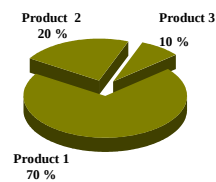


# แผนธุรกิจ

วิสาหกิจชุมชน



## กลุ่มผ้าปักชาวเขาบ้านปางค่า

โครงการ “การพัฒนานักวิจัยและการวิจัยเชิงปฏิบัติการไตรภาคีเพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนระยะที่ 1: ภาคเหนือตอนบน”

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)



ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร และคณะเศรษฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มิถุนายน 2548

## ที่ปรึกษาโครงการ

ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร

## คณะวิจัย

หัวหน้าโครงการ

รศ. ดร. อารี วิบูลย์พงศ์<sup>1/ 2/</sup>

หัวหน้าโครงการร่วม

อาจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์<sup>2/ 3/</sup>

นักวิจัยส่วนกลาง

อาจารย์วีรศักดิ์ สมยานะ<sup>4/</sup>

นักวิจัยวิสาหมักจุมนชน

ไพฑูรย์ ศรีราจันทร์<sup>5/</sup>

ผู้ช่วยนักวิจัย

ทินรัตน์ พิทักษ์พงศ์เจริญ<sup>2/</sup>


---

<sup>1/</sup> ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

<sup>2/</sup> ศูนย์วิจัยเพื่อเพิ่มผลผลิตทางเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

<sup>3/</sup> คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

<sup>4/</sup> คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

<sup>5/</sup> กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย

## 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

กลุ่มผ้าปักชาวเขานบ้านปางค่า มีผลิตภัณฑ์รวม 9 ชนิด สำหรับแผนธุรกิจใน 5 ปีนี้ กลุ่มฯ ประสงค์ที่จะขยายการผลิตและการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ 8 ชนิด คณะวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนธุรกิจฉบับนี้จะให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มฯ ซึ่งกลุ่มฯ จำเป็นจะต้องปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจด้วยเช่นกัน และขอขอบคุณคณะกรรมการและสมาชิกในกลุ่ม ที่ให้การต้อนรับและร่วมงานกับคณะวิจัยเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาเกือบ 2 ปี

คณะวิจัย

มิถุนายน 2548

## สารบัญ

|                                     | หน้า |
|-------------------------------------|------|
| คณะวิจัย                            | ก    |
| คำนำ                                | ข    |
| สารบัญ                              | ค    |
| บทสรุปผู้บริหาร                     | 1    |
| แผนธุรกิจ                           | 3    |
| 1. ประวัติย่อของกลุ่ม               | 3    |
| 2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม       | 4    |
| 3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ | 5    |
| 4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่ม      | 26   |
| 5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่ม      | 26   |
| 6. ภาคผนวก                          | 28   |

## แผนธุรกิจกลุ่มผ้าปักชาวเขاب้านปางค่า

### บทสรุปผู้บริหาร

#### แนวคิดธุรกิจ

กลุ่มผ้าปักชาวเขاب้านปางค่าเริ่มจัดตั้งกลุ่มเมื่อ ปี 2539 โดยนางเพย ศรีสมบัติ ได้ชักชวน กลุ่มแม่บ้าน(หมู่ที่ 1) บ้านผาช้างน้อย มีสมาชิก 10 คน วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกลุ่มผ้าปักชาวเขา เพื่อสร้างรายได้เสริมและใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่นในการสร้างอาชีพและรายได้ให้ชุมชน ได้รวมกลุ่มกันผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าปัก ผ้าเขียนเทียน และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าปัก อีกทั้งยังได้เข้ารับการคัดสรรหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้รับการขึ้นทะเบียนในระดับ 4 ดาว ประกอบกับทางส่วนราชการได้จัดตั้งตำบลเป็นที่ท่องเที่ยว จึงส่งผลให้ผลิตภัณฑ์และกลุ่มมีผลงานโดดเด่นมากขึ้น สำหรับช่วงแรกในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในแผนธุรกิจนี้ กลุ่มเน้นพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หลักที่มีมูลค่าขายถึงร้อยละ 55 ของยอดขายทั้งหมด ซึ่งมีทั้งหมด 8 ชนิด ได้แก่ กระเป๋าใส่เอกสาร กระเป๋า three-in-one กระเป๋าเป้ ซาตุคกลิ่นแบบหมอน เสื้อปักแขนสามส่วน กระโปรงป้าย ผ้าปัก(ขนาด 10 นิ้ว x 12 นิ้ว) และผ้าเขียนเทียน (ขนาด 35 นิ้ว x 2 เมตร) โดยมีเป้าหมายการผลิตผลิตภัณฑ์หลัก 864 ชิ้น หรือมูลค่าการขายประมาณ 102,000 บาทต่อปี ในช่วงปีแรกนอกจากนี้กลุ่มมีแนวโน้มการพัฒนาไปสู่การผลิตแบบครบวงจร เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภายนอก เริ่มตั้งแต่การปลูกฝ้าย การผลิตผ้าทอ และการแปรรูปผ้าทอเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ผนวกกับความสามารถในการออกแบบผลิตภัณฑ์ของผู้ในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีสินค้าหลายรูปแบบและหลากหลายดลย ซึ่งได้รับการตอบรับจากตลาดเป็นอย่างดี

#### โอกาสของธุรกิจและปัจจัยความสำเร็จ

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีลักษณะเป็นการปักผ้าฝ้ายที่ใช้ลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์พื้นเมืองและเป็นของท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมประเพณี และวิถีชีวิตต่างๆ ทำให้มีลวดลายสวยงามและมีความประณีตรวมไปถึงการใช้ฝ้ายย้อมสีธรรมชาติ ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มสามารถนำไปแปรรูปใช้กับผลิตภัณฑ์ผ้าทออื่นๆ ได้ ส่วนนโยบายของภาครัฐในการสนับสนุนให้มีการเสริมสร้างธุรกิจชุมชน ทำให้ปัจจุบันมีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาสนับสนุนกลุ่ม อาทิเช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปาง มุลนิธิศุภนิมิตแห่งประเทศไทย องค์การบริหารส่วนตำบลผาช้างน้อย โครงการหลวง และ พอช. เป็นต้น เข้ามาให้ความช่วยเหลือกลุ่มมากขึ้น โดยเฉพาะ “โครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์” ของรัฐบาลเปิดโอกาสให้ธุรกิจของกลุ่มมีแนวทางปฏิบัติเชิงขยายผลให้แก่หมู่บ้านมีผลิตภัณฑ์หลัก ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้คนมานิยมใช้สินค้าพื้นเมืองเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้การร่วมมือของเครือข่ายอาชีพในจังหวัดพะเยา จะช่วยในการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มให้เป็นที่รู้จักของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

### กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและการคาดคะเนลูกค้าเป้าหมาย

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีทั้งผ้าชิ้นที่เป็นผ้าปักและผ้าเขียนเทียนและผลิตภัณฑ์ที่แปรรูป กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเดิม ได้แก่ พ่อค้าคนกลางทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด ลูกค้ารายย่อยและนักท่องเที่ยว สำหรับแผนการตลาดในระยะยาวกลุ่มคาดว่าจะขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โดยยังคงรักษาสถานลูกค้าเดิมได้แก่ กลุ่มพ่อค้าคนกลาง และขยายไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ โดยคาดว่าจะเพิ่ม กลุ่มลูกค้าจากต่างประเทศ

### ความได้เปรียบเชิงแข่งขันของธุรกิจ

ด้านการควบคุมคุณภาพ ด้านการผลิตผ้าปัก และผ้าเขียนเทียน จะเน้นคุณภาพของเส้นด้ายปัก และผ้าย้อมสีธรรมชาติ ความละเอียดของลวดลาย และความเป็นเอกลักษณ์ของพื้นถิ่น ซึ่งด้านการควบคุมคุณภาพการผลิตของกลุ่ม ทำให้กลุ่มได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และ ปี 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ประเภทกระเป๋าใส่เอกสาร ได้รับคัดเลือกเป็น หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 4 ดาว โดยการสนับสนุนของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปง จนเป็นที่รู้จักทั่วไป ซึ่งเป็นเครื่องรับประกันคุณภาพสินค้าของกลุ่ม

### ความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจ และความสามารถในการทำกำไร

สำหรับการคาดหมายอัตราผลตอบแทนในการลงทุนและอัตราผลตอบแทนทางการเงินในการจัดทำแผนธุรกิจครั้งนี้ เป็นการคาดการณ์ผลการดำเนินงานใน ปี 2548-2552 โดยเป็นการวางแผนธุรกิจของผลิตภัณฑ์หลัก 8 ชนิด ได้แก่ กระเป๋าใส่เอกสาร กระเป๋า three-in-one กระเป๋าเป้ ซาตุคดกลืนแบบหมอน เสื้อปักแขนสามส่วน กระโปรงป้าย ผ้าปัก(ขนาด 10 นิ้ว x 12 นิ้ว) และผ้าเขียนเทียน (ขนาด 35 นิ้ว x 2 เมตร) ซึ่งมีมูลค่าขายถึงร้อยละ 55 ของมูลค่าขายทั้งปี จากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มทั้งหมดมากกว่า 20 ชนิด ซึ่งจากการคาดหมายฯ จะเห็นได้ว่า กลุ่มมียอดขายสินค้าหลักในปีแรก 102,132 บาท จากการจำหน่ายสินค้ากลุ่มได้รับกำไรขั้นต้น 40,523.33 บาท (อัตรากำไรขั้นต้นร้อยละ 39.68) และกำไรสุทธิ 18,490.41 บาท (อัตรากำไรสุทธิร้อยละ 18.10) ส่วนจุดคุ้มทุน เท่ากับ 44,597.84 บาท (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 การคาดหมายอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนและการคาดคะเนผลตอบแทนทางการเงิน (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 8 ชนิด)

| รายการ               | ปี         |            |            |            |            |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                      | 2548       | 2549       | 2550       | 2551       | 2552       |
| ปริมาณขาย (ชิ้น)     | 864        | 997        | 1,178      | 1,384      | 1,620      |
| ยอดขาย (บาท)         | 102,132.00 | 118,365.00 | 143,806.00 | 174,940.00 | 202,896.00 |
| กำไรขั้นต้น (บาท)    | 40,523.33  | 47,066.08  | 57,882.15  | 71,595.38  | 82,345.01  |
| อัตรากำไรขั้นต้น (%) | 39.68      | 39.76      | 40.25      | 40.93      | 40.58      |
| กำไรสุทธิ (บาท)      | 18,490.41  | 24,533.16  | 29,749.24  | 42,962.46  | 52,812.10  |
| อัตรากำไรสุทธิ (%)   | 18.10      | 20.73      | 20.69      | 24.56      | 26.03      |
| จุดคุ้มทุน (บาท)     | 44,597.84  | 43,650.29  | 46,757.23  | 43,762.70  | 43,310.61  |

