

การจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชน ตำบลใหม่นาเพียง
อำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น

Management on Rice Seed Business of the Promotion and Production Rice Seed Community
Center, TambonMainapieng, AmphoeWaengYai, ChangwatKhonKaen

เชษฐา แห่ป้อง (Chedtha Laepong)* เพียรศักดิ์ ภักดี (Piansak Pakdee)**

ดร.ธนาภรณ์ อธิปัญญากุล (Dr.Thanaporn Athipanyakul)***

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชน เพื่อวางแผนกลยุทธ์สำหรับศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่นาเพียง อำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่นโดยเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง สัมภาษณ์ประธานศูนย์ฯ กรรมการฝ่ายละ 1 ราย เกษตรกรสมาชิกกลุ่มผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 59 ราย โดยศึกษาการจัดการ 3 ด้าน ได้แก่ด้านการจัดการการผลิต ด้านการจัดการการตลาด และด้านการจัดการองค์กรแล้วทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ จากนั้นนำมาสร้างกลยุทธ์ทางเลือก ผลการศึกษาพบว่า ศูนย์ฯ ควรขยายฐานการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 อย่างไรก็ตามในการเพิ่มปริมาณการผลิตควรพิจารณาจากความต้องการใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรในเขตอำเภอเวียงใหญ่ศูนย์ฯ ควรมีการสร้างตราสินค้าและตรารับรองเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือและผู้ใช้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

ABSTRACT

The objectives of this research were to study the management of community rice seed business and strategy planning for the Promotion and Production Rice Seed Community Center in Tambon Mai Na Piang, AmphoeWaengYai, ChangwatKhonKaen. The purposive sampling technique was used to gather data by using structured questionnaire to interview a chairman and a committee of this rice center. The study was focused on production management, marketing management, and organization management. Thereafter, the SWOT analysis was carried out in order to identify the alternative strategy. The findings suggested that the center should increase supply of KhaoDawk Mali 105 rice seed. However, the increase of its production should be based on rice seed demand of farmers in AmphoeWaengYai. The center should conduct its brand and quality certification in order to guarantee its product and the consumer can check back.

คำสำคัญ: การจัดการ แผนกลยุทธ์ เมล็ดพันธุ์ข้าว

Key Words: Management, Strategic Plan, Rice Seed

*นักศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

**รองศาสตราจารย์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

***อาจารย์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

ข้าวเป็นหนึ่งในธัญพืชที่มีความสำคัญต่อชาวโลกมานานนับพันปี ในปัจจุบันข้าวยังเป็นอาหารหลักของประชากรกว่าครึ่งโลก รวมทั้งประเทศไทย ข้าวจึงแนบแน่นและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมไทยและมีความสำคัญยิ่งต่อคนไทยและสังคมไทย (ไพศาล, 2543) การปลูกข้าวของชาวนาไทยส่วนใหญ่เป็นชาวนาขนาดเล็ก ไม่สามารถรวมตัวกันทางการค้าได้สำเร็จมีส่วนน้อยที่รวมตัวในรูปสหกรณ์ แต่ระบบสหกรณ์ของเรายังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้อำนาจการต่อรองของชาวนาจึงต่ำ (พิทักษ์สิทธิ์, 2529) ชุมชนบ้านดงเหล็ก หมู่ที่ 7 ตำบลใหม่มาเพียง อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดขอนแก่น เป็นชุมชนที่ดำเนินธุรกิจข้าวหอมมะลิครบวงจร โดยมีสาเหตุมาจากการที่เกษตรกรในชุมชนประกอบอาชีพทำนาข้าวแล้วประสบปัญหาด้านการผลิต เนื่องจากต้นข้าวไม่สมบูรณ์แข็งแรง ทำให้ผลผลิตต่อไร่ต่ำ นอกจากนั้นคุณภาพของผลผลิตข้าวที่เก็บเกี่ยวได้ ไม่ตรงตามสายพันธุ์ สาเหตุจากพันธุ์ข้าวที่ใช้เป็นพันธุ์เก่าที่เกษตรกรเก็บพันธุ์ไว้ใช้เอง ไม่มีการคัดพันธุ์และคัดแยกพันธุ์ข้าวปนออกตามหลักวิชาการ ชุมชนจึงได้เข้าร่วมกับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวขอนแก่น กรมการข้าว และสำนักงานเกษตรอำเภอมัญจาคีรี กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อจัดตั้งเป็นศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนเมื่อปี พ.ศ. 2544 โดยชุมชนบ้านดงเหล็ก ตำบลใหม่มาเพียง เป็น 1 ในจำนวน 5 ศูนย์ของอำเภอมัญจาคีรี ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวขอนแก่น และสำนักงานเกษตรอำเภอมัญจาคีรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นแหล่งผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ข้าวหอมมะลิ 105 ส่งจำหน่ายให้กับศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวขอนแก่น เพื่อกระจายพันธุ์ต่อให้เกษตรกรทั่วไป ซึ่งจะเป็นการแก้ไขปัญหาด้านการผลิตและเพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรสมาชิก

การจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของชุมชนบ้านดงเหล็ก มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การ

จัดการองค์กร โดยอาศัยโครงสร้างการบริหารงานของศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนเป็นองค์กรในการบริหารจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวการจัดการด้านการผลิตโดยการคัดพันธุ์ข้าวที่ดีมีคุณภาพเพื่อทำพันธุ์ในต่อไปและกระจายผู้เกษตรกรรายอื่นๆ มีการผลิตข้าวตามหลักวิชาการ รวมทั้งมีการแปรรูปข้าวจากข้าวเปลือกเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น ข้าวกล้อง ข้าวฮาง เป็นต้น และการจัดการด้านการตลาดเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้ผู้บริโภคเข้าถึงได้สะดวก สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้ผลผลิตข้าวหอมมะลิของสมาชิกและชุมชนได้ ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่มาเพียง ยังประสบปัญหา ไม่สามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวได้เพียงพอต่อปริมาณความต้องการของผู้บริโภค กรรมการและสมาชิกมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการธุรกิจยังไม่เพียงพอ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการแต่ละฝ่ายยังไม่มีความชัดเจนเท่าที่ควร ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าจึงมุ่งเน้นศึกษากระบวนการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ของศูนย์ฯ เพื่อนำไปวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของศูนย์ฯต่อไป

วิธีการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) และทุติยภูมิ (Secondary data) ประกอบกับการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive method) ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสมาชิกศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่มาเพียงจำนวน 59 ราย จากประชากรจำนวนทั้งหมด 72 ราย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่มาเพียง และกลุ่มเกษตรกรที่บริโภคเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯ โดยการเลือกกลุ่มแบบ

บังเอิญ (Accidental sampling) จำนวน 103 ราย สำหรับ คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ จำนวนทั้งหมด 9 ราย เลือก สัมภาษณ์ประธานศูนย์ฯ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการผลิต การตลาด และการเงิน ฝ่ายละ 1 คน เก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่ปีการผลิต 2554/55 ใช้แบบสอบถามในการ สัมภาษณ์ เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ การผลิต การตลาด ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ เพื่ออธิบายลักษณะ การจัดการธุรกิจและวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในธุรกิจของศูนย์ฯ กำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกของศูนย์ฯ ด้วย SWOT matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ แข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การศึกษาการจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การจัดการด้านการผลิต การตลาด ตลอดจนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศูนย์ ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่มาเพียง อำเภองาวใหญ่ จังหวัดขอนแก่น พบว่า ในการผลิต เมล็ดพันธุ์ข้าว เกษตรกรสมาชิกศูนย์ฯ มีพื้นที่ผลิตเมล็ด พันธุ์เฉลี่ย 11.56 ไร่ต่อครัวเรือน มีกำไรสุทธิในการผลิต เมล็ดพันธุ์ข้าวเท่ากับ 4,208 บาทต่อไร่ แหล่งจำหน่าย เมล็ดพันธุ์ข้าวของเกษตรกรที่สำคัญได้แก่ ศูนย์ส่งเสริม และผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่มาเพียง โรงสีข้าว ประทวนโรงสีข้าวเรืองสวัสดิ์ พ่อค้าเร่ และศูนย์ขยาย เมล็ดพันธุ์ข้าวจังหวัดขอนแก่นโดยเกษตรกรจำหน่าย เมล็ดพันธุ์ข้าวได้ราคาเฉลี่ย 17 บาทต่อกิโลกรัมในปี การผลิต 2554/55 เกษตรกรสามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว เพื่อกระจายพันธุ์และจำหน่ายได้ทั้งสิ้นจำนวน 297.78 ตัน มีรายได้รวม 5.06 ล้านบาท และศูนย์ฯสามารถ จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวได้ทั้งสิ้น 100 ตัน ราคาขายเฉลี่ย 24 บาทต่อกิโลกรัม รวมเป็นเงิน 2.4 ล้านบาท

กระบวนการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ของศูนย์ฯ ปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

การวางแผนการผลิตเมล็ดพันธุ์: กำหนด เป้าหมายการผลิต โดยอาศัยข้อมูล การตลาด สภาพ

พื้นที่ในการจัดทำแปลงขยายพันธุ์ ชนิดของข้าวที่ ดำเนินการผลิต การกำหนดช่วงเวลาการปลูกและเก็บ เกี่ยวให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า และสภาพ ภูมิอากาศเพื่อให้เมล็ดพันธุ์ที่ผลิตได้มีคุณภาพดี แหล่ง และปริมาณเมล็ดพันธุ์ที่ใช้จัดทำแปลงขยายพันธุ์

การคัดเลือกเกษตรกร: เกษตรกรที่เป็นสมาชิก ของศูนย์ฯ ปัจจุบันจำนวน 72 ราย และมีเกษตรกรที่มี ความสนใจเพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากแรงจูงใจในด้านราคา ที่เกษตรกรได้รับ โดยในการเลือกเกษตรกรจะเลือกจาก เกษตรกรที่เป็นสมาชิกก่อน ซึ่งสมาชิกดังกล่าว จำเป็นต้องขึ้นทะเบียนเป็นเกษตรกรผู้ผลิตเมล็ดพันธุ์ โดยพิจารณาความพร้อม ความชำนาญ และ ประสบการณ์ในการปลูกพืช สามารถเรียนรู้และยอมรับ วิทยาการใหม่ๆ มีความซื่อตรง ให้ความร่วมมือและ ยอมรับในวิธีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และแนวทาง การจัดทำแปลงขยายพันธุ์ให้มีคุณภาพดีตรงตาม มาตรฐาน

การจัดทำแปลงขยายพันธุ์ของเกษตรกร: เมล็ดพันธุ์ที่จะนำไปใช้ปลูกในแปลงขยายพันธุ์ต้อง มั่นใจและสามารถทวนสอบกลับได้ว่า มาจากแหล่งที่ ได้รับการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานที่เชื่อถือได้ และ ขึ้นชั้นคุณภาพอีกครั้งก่อนจ่ายเมล็ดพันธุ์โดย ศูนย์ฯ ควบคุมคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าว ให้มีปริมาณพอเพียง และมีคุณภาพดีตรงตามมาตรฐานของชั้นเมล็ดพันธุ์ หลักหรือขยาย

การวางแผนปฏิบัติงานติดตามแปลง: การ วางแผนการปฏิบัติงานการติดตามแปลงขยายพันธุ์ ต้อง ดำเนินการทันทีเมื่อเจ้าหน้าที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล แปลงขยายพันธุ์เริ่มต้น จากการวางแผนการจัดทำแปลง ขยายพันธุ์และแผนปฏิบัติงานติดตามแปลงขยายพันธุ์ โดยกำหนดช่วงเวลาปฏิบัติงานที่ชัดเจนในแต่ละ ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การคัดเลือกพื้นที่และเกษตรกร จัดทำทะเบียนเกษตรกรผู้ร่วมจัดทำแปลงขยายพันธุ์ จ่าย เมล็ดพันธุ์เพื่อจัดทำแปลง บันทึกวันปลูก จัดขนาดกลุ่ม แปลง และกำหนดแผนติดตามแปลง

การติดตาม กำกับแปลงขยายพันธุ์ให้ได้เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพสูง: จัดทำแปลงขยายพันธุ์เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์ให้มีคุณภาพดี ต้องมีการติดตาม กำกับ และควบคุมการปฏิบัติของเกษตรกรให้เป็นไปตามแนวทางการจัดทำแปลงให้มีคุณภาพดี

