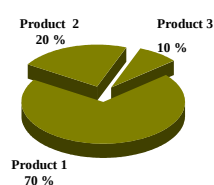


แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



กลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย

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

กลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย มีผลิตภัณฑ์รวม 10 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	5
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ	7
4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ	22
5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ	22
6. ภาคผนวก	24

แผนธุรกิจกลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย

บทสรุปผู้บริหาร

แนวคิดธุรกิจ

นางแว่น ใจการณ์ เป็นผู้ริเริ่มรวมกลุ่มสตรีในหมู่บ้าน เพื่อฝึกทักษะการทอผ้า ซึ่งได้รับการถ่ายทอดจากมารดา ให้เป็นอาชีพเสริมให้กับสมาชิก มีการจัดตั้งกลุ่มฯ อย่างเป็นทางการในปี 2542 โดยการสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปัว และได้ดำเนินการผลิตมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งนอกจากกลุ่มฯ จะทำการผลิตผ้าทอมือแล้ว ยังมีกิจกรรมการอบรมทอผ้าเพื่อให้สมาชิกได้รู้ย้อมอีกด้วย ผลการดำเนินงานในปี 2546 พบว่า กลุ่มฯ มีรายได้จากการจำหน่ายเท่ากับ 385,820 บาท มีกำไรจากการดำเนินงานในกิจกรรมทอผ้าทั้งสิ้น 90,529 บาท และเมื่อรวมกับรายได้จากดอกเบี้ยวในกิจกรรมการกู้ยืม กลุ่มฯ มีกำไรสุทธิทั้งสิ้น 102,046 บาท และยังมีอัตราผลตอบแทนทางการเงินค่อนข้างดี

นอกจากกลุ่มฯ จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของชิ้นงานที่ทอแล้ว ยังให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ลวดลายโบราณในพื้นที่ รวมถึงมีการนำลวดลายเดิมที่มีมาดัดแปลงเป็นลวดลายใหม่ๆ เพื่อสร้างทางเลือกและตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งที่มีมากในพื้นที่ได้

โอกาสของธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่กระแสการอนุรักษ์วัฒนธรรม ได้รับความสนใจจากประชาชน ซึ่งถูกกระตุ้นผ่านสื่อต่างๆ รวมถึงนโยบายของภาครัฐที่ได้จัดทำโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เกิดการรณรงค์ใช้สินค้าที่ผลิตขึ้นจากภูมิปัญญาและจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เปิดโอกาสให้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือของกลุ่มฯ ได้รับความสนใจจากลูกค้าและบุคคลทั่วไป

ปัจจัยที่สนับสนุนให้กลุ่มฯ มีการเติบโต นอกจากมีผู้นำกลุ่มฯ ที่มีความสามารถถ่ายทอดความรู้เทคนิคการผลิตและการย้อมสีผ้าให้กับสมาชิกแล้ว กลุ่มฯ ยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในพื้นที่ทั้งในรูปแบบของปัจจัยการผลิตที่เป็นวัตถุดิบ โรงเรือนผลิตพร้อมก็ทอ รวมถึงเงินอุดหนุนสำหรับใช้เป็นทุนหมุนเวียนในการผลิต ทำให้กลุ่มฯ เติบโตขึ้นเป็นลำดับจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันกลุ่มฯ ได้ร่วมเป็นเครือข่ายฝ่ายแกมไหมจังหวัดน่าน ซึ่งได้รับประโยชน์ในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ รวมถึงในปี 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ผ้าทอลายโบราณของกลุ่มฯ ได้รับคัดเลือกให้เป็น OTOP Product champion : OPC 5 ดาว ในระดับภาค ซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักและยอมรับในกลุ่มลูกค้ามากยิ่งขึ้น

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

ช่องทางการจำหน่ายของกลุ่มฯ ในปี 2546 พบว่า เกือบร้อยละ 70 เป็นการจำหน่ายโดยการออกร้าน ทั้งในพื้นที่และต่างจังหวัด ที่เหลือเป็นการจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ ปัจจุบันกลุ่มฯ ทำการจำหน่ายโดยการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางมากขึ้น โดยมีกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ ได้แก่ ลูกค้าในตัวเมืองจังหวัดน่าน 2 ราย ลูกค้าจากญี่ปุ่น 1 ราย และลูกค้าจากกรุงเทพฯ 1 ราย นอกจากนี้ยังมีลูกค้าใหม่ที่คาดว่าจะเป็ลูกค้าที่มีศักยภาพในอนาคต คือ ลูกค้าจากกรุงเทพฯ อีก 1 ราย

ปัจจุบันสัดส่วนของมูลค่าที่ได้จากการจำหน่ายให้กับพ่อค้าคนกลางที่สั่งซื้อมายังกลุ่มฯ ต่อมูลค่าที่ได้จากการออกร้านจำหน่ายสินค้ารวมถึงการขายปลีก ณ ที่ทำการกลุ่มฯ เป็น 60 : 40 โดยกลุ่มฯ คาดว่าในอนาคตอีก 5 ปีข้างหน้า กลุ่มฯ จะยังรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ทั้งหมด แต่คาดว่าสัดส่วนของมูลค่าการจำหน่ายจะเป็น 70 : 30 โดยมูลค่าการจำหน่ายรวมทั้งหมดจะขยายตัวโดยเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี

ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ

นอกจากกลุ่มฯ จะมีผลิตภัณฑ์ได้รับคัดเลือกให้เป็น OTOP Product champion : OPC 5 ดาว ในระดับภาคเมื่อปี 2546 บ่งชี้ถึงคุณภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้าโดยทั่วไป และจากการดำเนินงานที่ผ่านมา กลุ่มฯ ยังได้รับการสนับสนุนในด้านต่างๆ จากหน่วยงานในพื้นที่ ทั้งบจัดสร้างโรงทอ กีทอ รวมถึงวัตถุดิบและเงินอุดหนุนที่ให้เปล่า ทำให้ลดต้นทุนในการจัดหาปัจจัยการผลิตดังกล่าวเป็นอย่างมาก

ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไร

เมื่อประเมินจากผลการดำเนินงานในปี 2546 จากยอดขายของผลิตภัณฑ์ทุกชนิดที่ 385,820 บาท กลุ่มฯ มีกำไรสุทธิเท่ากับ 102,046 บาท โดยมีอัตราส่วนทางการเงินดังนี้

อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin)	26.45 %
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin)	27.04 %
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on Investment : ROI)	27.96 %
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA)	24.80 %
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE)	28.14 %

พิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินในขั้นต้น พบว่า กลุ่มมีผลกำไรและอัตราผลตอบแทนในการลงทุนที่ค่อนข้างสูง และจากการจัดทำแผนธุรกิจ ซึ่งกลุ่มฯ ได้คัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพ 2 ชนิด ได้แก่ ผ้าชุดลายโบราณและผ้าถุงลายโบราณ ซึ่งมีมูลค่าการจำหน่ายในปี 2546 คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 80 เพื่อนำมาวางแผนด้านการผลิต การจำหน่าย และการเงิน ทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการจัดทำแผนธุรกิจจะคำนวณจากร้อยละ 80 ของค่าใช้จ่ายจริงที่เกิดขึ้นทั้งหมด

จากการประมาณการผลตอบแทนและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ตารางที่ 1) พบว่า กลุ่มฯ มียอดขายและผลกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นทุกปี ถึงแม้อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นจะมีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี เนื่องจากกำไรสะสมที่มากขึ้น ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้นสัดส่วนของส่วนของผู้ถือหุ้นจึงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับในแต่ละปี ส่งผลให้อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีค่าลดลง

เช่นเดียวกับอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ตารางที่ 12) ที่มีแนวโน้มลดลงในแต่ละปี อันเนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่เป็นเงินสดและเงินฝากธนาคารมากขึ้นเรื่อยๆ และจากกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้นทำให้อัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวมีค่าลดลง แต่ทั้งนี้ไม่ได้เป็นผลเสียต่อกลุ่มฯ แต่อย่างใด

ตารางที่ 1 ประมาณการอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงิน

รายการ	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ปริมาณขาย (ชิ้น)	636	660	696	720	768
ยอดขาย (บาท)	369,840	406,560	450,720	491,040	550,560
กำไรขั้นต้น (บาท)	105,104	131,704	161,830	192,031	231,311
อัตรากำไรขั้นต้นต่อยอดขาย (%)	28.42	32.39	35.90	39.11	42.01
กำไรสุทธิ (บาท)	70,193	92,737	118,779	144,924	180,092
อัตรากำไรสุทธิต่อยอดขาย (%)	18.98	22.81	26.35	29.51	32.71
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%)	26.98	26.28	25.18	23.50	22.60
จุดคุ้มทุน (บาท)	73,567	64,322	57,675	52,716	48,582

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

แผนธุรกิจ

1. ประวัติย่อของกลุ่มฯ

1.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่มฯ

การจัดตั้งกลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย เริ่มจากนางแว่น ใจการณ์ ได้สังเกตเห็นว่า สตรีในหมู่บ้านมักว่างงานช่วงหลังฤดูเก็บเกี่ยว กอปรกับทักษะความสามารถในการทอผ้าที่ได้รับสืบทอดมาจากมารดา ทำให้มีความคิดว่าการทอผ้า น่าจะเป็นอาชีพเสริมให้แก่สตรีเหล่านี้ได้ อีกทั้งยังเป็นการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ โดยในเบื้องต้นได้รวบรวมสตรีในหมู่บ้านที่สนใจมารวมกลุ่ม แล้วฝึกสอนการทอผ้าโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย แต่อย่างใด

ในช่วงต้นของการดำเนินงานมีอุปสรรคทั้งการขาดแคลนเงินทุนในการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาการจัดหาช่องการตลาด ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มหยุดชะงักหลายครั้ง จนในปี 2542 สำนักงานพัฒนาชุมชนได้เข้ามาสนับสนุน จึงมีการรวมกลุ่มกันอย่างจริงจังอีกครั้งหนึ่ง ใช้ชื่อว่ากลุ่มทอผ้าพื้นเมืองลายโบราณบ้านท่าควาย โดยแรกเริ่มมีสมาชิกจำนวน 50 คน ใช้พื้นที่บ้านของนางแว่นในการฝึกสอนการทอผ้าให้แก่สมาชิก

วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่มฯ มีดังนี้

- เพื่อสร้างงาน สร้างรายได้ ให้แก่สมาชิกกลุ่มฯ ที่มีเวลาว่างหลังฤดูเกี่ยว เป็นอาชีพเสริมให้กับครอบครัว

- เพื่อสืบทอดศิลปหัตถกรรมการทอผ้าลายโบราณ อันเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนให้คงอยู่สืบไป
- เพื่อสร้างความสามัคคีของคนในชุมชน ให้มีความเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ในอนาคต

ในปี 2543 สมาชิกเริ่มมีทักษะในการทอผ้ามากขึ้น มีการทอผ้าและจำหน่ายมากขึ้น ส่งผลทำให้มีรายได้จากการทอผ้ามากขึ้น และได้ดำเนินการผลิตเพื่อจำหน่ายเรื่อยมา จนในปี 2544 กลุ่มฯ ได้พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยได้ปรับปรุงด้านการย้อมสีธรรมชาติให้มีความสวยงามและคงทน สีไม่ตกง่าย ในปี 2545 กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านวัสดุจำนวน 36,000 บาท จากศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนอำเภอป่า

ในปี 2546 กลุ่มฯ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากงบประมาณกระตุ้นเศรษฐกิจ ผ่านทางองค์การบริหารส่วนตำบลไชยวัฒนาในการต่อเติมอาคารโรงทอและจัดซื้อกี่ทอผ้าจำนวนหนึ่ง รวมถึงวัตถุดิบในการผลิตเป็นเงินจำนวน 269,000 บาท นอกจากนั้นในปีเดียวกัน กลุ่มฯ ยังได้ร่วมเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนระดับอำเภอและระดับจังหวัด เพื่อการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ รวมถึงเข้าร่วมในกิจกรรมการคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในระดับจังหวัดและระดับภาค จนผลิตภัณฑ์ผ้าทอลายโบราณของกลุ่มฯ ได้ผ่านการคัดสรรให้เป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ภาคเหนือในระดับ 5 ดาว และในปี 2547 กลุ่มฯ ได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายด้านการผลิต เนื่องจากเห็นว่าอาจจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่มฯ

การดำเนินงานที่ผ่านมานอกจากกลุ่มฯ จะทำกิจกรรมในการทอผ้าแล้ว กิจกรรมหลักอีกอย่างหนึ่งที่กลุ่มฯ ดำเนินการมาพร้อมกับการทอผ้า คือ กิจกรรมออมทรัพย์ เริ่มจากสมาชิกจำนวน 50 ราย ระดมเงินทุน

หุ่นละ 10 บาท รวมกับเงินกู้ยืมจากกรมประมงกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จำนวน 10,000 บาท ที่ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราร้อยละ 2 บาทต่อเดือน ซึ่งกลุ่มฯ นำมาปล่อยกู้ให้กับสมาชิก โดยคิดอัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 บาทต่อเดือน กำหนดให้ชำระคืนทุก 6 เดือน หลังจากนั้นในแต่ละเดือนจะมีสมาชิกทยอยนำเงินเข้ามาระดมทุนกับกลุ่มฯ จนกระทั่งในปี 2544 กลุ่มฯ ได้มีข้อกำหนดให้สมาชิกจะต้องมีหุ้นอย่างน้อยคนละ 2 หุ้น และถือหุ้นได้ไม่เกิน 20 หุ้น ในปัจจุบันพบว่า ปริมาณเงินที่ได้จากการระดมทุนจากสมาชิกมีทั้งหมดประมาณ 125,000 บาท

