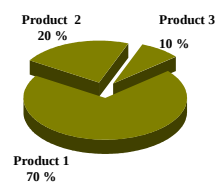


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง

โครงการ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน”

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มิถุนายน 2548

ที่ปรึกษาโครงการ

ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร

คณะวิจัย

หัวหน้าโครงการ

รศ. ดร. อารี วิบูลย์พงศ์^{1/ 2/}

หัวหน้าโครงการร่วม

อาจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์^{2/ 3/}

นักวิจัยส่วนกลาง

รศ. พรทิพย์ เขียวธีรวิทย์^{3/}

ผู้ช่วยนักวิจัย

พิมพ์พิมล แก้วมณี^{2/}กฤษฎา แก้วมณี^{2/}

^{1/} ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

^{2/} ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

^{3/} คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำนำ

โครงการวิจัย “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชน ระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน” ดำเนินการโดยศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตรและศูนย์วิจัยและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน คณะเศรษฐศาสตร์ โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โครงการนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เพื่อสร้างนักวิจัยวิสาหกิจชุมชนรุ่นใหม่โดยผ่านกระบวนการวิจัย ประการที่สอง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ยกระดับผลผลิตภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ และความเข้มแข็งอย่างเป็นรูปธรรม ทางด้านการผลิต การตลาด การเงิน และการจัดองค์กรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการหัตถกรรม และอาหารแปรรูปพื้นบ้าน อันจะส่งผลต่อการยกระดับรายได้ของหน่วยประกอบการ รวมทั้งการจ้างงานในท้องถิ่น และประการที่สาม เพื่อนำข้อมูลจากผลการศึกษาไปประกอบการวางแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและขยายผลไปสู่ภาคอื่น ๆ

โครงการนี้ได้ทำการวิเคราะห์เชิงลึกวิสาหกิจชุมชนจำนวน 63 ราย และเพื่อให้การศึกษานี้เป็นประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนให้มากที่สุด โครงการจึงได้จัดให้มีการถ่ายทอดด้านวิชาการให้แก่กลุ่มฯ และผู้ประกอบการหลายครั้ง เป็นลำดับไปแล้ว สำหรับงานชิ้นนี้โครงการร่วมกับกลุ่มฯ จัดทำแผนธุรกิจขึ้นโดยให้เป็นไปตามความต้องการของกลุ่มฯ เป็นสำคัญ คณะวิจัยทำหน้าที่ด้านวิชาการในการคำนวณ วิเคราะห์ผล และเขียนแผน โดยปรับปรุงและเพิ่มเติมให้เกิดความสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา และเป้าหมายของกลุ่มฯ ทั้งนี้เพื่อให้ได้แผนธุรกิจที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มฯ

กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง มีผลิตภัณฑ์รวม 30 ชนิด สำหรับแผนธุรกิจใน 5 ปีนี้ กลุ่มฯ ประสงค์ที่จะขยายการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์รวม 6 ชนิด คณะวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มฯ ซึ่งกลุ่มฯ จำเป็นจะต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน และขอขอบคุณคณะกรรมการและสมาชิกในกลุ่ม ที่ให้การต้อนรับและร่วมงานกับคณะวิจัยเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาเกือบ 2 ปี

คณะวิจัย

มิถุนายน 2548

สารบัญ

	หน้า
คณะวิจัย	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปผู้บริหาร	1
แผนธุรกิจ	4
1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ	4
2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ	6
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	7
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ	25
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ	25

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

จากการทอผ้าไว้ใช้ในครัวเรือน ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกพื้นที่ เพื่อนำภูมิปัญญาผ้าทอที่มีเอกลักษณ์ของลวดลายประจำท้องถิ่นเป็นผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้เสริมให้กับครัวเรือน จัดตั้งเป็นกลุ่มอาชีพขึ้นในปี 2527 ในนามของ กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง (กลุ่มฯ) สมาชิกเริ่มแรก 25 คน ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งสิ้น 47 คน จากการรวมกลุ่มฯ ดังกล่าว กลุ่มฯ ได้มีการพัฒนาและได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นผลิตภัณฑ์ผ้าทอที่ใช้ในชีวิตประจำวัน ได้แก่ ผ้าผืน ผ้ามัดเสื่อ ผ้าปูโต๊ะ ผ้าเช็ดหน้า และผ้าขาวม้า ซึ่งจะมีความแตกต่างด้านลวดลายและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่น ผ้าผืนลายม่าน สอดดินเงิน ดิ้นทองหรือดิ้นสี เป็นต้น ในปี 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับรางวัลสุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ระดับภาค ส่งผลให้กลุ่มฯ เป็นที่รู้จักของลูกค้าที่นิยมผ้าทอพื้นเมืองอย่างแพร่หลายทั้งในและนอกพื้นที่ อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้านปัจจัยการผลิต การตลาดและด้านการเงิน

จากปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวส่งผลให้กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาการผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าทอที่มีคุณภาพ มีความหลากหลาย สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะด้านลวดลายผ้า ซึ่งกลุ่มฯ เล็งเห็นว่าสามารถดัดแปลงลวดลายที่มีอยู่ดั้งเดิมให้เป็นลวดลายประยุกต์ใหม่ๆ ซึ่งกลุ่มฯ มีบุคลากรที่สามารถประยุกต์และออกแบบลวดลายใหม่ๆ เพื่อสามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ให้เพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงอนุรักษ์เอกลักษณ์พื้นฐานของลวดลายผ้าทอดั้งเดิมให้ดำรงอยู่สืบไป เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งและความยั่งยืนของกลุ่มฯ ในอนาคต

โอกาสของธุรกิจ

จากนโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้กลุ่มอาชีพต่างๆ สามารถผลักดันตนเองให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าได้ง่ายขึ้น กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวงเป็นอีกกลุ่มอาชีพหนึ่งที่ได้รับรางวัลสุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion) 5 ดาว ระดับภาค ในปี 2546 ส่งผลให้กลุ่มฯ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งในพื้นที่และต่างพื้นที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้หน่วยงานต่างๆ มีการสนับสนุนและส่งเสริมกลุ่มฯ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการตลาดที่หน่วยงานต่างๆ นำข้อมูลและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปนำเสนอในรูปแบบของแผ่นพับ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น อีกทั้งกลุ่มฯ มีการวางแผนพัฒนาลวดลายผลิตภัณฑ์ผ้าทอให้มีความแปลกใหม่และหลากหลาย เพื่อสามารถสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ทำให้ในอนาคต ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ สามารถสนองความต้องการของลูกค้าทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

ลักษณะตลาดผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่เป็นการขายส่งให้กับร้านค้าที่จำหน่ายผ้าทอภายในจังหวัดและพ่อค้าคนกลางจากต่างจังหวัดร้อยละ 80 อีกร้อยละ 20 เป็นการขายปลีกในงานออกร้านแสดงสินค้าต่างๆ และจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของกลุ่มฯ คือ พ่อค้าคนกลางทั้งในและต่างจังหวัด ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพในการกระจายสินค้าของกลุ่มฯ และมีการสั่งซื้อในปริมาณมากอย่างต่อเนื่อง

ความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

กลุ่มฯ มีแรงงานการผลิตที่มีฝีมือและประสบการณ์ในการผลิต การควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพ การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ก่อนส่งมอบให้ลูกค้า มีลวดลายผ้าที่เป็นเอกลักษณ์ดั้งเดิมซึ่งมีความแตกต่างจากลวดลายผ้าจากที่อื่นๆ เช่น ลายม่าน ลายป่อง ลายคำเคิบ ลายเชียงแสน เป็นต้น อีกทั้งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับรางวัลผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ OTOP Product Champion ระดับ 5 ดาว ในระดับภาค ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักและเป็นที่ต้องการของลูกค้าทั้งในและนอกพื้นที่

ความคุ้มค่าในเชิงธุรกิจ

จากการดำเนินงานของกลุ่มฯ ในปี 2546 กลุ่มฯ มีการผลิตผ้าทอลายม่าน ผ้าทอลายป่อง ผ้าทอลายน้ำไหล ผ้ายกดอกลายน้ำไหล ผ้าลายคำเคิบโบราณ ผ้าลายเชียงแสน ผ้าตัดเสื้อ ผ้าปูโต๊ะ ผ้าเช็ดหน้า และผ้าขาวม้า ซึ่งสามารถสรุปผลการประกอบการของกลุ่มฯ ดังนี้

ยอดขาย	1,150,425 บาท
กำไรขั้นต้น	417,954 บาท
อัตรากำไรขั้นต้น	36.30 %
อัตรากำไรสุทธิ	17.10 %
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนเจ้าของ (ROE)	7.40 %

จากการผลการดำเนินงานในปี 2546 สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนากลุ่มฯ ซึ่งกลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาใน 6 ผลิตภัณฑ์หลัก คือ ผ้าทอลายม่าน ผ้าทอลายป่อง ผ้าทอลายน้ำไหล ผ้ายกดอกลายน้ำไหล ผ้าลายคำเคิบโบราณ และผ้าลายเชียงแสน (มูลค่าของผลิตภัณฑ์หลักคิดเป็นร้อยละ 80 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของกลุ่มฯ) โดยกลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มปริมาณการผลิตและยอดขายร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งประมาณการยอดขายต่อปีของผลิตภัณฑ์หลักดังกล่าว ในปี 2548 คิดเป็นมูลค่า 686,400 บาท กำไรขั้นต้นจากการขายผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มฯ คิดเป็นมูลค่า 244,859 บาท (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แนวโน้มกำไรและระยะเวลาในการทำกำไร (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ปริมาณขาย (ขวด)	780	803	828	852	878
ยอดขาย (บาท)	686,400	706,992	728,202	750,048	772,549
กำไรขั้นต้น (บาท)	244,859	268,685	276,746	285,048	293,600
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	35.67	38.00	38.00	38.00	38.00
กำไรสุทธิ (บาท)	177,003	200,829	208,890	217,192	225,744
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	25.79	28.41	28.69	28.96	29.22
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนเจ้าของ เจ้าของ (%)	8.13	8.45	8.08	7.75	7.45
มูลค่า ณ จุดคุ้มทุน (บาท)	188,590	176,972	176,956	176,941	176,927

กลุ่มฯ ตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มปริมาณการผลิตและปริมาณการขายของผลิตภัณฑ์หลักในทุกปีๆ โดยวางแผนพัฒนาและปรับปรุงโรงงานการผลิตให้มีความเหมาะสมกับการผลิตมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังวางแผนที่จะจัดทำนามบัตรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ด้านการตลาดของกลุ่มฯ เพื่อสามารถกระจายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปสู่กลุ่มลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้เพิ่มมากขึ้น จากการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า 5 ปี กลุ่มฯ มีต้นทุนในการดำเนินงานโครงการทั้งสิ้น 16,800 บาท ซึ่งสามารถคำนวณระยะเวลาคืนทุนของโครงการได้ในระยะเวลา 1 ปี (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ประเมินการระยะเวลาคืนทุน (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ (จริง)	244,059	267,885	275,946	284,248	292,800
เงินสดรับ (สะสม)	244,059	511,945	787,890	1,072,139	1,364,938
ต้นทุนโครงการ	16,800				
ระยะเวลาคืนทุน	1 ปี				

หมายเหตุ : เงินสดรับ = เงินสดรับจากงบกำไรขาดทุน + ค่าเสื่อมสินทรัพย์ + ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานตัดจ่าย

