

การจัดการความรู้ **Knowledge Management**

**แนวทางส่งเสริมการแก้ไขปัญห
ขาดทุนจากรุกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย**



**โดย กลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 4
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์**

คำนำ

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ประสบปัญหาการขาดทุน อันเนื่องมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน การขาดองค์ความรู้ในด้านการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการขาดทุน ซึ่งสหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจขายหรือ รวบรวมผลผลิต ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการส่งเสริมและให้บริการ โดยเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อสมาชิก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถช่วยเหลือสมาชิก ในด้านการลดต้นทุนการผลิตและลดค่าใช้จ่าย ทำให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงดำเนินการจัดการความรู้ใน หัวข้อเรื่อง “ แนวทางส่งเสริมการแก้ไขปัญหาขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ” เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์เกิดความเข้มแข็ง สมาชิกอยู่ดี กินดี มีสุข

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์ความรู้ในเรื่อง “ แนวทางส่งเสริมการแก้ไขปัญหาขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ” จะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ทีมงานพัฒนาการจัดการความรู้ (KM Team)

มกราคม 2567

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	4
บทที่ 3 วิธีดำเนินการจัดการองค์ความรู้	14
บทที่ 4 บทสรุปการการแก้ไขปัญหาขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	16

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมา

สหกรณ์คือ“กลุ่มคนที่ประกอบอาชีพเดียวกัน ที่มีความเดือดร้อนหรือประสบปัญหาด้านอาชีพเหมือนกัน รวมตัวกันดำเนินกิจการทางเศรษฐกิจ สังคม และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกเกิดการกินดี อยู่ดี มีสุข ในการดำเนินกิจการของสหกรณ์ต้องยึดหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์เป็นสำคัญ และมีธรรมาภิบาล สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจขายหรือรวบรวมผลผลิต ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย และธุรกิจการส่งเสริมและให้บริการ โดยเฉพาะธุรกิจจัดหา สินค้ามาจำหน่ายเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อสมาชิก เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สามารถ ช่วยเหลือสมาชิกในด้าน การลดต้นทุน การผลิตและลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนได้

การจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นเนื่องจากความเดือดร้อนของสมาชิก สหกรณ์จึงต้องตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกให้ครบวงจร ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ สหกรณ์ และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ.2562 มาตรา 46 และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ที่กำหนดไว้ข้อบังคับของสหกรณ์ ได้แก่

1. ธุรกิจสินเชื่อ
2. ธุรกิจการรับฝากเงิน
3. ธุรกิจการขายหรือรวบรวมผลผลิต/แปรรูป
4. ธุรกิจการซื้อหรือการหาสินค้ามาจำหน่าย
5. ธุรกิจการส่งเสริมอาชีพและบริการ

ธุรกิจของสหกรณ์ข้างต้น สามารถที่จะเชื่อมโยงกันได้ทุกธุรกิจ หากสมาชิกขาดเงินทุนในการประกอบอาชีพ ก็สามารถมาขอสินเชื่อจากสหกรณ์ได้ ปัจจัยการผลิตสินค้าก็สามารถมาซื้อได้ที่สหกรณ์ เมื่อสมาชิกมีสินค้า สหกรณ์ก็สามารถที่จะรวบรวมผลผลิตจากสมาชิกได้ สมาชิกขายสินค้าได้ก็สามารถนำเงินมาชำระหนี้ ที่เหลือแบ่งเก็บไว้ใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน และฝากกับสหกรณ์ เพื่อเป็นเงินออมใช้จ่ายในอนาคต

องค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาขาดทุนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. การปลูกจิตสำนึกสมาชิกให้ตระหนักการเป็นเจ้าของสหกรณ์ มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนพึงตระหนักว่า บทบาทที่สำคัญของตน คือ การที่ต้องเป็นทั้งเจ้าของและลูกค้าในคนเดียวกัน ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการคิดที่จะดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจ การรับผิดชอบร่วมกัน ไปสู่ความเข้มแข็งของสหกรณ์ ซึ่งผลประโยชน์ก็จะกลับคืนสู่สมาชิกกินดี อยู่ดี มีสุข

2. การประชาสัมพันธ์และสำรวจความต้องการของสมาชิกสินค้าผ่านเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงสมาชิกกลุ่มเป้าหมายที่รวดเร็ว เช่น ติดต่อทางโทรศัพท์ การเสนอขายผ่านเฟสบุ๊ค การตั้งกลุ่มไลน์สมาชิกสหกรณ์

3. การประชุมกลุ่มสมาชิก และออกเยี่ยมสมาชิกอยู่เสมอ เพื่อส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกกับสหกรณ์

4. การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน ก่อนที่จะมีการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งจะต้องวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของสหกรณ์ เพื่อให้การสั่งซื้อแต่ละครั้งประหยัดต้นทุน

5. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์มีแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ตรงประเด็น

6. วิเคราะห์งบประมาณ ด้านธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาแก้ไขปัญหาดำเนินธุรกิจ

7. การส่งเสริมการตลาด เพื่อจูงใจให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ โดยให้ส่วนลดหรือการแจกคูปองชิงโชคให้สมาชิกที่มาซื้อสินค้าของสหกรณ์ และจับฉลากมอบรางวัลเป็นรายไตรมาส หรือวันประชุมใหญ่ประจำปี

8. การจัดหาสินค้าที่มีคุณภาพและการบริการที่ดี ส่งสินค้าให้สมาชิกรวดเร็ว และรับแคลมสินค้า

9. การติดตามแผนปฏิบัติงานประจำปีที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ เพื่อเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส นำเอาผลการปฏิบัติงานมา เปรียบเทียบ หากต่ำกว่าให้หาสาเหตุของปัญหาอุปสรรคหรือแนวทางการสนับสนุนให้สามารถปฏิบัติได้ตาม แผนหรือสูงกว่าแผน

