

คู่มือการปฏิบัติงาน
งานวิจัยเศรษฐกิจการเกษตรระดับพื้นที่
แนวทางการพัฒนาการผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ในพื้นที่โครงการระบบส่งเสริมการเกษตรแบบแปลงใหญ่
จังหวัดอุบลราชธานี
ส่วนวิจัยและประเมินผล สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 11
(อุบลราชธานี)

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 11 อุบลราชธานี (สศท.11) เป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาค มีพื้นที่รับผิดชอบ 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ ยโสธร และจังหวัดมุกดาหาร โดยส่วนแผนพัฒนาเขตเศรษฐกิจการเกษตร มีภารกิจในการจัดทำแนวทางพัฒนาสินค้าเกษตร โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดแนวทางในการศึกษาเตรียมข้อมูลทางวิชาการ

การเตรียมงานวิชาการ กำหนดแนวทางในการศึกษาเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นแนวทางในการกำหนดข้อเสนอแนะในการพัฒนาการเกษตร โดยแนวคิดและทฤษฎีในการศึกษา 3 เรื่อง ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทน

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร มีหลักเกณฑ์แนวคิดในการจัดทำข้อมูลต้นทุนการผลิต คือ เป็นต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ เป็นต้นทุนการผลิตของผลผลิตของเกษตรกร และเป็นต้นทุนเฉลี่ย (ศิริวัฒน์ ทรงธนศักดิ์, 2562)

1) ต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง

1.1) ค่าใช้จ่ายทุกกิจกรรมการผลิต ตั้งแต่เริ่มเตรียมดิน จนถึงการเก็บเกี่ยวผลผลิต มีรายการที่ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน

1.2) ค่าใช้จ่ายเฉพาะที่เกษตรกรได้ใช้จ่ายไปในช่วงระยะเวลาการผลิตปีนั้น

1.3) ค่าใช้จ่ายทั้งที่จ่ายเป็นเงินสดและไม่เป็นเงินสด โดยค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินสดเกิดจากการจ้าง การซื้อ การเช่าทรัพย์สินและค่าเช่าดิน ส่วนค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นตัวเงิน คิดจากการประเมินค่าใช้จ่ายกรณีการใช้แรงงาน วัสดุปัจจัย เครื่องมือของตนเองหรือของครัวเรือน ที่ไม่ได้จ้าง ไม่ได้ซื้อ ไม่ได้เช่า

1.4) ค่าเสียโอกาสเงินทุน ซึ่งเป็นการประเมินโดยการคำนวณใส่ไว้ในโครงสร้างต้นทุนเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เป็นเงินสดด้วย

ทั้งนี้ ต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์จะแตกต่างจากต้นทุนทางบัญชีตรงที่ต้นทุนทางบัญชีจะคิดเฉพาะรายการที่เป็นเงินสด

2) ต้นทุนการผลิตของผลผลิตของเกษตรกร หมายถึง

2.1) ต้นทุนของผลผลิตพืชที่ยังอยู่ในมือของเกษตรกร ไม่ขายผลผลิตแบบตกเขียวไปก่อนแล้ว

2.2) ค่าใช้จ่ายที่นำมาคิดเป็นต้นทุนการผลิต จะคิดตั้งแต่เริ่มต้นการผลิต ตั้งแต่เริ่มต้นเตรียมดินจนถึงเก็บเกี่ยวได้ผลผลิต หากจ่ายลงทุนไปแล้วไม่ได้ผลผลิต หรือผลผลิตเสียหายก็จะมีต้นทุนของผลผลิต จะมีแต่ค่าใช้จ่ายของกิจกรรมการผลิตเท่านั้น

2.3) เป็นต้นทุนค่าใช้จ่าย ณ ไร่นา ไม่รวมค่าขนส่งผลผลิตไปขาย

3) ต้นทุนเฉลี่ย หมายถึง

3.1) ค่าใช้จ่ายของเกษตรกรทุกรายที่เป็นตัวอย่าง ไม่ใช่ของรายใดรายหนึ่ง

3.2) คำนวณต้นทุนด้วยวิธีเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักด้วยพื้นที่เพาะปลูก หรือนำเนื้อที่ปลูกของแต่ละราย ตัวอย่างมาพิจารณาด้วย