การจัดซื้อเมล็ดพันธุ์คืนจากเกษตรกร: การซื้อเมล็ดพันธุ์จะซื้อตามราคาที่เราขอขายระดับอำเภอกำหนดเป็นรายปีซึ่งระเบียบนี้สามารถแก้ไขเพิ่มเติมได้ในที่ประชุมใหญ่สมาชิกโดยรับซื้อข้าวจากสมาชิก โดยเกษตรกรจะต้องขนส่งข้าวเปลือกมาขายให้ศูนย์เอง ซึ่งการรับซื้อนั้นคณะกรรมการฝ่ายจัดซื้อเมล็ดพันธุ์จะเป็นผู้รับซื้อ จากนั้นศูนย์ฯ จะขายข้าวให้กับศูนย์ขยายเมล็ดพันธุ์จังหวัดขอนแก่น เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปรับปรุงสภาพเมล็ดพันธุ์ต่อไปซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีการผลิตที่ผ่านมาเป็นจำนวนไม่มากนัก

ในด้านการบริหารจัดการองค์กรของศูนย์ พบว่า มีแนวทางการบริหารโดยมีคณะกรรมการบริหารและรับผิดชอบในส่วน/ฝ่ายต่าง ๆ โดยแบ่งหน้าที่ชัดเจนออกเป็น 6 ฝ่ายได้แก่

1. ฝ่ายจัดซื้อเมล็ดพันธุ์และปัจจัยการผลิต ทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดซื้อข้าวเปลือก การจัดซื้อเมล็ดพันธุ์ และการจัดหาปุ๋ยเคมีมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก
2. ฝ่ายส่งเสริมและตรวจสอบแปลงผลิตเมล็ดพันธุ์ ทำหน้าที่ส่งเสริมเกษตรกรผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ตามกระบวนการเกษตรที่เหมาะสม (Good Agriculture Practice: GAP) ทุกขั้นตอน
3. ฝ่ายรถเกี่ยวข้าวและนวดข้าว ทำหน้าที่ให้บริการเกี่ยวและนวดข้าวแก่สมาชิกและเกษตรกรทั่วไป
4. ฝ่ายบริหารโรงสีข้าวกล้อง ทำหน้าที่ควบคุมการสีแปรูปข้าวและบำรุงรักษาซ่อมแซมเครื่องสีข้าว
5. ฝ่ายการตลาดและแปรรูปทำหน้าที่หาตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์แปรรูปจากข้าว เช่น ข้าวกล้อง ข้าวฮาง เป็นต้น และตรวจสอบควบคุมการแปรรูปข้าว
6. ฝ่ายการเงินและการบัญชี ทำหน้าที่บันทึกข้อมูล ด้านรายรับและรายจ่ายของศูนย์ฯ

การศึกษาความพึงพอใจของผู้ซื้อเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการบริการ ด้านราคาและด้านการส่งเสริมตลาด พบว่าผู้บริโภคมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุดประกอบด้วย คุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐาน ($\bar{X}=4.34$) และศูนย์ฯ มีความเที่ยงตรงในการชั่งน้ำหนักสินค้า ($\bar{X} = 4.33$) ความพึงพอใจในระดับมากประกอบด้วย ลักษณะของผลิตภัณฑ์มีความสะอาดอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.07$) การใช้บรรจุภัณฑ์มีความแข็งแรงทนทาน ($\bar{X} = 3.86$) มีความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับราคา ($\bar{X} = 4.00$) ความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณ ($\bar{X} = 3.98$) ราคาพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ของบ้านฉางเหล็กถูกกว่าผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิของที่อื่นๆ ($\bar{X} = 3.78$) ราคาพันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 ของบ้านฉางเหล็กมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับคุณภาพ ($\bar{X} = 3.89$) และราคามีความเหมาะสมเมื่อเทียบกับปริมาณที่ได้รับ ($\bar{X} = 3.57$) ศูนย์ฯ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ลูกค้าเสมอ ($\bar{X} = 4.12$) และสามารถให้คำแนะนำกับลูกค้าในการเลือกซื้อ ($\bar{X} = 4.03$)

ผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ (SWOT Analysis) ของศูนย์ฯ พบว่า จุดแข็งคือ เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ผลิตมีคุณภาพดีและได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้บริโภค อย่างไรก็ตามกลุ่มยังมียุคอ่อนหลายด้าน คือ เมล็ดพันธุ์ที่ผลิตได้ของศูนย์ฯ ยังไม่ตรารับรองหรือตราสินค้า (Brand) เป็นของศูนย์เอง ส่งผลให้เมล็ดพันธุ์ที่ขายได้มีราคาไม่สูงนัก หากเปรียบเทียบกับว่าเป็นเมล็ดพันธุ์คุณภาพดี สำหรับอุปสรรคพบว่า มีผู้ประกอบการในพื้นที่จำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวในราคาที่ใกล้เคียงกับศูนย์ฯ ทำให้ความสามารถในการแข่งขันด้านราคาลดลงอย่างไรก็ตามศูนย์ฯยังมีโอกาสทางธุรกิจ คือได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ จึงมีโอกาที่จะขยายการค้าดำเนินงานโดยใช้เงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ และที่สำคัญยังมีความต้องการบริโภคเมล็ดพันธุ์ข้าวอยู่ค่อนข้างสูง จากการวิเคราะห์ SWOT ผู้วิจัยนำมาสร้างกลยุทธ์ทางเลือก (SWOT Matrix) ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO) ได้แก่ 1. ขยายการผลิตเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ โดยเน้นการขยายพื้นที่การผลิตจากฐานสมาชิกเดิมก่อน เนื่องจากมีองค์ความรู้ในการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดีเพียงพอควบคู่ไปกับการสร้างฐานจากสมาชิกใหม่ในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกเดิมแบบพี่เลี้ยง (Mentor) 2. สร้างตราสินค้าของศูนย์ฯ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือและจดจำของลูกค้า 3. เพิ่มศักยภาพในการผลิตของศูนย์ฯ สร้างจุดเด่นและพัฒนาคุณภาพในการผลิตให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า

ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO) ได้แก่ 1. ปรับเปลี่ยนวิธีการกระจายและกักเก็บสินค้า (เมล็ดพันธุ์ข้าว) ให้เป็นระบบ เพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองด้านราคา 2. ขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาสมาชิกในกลุ่มให้สามารถตรวจสอบคุณภาพเมล็ดพันธุ์ได้เอง

ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST) ได้แก่ 1. รักษาฐานลูกค้าเดิมโดยใช้กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด เช่น การให้โอกาสลูกค้าเดิมสั่งซื้อเมล็ดพันธุ์ล่วงหน้า การเพิ่มปริมาณการสั่งซื้อโดยการจูงใจด้านราคา เป็นต้น 2. เพิ่มช่องทางการจำหน่ายโดยสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เช่น การให้ร้านค้าเอกชนในตัวอำเภอเป็นตัวแทนจำหน่ายหรือเป็นตัวแทนการสั่งซื้อและส่งมอบเพื่อแก้ไขปัญหาการคมนาคม เป็นต้น

ยุทธศาสตร์เชิงถอย (WT) ได้แก่ 1. การกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจโดยการเพิ่มปริมาณธุรกิจอื่นให้มากขึ้น เช่น การวางแผนในการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการผลิตข้าวเหนียวพันธุ์ กข6 จากเดิมที่ผลิตเพื่อการบริโภคในครัวเรือนเป็นการผลิตเพื่อจำหน่ายเป็นเมล็ดพันธุ์ เนื่องจากในเขตจังหวัดขอนแก่นมีพื้นที่การปลูกข้าวเหนียว กข6 ประมาณ 1.475 ล้านไร่คิดเป็นความต้องการการใช้เมล็ดพันธุ์ประมาณ 22,125 ตันต่อปี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลดการพึ่งพาธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 เพียงอย่างเดียว 2. การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) โดยมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตต่อไร่ให้สูงขึ้นควบคู่การลดต้นทุนการผลิต เช่น การใช้น้ำหมักมูลสุกรให้ปุ๋ยทางใบแก่ต้นข้าว เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อลด

ความเสี่ยงในด้านราคาผลผลิตที่มีความผันผวนและควบคุมได้ยาก

จากกลยุทธ์ทางเลือกดังกล่าวสมาชิกและศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนนำมากำหนดแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาครอบคลุม 3 ด้านดังนี้ 1. กลยุทธ์และมาตรการดำเนินงานด้านการจัดการการผลิตคือ สร้างฐานการผลิตเมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพ โดยเน้นการขยายผลจากผลผลิตที่ได้จากเดิมก่อนประกอบการขอความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อพัฒนาสมาชิกในกลุ่มให้สามารถตรวจสอบคุณภาพเมล็ดพันธุ์ได้เอง รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการผลิตของศูนย์ฯ สร้างจุดเด่นและพัฒนาคุณภาพในการผลิตให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า 2. กลยุทธ์การจัดการการตลาด คือ ปรับเปลี่ยนวิธีการกระจายและกักเก็บสินค้า (เมล็ดพันธุ์ข้าว) ให้เป็นระบบเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองด้านราคาและสร้างตราสินค้าของศูนย์ฯ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือและจดจำของ และ 3. ลูกค้าด้านการจัดการองค์กรคือ จัดอบรมให้เกษตรกรสมาชิกคนรุ่นใหม่ได้ไปศึกษาดูงานการผลิตเมล็ดพันธุ์ที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งจัดทำกฎระเบียบข้อบังคับของศูนย์ฯ และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการศูนย์ฯ ให้มีความชัดเจน