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติความเป็นมาของกลุ่มฯ

ชาวบ้านชาวหลวงมีการทอผ้าเพื่อใช้เป็นเครื่องนุ่งห่มและใช้สอยในครัวเรือนมาแต่ดั้งเดิม เจกเช่นเดียวกับชุมชนอื่นๆ อีกหลายแห่งในจังหวัดน่าน โดยมีผ้าที่เป็นลายเอกลักษณ์คือผ้าลายน้ำไหลและผ้าลายเฉพาะถิ่นอีกหลายลาย เช่น ลายบ่อสวก ลายม่าน เป็นต้น ก่อนมีการตั้งกลุ่มสตรีในหมู่บ้านโดยส่วนใหญ่มีความรู้ในด้านการทอผ้า บางคนทอไว้ใช้เอง บางครั้งทอไว้ขายด้วย แต่เป็นลักษณะต่างคนต่างขาย ต่อมาในปี 2527 ผู้ใหญ่บ้านชาวหลวงได้เล็งเห็นความสำคัญของการรวมกลุ่มอาชีพที่จะสามารถช่วยสร้างอาชีพเสริมรายได้ให้คนในชุมชนเพิ่มขึ้นและจะส่งผลต่อชุมชนในแง่การพัฒนาและการให้การสนับสนุนจากภาครัฐ จึงชักชวนให้สตรีในหมู่บ้านที่ทอผ้าอยู่แล้วรวมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวงขึ้น โดยมีนางบัวลอย อุทธิเป็นประธานกลุ่มฯ ซึ่งกลุ่มฯ ก็ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานสนับสนุนภาครัฐทั้งในรูปเงินทุน การอบรม การศึกษาดูงาน วัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบ แต่กลุ่มฯ ก็ยังไม่เติบโตเท่าที่ควร เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ทอเพื่อรอขาย และแต่ละคนมีพ่อค้าคนกลางมารับซื้อผลิตภัณฑ์ถึงบ้าน

ต่อมาในปี 2540 สมาชิกต่างเห็นพ้องต้องกันว่าควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของหมู่สมาชิกซึ่งเป็นผลจากการทำเวทีชาวบ้านของหมู่บ้าน จึงได้มีการเลือกประธานกลุ่มฯ และคณะกรรมการดำเนินงานใหม่ โดยที่ประชุมมีมติให้นางพาดิ จันทรศักดิ์เป็นประธานกลุ่มฯ แทนนางบัวลอย เนื่องจากเห็นว่านางพาดิมีความสามารถทั้งในด้านการผลิตและการตลาด ประกอบกับไม่มีภาระทางครอบครัวมากนัก หลังจากนั้นผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เริ่มเป็นที่รู้จักกว้างขวางมากขึ้นทำให้ยอดขายของกลุ่มเพิ่มขึ้น และมีหน่วยงานสนับสนุนให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง

ตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้นมา กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ หลายหน่วยงาน เช่น ประชาสวงเคราะห์จังหวัดน่าน กองทุนชุมชนเพื่อการลงทุนทางสังคม (กองทุนซิบ ธนาคารออมสิน) สหกรณ์จังหวัดน่าน สำนักงานเกษตรจังหวัดน่าน และองค์การบริหารส่วนตำบลสวก ในด้านเงินทุนหมุนเวียน และงบประมาณจัดซื้อวัตถุดิบและอุปกรณ์

ปี 2545 นับเป็นปีที่กลุ่มฯ ได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานสนับสนุนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการได้รับงบประมาณก่อสร้างโรงทอผ้าจากงบประมาณสนับสนุนการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผ่านองค์การบริหารส่วนจังหวัดน่าน คิดเป็นมูลค่า 2,200,000 บาท

ปี 2546 ผลิตภัณฑ์ผ้าทอลายคำเคิบของกลุ่มฯ ได้ผ่านการคัดสรรให้เป็นผลิตภัณฑ์ OTOP 5 ดาวในระดับภาค ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ยอดขายของกลุ่มฯ เพิ่มขึ้น ปัจจุบันกลุ่มฯ ได้ปรับปรุงโครงสร้างการจัดการองค์กร และเปลี่ยนคณะกรรมการบริหารงานใหม่ แต่ยังคงมุ่งรักษามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์ให้คงที่และรักษาสถานะลูกค้าเดิมของกลุ่มฯ ไว้

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นผ้าทอมือลายท้องถิ่นและลายประยุกต์ เช่น ลายน้ำไหล ลายม่าน ลายป๋อง แบ่งเป็น 10 กลุ่มผลิตภัณฑ์ รวม 30 ชนิด สามารถจำแนกรายละเอียดได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ

กลุ่มผลิตภัณฑ์	รายละเอียด
ผ้าลายม่าน	1. ผ้าฝ้าย 2. ผ้าไหมประดิษฐ์ 3. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นเงินหรือทอง 4. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นสี
ผ้าลายป๋อง	5. ผ้าฝ้าย 6. ผ้าไหมประดิษฐ์ 7. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นเงินหรือทอง 8. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นสี
ผ้าลายน้ำไหล	9. ผ้าฝ้าย 10. ผ้าไหมประดิษฐ์ 11. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นเงินหรือทอง 12. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นสี
ผ้ายกดอกลายน้ำไหล	13. ผ้าฝ้าย 14. ผ้าไหมประดิษฐ์ 15. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นเงินหรือทอง 16. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นสี
ผ้าลายคำเคิบโบราณ	17. ผ้าฝ้าย 18. ผ้าไหมประดิษฐ์ 19. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นเงินหรือทอง 20. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นสี
ผ้าตัดเสื้อ	21. ผ้าฝ้าย 22. ผ้าไหมประดิษฐ์ 23. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นเงินหรือทอง 24. ผ้าไหมประดิษฐ์สอดด้นสี
ผ้าลายเขียงแสน	25. ผ้าฝ้าย 26. ผ้าไหมประดิษฐ์
ผ้าปูโต๊ะ	27. ผ้าฝ้าย 28. ผ้าไหมประดิษฐ์
ผ้าเช็ดหน้า	29. ผ้าเช็ดหน้า
ผ้าขาวม้า	30. ผ้าขาวม้า

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็ง

2.1.1 การจัดการองค์กร

- อดีตผู้นำมีความสามารถทั้งด้านการตลาดและการผลิต ประกอบกับเป็นบุคคลที่เป็นที่รู้จักกว้างขวางในตำบลและอำเภอ

2.1.2 การผลิต

- แรงงานมีทักษะฝีมือในการทอ
- มีการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามมาตรฐานของกลุ่มฯ
- มีผู้ทำหน้าที่ออกแบบผลิตภัณฑ์ (ประธานกลุ่มฯ ออกแบบลวดลายและสี)