จากแนวคิดต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์ที่คิดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดในช่วงเวลาของการผลิต ใช้เท่าไรก็คิดค่าใช้จ่ายเท่านั้น คิดทั้งที่จ่ายไปเป็นเงินสดและไม่เป็นเงินสด จากการจ้างแรงงาน การซื้อหาปัจจัยการผลิต วัสดุอุปกรณ์ และการเช่าที่ดิน นอกจากนี้ยังคิดค่าเสียโอกาสเงินลงทุนไว้ด้วย ซึ่งต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์จะแตกต่างจากต้นทุนทางบัญชี คือ ต้นทุนทางบัญชีจะคิดเฉพาะรายการที่เป็นเงินสดเท่านั้น โดยโครงสร้างต้นทุนการผลิตพืชจะมีองค์ประกอบ ดังนี้

4) ต้นทุนผันแปร

4.1) ค่าแรงงาน ได้จากค่าแรง ค่าจ้างทั้งแรงงานคน เครื่องจักร ในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

(1) ค่าเตรียมดิน ประกอบด้วย ค่าจ้างไถกลบหน้าดิน ไถระเบิดดินดาน ไถป่น ไถแปร คราด ทำเทือก ซักร่อง ซึ่งกิจกรรมเตรียมดินจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมปลูกของแต่ละชนิด และแต่ละพื้นที่

(2) ค่าปลูก ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและชนิดพืชที่ปลูก คือ ค่าจ้าง ปัก ดำ หว่าน หยอด วาง แนว ขุดหลุม นำต้นพันธุ์ปลูกในหลุมพร้อมกลบและปักไม้ค้ำ รวมทั้งปลูกพืชคลุมดิน

(3) ค่าดูแลรักษา ประกอบด้วย ค่าจ้างดายหญ้าตัดหญ้า พรุนดิน ให้น้ำ ใส่ปุ๋ย ฉีดพ่นยา ปรับวัชพืช/ศัตรูพืช รวมทั้งการตัดแต่งกิ่งใบ ทรงพุ่ม (ถ้ามี)

(4) ค่าเก็บเกี่ยว เป็นค่าจ้างในกิจกรรมเก็บเกี่ยวผลผลิต หมายรวมถึง ทุกกิจกรรมตั้งแต่เก็บเกี่ยว ขุด หัก กรีด เก็บมัด สี รวบรวม ขน ตาก แปรรูปอย่างง่าย การคิดค่าจ้างแล้วแต่จะตกลงกัน คือ คิดเป็นค่าจ้างรายวัน (บาทต่อวัน) คิดต่อหน่วยผลผลิต (บาทต่อกิโลกรัม หรือ บาทต่อวัน) หรือคิดเป็นเนื้อที่ (บาทต่อไร่) โดยนำความสามารถของแรงงานมาพิจารณาด้วย

4.2) ค่าวัสดุ ประกอบด้วย

(1) ค่าพันธุ์ เมล็ดพันธุ์ กล้าพันธุ์ ท่อนพันธุ์ กิ่งพันธุ์ ต้นพันธุ์ กรณีไม่ผล ไม่ยืนต้น จะหมายรวมทั้งที่ปลูกในปีแรก และปลูกซ่อม

(2) ค่าปุ๋ย ที่เกษตรกรใช้ เช่น ปุ๋ยอินทรีย์ ปุ๋ยชีวภาพ และปุ๋ยเคมี

(3) ค่าสารกำจัดวัชพืชและศัตรูพืช เช่น สารป้องกันและฆ่าหญ้า สารป้องกันและปราบโรคแมลงและศัตรูพืชอื่น ๆ

(4) ค่าน้ำมันเชื้อเพลิงและค่าไฟฟ้า ที่ใช้กับเครื่องจักรเครื่องมือที่ใช้ในกิจกรรมการผลิต ที่เกษตรกรมีไว้ใช้เอง ไม่ได้จ้างหรือจ้างเฉพาะค่าแรง

(5) ค่าวัสดุสิ้นเปลืองและวัสดุอื่น ๆ ที่มีอายุการใช้งานไม่เกิน 1 ปี อาทิ ถังพลาสติก ถัง กระสอบ เชือก ตอก ข่ง ถังมือ ถังเท้า รองเท้าบูท ที่เกษตรกรใช้ในกิจกรรมการผลิต

