

# การจัดการความรู้

(Knowledge management)

เรื่อง

การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จาก  
อุปกรณ์การตลาด

กุมภาพันธ์ 2552  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์

## คำนำ

ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดสรร งบประมาณหมวดเงินอุดหนุนเพื่อสนับสนุนอุปกรณ์การตลาด เช่น ฉาง ลานตาก เครื่องชั่ง เป็นต้น ให้กับสหกรณ์ต่าง ๆ ในจังหวัดสุรินทร์ โดยหวังว่าสหกรณ์จะได้ใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า สามารถสร้างรายได้และความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่สหกรณ์และมวลสมาชิกโดยรวม อีกทั้งยังสามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและทางการค้ำนั้น จำเป็นต้องใช้ความรู้ทางวิชาการและข้อมูลวิธีการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการใช้อุปกรณ์การตลาดมาสรุปเป็นชุดความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้สามารถใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดที่มีอยู่ได้โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมและสภาพการณ์ในแต่ละพื้นที่

คณะทำงานหวังว่าชุดความรู้เล่มนี้คงจะเป็นประโยชน์กับสหกรณ์ที่มีอุปกรณ์การตลาดไม่มากนักน้อย หากมีข้อเสนอแนะหรือข้อผิดพลาดประการใด คณะทำงานขอน้อมรับด้วยความยินดียิ่ง

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์

กุมภาพันธ์ 2552

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
สารบัญ	(ข)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 เครื่องมือ / แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	1
<b>บทที่ 2 การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาด</b>	2
การวางแผนกลยุทธ์	10
▪ กลวิธีฝ่ายจัดซื้อ/ฝ่ายรวบรวม	11
▪ กลวิธีฝ่ายขาย	13
▪ ฝ่ายการเงินและบัญชี	13
<b>บทที่ 3 ผลที่คาดว่าจะได้รับ</b>	14
<b>บทที่ 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ</b>	15

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้จัดสรรงบประมาณหมวดเงินอุดหนุนเพื่อสนับสนุนอุปกรณ์การตลาด เช่น ฉาง ตานตาก เครื่องชั่ง เป็นต้น ให้กับสหกรณ์ต่าง ๆ ในจังหวัดสุรินทร์ โดยหวังว่าสหกรณ์จะได้ใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดให้เกิดประโยชน์คู่ มค่า สามารถสร้างรายได้และความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้แก่สหกรณ์และมวลสมาชิกโดยรวม อีกทั้งยังสามารถเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจและทางการค้า นั้น

จากการติดตามผลการดำเนินงานพบว่า สหกรณ์บางแห่งมีการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดที่ไม่ได้รับการสนับสนุนน้อยหรือใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ , ใช้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ได้ใช้ประโยชน์เลย อันอาจเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ อย่างทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสหกรณ์เอง สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ในภาพรวม เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ความรู้ทางวิชาการ และข้อมูลวิธีการดำเนินธุรกิจด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับการใช้อุปกรณ์การตลาด มาสรุปเป็นชุดความรู้ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุรินทร์จึงได้รวบรวมและนำ มาเรียบเรียงเป็นคู่มือเพื่อเป็นแนวทางในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้ สามารถใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดที่มีอยู่ได้โดยสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมในแต่ละพื้นที่

#### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์ที่ได้รับสนับสนุนอุปกรณ์การตลาดมีการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาด
- 2) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและสร้างทักษะให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาด
- 3) เพื่อให้มีเครื่องมือในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ ให้สามารถสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และสร้างความมั่นคงให้กับธุรกิจของสหกรณ์ได้

### 1.2 เครื่องมือ / แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 1.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ (<http://isc.ru.ac.th>)

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทางการค้า เน้นในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรได้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หากกล่าวสั้น ๆ

แผนกลยุทธ์ คือ แผนที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์กรอื่นและดำรง อยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้

**กลยุทธ์ (Strategy)** คือวิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (Tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิดหรือถูก กลยุทธ์เป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้นและเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้

1. **วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคณะก็เรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าอนาคตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคณะก็เรียกว่า ความฝัน (Dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้างรวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นการตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน (aspiration) ไปสู่อนาคต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมมุติที่สุดที่ใช้คำว่า the best , the most หรือ the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ปฏิบัติต่อลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมมุติที่สุด วิสัยทัศน์เป็นคำที่เลื่อนลอยและไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคำอื่น ๆ