2.1.3 การตลาด

- ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายและเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับรางวัล OTOP Product Champion 5 ดาว ระดับภาค ในปี 2546 (ผ้าทอลายคำเคียบ) และทำให้ช่องทางการตลาดของกลุ่มฯ มีเพิ่มขึ้น เช่น กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนให้ไปออกร้านจัดแสดงสินค้า หรือได้ลงตีพิมพ์ในแผ่นพับของหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ
- ผลิตภัณฑ์มีความประณีต สวยงามเป็นที่ต้องการของตลาด
- กลุ่มฯ สามารถกำหนดราคาขายได้เอง
- มีลูกค้าประจำหลายรายและมีคำสั่งซื้ออย่างต่อเนื่อง

2.1.4 การเงิน

- กลุ่มฯ มีการระดมทุนและมีปริมาณเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอสำหรับการดำเนินงาน

2.2 จุดอ่อน

2.2.1 การจัดการองค์กร

- สมาชิกไม่ค่อยมีความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมบริหารกลุ่มฯ และในการเรียนรู้การทอลวดลายใหม่ๆ

2.2.2 การผลิต

- สมาชิกขาดความสนใจเรียนรู้การทอลวดลายใหม่ เพราะเห็นว่าลวดลายแบบเดิมก็ยังสามารถขายได้ดี (แม้ว่าลวดลายใหม่สามารถขายได้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า)

2.2.3 การเงิน

- กลุ่มฯ ไม่ให้ความสำคัญกับการบันทึกบัญชีเท่าที่ควร ทำให้ไม่มีข้อมูลที่ต้องครบถ้วน

2.3 โอกาส

- มีหน่วยงานให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านการผลิตทั้งอาคาร สถานที่ผลิต วัสดุอุปกรณ์และวัตถุดิบ ตลอดจนเงินทุนหมุนเวียน
- กลุ่มฯ อยู่ในพื้นที่ที่มีชื่อเสียงและประวัติศาสตร์ด้านผ้าทอ

2.4 ข้อจำกัด

- สถานที่ตั้งของกลุ่มฯ อยู่ห่างไกลจากทางหลวงยากแก่การเข้าถึงของนักท่องเที่ยว
- ราคาผ้ามีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ

ข้อสมมุติฐานทางเศรษฐกิจ

1. เป็นที่คาดว่าในครึ่งปีหลังของปี 2548 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริง (Real GDP) ประมาณร้อยละ 4.5 อัตราเงินเฟ้อร้อยละ 3 และภาวะเศรษฐกิจอาจทรงตัวเช่นนี้นานประมาณ 3 ปี
2. ราคาน้ำมันยังคงสูงอยู่ในระดับ 50 ดอลลาร์ต่อบาเรล ดังนั้นราคาวัตถุดิบ เช่น ผ้า ที่ใช้ในการผลิตของกลุ่มฯ คาดว่าจะสูงไปด้วย
3. การเจริญเติบโตทางการตลาดของกลุ่มฯ ประมาณร้อยละ 3 ต่อปี

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาและประชาสัมพันธ์กลุ่มฯ และผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ให้เป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น โดยกระจายผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งในพื้นที่และต่างพื้นที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งและความยั่งยืนของกลุ่มฯ ในอนาคต

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้าน

3.2.1 เป้าหมายและแผนการตลาด

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ผ้าทอของกลุ่มฯ อย่างน้อยร้อยละ 3 ต่อปี โดยมุ่งเน้นพัฒนาในผลิตภัณฑ์หลัก ได้แก่ ผ้าทอลายม่าน ผ้าทอลายบั้ง ผ้าทอลายน้ำไหล ผ้ายกดอกลายน้ำไหล ผ้าลายคำเคียบโบราณ และผ้าลายเชียงแสน ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มียอดจำหน่ายสูงในปีที่ผ่านมา อีกทั้งมีเป้าหมายที่จะพัฒนารูปแบบลวดลายผ้าใหม่ๆ โดยประยุกต์จากลายผ้าที่มีอยู่ดั้งเดิม ซึ่งกลุ่มฯ วางแผนที่จะพัฒนารูปแบบลวดลายผ้าร่วมกันทั้งจากคณะกรรมการและสมาชิกภายในกลุ่มฯ และขอรับการสนับสนุนด้านการพัฒนาออกแบบลวดลายผ้าเพิ่มเติมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ นอกจากนี้ กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เพิ่มมากขึ้น โดยวางแผนที่จะจัดทำนามบัตรเพื่อเป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าที่สนใจงบประมาณปีละ 1,000 บาท

ภาพรวมการตลาด

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของกลุ่มฯ คือ พ่อค้าคนกลางทั้งในและต่างจังหวัด ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพในการกระจายสินค้าของกลุ่มฯ และมีการสั่งซื้อในปริมาณมากอย่างต่อเนื่อง

ช่องทางการตลาดในปัจจุบันและช่องทางการตลาดที่คาดหวัง

ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่ เป็นการขายส่งถึงร้อยละ 80 อีกร้อยละ 20 เป็นการขายปลีก ในส่วนของการขายส่งผลิตภัณฑ์เป็นการขายส่งภายในจังหวัดร้อยละ 55 ซึ่งเป็นการขายส่งให้กับร้านค้าที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ผ้าทอพื้นเมืองและผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าทอภายในจังหวัด 3 – 4 ร้าน การขายส่งอีกร้อยละ 25 เป็นการขายส่งให้พ่อค้าคนกลางจากต่างจังหวัด เช่น พ่อค้าคนกลางจากกรุงเทพฯ เป็นต้น ในส่วนของการขายปลีกเป็นการขายผลิตภัณฑ์ในงานออกร้านแสดงสินค้าที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น และการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ ณ ที่ทำการกลุ่มฯ คิดเป็นร้อยละ 15 และร้อยละ 5 ตามลำดับ

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ คาดหมายยังคงเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายเดิม คือ การขายส่งให้กับพ่อค้าคนกลางทั้งในและต่างจังหวัด ร้อยละ 80 และการขายปลีกตามงานออกร้านแสดงสินค้าและขาย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ อีกร้อยละ 20