จำนวนเงินที่สมาชิกกู้ยืมกับกลุ่มฯ ในปัจจุบัน มีตั้งแต่หลักพันไปจนถึงหลักหมื่น แต่อย่างไรก็ตาม มีข้อตกลงในการชำระคืนเหมือนกันกล่าวคือ มีกำหนดระยะเวลาในการชำระคืน 2 ปี แบ่งจ่ายปีละ 2 งวดพร้อมดอกเบี้ย คือในเดือนมกราคมและกรกฎาคมของทุกปี

1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ที่กลุ่มฯ ผลิต ประกอบด้วยผ้าทอมือชนิดต่างๆ โดยร้อยละ 98 ของผลิตภัณฑ์ทั้งหมดเป็นการใช้ฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ และอีกร้อยละ 2 เป็นผลิตภัณฑ์จากไหมประดิษฐ์ แตกต่างกันไปตามชนิด ขนาด และการใช้ประโยชน์ โดยมีผลิตภัณฑ์หลัก คือ ผ้าพื้น ผ้าถุง ผ้าชุด ผ้าขาวม้า ผ้าปูโต๊ะ และผ้าคลุมโทรทัศน์

ประวัติของสินค้า

ช่วงแรกของการดำเนินงาน กลุ่มฯ ได้ทำการทอผ้าพื้นและผ้าถุง โดยลวดลายที่ผลิตในช่วงแรกเป็นลายน้ำไหล ซึ่งเป็นลายที่เป็นเอกลักษณ์ของจังหวัดน่าน จนกระทั่งปี 2546 กลุ่มฯ ได้นำลายก่านซึ่งเป็นลายดั้งเดิมในพื้นที่มาพัฒนาเป็นลายผ้าทอ และได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นๆ เพิ่มขึ้น ได้แก่ ผ้าชุด ผ้าขาวม้า ผ้าปูโต๊ะ ผ้าคลุมโทรทัศน์ ยาม ตุ๊ก และผ้าเช็ดหน้า เพื่อตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า

จุดแข็งของสินค้า

การผลิตผ้าทอมือของกลุ่มฯ เกือบทั้งหมดเป็นการทอจากฝ้ายที่ย้อมสีธรรมชาติ ซึ่งช่วยดึงดูดความสนใจจากกลุ่มลูกค้าที่นิยมผ้าทอประเภทนี้ นอกจากนี้กลุ่มฯ ยังเน้นที่จะผลิตผ้าทอมือลายโบราณ ซึ่งในปี 2546 ได้ถูกคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ในระดับภาค ทำให้ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี

2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มฯ

2.1 จุดแข็งของกลุ่มฯ (Strengths)

- ประธานกลุ่มฯ เป็นผู้มีความสามารถในการทอผ้า มีความเสียสละ และเป็นที่เคารพนับถือของคนในชุมชน รวมถึงสมาชิกกลุ่มฯ เป็นอย่างมาก ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มฯ เป็นไปอย่างราบรื่น
- คณะกรรมการตลอดจนสมาชิกทั้งหมด เป็นคนในหมู่บ้าน ทำให้สามารถรับรู้ข่าวสารจากกลุ่มฯ ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
- ปัจจัยการผลิตที่เป็นวัสดุอุปกรณ์การผลิตสมาชิกเป็นผู้จัดหาเองเกือบทั้งหมด ทำให้กลุ่มฯ ไม่มีภาระในการจัดหาปัจจัยการผลิตดังกล่าว

- ในปีการผลิต 2546 ผลิตรภัณฑ์ของกลุ่มฯ คือ ผ้าทอลายโบราณถูกคัดสรรเป็นสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ 5 ดาว ในระดับภาค ทำให้สินค้าของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น
- ผลิตรภัณฑ์ผ้าทอมือของกลุ่มฯ ที่ทำจากฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยดึงดูดให้ลูกค้าเกิดความสนใจในตัวสินค้า
- การที่ผู้นำกลุ่มฯ รับทำหน้าที่เป็นวิทยากรสอนสอนการทอผ้าและการย้อมสีธรรมชาติ ส่งผลให้กลุ่มฯ รวมถึงผลิตรภัณฑ์ของกลุ่มฯ เป็นที่รู้จักมากยิ่งขึ้น
- เงินกู้ยืมที่กลุ่มฯ ได้รับสนับสนุนจากหน่วยงานมีน้อยมาก ทำให้ภาระหนี้สินที่ต้องชำระในอนาคตมีน้อยเช่นกัน

2.2 จุดอ่อนของกลุ่มฯ (Weaknesses)

- จากการสำรวจ พบว่า ภาระหน้าที่ในการบริหารงานกลุ่มฯ เกือบทั้งหมด ขึ้นอยู่กับประธานกลุ่มฯ เพียงผู้เดียว ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ที่หนัก ประกอบด้วยประธานกลุ่มฯ ค่อนข้างมีอายุสูงมาก ทำให้ในอนาคตกลุ่มฯ อาจมีความเสี่ยงในด้านความยั่งยืนของกลุ่มฯ หากไม่สามารถหาตัวแทนเข้ามาทำหน้าที่ผู้นำได้
- คณะกรรมการไม่ได้ทำหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับแต่อย่างใด เป็นเพียงรายชื่อที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อให้ครบถ้วนตามโครงสร้างองค์กร
- กำลังการผลิตของกลุ่มฯ ที่มีอยู่ค่อนข้างน้อย และมีการผลิตไม่สม่ำเสมอ อีกทั้งส่วนใหญ่ยังมีอาชีพหลักในการทำการเกษตร ทำให้ในช่วงฤดูการเกษตร สมาชิกจะทำการผลิตค่อนข้างน้อย
- โรงทอของกลุ่มฯ ค่อนข้างคับแคบ และด้านหนึ่งติดกับที่พังกาศัย ทำให้การถ่ายเทอากาศไม่ดีนัก ไม่เอื้อให้เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
- สมาชิกที่มีทักษะฝีมือในการทอผ้ามีไม่มากนัก
- กลุ่มฯ ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการย้อมสีฝ้ายให้ได้สีที่เป็นมาตรฐานเดียวกันได้
- สมาชิกกลุ่มฯ ยังขาดทักษะการแปรรูปผ้าทอ ให้เป็นผลิตรภัณฑ์ที่เพิ่มมูลค่าได้
- จากการสำรวจ พบว่า ช่องทางการจำหน่ายของกลุ่มฯ ยังไม่ขยายตัวเท่าที่ควร ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากกำลังการผลิตที่น้อย และการทำการตลาดที่ส่วนใหญ่เป็นการจำหน่าย ณ ที่ทำการกลุ่มฯ และการออกร้าน การทำการตลาดในเชิงรุกค่อนข้างน้อย
- ถึงแม้กลุ่มฯ จะเน้นผลิตผ้าทอลายโบราณที่ได้รับรางวัลในการคัดสรรหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ แต่โดยภาพรวมผลิตรภัณฑ์ของกลุ่มฯ ยังคงไม่มีความแตกต่างจากสินค้าประเภทเดียวกันที่ถูกผลิตขึ้นในพื้นที่
- กลุ่มฯ ไม่ได้มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องและรัดกุม ทำให้ตรวจสอบได้ยาก ทำให้ยากที่จะทำให้ทราบผลการดำเนินงานที่แท้จริงของกลุ่มฯ

