

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เป็นการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2554 ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

- ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
- โครงสร้างและการบริหารของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่
- ผลการดำเนินงานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่
- ปัญหาในการดำเนินงาน
- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและภาวะการแข่งขัน โดยใช้ PEST analysis และ Five forces model

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- การวิเคราะห์ โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงาน

ส่วนที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร

- การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)
- การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วยตัวแบบ BCG matrix
- การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
- การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่
- การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ(Key success factor)

4.1 ข้อมูลพื้นฐาน ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร (ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่, 2550: เอกสารเผยแพร่)

ที่ตั้งเลขที่ 401 หมู่ที่ 12 ตำบลหนองควาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ บนพื้นที่ 70 ไร่ เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2526 ทำพิธีเปิดอย่างเป็นทางการเมื่อ พ.ศ.2527 ใช้ชื่อศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 7 จังหวัดเชียงใหม่ ขึ้นกับกองขยายพันธุ์พืช กรมส่งเสริมการเกษตร โดยได้รับเงินช่วยเหลือจาก ประเทศ

สหรัฐอเมริกา โดยมีการก่อสร้างโรงงานปรับปรุงสภาพพีชไร้ พีชผัก และโรงเก็บเมล็ดพันธุ์แบบ
ธรรมดา จำนวน 4 โรง ในปี พ.ศ.2547 ได้รับงบประมาณเพิ่มเพื่อก่อสร้างโรงงานปรับปรุงสภาพเมล็ด
พันธุ์ภายใต้โครงการเพิ่มศักยภาพการผลิตเมล็ดพันธุ์และโรงเก็บเมล็ดพันธุ์แบบธรรมดาจำนวน 4
โรง โดยใช้เงินงบประมาณจากรัฐบาลไทย มีกำลังการผลิตปีละประมาณ 4,000 ตัน หน้าที่หลักคือผลิต
เมล็ดพันธุ์พืชเศรษฐกิจเช่น ข้าว และถั่วเหลือง ส่งเสริมให้เกษตรกรใช้เมล็ดพันธุ์อย่างทั่วถึง

วันที่ 16 มีนาคม 2549 มีการจัดตั้ง กรมการข้าวขึ้น ศูนย์ขยายเมล็ดพันธุ์พืชที่ 7 จังหวัด
เชียงใหม่ จึงย้ายกักตุนเมล็ดพันธุ์ข้าว กรมการข้าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และเปลี่ยนชื่อ
เป็นศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ โดยมีการกิจหลัก การผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีไปสู่
ชาวนา เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้เมล็ดพันธุ์ดีมีคุณภาพในการเพาะปลูกอย่างทั่วถึง ปัจจุบันมีบุคลากร
ข้าราชการ 19 คน และลูกจ้างประจำ 36 คน

บทบาทศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

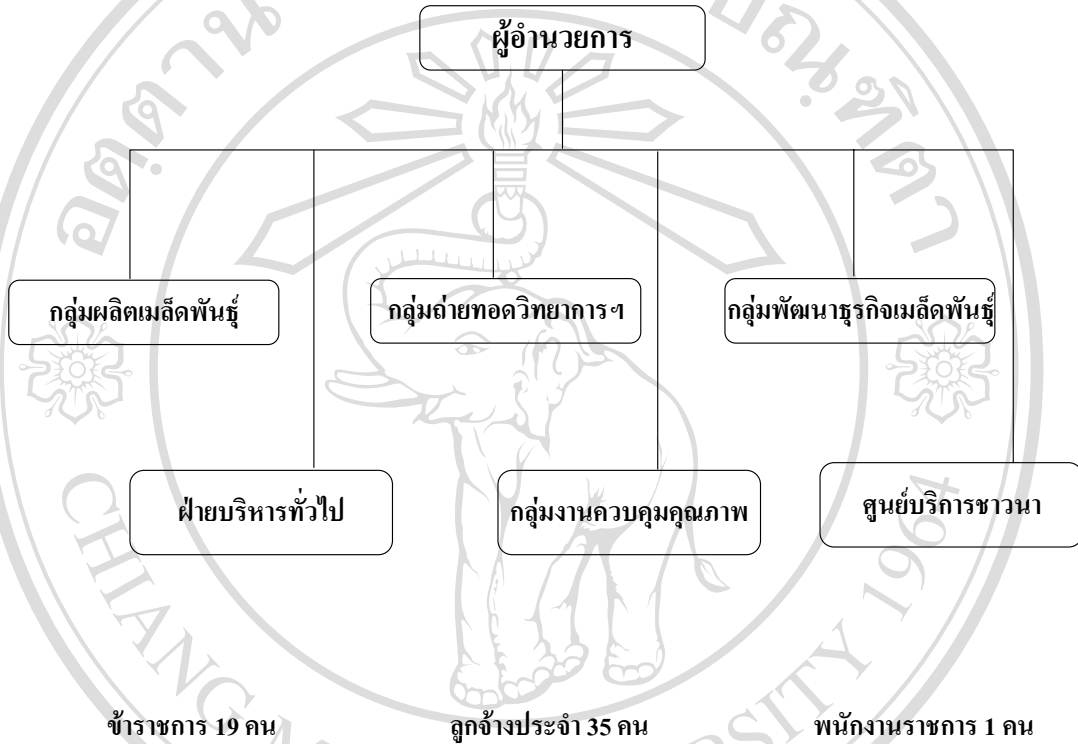
1. ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ชั้นพันธุ์ขยายและชั้นพันธุ์จำหน่าย เพื่อสนับสนุนส่งเสริมและ
กระจายพันธุ์ข้าวตามนโยบาย กรมการข้าว
2. ส่งเสริมเผยแพร่และกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีไปสู่เกษตรกร ในเขตรับผิดชอบจังหวัด
เชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน
3. ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของท้องถิ่น และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ
เมล็ดพันธุ์ของเอกชน
4. ศึกษาวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต การใช้ และการตลาดเมล็ดพันธุ์ข้าว
5. ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านวิทยาการเมล็ดพันธุ์
6. ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

1. มีกำไรเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตและขยายพันธุ์พืช ปีละไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของค่าใช้จ่าย
2. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการบริการมาก
3. สามารถผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ
ปีละไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของเป้าหมาย และเครือข่ายธุรกิจได้รับการส่งเสริมพัฒนา
4. องค์กรเกษตรกร ภาคเอกชน และชาวนาก้าวหน้า ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการ
ผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวอย่างเป็นระบบ
5. บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข
6. องค์กรมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับ
7. ชาวนามีโอกาสใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีมีคุณภาพอย่างทั่วถึง

4.1.2 โครงสร้างการบริหารของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

การแบ่งงานภายในของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ออกเป็น 4 กลุ่ม 1 ฝ่าย 1 ศูนย์ฯ ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ กลุ่มงานควบคุมคุณภาพ กลุ่มพัฒนาธุรกิจเมล็ดพันธุ์ กลุ่มถ่ายทอดวิทยาการผลิตเมล็ดพันธุ์ดี และศูนย์บริการชาวนา (รูปที่ 4.1)



รูปที่ 4.1 การจัดโครงสร้างการบริหารของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

ฝ่ายบริหารทั่วไป

หน้าที่รับผิดชอบงานอำนาจการ ได้แก่ งานธุรการ งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุยานพาหนะ การจัดทำและบริหารงบประมาณ งานพัฒนาบุคลากร งานการเจ้าหน้าที่ งานพิมพ์และแจกเอกสารงานข้อมูลและสารสนเทศ งานประชุม และประสานงานราชการทั่วไป

กลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ มีหน้าที่

- ศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบการผลิตเมล็ดพันธุ์ชั้นพันธุ์ขยายและชั้นพันธุ์จำหน่าย
- วางแผนและดำเนินการควบคุมกำกับการผลิตเมล็ดพันธุ์ในไร่นาและในโรงงาน
- ส่งเสริมและสนับสนุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีการขยายเมล็ดพันธุ์แก่เจ้าหน้าที่ภาครัฐ

ภาคเอกชน ภาคเอกชน สถาบันเกษตรกร และเกษตรกรทั่วไป

- บำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องจักรกล ยานพาหนะ และอุปกรณ์ในองค์กร
- ให้บริการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์และการเก็บรักษา
- ถ่ายทอดเทคโนโลยี การผลิตเมล็ดพันธุ์

กลุ่มควบคุมคุณภาพเมล็ดพันธุ์ มีหน้าที่

- ศึกษาวิจัย และพัฒนาวิทยาการเมล็ดพันธุ์
- ควบคุมคุณภาพการผลิตเมล็ดพันธุ์ทุกขั้นตอน
- ให้บริการทดสอบและวิเคราะห์คุณภาพเมล็ดพันธุ์
- ถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านระบบการควบคุมและตรวจสอบคุณภาพเมล็ดพันธุ์

กลุ่มพัฒนาธุรกิจเมล็ดพันธุ์ มีหน้าที่

- ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำสารสนเทศด้านการตลาดและธุรกิจเมล็ดพันธุ์ในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

- วางแผนการผลิตและจัดหาเมล็ดพันธุ์ข้าวตามความต้องการของสำนักเมล็ดพันธุ์
- บริหารจัดการด้านการตลาดและคลังเมล็ดพันธุ์
- พัฒนาและสนับสนุนการใช้และจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีในท้องถิ่น
- ดำเนินการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร เผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ถึงประโยชน์ในการใช้เมล็ด

พันธุ์ข้าวคุณภาพดี

- พัฒนาระบบเครือข่ายการกระจายเมล็ดพันธุ์ดี
- ดำเนินการ/ประสานงานการตรวจสอบ และออกใบรับรองแหล่งจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดี

กลุ่มถ่ายทอดวิทยาการผลิตเมล็ดพันธุ์ดี มีหน้าที่

- ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลสารสนเทศเครือข่ายการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว
- ดำเนินการ / ประสานงานถ่ายทอดวิทยาการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดีในท้องถิ่น
- พัฒนาสนับสนุนระบบเครือข่ายการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว
- พัฒนาสนับสนุนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวในท้องถิ่น

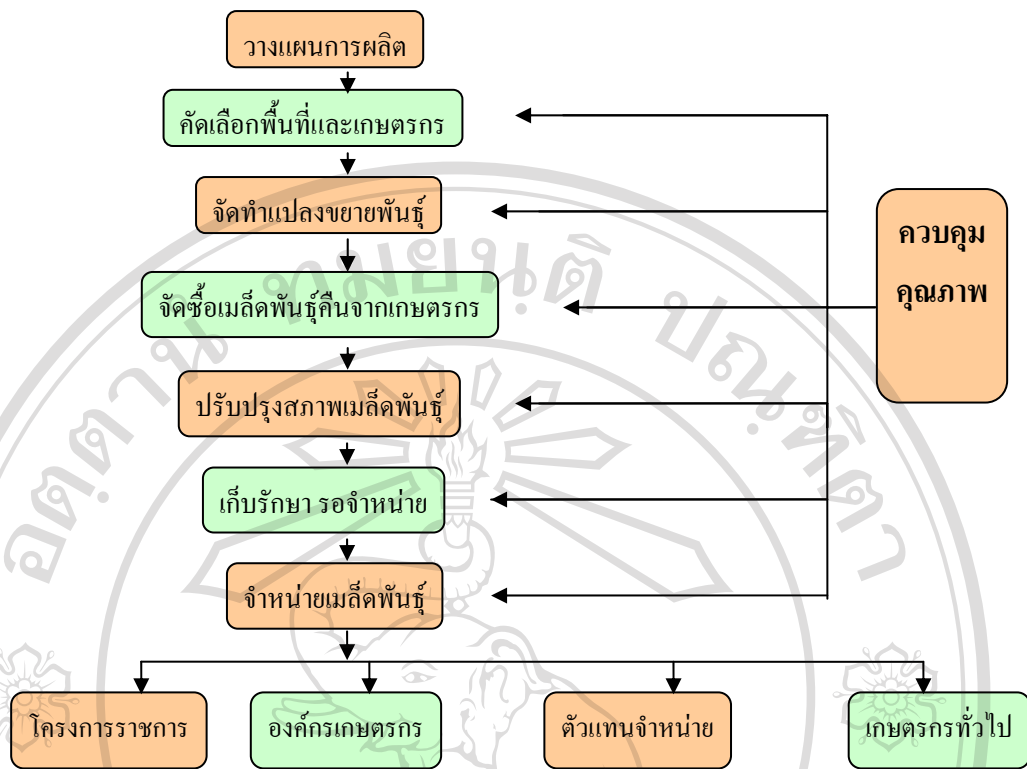
- ดำเนินการ / ประสานงานการตรวจสอบระบบการผลิตและออกใบรับรองการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดี

ศูนย์บริการชาวนา

เนื่องจากชาวนาเป็นผู้ผลิตข้าวเพื่อไว้บริโภคและจำหน่ายเป็นรายได้ดำเนินชีวิต ซึ่งศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้จัดตั้งศูนย์บริการชาวนาขึ้น เพื่อปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับชาวนาในส่วนของจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และจังหวัดแม่ฮ่องสอน ในภารกิจหลักดังนี้ (1) คลินิกข้าวชาวนาเพื่อบริการตรวจสอบวิเคราะห์ดิน ปุ๋ย น้ำ ศัตรูพืชและเมล็ดพันธุ์ (2) ห้องสมุดชาวนา ให้บริการข้อมูลทางวิชาการ การผลิต การตลาด ราคาพืชผล (3) ศูนย์ถ่ายทอดความรู้สู่ชาวนา มีการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การศึกษาจากแปลงเรียนรู้ การสาธิต (4) ศูนย์ประสานงานช่วยเหลือชาวนา ได้แก่ การจดทะเบียนคำรับรองที่เกี่ยวกับชาวนา รับรองระบบการผลิตข้าวที่ถูกต้องและเหมาะสม (GAP) การรับรองคุณภาพข้าวในระบบ Q Seed และ Q grain (5) ให้บริการอินเทอร์เน็ตชาวนา เป็นการเพิ่มโอกาสให้ชาวนาได้เรียนรู้และเข้าถึงเทคโนโลยีทางอินเทอร์เน็ต (6) จัดให้มีหน่วยเคลื่อนที่บริการชาวนา

การบริหารจัดการของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจดังต่อไปนี้ (1) เมล็ดพันธุ์ข้าวสันป่าตอง 1 เป็นชนิดข้าวเหนียว ไร่ไวต่อช่วงแสง (2) ข้าว กข 6 เป็นชนิดข้าวเหนียวไวต่อช่วงแสง (3) ข้าวขาวดอกมะลิ 105 เป็นชนิดข้าวเจ้าไวต่อช่วงแสง ข้าวพันธุ์อื่นๆ เช่น ข้าวพันธุ์พิษณุโลก 2 ข้าวพันธุ์ปทุมธานี 1 จะผลิตตามความต้องการของลูกค้า เป็นบางครั้งคราว ผ่านกระบวนการผลิตที่ซับซ้อน และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ภายใต้ตราสัญลักษณ์แม่โพสพ กรมการข้าว (รูปที่ 4.2)



รูปที่ 4.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์

ลักษณะของผลิตภัณฑ์

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (1) เมล็ดพันธุ์ข้าวสันป่าตอง 1 เป็นชนิดข้าวเหนียว ไร่ต่อช่วงแสง (2) ข้าว กข 6 เป็นชนิดข้าวเหนียวไร่ต่อช่วงแสง (3) ข้าวขาวดอกมะลิ 105 เป็นชนิดข้าวเจ้าไร่ต่อช่วงแสง ข้าวพันธุ์อื่นๆ เช่น ข้าวพันธุ์พิชญ์โลก 2 ข้าวพันธุ์ปทุมธานี 1 จะผลิตตามความต้องการของลูกค้าเป็นบางครั้งคราว เป็นเมล็ดพันธุ์ดีพร้อมที่จะใช้ปลูก ผ่านกระบวนการผลิตที่ทันสมัย ทำความสะอาดและคัดขนาด ตลอดจนผ่านการคลุกสารเคมีป้องกันศัตรูพืช บรรจุถุงพลาสติกใส น้ำหนัก 25 กิโลกรัม ราคาจำหน่าย เมล็ดพันธุ์ ข้าวขาวดอกมะลิ 105 กิโลกรัมละ 22 บาท เมล็ดพันธุ์ข้าว กข 6 กิโลกรัมละ 18 บาท เมล็ดพันธุ์ข้าวสันป่าตอง 1 กิโลกรัมละ 18 บาทเช่นกัน ภายใต้ตราสัญลักษณ์แม่โพสพ กรมการข้าว

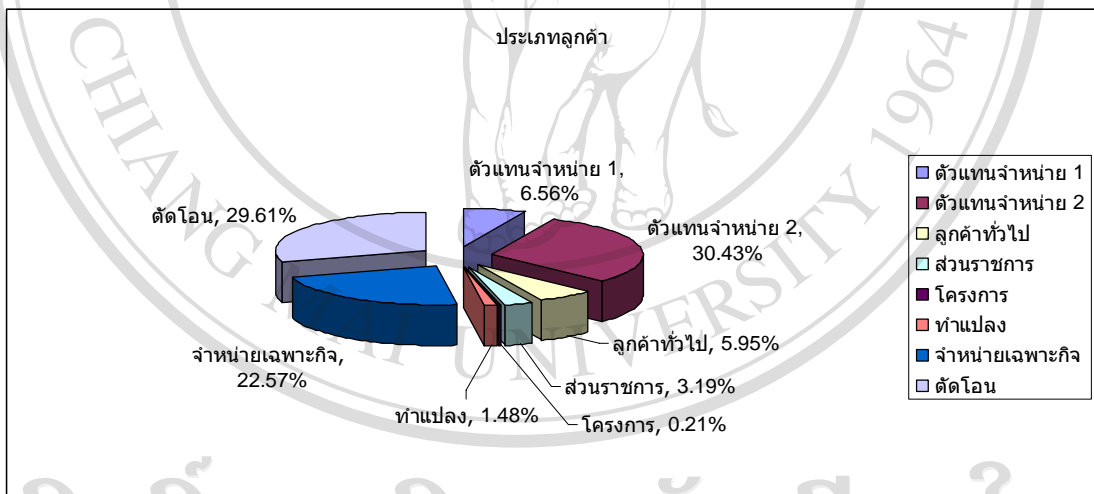
ลักษณะของกลุ่มลูกค้า

กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Market target) ศูนย์ฯ ได้วางกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของกิจการเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ลูกค้าหรือชาวนาในพื้นที่เขตรับผิดชอบในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอนและส่งโครงการต่างๆ ของรัฐบาล มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ผ่านช่องทางกระจายเมล็ดพันธุ์ดังนี้

1. โครงการของรัฐบาล จำนวน 12 ตัน คิดเป็นร้อยละ 0.21
2. ตัวแทนจำหน่าย 1 (ส่วนลด 5%) จำนวน 368 ตัน คิดเป็นร้อยละ 6.56

3. ตัวแทนจำหน่าย 2 (ส่วนลด 10%) จำนวน 1,708 ตัน คิดเป็นร้อยละ 30.43
4. เกษตรกรที่เป็นชาวนาทั่วไป จำนวน 334 ตัน คิดเป็นร้อยละ 5.95
5. ส่วนราชการ ได้แก่ อบต. และเทศบาลในเขตจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน จำนวน 179 ตัน คิดเป็นร้อยละ 3.19
6. ส่งโอนให้ศูนย์อื่นๆ ได้แก่ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวนครสวรรค์ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวกำแพงเพชร ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอุดรธานี และศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชัยนาท จำนวน 1,662 ตัน คิดเป็นร้อยละ 29.61
7. ใช้ทำแปลงขยายพันธุ์ จำนวน 83 ตัน คิดเป็นร้อยละ 1.48
8. จำหน่ายเฉพาะกิจ จำนวน 1,267 ตัน คิดเป็นร้อยละ 22.57

จากสถิติที่ผ่านมาศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีสัดส่วนการใช้บริการของลูกค้าในช่วงปี 2548-2550 (รูปที่ 4.3)



รูปที่ 4.3 ช่องทางการกระจายและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์

4.1.3 ผลการดำเนินงานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของสำนักเมล็ดพันธุ์ข้าว กรมการข้าว ในการผลิตและขยายเมล็ดพันธุ์ดี เพื่อกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวสู่เกษตรกรผู้ใช้เมล็ดพันธุ์อย่างทั่วถึง โดยมีเป้าหมายการผลิตปีละ 2,500 - 3,000 ตัน

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ได้ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ข้าวสันป่าตอง 1 เป็นชนิดข้าวเหนียวต้นสูงประมาณ 119 เซนติเมตร เป็นข้าวไม่ไวต่อช่วงแสงอายุการเก็บเกี่ยว 130 – 135 วัน ผลผลิตประมาณ 630 กิโลกรัมต่อไร่ เนื่องจากเป็นข้าวเหนียวอายุค่อนข้างสั้น ประกอบกับผลผลิตต่อไร่ค่อนข้างสูง จึงเป็นที่นิยมของเกษตรกรชาวนา โดยเฉพาะผลิตในพื้นที่เขตชลประทานสามารถทำนาได้ 2-3 ครั้งต่อปี

2. ข้าว กข 6 เป็นชนิดข้าวเหนียวต้นสูงประมาณ 154 เซนติเมตร ซึ่งสูงกว่าข้าวสันป่าตอง 1 เป็นข้าวที่ไวต่อช่วงแสง ปลูกได้เฉพาะนาปีมีอายุการเก็บเกี่ยวในช่วงประมาณวันที่ 25 พฤศจิกายน ผลผลิตประมาณ 666 กิโลกรัมต่อไร่ เป็นข้าวชนิดพิเศษที่มีคุณภาพการหุงต้มดี ข้าวสุกเหนียว นุ่ม และมีกลิ่นหอม จึงเป็นที่นิยมปลูกและบริโภคอย่างกว้างขวางในเขตภาคเหนือ

