

การจัดการองค์ความรู้ Knowledge Management

เรื่อง
“การลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูป
ของสถาบันเกษตรกร”

โดย
กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดนครศรีธรรมราช
ปีงบประมาณ พ.ศ.2560

1. เหตุผล/ความจำเป็น

สถาบันเกษตรกรในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีปริมาณธุรกิจแปรรูปยางลดลง ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจแปรรูปยางของสถาบันเกษตรกร โดยเฉพาะสถาบันเกษตรกรในการแนะนำส่งเสริมของกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 5 ที่ดำเนินธุรกิจแปรรูปยางจำนวน 21 แห่ง มีปริมาณธุรกิจปี 2558 จำนวน 839,512,741.31 ล้านบาท จากราคายางและปริมาณยางที่นำส่งสถาบันเกษตรกร ลดลงในปี 2559 ปริมาณธุรกิจแปรรูป 526,597,531.28 ล้านบาท ลดลงจำนวน 20 แห่ง ส่งผลต่อต้นทุนที่เพิ่มขึ้นทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุน การตลาด ต้นทุนดำเนินงาน จึงควรมหาแนวทางในการควบคุมหรือลดต้นทุนธุรกิจการแปรรูปยางของสถาบันเกษตรกร

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อลดต้นทุนการดำเนินธุรกิจแปรรูปยางของสถาบันเกษตรกร
- 2.2 เพื่อสร้างมาตรฐานการกำหนดต้นทุนธุรกิจแปรรูปยางของสถาบันเกษตรกร

3. แนวคิด/และการศึกษา

3.1 แนวคิดการจัดการความรู้ : (Knowledge management)

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายไว้ว่า การรวบรวม การสร้าง แลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และปัญญา รูปแบบการจัดการองค์ความรู้ จะจัดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะได้ผลลัพธ์เฉพาะด้าน เช่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

3.2 แนวคิดเรื่องต้นทุนการดำเนินธุรกิจแปรรูปยาง

ในการจัดการความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจแปรรูปยาง ใช้การแบ่งแยกต้นทุนตามมาตรฐานการสอบบัญชี กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยแบ่งต้นทุนประกอบด้วย ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาดซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายการขาย ต้นทุนค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

3.3 แนวคิด Benchmarking

รศ.ดร.พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสม ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า เป็นกระบวนการมุ่งเน้นไปที่การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานองค์กรของเรากับองค์กรอื่น เพื่อเรียนรู้และพัฒนาให้ดีกว่าเดิม

Kru Kanta กรรณิการ์ พรจิตรสสุวรรณ สรุปไว้ว่า Benchmarking เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในระยะเวลานานขึ้น เนื่องจากเป็นวิธีเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กร (เรียนลัด) เพื่อให้ก้าวทันองค์กรอื่น จุดเน้น เน้นผลการวัดเพื่อเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้เพื่อการพัฒนา

4. เป้าหมาย

สถาบันเกษตรกรในพื้นที่อำเภอฉวาง ช้างกลาง พิบูน ถ้ำพรรณรา จำนวน 15 แห่ง เป็นสหกรณ์กองทุนสวนยาง จำนวน 14 สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร จำนวน 1 กลุ่ม

5. ขั้นตอนการดำเนินการ ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลปริมาณการรวบรวมน้ำยางสด ผลการแปรรูปยางแผ่นรมควัน และต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปยางแผ่นรมควันทั้งหมด โดยแยกต้นทุนออกเป็น ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาด ต้นทุนดำเนินงาน ของสหกรณ์กองทุนสวนยาง และกลุ่มเกษตรกรที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมน้ำยางสด แล้วแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันจำนวน 22 แห่ง โดยใช้ข้อมูลจากรายงานประจำปีของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร ปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2559

วิธีวิเคราะห์ ใช้วิธีเปรียบเทียบต้นทุนเป็นรายต้นทุนของแต่ละสถาบันเกษตรกร ในที่นี้ไม่นำต้นทุนวัตถุดิบน้ำยางสดมาศึกษาหรือตั้งเป็น Benchmarking เพียงแต่นำข้อมูลปริมาณการรวบรวมมากำหนดขนาดของสถาบันเกษตรกรเพื่อใช้เปรียบเทียบ เนื่องจากต้นทุนวัตถุดิบมีปัจจัยแวดล้อมอื่นๆที่เกี่ยวข้องแตกต่างกันมากเช่น วิธีการรวบรวมมีทั้งวิธีกึ่งสี และซ้อขาด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมภายนอก เช่น คู่แข่งจุดรับซื้อน้ำยางของเอกชน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดราคาซื้อขาย การจ่ายเงิน วิธีทำแผ่นตัวอย่างเนื่อยางแห้งเพื่อหาน้ำหนักยาง จึงไม่นำมาศึกษาเปรียบเทียบเป็น Benchmarking ต้นทุนที่ใช้ศึกษา ในส่วนของต้นทุนที่นำมาศึกษาเปรียบเทียบ ดังนี้

