

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์การตลาดของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เป็นการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2554 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การตลาด ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ โดยใช้ แนวคิดและ ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ เพื่อนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์เพื่อวางแผนกลยุทธ์การตลาด ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (PEST analysis) โดยทั่วไปด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี 2. การประเมินสถานะอุตสาหกรรมและการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ Five force model 3. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) 4. การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategic planning) โดยใช้ระเบียบวิธีการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จำนวน 54 ราย โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure questionnaire) และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เริ่มดำเนินการก่อตั้งตั้งแต่ปี พ.ศ. 2526 มีนโยบายในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว รวมถึงการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านวิทยาการเมล็ดพันธุ์ โดยวัตถุประสงค์ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวในการดำเนินกิจการเพื่อให้มีกำไรหมุนเวียนเพื่อใช้ในการผลิตและขยายพันธุ์พืชไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของค่าใช้จ่าย ให้ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการต่อลูกค้า และผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน ที่ผ่านมา ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวมีเป้าหมายในการผลิต ปีละ 2,000 - 2,500 ตันต่อปี โดยมีพันธุ์ที่ผลิตดังนี้

1. พันธุ์ข้าวสันป่าตอง 1 เป้าหมายการผลิต 700 ตันต่อปี
2. พันธุ์ข้าว กข 6 เป้าหมายการผลิต 700 ตันต่อปี
3. พันธุ์ข้าวดอกมะลิ 105 เป้าหมายการผลิต 450 ตันต่อปี
4. พันธุ์อื่นๆ เช่น ข้าวพิษณุโลก 2 ข้าวปทุมธานี ซึ่งจะผลิตตามความต้องการของลูกค้า

ลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของศูนย์เมล็ดพันธุ์ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. กลุ่มลูกค้าเกษตรกรชาวนา หรือตัวแทนจำหน่าย ประมาณ ร้อยละ 43
2. กลุ่มราชการหรือโครงการต่างๆ ของรัฐบาล ประมาณ ร้อยละ 57

จากการศึกษาลักษณะการผลิต กลุ่มลูกค้า และผลการดำเนินงานด้านการเงิน พบว่าผลการดำเนินการย้อนหลังตั้งแต่ปี 2548 -2550 มีผลการดำเนินการดังนี้

ปี 2548 มีปริมาณการผลิตทั้งสิ้น 1,578.9 ตัน มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ได้รวมทั้งสิ้น 1,415 ตัน คิดเป็นปริมาณที่ขายได้ร้อยละ 89.62 จากปริมาณการผลิตทั้งหมด และผลการดำเนินการทางการเงินพบว่ามีผลการดำเนินการรายจ่ายมากกว่ารายรับ ทำให้มีผลขาดทุนสุทธิ 490,077.40 บาท

ปี 2549 มีปริมาณการผลิตทั้งสิ้น 1,445.3 ตัน มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ได้รวมทั้งสิ้น 1,545 ตัน ซึ่งมียอดจำหน่ายมากกว่ายอดการผลิตในปี 2549 โดยมีการนำเมล็ดพันธุ์คงคลังจากในปี 2548 มาร่วมจำหน่าย และผลการดำเนินการทางการเงินพบว่ายังคงมีผลการดำเนินการรายจ่ายมากกว่ารายรับ ทำให้มีผลขาดทุนสุทธิ 360,861.07 บาท

ปี 2550 มีปริมาณการผลิตทั้งสิ้น 2,481.55 ตัน มีการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ได้รวมทั้งสิ้น 2,653 ตัน ซึ่งยอดการจำหน่ายมากกว่ายอดการผลิตในปี 2550 โดยมีการนำเมล็ดพันธุ์คงคลังในปี ก่อน ๆ มาร่วมจำหน่าย และผลการดำเนินการทางการเงินพบว่ายังคงมีผลการดำเนินการรายจ่ายมากกว่ารายรับ ทำให้มีผลขาดทุนสุทธิ 4,091,908.03 บาท ซึ่งผลการดำเนินงานในปี 2550 มีผลขาดทุนมากเนื่องจากมีส่วนลดจ่ายให้กับผู้ซื้อร้อยละ 5-10 และมีการขายเฉพาะกิจ

จากการผลการดำเนินงานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว พบว่าจะมีปัจจัยในหลาย ๆ ด้านที่มีผลต่อการดำเนินการ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานของศูนย์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็นดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย มีผลในการเอื้อต่อการดำเนินกิจการของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชิงใหม่ เช่น กฎหมายในการกำหนดข้าวที่ปลอดการตัดแต่งพันธุกรรม ทำให้ลดปัจจัยสิ่งทดแทน ข้อดี เมล็ดพันธุ์ข้าวของไทยเป็นเมล็ดพันธุ์ที่ไม่มีการตัดแต่งพันธุกรรม จึงได้เปรียบในเรื่องของสายพันธุ์ข้าว และการที่รัฐบาลไทยได้ไปทำการตกลงในเรื่องของการซื้อขายข้าวปลอดการตัดแต่งพันธุกรรม ซึ่งก็ส่งผลต่อปริมาณความต้องการของเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ต้องการเพิ่มมากขึ้น แต่ก็มีปัญหา อยู่บ้างกับการจัดกำหนดเขตพื้นที่การปลูกข้าวในแต่ละพื้นที่ที่เหมาะสม ทำให้ไม่สามารถทำการผลิตสายพันธุ์อื่นๆเพื่อจำหน่ายได้

1.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ จากสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันชะลอตัวลง มีการชะลอตัวลง แต่เมื่อมาพิจารณาถึงสถานการณ์ข้าวในปี 2549 – 2550 พบว่าปริมาณการต้องการข้าวในประเทศมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปริมาณความต้องการข้าวของตลาดโลก ก็มีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ชาวนาผลิตข้าวเอาไว้ขายแล้วซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวปลูกต่อไป

1.3 สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมและสังคม วัฒนธรรมข้าวคือ วัฒนธรรมทางสังคมไทย คนส่วนใหญ่มีความผูกพันกับข้าวและมีการบริโภคข้าวเป็นอาหารหลัก โดยเฉพาะในประเทศ จีน อินเดีย มีการบริโภค เป็นสัดส่วนมากที่สุด และการผลิตข้าวส่วนใหญ่ก็จะเป็นการผลิตในแถบภูมิภาคเอเชีย โดยเฉพาะ จีน อินเดีย เวียดนาม และไทย ซึ่งในส่วนของ การผลิต ไทยมีการผลิตข้าวเป็นอันดับ 6 ของโลก แต่มีการส่งออกเป็นอันดับ 1 เนื่องมาจากคุณภาพของข้าวไทย ที่มาจากเมล็ดพันธุ์ข้าวมีมาตรฐานคุณภาพนั่นเอง จึงเป็นที่ต้องการของตลาด

