



Guidebook ที่ปรึกษาทางการเงินด้านธุรกิจเกษตร

กรณีศึกษา :  
สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด  
(ในพระบรมราชูปถัมภ์)  
จังหวัดราชบุรี



ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร  
Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC)

## สภาพก่อนการปรับปรุง

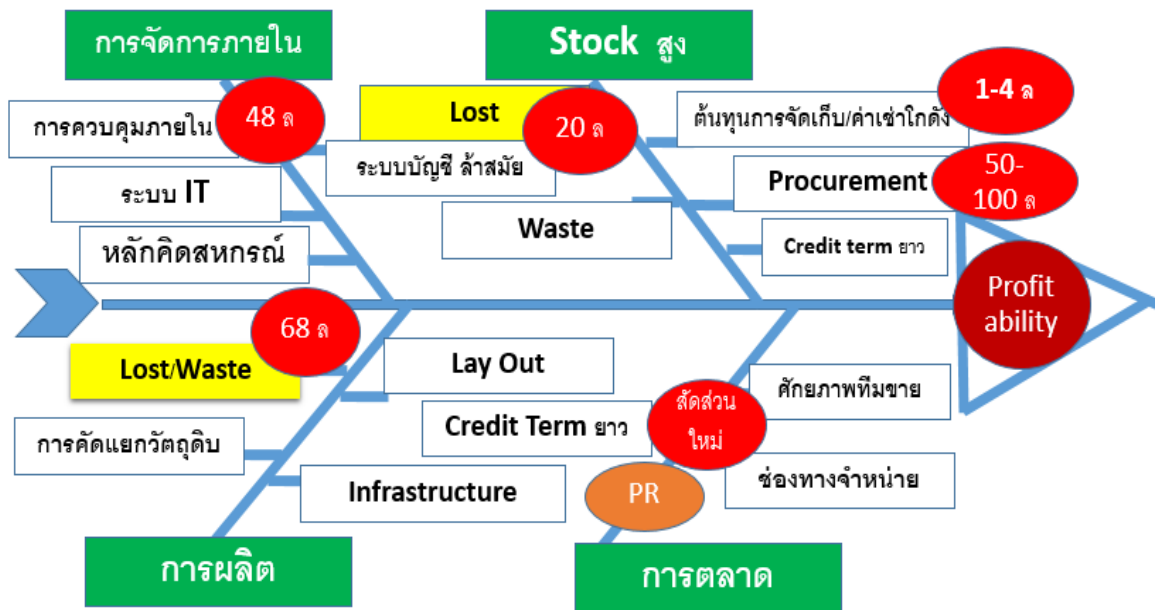
สหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร 4 ฝ่าย 22 ส่วนงาน มีการบริหารจัดการที่ดี มีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ในการดำเนินงานของทุกส่วนงาน พนักงานมีความรักและเชื่อมั่นในองค์กรอย่างสูง มีเป้าหมายการดำเนินงานเป็นรายปี มีกลยุทธ์ทางการตลาดที่สื่อสารให้กับลูกค้า มีส่วนอารมณ์ร่วมกับตราสินค้า โดยมีผลิตภัณฑ์หลายชนิด ได้แก่ นม UHT นมพาสเจอร์ไรส์ น้่านมดิบ โยเกิร์ตและครีม ไอศกรีม มีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านลูกค้า โดยมีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับ 3 มียอดขายในประเทศ 99.7% ต่างประเทศ 0.3%



ระบบการผลิตเป็นแบบกึ่งอัตโนมัติ (semi auto) โดยมีอัตราการสูญเสียที่เกิดจากการแปรรูป และทดสอบ QC รวม 4% ในการจัดการคลังสินค้า ใช้ระบบ MANUAL มีการส่งผลิตภัณฑ์นม UHT เข้าคลังสินค้าวันละประมาณ 30,000 ลัง และส่งเพื่อจำหน่ายวันละ 5,000 ลัง สินค้าสำเร็จรูปจะเก็บในคลังสินค้าเป็นระยะเวลา 3-6 เดือน จนกว่าจะส่งมอบในช่วงโรงเรียนปิดเทอม ทั้งนี้มีสินค้าเสียหาย ชำรุดและเสื่อมสภาพ จากการจัดเก็บประมาณ 0.78% ของยอดขาย ในการขนส่งส่วนใหญ่จะจัดจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการ ด้านบัญชีและการเงินใช้ระบบ DOS ทำให้การประมวลผลใช้เวลาค่อนข้างนาน และยังไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนงานต่าง ๆ ซึ่งสหกรณ์ฯ อยู่ในระหว่างการปรับปรุงระบบ