## แผนธุรกิจ

### 1. ประวัติย่อของกลุ่ม

#### 1.1 ประวัติและความเป็นมาของกลุ่ม

นางเพย ศรีสมบัติ (ประธานกลุ่ม) ไปทำงานที่ฮ่องกงปี 2531 - 2532 ประสบปัญหาถูกกดขี่ด้านแรงงาน จนในปี 2534 ก่อตั้งกลุ่มแรงงานอพยพ (กลุ่มสมาคมไทยเข้า มีสมาชิก 30 คน เพื่อรองรับแรงงานคืนถิ่น) เริ่มแรกมีการระดมทุนจากกลุ่มอพยพแรงงานที่ฮ่องกง 40,000 บาท ในปี 2539 จัดตั้งกลุ่มผ้าปักชาวเขา หมู่ 1 ผ้าขี้หน้อย มีสมาชิก 10 คน มีคณะกรรมการจำนวน 5 คน ได้รวมกลุ่มกันในลักษณะกลุ่มประยุกต์ เพื่อผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าปัก ผ้าเขียนเทียน และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากผ้าปัก และผ้าเขียนเทียน วัตถุประสงค์ในการตั้งกลุ่มผ้าปักชาวเขา เพื่อสร้างรายได้เสริม และใช้ภูมิปัญญาในท้องถิ่น ในการสร้างอาชีพและรายได้ให้ชุมชนและได้ระดมทุนจากสมาชิกจำนวน 1,000 บาท นำมาจัดซื้อเครื่องมืออุปกรณ์ในการผลิตและเป็นเงินทุนหมุนเวียน หลังจากนั้น ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งทางสำนักงานพัฒนาชุมชน กรมประชาสัมพันธ์ กองทุน SIF และมูลนิธิศุภนิมิตร์ ในการจัดหาเงินทุน เครื่องมืออุปกรณ์ในการผลิต และ คำแนะนำปรึกษา ในการดำเนินงานของกลุ่ม ปี 2546 ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ประเภทกระเป๋าสีเอกสาร ได้รับคัดเลือกเป็น หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ระดับ 4 ดาว

#### 1.2 ลักษณะและรายละเอียดของสินค้า

ผลิตภัณฑ์กลุ่มผ้าปักแปรรูปชาวเขา เป็นประเภทผ้าปัก ผ้าเขียนเทียน และผ้าย้อมสีธรรมชาติ นอกจากนี้ กลุ่มมีการนำผ้าปัก ผ้าเขียนเทียน และผ้าย้อมสีธรรมชาติ มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้แก่ กระเป๋าแบบต่างๆ เสื้อ กางเกง และกระเป๋า รอง ผลิตภัณฑ์ชาวดอกไม้ ได้แก่ รูปหมอน รูปช้าง และรูปย่าม และ หมอนปัก ปลูกหมอนวิถีธรรมชาติ

#### ประวัติของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ผ้าปักของกลุ่มเป็นการปักผ้าฝ้ายที่ใช้ลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์พื้นเมืองและเป็นของท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมประเพณี และวิถีชีวิตต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมผลิตผ้าปักเป็นชิ้น และมีผ้าเขียนเทียนหลายขนาด โดยในระยะแรกกลุ่ม นิยมใช้ฝ้ายย้อมสีสังเคราะห์และด้ายปักสังเคราะห์ มาใช้ในการทอผ้า ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ส่วนใหญ่ จำหน่ายภายในท้องถิ่น ต่อมาในปี 2546 กลุ่มได้หันมาใช้สีธรรมชาติในการย้อมผ้าฝ้าย เพื่อพัฒนาให้รูปแบบสอดคล้องกับความต้องการของตลาด และดัดแปลงพัฒนาผ้าฝ้ายทอมือให้มีประโยชน์ในการใช้สอยมากยิ่งขึ้น ทำให้เพิ่มมูลค่าในตัวผลิตภัณฑ์มากยิ่งขึ้น

#### จุดแข็งของสินค้า

ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผลิตโดยผู้มีความชำนาญเฉพาะด้าน คือ ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าปัก ให้สตรีชนเผ่าเข้าผลิต ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าเขียนเทียน ให้สตรีชนเผ่าม้งผลิต และการแปรรูปได้กระจายงานให้กับสมาชิกเครือข่ายและประธานเป็นผู้ออกแบบและตัดเย็บ จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความประณีตและมีการตรวจสอบคุณภาพ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่นและใช้ลวดลายดั้งเดิมของชนเผ่า

## 2. การวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม

### 2.1 จุดแข็งของกลุ่ม (Strength)

- ผู้นำกลุ่มเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งด้านการจัดการองค์กร การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เครือข่ายต่าง ๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่แนวความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม
- กลุ่มมีการวางแผนการผลิต ด้านการแบ่งงานตามความชำนาญอย่างชัดเจน โดยผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าปัก ให้สตรีชนเผ่าเย็บผลิต ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าเขียนเทียน ให้สตรีชนเผ่ามัดย้อมผลิต และการแปรรูปได้กระจายงานให้กับสมาชิกเครือข่ายและประธานเป็นผู้ออกแบบและตัดเย็บ
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มมีลวดลายที่เป็นเอกลักษณ์ และสื่อถึงวิถีชีวิต วัฒนธรรมความเป็นอยู่ของชนเผ่า มีความประณีตและละเอียด เนื่องจากทักษะความชำนาญเฉพาะของแรงงานที่มีฝีมือของสตรีชนเผ่า กลุ่มจึงได้เปรียบด้านทักษะฝีมือในการผลิต
- มีการควบคุมการผลิตโดยสมาชิกที่มีความชำนาญในทุกขั้นตอนการผลิตย่อย ได้แก่ การปัก ลวดลาย การตัดเย็บ และการออกแบบเสื้อผ้าชุด ทำให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามต้องการ
- มีลูกค้าประจำทั้งภายในจังหวัดและต่างจังหวัด
- กลุ่มมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย มีการดัดแปลงให้ทันสมัยสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เช่น กระเป๋าแบบต่าง ๆ ชาวดอกกลิ่น
- กลุ่มมีเครื่องหมายทางการค้า ผ้าปักภูมิเขื่อน ทำให้ผู้บริโภครู้แหล่งที่มาของผลิตภัณฑ์
- กลุ่มมีการรับประกันการคืนสินค้าและการให้เครดิตลูกค้า
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ประเภทกระเป๋าใส่เอกสาร ได้รับคัดเลือกเป็น หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

ระดับ 4 ดาว

### 2.2 จุดอ่อนของกลุ่ม (Weakness)

- กำลังการผลิตยังไม่เพียงพอ ปัจจุบันมีแรงงานผลิต 10 คน
- ตลาดของกลุ่มยังจำกัด และเป็นการตลาดแบบตั้งรับ
- ขาดเงินทุนในการขยายการผลิตและการลงทุน
- ขาดความรู้ด้านบริหารการเงิน การทำบัญชี ดังนั้นการทำบัญชียังไม่ต่อเนื่อง ทำให้ขาดข้อมูลในการวางแผนทางการเงิน

### 2.3 โอกาสของธุรกิจ

- กลุ่มได้รับเครดิตจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบในพื้นที่
- ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเริ่มหันมาใช้สีย้อมธรรมชาติ อาจจะทำให้ลูกค้าหันมาสนใจผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเพิ่มขึ้น
- เป็นแหล่งวัตถุดิบ (ผ้าชิ้น ผ้าปัก ผ้าเขียนเทียน) ในการนำไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อื่น ๆ
- การรณรงค์การใช้สินค้าในท้องถิ่น ทำให้การนำภูมิปัญญาในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้กับผลิตภัณฑ์ อาจจะทำให้เกิดกระแสความนิยมในการใช้สินค้า



- เส้นทางคมนาคม ผ่านกลุ่ม เป็นเส้นทางท่องเที่ยว ซึ่งอาจจะเป็นช่องทางหนึ่งในการขยายช่องทางการตลาด
- การพัฒนากลุ่มเครือข่ายอาชีพในระดับตำบล ทำให้กลุ่มมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนสินค้าและฝากขายสินค้ากับกลุ่มเครือข่าย

#### 2.4 อุปสรรค (Threat)

- วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตต้องจัดซื้อจากภายนอกชุมชน
- การลอกเลียนแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีทั้งกลุ่มผู้ผลิตในพื้นที่และต่างพื้นที่ ทำให้มีการตัดราคาสินค้า
- การนำเข้าสินค้าจากประเทศเพื่อนบ้าน (ลาว) ที่มีรูปแบบสินค้าเหมือนกับของกลุ่มและมีราคาถูกกว่า

### 3. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

#### 3.1 เป้าหมายเฉพาะด้านและแผนทางธุรกิจ

##### 3.1.1 เป้าหมายด้านการตลาด

เป้าหมายระยะยาว 5 ปี กลุ่มผ้าปักชาวเขาคาดว่า จะขยายตลาดไปต่างประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 มีการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบรรจุภัณฑ์ ให้ตอบสนองความต้องการของตลาด เพื่อเพิ่มยอดขายเป็น 200,000 บาท ส่วนเป้าหมายระยะสั้น กลุ่มจะพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายและเพิ่มยอดขายเป็นร้อยละ 13

##### ภาพรวมของตลาด

ตลาดสินค้าของกลุ่มผ้าปัก เน้นด้านการขายส่ง คิดเป็นร้อยละ 40 มีทั้งพ่อค้าต่างจังหวัด (กรุงเทพ เชียงใหม่ และเชียงราย) และพ่อค้าในจังหวัด รองลงมาได้แก่ การออกร้าน (ร้อยละ 40) และการฝากขายสินค้ากับสถานที่ต่างๆ (ร้อยละ 20) สำหรับผลิตภัณฑ์หลักของกลุ่มที่ยอดขายมากที่สุด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าปักและผ้าเขียนเทียน รองลงมาได้แก่ กระเป๋า และชาวดอกกลิ่น

##### กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

##### เป้าหมายการจำหน่ายหลัก

กลุ่มพ่อค้าคนกลางต่างจังหวัดและในจังหวัด เพื่อรับสินค้าของกลุ่มนำไปจำหน่ายทั้งภายในประเทศและส่งออก

##### เป้าหมายการจำหน่ายรอง

ลูกค้ารายย่อย หรือนักท่องเที่ยวที่ซื้อสินค้าจากร้านค้าในจังหวัดที่กลุ่มฝากขาย เช่น ร้านสุพรซื้อจากการออกร้านและสถานที่จำหน่ายของกลุ่ม

สำหรับช่องทางการจัดจำหน่ายของกลุ่มยังเน้นที่ลูกค้าเก่าที่มีศักยภาพ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50 ซึ่งมีส่วนแบ่งดังนี้

1. พ่อค้าคนกลาง ร้อยละ 50
2. ลูกค้ารายย่อยภายในพื้นที่ ร้อยละ 30

สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ ได้แก่ ตลาดต่างประเทศ โดยกลุ่มทำการส่งออกโดยตรงหรือขายผ่านพ่อค้าคนกลาง ร้อยละ 20 ภายในระยะเวลา 5 ปี โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 4-5 ในแต่ละปี

### ส่วนแบ่งการตลาด

สำหรับส่วนแบ่งการตลาดกับผู้ผลิตรายอื่นๆ กับผลิตภัณฑ์ผ้าปักของกลุ่ม ในระดับจังหวัด จะมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 15 กลุ่มคาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นร้อยละ 50 ภายในระยะเวลา 5 ปี ส่วนในระดับอำเภอกลุ่มมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 40

### กลยุทธ์ทางการตลาด

สำหรับกลยุทธ์การตลาดที่กลุ่มนำมาใช้ในการขยายช่องทางการตลาดและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เน้นด้านรักษาคุณภาพ เน้นประโยชน์การใช้สอยของสินค้า รูปแบบที่ทันสมัย ความคงทน และเน้นผลิตภัณฑ์ที่ย้อมจากสีธรรมชาติ ซึ่งกลุ่มได้นำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์

1. พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้เป็น Premier goods โดยเน้นด้านใช้ย้อมธรรมชาติ กับเส้นปักและผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ผ้าปักอื่นๆ รวมถึงความคงทน และความหลากหลายของลวดลายปัก
2. พัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้หลากหลาย โดยกลุ่มเน้นพัฒนารูปแบบให้หลากหลาย มีความทันสมัย โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ประเภทเสื้อผ้าแปรรูปและกระเป๋า
3. พัฒนাবรรจุภัณฑ์ โดยจะพัฒนาให้มีรูปแบบที่ทันสมัย มีความหลากหลายและเหมาะสมกับใช้งาน รวมทั้งช่วยดึงดูดใจลูกค้า เช่น กล่องบรรจุ หรือถุงผ้าฝ้าย

#### 2. กลยุทธ์ด้านราคา

กลุ่มใช้กลยุทธ์การตั้งราคาจากต้นทุนการผลิตมาใช้ โดยการบวกกำไรเพิ่มตามคุณภาพ และรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ภายใน ปี 2549 คาดว่าจะมีการบวกกำไรเพิ่มร้อยละ 25 จากต้นทุนการผลิต (ราคาขายส่ง)

#### 3. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย

สำหรับกลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ที่กลุ่มจะนำมาใช้เพื่อขยายช่องทางการตลาด มีดังนี้

1. การเพิ่มพ่อค้าคนกลาง โดย กลุ่มจะเน้นกลุ่มลูกค้าเดิม และเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ส่งสินค้าออกไปจำหน่ายต่างประเทศ ซึ่งกลุ่มจะใช้กลยุทธ์การนำสินค้าไปฝากขายหรือให้ทดลองใช้
2. การฝากขายกับหน่วยงานราชการภายในจังหวัดและร้านค้าภายในจังหวัด
3. การออกร้านงานแสดงสินค้า

4. การเสนอขายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากธนาคาร กสิกรไทย ในจำหน่ายสินค้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต

5. มีการวางแผนร่วมกับกลุ่มเครือข่ายสตรีชนเผ่าในตำบล ที่จะมีการพัฒนาให้มีตลาด ชุมชน เพื่อใช้ผลิตภัณฑ์ที่ย้อมสีธรรมชาติ

#### 4. กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย

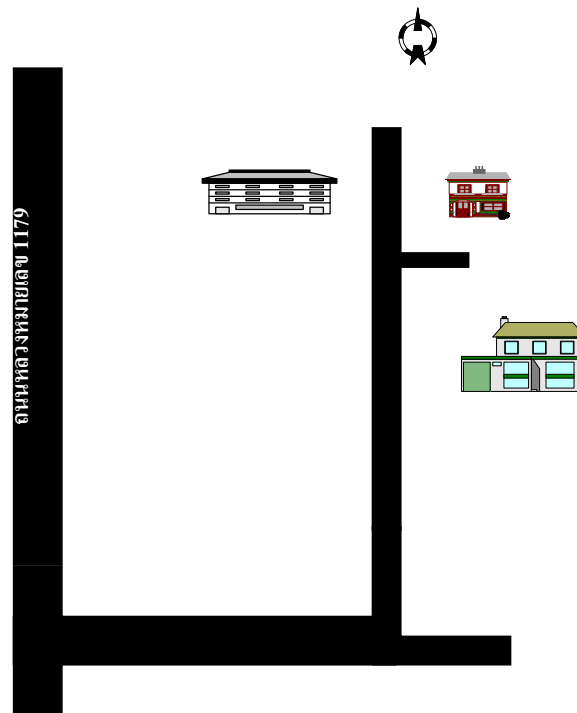
1. กลุ่มมีการจัดทำแคตตาล็อก โดยขอรับการสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชน
2. การโฆษณาผ่านทางอินเทอร์เน็ต
3. การออกร้านตามงานแสดงต่างๆ
4. การส่งเสริมการขาย โดยการให้เครดิตลูกค้า ประมาณ 1 เดือน และส่งสินค้าให้ทางไปรษณีย์ สำหรับลูกค้าต่างจังหวัด

#### 3.1.2 เป้าหมายด้านการจัดองค์กร

กลุ่มจะจัดระบบการทำงานของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพและสมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการกลุ่มมากขึ้น ภายในระยะเวลา 2 ปี

##### 1) สถานที่ตั้งกลุ่ม

กลุ่มผ้าปักชาวเขаб้านปางค่า ตั้งอยู่เลขที่ 47 หมู่ที่ 1 บ้านปางค่า ตำบลผาขาวน้อย อำเภอลำปาง จังหวัดพะเยา โทรศัพท์ติดต่อ 09-5535442 ซึ่งที่ทำการกลุ่ม เป็นบ้านของนางเพย ศรีสมบัติ ประธานกลุ่ม เป็นสถานที่เก็บเครื่องมืออุปกรณ์การผลิตของกลุ่ม ผู้แสดงสินค้า จักเย็บผ้า รวมถึงเป็นสถานที่ที่ จำหน่าย และแปรรูปผลิตภัณฑ์สินค้า ขนาดพื้นที่ 1 งาน เป็นใต้ถุนของบ้านประธาน ซึ่งมีลักษณะเป็นพื้นลาด ปูนซีเมนต์ ซึ่งที่ตั้งกลุ่มแสดงได้ดังแผนภาพที่ 1

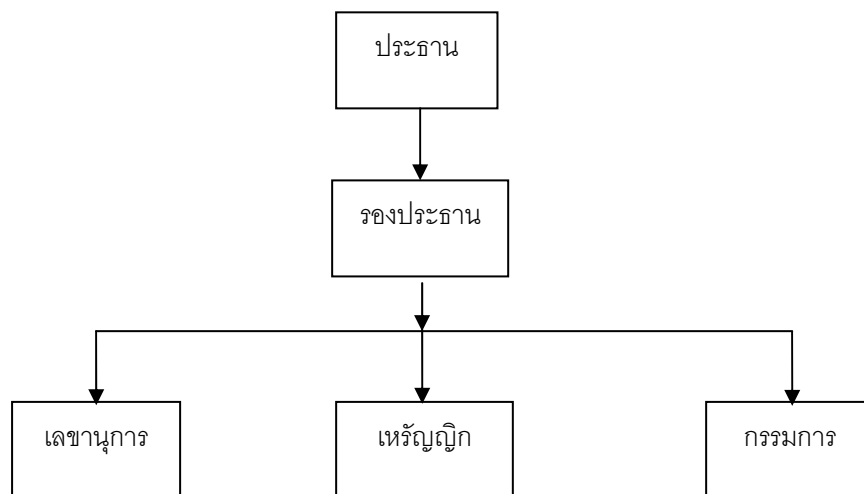


ไปอำเภอเชียง

แผนภาพที่ 1 ที่ตั้งของสถานประกอบการ

## 2) โครงสร้างขององค์กร

กลุ่มผ้าปักชาวเขาน่านปางค่า เริ่มจัดตั้งกลุ่ม เมื่อปี 2539 โดยมีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 10 คน มีคณะกรรมการกลุ่ม 5 คน และมีการจัดโครงสร้างคณะกรรมการบริหารกลุ่มดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กร

### ประวัติและความสามารถของผู้บริหารกลุ่ม

ชื่อ นางเพย ศรีสมบัติ

ตำแหน่ง ประธานกลุ่ม

อายุ 47 ปี

ประวัติการศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ( ม.3)

**ประสบการณ์ทำงาน** นางเพยเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการประสานงานทั้งภายในชุมชนและองค์กรภายนอก จนได้รับการแต่งตั้งให้เข้าร่วมทำงานกับองค์กรต่าง ๆ ดังนี้

1. ประธานแม่บ้านของหมู่บ้าน ประธานแม่บ้าน ระดับตำบลและรองประธานแม่บ้านระดับอำเภอ
2. คณะกรรมการ ขององค์กรพัฒนาเอกชน (สมาคมอินแปด)
3. ประธานสตรีชนเผ่าระดับจังหวัดภายใต้การทำงานของ องค์กรพัฒนาเอกชน และกองทุนชุมชนเพื่อ การลงทุนทางสังคม (Social Investment Foundation )
4. หัวหน้าทีมประสานงานของเครือข่ายอาชีพสตรีชนเผ่า ภายใต้การดูแลของ พอช. ( สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ) สำหรับบทบาทหน้าที่ภายใน กลุ่มผ้าปักสตรีชนเผ่า ได้รับเลือกให้เป็นประธานกลุ่มตั้งแต่ปี 2539 จนถึงปัจจุบัน มีหน้าที่บริหารงานจัดการ ควบคุมดูแลด้านการผลิตการตลาด ประสานงานและบันทึกบัญชี

### กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กร

#### 1. กลยุทธ์พัฒนาทักษะให้สมาชิก

พัฒนาแนวคิดสร้างสรรค์ให้สมาชิก โดยใช้กลยุทธ์การฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาทักษะฝีมือ ให้มีรูปแบบที่ทันสมัย และเน้นสร้างเอกลักษณ์ผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกพัฒนาการออกแบบ ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น

#### 2.กลยุทธ์ด้านพัฒนาการบริหารงาน

1. การสร้างเครือข่ายการผลิต และการตลาด โดยใช้กลยุทธ์การจัดการประชุมกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าปักพื้นี่ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างข้อตกลงทางการตลาด เช่น การแบ่งพื้นที่จำหน่ายและการตั้งราคามาตรฐาน
2. การสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร โดยการจัดการฝึกอบรมให้คณะกรรมการกลุ่มและการร่วมจัดเวทีกับกลุ่มเครือข่ายอาชีพอื่นๆ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน

#### 3. กลยุทธ์ด้านสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิก เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการผลิตและรักองค์กร โดยให้มีสวัสดิการด้านเงินกู้ยืมฉุกเฉิน และการจ่ายค่าประกันสังคมให้สมาชิกที่ทำงานกับกลุ่ม

### 3.2.3 เป้าหมายด้านการผลิต

ในด้านการผลิต กลุ่ม มีเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพสินค้าให้สูงขึ้นเป็น Premier Goods โดยเน้นความสวยงามประณีต และคุณค่าศิลปะชาวเขา เพื่อสร้างเอกลักษณ์ และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยว และตลาดระดับบนอันจะมีผลทำให้ราคาและผลตอบแทนเพิ่มขึ้น โดยจะเพิ่มปริมาณการผลิตขึ้นร้อยละ 13-18 ทุกปี

#### ภาพรวมของแผนการผลิต

กลุ่มเน้นผลิตตามคำสั่งซื้อ โดยประธานกลุ่มเป็นผู้บริหารผลิต(การออกแบบลวดลาย) กระจายการผลิตให้กับสมาชิกผู้นำกลุ่มจำนวน 5 คน (แรงงานประจำ) จากนั้นจะไปกระจายให้กับสมาชิก แบ่งตามความถนัดในการทำงาน โดยการกระจายงานแต่ละครั้ง คณะกรรมการจะมีการประชุมตกลงกันในเรื่องราคาของชิ้นงาน และการตรวจสอบคุณภาพจะมีการตรวจสอบจากผู้นำกลุ่มทั้ง 5 คน และจากประธานอีกครั้ง (สมาชิกซื้อวัตถุดิบจากกลุ่ม และนำผลิตภัณฑ์มาขายให้กับกลุ่ม) การรับซื้องานจากสมาชิก ตกลงกับสมาชิกจ่ายก่อนร้อยละ 50 ของราคาชิ้นงาน และ จ่ายร้อยละ 50 หลังจากการขายได้ สำหรับผลิตภัณฑ์ที่แปรรูป เช่น กระเป๋า เสื้อผ้าแปรรูป ประธานกลุ่มเป็นผู้ตัดเย็บเอง และมีการจ้างสมาชิกจำนวน 3 คน ตัดเย็บ และจากกลุ่มเครือข่ายอำเภอเชียงคำและอำเภอดอกคำใต้ จำนวน 4-5 คน