2. **ภารกิจ (mission)** เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแสดงให้เห็น 2 อย่าง คือ จะทำอะไร เช่น องค์กรของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซ่อมแซมเครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น ภารกิจ ค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปีข้างหน้า บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. **เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective)** เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมายจะระบุถึง จุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์จะเป็น จุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน และเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคาคุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า “บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน 2% และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุก ๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่าเป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. **กลยุทธ์ (strategy)** ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

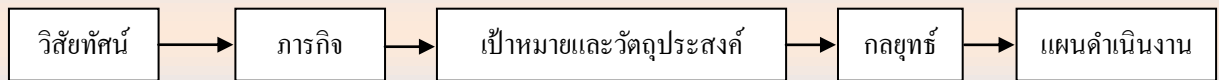
5. **แผนการดำเนินงาน (Operating plan)** การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เพื่อรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางการตลาดตามที่กำหนดไว้ เราจะเปิดสาขาใหม่ 4 แห่งในอีก 2 ปีข้างหน้า

เพื่อขยายส่วนทางการตลาดอีก 5 % เราจะออกแบบผลิตภัณฑ์และการเกิดใหม่ภายใน 10 ปีข้างหน้า

เพื่อลดต้นทุนให้สามารถแข่งขันกับที่อื่นได้มากขึ้น เราจะปรับโครงสร้างองค์กรใหม่และลดต้นทุนโสหุ้ยการผลิตลง 1 ใน 3 ในปีงบประมาณหน้า

เพื่อเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ เราจะทุ่มเงินโฆษณาอีก 4 % ของงบประมาณ เพื่อเน้นให้ผู้บริโภคจดจำเครื่องหมายการค้าของเรา ดังนั้น จึงสรุปลำดับของกลยุทธ์ได้ดังนี้



### การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความรับผิดชอบของผู้บริหารคือ ความรับผิดชอบทางการเงิน ซึ่งมีต่อผู้ถือหุ้นและความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมีต่อผู้มีส่วนในองค์กร หากทำได้เช่นนี้ผู้บริหารจะสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงให้กับองค์กร วิธีการสร้างความมั่งคั่งและมั่นคงให้องค์การที่ดีที่สุด คือการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงความสามารถที่องค์กรดำเนิน ธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์กรอื่น นั่นคือทำอะไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือองค์กรสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์กรของตัวเองมากกว่าคู่แข่ง

ความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศใน 3 ด้าน คือขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกกว่า และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง คำว่าสินค้าและให้บริการที่ดีกว่าเรียกว่าขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (Differentiation) การขายสินค้าที่ถูกกว่าจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่าเรียกว่า cost leadership และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าก็คือ quick response คำว่าสินค้าและบริการที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นนั้น หมายถึง สินค้าและบริการขององค์กรที่พิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์กรอื่นไม่ว่าทางใดก็ตามหนึ่ง หรือหลาย ๆ ทาง และความแตกต่างนี้ทำให้ผู้ซื้ออย่างใช้สินค้าและยินดีจะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงมีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเหตุผล 4 ประการคือ

1. สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคของการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งใดที่เป็นโอกาสองค์กรจะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสมาสร้างความได้เปรียบ และสิ่งใดเป็นอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลบหลีกอุปสรรคนั้น
2. ปัจจัยภายนอกเป็นตัวหน่วงหรือขอบเขตของการแข่งขันที่ทุกองค์กรต้องทำตาม
3. สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยองค์กรจะต้องปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับกับปัจจัยภายนอก

4. สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบโดยตรงต่อการเลือกลงทุนขององค์กรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์กรแบ่งเป็น 6 ประเภทคือ

1.1 ประชากรศาสตร์ หมายถึง องค์ประกอบของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากรที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ผู้สูงอายุ วัฒนธรรมย่อยของคน อัตราการเกิดและอื่น ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ

1.2 การเมืองและกฎหมาย เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ ของการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด

1.3 เทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลายอย่าง

1.4 วัฒนธรรมและสังคม การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลต่อธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร เช่น คนในปัจจุบันตื่นตัวทางด้านการศึกษาสุขภาพมากขึ้น ก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี แต่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ เป็นต้น

1.5 เศรษฐกิจมหภาค ซึ่งส่งผลต่อส่วนรวมในการดำเนินธุรกิจ เช่น หากอัตราดอกเบี้ยลดลง จะส่งผลต่อการก่อสร้างบ้าน หรือการซื้อขายหุ้นในตลาดมากขึ้น