สรุปผลการวิจัย

การจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวชุมชนของศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่มาเพียง อำเภองาวใหญ่ จังหวัดขอนแก่น สรุปได้ว่า ศูนย์ฯ นั้นมีสมาชิกทั้งสิ้น 72 คน มีพื้นที่ผลิตเมล็ดพันธุ์เฉลี่ย 11.56 ไร่ต่อรายสามารถสร้างรายได้ให้กับครัวเรือนเกษตรกรเฉลี่ยครัวเรือนละ 222,385 บาทต่อปีในปีการเพาะปลูก 2554/55 สมาชิกของศูนย์ฯ สามารถผลิตเมล็ดพันธุ์ได้ประมาณ 297.78 ตัน เกษตรกรขายเมล็ดพันธุ์เฉลี่ยราคา กิโลกรัมละ 17 บาท ทำให้เกิดรายได้ประมาณ 5.06 ล้านบาทต่อปี ซึ่งมีตลาดที่สำคัญ คือ เกษตรกรสมาชิกจำหน่ายให้ศูนย์ฯเอง โรงสีข้าวในพื้นที่อำเภองาวใหญ่ พ่อค้าเร่ และศูนย์เมล็ดพันธุ์ข้าวขอนแก่น นอกจากนี้

ศูนย์เองก็มีการแบ่งหน้าที่เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินงาน ซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ 6 ฝ่าย ครอบคลุมทั้งด้านการผลิตและการตลาด ในด้านความพึงพอใจของผู้บริโภค นั้น ผู้บริโภคยังเห็นว่า เมล็ดพันธุ์ข้าวมีคุณภาพดีและมีราคาต่ำกว่า แหล่งจำหน่ายอื่น รวมทั้งความเที่ยงตรง และข้อดีต่อการซื้อขายของศูนย์ฯ ก็สามารถสร้างความน่าเชื่อถือต่อผู้บริโภคได้ แต่การดำเนินงานของศูนย์ฯก็ยังมีประสบปัญหาหลายด้าน เช่น เมล็ดพันธุ์ที่ผลิตได้ของศูนย์ฯ ยังไม่ได้ตรารับรองหรือตราผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง ส่งผลให้เมล็ดพันธุ์ที่ขายได้มีราคาไม่สูงนัก แต่เมื่อพิจารณาในด้านโอกาสนั้น เห็นว่า ศูนย์ฯได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ ศูนย์ฯจึงมีโอกาที่จะขยายการดำเนินงานโดยใช้เงินทุน ที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ

ข้อเสนอแนะ

การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯส่งเสริมและผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนตำบลใหม่ นาเพียง ควรเลือกดำเนินการตามกลยุทธ์เชิงรุกที่ได้ นำเสนอไว้ข้างต้นแล้ว คือ 1. การเพิ่มปริมาณการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ด้วยการขยายพื้นที่การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวให้มากขึ้น โดยอาศัยฐานข้อมูลความต้องการการใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ของอำเภอ แวงใหญ่และอำเภอใกล้เคียงประกอบการตัดสินใจในการขยายพื้นที่ปลูกและเพิ่มปริมาณผลผลิต ซึ่งจากพื้นที่การผลิตข้าวหอมมะลิ 105 ในพื้นที่อำเภอแวงใหญ่ปี การผลิต 2555/56 จำนวน 36,073 ไร่ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2555) อัตราการใช้เมล็ดพันธุ์เฉลี่ย 15 กิโลกรัมต่อไร่คิดเป็นปริมาณความต้องการใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ประมาณ 541.095 ตันต่อปี ทำให้ศูนย์ฯสามารถวางแผนขยายพื้นที่การผลิตตามความต้องการของตลาดได้อย่างเหมาะสม 2. การสร้างความรู้ จักคุ้นเคยกับสินค้าให้แก่ผู้บริโภค ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้มากกว่าเดิม เช่น สื่อวิทยุชุมชน เป็นต้น เนื่องจากยังไม่มีตราสินค้า (Brand) เมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯสำหรับผู้บริโภคพื้นที่ใกล้เคียงและเคย

บริโภคเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯแล้วส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและยอมรับคุณภาพเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯ แต่อาจไม่เป็นที่รู้จักและยอมรับของเกษตรกรในพื้นที่อื่น หน่วยงานภาครัฐควรมีการผลักดันหรือให้การสนับสนุนในการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกศูนย์ฯ ในการตรวจสอบคุณภาพเมล็ดพันธุ์ด้วยตัวเองได้ เพื่อนำไปสู่การรับรองมาตรฐานเมล็ดพันธุ์ข้าวของศูนย์ฯ รวมทั้งการสร้างจุดเด่นและพัฒนาคุณภาพในการผลิตให้เหมาะสมตามความต้องการของลูกค้า

ทั้งนี้การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวตามกลยุทธ์ที่ได้เสนอแนะไว้ข้างต้นนั้น นอกจากสามารถเพิ่มรายได้ให้แก่ครัวเรือนสมาชิกศูนย์ฯและชุมชนแล้ว ยังเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรได้ด้วย กล่าวคือจากข้อมูลการศึกษาบน กำไร-ขาดทุนของชุมชนบ้านดงเหล็ก เมื่อปี 2553 พบว่า ชุมชนบ้านดงเหล็กมีรายจ่ายมากกว่ารายได้ (ขาดทุน) ประมาณ 2,538,717 บาท (อาทิตย์วิเชียร และ สัญญา, 2553) ซึ่งหากสามารถขยายพื้นที่การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ได้อีกจำนวน 1,000 ไร่ จะมีปริมาณผลผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 เพื่อจำหน่ายเพิ่มขึ้นจำนวน 436.60 ตันต่อปี ราคาขายเฉลี่ย 22 บาทต่อกิโลกรัม ศูนย์ฯหรือชุมชนจะมีรายได้จากการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 ประมาณ 9,605,200 บาทต่อปี อัตราส่วนต้นทุนต่อรายได้การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสมาชิกศูนย์ฯ ร้อยละ 42.50 ดังนั้น ศูนย์ฯหรือชุมชนจะมีกำไรสุทธิจากการผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวร้อยละ 57.50 เป็นเงินประมาณ 5,522,990 บาทต่อปี ซึ่งสามารถชดเชยผลขาดทุนในงบกำไร – ขาดทุนของชุมชนได้นอกจากนี้จากการที่รัฐบาลดำเนินนโยบายการประกันรายได้ของเกษตรกร ในส่วนของการประกันรายได้เกษตรกรผู้ปลูกข้าวในปี 2553/54 มีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบในทางบวกหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวเนื่องจากเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมองเห็นโอกาสที่จะเพิ่มรายได้โดยการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพข้าวเปลือกให้สูงขึ้น เพื่อให้จำหน่ายได้ในราคาที่เท่ากับหรือสูงกว่าราคาอ้างอิงที่

ประกาศให้ถือใช้เป็นเกณฑ์ในการชดเชยรายได้ให้เกษตรกร ซึ่งหากเกษตรกรสามารถปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพข้าวเปลือกได้สูงขึ้นโดยเฉพาะสามารถทำให้อัตราต้นทุนข้าวสูงจะขายข้าวเปลือกได้ราคาดีกว่าข้าวเปลือกที่อัตราต้นทุนต่ำกว่า ซึ่งเมื่อรวมราคาข้าวที่ขายได้กับเงินชดเชยตามเกณฑ์อ้างอิงของโครงการแล้วอาจจะทำให้เกษตรกรได้รับผลตอบแทนมากกว่าราคาประกันของรัฐบาลยกตัวอย่างเช่น รัฐบาลประกาศราคาประกันข้าวเปลือกเจ้าหอมมะลิ ต้นละ 15,300 บาท ราคาอ้างอิงที่ใช้เป็นเกณฑ์การชดเชยรายได้เฉลี่ยของเดือน มกราคม 2554 เท่ากับ 13,035 บาทต่อตัน (กรมการค้าภายใน, 2554) เกษตรกรได้รับเงินชดเชยต้นละ 2,265 บาท แต่ราคาซื้อข้าวเปลือกเจ้าหอมมะลิ ณ วันที่ 14 มกราคม 2554 ตามชนิดคุณภาพข้าว (กรมการค้าภายใน, 2555) ได้แก่ ข้าวหอมมะลิ 42 กรัม ราคาต้นละ 12,800 – 14,500 บาท ข้าวหอมมะลิ 36 กรัม ราคาต้นละ 12,200 – 13,700 บาท เกษตรกรที่ผลิตข้าวได้ที่คุณภาพ 42 กรัม ต้นข้าว ขายข้าวได้ต้นละ 14,500 บาท ขอใช้สิทธิ์ชดเชยโครงการประกันรายได้ในเดือน มกราคม 2554 ได้รับการชดเชยต้นละ 2,265 บาท ทำให้เกษตรกรมีรายได้จากการขายข้าวเปลือกเจ้าหอมมะลิ 1 ตัน เป็นเงิน 16,765 บาท สูงกว่าราคาประกันที่รัฐบาลประกาศในขณะที่เกษตรกรที่ผลิตข้าวได้คุณภาพต่ำจะได้รับรายได้ต่ำกว่านี้ จึงเป็นแรงจูงใจให้เกษตรกรผลิตข้าวคุณภาพดีซึ่งปัจจัยสำคัญในการผลิตข้าวพันธุ์ดีคือการใช้เมล็ดพันธุ์ข้าวคุณภาพดีและมีการเปลี่ยนพันธุ์ข้าวทุกปี ดังนั้นหากรัฐบาลดำเนินโครงการประกันรายได้เกษตรกรอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีและเป็นโอกาสทางธุรกิจของธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าวอย่างค่อนข้างชัดเจน แต่นับตั้งแต่ฤดูการผลิต 2554/55 เป็นต้นมา รัฐบาลได้เปลี่ยนนโยบายการยกระดับราคาสินค้าเกษตรกรจากการประกันรายได้เกษตรกรเป็นการรับจำนำผลิตผลการเกษตรยังไม่มีข้อมูลถึงผลกระทบที่ชัดเจนของโครงการรับจำนำข้าวเปลือกที่มีต่อธุรกิจเมล็ดพันธุ์ข้าว ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้ทำการวิจัยในประเด็นดังกล่าวในคราวต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ขอกราบขอบพระคุณรศ. เพียรศักดิ์ ภักดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.ธนาภรณ์ อธิปัญญากุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำแนวทางการและแก้ไขข้อบกพร่องของงานวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ที่สนับสนุนให้ทุนการศึกษาและขอขอบคุณคณะกรรมการและเกษตรกรสมาชิกศูนย์ส่งเสริมผลผลิตพันธุ์ข้าวชุมชนบ้านด่าบลใหม่มาเพียงอำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น ที่ให้ความร่วมมือและอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการทำวิจัยครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- กรมการค้าภายใน. 2554. กำหนดเกณฑ์กลางอ้างอิงโครงการประกันรายได้เกษตรกร. ค้นเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2556, จาก <http://www.dit.go.th/>.
- กรมการค้าภายใน. 2555. ราคาซื้อขายข้าวเปลือกนาปี ปี 2553/54 ในตลาดทั่วประเทศ ณ ความชื้นไม่เกิน 15%ประจำวันวันที่ 14 มกราคม 2554. ค้นเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2556, จาก <http://www.dit.go.th/contentdetail.asp?typeid=17&catid=124&ID=2705>
- กรมส่งเสริมการเกษตร. 2555.ฐานข้อมูลเกษตรกรผู้ปลูกพืชเศรษฐกิจ. ค้นเมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2555, จาก http://ecoplant.doae.go.th/report/form_report2_54.php?
- พิทักษ์สิทธิ์ ฉายะภูติ. 2527. การตลาดเกษตร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- ไพศาล สัมวัลิ. 2543. ข้าวไทยจากนาธรรมชาติสู่ข้าวปลอดสารเคมี. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสื่อเพื่อการพัฒนา.
- อาทิตย์ ชินโซ, วิเชียร เองวานิช, และ สัญญา สดใส. 2553. การศึกษาการผลิต การแปรรูป และกระบวนการธุรกิจข้าวหอมมะลิบ้านด่าบลใหม่ ตำบลใหม่มาเพียง อำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.