#### ข้อได้เปรียบด้านการผลิต

1. ด้านการควบคุมคุณภาพ
2. ด้านความเที่ยงตรง
3. ด้านเทคนิคการผลิต

#### กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการวางแผนการผลิต

1. เน้นผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น
2. เน้นตรงเวลา โดยผลิตสินค้าให้ตรงตามคำสั่งซื้อของลูกค้า
3. การผลิตของกลุ่มสนองความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว ในด้านการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้หลากหลาย

#### การวางแผนการผลิต

ด้านการวางแผนการผลิต สำหรับการแปรรูปมีการแบ่งงานกันทำในชนเผ่า คือ ถ้าเป็นผ้าเขียนแปรรูปจะให้ เผ่าม้ง ส่วน ผ้าปักชาวเขาให้เผ่าเย้าเป็นผู้ผลิต การรับคำสั่งซื้อกลุ่มพิจารณาจากกำลังการผลิตของสมาชิก และระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งการวางแผนการผลิตผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ที่ผ่านมากลุ่ม ได้มีการวางแผนการผลิต คือ การผลิตผลิตภัณฑ์ประเภทผ้าปัก จะมีการวางแผนการผลิตมากในช่วง เดือนพฤศจิกายน ถึงกุมภาพันธ์ เนื่องจากเป็นช่วงที่สมาชิกว่างจากการทำไร่ และสำรวจไร่แปรรูปผลิตภัณฑ์ ส่วนการผลิตผ้าเขียนเทียน ผลิตแปรรูปต่างๆ กลุ่มมีการผลิตทั้งปี ซึ่งมีทั้งการผลิตตามคำสั่งซื้อ รอจำหน่าย และออกร้าน

การวางแผนการผลิตในอนาคต กลุ่มได้มีการวางแผนดังนี้

1. วางแผนด้านการประสานงานกับกลุ่มเครือข่าย ด้านการทอผ้า การย้อมผ้า และการปัก
2. วางแผนด้านการจัดซื้อวัตถุดิบ โดยจะมีการเปลี่ยนแหล่งจัดซื้อวัตถุดิบ เพื่อหาวัตถุดิบที่มีราคาถูกลง และเน้นการใช้วัตถุดิบที่ย้อมสีธรรมชาติเพิ่มมากขึ้น
3. วางแผนด้านการเพิ่มค่าแรงมากขึ้น เพื่อจูงใจให้สตรีในพื้นที่เข้ามาทำงานที่กลุ่มเพิ่มขึ้น
4. วางแผนการพัฒนาด้านเทคนิคการผลิต โดยการเพิ่มจักรเย็บผ้าอุตสาหกรรม เพื่อให้การตัดเย็บและการแปรรูปเกิดประสิทธิภาพ โดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน องค์การบริหารส่วนตำบลผาช้างน้อย
5. วางแผนด้านพัฒนากระบวนการผลิตให้ครบวงจร เริ่มตั้งแต่การปลูกฝ้าย ดำเนินการในลักษณะ Contact farming การทอผ้าเป็นผ้าผืน และแปรรูปผ้าผืนเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ คาดว่าจะเริ่มดำเนินการในปี 2550 เป็นต้นไป โดยขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเช่น สำนักงานเกษตร

### 3.2.4 เป้าหมายด้านการเงิน

กลุ่มผ้าปักชาวเขา ตั้งเป้าหมายจะเพิ่มกำไรสุทธิเป็น 50,000 บาท ภายใน 5 ปี และมีการจัดวางระบบบัญชีอย่างมีระบบและได้ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2 พยากรณ์ยอดผลิต 5 ปี

| ผลิตภัณฑ์                                         | ปี 2548           | ปี 2549           | อัตราการ<br>ขยายตัว % | ปี 2550           | อัตราการ<br>ขยายตัว % | ปี 2551           | อัตราการ<br>ขยายตัว % | ปี 2552           | อัตราการ<br>ขยายตัว % |
|---------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
|                                                   | ปริมาณ<br>การผลิต | ปริมาณ<br>การผลิต |                       | ปริมาณ<br>การผลิต |                       | ปริมาณ<br>การผลิต |                       | ปริมาณ<br>การผลิต |                       |
| กระเป๋าสีเอกสาร ขนาด 12 นิ้ว x 16 นิ้ว (ใบ)       | 96                | 120               | 25                    | 144               | 20                    | 180               | 25                    | 216               | 20                    |
| กระเป๋าทิณวัน ขนาด 6 นิ้ว x 8 นิ้ว (ใบ)           | 240               | 264               | 10                    | 300               | 14                    | 336               | 12                    | 384               | 14                    |
| กระเป๋าสี ขนาด 20 นิ้ว x 20 นิ้ว (ใบ)             | 96                | 120               | 25                    | 144               | 20                    | 180               | 25                    | 216               | 20                    |
| ชาดุดกลิ่นแบบหมอนขนาด ขนาด 6 นิ้ว x 6 นิ้ว (ชิ้น) | 156               | 180               | 15                    | 216               | 20                    | 240               | 11                    | 276               | 15                    |
| เสื้อปักแขนสามส่วน (ตัว)                          | 36                | 43                | 19                    | 55                | 28                    | 74                | 35                    | 96                | 30                    |
| กระโปรงป้าย (ตัว)                                 | 36                | 42                | 17                    | 55                | 31                    | 74                | 35                    | 96                | 30                    |
| ผ้าปัก ขนาด 10 นิ้ว x 12 นิ้ว (ชิ้น)              | 120               | 132               | 10                    | 144               | 9                     | 156               | 8                     | 180               | 15                    |
| ผ้าเขียนเทียน ขนาด 35 นิ้ว x 2 เมตร (ชิ้น)        | 84                | 96                | 14                    | 120               | 25                    | 144               | 20                    | 156               | 8                     |
| รวม                                               | 864               | 997               | 15                    | 1,178             | 18                    | 1,384             | 17                    | 1,620             | 17                    |

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ



ตารางที่ 3 พยากรณ์ยอดขาย 5 ปี

| ผลิตภัณฑ์                                         | ปี 2548       | ปี 2549       | อัตราการ<br>ขยายตัว % | ปี 2550       | อัตราการ<br>ขยายตัว % | ปี 2551       | อัตราการ<br>ขยายตัว % | ปี 2552       | อัตราการ<br>ขยายตัว % |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
|                                                   | ปริมาณ<br>ขาย | ปริมาณ<br>ขาย |                       | ปริมาณ<br>ขาย |                       | ปริมาณ<br>ขาย |                       | ปริมาณ<br>ขาย |                       |
| กระเป๋าสีเอกสาร ขนาด 12 นิ้ว x 16 นิ้ว (ใบ)       | 96            | 120           | 20                    | 144           | 20                    | 180           | 25                    | 216           | 20                    |
| กระเป๋าที่อินวัน ขนาด 6 นิ้ว x 8 นิ้ว (ใบ)        | 240           | 264           | 9                     | 300           | 14                    | 336           | 12                    | 384           | 14                    |
| กระเป๋าเป้ ขนาด 20 นิ้ว x 20 นิ้ว (ใบ)            | 96            | 120           | 20                    | 144           | 20                    | 180           | 25                    | 216           | 20                    |
| ชาดุดกลิ่นแบบหมอนขนาด ขนาด 6 นิ้ว x 6 นิ้ว (ชิ้น) | 156           | 180           | 13                    | 216           | 20                    | 240           | 11                    | 276           | 15                    |
| เสื้อปักแขนสามส่วน (ตัว)                          | 36            | 43            | 16                    | 55            | 28                    | 74            | 35                    | 96            | 30                    |
| กระโปรงป้าย (ตัว)                                 | 36            | 42            | 14                    | 55            | 31                    | 74            | 35                    | 96            | 30                    |
| ผ้าปัก ขนาด 10 นิ้ว x 12 นิ้ว (ชิ้น)              | 120           | 132           | 9                     | 144           | 9                     | 156           | 8                     | 180           | 15                    |
| ผ้าเขียนเทียน ขนาด 35 นิ้ว x 2 เมตร (ชิ้น)        | 84            | 96            | 13                    | 120           | 25                    | 144           | 20                    | 156           | 8                     |
| รวม                                               | 864           | 997           | 13                    | 1,178         | 18                    | 1,384         | 17                    | 1,620         | 17                    |

ที่มา: จากการสำรวจและคำนวณ

ตารางที่ 4 ประมาณต้นทุนสินค้าขาย 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 8 ชนิด) (หน่วย : บาท)

| รายการ                    | ปี 2548   | ปี 2549   | ปี 2550   | ปี 2551    | ปี 2552    |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| สินค้าคงเหลือต้นปี        | -         | -         | -         | -          | -          |
| บวก : วัตถุดิบทางตรง      | 12,939.27 | 15,141.72 | 18,899.05 | 23,891.82  | 29,328.19  |
| วัตถุดิบทางอ้อม           | 28,901.40 | 33,446.20 | 39,884.80 | 47,244.80  | 54,109.80  |
| ค่าแรงงานทางตรง           | -         | -         | -         | -          | -          |
| ค่าใช้จ่ายโรงงาน          | 19,113.00 | 21,831.00 | 26,105.00 | 31,018.00  | 35,763.00  |
| สินค้าที่มีเพื่อขาย       | 61,608.67 | 71,298.92 | 85,923.85 | 103,344.62 | 120,550.99 |
| หัก : สินค้าคงเหลือปลายปี | -         | -         | -         | -          | -          |
| ต้นทุนสินค้าขาย           | 61,608.67 | 71,298.92 | 85,923.85 | 103,344.62 | 120,550.99 |

ตารางที่ 5 ประมาณการค่าใช้จ่าย 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 8 ชนิด) (หน่วย : บาท)

| รายการ                            | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 | ปี 2552 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>ค่าใช้จ่ายโรงงาน</b>           |         |         |         |         |         |
| ค่าใช้จ่ายโรงงาน (ใส่หุ้ยการผลิต) | 655     | 880     | 1,035   | 1,190   | 1,350   |
| <b>ค่าใช้จ่ายการขาย</b>           |         |         |         |         |         |
| ค่าบรรจุภัณฑ์                     | 200     | 300     | 500     | 500     | 800     |
| ออกร้านแสดงสินค้า                 | 400     | 500     | 600     | 800     | 1,000   |
| <b>ค่าใช้จ่ายบริหาร</b>           |         |         |         |         |         |
| ค่าโทรศัพท์                       | 1,300   | 1,500   | 1,700   | 2,000   | 2,200   |
| ค่าน้ำมันรถ (ส่วนของการบริหาร)    | 800     | 900     | 1,000   | 1,000   | 1,200   |
| ค่าฝึกอบรมและศึกษาดูงาน           | 5,000   | 5,000   | 10,000  | 10,000  | 10,000  |
| รวม                               | 8,355   | 9,080   | 14,835  | 15,490  | 16,550  |

