

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

สหกรณ์โรงอบ/รมยางเป็นการรวมกลุ่มของเกษตรกรรายย่อยที่รัฐบาลจัดสร้างขึ้นภายใต้การดูแลของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง (สทย.) เพื่อเป็นการช่วยเหลือให้กลุ่มเกษตรกรสามารถจำหน่ายผลผลิตในรูปร่างแผ่นรมควันซึ่งจะมีราคาสูงกว่ายางแผ่นดิบประมาณ 2 บาทต่อกิโลกรัม สหกรณ์โรงอบ/รมยางที่สร้างขึ้นจะมีอยู่ด้วยกัน 2 รุ่น คือรุ่นที่สร้างปี 2537 และรุ่นที่สร้างปี 2538 โดยโรงอบ/รมยางรุ่นปี 2538 ได้มีการปรับปรุงห้องรมให้มีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นเป็น 2 ตัน/วัน จากสหกรณ์รุ่นปี 2537 ซึ่งมีกำลังการผลิต 1.5 ตัน/วัน และจากผลการดำเนินงานของสหกรณ์โรงอบ/รมยางตั้งแต่เริ่มดำเนินการถึงปัจจุบันมีหลายสหกรณ์ที่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ทำให้ต้องเลิกกิจการไป สหกรณ์โรงอบ/รมยางในจังหวัดสงขลาตอนเริ่มต้นมีจำนวนสหกรณ์ทั้ง 2 รุ่นรวมทั้งสิ้น 101 สหกรณ์ แต่จากสถิติในปี 2547 เหลือสหกรณ์ที่ดำเนินงานอยู่เพียง 76 สหกรณ์ สาเหตุส่วนใหญ่คือปัญหาทางเศรษฐกิจของสหกรณ์ที่ขาดการจัดการบริหารองค์กรและการผลิตที่ดีทำให้รายได้ของสหกรณ์ลดลง และส่งผลกระทบต่อเงินปันผลของสมาชิก ในที่สุดการดำเนินกิจการของสหกรณ์ต้องปิดกิจการลง วิธีการหนึ่งในการเพิ่มกำไรให้สหกรณ์คือการลดการใช้ทรัพยากรซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง การจัดทำต้นแบบหรือเบนช์มาร์กการจัดการทรัพยากรโดยการทำเบนช์มาร์กกิ้ง (Benchmarking) เป็นการหารูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการทรัพยากรของสหกรณ์เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับสหกรณ์ที่ดีที่สุดที่สุดในกลุ่ม

เบนช์มาร์กกิ้ง เป็นกระบวนการในการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการและวิธีปฏิบัติเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าหรือทำได้ดีที่สุด เพื่อให้ทราบว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติที่ดีที่สุด และมีแนวปฏิบัติอย่างไร ตัวเองอยู่ในระดับใดและยังขาดอะไรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศเหล่านั้น หลังจากนั้นคือการนำผลการเปรียบเทียบและแนวปฏิบัติที่ดี มาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เบนช์มาร์กกิ้งเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าสามารถเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรแบบก้าวกระโดดโดยไม่ต้องเสียเวลาในการลองผิดลองถูก

แม้ว่าสหกรณ์โรงอบ/รมยางจะถูกออกแบบและสร้างโดยอิงจากกระบวนการผลิตอย่างเดียวกันในตอนก่อตั้ง แต่จากการสำรวจเบื้องต้นพบว่า ปัจจุบันสหกรณ์โรงอบ/รมได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติไปจากเดิม จนแม้แต่สหกรณ์ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันก็ยังคงมีความหลากหลาย แตกต่างกันไป ในรายละเอียดของรูปแบบการจัดการทรัพยากรและการผลิต ดังนั้นการจัดทำเบนช์มาร์กกิ้งด้านการจัดการทรัพยากรในสหกรณ์โรงอบ/รมยาง ในพื้นที่จังหวัดสงขลาจะ

เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยลดต้นทุนการผลิตยางแผ่นต่อกิโลกรัมของแต่ละสหกรณ์และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านราคากับพ่อค้ารายอื่น ควบคู่ไปกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

ด้วยเหตุผลดังกล่าวทางผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิจัย เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยวิธีเบนซ์มาร์กกิ้งภายในกลุ่มสหกรณ์โรงอบ/รมยางในพื้นที่นาร่อง จังหวัดสงขลาและพัฒนาเอกสารที่ทาง สกย. สามารถนำไปเผยแพร่ใช้กับกลุ่มสหกรณ์ในจังหวัดอื่นๆ อันจะนำมาซึ่งแนวปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างในการดำเนินระบบการผลิตของสหกรณ์โรงอบ/รมยางที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน และสหกรณ์โรงอบ/รมยางที่จะก่อตั้งขึ้นในอนาคต อนึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ หลังจากได้ศึกษาการใช้ทรัพยากรในการผลิตของสหกรณ์ฯ และรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีจนได้ต้นแบบตามแต่ละตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นแล้ว ผู้วิจัยยังได้ทดลองนำแนวปฏิบัติที่ดีเหล่านั้น ไปประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ฯ ที่คัดเลือกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และผลสำเร็จหรือข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัตินั้นจะเป็นตัวอย่างให้สหกรณ์อื่นสามารถนำไปพิจารณาปรับปรุงการใช้ทรัพยากรของคนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยมุ่งหวังว่าจะนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์โรงอบ/รมยางแผ่นทั้งระบบในระยะยาวต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาการใช้ทรัพยากรในการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์โรงอบ/รมยางในจังหวัดสงขลา

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของกำไรของสหกรณ์โรงอบ/รมยางในจังหวัดสงขลา

1.2.3 เพื่อรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีมาจัดทำต้นแบบการจัดการทรัพยากรในกระบวนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์โรงอบ/รมยางในจังหวัดสงขลา

1.2.4 เพื่อประเมินผลสำเร็จและข้อจำกัดในการนำต้นแบบแนวปฏิบัติที่ดีไปประยุกต์ใช้

1.3 ขอบเขตการศึกษา

1.3.1 พื้นที่

ตัวแทนในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะสหกรณ์โรงอบ/รมยางในพื้นที่จังหวัดสงขลาจำนวน 76 สหกรณ์ที่มีผลการใช้ทรัพยากรการผลิตในปีที่ผ่านมา (ปี 2546) คีที่สูงสุดใน 3 อันดับแรกตามตัวชี้วัด ได้แก่ ประสิทธิภาพในการรับซื้อน้ำยาง ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ประสิทธิภาพการผลิตยางแผ่นรมควัน และต้นทุนการผลิต ดังนั้นในการจัดทำเบนซ์มาร์กกิ้งในครั้งนี้ถือว่าเป็น Local Benchmarking เนื่องจากมีการศึกษาเฉพาะในพื้นที่จังหวัดสงขลาเพียงแห่งเดียว แต่คาดว่าจะสามารถขยายผลไปยังพื้นที่อื่นๆ ได้ต่อไป

1.3.2 ประเด็น

1.3.2.1 ศึกษาการใช้ทรัพยากรในกระบวนการผลิตเฉพาะในส่วน of ดัชนีทุนผันแปร อันได้แก่ ปริมาณน้ำใช้ ปริมาณกรดฟอร์มิก ปริมาณไม้พิน ปริมาณไฟฟ้า ปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าจ้างแรงงานและเงินเดือน รวมทั้งต้นทุนการผลิต

1.3.2.2 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการทรัพยากรในกระบวนการผลิตของแผ่นรมควัน

1.3.2.3 ศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของกำไรของสหกรณ์โรงอบ/รมยาง

