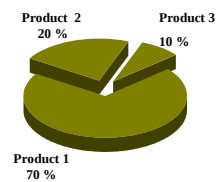


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม

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

พีรพงษ์ ปราบวิญญู^{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

กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม มีผลิตภัณฑ์รวม 6 ชนิด สำหรับแผนธุรกิจใน 5 ปีนี้ กลุ่มฯ ประสงค์ที่จะขยายการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ 2 ชนิด คณะวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มฯ ซึ่งกลุ่มฯ จำเป็นจะต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน และขอขอบคุณคณะกรรมการและสมาชิกในกลุ่ม ที่ให้การต้อนรับและร่วมงานกับคณะวิจัยเป็นอย่างดี ตลอดระยะเวลาเกือบ 2 ปี

คณะวิจัย

มิถุนายน 2548

สารบัญ

	หน้า
คณะวิจัย	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
บทสรุปผู้บริหาร	1
แผนธุรกิจ	4
1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ	4
2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ	6
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	8
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ	28
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ	28
6. ภาคผนวก	30

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งามจัดตั้งขึ้น โดยการสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเวียงสาเมื่อปี 2529 ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในช่วงแรกมีเพียงผ้าพื้นและผ้าขาวม้า หลังจากนั้นได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอชนิดอื่นเพิ่มขึ้นอีกหลายประเภท เช่น ผ้าถุง ผ้าชุด ผ้าปูโต๊ะ ซึ่งแต่ละประเภทแบ่งออกเป็นหลายชนิดตามขนาดและลวดลายของผ้าทอ จากระยะเวลาการดำเนินงานที่ยาวนาน ทำให้สมาชิกผู้ทอสิ่งสมประสงค์ มีทักษะฝีมือในการทอที่ดี รวมถึงมีการพัฒนาลวดลายใหม่ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้การได้รับสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ทำให้กลุ่มฯ มีการเติบโตขึ้นเป็นลำดับ

ปัจจุบันนอกจากกลุ่มฯ จะให้ความสำคัญกับการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ยังได้ให้ความสำคัญกับการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าทอมากขึ้น เพราะนอกจากจะช่วยเพิ่มมูลค่าและสร้างทางเลือกให้กับลูกค้าแล้ว ยังช่วยให้ช่องทางการจำหน่ายของกลุ่มฯ ขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

โอกาสของธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่กระแสการอนุรักษ์วัฒนธรรม ได้รับความสนใจจากประชาชน ซึ่งถูกกระตุ้นผ่านสื่อต่างๆ รวมถึงนโยบายของภาครัฐที่ได้จัดทำโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เกิดการรณรงค์ใช้สินค้าที่ผลิตขึ้นจากภูมิปัญญาและจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เปิดโอกาสให้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือของกลุ่มฯ ได้รับความสนใจจากลูกค้าและบุคคลทั่วไป

การดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องมาโดยตลอด ทั้งการสนับสนุนจัดตั้งกลุ่มฯ การฝึกอบรมด้านการผลิต อุปกรณ์การผลิต สนับสนุนงบประมาณในการจัดสร้าง โรงทอ ตลอดจนเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการดำเนินงาน ส่งผลให้กลุ่มฯ มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ถือได้ว่าเป็นสินค้าที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของลูกค้าโดยทั่วไป เห็นได้จากในปี 2546 ผลิตภัณฑ์ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion : OPC) ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย และในเดือนพฤศจิกายนของปีเดียวกัน ยังได้รับคัดสรรให้เป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 4 ดาวในระดับภาค และนอกจากคุณภาพของผ้าทอที่เป็นที่ยอมรับแล้ว ในปี 2546 กลุ่มฯ ยังได้รับรางวัลกลุ่มสตรีดีเด่นในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และเดือนกรกฎาคมได้รับรางวัลชนะเลิศ ในการประกวดผลิตภัณฑ์ดีเด่นของจังหวัดน่าน นอกจากนี้ในเดือนกันยายนยังได้รับการคัดเลือกให้เป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมดีเด่นประเภทการทอผ้าฝ้าย ทำให้กลุ่มฯ มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

ช่องทางการจำหน่ายในปัจจุบัน แบ่งเป็นการจำหน่ายให้กับลูกค้าที่สั่งซื้อเข้ามายังกลุ่มฯ ประกอบด้วย ร้านจางตระกูล กลุ่มแม่บ้านจากต่างจังหวัด หน่วยงานราชการในพื้นที่ รวมถึงพ่อค้าคนกลางที่เป็นสมาชิกกลุ่มฯ 2 ราย ซึ่งทั้งหมดมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 50 ที่เหลือเป็นการขายปลีก ณ ที่ทำการกลุ่มฯ โดยลูกค้าส่วนใหญ่เป็นเจ้าของที่ของหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ รวมถึงแม่บ้านและลูกค้าทั่วไป และคาดว่าในอนาคตกลุ่มฯ จะยังสามารถรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ได้ โดยมียอดขายเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี

ความได้เปรียบแข่งขันของธุรกิจ

กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งามถือได้ว่าเป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและยอมรับในการเป็นกลุ่มชุมชนที่เข้มแข็ง มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ จะเห็นได้จากรางวัลต่างๆ ที่ได้รับ ได้แก่ รางวัลกลุ่มสตรีดีเด่นในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ รางวัลชนะเลิศในการประกวดผลิตภัณฑ์ดีเด่นของจังหวัดน่าน ได้รับคัดเลือกให้เป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทการทอผ้าฝ้าย นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังได้รับรางวัลชนะเลิศในการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion : OPC) ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกายในปี 2546 และในเดือนพฤศจิกายนของปีเดียวกันยังได้รับคัดเลือกเป็นผลิตภัณฑ์ 4 ดาวในระดับภาค ซึ่งรางวัลต่างๆ ที่กลุ่มฯ ได้รับเป็นสิ่งยืนยันถึงคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มฯ เป็นอย่างดี

ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

เมื่อประเมินจากผลการดำเนินงานในปี 2546 จากยอดขายของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดสูงถึง 950,320 บาท แต่มีกำไรสุทธิและอัตราส่วนทางการเงินค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีต้นทุนสินค้าขายที่ค่อนข้างสูง ดังนั้นในการจัดทำแผนธุรกิจ จึงได้คัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ 2 ชนิด ได้แก่ ผ้าพื้นธรรมดา (3 เมตร x 34 นิ้ว) และผ้าชุดสอดดินเงินดินทอง (4 เมตร x 34 นิ้ว) ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าการจำหน่ายและให้อัตราผลตอบแทนทางการเงินที่ดี โดยในปี 2546 มีมูลค่าจำหน่ายคิดเป็นร้อยละ 20 เพื่อนำมาวางแผนด้านการผลิต การจำหน่าย และการเงิน ทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดทำแผนธุรกิจ จะคำนวณจากร้อยละ 20 ของค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นทั้งหมด

จากการประมาณการผลตอบแทนและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ตารางที่ 1) พบว่า กลุ่มฯ มียอดขายและผลกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี ให้อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย และอัตรากำไรสุทธิต่อยอดขายที่ค่อนข้างดี และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี ถึงแม้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นจะมีแนวโน้มลดลงในปีที่ 4 เนื่องจากกำไรสะสมที่มากขึ้น ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้นสัดส่วนของส่วนของผู้ถือหุ้นจึงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับในแต่ละปี ส่งผลให้อัตรากำไรส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าลดลง เช่นเดียวกับอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ตารางที่ 14) ที่มีแนวโน้มลดลงในปีที่ 4 อันเนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคารมากขึ้นเรื่อยๆ และจากกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้นทำให้อัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวมีค่าลดลง แต่ทั้งนี้ไม่ได้เป็นผลเสียต่อกลุ่มฯ แต่อย่างใด