- 1) ต้นทุนการผลิต ประกอบด้วย ค่าแรงงาน ค่าน้ำกรด ค่าไม้ฟืน ค่าไฟฟ้า ค่าซ่อมแซม ค่าเสื่อมเครื่องมืออุปกรณ์ โรงงาน ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดในโรงงาน
- 2) ต้นทุนการตลาด หรือค่าใช้จ่ายในการขายประกอบด้วย ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ ค่าขนส่ง ค่าใช้จ่ายธนาคาร

3) ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ประกอบด้วยเงินเดือนค่าจ้างประจำ ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์ ค่าติดต่อประสานงาน ค่าเสื่อมสำนักงาน ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดในสำนักงาน ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการเพื่อให้การจัดทำ Benchmarking ต้นทุนธุรกิจแปรรูปยางมีการถ่วงน้ำหนักที่ใกล้เคียงกันจึงได้แบ่งขนาดของสถาบันเกษตรกรตามปริมาณการรวบรวมน้ำยางสดที่เข้าสู่กระบวนการแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควันและคิดเป็นเนื่อยางแห้ง ดังนี้

- สถาบันเกษตรกรขนาดใหญ่ มีปริมาณการรวบรวมน้ำยางสดเพื่อแปรรูปตั้งแต่ 500 ตันขึ้นไป
- สถาบันเกษตรกรขนาดกลาง มีปริมาณการรวบรวมน้ำยางสดเพื่อแปรรูปตั้งแต่ 300 - 499 ตัน
- สถาบันเกษตรกรขนาดเล็ก มีปริมาณการรวบรวมน้ำยางสดเพื่อแปรรูปตั้งแต่ 100 - 299 ตัน

ใช้วิธีวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและหาค่าสูงสุด ต่ำสุด ของแต่ละต้นทุนตามขนาดของสถาบันเกษตรกร เพื่อนำไปใช้ในการจัดเวทีการความรู้และให้เวทีการจัดการความรู้ได้กำหนดค่าเป้าหมายร่วมกัน

5.2 สร้างการรับรู้/เชิญชวน

หลังจากศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลแล้วได้สร้างการรับรู้ความจำเป็นในการลดต้นทุนการดำเนินงานแปรรูปยาง ได้จัดทำหนังสือเชิญและเชิญชวนผ่านที่ประชุมเครือข่ายสหกรณ์กองทุนสวนยาง ฉางกลาง พิปูน ให้สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรเข้าร่วมการจัดการความรู้เพื่อศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการปฏิบัติการควบคุมและการลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปยาง มีสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเข้าร่วม จำนวน 15 แห่ง โดยกำหนดการจัดการจัดการความรู้การลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจการแปรรูปยางของสหกรณ์ จำนวน 1 ครั้ง

5.3 จัดเวทีจัดการความรู้

การเวทีจัดการความรู้ ได้แบ่งหน้าที่ดำเนินการตามกระบวนการและมีผู้ดำเนินการโดยได้ดำเนินการโดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) นำเสนอเหตุผลความจำเป็นในการลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปยางและองค์ความรู้ที่จะใช้ในการจัดการความรู้การลดต้นทุน

2) นำเสนอวิธีการและผลการวิเคราะห์ต้นทุนในภาพรวมของสหกรณ์ที่เข้าร่วมจัดการความรู้การลดต้นทุนจากสถาบันที่ให้ข้อมูล จำนวน 13 สถาบัน จากสถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมจำนวน 15 สถาบันชี้ให้เห็นการดำเนินงานที่มีต้นทุนต่ำสุด ต้นทุนสูงสุด และค่าเฉลี่ยของต้นทุนแต่ละต้นทุนต่อหน่วยกิโลกรัมยางแผ่นรมควันที่ผลิตได้

3) ให้เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการดำเนินการโดยใช้วิธีป้อนคำถาม ทำไมจึงมีต้นทุนสูง ทำอย่างไรจึงมีต้นทุนต่ำและให้มีการอภิปราย สอบถาม แลกเปลี่ยนวิธีการความคิดเห็นในแนวทางที่ดำเนินการ