1.6 สภาพแวดล้อมระดับโลก หมายถึง ผลกระทบอันเกิดจากระดับโลก ไม่ว่าจะเศรษฐกิจการเมือง แนวคิด หรือการกระจายไปทั่วโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงในรัสเซียมีผลทำให้อาหารฟาสต์ฟู้ดขายดีในประเทศที่เคยเป็นคอมมิวนิสต์ แต่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศขายไม่ได้ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง แบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

2.1 การคุกคามที่ เกิดจากคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาด เพราะคู่แข่งรายใหม่จะเพิ่มปริมาณของสินค้าที่ขายในตลาดและมาแย่งส่วนแบ่งตลาด และผู้ขายรายใหม่อาจนำเอาวิธีการตลาดใหม่ ๆ ทำให้กระทบด้านอื่นของตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน

2.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้ออาจรวมกัน หรือผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่อาจมีอำนาจต่อปริมาณสินค้าที่มีขายในตลาด จนทำให้ต้องลดราคาสินค้าลง หรือปริมาณซื้อลง หรือซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นในราคาเท่าเดิม ปัจจัยที่ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ซื้อมีมากอาจเกิดจากสินค้าไม่มีมาตรฐาน ผู้ซื้อข้อมูลต้นทุนของผู้ขายและราคามีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ

2.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ต้นทุนวัตถุดิบมีอัตราสูงเกิน 100 % ของต้นทุนผลิตรวมจนทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีอำนาจเหนือผู้ซื้อที่จะกำหนดราคาค่าต้นทุนวัตถุดิบได้

ตามต้องการ หรือกรณีที่มีผู้ขายวัตถุดิบน้อย ขยายหรือรวมตัวกันกำหนดราคาขาย ทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระในส่วนที่สูง

2.4 การคุกคามของสินค้าที่ใช้แทนกัน ตามปกติสินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนสินค้าที่ขายในปัจจุบันมักจะเกิดจากปัจจัยราคาเป็นสำคัญ ถ้าราคาสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นเรื่อย ๆ โอกาสที่สินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนที่ก็เกิดขึ้นมาก

2.5 ขนาดของการแข่งขัน หมายถึง ระดับความรุนแรงหรือไม่รุนแรงของการแข่งขันที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดเสรีจะมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่มากกว่าธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขัน ไม่สมบูรณ์หรือกึ่งผูกขาด

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental)

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถก็สามารถใช้ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายใน หมายถึงทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

จุดแข็ง (Strength) เป็นสิ่งที่ยังคงสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์กร ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากร ที่มีคุณค่าในการสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องมือการดำเนินงานที่มีคนรู้จักดี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและบริการที่ดีเลิศ เป็นต้น

จุดอ่อน (Weakness) คือสิ่งที่ยังคงการไม่มี หรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์กรอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์กรมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์กรมีจุดแข็งอะไรก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรก็จะได้ขจัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป

ในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรจะต้องพิจารณากรอบ 3 อย่างคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ลูกโซ่คุณค่า และกระบวนการและระบบงานหลัก

#### 1. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยคือ

1.1 ลักษณะของอุตสาหกรรม หมายถึง องค์กรทำธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอะไร เช่น ถ้าเราดำเนินงานห้างสรรพสินค้า ปัจจัยของธุรกิจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ สัดส่วนของสินค้าที่มีขาย การส่งเสริมการขาย การกำหนดราคา และการหมุนเวียนของสินค้า คงเหลือ หากดำเนินธุรกิจสายการบิน ปัจจัยของธุรกิจคือ ประสิทธิภาพการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การบรรทุกสินค้าและผู้โดยสาร และระบบการจองตั๋ว

1.2 ฐานะทางการแข่งขัน หมายถึงฐานะของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หากในการแข่งขันกับบริษัทที่มีขนาดใหญ่พอ ๆ กัน ฐานะการแข่งขันคือแย่งกันเป็นผู้นำ แต่ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กและอยู่ในท่ามกลางตลาดที่มีบริษัทใหญ่ครองตลาดมานาน ฐานะทางการแข่งขันคือการเป็นผู้ตาม

1.3 การพัฒนาองค์กร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์กรจะอยู่กับที่ การบริหารและระบบงานจะเก่าล้าสมัย ดำเนินงานอย่างไม่



ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นองค์การที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ๆ จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

1.4 สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ประเภท ที่กล่าวมาแล้วซึ่งกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ

2. **ลูกโซ่คุณค่า** (Value chain) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งวิธีนี้เป็นวิธีการบอกว่า ธุรกิจเป็นนำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันทุกกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ลูกโซ่คุณค่า เป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าแต่ละกิจกรรมในองค์การมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าเข้าด้วยกัน ผลตอบแทนที่ องค์การได้รับก็คือ ผลการประกอบทางการเงิน ลูกโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมขององค์การเป็น 2 กิจกรรมคือ