2.3 โอกาสของธุรกิจ (Opportunities)

นโยบายของรัฐตามโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้สินค้าหัตถกรรมจากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นที่นิยมของผู้บริโภคมากขึ้นรวมถึงผลิตภัณฑ์ที่เป็นผ้าทอด้วยเช่นกัน นอกจากนี้กระแสการส่งเสริมให้ผู้บริโภคนิยมให้สินค้าที่ผลิตจากภูมิปัญญาได้รับการตอบรับอย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังมีการจัดแสดงสินค้าทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอยู่บ่อยครั้ง ทำให้สินค้าวิสาหกิจชุมชนเป็นที่รู้จักและเข้าถึงผู้บริโภคได้มากขึ้น

2.4 อุปสรรค (Threats)

เนื่องจากในพื้นที่มีหน่วยประกอบการที่ทำการผลิตผ้าทอมืออยู่เป็นจำนวนมาก ทั้งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ตำบลเดียวกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงกลุ่มทอผ้าที่มีอยู่มากในจังหวัดน่าน อีกทั้งแต่ละกลุ่มก็มักจะได้รับส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาด้านคุณภาพเป็นอย่างมาก ส่งผลทำให้เกิดการแข่งขันกันค่อนข้างมาก ส่งผลกระทบถึงราคาผลิตภัณฑ์ผ้าทอโดยรวมมีแนวโน้มลดลง

ข้อสมมติฐานทางเศรษฐกิจ

1. เป็นที่คาดว่าในครึ่งปีหลังของปี 2548 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่แท้จริง (real GDP) จะขยายตัวคิดเป็นร้อยละ 4.5 มีอัตราเงินเฟ้อร้อยละ 3 ซึ่งภาวะเศรษฐกิจอาจทรงตัวเช่นนี้เป็นระยะเวลาานประมาณ 3 ปี
2. กลุ่มฯ คาดว่าผลการดำเนินงานจะขยายตัวในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี

3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

3.1 เป้าหมายโดยรวมของกลุ่มฯ

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะพัฒนาและดัดแปลงลวดลายผ้าทอมือที่มีความหลากหลาย เพื่อสร้างทางเลือกให้กับลูกค้า นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายจะควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ผ้าทอมือให้ได้มาตรฐานสม่ำเสมอสามารถแข่งขันกับคู่แข่งที่มีอยู่มากในพื้นที่ได้

3.2 เป้าหมายเฉพาะด้านและแผนทางธุรกิจ

3.2.1 เป้าหมายด้านการตลาด

นอกจากกลุ่มฯ จะมีเป้าหมายที่จะพัฒนาลวดลายผ้าทอให้มีความหลากหลายแล้ว ยังมีเป้าหมายให้มูลค่าการจำหน่ายขยายตัวในอัตราร้อยละ 4-7 ต่อปี

กลยุทธ์และแผนการตลาด

- ส่งเสริมการขายโดยการออกร้านจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อปี
- จัดหาลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 ราย
- กระตุ้นให้สมาชิกคิดค้นลวดลายใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น
- ปรับเพิ่มราคาจำหน่ายให้เหมาะสมกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับพิจารณาจากการกำหนดราคาของคู่แข่งในพื้นที่

ส่วนแบ่งการตลาด

เนื่องจากกลุ่มฯ เป็นแหล่งผลิตเดียวในหมู่บ้านและตำบล ทำให้เป็นเจ้าของส่วนแบ่งการตลาดทั้งหมด แต่เมื่อพิจารณาในระดับอำเภอ ซึ่งมีแหล่งผลิตผ้าทอมืออยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้กลุ่มฯ คาดว่าจะมีส่วนแบ่งด้านการตลาดคิดเป็นเพียงร้อยละ 10 และมีส่วนแบ่งด้านการตลาดในระดับจังหวัดคิดเป็นร้อยละ 2 กลุ่มฯ คาดว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า จะยังคงรักษาส่วนแบ่งการตลาดในระดับหมู่บ้านและระดับตำบลอยู่ได้ แต่มีส่วนแบ่งในระดับอำเภอที่ร้อยละ 7 และระดับจังหวัดที่ร้อยละ 1 เนื่องจากคาดว่าจะมีคู่แข่งในตลาดเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 2 เป้าหมายและแผนทางการตลาด

เป้าหมาย การตลาด	กลุ่มเป้าหมาย	ส่วนแบ่ง การตลาด	กลยุทธ์			
			ผลิตภัณฑ์	ราคา	ช่องทางการจัด จำหน่าย	การส่งเสริมการขาย
ระยะสั้น (1 ปี)	ลูกค้าเก่า 55 % ลูกค้าใหม่ 5 % จากการขายปลีก 40%	ระดับจังหวัด ที่ 2%	1. พัฒนาลวดลายผ้าทอมือให้มีความหลากหลายมากขึ้น 2. รักษาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน	พิจารณาจากต้นทุน การผลิตประกอบกับ ราคาของสินค้าชนิด เดียวกันในพื้นที่	1.มูลค่าการจำหน่าย ขยายตัวร้อยละ 4-7 ต่อปี 2. หาพ่อค้าคนกลาง ให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 คน	ออกร้านจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อปี
ระยะยาว (5 ปี)	ลูกค้าเก่า 60 % ลูกค้าใหม่ 10 % จากการขายปลีก 30% (มูลค่าการจำหน่าย โดยรวมขยายตัวเฉลี่ย ร้อยละ 5 ต่อปี)	ในระดับ จังหวัดที่ 1 % (คาดว่าจะมี คู่แข่งเพิ่มขึ้น)	พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ พร้อมกับรักษาคุณภาพมาตรฐาน ของสินค้า	พิจารณาจากต้นทุน การผลิตประกอบกับ ราคาของสินค้าชนิด เดียวกันในพื้นที่	1. มูลค่าการ จำหน่ายขยายตัว เฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี 2. หาพ่อค้าคนกลาง ให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 คน	ออกร้านจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อปี

ที่มา: จากการสำรวจ

3.2.2 เป้าหมายด้านการจัดองค์กร

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้ดีขึ้น รวมถึงปรับเพิ่มตำแหน่งฝ่ายการตลาดขึ้น โดยนางแว่น ใจการณ์ วางแผนจะชักชวนบุตรสาวของตนเข้าทำหน้าที่ดังกล่าว