สหกรณ์ฯ มีบุคลากรรวม 930 คน มีสัดส่วนหัวหน้างานต่อพนักงานระดับปฏิบัติงานเท่ากับ 17:1 มีอัตราการเข้าออกของพนักงานและจำนวนการเกิดอุบัติเหตุในเกณฑ์ต่ำ มีระบบการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรม ประเมินผล และเลื่อนเงินเดือนตามเกณฑ์ และเริ่มมีการนำตัวชี้วัดมาประกอบการวัดผลการทำงานตามเป้าหมายของแต่ละส่วนงาน

ปัจจุบันสหกรณ์โคนมหนองโพฯ ได้ดำเนินกิจการมาเป็นเวลากว่า 44 ปีแล้ว ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาทางสหกรณ์โคนมหนองโพฯ ได้ดำเนินกิจการมาตามแนวพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ โดยตลอด สหกรณ์โคนมหนองโพฯ สามารถผลิตผลิตภัณฑ์นมพาสเจอร์ไรส์และผลิตภัณฑ์นม ยู.เอช.ที. จำหน่ายไปได้ทั่วประเทศโดยมีกำลังผลิตเพียงพอที่จะรองรับกับปริมาณน้่านมดิบที่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมในเขตตำบลหนองโพและใกล้เคียงผลิตได้ ทำให้เกษตรกรไม่มีปัญหาความเดือดร้อนในเรื่องสถานที่จำหน่ายน้่านมดิบ เมื่อประกอบกับการดำเนินงานในรูปสหกรณ์ที่ผลประโยชน์ต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะตกอยู่กับสมาชิกแล้ว นับได้ว่าสหกรณ์โคนมหนองโพราชบุรี จำกัด (ในพระบรมราชูปถัมภ์) คือ ทางออกของการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมได้อย่างแท้จริง



ปัญหาหลักของสหกรณ์ฯ คือ ประสิทธิภาพการทำกำไรลดลง

ด้านการตลาดและการขาย

1. ช่องทางการจัดจำหน่ายมีจำกัด
2. การตลาดมีการแข่งขันสูง
3. ความสามารถในการขายไม่เพียงพอ

ด้านการจัดการด้านเทคนิคและเทคโนโลยีการผลิต

1. มีข้อเสียจากการผลิตสูง
2. ผังการวางเครื่องจักรไม่สอดคล้องกับกระบวนการผลิต

## แนวทางการปรับปรุง

ด้านการตลาด

1. ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น
2. ตั้งศูนย์กระจายสินค้าในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อขยายตลาด เพิ่มยอดขาย
3. พัฒนาศักยภาพของทีมขาย เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน
4. เพิ่มผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค



## Solutions



### ปัญหาด้านการคลังวัสดุ

### Preventive/Corrective

- การตัดสูญเสียและเสื่อมสภาพ ปีละ 20 ล้านบาท(ปี 56-58 )
- การเสียโอกาสจาก Credit Term (เฉลี่ย 6 เดือน,30วัน)
- การเสียโอกาสและเพิ่มค่าใช้จ่ายจากการเก็บ stockจำนวนมาก (ค่าเช่าโกดัง 1-4 ล้านบาท/ปี)
- การ stock วัสดุเพื่อการบรรจุ ( 50-100 ล้านบาท)

- เร่งปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภายใน เช่น ระบบบัญชี ระบบ It เพื่อช่วยการบริหาร/จัดการ Stock รวม Credit term
- เพิ่มประสิทธิภาพทีมขายสินค้า (มี KPIs )



## Solutions



### ปัญหาด้านการคลังวัสดุ

### Preventive/Corrective

- การตัดสูญเสียและเสื่อมสภาพ ปีละ 20 ล้านบาท(ปี 56-58 )
- การเสียโอกาสจาก Credit Term (เฉลี่ย 6 เดือน,30วัน)
- การเสียโอกาสและเพิ่มค่าใช้จ่ายจากการเก็บ stockจำนวนมาก (ค่าเช่าโกดัง 1-4 ล้านบาท/ปี)
- การ stock วัสดุเพื่อการบรรจุ ( 50-100 ล้านบาท)

- ขยายช่องทางการจำหน่าย ให้มากขึ้น
- เพิ่มจุดกระจายสินค้าไปยังตลาดอื่น
- บริหารสัดส่วนผลิตภัณฑ์ที่ทำกำไร เช่น ครีมเนย ไอศกรีม ควบคุมที่ทำไร่น้อย เช่น นมโรงเรียน