2.1 **กิจกรรมขั้นต้น** (Primary activity) เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นงานที่องค์การต้องทำเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้า แยกเป็น 5 กิจกรรมคือ

2.1.1 การจัดหาวัตถุดิบเข้ามาป้องกันการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมวัตถุดิบคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการผลิต และไม่มีมากเกินไปจนเงินจมอยู่ในของคงเหลือ

2.1.2 การผลิตหรือ Operation เน้นที่การใช้อุปกรณ์การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตอย่างเหมาะสม ลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ

2.1.3 กิจกรรมที่ทำให้มีสินค้าสำเร็จรูปที่เพียงพอต่อการขาย มีไว้ตามเวลาที่ต้องการและเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ในสภาพดี เรียกว่า outbound logistic

2.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and sales) เช่นการวิจัยตลาด การโฆษณาส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่าย การก่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และจงใจพนักงานขาย

2.1.5 บริการลูกค้า (customer service) เป็นการซ่อมแซมบำรุงและรับประกันสินค้าที่ขายเป็นสิ่งสำคัญ

2.2 **กิจกรรมสนับสนุน** (Support activity) เป็นกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยดีไม่ติดขัดและประสบผลตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมคือ

2.2.1 การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ระบบงาน และข้อมูลต่าง ๆ เรียกว่า firm infrastructure

2.2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การจัดหา คัดเลือก และพัฒนาบุคคลให้กับองค์การ

2.2.3 การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี (Technology development) เพื่อก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ ๆ

2.2.4 การจัดหา (procurement) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือสำหรับใช้ในองค์การ

3. **กระบวนการและระบบงานหลัก** (Core process and system) ได้แก่ กิจกรรมที่รวมเอากิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบแยกเป็น 2 กระบวนการและระบบคือ

### 3.1 กระบวนการขั้นต้น (primary process) แยกเป็น 3 กระบวนการ คือ

3.1.1 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เป็นกระบวนการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ในปัจจุบันดีขึ้นและก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการคิดค้นให้มีการประดิษฐ์สินค้าใหม่ขึ้นมา

3.1.2 การบริหารอุปสงค์ เป็นกระบวนการเริ่มต้นด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อ และลงท้ายด้วยการทำให้ผู้ซื้อซื้อสินค้าและบริการ เป็นวิธีการที่ทำให้ลูกค้าต้องการและซื้อสินค้าที่พัฒนาขึ้นมาั่นเอง

3.1.3 การทำให้การสั่งซื้อสำเร็จ (Order fulfillment) แม้ลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้า แต่กระบวนการทำให้การสั่งซื้ออาจยังไม่เกิดขึ้น ดังนั้น กระบวนการนี้อาจเริ่มด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบมาใช้ ผลิต การวางแผนการผลิต การนำสินค้าสำเร็จรูปมาบรรจุ การขนส่งและการติดตั้งจนสินค้านั้นใช้ได้

3.2 ระบบสนับสนุน (support system) เป็นการสร้างระบบในการบริหารทรัพยากรสำหรับใช้ในกระบวนการขั้นต้นให้สำเร็จแยกเป็น 4 ระบบคือ

3.2.1 การใช้เงินทุน (capital resorting) เป็นระบบที่สำคัญและต้องทำก่อนระบบอื่น คือเป็นเรื่องของการจัดหาและจัดสรรเงินทุนให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร การจัดหาเงินทุนอาจได้จาก 3 แหล่ง คือ การลงทุนหรือหุ้น การกู้ยืมจากเจ้าหนี้ และกำไรสะสม

3.2.2 การใช้คน (human resorting) เป็นระบบในการใช้ความสามารถของ คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีกิจกรรมที่สำคัญคือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เป็นต้น

3.2.3 การใช้ข้อมูล (information resorting) การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรย่อมต้องอาศัยข้อมูล ดังนั้น ระบบนี้จึงรวมอยู่ในทุกระบบขององค์กร ระบบข้อมูลเป็นการใช้และประสานการใช้ข้อมูลในองค์กรให้สอดคล้องกัน

3.2.4 ระบบควบคุม (control system) คือ วิธีการที่ทำให้การใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสมัยก่อนมุ่งที่ การควบคุมทางการเงิน แต่ปัจจุบันได้รวมถึงการควบคุมพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร การตรวจสอบทางการบริหารและเป้าหมายการทำงาน

#### การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงาน

กลยุทธ์ระดับดำเนินงานจะต้องทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรร่วมมือทำงานของแต่ละหน่วยงานมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน การสร้าง คุณค่าให้กับลูกค้า หากมาพิจารณาหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ต่างมีเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินมีเป้าหมายใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฝ่ายบัญชีก็มุ่งไปที่เป้าหมายการมีข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องที่สุด ฝ่ายตลาดก็มีเป้าหมายให้องค์กรมีส่วนตลาดให้มากที่สุด ฝ่ายผลิตก็มักจะมุ่งผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุด ด้วยต้นทุนการผลิตต่ำสุด และฝ่ายบุคคลก็มีเป้าหมายให้คนทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานสูง สุด จะเห็นว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน แต่ตามความเป็นจริงแล้วหากทุกหน่วยงานดำเนินการด้วยการมุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างคุณค่าให้เกิดสูงสุด แต่ลูกค้าก็จะทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กลยุทธ์ระดับดำเนินงานซึ่งในแง่ขององค์การก็คือ การทำงานขององค์การให้ดีกว่าคู่แข่ง การทำให้ดีกว่าคู่แข่งและองค์การอื่น จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว ความสำเร็จในระยะยาวก็คือลูกค้าซื้อสินค้าและใช้บริการขององค์การตลอดไป และการที่ลูกค้ายังคงซื้อสินค้าและใช้บริการก็หมายความว่า องค์การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้านั่นเอง การดำเนินงานให้ดีกว่าคู่แข่งก็ต้องเน้นที่การใช้กระบวนการที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการที่สำคัญของการดำเนินงานธนาคารคือ การบริหารเครดิตและรายงานทางการเงิน การดำเนินงานธุรกิจการบินคือ การจัดเที่ยวบิน เส้นทางการบิน และการจองตั๋วหรือการซื้อตั๋วโดยสาร เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงานก็คือ การใช้กระบวนการที่สำคัญของธุรกิจแต่ละธุรกิจหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพ หรือการทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การดำเนินกิจการมุ่งไปที่เป้าหมายการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การใช้กระบวนการที่สำคัญขององค์การแยกออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management: TQM) จะเน้นการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น หมายถึง จะทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ซึ่งเป็นการปรับปรุงจากระดับล่างขึ้นมาโดยต้องอาศัยคนจำนวนมากและกระทำอย่างต่อเนื่อง

2. การปรับรีระบบงานบริหารหรือปรับรีกระบวนการหลัก (Core process reengineering: CPR) เน้นที่การทำให้กระบวนการการทำงานสั้นและเร็วขึ้น โดยทำมาจากระดับบนลงมาเริ่มด้วยคนจำนวนน้อย และกระทำครั้งเดียวจบ แต่การนำมาใช้ต้องใช้เวลาบ้าง

ทั้ง 2 อย่างจะปรับปรุงขีดความสามารถของทั้งองค์การให้สูงขึ้น เป็นการปรับปรุงทุกระบบงานในทุกหน่วยงานให้ดีขึ้นและก่อให้เกิดผลดีในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

### การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับบริษัท คือการสร้างคุณค่าให้กับเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างผลกำไรและก่อให้เกิดความมั่นคงให้กับธุรกิจที่ตัวเองดำเนินงาน วิธีที่ทำให้เกิดความมั่นคงและสร้างผลกำไรให้มากที่สุดก็คือ การกระจายไปยังธุรกิจต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความสำเร็จของการกระจายจึงเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท ตัวอย่างก็คือบริษัท จอห์นสัน แอนด์จอห์นสัน ที่กระจายการดำเนินงานไปยังธุรกิจที่แตกต่างเป็นร้อย ๆ บริษัท

การกระจายธุรกิจจึงเป็นการสร้างขนาดของการดำเนินงานให้ใหญ่ขึ้น ให้มั่นคงขึ้น การกระจายธุรกิจแสดงถึงความเจริญเติบโตขององค์การโดยไม่คำนึงว่า การกระจายนั้นจะเกี่ยวกับธุรกิจเดิมหรือไม่ก็ ตาม เพราะถือว่าผู้บริหารที่ดีสามารถบริหารธุรกิจใด ๆ ก็ได้