1) สถานที่ตั้งกลุ่มฯ

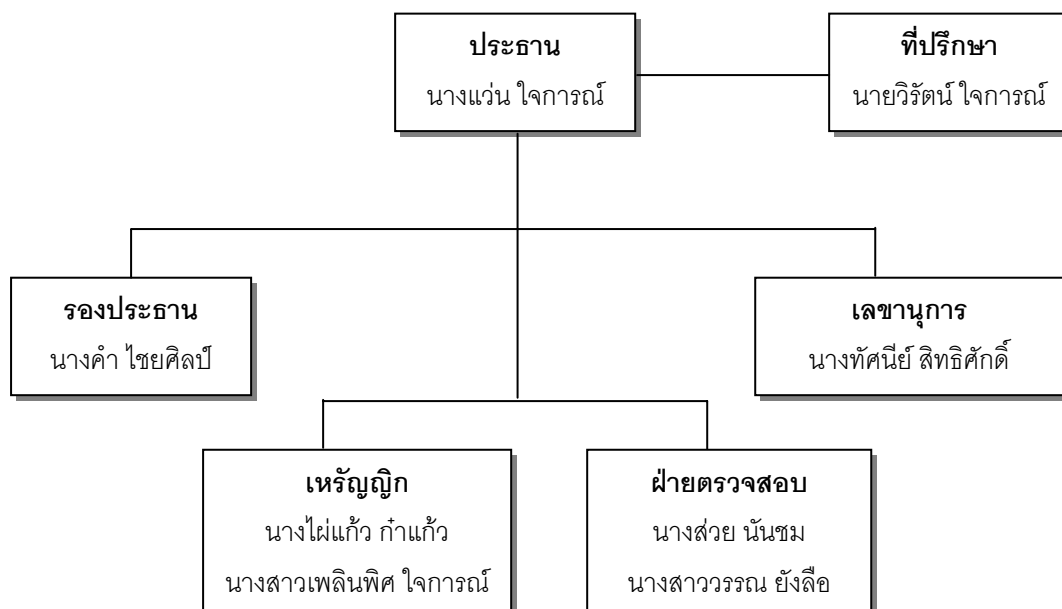
กลุ่มทอผ้าลายโบราณบ้านท่าควาย ตั้งอยู่เลขที่ 81 หมู่ที่ 3 บ้านท่าควาย ตำบลไชยวัฒนา อำเภอปัว จังหวัดน่าน หมายเลขโทรศัพท์ 0-5479-8925 ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของอำเภอปัว ห่างจากที่ว่าการอำเภอปัวประมาณ 3 กิโลเมตร การเดินทางจากตัวเมืองจังหวัดน่านมายังกลุ่มฯ ใช้เส้นทางหลวงหมายเลข 1080 ผ่านอำเภอท่าวังผาจนถึงอำเภอปัว ระยะทาง 60 กิโลเมตร จากนั้นเลี้ยวขวาไปทางตลาดสดเทศบาลบ้านปรางค์ เลี้ยวขวาผ่านวัดปรางค์ จนถึงทางแยกให้เลี้ยวซ้าย ซึ่งบริเวณทางแยกจะสังเกตเห็นร้านอาหารพื้นเมืองอยู่ทางด้านขวามือ จากนั้นเลี้ยวขวาช้ามสะพานผ่านบ้านหนาด หมู่ที่ 4 จนถึงหมู่บ้านท่าควาย ซึ่งที่ทำการกลุ่มฯ จะตั้งอยู่ตรงข้ามกับโรงเรียนศรีสระวงศ์ (แผนภาพที่ 1)



แผนภาพที่ 1 ที่ตั้งสถานประกอบการ

2) โครงสร้างองค์กร

กลุ่มฯ มีการคัดเลือกคณะกรรมการเข้าทำหน้าที่ในตำแหน่งตามโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วยประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และฝ่ายตรวจสอบ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ผังโครงสร้างองค์กร

กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กร

การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร กลุ่มฯ วางแผนเรียกประชุมคณะกรรมการและสมาชิก ทำความเข้าใจและระดมความคิดเห็นถึงแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2.3 เป้าหมายด้านการผลิต

กลุ่มฯ มีเป้าหมายจะขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นร้อยละ 3-7 ต่อปี รวมถึงรักษามาตรฐานผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า นอกจากนี้ยังเน้นที่จะผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพมากกว่าการเพิ่มปริมาณการผลิต

ภาพรวมการผลิตในปัจจุบัน

การผลิตในปัจจุบันเน้นการทอผลิตภัณฑ์ที่เป็นลายก่านโบราณที่กลุ่มฯ ได้รับคัดเลือกให้เป็น OTOP Product champion : OPC 5 ดาว ในระดับภาค และการผลิตในปัจจุบันมีลักษณะที่เป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้ารายย่อยในพื้นที่ที่มีการสั่งซื้อไม่มากนัก รวมถึงการผลิตเพื่อจำหน่ายในส่วนของการจัดหาปัจจัยการผลิต พบว่า กลุ่มฯ จะรับผิดชอบในการจัดหาวัตถุดิบให้กับสมาชิก โดยสมาชิกจะรับผิดชอบในการย้อมสีกันเอง จากนั้นจะทำการทอ ณ โรงทอของกลุ่มฯ เมื่อทอเสร็จกลุ่มฯ จะรับซื้อในราคาที่ตกลงกันได้ ทั้งนี้ได้หักต้นทุนค่าวัตถุดิบแล้ว

กลยุทธ์ด้านการผลิต

- เข้มงวดในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น โดยจะไม่รับซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพต่ำจากสมาชิก
- ใช้ประโยชน์จากสมาชิกที่เป็นเครือข่ายผลิตของกลุ่มฯ ในการขยายการผลิต
- แนะนำให้สมาชิก เน้นที่จะผลิตชิ้นงานที่มีความประณีต เพื่อสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงได้

3.2.4 เป้าหมายด้านการเงิน

กลุ่มฯ มีเป้าหมายที่จะมีผลกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ไม่ได้คาดหวังว่าจะต้องเพิ่มในสัดส่วนเท่าใด

ตารางที่ 3 พยากรณ์ยอดผลิต 5 ปี

(หน่วย : ชิ้น)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 3	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 4	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 5	ส่วนเพิ่ม %
ผ้าชุด (ลายโบราณ)	300	312	4	324	4	336	4	360	7
ผ้าถุง (ลายโบราณ)	336	348	4	372	7	384	3	408	6

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 4 พยากรณ์ยอดขาย 5 ปี

(หน่วย : ชิ้น)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 3	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 4	ส่วนเพิ่ม %	ปีที่ 5	ส่วนเพิ่ม %
ผ้าชุด (ลายโบราณ)	300	312	4	324	4	336	4	360	7
ผ้าถุง (ลายโบราณ)	336	348	4	372	7	384	3	408	6

