบวนการผลิต
การตลาด	มีการแข่งขันสูง ประกอบกับกลุ่มฯ มีกลุ่มลูกค้าที่ไม่แน่นอน เพราะลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าจากการออกร้านแสดงสินค้า ไม่มีการวางแผนทางการตลาดที่ชัดเจน ถึงแม้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐในการหาสถานที่ในการออกร้านแสดงสินค้าก็ตาม	
การเงิน	จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนในปี พ.ศ.2547 พบว่ามียอดขายเพียง 46,200 บาท มีกำไรสุทธิ 8,675 บาท แต่ยังคงขาดการบันทึกบัญชีที่เป็นระบบ	จากการประมาณการงบกำไรขาดทุนในปี พ.ศ.2547 พบว่ามียอดขาย 273,925 บาท มีกำไรสุทธิ 65,435.13 บาท แต่ยังคงขาดการบันทึกบัญชีที่เป็นระบบ
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับความคุ้มครองเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 และได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต แต่กลุ่มฯ มีการผลิตที่ไม่สม่ำเสมอทั้งปี	ผลิตภัณฑ์ (มะขามเข้ฉิม) ของกลุ่มฯ ได้รับความคุ้มครองเป็นผลิตภัณฑ์ระดับสามดาว ในระดับประเทศ ในปี พ.ศ.2547 และได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานของรัฐในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตและสถานีโทรทัศน์ รวมถึงมีโอกาสที่ยอดขายจะเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากสถานประกอบการไม่นิยมผลิตมะขามเข้ฉิมเองเพราะไม่ต้องการรับภาระในการกำจัดน้ำเสีย (น้ำปูนใส) จากการผลิต