1.4 ด้านเทคโนโลยี ความเจริญทางเทคโนโลยี เป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้มีความต้องการซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวเพิ่มมากขึ้น การผลิตเมล็ดพันธุ์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จะทำให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่ดีในการเพาะปลูก มีเปอร์เซ็นต์การงอกที่สูงขึ้น สามารถเก็บเมล็ดพันธุ์ได้นาน และมีมีความได้เปรียบกว่าผู้ประกอบการอื่นๆ

การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและปัจจัยกดดันอื่นๆ ของอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าว (Five forces model)

ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันและปัจจัยกดดันอื่นๆ ของอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าวนี้ มีปัจจัยแรงดัน 5 อย่างดังนี้

- ปัจจัยกำหนดการแข่งขัน (Competition)

ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่เป็นหน่วยงานของรัฐบาลจึงไม่ได้กำหนดว่าใครคือคู่แข่งที่แท้จริง แต่จากการศึกษาพบว่าการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่ต่างก็ มีลูกค้าเป้าหมายของตนเองต่างกันไป ดังนั้นจึงไม่นับว่าเป็นคู่แข่งที่แท้จริง แต่นับว่าเป็นพันธมิตรทางการค้าที่มีเป้าหมายเพื่อกระจายเมล็ดพันธุ์สู่ชาวนา จึงนับว่าศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ยังไม่มีคู่แข่งที่แท้จริง

- ปัจจัยการเข้าสู่ธุรกิจหรือผู้เข้ามาใหม่ (New entrances)

ในปัจจุบันยังมีน้อยเพราะในดำเนินธุรกิจผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวเพียงอย่างเดียว นั้นจำเป็นต้องใช้ทุนสูง ประกอบกับผลตอบแทนการลงทุนต่อหน่วยค่อนข้างต่ำ จึงทำให้ธุรกิจนี้ไม่ค่อยมีผู้ที่เข้ามาใหม่ ซึ่งส่วนมากผู้ประกอบการที่อยู่ได้ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรของรัฐ

- ปัจจัยกำหนดสินค้าทดแทน (Substitution)

แนวโน้มสินค้าที่จะสามารถเข้ามาทดแทน มีน้อย ข้าวพันธุ์ลูกผสมมีราคาแพง การดูแลมากกว่า โอกาสที่ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนดังกล่าวมีน้อย จึงไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินกิจการขององค์กร

- ปัจจัยกำหนดอำนาจการซื้อ (Buyers)

การศึกษา จากผลการสัมภาษณ์พบว่าราคาของเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว เชียงใหม่ค่อนข้างแพงกว่าของผู้ประกอบการอื่น แต่ส่วนใหญ่ซื้อได้เพราะมีความเชื่อมั่นในคุณภาพ และภาพลักษณ์ขององค์กร

- ปัจจัยกำหนดอำนาจของผู้ขายปัจจัย (Suppliers)

เนื่องจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ไม่มีแปลงเมล็ดพันธุ์ข้าวเป็นของตนเอง จึงจำเป็นต้องมีเกษตรกรที่ได้รับการฝึกอบรมในวิชาการผลิตเมล็ดพันธุ์เข้าร่วมเป็นสมาชิกผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จึงทำให้เกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวให้ทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีอำนาจต่อรอง แต่เนื่องจากทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีกลุ่มผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหลายกลุ่มกระจายกันอยู่ในหลายพื้นที่เพื่อป้องกันความเสี่ยง ทำให้อำนาจการต่อรองลดลง

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร (SWOT analysis)

ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรดังที่กล่าวข้างต้น สามารถนำมาสรุปเป็นการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength) ขององค์กรได้แก่

1. วัตถุประสงค์ในการผลิต ได้แก่ เมล็ดพันธุ์ข้าวมีคุณภาพสูง ผลิตมาจากแปลงขยายพันธุ์ของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ ที่ผ่านการฝึกอบรมวิชาการ และควบคุมการผลิตทุกขั้นตอน จึงทำให้เป็นที่ต้องการของลูกค้า
2. คุณภาพ และคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีมาตรฐานในความรู้ ความรอบรู้ ความแข็งแกร่ง และความซื่อสัตย์ จึงทำให้เมล็ดพันธุ์มีคุณภาพสูงสามารถเก็บรักษาไว้ได้ เพื่อรอการปลูก โดยไม่ทำให้คุณภาพเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่นิยมของลูกค้า
3. ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เป็นผู้ประกอบการรายเดียวในเชียงใหม่ ที่มีเครื่องจักร อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จึงมีกำลังการผลิตประมาณ 3,000 -4,000 ตันต่อปี และกระจายเมล็ดพันธุ์ข้าวภายใต้ตราสัญลักษณ์แม่โพสพ กรมการข้าว แก่เกษตรกรมากที่สุด ในเชียงใหม่

จุดอ่อน (Weakness)

1. การกระจายสินค้าให้เข้าถึงมือลูกค้าอย่างทั่วถึงจำเป็นต้องอาศัยลูกค้า หรือตัวแทนจำหน่ายในปริมาณค่อนข้างสูง ทำให้มีต้นทุนในการกระจายสินค้าสูง
2. การประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกทราบ ยังทำได้ไม่ทั่วถึง ทำให้ชื่อของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ยังไม่เป็นที่คุ้นหู หรือจดจำได้ในใจของลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบกับชื่อเดิม ศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 7 เชียงใหม่

3. การเพิ่มหรือลดราคาซื้อ ขยายเมล็ดพันธุ์ ในช่วงที่มีการแข่งขันสูง จะทำได้ค่อนข้างลำบาก เพราะเป็นองค์กรของรัฐจึง ซึ่งต่างจากพ่อค้าท้องถิ่นที่ให้ราคาซื้อที่สูงกว่า จึงแย่งซื้อเมล็ดพันธุ์จากแปลงสมาชิกได้ง่ายกว่า

4. บุคลากรในองค์กรยังไม่มีรากฐานวัฒนธรรม การให้บริการที่เข้มแข็ง เนื่องจากขาดการฝึกอบรม ทำให้พนักงานมีการให้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐานไม่คงที่

โอกาส (Opportunity)

1. อัตราการเติบโตของตลาดเมล็ดพันธุ์ข้าว และตลาดข้าว ขยายตัวในระดับสูง ทำให้มีราคาซื้อ ขาย ในระดับสูงเช่นกัน ส่งผลให้เกษตรกรให้ความสนใจในอาชีพการทำงาน