1.3.2.4 ทำการทวนสอบต้นแบบการจัดการทรัพยากรโดยจัดทำเบนซ์มาร์กกึ่งในกระบวนการผลิตของแผ่นรมควันของสหกรณ์โรงอบ/รมยางเพื่อศึกษาผลก่อนและหลังการดำเนินงานปรับปรุง รวมทั้งศึกษาสรุปผลจากการทำเบนซ์มาร์กกึ่งและประโยชน์ที่ได้รับจากการปรับปรุง

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ต้นแบบการจัดการทรัพยากรในกระบวนการผลิตของแผ่นรมควันซึ่งประกอบด้วยผลตัวชี้วัดแต่ละประเด็นของสหกรณ์ที่เป็นเลิศ (Benchmark) และแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการทรัพยากร

1.4.2 สหกรณ์โรงอบ/รมยาง สามารถนำแนวปฏิบัติที่ดีไปปรับปรุงการจัดการทรัพยากรในกระบวนการผลิตเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะนำมาซึ่งการลดการใช้ทรัพยากรและการก่อมลพิษ ซึ่งนำไปสู่การลดต้นทุนการผลิตและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในภาพรวม

1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

ในขั้นตอนแรกผู้วิจัยได้ทำการศึกษากระบวนการผลิตของแผ่นรมควันเพื่อรวบรวมข้อมูลมากำหนดตัวชี้วัดการจัดการทรัพยากรของสหกรณ์โรงอบ/รมยางด้านต่างๆ แล้วนำตัวชี้วัดที่ได้มาทบทวนกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งได้แก่คณะกรรมการของสหกรณ์และเจ้าหน้าที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น หลังจากนั้นทำการเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากรายงานกิจการประจำปี 2546 ทำการวิเคราะห์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อคัดเลือกสหกรณ์ที่มีผลการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมาเป็นตัวแทนในการศึกษา โดยในแต่ละตัวชี้วัดจะเลือกสหกรณ์ที่มีผลการใช้ทรัพยากรในปีที่ผ่านมา (2546) ที่ดีที่สุดจำนวน 3 สหกรณ์เป็นตัวแทนในการศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลในรายละเอียดต่อไป

ก่อนทำการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้จัดให้ความรู้เรื่องการทำเบนซ์มาร์กกึ่งแก่สหกรณ์ที่ถูกคัดเลือกในการศึกษาก่อนเพื่อให้สหกรณ์มีความเข้าใจหลักการทำเบนซ์มาร์กกึ่งและวัตถุประสงค์

ของโครงการวิจัย หลังจากนั้นจึงได้เก็บข้อมูลการใช้ทรัพยากรโดยประสานงานกับทางสหกรณ์ในการจัดบันทึกข้อมูลการใช้ทรัพยากรในสหกรณ์แต่ละแห่ง พร้อมทั้งทำการรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีในการใช้ทรัพยากร โดยการสำรวจและสอบถามจากคนงาน คณะกรรมการของสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางเพื่อนำมาจัดทำต้นแบบการจัดการทรัพยากรของกระบวนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์โรงอบ/รมยางต่อไป

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากสหกรณ์ที่มีแนวปฏิบัติที่ดีตามแต่ละตัวชี้วัดมาสรุปเป็นต้นแบบและแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการทรัพยากรของกระบวนการผลิตยางแผ่นรมควันแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทดสอบต้นแบบการจัดการทรัพยากรที่ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ โดยนำไปประยุกต์ใช้กับสหกรณ์ที่มีความสนใจและคณะกรรมการพร้อมให้ความร่วมมือในการปรับปรุงการใช้ทรัพยากร สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการในระยะนี้จะทำการกำหนดแผนการปรับปรุงเพื่อให้สหกรณ์ของตนเองมีแนวปฏิบัติได้ทัดเทียมกับสหกรณ์ที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลก่อนและหลังทำการปรับปรุงตามแผนที่ได้กำหนดไว้เพื่อทำการวิเคราะห์และเปรียบเทียบสรุปผลต่อไป

1.6 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

1.6.1 คัดเลือกสหกรณ์โรงอบ/รมยาง ที่จะใช้ในการวิจัยโดยเลือกจากสหกรณ์โรงอบ/รมยาง ที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดสงขลา เป็นสหกรณ์ที่มีการใช้ทรัพยากรการผลิตที่ต่ำที่สุดเทียบกับผลผลิตที่ได้โดยพิจารณาจากข้อมูลย้อนหลัง และเป็นสหกรณ์ที่มีความพร้อมให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวนประมาณ 3-4 โรงในแต่ละประเด็นพิจารณา

1.6.2 ให้ความรู้เรื่องการทำ Benchmarking แก่สหกรณ์กลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมาเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องการจัดทำ Benchmark และร่วมกำหนดวิธีการวัดผลการดำเนินการ

1.6.3 จัดทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างในเรื่องข้อมูลทางการจัดการต่างๆ ไป กำลังการผลิต จำนวนสมาชิก จำนวนแรงงาน กระบวนการผลิต กระบวนการจัดการน้ำเสีย ขั้นตอนการรับซื้อน้ำยาง การจำหน่ายสู่ตลาด เป็นต้น

1.6.4 เก็บรวบรวมประเด็นและรูปแบบเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อผลกำไรจากการประกอบการของสหกรณ์โรงอบ/รมยาง โดยการสัมภาษณ์ผู้แทนจากสหกรณ์ (เน้นที่สหกรณ์ที่มีผลกำไรจากการประกอบการสูง) และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เช่น จำนวนสมาชิก การบริหารของคณะกรรมการ และการจัดซื้อจัดส่งสินค้า เป็นต้น

1.6.5 ทำการติดตั้งระบบวัดการใช้น้ำในสหกรณ์กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการวัดในประเด็นการใช้น้ำ เพื่อติดตามตรวจวัดปริมาณน้ำที่ใช้ในกระบวนการผลิต

1.6.6 เก็บข้อมูลภาคสนามด้านการใช้ทรัพยากรจากสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยแยกเป็นประเด็นดังต่อไปนี้

1.6.6.1 เก็บข้อมูลปริมาณน้ำยางที่รับเข้ามาในแต่ละวันหน่วยเป็นกิโลกรัม เปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้ง (% DRC) รวมในแต่ละวัน

1.6.6.2 ปริมาณกรดฟอร์มิคที่ใช้ เนื่องจากแต่ละสหกรณ์จะใช้ในปริมาณที่แตกต่างกัน

1.6.6.3 ปริมาณไฟฟ้าที่ซื้อในแต่ละเดือนเพื่อเป็นค่าบริการปริมาณพลังงานที่ใช้

1.6.6.4 ปริมาณไม้ฟืนที่ใช้ เพื่อดูการใช้ไม้ฟืนในแต่ละสหกรณ์ในแต่ละครั้งของการผลิตยางแผ่นรมควัน

1.6.6.5 ปริมาณยางแผ่นรมควันที่ผลิตได้ในแต่ละเดือนหน่วยเป็นกิโลกรัม

1.6.6.6 ปริมาณยางกัตติงที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือน

1.6.6.7 ปริมาณเศษยางที่เกิดขึ้น

1.6.6.8 ค่าจ้างแรงงาน

1.6.7 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบประสิทธิภาพในการผลิตของสหกรณ์กลุ่มตัวอย่าง

1.6.8 นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์และจัดทำ Benchmark ด้านการจัดการทรัพยากรในสหกรณ์โรงอบ/รมยางในประเด็นต่างๆข้างต้น

1.6.9 นำ Benchmark ที่ได้ไปประชาสัมพันธ์แก่สหกรณ์ในกลุ่มศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจให้นำไปปรับใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรการผลิตของตน

1.6.10 ตรวจสอบติดตามประสิทธิภาพและอุปสรรคในการจัดการทรัพยากรตามพารามิเตอร์ต่างๆ ตามข้อ ของสหกรณ์ตัวแทนที่นำเอาแนวทาง Benchmark ดังกล่าวไปปฏิบัติ