ตารางที่ 1 ประมาณการผลตอบแทนจากการลงทุนและการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงิน

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ปริมาณขาย (ชิ้น)	444	480	504	516	540
ยอดขาย (บาท)	191,520	210,000	228,000	233,520	254,400
กำไรขั้นต้น (บาท)	27,180	33,040	40,976	43,920	54,736
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	14.19	15.73	17.97	18.81	21.52
กำไรสุทธิ (บาท)	21,610	27,332	35,184	38,035	48,746
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	11.28	13.02	15.43	16.29	19.16
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	19.36	19.67	20.21	17.93	18.68
จุดคุ้มทุน (บาท)	31,465	28,250	24,564	23,462	20,394

ที่มา : จากการสำรวจและการคำนวณ

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มฯ

ในอดีตพบว่ามีชาวบ้านในหมู่บ้านไผ่งามเพียงไม่กี่ครัวเรือนที่ทำการทอผ้าสำหรับใช้ในครัวเรือน โดยลายผ้าที่ทอในขณะนั้นเป็นลายน้ำไหลโบราณ จากนั้นในปี 2529 กรมการพัฒนาชุมชนผ่านทางสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเวียงสาเข้ามาสนับสนุนให้ดำเนินการจัดตั้งเป็นกลุ่มทอผ้าขึ้น ได้สนับสนุนงบประมาณจำนวน 5,000 บาท และกี่กระตุกพร้อมอุปกรณ์จำนวน 1 หลัง โดยมีสมาชิกแรกเริ่มจำนวน 15 คน จนปัจจุบันมีสมาชิกรวม 130 คน

ในปี 2531 กรมการพัฒนาชุมชนผ่านทางสำนักงานพัฒนาชุมชน ได้สนับสนุนงบประมาณจำนวน 10,000 บาท กี่กระตุกจำนวน 2 หลังพร้อมอุปกรณ์ นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังได้ส่งสมาชิกไปฝึกการทอผ้าที่กลุ่มทอผ้าบ้านน้ำบัว และนำมาขยายผลให้แก่สมาชิก

ปี 2533 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้สนับสนุนกี่กระตุกจำนวน 5 หลัง พร้อมอุปกรณ์ นอกจากนี้ยังได้ส่งวิทยากรมาฝึกอบรมการสร้างกี่กระตุก และการทอผ้าด้วยกี่กระตุกขึ้นพื้นฐาน

ปี 2537 กลุ่มฯ ได้รับงบประมาณจากโครงการพัฒนาจังหวัดจำนวน 375,000 บาท ซึ่งได้นำมาจัดสร้างโรงทอผ้า โดยได้ขอใช้พื้นที่สาธารณะของหมู่บ้านเป็นที่สำหรับก่อสร้างโรงทอ และใช้งบประมาณบางส่วนในการจัดทำกี่กระตุกขึ้นจำนวน 15 หลัง

ปี 2538 กรมการพัฒนาชุมชนได้สนับสนุนงบประมาณจำนวน 20,000 บาท ซึ่งกลุ่มฯ ได้นำมาใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการจัดซื้อฝ้ายและวัสดุที่ใช้ในการผลิต

ปี 2542 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้จัดอบรมเพิ่มพูนทักษะในการทอผ้า และการย้อมสีผ้าให้กับสมาชิก ในปีเดียวกันนี้กลุ่มฯ ได้รับงบประมาณในการจัดซื้อวัตถุดิบจากบมียาชาวาจำนวน 50,000 บาท นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังได้รับสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อการพัฒนาชุมชนจำนวน 120,000 บาท จากกรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งกลุ่มฯ ได้นำมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิกได้กู้ยืม

ปี 2545 กลุ่มฯ ได้รับสนับสนุนงบประมาณผ่านงบกระตุ้นเศรษฐกิจจำนวน 1,000,000 บาท โดยนำมาใช้ในโครงการแปรรูปผลิตภัณฑ์ผ้าทอ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลส้านได้ให้การสนับสนุนงบประมาณในการฝึกอบรมขึ้นพื้นฐานไปแล้ว ในเดือนมีนาคมของปีเดียวกันนี้ กลุ่มฯ ได้รับรางวัลกลุ่มสตรีดีเด่นในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และเดือนกรกฎาคมได้รับรางวัลชนะเลิศ ในการประกวดผลิตภัณฑ์ดีเด่นของจังหวัดน่าน นอกจากนี้ในเดือนกันยายนยังได้รับการคัดเลือกให้เป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมดีเด่น ประเภทการทอผ้าฝ้าย

ปี 2546 กลุ่มฯ ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion : OPC) ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย และในเดือนพฤศจิกายนของปีเดียวกันผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับคัดสรรให้เป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 4 ดาวในระดับภาค

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งามทำการผลิตสามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าพื้น ผ้าถุง ผ้าชุด ผ้าปูโต๊ะ รวมทั้งผ้าเช็ดหน้าและผ้าขาวม้า โดยแต่ละประเภทแบ่งออกได้เป็นหลายชนิด ตามลวดลายและวัตถุดิบที่นำมาใช้ ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ

ประเภท	ลักษณะพิเศษ	ขนาด
ผ้าถุง	ลายม่าน	34 นิ้ว x 2 เมตร
	ลายปล้อง	34 นิ้ว x 2 เมตร
	ลายน้ำไหลสอດດິນ	34 นิ้ว x 2 เมตร
	ดินทองลายคำเคิบ	34 นิ้ว x 2 เมตร
	ดินทองยกดอกลายคำเคิบ	34 นิ้ว x 2 เมตร
ผ้าพื้น	ธรรมดา (ไม่สอດດິນ)	3 เมตร x 34 นิ้ว
	สอດດິນ (ดินเงินดินทอง)	3 เมตร x 34 นิ้ว
	สอດດິนสี	3 เมตร x 34 นิ้ว
ผ้าเช็ดหน้า	ลายน้ำไหล	9 นิ้ว x 9 นิ้ว
ผ้าปูโต๊ะ	ลายน้ำไหลหัวท้าย	34 นิ้ว x 1.8 เมตร
	ลายน้ำไหลไม่เต็มผืน	34 นิ้ว x 1.8 เมตร
	ลายน้ำไหลเต็มผืน	34 นิ้ว x 1.8 เมตร
ผ้าชุด	ธรรมดา (ไม่สอດດິນ)	34 นิ้ว x 4 เมตร
	สอດດິนเงินดินทอง	34 นิ้ว x 4 เมตร
	ลายน้ำไหลใหญ่ (ล้วงดิน)	34 นิ้ว x 4 เมตร
	ลายน้ำไหลสอດດິนยกดอก	34 นิ้ว x 4 เมตร
	ลายคำเคิบสอດດິนยกดอกเต็มผืน	34 นิ้ว x 4 เมตร
ผ้าขาวม้า	ลายตาราง	

ที่มา: จากการสำรวจ

ประวัติของสินค้า

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ที่มีการจัดตั้งกลุ่มฯ ขึ้นในปี 2529 พบว่า ช่วงแรกของการดำเนินงานกลุ่มฯ ทำการผลิตผ้าพื้นและผ้าขาวม้า หลังจากนั้นในปี 2534 ได้เริ่มมีการผลิตผ้าถุงพร้อมกับการพัฒนาลวดลายและเทคนิคในการทอเรื่อยมา จนในปี 2537 ได้เริ่มทำการทอผ้าปูโต๊ะและผ้าชุดสำหรับตัดเสื้อ หลังจากนั้นในปี 2540 ได้ทำการผลิตผ้าเช็ดหน้าเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งชนิด