ที่มา: จากการสำรวจและการคำนวณ

ตารางที่ 5 ประมาณการต้นทุนสินค้าขาย 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินค้าคงเหลือต้นปี	-	-	-	-	-
บวก : วัตถุดิบทางตรง	60,276	62,578	65,787	68,089	72,694
วัตถุดิบทางอ้อม	-	-	-	-	-
วัสดุสิ้นเปลือง	460	477	502	520	555
ค่าแรงงานทางตรง	204,000	211,800	222,600	230,400	246,000
ค่าใช้จ่ายโรงงาน	-	-	-	-	-
สินค้าที่มีเพื่อขาย	264,736	274,856	288,890	299,009	319,249
หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี	-	-	-	-	-
ต้นทุนสินค้าขาย	264,736	274,856	288,890	299,009	319,249

ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 6 ประมาณการค่าใช้จ่าย 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
ค่าใช้จ่ายโรงงาน (ใส่หุ้ยการผลิต)	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย					
ค่าบรรจุภัณฑ์	1,482	1,538	1,622	1,678	1,789
ค่าใช้จ่ายในการออกร้าน	16,000	20,000	24,000	28,000	32,000
ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อปี					
ค่าโทรศัพท์	-	-	-	-	-
ภาษีโรงเรือน	-	-	-	-	-
รวม	17,482	21,538	25,622	29,678	33,789

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 7 ประมาณการค่าใช้จ่ายแรงงาน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

ผลิตภัณฑ์	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
ผ้าชุด (ลายโบราณ)	120,000	124,800	129,600	134,400	144,000
ผ้าถุง (ลายโบราณ)	84,000	87,000	93,000	96,000	102,000
รวม	204,000	211,800	222,600	230,400	246,000

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 8 ประมาณการต้นทุนโครงการ

(หน่วย : บาท)

รายการ	แหล่งที่มาของเงินทุน			จำนวนเงินทั้งสิ้น (บาท)
	หนี้สิน		ส่วนของเจ้าของ	
	เจ้าหนี้	เงินกู้		
เงินทุนหมุนเวียน				
เงินสด		-	48,000.00	48,000.00
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย			-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง			-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง				-
วัสดุคงคลัง			-	-
สินทรัพย์ถาวร				
ที่ดิน			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน			24,183.00	24,183.00
เครื่องจักร			88,188.00	88,188.00
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่าย สินค้า			-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย			-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย			1,680.00	1,680.00
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน			80,000.00	80,000.00
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน			1,280.00	1,280.00
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ				
ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ				-
สิทธิในการใช้สินทรัพย์				-
รวม				243,331.00

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 9 ประมาณการงบกำไรขาดทุน 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
รายได้					
ขาย	369,840	406,560	450,720	491,040	550,560
รายได้อื่นๆ					
หัก ต้นทุนสินค้าขาย	264,736	274,856	288,890	299,009	319,249
กำไรเบื้องต้น	105,104	131,704	161,830	192,031	231,311
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน					
ค่าใช้จ่ายในการขาย	17,482	21,538	25,622	29,678	33,789
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	-	-	-	-	-
ค่าเสื่อมราคา (จากส่วนของการผลิต การขายและการบริหาร)	17,429	17,429	17,429	17,429	17,429
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย					
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	70,193	92,737	118,779	144,924	180,092
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	70,193	92,737	118,779	144,924	180,092
หัก ภาษี (อัตรา %)					
กำไรสุทธิหลังหักภาษี	70,193	92,737	118,779	144,924	180,092
หัก เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ					
กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ	70,193	92,737	118,779	144,924	180,092
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ					
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	70,193	92,737	118,779	144,924	180,092
กำไร (ขาดทุน) สะสม	70,193	162,930	281,709	426,633	606,726

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 10 ประมาณการงบกระแสเงินสด 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีก่อนการ ดำเนินการ	ปีที่1	ปีที่2	ปีที่3	ปีที่4	ปีที่5
เงินสดรับ						
ขายสินค้า		369,840	406,560	450,720	491,040	550,560
รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)		-	-	-	-	-
รายได้อื่น						
รวมเงินสดรับ	-	369,840	406,560	450,720	491,040	550,560
เงินสดจ่าย						
การดำเนินการ						
ซื้อวัตถุดิบทางตรง		60,276	62,578	65,787	68,089	72,694
ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม		-	-	-	-	-
ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง		460	477	502	520	555
ค่าแรงงานทางตรง		204,000	211,800	222,600	230,400	246,000
ค่าใช้จ่ายโรงงาน		-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการขาย		17,482	21,538	25,622	29,678	33,789
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร		-	-	-	-	-
การลงทุน						
เงินทุนหมุนเวียน						
สินทรัพย์ถาวร	195,331					
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ						
รวมเงินสดจ่าย	195,331	282,218	296,393	314,511	328,687	353,038
เงินสดสุทธิ						
บวก เงินสดยกดดยกมา		- 5,331	82,291	192,458	328,667	491,020
รวมเงิน	- 195,331	87,622	110,167	136,209	162,353	197,522
บวก ทุนส่วนของเจ้าของ	190,000					
เงินสดคงเหลือยกไป	- 5,331	82,291	192,458	328,667	491,020	688,542

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 11 ประมาณการงบดุล 5 ปี

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดในมือและฝากธนาคาร	- 5,331	82,291	192,458	328,667	491,020	688,542
ลูกหนี้		-	-	-	-	-
สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย	-	-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางตรงคงคลัง		-	-	-	-	-
วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง		-	-	-	-	-
วัสดุคงคลัง		-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	- 5,331	82,291	192,458	328,667	491,020	688,542
สินทรัพย์ถาวร						
ที่ดิน	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน	24,183	24,183	24,183	24,183	24,183	24,183
เครื่องจักร	88,188	88,188	88,188	88,188	88,188	88,188
อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า	-	-	-	-	-	-
สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย	-	-	-	-	-	-
อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680	1,680
สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280	1,280
ยานพาหนะ	-	-	-	-	-	-
สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ	-	-	-	-	-	-
รวมสินทรัพย์ถาวร	195,331	195,331	195,331	195,331	195,331	195,331
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม		17,429	34,859	52,288	69,718	87,147
รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ	195,331	177,902	160,472	143,043	125,613	108,184

ตารางที่ 11 (ต่อ)

(หน่วย : บาท)

รายการ	ปีเริ่ม โครงการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
สินทรัพย์อื่น ๆ						
ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ รอกการตัดจ่าย						
รวมสินทรัพย์อื่น ๆ						
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	190,000	260,193	352,930	471,709	616,633	796,726
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชี	-	-	-	-	-	-
เจ้าหนี้		-	-	-	-	-
ตัวเงินจ่ายและเงินกู้ระยะยาว เมื่อทวงถาม						
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย		-	-	-	-	-
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-	-	-	-	-	-
หนี้สินระยะยาว						
เงินกู้ยืมระยะยาว	-	-	-	-	-	-
รวมหนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)	190,000	190,000	190,000	190,000	190,000	190,000
หุ้นบุริมสิทธิ						
หุ้นสามัญ						
กำไรสะสม		70,193	162,930	281,709	426,633	606,726
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	190,000	260,193	352,930	471,709	616,633	796,726
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น ทั้งสิ้น	190,000	260,193	352,930	471,709	616,633	796,726