3.2.2 เป้าหมายการผลิต

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะเพิ่มปริมาณการผลิตในผลิตภัณฑ์หลัก คือ ผ้าทอลายม่าน ผ้าทอลายป่อง ผ้าทอลายน้ำไหล ผ้ายกดอกลายน้ำไหล ผ้าลายคำเคียบโบราณ และผ้าลายเชียงแสน ร้อยละ 3 ต่อปี อีกทั้งมีเป้าหมายที่จะพัฒนาและปรับปรุงโรงงานการผลิตของกลุ่มฯ ให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเดิมโรงงานการผลิตของกลุ่มฯ เป็นอาคารเปิดโล่งทั้ง 4 ด้าน กลุ่มฯ จะจัดทำผนังกันทั้ง 4 ด้าน ภายในระยะเวลา 1 ปี โดยใช้เงินทุนของกลุ่มฯ ประมาณ 20,000 บาท

ภาพรวมการผลิต

การผลิตของกลุ่มฯ จะเป็นหน้าที่ของประธานกลุ่มฯ เป็นผู้วางแผน ดูแลและควบคุมการผลิตทุกขั้นตอน ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การกำหนดผลิตภัณฑ์ที่จะผลิต ปริมาณการผลิต ระยะเวลาในการผลิต การกำหนดสีผ้าที่จะใช้ในการทอ โดยมีทั้งการผลิตเพื่อรอจำหน่าย และผลิตตามคำสั่งซื้อ เมื่อสมาชิกทำการทอเสร็จจะนำมาส่งให้แก่ประธานเป็นผู้ตรวจสอบคุณภาพการผลิต ก่อนจัดเก็บไว้เพื่อรอจำหน่ายและจัดส่งแก่ลูกค้าต่อไป

ข้อได้เปรียบด้านการผลิต

กลุ่มฯ มีจุดเด่นด้านการผลิตที่สำคัญ คือ กลุ่มฯ มีลวดลายผ้าที่เป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่หลากหลายลวดลาย ซึ่งเป็นลวดลายที่มีความแตกต่างกับลวดลายผ้าทอของพื้นที่อื่นๆ ซึ่งลวดลายผ้าที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น ลายคำเคียบ ซึ่งเป็นลวดลายผ้าที่ได้รับรางวัลสุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion) 5 ดาว ระดับภาค ในปี 2546 นอกจากนี้ กลุ่มฯ ยังมีการควบคุมคุณภาพการผลิต

ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบที่มีคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพก่อนส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า ซึ่งกลุ่มฯ จะมีประธานและคณะกรรมการกลุ่มฯ ทำหน้าที่ตรวจสอบและควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอน

ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต

ยุทธศาสตร์ที่กลุ่มฯ นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต คือ การรักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สม่ำเสมอ และการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตรงเวลา

การวางแผนการผลิต

กลุ่มฯ ทำการผลิตเพื่อรอจำหน่ายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งปริมาณการผลิตของกลุ่มฯ จะสอดคล้องกับยอดขาย เนื่องจากช่วงการรอจำหน่ายของกลุ่มมีระยะสั้น โดยกลุ่มฯ จะมีสินค้าคงคลังค้างอยู่ที่กลุ่มฯ ไม่เกิน 2 สัปดาห์ การวางแผนการผลิตของกลุ่มฯ จะแบ่งช่วงการผลิตเป็น 2 ช่วงคือ (1) ช่วงปกติ เป็นช่วงที่มีปริมาณการผลิตโดยเฉลี่ย 60 ชุดต่อเดือน ระยะเวลา 5 เดือน คือ ช่วงระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนตุลาคม และ (2) ช่วงผลิตมาก เป็นช่วงที่มีปริมาณการผลิตโดยเฉลี่ย 100 ชุดต่อเดือน ระยะเวลา 7 เดือน คือ ช่วงระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนพฤษภาคม

จากเป้าหมายการผลิต กลุ่มฯ วางแผนที่จะปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนการผลิตของกลุ่มฯ ให้ได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น กลุ่มฯ จึงวางแผนที่จะจัดสรรเงินทุนของกลุ่มฯ มูลค่า 20,000 บาท เพื่อทำการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนการผลิตภายในระยะเวลา 1 ปี

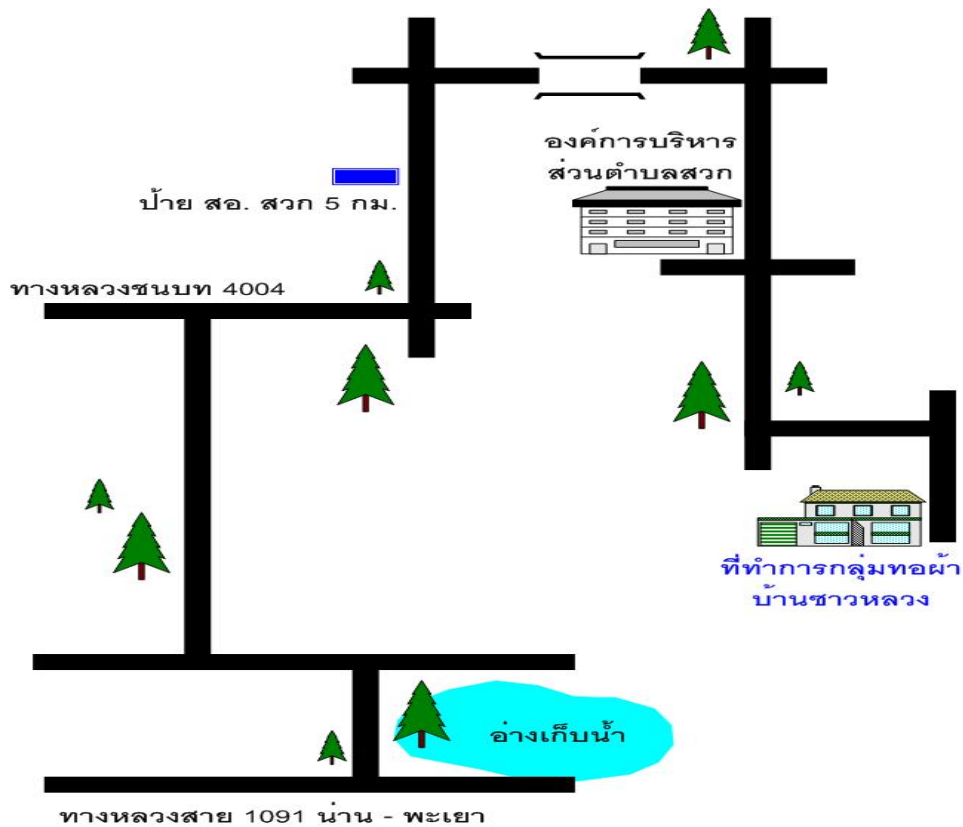
3.2.3 เป้าหมายการจัดการองค์กรและกำลังคน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการ โดยจะประชุมสมาชิกกลุ่มฯ เพื่อคัดเลือกคณะกรรมการใหม่เพื่อสับเปลี่ยนหมุนเวียนภาระหน้าที่การบริหารงาน และสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานให้กลุ่มฯ ได้เต็มที่