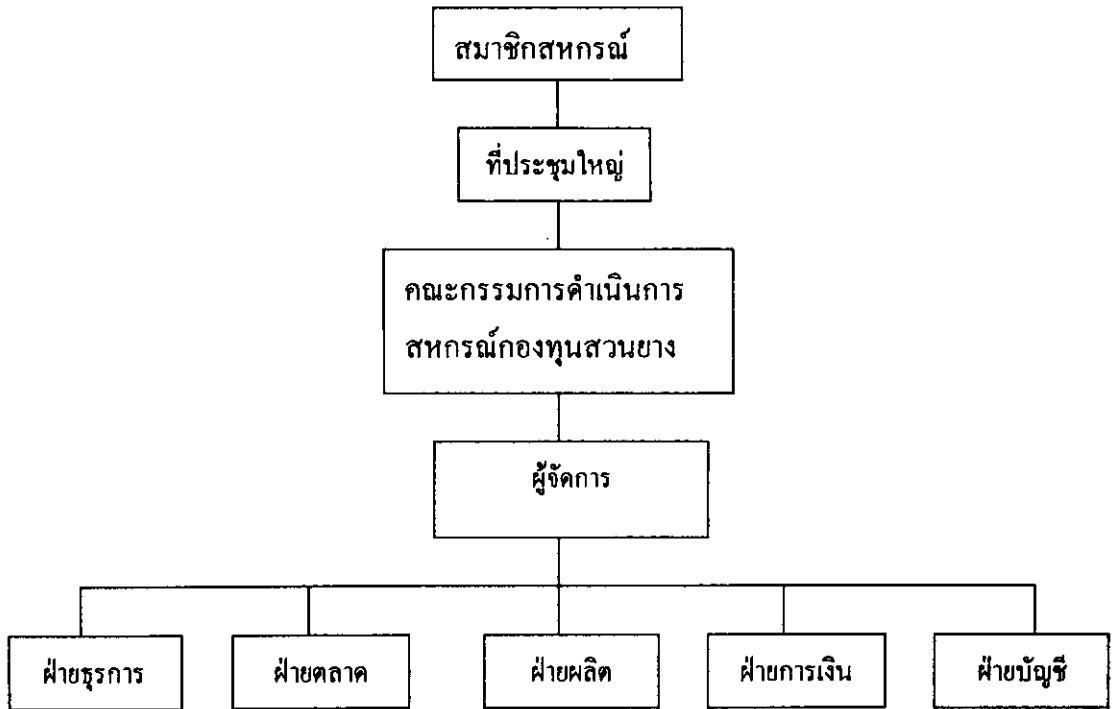
1.6.11 สำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของแต่ละประเด็นที่มีต่อความสำเร็จของสหกรณ์ โดยใช้แบบสอบถาม

1.6.12 สรุปผลจากการทำ Benchmarking และประโยชน์ที่ได้รับ พร้อมจัดทำเอกสารคู่มือสำหรับเผยแพร่สำหรับสหกรณ์โรงอบ/รมอื่นๆ และอีกชุดหนึ่งสำหรับ สกย. เพื่อนำไปจัดทำ Benchmarking ในพื้นที่อื่นๆอย่างต่อเนื่องต่อไป

1.7 การสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี 2534 เกิดวิกฤตการณ์ราคายางพาราตกต่ำอย่างมากติดต่อกันมาถึงปี 2535 ทำให้เกษตรกรชาวสวนยางพาราได้รับความเดือดร้อนและเรียกร้องให้รัฐแก้ปัญหาดังกล่าว คณะกรรมการวิสามัญได้นำเสนอเพื่อพิจารณาแก้ปัญหาราคายางพาราต่อสภาผู้แทนราษฎรในการประชุมครั้งที่ 6 เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2535 และมีมติมอบหมายให้กรมส่งเสริมสหกรณ์จัดทำแผนงานหรือโครงการเพื่อรวบรวมเกษตรกรชาวสวนยางรายย่อยตั้งเป็นสหกรณ์อย่างรวดเร็วและกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายที่ใช้วิธีการสหกรณ์เข้าไปแก้ปัญหาดังกล่าว

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดทำโครงการส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพารา เป็นโครงการระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2537-2541) เสนอรัฐบาลในปีงบประมาณ 2537 ได้รับอนุมัติ ดำเนินการ โดยให้กรมสหกรณ์ในกลุ่มผู้ผลิตยางพารา ใช้ชื่อสหกรณ์ว่า “สหกรณ์กองทุนสวนยาง... จำกัด” โครงการได้กำหนดพื้นที่เป้าหมายใน 14 จังหวัดภาคใต้ 4 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จันทบุรี ระยอง ตราด และชลบุรี 5 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ สุรินทร์ ศรีสะเกษ มุกดาหาร สกลนคร และหนองคาย และ 1 จังหวัดในภาคตะวันตก คือ กาญจนบุรี โดยมีหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชี สหกรณ์ และสถาบันวิจัยยาง (วินัย อางคงหาญ และกฤตยา พรรคอนันต์, 2540) การดำเนินงาน ของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จะกระทำโดยผ่านกระบวนการรวมกลุ่มสมาชิก 30-100 คน สหกรณ์ แห่งหนึ่งมีเนื้อที่สวนยางเปิดกรีดรวมกันไม่น้อยกว่า 3,000 ไร่ และมีโครงสร้างการบริหารของ สหกรณ์กองทุนสวนยางแสดงในรูปที่ 1-1 ในส่วนของการแปรรูปผลผลิตของสมาชิก รัฐบาลได้ สนับสนุนงบประมาณค่าก่อสร้างอาคารและวัสดุอุปกรณ์ เกษตรกรชาวสวนยางร่วมกันจัดหาที่ดิน ก่อสร้างไม่น้อยกว่า 2 ไร่ เพื่อใช้เป็นสถานที่สร้างโรงงานโดยไม่คิดค่าตอบแทนหรือยกที่ดินให้เป็น กรรมสิทธิ์ของสหกรณ์ ตั้งอยู่ห่างไกลจากชุมชน มีแหล่งน้ำ ไฟฟ้า และการคมนาคมสะดวก สมาชิกร่วมกันระดมทุนในลักษณะการถือหุ้น เพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์ ถ้าหากการ ดำเนินงานล้มเหลวด้วยเหตุใดก็ตามจนถึงขั้นต้องชำระบัญชีเลิกกิจการสหกรณ์กองทุนสวนยาง ยังทรงสิทธิ์ที่จะคัดเลือกกลุ่มเจ้าของสวนยางอื่นมาบริหารต่อไปได้ แต่หลังจากการสร้างโรง รมควันแล้ว จากการสำรวจโดยกองตรวจบัญชี 2 กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ในปี 2540 พบว่ามีโรงรม ยางที่ใช้การไม่ได้ถึงร้อยละ 33.81 ของโรงรมยางที่สร้างขึ้น และร้อยละ 50 ของโรงรมยางขาด แหล่งน้ำใช้ นั้นหมายความว่าแหล่งที่ตั้งของโรงรมไม่เหมาะสม แต่ที่น่าประหลาด คือ ร้อยละ 20 ของโรงรมไม่มีเชื้อเพลิงเพียงพอ ปัญหาเหล่านี้นอกจากการวางแผนที่ไม่รอบครอบในการก่อสร้าง แล้วยังเป็นผลมาจากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการและการจัดการทรัพยากรที่ดี



รูปที่ 1-1 โครงสร้างการบริหารสหกรณ์กองทุนสวนยาง

ที่มา: คู่มือการปฏิบัติงานของสหกรณ์กองทุนสวนยาง (คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2545)