ปริมาณธุรกิจสหกรณ์

หมายถึง ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์ที่ทำธุรกิจกับ สมาชิกสหกรณ์ และ บุคคลภายนอก ซึ่งปริมาณธุรกิจสหกรณ์ประกอบด้วย

- 1) ธุรกิจการรับฝากเงิน (ยอดเงินรับฝากระหว่างปี)
- 2) ธุรกิจการให้เงินกู้ (ยอดลูกหนี้เงินให้กู้ระหว่างปี)
- 3) ธุรกิจการจัดหาสินค้าและวัสดุอุปกรณ์มาจำหน่าย (มูลค่าการขาย)
- 4) ธุรกิจการรวบรวมผลผลิตเพื่อขายหรือการแปรรูป (มูลค่าการรับซื้อ)
- 5) ธุรกิจการแปรรูป (มูลค่าที่จำหน่าย)
- 6) ธุรกิจการให้บริการอื่นๆ (รายรับจากธุรกิจบริการและธุรกิจอื่นๆ)

แผนธุรกิจสหกรณ์

เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ที่แสดงข้อมูล รายละเอียด ซึ่งสหกรณ์ สามารถใช้เป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีประสิทธิภาพ และ คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีความ เปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดผลกระทบต่อธุรกิจ สหกรณ์ได้

โครงสร้างการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

องค์ประกอบหลักในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินและบัญชี

ธุรกิจของสหกรณ์ ประกอบด้วย ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ธุรกิจแปรรูปผลิตผลและธุรกิจบริการ

ปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจสหกรณ์

การประกอบธุรกิจสหกรณ์จะต้องวางแผนหรือศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่จะ เป็น อุปสรรคในการดำเนินธุรกิจดังนั้น สหกรณ์ต้องหาทางแก้ไขกับปัจจัยที่เป็นผลกระทบต่อ ธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจเติบโตต่อไปได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ ได้แก่

1. สภาพทางเศรษฐกิจ คือ ปัจจุบันธุรกิจเกิดขึ้นหลากหลายธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจ ขนาดเล็ก ดังนั้นสภาพเศรษฐกิจมีส่วนสำคัญอย่างมากที่จะเป็นตัวประเมินว่าธุรกิจจะเป็นอย่างไร เพราะการใช้ชีวิต หรือการจับจ่ายสินค้าของผู้บริโภคขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจจึงเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

2. สภาวะการแข่งขัน คือ ธุรกิจเกิดขึ้นมากมายทำให้เกิดการแข่งขันทางการค้าและ ต้องปรับตัวต่อการแข่งขันที่จะวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันไม่ว่าจะเป็น ผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับเรา มีอะไรที่กระทบต่อสหกรณ์

3. อำนาจการซื้อของผู้บริโภค คือ การแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือก มากขึ้น ทำให้เกิดการแย่งลูกค้าหรือลูกค้าสามารถได้ว่าจะเลือกใช้บริการธุรกิจใดจึงส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

4. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คือ เนื่องจากปัจจุบันได้มีการคิดค้นพัฒนา เทคโนโลยีให้มีความทันสมัยอย่างรวดเร็วทำให้เป็นปัญหาของธุรกิจอย่างมาก เช่นการสื่อสารที่ปัจจุบันที่มีความทันสมัย และประชาชนได้เข้าถึงสินค้าและบริการทั่วถึง และการพัฒนาสินค้าของผู้ผลิตที่มีการพัฒนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการจัดการความรู้

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548; 4) ได้ให้ความหมายของ การจัดการความรู้คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็น ระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ศ.นพ. วิจารย์ พานิช ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ไว้ว่า การจัดการความรู้ หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KM คือ เครื่องมือ เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 3 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้ การจัดการ ความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้เท่านั้นเอง

ปณิตา พนภักย์ (2544 ; 24) ให้ความหมายของการจัดการความรู้หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่สามารเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ

ความรู้ (Knowledge) คือ ทรัพยากรที่สำคัญอย่างหนึ่งในตลาดที่มีการแข่งขันทางการค้าในโลก ยุคโลกาภิวัตน์(เจนเนตร และคณะ,2546, น.1)

Lefi Edvisson (1998, p.3-9) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1.) Individual Knowledge : ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน 2.) Organization Knowledge : ความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่าง พนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ใน การทำงานขององค์กรได้มากขึ้น

3.) Structure Knowledge : ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น สามารถเป็นไปได้ทั้งในรูปของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

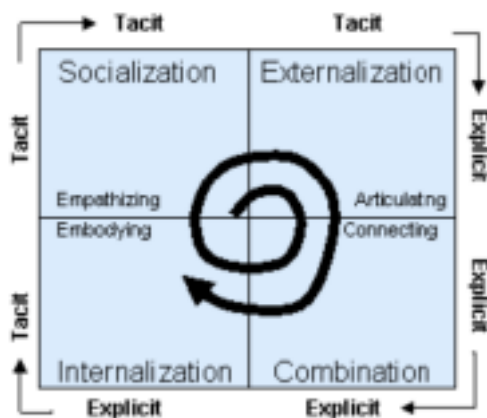
ประเภทของความรู้(Type of Knowledge)

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือ ลายลักษณ์อักษร ได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์

2. องค์กรความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการ ต่างๆ เช่นการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ที่ได้รับความนิยมที่ทุกคนต้องรู้จัก คือ SECI Model ของ Nonaka และ Takeuchi (1995) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าความรู้ของคนสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดเจน (Explicit) และ ความรู้ฝังลึก (Tacit) ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน หากมีการดึงความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้หรือเปลี่ยนให้เป็นความรู้ใหม่ขึ้นและเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่ง SECI Model จะเป็นการอธิบายการถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้งสองประเภท เกิดเป็นความรู้ใหม่