3. ข้าวขาวดอกมะลิ 105 เป็นชนิดข้าวเจ้าต้นสูงประมาณ 140 เซนติเมตร เป็นข้าวที่ไวต่อช่วงแสงปลูกได้เฉพาะนาปี อายุการเก็บเกี่ยวในช่วงประมาณวันที่ 25 พฤศจิกายน ผลผลิตประมาณเฉลี่ย 313 กิโลกรัมต่อไร่ข้าวพันธุ์นี้มีข้อดีคือ ผลผลิตต่อไร่ต่ำแต่คุณภาพข้าวสาร ใส แกร่ง และคุณภาพการขัดสีดี จึงทำให้เป็นข้าวที่มีการส่งออกมากเป็นที่นิยมของตลาดต่างประเทศ คุณภาพการหุงต้มดี มีกลิ่นหอม และอ่อนนุ่ม จึงยังคงเป็นที่นิยมในการปลูกของชาวนาและนิยมบริโภคของคนไทยในฤดู

4. ข้าวพันธุ์อื่นๆ เช่น ข้าวพิษณุโลก 2 ข้าวปทุมธานี 1 จะผลิตตามความต้องการของลูกค้าเป็นบางครั้งคราว

เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ศูนย์ผลิต มีการจำหน่ายผ่านช่องทางจำหน่ายได้แก่ ช่องทางตัวแทนจำหน่าย เกษตรกรทั่วไป ส่วนราชการ โครงการ จัดทำแปลง และโอนให้ศูนย์อื่นจำหน่ายในระหว่างปี พ.ศ. 2548 – 2550 มีการผลิตและจำหน่าย รวมทั้งสิ้น 5,613 ตัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผลการดำเนินงานใน ปี 2548

ผลการผลิตเมล็ดพันธุ์ปี 2548 (ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่, 2548: เอกสารรายงานประจำปี)

มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 3 พันธุ์ ได้แก่ พันธุ์ กข6 ขาวดอกมะลิ 105 สันป่าตอง 1 โดยมีการผลิต 2 ครั้งต่อปี ได้ผลผลิต 1,578.9 ตัน (77.02%) จากเป้าหมายการผลิต 2,050 ตัน (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4.1 ผลการผลิตเมล็ดพันธุ์ปี 2548

ฤดู	พืช / พันธุ์	เป้าหมายการผลิต (ตัน)	ผลิตได้ (ตัน)
ผลการ ผลิตใน ฤดูฝน ปี 2547	- ข้าว / ขาวดอกมะลิ 105	700	557.9 (79.70%)
	- ข้าว / กข 6	700	645.7 (92.25%)
	- ข้าว / สันป่าตอง 1	450	178.8 (39.73%)
	รวม	1,850	1,382.4 (74.72%)
ผลการ ผลิตฤดู แล้ง ปี 2548	ข้าว / สันป่าตอง 1	200	196.5 (98.23%)
	รวม	200	196.5 (98.23%)

ในส่วนของการผลิต ปี 2548 มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 3 พันธุ์ ได้แก่ พันธุ์ กข 6 ขาวดอกมะลิ 105 สันป่าตอง 1 รวมทั้งสิ้น 1,578.9 ตัน พันธุ์ข้าวที่มีประสิทธิภาพการผลิตสูงสุด ได้แก่ พันธุ์ กข 6 จำนวน 645.7 ตัน (92.25%) รองลงไป ได้แก่ พันธุ์ขาวดอกมะลิ 105 จำนวน 557.9 ตัน (79.70%) สันป่าตอง 1 จำนวน 375.3 ตัน (57.7%) ตามลำดับ สาเหตุของการผลิตข้าวสันป่าตอง 1 มีประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากในฤดูฝนมีความเสียหายในระดับแปลงขยายพันธุ์ เนื่องจากมีฝนตกชุก ทำให้ผลผลิตเสียหายในระหว่างเก็บเกี่ยว ส่วนข้าว กข 6 และข้าวขาวดอกมะลิ 105 มีอายุการเก็บเกี่ยวที่นานกว่าข้าวสันป่าตอง 1 ระยะสุกแก่จึงไม่กระทบต่อความชื้นของอากาศ แต่ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ในฤดูฝน 2547 จะมีปัญหาในเรื่องพื้นที่ทำแปลงขยายพันธุ์

- ผลงานด้าน ระบบการกระจายเมล็ดพันธุ์ ปี 2548

มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวรวมทั้งสิ้น 1,415 ตัน (89.62%) จากเมล็ดพันธุ์ที่ผลิตได้ 1,578.9 ตัน ทำให้เกิดสินค้าคงคลังข้าวขาวดอกมะลิ 105 จำนวน 163 ตัน สาเหตุนี้เนื่องจากข้าวพันธุ์นี้ไม่เป็นที่พอใจของเกษตรกรในการปลูกข้าวเพื่อจำหน่าย เพราะข้าวมีราคาไม่แพงเมื่อเทียบกับราคาข้าวเหนียวในปี 2549 (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4.2 การจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวแยกตามประเภทลูก้า ปี พ.ศ. 2548

ประเภท	หน่วย: ตัน				รวมทั้งสิ้น	ร้อยละ
	กข 6	สันป่าตอง 1	ขาวดอก มะลิ 105	กข 10		
ตัวแทน 1	68	27	28	1	124	8.76
ตัวแทน 2	195	136	152	5	488	34.49
เกษตรกรทั่วไป	29	12	8	-	49	3.46
ส่วนราชการ	10	9	-	-	19	1.34
โครงการ	3	4	5	-	12	0.85
ทำแปลง	5	6	8	-	19	1.34
โอน	30	-	364	-	394	27.85
จำหน่ายราคาเฉพาะกิจ	310	-	-	-	310	21.91
รวม	650	194	565	6	1,415	100

ในปี 2548 มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวผ่านช่องทางการจำหน่ายแยกตามประเภทลูก้า รวมทั้งสิ้น 1,415 ตัน มีการจำหน่ายให้ตัวแทน 2 มากที่สุด จำนวน 488 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 34.49 รองลงไป ได้แก่ โอนและจำหน่ายราคาเฉพาะกิจ จำนวน 394 และ 310 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.85 และ 21.91 ตามลำดับ สำหรับการจำหน่ายผ่านโครงการมีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 12 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 0.85 พันธุ์ข้าวที่มีจำหน่ายสูงสุดได้แก่พันธุ์ กข6 จำนวน 350 ตัน รองลงไปได้แก่พันธุ์ขาวดอกมะลิ 105 สันป่าตอง 1 และ กข 10 (ปี46) จำนวน 565 ตัน 194 ตัน และ 6 ตัน ตามลำดับ หากพิจารณาการจำหน่ายเฉพาะลูก้าประเภทตัวแทน 1 ตัวแทน 2 เกษตรกรทั่วไป และส่วนราชการ ซึ่งจัดเป็นประเภทลูก้าที่ศูนย์ฯ มีส่วนในการส่งเสริมการตลาด มีการจำหน่ายผ่านช่องทางดังกล่าว รวมจำนวน 680 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 48.01 ของปริมาณที่จำหน่ายทั้งหมด มีการจำหน่ายข้าวพันธุ์ กข 6 มากที่สุดจำนวน 302 ตัน พันธุ์ ขาวดอกมะลิ 105 พันธุ์ สันป่าตอง 1 และพันธุ์ กข 10 จำนวน 188 ตัน 175 ตัน และ 6 ตัน ตามลำดับ มีการจำหน่าย ข้าวเหนียว (พันธุ์ กข 6 สันป่าตอง 1 และ กข 10) จำนวนรวม 483 ตัน ข้าวเจ้า (พันธุ์ ขาวดอกมะลิ 105) จำนวน 188 ตัน หรือมีการจำหน่ายข้าวเหนียวร้อยละ 71.98 และข้าวเจ้าร้อยละ 28.02

ผลการดำเนินงานด้านการเงินปี 2548

ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ปี 2548 จากงบทดลองบัญชีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตและขยายพันธุ์พืช ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 มีรายได้จากการขายเมล็ดพันธุ์หลัก เมล็ดพันธุ์ขยาย เมล็ดพันธุ์จำหน่าย และขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้ รวม 13,278,310.45 บาท และรวมค่าใช้จ่ายต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์ ส่วนลดจ่าย ค่าไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวม 13,773,387.85 บาท ทำให้ผลการดำเนินงานมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ หรือขาดทุน 495,077.40 บาท เนื่องจากยังมีเมล็ดพันธุ์คงคลัง 163 ตัน (10.32%) (ตารางที่ 4.3)



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ศูนย์ขยายเมล็ดพันธุ์พืชที่ 7 จังหวัดเชียงใหม่
งบทดลอง
บัญชีเงินทุนหมุนเพื่อผลิตและขยายพันธุ์พืช
ณ วันที่ 30 กันยายน 2548

รายชื่อบัญชี สินทรัพย์	เดบิต	เครดิต
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินฝากคลังจังหวัด	2,454,533.85	
เงินฝากธนาคารเลขที่ 521-6-03249-5	113,175.00	
สินทรัพย์คงคลัง		
เมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อไรโซเบียมคงคลัง		
เมล็ดพันธุ์ขยายคงคลัง	2,108,897.34	
เมล็ดพันธุ์จำหน่ายคงคลัง	120,598.95	
เมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้คงคลัง	481,865.80	
เคมีพันธุ์คงคลัง	732,008.80	
วัสดุการผลิตคงคลัง	2,826,389.20	
ครุภัณฑ์ยานพาหนะ	592,500.00	
ค่าเสื่อมราคาสะสม - ครุภัณฑ์ยานพาหนะ		117,265.63
หนี้สินและทุน		
บัญชีศูนย์ฯ และบัญชีสำนักขยายเมล็ดพันธุ์พืช		
สำนักขยายเมล็ดพันธุ์พืช		10,669,476.92
ทุน		
รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสม	1,356,773.61	
	10,786,742.55	10,786,742.55
รายได้และค่าใช้จ่าย		
รายได้		
ขายเมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อไรโซเบียม		679,360.00
ขายเมล็ดพันธุ์ขยาย		12,405,704.00
ขายเมล็ดพันธุ์จำหน่าย		129,562.00
ขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้		54,284.45
รายได้อื่นๆ		9,400.00
รวมรายได้ (เครดิต)		13,278,310.45

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายชื่อบัญชี	เดบิต	เครดิต
ค่าใช้จ่าย		
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อโรโซเบียม	679,360.00	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์ขยาย	10,698,122.18	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์จำหน่าย	97,813.15	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้	266,860.32	
ส่วนลดจ่าย	777,588.05	
ค่ากระแสไฟฟ้า	322,605.28	
เคมีภัณฑ์ใช้ไป	18,812.60	
วัสดุการผลิตใช้ไป	6,930.00	
ค่าน้ำมันในการขนส่งเมล็ดพันธุ์	67,157.83	
ค่าจ้างชั่วคราว	87,120.00	
ค่าขนส่ง รสพ.	395,476.00	
ค่าเสื่อมราคา – ครุภัณฑ์ยานพาหนะ	74,062.50	
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	281,479.94	
รวมค่าใช้จ่าย (เดบิต)	13,773,387.85	
รวมเดบิตและเครดิต	24,560,130.40	24,065,053.00
ยอดเงินรายได้สูงกว่ารายจ่าย		495,077.40
	24,560,130.40	24,560,130.40

รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสมปีก่อน (ปี 47)	861,696.21	บาท
<u>บวก</u> รายจ่ายสูงกว่ารายได้ปีปัจจุบัน	<u>495,077.40</u>	บาท
<u>รวม</u> รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสม	<u>1,356,773.61</u>	บาท

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ผลการดำเนินงานในปี 2549 (ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่, 2549: เอกสารรายงานประจำปี)

ผลการผลิตเมล็ดพันธุ์ปี 2549

มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 3 พันธุ์ได้แก่พันธุ์ กข 6 ขาวดอกมะลิ 105 สันป่าตอง 1 โดยมีการผลิต 2 ครั้งต่อปี ได้ผลผลิต 1,445.3 ตัน (ร้อยละ62.84) จากเป้าหมายการผลิต 2,300 ตัน (ตารางที่ 4.4)

ตารางที่ 4.4 ผลการผลิตเมล็ดพันธุ์ปี 2549

ฤดู	พืช / พันธุ์	เป้าหมายการผลิต (ตัน)	ผลิตได้ (ตัน)
ผลการผลิต	- ข้าว / ขาวดอกมะลิ 105	1,000	752.4 (75.24%)
เมล็ดพันธุ์	- ข้าว / กข 6	500	184.5 (36.9%)
ฤดูฝน ปี	- ข้าว / สันป่าตอง 1	300	149.6 (49.87%)
2548	รวม	1,800	1,086.5 (60.36%)
ผลการผลิต			
เมล็ดพันธุ์	ข้าว / สันป่าตอง 1	500	358.8 (71.76%)
ฤดูแล้ง ปี			
2549			
	รวม	500	358.8 (71.76%)

ในส่วนของการผลิต ปี 2549 มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 3 พันธุ์ได้แก่พันธุ์ กข 6 ขาวดอกมะลิ 105 สันป่าตอง 1 รวมทั้งสิ้น 1,445.3 ตัน พันธุ์ข้าวที่มีประสิทธิภาพการผลิตสูงสุดได้แก่พันธุ์ขาวดอกมะลิ 105 จำนวน 752.4 ตัน (ร้อยละ75.24) รองลงไปได้แก่ สันป่าตอง 1 จำนวน 508.4 ตัน (ร้อยละ60.81) และกข 6 จำนวน 184.5 ตัน (ร้อยละ36.9) ตามลำดับ ซึ่งในปีนี้จะมีการระบาดของโรคใบไหม้ในข้าวขาวดอกมะลิ 105 และข้าว กข 6 ประกอบกับในระยะเก็บเกี่ยวถูกน้ำป่าไหลหลากพัดพาพ่อนข้าวที่ตากวางรายในทุ่งนาให้ได้รับความเสียหาย จึงทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำที่สุด ส่วนในข้าวสันป่าตอง 1 จะมีปัญหาเรื่องรับเมล็ดพันธุ์หลักช้า และฝนตกชุกในช่วงเดือนพฤษภาคม ซึ่งเป็นระยะการเก็บเกี่ยวของข้าวนาปรังทำให้ผลผลิตเสียหาย และเมล็ดมีข้าวพันธุ์ปนอยู่ในระดับเกินมาตรฐาน ทำให้ซื้อคืนไม่ได้ตามเป้าหมาย

ผลงานด้าน ระบบการกระจายเมล็ดพันธุ์ ปี 2549

มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวรวมทั้งสิ้น 1,545 ตัน (ร้อยละ106.9) จากเมล็ดพันธุ์ที่ผลิตได้ 1,445.3 ตัน ทำให้สามารถจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวได้ทะลุเป้า และยังสามารถจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ในส่วนคงคลังได้อีก จำนวน 99.7 ตัน จะเห็นได้ว่าสถานการณ์การตลาดเมล็ดพันธุ์ข้าวในปีนี้ค่อนข้างเป็นที่ดึงดูดใจแก่ชาวนา เนื่องจากราคาข้าวเป็นตัวจูงใจ (ตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 การจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวแยกตามประเภทลูกค้า ปี 2549

ประเภท	หน่วย: ตัน					ร้อยละ
	กข 6	สันป่าตอง 1	ข้าวดอกมะลิ 105	กข 10	รวมทั้งสิ้น	
ตัวแทน 1	56	103	49	-	208	13.46
ตัวแทน 2	108	331	126	-	565	36.57
เกษตรกรทั่วไป	10	37	15	2	64	4.14
ส่วนราชการ	11	63	29	-	103	6.67
โครงการ	-	-	-	-	-	-
ทำแปลง	6	9	12	2	29	1.88
โอน	-	39	533	4	576	37.28
จำหน่ายราคาเฉพาะกิจ	-	-	-	-	-	-
รวม	191	582	764	8	1,545	100

ในปี 2549 มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวผ่านช่องทางการจำหน่ายแยกตามประเภทลูกค้า รวมทั้งสิ้น 1,545 ตัน มีการโอนให้ศูนย์ฯ อื่นไปจำหน่ายมากที่สุด จำนวน 576 ตัน หรือคิดเป็น ร้อยละ 37.28 รองลงมาได้แก่ตัวแทน 2 และตัวแทน 1 จำนวน 565 ตัน และ 208 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 36.57 และ 13.46 ตามลำดับ สำหรับปี 2549 จะเห็นได้ว่าไม่มีการจำหน่ายให้ลูกค้าประเภทโครงการและประเภทจำหน่ายราคาเฉพาะกิจ พันธุ์ข้าวที่มีการจำหน่ายมากที่สุดได้แก่พันธุ์ ข้าวดอกมะลิ 105 จำนวน 764 ตัน รองลงไปได้แก่พันธุ์ สันป่าตอง 1 พันธุ์ กข 6 และพิชญ์โลก 2 จำนวน 582 ตัน 191 ตัน และ 8 ตัน ตามลำดับ

หากพิจารณาการจำหน่ายเฉพาะลูกค้าประเภทตัวแทน 1 ตัวแทน 2 เกษตรกรทั่วไป และส่วนราชการ ซึ่งจัดเป็นประเภทลูกค้าที่ศูนย์ฯ มีส่วนในการส่งเสริมการตลาด มีการจำหน่ายผ่านช่องทางดังกล่าว รวมจำนวน 940 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 60.84 ของปริมาณที่จำหน่ายทั้งหมด มีการจำหน่ายข้าวพันธุ์ สันป่าตอง 1 มากที่สุดจำนวน 534 ตัน พันธุ์ ข้าวดอกมะลิ 105 พันธุ์ กข 6 และพิชญ์โลก 2 จำนวน 219 ตัน 185 ตัน และ 2 ตัน ตามลำดับ มีการจำหน่ายข้าวเหนียว (พันธุ์ สันป่า

ตอง 1 และ กข 6) จำนวนรวม 719 ต้น ข้าวเจ้า (พันธุ์ ขาวดอกมะลิ 105 และ พิษณุโลก 2) จำนวนรวม 221 ต้น หรือมีการจำหน่ายข้าวเหนียวร้อยละ 76.49 และข้าวเจ้าร้อยละ 23.51

ผลการดำเนินงานด้านการเงินปี 2549

สรุปผลการดำเนินงานด้านการเงิน ปี 2549 จากบททดลองบัญชีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตและขยายพันธุ์พืช ณ วันที่ 30 กันยายน 2549 มีรายได้จากการขายเมล็ดพันธุ์หลัก เมล็ดพันธุ์ขยาย เมล็ดพันธุ์จำหน่าย และขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้ รวม 16,023,575.90 บาท และรวมค่าใช้จ่ายต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์ ส่วนลดจ่าย ค่าไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวม 16,384,436.97 บาท ทำให้ผลการดำเนินงานมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ หรือขาดทุน 360,861.07 บาท เนื่องจากยังมีเมล็ดพันธุ์ข้าวสันป่าตอง 1 คงคลัง 144.9 ต้น (ร้อยละ 10.02) (ตารางที่ 4.6)

ตารางที่ 4.6 สรุปผลการดำเนินงานด้านการเงิน ปี 2549

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

งบทดลอง

บัญชีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตและขยายพันธุ์พืช

ณ วันที่ 30 กันยายน 2549

รายชื่อบัญชี	เดบิต	เครดิต
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินฝากคลังจังหวัด	120.65	
เงินฝากธนาคารเลขที่ 521-6-03249-5		
สินค้ำคงคลัง		
เมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อโรโซเบียมคงคลัง		
เมล็ดพันธุ์ขยายคงคลัง	1,958,327.08	
เมล็ดพันธุ์จำหน่ายคงคลัง	1,155,673.96	
เมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้คงคลัง	54,802.48	
เคมีพันธุ์คงคลัง	164,159.20	
วัสดุการผลิตคงคลัง	2,023,427.48	
ครุภัณฑ์ยานพาหนะ	1,591,500.00	
ค่าเสื่อมราคาสะสม - ครุภัณฑ์ยานพาหนะ		284,984.38
หนี้สินและทุน		
บัญชีศูนย์ฯ และบัญชีสำนักขยายเมล็ดพันธุ์ข้าว		8,380,661.15
สำนักขยายเมล็ดพันธุ์พืช		
ทุน		
รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสม	1,717,634.68	
	8,665,654.53	8,665,654.53

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายชื่อบัญชี	เดบิต	เครดิต
รายได้และค่าใช้จ่าย		
รายได้		
ขายเมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อไรโซเบียม		645,010.00
ขายเมล็ดพันธุ์ขยาย		14,005,021.00
ขายเมล็ดพันธุ์จำหน่าย		1,192,454.00
ขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้		154,505.90
รายได้อื่นๆ		26,585.00
รวมรายได้ (เครดิต)		16,023,575.90
ค่าใช้จ่าย		
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อไรโซเบียม	645,010.00	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์ขยาย	10,797,964.44	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์จำหน่าย	912,798.93	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้	942,369.33	
ส่วนลดจ่าย	1,058,478.55	
ค่ากระแสไฟฟ้า	277,877.72	
เคมีภัณฑ์ใช้ไป	18,122.70	
วัสดุการผลิตใช้ไป	508,342.00	
ค่าน้ำมันในการขนส่งเมล็ดพันธุ์ดี	83,714.10	
ค่าจ้างชั่วคราว	91,560.00	
ค่าขนส่ง รสพ.	167,718.75	
ค่าเสื่อมราคา - ครุภัณฑ์ยานพาหนะ	370,880.45	
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	509,600.00	
รวมค่าใช้จ่าย (เดบิต)	16,384,436.97	
รวมเดบิตและเครดิต	25,050,091.50	24,689,230.43
ยอดเงินค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้		360,861.07
	25,050,091.50	25,050,091.50

รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสมปีก่อน	1,356,773.61	บาท
<u>บวก</u> รายจ่ายสูงกว่ารายได้ปัจจุบัน	<u>360,861.07</u>	บาท
<u>รวม</u> รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสม	<u>1,717,634.68</u>	บาท

ผลการดำเนินงานในปี 2550 (ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่, 2550: เอกสารรายงานประจำปี)

ผลการผลิตเมล็ดพันธุ์ปี 2550

มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 5 พันธุ์ ได้แก่ พันธุ์ กข 6 ขาวดอกมะลิ 105 สันป่าตอง 1 พิชณุโลก 2 และปทุมธานี 1 โดยมีการผลิต 2 ครั้งต่อปี ได้ผลผลิต 2,481.55 ตัน (ร้อยละ 87.08) จากเป้าหมายการผลิต 2,850 ตัน (ตารางที่ 4.7)

ตารางที่ 4.7 ผลการผลิตเมล็ดพันธุ์ปี 2550

ฤดู	พืช / พันธุ์	เป้าหมายการผลิต (ตัน)	ผลิตได้ (ตัน)
ผลการผลิต	- ข้าว / ขาวดอกมะลิ 105	1,200	1,075.60 (89.63%)
เมล็ดพันธุ์	- ข้าว / กข 6	500	425 (85.00%)
ฤดูฝน ปี	- ข้าว / พิชณุโลก 2	110	96.75 (85.79%)
2549	- ข้าว / สันป่าตอง 1	100	87.90 (87.90%)
	รวม	1,910	1,685.25 (88.23%)
ผลการผลิต	ข้าว / สันป่าตอง 1	340	248.8 (73.18%)
เมล็ดพันธุ์	ข้าว / พิชณุโลก 2	300	156 (52.00%)
ฤดูแล้ง ปี	ข้าว / ปทุมธานี	300	391.50(130.50%)
2550			
	รวม	940	796.3 (84.71%)

ในส่วนของการผลิต ปี 2550 มีการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 5 พันธุ์ ได้แก่ พันธุ์ กข 6 ขาวดอกมะลิ 105 สันป่าตอง 1 ข้าว พิชณุโลก 2 รวมทั้งสิ้น 2,481.55 ตัน (ร้อยละ 87.08) พันธุ์ข้าวที่มีประสิทธิภาพการผลิตสูงสุด ได้แก่ พันธุ์ข้าวปทุมธานี 1 จำนวน 391.50 ตัน (ร้อยละ 130.50) ซึ่งข้าวพันธุ์นี้ ศูนย์ฯ ผลิตเพื่อตัดโอนให้ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวชยันนาทและข้าวพันธุ์นี้ ไม่เป็นที่นิยมในเขตพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และลำพูน ผลผลิตจึงไม่เป็นที่ต้องการของพ่อค้าท้องถิ่น ทำให้ศูนย์ซื้อเมล็ดพันธุ์คืน ได้เกินเป้าหมายที่กำหนด ส่วนข้าวขาวดอกมะลิ 105 ก็ยังคงมีประสิทธิภาพการผลิตเป็นอันดับสอง ส่วนพันธุ์อื่นๆ จะมีประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน อีกประการหนึ่งที่ทำให้การผลิตข้าวพิชณุโลก 2 และข้าวสันป่าตอง 1 คือมีการซื้อข้าวความชื้นสูงหลังจากการเก็บเกี่ยวมาดำเนินการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ ทำให้เมล็ดพันธุ์ไม่เกิดความเสียหายในไร่นา

ผลงานด้าน ระบบการกระจายเมล็ดพันธุ์ ปี 2550

มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวรวมทั้งสิ้น 2,653 ตัน (ร้อยละ106.9) จากเมล็ดพันธุ์ที่ผลิตได้ 2,481.55 ตัน ทำให้สามารถจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวได้ทะลุเป้า และยังสามารถจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ในส่วนคงคลังได้อีกทำให้ไม่มีเมล็ดพันธุ์คงคลัง จะเห็นได้ว่าสถานการณ์การตลาดเมล็ดพันธุ์ข้าวในปีนี้เป็นปีที่ข้าวมีราคาแพงมากที่สุดเป็นประวัติการณ์ จึงดึงดูดใจเกษตรกรให้มาซื้อเมล็ดพันธุ์จนทำให้สินค้าคงคลังมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าโดยเฉพาะอย่างยิ่งพันธุ์ข้าวเหนียวได้รับความนิยมนอกจากเกษตรกรอย่างมากเนื่องจากมีราคาแพง ส่วนข้าวพันธุ์ขาวดอกมะลิ 105 ไม่ค่อยได้รับความนิยมนอกจากชาวนา เนื่องจากราคาไม่จูงใจ จึงต้องใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายส่วนลด 5-10% ทำให้ศูนย์ฯ ต้องมีส่วนลดจ่ายเป็นจำนวนเงิน 4,951,833.00 บาท จึงจะทำให้จำหน่ายหมด (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4.8 การจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวแยกตามประเภทลูกค้า ปี 2550

ประเภท	หน่วย:ตัน					ร้อยละ	
	กข 6	สันป่าตอง	ขาวดอกมะลิ 105	พิจนุโลก 2	ปทุมธานี 1		รวมทั้งสิ้น
ตัวแทน 1	-	11	25	-	-	36	1.36
ตัวแทน 2	272	342	41	-	-	655	24.69
เกษตรกรทั่วไป	123	92	6	-	-	221	8.33
ส่วนราชการ	21	28	8	-	-	57	1.25
โครงการ	-	-	-	-	-	-	-
ทำแปลง	6	12	7	5	5	35	1.32
โอน	4	5	39	253	391	692	26.08
จำหน่ายราคาเฉพาะกิจ	-	-	957	-	-	957	36.07
รวม	426	490	1,083	258	396	2,653	100

ในปี 2550 มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวผ่านช่องทางการจำหน่ายแยกตามประเภทลูกค้ารวมทั้งสิ้น 2,653 ตัน มีการจำหน่ายผ่านช่องทางการจำหน่ายประเภทจำหน่ายราคาเฉพาะกิจมากที่สุด เป็นจำนวน 957 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 36.07 รองลงไปได้แก่มีการจำหน่ายประเภท โอน และตัวแทน 2 จำนวน 692 ตัน และ 655 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.08 และ 24.67 ตามลำดับ สำหรับปี 2550 ไม่มีการจำหน่ายให้ลูกค้าประเภทโครงการ

พันธุ์ข้าวที่มีการจำหน่ายมากที่สุดได้แก่พันธุ์ ขาวดอกมะลิ 105 จำนวน 1,083 ตัน รองลงไปได้แก่พันธุ์ สันป่าตอง 1 พันธุ์ กข6 พันธุ์ปทุมธานี 1 และพิษณุโลก 2 จำนวน 490 ตัน 426 ตัน และ 396 ตัน และ 258 ตัน ตามลำดับ

หากพิจารณาการจำหน่ายเฉพาะลูกค้าประเภทตัวแทน 1 ตัวแทน 2 เกษตรกรทั่วไป และ ส่วนราชการ ซึ่งเป็นประเภทลูกค้าที่ศูนย์ฯ มีส่วนในการส่งเสริมการตลาดนั้น มีการจำหน่ายผ่านช่องทางดังกล่าว รวมจำนวน 969 ตัน หรือคิดเป็นร้อยละ 36.52 ของปริมาณที่จำหน่ายทั้งหมด มีการจำหน่ายข้าวพันธุ์ สันป่าตอง 1 มากที่สุดจำนวน 437 ตัน พันธุ์ กข 6 และพันธุ์ ขาวดอกมะลิ 105 จำนวน 416 ตัน และ 80 ตัน ตามลำดับ มีการจำหน่ายข้าวเหนียว(พันธุ์ สันป่าตอง 1 และ พันธุ์ กข 6 จำนวนรวม 889 ตัน ข้าวเจ้า(พันธุ์ ขาวดอกมะลิ 105) จำนวน 80 ตัน หรือมีการจำหน่ายข้าวเหนียวร้อยละ 91.74 มีการจำหน่ายข้าวเจ้าร้อยละ 8.26

ผลการดำเนินงานด้านการเงินปี 2550

สรุปผลการดำเนินงานด้านการเงิน ปี 2550 จากบททดลองบัญชีเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตและขายพันธุ์พืช ณ วันที่ 30 กันยายน 2550 มีรายได้จากการขายเมล็ดพันธุ์หลัก เมล็ดพันธุ์ขยาย เมล็ดพันธุ์จำหน่าย และขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้ รวม 26,612,923.25 บาท และรวมค่าใช้จ่ายต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์ ส่วนลดจ่าย ค่าไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวม 30,704,431.58 บาท ทำให้ผลการดำเนินงานมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ หรือขาดทุน 4,091,908.03 บาท เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายส่วนลดจ่าย 5-10% เป็นส่วนใหญ่ (ตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ปี 2550

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

งบทดลอง

บัญชีเงินทุนหมุนเพื่อผลิตและขยายพันธุ์พืช

ณ วันที่ 30 กันยายน 2550

รายชื่อบัญชี	เดบิต	เครดิต
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินฝากคลังจังหวัด	120.65	
เงินฝากธนาคารเลขที่ 521-6-03249-5		
สินค้างคลัง		
เมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อโรโซเบียมคลัง	5,720.00	
เมล็ดพันธุ์ขยายคลัง	1,524,114.34	
เมล็ดพันธุ์จำหน่ายคลัง	56,465.20	
เมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้คลัง	128,244.39	
เคมีพันธุ์คลัง	606,631.06	
วัสดุการผลิตคลัง	2,121,217.14	
ครุภัณฑ์	2,449,146.00	
ค่าเสื่อมราคาสะสม - ครุภัณฑ์		546,676.71
วัสดุอื่นคลัง	5,100.00	
หนี้สินและทุน		
บัญชีศูนย์ฯ และบัญชีสำนักขยายเมล็ดพันธุ์ข้าว		12,159,224.78
สำนักขยายเมล็ดพันธุ์พืช		-
ทุน		
รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสม	5,809,142.71	
	12,705,901.49	12,705,901.49
รายได้และค่าใช้จ่าย		
รายได้		
ขายเมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อโรโซเบียม		377,970.00
ขายเมล็ดพันธุ์ขยาย		20,160,468.00
ขายเมล็ดพันธุ์จำหน่าย		588,677.50
ขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้		142,401.60
รายได้อื่นๆ		45,308.95
รวมรายได้ (เครดิต)		26,612,923.55

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รายชื่อบัญชี	เดบิต	เครดิต
ค่าใช้จ่าย		
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์หลักและเชื้อโรโซเบียม	377,970.00	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์ขยาย	17,009,695.87	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์จำหน่าย	1,538,387.97	
ต้นทุนขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้	409,634.47	
ส่วนลดจ่าย	4,951,833.00	
ค่ากระแสไฟฟ้า	783,375.14	
เคมีภัณฑ์ใช้ไป	30,189.70	
วัสดุการผลิตใช้ไป	421,517.64	
ค่าน้ำมันในการขนส่งเมล็ดพันธุ์ดี	21,944.50	
ค่าจ้างชั่วคราว	91,560.00	
ค่าอะไหล่อุปกรณ์เครื่องจักรใช้ไป	63,205.44	
ค่าใช้จ่ายอื่นๆ	378,986.25	
ค่าขนส่ง	603,000.00	
วัสดุตัดบัญชี	161,439.27	
ค่าเสื่อมราคาครุภัณฑ์	261,692.33	
งานระหว่างทำ	-	
รวมค่าใช้จ่าย (เดบิต)	30,704,431.58	
รวมเดบิตและเครดิต	43,410,333.07	39,318,825.04
ยอดเงินรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่าย		4,091,508.03
	43,410,333.07	43,410,333.07

รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสมปีก่อน

1,717,634.68 บาท

บวก รายจ่ายสูงกว่ารายได้ปัจจุบัน

4,091,508.03 บาท

รวม รายจ่ายสูงกว่ารายได้สะสม

5,809,142.71 บาท

ผลการดำเนินงานในภาพรวมระยะ 3 ปี (ปี 2548-2550)

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมารอบ 3 ปี จะเห็นได้ว่าศักยภาพในการผลิตเฉลี่ย 1,835 ตัน ซึ่งศักยภาพยังต่ำกว่าเป้าหมายการผลิตที่ได้รับจากกรมการข้าว กล่าวคือ 3,000 ตันต่อปี เพื่อกระจายเมล็ดพันธุ์ดีสู่พื้นที่รับผิดชอบ หรือจะพูดได้ว่ามีศักยภาพในการผลิตอยู่ที่ร้อยละ 61 การผลิตไม่ได้ตามเป้าหมายเนื่องมาจากปัญหาเรื่องเมล็ดพันธุ์หลัก สภาพพื้นที่การผลิต เกษตรกร และราคาซื้อขายเมล็ดพันธุ์ รวมไปถึงภัยธรรมชาติ แต่ในส่วนของการกระจายเมล็ดพันธุ์จะพบว่า มีศักยภาพในการกระจายเมล็ดพันธุ์เฉลี่ย 863 ตันต่อปี หรือร้อยละ 47 ของเมล็ดพันธุ์ที่ผลิตได้ นั้นหมายความว่าเมล็ดพันธุ์อีกร้อยละ 53 ยังจำเป็นต้องอาศัยช่องทางการกระจายเมล็ดพันธุ์ช่องทางอื่นอันได้แก่ โอนให้ศูนย์อื่น และจำหน่ายเฉพาะกิจ ดังนั้นจึงส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานทางการเงินทำให้มีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ หรือผลการดำเนินงานขาดทุนนั่นเอง (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.10 ผลการดำเนินงานโดยสรุปในระยะ 3 ปี (ปี 2548 – 2550)

รายการ	2548	2549	2550
หน่วย: ตัน			
1. การผลิต			
ข้าวขาวดอกมะลิ 105	557.9	752.4	1,075.6
ข้าว กข 6	645.7	184.5	425.0
สันป่าตอง 1	508.4	308.4	335.0
ข้าวพิษณุโลก 2	-	-	252.7
ข้าวปทุมธานี 1	-	-	391.5
2. การจำหน่าย			
ข้าวขาวดอกมะลิ 105	565.0 (โอน 364)	764.0 (โอน 533)	1,083.0 (โอน 39 จำหน่าย เฉพาะกิจ 957)
ข้าว กข 6	650.0 (โอน 30 จำหน่าย เฉพาะกิจ 310)	191.0	426.0 (โอน 4)
สันป่าตอง 1	194.0 (โอน 39)	582.0	490.0 (โอน 5)
ข้าวพิษณุโลก 2	-	-	(โอน) 252.7
ข้าวปทุมธานี 1	-	-	(โอน) 391.5

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

หน่วย: ตัน

รายการ	2548	2549	2550
3. ผลการดำเนินงานทางการเงิน	(บาท)	(บาท)	(บาท)
- มีรายได้จากการขายเมล็ดพันธุ์ และเมล็ดคัดออกใช้ประโยชน์ได้	13,278,310.45	16,023,575.90	26,612,923.25
- มีค่าใช้จ่ายต้นทุนขายเมล็ด พันธุ์ ส่วนลดจ่าย ค่าไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายอื่นๆ	13,773,387.85	16,384,436.97	30,704,431.58
- ผลการดำเนินงานมีรายจ่าย มากกว่ารายได้หรือขาดทุน	495,077.40	360,861.07	4,091,908.03

4.1.4 ประเด็นปัญหาในการดำเนินงาน

1. ปัญหาการผลิตเมล็ดพันธุ์

ฤดูกาลผลิต เมล็ดพันธุ์ในโรงงานจะเป็นการผลิตในช่วงเดือนมกราคม – เมษายน เป็นการ
ผลิตเมล็ดพันธุ์ในปริมาณมาก ประมาณ 2,000 ตัน เพื่อจำหน่ายให้กับชาวนาใช้ปลูกนาปรังบางส่วน
และรอการจำหน่ายเพื่อปลูกในฤดูนาปี ประมาณเดือนกรกฎาคม และจะผลิตเมล็ดพันธุ์ในโรงงาน
อีกครั้งในเดือนพฤษภาคม จากเมล็ดคิบที่ซื้อคืนจากชาวนาปรัง เพื่อจำหน่ายให้กับชาวนาใช้ปลูกใน
ฤดูนาปี ในช่วงเดือน กรกฎาคม อีกเช่นกัน ทำให้เมล็ดพันธุ์ในการผลิตครั้งที่ 2 มีระยะเวลาการ
จำหน่ายสั้น เพราะหมดฤดูการทำนาในฤดูฝน จึงทำให้เกิดสินค้าคงคลังต้องเก็บรอจำหน่ายในฤดู
ปลูกนาปรังช่วงเดือนธันวาคม-มกราคมปีต่อไป

เมล็ดพันธุ์ชั้นพันธุ์หลักใช้ปลูกขยายพันธุ์ที่รับมาจากศูนย์วิจัยเมล็ดพันธุ์ มีปริมาณไม่
พอเพียง บางส่วนไม่ผ่านมาตรฐานคุณภาพ ทำให้เป้าหมายการผลิตคลาดเคลื่อน และต้องลดพื้นที่
จัดทำแปลงขยายพันธุ์ลง ส่งผลให้ผลผลิตโดยรวมต่ำกว่าเป้าหมายการผลิตที่วางไว้

เกษตรกรและพื้นที่ ในปีไหนที่มีแนวโน้มว่าข้าวเหนียวจะมีราคาแพงเกษตรกรให้ความสำคัญ
สนใจร่วมลงทะเบียนเป็นสมาชิกกลุ่มผู้จัดทำแปลงขยายพันธุ์ของศูนย์ฯ ทำให้จำนวนพื้นที่จัดทำ
แปลงขยายพันธุ์ได้ครบตามเป้าหมายในทางตรงกันข้ามกันจะทำข้าวเจ้าเช่นข้าวขาวดอกมะลิ 105
ได้รับความนิยมนลดลงและส่งผลให้การหาพื้นที่เหมาะสมและเกษตรกรเข้าร่วมโครงการได้
ยากลำบากขึ้น ส่วนการทำแปลงขยายพันธุ์ในนาปรังฤดูแล้งส่วนใหญ่ต้องใช้น้ำจากระบบ
ชลประทานมีปัญหาช่วงเวลาการปล่อยน้ำไม่ตรงกับความต้องการของชาวนา ในบางปีมีปริมาณน้ำ

ในเงื่อนไขระดับต่ำทำให้ต้องเข้มงวดการจ่ายน้ำเป็นพิเศษ ซึ่งจากผลการศึกษาตามแบบสัมภาษณ์พบว่า การทำนาในฤดูนาปรังเกษตรกรจะมีข้อจำกัดเรื่องน้ำชลประทาน ทำให้ไม่สามารถวางแผนการผลิตเมล็ดพันธุ์ให้ศูนย์ได้ ทำให้บางรายต้องยกเลิกการทำนาเพราะไม่มีน้ำส่งผลต่อการผลิตเมล็ดพันธุ์ได้ต่ำกว่าเป้าหมาย

เป้าหมายการผลิตเมล็ดพันธุ์เพื่อการจัดซื้อ โดยเฉพาะจากแปลงขยายพันธุ์ข้าวไม่ไวแสง เช่น ข้าวสันป่าตอง 1 จากผล การวิเคราะห์คุณภาพเมล็ดพันธุ์พบว่าเมื่อผ่านการทดสอบด้วยสาร ไอโอดีนมีเมล็ดข้าวพันธุ์ปนในปริมาณเกินกว่ามาตรฐานคุณภาพเมล็ดพันธุ์ จึงไม่สามารถซื้อคืนได้ ส่งผลให้เป้าหมายการผลิตคลาดเคลื่อนไปจากเป้าหมาย

2. ปัญหาด้านลูกค้า

การกระจายตัวของลูกค้าในแต่ละจังหวัด อำเภอ ตำบล มีการกระจายตัวการออกไประยะห่างไกลไกลแตกต่างกันออกไปตามแต่ละพื้นที่ ทำให้การเดินทางเพื่อซื้อเมล็ดพันธุ์ที่ศูนย์มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและไม่สะดวกจากการศึกษาแบบสัมภาษณ์พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่จะนิยมซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจากผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียงได้แก่ สหกรณ์การเกษตรประจำอำเภอ ธกส. และศูนย์ข้าวชุมชน ทำให้เกิดปัจจัยสินค้าทดแทนขึ้นอันจะส่งผลทำให้รายได้จากการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯ ลดลง

อำนาจการสั่งซื้อ เนื่องจากเกษตรกรในเขตภาคเหนือตอนบนได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน แม่ฮ่องสอน มีพื้นที่ถือครองในการทำนาต่อครัวเรือนน้อย ทำให้ปริมาณการใช้เมล็ดพันธุ์ของเกษตรกรแต่ละรายมีน้อยตามไปด้วย จึงเป็นเหตุให้ไม่เกิดความพอใจของตัวแทนจำหน่ายในการสั่งซื้อเมล็ดพันธุ์ เพื่อบริการจำหน่ายแก่เหล่านั้นเนื่องจากอาจจะไม่คุ้มค่ากับการลงทุนทำให้เป็นอุปสรรคต่อการกระจายเมล็ดพันธุ์ไปสู่พื้นที่ต่างๆ ให้ครอบคลุมได้มากที่สุด