1.7.1 กระบวนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์

กระบวนการผลิตยางแผ่นรมควันในสหกรณ์โรงอบ/รมยาง จะมี 3 ขั้นตอนหลักประกอบไปด้วย การรวบรวมน้ำยางก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการผลิตยางแผ่นรมควัน และการคัดชั้นยาง (คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2545) ในขั้นตอนการรวบรวมน้ำยางก่อนเข้าสู่กระบวนการผลิตจะเริ่มจากการรับซื้อน้ำยางสดจากสมาชิกสหกรณ์ จนกระทั่งเทลงบ่อพักน้ำยางสดก่อนปล่อยน้ำยางสดลงสู่ตะก ในขั้นตอนนี้สาเหตุที่ทำให้ยางแผ่นรมควันที่ได้มีคุณภาพต่ำ คือคุณภาพน้ำยางสดที่รับซื้อจากสมาชิกสหกรณ์ซึ่งบางรายนำน้ำยางสดที่ไม่ได้คุณภาพมาขายให้สหกรณ์ เช่น น้ำยางสดที่มีปริมาณน้ำมากเกินไปหรือมีเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้ง (% DRC) ต่ำกว่ามาตรฐาน มีสิ่งปลอมปนไม่พึงปรารถนา เมื่อนำน้ำยางสดไม่ได้คุณภาพไปผสมกับน้ำยางสดที่มีคุณภาพดี มีผลทำให้น้ำยางสดรวมมีคุณภาพด้อยลง

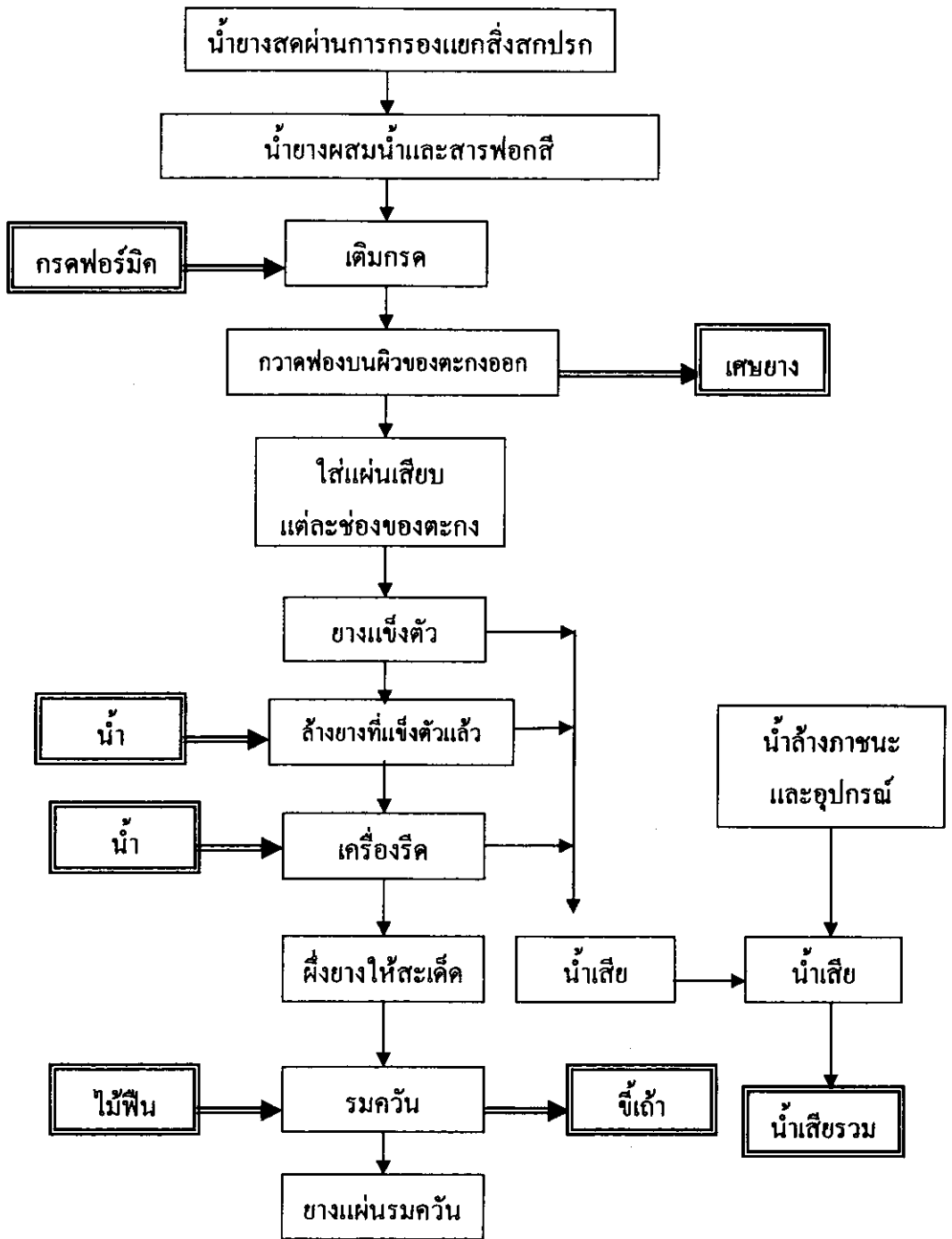
การหาความเข้มข้นของน้ำยางสดเป็นเรื่องที่สำคัญ เนื่องจากน้ำยางจากแต่ละแหล่งมีความเข้มข้นต่างกันและทางสหกรณ์จำเป็นต้องทราบว่ น้ำยางสดที่สมาชิคนำมาส่งนั้นมีความเข้มข้นเท่าไรเพื่อพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน และเพื่อคำนวณหาความเข้มข้นในถังรวมเมื่อเทน้ำยางเหล่านั้นรวมกันและกำหนดอัตราส่วนผสมในการผลิตต่อไป ปัจจุบันวิธีการตรวจหาความเข้มข้นของน้ำยางสดมีอยู่ 2 วิธีคือการอบแห้งและการใช้เครื่องมือวัดที่เรียกว่าเมโทรแลค การหาความ

เข้มข้นของน้ำยาง โดยการอบแห้งนั้นจะช่วยให้อุณหภูมิสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเต็มที่ใกล้ความจริงที่สุดแต่ใช้เวลานาน ส่วนการใช้ไมโครเวฟนั้นจะรู้เปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งอย่างรวดเร็วแต่ผิดพลาดได้ง่าย

หลังจากได้น้ำยางแล้วก็จะเริ่มกระบวนการผลิตยางแผ่นรมควัน โดยการปล่อยน้ำยางสดจากบ่อพักน้ำยางสดลงสู่ตะก และไปสิ้นสุดเมื่อน้ำยางแผ่นรมควันออกมาจากห้องรมควัน ในกระบวนการนี้มีการใช้ทรัพยากรส่วนใหญ่ของระบบการผลิตทั้งหมด ดังแสดงในรูปที่ 1-2