Socialization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) โดยการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน สร้างเป็นความรู้ของแต่ละบุคคลขึ้นมา ผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสังเกต การลอกเลียนแบบ และการลงมือปฏิบัติความรู้ฝังลึกนี้อาจจะเป็น กระบวนการคิดซึ่งเป็นการยากที่จะอธิบาย ออกมาเป็นคำพูด การที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้สามารถเรียนรู้ได้

Externalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบการตั้งสมมติฐาน กรอบความคิด ในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง ทำได้ยากอาจทำได้ผ่านการพูดคุย การเล่าเรื่อง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างความรู้

Combination เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) เป็น กระบวนการที่ทำให้ความรู้สามารถจับต้องได้นำไปใช้ได้และใช้งานร่วมกัน ได้สามารถทำได้ โดยการแยกแยะ แบ่งประเภท และทำให้อยู่ในรูปเอกสาร เป็นการจัดระบบความรู้

Internalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit) เกิดจากการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น โดยผ่านการอ่าน หนังสือ เอกสารแล้วทำ ความเข้าใจ หรือผ่านการฝึกปฏิบัติ การนำเอาความรู้ไปใช้ กระบวนการต่าง ๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งในแต่ละกระบวนการที่เกิดการ เปลี่ยนรูปแบบ ระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น นั่นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ยังสามารถกระตุ้นให้ กระบวนการทั้ง 4 เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยังเกลียวความรู้ หมุนเร็วเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้นเท่านั้น

องค์ประกอบของวงจรความรู้

1. คน (People) ในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็น กลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดแลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับ ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหาร จัดการ (Management science) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และพฤติกรรมองค์กร (Organization behavior)

2. ด้านกระบวนการ (Process) กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทาง และ ขั้นตอน ของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการทั้งจากแหล่งข้อมูลภายใน และ ภายนอกเป็นการ แยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความ ถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่โดยการบริหารกระบวนการนั้น จะต้อง เข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่า ต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology) การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็น เครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ใน เวลาและรูปแบบ ที่แต่ละองค์กรต้องการ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้มีความหมายกว้างกว่า เทคโนโลยี และความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถ สื่อสารและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ความรู้เบื้องต้นในการเพิ่มปัจจัยการผลิต

ความหมายของการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

การเพิ่มผลผลิต หมายถึง กระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้สินค้า บริการ หรืองาน ที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ด้วยวิธีการในการลดต้นทุน ลดการสูญเสียทุกรูปแบบ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และการใช้เทคนิคการทำงานต่าง ๆ เข้ามา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ความจำเป็นในการเพิ่มผลผลิต

ในสภาพสังคม และเศรษฐกิจของไทยปัจจุบันเป็นสภาพที่อยู่ในภาวะวิกฤติทั้งในด้านทรัพยากรที่ลดลงอย่างมากจนขาดความสมดุลจากนโยบายของรัฐบาลที่ผ่านมาที่มุ่งส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นประเทศ อุตสาหกรรมใหม่ ทำให้ส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทยเป็นอย่างมาก ทั้งปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ที่เกิดจากผู้ผลิตที่ขาดจรรยาบรรณ ผลผลิตด้อยคุณภาพไม่เป็นที่พอใจของผู้บริโภค ซึ่งถ้าปล่อยให้เป็นเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ก็จะก่อให้เกิดความเสียหายอันใหญ่หลวงต่อเศรษฐกิจของประเทศ และมูลเหตุสำคัญที่มีความ จำเป็นจะต้องนำการเพิ่มผลผลิตมาแก้ปัญหา และสร้างคุณภาพของผลผลิต มีดังนี้

1. ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด การเพิ่มผลผลิตจะเป็นเครื่องมือที่ทำให้เราใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. การเพิ่มผลผลิตเป็นเครื่องมือช่วยวางแผนทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เช่น การกำหนดสัดส่วน ของการผลิตที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า เพื่อไม่ให้มีส่วนเกินซึ่งถือเป็นความสูญเปล่าของทรัพยากร
3. การแข่งขันสูงขึ้น หน่วยงาน บริษัท หรือองค์กรต่าง ๆ จะอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับคู่แข่งทั้งใน ประเทศและต่างประเทศได้ จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และการเพิ่มผลผลิตก็ เป็นแนวทางในการ ปรับปรุงคุณภาพ และทำให้เกิดการลดต้นทุนสามารถสู้กับคู่แข่งได้ จะเห็นได้ว่า การเพิ่มผลผลิตเป็นจิตสำนึก หรือเจตคติที่จะแสวงหาทางปรับปรุง และสร้างสรรค์ สิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ด้วยความเชื่อมั่นว่าเราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และสามารถทำพรุ่งนี้ให้ ดีกว่าวันนี้ การเพิ่มผลผลิตจึงเป็นความเพียรพยายามอย่างไม่มีที่สิ้นสุดที่จะปรับปรุงงาน หรือกิจกรรมที่ทำให้ ทนต่อความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นด้วยการใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities – โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็น การวิเคราะห์ สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จัก สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและ ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่ง ปัจจัยเหล่านี้แต่ ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งของ องค์กรจะเป็นความสามารถ ภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนของ องค์กรจะ เป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็น สถานการณ์ที่ให้ โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็น สถานการณ์ที่ขัดขวาง การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การ กำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรคขององค์กรทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็ง ขององค์กร และ แสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม หรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะ เกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถ ภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูล เพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการ

ทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุ การจัดการ) รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ องค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ด้วย

- จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการ พัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบของ องค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงาน ขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการ ดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทาง เศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและ อัตราผู้ หนึ่งสี่ของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน เป็นการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับต้นทุนสินค้า จำนวนสินค้าที่ขาย และกำไรจากการขายสินค้าเพื่อดูว่ากิจการจะต้องผลิตและขายสินค้าเป็นจำนวนเท่าใดจึง จะคุ้มทุนพอดี ซึ่งจำนวนหน่วยของสินค้าที่ขายหรือปริมาณยอดขายจะทำให้ยอดขายหรือรายได้ของกิจการ เท่ากับต้นทุนที่เกิดขึ้นทั้งหมดพอดี เรียกว่า “จุดคุ้มทุน” (Break Even Point) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถ ตัดสินใจได้เนื่องจากเมื่อสามารถจำหน่ายได้สูงกว่านี้ไปกำไรจะเกิดขึ้น และถ้าขายยังไม่ถึงจุดนี้ก็จะเกิดการ ขาดทุนผู้บริหารอาจใช้จุดคุ้มทุนเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดราคาขาย ปริมาณขาย และ กำไรได้ซึ่งถ้าหากตั้งราคาขายให้สูงขึ้นจุดคุ้มทุนก็จะเกิดขึ้นเร็ว หรือถ้าต้องการกำไรจำนวนหนึ่ง ควรจะผลิต และขายสินค้าเป็นจำนวนเท่าไร ในการคำนวณหาจุดคุ้มทุนนั้นจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ราคาขาย ต้นทุน ผันแปรต้นทุนคงที่ จำนวนสินค้าที่ขาย และสัดส่วนของการขายสินค้า ทั้ง นี้สามารถวิเคราะห์ได้หลาย ลักษณะ แต่ในที่นี้จะขอกล่าวเฉพาะการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนด้วยแผนภูมิเท่านั้น

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนด้วยแผนภูมิ

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนด้วยแผนภูมิ เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ต้นทุน ปริมาณ และ กำไร โดยแสดงออกมาในลักษณะของแผนภูมิหรือกราฟ ที่แสดงให้เห็นถึงรายได้หรือยอดขาย ต้นทุนรวม และกำไรที่จะเกิดขึ้น ณ ระดับปริมาณการขาย โดยการกำหนดให้แกนตั้งแสดงระดับของจำนวนเงิน และ แกนนอนแสดงระดับของปริมาณการขาย ในแผนภูมิจะประกอบด้วยเส้นรายได้รวม (ยอดขาย) และเส้น

ต้นทุนรวม โดยที่เส้นต้นทุนรวมนี้จะได้จากเส้นต้นทุนผันแปรรวมกับเส้นต้นทุนคงที่ ซึ่งการใช้แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของต้นทุนปริมาณ และกำไรนี้เป็นวิธีแบบหยาบๆ

การวิเคราะห์งบการเงิน

การวิเคราะห์งบการเงินสำหรับผู้บริหาร การวิเคราะห์งบการเงินเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารธุรกิจ ซึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์งบการเงิน ประกอบด้วย การวิเคราะห์แนวดิ่ง/การวิเคราะห์โครงสร้างงบการเงิน (Common-size analysis) การวิเคราะห์แนวนอน/การวิเคราะห์การเจริญเติบโตหรือแนวโน้ม (Trend analysis) การวิเคราะห์โดยใช้ อัตราส่วนทางการเงิน (Financial ratios analysis) และการวิเคราะห์กระแสเงินสด (Statement of cash flows analysis) (Williams, Haka, Bettner, & Carcello, 2009, p. 633) ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรใช้ ประโยชน์จากเครื่องมือเหล่านี้ โดยจะต้องเข้าใจและวิเคราะห์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์แนวดิ่ง/การวิเคราะห์โครงสร้างงบการเงิน (Common-size analysis) ความสำคัญของการวิเคราะห์งบการเงินแนวดิ่ง/การวิเคราะห์โครงสร้างงบการเงิน การเปรียบเทียบ ระหว่างกิจการจะมีปัญหาในเรื่องขนาดของกิจการที่แตกต่างกัน หรือการใช้เงินตราต่างประเทศ เครื่องมือที่จะช่วย ขจัดปัญหาเหล่านี้ คือ การทำตัวเลขในงบการเงินให้เป็นร้อยละของรายการที่เกี่ยวข้อง เช่น ยอดสินทรัพย์ แต่ละรายการคิดเป็นร้อยละเท่าใดของยอดสินทรัพย์รวม หรือยอดหนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้นแต่ละรายการคิดเป็นร้อยละเท่าใดของยอดหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นต้น ซึ่งเทคนิคที่จะนำมาใช้ เรียกว่า “การวิเคราะห์งบการเงินแนวดิ่ง/การวิเคราะห์โครงสร้างงบการเงิน” ความหมายของการวิเคราะห์งบการเงินแนวดิ่ง/การวิเคราะห์โครงสร้างงบการเงิน การวิเคราะห์ งบการเงินแนวดิ่งหรือแนวดิ่ง (Vertical analysis) หรือการวิเคราะห์โครงสร้าง (Common-size analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ตัวเลขในงบการเงิน โดยมีการกำหนดให้ยอดรวมของหมวดใดหมวดหนึ่งในงบการเงิน เป็นร้อยละ 100 และเทียบว่ายอดรายการอื่นๆ เป็นร้อยละเท่าใดของยอดรวมในหมวดเดียวกัน เพื่อให้ตัวเลข แสดงความหมายที่ชัดเจนและสามารถเปรียบเทียบกันได้ งบกำไรขาดทุน กำหนดให้ยอดรายได้รวมเป็นร้อยละ 100 เมื่อต้องการคำนวณว่ายอดรายได้และ ค่าใช้จ่ายแต่ละรายการเป็นร้อยละเท่าใด งบแสดงฐานะการเงิน กำหนดให้ยอดสินทรัพย์รวมเป็นร้อยละ 100 เมื่อต้องการคำนวณว่ายอด สินทรัพย์แต่ละรายการเป็นร้อยละเท่าใด ยอดหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นรวมเป็นร้อยละ 100 เมื่อต้องการ คำนวณว่ายอดหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้นแต่ละรายการเป็นร้อยละเท่าใด การคำนวณ