กลุ่มฯ ได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอชนิดต่างๆ ดังกล่าว ทั้งในด้านลวดลายใหม่ๆ พร้อมกับการอนุรักษ์ลวดลายดั้งเดิมในพื้นที่ รวมถึงสมาชิกได้พัฒนาทักษะฝีมือในการทอผ้าของตนให้มีความชำนาญมากยิ่งขึ้น ส่วนด้านการฝึกอบรม พบว่า ในแต่ละปีกลุ่มฯ จะได้รับการฝึกอบรมด้านการตลาดจากสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดน่าน นอกเหนือจากการฝึกอบรมในด้านการทอผ้า

จุดแข็งของสินค้า

จากรางวัลต่างๆ ที่กลุ่มฯ ได้รับ ซึ่งบ่งชี้ถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ผลิตได้เป็นอย่างดี กลุ่มฯ ยังมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น รวมถึงการรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า อีกทั้งมีแนวคิดที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าทอให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็งของกลุ่มฯ (Strengths)

- สมาชิกกลุ่มฯ มีความสามัคคี ประองดองกันเป็นอย่างดี มักจะให้คำปรึกษาหรือแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการดำเนินงานของกลุ่มฯ อยู่เสมอ
- โรงทอของกลุ่มฯ กว้างขวาง แสงสว่างเพียงพอ และอากาศถ่ายเทสะดวก ซึ่งเอื้ออำนวยให้สมาชิกสามารถทำการทอได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สมาชิกส่วนใหญ่มีที่ทอเป็นของตนเอง อีกทั้งยังทำการทอที่บ้านของตนเอง ทำการซ่อมแซมกี่และอุปกรณ์การผลิตกันเอง นอกจากนี้ยังพบว่าสมาชิกจะจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตเองทั้งหมด ทำให้เป็นการลดภาระในการจัดหาปัจจัยการผลิตให้แก่กลุ่มฯ ได้ทางหนึ่ง
- สมาชิกส่วนใหญ่ที่ทำการทอ ณ โรงทอของกลุ่มฯ เป็นผู้มีความรู้และความชำนาญในการทอเป็นอย่างดี อีกทั้งมีการให้คำปรึกษาร่วมกันระหว่างสมาชิกในด้านการผลิต ทำให้ช่วยลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการผลิต
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับรางวัลต่างๆ ได้แก่ รางวัลชนะเลิศ ในการประกวดผลิตภัณฑ์ดีเด่นของจังหวัดน่านในปี 2545 และในปี 2546 กลุ่มฯ ยังได้รับรางวัลชนะเลิศในการคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าและเครื่องแต่งกาย และในปีเดียวกันนี้ยังได้รับคัดสรรให้เป็นผลิตภัณฑ์ระดับ 4 ดาวในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับภาค ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าในเรื่องคุณภาพและความสวยงามของผ้าทอ

- กลุ่มฯ มีสมาชิกที่ทำหน้าที่เป็นพ่อค้าคนกลาง ที่คอยรับซื้อผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ไปจำหน่ายต่ออีกทอดหนึ่ง ซึ่งเป็นการช่วยระบายสินค้าของกลุ่มฯ อีกทางหนึ่ง
- เงินสนับสนุนที่กลุ่มฯ ได้รับจากหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ โดยส่วนใหญ่เป็นเงินให้เปล่า ทำให้กลุ่มฯ มีภาระในด้านหนี้สินที่ต้องชำระในอนาคตน้อย
- กลุ่มฯ เน้นการขายสินค้าเป็นเงินสด ทำให้กลุ่มฯ ไม่มีปัญหาในเรื่องการติดตามหนี้
- สมาชิกที่ทำการทอ ณ โรงทอของกลุ่มฯ จะช่วยกันจัดบันทึกการขายสินค้าอย่างสม่ำเสมอ จากนั้นจะส่งต่อรายการขายดังกล่าวไปยังற்றுญิกเพื่อจัดทำบัญชีด้านการเงินอื่นๆ ต่อไป ทำให้กลุ่มฯ ทราบผลการดำเนินงานที่เป็นอยู่อย่างดี
- กลุ่มฯ มีการปล่อยเงินกู้ให้สมาชิกได้กู้ยืมสำหรับนำไปซื้อปัจจัยการผลิต ทำให้ช่วยลดปัญหาการขาดเงินทุนหมุนเวียนของสมาชิกได้ส่วนหนึ่ง

2.2 จุดอ่อนของกลุ่มฯ (Weaknesses)

- แม้จะมีการแบ่งหน้าที่กันตามโครงสร้างองค์กร แต่ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการส่วนใหญ่ มักจะร่วมกันในการดำเนินงานทั้งหมด และมีคณะกรรมการบางส่วนที่ไม่ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับ
- เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ที่ทำการทอที่บ้านของตนเอง เมื่อประสบปัญหาในขั้นตอนของการทอ มักไม่ได้มีการปรึกษากับสมาชิกรายอื่นๆ ทั้งในเรื่องลายผ้าและการใช้สีของผ้าที่ทอ อีกทั้งการที่สมาชิกจัดซื้อวัตถุดิบกันเอง ซึ่งส่งผลทำให้คุณภาพของผ้าที่ทอออกมาไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- กลุ่มฯ ยังขาดทักษะในการย้อมสีธรรมชาติ รวมถึงขาดการแปรรูปผ้าทอให้เป็นผลิตภัณฑ์อื่นๆ เพื่อสร้างทางเลือกให้แก่ลูกค้าได้ ทำให้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ช่องทางการตลาดของกลุ่มฯ ยังคงแคบ
- ช่องทางการตลาดของกลุ่มฯ ส่วนใหญ่ยังคงจำกัดอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง และยังคงขาดบุคคลที่จะเข้ามารับผิดชอบดำเนินการตลาดอย่างจริงจัง
- ผลิตภัณฑ์บางส่วน โดยเฉพาะที่ผลิตจากสมาชิกที่ทำการทอที่บ้าน มีคุณภาพไม่เป็นมาตรฐานเดียวกับที่ทอจากกลุ่มฯ ทำให้ต้องจำหน่ายในราคาที่ถูกลง
- ลูกกระดาดที่เป็นบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มฯ ยังเป็นรูปแบบเดิมๆ ไม่แตกต่างจากบรรจุภัณฑ์ของกลุ่มอื่นๆ ที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง ทำให้ไม่เป็นที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้า
- กลุ่มฯ ไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าให้สูงเกินกว่าสินค้าประเภทเดียวกันที่มีอยู่ในพื้นที่ได้ เนื่องจากไม่สามารถสร้างเอกลักษณ์หรือสร้างความแตกต่างให้กับตัวสินค้าได้
- การดำเนินการตลาดโดยไม่ให้อีกาสลูกค้าได้ทำการซื้อเชื่อสินค้าไปจำหน่าย ทำให้กลุ่มฯ ขาดโอกาสที่จะขยายช่องทางการตลาดให้กว้างขึ้น
- ถึงแม้กลุ่มฯ จะมีเงินส่วนหนึ่งสำหรับปล่อยกู้ให้กับสมาชิกใช้ในการจัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตก็ตาม แต่สมาชิกก็ยังคงประสบปัญหาการขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ในการดังกล่าว

2.3 โอกาสของธุรกิจ (Opportunities)

นโยบายของรัฐตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้าหัตถกรรมจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นที่นิยมของผู้บริโภคมากขึ้นรวมถึงผลิตภัณฑ์ที่เป็นผ้าทอด้วยเช่นกัน และปัจจุบันเนื่องจากกระแสการอนุรักษ์วัฒนธรรมที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริโภคหันมานิยมใช้ผ้าทอมือมากขึ้น