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มฯ

1) สถานที่ตั้ง

กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ตั้งอยู่ หมู่ที่ 5 ตำบลสวก อำเภอเมืองน่าน จังหวัดน่าน โทร 0-9999-2742 ห่างจากตัวเมืองประมาณ 20 กิโลเมตร การเดินทางจากตัวเมืองน่านโดยรถยนต์ตามเส้นทางสาย น่าน-พะเยา (ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 1091) เลี้ยวซ้ายกิโลเมตรที่ 10 เข้าสามแยกคู่ได้เข้าไปประมาณ 10 กิโลเมตร ถึงบ้านชาวหลวง เลี้ยวซ้ายตามทางเข้าโรงเรียนบ้านบ่อสวกประมาณ 30 เมตรถึงที่ทำการกลุ่มฯ (แผนภาพที่ 1)

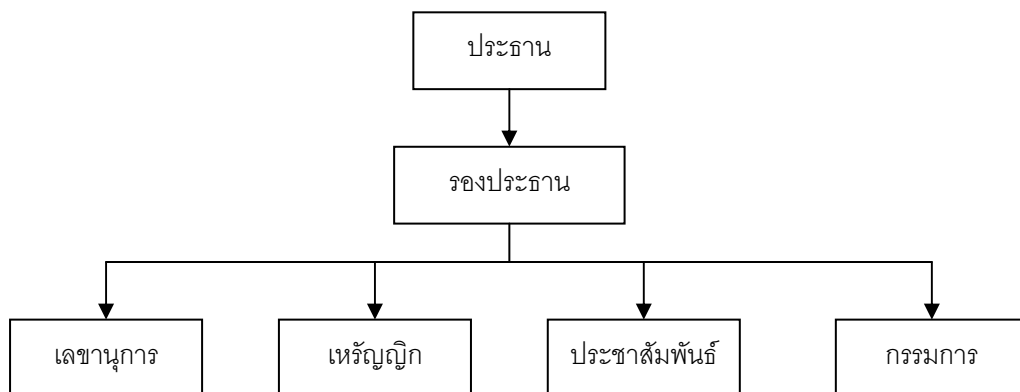


แผนภาพที่ 1 สถานที่ตั้งกลุ่มฯ

2) โครงสร้างองค์กร

กลุ่มฯ เริ่มจัดตั้งในปี 2527 ปัจจุบันมีสมาชิกทั้งสิ้น 47 คน มีคณะกรรมการดำเนินงาน รวม 10 คน การคัดเลือกคณะกรรมการของกลุ่มฯ จะทำการประชุมสมาชิกกลุ่มฯ และสมาชิกจะเป็นผู้เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง และให้สมาชิกในที่ประชุมลงมติเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมตามที่เสนอ โดยใช้เสียงข้างมากในการตัดสิน คณะกรรมการที่ได้จากการคัดเลือกสามารถแบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ ดังนี้ แผนภาพที่

2



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มฯ

3.2.4 เป้าหมายทางการเงิน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานของกลุ่มฯ เพื่อเป็นค่าตอบแทนการทำงานของคณะกรรมการ และจัดสรรเป็นเงินปันผลแก่สมาชิก ซึ่งกลุ่มฯ จะมีการประชุมสมาชิกเพื่อหาข้อตกลงสัดส่วนค่าตอบแทนของคณะกรรมการและการจัดสรรผลกำไรของกลุ่มฯ ภายในปี 2548

สรุปข้อมูลทางการเงิน

จากเป้าหมาย แผนการผลิตและแผนการตลาดของกลุ่มฯ สามารถสรุปข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ เช่น การพยากรณ์ยอดขายผลิต ยอดขาย ต้นทุนสินค้าขาย ค่าใช้จ่ายและต้นทุนโครงการ แสดงดังตารางที่ 4 – 8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 การพยากรณ์ยอดผลิต 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

ผลิตภัณฑ์	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	อัตราการขยายตัว (%)	ปี 2550	อัตราการขยายตัว (%)	ปี 2551	อัตราการขยายตัว (%)	ปี 2552	อัตราการขยายตัว (%)
ผ้าลายม่าน	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้าลายป๋อง	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้าลายน้ำไหล	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้ายกดอกลายน้ำไหล	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้าลายคำเคิบโบราณ	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้าลายเชียงแสน	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3

ตารางที่ 5 การพยากรณ์ยอดขาย 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

ผลิตภัณฑ์	หน่วย	ปี 2548	ปี 2549	อัตราการขยายตัว (%)	ปี 2550	อัตราการขยายตัว (%)	ปี 2551	อัตราการขยายตัว (%)	ปี 2552	อัตราการขยายตัว (%)
ผ้าลายม่าน	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้าลายป๋อง	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้าลายน้ำไหล	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้ายกดอกลายน้ำไหล	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้าลายคำเคิบโบราณ	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3
ผ้าลายเชียงแสน	ผืน	130	134	3	138	3	142	3	146	3

ตารางที่ 6 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	-	-	-	-
บวก : วัตถุดิบทางตรง	154,563	159,200	163,976	168,895	173,962
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	646	665	685	706	727
ค่าแรงงานทางตรง	270,332	278,442	286,795	295,399	304,261
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	16,000	-	-	-	-
สินค้าที่มีเพื่อขาย	67,056	67,056	67,056	67,056	67,056
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	441,541	438,307	451,456	465,000	478,950
ต้นทุนสินค้าขาย	-	-	-	-	-