แนวดิ่งในงบกำไรขาดทุน กำหนดให้ยอดรายได้รวมเป็นร้อยละ 100 และนำยอดแต่ละรายการในงบกำไรขาดทุนมาคำนวณว่ายอดรายการนั้นเป็นร้อยละเท่าใดของยอดรายได้รวม

2. การวิเคราะห์แนวนอน/การวิเคราะห์การเจริญเติบโตหรือแนวโน้ม (Trend analysis) ความสำคัญของการวิเคราะห์งบการเงินแนวนอน/การวิเคราะห์การเจริญเติบโตหรือแนวโน้ม การ วิเคราะห์ งบการเงินโดยใช้ข้อมูลปีใดปีหนึ่งอาจทำให้ไม่ได้ข้อมูลที่มีความหมายเพียงพอเนื่องจากผู้วิเคราะห์ไม่

สามารถทราบว่าคุณค่าที่เห็นมีค่ามากหรือน้อย เพราะไม่มีเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์งบการเงินแนวนอนหรือการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของงบการเงิน เป็นการเปรียบเทียบยอดต่างๆ ในงบกำไรขาดทุน และงบแสดงฐานะการเงินกับปีอื่น ซึ่งจะทำให้ผู้วิเคราะห์ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของรายการต่างๆ และหาก ทำการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงหลายๆ ปี จะทำให้ทราบแนวโน้มของรายการนั้น ความหมายของการวิเคราะห์งบการเงินแนวนอน การวิเคราะห์งบการเงินแนวนอน (Horizontal analysis) หรือการวิเคราะห์การเจริญเติบโตหรือแนวโน้ม (Trend analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ตัวเลขใน งบการเงิน โดยมีการเปรียบเทียบกับปีอื่นๆ ซึ่งต้องกำหนดให้ตัวเลขปีใดปีหนึ่งเป็นร้อยละ 100 และเทียบกับปี อื่นๆ จะเป็นร้อยละเท่าใด ในการกำหนดปีใดปีหนึ่งให้เป็นร้อยละ 100 สามารถทำได้ 2 วิธี คือ การเปรียบเทียบกับปีก่อน และการเปรียบเทียบกับปีฐาน ในกรณีมีตัวเลข 2 ปี ทั้ง 2 วิธีจะคำนวณเหมือนกัน

หลักการตลาดยุคใหม่ จาก 4P's สู่ 4E's

หลักการตลาดแบบดั้งเดิมที่ Edmund Jerome McCarthy ศาสตราจารย์ด้านการตลาดชื่อดังแห่งสหรัฐอเมริกา ได้อธิบายไว้ตามสูตรส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) คือ 4P's ประกอบด้วย Product, Price, Place และ Promotion

แต่หลักการที่ว่าใช้มาตั้งแต่ปี 1960 จึงไม่แปลกที่ในปัจจุบันจะมีหลักการตลาดใหม่ที่น่าสนใจ และสามารถปรับใช้ได้เหมาะกับยุคปัจจุบันมากกว่าคือ 4E's เราจึงอยากมาเล่าให้ฟังว่าหลักการนี้คืออะไร

1. Product >> “Experience”

ทุกวันนี้ผู้บริโภคไม่ได้คาดหวังแค่สินค้าหรือบริการเท่านั้น ตัวอย่างที่เห็นกันง่ายๆ คือทำไมบางคนถึงยอมจ่ายเงินซื้อรถหรูหลักหลายล้าน หรือเลือกจ่ายแพงกว่าเพื่อนั่งเครื่องบินระดับ First class นั่นเป็นเพราะต้องการประสบการณ์ที่ดีกว่า สะดวกสบายกว่าและสร้างความสุขได้มากกว่า ซึ่งประสบการณ์ที่วามนี้มาจากการนำเสนอเอกลักษณ์ของแบรนด์และการสร้างความรู้สึกร่วมกันเกี่ยวกับบริษัท ดังนั้นการเอาชนะคู่แข่งทางการตลาดในยุคนี้คงไม่พ้นเรื่องของการ “สร้างประสบการณ์” เพื่อให้เกิดผลลัพธ์แบบที่ผู้บริโภคจะต้อง “หลงรัก” และอยู่กับเราไปยาวนาน

2. Price >> “Exchange”

ก่อนหน้านี้การตั้งราคาสินค้ามาจากการต้นทุนการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงมักแข่งกันด้วยการลดราคาต้นทุน เพื่อให้สินค้าสามารถขายได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งในตลาด แต่ในปัจจุบันเมื่อพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ผู้คนไม่ได้ให้ความสำคัญที่ราคาเป็นหลัก แต่หันไปให้ความสนใจเรื่อง “ความคุ้มค่า” มากกว่า เปรียบเหมือนกับการแลกเปลี่ยนความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายระหว่างตัวธุรกิจและผู้บริโภค ซึ่งไม่ว่าสินค้านั้นจะแพงแค่ไหน แต่ถ้าผู้บริโภคซึ้งใจแล้วว่าคุณค่ากับราคาที่จ่ายไป ก็ยอมอยากซื้อสินค้านั้นๆ

3. Place >> “Everywhere”

ในอดีต ถ้าอยากทำธุรกิจต้องมีหน้าร้านและมองหาทำเลเหมาะๆ สำหรับขายสินค้า แต่ในปัจจุบัน หน้าร้านอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็นอีกต่อไป เพราะความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้เชื่อมต่อผู้ขายสินค้าและลูกค้าเข้าด้วยกัน ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้จากทุกหนทุกแห่งทั่วโลกเพียงแค่อินเทอร์เน็ต ดังนั้นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญมากที่สุดใน การทำการตลาดออนไลน์ จึงเปลี่ยนจากหน้าร้านไปเป็นเว็บไซต์ อีคอมเมิร์ซแพลตฟอร์ม หรือ โมบายแอปพลิเคชัน รวมไปถึงการเน้นสร้าง Customer Journey และ Experience บนออนไลน์แพลตฟอร์ม