(6) ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์และทรัพย์สิน เป็นค่าซ่อมแซมอุปกรณ์เครื่องจักรเครื่องมือ ทรัพย์สินโรงเรือนที่เกษตรกรมีไว้ใช้เองในกิจกรรมการผลิต และเป็นอุปกรณ์ชุดเดียวกับที่คิด ค่าเสื่อมราคา

4.3) ค่าเสียโอกาสเงินลงทุนในต้นทุนผันแปร หมายถึง เงินลงทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อ จัดหาปัจจัยการผลิต ที่เป็นปัจจัยผันแปรทั้งค่าแรง และค่าวัสดุ นำไปคิดเป็นค่าเสียโอกาสเงินลงทุน (ซึ่งไม่เป็นเงินสด) ส่วนกรณีเกษตรกร รายที่กู้มาลงทุน จะคิดเป็นค่าดอกเบี้ยเงินกู้ (เป็นเงินสด) ทั้งนี้จะคิดให้ตามอายุไขของพืชนั้น ซึ่งมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$OPC = TVC \times \frac{M}{12} \times (i)$$

โดยที่

OPC = ค่าเสียโอกาสเงินลงทุน

TVC = ต้นทุนผันแปรทั้งหมดต่อไร่ รวมทั้งที่เป็นเงินสดและไม่เป็นเงิน

สด

M = ช่วงเวลาการผลิต (เดือน) ตั้งแต่เริ่มการผลิตจนถึงเก็บเกี่ยวการ

ผลิต

i = อัตราค่าเสียโอกาส (ใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ธ.ก.ส.)

5) ต้นทุนคงที่

5.1) ค่าเช่าที่ดิน หรือค่าใช้ที่ดิน กรณีไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง ต้องเช่าที่ดินและมีการจ่ายค่าเช่าจริง (ทั้งที่เป็นเงินสดหรือผลผลิต) เรียกว่า ค่าเช่า ส่วนกรณีที่ตนของตนเองไม่ได้เช่า เรียกว่า ค่าใช้ที่ดิน ซึ่งไม่เป็นเงินสดโดยประเมินเทียบเคียงจากอัตราค่าเช่าในพื้นที่

5.2) ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์การเกษตร เป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการกระจายมูลค่าของทรัพย์สินที่ซื้อไว้ใช้งานในการผลิต หรือเป็นการปันส่วนที่คิดค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สินอย่างมีระบบตลอดอายุการใช้ประโยชน์ของทรัพย์สินนั้น โดยจะคิดประเมินเป็นมูลค่าต่อไร่ไม่เป็นเงินสด ซึ่งมีวิธีคำนวณ ดังนี้

$$D = \frac{(BV - SV)}{N} \times \left(\frac{M}{12}\right) \times (U) \times \left(\frac{1}{A}\right)$$

โดยที่

BV = มูลค่าแรกซื้อหรือสร้างทรัพย์สิน

SV = มูลค่าซากของทรัพย์สินเมื่อหมดอายุการใช้งาน

M = ช่วงเวลาการผลิต (เดือน) ตั้งแต่เริ่มการผลิตจนถึงเก็บเกี่ยว

ผลผลิต

N = อายุการใช้งานของทรัพย์สิน (ปี)

U = ร้อยละการใช้งานของทรัพย์สินในการผลิตปีนั้น

A = เนื้อที่เพาะปลูก

5.3) ค่าเสียโอกาสเงินลงทุนในอุปกรณ์การเกษตร คิดจากค่าใช้จ่ายที่ประเมินหรือ คำนวณขึ้นจากแนวคิดค่าเสียโอกาสในเงินลงทุน ที่นำไปจัดซื้อจัดหาสินทรัพย์ต่าง ๆ เช่น เครื่องมืออุปกรณ์การเกษตร โรงเรือน สิ่งก่อสร้าง เพื่อมาใช้ในการกิจกรรมการเกษตรสินค้านั้น มาคิดค่าเสียโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากการนำทรัพยากรหรือเงินลงทุนนั้นไปใช้ในการกิจกรรมการผลิตอื่น ซึ่งอัตราค่าเสียโอกาสที่ใช้ประเมินนั้นจะใช้ดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$OPI = \frac{(BV + EV)}{2} \times \left(\frac{M}{12}\right) \times (i) \times (U) \times \left(\frac{1}{A}\right)$$