ตารางที่ 7 ประมาณค่าใช้จ่าย (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ค่าใช้จ่ายโรงงานต่อปี					
ค่าแรงทางอ้อม เงินเดือนและค่าจ้าง(ต้นทุนการผลิต)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน(ใส่หุ้ยการผลิต)	16,000	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย					
ค่าบรรจุภัณฑ์	-	-	-	-	-
ค่าน้ำมันรถ (ส่วนของการขาย)	-	-	-	-	-
ค่าออกร้านแสดงสินค้า	-	-	-	-	-
จัดทำแผ่นพับใบปลิว	-	-	-	-	-
จัดทำนามบัตร	800	800	800	800	800
ออกแบบฉลาก	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อปี					
ไม่มี	-	-	-	-	-
รวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด	16,800	800	800	800	800

ตารางที่ 8 การประมาณการต้นทุนโครงการ (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน (บาท)			จำนวนเงิน ทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน		ส่วนของเจ้าของ	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด			5,200	5,200
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง			-	-
วัสดุคงคลัง			-	-
รวม			5,200	5,200
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน			1,796,000	1,796,000
เครื่องจักร			59,920	59,920
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			-	-
ยานพาหนะ			-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ (ได้เปล่า)			-	-
รวม				1,855,920
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ			-	-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์			-	-
รวม			-	-
รวมทั้งหมด				1,861,120

งบกำไรขาดทุน งบดุล และอัตราส่วนทางการเงิน ปี 2546

จากผลการดำเนินงานของกลุ่มฯ ในปี 2546 กลุ่มฯ ทำการผลิตผ้าทอลายม่าน ผ้าทอลายป้อม ผ้าทอลายน้ำไหล ผ้ายกดอกลายน้ำไหล ผ้าลายคำเคิบโบราณ ผ้าตัดเสื้อ ผ้าลายเชียงแสน ผ้าปูโต๊ะ ผ้าเช็ดหน้าและผ้าขาวม้า ซึ่งสามารถแสดงสถานทางการเงินของกลุ่มฯ ดังนี้

กลุ่มทอผ้าบ้านชาวหลวง ประมาณการงบกำไรขาดทุน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

	หน่วย : บาท
ขาย	889,076.25
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	734,721.22
กำไรขั้นต้น	154,355.03
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	
- ค่าใช้จ่ายทางการตลาด	2,296.00
- ค่าใช้จ่ายการบริหารและดำเนินการกลุ่มฯ	10,480.00
- ค่าตอบแทนผู้ขาย	77,177.51
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	89,953.51
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	64,401.51
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-
กำไรก่อนหักภาษี	64,401.51
หัก ภาษี	-
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	64,401.51

ตารางที่ 9 อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มฯ ปี 2546

อัตราส่วนทางการเงิน	
I อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)	
อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (หรืออัตราส่วนเดินสะพัด) (current ratio)	59.77 เท่า
อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรืออัตราส่วนฉับพลัน(Acid Test Ratio หรือ Quick Ratio)	59.77 เท่า
อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด (Cash Flow Liquidity)	1.43 เท่า
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	269,733 บาท
II. อัตราส่วนแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	
อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า (Accounts Receivable Turnovers Ratio)	22.68 ครั้ง
ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้ (Average Collection Period)	16.09 วัน
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	0.45 เท่า
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets turnover Ratio)	0.51 เท่า
III. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม	
อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (Debt Ratio)	0.2 %
หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E)	0.002 เท่า
Degree of Financial Leverage	1.00 เท่า
IV. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร	
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	17.1 %
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	36.3 %
V. ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)	
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment) : ROI	7.7 %
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	7.7 %
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	7.4 %
อัตรากำไรต่อแรงงานของสมาชิก	4,671.45 บาท

จากการผลการดำเนินงานในปี 2546 สามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนากลุ่มฯ โดยกลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์หลัก คือ ผ้าทอลายม่าน ผ้าทอลายป้อม ผ้าทอลายน้ำไหล ผ้ายกดอกลายน้ำไหล ผ้าลายคำเคิบโบราณ และผ้าลายเขียนเส้น ซึ่งสามารถจัดทำประมาณการงบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด งบดุล อัตราส่วนทางการเงิน และวิเคราะห์จุดคุ้มทุน แสดงดังตารางที่ 10 – 14 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ประมาณการงบกำไรขาดทุน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
รายได้					
ขาย	686,400	706,992	728,202	750,048	772,549
รายได้อื่น	-	-	-	-	-
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	441,541	438,307	451,456	465,000	478,950
กำไรเบื้องต้น	244,859	268,685	276,746	285,048	293,600
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	800	800	800	800	800
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมราคา	67,056	67,056	67,056	67,056	67,056
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	177,003	200,829	208,890	217,192	225,744
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	177,003	200,829	208,890	217,192	225,744
หัก ภาษี (%)	-	-	-	-	-
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	177,003	200,829	208,890	217,192	225,744
หัก เงินปันผล	-	-	-	-	-
กำไรสะสม	177,003	200,829	208,890	217,192	225,744

ตารางที่ 11 ประมาณการงบประมาณกระแสเงินสด 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
เงินสดรับ						
ขายสินค้า	-	686,400	706,992	728,202	750,048	772,549
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)	-	-	-	-	-	-
รายได้อื่น	-	-	-	-	-	-
รวมเงินสดรับ	-	686,400	706,992	728,202	750,048	772,549
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง	-	154,563	159,200	163,976	168,895	173,962
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-	-
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง	-	646	665	685	706	727
ค่าแรงงานทางตรง	-	270,332	278,442	286,795	295,399	304,261
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	16,000	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย	-	800	800	800	800	800
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	-	-	-	-
การลงทุน						
เงินทุนหมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	1,855,920	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการ ดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมเงินสดจ่าย	1,855,920	442,341	439,107	452,256	465,800	479,750
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกดยกมา	-	144,080	388,139	656,025	931,970	1,216,219
รวมเงิน	-1,855,920	244,059	267,885	275,946	284,248	292,800
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	2,000,000	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะสั้น	-	-	-	-	-	-
ชำระคืนเงินต้น	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 11 (ต่อ)

หน่วย : บาท

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ชำระคื่นดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ระยะยาว	-	-	-	-	-	-
ชำระคื่นเงินต้น	-	-	-	-	-	-
ชำระคื่นดอกเบี้ย	-	-	-	-	-	-
เงินสดคงเหลือยกไป	144,080	388,139	656,025	931,970	1,216,219	1,509,018