จากประวัติการดำเนินงานของกลุ่มฯ ที่ผ่านมามีพบว่า กลุ่มฯ มักได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ทั้งในด้านงบประมาณ และการฝึกอบรม ทำให้กลุ่มฯ มีพัฒนาการที่ดีอย่างต่อเนื่องตามลำดับ ประกอบกับในปี 2545 หมู่บ้านไผ่งามได้รับคัดเลือกให้เป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมประเภทการทอผ้าฝ้าย รวมถึงรางวัลต่างๆ ที่กลุ่มฯ ได้รับ จะเปิดสร้างโอกาสให้กลุ่มฯ ได้มีการพัฒนาต่อไปอย่างยั่งยืน

2.4 อุปสรรค (Threats)

ราคาของวัตถุดิบที่เป็นไหมและดินชนิดต่างๆ มีแนวโน้มสูงขึ้น สวนทางกับราคาของผ้าทอที่โดยรวมมีแนวโน้มลดลง จากปัญหาการแข่งขันทางด้านราคาอันเนื่องมาจากในพื้นที่ทั้งในหมู่บ้าน เขตตำบลเดียวกัน ในอำเภอเวียงสาหรือในจังหวัดน่าน มีกลุ่มประกอบการที่ทำการผลิตผ้าทออยู่เป็นจำนวนมาก อีกทั้งหลายกลุ่มฯ ยังเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงซึ่งเป็นคู่แข่งที่สำคัญของกลุ่มฯ รวมถึงปัญหาการลอกเลียนแบบลายผ้า

ข้อสมมติฐานทางเศรษฐกิจ

1. เป็นที่คาดว่าในครึ่งปีหลังของปี 2548 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริง (real GDP) จะขยายตัวคิดเป็นร้อยละ 4.5 มีอัตราเงินเฟ้อร้อยละ 3 ซึ่งภาวะเศรษฐกิจอาจทรงตัวเช่นนี้เป็นระยะเวลานานประมาณ 3 ปี
2. กลุ่มฯ คาดว่ามูลค่าการจำหน่าย จะยังขยายตัวเพิ่มขึ้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะร่วมผลักดันให้มีการจัดสร้างศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของหมู่บ้าน โดยคาดว่าจะนำผลิตภัณฑ์ผ้าทอกลุ่มฯ ไปวางจำหน่ายร่วมกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของหมู่บ้าน ซึ่งคาดว่าจะเริ่มจัดสร้างภายในปี 2549 นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายโดยรวมที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการรักษามาตรฐานคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้านและแผนทางธุรกิจ

3.2.1 เป้าหมายด้านการตลาด

นอกจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าแล้ว กลุ่มฯ ยังมีเป้าหมายที่จะมียอดขายเพิ่มขึ้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี

กลยุทธ์และแผนการตลาด

- พัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอจากฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ เพื่อขยายตลาดให้กว้างขึ้น
- จัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ
- ปรับเพิ่มราคาจำหน่ายให้เหมาะสมกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับพิจารณาจากการกำหนดราคาของคู่แข่งในพื้นที่
- พัฒนาลวดลายใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

ส่วนแบ่งการตลาด

เนื่องจากกลุ่มฯ เป็นแหล่งผลิตเดียวในหมู่บ้าน ทำให้เป็นเจ้าของส่วนแบ่งการตลาดทั้งหมด และถึงแม้ในระดับตำบลจะมีคู่แข่ง แต่กลุ่มฯ ยังคงเป็นแหล่งผลิตที่ใหญ่ที่สุด ทำให้ส่วนแบ่งการตลาดคงมีสัดส่วนที่สูงถึงร้อยละ 80 มีส่วนแบ่งการตลาดในระดับอำเภอคิดเป็นร้อยละ 40 และคาดว่าจะมีส่วนแบ่งในระดับจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 15 กลุ่มฯ คาดว่าในอนาคตจะยังสามารถรักษาส่วนแบ่งการตลาดในระดับหมู่บ้านและระดับตำบลไว้ได้ โดยมีส่วนแบ่งในระดับอำเภอและระดับจังหวัดลดลงเป็นร้อยละ 30 และร้อยละ 10 เนื่องจากคาดว่าจะมีคู่แข่งทางการตลาดเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 3 เป้าหมายและแผนทางการตลาด

เป้าหมาย การตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่ง การตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัด จำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะสั้น (1 ปี)	ลูกค้าเก่า 50 % จากการขายปลีก 50%	ระดับจังหวัด ที่ 15%	1. พัฒนาลวดลายผ้าทอมือให้มีความหลากหลายมากขึ้น 2. พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น 3. พัฒนาผลิตภัณฑ์จากฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ	พิจารณาจากต้นทุนการผลิตประกอบกับราคาของสินค้าชนิดเดียวกันในพื้นที่	1.มูลค่าการจำหน่ายขยายตัวเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี 2. ผลักดันการจัดตั้งศูนย์จำหน่ายของหมู่บ้านภายในปี 2549	จัดทำแผนพับประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เพิ่มมากขึ้น
ระยะยาว (5 ปี)	ลูกค้าเก่า 50 % จากการขายปลีก 50% (มูลค่าการจำหน่ายรวมขยายตัวเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี)	ในระดับจังหวัดที่ 10 % (คาดว่าจะมีคู่แข่งเพิ่มขึ้น)	พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์พร้อมกับรักษาคุณภาพมาตรฐานของสินค้า	พิจารณาจากต้นทุนการผลิตประกอบกับราคาของสินค้าชนิดเดียวกันในพื้นที่	1.มูลค่าการจำหน่ายขยายตัวเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี	จัดทำแผนพับประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เพิ่มมากขึ้น

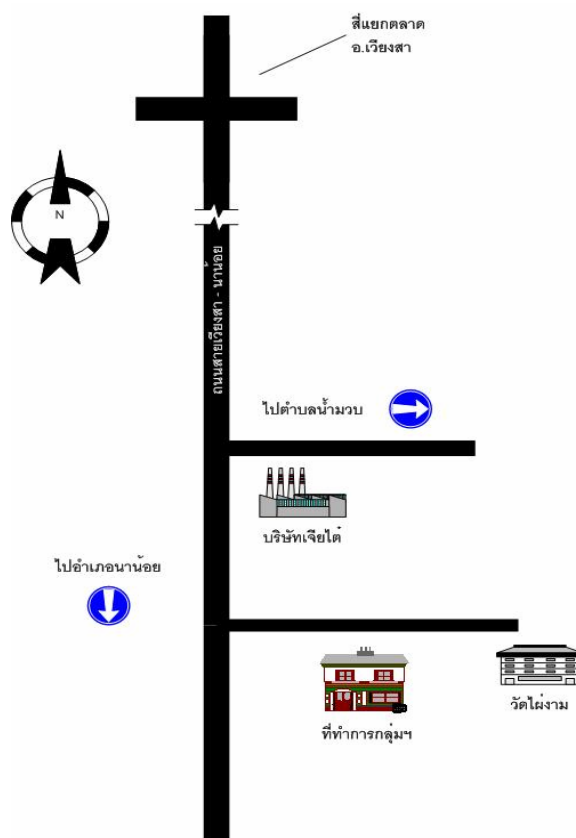
ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.2 เป้าหมายด้านการจัดองค์กร

กลุ่มฯ มีเป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการให้ดีขึ้นภายในปี 2549

1) สถานที่ตั้งกลุ่มฯ

กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลลำน อําเภอเวียงสา จังหวัดน่าน การเดินทางจากตัวอําเภอเวียงสาไปยังกลุ่มฯ ใช้เส้นทางหลวงหมายเลข 1026 เส้นทางสายอําเภอ เวียงสา – อําเภอ นาน้อย โดยที่ทำการกลุ่มฯ ห่างจากสี่แยกตลาดอําเภอเวียงสาประมาณ 2.5 กิโลเมตร ตัวหมู่บ้าน ตั้งอยู่ทางซ้ายมือของถนน โดยจะสังเกตเห็นป้ายหมู่บ้านและป้ายทางเข้าวัดไผ่งาม ซึ่งเมื่อเลี้ยวซ้ายเข้าซอยไปประมาณ 50 เมตร จะเห็นโรงทอของกลุ่มฯ ตั้งอยู่ทางขวามือ (แผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 ที่ตั้งของสถานประกอบการ