2. อีกทั้งผู้บริโภคยังให้ความสำคัญในเรื่อง สุขภาพ ทำให้ข้าวและผลิตภัณฑ์จากข้าวเป็นทางเลือกที่ดีอีกทางหนึ่งสำหรับผู้บริโภค ดังนั้น จึงเป็น โอกาสในการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ที่มีโอกาสเติบโตได้มาก

3. คุณค่าและเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมในด้านข้าวกับแม่โพสพ สามารถสร้างสรรค์อัตลักษณ์เฉพาะของข้าวไทย เพื่อให้ลูกค้าเชื่อถือและจดจำ ทำให้เมล็ดพันธุ์ข้าวภายใต้ตราห้อยแม่โพสพ กรมการข้าว ยังคงมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับต่อไป

อุปสรรค

1. ข้าวพันธุ์เดิมที่ผลิตอยู่ซึ่งเป็นพันธุ์แท้ให้ผลผลิตต่อไร่ไม่สูง แต่เกษตรกรผู้ปลูกข้าวมีความต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวที่ให้ผลผลิตต่อไร่สูง แต่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ยังผลิต และจำหน่ายเมล็ดพันธุ์แท้ที่ให้ผลผลิตไม่สูงนัก จึงทำให้ความสนใจของลูกค้าลดลงได้

2. การทำการส่งเสริมการตลาดยังไม่มีแผนชัดเจนในการดำเนินงาน จำเป็นต้องอาศัยการอนุมัติหลักการจากส่วนกลาง ทำให้การบริหารจัดการ ไม่ทันต่อความต้องการของลูกค้า

การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรด้วยตัวแบบ BCG growth share matrix

จากการศึกษาข้อมูล ในการดำเนินงานขององค์กร สามารถวิเคราะห์ได้อัตราส่วนครองตลาดเปรียบเทียบของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ซึ่งในปัจจุบันศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวมีส่วนครองตลาดอยู่ที่ ร้อยละ 7 ส่วน ผู้ประกอบการรายอื่นๆ รวมกันร้อยละ 93

เมื่อวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์ข้าว และอัตราส่วนครองตลาดเปรียบเทียบของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ สามารถวิเคราะห์ได้ว่า อยู่ในตำแหน่งที่เป็นวัวนม (Cash cows) ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีส่วนครองตลาดเปรียบเทียบสูง แต่มีอัตราการเจริญเติบโตค่อนข้างต่ำ การดำเนินงานมีการเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งเป็นช่วงที่ยังทำรายได้ให้กับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ โดยในช่วงนี้จะต้องพยายามรักษาส่วนครองตลาด รักษาระดับ

รายได้ และหาแนวทางปรับปรุงเพื่อหาโอกาสในการเพิ่มกำไร กลยุทธ์ที่องค์กรควรเลือกใช้ คือ กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability strategy) หรือกลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy)

ดังนั้นผู้ศึกษาเห็นว่าจำเป็นต้องยกระดับเส้นยอดขายให้สูงขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสในการเพิ่มกำไร การเพิ่มยอดขายเน้นในส่วนที่ขายเองให้มากขึ้น ทำให้ต้นทุนลดลง อัตรากำไรสุทธิต่อต้นทุนสูงขึ้น เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคตของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว เชียงใหม่

การใช้ ส่วนประสมทางการตลาดและบริการ 7 Ps ซึ่งประกอบด้วย 1. ผลิตภัณฑ์ (Product) 2. ราคา (Price) 3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) 4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) 5. บุคคล (People) ยังเป็นประเด็นสำคัญในการใช้วางแผนกลยุทธ์การตลาดของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าว เชียงใหม่ เป็นการประสานสอดคล้องกัน ของส่วนประสมการตลาดต่างๆ และบริการ

ซึ่งเรามักจะมองว่าการตลาดเมล็ดพันธุ์ข้าว มักจะเน้นความสำเร็จในกิจกรรมการขายตัวสินค้าสำเร็จรูปเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การตลาดบริการไม่ได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร การบริการมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากสินค้าโดยทั่วไปคือบริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน ไม่สามารถจับต้องได้และขึ้นกับระยะเวลาเป็นหลัก ดังนั้นส่วนประสมการตลาดและบริการจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่เพิ่มขึ้นจากส่วนประสมทางการตลาดของสินค้าโดยทั่วไป

1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลประโยชน์หลัก (Core benefit) ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ พบว่าคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวยังมีพันธุ์ปนในระดับที่ทำให้ระดับพึงพอใจลดลง ดังนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงจากการซื้อผลิตภัณฑ์ของลูกค้า เมื่อซื้อเมล็ดพันธุ์ไปปลูกแล้วจะไม่มีกรปนพันธุ์เกิดขึ้นในแปลงผลิตของชาวนา ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ต้องปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีดังนี้

1. พัฒนากลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ให้มีความเข้มแข็ง อบรม และให้ความรู้ในกระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ทุกขั้นตอนการผลิตเพื่อให้เมล็ดพันธุ์มีมาตรฐานคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้นการผลิต

2. พัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพเมล็ดพันธุ์ ในทุกขั้นตอนการผลิตโดยใช้ดัชนีคุณภาพเมล็ดพันธุ์เป็นตัวชี้วัด

- เมล็ดพันธุ์หลักที่ใช้ทำแปลงขยายพันธุ์จะต้องผ่านมาตรฐานคุณภาพด้านพันธุ์ปนหรือเมล็ดอื่นๆ

- แปลงผลิตเมล็ดพันธุ์ในไร่นามีความเข้มงวดตั้งแต่การเตรียมดิน การเตรียมแปลงกล้า การปักดำ การดูแลรักษา การเก็บเกี่ยว จะต้องมีการควบคุมคุณภาพเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอน

- การจัดซื้อเมล็ดพันธุ์คืนจากเกษตรกรต้องสุ่มตัวอย่างและวิเคราะห์คุณภาพเมล็ดพันธุ์อย่างละเอียดเพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่ซื้อคืนผ่านมาตรฐานคุณภาพเมล็ดพันธุ์ที่แท้จริง

- การผลิตเมล็ดพันธุ์ในโรงงานจะต้องมั่นใจถึงความสะดวกในสายการผลิต จะต้องไม่มีการปะปนพันธุ์เกิดขึ้น โดยใช้กิจกรรมควบคุมคุณภาพเข้าไปจับตั้งแต่ก่อนผลิต ระหว่างการผลิต และหลังการผลิต เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเมล็ดพันธุ์ดีพร้อมจำหน่ายมีความถูกต้องครบถ้วน ทั้งในเรื่องปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำคุณค่าสูงสุดไปสู่ลูกค้า