การสั่งจองเมล็ดพันธุ์เกินซื้อจริง จากการศึกษาพบว่าจากการรับจองเมล็ดพันธุ์จากลูกค้า และตัวแทนจำหน่าย จะไม่มีความสัมพันธ์กับการสั่งซื้อจริงเนื่องจากระยะเวลาทั้งสองกิจกรรมมีปัจจัยประกอบที่แตกต่างกันในขณะที่รับสั่งจองลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายอาจจะพยากรณ์ยอดขายล่วงหน้าว่าจะขายได้ในปริมาณหนึ่งแต่พอถึงสถานการณ์เปลี่ยนยอดสั่งซื้อก็ต้องเปลี่ยนตามทำให้เกิดปัญหาต่อการบริหารจัดการตลาดและพยากรณ์การขายของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

3. ปัญหาด้านราคา

เพดานซื้อเมล็ดพันธุ์คืนจากแปลงขยายพันธุ์ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เป็นองค์กรของรัฐบาลต้องอาศัยกฎหมายและระเบียบของทางราชการมีการกำหนดราคาเพดานในการจัดซื้อล่วงหน้าซึ่งอาศัยฐานข้อมูลราคาเฉลี่ยจากทั่วประเทศซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ราคาซื้อคืนในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันออกไปทำให้ราคาเพดานที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับราคาปัจจุบันของ

พื้นที่นั้น ๆ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการตกลงราคาซื้อคืนกับหัวหน้ากลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ของศูนย์ส่งผลให้ในช่วงระยะเวลาที่มีการแข่งขันสูงทำให้พ่อค้าท้องถิ่นที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วกว่าแย่งซื้อเมล็ดพันธุ์จากสมาชิกแปลงส่งผลโดยตรงให้เกิดความเสียหายต่อเป้าหมายการผลิตและแผนการตลาดของศูนย์ฯ ได้

4. ปัญหาช่องทางการจัดจำหน่าย

เนื่องจากช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังลูกค้าไม่ทั่วถึง เพราะศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวมีช่องทางการจำหน่าย ดังนี้

- โครงการของรัฐบาล เพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยธรรมชาติ ซึ่งบางปีก็มีโครงการนี้ เพราะบางปีก็มีโครงการ ซึ่งมีความไม่แน่นอน

- โอนให้ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอื่นๆ หรือรับเป้าการผลิตเพื่อโอนให้ศูนย์ฯ อื่น เป็นผู้จำหน่ายโดยเป็นการโอนต้นทุนเมล็ดดีเท่านั้น ส่วนค่าใช้จ่ายในการและค่าใช้จ่ายบริหารยังเป็นภาระที่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายส่วนนี้สามารถวิเคราะห์ได้ว่ากรณีที่มิใช่ผลิตเพื่อโอนมากเท่าไรศูนย์ฯ ก็มีผลกำไรจากการดำเนินงานน้อยลงมากเท่านั้น

- ตัวแทนจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ของศูนย์มี 2 ประเภท (1) เกษตรกรรวมตัวกันมาซื้อเมล็ดพันธุ์ในมูลค่าเกิน 5,000 บาท จะได้รับส่วนลด 5 เปอร์เซ็นต์ (2) ตัวแทนจำหน่ายที่ได้รับการจดทะเบียนจากกรมการข้าว เพื่อทำหน้าที่ในการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯ จะได้รับส่วนลด 10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งในช่องทางการจำหน่ายนี้จะเป็นช่องทางที่มีการจำหน่ายมากที่สุด ส่งผลให้ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว เชียงใหม่มีผลกำไรต่อต้นทุนลดลง

- เกษตรกร (ชาวนา) ทั่วไป เป็นช่องทางการจำหน่ายที่เล็กที่สุด แต่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวขายเมล็ดพันธุ์ในราคาเต็ม ช่องทางการจำหน่ายนี้สามารถพัฒนาทำให้เติบโตได้ยาก เนื่องจากความไม่สะดวกในการเดินทางมาเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์จากศูนย์ฯ

5. ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กร

เนื่องจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นหน่วยงานราชการ การดำเนินงาน หรือการจัดการภายในองค์กร จะต้องอาศัยระเบียบของทางราชการเข้ามาบริหารการตัดสินใจ ไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า และไม่ทันต่อเหตุการณ์

6. ปัญหาด้านบุคลากร

ปัญหาในการบริการของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่เพราะว่า พนักงานยังขาดความเป็นมืออาชีพ ขาดทักษะ และประสบการณ์ในการบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความประทับใจ และภักดีต่อองค์กร ขาดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ ทำให้การสื่อสารได้สร้างความเข้าใจอันดีกับลูกค้ายังไม่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

7. ปัญหาการบริหารต้นทุนการผลิต

ต้นทุนในการผลิตเมล็ดพันธุ์ต่อหน่วยของศูนย์ฯมีต้นทุนการผลิตสูง เพราะต้องซื้อเมล็ดพันธุ์จากแปลงขยายพันธุ์ในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด 10 – 20 เปอร์เซ็นต์ และต้นทุนวัสดุการผลิตในโรงงานสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่นทำให้มีผลกำไรเบื้องต้นต่ำและยังมีค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารที่ยังอยู่ในระดับสูงทำให้อัตรากำไรสุทธิต่อต้นทุนต่ำมาก

สินค้าคงคลัง จากการศึกษาพบว่าการผลิตเมล็ดพันธุ์ในฤดูแล้ง(นาปรัง) ซึ่งมีช่วงระยะเวลาในการขายสั้นทำให้ขายสินค้าได้ไม่หมดเกิดเป็นสินค้าคงคลังทำให้ต้นทุนขายสูง

ขบวนการผลิตในโรงงานในสายการผลิตเมล็ดพันธุ์ในโรงงานมีขั้นตอนที่ค่อนข้างจะซับซ้อนก่อเกิดการสูญเสียในระหว่างการผลิตในด้านของผลผลิต ในด้านของพลังงาน และในด้านของการบำรุงรักษาป้องกันซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมสูง

ผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานคุณภาพในเรื่องความบริสุทธิ์จากการผลิตเมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯ พบว่าเมล็ดพันธุ์ดีพร้อมจำหน่ายยังมีข้อบกพร่องในด้านคุณภาพความงอกและพันธุ์ปนทำให้เกิดความเสียหายต่อผลผลิตและความเสียหายต่อภาพลักษณ์ขององค์กรทำให้เกิดต้นทุนในการแก้ไขผลิตภัณฑ์และภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาว

8. ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์

การรับรู้ ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่คุ้นเคยกับชื่อองค์กร ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เมื่อเทียบกับชื่อเดิมศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 7 เชียงใหม่ ทำให้ลูกค้าเมล็ดพันธุ์ข้าวมีความสับสนด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์ เนื่องจากลูกค้ายังยึดถือภาพลักษณ์ศูนย์วิจัยข้าวเชียงใหม่ ว่าเป็นผู้ผลิต และจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว และจากการสัมภาษณ์การรับรู้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ และบริการของศูนย์ฯส่วนใหญ่รับรู้จากเจ้าหน้าที่ของศูนย์ฯ รองลงมาคือคนใกล้บ้านจะเห็นได้ว่าหากการประชาสัมพันธ์ไม่ครอบคลุมทั่วถึงจะทำให้ชาวนาพลาดโอกาสได้ใช้เมล็ดพันธุ์ดีในการทำนา ซึ่งเท่ากับว่าศูนย์ฯสูญเสียโอกาสมีรายได้จากการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์นั่นเอง

ขาดงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ในการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์อย่างต่อเนื่องทำให้กิจกรรมการผลิตด้านการตลาดยังไม่ไปถึงผู้บริโภค ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานลูกค้าใหม่ในเขตพื้นที่ใหม่ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการรายอื่นหรือผู้แข่งขันรายใหม่เสนอขายผลิตภัณฑ์ได้ก่อน ทำให้อำนาจการสั่งซื้อของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของศูนย์ฯ ลดลง

4.1.5 การวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร (Strength and Weakness Analysis)

จุดแข็ง จากการศึกษาพบว่า ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีจุดแข็ง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในการผลิต ได้แก่เมล็ดพันธุ์ข้าวผลิตมาจากแปลงขยายเมล็ดพันธุ์ของสมาชิก กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯ ซึ่งเป็นเกษตรกรที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี ทำให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพสูง ได้ปริมาณตามที่ต้องการและทันต่อความต้องการของลูกค้า
2. คุณภาพ และคุณค่าของผลิตภัณฑ์ เมล็ดพันธุ์ข้าว ได้มาตรฐานในคุณสมบัติ ความงอก ความแข็งแรง และความชื้นในเมล็ดพันธุ์ต่ำ จึงทำให้สามารถเก็บรักษาไว้ เพื่อรอการปลูก จึงเป็นที่นิยมของลูกค้า
3. ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เป็นผู้ประกอบการเพียงรายเดียว ที่มีกำลังผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์สู่เกษตรกรได้มากที่สุดในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ คือประมาณ 3,000 ตันต่อปี

จุดอ่อน จากการศึกษาพบว่า ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีจุดอ่อนดังนี้

1. การกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึง จำเป็นต้องอาศัยลูกค้าหรือตัวแทนจำหน่ายค่อนข้างสูง ทำให้มีต้นทุนในการกระจายสินค้าสูง
2. การประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบยังทำได้ไม่ทั่วถึง ทำให้ชื่อของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ยังไม่เป็นที่คุ้นหูหรือจำได้ของลูกค้าเมื่อเทียบกับชื่อเดิม “ศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 7 เชียงใหม่”
3. การเพิ่มลดราคาซื้อขายเมล็ดพันธุ์ในช่วง มีการแข่งขันสูงทำให้พ่อค้าท้องถิ่นแย่งซื้อเมล็ดพันธุ์จากแปลงของสมาชิกผู้จัดทำแปลงของศูนย์ฯ ได้ง่ายกว่าเนื่องจากให้ราคาซื้อที่สูงกว่าราคาซื้อของศูนย์ฯ

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและภาวะการแข่งขัน โดยใช้ PEST analysis และ

Five forces model

4.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. การเมืองและกฎหมาย

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อภาวการณ์ลงทุน นโยบายทางการเงิน และการคลัง และกฎหมายต่าง ๆ เช่น การกำหนดให้ข้าวไทยเป็นข้าวปลอดการตัดแต่งพันธุกรรม โดยการกำหนดมาตรการตรวจสอบและรับรองข้าวปลอดการตัดแต่งทางพันธุกรรม GMOs มีผล

ทำให้ข้าวไทย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้าวพันธุ์แท้ไม่มีการตัดต่อยีนส์ก็ยิ่งทำให้ ข้าวไทยยังคงได้รับความนิยมในตลาดข้าวต่างประเทศอันส่งผลถึงความต้องการข้าวภายในประเทศสูงขึ้นด้วย

รัฐบาลกำหนดเขตพื้นที่การปลูกข้าวในแต่ละพื้นที่ที่เหมาะสม โดยให้สามารถตอบสนองต่อข้าวในแต่ละชนิดพันธุ์ อย่างมีประสิทธิภาพให้ชัดเจนเพื่อให้สามารถเพิ่มศักยภาพในการผลิตได้สูงสุด โดยให้มีการกำหนดเขตพื้นที่ส่งเสริมการผลิตข้าวตลาดเฉพาะ ซึ่งเป็นข้าวตลาดบน ได้แก่ ข้าวหอมมะลิอินทรีย์ ข้าวหอมมะลิคุณภาพมาตรฐาน ข้าวเฉพาะถิ่น โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้น ในขณะที่ข้าวชนิดอื่น ๆ เช่น ข้าวเปลือกข้าว ข้าวปทุมธานี ข้าวพื้นแข็ง ข้าวที่ใช้เป็นวัตถุดิบในอุตสาหกรรม จะเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิต เพื่อลดต้นทุนการผลิต และให้มีการพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยน ไปสู่การจัดแบ่งพื้นที่ เป็นพื้นที่เพื่อการส่งออก และใช้ภายในในอนาคต โดยการใช้สิทธิพิเศษและสิ่งจูงใจในพื้นที่เพื่อการส่งออก ให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้เพิ่มขึ้น จากการกำหนดเขตพื้นที่การปลูกข้าวในแต่ละพื้นที่ที่เหมาะสม โดยให้สามารถตอบสนองต่อข้าวในแต่ละชนิดพันธุ์นั้น ทำให้ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ข้าว กข 6 และข้าวสันป่าตอง 1 ยังคงเป็นข้าวที่เหมาะสมกับพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่และเขตจังหวัดใกล้เคียงอันส่งผลไปถึงถึงทดแทนพันธุ์อื่นจากเขตพื้นที่อื่น เข้ามาแทนที่ได้ยากขึ้น

รัฐบาลไทยภายใต้การนำของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ได้นำคณะผู้ประกอบการข้าวไทยเข้าร่วมการเจรจา หรือหารือธุรกิจข้าว ณ เมืองเซี่ยงไฮ้ และเมืองกวางโจว และได้แสดงความคิดเห็นว่าข้าวหอมมะลิไทยได้รับความนิยมอย่างมากจากประชาชนจีนทำให้ปริมาณการส่งออกข้าว จากไทยมายังจีนอยู่ที่ประมาณ 650,000 ตันต่อปี และคาดว่าจะยังมีโอกาสพัฒนาการขึ้นอีกในอนาคตโดยเฉพาะข้าวหอมมะลิ อันซึ่งสามารถพยากรณ์ได้ว่าเมล็ดพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ยังคงได้รับความนิยมจากชาวนาอยู่ต่อไป

นอกจากนี้โครงการพัฒนาศักยภาพของหมู่บ้าน และชุมชน (SML) ทำให้จังหวัดต่าง ๆ ต้องจัดทำรายละเอียดหมู่บ้าน โครงการ (SML) ของแต่ละ อบต.และเทศบาล หนึ่งรายละเอียดของโครงการนั้นก็คือโครงการ ชื่อข้าวพันธุ์ปลูก โครงการธนาคารเมล็ดพันธุ์ข้าวเพื่อเกษตรกร ซึ่งโครงการเหล่านี้ก็นับว่าเป็นช่องทางจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯ ที่สำคัญอีกช่องทางหนึ่ง

2. สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

จากยุทธศาสตร์ข้าวไทยของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปี 2550 - 2554 มีผลต่อการกระตุ้นกลไก และลดขั้นตอนการตลาดเพื่อเสริมการพัฒนาศักยภาพการผลิต อันจะส่งผลให้รายได้ของชาวนาให้เพิ่มขึ้น ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ใน 5 ปี และสามารถสร้างมูลค่าจากการขายข้าวทั้งระบบเพิ่มขึ้นจาก 210,000 ล้านบาท ในปี 2550 เป็น 231,000 ล้านบาท ในปี 2554 หรือ มีรายได้เพิ่มขึ้น

4,200 ล้านบาทต่อปี ทำให้ชาวนาจำนวน 3.7 ล้านครัวเรือนมีรายได้เพิ่มขึ้นอันจะส่งผลให้มีกำลังซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าว สำหรับเพิ่มศักยภาพในการผลิตข้าวของประเทศต่อไป

นับตั้งแต่เข้าสู่ปี 2551 ราคาสินค้าอุปโภคบริโภคภายในประเทศปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ตัวเลขอัตราเงินเฟ้อที่กระทรวงพาณิชย์ประกาศในแต่ละเดือนสูงเหนือความคาดหมายของตลาด โดยในเดือนมีนาคม 2551 อัตราเงินเฟ้ออยู่ที่ร้อยละ 5.3 ใกล้เคียงกับร้อยละ 5.4 ในเดือนกุมภาพันธ์ (ที่เป็นระดับสูงสุดในรอบ 20 เดือน) ส่งผลให้ อัตราเงินเฟ้อในไตรมาสแรกมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 5.0 ซึ่งเป็นระดับที่สูงที่สุดนับตั้งแต่ไตรมาสที่ 3 ปี 2549 และถ้ามองสถานการณ์ราคาสินค้าในขณะนี้ จะเห็นได้ว่ายังมีปัจจัยกระทบจากหลายด้านที่อาจส่งผลกระทบต่อภาวะค่าครองชีพ จนอาจทำให้อัตราเงินเฟ้อในระยะข้างหน้าไม่สามารถชะลอตัวได้มากดังที่เคยคาดการณ์ไว้ และมีความเป็นไปได้มากขึ้นที่เงินเฟ้อโดยเฉลี่ยตลอดทั้งปี 2551 มีโอกาสที่จะโน้มเอียงเข้าหากรอบบนของช่วงประมาณการเดิมของศูนย์วิจัยกสิกรไทยที่ร้อยละ 3.5-4.5

สิ่งที่น่ากังวลอย่างยิ่งในขณะนี้คือสถานการณ์ราคาข้าวในตลาดโลกที่ทะยานสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ อันเป็นผลมาจากประเทศผู้ผลิตรายสำคัญโดยเฉพาะเวียดนามและอินเดียประสบภาวะผลผลิตเสียหายจากภัยธรรมชาติ ปริมาณผลผลิตข้าวลดลง ทำให้รัฐบาลทั้งสองประเทศมีมาตรการชะลอการส่งออก โดยการเพิ่มเพดานราคาส่งออกข้าวขั้นต่ำและระงับการทำสัญญาการส่งออกข้าว ทั้งนี้เพื่อประคองไม่ให้ราคาข้าวในประเทศสูงขึ้นมากเกินไปและส่งผลกระทบต่อเงินเฟ้อ ในขณะที่ประเทศผู้นำเข้าข้าว โดยเฉพาะฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และจีน ต่างเกรงว่าราคาข้าวจะมีแนวโน้มสูงขึ้นและมีปริมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการในประเทศ ทำให้ต่างเร่งนำเข้าข้าวตั้งแต่นั้นปี ซึ่งการที่ราคาข้าวในตลาดโลกพุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว นับเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทำให้ราคาข้าวในประเทศไทยมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังคงมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นต่อไป ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จึงได้ประเมินแนวโน้มผลกระทบต่อภาวะเงินเฟ้อในกรณีถ้าหากราคาข้าวภายในประเทศยังปรับตัวสูงขึ้นต่อไปอีก

สถานการณ์ราคาข้าวอาจยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ความต้องการข้าวในตลาดต่างประเทศผลักดันให้ราคาส่งออกข้าว (เอฟโอบี) พุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว กล่าวคือ ณ วันที่ 26 มีนาคม 2551 ราคาข้าวหอมมะลิเกรดเอ (ข้าวใหม่) พุ่งขึ้นมาอยู่ที่ 920 ดอลลาร์ต่อตัน จากที่เคยอยู่ในระดับ 633.50 ดอลลาร์สหรัฐต่อตัน ในช่วงปลายปี 2550 นับว่าในช่วงระยะเวลาเพียง 3 เดือนราคาข้าวหอมมะลิส่งออกเพิ่มขึ้นไปแล้วร้อยละ 45.2 ส่วนข้าวขาว 100% เกรดบีอยู่ที่ 624 ดอลลาร์ต่อตัน จากที่เคยอยู่ในระดับ 336.17 ดอลลาร์สหรัฐต่อตัน ในช่วงปลายปี 2550 หรือ ในช่วงระยะ 3 เดือนราคาข้าวขาวส่งออกเพิ่มขึ้นไปร้อยละ 85.6 ราคาข้าว

ส่งออกยังมีโอกาสที่จะเพิ่มสูงขึ้นไปอีก เมื่อประเทศผู้ผลิตข้าวรายสำคัญได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการปริมาณการส่งออกข้าวเพื่อให้มีปริมาณข้าวเพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ และผู้บริโภคในประเทศไม่ต้องรับภาระราคาข้าวที่พุ่งสูงขึ้นเป็นประวัติการณ์ ซึ่งเท่ากับเป็นมาตรการควบคุมอัตราเงินเฟ้อในประเทศ เช่น การจำกัดการส่งออก โดยการกำหนดเพดานราคาส่งออกข้าวขั้นต่ำ ระวังการรับคำสั่งซื้อข้าวของผู้ส่งออก ผู้ส่งออกจะส่งออกข้าวได้ต่อเมื่อมีปริมาณข้าวอยู่ในมือแล้วประมาณร้อยละ 70 ของปริมาณข้าวในสัญญาสั่งซื้อ เป็นต้น ทำให้มีการคาดการณ์ว่าราคาข้าวจะยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะข้าวหอมมะลิซึ่งผลิตได้เฉพาะในช่วงนาปี (ผลผลิตฤดูใหม่จะออกสู่ตลาดในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2551) ส่วนข้าวขาวก็ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นแต่อัตราการเพิ่มจะไม่สูงเท่ากับข้าวหอมมะลิ เนื่องจากคาดการณ์ว่าชาวนาในบางพื้นที่จะหันมาปลูกข้าวนาปรังรอบสองและรอบสาม หลังจากที่ข้าวนาปรังรอบแรกออกสู่ตลาดในช่วงปลายเดือนมีนาคม ทำให้จะยังคงมีข้าวขาวออกสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง

ในด้านราคาข้าวในประเทศมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับราคาส่งออกข้าว กล่าวคือ ข้าวหอมมะลิเกรดเอ (ข้าวใหม่) ณ วันที่ 26 มีนาคม 2551 เท่ากับ 27,500 บาทต่อตัน จากที่เคยอยู่ในระดับเพียง 17,000 บาทต่อตันในช่วงปลายปี 2550 หรือเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 61.8 ส่วนข้าวขาว 100% เกรดบีเพิ่มขึ้นเป็น 18,500 บาทต่อตันจากที่เคยอยู่ในระดับ 11,000 บาทต่อตัน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 68.2 และมีโอกาสที่จะสูงขึ้นไปอีกเนื่องจากราคาส่งออกข้าวยังคงมีทิศทางปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งในกรณีที่ราคาส่งออกข้าวหอมมะลิสุงไปถึง 1,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อตัน จะเท่ากับว่าผู้ค้าข้าวมีโอกาสขายได้ที่ราคาประมาณ 30,000 บาท หรือสูงขึ้นเกือบเท่าตัวจากราคาในช่วงเดียวกันของปีก่อน อย่างไรก็ตาม ราคาข้าวภายในประเทศยังขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สำคัญคือ ปริมาณข้าวนาปรังที่จะออกสู่ตลาด และการดำเนินนโยบายของรัฐบาลที่จะช่วยบรรเทาผลกระทบราคาข้าวที่พุ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องให้ประชาชน โดยรัฐบาลมีแนวโน้มนำข้าวในสต็อกของรัฐบาลประมาณ 900,000 ตันจากปริมาณสต็อก 2.1 ล้านตันมาแบ่งบรรจุเป็นข้าวสารบรรจุถุงขายในประเทศ โดยกำหนดราคาจำหน่ายถูกกว่าท้องตลาด ซึ่งคงจะลดความตึงตัวของอุปทานได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ผลของแนวทางของรัฐบาลดังกล่าวต่อการดึงราคาข้าวที่บริโภคในประเทศไม่ให้สูงไปตามราคาตลาดส่งออกก็มีข้อจำกัดบางประการ คือ จนถึงขณะนี้ยังไม่มี ความชัดเจนว่าประเภทและคุณภาพข้าวในสต็อกของรัฐบาลเป็นอย่างไร ในขณะที่สต็อกข้าวที่มีอยู่อาจรองรับการบริโภคภายในประเทศได้ในระยะเวลาไม่นานนักเนื่องจากมีปริมาณจำกัด นอกจากนี้ แม้ว่าจะมีข้าวนาปรังทยอยเข้าสู่ตลาด แต่การเพิ่มผลผลิตข้าวนาปรัง โดยการปลูกข้าวนาปรังในรอบที่สองและสามนั้นมิ

ข้อจำกัดสำคัญคือ ปริมาณน้ำอาจจะไม่เพียงพอ และการแพร่ระบาดของเพลี้ยกระโดดสีน้ำตาล เนื่องจากการปลูกข้าวอย่างต่อเนื่องโดยไม่ปล่อยให้พื้นที่ปลูกได้เว้นระยะการปลูก ซึ่งจะส่งผลให้ปริมาณข้าวนาปรังอาจจะไม่สูงอย่างที่คาดและคุณภาพข้าวอาจจะไม่ดีพอสำหรับความต้องการของตลาด ขณะเดียวกัน ราคาข้าวหอมมะลิน่าจะเผชิญการปรับตัวขึ้นของราคาทั้งในประเทศและราคาส่งออกในอัตราที่เร็วกว่าข้าวขาว เนื่องจากข้าวหอมมะลิสามารถปลูกเฉพาะในช่วงนาปี ผลผลิตฤดูกาลใหม่จึงต้องรอไปจนถึงเดือนตุลาคมหรือในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี ดังนั้นในช่วงไตรมาสที่สองและสามนี้ราคาข้าวหอมมะลียังคงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมและทางสังคม

วัฒนธรรม คือ องค์กรรวมของแบบแผนพฤติกรรมซึ่งส่งทอดกันมาตามกระบวนการทางสังคม ซึ่งมีผลต่อ ทักษะคติ ค่านิยม และมีความหมายถึงการเรียนรู้และแบ่งปันกันระหว่างบุคคลในกลุ่มชน ซึ่งมีผลต่อการดำเนินชีวิต สมาชิกในกลุ่มจะเรียนรู้แลกเปลี่ยนโดยขั้นตอนต่าง ๆ กันตามวิธีการทางสังคมเมื่ออยู่ในสถาบันต่าง ๆ เช่น ครอบครัว ศาสนา การศึกษา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดรูปแบบและทัศนคติของบุคคลในแต่ละกลุ่ม และการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจะมีผลต่อรูปแบบการดำเนินชีวิต ของคนในสังคมนั้น โดยที่รูปแบบของการดำเนินชีวิตจะแสดงออกมาในรูปของความสนใจ ความคิดเห็น และกิจกรรมต่างๆ

ประเทศผู้บริโภครายใหญ่อยู่ในทวีปเอเชียเช่นเดียวกับการผลิต ประเทศที่มีการบริโภคข้าวสารมากที่สุด คือ จีน มีการบริโภคข้าวปีละประมาณ 134 ล้านตันข้าวสาร รองลงมา คือ อินเดีย 85 ล้านตัน อินโดนีเซีย 36 ล้านตัน บังกลาเทศ 26 ล้านตัน เวียดนาม 17 ล้านตัน และพม่า 9 ล้านตัน ตามลำดับ โดยแต่ละประเทศผู้บริโภครายใหญ่ที่มีการบริโภคข้าวในแต่ละปีเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ประเทศที่มีการบริโภคข้าวเพิ่มขึ้นในสัดส่วนมากที่สุด คือ บังกลาเทศมีการบริโภคข้าวในปี 2544 เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 8.5 ส่วนจีนซึ่งเป็นประเทศผู้บริโภครายใหญ่ที่สุดในโลกมีการบริโภคข้าวในปี 2544 เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 0.4 ประเทศผู้บริโภครายใหญ่อื่นๆ ก็มีการบริโภคข้าวเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่น้อยมาก(ไม่ถึงร้อยละ 4 ต่อปี) เช่นกัน ดังนั้นจึงทำให้การบริโภคข้าวของโลกเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และในปี 2545 ก็มีการคาดการณ์ว่าการบริโภคข้าวจะเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่น้อยมากเช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา

นอกจากนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบัน ได้ทรงเล็งเห็นความสำคัญของข้าวว่า ข้าวคือวิถีไทย ถือเป็นสมบัติและศักดิ์ศรีของคนไทยทุกคน และข้าวคือทุนรากฐานของชีวิตชาวนา ผู้เป็นเสมือนหนึ่งกระดูกสันหลังของชาติ ซึ่งควรจะได้สร้างภูมิคุ้มกันตัวเองให้อยู่รอดปลอดภัยเพื่อเป็นหลักของบ้านเมือง “ข้าว” เป็นอาหารประจำวันของคนกว่าครึ่งโลก 3 พันกว่าล้าน

คน ในกว่า 200 ประเทศทั่วโลก ประเทศที่ปลูกข้าวมีประมาณ 113 ประเทศ ในทุกทวีป ยกเว้น แอนตาร์คติกเพราะเป็นทวีปที่ไม่มีน้ำแข็ง เอเชียเป็นทวีปที่ปลูกข้าวมากที่สุดในโลก ถึงร้อยละ 90 จีนและอินเดียเป็น 2 ประเทศ ที่ถือเป็นแหล่งผลิตข้าวที่ใหญ่ที่สุด ผลิตได้มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ของปริมาณข้าวทั้งหมด แต่ส่วนใหญ่ใช้บริโภคในประเทศ ส่วนประเทศที่ส่งออกข้าวมากที่สุดในโลกนั้นก็คือ ประเทศไทย ข้าวจึงมิใช่เป็นเพียงอาหารหลักที่สำคัญอย่างยิ่งของประเทศไทยเท่านั้น แต่ยังเป็นพืชเศรษฐกิจที่ทำรายได้มหาศาลให้กับประเทศ อาชีพการทำนาปลูกข้าวจึงยังมีความสำคัญอยู่ไป (ตารางที่ 4.10)

ตารางที่ 4.11 การบริโภคข้าวของประเทศผู้บริโภคที่สำคัญของโลก

หน่วย : พันตันข้าวสาร

ประเทศ	2541/42	2542/43	2543/44 (10 พ.ค.)	2544/45 (10 พ.ค.)
จีน	133,570	133,763	134,319	134,610
อินเดีย	81,154	82,450	83,500	85,000
อินโดนีเซีย	35,033	35,400	35,877	36,358
บังกลาเทศ	21,854	23,766	25,790	26,027
เวียดนาม	15,763	16,771	17,275	17,400
ไทย	8,900	9,300	9,400	9,500
รวมทั้งโลก	387,335	398,110	404,227	406,907

ที่มา: USDA

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ความเจริญทางเทคโนโลยี การปลูกข้าวที่เปลี่ยนไป เป็นสิ่งผลักดันให้เกษตรกรหันไปซื้อ เมล็ดพันธุ์ข้าวมากขึ้น เพราะปัจจุบันเกษตรกรใช้เครื่องเกี่ยวนาข้าว ในการเก็บเกี่ยวผลผลิตปัญหา ที่ตามมาคือ ข้าวปนที่ติดค้างมากับเครื่องเกี่ยวนา ทำให้เกิดการปนพันธุ์มากขึ้น และเมื่อเก็บเกี่ยว ข้าวและก็มีปัญหาเรื่องไม่มีลานตาก และยุ่งยากสำหรับเก็บเมล็ดพันธุ์ข้าว ประกอบกับเกษตรกรในพื้นที่เขตชลประทานหรือพื้นที่ที่มีแหล่งน้ำสำหรับเพาะปลูกปีละ 2-3 ครั้ง ต้องทำนาต่อเนื่องเมื่อ เก็บเกี่ยวข้าวเสร็จแล้วต้องเร่งเตรียมดิน เพื่อเพาะปลูกต่อ จึงไม่ค่อยมีเวลาสำหรับตากเมล็ดพันธุ์ ข้าวเพื่อใช้ทำพันธุ์ ประกอบกับเมล็ดพันธุ์ข้าวที่เก็บไว้ไม่สามารถนำไปปลูกต่อได้ทันทีเพราะเมล็ด มีการพักตัว และสิ่งสำคัญที่สุดคือ เกษตรกรต้องหาพันธุ์ข้าว พันธุ์ใหม่ๆ มาปลูกทดแทนพันธุ์เดิม ด้วยความคาดหมายว่าพันธุ์ใหม่จะให้ผลผลิตดีกว่าพันธุ์เดิม สามารถต้านทานต่อโรคและแมลง

ดีกว่า ถ้าปลูกข้าวพันธุ์เดิมมานานๆ จะทำให้ผลผลิตลดลงและเกิดการระบาดของโรค แมลงมากขึ้น รวมทั้งต้องการพันธุ์ข้าวที่ตลาดให้ราคาสูงหรือพันธุ์ข้าวอายุเบา เป็นต้น หากมีพันธุ์ข้าว พันธุ์ใหม่ ๆ มาจำหน่ายเกษตรกรก็พร้อมที่จะจ่ายเงินค่าเมล็ดพันธุ์ ในราคาที่สูงกว่าท้องตลาด ร้อยละ 20 -100 ฉะนั้นธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว จึงได้รับการตอบรับ เป็นอย่างดีจากเกษตรกร

เทคโนโลยีในการผลิตเมล็ดพันธุ์ ที่ทันสมัยเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกสบายและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตที่เหนือกว่าคู่แข่ง การได้รับงบประมาณเพิ่มเพื่อก่อสร้างโรงงานปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ โรงงานใหม่ พร้อมกับอุปกรณ์และเครื่องจักรที่มีสมรรถนะสูง ถูกติดตั้งอยู่ในสายการผลิต ประกอบด้วยโรงเก็บเมล็ดพันธุ์

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและปัจจัยกดดันอื่นๆ ของ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ (Five forces model)

ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและปัจจัยกดดันอื่นๆ ของอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าว นั้น มีปัจจัยแรงดัน 5 อย่างดังนี้

- การแข่งขัน (Competition)

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้กำหนดให้คู่แข่งที่แท้จริงจะต้องมีกำลังผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวในปริมาณ 3,000 ตันต่อปี แต่จากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันยังไม่มีผู้ประกอบการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีศักยภาพผลิตและจำหน่ายได้ถึง 3,000 ตันต่อปี ดังนั้นจึงไม่นับว่าเป็นคู่แข่งที่แท้จริง แต่นับว่าเป็นพันธมิตรทางการค้าที่มีลูกค้าเป้าหมายต่างกันเป็นส่วนใหญ่ จึงนับว่าศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ยัง ไม่มีการแข่งขันที่แท้จริงและไม่มีการแข่งขันที่รุนแรงซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

- การเข้าสู่ธุรกิจหรือผู้เข้ามาใหม่ (New entrances)

ในปัจจุบันยังมีน้อยเพราะในดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว นั้นจำเป็นต้องใช้ทุนสูง ประกอบกับผลตอบแทนการลงทุนต่อหน่วยค่อนข้างต่ำจึงทำให้ธุรกิจนี้ไม่ค่อยมีผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งส่วนมากผู้ประกอบการที่อยู่ได้ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรของรัฐ

- ปัจจัยกำหนดสินค้าทดแทน (Substitution)

หากมีแนวโน้มสินค้าที่จะสามารถเข้ามาทดแทนได้ง่ายลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนดังกล่าว ความสามารถทำกำไรของธุรกิจก็จะลดต่ำลง เช่น ข้าวพันธุ์ลูกผสมของบริษัท เจริญโภคภัณฑ์ ก็เป็นพันธุ์ข้าวทดแทน แต่พบว่ามีราคาสูง และปลูกได้เพียงครั้งเดียว จึงไม่เป็นที่นิยมของเกษตรกร จึงถือว่าไม่เป็นสินค้าทดแทนที่ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเกษตรกร

- อำนาจของผู้ซื้อ (Buyers)

ราคาของเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ค่อนข้างแพงกว่าของผู้ประกอบการอื่น แต่ส่วนใหญ่ซื้อได้เพราะมีความเชื่อมั่นในคุณภาพและภาพลักษณ์ขององค์กร

- อำนาจของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers)

เนื่องจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ไม่มีแปลงเมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นของตนเอง จึงจำเป็นต้องมีเกษตรกรที่ได้รับการฝึกอบรมในวิชาการผลิตเมล็ดพันธุ์เข้าร่วมเป็นสมาชิกผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จึงทำให้เกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีอำนาจต่อรอง แต่เนื่องจากทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหลายกลุ่มกระจายกันอยู่ในหลายพื้นที่เพื่อป้องกันความเสี่ยง ทำให้อำนาจการต่อรองลดลง

4.2.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน (Opportunity and threat analysis)

โอกาสของการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

1. ตลาดเมล็ดพันธุ์ข้าวและตลาดข้าวมีอัตราการขยายตัวอยู่ในระดับสูงและมีราคาอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ทำให้เกษตรกรหันให้ความสนใจในอาชีพการทำนา อีกทั้งในปัจจุบันผู้บริโภคได้ให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพ ข้าวและผลิตภัณฑ์จากข้าวจึงเป็นทางเลือกที่ดีอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับผู้บริโภค ดังนั้นการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวนับว่ามีโอกาสเติบโตได้อีกมาก

2. ความต้องการของผู้บริโภคข้าวมีมากขึ้นตามจำนวนประชากรโลกที่เพิ่มขึ้น ขณะที่สต็อกข้าวทั่วโลกกลับลดลงอย่างต่อเนื่อง จากปริมาณสูงสุด 140 ล้านตันข้าวสารเมื่อปี 2544 สต็อกข้าวลดลงเหลือประมาณ 60 ล้านตันเมื่อปี 2550 ประเทศจีนซึ่งเป็นผู้ผลิตและเป็นผู้บริโภคข้าวรายใหญ่ของโลก มีปริมาณสต็อกข้าวลดลงจาก 97 ล้านตันเมื่อปี 2544 เหลือไม่ถึง 30 ล้านตันในปี 2550 ดังนั้น เมื่อเกิดวิกฤตอาหารทั่วโลกที่มีผลทำให้ข้าวมีราคาแพงขึ้น จึงส่งผลถึงการผลิตข้าวของชาวนาไทยที่เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

3. การครองส่วนแบ่งการตลาด เนื่องจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ตั้งอยู่ท่ามกลางรายล้อมของกลุ่มลูกค้า และทำการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์มายาวนาน ทำให้มีความคุ้นเคยกับลูกค้าเป็นอย่างดี ดังนั้นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจึงทำได้ง่ายและต่อเนื่อง

อุปสรรคของการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

1. เนื่องจากในปัจจุบันเกษตรกรผู้ปลูกข้าวมีความต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูงมากกว่าพันธุ์เดิมที่ใช้อยู่กล่าวคือพันธุ์แท้ โดยหันไปใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ลูกผสม ซึ่งผลิตและจำหน่ายโดยบริษัทระดับชาติ แต่ทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีเมล็ดพันธุ์ข้าวเฉพาะพันธุ์แท้เท่านั้น

2. ระเบียบราชการและการอนุมัติจากส่วนกลาง ทำให้การส่งเสริมการตลาดไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า

3. เมล็ดพันธุ์หลักที่ใช้ขยายพันธุ์มีปริมาณไม่เพียงพอและคุณภาพไม่แน่นอน

4. ในช่วงที่ข้าวเหนียวมีแนวโน้มราคาแพง ทำให้หาแปลงเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเจ้าเพิ่มมากขึ้น

5. อำนาจการสั่งซื้อเมล็ดพันธุ์ของลูกค้าน้อย เนื่องจากมีพื้นที่ในการทำนาแต่ละครัวเรือนน้อย

4.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร (SWOT analysis)

ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรดังที่กล่าวข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร

โอกาส Opportunity	อุปสรรค Threat
<ol style="list-style-type: none"> 1. ความต้องการบริโภคข้าวในต่างประเทศมีปริมาณมากขึ้น 2. อัตราการเจริญเติบโตของตลาดข้าวภายในประเทศขยายตัวในระดับสูง 3. เป็นผู้นำที่มีส่วนครองตลาดมากที่สุดในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลูกค้าให้ความสนใจข้าวพันธุ์ลูกผสมของภาคเอกชนที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูง 2. ระเบียบราชการและการอนุมัติจากส่วนกลาง ทำให้การส่งเสริมการตลาดไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า 3. เมล็ดพันธุ์หลักที่ใช้ขยายพันธุ์มีปริมาณไม่เพียงพอและคุณภาพไม่แน่นอน 4. ในช่วงที่ข้าวเหนียวมีแนวโน้มราคาแพง ทำให้หาแปลงเพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวเจ้าเพิ่มมากขึ้น 5. อำนาจการสั่งซื้อเมล็ดพันธุ์ของลูกค้าน้อย เนื่องจากมีพื้นที่ในการทำนาแต่ละครัวเรือนน้อย
จุดแข็ง Strength	จุดอ่อน Weakness
<ol style="list-style-type: none"> 1. วัตถุดิบมีคุณภาพ (เมล็ดพันธุ์) ชาวนาผู้ผลิตมีความชำนาญ 2. ผลិតภัณฑ์ได้มาตรฐานคุณภาพเป็นที่นิยมของลูกค้า 3. ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีความชำนาญ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่องทางการกระจายสินค้าต้องอาศัยตัวแทนจำหน่ายเป็นส่วนใหญ่ 2. การประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบยังทำได้ไม่ทั่วถึง 3. บุคลากรยังไม่มีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ

<p>และประสบการณ์ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวยาวนาน</p>	<p>4. การเพิ่มหรือลดราคาซื้อขายเมล็ดพันธุ์ในช่วงที่มีการแข่งขันสูง ทำได้ยาก</p> <p>5. เมล็ดพันธุ์ยังมีพันธุ์ปน</p> <p>6. การผลิตเมล็ดพันธุ์เพื่อ โอนให้ศูนย์อื่น ทำให้มีต้นทุนเพิ่มขึ้น</p>
--	---

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS matrix

<p>ปัจจัยภายใน</p>	<p>S (จุดแข็ง)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วัตถุประสงค์ในการผลิต ได้แก่ เมล็ดพันธุ์ข้าวผลิตมาจากแปลงขยายพันธุ์ ที่มีสมาชิกกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิต เมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯ เป็นผู้ผลิต โดยให้การฝึกอบรมและควบคุมการผลิตทุกขั้นตอน ทำให้เมล็ดพันธุ์มีคุณภาพสูงได้ครบทั้งปริมาณ ทำตามความต้องการของลูกค้า 2. คุณภาพ และคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชิงใหม่มีมาตรฐานในความรู้สุทธ์ ความงอก ความแข็งแรง และความชื้นเมล็ดพันธุ์ จึงทำให้เมล็ดพันธุ์มีคุณภาพสูงสามารถเก็บรักษาไว้ได้ เพื่อการปลูก โดยไม่ทำให้คุณภาพเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่นิยมของลูกค้า 3. ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชิงใหม่เป็นผู้ผลิตรายเดียว ที่มีกำลังการผลิตและกระจายแก่เกษตรกรมากที่สุด ในเชิงใหม่ คือ กำลังการผลิตประมาณ 3,000 ตันต่อปี 	<p>W (จุดอ่อน)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การกระจายสินค้าให้เข้าถึงผู้บริโภคอย่างทั่วถึงจำเป็นต้องอาศัยคู่ค้า หรือตัวแทนจำหน่ายในปริมาณค่อนข้างสูงทำให้มีต้นทุนในการกระจายสินค้าสูง 2. การประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบยังทำได้ไม่ทั่วถึง ทำให้ชื่อของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชิงใหม่ ยังไม่เป็นที่คุ้นหู หรือจดจำได้ในใจของลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับชื่อเดิมศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 7 เชียงใหม่ 3. การเพิ่มหรือลดราคาซื้อขายเมล็ดพันธุ์ในช่วงที่มีการแข่งขันสูง จะทำได้ค่อนข้างลำบาก เพราะเป็นองค์กรของรัฐ ทำให้พ่อค้าท้องถิ่นแข่งขันซื้อเมล็ดพันธุ์จากสมาชิกได้ง่ายกว่า เนื่องจากให้ราคาซื้อที่สูงกว่าของศูนย์ฯ
<p>O (โอกาส)</p> <p>อัตราการเติบโตของตลาดเมล็ดพันธุ์ข้าว และตลาดข้าว ขยายตัวในระดับสูง ทำให้มีราคาซื้อ ขาข ในระดับสูงเช่นกัน ส่งผลให้เกษตรกรให้ความสนใจในอาชีพการทำนา อีกทั้งผู้บริโภคยังให้ความสำคัญในเรื่อง สุขภาพ ทำให้ข้าวและผลิตภัณฑ์จากข้าวเป็นทางเลือกที่ดีอีกทางหนึ่งสำหรับผู้บริโภค ดังนั้น จึงเป็นโอกาสในการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชิงใหม่ที่มีโอกาสเติบโตได้มาก</p>	<p>กลยุทธ์ SO ใช้ความแข็งแกร่งภายในแสวงประโยชน์จากโอกาสภายนอก</p> <p>ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายและเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการตามแนวโน้มของผู้บริโภค</p>	<p>กลยุทธ์ WO ขจัดความอ่อนแอภายในโดยฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีการกระจายสินค้าไปยังกลุ่มผู้บริโภคให้มากขึ้น และทั่วถึง 2. มีการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักให้มากขึ้น 3. มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