ตารางที่ 12 ประมาณการงบดุล 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	ปีเริ่ม โครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝาก ธนาคาร	144,080	388,139	656,025	931,970	1,216,219	1,509,018
ลูกหนี้	-	-	-	-	-	-
สินค้าสำเร็จรูปเตรียม ไว้เพื่อขาย	-	-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง	-	-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคง คลัง	-	-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	144,080	388,139	656,025	931,970	1,216,219	1,509,018
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วน โรงงาน	1,796,000	1,796,000	1,796,000	1,796,000	1,796,000	1,796,000
เครื่องจักร	59,920	59,920	59,920	59,920	59,920	59,920

ตารางที่ 12 (ต่อ)

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	ปีเริ่ม โครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อุปกรณ์โรงงานและ อุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการ ขาย	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ ในการขาย	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วน สำนักงาน	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ สำนักงาน	-	-	-	-	-	-
ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	1,855,920	1,855,920	1,855,920	1,855,920	1,855,920	1,855,920
หัก ค่าเสื่อมราคา สะสม	-	67,056	134,112	201,168	268,224	335,280
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	1,855,920	1,788,864	1,721,808	1,654,752	1,587,696	1,520,640
สินทรัพย์อื่นๆ						
ค่าใช้จ่ายก่อนการ ดำเนินการ รอคการตัด จ่าย	-	-	-	-	-	-
สิทธิการใช้สินทรัพย์	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์อื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	2,000,000	2,177,003	2,377,833	2,586,722	2,803,915	3,029,658

ตารางที่ 12 (ต่อ)

หน่วย : บาท

หนี้สินและส่วนของ เจ้าของ	ปีเริ่ม โครงการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-	-	-
หนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-
ส่วนของเจ้าของ						
ทุนจดทะเบียน	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
กำไรสะสม	-	177,003	377,833	586,722	803,915	1,029,658
รวมส่วนของเจ้าของ	2,000,000	2,177,003	2,377,833	2,586,722	2,803,915	3,029,658
รวมหนี้สินและส่วนของ เจ้าของทั้งสิ้น	2,000,000	2,177,003	2,377,833	2,586,722	2,803,915	3,029,658

ตารางที่ 13 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

อัตราส่วนทางการเงิน	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)	388,139	656,025	931,970	1,216,219	1,509,018
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง (เท่า))	0.32	0.30	0.28	0.27	0.25
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง (เท่า))	0.38	0.41	0.44	0.47	0.51
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (ร้อยละ)	25.79	28.41	28.69	28.96	29.22
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (ร้อยละ)	35.67	38.00	38.00	38.00	38.00
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (ร้อยละ)	8.13	8.45	8.08	7.75	7.45
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (ร้อยละ)	8.13	8.45	8.08	7.75	7.45
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (ร้อยละ)	8.13	8.45	8.08	7.75	7.45

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการพัฒนา)

หน่วย : บาท

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
มูลค่าสินค้าขาย	686,400	706,992	728,202	750,048	772,549
ต้นทุนผันแปร					
วัตถุดิบทางตรง	154,563	159,200	163,976	168,895	173,962
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	645.83	665.21	685.16	705.72	726.89
ค่าแรงทางตรง	270,332	278,442	286,795	295,399	304,261
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	16,000	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายการขาย	800	800	800	800	800
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	-	-	-
รวม	442,341	439,107	452,256	465,800	479,750
ต้นทุนคงที่					
ค่าเสื่อมการผลิต	67,056	67,056	67,056	67,056	67,056
ค่าเสื่อมการตลาด	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมการบริหาร	-	-	-	-	-
รวม	67,056	67,056	67,056	67,056	67,056
คำนวณจุดคุ้มทุน	188,590	176,972	176,956	176,941	176,927

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

ปริมาณผลิต ณ จุดคุ้มทุน = ต้นทุนคงที่รวม / (ราคาขายต่อหน่วย - ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย)

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

- สมาชิกไม่กระตือรือร้นในการทอลดลายใหม่ๆ

การแก้ไข

- ชี้แจงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปสู่การเพิ่มราคาของผลิตภัณฑ์ได้

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

- ราคาวัตถุดิบโดยเฉพาะด้ายทอผ้ามีแนวโน้มสูงขึ้น

การแก้ไข

- จัดหาแหล่งวัตถุดิบแหล่งใหม่ๆ ที่มีราคาถูกเพื่อลดต้นทุนการผลิต นอกจากนี้ จะจัดทำผลิตภัณฑ์ที่มีลวดลายใหม่ๆ ที่ประยุกต์จากลวดลายเดิม เพื่อสร้างความแตกต่าง เพื่อสามารถเพิ่มราคาผลิตภัณฑ์ได้เพียงพอที่จะรองรับต้นทุนวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

จากเป้าหมายด้านการตลาด การผลิต การจัดการองค์กร การเงิน และการจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ โดยรวมได้ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

กลยุทธ์/แผน	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
การตลาด	- สมาชิกกลุ่มฯ ร่วมกันออกแบบและพัฒนาตลาดขายผ้าทอใหม่ๆ จากการประยุกต์หรือดัดแปลงจากตลาดดั้งเดิมที่มีอยู่แล้ว อีกทั้งขอรับการสนับสนุนและการฝึกอบรมด้านการออกแบบตลาดขายผ้าจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	-	-
	- จัดทำนามบัตรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์กลุ่มฯ	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
การผลิต	- ปรับปรุงอาคารการผลิตให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยจะทำนั้งกันอาคารทั้ง 4 ด้าน	20,000	-	-	-	-
การจัดการองค์กร	- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยคัดเลือกและสรรหาคณะกรรมการที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ และมีความเสียสละในการทำงานกลุ่มฯ *	-	-	-	-	-
การเงิน	- ระดมทุนจากสมาชิกเพิ่ม* - วางแผนในการจัดสรรผลกำไรที่ได้ให้มีประสิทธิภาพ*	-	-	-	-	-
รวม		21,000	1,000	1,000	1,000	1,000

หมายเหตุ : * กลุ่มฯ จะจัดประชุมสมาชิกเพื่อวางแผนงานในการดำเนินงานตามมาตรการดังกล่าวภายในปี 2548