ผลิตภัณฑ์พื้นฐาน (Basic product) จากแบบสัมภาษณ์พบว่า ลูกค้ามีความต้องการเมล็ดพันธุ์ที่บรรจุในบรรจุภัณฑ์หลากหลายขนาดได้แก่ 30 กิโลกรัม 20 กิโลกรัม เพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ปลูกได้พอดีกับพื้นที่ของเกษตรกร ศูนย์ต้องมาพิจารณาสายการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจและความภักดีต่อไป

ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected product) คือสิ่งที่ลูกค้าโดยทั่วไปคาดหวังว่าจะต้องได้รับเมื่อซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าว จะต้องบรรจุในถุงที่สวยงาม มีรายละเอียดกำกับชัดเจน มีการคัดและทำความสะอาดเมล็ดพันธุ์อย่างดี ผ่านการคลุกสารเคมีเพื่อป้องกันกำจัดศัตรูพืชและจะต้องมีน้ำหนักครบถ้วนตามที่ระบุ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวจะต้องจัดทำ Oneday cut out เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ทั้งคุณภาพและปริมาณ เพื่อสนองความคาดหวังของลูกค้า

ผลิตภัณฑ์เสริม (Augmented product) คือสิ่งที่ทำให้เมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีความแตกต่างจากเมล็ดพันธุ์ของผู้ประกอบการรายอื่นๆ มีการเพิ่มคุณค่าให้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่เหนือกว่า โดยมีการบริการจัดส่งให้ถึง Distributer center ที่ได้จัดไว้ และบริการให้ความรู้ทางวิชาการ

ผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปได้ (The potential product) คือคุณประโยชน์หรือคุณค่าเพิ่มที่สามารถเพิ่มเติมเข้าไปในเมล็ดพันธุ์ข้าวได้ในอนาคต โดยที่ลูกค้าที่มาใช้บริการซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวจะมีความรู้สึกประทับใจและประหลาดใจเป็นอย่างยิ่ง ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จัดให้มีศูนย์บริการชาวนา ให้เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเฉพาะเพื่อบริการลูกค้าและชาวนา มีการรับปัญหา ข้อคิดเห็นและรับแก้ไขปัญหา รวมทั้งยังจัดให้มีศูนย์สารสนเทศ มีอินเทอร์เน็ตสำหรับชาวนา มีห้องสมุดและมีคลินิกเกษตร บริการลูกค้าแบบบูรณาการเพื่อสร้างความแตกต่าง และสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น

2. ราคา (Price) การตัดสินใจของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ในเรื่องราคากระทบต่อยอดขายและกำไรขององค์กร ด้วยเพราะราคาเป็นค่าใช้จ่ายของลูกค้า ซึ่งในการตั้งราคาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การตลาดอื่น ๆ การตัดสินใจในด้านราคามีผลกระทบต่อทุก ๆ ส่วนของ

ส่วนประสมการตลาดบริการ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการตลาด และพนักงานผู้ให้บริการ เป็นต้น

- เพื่อความอยู่รอด (Survival) ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ศูนย์ฯจะต้องตั้งในราคาที่ยกก่อนข้างต่ำเพื่อให้มียอดขายสูง เพียงพอที่จะสามารถอยู่รอดได้

- เพื่อกำไรสูงสุด (Profit maximization) เนื่องจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เป็นองค์กรของรัฐที่ตั้งขึ้นโดยไม่หวังผลกำไร มีการตั้งราคาจากส่วนกลางเป็นผู้กำหนด อาจจะไม่สอดคล้องกับราคาจำหน่ายที่เป็นจริงในภูมิภาค การตั้งราคาเพื่อให้ได้กำไรสูงสุดจะต้องตั้งราคาก่อนข้างสูง โดยคิดจากส่วนต่างของต้นทุนให้อยู่ในระดับสูงสุดเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถทำกำไรสูงสุดในช่วงเวลาหนึ่ง ผลจากการศึกษาพบว่าศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีต้นทุนที่ค่อนข้างสูง ทำให้ส่วนต่างระหว่างต้นทุนและกำไรต่ำจึงมีข้อเสนอให้มีการบริหารต้นทุนและลดต้นทุนให้ต่ำที่สุด เพื่อสร้างให้เกิดกำไรสูงสุด

- เพื่อยอดขายสูงสุด (Sale maximization) เป็นการตั้งราคาต่ำเพื่อให้เพิ่มยอดขายสูงสุด เป็นการตั้งราคาที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่น เพื่อเพิ่มยอดขายและเพิ่มส่วนการตลาดให้มากที่สุด

- เพื่อสร้างภาพลักษณ์ (Prestige) เป็นการตั้งราคาสูงเพื่อต้องการสร้างภาพลักษณ์ให้เห็นว่าเป็นเมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีความพิเศษและทำให้ผู้ซื้อเข้าใจว่าน่าจะมีคุณภาพสูงตามไปด้วย ดังนั้นจึงต้องวางตำแหน่งบริการไว้ในระดับที่สูง เพื่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ที่มีความโดดเด่นไม่เหมือนใคร (Exclusive)

3. **ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)** คือ วิธีการนำเมล็ดพันธุ์ข้าวไปสู่มือของลูกค้า โดยวิธีการขายหรือการกระจายสินค้าจะมีความสำคัญมาก หลักของการเลือกวิธีการกระจายสินค้านั้น ไม่ใช่ขายให้มากสถานที่ ที่สุดจะดีเสมอ เพราะมันขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มเป้าหมายคือใคร แม้ว่าเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่อาจจะอยู่ในสภาพที่เรียกว่า ดีที่สุดในโลกได้ แต่ก็จะมีประโยชน์ต่อลูกค้าน้อยมากถ้ามันไม่ได้อยู่ในสถานที่ (Where) ที่เขาต้องการมัน และในเวลา (When) ที่ต้องการมัน ดังนั้นช่องทางการจัดจำหน่ายจึงมีความสำคัญมากในทางการตลาด เพื่อที่จะก่อให้เกิดอรรถประโยชน์ทางด้านเวลา สถานที่ และความเป็นเจ้าของ (Time, place, and possession utilities) ช่องทางการจัดจำหน่าย เกี่ยวข้องกับการทำให้เมล็ดพันธุ์ข้าว จากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่เคลื่อนตัวไปยังจุดที่มีการซื้อ ซึ่งเป็นการสร้างอรรถประโยชน์ด้านสถานที่ขึ้น