ขั้นตอนหลักๆ มีดังนี้ กำหนดกำหนดสัดส่วนระหว่างน้ำยางกับน้ำสะอาด กรดฟอร์มิก (บางแห่งใช้กรดซัลฟูริก) และ สารฟอกสีโซเดียมเบนตาไบซัลไฟท์ ขึ้นตามความผันแปรของความเข้มข้นของน้ำยางสดรวม จากนั้นจึงเริ่มปล่อยน้ำยางลงในตะกซึ่งจะเกิดฟองอากาศขึ้นบนผิวน้ำส่วนผสมในตะกในปริมาณมากหรือน้อยขึ้นกับเทคนิคของผู้ปฏิบัติ ฟองนี้จะถูกกวาดไปด้านท้ายของตะกแล้วคัดออกไปใส่ภาชนะไปทำเป็นเศษยางขายได้ในราคาค่ากว่า ถ้าฟองนี้หลงเหลือจะทำให้เกิดตำหนิในแผ่นยางเป็นส่วนที่ต้องตัดทิ้งเป็นยางคัตติ้งภายหลัง จากนั้นให้ใส่แผ่นเสียบให้ตรงกับช่องเสียบแต่ละช่องแล้วรอนยางแข็งตัว ระยะเวลาที่ปล่อยให้ยางแข็งตัวนี้จะประมาณ 4 ชั่วโมงหลังจากการใส่น้ำกรด แต่ก็ขึ้นกับเทคนิควิธีจำเพาะของแต่ละโรงและผู้ปฏิบัติแต่ละคนด้วย และเมื่อยางแข็งตัวแล้วก็จะฉีดน้ำสะอาดลงไปบนตะกให้น้ำท่วมยางทุกส่วนเพื่อป้องกันผิวยางเป็นสีคล้ำอันเนื่องมาจากปฏิกิริยาเคมีหรือจากแบคทีเรีย ขณะเดียวกันก็เริ่มยกยางขึ้นจากตะกลงไปในรางล้างยางที่กลางห้อง ซึ่งใส่น้ำสะอาดเตรียมพร้อมไว้ก่อนหน้าแล้ว ยางที่ยกใส่รางล้างยางจะได้รับการล้างและสะควกในการใช้มือบังคับให้ลอยไปทางปลายรางน้ำใกล้จักรรีดยาง บางโรงใช้น้ำในรางได้หลายครั้งเพื่อประหยัดน้ำ (ชอบ บุญช่วย, 2540) โดยไม่กระทบต่อคุณภาพยางและกระบวนการผลิต

หลังจากนั้นรีดยางแผ่น โดยใช้จักรรีดยางซึ่งขับเคลื่อนด้วยมอเตอร์ไฟฟ้าขนาด 3.75 กิโลวัตต์ ซึ่งคนงานจะล้างยางแผ่นที่รีดได้อีกครั้งและนำไปพาดบนราวไม้ไผ่ ปล่อยให้สะเด็ดน้ำประมาณ 1-2 ชั่วโมงเพื่อลดปัญหาความชื้นไม้ให้เกิดในห้องมากเกินความจำเป็น ขั้นตอนนี้ก็มีความแตกต่างในแต่ละแห่งด้วยเช่นกัน ขั้นตอนต่อไปคือการรมควันยางในห้องยางรมควัน ต้องมีการจัดเตรียมเชื้อเพลิงไม้ฟืน ตัดเป็นท่อนสั้นๆ ท่อนละ 1 เมตรซึ่งประมาณการว่าต้องใช้ไม้ฟืน 1 ลูกบาศก์เมตรต่อเตาต่อการอบและรมยางแต่ละครั้ง (ใช้เวลาประมาณ 3-4 วันต่อเตา) โดยต้องมีการควบคุมอุณหภูมิให้อยู่ในระดับ 50-70 องศาเซลเซียส (สูงสุดไม่เกิน 70 องศาเซลเซียส) มิเช่นนั้นอุณหภูมิอาจสูงเกินไปจนทำให้เกิดไฟไหม้ภายในห้องรมควันได้ รวมทั้งส่งผลถึงคุณภาพยางแผ่นรมควันที่ได้ เทคนิคการอบในบางโรงสามารถร่นเวลาการอบลงได้ซึ่งควรศึกษาไว้เป็นอย่างดี



รูปที่ 1-2 กระบวนการและทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิตยางแผ่นรมควัน

การคัดชั้นยางเป็นขั้นตอนสุดท้ายในกระบวนการผลิตยางแผ่นรมควัน งานขั้นตอนนี้คือนำยางที่รมควันแล้วมาตัดสิ่งปลอมปน ฟองอากาศ ยางที่ไม่สุก และยางไหม้ ออกจากแผ่นยางแล้วจึงทำการคัดชั้นยางโดยใช้การมองด้วยสายตาเป็นเกณฑ์ตัดสิน โดยยึดตามข้อกำหนดของยางแผ่นรมควันชั้นต่างๆของสถาบันวิจัยยาง กรมวิชาการเกษตร โดยส่วนมากยางที่ผลิตได้ในสหกรณ์จะเป็นยางชั้น 3 และรองลงมา

1.7.2 ต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควันของสหกรณ์

จากการศึกษาค่าใช้จ่ายต้นทุนการผลิตของสหกรณ์โรงอบ/รมยางแบ่งค่าใช้จ่ายออกเป็น 3 ส่วนหลัก (ตามรายงานกิจการประจำปี 2547) ดังนี้

ส่วนที่ 1 ต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการผลิต

- ค่าซื้อน้ำยาง
- ค่าสารเคมีที่ใช้ในการผลิต(กรดฟอสฟอริก)
- ค่าไม้ฟืน
- ค่าไฟฟ้า
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง
- ค่าจ้างแรงงานในการผลิต
- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายหลักซึ่งเกิดขึ้นในบางปีเท่านั้นขึ้นอยู่กับว่าปีใดมีการปรับปรุงสหกรณ์หรือซื้ออุปกรณ์ใหม่ ค่าใช้จ่ายอื่นๆนี้จะประกอบด้วยหมวดต่างๆดังนี้
 - ค่าวัสดุโรงงาน
 - ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์/เครื่องจักร
 - ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์โรงงาน
 - ค่าใช้จ่ายในโรงงาน
 - ค่าปรับปรุงโรงงาน
 - ค่าไม้ไผ่
 - ค่าวัสดุที่ใช้ในการผลิตไป
 - ค่าซ่อมเตา
 - ค่าซ่อมแซมอาคาร/อุปกรณ์
 - ฯลฯ

ส่วนที่ 2 ต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายเฉพาะธุรกิจ

- ค่าขนส่ง
- ค่าใช้จ่ายในการขาย
- คอกเบี้ยจ่ายเงินกู้
- ค่าธรรมเนียมในการออกใบอนุญาตค้ายาง
- ค่าถมดิน
- ค่าน้ำมันรถยนต์
- ค่าซ่อมรถ

- ค่าเบี้ยประกันภัยรถยนต์
- ค่าใช้จ่ายรถยนต์
- ค่าเสื่อมราคารถยนต์
- ฯลฯ

ส่วนที่ 3 ต้นทุนที่เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

- ค่าเงินเดือน
- ค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะ
- ค่าใช้จ่ายในวันประชุมใหญ่
- ค่าตอบแทนคณะกรรมการ
- ค่าโทรศัพท์
- ค่าวัสดุสำนักงาน
- ค่าสวัสดิการคนงาน
- ค่าเสื่อมราคาเครื่องใช้สำนักงาน
- ค่าใช้จ่ายทั่วไป
- ฯลฯ

อาลี หวังแอ (2544) ได้สรุปเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควัน กรณีศึกษาสหกรณ์ กองทุนสวนยางน้ำขาว อำเภอจะนะ จังหวัดสงขลา ดังนี้ ค่ารวบรวมน้ำยางสด 207,040 บาท เฉลี่ย กิโลกรัมละ 0.30 บาท ค่าทำยางแผ่นดิบ 624,623 บาท เฉลี่ยกิโลกรัมละ 0.60 บาท ค่ารมควัน 187,620 บาท เฉลี่ยกิโลกรัมละ 1.30 บาท ค่าคัดชั้นยางรมควัน 187,620 บาท เฉลี่ยกิโลกรัมละ 0.25 บาท ค่าแรงงานในระบบการผลิตรวมทั้งสิ้น 465,355.01 บาท เฉลี่ยกิโลกรัมละ 3.27 บาท ในขณะที่แนวทางกำหนดค่าใช้จ่ายค่าแรงงานของสำนักงานสงเคราะห์การทำสวนยางกำหนดไว้กิโลกรัมละ 2.90 บาท ต้นทุนส่วนนี้สูงกว่าแนวทางค่าใช้จ่ายโดยทั่วไป 0.37 บาทต่อกิโลกรัม