#### 1.2.2 กลยุทธ์การตลาด

ประกอบด้วยส่วนผสม 4 อย่าง ซึ่งจะต้องประสานให้สอดคล้องกัน คือ

1. สินค้าหรือบริการ ซึ่งจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. ราคา เป็นราคาที่ครอบคลุมต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของกิจการเป็นราคาที่ลูกค้าเต็มใจที่จะจ่ายเงินซื้อและผู้คู่แข่งได้
3. ช่องทางการจำหน่าย เพื่อนำสินค้าหรือบริการไปให้ถึงลูกค้า ให้ลูกค้าหาซื้อสะดวก
4. การติดต่อสื่อสารและการส่งเสริมการตลาด เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้กลุ่มเป้าหมายทราบเกี่ยวกับกิจการ

## การส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาด

การที่สหกรณ์จะสามารถใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและสามารถสร้างรายได้ มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้น และสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจของสหกรณ์ได้นั้น มีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

### การวางแผนกลยุทธ์

1.1 สหกรณ์ควรจัดให้มีการประชุมเพื่อวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานเพื่อกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแผนการดำเนินงานในธุรกิจการรวบรวมผลผลิต

1.2 นำแผนกลยุทธ์มาปฏิบัติโดย

1.2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแผนปฏิบัติการ (Action Plan) คือ หลังจากที่ประชุมใหญ่ได้อนุมัติแผนปฏิบัติงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว สหกรณ์ต้องนำแผนธุรกิจรวบรวมผลผลิตมาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งโดยปกติจะกำหนดเป้าหมายและปริมาณการรวบรวมอยู่แล้วและ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะสั้นได้ ก็คือ สหกรณ์ต้องพิจารณาว่าจะรวบรวมเมื่อไร รวบรวมจากที่ไหน รวบรวมอย่างไร และจะให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบ

ตัวอย่าง แผนปฏิบัติการ

กิจกรรม/งานที่ทำ	หน่วย	เป้า หมาย	ระยะเวลา												
			เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	
1. รวบรวมข้าวเปลือก โดย	ตัน	5,000													
- ซื้อด้วยเงินสด	ตัน	3,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500	1,500	1,300	200
- รับชำระหนี้จากสมาชิก	ตัน	1,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	300	400
- ระดมหุ้น	ตัน	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300	100	100
2. ประชาสัมพันธ์การ รวบรวม															
2.1 ประชุมกลุ่มสมาชิกเพื่อชี้แจงแนวทางการรวบรวม	กลุ่ม	50	-	-	-	-	-	-	-	-	20	20	10	-	-
2.2 กระจายข่าวตามหมู่บ้าน	ครั้ง	50	-	-	-	-	-	-	-	-	20	20	10	-	-
3. การหาตลาดและจำหน่าย	ครั้ง	5	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
4. ติดตามผลและรายงานผล	ครั้ง	6	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1

ตัวอย่าง แผนปฏิบัติการเพื่อรวบรวมข้าวเปลือกหอมมะลิ ปี 52/53 เป้าหมาย 10,000 ตัน

กิจกรรม/งานที่ทำ	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาเสร็จสิ้น
1. ฝ่ายการตลาดทำการสำรวจข้อมูลพื้นที่ปลูกข้าว และความ ต้องการขายเปลือกจากสมาชิกให้สหกรณ์ทั้งขายเพื่อชำระ หนี้และขายโดยขอรับเงินสด ตลอดจนแผนงานที่จะรับ ซื้อจากเกษตรกรทั่วไป	ฝ่ายการตลาด	ก.ค.52
2. ฝ่ายบัญชีและการเงินรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทั้งด้าน ระยะเวลาและปริมาณข้าวเปลือกที่สมาชิกจะนำมาขาย และประมาณการจำนวนเงินที่จะรวบรวมจากเกษตรกร ทั่วไปตามแผนการจัดซื้อของฝ่ายจัดซื้อเพื่อวางแผนการ จัดหาเงินและใช้เงิน	ฝ่ายบัญชีและการเงิน	ส.ค.52
3. ติดต่อประสานกับ ธ.ก.ส. /กรมส่งเสริมสหกรณ์ /สหกรณ์ อื่น ๆ เพื่อกำหนดวงเงินที่จะใช้ในการรวบรวมข้าวเปลือก	ฝ่ายสินเชื่อ	ส.ค.52
4. จัดเตรียมระบบการซื้อขายข้าวเปลือกและขั้นตอนนี้ให้ ชัดเจนพร้อมจัดเตรียมอุปกรณ์	ฝ่ายการตลาด	ส.ค.52
5. ประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ข้อมูลจากฝ่ายการตลาด บัญชีและการเงินเพื่อทราบถึงการดำเนินการ	ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการ	มี.ค.53

ที่มา : เอกสารประกอบการบรรยาย “กลยุทธ์เชิงศิลป์” ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรรัตนบุรี จำกัด อ.รัตนบุรี จ.สุรินทร์