โดยที่

OPI = ค่าเสียโอกาสเงินลงทุนในทรัพย์สิน

BV = มูลค่าแรกซื้อหรือสร้างทรัพย์สิน

EV = มูลค่าซากของทรัพย์สินเมื่อหมดอายุการใช้งาน

M = ช่วงเวลาการผลิต (เดือน) ตั้งแต่เริ่มการผลิตจนถึงเก็บเกี่ยว

ผลผลิต

i	= อัตราค่าเสียโอกาส (ใช้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ธ.ก.ส.)
N	= อายุการใช้งานของทรัพย์สิน (ปี)
U	= ร้อยละการใช้งานของทรัพย์สินในการผลิตพืชนั้น
A	= เนื้อที่เพาะปลูก

5.4) ต้นทุนก่อนให้ผลผลิต คิดในโครงสร้างต้นทุนไม่ผลไม่ยืนต้น เป็นต้นทุนก่อนให้ผลเฉลี่ยต่อไร่ ที่คำนวณจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดตั้งแต่ปีแรกถึงปีก่อนให้ผลผลิต และนำไปปรับลดมูลค่าด้วยวิธี Discount Factor: DF แล้วนำไปกระจายเป็นค่าใช้จ่ายต่อปีในทุกช่วงอายุที่ให้ผลผลิต ด้วยวิธี Cost Recovery Factor: CRF หรือคือ (ต้นทุนรวมต่อไร่ ปีที่ 1 + ผลรวม ต้นทุนรวมต่อไร่ ปีที่ 2 ถึงปีก่อนเก็บเกี่ยว) * DF * CRF

(1) การหาค่า ตัวรวมส่วนลด จากการคิดลด Discount Factor (DF) มาหอนค่าต้นทุนต่อไร่ ที่เกิดขึ้นรวมทุกปีก่อนให้ผลผลิต ให้ไปเท่ากับจำนวนปีที่เก็บเกี่ยวได้แล้ว และใช้อัตราดอกเบี้ยที่กำหนดโดยค่า DF คำนวณได้จากสูตร

$$DF = \frac{1}{(1+r)^t}$$

โดยที่

DF	= ตัวรวมส่วนลด
r	= อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของ ธ.ก.ส.
t	= จำนวนปีคิดลด

(2) การหาค่า ตัวกอบกู้ทุน เพื่อนำต้นทุนก่อนให้ผลผลิตกระจายไปทุกปีของการเก็บเกี่ยวตั้งแต่เริ่มต้นเกี่ยวเกี่ยวจนหมดอายุขัยทางเศรษฐศาสตร์ของพืชนั้น โดยเทียบกับค่า CRF (Cost Recovery Factor) ที่ได้จากสูตร ดังนี้

$$CRF = \frac{r}{1 - \frac{1}{(1+r)^k}}$$

โดยที่

CRF	= ตัวกอบกู้ทุน
r	= อัตราดอกเบี้ยเงินฝากของ ธ.ก.ส.
k	= จำนวนปีอายุขัยที่เก็บเกี่ยว

(3) ต้นทุนรวมต่อไร่ หรือต้นทุนต่อไร่ (บาทต่อไร่) คำนวณได้จากการรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด ที่ใช้ไปในการลงทุนการผลิตพืชนั้น ทั้งต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่

(4) ต้นทุนต่อกิโลกรัม หรือต้นทุนต่อหน่วย (บาทต่อกิโลกรัม) คำนวณได้จากต้นทุนรวมต่อไร่หารด้วยผลผลิตต่อไร่

6) ผลตอบแทน (Revenue) คือ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากผลผลิตที่ทำการผลิต การพิจารณาผลตอบแทนการผลิตจะมากหรือน้อยเพียงใด สามารถวิเคราะห์จากรายได้ทั้งหมด ต้นทุนทั้งหมด และกำไรสุทธิ โดยคิดเฉลี่ยต่อพื้นที่เพาะปลูก ๑ ไร่ ดังนี้

รายได้ทั้งหมด	= ราคาผลผลิต x จำนวนผลผลิต
ต้นทุนทั้งหมด	= ต้นทุนผันแปร + ต้นทุนคงที่
กำไรสุทธิ	= รายได้ทั้งหมด - ต้นทุนทั้งหมด