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับช่องทางจำหน่าย ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้คำนึงถึงหลักเกณฑ์ 2 ประการคือ

- การเข้าถึงได้ (Accessibility) หมายถึงความง่ายและความสะดวกสบายในการซื้อเมล็ดพันธุ์และการรับบริการจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ซึ่งสินค้าและบริการจะเกิดขึ้นพร้อมกัน

ในขณะที่ลูกค้าซื้อเมล็ดพันธุ์จะมีบริการ ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้ความประทับใจ และเกิดคุณค่าสูงสุดได้

- ความพร้อมที่จะให้บริการได้ (Availability) หมายถึง ระดับความพร้อมในการให้บริการกับลูกค้า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถซื้อหรือใช้ หรือรับบริการได้ในสถานที่และเวลาตามที่ลูกค้าต้องการเสมอ โดยที่ศูนย์จะต้องมีเมล็ดพันธุ์พร้อมจำหน่ายและให้บริการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นช่วงพักเที่ยง หรือวันหยุดราชการ

2. สถานที่ตั้งสำหรับการให้บริการ

- ด้านการรับบริการ ณ ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ โดยจะต้องคำนึงถึงความสะดวกของลูกค้าในการมารับบริการเป็นหลักและคำนึงถึงทำเลที่ตั้งของกลุ่มแข่งขันมาประกอบพิจารณาด้วย จากผลการสัมภาษณ์พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ไม่สะดวกที่จะเดินทางมาซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จึงจำเป็นต้องซื้อจากผู้ประกอบการรายอื่นที่สะดวกกว่า จึงมีข้อเสนอแนะว่าศูนย์ควรจะต้องมีสาขาให้บริการ (Distributor center) มากกว่า 1 แห่ง

3. ช่องทางการนำเสนอสินค้าและบริการ (Channel) ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่มีทางเลือกในการกำหนดช่องทางการจำหน่ายดังนี้

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

จากการศึกษาผลการดำเนินงาน ช่องทางที่มีการกระจายเมล็ดพันธุ์ได้มากที่สุดคือผ่านตัวแทนจำหน่าย ประมาณร้อยละ 37 อันดับสองคือ ตัดโอนให้ศูนย์อื่นเป็นผู้จำหน่ายประมาณ ร้อยละ 30 อันดับสามคือ จำหน่ายเฉพาะกิจประมาณร้อยละ 23 ซึ่งช่องทางหลักดังกล่าวไปแล้วทำให้ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ได้กำไรต่ำเพราะมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูง ช่องทางที่ศูนย์สนใจมากที่สุดก็คือลูกค้าทั่วไปจากสถิติ 3 ปีย้อนหลังมาปริมาณเพียงร้อยละ 6 แต่เป็นกลุ่มลูกค้าที่ซื้อขายในราคาเต็มทำให้ศูนย์ได้รับกำไรจากการดำเนินงานสูงที่สุด

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) คือ การทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อบอกลูกค้าถึงเมล็ดพันธุ์ข้าว เช่น โฆษณาในสื่อต่างๆ หรือการทำกิจกรรม ที่ทำให้คนมาซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวของคุณ์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ วิธีในการเลือกสื่อนอกจากจะดูเรื่องค่าใช้จ่าย แล้วควรดูเรื่องการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายด้วย ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย มีวัตถุประสงค์เพื่อเตือนความทรงจำ แจ้งข่าวสาร และเพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวและทำให้เกิดพฤติกรรมตัดสินใจซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวของคุณ์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จากผลการศึกษาคำนิพนธ์งานพบว่ามีปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์ดังนี้

- การรับรู้ ลูกค้าส่วนใหญ่ไม่คุ้นเคยกับชื่อบริษัท คุณ์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ เมื่อเทียบกับชื่อเดิมศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 7 เชียงใหม่ ทำให้ลูกค้าเมล็ดพันธุ์ข้าวมีความสับสนด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์ เนื่องจากลูกค้ายังยึดภาพลักษณ์ศูนย์วิจัยข้าวเชียงใหม่ ว่าเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว และจากการสัมภาษณ์การรับรู้ข้อมูลผลิตภัณฑ์และบริการของคุณ์ส่วนใหญ่รับรู้จากเจ้าหน้าที่ของคุณ์ฯ รองลงมาคือคนใกล้บ้านจะเห็นได้ว่าหากการประชาสัมพันธ์ไม่ครอบคลุมทั่วถึงจะทำให้ชาวนาพลาดโอกาสได้ใช้เมล็ดพันธุ์ดีในการทำนา ซึ่งเท่ากับว่าคุณ์ฯ สูญเสียโอกาสมีรายได้จากการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์นั่นเอง

- ขาดงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ในการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์อย่างต่อเนื่องทำให้กิจกรรมการผลิตด้านการตลาดยังไม่ไปถึงผู้บริโภค ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานลูกค้าใหม่ในเขตพื้นที่ใหม่ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการรายอื่นหรือผู้แข่งขันรายใหม่เสนอขายผลิตภัณฑ์ได้ก่อน ทำให้อำนาจการตั้งชื่อของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของคุณ์ฯ ลดลง

ดังนั้นเครื่องมือที่สำคัญที่คุณ์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จะต้องนำมาใช้ในการสื่อสารทางการตลาดประกอบด้วย

1. โฆษณา (Advertising) เป็นการติดต่อระหว่างศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่กับลูกค้าโดยไม่ได้ใช้บุคคลต้องทำการ โฆษณาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและต้องประสานกับส่วนประกอบอื่นทางการตลาดโดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้

- ทำให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าและบริการ (Awareness) โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ Brand recall
- ทำให้ผู้บริโภคมองเห็นความแตกต่างระหว่างบริการของคุณ์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่กับผู้ประกอบการรายอื่น

2. การขายโดยใช้พนักงาน (Personal selling) การขายโดยใช้พนักงานขายจะเกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าซึ่งมีส่วนในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นับว่ามีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของบริการ การขายโดยใช้พนักงานจัดว่าเป็นข้อดีว่าการส่งเสริมการตลาดเนื่องจากผู้ที่ทำหน้าที่ขายและให้บริการสามารถติดตามดูแลการปฏิบัติงานได้และ

พนักงานขายยังสามารถพัฒนาระดับความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงานขายให้สูงขึ้นได้และเป็นการช่วยสร้างโอกาสในการขยายบริการอื่นเพราะมีการติดต่อใกล้ชิดกันระหว่างพนักงานกับลูกค้า ซึ่งพนักงานขายสามารถสร้างความไว้วางใจให้ลูกค้าได้ ศูนย์จะต้องวางกระบวนการขายดังนี้