บุญอาจ กฤษณะทรัพย์ และสมพร กฤษณะทรัพย์ (2536) ได้ศึกษาต้นทุนการผลิตยางในประเทศไทยโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิด้านราคาปัจจัยการผลิต อุปกรณ์และค่าจ้างแรงงานท้องถิ่นที่ได้จากศูนย์วิจัยยาง 3 แห่ง และการเก็บสำรวจข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อนำมาวิเคราะห์ โดยแบ่งต้นทุนการผลิตยางเป็น 2 ประเภท คือ ชนิดที่ใช้ผลผลิตเฉลี่ยทั้งประเทศและชนิดต้นทุนการผลิตยางที่ให้ผลผลิตสูง ผลการศึกษาพบว่าต้นทุนชนิดแรกแยกเป็นต้นทุนการผลิตยางแผ่นดิบที่สวน 15.98 บาท/ก.ก. ต้นทุนการผลิตยางแผ่นรมควัน 17.28 บาท/ก.ก. นอกจากนั้นค่าใช้จ่ายในการทำยางแผ่นยังประกอบไปด้วยค่าเสื่อมราคาโรงเรือนทำยางแผ่น จักรรีดยาง ถังรวมน้ำยาง ตะแกรงกรองน้ำยาง ตะกง ไม้ตากยาง ฯลฯ รวมมูลค่าเสื่อมทั้งสิ้น 0.62 บาท/ก.ก. ค่าวัสดุสิ้นเปลือง ได้แก่

ค่าน้ำกรดฟอสฟอริก 0.12 บาท/ก.ก. ค่ารวมควันยาง 1.03 ก.ก./บาท และค่าใช้จ่ายด้านการตลาดของผู้ส่งออกถึงโกดังท่าเรือ 0.70 บาท/ก.ก. ด้วยถึงจะเป็นต้นทุนการผลิตที่แท้จริง

สถิตย์พันธ์ ธรรมสถิตย์ (2540) ได้เสนอเทคนิคการบริหารการจัดการสหกรณ์ยางจำกัด ด้านการผลิตต้นทุนการผลิตโดยการรวบรวมน้ำยางสดป้อนโรงงานให้มีจำนวนสม่ำเสมอวันละ 4,500 กิโลกรัม เพื่อผลิตยางแผ่น 1,500 กิโลกรัม ชักชวนให้เจ้าของสวนยางใกล้เคียงเข้าเป็นสมาชิกของสหกรณ์ เข้มงวดและใช้มาตรการเค็ดขาดกับผู้ปลอมปนน้ำยางสด ตรวจสอบค่าน้ำยางแห้ง (DRC) รวมของโรงงานทุกเช้า หาแหล่งไม้พื้นราคาถูกลดค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ แนวทางการควบคุมกำหนดค่าใช้จ่ายต่อเนื้อยางแห้ง 1 กิโลกรัม คือ ค่าจ้างแรงงานรวบรวมน้ำยางจากสวนถึงโรงงาน 0.30 บาท/ก.ก. จำนวนคนงาน 1-2 คน การทำยางแผ่นตัวอย่างและเลขทะเบียน 0.30 บาท/ก.ก. ใช้แรงงาน 1-2 คน การทำยางแผ่นดิบ 0.60 บาท/ก.ก. ใช้แรงงาน 4-6 คน การอบ/รมยาง 0.30 บาท/ก.ก. ใช้แรงงาน 1-2 คน การคัดชั้นยางอัดเบลห่อพลาสติก 0.25 บาท/ก.ก. ใช้แรงงาน 2-3 คน ค่าใช้จ่ายในการบริหาร 0.30 บาท/ก.ก. ค่าวัสดุ 0.85 บาท/ก.ก. รวมค่าใช้จ่ายการผลิต 2.90 บาท/ก.ก. ข้อมูลการศึกษาเหล่านี้ทำให้มีการทบทวนเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริง ณ ปัจจุบัน และอาจค้นหาอุปสรรคหรือความสำเร็จที่เกิดกับทางสหกรณ์ที่ได้ดำเนินแนวทางนี้ไปปฏิบัติ

1.7.3 Benchmarking

Benchmarking เป็นกระบวนการในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้รู้จักตัวเองและวิเคราะห์สถานภาพของตัวเราว่าอยู่ที่ใดเทียบกับคนที่ดีที่สุด ในอุตสาหกรรม และความแตกต่างนั้นมากน้อยเพียงไร แล้วกำหนดแนวทางการจัดการหรือกรรมวิธีเพื่อจะปรับสภาพและกระบวนการต่างๆ ทางธุรกิจให้เท่าทันอยู่ในแนวหน้า หรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในขณะนั้น (พิรศักดิ์ วรรณทร โรสธ, 2544) การทำ Benchmarking อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการประเมินผลผลิต บริการ กระบวนการและขั้นตอนการทำงานขององค์กรเปรียบเทียบกับแนวทางอื่นที่เป็นเลิศ จะช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงองค์กรได้ (สุรศักดิ์ เจตสุรกันต์ และบุษบา เจริญผล, 2542) ฌัญญพันธ์ ขจรนันท์ (2544) และ พงษ์วิภา หล่อสมบูรณ์และคณะ (2545) ได้สรุป Benchmarking ออกเป็น 4 ประเภท คือ (1) Benchmarking ภายในองค์กร (Internal Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรเดียวกัน หรือบริษัทที่อยู่ในเครือบริษัทเดียวกัน, (2) Benchmarking เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบกิจกรรมต่างๆ กับคู่แข่งโดยตรงในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน, (3) Benchmarking แบบเปรียบเทียบกระบวนการหรือกิจกรรมเดียวกัน (Functional Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติของกระบวนการ หรือกิจกรรมแบบเดียวกันหรือที่มีความคล้ายคลึงกันซึ่งเปรียบเทียบอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือต่างกลุ่มอุตสาหกรรมก็ได้, และ (4) Benchmarking

เปรียบเทียบทั่วไป (Generic Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบแนวปฏิบัติ ในกระบวนการหรือกิจกรรมกับผู้ที่เป็นเลิศอย่างแท้จริง โดยมีได้คำนึงถึงประเภทของอุตสาหกรรม

วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking คือ ความต้องการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยการเปรียบเทียบ ค้นคว้าหาวิธีการที่เหมาะสมและประยุกต์ใช้กระบวนการหรือวิธีการที่องค์กรภายนอกหรือองค์กรคู่แข่งได้ใช้และประสบความสำเร็จมาแล้ว (Tony Bendell, 1997) แม้จะดูเหมือนการเลียนแบบผู้อื่น การทำ Benchmarking แท้จริงแล้วเป็นการค้นคว้าวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรภายนอก จากนั้นจึงทำความเข้าใจและปรับใช้กับองค์กรของตน สามารถส่งผลให้องค์กรปรับปรุงคุณภาพและนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต/บริการ ตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมกับแนวคิดใหม่ๆ ในการยกระดับการปฏิบัติงานตามศักยภาพสูงสุดขององค์กร ถึงกระนั้นการจัดทำ Benchmarking ต้องคำนึงถึงการก้าวข้ามกำแพงขององค์กร เพราะความต้องการปกป้องความลับหรือกลยุทธ์ในการดำเนินกิจการ ต่อคู่แข่งในเชิงการค้า ฉะนั้นจึงต้องอาศัยหน่วยงานที่สามารถไว้วางใจได้หรือสมาคมการค้าขององค์กรประเภทนั้นๆ ที่ตั้งขึ้นซึ่งเป็นที่ยอมรับขององค์กรที่ร่วม มาเป็นผู้ประสาน ซึ่งในส่วนของโรงอบ/รมยางของ สกย. กรณีความขัดแย้งนี้ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพราะการประกอบการมีรูปแบบที่เป็นไปในเชิงเกื้อกูลกันในภาพรวม ลักษณะความสัมพันธ์เช่นนี้จึงเหมาะสมในการจัดทำ Benchmarking