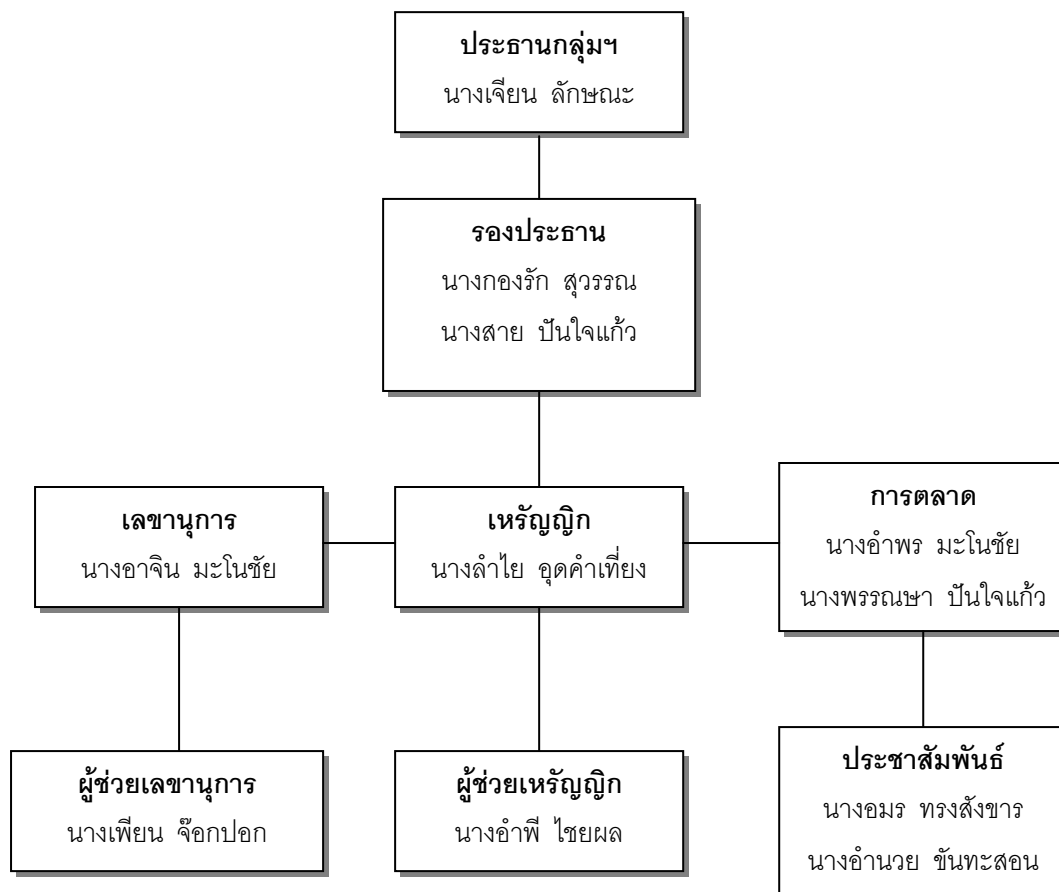
2) โครงสร้างองค์กร

การบริหารงานของกลุ่มฯ ในปัจจุบันเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร พบว่า กลุ่มฯ ได้คัดเลือกสมาชิกเพื่อเข้าร่วมบริหารงานโดยจำนวน 8 ตำแหน่ง ได้แก่ ประธานกลุ่มฯ รองประธาน เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ เภรัญญิก ผู้ช่วยเภรัญญิก ฝ่ายตลาด และฝ่ายประชาสัมพันธ์ รวมมีคณะกรรมการเข้าทำหน้าที่ทั้งสิ้น 11 คน ดังแสดงได้ในแผนภาพที่ 2

นอกจากนี้ยังมีบุคคลสำคัญในท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาให้แก่กลุ่มฯ ได้แก่

นายด่านชัย ด่านธนะทรัพย์	กำนันตำบลลำน
นายสมคิด สีเขียว	นายกองค์การบริหารส่วนตำบลลำน
นายประยูร อินตะวิชัย	ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลลำน
นายพนมกร ดู่ผัด	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลลำน

เนื่องจากเป็นกลุ่มวิสาหกิจที่ทำการทอผ้า ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มฯ เป็นหญิง และมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่เดียวกัน ทำให้การแจ้งข่าวสารให้แก่สมาชิกเป็นไปได้โดยสะดวก



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรของกลุ่มฯ

การคัดเลือกคณะกรรมการกลุ่มฯ ในทุกตำแหน่งมีลักษณะเหมือนกัน คือ จะเรียกประชุมสมาชิก จากนั้นสมาชิกจะเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมที่จะทำหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ โดยเริ่มจากตำแหน่งประธานกลุ่มฯ รองประธาน และคณะกรรมการในตำแหน่งอื่นๆ จนครบตามโครงสร้างองค์กร เมื่อสมาชิกเสนอชื่อและมีการยกมือรับรอง จากนั้นจึงทำการให้คะแนนเสียงโดยการยกมือ

จากการสำรวจพบว่า การคัดเลือกประธานและคณะกรรมการกลุ่มฯ มีแนวทางในการพิจารณาจากบุคคลที่สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความเสียสละ มีความซื่อสัตย์ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อีกทั้งเป็นผู้ที่กล้าคิด กล้าทำ และมีความเป็นผู้นำ และการดำเนินการด้านการตลาดที่สมาชิกทุกคนที่ทำการทอ ณ โรงทอของกลุ่มฯ สามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้ทุกคน นอกจากนี้ยังพบว่า คณะกรรมการแต่ละตำแหน่งมีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี โดยเมื่อครบวาระในปีที่ 2 คณะกรรมการจะได้รับค่าตอบแทนในการทำงานคนละ 300 บาท

การประชุมของกลุ่มฯ ไม่มีวาระแน่นอน ขึ้นอยู่กับข่าวสารที่ต้องแจ้งให้สมาชิกทราบ อาทิ การเรียกประชุมเพื่อกระจายงานให้กับสมาชิกเมื่อมีคำสั่งซื้อจากลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากคณะกรรมการทั้งหมดจะทำการทอที่โรงทอของกลุ่มฯ ทุกวัน ทำให้การเรียกประชุมระหว่างคณะกรรมการเป็นไปโดยสะดวก นอกจากนี้พบว่า กลุ่มฯ มีการประชุมสามัญประจำปีเมื่อสิ้นปีดำเนินงาน โดยคณะกรรมการและสมาชิกทุกคนจะเข้าร่วมประชุม เพื่อรับฟังผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา

กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร กลุ่มฯ วางแผนเรียกประชุมคณะกรรมการและสมาชิก ทำความเข้าใจและระดมความคิดเห็นถึงแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2.3 เป้าหมายด้านการผลิต

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะขยายกำลังการผลิตให้เพิ่มขึ้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านการตลาด รวมถึงรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า

ภาพรวมการผลิตในปัจจุบัน

ลักษณะการผลิตของกลุ่มฯ แบ่งเป็น 2 ประเภท โดยส่วนหนึ่งเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้าและอีกส่วนหนึ่งเป็นการผลิตเพื่อรอจำหน่าย โดยสมาชิกจะรับผิดชอบในการจัดหาปัจจัยการผลิตเองทั้งหมด ยกเว้นสมาชิกที่เข้ามาทำการทอที่โรงทอของกลุ่มฯ ซึ่งจะใช้ที่ทอและวัสดุของกลุ่มฯ ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการในพื้นที่ แต่ยังคงจัดหาวัตถุดิบที่เป็นผ้าไหมประดิษฐ์ และดินชนิดต่างๆ กันเอง

เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้า สมาชิกที่ทำการทอ ณ โรงทอของกลุ่มฯ จะทำการกระจายคำสั่งซื้อให้กับสมาชิกที่ทอในโรงทอด้วยกันในสัดส่วนที่เท่ากัน ซึ่งหากกำลังการผลิตในโรงทอไม่เพียงพอ ก็กระจายคำสั่งซื้อไปให้กับสมาชิกที่ทำการทอที่บ้านของตนเอง โดยสมาชิกที่ทำการทอในโรงทอสามารถรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าได้ทุกคน ทั้งนี้หากลูกค้าสั่งซื้อเข้ามาในปริมาณมากจะมีการตกลงระยะเวลาในการส่งมอบประมาณ 1 เดือน ในกรณีที่ลูกค้าจากต่างจังหวัดเข้ามาสั่งทำ กลุ่มฯ จะให้จ่ายเงินมัดจำไว้ประมาณ 2,000 - 3,000 บาท สมาชิกจะได้รับเงินหลังจากที่ได้รับเงินและส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าแล้ว และหักเงินบางส่วนเข้ากลุ่มฯ ตามชนิดของผ้าที่ทอ

กลยุทธ์ด้านการผลิต

- จัดประชุมระหว่างสมาชิก เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพมากขึ้น รวมถึงการรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า
- ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมการย้อมสีธรรมชาติ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอให้มีความหลากหลาย

3.2.4 เป้าหมายด้านการเงิน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะปรับปรุงระบบการจัดทำบัญชีให้ดีขึ้นภายในปี 2549 โดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่

ตารางที่ 4 พยากรณ์ยอดผลิต 5 ปี

(หน่วย : ชิ้น)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 3	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 4	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 5	ส่วนเพิ่ม %
ผ้าพื้นธรรมดา (3 เมตร x 34 นิ้ว)	276	300	9	312	4	324	4	336	4
ผ้าชุดสวดดินเงินดินทอง (4 เมตร x 34 นิ้ว)	168	180	7	192	7	192	-	204	6

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 5 พยากรณ์ยอดขาย 5 ปี

(หน่วย : ชิ้น)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 3	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 4	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 5	ส่วนเพิ่ม %
ผ้าพื้นธรรมดา (3 เมตร x 34 นิ้ว)	276	300	9	312	4	324	4	336	4
ผ้าชุดสวดดินเงินดินทอง (4 เมตร x 34 นิ้ว)	168	180	7	192	7	192	-	204	6

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 6 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	-	-	-	-
บวก : วัตถุดิบทางตรง	92,160	99,360	104,832	106,560	112,032
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	-	-	-	-	-
ค่าแรงงานทางตรง	71,460	76,860	81,432	82,260	86,832
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	720	740	760	780	800
สินค้าที่มีเพื่อขาย	164,340	176,960	187,024	189,600	199,664
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	-	-	-	-	-
ต้นทุนสินค้าขาย	164,340	176,960	187,024	189,600	199,664

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 7 ประมาณการค่าใช้จ่าย 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
ค่าใช้จ่ายโรงงานต่อปี					
ค่าแรงทางซ่อม เงินเดือนและค่าจ้าง (ต้นทุนการผลิต)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายโรงงาน(ใส่หุ้ยการผลิต)	720	740	760	780	800
ค่าใช้จ่ายในการขาย					
ค่าบรรจุภัณฑ์	462	499	524	537	562
ค่าจัดทำแผ่นพับ	400	460	500	540	600
ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อปี					
ค่าโทรศัพท์	260	280	300	320	340
ค่าน้ำ	200	220	220	240	240
รวม	2,042	2,199	2,304	2,417	2,542

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 8 ประมาณการค่าใช้จ่ายแรงงาน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ผ้าพื้นธรรมดา (3 เมตร x 34 นิ้ว)	19,044	20,700	21,528	22,356	23,184
ผ้าชุดสอดดินเงินดินทอง (4 เมตร x 34 นิ้ว)	52,416	56,160	59,904	59,904	63,648
รวม	71,460	76,860	81,432	82,260	86,832

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 9 ประมาณการต้นทุนโครงการ

(หน่วย : บาท)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน			จำนวนเงินทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน		ส่วนของ เจ้าของ	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด		-	7,000.00	7,000.00
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง				-
วัสดุคงคลัง			-	-
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน			60,000.00	60,000.00
เครื่องจักร			33,713.00	33,713.00
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			600.00	600.00
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			860.00	860.00
ยานพาหนะ			-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ (ได้เปล่า)			-	-
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ				-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์				-
รวม				102,173.00

ที่มา: จากการคำนวณ

กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม
ประมาณการงบกำไรขาดทุน
สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546

หน่วย : บาท

ขาย	950,320.00
<u>หัก ต้นทุนสินค้าขาย</u>	878,562.90
กำไรขั้นต้น	71,757.10
<u>หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</u>	
ค่าเสื่อมราคาการผลิต	37,460.27
ค่าใช้จ่ายในการขาย	1,468.53
ค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป	1,336.23
ค่าเช่า	-
ค่าเสื่อมราคาการบริหาร	105.84
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	40,370.87
กำไรจากการดำเนินงาน	31,386.23
<u>บวก รายได้อื่นๆ</u>	
รายได้จากการเก็บค่าฝากจำหน่าย	12,674.00
กำไรจากการเก็บค่าถุงกระดาษ	1,166.00
ดอกเบี้ยจากการปล่อยกู้	4,320.00
<u>หัก ดอกเบี้ยจ่าย</u>	120.00
กำไรก่อนหักภาษี	49,426.23
<u>หัก ภาษี</u>	-
กำไรสุทธิ	49,426.23

กลุ่มทอผ้าบ้านไผ่งาม
งบดุล
สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2546

หน่วย : บาท

สินทรัพย์	
<u>สินทรัพย์หมุนเวียน</u>	
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	35,000.00
ลูกหนี้การค้า	50,000.00
สินค้าสำเร็จรูปคงคลัง	9,000.00
งานระหว่างทำ	-
วัตถุดิบคงคลัง	-
วัสดุสิ้นเปลืองคงคลัง	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ (ลูกหนี้เงินกู้)	150,000.00
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	244,000.00
<u>สินทรัพย์ถาวร</u>	
ที่ดิน	-
อาคาร	300,000.00
เครื่องจักร / อุปกรณ์	148,250.00
ยานพาหนะ	-
เครื่องใช้สำนักงาน	4,300.00
<u>หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม</u>	<u>214,023.33</u>
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	238,526.67
<u>สินทรัพย์อื่น ๆ</u>	
รายจ่ายในการเตรียมการ	36,999.56
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	519,526.23

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินหมุนเวียน

ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	-
เจ้าหนี้ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	2,000.00
รวมหนี้สินหมุนเวียน	2,000.00

หนี้สินระยะยาว

เงินกู้ระยะยาว	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-

ส่วนของผู้ถือหุ้น

ทุน	-
การระดมทุน	-
ได้เปล่า	450,100.00
กำไรสะสมต้นงวด	18,000.00
<u>บวก กำไรสุทธิ</u>	<u>49,426.23</u>
กำไรสะสมปลายงวด	67,426.23
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	517,526.23
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	519,526.23