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

3. การส่งเสริมการขาย (Sale promotion) จะมุ่งเน้นไปยังกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม ดังนี้

- ลูกค้า (Customer) เครื่องมือการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้กับลูกค้า ได้แก่
 - การเสนอบริการให้เปล่า (Free offer) โดยการจัดบริการเครื่องมืออุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าเก่าในการประกอบอาชีพเช่นเครื่องนวดข้าว เครื่องลดความชื้นเมล็ดพันธุ์ข้าวแบบเคลื่อนย้ายได้
 - การแจกสินค้าให้เปล่า (Samples) จัดเมล็ดพันธุ์ข้าวตัวอย่างให้กับลูกค้ารายใหม่เพื่อให้ทดลองใช้เป็นการสร้างความคุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์
 - การสาธิต (Demonstration) ในพื้นที่ที่ยังไม่เคยมีการใช้บริการเมล็ดพันธุ์จากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จะต้องประสานงานกับบุคคลในท้องถิ่นเพื่อจัดแปลงสาธิตให้บุคคลเป้าหมายในพื้นที่นั้นได้รู้จักสินค้าและบริการของศูนย์มากขึ้น
 - การให้บัตรส่งเสริมการขาย (Coupons) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่เคยได้ใช้มาแล้วและจำเป็นยังต้องใช้ต่อไป
 - 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 relation) เป็นการประชาสัมพันธ์แผนงานที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างและรักษาภาพลักษณ์ (Image) และความเข้าใจอันดีระหว่างศูนย์และลูกค้างานสำคัญของการประชาสัมพันธ์ มีดังนี้

- การสร้างและรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร
 - การสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดอื่น ๆ
 - การแก้ไขปัญหาหรือเรื่องต่าง ๆ ที่จะมีผลเสียต่อองค์กร
 - การเสริมสร้างตำแหน่งทางการตลาดให้แข็งแกร่ง
 - การสนับสนุนบริการใหม่ ๆ ที่องค์กรนำเสนอ
- เครื่องมือที่สำคัญในการประชาสัมพันธ์มีดังนี้
- สิ่งพิมพ์ต่างๆ (Publications) ได้แก่ ข่าวสารเผยแพร่ข่าวสาร รายงานประจำปี แผ่นพับ โปสเตอร์ บทความในนิตยสารหรือสิ่งพิมพ์ รายงานสำหรับพนักงาน
 - การสร้างกิจกรรมพิเศษ (Events) ได้แก่ การจัดประชุมมวลชน การจัดสัมมนา การจัดแสดงปาฐกถา การให้การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคมต่าง ๆ
 - การใช้สัญลักษณ์หรือตราขององค์กร (Symbols/ Logos) โดยใช้ตรารูปแม่โพสพแทนรูปพระพิรุณทรงนาคเพื่อเป็นการตอกย้ำตราสัญลักษณ์ของกรมการข้าว
 - การจัดนิทรรศการ (Exhibitions) ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จะต้องให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมจัดนิทรรศการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ

5. การตลาดทางตรง (Direct marketing) เครื่องมือที่สำคัญของการตลาดทางตรงมีดังนี้

- การโฆษณาทางไปรษณีย์
- การส่งชื่อเมล็ดพันธุ์ข้าวทางไปรษณีย์
- การโฆษณาที่มีการกระตุ้นให้มีการตอบสนองทันที
- การตลาดทางโทรศัพท์
- การตลาดโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์

5. บุคคล (People) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคคลทั้งหมดที่มีส่วนร่วมในกานำเสนอบริการให้กับลูกค้ามีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้าซึ่งบุคคลในที่นี้หมายถึงพนักงานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ ลูกค้าหรือผู้ที่มาใช้บริการและคนอื่นๆ ที่ร่วมอยู่ในสิ่งแวดล้อมของการบริการ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

- การฝึกอบรม (Training) ทางศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะในการให้บริการเพื่อให้การบริการมีคุณภาพเป็นเลิศ โดยการฝึกอบรมนั้นควรทำตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ไปจนถึงระดับพนักงานผู้ให้บริการ

- การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ผู้บริหารต้องให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่พนักงานขาย เพื่อให้สามารถแก้ปัญหา ตัดสินใจ และทำงานเป็นทีมได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

- การฝึกสอน (Coaching) เป็นการให้กำลังใจพนักงานและคอยชี้แนะให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและความสำเร็จที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

- การจัดการกับลูกค้าที่สร้างปัญหาให้กับกิจการ ได้แบ่งลูกค้าที่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและสร้างปัญหาให้กับองค์กรไว้ 5 ประเภท รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการจัดการลูกค้าแต่ละประเภท ดังนี้

- ลูกค้าที่ชอบเอาแต่ใจตัวเอง ไร้เหตุผล ไม่สนใจนโยบายของกิจการ ไม่มีความเกรงใจลูกค้าคนอื่น การจัดการกับลูกค้าประเภทนี้คือ พนักงานที่เกี่ยวข้องต้องไม่รู้สึกลูกค้ามาทำลายความเชื่อมั่นในตนเองของเราไปและในเวลาเดียวกันต้องพยายามหาอุบายที่แบบคายนในการตอบสนองต่อความต้องการลูกค้าคนนั้น โดยมีการกล่าวอ้างคำที่นำฟังเพื่อเอาใจลูกค้าคนนั้นเป็นต้นว่า สำหรับคุณโดยเฉพาะ ผมสามารถทำสิ่งต่อไปนี้ให้คุณได้

- ลูกค้าที่หยาบคาย ลูกค้าประเภทนี้เมื่อไม่ได้อย่างที่ต้องการจะพูดจาเสียงดังแสดงกิริยาก้าวร้าวและพูดคำหยาบ วิธีแก้ไขลูกค้าประเภทนี้โดยพยายามกั้นลูกค้าประเภทนี้ออกไปในสถานที่อื่น หลังจากนั้นไม่ควรให้ความสนใจในคำพูด คำหยาบ และพยายามหาสาเหตุของปัญหาลูกค้ามาดำเนินการแก้ไขต่อไป

- ลูกค้าเจ้าอารมณ์ ลูกค้าประเภทนี้มักแสดงอารมณ์คล้ายเด็ก จะระบายอารมณ์ออกมาด้วยการกรี๊ดร้องเสียงดังและจะโกรธมากเมื่อไม่ได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ วิธีแก้ไขลูกค้าประเภทนี้ต้องกั้นลูกค้าประเภทนี้ออกแล้วจึงให้ลูกค้าได้มีโอกาสระบายอารมณ์ออกมาเต็มที่จนค่อยสงบลงและพยายามหาสาเหตุของปัญหาที่ลูกค้าไม่พอใจมาดำเนินการแก้ไขต่อไป