1.7.4 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์

นอกจากปัจจัยในการบวนการผลิตแล้ว ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อกำไรของสหกรณ์ก็มีความสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้สหกรณ์หนึ่งประสบความสำเร็จ จากการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของกำไรของสหกรณ์โรงอบ/รมยางในเชิงธุรกิจและสังคม คือ สมาชิก คณะกรรมการ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยด้านสมาชิกส่วนมากจะเชื่อมโยงกับลักษณะทางเศรษฐกิจและสังคม คือ อายุ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ แรงงาน ความสะดวกในการนำวัตถุดิบสู่สหกรณ์ ความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์หลักการ วิธีการของสหกรณ์ ความซื่อสัตย์ ขณะที่ในส่วนคณะกรรมการจะเกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถด้านการจัดการ ความซื่อสัตย์ ลักษณะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการต่อรอง และส่วนเจ้าหน้าที่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน นโยบายและเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน อาทิเช่น สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สงขลา และสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลา

จ้านงค์ แรกพินิจ (2534) ได้ศึกษาสภาพการดำเนินงานและตัวแปรที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของศูนย์รวมยางตำบลบ้านพรุ พบว่าการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ เนื่องมาจากสมาชิกเคารพกฎระเบียบที่กลุ่มกำหนดไว้ ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

ของคุณช่วยรวมชาวบ้านพบ (1) ลักษณะโครงสร้างและการบริหารที่มีประสิทธิภาพโดยกลุ่มได้นำเอาเทคนิคการบริหารงานเข้ามาใช้ ทำให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) การให้อิสระและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นและดำเนินการอย่างเต็มที่ (3) การให้ความยุติธรรมเท่าเทียมกัน (4) มีการควบคุมคุณภาพงานคือคิดค้นวิธีควบคุมงานที่มีลักษณะของตนเอง (5) มีการติดต่อกับบุคคลภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เช่น เจ้าหน้าที่กองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร เพื่อเป็นช่องทางในการรับข่าวสาร และเทคโนโลยีใหม่ๆ เกี่ยวกับยางพารา ทำให้ได้รับความรู้มาปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น (6) ลักษณะผู้นำและกรรมการกลุ่มมีคุณสมบัติคือ เสียสละ ซื่อสัตย์ อดทน รับผิดชอบ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ไม่เอาเปรียบผู้อื่น เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และ (7) กลุ่มสามารถสร้างอำนาจในการต่อรองกับภายนอกได้สูง

ประธาน จ้อยพุทธ (2540) ได้ศึกษาการดำเนินงานของกลุ่มเขาไกรถ้ำวน้ำ จังหวัดสตูล ซึ่งมีกิจกรรมผลิตยางแผ่นและขายยางคุณภาพดี พบว่าผลสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มมีตัวแปรที่สำคัญคือ (1) พยายามและความอดทนต่อปัญหาของสมาชิก (2) ความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจของสมาชิก (3) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิก (4) โอกาสการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมของสมาชิก และจากการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ และสังคมของสมาชิกพบว่าความสำเร็จของกลุ่มทำให้สมาชิกมีสภาพเศรษฐกิจที่ดีขึ้น

นอกจากนี้จากรายงานการศึกษาแนวทางการพัฒนาเครือข่ายกลุ่ม/องค์กรประชาชนในพื้นที่จังหวัดเลย (<http://www.riloei.ac.th/>) ได้นำเสนอประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในลักษณะของกลุ่มองค์กรซึ่งหลายประเด็นก็สอดคล้องกับกลุ่มสหกรณ์โรงอบ/รมควนยาง โดยสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักๆ ได้ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1-1 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในลักษณะของกลุ่มองค์กร

ประเด็นปัจจัย	ลักษณะ
ด้านสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่ปฏิบัติตามระเบียบของกลุ่ม - การไม่ยอมรับหรือเชื่อมั่นในการบริหารจัดการของคณะกรรมการกลุ่ม - การไม่เข้าใจ หรือเข้าใจผิดในบางเรื่องที่เกิดจากการชี้แจงของคณะกรรมการ - มองแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวคนเป็นหลัก - ไม่ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมประชุม ทำให้ขาดการประชุม และเมื่อมีการแจ้งข่าวสารต่างๆ ในที่ประชุม ก็ไม่สามารถรับรู้ได้ - ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
ด้านคณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> - ขาดความรู้และความเข้าใจในงานสหกรณ์ - ขาดจิตสำนึกและความเอาใจใส่ในบทบาทหน้าที่ - ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการ - ขาดความเป็นเอกภาพของตนเอง เช่น ต้องพึ่งพาการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกหรือบุคคลภายนอกอยู่ เป็นต้น - ขาดความรับผิดชอบ - ไม่สามารถรับผิดชอบภาระงานที่มอบหมายได้อย่างเต็มที่เนื่องจากมีงานประจำหรืองานอื่นของตนเอง - การทำงาน ไม่โปร่งใสของคณะกรรมการ - ไม่มีใครอยากเป็นกรรมการ เนื่องจากมีค่าตอบแทนน้อย
ด้านฝ่ายจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถจัดการเกี่ยวกับการตลาดเพื่อรองรับผลผลิตที่เกิดขึ้นของสมาชิกได้ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ - ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง - ขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำระบบการเงิน หรือบัญชี - ขาดงบประมาณในการสนับสนุน
การบริหารงานและระเบียบข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทำให้การบริหารจัดการงานต่างๆของกลุ่มเป็นไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร - สมาชิกไม่รู้ หรือไม่เข้าใจระเบียบข้อบังคับ ทำให้บางครั้งสมาชิกไม่ปฏิบัติตาม - สมาชิกในกลุ่มไม่เคารพในกฎระเบียบที่ได้กำหนดร่วมกัน - สมาชิกขาดความเชื่อมั่นในระบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการ - ขาดงบประมาณสนับสนุนในการบริหารจัดการกลุ่ม - ความไม่ชัดเจน หรือไม่สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นของระเบียบบังคับกลุ่ม

ตารางที่ 1-1 (ต่อ) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในลักษณะของกลุ่มองค์กร

ประเด็นปัจจัย	ลักษณะ
การบริหารงานและระเบียบข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> - สมาชิกไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ทำให้การบริหารจัดการงานต่างๆของกลุ่มเป็นไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร - สมาชิกไม่รู้ หรือไม่เข้าใจระเบียบข้อบังคับ ทำให้บางครั้งสมาชิกไม่ปฏิบัติตาม - สมาชิกในกลุ่มไม่เคารพในกฎระเบียบที่ได้กำหนดร่วมกัน - สมาชิกขาดความเชื่อมั่นในระบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการ - ขาดงบประมาณสนับสนุนในการบริหารจัดการกลุ่ม - ความไม่ชัดเจน หรือไม่สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นของระเบียบข้อบังคับกลุ่ม
ประเด็นอื่นๆ	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีอำนาจต่อรองในการขายผลิตภัณฑ์ - ส่วนราชการต่าง ๆ ไม่ให้ความร่วมมือกับกลุ่มสหกรณ์ - เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม จึงทำให้เจ้าหน้าที่รัฐมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกลุ่ม - การพัฒนาผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐาน การบรรจุภัณฑ์ยังไม่ดีพอ ระบบการผลิตยังไม่มีคุณภาพเพียงพอ และขาดการเชื่อมโยงแหล่งข้อมูล ความรู้ในการผลิต รวมถึงมีการผลิตสินค้าหลายอย่างมากเกินไปภายในกลุ่ม - เงินทุนไม่เพียงพอ - สมาชิกนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ - สหกรณ์ขาดเงินทุนระยะยาว - สมาชิกไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ เนื่องจากมองว่าเป็นการเพิ่มต้นทุนการผลิต - ขาดบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์