4. Promotion >> “Evangelism”

การออกแคมเปญลด แลก แจก แถม แบบการตลาดสมัยก่อนอาจไม่ได้รับความนิยมมากนักในปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริโภคยุคใหม่มักมีความพึงพอใจหรือความชอบในแบรนด์ที่บริโภคเป็นประจำอยู่แล้ว หรือที่เรียกว่า “Evangelism (สาวก)” ถ้าจะพูดให้เข้าใจง่ายขึ้นก็หมายถึง “Brand Loyalty” นั่นเอง ดังนั้นกลยุทธ์การชิงส่วนแบ่งตลาดแบบเดิม ๆ อาจใช้ไม่ได้ผล หากเรายังไม่สามารถเปลี่ยนลูกค้าขาจรให้กลายเป็นลูกค้าขาประจำได้ เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ พฤติกรรมผู้บริโภคเองก็เช่นกัน ดังนั้นกรอบการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดแบบเดิม ๆ จึงต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย การนำหลักการตลาดแบบ 4E’s ซึ่งประกอบด้วย Experience, Exchange, Everywhere และ Evangelism เข้ามาใช้ จึงน่าจะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจเข้าใจผู้บริโภคและเติบโตต่อเนื่องในระยะยาว

การบริหารสินค้าคงคลัง

การบริหารสินค้าคงคลัง คือการดูแล วางแผน และจัดการทรัพย์สินที่ยังไม่ได้ขายหรือ สินค้าคงคลัง วัตถุดิบ และสต็อกสินค้า โดยที่เป้าหมายของการบริหารสินค้าคงคลังคือการดูการไหลเวียนของสินค้าจากกระบวนการผลิตไป กระบวนการจัดเก็บ จนไปถึงกระบวนการขาย

รายการหลักของสินค้าคงเหลือแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ

1. วัตถุดิบ (Raw materials) – วัตถุดิบเป็นสิ่งของที่ผู้ผลิตใช้ในการประกอบหรือแปรรูปในการสร้างสินค้าสำเร็จรูปขึ้นมาเพื่อขายภายหลัง โดยอาจจะรวมถึงสิ่งของที่บริษัทซื้อมาจากบริษัทอื่น จัดหาด้วยตัวเอง หรือประกอบมาจากวัตถุดิบอื่นอีกที

2. งานในกระบวนการ (Work in progress) – สำหรับสินค้าที่มีขั้นตอนการผลิตที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน บางครั้งบริษัทก็ต้องการจัดเก็บ ‘งานในกระบวนการ’ ก่อนที่จะเข้าไปในกระบวนการผลิตสินค้าสำเร็จรูปออกมา งานในกระบวนการ คือสินค้าคงคลังที่ถูกผลิต แปรรูป หรือประกอบมาจากวัตถุดิบ แต่ก็ยังอยู่ในลักษณะไม่สมบูรณ์แบบ รอการผลิต แปรรูป หรือประกอบอีกรอบเพื่อให้เป็นสินค้าที่พร้อมจำหน่าย

3. **สินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods)** – สินค้าสำเร็จรูป สินค้าที่ถูกแปรรูป ประกอบ หรือผลิต มาสมบูรณ์แบบและพร้อมที่จะถูกขายให้กับลูกค้าแล้ว เพราะฉะนั้นสินค้าสำเร็จรูปก็คือสต็อกของสินค้าที่ พร้อมจะนำไปขายให้กับลูกค้านั่นเอง

4. **อะไหล่และวัสดุสำหรับการซ่อมบำรุง** – สิ่งของที่ถูกใช้ในการสนับสนุนหรือซ่อมแซมการผลิตสินค้าสำเร็จรูป แต่ไม่ได้ถูกใช้ในกระบวนการสร้างโดยตรง ยกตัวอย่างเช่น น้ำมันหล่อลื่นที่ใช้กับ เครื่องจักรในโรงงาน หรือถุงมือแพทย์ที่ใช้ประกอบการผ่าตัด

การบริหารสินค้าคงเหลือให้เหมาะสมกับกิจการได้ มีแนวทางการจัดการดังนี้

1. **กำหนดปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสมกับกิจการ (กำหนด Safety stock)** ด้วยการจดบันทึก สินค้าเข้า-ออก ในคลัง โดยรวบรวมการเบิกจ่ายในอดีต คูณยอดขาย เพื่อให้มีสต็อกเพียงพอตรงตามความต้องการของผู้บริโภคทั้งในด้านแบบ สี และขนาด โดยเก็บข้อมูลว่ารายการสินค้าใดขายดี สินค้าใดขายไม่ดี วัสดุประเภทใดควรสั่งซื้อเพิ่ม หรือสินค้าสำเร็จรูปประเภทใดควรลดราคาต่ำสต็อก หรือควรตัดสต็อก เพราะเสื่อมคุณภาพและล้าสมัยแล้ว

2. **มีการวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ดี โดยหาค่าปริมาณการสั่งซื้อที่มีต้นทุนต่ำที่สุด** โดยหาค่า Economic Order Quantity หรือเรียกสั้นๆว่า EOQ เป็นวิธีที่แพร่หลายและใช้กันมานานเพราะเป็นการ คำนวณหาปริมาณการสั่งซื้อที่ทำให้ประหยัดทั้งต้นทุนในการสั่งซื้อ และต้นทุนในการเก็บรักษา และบอกถึง ปริมาณที่ควรสั่งซื้อจำนวนเท่าใดจึงจะประหยัดที่สุด โดยใช้สูตรคำนวณดังนี้