T (อุปสรรค)	กลยุทธ์ ST ใช้ความเข้มแข็งภายใน	กลยุทธ์ WT ลดความอ่อนแอภายใน และ
<p>1. เนื่องจากปัจจุบันเกษตรกรผู้ปลูกข้าวมีความต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูง มากกว่าพันธุ์เดิมที่เคยใช้อยู่ซึ่งเป็นพันธุ์แท้ โดยเกษตรกรหันไปใช้พันธุ์ข้าวลูกผสม ซึ่งผลิตและจำหน่ายโดยบริษัทที่มีขนาดใหญ่ แต่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชิงใหม่ ผลิตและจำหน่ายเฉพาะพันธุ์แท้เท่านั้น จึงทำให้ความสนใจของลูกค้าน่าลดลงได้</p> <p>2. การทำการส่งเสริมการตลาดยังไม่มี ความคล่องตัวในการดำเนินงาน จำเป็นต้องอาศัยการอนุมัติหลักการจากส่วนกลาง ทำให้การบริหารจัดการ ไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า</p>	<p>หลีกเลี่ยงสิ่งกีดขวางภายนอก</p> <p>ปรับการบริหารจัดการภายในเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าผู้ประกอบการรายอื่น ๆ</p>	<p>หลีกเลี่ยงสิ่งกีดขวางภายนอก</p> <p>พัฒนาคุณภาพบุคลากรในการให้บริการ และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า สร้างความประทับใจ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำ และจงรักภักดีในที่สุด</p>

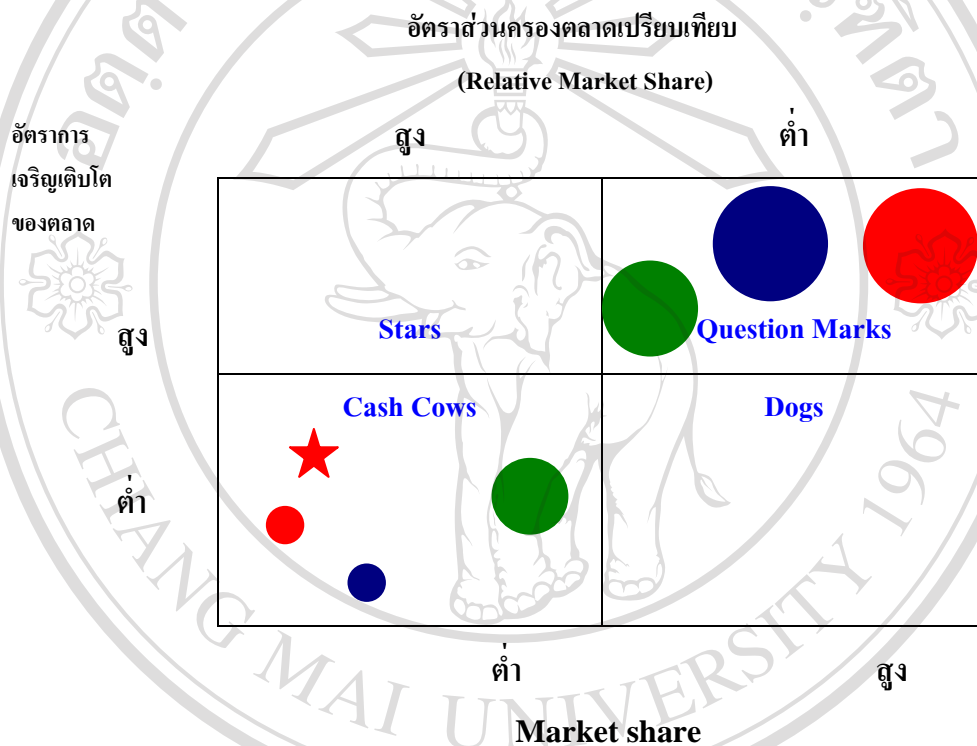
4.3.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วยตัวแบบ BCG growth share matrix

จากการศึกษาข้อมูล ในการดำเนินงานขององค์กร สามารถวิเคราะห์ได้อัตราส่วนครองตลาดเปรียบเทียบของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชิงใหม่ กับผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าว ซึ่งในปัจจุบันศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวมีส่วนครองตลาดที่สูงกว่าคู่แข่ง

เมื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าว และอัตราส่วนครองตลาดเปรียบเทียบของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชิงใหม่ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า อยู่ในตำแหน่งที่เป็นวัวนม (Cash cows) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบสูง แต่มีอัตราการเจริญเติบโตค่อนข้างต่ำ การดำเนินงานมีการเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งเป็นช่วงที่ทำการได้ให้กับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว โดยในช่วงนี้จะต้องพยายามรักษาส่วนครองตลาด รักษาระดับรายได้ และหาแนวทางปรับปรุงเพื่อหาโอกาสในการเพิ่มกำหนด กลยุทธ์ที่องค์กรควรเลือกใช้ คือกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) หรือกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) (รูปที่ 4.4)

ตารางที่ 4.14 สรุปผลการดำเนินงาน

พืชพันธุ์	ผลการผลิตเฉลี่ย 3 ปี	การจำหน่ายเฉลี่ย 3 ปี	ความต้องการ
ข้าวขาวดอกมะลิ 105	795 ตัน	166 ตัน	1,000 ตัน
ข้าว กข 6	418 ตัน	303 ตัน	1,700 ตัน
ข้าวสันป่าตอง 1	406 ตัน	397 ตัน	1,700 ตัน



หมายเหตุ สีเขียว คือ ข้าวดอกมะลิ 105; สีน้ำเงิน คือ ข้าว กข 6; สีแดง คือ ข้าวสันป่าตอง 1

รูปที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย BCG growth share model

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategy)

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงาน สามารถวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรได้ว่าในระยะ 3 ปี ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวควรพยายามรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันในปัจจุบัน เนื่องจากมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่แข็งแกร่งเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับเดียวกัน โดยการเสนอสินค้าหรือบริการเดิมต่อไปในตลาดเดิมเพื่อรักษานาและระดับการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน และหน้าที่เดิมในช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อรักษาสภาพโดยมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ควรมีการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์และการบริการให้ดียิ่งขึ้น รักษาสัมพันธ์ภาพอันดี

ต่อลูกค้าที่มีอยู่เดิม ได้แก่ ส่วนราชการ ตัวแทนจำหน่าย ลูกค้าที่เป็นชาวนาทั่วไป และศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวอื่นๆ โดยกลุ่มตัวแทนจำหน่ายจะได้รับผลตอบแทนจากการได้ส่วนลด 5-10 เปอร์เซ็นต์ควบคู่กับการให้บริการพิเศษ ซึ่งถือเป็นช่องทางการตลาดที่สำคัญของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวช่องทางหนึ่ง นอกจากนี้องค์กร ควรหาช่องทางเพิ่มจำนวนช่องทาง และจำนวนลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่มีแนวโน้มใช้บริการมากขึ้น เช่น โครงการพิเศษของทางราชการ หน่วยงานและสถาบันการศึกษาของรัฐ เป็นต้น อย่างไรก็ตามองค์กร ควรจะมีการวางแผนเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเพื่อสร้างโอกาสในการดำเนินงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้จากการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและปัจจัยกดดันอื่น พบว่า ในระยะยาวแล้วองค์กรมีความเสี่ยงจากแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกหลายปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยทางด้านการแข่งขันทางด้านอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าว และอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายและลูกค้า ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานไม่สามารถกำหนดราคา และค่าบริการที่สูงขึ้นจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ ดังนั้น หากองค์กรไม่มีข้อจำกัดเรื่องกฎระเบียบ และเงินทุน องค์กรควรหาช่องทางการขยายการดำเนินงานขององค์กรมุ่งสู่กลยุทธ์การเจริญเติบโต เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy)

จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า องค์กรควรวางแผนการเจริญเติบโต โดยการขยายกิจการด้วยวิธีพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ด้วยอัตราใหม่ภายใน 3 ปี เพื่อหาโอกาสสร้างผลิตภัณฑ์ และบริการที่สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากศักยภาพในการดำเนินงานของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการผลิตเมล็ดพันธุ์ การมีเครือข่ายพันธมิตร ของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ประกอบกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มแสวงหาผลิตภัณฑ์ และบริการเรื่องผลิตภัณฑ์ข้าว มากขึ้น จากการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคมีการเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความเฉพาะตัว และต้องการในสินค้าที่มีคุณภาพมากขึ้นโดยการสร้างประสบการณ์ที่ดีและความประทับใจจะทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี นอกจากนี้ องค์กรสามารถใช้โอกาสความได้เปรียบจากทำเลที่ตั้งในจังหวัดเชียงใหม่ ในด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยต่างๆ และนโยบายจากภาครัฐที่มีผลต่อการวางแผนทำการตลาด เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่าย เน้นกลุ่มเกษตรกรผู้มีประสบการณ์ ผู้มีกำลังซื้อสูง และเน้นหน่วยงานของราชการ ได้แก่ อบต. เทศบาล ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ล้วนเป็นปัจจัยสนับสนุนในการดำเนินงานผลิตและจำหน่ายเมล็ด

พันธุ์ของศูนย์ฯ ผู้ศึกษาจึงได้สร้างทางเลือกในการขยายกิจการ โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดศึกษา ปัจจัยศักยภาพในการดำเนินงาน และการแสวงหาประโยชน์จากการใช้โอกาสที่สนับสนุนในการดำเนินงานดังนี้

1. องค์กรผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพสูง จากการสัมภาษณ์และการศึกษา จากแหล่งต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันจังหวัดเชียงใหม่ยังไม่มีผู้ประกอบการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มี ศักยภาพในการผลิต และบริการที่มีระดับคุณภาพได้มาตรฐานในการให้บริการสูง เท่ากับศูนย์เมล็ด พันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ซึ่งจะสร้างความแตกต่างจากการประกอบการอื่นๆ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงศักยภาพ ในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีประสบการณ์และพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิต และจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นอย่างดี ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า โอกาสทางธุรกิจในการเพิ่มการผลิต และ ขยายการกระจายเมล็ดพันธุ์ให้สูงขึ้น โดยการพัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพมากขึ้น เข้าใจ และสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สร้างเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร สร้าง ตรายี่ห้อให้เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงด้วยเอกลักษณ์เฉพาะทางวัฒนธรรมข้าวของไทย คัดสรร พนักงานที่มีฝีมือ มีทักษะ และมีคุณภาพสูง จากการสร้างพันธมิตรกับสถานประกอบการอื่น ๆ หรือหน่วยงานที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าว การสร้างวัฒนธรรมการให้บริการในองค์กร การออกแบบสถานที่ ตกแต่งสถานที่ และสร้างบรรยากาศให้ลูกค้าเป้าหมายเกิดความผ่อนคลาย ประทับใจ จนเกิดความภักดีต่อองค์กร ซึ่งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายควรเป็นกลุ่มลูกค้าทั่วไป ที่มีศักยภาพ มีอำนาจซื้อ และเป็นกลุ่มลูกค้าที่ยอมจ่ายในราคาที่สูงขึ้น เพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์ และบริการที่มี คุณภาพมากกว่า

2. การให้บริการลดความชื้น และปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ข้าว แก่ภาคเอกชน และเกษตรกร ทั่วไป

เนื่องจากปัจจัยความได้เปรียบทางเทคโนโลยี ในเรื่องของเครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต เมล็ดพันธุ์ ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ประกอบกับแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของชาวนาที่ให้ความ สนใจในการปลูกข้าว ทำให้อาชีพผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวมีความน่าสนใจ เมื่อพิจารณาถึงความ ได้เปรียบทางเทคโนโลยี และการขยายตัวของธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวในจังหวัดเชียงใหม่ จึง วิเคราะห์ได้ว่า องค์กรมีโอกาสในการขยายกิจการทางด้าน การให้บริการลดความชื้นเมล็ดพันธุ์ และ ปรับปรุงเมล็ดพันธุ์ข้าวแก่ภาคเอกชน และเกษตรกรทั่วไป ควบคู่ไปกับการผลิต และจำหน่ายเมล็ด พันธุ์ข้าวคุณภาพสูง ซึ่งเป็นการให้บริการที่ครบวงจรมากขึ้น สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และยังเป็นการสร้างโอกาสในการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมเมล็ด พันธุ์ข้าวมากยิ่งขึ้น

3. ให้บริการตรวจวิเคราะห์ และตรวจสอบผลิตภัณฑ์ข้าว

เป็นการร่วมมือกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าวรายอื่นๆ ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพสูง เพื่อกระจายเมล็ดพันธุ์ดีสู่เกษตรกรได้ตามเป้าหมายของรัฐบาล คือ 1 ล้านตันต่อปี ในกิจการนี้ภาครัฐบาลเพียงฝ่ายเดียวไม่มีกำลังการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ได้ จึงต้องอาศัยศักยภาพในการผลิตจากพันธมิตร กับองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การให้บริการวิเคราะห์ และตรวจสอบคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวของผู้ประกอบการรายอื่นๆ จะส่งผลให้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพสูงกระจายสู่เกษตรกรควบคู่ไปกับเมล็ดพันธุ์ดีของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

4. ศูนย์บริการให้ข้อมูลข่าวสารชาวนา

เนื่องจากชาวนาเป็นผู้ผลิตข้าวเพื่อไว้บริโภคและจำหน่าย เป็นรายได้ดำเนินชีวิต ซึ่งศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้จัดตั้งศูนย์บริการชาวนาขึ้น เพื่อปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องกับชาวนาในส่วนของจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และจังหวัดแม่ฮ่องสอน ในภารกิจหลักดังนี้ (1) คลินิกข้าวชาวนา เพื่อบริการตรวจสอบวิเคราะห์ดิน ปุ๋ย น้ำ ศัตรูพืชและเมล็ดพันธุ์ (2) ห้องสมุดชาวนา ให้บริการข้อมูลทางวิชาการ การผลิต การตลาด ราคาพืชผล (3) ศูนย์ถ่ายทอดความรู้สู่ชาวนา มีการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การศึกษาดูงานจากแปลงเรียนรู้ การสาธิต (4) ศูนย์ประสานงานช่วยเหลือชาวนา ได้แก่ การจดทะเบียนรับรองที่เกี่ยวกับชาวนา รับรองระบบการผลิตข้าวที่ถูกต้องและเหมาะสม (GAP) การรับรองคุณภาพข้าวในระบบ Q seed และ Q grain (5) ให้บริการอินเทอร์เน็ตชาวนา เป็นการเพิ่มโอกาสให้ชาวนาได้เรียนรู้และเข้าถึงเทคโนโลยีทางอินเทอร์เน็ต (6) จัดให้มีหน่วยเคลื่อนที่บริการชาวนา

ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับชาวนาเหล่านี้ คือ ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของศูนย์ฯ ในเวลาเดียวกัน เนื่องจากชาวนาในพื้นที่โดยรอบส่วนใหญ่ก็เป็นลูกค้าของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ การให้บริการชาวนา คือ การให้บริการลูกค้า การคลี่คลายแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าเป็นช่องทางที่สำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าอันจะนำไปสู่ความภักดีต่อองค์กรในที่สุด

4.3.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย

วิสัยทัศน์องค์กร

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดีและการให้บริการเป็นเลิศเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า และรักษาสมดุลของผลประโยชน์ด้านการเงินขององค์กร

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการผลิต และให้บริการทางด้านเมล็ดพันธุ์ให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึงพอใจสูงสุดของผู้บริการ ภายใต้การบริการต้นทุนที่ต่ำ
2. พัฒนาระบบการตลาด และการกระจายเมล็ดพันธุ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการตลาด โดยเฉพาะช่วงต้นฤดูการผลิต
3. พัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีฝีมือและทักษะในการดำเนินงานการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ และผลการบริการมีคุณภาพสูง
4. พัฒนาข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ เพื่อนำมาช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร

เป้าหมาย

1. มีกำไรเงินทุนหมุนเวียนเพื่อผลิตและขยายพันธุ์พืช ปีละไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของค่าใช้จ่าย
 - โดยการเพิ่มยอดการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ขึ้นร้อยละ 10 ในปี 2552 ร้อยละ 20 ในปี 2553 ร้อยละ 30 ในปี 2554
2. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และการบริการมากขึ้น
 - ดัชนีระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และการให้บริการ โดยให้มีการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง
3. สามารถผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ปีละไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของเป้าหมาย และเครือข่ายธุรกิจได้รับการส่งเสริมพัฒนา
 - ระดับความสำเร็จของการสำรวจผลการใช้เมล็ดพันธุ์ดีของชาวนาในพื้นที่เป้าหมายใหม่ จำนวน 2 แหล่งในปี 2552 และจำนวน 3 แหล่งในปี 2553 ส่วนในปี 2554 จำนวน 4 แหล่ง
4. องค์กรเกษตรกร ภาคเอกชน และชาวนาก้าวหน้า ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการผลิตและกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวอย่างเป็นระบบ
 - โดยวัดจากจำนวนครั้งที่ทำกิจกรรมร่วมกับองค์กรท้องถิ่น และดัชนีจำนวนผู้รับบริการของศูนย์บริการชาวนา
5. บุคลากรมีสมรรถนะสูง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข
 - มีจำนวนบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรม/ การสัมมนา/ การสอนงาน ร้อยละ 80 ในปี 2552 ร้อยละ 90 ในปี 2553 และมีจำนวนผู้ได้รับการฝึกอบรมครบทั้งหมดในปี 2554
6. องค์กรมีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศและมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับการยอมรับ

- การจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร เพื่อให้เป็นที่ประทับใจแก่ลูกค้า จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง
- ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อองค์กร มีการประเมินวัดผลระดับความสุขของบุคลากร เพื่อพัฒนาระดับความสุขของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น
- ระดับการยอมรับของผู้เกี่ยวข้องต่อองค์กร โดยการวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ มีการเผยแพร่กิจกรรมสำคัญที่กว้างขวาง และบูรณาการการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

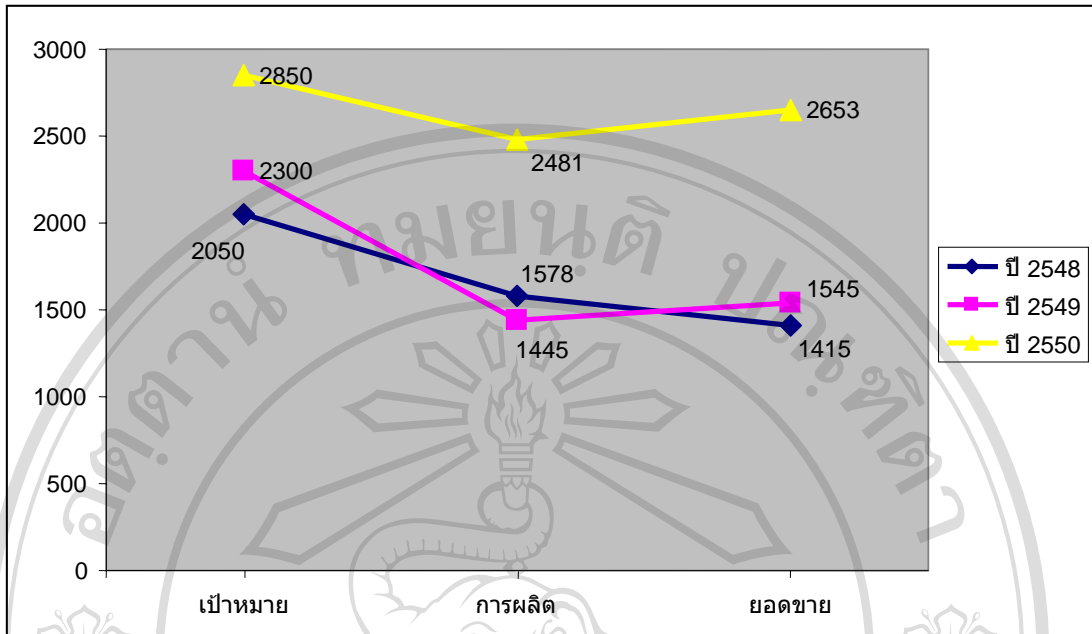
7. ชวานามีโอกาสใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีมีคุณภาพอย่างทั่วถึง