ตารางที่ 10 อัตราส่วนทางการเงินของกลุ่มฯ ปี 2546

อัตราส่วนทางการเงิน	
I อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)	
1. อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (หรืออัตราส่วนเดินสะพัด) (current ratio)	122 เท่า
2. อัตราส่วนสภาพคล่องระยะสั้น หรืออัตราส่วนทุนหมุนเวียน หรืออัตราส่วนจับพัต (Acid Test Ratio หรือ Quick Ratio)	117.50 เท่า
3. อัตราส่วนสภาพคล่องของกระแสเงินสด (Cash Flow Liquidity)	17.50 เท่า
4. ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital)	242,000 บาท
II. อัตราส่วนแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	
5. อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio)	97.62 ครั้ง
6. อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory turnover in Days)	3.74 วัน
7. 1 รอบธุรกิจ (Operating Cycle)	3.74 วัน
8. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio)	1.83 ครั้ง
9. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets turnover Ratio)	3.98 ครั้ง
III. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม	
10. อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio)	0.38 %
11. หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E)	0.0039 เท่า
12. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times interest Earning or Interest Coverage Ratio)	261.55 เท่า
13. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ (Fix Charge Ratio)	261.55 เท่า
14. Degree of Financial Leverage	1.00 เท่า
IV. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร	
15. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	5.20 %
16. อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	7.55 %
V. ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)	
17. อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment : ROI)	9.51 %
18. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	6.04 %
19. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	9.55 %

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 11 ประมาณการงบกำไรขาดทุน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้					
ขาย	191,520	210,000	228,000	233,520	254,400
รายได้อื่น					
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	164,340	176,960	187,024	189,600	199,664
กำไรเบื้องต้น	27,180	33,040	40,976	43,920	54,736
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	862	959	1,024	1,077	1,162
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	460	500	520	560	580
ค่าเสื่อมราคา (จากส่วนของการผลิต การขายและการบริหาร)	4,248	4,248	4,248	4,248	4,248
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	21,610	27,332	35,184	38,035	48,746
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	21,610	27,332	35,184	38,035	48,746
หัก ภาษี (อัตรา %)					
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	21,610	27,332	35,184	38,035	48,746
หัก เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ					
กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ	21,610	27,332	35,184	38,035	48,746
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	21,610	27,332	35,184	38,035	48,746
กำไร (ขาดทุน) สะสม	21,610	48,942	84,126	122,161	170,907

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 12 ประมาณการงบกระแสเงินสด 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
เงินสดรับ						
ขายสินค้า		191,520	210,000	228,000	233,520	254,400
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)		-	-	-	-	-
รายได้อื่น						
รวมเงินสดรับ	-	191,520	210,000	228,000	233,520	254,400
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง		92,160	99,360	104,832	106,560	112,032
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม		-	-	-	-	-
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง		-	-	-	-	-
ค่าแรงงานทางตรง		71,460	76,860	81,432	82,260	86,832
ค่าใช้จ่ายโรงงาน		720	740	760	780	800
ค่าใช้จ่ายในการขาย		862	959	1,024	1,077	1,162
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		460	500	520	560	580
การลงทุน						
เงินทุนหมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	95,173					
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ						
รวมเงินสดจ่าย	95,173	165,662	178,419	188,568	191,237	201,406
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกดยกมา		- 5,173	20,685	52,266	91,698	133,981
รวมเงิน	- 95,173	25,858	31,581	39,432	42,283	52,994
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	90,000					
เงินสดคงเหลือยกไป	- 5,173	20,685	52,266	91,698	133,981	186,976

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 13 ประมาณการงบดุล 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	- 5,173	20,685	52,266	91,698	133,981	186,976
ลูกหนี้		-	-	-	-	-
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย		-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง		-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง		-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง		-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	- 5,173	20,685	52,266	91,698	133,981	186,976
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
เครื่องจักร	33,713	33,713	33,713	33,713	33,713	33,713
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย	600	600	600	600	600	600
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน	860	860	860	860	860	860
ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	95,173	95,173	95,173	95,173	95,173	95,173
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		4,248	8,497	12,745	16,993	21,242
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	95,173	90,925	86,676	82,428	78,180	73,931
สินทรัพย์อื่นๆ						
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ รอการตัดจ่าย						
สิทธิการใช้สินทรัพย์						

ตารางที่ 13 (ต่อ)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รวมสินทรัพย์อื่นๆ						
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	90,000	111,610	138,942	174,126	212,161	260,907
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้		-	-	-	-	-
ตัวเงินจ่ายและเงินกู้ระยะยาวเมื่อทาง ถาวร						
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-	-	-
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
หุ้นบุริมสิทธิ						
หุ้นสามัญ						
กำไรสะสม		21,610	48,942	84,126	122,161	170,907
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	90,000	111,610	138,942	174,126	212,161	260,907
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น	90,000	111,610	138,942	174,126	212,161	260,907

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 14 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี

อัตราส่วนทางการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)	20,685	52,266	91,698	133,981	186,976
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง)	1.72	1.51	1.31	1.10	0.98
อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง)	2.11	2.42	2.77	2.99	3.44
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1	1	1	1	1
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (%)	11.28	13.02	15.43	16.29	19.16
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (%)	14.19	15.73	17.97	18.81	21.52
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (%)	19.36	19.67	20.21	17.93	18.68
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (%)	19.36	19.67	20.21	17.93	18.68
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (%)	19.36	19.67	20.21	17.93	18.68

ที่มา : จากการคำนวณ

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

ปัจจุบันพบว่า สมาชิกที่เป็นแรงงานทอของกลุ่มฯ มีแนวโน้มลดลง เนื่องจากเห็นว่ารายได้จากการทอผ้าไม่เพียงพอ จึงหันประกอบอาชีพอื่นที่ให้ผลตอบแทนดีกว่า ทำให้กำลังการผลิตของกลุ่มฯ มีแนวโน้มลดลง ซึ่งอาจทำให้ต้องปฏิเสธคำสั่งซื้อ หากลูกค้าต้องการสินค้าจำนวนมากในเวลาจำกัด

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

กำลังการผลิตของกลุ่มฯ มักจะลดลงในช่วงฤดูทำนาและฤดูเก็บเกี่ยว เนื่องจากสมาชิกผู้ทอมักหยุดทอ ทำให้กลุ่มฯ ไม่สามารถรับคำสั่งซื้อจำนวนมากจากลูกค้าได้ นอกจากนี้เนื่องจากในพื้นที่อำเภอเวียงสาเป็นแหล่งผลิตผ้าทอมือ ซึ่งมีแหล่งผลิตหลายแห่ง ทำให้มีคู่แข่งการตลาดค่อนข้างมาก ส่งผลให้กลุ่มฯ ไม่สามารถกำหนดราคาสินค้าได้ตามต้องการ อีกทั้งราคาจำหน่ายในภาพรวมยังมีแนวโน้มลดลง

4.3 วิธีการแก้ไข

การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงฤดูทำนาและฤดูเก็บเกี่ยว ในกรณีที่คำสั่งซื้อจำนวนมาก กลุ่มฯ จะตกลงกับลูกค้าเพื่อขอเลื่อนระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าออกไป และสมาชิกมักจะใช้วิธีทอในช่วงกลางคืนเพื่อให้ทันกำหนดส่งมอบ ส่วนปัญหาคู่แข่งที่มีมากในพื้นที่ กลุ่มฯ วางแผนจะพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอจากฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ นอกเหนือจากการทอจากไหมประดิษฐ์เพียงอย่างเดียว เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายให้กว้างขึ้น พร้อมกับการพัฒนาและรักษามาตรฐานคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถปรับราคาขายให้สูงขึ้นได้

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

จากเป้าหมายการดำเนินงานทั้งการตลาด การจัดการองค์กรและการจัดสรรกำลังคน การผลิต และการเงิน รวมถึงการจัดการความเสี่ยง สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ ได้ดังนี้

ตารางที่ 15 สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

(หน่วย : บาท)