ตารางที่ 6 ประมาณการค่าจ้างแรงงาน

| ผลิตภัณฑ์                                     | ค่าจ้างต่อ<br>ชิ้น (บาท) | ค่าจ้างแรงงานรวม (บาท/ปี) |          |          |          |          |
|-----------------------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                                               |                          | ปี 2548                   | ปี 2549  | ปี 2550  | ปี 2551  | ปี 2552  |
| กระเป๋าสีเอกสาร ขนาด 12 นิ้ว x 16 นิ้ว        | 15.00                    | 1,440.00                  | 150.00   | 150.00   | 150.00   | 150.00   |
| กระเป๋าทึบวัน ขนาด 6 นิ้ว x 8 นิ้ว            | 15.00                    | 3,600.00                  | 330.00   | 330.00   | 330.00   | 330.00   |
| กระเป๋าสี ขนาด 20 นิ้ว x 20 นิ้ว              | 5.00                     | 480.00                    | 50.00    | 50.00    | 50.00    | 50.00    |
| ชาดุดกลิ่นแบบหมอนขนาด<br>ขนาด 6 นิ้ว x 6 นิ้ว | 3.00                     | 468.00                    | 45.00    | 45.00    | 45.00    | 45.00    |
| เสื้อปักแขนสามส่วน                            | 45.00                    | 1,620.00                  | 180.00   | 180.00   | 135.00   | 180.00   |
| กระโปรงป้าย                                   | 20.00                    | 720.00                    | 80.00    | 80.00    | 60.00    | 60.00    |
| ผ้าปัก ขนาด 10 นิ้ว x 12 นิ้ว                 | 33.00                    | 3,960.00                  | 363.00   | 363.00   | 363.00   | 363.00   |
| ผ้าเขียนเทียน ขนาด 35 นิ้ว x 2 เมตร           | 81.25                    | 6,825.00                  | 650.00   | 650.00   | 650.00   | 650.00   |
| รวม                                           |                          | 19,113.00                 | 1,848.00 | 1,848.00 | 1,783.00 | 1,828.00 |

ตารางที่ 7 ประมาณการงบประมาณโครงการ (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 8 ชนิด)

| รายการ                              | แหล่งที่มาของเงินทุน |            |                             | จำนวนเงิน<br>ทั้งสิ้น (บาท) |
|-------------------------------------|----------------------|------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                                     | หนี้สิน (บาท)        |            | ส่วนของ<br>เจ้าของ<br>(บาท) |                             |
|                                     | เจ้าหนี้             | เงินกู้    |                             |                             |
| เงินทุนหมุนเวียน                    |                      |            |                             |                             |
| เงินสด                              |                      | 120,000.00 | 41,000.00                   | 161,000.00                  |
| สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย    |                      |            |                             | -                           |
| วัตถุดิบทางตรงคงคลัง                |                      |            |                             | -                           |
| วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง               |                      |            |                             | -                           |
| วัสดุคงคลัง                         |                      |            |                             | -                           |
| สินทรัพย์ถาวร                       |                      |            |                             |                             |
| ที่ดิน                              |                      |            | -                           | -                           |
| สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน             |                      |            | 137,500.00                  | 137,500.00                  |
| เครื่องจักร                         |                      |            | 13,200.00                   | 13,200.00                   |
| อุปกรณ์โรงงานและอุปกรณ์ขนถ่ายสินค้า |                      |            | -                           | -                           |
| สิ่งปลูกสร้างส่วนการขาย             |                      |            | -                           | -                           |
| อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย        |                      |            | 4,290.00                    | 4,290.00                    |
| สิ่งปลูกสร้างส่วนสำนักงาน           |                      |            | -                           | -                           |
| อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน        |                      |            | -                           | -                           |
| ยานพาหนะ                            |                      |            | -                           | -                           |
| สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ                  |                      |            | -                           | -                           |
| ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ          |                      |            |                             | -                           |
| ค่าใช้จ่ายในการเตรียมการ            |                      |            |                             | -                           |
| สิทธิในการใช้สินทรัพย์              |                      |            |                             | -                           |
| รวม                                 |                      |            |                             | 315,990.00                  |

### งบกำไรขาดทุน งบดุล และอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่ม ประจำปี 2546

จากผลการดำเนินงานในปี 2546 ของกลุ่มผ้าปักชาวเขاب้านปางค่า ที่มีการผลิตผลิตภัณฑ์ ผ้าปัก ผ้าเขียนเทียน และผลิตภัณฑ์แปรรูปต่างๆ ได้แก่ กระเป๋า เสื้อ กระโปรง ผลิตภัณฑ์ชาวดอกกลิ่น หมอนปัก และปลอกหมอนวิถีธรรมชาติ มีมูลค่าขายทั้งหมดเท่ากับ 306,965 บาท ต้นทุนขาย 257,567.95 บาท และได้กำไรสุทธิทั้งสิ้น 20,144.31 บาท ซึ่งสามารถสรุปผลการดำเนินงาน สถานะทางการเงินของกลุ่ม และอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่ม ได้ดังนี้

| กลุ่มผ้าปักชาวเขاب้านปางค่า          |             |        |
|--------------------------------------|-------------|--------|
| งบกำไรขาดทุน                         |             |        |
| สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2546       |             |        |
|                                      | หน่วย : บาท | ร้อยละ |
| ยอดขายสุทธิ                          | 306,965.00  | 100.00 |
| <u>หัก</u> ต้นทุนขาย                 |             | -      |
|                                      | 257,567.95  | 83.91  |
| <b>กำไรขั้นต้น</b>                   | 49,397.05   | 16.09  |
| <u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายการขาย          |             |        |
| บรรจุภัณฑ์                           | 772.87      |        |
| <u>หัก</u> ค่าใช้จ่ายการบริหาร       | 4,682.80    |        |
| <b>กำไรสุทธิจากการดำเนินการ</b>      | 43,941.38   | 14.31  |
| <u>หัก</u> ดอกเบี้ยจ่าย              | 21,600.00   |        |
| <u>หัก</u> ร้อยละ 5 จากกำไรเข้ากลุ่ม | 2,197.07    |        |
| <b>กำไรสุทธิ</b>                     | 20,144.31   | 6.56   |

กลุ่มผ้าปักชาวเขานบ้านปางค่า

งบดุล

สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2546

หน่วย : บาท ร้อยละ

สินทรัพย์

สินทรัพย์หมุนเวียน

|               |  |            |       |
|---------------|--|------------|-------|
| เงินสด        |  | 30,000.00  | 7.56  |
| ลูกหนี้การค้า |  | 85,000.00  | 21.42 |
| สินค้าคงคลัง  |  | 51,400.00  | 12.95 |
|               |  | 166,400.00 | 41.94 |

อาคารและอุปกรณ์

|                                                   |            |            |       |
|---------------------------------------------------|------------|------------|-------|
| ห้องเก็บผลิตภัณฑ์                                 | 250,000.00 |            | -     |
| หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม ห้องเก็บผลิตภัณฑ์           | 66,666.67  | 183,333.33 | 46.21 |
| จักรเย็บผ้าและตู้แสดงสินค้า                       | 60,000.00  |            | -     |
| หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม จักรเย็บผ้าและตู้แสดงสินค้า | 12,958.33  | 47,041.67  | 11.86 |

รวมสินทรัพย์

396,775.00 100.00

หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หนี้สินหมุนเวียน

|                                |  |            |       |
|--------------------------------|--|------------|-------|
| เจ้าหนี้                       |  | -          | -     |
| <u>หนี้สินระยะยาว</u>          |  |            | -     |
| เงินกู้ระยะยาว                 |  | 60,000.00  | 15.12 |
| <u>ส่วนของผู้ถือหุ้นกิจการ</u> |  |            | -     |
| ระดมทุนจากสมาชิก               |  | 41,000.00  | 10.33 |
| ทุน - นางเพย ศรีสมบัติ         |  | 300,000.00 | 75.61 |
| กองทุน SIF ให้เปล่า            |  | 30,000.00  | 7.56  |
| มูลนิธิศุภนิมิต                |  | 20,000.00  | 5.04  |
| ขาดทุนสะสม                     |  | 74,369.31  | 18.74 |
| กำไรสุทธิ                      |  | 20,144.31  | 5.08  |

รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

396,775.00 100.00

ตารางที่ 8 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงินของกลุ่ม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2546

| อัตราส่วนทางการเงิน                                                                               |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง ( Liquidity Ratio )</b>                                                 |                 |
| 1. ทุนหมุนเวียนสุทธิ                                                                              | 166,400 บาท     |
| <b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ( Activity /efficiency Ratio )</b>                      |                 |
| 2. อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า                                                              | 3 ครั้ง         |
| 3. ระยะเวลาเฉลี่ยในการเก็บหนี้                                                                    | 141.02 วัน      |
| 4. อัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้การค้า                                                             | -               |
| 5. ระยะเวลาเฉลี่ยในการชำระหนี้                                                                    | -               |
| 6. อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง                                                               | 2.51 ครั้ง      |
| 7. อายุสินค้า                                                                                     | 145.68 วัน      |
| 8. รอบธุรกิจ                                                                                      | 286.70 วัน      |
| 9. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด                                                           | 0.77 ครั้ง/เท่า |
| 10. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร                                                             | 1.33 ครั้ง/เท่า |
| <b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืมหรือความเสี่ยงในการกู้ยืม (Debt Ratio or Leverage Ratio)</b> |                 |
| 11. อัตราส่วนหนี้สิน                                                                              | 15%             |
| 12. หนี้สินต่อส่วนของเจ้าของ                                                                      | 0.18 เท่า       |
| 13. อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม                                                           | 0.16 เท่า       |
| 14. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย                                                      | 2.03 เท่า       |
| 15. อัตราส่วนแสดงความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ                                               | -               |
| 16. Degree of Financial Leverage                                                                  | 1.97 เท่า       |
| <b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร ( Profitability Ratio )</b>                                 |                 |
| 17. อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย                                                                   | 6.56%           |
| 18. อัตราส่วนกำไรเบ็ดเสร็จต่อยอดขาย                                                               | 16.09%          |
| <b>อัตราส่วนที่แสดงถึงผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors )</b>                              |                 |
| 20. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)                                                            | 5.08%           |
| 21. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)                                                       | 49.13%          |

ตารางที่ 9 ประมาณกำไรงบกำไรขาดทุน 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 8 ชนิด) (หน่วย : บาท)

| รายการ                             | ปี 2548    | ปี 2549    | ปี 2550    | ปี 2551    | ปี 2552    |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| รายได้                             |            |            |            |            |            |
| ขาย                                | 102,132.00 | 118,365.00 | 143,806.00 | 174,940.00 | 202,896.00 |
| รายได้อื่น                         |            |            |            |            |            |
| หัก ต้นทุนสินค้าขาย                | 61,608.67  | 71,298.92  | 85,923.85  | 103,344.62 | 120,550.99 |
| กำไรเบื้องต้น                      | 40,523.33  | 47,066.08  | 57,882.15  | 71,595.38  | 82,345.01  |
| หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน       |            |            |            |            |            |
| ค่าใช้จ่ายในการขาย                 | 600.00     | 800.00     | 1,100.00   | 1,300.00   | 1,800.00   |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหาร              | 7,100.00   | 7,400.00   | 12,700.00  | 13,000.00  | 13,400.00  |
| ค่าเสื่อมราคา                      | 14,332.92  | 14,332.92  | 14,332.92  | 14,332.92  | 14,332.92  |
| ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงาน ตัดจ่าย |            |            |            |            |            |
| กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี         | 18,490.41  | 24,533.16  | 29,749.24  | 42,962.46  | 52,812.10  |
| หัก ดอกเบี้ยจ่าย                   | -          | -          | -          | -          | -          |
| กำไรสุทธิก่อนหักภาษี               | 18,490.41  | 24,533.16  | 29,749.24  | 42,962.46  | 52,812.10  |
| หัก ภาษี (อัตรา %)                 |            |            |            |            |            |
| กำไรสุทธิหลังหักภาษี               | 18,490.41  | 24,533.16  | 29,749.24  | 42,962.46  | 52,812.10  |
| หัก เงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ        |            |            |            |            |            |
| กำไรสุทธิเพื่อจัดสรรให้หุ้นสามัญ   | 18,490.41  | 24,533.16  | 29,749.24  | 42,962.46  | 52,812.10  |
| หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ             |            |            |            |            |            |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ                | 18,490.41  | 24,533.16  | 29,749.24  | 42,962.46  | 52,812.10  |
| กำไร (ขาดทุน) สะสม                 | 18,490.41  | 43,023.57  | 72,772.81  | 115,735.27 | 168,547.37 |