ที่มา : <http://www.niloei.ac.th/>

1.7.5 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้

ก่อนหน้านี้นี้ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำ Benchmarking ของอุตสาหกรรมสกัดน้ำมันปาล์มในประเทศไทยโดย พงษ์วิภา หล่อสมบูรณ์ และคณะ (2545) เพื่อนำวิธีการ Benchmarking มาประยุกต์ใช้จัดการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในโรงงานสกัดน้ำมันปาล์มดิบแบบมาตรฐาน ได้แก่ การจัดการน้ำเสีย พลังงาน และกากของเสีย ในโรงงานตัวอย่างจำนวน 10 โรง จากผลการศึกษาพบว่าทางโรงงานสามารถนำกลยุทธ์จาก Benchmark ที่ได้ไปจัดการสิ่งแวดล้อมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การทำ Benchmarking นี้ช่วยให้โรงงานเกิดการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด ลดเวลาในการวิเคราะห์หรือการลองผิดลองถูก และสามารถเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีโดยการเข้าชม โรงงานที่มี

แนวปฏิบัติที่ดีอย่างมีระบบ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ทันที ในกรณี โรงอบ/รมของ สกย. แม้จะมีขนาดเล็กเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมสกัดน้ำมันปาล์ม ทว่า โรงอบ/รมของ สกย. เป็นอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเฉพาะและมีการกระจายตัวในพื้นที่กว้างในหลายภาคของประเทศ ตัวสหกรณ์เองส่วนใหญ่ยังไม่มีการรณรงค์หรือไม่มีกำลังทุนและบุคลากรเพียงพอที่จะดำเนินการปรับปรุงอย่างเป็นต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อพิจารณาในเชิงเศรษฐศาสตร์จะเห็นว่ากลวิธีในการผลิตที่มีประสิทธิภาพส่วนมากจะได้จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติซึ่งแม้จะมีการลงทุนบ้างแต่ก็ไม่สูง การลงทุนลักษณะนี้สหกรณ์อื่นๆก็ควรมีกำลังเพียงพอและสามารถกระทำได้เช่นกัน ผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการวิจัย เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศโดยวิธี Benchmarking ภายในกลุ่มสหกรณ์โรงอบ/รมในพื้นที่นำร่อง จังหวัดสงขลา และพัฒนาระบบเอกสารที่ทาง สกย. สามารถนำไปเผยแพร่ใช้กับกลุ่มสหกรณ์ในจังหวัดอื่นๆ อันจะนำมาซึ่งแนวปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างในการดำเนินระบบการผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพและใช้ทรัพยากรต้นทุนอย่างคุ้มค่าของสหกรณ์โรงอบ/รมที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน และสหกรณ์โรงอบ/รมที่จะก่อตั้งขึ้นในอนาคต ต่อไป

1.8 นิยามศัพท์

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์โรงอบ/รมยางภายใต้การดูแลของสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จังหวัด สงขลา โดยใช้ชื่อว่า “สหกรณ์กองทุนสวนยาง...จำกัด”

สหกรณ์ที่ใช้ทำการศึกษา หมายถึง สหกรณ์โรงอบ/รมยางที่เป็นตัวแทนในการศึกษาในแต่ละตัวชี้วัด

เบนช์มาร์ก (Benchmark) หมายถึง ค่าที่ได้จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นเลิศ

ต้นแบบการจัดการทรัพยากร หมายถึง ต้นแบบที่มีผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เป็นเลิศ แต่ละตัวชี้วัดและแนวปฏิบัติที่ดีของการใช้ทรัพยากร

ยางแผ่นรมควัน หมายถึง ยางที่ได้จากกระบวนการผลิตที่ผ่านการรมควันที่อุณหภูมิ 55 – 65 องศาเซลเซียส มีสีเหลืองขุ่น และสีน้ำตาลเข้มและมีน้ำหนักแผ่นละ 800 – 1,200 กรัม

ยางแผ่นดิบ หมายถึง เป็นยางที่ได้จากกระบวนการผลิตแต่ไม่ได้นำไปผ่านการรมควัน เพียงแต่ส่งให้แห้งทิ้งไว้ 2-3 วัน ทางผู้ซื้อจะนำยางส่วนนี้ไปรมควันต่อ

ยางคัตตึง หมายถึง เป็นยางส่วนที่คัดออกจากยางแผ่นรมควันเนื่องจากไม่ได้มาตรฐานหรือมีตำหนิ เช่นยางไม่สุก ยางไหม้ หรือแผ่นยางรมควันที่ขาด

ยางฟอง หมายถึง ยางแผ่นที่มีฟองอากาศเกิดขึ้นเนื่องจากให้ความร้อนในวันแรกของการรมมากเกินไปซึ่งจะไม่คัตตึงที่เป็นฟองออกเป็นยางคัตตึงเนื่องจากเป็นบริเวณกว้างแต่จะขายทั้งแผ่น เป็นยางคุณภาพชั้น 4

เศษยาง หมายถึง เป็นยางที่ไม่ได้นำเข้ากระบวนการผลิตยางแผ่นรมควัน ติดอยู่ตามภาชนะหรือก้นถัง ทิ้งไว้จนแข็งตัว หรือยางที่จับตัวเป็นก้อน หรือ ฟองยางที่ได้จากการกวาดฟองในตะกอง ชาวบ้านมักเรียกว่า ชี้อยาง

ยางเป็นแม่ หมายถึง ยางที่จับตัวเป็นก้อนขนาดใหญ่เนื่องจากมีการผสมน้ำหรือยางที่เริ่มจับตัวเมื่อทิ้งไว้นาน

ยางเป็นเม็ดหรือที่ชาวบ้านเรียกว่า เม็ดพริก หมายถึง ยางที่จับตัวเป็นก้อนแข็งขนาดเล็กมีขนาดเท่าเม็ดพริก

ยางเป็นแป้ง หมายถึง ลักษณะน้ำยางในช่วงเปิดกรีดหน้ายางใหม่ๆ จะมีความเข้มข้นของแป้งมากกว่าน้ำยางทำให้น้ำยางในช่วงนี้มีลักษณะข้นกว่าปกติและไม่ควรวัดเปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งด้วยเมโทรแลคเพราะจะทำให้ได้ค่าสูงกว่าปริมาณเนื้อยางแห้งที่มีอยู่จริง

เปอร์เซ็นต์เนื้อยางแห้งหรือ % DRC หมายถึง รายงานที่สรุปผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ โรงอบ/รมยาง ตั้งแต่ 1 เมษายน 2545 ถึง 30 มีนาคม 2546

รายงานกิจการประจำปี 2547 หมายถึง รายงานที่สรุปผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ โรงอบ/รมยาง ตั้งแต่ 1 เมษายน 2546 ถึง 30 มีนาคม 2547

ปีทางบัญชีสหกรณ์ หมายถึง ผลการดำเนินงานตั้งแต่ 1 เมษายน ถึง 30 มีนาคม ของปีถัดไป
ทะเบียนคูนน้ำหนักรยาง หมายถึง ทะเบียนที่มีการจดบันทึกน้ำหนักน้ำยางที่เข้าทำการผลิตและผลผลิตที่ผลิตได้ในวันนั้น (บางสหกรณ์มีการแยกยางแต่ละประเภทที่ผลิตได้ด้วย)