เมื่อได้กำหนดแผนปฏิบัติการแล้ว การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานนั้น สหกรณ์ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ (Functional Tactics) ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนให้ฝ่ายต่าง ๆ สามารถวางแผนของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะสั้นได้ ซึ่งเป้าหมายก็คือการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละฝ่ายจะมีเนื้อหาสาระแตกต่างกันไป เช่น

- **กลยุทธ์ฝ่ายจัดซื้อ/ฝ่ายรวบรวม** ต้องดำเนินการเชิงรุก และต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. **ผลิตผล (ข้าวเปลือก)** มีข้อพิจารณาคือ

: ควรกำหนดระดับคุณภาพข้าวเปลือกที่จะรับซื้อให้ชัดเจน ว่าเป็นข้าวชนิดใด ความชื้นกี่เปอร์เซ็นต์

: ควรกำหนดแนวทางการบริการเพื่อให้สมาชิกพอใจสูงสุด เช่น ออกรับซื้อถึงกลุ่มสมาชิกโดยตรง , ให้งานวัดแก่สมาชิกที่นำข้าวมาขาย จำนวน มาก, จัดตลาดนัด , มีมาตรการพิเศษสำหรับสมาชิกที่นำข้าวเปลือกมาขายโดยอาจเพิ่มสิทธิในการพิจารณาการให้สินเชื่อ , ซื้อสินค้า/วัสดุอุปกรณ์เป็นเงินเชื่อ เป็นต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก

## 2. ราคาซื้อ มีข้อพิจารณาคือ

: จะให้ราคาสูงกว่าท้องตลาดหรือไม่ และควรสูงกว่าเท่าไร ทั้งนี้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป หรือ

: รับซื้อเท่ากับราคาตลาดโดยจ่ายเป็นเงินสด หรือ

: รับซื้อราคาสูงกว่าท้องตลาดโดยจ่ายให้ก่อน 50 % ส่วนที่เหลือจ่ายให้อีกภายใน 30 วัน

: รับซื้อราคาสูงกว่าท้องตลาดสำหรับสมาชิกที่ขาย เพื่อชำระหนี้ หรือชำระหนี้ก่อนถึงกำหนดเวลา หรือเพื่อถือหุ้นเพิ่ม

## 3. ช่องทางการจัดซื้อ

: สหกรณ์มีจุดแข็งคือมีสมาชิกที่ปลูกข้าวอยู่แล้ว ดังนั้นสหกรณ์ควรจัดทำฐานข้อมูลของสมาชิกเกี่ยวกับพื้นที่ปลูก ประมาณการผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการรวบรวมผลผลิตเมื่อถึงฤดูกาลเก็บเกี่ยวผลผลิต สหกรณ์ควรออกประชุมกลุ่มเพื่อสร้างความเข้าใจในวิธีการ อุดมการณ์ สหกรณ์ ให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ในฐานะผู้ถือหุ้น / เจ้าของของสหกรณ์

: แนะนำให้สมาชิกนำข้าวเปลือกมาขายเพื่อชำระหนี้ โดยจับกลุ่ม 3 คน หรือ 4 คน มาชำระ หนี้ก็ได้

จากนั้นจึงพิจารณาช่องทางการจัดซื้อว่า

: จะจัดซื้อจากสมาชิกจำนวนกี่ตัน โดยสหกรณ์ต้องสำรวจปริมาณข้าวเปลือกที่สมาชิกผลิตได้ก่อนเพื่อกำหนดปริมาณการรวบรวม จากนั้นจึงวางแผนการออกรวบรวม

: จะจัดซื้อผ่านเครือข่ายชุมชนหรือไม่ ถ้ารับซื้อจะรับซื้อจำนวนกี่ตัน

: จะรับซื้อจากเกษตรกรทั่วไปกี่ตัน

: จะซื้อจากกลุ่มเกษตรกร / สหกรณ์อื่นหรือไม่ และจะรับซื้อจำนวนกี่ตัน

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะรับซื้อให้มองเห็นภาพชัดเจน และสามารถวางแผนการรับซื้อได้รัดกุมและแน่นอนขึ้น

## 4. การประชาสัมพันธ์ ข้อพิจารณา

: ควรจัดทำแผ่นพับประชาสัมพันธ์การรับซื้อข้าวเปลือก โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ให้ครบถ้วน ทั้งด้านคุณภาพ ราคา การบริการต่าง ๆ แจกแก่สมาชิกทุกกลุ่มและเกษตรกรทั่วไปทราบ