- โดยวัดจากการพัฒนาช่องทางกระจายเมล็ดพันธุ์ที่มีประสิทธิภาพ สะดวกและถึงมือลูกค้าอย่างรวดเร็ว

4.3.4 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ สำหรับองค์กร เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคตขององค์กร

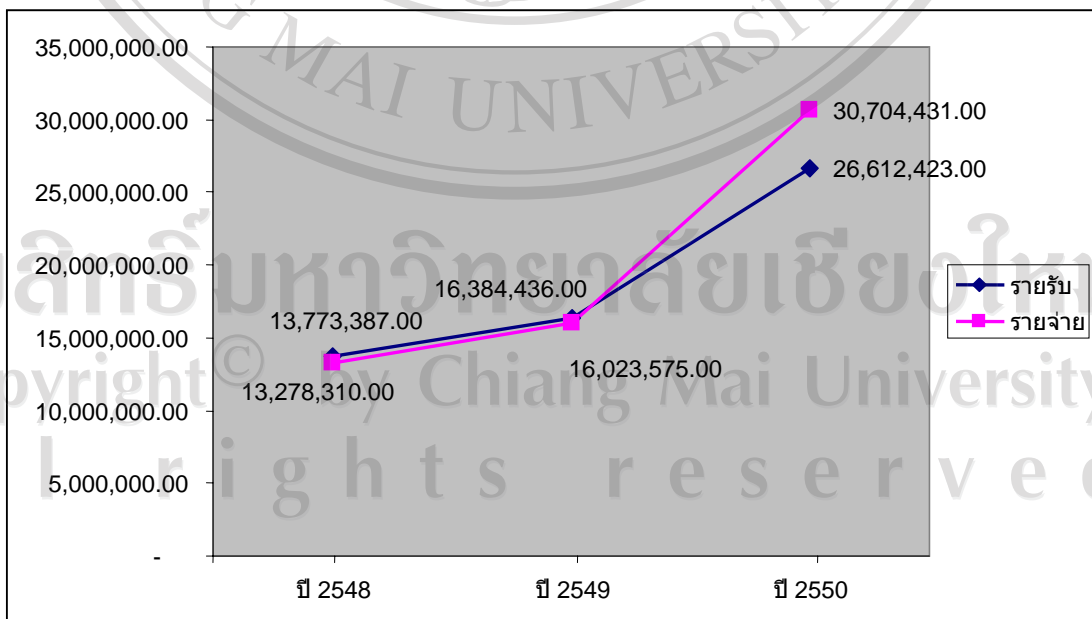
การวางแผนกลยุทธ์การตลาดศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

จากประเด็นปัญหาและผลสรุปผลการดำเนินงานทำให้สามารถมองเห็นทิศทางการผลิตว่ามีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนถึง 4,000 ตันต่อปี (แผนการผลิต ปี 2552) อัตราการเติบโตของตลาดจากความสามารถในการขายมีระดับค่อนข้างคงที่ โดยมียอดจำหน่ายประเภทจำหน่ายเองในช่วง 900-1,200 ตันต่อปีหรือเฉลี่ยร้อยละ 7-10 ของความต้องการเมล็ดพันธุ์ทั้งหมดในพื้นที่รับผิดชอบ แต่ถ้าดูยอดรวมช่องทางจำหน่ายการโอนและและจำหน่ายเฉพาะกิจทำให้มียอดจำหน่ายในช่วง 1,400-2,600 ตันต่อปี (รูปที่ 4.5)

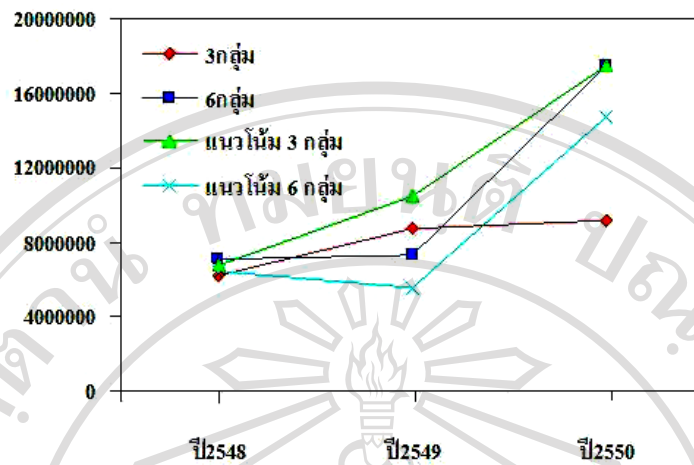


รูปที่ 4.5 สถานะการผลิตเมล็ดพันธุ์ในช่วงปี 2548-2550

ส่วนผลการดำเนินงานด้านการเงินเห็นว่า มีรายได้จากการขายเมล็ดพันธุ์หลัก เมล็ดพันธุ์ขยาย เมล็ดพันธุ์จำหน่าย และขายเมล็ดพันธุ์คัดออกใช้ประโยชน์ได้ และมีค่าใช้จ่ายจากต้นทุนขาย เมล็ดพันธุ์ ส่วนลดจ่าย ค่าไฟฟ้า และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ทำให้ผลการดำเนินงานมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ หรือขาดทุน 4,091,908.03 บาท เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายส่วนลดจ่าย 5-10 เปอร์เซ็นต์ เป็นส่วนใหญ่ (รูปที่ 4.6 และรูปที่ 4.7)



รูปที่ 4.6 แสดงรายรับรายจ่าย



รูปที่ 4.7 แนวโน้มการขายเมล็ดพันธุ์ในช่วง 2548-2550

ดังนั้นผู้ศึกษาเห็นว่าจำเป็นต้องยกระดับเส้นระดับยอดขายให้สูงขึ้น โดยการเพิ่มยอดขายเน้นในส่วนที่ขายเองให้มากขึ้น ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไปเพื่อลดต้นทุนเพื่อให้อัตรากำไรสุทธิต่อต้นทุนสูงขึ้นเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคตของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

ส่วนประสมทางการตลาดและบริการ 7 Ps 1.ผลิตภัณฑ์ (Product) 2.ราคา (Price) 3.ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) 4.การส่งเสริมการตลาด (Promotion) 5.บุคคล (People) จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องระลึกอยู่เสมอก็คือการประสานสอดคล้องกันของส่วนประสมการตลาดต่างๆ ซึ่งเรามักจะมองว่าการตลาดมักจะเน้นความสำเร็จในกิจกรรมการขายตัวสินค้าสำเร็จรูปเป็นหลัก ดังนั้นส่วนประสมการตลาดและบริการ 7Ps จึงมุ่งเน้นให้เข้ากับการตลาดสินค้าเป็นหลักเพียงอย่างเดียว ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การตลาดบริการไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร การบริการมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากสินค้าโดยทั่วไปคือบริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้และขึ้นกับระยะเวลาเป็นหลัก ดังนั้นส่วนประสมการตลาดและบริการจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นจากส่วนประสมทางตลาดของสินค้าโดยทั่วไป

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ มวลรวมของอรรถประโยชน์ (A bundle of utilities) ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ที่ติดมากับตัวผลิตภัณฑ์ จากคำนิยามนี้จะเห็นได้ว่ามวลรวมของอรรถประโยชน์ประกอบด้วยความพอใจทางด้านวัตถุและสังคมจิตวิทยาที่ผู้ซื้อจะได้รับเมื่อเขาทำการซื้อผลิตภัณฑ์ที่ผู้ขายจัดหามาขายให้รวมถึงบริการที่เกี่ยวข้อง

ผลิตภัณฑ์ทั้งหมด (The total product) จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ระดับดังต่อไปนี้ (ธีรกิติ นวรัตน์ ณ อยุธยา, 2545)

ผลประโยชน์หลัก (Core benefit) หมายถึง ผลประโยชน์หรือบริการพื้นฐานหมายถึงลูกค้าต้องการอย่างแท้จริงจากการซื้อผลิตภัณฑ์ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ข้าว กข 6 ข้าวสันป่าตอง 1 เป็นผลิตภัณฑ์หลัก ผลประโยชน์ที่แท้จริงที่ลูกค้าต้องการคือข้าวจะต้องมีความงอกอยู่ในมาตรฐานคุณภาพ มีความแข็งแรงและที่สำคัญจะต้องมีความบริสุทธิ์ในสายพันธุ์ เมื่อซื้อไปปลูกแล้วจะไม่มีการปนพันธุ์เกิดขึ้นในแปลงผลิตของชาวนา ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ต้องปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า มีดังนี้

1. พัฒนากลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ให้มีความเข้มแข็ง อบรม และให้ความรู้ในกระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ทุกขั้นตอนการผลิตเพื่อให้เมล็ดพันธุ์มีมาตรฐานคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิต
2. พัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพเมล็ดพันธุ์ในทุกขั้นตอนการผลิตโดยใช้ดัชนีคุณภาพเมล็ดพันธุ์เป็นตัวชี้วัด
 - เมล็ดพันธุ์หลักที่ใช้ทำแปลงขยายพันธุ์จะต้องผ่านมาตรฐานคุณภาพด้านพันธุ์ปนหรือเมล็ดอื่นๆ
 - แปลงผลิตเมล็ดพันธุ์ในไร่นามีความเข้มงวดตั้งแต่การเตรียมดิน การเตรียมแปลงกล้า การปักดำ การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว จะต้องมีกระบวนการควบคุมคุณภาพเข้าไปเกี่ยวข้องทุกขั้นตอน
 - การจัดซื้อเมล็ดพันธุ์คืนจากเกษตรกรต้องสุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์คุณภาพเมล็ดพันธุ์อย่างละเอียดเพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่ซื้อคืนผ่านมาตรฐานคุณภาพเมล็ดพันธุ์ที่แท้จริง
 - การผลิตเมล็ดพันธุ์ในโรงงานจะต้องมั่นใจถึงความสะอาดในสายการผลิต จะต้องไม่มีการปะปนพันธุ์เกิดขึ้นโดยใช้กิจกรรมควบคุมคุณภาพเข้าไปจับตั้งแต่ก่อนผลิต ระหว่างการผลิต และหลังการผลิต เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเมล็ดพันธุ์ดีพร้อมจำหน่ายมีความถูกต้องครบถ้วนทั้งในเรื่องปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำคุณค่าสูงสุดไปสู่ลูกค้า

ผลิตภัณฑ์พื้นฐาน (Basic product) เป็นสิ่งที่นักการตลาดสร้างขึ้นมาโดยการเปลี่ยนผลประโยชน์หลักให้มาอยู่เป็นรูปธรรมที่สามารถนำเสนอและตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ จากแบบสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้ามีความต้องการเมล็ดพันธุ์ที่บรรจุในบรรจุภัณฑ์หลากหลายขนาดได้แก่ 30 กิโลกรัม 20 กิโลกรัม เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ปลูกได้พอดีกับพื้นที่ของเกษตรกร จึงต้องมาพิจารณาสายการผลิต ในระดับนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจและความภักดีต่อไป

ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected product) คือสิ่งที่ลูกค้าโดยทั่วไปคาดหวังว่าจะต้องได้รับ เมื่อซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าว จะต้องบรรจุในถุงที่สวยงาม มีรายละเอียดกำกับชัดเจน มีการคัดและทำความสะอาดเมล็ดพันธุ์อย่างดีผ่านการคลุกสารเคมีเพื่อป้องกันกำจัดศัตรูพืชและจะต้องมีน้ำหนักครบถ้วนตามที่ระบุ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวจะต้องจะต้องจัดทำ One day cut out เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ทั้งคุณภาพและปริมาณ เพื่อสนองความคาดหวังของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์เสริม (Augmented product) คือสิ่งที่ทำให้เมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีความแตกต่างจากเมล็ดพันธุ์ของผู้ประกอบการรายอื่นๆ มีการเพิ่มคุณค่าให้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่เหนือกว่า โดยมีการบริการจัดส่งให้ถึง Distribute Center ที่ได้จัดไว้และบริการความรู้ทางวิชาการ

ผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปได้ (The potential product) คือคุณประโยชน์หรือคุณค่าเพิ่มที่สามารถเพิ่มเติมเข้าไปในเมล็ดพันธุ์ข้าวได้ในอนาคต โดยที่ลูกค้าที่มาใช้บริการซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจะมีความรู้สึกประทับใจและประหลาดใจเป็นอย่างยิ่ง ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จัดให้มีศูนย์บริการชาวนาให้เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเฉพาะเพื่อบริการลูกค้าและชาวนา มีการรับปัญหา ข้อคิดเห็นและรับแก้ไขปัญหา รวมทั้งยังจัดให้มีศูนย์สารสนเทศ มีอินเทอร์เน็ตสำหรับชาวนา มีห้องสมุดและมีคลินิกเกษตร บริการลูกค้าแบบบูรณาการเพื่อสร้างความแตกต่างและความประทับใจให้เกิดขึ้น

2. ราคา (Price) เป็นสิ่งที่กำหนดมูลค่าของเมล็ดพันธุ์ข้าวในรูปเงินตรา ราคาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของส่วนประสมทางการตลาด ที่สามารถทำการควบคุมได้ การตัดสินใจของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ในเรื่องราคากระทบต่อยอดขายและกำไรขององค์กรด้วย ความเด่นพิเศษของเมล็ดพันธุ์ข้าว การส่งเสริมการจำหน่ายที่คิเลิศ อาจจะมีผลสำคัญกว่าราคาในบางกรณี อย่างไรก็ตามในการพัฒนาส่วนผสมทางการตลาดนั้น องค์กรไม่อาจที่จะละเลยเรื่องของราคาได้เลย บางครั้งราคาอาจจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งด้วยซ้ำไป ซึ่งในการตั้งราคาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดอื่นๆ การตัดสินใจในด้านราคามีผลกระทบต่อทุกๆ ส่วนของส่วนประสมการตลาดบริการ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาดและพนักงานผู้ให้บริการเป็นต้น

วัตถุประสงค์ในการตั้งราคาเมล็ดพันธุ์มีดังนี้

- เพื่อความอยู่รอด (Survival) ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ศูนย์จะต้องตั้งในราคาที่ค่อนข้างต่ำเพื่อให้มียอดขายสูง เพียงพอที่จะสามารถอยู่รอดได้
- เนื่องจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เป็นองค์กรของรัฐที่ตั้งขึ้นโดยไม่หวังผลกำไร มีการตั้งราคามาจากส่วนกลางเป็นผู้กำหนด อาจจะไม่สอดคล้องกับราคาจำหน่ายที่เป็นจริงในภูมิภาค การตั้งราคาเพื่อให้ได้กำไรสูงสุดจะต้องตั้งราคาค่อนข้างสูง โดยคิดจากส่วนต่างของต้นทุน

ให้อยู่ในระดับสูงสุดเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำกำไรสูงสุดในช่วงเวลานั้น ผลจากการศึกษาพบว่า ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีต้นทุนที่ค่อนข้างสูง ทำให้ส่วนต่างระหว่างต้นทุนและกำไรต่ำจึงมีข้อเสนอให้มีการบริหารต้นทุนและลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด เพื่อสร้างให้เกิดกำไรสูงสุด

- เพื่อขยายยอดขายสูงสุด (Sale maximization) เป็นการตั้งราคาต่ำเพื่อให้เพิ่มยอดขายสูงสุด เป็นการตั้งราคาที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่น เพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มส่วนครองตลาดให้มากที่สุด

- เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Prestige) เป็นการตั้งราคาสูงเพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้เห็นว่าเป็นเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีความพิเศษและทำให้ผู้ซื้อเข้าใจว่าจะมีคุณภาพสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงต้องวางตำแหน่งบริการไว้ในระดับที่สูง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ที่มีความโดดเด่นไม่เหมือนใคร (Exclusive)

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) คือ วิธีการนำเมล็ดพันธุ์ข้าวไปสู่มือของลูกค้า หากวิธีการขายหรือการกระจายสินค้าจะมีความสำคัญมาก หลักของการเลือกวิธีการกระจายสินค้านั้นไม่ใช่ขายให้มากสถานที่ที่สุดจะดีเสมอ เพราะมันขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มเป้าหมายคือใคร เมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่อาจจะอยู่ในสภาพที่เรียกว่า ดีที่สุดในโลก ได้แต่ก็จะมีประโยชน์ต่อผู้บริโภคน้อยมากถ้ามันมิได้อยู่ในสถานที่ (Where) ที่เขาต้องการมันและในเวลา (When) ที่ต้องการมัน ดังนั้นช่องทางการจัดจำหน่ายจึงมีความสำคัญมากในทางการตลาดเพื่อที่จะก่อให้เกิดอรรถประโยชน์ทางด้านเวลา สถานที่และความเป็นเจ้าของ (Time, place, and possession utilities) ช่องทางการจัดจำหน่ายเกี่ยวข้องกับการทำให้เมล็ดพันธุ์ข้าวจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่เคลื่อนตัวไปยังจุดที่มีการซื้อ ซึ่งเป็นการสร้างอรรถประโยชน์ด้านสถานที่ขึ้น

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับช่องทางจำหน่าย ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้คำนึงถึงหลักเกณฑ์ 2 ประการคือ

- การเข้าถึงได้ (Accessibility) หมายถึงความง่ายและความสะดวกสบายในการซื้อเมล็ดพันธุ์และการรับบริการจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ซึ่งสินค้าและบริการจะเกิดขึ้นพร้อมกัน ในขณะที่ลูกค้าซื้อเมล็ดพันธุ์จะมีบริการให้ความรู้ คำแนะนำ ให้ความประทับใจ และเกิดคุณค่าสูงสุดได้

- ความพร้อมที่จะให้บริการได้ (Availability) หมายถึง ระดับความพร้อมในการให้บริการกับลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถซื้อหรือใช้ หรือรับบริการได้ในสถานที่และเวลาตามที่ลูกค้าต้องการเสมอโดยที่ศูนย์จะต้องมีเมล็ดพันธุ์พร้อมจำหน่ายและให้บริการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นช่วงพักเที่ยง หรือวันหยุดราชการ

2. สถานที่ตั้งสำหรับกรให้บริการ

- ด้านการรับบริการ ณ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่

โดยจะต้องคำนึงถึงความสะดวกของลูกค้าในการมารับบริการเป็นหลักและคำนึงถึงทำเลที่ตั้งของกลุ่มแข่งขันมาประกอบพิจารณาด้วย จากผลการสัมภาษณ์พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ไม่สะดวกที่จะเดินทางมาซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จึงจำเป็นต้องซื้อจากผู้ประกอบการรายอื่นที่สะดวกกว่า จึงมีข้อเสนอแนะว่าศูนย์ควรจะต้องมีสาขาให้บริการ (Distributor center) มากกว่า 1 แห่ง

3. ช่องทางในการนำเสนอสินค้าและบริการ (Channel) ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีทางเลือกในการกำหนดช่องทางการจำหน่ายดังนี้

- ตัวแทนจำหน่ายประเภทที่ 1 สามารถซื้อส่วนลดได้ 5 เปอร์เซ็นต์
- ตัวแทนจำหน่ายประเภทที่ 2 สามารถซื้อส่วนลดได้ 10 เปอร์เซ็นต์
- ลูกค้าทั่วไป
- ส่วนราชการ ได้แก่ อบต. และเทศบาล
- โครงการของรัฐบาล
- จำหน่ายเพื่อจัดทำแปลงขยายพันธุ์
- โอน
- จำหน่ายเฉพาะกิจ

จากการศึกษาผลการดำเนินงาน ช่องทางที่มีการกระจายเมล็ดพันธุ์ได้มากที่สุดคือผ่านตัวแทนจำหน่าย ประมาณร้อยละ 37 อันดับสอง คือ ตัดโอนให้ศูนย์อื่นเป็นผู้จำหน่ายประมาณ ร้อยละ 30 อันดับสามคือ จำหน่ายเฉพาะกิจประมาณร้อยละ 23 ซึ่งช่องทางหลักดังที่กล่าวไปแล้วทำให้ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้กำไรต่ำเพราะมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ช่องทางที่ศูนย์สนใจมากที่สุดก็คือลูกค้าทั่วไปจากสถิติ 3 ปีย้อนหลังมาปริมาณเพียงร้อยละ 6 แต่เป็นกลุ่มลูกค้าที่ซื้อขายในราคาเต็มทำให้ศูนย์ได้รับกำไรจากการดำเนินงานสูงที่สุด

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ การทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบอกลูกค้าถึงเมล็ดพันธุ์ข้าว เช่น โฆษณาในสื่อต่างๆ หรือการทำกิจกรรม ที่ทำให้คนมาซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ วิธีในการเลือกสื่อนอกจากจะดูเรื่องค่าใช้จ่าย แล้วควรดูเรื่องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายด้วย ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย มีวัตถุประสงค์เพื่อเตือนความทรงจำ แจ้งข่าวสาร และเพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวและทำให้เกิดพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จากผลการศึกษาการดำเนินงานพบว่ามีปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ดังนี้