4) แบ่งกลุ่มกำหนดเป้าหมายตาม Benchmarking ตามขนาดของสถาบันเกษตรกร เมื่อได้วิธีการและแนวทางในการลดต้นทุนแล้วก็แบ่งกลุ่มตามขนาดของสถาบันเกษตรกรเพื่อกำหนดเป้าหมายในการลดต้นทุนแต่ละรายการ แต่ละกลุ่มให้นำค่าเฉลี่ยของต้นทุนย่อยในแต่ละต้นทุนเช่น ค่าไม้พิน ค่าแรงงาน ค่าน้ำกรด ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ มาเป็น Benchmarking แต่ละขนาดของสถาบันเกษตรกร และให้กำหนดค่าเฉลี่ยต้นทุนรวมเป็น Benchmarking

5) สรุปผลการจัดการความรู้ โดยให้แต่ละกลุ่มนำเสนอ Benchmarking ของแต่ละต้นทุน โดยกำหนด Benchmarking ต้นทุนรวมตามขนาดของสถาบันเกษตรกรและแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

สถาบันเกษตรกรขนาดใหญ่ กำหนด Benchmarking ต้นทุนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 6.08 บาท ต่อกิโลกรัม
สหกรณ์ขนาดกลาง กำหนด Benchmarking ต้นทุนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 5.42 บาท ต่อกิโลกรัม
สหกรณ์ขนาดเล็ก กำหนด Benchmarking ต้นทุนรวมเฉลี่ยเท่ากับ 5.72 บาท ต่อกิโลกรัม
และได้กำหนดมาตรฐานในการกำหนดวิธีการลดต้นทุนร่วมกัน ดังนี้

1. การจัดจ้างแรงงานใช้ราคาเดียวกัน และให้ปรับลดค่าจ้างกรณีผลิตยางไม่ได้มาตรฐานยางแผ่นรมควันคุณภาพ 3 อาจมีบริการอื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ/ให้รางวัลแต่ห้ามบวกในค่าจ้างแรงงาน

2. ต้นทุนค่าไม้พิน ใช้วิธีร่วมกันซื้อกรณีโรงงานใกล้กันและให้ผ่านซั้กกลางซึ่งเป็นของสหกรณ์

3. น้ำกรด ไม้ราว ใช้วิธีร่วมกันซื้อผ่านเครือข่ายสหกรณ์กองทุนสวนยางฉวาง ซั้กกลาง พิปูน

4. ส่วนต้นทุนอื่นๆ ที่มีข้อจำกัดแตกต่างกัน เช่น ค่าขนส่ง ค่าเสื่อมราคา ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

ใช้วิธีเทียบเคียง (Benchmarking) กับค่าเฉลี่ยแต่ละต้นทุน ตามขนาดปริมาณการแปรรูปยาง และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ที่วิเคราะห์

5.4 นำแนวทางสู่การปฏิบัติ

สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมการจัดการความรู้การลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูป ได้กำหนดแนวทางสู่การนำ Benchmarking สู่การปฏิบัติดังนี้

- 1) นำแนวทางที่ได้จากการจัดการความรู้และค่า Benchmarking ของแต่ละต้นทุน เสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการแต่ละสถาบันเกษตรกรเพื่อมีมติดำเนินการตามวิธีการที่ได้มาจากเวทีจัดการความรู้ เพื่อจะได้เป็นแนวทางเดียวกันในการที่จะสร้างมาตรฐานการกำหนดต้นทุนธุรกิจแปรรูป
- 2) จัดทำเป็นประกาศ ค่า Benchmarking ของแต่ละต้นทุน ให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้ทั่วกัน
- 3) ให้มีการควบคุม ติดตามการลดต้นทุน โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละสถาบันเกษตรกร
- 4) เปรียบเทียบต้นทุนกับ Benchmarking เป็นรายเดือนและนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อปรับปรุงหาวิธีการควบคุม ลดต้นทุน ทุกคราวที่มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการและแจ้งผลให้ผู้ปฏิบัติทราบและนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติ

5.5 ติดตาม/ประเมินผล

- 1) ติดตามและให้ผู้รับผิดชอบแต่ละสหกรณ์สรุปและรายงานผลเป็นประจำเป็นรายเดือน
- 2) นำผลที่ได้ดำเนินการลดต้นทุนแต่ละสถาบันเกษตรกรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในคราวที่มีการประชุมเครือข่ายสถาบันเกษตรกรฉวาง ช้างกลาง พิปูน
- 3) นำผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเวทีประชุมเครือข่ายไปปรับปรุงในแต่ละสถาบันเกษตรกรที่ยังลดต้นทุนไม่ได้ตาม Benchmarking ที่กำหนดเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย

5.6 สรุปผลการดำเนินการ

จัดทำเป็นสรุปผลในภาพรวมของสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมจัดการความรู้โดยใช้การเปรียบเทียบกับค่า Benchmarking ในแต่ละต้นทุน และเปรียบเทียบผลการลดต้นทุนระหว่างปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2559 กับปีบัญชีสิ้นสุด 31 มีนาคม 2560 เป็นรายสถาบัน และเปรียบเทียบผลในภาพรวม

5.7 เชิดชูเกียรติ/ให้รางวัล

นำผลที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้เรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปของสถาบันเกษตรกรในอำเภอฉวาง ช้างกลาง พิปูน ประกาศเชิดชูเกียรติในงานประจำปี “ปิดกริด” ของเครือข่ายสหกรณ์กองทุนสวนยางฉวาง ช้างกลาง พิปูน โดยจำแนกรางวัลและมอบใบประกาศตามขนาดสถาบันเกษตรกรที่ดำเนินการลดต้นทุนธุรกิจแปรรูปได้ตาม Benchmarking หรือสามารถลดต้นทุนได้ต่ำกว่า Benchmarking

6. ความยุ่งยากในการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ไข

6.1 การควบคุมต้นทุนกระทบต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ เนื่องจากสถาบันเกษตรกรบางแห่งกำหนดค่าใช้จ่ายไว้สูง เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ ค่าตอบแทน ซึ่งหากกำหนดลดลงจะกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน

6.2 ต้นทุนบางต้นทุน คณะกรรมการ เป็นผู้ดำเนินการเอง เช่น การขนส่ง ซึ่งอาจกระทบต่อรายได้ของกรรมการสถาบันเกษตรกร ที่เป็นผู้รับขนส่งอย่างสุดกลางหรือคู่ค้า

6.3 คณะกรรมการสถาบันเกษตรกร ขาดทิวี่ มานะในการนำไปสู่เป้าหมาย คณะกรรมการต้องมุ่งมั่นในการพยายามลดต้นทุนอาจต้องสร้างแรงจูงใจ และให้ความสำคัญในการควบคุมและลดต้นทุน

7. ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

- 7.1 นำผลการจัดเวทีเข้าที่ประชุม/ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- 7.2 ต้นทุนบางตัว เช่น ค่าขนส่งใช้วิธีการเสนอราคาจากบุคคลอื่นด้วยเพื่อหาราคาที่ต่ำกว่า
- 7.3 กระตุ้นและติดตามให้การนำ Benchmarking ที่กำหนดไปใช้อย่างต่อเนื่อง

8. ผลสำเร็จจากการดำเนินการ

8.1 สถาบันเกษตรกรสามารถควบคุมและลดต้นทุน ตาม Benchmarking ที่กำหนด โดยในภาพรวมสถาบันเกษตรกรที่เข้าร่วมการจัดการความรู้การลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปยางสามารถลดต้นทุนจากปีบัญชี 2559 ที่มีต้นทุนรวมเฉลี่ย 5.74 บาท ต่อ กิโลกรัม เหลือต้นทุนรวมเฉลี่ย 5.50 บาท ต่อ กิโลกรัม ในปีบัญชี 2560 เฉลี่ยลดลงกิโลกรัมละ 0.24 บาท แยกเป็น ต้นทุนการผลิต จากเฉลี่ยกิโลกรัมละ 4.25 บาท ลดลงเฉลี่ยกิโลกรัมละ 4.20 บาท ลดลง 0.05 บาทต่อกิโลกรัม ต้นทุนการตลาด จากเฉลี่ยกิโลกรัมละ 0.58 บาท ลดลงเฉลี่ยกิโลกรัมละ 0.50 บาท ลดลง 0.08 บาทต่อกิโลกรัม ต้นทุนค่าใช้จ่ายดำเนินงานเฉลี่ยกิโลกรัมละ 0.91 บาท ลดลงเฉลี่ยกิโลกรัมละ 0.89 บาท ลดลง 0.02 บาทต่อกิโลกรัม

8.2 สถาบันเกษตรกรในพื้นที่อำเภอฉวาง ช่างกลาง พิบูน ถ้าพรรณรา สามารถกำหนดมาตรฐานต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปยาง ขึ้นใช้ร่วมกันได้

8.3 สถาบันเกษตรกรมีการปรับลดต้นทุนอย่างต่อเนื่อง แม้เปลี่ยนคณะกรรมการดำเนินการ

ภาคผนวก



ภาพกิจกรรม : เวทีการจัดการความรู้การลดต้นทุนการดำเนินงานธุรกิจแปรรูปยางของสถาบันเกษตรกร