หาจุดสั่งซื้อ (reorder point) คือจุดที่ต้องสั่งซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าใหม่ และเป็นจุดที่ใช้เตือน สำหรับการสั่งซื้อในรอบถัดไป มีสูตรการคำนวณดังนี้

1. **เจรจาต่อรองขอส่วนลดเมื่อซื้อปริมาณวัตถุดิบจำนวนมาก** ผู้ประกอบการที่ใช้วัตถุดิบใด อย่างสม่ำเสมอและทราบปริมาณการใช้ที่แน่นอน ควรเจรจากับผู้ขายโดยตกลงเป็นตัวเลขของปริมาณการใช้ วัตถุดิบนี้ทั้งปี แต่ให้ผู้ขายทยอยส่งของให้ทุกเดือน โดยทำสัญญาเป็นรายปีเพื่อได้ส่วนลดมากขึ้น กรณีแบบนี้ ธุรกิจขนาดเล็กมักไม่กล้าเจรจา ทาง BSC เคยแนะนำผู้ขายกาแฟสดรายหนึ่งที่มีสาขาหลายแห่ง ได้แนะนำให้ ไปเจรจาและทำสัญญาซื้อนมสด นมข้นหวานเป็นรายปี ผู้ประกอบการรายนี้ได้ไปเจรจาและได้ส่วนลดมากกว่าเดิมถึงร้อยละ 5 ของราคาเดิมทำให้มีกำไรมากขึ้น

2. **บริหารจัดการสินค้าคงคลังไม่ให้มี Dead stock** เพื่อให้วัตถุดิบไม่เสื่อมสภาพและล้าสมัย

3. **มีการตรวจนับสินค้าคงคลังอย่างสม่ำเสมอ** อย่างน้อยควรตรวจทุกรายการปีละ 1 ครั้งและ สุ่มตรวจบางรายการทุกเดือนเพื่อให้ทราบว่าสินค้าคงคลังที่บันทึกในบัญชีไว้ตรงกับสินค้าคงคลังที่เก็บไว้ใน โกดังหรือไม่ และเพื่อป้องกันการรั่วไหลหรือข้อบกพร่องจากพนักงานของกิจการด้วย นอกจากนี้การตรวจนับ จะช่วยให้พนักงานที่ดูแลต้องเอาใจใส่ในการเก็บรักษาด้วย

4. **จัดสถานที่เหมาะสมในการเก็บสินค้าคงคลังมีเอกสารการเบิกจ่ายสินค้าคงคลัง** เพื่อควบคุม การซื้อและเบิกจ่ายสินค้าคงคลังใดโดยออกแบบให้มีช่องอนุมัติให้เบิกสินค้าคงเหลือได้เพื่อควบคุมการ รั่วไหล

5. จัดสถานที่เหมาะสมในการเก็บสินค้าคงคลัง การคำนึงถึงลักษณะการจัดวางรูปแบบสินค้า และการวางสินค้าให้เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ ทางด้านความชื้นและความสะดวกต่อการขนย้าย

6. มีเอกสารการเบิกจ่ายสินค้าคงคลัง เพื่อควบคุมการซื้อและเบิกจ่ายสินค้าคงคลังใด โดย ออกแบบให้มีช่องอนุมัติให้เบิกสินค้าคงเหลือได้เพื่อควบคุมการรั่วไหล

7. นำระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาใช้ควบคุมสต็อก ในกรณีที่เป็นธุรกิจขนาดกลางซึ่งมี ยอดขายสูง มีการผลิตสินค้าหลายแบบ และมีรายการที่เป็นวัตถุดิบจำนวนมาก เพื่อใช้ควบคุมและนำมา บริหารงานให้ดีขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการจัดการองค์ความรู้

แนวทางส่งเสริมการแก้ไขปัญหาขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

การแก้ไขปัญหาขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ คณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ จะต้องม้องค์ความรู้ในเรื่องการบริหารธุรกิจ และการแก้ไขปัญหา จะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องได้รับความร่วมมือทุกฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาชิก และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ การแก้ไขปัญหาขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีวิธีการอยู่ 2 ด้าน ด้วยกันและมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้

1.ด้านการจัดทำแผนการแก้ไขปัญหาขาดทุนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

ขั้นตอนที่ 1. การวิเคราะห์งบการเงินและวิเคราะห์สภาพองค์กร (SWOT Analysis)

1.1 จัดประชุมกลุ่มสมาชิก ให้ทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของ สหกรณ์ ความต้องการของสมาชิก และเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการระดมแนวความคิดปรับปรุงและ พัฒนาธุรกิจของสหกรณ์

1.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการการแก้ไขปัญหาขาดทุนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ โดยจะต้องมีผู้เข้าร่วม 4 ฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ ตัวแทนสมาชิก และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์

1.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการมีกิจกรรมดังต่อไปนี้

1.3.1 การนำเสนอผลการวิเคราะห์งบการเงิน โดยเปรียบเทียบ 3 ปีย้อนหลัง เพื่อให้ ทราบสถานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ผ่านมา

1.3.2 แบ่งกลุ่มย่อย โดยที่แต่ละกลุ่มจะต้องประกอบด้วยบุคคลทั้ง 4 ฝ่าย เพื่อวิเคราะห์

สถานภาพของสหกรณ์ (SWOT Analysis) และระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาการขาดทุนจากธุรกิจ จัดหาสินค้ามาจำหน่ายและพัฒนาธุรกิจอื่นของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ พร้อมการจัดทำแผนนำเสนอ ในที่ประชุม ซึ่งในการระดมความคิดต้องให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ไม่มีใครผิดใครถูก

1.3.3 ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวบรวมผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหา การขาดทุนของธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณากิจกรรม หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาขาดทุนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายและธุรกิจอื่นๆ