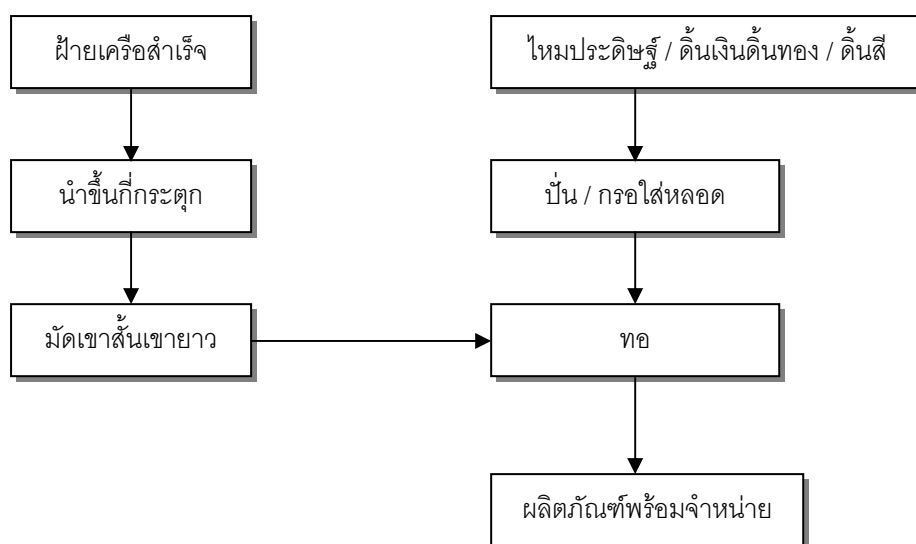
กลยุทธ์	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ด้านการตลาด	1. จัดทำแผนพับประชาสัมพันธ์	2,000	2,300	2,500	2,700	3,000
	2. เพิ่มมูลค่าจำหน่ายอย่างเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 4 ต่อปี	-	-	-	-	-
	3. ปรับเพิ่มราคาให้เหมาะสมกับต้นทุนและตลาด	-	-	-	-	-
	4. พัฒนาตลาดใหม่ๆ อยู่เสมอ	-	-	-	-	-
ด้านการจัดการองค์กร	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้ดีขึ้น	-	-	-	-	-
ด้านการผลิต	1. ร่วมปรึกษาหาแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพมาตรฐาน	-	-	-	-	-
	2. พัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าทอจากฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ	-	-	-	-	-
ด้านการเงิน	ปรับปรุงการจัดทำบัญชีให้ดีขึ้นภายในปี 2549	-	-	-	-	-
รวม		2,000	2,300	2,500	2,700	3,000

ที่มา: จากการสำรวจ

6. ภาคผนวก

กรรมวิธีการผลิต

การผลิตของสมาชิกกลุ่มฯ เริ่มจากการเตรียมวัตถุดิบ ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มทอผ้าทั่วไป เนื่องจากสมาชิกมักจะซื้อฝ้ายเส้นยืนที่เป็นฝ้ายเครือสำเร็จรูปในราคาเครื่องละ 3,600 บาท ซึ่งจะทอได้ยาวประมาณ 200 เมตร ทำให้ลดขั้นตอนการผลิตในส่วนของการปั่นด้าย กรอด้าย สอดฟันหวี และการนำฝ้ายขึ้นม้วนฝ้ายและม้วนก๊อปปี้ นอกจากนี้ยังมีการจ้างงานในส่วนของการมัดเขาสั้นและเขายาวในราคาเครื่องละ 600 บาท ในส่วนของการเตรียมไหมประดิษฐ์สำหรับใช้เป็นเส้นพุ่งและด้นชนิดต่างๆ สมาชิกแต่ละรายจะทำการปั่นและกรอใส่หลอดกระสวยกันเอง จากนั้นจะทำการทอจนเป็นผลิตภัณฑ์ต่อไป (แผนภาพที่ 3)



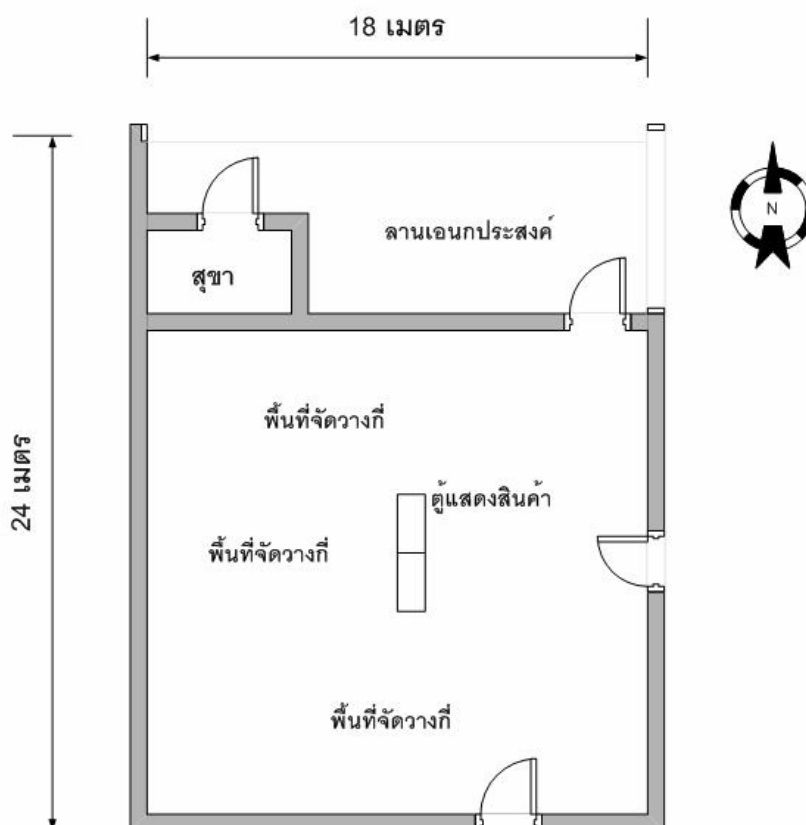
แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการผลิตผ้าทอ

สภาพและผังของสถานที่ผลิต

โรงทอของกลุ่มฯ จัดสร้างขึ้นในปี 2537 โดยการสนับสนุนจากโครงการพัฒนาจังหวัดผ่านทางสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดน่าน ให้งบสนับสนุนจำนวน 375,000 บาท โดยแบ่งเงินส่วนหนึ่งจำนวน 75,000 บาทไปจัดสร้างที่จำนวน 15 หลัง ที่เหลือจำนวน 300,000 บาท ได้นำมาจัดสร้างโรงทอที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นที่สาธารณะของหมู่บ้าน โดยบริเวณด้านทิศตะวันออกของโรงทอประมาณ 5 เมตร เป็นอาคารเอนกประสงค์ของหมู่บ้านและมีการจัดวางจักรอุตสาหกรรมของเครือข่ายระดับตำบลเพื่อการผลิตและแปรรูปผ้าทอ

โรงทอของกลุ่มฯ มีลักษณะเป็นอาคารชั้นเดียว ตัวผนังก่อปูน โดยผนังปูนทางด้านทิศตะวันออกและทิศใต้ได้ก่อปูนสูงประมาณ 2.5 เมตร โดยด้านบนติดไม้ระแนงจรดเพดาน สำหรับให้อากาศถ่ายเท มีการแบ่งพื้นที่การใช้งานเป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกเป็นบริเวณที่ได้มีการจัดตั้งที่กระตุกจำนวน 33 หลัง (ปัจจุบันเหลือ 28 หลัง) ตลอดจนอุปกรณ์และตู้โชว์ผลิตภัณฑ์ มีผนังปูนกันและมีประตูเชื่อมต่อกับส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นพื้นที่

เอนกประสงค์ รวมขนาดความกว้าง 18 เมตร ยาว 24 เมตร โดยด้านทิศตะวันตกของพื้นที่ส่วนนี้ได้มีการจัดสร้าง
สุขาขึ้น 1 แห่ง (แผนภาพที่ 4)



แผนภาพที่ 4 ผังสถานประกอบการ