- ลูกค้าจอมเผด็จการ ลูกค้าประเภทนี้ชอบคิดว่าตนอยู่ในฐานะที่เหนือกว่าพนักงานหรือผู้บริหารขององค์กร ซึ่งมักจะสอนพนักงานอย่างละเอียดทุกขั้นตอนว่าพนักงานคนนั้นจะต้องทำอะไร วิธีแก้ไขลูกค้าประเภทนี้คือต้องบอกกับลูกค้าอย่างตรงไปตรงมาว่า สามารถที่จะทำอะไรได้บ้างและควรจะทำตามข้อเรียกร้องของลูกค้าเพื่อสร้างความประหลาดใจให้กับลูกค้าเพื่อให้สามารถยุติความขัดแย้งได้

- ลูกค้าประเภทหัวหมอ ลูกค้าประเภทนี้มักไม่ต้องการจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการและพยายามหากลอบขายต่าง ๆ มาเป็นข้ออ้างเพื่อการรับคืนสินค้า วิธีแก้ไขลูกค้าประเภทนี้คือจะต้องทำใจยอมรับข้อเรียกร้องของลูกค้าหรือไม่ก็พยายามติดตามพฤติกรรมการของลูกค้าคนนั้นหรืออาจจำเป็นต้องใช้กฎหมายแต่ต้องระมัดระวังเพราะจะกลายเป็นการลงโทษลูกค้าที่ดีของกิจการอย่างรู้เท่าไม่ถึงการณ์

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

- ช่วยให้ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง
- ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ในการวางตำแหน่งบริการสินค้าและบริการ

- ช่วยให้พนักงานของกิจการเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

- ช่วยให้กิจการมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

- ช่วยให้กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจตามเป้าหมาย

กระบวนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับลูกค้า ดังนี้

- ลูกค้ามักมองว่ากระบวนการเป็นส่วนหนึ่งของบริการด้วย

- กระบวนการให้บริการที่ดีทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพ

- การปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

7. หลักฐานทางกายภาพ (Physical evidence) เป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมต่างๆ ที่สามารถมองเห็นและรับรู้ได้และใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงคุณภาพของบริการ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

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

2. สิ่งที่ต้องได้ประเภทอื่น (Other tangibles) ที่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมที่ช่วยในการสื่อสารกับลูกค้า เช่น นามบัตร เครื่องแบบ และการแต่งการของพนักงาน เอกสารแผ่นพับต่างๆ กลยุทธ์หลักฐานทางกายภาพ เพื่อให้การจัดการหลักฐานทางกายภาพเกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ควรปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับหลักฐานทางกายภาพ โดยเน้นให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากหลักฐานทางกายภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และเป้าหมายโดยรวมของกิจการเป็นสำคัญ

2. สร้างผังกระบวนการบริการ (Service map or service blueprint) เพื่อช่วยให้สามารถมองเห็นกระบวนการและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการให้บริการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

3. วิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหลักฐานทางกายภาพเพราะหลักฐานทางกายภาพที่มีประสิทธิภาพควรจะสร้างแรงดึงดูดประสาทสัมผัสทั้ง 5 คือทาง รูป รส กลิ่น เสียง และประสาทสัมผัส

4. ควรมีการปรับปรุงหลักฐานทางกายภาพให้มีความทันสมัยอยู่เสมอเพื่อให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนไป

5. สร้างทีมงานที่ประกอบด้วยตัวแทนที่มาจากทุกหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องเพื่อทำหน้าที่ในการจัดการและตัดสินใจเกี่ยวกับหลักฐานทางกายภาพให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ปัจจัยความสำเร็จ

1. ใช้เทคโนโลยีตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค เพื่อสร้างให้เกิดแก่ผู้บริโภคในด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการโฆษณา ประชาสัมพันธ์

2. การสร้างระบบการดำเนินงานที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ในการผลิต และจำหน่ายกระจายเมล็ดพันธุ์ เช่น ISO , Self Assesment, Ista เป็นต้น

3. ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมืออาชีพ ผ่านการฝึกอบรมจนเกิดทักษะ และมีความชำนาญงาน ทำให้สามารถควบคุมเทคโนโลยี และใช้ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความเร็วในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริหารจัดการเหนือกว่าคู่แข่ง

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษา การวางแผนกลยุทธ์การตลาดศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ โดยใช้ แนวคิดและทฤษฎี เพื่อนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์เพื่อวางแผนกลยุทธ์การตลาด ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) โดยทั่วไปด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (PEST analysis) 2. การประเมินสถานะอุตสาหกรรมและการแข่งขันขององค์กร โดยใช้ Five force model 3. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) 4. การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing strategic planning) และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องใกล้เคียงกับเรื่องที่ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบและประกอบการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังนี้

จากผลการศึกษา ทำให้ทราบว่าผลผลิตส่วนใหญ่เกิดจากปีเพาะปลูกในแต่ละปี ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร (2531) โดยพบว่า การขายผลผลิตส่วนใหญ่เกิดจากปีเพาะปลูกในแต่ละปี ไม่มีการขายผลผลิตข้ามปี เดือนของการขายสินค้าแต่ละชนิดส่วนใหญ่จะอยู่ในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว มีเพียงบางชนิดที่ทยอยขายเรื่อย ๆ ตลอดทั้งปี สำหรับข้าวเปลือกนาปีการผลิต 2528/29 เกษตรกรจะทยอยขายผลผลิตเรื่อยๆ เฉลี่ยทั้งประเทศจะขายผลผลิตมากที่สุดในเดือนกุมภาพันธ์ รองลงมาเป็นเดือน มกราคม คิดเป็น ร้อยละ 21.7 และร้อยละ 17.0 ของเกษตรกรตัวอย่างที่ศึกษา