1.3.4 การขับเคลื่อนกิจกรรมหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาขาดทุนธุรกิจจัดหาสินค้า มาจำหน่าย

1.3.5 การรายงานและติดตามผลการขับเคลื่อนกิจกรรมหรือแนวทางการแก้ไข ปัญหาขาดทุนธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายทุกสัปดาห์และทุกเดือน เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ไขปัญหาและ อุปสรรค

2. ด้านการเพิ่มปริมาณธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์

ขั้นตอนที่ 1. การสำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิก ซึ่งสหกรณ์สามารถดำเนินการได้ หลายวิธี แต่วิธีที่รวดเร็วที่สุดคือติดต่อทางโทรศัพท์ และการเสนอขายสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เฟสบุ๊ก ไลน์กลุ่มสมาชิก **Open chat** และการออกพื้นที่สำรวจความต้องการสมาชิก พร้อมกับนำสินค้า ตัวอย่างไปนำเสนอ ซึ่งทั้งสองวิธีดีต้องทำควบคู่กันไป

ขั้นตอนที่ 2. การประมาณการสั่งซื้อสินค้า โดยเอาข้อมูลปริมาณยอดขายในปีที่ผ่านมา และ ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าของสมาชิก เพื่อกำหนดชนิดสินค้า ปริมาณสินค้า และไม่ให้มีสินค้าคงคลังเหลือมาก เกินไป ซึ่งจะส่งผลทำให้สินค้าหมดอายุหรือเสื่อมสภาพ

ขั้นตอนที่ 3. การขออนุมัติสั่งซื้อสินค้า ซึ่งสหกรณ์จะต้องสอบถามราคาสินค้าและใบเสนอ ราคาจากผู้จำหน่ายให้มากที่สุด เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และราคายุติธรรม

ขั้นตอนที่ 4. การอนุมัติการสั่งซื้อ เจ้าหน้าที่ตลาดของสหกรณ์นำเสนอใบเสนอราคาของผู้ จำหน่าย ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติ ซึ่งสหกรณ์อาจมอบอำนาจให้ผู้จัดการ หรืออนุกรรมการอนุมัติสั่งซื้อ เพื่อความรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของสมาชิก และให้รายงานในที่ประชุมคณะกรรมการในคราวถัดไป

ขั้นตอนที่ 5. การส่งเสริมการขาย ซึ่งสหกรณ์สามารถดำเนินการได้เช่น การให้ส่วนลด มีของ แถม คู่แข่งชิงโชค บริการขนส่ง การผ่อนชำระ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6. การจัดหาสินค้ามาจำหน่ายที่หลากหลายสมาชิกสามารถเลือกได้ การปรับปรุง ร้านค้าของสหกรณ์ให้สวยงาม สะอาด สะดวก นำเข้าไปซื้อสินค้า การหาตัวแทนจำหน่ายสินค้าในพื้นที่ ห่างไกลจากสหกรณ์ ก็จะเป็นอีกช่องทางให้สมาชิกเข้าถึงสินค้าและบริการ

ขั้นตอนที่ 7. มีช่องทางการชำระหนี้ได้หลายช่องทาง ดังนี้

- เงินสด
- เครื่องรูดบัตร **EDC.**
- Payment Gateway** รับชำระเงินผ่านระบบออนไลน์
- LINK PAY** ชำระเงินออนไลน์ผ่านลิงก์
- QR PAY** รับชำระเงินออนไลน์ผ่าน **QR Code.**
- ALIPAY** ระบบชำระเงินออนไลน์หรือกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์
- บัตรเกษตรกรสุขใจของ ธ.ก.ส. หรือธนาคารพาณิชย์อื่นๆ

ขั้นตอนที่ 8. การบริการหลังการขาย ออกเยี่ยมสมาชิกเพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคจากการใช้สินค้า หรือการเคลมสินค้า เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาสินค้าในครั้งต่อไป

บทที่ 4

บทสรุป

แนวทางส่งเสริมการแก้ไขปัญหาขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

การจัดการความรู้เรื่อง “แนวทางส่งเสริมการแก้ไขปัญหาขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย” ได้ดำเนินการ ตามหลักการจัดการความรู้ โดยบุคลากรของกลุ่มส่งเสริมสหกรณ์ 4 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยวิธีการถ่ายทอดความรู้ ของแต่ละบุคคลมา วิเคราะห์/สังเคราะห์ ให้เกิดการรวมองค์ความรู้จากวิถีการปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้สหกรณ์สามารถพัฒนาศักยภาพขององค์กร

ดังนั้น สำนักงานสหกรณ์จังหวัดกาฬสินธุ์ จึงได้ส่งเสริมให้สหกรณ์แก้ไขปัญหาการขาดทุนจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์สถานภาพสหกรณ์ และระดมแนวความคิดในการแก้ไขปัญหาให้ถูกจุด สมาชิกเป็นจุดศูนย์กลางในการรับบริการ โดยการสำรวจความต้องการสินค้าของสมาชิก ก่อนที่จะมีการสั่งซื้อ เพื่อให้สินค้าตรงกับความต้องการของสมาชิก และมีสินค้าคงคลังเพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก รวมทั้งมีการส่งเสริมการขาย เพื่อจูงใจให้สมาชิกมาใช้บริการ และสิ่งสำคัญก็คือ อำนาจการซื้อของสมาชิกมีมากน้อยเพียงใด หากเรามีสินค้าที่ดีแต่สมาชิกไม่มีอำนาจซื้อ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับรายได้ของสมาชิกที่ได้รับ เฉพาะฉะนั้นสหกรณ์จะต้องส่งเสริมอาชีพให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้สหกรณ์เกิดความเข้มแข็ง สมาชิกอยู่ดี กินดี มีสุข