ที่มา: จากการคำนวณ

ตารางที่ 12 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี

อัตราส่วนทางการเงิน	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5
อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) : แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น					
ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)	82,291	192,458	328,667	491,020	688,542
อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)					
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง)	1.42	1.15	0.96	0.80	0.69
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง)	2.08	2.53	3.15	3.91	5.09
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม					
Degree of Financial Leverage (เท่า)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)					
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (%)	18.98	22.81	26.35	29.51	32.71
อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (%)	28.42	32.39	35.90	39.11	42.01
อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (%)	26.98	26.28	25.18	23.50	22.60
ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)					
อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (%)	26.98	26.28	25.18	23.50	22.60
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (%)	26.98	26.28	25.18	23.50	22.60

ที่มา: จากการคำนวณ

4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่มฯ

4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

เนื่องจากนางแว่น ใจการณ์ ซึ่งทำหน้าที่ประธานกลุ่มฯ ค่อนข้างมีอายุ อาจส่งผลทำให้ความคล่องตัวในการบริหารงานลดลง และในอนาคตหากไม่สามารถสรรหาผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่แทนตนได้ อาจกระทบต่อความยั่งยืนของกลุ่มฯ นอกจากนี้ยังพบว่าในปัจจุบันกลุ่มฯ ได้ขยายเครือข่ายการผลิตไปยังสมาชิกในอำเภอสองแคว ซึ่งอาจทำให้ยากต่อการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพ

4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

ในช่วงฤดูทำนาและฤดูเก็บเกี่ยว กำลังการผลิตของกลุ่มฯ มักจะลดลง เนื่องจากสมาชิกผู้ทอมักหยุดทอ ทำให้กลุ่มฯ ไม่สามารถรับคำสั่งซื้อจำนวนมากจากลูกค้าได้ และจากการให้สัมภาษณ์ พบว่า การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ลดลง

4.3 วิธีการแก้ไข

ปัจจุบันนางแว่นได้วางแผนชักชวนให้นุตรสาวของตน เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการกลุ่มฯ โดยจะให้ทำหน้าที่ฝ่ายการตลาด เพื่อขยายช่องทางการจำหน่ายให้แก่กลุ่มฯ รวมถึงการสนับสนุนให้ทำหน้าที่ผู้นำกลุ่มฯ ในอนาคต ส่วนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการขยายเครือข่ายการผลิต นางแว่นได้ใช้วิธีตรวจสอบชิ้นงานที่ทอเสร็จหากชิ้นไหนที่มีตำหนิหรือไม่ได้คุณภาพตามที่ตกลงไว้ ก็จะไม่รับซื้อ หรือรับซื้อในราคาที่ต่ำลง นอกจากนี้นางแว่นยังใช้วิธีไปเยี่ยมสมาชิกเครือข่ายเป็นครั้งคราว เพื่อให้คำแนะนำและเทคนิคในการทอ

ในช่วงฤดูทำนาและฤดูเก็บเกี่ยว กลุ่มฯ จะไม่รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าในปริมาณมาก หรือในบางครั้งจะใช้วิธีของเลือนกำหนดการส่งมอบสินค้าออกไป โดยให้สมาชิกผู้ทอมาทำการทอในช่วงเย็นและค่ำ หลังจากทำการเกษตรในช่วงกลางวัน

5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

จากเป้าหมายการดำเนินงานทั้งการตลาด การจัดการองค์กรและการจัดสรรกำลังคน การผลิต และการเงิน รวมถึงการจัดการความเสี่ยง สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกิจการได้ดังนี้

ตารางที่ 13 สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มฯ

(หน่วย : บาท)

กลยุทธ์	มาตรการ/วิธีการ	งบประมาณ (บาท/ปี)				
		ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552
ด้านการตลาด	1.จัดหาลูกค้าที่เป็นพ่อค้าคนกลางให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 ราย	-	-	-	-	-
	2. ออกร้านจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อปี	20,000	25,000	30,000	35,000	40,000
	3. เพิ่มมูลค่าจำหน่ายอย่างน้อยร้อยละ 4-7 ต่อปี	-	-	-	-	-
	4.ปรับเพิ่มราคาให้เหมาะสมกับต้นทุนและตลาด	-	-	-	-	-
	5. พัฒนาลวดลายใหม่ๆ อยู่เสมอ	-	-	-	-	-
ด้านการจัดการองค์กร	1. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้ดีขึ้น	-	-	-	-	-
	2. เพิ่มตำแหน่งฝ่ายตลาด	-	-	-	-	-
ด้านการผลิต	1. เข้มงวดในการตรวจสอบคุณภาพ	-	-	-	-	-
	2. ขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น ร้อยละ 3-7 ต่อปี	-	-	-	-	-
	3. เน้นการผลิตชิ้นงานที่มีความประณีต (ราคาสูง)	-	-	-	-	-
ด้านการเงิน	มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปีดำเนินงาน	-	-	-	-	-
รวม		20,000	25,000	30,000	35,000	40,000

ที่มา: จากการสำรวจ

6. ภาคผนวก

กรรมวิธีการผลิต

เนื่องจากผลิตภัณฑ์โดยส่วนใหญ่ที่ถูกผลิต มาจากฝ้ายที่ย้อมสีธรรมชาติ ดังนั้นกระบวนการผลิตจึงเริ่มตั้งแต่การเตรียมวัตถุดิบสำหรับการย้อมสี ขั้นตอนการย้อมสี จนถึงขั้นตอนในการนำขึ้นก่ การทอจนกระทั่งได้ผลิตภัณฑ์ผ้าทอที่ต้องการ โดยมีรายละเอียดของขั้นตอนการผลิต ดังนี้