2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม “ภายในและภายนอก” เพื่อเข้าใจสถานะที่เป็นอยู่ขององค์กร และ/หรือกระบวนการพัฒนาเรื่องนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง จากการ “รู้เขา รู้เรา” และมักเรียกกันว่า SWOT Analysis ที่เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) ของสภาวะแวดล้อมภายใน (เรา) และการวิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ภาวะคุกคาม (Threat) ของสภาวะแวดล้อมภายนอก (เขา) SWOT ย่อมาจาก อักษรนำหน้าของทั้งสี่สภาวะแวดล้อมดังกล่าว การวิเคราะห์นี้เป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงแผนการดำเนินงานจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมก่อน เนื่องจากจะทำให้ผู้บริหาร องค์กรทราบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว (ภคพล รื่นกลิ่น, 2560) ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและความพร้อม ที่ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้ ประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) และการหลีกเลี่ยงจากอุปสรรค (Threats) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ซ่อนอยู่ และจุดอ่อนที่ถูกกลบเกลื่อน องค์กร จะต้องสามารถระบุปัจจัยภายในขององค์กรที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ เนื่องจากจุดแข็งนำไปสู่การได้เปรียบ ทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่องค์กรมีอยู่ทำหรือสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง จุดอ่อน คือ สิ่งที่มีหรือไม่มีเลย ในขณะที่ คู่แข่งขันสามารถทำได้ดีกว่า การพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนสามารถเปรียบเทียบกับปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตขององค์กร (Past Performance) คู่แข่งขันที่สำคัญขององค์กร (Key Competition) และอุตสาหกรรมทั้งหมด เครื่องมือที่นำมาใช้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ได้แก่ ปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey) หรือ 7s ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยนำผล การวิเคราะห์ตามหลักการมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารองค์กรนั้น โดยมีโครงร่าง พื้นฐาน 7-S ของแมคคินซี (7-S Framework of McKinsey) ประกอบด้วย

(1.1) Structure: S1 หมายถึง โครงสร้างองค์กร การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ที่เลือกใช้ ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

(1.2) Strategy: S2 หมายถึง กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กร มีความสามารถ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัด โครงสร้างขององค์กรนั้น จะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follow Strategy)

(1.3) System: S3 หมายถึง ระบบในการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการ ดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบ ด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบการฝึกอบรม ระบบ การติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้ จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆขององค์กร

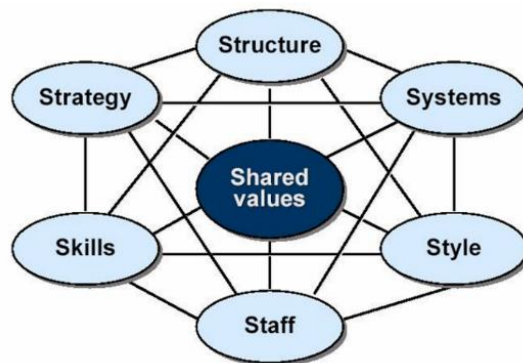
(1.4) Style: S4 หมายถึง ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร

ระดับสูง โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูง จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

(1.5) Staff: S5 หมายถึง บุคคลกรขององค์กร ประกอบด้วยบุคลากร พนักงานทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านพนักงานทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจูงใจและพัฒนาหน่วยงาน

(1.6) Skill: S6 หมายถึง ความรู้ความสามารถขององค์กร สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น ถือว่าเป็นความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการ ผู้มารับบริการหรือลูกค้า ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

(1.7) Shared Value: S7 หมายถึง ค่านิยมร่วมกัน ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยมความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ



ที่มา: พสุ เดชะรินทร์, 2551

ภาพที่ 1 กรอบ 7-S ของแมคคินซี (7-S Framework of McKinsey)

2) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก หมายถึง การประเมินสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงต้องศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมดังกล่าวว่าเป็นไปในลักษณะที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งในลักษณะที่ต่างกัน การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดโอกาสสำหรับองค์กรบางแห่งอาจกลายเป็นข้อจำกัดขององค์กรอื่นหรือถึงแม้องค์กรธุรกิจหลายแห่งอาจได้รับประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นคล้าย ๆ กัน แต่บางแห่งก็อาจจะได้รับประโยชน์มากกว่าแห่งอื่น เนื่องจากลักษณะที่ต่างกันขององค์กรธุรกิจและความสามารถของผู้บริหารในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้ได้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น โดยเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่นิยมนำมาใช้ คือ PESTEL Analysis สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เรา

ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ประกอบไปด้วยปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic: P) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic: E) ปัจจัยทางสภาพสังคม (Social: S) และปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ (Technology: T) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental : E) และด้านกฎหมาย (Legal :L) เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจาก ปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้แต่สามารถปรับตัวตามได้ซึ่ง PESTEL Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้ (INC quity, 2557) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

(2.1) Politic: P ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้น ๆ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่

(2.2) Economic: E ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกับทุก ๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดขนาดตลาดในประเทศซึ่งปัจจัยด้านนี้สามารถช่วยวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคต

(2.3) Social: S ปัจจัยทางสังคม หมายถึง ปัจจัยทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้น ๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ถูกทาง เพื่อสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อด้านลบใด ๆ ต่อคนในชุมชนนั้น ๆ ด้วย

(2.4) Technology: T ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจจะมีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้ามีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร

(2.5) Environmental: E ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อธุรกิจบางประเภท สิ่งแวดล้อมในแง่ของ PESTEL มีความสำคัญอย่างยิ่งกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การทำฟาร์มเกษตร และการประมง นอกจากนี้การทำธุรกิจยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอื่นประกอบอีก เช่น สภาพภูมิอากาศ ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศของโลก การขจัดเขี่ยด้านสิ่งแวดล้อมของแต่ละประเทศ

(2.6) Legal: L ปัจจัยด้านกฎหมาย กับ ปัจจัยด้านการเมือง จะมีความคลุมเครือ และคล้ายคลึงกัน แต่ก็มี ความต่างที่แยกได้ชัดในบริบทของ PESTEL Analysis ปัจจัยทางด้านกฎหมายเกี่ยวข้องกับมาตราที่กฎหมายระบุไว้เป็นสิ่งที่กำหนดว่าธุรกิจสามารถทำได้หรือไม่สามารถทำได้ ส่วนปัจจัยทางด้านการเมือง เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับรัฐบาล แต่ถ้าหากว่าปัจจัยทางการเมือง กดดันให้สภาออกกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายก็จะกลายเป็นเรื่องเดียวกัน

3. แนวคิดการวิเคราะห์ TOWS Matrix

เป็นแมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกองค์กรที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรโดยมีทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ดังนี้

TOWS Matrix		
	S	W
O	S – O Strategies ใช้จุดแข็งเพื่อสร้าง ข้อได้เปรียบจากโอกาส	W – O Strategies แก้ไขจุดอ่อน เพื่อสร้าง ข้อได้เปรียบจากโอกาส
T	S – T Strategies ใช้จุดแข็ง หลีกเลี่ยงลดอุปสรรค	W – T Strategies ลดความอ่อนแอ หลีกเลี่ยงอุปสรรคอาจเลิกกิจการ

ที่มา : อ้างอิงจากเอกชัย อภิศักดิ์กุล และพรรณนะ บุญขวัญ.การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

ของ Michael A.Hitt, R.Duane Ireland and Robert E.Hoskisson

ภาพที่ ๒ TOWS Matrix: Threats– Opportunities –Weaknesses – Strengths

กลยุทธ์ SO หรือเรียกว่า กลยุทธ์จุดแข็งกับโอกาส ได้แก่ กลยุทธ์ที่องค์กรจะใช้จุดแข็งภายในองค์กรอาศัยประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่เปิดโอกาสให้ ซึ่งทุกองค์กรต่างมีความต้องการจะสร้างความเข้มแข็งภายในเพื่อสามารถอาศัยประโยชน์จากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ณ ภายนอก ซึ่งมีหลายองค์กรใช้กลยุทธ์ WO ST SO เพื่อจะกลับเข้าสู่สถานการณ์ที่สามารถใช้กลยุทธ์ SO ได้อีกหมายความว่าเมื่อองค์กรมีความอ่อนแอภายในก็จะพยายามปรับปรุงให้องค์กรภายในเข้มแข็งขึ้น และเมื่อองค์กรประสบกับอุปสรรค ณ ภายนอกก็จะพยายามหลีกเลี่ยงและมุ่งเข้าหาโอกาสต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