ตารางที่ 10 ประมาณการงบกระแสเงินสด 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 8 ชนิด)

(หน่วย : บาท)

| รายการ                     | ปีก่อน<br>การดำเนินการ | ปี 2548    | ปี 2549    | ปี 2550    | ปี 2551    | ปี 2552    |
|----------------------------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>เงินสดรับ</b>           |                        |            |            |            |            |            |
| ขายสินค้า                  |                        | 102,132.00 | 118,365.00 | 143,806.00 | 174,940.00 | 202,896.00 |
| รับชำระหนี้ (ลูกหนี้)      |                        | -          | -          | -          | -          | -          |
| รายได้อื่น                 |                        |            |            |            |            |            |
| รวมเงินสดรับ               | -                      | 102,132.00 | 118,365.00 | 143,806.00 | 174,940.00 | 202,896.00 |
| <b>เงินสดจ่าย</b>          |                        |            |            |            |            |            |
| <b>การดำเนินการ</b>        |                        |            |            |            |            |            |
| ซื้อวัตถุดิบทางตรง         |                        | 12,939.27  | 15,141.72  | 18,899.05  | 23,891.82  | 29,328.19  |
| ซื้อวัตถุดิบทางอ้อม        |                        | 28,901.40  | 33,446.20  | 39,884.80  | 47,244.80  | 54,109.80  |
| ซื้อวัสดุสิ้นเปลือง        |                        | -          | -          | -          | -          | -          |
| ค่าแรงงานทางตรง            |                        | 19,113.00  | 21,831.00  | 26,105.00  | 31,018.00  | 35,763.00  |
| ค่าใช้จ่ายโรงงาน           |                        | 655.00     | 880.00     | 1,035.00   | 1,190.00   | 1,350.00   |
| ค่าใช้จ่ายในการขาย         |                        | 600.00     | 800.00     | 1,100.00   | 1,300.00   | 1,800.00   |
| ค่าใช้จ่ายในการบริหาร      |                        | 7,100.00   | 7,400.00   | 12,700.00  | 13,000.00  | 13,400.00  |
| <b>การลงทุน</b>            |                        |            |            |            |            |            |
| สินทรัพย์ถาวร              | 315,990.00             |            |            | -          |            |            |
| ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินการ |                        |            |            |            |            |            |
| รวมเงินสดจ่าย              | 315,990.00             | 69,308.67  | 79,498.92  | 99,723.85  | 117,644.62 | 135,750.99 |
| <b>เงินสดสุทธิ</b>         |                        |            |            |            |            |            |
| บวก เงินสดยกดกมา           |                        | 66,810.00  | 99,633.33  | 138,499.40 | 182,581.56 | 239,876.94 |
| รวมเงิน                    | - 315,990.00           | 32,823.33  | 38,866.08  | 44,082.15  | 57,295.38  | 67,145.01  |
| บวก ทุนส่วนของเจ้าของ      | 322,800.00             |            |            |            |            |            |
| เงินกู้ระยะสั้น            | -                      | -          | -          | -          | -          | -          |
| เงินกู้ระยะยาว             | 60,000.00              | -          | -          | -          | -          | -          |
| เงินสดคงเหลือยกไป          | 66,810.00              | 99,633.33  | 138,499.40 | 182,581.56 | 239,876.94 | 307,021.95 |

ตารางที่ 11 ประมาณการงบดุล 5 ปี (เฉพาะผลิตภัณฑ์หลัก 8 ชนิด)

(หน่วย : บาท)

| สินทรัพย์                        | ปีเริ่มโครงการ    | ปี 2548           | ปี 2549           | ปี 2550           | ปี 2551           | ปี 2552           |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| เงินสดในมือและฝากธนาคาร          | 66,810.00         | 99,633.33         | 138,499.40        | 182,581.56        | 239,876.94        | 307,021.95        |
| ลูกหนี้                          | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| สินค้าสำเร็จรูปเตรียมไว้เพื่อขาย | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| วัตถุดิบทางตรงคงคลัง             | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| วัตถุดิบทางอ้อมคงคลัง            | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| วัสดุคงคลัง                      | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน            | 66,810.00         | 99,633.33         | 138,499.40        | 182,581.56        | 239,876.94        | 307,021.95        |
| <b>สินทรัพย์ถาวร</b>             |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| สิ่งปลูกสร้างส่วนโรงงาน          | 137,500.00        | 137,500.00        | 137,500.00        | 137,500.00        | 137,500.00        | 137,500.00        |
| เครื่องจักร                      | 13,200.00         | 13,200.00         | 13,200.00         | 13,200.00         | 13,200.00         | 13,200.00         |
| อุปกรณ์และเครื่องใช้ในการขาย     | 4,290.00          | 4,290.00          | 4,290.00          | 4,290.00          | 4,290.00          | 4,290.00          |
| รวมสินทรัพย์ถาวร                 | 154,990.00        | 154,990.00        | 154,990.00        | 154,990.00        | 154,990.00        | 154,990.00        |
| หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม            |                   | 14,332.92         | 28,665.83         | 42,998.75         | 57,331.67         | 71,664.58         |
| รวมสินทรัพย์ถาวรสุทธิ            | 154,990.00        | 140,657.08        | 126,324.17        | 111,991.25        | 97,658.33         | 83,325.42         |
| <b>รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น</b>      | <b>221,800.00</b> | <b>240,290.41</b> | <b>264,823.57</b> | <b>294,572.81</b> | <b>337,535.27</b> | <b>390,347.37</b> |

ตารางที่ 11 ( ต่อ)

(หน่วย : บาท)

| หนี้สินและส่วนของเจ้าของ                   | ปีเริ่มโครงการ    | ปี 2548    | ปี 2549    | ปี 2550    | ปี 2551    | ปี 2552    |
|--------------------------------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>หนี้สินหมุนเวียน</b>                    |                   |            |            |            |            |            |
| เงินเบิกเกินบัญชี                          | -                 | -          | -          | -          | -          | -          |
| เจ้าหนี้                                   |                   | -          | -          | -          | -          | -          |
| ตัวเงินจ่ายและเงินกู้ระยะยาวเมื่อทวงถาม    |                   |            |            |            |            |            |
| ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย                         |                   | -          | -          | -          | -          | -          |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน                        | -                 | -          | -          | -          | -          | -          |
| <b>หนี้สินระยะยาว</b>                      |                   |            |            |            |            |            |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                          | เงินกู้ยืมระยะยาว | -          | -          | -          | -          | -          |
| รวมหนี้สินระยะยาว                          |                   | -          | -          | -          | -          | -          |
| <b>ส่วนของเจ้าของ</b>                      |                   |            |            |            |            |            |
| ทุนจดทะเบียน (ออกเอง)                      | 221,800.00        | 221,800.00 | 221,800.00 | 221,800.00 | 221,800.00 | 221,800.00 |
| หุ้นบุริมสิทธิ                             |                   |            |            |            |            |            |
| หุ้นสามัญ                                  |                   |            |            |            |            |            |
| กำไรสะสม                                   |                   | 18,490.41  | 43,023.57  | 72,772.81  | 115,735.27 | 168,547.37 |
| รวมส่วนของเจ้าของ                          | 221,800.00        | 240,290.41 | 264,823.57 | 294,572.81 | 337,535.27 | 390,347.37 |
| <b>รวมหนี้สินและส่วนของเจ้าของทั้งสิ้น</b> | 221,800.00        | 240,290.41 | 264,823.57 | 294,572.81 | 337,535.27 | 390,347.37 |

ตารางที่ 12 ประมาณการอัตราส่วนทางการเงิน 5 ปี

| อัตราส่วนทางการเงิน                                                                  | ปี 2548   | ปี 2549   | ปี 2550   | ปี 2551    | ปี 2552    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| <b>อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio): แสดงถึงสภาพคล่องระยะสั้น</b>            |           |           |           |            |            |
| ทุนหมุนเวียนสุทธิ (Working Capital) (บาท)                                            | 94,513.83 | 55,798.66 | 44,176.71 | 234,831.89 | 505,592.06 |
| <b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Activity / Efficiency Ratio)</b>          |           |           |           |            |            |
| อัตราหมุนเวียนของสินค้าคงคลัง (Inventory Turnover Ratio) (ครั้ง)                     | -         | -         | -         | -          | -          |
| อายุสินค้า หรือระยะเวลาที่เก็บสินค้าไว้ก่อนขาย (Inventory Turnover Analysis)(วัน)    | -         | -         | -         | -          | -          |
| 1 รอบธุรกิจ (Operation Cycle) (วัน)                                                  | -         | -         | -         | -          | -          |
| อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งหมด (Total Asset Turnover Ratio) (ครั้ง/เท่า)          | 0.43      | 0.45      | 0.49      | 0.52       | 0.52       |
| อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed Assets Turnover Ratio) (ครั้ง/เท่า)            | 0.73      | 0.94      | 1.28      | 1.79       | 2.43       |
| <b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการกู้ยืม หรือความเสี่ยงในการกู้ยืม</b>                  |           |           |           |            |            |
| อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Ratio) (ร้อยละ)                                               | -         | -         | -         | -          | -          |
| หนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D / E) (เท่า)                                           | -         | -         | -         | -          | -          |
| อัตราส่วนหนี้ระยะยาวต่อเงินลงทุนรวม (Long - Term Debt / Total Capitalization) (เท่า) | -         | -         | -         | -          | -          |
| Degree of Financial Leverage (เท่า)                                                  | 1.00      | 1.00      | 1.00      | 1.00       | 1.00       |

ตารางที่ 12 (ต่อ)

| อัตราส่วนทางการเงิน                                                  | ปี 2548 | ปี 2549 | ปี 2550 | ปี 2551 | ปี 2552 |
|----------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)</b>      |         |         |         |         |         |
| อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย (Net Profit Margin) (ร้อยละ)             | 18.10   | 20.73   | 20.69   | 24.56   | 26.03   |
| อัตราส่วนกำไรเบื้องต้นต่อยอดขาย (Gross Profit Margin) (ร้อยละ)       | 39.68   | 39.76   | 40.25   | 40.93   | 40.58   |
| อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (Return on investment : ROI) (ร้อยละ)       | 7.70    | 9.26    | 10.10   | 12.73   | 13.53   |
| <b>ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน (Return to Investors)</b>                     |         |         |         |         |         |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Total Assets : ROA) (ร้อยละ) | 7.70    | 9.26    | 10.10   | 12.73   | 13.53   |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) (ร้อยละ)  | 7.70    | 9.26    | 10.10   | 12.73   | 13.53   |

#### 4. การจัดการความเสี่ยงของกลุ่ม

##### 4.1 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

1. กำลังการผลิตไม่เพียงพอในช่วงฤดูกาลทำการเกษตร (เดือนมกราคม-เมษายน) เนื่องจากแรงในการผลิตต้องไปทำการเกษตรและรับจ้าง
2. คณะกรรมการกลุ่มบางตำแหน่งยังขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน
3. เครื่องมือในการตัดเย็บและแรงงานไม่เพียงพอ ในช่วงที่มีคำสั่งซื้อผลิตภัณฑ์แปรรูป