การย้อมสีฝ้าย

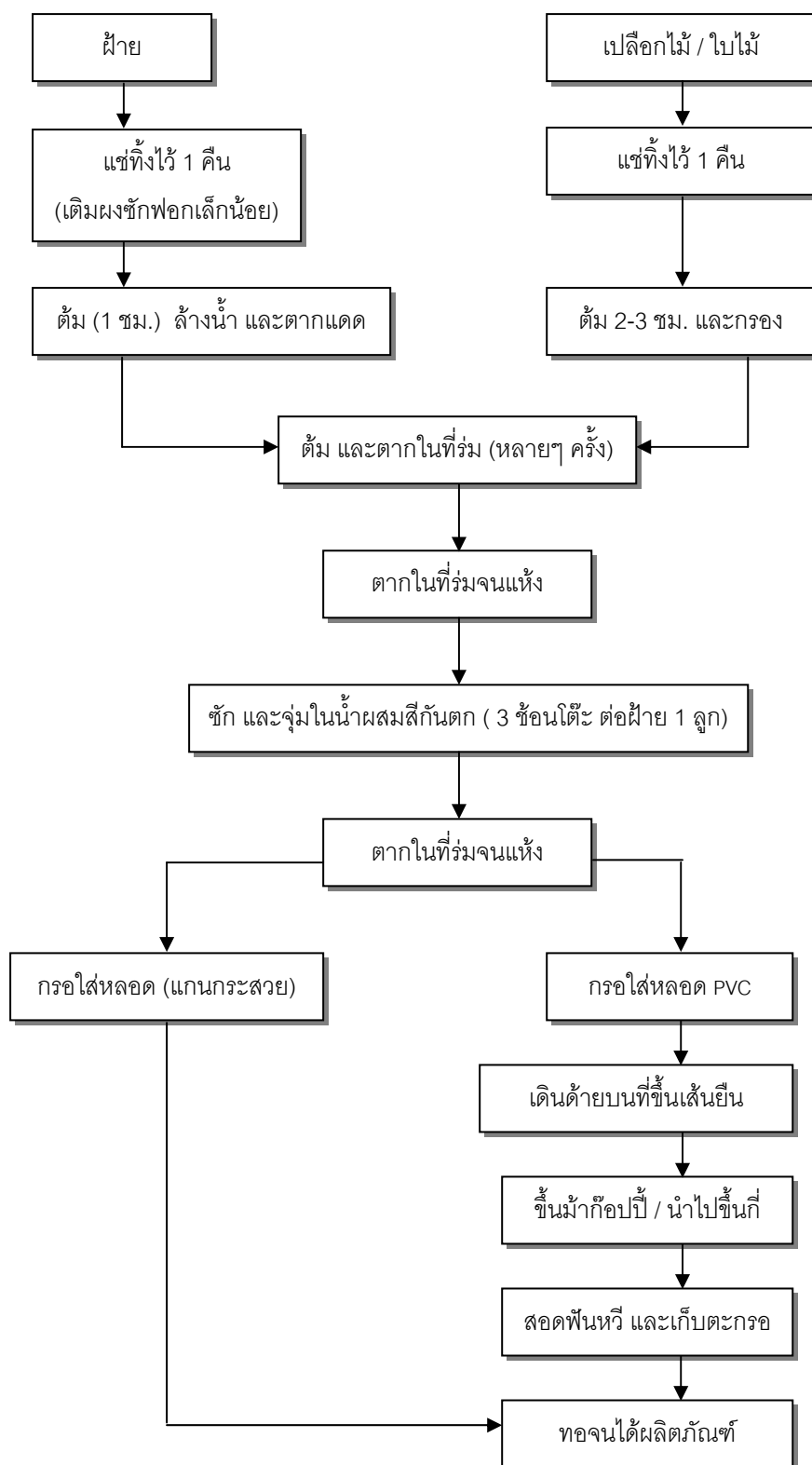
เริ่มจากการจัดหาวัตถุดิบสำหรับนำมาใช้ในการย้อม วัตถุดิบที่จัดหาจะให้สีที่ต่างกัน ดังนั้นในการจัดหาขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิกแต่ละราย ซึ่งโดยปกติสมาชิก 1 รายจะย้อมฝ้ายครั้งละ 1 ลูก และจะทำการย้อมประมาณวันละ 3 ลูก อาจจะย้อมสีเดียวกันหรือต่างกันได้ และจะใช้เวลาในการย้อมตั้งแต่ 06.00 น. ไปจนถึง 18.00 น.

ตัวอย่าง การย้อมสีฝ้ายด้วยเปลือกไม้ประดู่ ซึ่งจะให้สีฝ้ายเป็นสีแดง

- ขั้นตอนในการย้อม เริ่มจากการนำฝ้ายและเปลือกไม้ประดู่มาแยกแช่น้ำทิ้งไว้ประมาณ 1 คืน โดยถังแช่ฝ้ายจะเติมผงซักฟอกเล็กน้อย เพื่อช่วยในการไล่น้ำมันในเส้นฝ้าย
- นำฝ้ายมาต้มประมาณ 1 ชั่วโมงเพื่อไล่น้ำมัน ล้างในน้ำให้สะอาด แล้วนำไปตากแดด
- เปลือกไม้ประดู่ หลังจากแช่ทิ้งไว้ 1 คืน นำมาต้มประมาณ 2 – 3 ชั่วโมง จากนั้นกรองด้วยตะแกรง
- นำน้ำกรองที่ได้มาต้มพร้อมกับฝ้ายที่ตากไว้พร้อมกับผสมจุลสีต้มลงไปขณะต้ม จากนั้นนำฝ้ายไปตากในที่ร่มและนำมาต้มซ้ำหลายๆ ครั้ง จนได้สีฝ้ายที่ต้องการ
- นำไปตากในที่ร่มจนแห้ง
- นำมาซัก และจุ่มในน้ำผสมสีกันตก (ใช้สีกันตกประมาณ 3 ช้อนต่อฝ้าย 1 ลูก)
- นำไปตากในที่ร่มจนแห้ง

ขั้นตอนการเตรียมฝ้ายจนถึงการทอเป็นผลิตภัณฑ์ (แผนภาพที่ 3)

- ฝ้ายจากการย้อมสี สำหรับฝ้ายที่จะนำมาใช้เป็นเส้นพุ่งจะนำมารอสีให้ตลอด (แกนกระสวย)
- ฝ้ายที่นำมาเป็นเส้นยืน จะนำมารอสีในหลอด PVC เพื่อนำไปเดินด้ายบนที่ขึ้นเส้นยืน (เพียงขอ) ก่อนที่จะนำไปขึ้นม้าก้อปี่
- นำไปขึ้นก่ ทำการสอดพันหวี เก็บตะกรอ แล้วทอจนเป็นผลิตภัณฑ์



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการย้อมสีฝ้ายและการทอ

สภาพและผังของสถานที่ผลิต

ก่อนที่จะมีการจัดสร้างโรงทอขึ้นในช่วงต้นปี 2547 ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณกระตุ้นเศรษฐกิจ สมาชิกผู้ทอของกลุ่มฯ จะทำการทอที่บ้านและใช้กี่ทอของตนเอง โดยโรงทอที่จัดสร้างขึ้นตั้งทางด้านทิศ ตะวันออกติดกับตัวบ้านของนางแว่น ใจการณีย์ เสียบบประมาณในการจัดสร้างทั้งสิ้น 30,229 บาท มีลักษณะ เป็นอาคารเปิดโล่ง เสาปูน ขนาดพื้นที่ 7.5 x 9 เมตร พื้นเทพูน หลังคามุงกระเบื้อง ติดไฟ 4 จุด ภายในโรงเรือน จัดตั้งกี่ทอจำนวน 17 หลังที่ได้รับการสนับสนุนเช่นกัน (แผนภาพที่ 4)



แผนภาพที่ 4 ผังโรงทอของกลุ่มฯ