กลยุทธ์ ST หรือเรียกว่า กลยุทธ์จุดแข็งกับอุปสรรค ได้แก่ กลยุทธ์ที่จะใช้ความเข้มแข็งภายในองค์กรหลีกเลี่ยงหรือลดอุปสรรค ณ ภายนอกทั้งจากคู่แข่งหรือปัจจัยอื่นๆ

กลยุทธ์ WO หรือเรียกว่า กลยุทธ์จุดอ่อนกับโอกาส ได้แก่ กลยุทธ์ที่องค์กรจะปรับปรุงแก้ไขความอ่อนแอภายในองค์กรโดยอาศัยประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่เปิดโอกาสให้ถึงแม้ว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกดีมาก แต่หากองค์กรมีปัญหาภายในเองก็อาจทำให้ไม่ได้รับประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่มีอยู่ เพราะจุดอ่อนอาจทำให้องค์กรไม่สามารถอยู่ได้ จึงควรหาวิธีในการเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพราะยังมีโอกาสหรือช่องทางในการดำเนินงานในองค์กรต่อไปได้

กลยุทธ์ WT หรือเรียกว่า กลยุทธ์จุดอ่อนกับอุปสรรค ได้แก่ กลยุทธ์ที่ปกป้ององค์กรอย่างที่สุด คือ พยายามลดความอ่อนแอภายใน และหลีกเลี่ยงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคให้ได้มากที่สุด หากองค์กรเผชิญกับอุปสรรคภายนอกและภายในก็ยังอ่อนแอ องค์กรก็จะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดี อาจต้องเลิกกิจการ

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกสินค้าเกษตรทางเลือกที่มีศักยภาพในพื้นที่

- วิเคราะห์สถานการณ์ การผลิต การตลาด สินค้าเกษตรที่มีศักยภาพที่สามารถสร้างรายได้ให้กับเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อมูลในฐานข้อมูลสำนักงานเศรษฐกิจ

การเกษตร ฐานข้อมูลด้านพืชของสำนักงานเกษตรจังหวัด ฐานข้อมูลเกษตรกร ศึกษาข้อมูลการตลาดสินค้าเกษตรจากระบบ online

- ศึกษาขั้นตอนการผลิตสินค้าเกษตร การใช้ปัจจัยการผลิต เบื้องต้น เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการประกอบการออกแบบและปรับปรุงแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- กำหนดกลุ่มเกษตรกร และกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดชื่อเรื่อง

- นำเสนอต่อคณะกรรมการฯ พิจารณาร่างเค้าโครงงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล

- ลงพื้นที่เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ควรมีการประสานผู้นำชุมชน หรือผู้นำกลุ่มเกษตรกร

ขั้นตอนที่ 4 บันทึกข้อมูล ประมวลผล

- ออกแบบตาราง เพื่อบันทึกข้อมูลและรวบรวมข้อมูล ตามแบบสอบถาม รวมถึงการออกแบบการจัดทำรายงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการศึกษา ประกอบด้วย

1. ต้นทุน และผลตอบแทนในการผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์แบบแปลงใหญ่
2. วิเคราะห์ SWOT
3. วิเคราะห์ TOWS Matrix
4. กำหนดแนวทางในการพัฒนาการผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์แบบแปลงใหญ่

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโครงการศึกษา ประกอบด้วย

1. ข้อมูลแนวทางการศึกษา วัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. ข้อมูลเบื้องต้นของเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร ข้อมูลเบื้องต้นของการผลิตโคเนื้อ
3. ต้นทุน และผลตอบแทนในการผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์แบบแปลงใหญ่
4. วิเคราะห์ SWOT ของกลุ่มเกษตรกรที่ผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์แบบแปลงใหญ่
5. วิเคราะห์ TOWS Matrix
6. กำหนดแนวทางในการพัฒนาการผลิตข้าวโพดเลี้ยงสัตว์แบบแปลงใหญ่

และ (ร่าง) รายงานผลการดำเนินงาน นำเสนอต่อคณะทำงานวิชาการสำนักงานเศรษฐกิจ

การเกษตรที่ 11

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ และเผยแพร่ผลการศึกษา

จัดทำเล่มสมบูรณ์เพื่อเผยแพร่ผลการศึกษา ทั้งผู้บริหารสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร หน่วยงานสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในพื้นที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่สนใจในพื้นที่