##### 4.2 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

1. ราคาวัตถุดิบ เช่น ฝ้าย ด้ายปัก ที่มีแนวโน้มสูงขึ้น
2. การสนับสนุนกลุ่มอาชีพจากโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ทำให้เกิดคู่แข่งในตลาดเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อการจำหน่าย การลอกเลียนแบบ จนถึงการค้าสินค้า

##### 4.3 วิธีการแก้ไข

1. การขยายด้านกำลังการผลิต โดยหาพันธมิตรด้านเครือข่ายการผลิต หรือเปิดรับสมาชิกเพิ่มเพื่อรองรับการขยายการผลิต
2. การจัดฝึกอบรมด้านบริหารจัดการให้คณะกรรมการกลุ่มและพัฒนาทักษะฝีมือให้กับสมาชิกรวมถึงเยาวชนในพื้นที่ เพื่อสร้างผู้สืบทอด
3. วางแผนด้านการสำรองสินค้าไว้จำหน่ายในช่วงที่มีการทำการเกษตรและการออกร้านในงานเทศกาลต่างๆ
4. การขอสนับสนุนจักรเย็บผ้าอุตสาหกรรมจากหน่วยงานของภาครัฐ
5. การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ให้หลากหลาย เพื่อหลีกเลี่ยงการลอกเลียนแบบและขยายตลาดสู่ตลาดระดับบน

#### 5. สรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่ม

จากเป้าหมายด้านการตลาด การผลิต การจัดการองค์กร การเงิน และการจัดการความเสี่ยง ของกลุ่ม สามารถสรุปแผนการดำเนินงานของกลุ่มโดยรวมได้ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 สรุปแผนการดำเนินงานขององค์กร

| กลยุทธ์                                       | มาตรการ/วิธีการ                                                                                                                                       | งบประมาณ (บาท/ปี)                                      |         |         |         |         |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                               |                                                                                                                                                       | ปีที่ 1                                                | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |
| กลยุทธ์พัฒนาทักษะให้สมาชิก                    | 1. ฝึกอบรมและดูงานเพื่อเพิ่มทักษะการออกแบบผลิตภัณฑ์                                                                                                   | 5,000                                                  | -       | 5,000   | 5,000   | 5,000   |
|                                               | 2. ฝึกอบรมทักษะการปักและย้อมสี                                                                                                                        | ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน<br>เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน |         |         |         |         |
|                                               | 3. ฝึกอบรมการตัดเย็บ                                                                                                                                  | -                                                      | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   |
| กลยุทธ์ด้านสวัสดิการ                          | ด้านเงินกู้ยืมฉุกเฉินและการจ่ายค่าประกันสังคม                                                                                                         | -                                                      | -       | -       | -       | -       |
| กลยุทธ์ด้านพัฒนาการบริหารงาน                  | ฝึกอบรมทักษะการบริหารจัดการ                                                                                                                           | ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน<br>เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชน |         |         |         |         |
|                                               | การจัดการประชุมกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าปักพื้นที่ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างข้อตกลงทางการตลาด เช่น การแบ่งพื้นที่จำหน่ายและการตั้งราคามาตรฐาน |                                                        |         |         |         |         |
| กลยุทธ์ด้านพัฒนากระบวนการผลิตและจัดหาวัตถุดิบ | ปลูกฝ้ายในลักษณะ contact farming                                                                                                                      | ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน เช่น สำนักงานเกษตร         |         |         |         |         |
| กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบรรจุภัณฑ์                 | การพัฒนาและการออกแบบบรรจุภัณฑ์เพื่อสร้างแรงจูงใจและเพิ่มมูลค่าให้สินค้า                                                                               | 5,000                                                  | 10,000  | -       | -       | -       |

## 6. ภาคผนวก

สำหรับกรรมวิธีการผลิตของกลุ่ม จะมีรายละเอียดแตกต่างกันตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การผลิตผ้าปัก

กรรมวิธีการผลิตผ้าปักของกลุ่ม แบ่งได้ เป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ผ้าปักประเภทแถบเดี่ยว แถบคู่ และดอกขนาดต่าง ๆ เพื่อใช้เย็บติดกับผลิตภัณฑ์แปรรูปต่าง ๆ เช่น กระเป๋า เสื้อ กางเกง และผลิตภัณฑ์ชาวดอกกลิ่น และปักดอกติดกับผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปแล้ว เช่น กระเป๋าบางประเภท

2) ผ้าปักประเภทหมอนปักและปลอกหมอนวิถีธรรมชาติ ซึ่งมีวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตดังนี้

ตารางที่ 14 วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตผ้าปัก

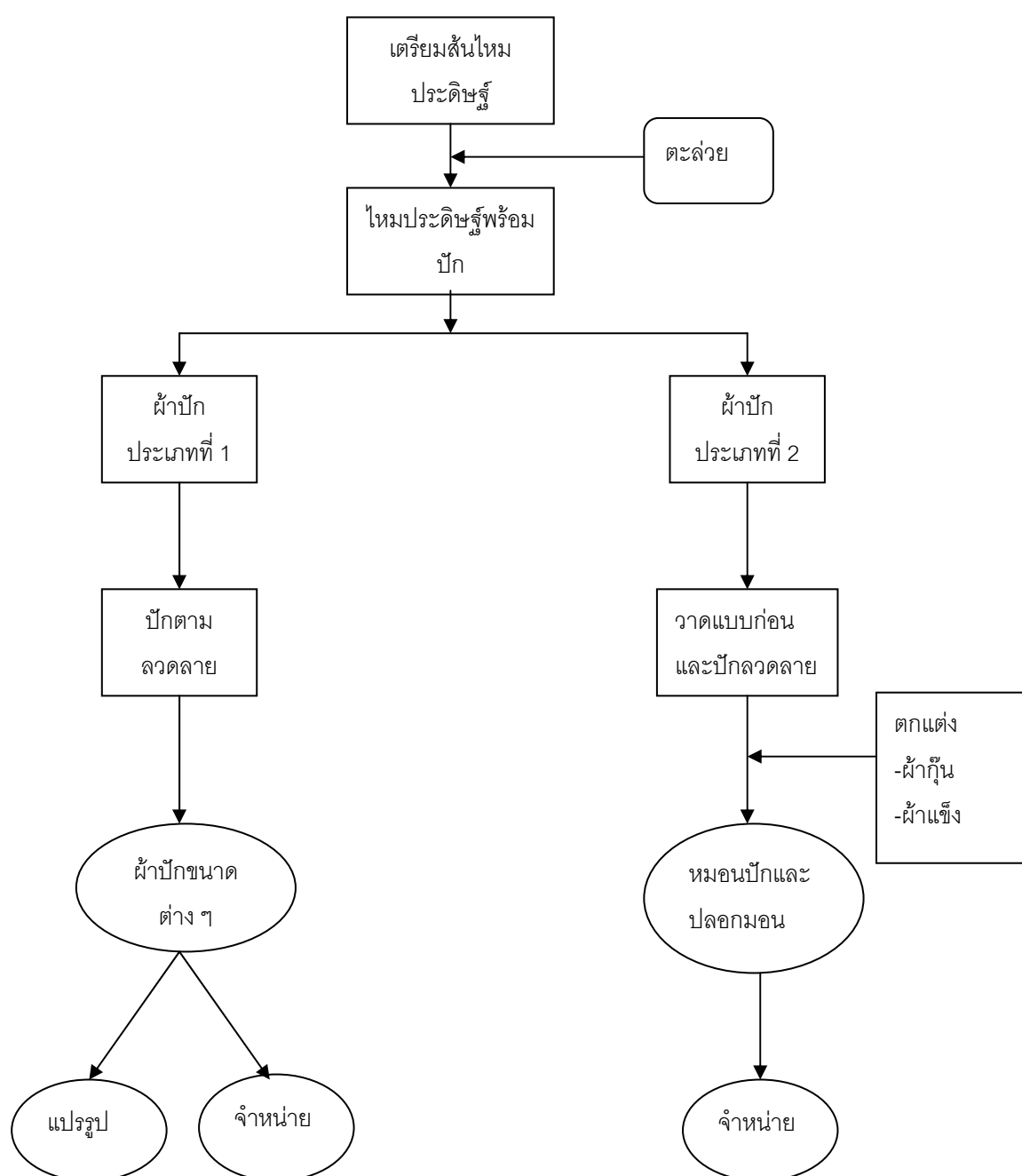
| ผลิตภัณฑ์                                                                                                     | วัตถุดิบ                                                                 | วัสดุและอุปกรณ์การผลิต                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>ประเภทที่ 1 ผ้าปัก</i>                                                                                     |                                                                          |                                                   |
| ผ้าปักขนาด 10"X 12"<br>ผ้าปักขนาด 23"X 24"<br>ผ้าปักแถบเดี่ยว 7.5 "X 1.50 เมตร<br>ผ้าปักแถบคู่ 10"X 1.50 เมตร | 1. ผ้าฝ้ายโรงงาน<br>2. ไหมประดิษฐ์<br>3. ผ้าฝ้ายทอมือ                    | 1. เข็มปัก – หัวแหลม<br>2. กรรไกร<br>3. ตะล่วย    |
| 2. ผ้าปักเป็นดอก                                                                                              | 1. ผ้ากระสอบ<br>2. ไหมประดิษฐ์                                           | 1. เข็มปัก – หัวไม่แหลม<br>2. กรรไกร<br>3. ตะล่วย |
| 3. ผลิตภัณฑ์แปรรูปบางประเภท                                                                                   | 1. กระเป๋า เสื้อ กางเกง ที่ต้องการปักเพิ่มเติม<br>2. ไหมประดิษฐ์         | 1. เข็มปัก – หัวแหลม<br>2. กรรไกร<br>3. ตะล่วย    |
| <i>ประเภทที่ 2</i>                                                                                            |                                                                          |                                                   |
| หมอนปัก และปลอกหมอนวิถีธรรมชาติ                                                                               | 1. ผ้าลินิน<br>2. ไหมประดิษฐ์<br>3. ผ้าก๊วน<br>4. ผ้าซับใน<br>5. ผ้าแข็ง | 1. เข็มปัก – หัวแหลม<br>2. กรรไกร<br>3. ตะล่วย    |

ที่มา: จากการสำรวจ



สำหรับกรรมวิธีการปักผ้าของกลุ่ม ถ้าเป็นประเภทที่ 2 หมอนปัก และปลอกหมอนวิถีธรรมชาติ จะมีการวาดลวดลายก่อนที่จะมีการปัก เนื่องจากการปักถึงเรื่องราววิถีการดำรงชีวิตของชนเผ่า วัฒนธรรม ประเพณี รวมถึงกิจกรรมด้านการเกษตร การทอผ้า เป็นต้น โดยมีการตัดผ้าตามขนาดที่ต้องการ ส่วนการปักผ้าประเภทที่ 1 ผ้าปักประเภทแถบเดี่ยว แถบคู่ และดอกขนาดต่าง ๆ จะไม่มีการวาดลวดลาย แต่จะปักตามลักษณะดอกที่มีลวดลายดั้งเดิม และลวดลายประยุกต์ ตามคำสั่งซื้อและแบบที่ต้องการใช้ใน ซึ่งก่อนที่จะมีการปักทั้ง 2 ประเภท สมาชิกกลุ่มจะมีการเตรียมไหมประดิษฐ์ที่ใช้ปัก โดยใช้ตะล่วยในการเรียงเส้นไหมประดิษฐ์

รายละเอียดกรรมวิธีการผลิตผ้าปัก ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กรรมวิธีการผลิตผ้าปัก

## 2. การผลิตผ้าเขียนเทียน

ผ้าเขียนเทียนของกลุ่ม ซึ่งมีวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตดังนี้

ตารางที่ 15 วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตผ้าเขียนเทียน

| ผลิตภัณฑ์     | วัตถุดิบ                                                                                                                                          | วัสดุและอุปกรณ์การผลิต                                                                |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ผ้าเขียนเทียน | 1. ผ้าฝ้ายทอมือ 2 พับ<br>2. ขี้ผึ้ง 4 กก.<br>3. พาราฟิน 1.33 กก.<br>4. สบู่เหลว 2 ข้อนโต๊ะ<br>5. ห่อม 1 กก.<br>6. ไฮโดรเจนหรือโซดาเอท<br>150 ซีซี | 1. แม่พิมพ์<br>2. พู่กันจีน<br>3. กระทะ<br>4. ดินสอเขียนเทียน<br>5. เตา<br>6. หม้อต้ม |

ที่มา : จากการสำรวจ

กรรมวิธีในการผลิตผ้าเขียนเทียนมีดังนี้

### เตรียมผ้าฝ้าย

1. ต้มผ้าฝ้ายไผ่ในน้ำ ใช้ผ้าฝ้าย 2 พับ ( 18 เมตร) ประมาณ 1 ชั่วโมง
2. ย้อมผ้าฝ้ายกับส้อม ในอัตราส่วน ผ้าฝ้าย 18 เมตร : 1 กก. : น้ำ 2 ลิตร
3. นำผ้าที่ย้อมแช่ในน้ำ และนำขึ้นตาก สลับกันจนครบ 10 วัน จากนั้นนำมาฟอก ด้วย

ไฮโดรเจนหรือโซดาเอท 150 ซีซี นำขึ้นตาก

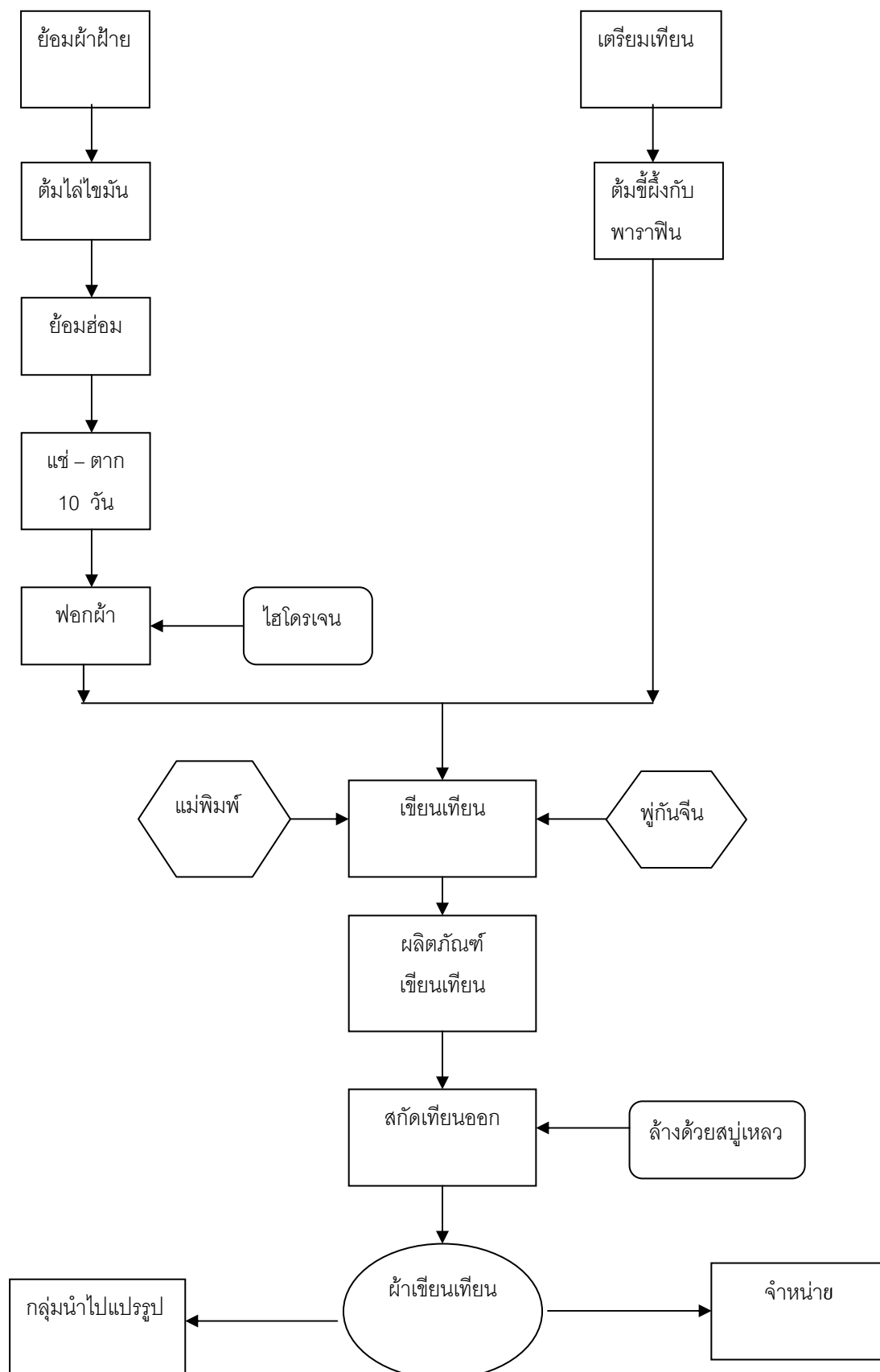
### เตรียมเทียนสำหรับเขียน

ต้มขี้ผึ้ง และพาราฟิน อัตราส่วน (4 กก. : 1.33 กก.) ในกระทะประมาณ 20-30 นาที จนส่วนผสมทั้งสองเข้ากัน บนกระทะ

### การเขียนเทียน

นำผ้าฝ้ายที่ฟอกแล้ว มา เขียนเทียนซึ่งมีทั้งแม่พิมพ์ และเขียนเทียนด้วยมือ โดยใช้พู่กันจีน ซึ่งเวลาที่ใช้ในการเขียนเทียนขึ้นอยู่กับ ลวดลาย และขนาดของผ้า จากนั้นนำผ้าที่เขียนเทียนแล้ว มาสกัดเทียนออกด้วย สบู่เหลว ในอัตราส่วน 2 ข้อนโต๊ะ จากนั้นนำไปซักและตาก

กรรมวิธีการผลิตผ้าเขียนเทียนดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กรรมวิธีการผลิตผ้าเขียนเทียน

### 3. การแปรรูปผลิตภัณฑ์

การแปรรูปผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม ซึ่งมีวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตดังนี้

ตารางที่ 16 วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการผลิตผ้าเขียนเทียน

| ผลิตภัณฑ์    | วัตถุดิบ            | วัสดุและอุปกรณ์การผลิต |
|--------------|---------------------|------------------------|
| 1. กระเป๋    | 1. ผ้าฝ้ายทอมือ     | 1. สายวัด              |
| 2. เสื้อ     | 2. ผ้าเขียนเทียน    | 2. กระดาษวาดแบบ        |
| 3. กางเกง    | 3. ผ้าปักขนาดต่าง ๆ | 3. กรรไกร              |
| 4. กระโปรง   | 4. ลูกปัด           | 4. จักรเย็บ            |
| 5. ซาตุคกลีน | 5. ลูกตุ้ม          |                        |
|              | 6. ที่ปรับประเป่า   |                        |
|              | 7. ตะขอ             |                        |
|              | 8. ชีบ              |                        |
|              | 9. ผ้าก๊ว           |                        |
|              | 10. ซา              |                        |

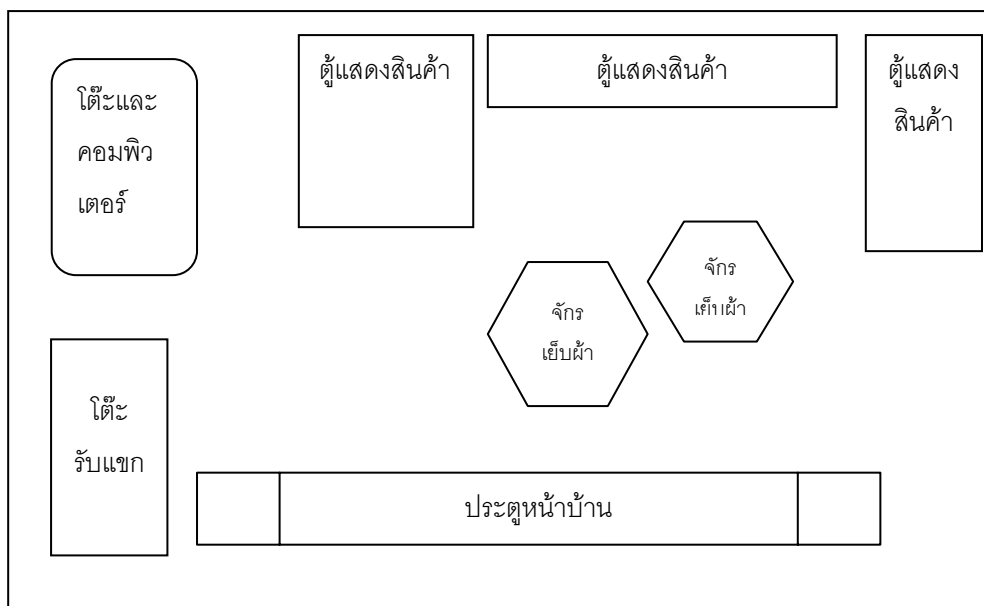
ที่มา : จากการสำรวจ

การแปรรูปผลิตภัณฑ์ จะเป็นการจ้างเย็บเป็นชิ้นงาน โดยประธานกลุ่มเป็นผู้ตัดแบบ เย็บผลิตภัณฑ์ประเภทเสื้อ กางเกง กระโปรง ส่วนผลิตภัณฑ์ประเภทกระเป๋า กลุ่มจ้างให้กลุ่มเครือข่ายเป็นตัดเย็บ

สำหรับซาตุคกลีน กลุ่มตัดผ้าฝ้ายตามแบบต่าง ๆ จากนั้นเย็บผ้าซับในเป็นถุงสำหรับใส่ซา นำซาใส่และนำถุงซาเย็บติดกับผ้าฝ้าย และเย็บผ้าปักติดกับถุงซาแบบต่าง ๆ

#### สภาพและผังของสถานที่ผลิต

การผลิตผลิตภัณฑ์ของกลุ่ม จะเป็นการกระจายการผลิตไปยังบ้านสมาชิกกลุ่ม สำหรับสถานที่ประกอบการของกลุ่ม ใช้บ้านของประธานกลุ่มเป็นสถานที่เก็บเครื่องมืออุปกรณ์การผลิตของกลุ่ม ตู้แสดงสินค้า จักรเย็บผ้า รวมถึงเป็นสถานที่ที่จำหน่าย และแปรรูปผลิตภัณฑ์สินค้า ขนาดพื้นที่ 1 งาน เป็นใต้ถุนของบ้านประธาน ซึ่งมีลักษณะเป็นพื้นลาดปูนซีเมนต์ รายละเอียดแผนผังของสถานที่ประกอบการของกลุ่ม ดังภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 แผนผังของสถานที่ประกอบการของกลุ่ม