สัดส่วนปริมาณธุรกิจนม(59) และ แนวทางปรับสัดส่วนใหม่(อนาคต)

เรียงลำดับ 1-5

ณ ปัจจุบัน(59)

ที่ควรมุ่งปรับสัดส่วน

ผลิตภัณฑ์	ยอดขาย (ลบ)	%กำไร	สัดส่วน %	ผลิตภัณฑ์	ยอดขาย (ลบ)	%กำไร	สัดส่วน %
นม รร.	972	0.80	37.26	ครีม/เนย	26.3	66.7	1
MT	547	6.27	20.97	ไอศกรีม	36.7	46.2	1.4
TT	393	3.12	15.06	รับจ้างผลิต (นม รร.)	137.4	28.5	5.2
นมดิบ	324	0.21	12.42	UHT	26.6	17.2	1.0
รับจ้างผลิต	137	28.4	5.25	จ้างผลิต	14.8	7.0	0.56

## ด้านการผลิต

1. ปรับปรุงกระบวนการผลิต เพื่อลดของเสียจากการผลิต
2. ปรับปรุงผังการผลิตและเพิ่มการใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิตบางขั้นตอน เช่น การเทน้ำนมดิบ การบรรจุสินค้า เป็นต้น



ข้อมูลเปรียบเทียบการตัดเสียหายและ  
เสื่อมสภาพ (หน่วย ล้านบาท)



รายการปี	2556	2557	2558	2559	
ยอดขายรวม	2,457	2,534	2,818	1,982 (2,378)	
ซื้อนมดิบ	1,484	1,438	1,429		
ตัดเสียหาย เสื่อมสภาพ	20.68	20.85	22.18	(11.5)	Forecast Link
% เสียหาย/ขายรวม	0.84	0.82	0.78	(0.48)	
% เสียหายซื้อนมดิบ	1.39	1.45	1.55		
แนวโน้ม	➔				



Stock คงเหลือ ณ 17/11/59 และคาดการณ์ตัดเสียหายและ  
เสื่อมสภาพ (หน่วย ล้านบาท)



ประเภทนม	ปริมาณ (ลัง)	เงิน (ล้านบาท)	ส่งไม่ได้แล้ว (ลัง)	เงิน (ล้านบาท)	ต้องส่งภายใน 11/59	เงิน (ล้านบาท)	รวมจะคิด (ลัง)	เงิน (บาท)
พาสเจอร์	307,738	77.24	23,766	6.58	13,195	3.48	36,961	10.07 (ถึง 17)
โรงเรียน	741,019	174.97	0	0	0	0	0	
รวม	1,048,757	252.21	23,766	6.58	13,195	3.48	36,961	11.51 (สิ้นปี)



การสูญเสียจากกระบวนการผลิต



อัตรา 0.5% จากกระบวนการรับนม  
3.5% จากกระบวนการผลิต

กระบวนการ (อัตราการสูญเสีย)	ยอดขายปี 58 (ล้านบาท)	ต้นทุนการผลิต (86%)	คิดเป็นเงิน (ล้านบาท)
รับนม (สูญเสีย 0.5% จากต้นทุน)	2,818	2,423	1.2
การผลิต (3.5% จากต้นทุน)	2,818	2,423	84.8
		รวมเป็นเงิน	86 ล้านบาท



## Solutions

### ปัญหาด้านการผลิต

-มีความสูญเสียในกระบวนการผลิต **86** ล้านบาท (รับนมและระหว่างผลิต)  
-การเสียโอกาสในเชิงธุรกิจในการคัดแยกนมที่มีคุณภาพ  
-ปัญหาจากการ **Lay out** อาคารรวมถึง ระบบ **Infrastructure**

### Preventive/Corrective

-ทบทวนกระบวนการผลิต ตั้งแต่การรับและคัดแยกนม(คุณภาพ)  
-เพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานเครื่องจักร เช่น การตัดจำหน่าย หรือ จัดหาใหม่

### ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีข้อมูลด้านการผลิตเพื่อนำไปบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ลดการสูญเสียจากการผลิต ช่วยให้เกิดผลกำไรต่อสหกรณ์ฯ มากขึ้น
3. ยอดขายเพิ่มขึ้น สร้างกำไรและนำกลับไปปันผลสู่สมาชิกได้มากขึ้น