การศึกษา การวางแผนกลยุทธ์การตลาดศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ พบว่าการซื้อเมล็ดพันธุ์คืนจากเกษตรกรสมาชิกผู้จัดทำแปลง มีความสอดคล้องกับอัจฉรา วิรัตน์พงษ์ (2535)กล่าวไว้ว่า วิเคราะห์การเคลื่อนไหวของราคาข้าวเปลือก ณ ระดับฟาร์มกับปริมาณการขายผลผลิตของเกษตรกร โดยพบว่า ในช่วงที่ดัชนีราคากำลังเพิ่มขึ้น คือ ตั้งแต่เดือน เมษายน – กันยายน นั้น ปริมาณการเสนอขายข้าวเปลือกของเกษตรกรจะมีน้อย โดยเกษตรกรในภาคกลาง และในช่วงที่ดัชนีราคาลดต่ำ คือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม – มีนาคม พบว่า ปริมาณการขายข้าวเปลือกของเกษตรกรมีน้อยในช่วงเดือนตุลาคม จากนั้นตั้งแต่เดือนพฤศจิกายนซึ่งเป็นต้นฤดูการเก็บเกี่ยวถึงเดือน มีนาคม การขายข้าวเปลือกจะมีเพิ่มขึ้น เดือนที่มีการขายมากที่สุดคือเดือน กุมภาพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 21.7 ของปริมาณการขายทั้งปี เมื่อรวมการขายจากเดือน พฤศจิกายน – มีนาคม พบว่า มีสัดส่วนการขายประมาณ ร้อยละ 65.2 และหำนำปริมาณการขายในเดือนที่มีดัชนีราคาข้าวเปลือกต่ำกว่าค่าเฉลี่ย

หรือ 100 แล้ว ร้อยละ 67.7 จะขายข้าวเปลือกได้ในราคาต่ำกว่าค่าเฉลี่ย มีเพียงร้อยละ 32.3 ที่ขายได้ในราคาสูงกว่าค่าเฉลี่ย

และจากผลการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับงานของ พรกมล ปริญญารักษ์ (2551) พบว่า มีความสอดคล้องในด้านของประสบการณ์และการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้เปรียบคู่แข่งขั้นที่มีอยู่เดิม แต่มีความขัดแย้งในประเด็นของการที่จะมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามา ซึ่งจากงานของ พรกมล ปริญญารักษ์ ยังมีผู้ประกอบการที่สนใจเข้ามาในธุรกิจในระดับปานกลาง แต่ในส่วนของการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวการที่จะมีผู้ประกอบการเข้ามาในอุตสาหกรรมจะต้องมีเงินลงทุนที่สูงเนื่องจากต้องเป็นธุรกิจที่ครบวงจรและมีผลกำไรต่อการดำเนินงานไม่สูงนัก และ ขัดแย้งกับ พรกมล ในประเด็นของกลยุทธ์ เนื่องจากงานของ พรกมล กลยุทธ์อยู่ในช่วงการเจริญเติบโต แต่ของการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวอยู่ในสภาวะอิ่มตัว และการรับข้อมูลของเกษตรกรส่วนใหญ่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่รองลงมาได้รับจากเพื่อนบ้านซึ่ง ไม่สอดคล้องกันกับสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2527) กล่าวไว้ว่า ราคาสินค้าและแหล่งรับซื้อและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าว แหล่งข่าวสารที่สำคัญที่สุดคือ เพื่อนบ้านรองลงมาคือ พ่อค้า และ โทรทสัน

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษา การวางแผนกลยุทธ์การตลาดศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ พบว่าศูนย์ต้องมีกลยุทธ์ปรับตัว มาใช้ซึ่งจะต้องดำเนินการตลาด ข้อมูลส่วนประสมทางการตลาดและบริการดังนี้

1. ด้านผลิตภัณฑ์ เมล็ดพันธุ์มีความน่าเชื่อถือ เพราะเชื่อถือในกรมการข้าว แต่เมล็ดพันธุ์ยังมีข้อเสียมีพันธุ์ปน
2. ด้านราคา เมล็ดพันธุ์ข้าวมีราคาแพงกว่าราคาของผู้ประกอบการรายอื่น เกษตรกรมีความต้องการให้ราคาเมล็ดพันธุ์ซื้อและขายใกล้เคียงกัน
3. ด้านการจัดจำหน่าย ระยะทางซื้อเมล็ดพันธุ์ที่ศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ไกล ไม่สะดวก เกษตรกรนิยมซื้อเมล็ดพันธุ์จากแหล่งใกล้กับที่อยู่อาศัยของเกษตรกร
4. ด้านการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ เกษตรกรส่วนใหญ่ได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ จากเจ้าหน้าที่เป็นหลักและมีความสับสนในเรื่องของชื่อสถานประกอบการระหว่างศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่กับศูนย์วิจัยข้าวเชียงใหม่
5. ด้านบุคคล มีความน่าเชื่อถือ และเป็นแหล่งข้อมูลที่สามารถรับรู้ได้มากที่สุด แต่ยังมีข้อด้อยในด้านการบริการ

6. ด้านกระบวนการ ในการผลิตเมล็ดพันธุ์มีขั้นตอนที่ซับซ้อนยุ่งยากไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานเนื่องจากผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวมีปัจจัยหลายส่วนมาเป็นตัวควบคุมเพื่อให้ได้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่มีคุณภาพ

7. ด้านหลักฐานทางกายภาพ ลูกค้ามีความประทับใจในการตกแต่งบริเวณอาคารสถานที่จนเกิดความสวยงามความผ่อนคลายและน่าเชื่อถือ

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการดำเนินงานของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่พบว่า มีต้นทุนและค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากมีสัดส่วนของสินค้าคงคลังมาก ควรจะลดปริมาณสินค้าคงคลังโดยการส่งเสริมการตลาดเพื่อเพิ่มช่องทางการขายทำให้มีรายได้มากขึ้น สินค้าคงคล็ลงน้อยลงจะทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายลดลง

ในการบริการพนักงานควรจะต้องได้รับการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในขบวนการบริการที่เป็นมืออาชีพ พร้อมทั้งมีความรู้ในวิชาการเพื่อที่จะให้คำปรึกษาแนะนำแก่เกษตรกรหรือลูกค้าที่มาใช้บริการ

น่าจะต้องสร้างตราชี้ห่อให้เข้มแข็งโดยการต่อยอดการรับรู้ให้อยู่ในใจของลูกค้ามากขึ้นโดยใช้หลักการส่งเสริมประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ระดับการรับรู้ถึงตราและชี้ห่ออยู่ในระดับ Brand recall

เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในช่องทางการจำหน่าย ควรจัดให้มี Distributer center. ให้มากกว่า หนึ่งแห่งและสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าโดยสามารถโทรศัพท์สั่งซื้อได้ Seed delivery

และอาจจะต้องสร้างคุณค่าให้เกิดในผลิตภัณฑ์ให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้นจนเกิดการยอมรับจากลูกค้าว่า เมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวเชียงใหม่ มีราคาแพงกว่าของผู้ประกอบการรายอื่น แต่มีความคุ้มค่าในการลงทุน