- การรับรู้ ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่คุ้นเคยกับชื่อองค์กร ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เมื่อเทียบกับชื่อเดิมศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 7 เชียงใหม่ ทำให้ลูกค้าเมล็ดพันธุ์ข้าวมีความสับสนด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์ เนื่องจากลูกค้ายังยึดภาพลักษณ์ศูนย์วิจัยข้าวเชียงใหม่ เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว และจากการสัมภาษณ์การรับรู้ข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการของศูนย์ฯ ส่วนใหญ่รับรู้จากเจ้าหน้าที่ของศูนย์ฯ รองลงมาคือคนใกล้บ้านจะเห็นได้ว่าหากการประชาสัมพันธ์ไม่ครอบคลุมทั่วถึงจะทำให้ชาวนาพลาดโอกาสได้ใช้เมล็ดพันธุ์ดีในการทำนา ซึ่งเท่ากับว่าศูนย์ฯ สูญเสียโอกาสมีรายได้จากการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์นั่นเอง

- ขาดงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ในการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์อย่างต่อเนื่องทำให้กิจกรรมการผลิตด้านการตลาดยังไม่ไปถึงผู้บริโภค ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานลูกค้าใหม่ในเขตพื้นที่ใหม่ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการรายอื่นหรือผู้แข่งขันรายใหม่เสนอขายผลิตภัณฑ์ได้ก่อนทำให้อำนาจการสั่งซื้อของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของศูนย์ฯ ลดลง

ดังนั้นเครื่องมือที่สำคัญที่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จะต้องนำมาใช้ในการสื่อสารทางการตลาดประกอบด้วย

1. โฆษณา (Advertising) เป็นการติดต่อระหว่างศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่กับลูกค้าโดยไม่ได้ใช้บุคคลต้องทำการโฆษณาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและต้องประสานกับส่วนประกอบอื่นทางการตลาดโดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้

- ทำให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าและบริการ (Awareness) โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ Brand recall
- ทำให้ผู้บริโภคมองเห็นความแตกต่างระหว่างบริการของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่กับผู้ประกอบการรายอื่น

2. การขายโดยใช้พนักงาน (Personal selling) การขายโดยใช้พนักงานขายจะเกี่ยวข้องกับกรณีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีตอกัน นับว่ามีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของบริการ การขายโดยใช้พนักงานจัดว่าเป็นข้อดีว่าการส่งเสริมการตลาดเนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ขายและให้บริการสามารถติดตามดูแลการปฏิบัติงานได้และพนักงานขายยังสามารถพัฒนาระดับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงานขายให้สูงขึ้นได้และเป็นการช่วยสร้างโอกาสในการขยายบริการอื่นเพราะมีการติดต่อใกล้ชิดกันระหว่างพนักงานกับลูกค้า ซึ่งพนักงานขายสามารถสร้างความไว้วางใจให้ลูกค้าได้ ศูนย์ฯ ต้องวางกระบวนการขายดังนี้

- ระบุถึงผู้ที่คาดว่าจะเป็นผู้มุ่งหวัง (Target prospect identification)
- การวางแผนเยี่ยมเยือนลูกค้า (Sales call planning)
- การเตรียมการเสนอขาย (Preparation of presentation)
- การขจัดข้อโต้แย้ง (Handling objection)

- สรุปการขาย (Closing sales)

3. การส่งเสริมการขาย (Sale promotion) จะมุ่งเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่มดังนี้

- ลูกค้า (Customer) เครื่องมือการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้กับลูกค้า ได้แก่

- การเสนอบริการให้เปล่า (Free offer) โดยการจัดบริการเครื่องมืออุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเก่าในการประกอบอาชีพเช่นเครื่องนวดข้าว เครื่องลดความชื้น เมล็ดพันธุ์ข้าวแบบเคลื่อนย้ายได้

- การแจกสินค้าให้เปล่า (Samples) จัดเมล็ดพันธุ์ข้าวตัวอย่างให้กับลูกค้ารายใหม่เพื่อให้ทดลองใช้เป็นการสร้างความคุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์

- การสาธิต (Demonstration) ในพื้นที่ที่ยังไม่เคยมีการใช้บริการเมล็ดพันธุ์จากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จะต้องประสานงานกับบุคคลในท้องถิ่นเพื่อจัดแปลงสาธิตให้บุคคลเป้าหมายในพื้นที่นั้นได้รู้จักสินค้าและบริการของศูนย์มากขึ้น

- การให้บัตรส่งเสริมการขาย (Coupons) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่เคยได้ใช้มาแล้วและจำเป็นต้องใช้ต่อไป

- การคืนเงิน (Cash refund) กิจกรรมนี้ปัจจุบันนิยมใช้กับธุรกิจสมัยใหม่เพื่อสร้างความประทับใจให้ลูกค้า โดยทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จะมีการคืนเงินให้จำนวนหนึ่งให้เมื่อลูกค้าซื้อเมล็ดพันธุ์ในจำนวนหนึ่งจำนวนที่กำหนด

- คนกลาง (Intermediaries) โดยเครื่องมือที่ใช้ส่งเสริมคนกลางหรือตัวแทนจำหน่าย ได้แก่

- สินค้าให้เปล่า (Free goods)

- การให้ส่วนลด (Discount)

- การแข่งขันการจัดจำหน่าย (Distribution contests)

- การให้รางวัล (Awards)

- พนักงานขาย (Sales force) มีเครื่องมือการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้กับพนักงานดังนี้

- การให้เงินพิเศษ (Bonus) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญสำหรับพนักงาน

- การให้รางวัล (Awards)

- การแข่งขันและรางวัลพิเศษสำหรับพนักงานขายที่มีผลงานดีเยี่ยมที่สุด (Contests and prize for best performer)

4. การประชาสัมพันธ์ (Public Information) เป็นการประชาสัมพันธ์แผนงานที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างและรักษาภาพลักษณ์ (Image) และความเข้าใจอันดีระหว่างศูนย์และลูกค้า งานสำคัญของการประชาสัมพันธ์ มีดังนี้

- การสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร
 - การสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดอื่นๆ
 - การแก้ไขปัญหาหรือเรื่องต่างๆ ที่จะมีผลเสียต่อองค์กร
 - การเสริมสร้างตำแหน่งทางการตลาดให้แข็งแกร่ง
 - การสนับสนุนบริการใหม่ๆ ที่องค์กรนำเสนอ
- เครื่องมือที่สำคัญในการประชาสัมพันธ์มีดังนี้
- สิ่งพิมพ์ต่างๆ (Publications) ได้แก่ ข่าวสารเผยแพร่ข่าวสาร รายงานประจำปี แผ่นพับ โปสเตอร์ บทความในนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์ รายงานสำหรับพนักงาน
 - การสร้างกิจกรรมพิเศษ (Events) ได้แก่ การจัดประชุมมวลชน การจัดสัมมนา การจัดแสดงปาฐกถา การให้การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ
 - การใช้สัญลักษณ์หรือตราขององค์กร (Symbols/ Logos) โดยใช้ตราแม่โปศพแทนรูปพระพิรุณทรงนาคเพื่อเป็นการต่อยอดตราสัญลักษณ์ของกรมการข้าว
 - การจัดนิทรรศการ (Exhibitions) ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จะต้องให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมจัดนิทรรศการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ

5. การตลาดทางตรง (Direct marketing) เครื่องมือที่สำคัญของการตลาดทางตรงมีดังนี้

- การโฆษณาทางไปรษณีย์
- การสั่งซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวทางไปรษณีย์
- การโฆษณาที่มีการกระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที
- การตลาดทางโทรศัพท์
- การตลาดโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์

5. บุคคล (People) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งหมดที่มีส่วนร่วมในกานำเสนอบริการให้กับลูกค้ามีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้าซึ่งบุคคลในที่นี้หมายถึงพนักงานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ลูกค้าหรือผู้ที่มาใช้บริการและคนอื่นๆ ที่ร่วมอยู่ในสิ่งแวดล้อมของการบริการ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

- การฝึกอบรม (Training) ทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะในการให้บริการเพื่อให้การบริการมีคุณภาพเป็นเลิศ โดยการฝึกอบรมนั้นควรทำตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ไปจนถึงระดับพนักงานผู้ให้บริการ

- การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) ผู้บริหารต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่พนักงานขาย เพื่อให้สามารถแก้ปัญหา ตัดสินใจ และทำงานเป็นทีมได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

- การฝึกสอน (Coaching) เป็นการให้กำลังใจพนักงานและคอยชี้แนะให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและความสำเร็จที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

- การจัดการกับลูกค้ายที่สร้างปัญหาให้กับกิจการ ได้แบ่งลูกค้ายที่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและสร้างปัญหาให้กับองค์กรไว้ 5 ประเภท รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการจัดการลูกค้ายแต่ละประเภท ดังนี้

- ลูกค้ายที่ชอบเอาแต่ใจตัวเอง ไร้เหตุผล ไม่สนใจนโยบายของกิจการ ไม่มีความเกรงใจลูกค้ายคนอื่น การจัดการกับลูกค้ายประเภทนี้คือ พนักงานที่เกี่ยวข้องต้องไม่รู้สึกลูกค้ายมาทำลายความเชื่อมั่นในตนเองของเราไปและในเวลาเดียวกันต้องพยายามหาอุบายที่แยบคายในการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้ายคนนั้น โดยมีการกล่าวอ้างคำที่นำฟังเพื่อเอาใจลูกค้ายคนนั้นเป็นต้นว่า สำหรับคุณ โดยเฉพาะ ผมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ให้คุณได้

- ลูกค้ายที่หยาบคาย ลูกค้ายประเภทนี้เมื่อไม่ได้อย่างที่ต้องการจะพูดจาเสียงดังแสดงกิริยาก้าวร้าวและพูดคำหยาบ วิธีแก้ไขลูกค้ายประเภทนี้โดยพยายามกันลูกค้ายประเภทนี้ออกไปในสถานที่อื่น หลังจากนั้นไม่ควรให้ความสนใจในคำพูด คำหยาบ และพยายามหาสาเหตุของปัญหาลูกค้ายมาดำเนินการแก้ไขต่อไป

- ลูกค้ายเจ้าอารมณ์ ลูกค้ายประเภทนี้มักแสดงอารมณ์คล้ายเด็ก จะระบายอารมณ์ออกมาด้วยการกรีดร้องเสียงดังและจะโกรธมากเมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ วิธีแก้ไขลูกค้ายประเภทนี้ต้องกันลูกค้ายประเภทนี้ออกแล้วจึงให้ลูกค้ายได้มีโอกาสระบายอารมณ์ออกมาเต็มที่จนค่อยสงบลงและพยายามหาสาเหตุของปัญหาที่ลูกค้ายไม่พอใจมาดำเนินการแก้ไขต่อไป

- ลูกค้ายจอมเผด็จการ ลูกค้ายประเภทนี้ชอบคิดว่าตนอยู่ในฐานะที่เหนือกว่าพนักงานหรือผู้บริหารขององค์กร ซึ่งมักจะสอนพนักงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอนว่าพนักงานคนนั้นจะต้องทำอะไร วิธีแก้ไขลูกค้ายประเภทนี้คือต้องบอกกับลูกค้ายอย่างตรงไปตรงมาว่า สามารถที่จะทำอะไรได้บ้างและควรจะทำตามข้อเรียกร้องของลูกค้ายเพื่อสร้างความประหลาดใจให้กับลูกค้ายเพื่อให้สามารถยุติความขัดแย้งได้

- ลูกค้ายประเภทหัวหมอ ลูกค้ายประเภทนี้มักไม่ต้องการจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการและพยายามหากลอุบายต่างๆ มาเป็นข้ออ้างเพื่อการรับคืนสินค้า วิธีแก้ไขลูกค้ายประเภทนี้คือจะต้องทำใจยอมรับข้อเรียกร้องของลูกค้ายหรือไม่ก็พยายามติดตามดูพฤติกรรมของลูกค้ายคนนั้นหรืออาจจำเป็นต้องใช้กฎหมายแต่ต้องระมัดระวังเพราะจะกลายเป็นการลงโทษลูกค้ายที่ผิดของกิจการอย่างรู้เท่าไม่ถึงการณ์

6. กระบวนการ (Process) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนวิธีการ งานประจำ และงานต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติตามกำหนดเวลา รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า ซึ่งกระบวนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ดังนี้

- ช่วยให้งานดำเนินการตามแผนงานลดลง
- ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ในการวางตำแหน่งบริการสินค้าและบริการ

- ช่วยให้พนักงานของกิจการเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น
- ช่วยให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย

กระบวนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับลูกค้า ดังนี้

- ลูกค้ามักมองว่ากระบวนการเป็นส่วนหนึ่งของบริการด้วย
- กระบวนการให้บริการที่ดีทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพ
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

7. หลักฐานทางกายภาพ (Physical evidence) เป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมต่างๆ ที่สามารถมองเห็นและรับรู้ได้และใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณภาพของบริการ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1. ภูมิทัศน์บริการ (Servicescape) หมายถึงสภาพแวดล้อมทางกายภาพทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ในการให้บริการ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จะต้องจัดสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การออกแบบและรูปลักษณ์ภายนอกของตัวอาคาร ป้ายบอกทางเข้าสถานบริการ ป้ายชื่อของกิจการและที่จอดรถ รวมทั้งศูนย์ยังต้องจัดสภาพแวดล้อมภายในเช่นการออกแบบและตกแต่งภายในอาคาร อุปกรณ์ในการให้บริการ ป้ายบอกทางภายในอาคาร คุณภาพของอากาศภายในตัวสถานที่ให้บริการ

2. สิ่งที่ต้องจับต้องได้ประเภทอื่น (Other tangibles) ที่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมที่ช่วยในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น นามบัตร เครื่องแบบ และการแต่งกายของพนักงาน เอกสารแผ่นพับต่างๆ

ตารางที่ 4.15 กลยุทธ์ตลาดโดยใช้หลัก 7Ps

7Ps	กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง
<p>1. ผลิตภัณฑ์ (Product)</p> <ul style="list-style-type: none"> - เมล็ดพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 - เมล็ดพันธุ์ข้าว กข 6 - เมล็ดพันธุ์ข้าวสันป่าตอง 1 	<p>เมล็็ดพันธุ์ จะต้องมีความมาตรฐานคุณภาพในด้านความงอก ความแข็งแรง ความบริสุทธิ์ในสายพันธุ์ (จะต้องไม่มีพันธุ์ปน) เมื่อลูกค้าซื้อแล้วสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ ไม่ทำให้เกิดความผิดหวัง โดยมีกิจกรรมที่สำคัญดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง มีความรู้ และมีกระบวนการผลิตที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ - พัฒนาระบบควบคุมคุณภาพเมล็ดพันธุ์ทุกขั้นตอนการผลิต - กระบวนการจัดซื้อเมล็ดพันธุ์คั้นต้องทำอย่างถูกต้อง โดยใช้ประเด็นคุณภาพเป็นตัวจับที่สำคัญ - การผลิตเมล็ดพันธุ์ในโรงงานจะต้องผ่านระบบ QC ที่เข้มข้น เพื่อไม่ให้เกิดข้อด้อยของผลิตภัณฑ์ - ผลิตภัณฑ์จะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าในเรื่องของขนาดบรรจุภัณฑ์
	<ul style="list-style-type: none"> - สนองความคาดหวังของลูกค้า เมล็ดพันธุ์จะต้องบรรจุอยู่ในภาชนะบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม มีรายละเอียดกำกับที่ชัดเจน ผ่านการคิดและทำความสะอาดเป็นอย่างดี และผ่านการคลุกสารเคมีเพื่อป้องกันกำจัดศัตรูพืช - มีการบริการเสริมโดยการบริการจัดส่งในเงื่อนไขที่กำหนดและมีการบริการทางความรู้วิชาการ - สร้างความประทับใจ และประหลาดใจแก่ลูกค้า โดยใช้ศูนย์บริการชาวนาเป็นหน่วยงานบริการลูกค้าและชาวนา
<p>2. ราคา (Price)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้าวขาวดอกมะลิ 105 จำหน่ายในราคา กิโลกรัมละ 22 บาท - ข้าว กข 6 จำหน่ายในราคา 	<p>สูตรในการคำนวณราคาคือ</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $\text{ราคาขาย} = \text{ต้นทุนทางตรง} + \text{ค่าไส้หุ้ย} + \text{อัตรากำไรที่ต้องการ}$ </div> <p>ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่เป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ไม่</p>

<p>กิโกรัมละ 18 บาท</p> <p>- ข้าวสันป่าตอง 1 จำหน่ายในราคากิโกรัมละ 18 บาท</p>	<p>แสวงหาผลกำไร ราคาถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง มีต้นทุนในการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์สูง ทำให้มีผลตอบแทนในการดำเนินงานต่ำ โดยมีกิจกรรมที่จะลดต้นทุนดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ดัชนีเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตเมล็ดพันธุ์ในโรงงานเป็นร้อยละ 94 ร้อยละ 95 และร้อยละ 96 ในปีสุดท้าย - วางแผนลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อรายได้อย่างต่อเนื่อง
<p>3.ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)</p>	<p>การนำเมล็ดพันธุ์ข้าวไปถึงมือลูกค้าได้ตรงตามเวลาและสถานที่ที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายต้องการ โดยผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายที่เกี่ยวข้องดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตัวแทนจำหน่ายประเภทที่ 1 (ได้ส่วนลด 5 เปอร์เซ็นต์) - ตัวแทนจำหน่ายประเภทที่ 2 (ได้ส่วนลด 10 เปอร์เซ็นต์) - ลูกค้าทั่วไป - ส่วนราชการ - โครงการของรัฐบาล - จำหน่ายเพื่อจัดทำแปลงขยายพันธุ์
	<ul style="list-style-type: none"> - โอน - จำหน่ายเฉพาะกิจ <p>ช่องทางที่มีความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์การตลาดศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ คือ ตัวแทนจำหน่ายประเภทที่ 1 ตัวแทนจำหน่ายประเภทที่ 2 และลูกค้าทั่วไป โดยมีเป้าหมายการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์เพิ่มมากขึ้นร้อยละ 10 ในปี 2551 ร้อยละ 20 ในปี 2553 และร้อยละ 30 ในปี 2554</p>
<p>4.การส่งเสริมการขาย (Promotion)</p>	<p>การติดต่อสื่อสารประชาสัมพันธ์เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงสินค้าและบริการขององค์กรให้ลูกค้ารับทราบ และสร้างความเข้าใจอันดีเพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าว มีกิจกรรมที่สำคัญดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประชาสัมพันธ์มุ่งไปสู่การรับรู้ได้ของลูกค้าเป็นส่วนใหญ่เพื่อให้ชื่อศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่อยู่ในจิตใจ

	<p>ของลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มงบประมาณในการประชาสัมพันธ์การผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวอย่างต่อเนื่อง - มุ่งขายโดยใช้พนักงาน เนื่องจากจะมีความเกี่ยวข้องและปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับลูกค้า - ระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ในแต่ละปี - วางแผนเยี่ยมเยือนลูกค้าเก่า - วางแผนการเตรียมเสนอขายล่วงหน้าประจำปี - จัดทำกิจกรรมส่งเสริมการขายโดยมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม ได้แก่ ลูกค้า คนกลาง และ พนักงาน
<p>5.บุคคล (People)</p>	<p>เป็นบุคคลทั้งหมดที่มีส่วนร่วมในการนำเสนอสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้า จะต้องมิจากิจกรรมที่สำคัญดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - การฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้และทักษะในการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศ
	<ul style="list-style-type: none"> - การเป็นที่เลื่อม ต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่พนักงานขาย เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ - การฝึกสอน เป็นการให้กำลังใจและคอยชี้แนะให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและความสำเร็จที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้ - สร้างความสามารถในการบริหารจัดการกับลูกค้าที่สร้างปัญหาให้กับกิจการ โดยการแบ่งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม 5 ประเภทให้พนักงานศึกษาและทำความเข้าใจ
<p>6.กระบวนการ (Process)</p>	<p>กระบวนการผลิตและให้บริการที่มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงาน

	<ul style="list-style-type: none"> - ลดขั้นตอนในการให้บริการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า - ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพื่อให้พนักงานและลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น
7.หลักฐานทางกายภาพ (Physical evidence)	<p>เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรมต่างๆ ที่สามารถมองเห็นและรับรู้ได้ บ่งบอกถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภูมิทัศน์บริการ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของตัวอาคาร ป้ายบอกทางเข้าสถานที่ ป้ายชื่อกิจการ ที่จอดรถ - สิ่งที่ต้องได้ประเภทอื่น ที่สามารถช่วยในการสื่อสารกับลูกค้าได้ เช่น นามบัตร เครื่องแบบ การแต่งกายของพนักงาน เอกสาร แผ่นพับ เป็นต้น

4.3.5 การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ (Key success factors)

1. การสร้างระบบการดำเนินงานที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ในการผลิต และจำหน่ายกระจายเมล็ดพันธุ์ เช่น กำหนดระบบ การติดตามงานโดยใช้ตัวชี้วัด ระบบ ISO การควบคุม และประเมินตนเอง (Self Assessment) และ Ista เป็นต้น
 2. ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมืออาชีพ ผ่านการฝึกอบรมจนเกิดทักษะ และมีความชำนาญงานทำให้สามารถควบคุมเทคโนโลยี และใช้ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 3. ความเร็วในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริหารจัดการเหนือกว่าคู่แข่ง
 4. ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้า รวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดแก่ผู้บริโภคในด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การประชาสัมพันธ์ บุคคล กระบวนการ และหลักฐานทางกายภาพ
- (ที่มา: จากแนวคิดของรองอธิบดีกรมการข้าว นายชัยฤทธิ์ ดำรงเกียรติ ในโอกาสเดินทางมาตรวจเยี่ยมศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่)