: ควรขอความร่วมมือผู้นำท้องถิ่นให้ช่วยประชาสัมพันธ์ หรือกระจายข่าวทางหอกระจายข่าวประจำหมู่บ้าน เดือนละ 1 – 2 ครั้ง เพื่อให้สมาชิก/เกษตรกรในหมู่บ้านเป้าหมายได้รับทราบ

## สรุป

ฝ่ายจัดซื้อ / ผู้จัดการสหกรณ์ / คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ควรประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการรับซื้อ / รวบรวมข้าวเปลือกในทุก ๆ ด้านทั้งด้านราคา , ช่องทางการรับซื้อ และการประชาสัมพันธ์ พร้อมกำหนดแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์หลัก

- **กลวิธีฝ่ายขาย** ต้องสอดคล้องกับฝ่ายจัดซื้อ โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

1. **ผลิตผล** (ข้าวเปลือก) มีข้อพิจารณาคือ

: ผลิตผลที่จะนำออกจำหน่ายควรมีระดับความชื้นที่เปอร์เซ็นต์ มีระดับคุณภาพเท่าไร

2. **ราคาขาย** สหกรณ์ต้องติดตามภาวะราคาตลาดโดยต้องติดตามข่าวสารอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาพิจารณาในการตัดสินใจขาย โดยพิจารณาว่าจะขาย ณ ราคาเท่าไรจึงจะคุ้มทุนกับราคาที่รับซื้อ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีข้อพิจารณาในการขายดังนี้

: จะเก็บไว้เพื่อรอราคาให้สูงกว่าราคาที่รับซื้อหรือไม่ และควรจรรอราคานานเท่าไร หรือ

: ขายให้กับผู้ซื้อที่ซื้อเป็นจำนวนมากโดยลดราคาให้ต่ำกว่าราคาท้องตลาดเล็กน้อย หรือ

: ขายทันที ณ ราคาที่สหกรณ์พิจารณาแล้วเห็นมีกำไรส่วนเกิน แบบซื้อมาขายไปถึงแม้จะได้กำไรน้อยแต่โอกาสเสี่ยงด้านภาวะราคาก็ลดน้อยไปด้วย

3. **ช่องทางการขาย** สหกรณ์ต้องสร้างพันธมิตรทางการค้า โดยสหกรณ์ ควรเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างขบวนการสหกรณ์ด้วยกันเพื่อเสริมสร้างให้ขบวนการสหกรณ์เข้มแข็ง หรือสร้างพันธมิตรกับ โรงสีในพื้นที่

### **สรุป**

ฝ่ายขาย / ผู้จัดการสหกรณ์ / คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ควรประชุมร่วมกันเพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการขาย พร้อมกำหนดแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์หลัก

- **ฝ่ายการเงินและบัญชี**

ต้องจัดทำบัญชีต้นทุนและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน จัดหมวดหมู่รายละเอียดของค่าใช้จ่ายไว้อย่างชัดเจน เปรียบเทียบได้ ตลอดทั้งวางแผนงบประมาณในการใช้จ่ายเงินสดไว้ให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับฝ่ายจัดซื้อ/รวบรวมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

**อนึ่ง** กรณีสหกรณ์ขาดแคลนเงินทุนและไม่สามารถกู้ยืมเงินจากแหล่งเงินทุนภายนอกมาใช้เป็นทุนในการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตแล้ว มีแนวทางในการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดเพื่อก่อให้เกิดรายได้ ดังนี้

1. ให้สหกรณ์อื่นเช่า
2. ให้สหกรณ์อื่นร่วมลงทุน
3. หากไม่สามารถดำเนินการตามข้อ 1,2 ได้ ควรจะดำเนินการดังนี้

- ติดต่อกับโรงสีในพื้นที่เพื่อให้โรงสีเอกชนมาใช้บริการเปิดเป็นจุดรวบรวมข้าวเปลือกตามโครงการรับจำนำข้าวเปลือกหรือรวบรวมผลผลิตเกษตรกรอื่น

### บทที่ 3

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

เพิ่มขึ้น

- 1) สหกรณ์ที่ได้รับสนับสนุนอุปกรณ์การตลาดมีการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาด
- 2) บุคลากรของสหกรณ์มีความรู้และทักษะในการใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาด
- 3) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมีเครื่องมือในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์ให้สามารถใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์การตลาดที่มีอยู่



## บทที่ 4

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ร้อยละ 30 ของจำนวน สหกรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์การตลาดจากกรมส่งเสริม  
สหกรณ์ มีปริมาณธุรกิจการรวบรวมผลผลิตเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน