

การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาตลาดของธุรกิจข้าวฮางอก : กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิต ข้าวฮางอกสกลทวาปี อำเภอโพนนาแก้ว จังหวัดสกลนคร

Strategic Planning for Marketing Development of Kao Hang Germinated Rice, Business of Koa Hang Germinated Sakhontavapee Farmer Group, Amphoe Pohn Na kaeo, Changwat Sakon Nakhon

หนูพิศ เพื่องสูงเนิน¹ และ สุภาภรณ์ พวงชมพู¹

Nupis Fungsongnern¹ and Supaporn Pongchompu¹

บทคัดย่อ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์การตลาดข้าวฮางอก ปัจจัยส่วน ประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการซื้อข้าวฮางของผู้บริโภค สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาดข้าวฮางอกของกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวฮางอกสกลทวาปี ผลการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ของเกษตรกรเป็นเพศชาย อายุเฉลี่ย 46.6 ปี จบชั้นประถมศึกษา อาชีพหลักคือทำนา ประสบการณ์ผลิตข้าวฮาง 3 ปี ส่วนต้นทุนการผลิตข้าวฮางมีค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable cost) จำนวน 325,216 บาท/ปี หรือร้อยละ 96.09 ของต้นทุนทั้งหมด ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost) จำนวน 13,222 บาท หรือ ร้อยละ 3.91 จุก่อนและปัญหาที่พบ ได้แก่ การบริหารจัดการยังขาดประสิทธิภาพ ไม่สามารถควบคุมการผลิต ไม่มีการวางแผนในการผลิตที่ต่อเนื่อง ทำให้เกิดผลกระทบทั้งด้านการผลิตและการตลาดของกลุ่ม เพื่อลดปัญหาดังกล่าวจึงควรมีการนำกลยุทธ์พัฒนาตลาด มาปรับใช้ประกอบการการพัฒนาเพิ่มศักยภาพการตลาดควบคู่กับการผลิตด้วยระบบการจัดการและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไปพร้อมกับการเสริมสร้างความรู้แก่สมาชิก ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มพัฒนาธุรกิจข้าวฮางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ข้าวฮางอก, กลยุทธ์การตลาด

Abstract: The purpose of this study was to determine the strategic planning and marketing mix that affect the customers purchasing Kao Hang Ngork (Geminated rice) both internal and external factor with the aim to define strategic plan for business development of the farmer group who produce Koa Hang Sakhontavapee. The study found that the majority of farmers were male and about 46.6 years old averagely. Most farmers graduated only primary school and did farming as their main occupation with on average of 3-year experience. In production cost of Kao Hang, variable cost was about 325,216 baht per year or 96.09 percent of the total production cost. Fixed cost was about 13,222 baht per year, or 3.91 percent. The main weaknesses and problems encountering included the lack of effective management, production control, administrative fund, and on-going production plan. These problems have contributed effects to the production and marketing of Kao Hang Ngork in

¹ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40002

Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, Khon Kaen University, Khon Kaen, 40002

* Corresponding author: nupis.f@gmail.com

this farmer group. To minimize such troubles, strategic marketing plan should be defined to apply for the effective development of production with modern management systems and technologies along with providing knowledge for members. that the group is able to produce high quality of Kao Hang Ngrok effectively.

Keywords: Kao Hang Germinated Rice, Planning Strategic

บทนำ

ข้าวถือว่าเป็นอาหารหลักของคนไทย และคนทั่วโลกกว่าร้อยละ 50 บริโภคข้าว และข้าวก็ยังเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญที่นำรายได้ให้ประเทศ ในด้านการส่งออกไทยสามารถส่งออกได้เป็นอันดับหนึ่งของโลกมาโดยตลอดในปี พ.ศ. 2551 2552 และ 2553 มีปริมาณส่งออกข้าวรวมทุกชนิด 10.21 8.62 และ 8.94 ล้านกิโลกรัม ตามลำดับ มูลค่าการส่งออกข้าว 203.21 172.20 และ 168.19 ล้านบาท ตามลำดับ “ข้าวฮางอก” เป็นการผลิตข้าวของคนชนบทในสมัยก่อนที่มีการผลิตข้าวโดยวิธีดั้งเดิม มีกระบวนการผลิตที่เน้นด้านโภชนาการของผู้บริโภค ปัจจุบันได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นข้าวที่มีแร่ธาตุต่อร่างกายสูงกว่าข้าวขาวปกติ มีกระบวนการผลิตที่ต้องอาศัยประสบการณ์บวกกับภูมิปัญญาพื้นบ้านเข้ามาผลิต กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวฮางอกสกลทวาปี เริ่มผลิตข้าวฮางอกมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ได้รับคัดเลือกเป็นผลิตภัณฑ์สินค้าดีเด่นระดับ 5 ดาว ในปี พ.ศ. 2553 ของระดับประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ในพื้นที่ที่ทำการศึกษามีกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตฮางอกอยู่หลายรายจึงส่งผลกระทบต่อกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวฮางอกสกลทวาปี ทางด้านการตลาด ปัจจุบันกลุ่มได้ใช้กลยุทธ์ทางการตลาดด้วยการเข้าถึงลูกค้าโดยการจัดสรรบุคลากรที่เป็นสมาชิกไปจัดแสดงและจำหน่ายสินค้าตามงานมหกรรมตามจังหวัดต่างในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ไม่มีการวางแผนชัดเจนสำหรับกลุ่มผู้บริโภค ดังที่ทราบว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จะเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการสร้างกลยุทธ์สำหรับองค์กรชุมชน(นนทยา และ ณรงค์, 2554) ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดช่วย

พัฒนาประสิทธิภาพด้านการตลาดและสร้างความเข้มแข็งแก่กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวฮางอกสกลทวาปีต่อไป

วิธีการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) โดยเลือกสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 15 ราย ประกอบด้วยประธานกลุ่ม 1 ราย และสมาชิกกลุ่ม 14 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ผลิตข้าวฮางอกสกลทวาปีระยะเวลาของการเก็บข้อมูลในรอบ 1 ปี ตั้งแต่เดือนมกราคม - ธันวาคม พ.ศ. 2553 เพื่อศึกษาเกี่ยวกับด้านการตลาด และใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการตลาด ให้แก่กลุ่มโดยพิจารณาจากส่วนผสมการตลาด(Marketing Mix) 4P และการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพในการสร้างกลยุทธ์สำหรับองค์กรธุรกิจชุมชน เพื่อนำเอาผลการศึกษา ปัญหาและข้อเสนอแนะมาพัฒนาจัดทำแผนกลยุทธ์ต่างๆ โดยใช้ TOWS Matrix และนำข้อมูลที่ได้มาประกอบอธิบายผลข้อมูลด้วยวิธีทางสถิติโดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows และโปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Excel

ผลการศึกษา

การจัดการองค์กร

กลุ่มจัดตั้งในปี พ.ศ. 2551 มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารองค์กร เป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายผลิต/สต็อก ฝ่ายตลาด ฝ่ายบัญชี ฝ่ายประชาสัมพันธ์ โดยอำนาจบริหารงานอยู่ที่ประธานกลุ่มเพียงผู้เดียว พบว่าสมาชิกกลุ่มมีอายุเฉลี่ย 46.6 ปี ระดับการศึกษาระดับส่วนใหญ่อยู่ในระดับประถมศึกษาร้อยละ 43.5 สมาชิกส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็น ร้อยละ 57 เนื่องจากการบริหารของกลุ่มมีผู้มีอำนาจในการตัดสินใจเพียงคนเดียวคือประธานกลุ่ม จึงส่งผลให้การบริหารงานและการสั่งการไม่เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากเกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในด้านการขายหรือการคิดส่วนลด ตลอดจนการประชาสัมพันธ์

การจัดการการผลิต

กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร นำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ ต้นน้ำ โดยจัดให้มีการขึ้นทะเบียนผลิตข้าวปลอดภัยเฉพาะสมาชิก และส่งเสริมให้ความรู้แก่สมาชิกด้านการผลิตที่ดีการใช้สารเคมี พร้อมทั้งกำหนดราคาให้กับสมาชิกที่สูงกว่าราคาซื้อขายข้าวเปลือกของโรงสีใกล้เคียง โดยในปี พ.ศ. 2553 มีสมาชิกขายข้าวเปลือกให้กับกลุ่มผู้ผลิตข้าวสารจำนวน 7,500 กิโลกรัม ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ข้าวสารออกที่ผ่านการแปรรูปมีความปลอดภัย และมีมาตรฐานโภชนาการสูง ซึ่งเป็นจุดแข็งของกลุ่มผลิตข้าวสารในการแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ตามรอบการผลิตจากการศึกษาพบกลุ่มผู้ผลิตข้าวสาร มีการตั้งราคาเป็น 60 บาทต่อถุงต่อ 1 กิโลกรัม โดยมีต้นทุนการผลิตทั้งหมด 338,438 บาท ต่อผลิตภัณฑ์ 6,000 กิโลกรัม ส่วนต้นทุนการผลิตทั้งหมดรวมค่าถุง 56.4 บาทต่อถุงหรือต่อกิโลกรัม

การจัดการการตลาด

กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารมีช่องทางการขายอยู่ 3 ช่องทางด้วยกัน ได้แก่ช่องทางที่ 1 จำหน่ายไปยังผู้บริโภคโดยตรงร้อยละ 40.05 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด จำหน่ายจากกลุ่มไปยังผู้ค้ารายย่อยท้องถิ่นอยู่ที่ร้อยละ 15 ของปริมาณการผลิตทั้งหมดและจำหน่าย

ไปยังสหกรณ์เพื่อส่งออก ร้อยละ 44.95 (Fig.1) ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่ากลุ่มผู้ผลิตข้าวสารยังจำเป็นต้องพึ่งพากลางในการจัดจำหน่ายผลผลิต ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายการส่งออกย่อมส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของยอดขายสินค้าได้ ดังนั้นกลุ่มควรมีการปรับใช้กลยุทธ์แผนการตลาดให้พึ่งพาผู้บริโภคภายในประเทศให้มากขึ้น

ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกลุ่ม โดยพิจารณาจากส่วนผสมทางการตลาดมีดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับมาตรฐานการรับรองความปลอดภัย GAP (Good Agricultural Practice) และได้รับรางวัลการผลิตข้าวที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูงในงานเกษตรนนทบุรี จัดโดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตสกลนคร ปี 2554 ผลิตภัณฑ์มีความสะอาดบรรจุหีบห่อที่สวยงามส่วนด้านราคามีการกำหนดราคาและจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

จุดอ่อน กลุ่มผู้ผลิตข้าวสารไม่มีสถานที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ตั้งอย่างชัดเจน ซึ่งกลุ่มควรมีการจัดวางสินค้าหน้าร้านเพื่อดึงดูดความสนใจแก่ผู้พบเห็น ขาดการกระจายสินค้าไปยังสถานที่จำหน่ายในพื้นที่อื่น ด้านการประชาสัมพันธ์กลุ่มยังไม่เคยมีการลงโฆษณาผลิตภัณฑ์ผ่านสื่อใดเลย ทำให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคภายในม่น้อยมาก

สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากทางภาครัฐ และเอกชนในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อนำผลิตภัณฑ์ไปจำหน่ายตามงานแสดงสินค้าห้างสรรพสินค้า ที่เป็นจุดขายปลีก โดยอำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มในการจัดหาสถานที่จำหน่ายตลอดทั้งปี

อุปสรรค จากนโยบายประกันราคาข้าวของภาครัฐ ส่งผลกระทบต่อกลุ่ม เนื่องจากกลุ่มต้องรับภาระต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ทำให้ผลิตภัณฑ์ของ

กลุ่มมีราคาสูงขึ้นตามกลไกตลาด มีผลต่อการแข่งขันในตลาด

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกของกลุ่ม กลุ่มควรมีการเพิ่มกลยุทธ์เพิ่มเติมจากกลยุทธ์เดิมที่มี ซึ่งสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix และกลยุทธ์ที่กลุ่มสามารถนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาด้านการตลาดมีดังนี้

กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส (S-O) กลยุทธ์การใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็ง (SO Strategies) กลยุทธ์สร้างตราสินค้าร่วมกับกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายธุรกิจร่วมกับผู้ประกอบการธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนการขาย

กลยุทธ์จุดอ่อน-โอกาส (W-O) กลยุทธ์การลดล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น (WO Strategies) กลยุทธ์การขายตลาด ฝึกฝนทักษะของสมาชิกภายในกลุ่มให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาด้านการตลาดจากโอกาสในการร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ เพื่อขยายตลาดใหม่

กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค (S-T) กลยุทธ์ใช้จุดแข็งลดล้างอุปสรรค (ST Strategies) กลยุทธ์พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการการตลาด โดยใช้นโยบายคุณภาพนำราคา เช่น เพิ่มการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ การพิมพ์เอกสารรับรองจากหน่วยงานที่การันตีด้านคุณภาพ โฆษณาการผลิตภัณฑ์ลงข้างถุง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านราคา

กลยุทธ์จุดอ่อน-อุปสรรค (W-T) กลยุทธ์การลดล้างจุดอ่อนและอุปสรรค (WT Strategies) กลยุทธ์สร้างเครือข่าย เชิญชวนผู้ประกอบการในธุรกิจบริการ เช่น โรงแรม ร้านอาหารเพื่อสุขภาพ โรงพยาบาล เข้าเยี่ยมชม เพื่อโอกาสในการเพิ่มจุดขายได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย

ปัญหาและอุปสรรค

การตลาด ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการนำมาซึ่งรายได้ในการบริหารจัดการกลุ่ม และด้านการพัฒนาธุรกิจในธุรกิจ ดังนั้นหากธุรกิจใดประสบปัญหาด้านการตลาดย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจนั้น ๆ เช่นเดียวกันกับกลุ่ม

เกษตรกรผู้ผลิตข้าวสาขางอกหอมสกลทวาปี ซึ่งจากการศึกษาพบว่า กลุ่มยังมีปัญหาด้านการตลาด ซึ่งหากใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกลุ่ม โดยพิจารณาจากส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) 4P กลุ่มมี จุดแข็งที่สามารถเพิ่มยอดขายการตลาดและแข่งกับคู่แข่งได้ ด้านผลิตภัณฑ์กลุ่มมีผลิตภัณฑ์ที่ได้รับมาตรฐานในด้านการผลิตและผลิตภัณฑ์มีแร่ธาตุโภชนาการที่สูง มีการบรรจุหีบห่อที่สวยงาม ส่วนด้านราคามีการกำหนดราคาที่เหมาะสมสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นได้ แต่อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของกลุ่มในด้านช่องทางการจัดจำหน่ายยังขาดการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภครายใหม่ ส่วนหนึ่งมาจากกลุ่มเองขาดการประชาสัมพันธ์ในทุกด้าน ส่วนใหญ่ผู้บริโภคจะทราบข่าวในลักษณะปากต่อปาก และอุปสรรคที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอกกลุ่มคือในด้านนโยบายการประกันราคาข้าวส่งผลให้กลุ่มต้องมีการเพิ่มราคาการจำหน่ายซึ่งส่งผลส่งความสามารถในการแข่งขันกับผู้ค้ารายอื่น

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลิตภัณฑ์ข้าวสาขางอก เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มการขายตัวสูง เนื่องจากปัจจุบันมีกลุ่มผู้ให้ความสนใจในด้านสุขภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวสาขางอกสกลทวาปี พบว่ากลุ่มมีปัญหาในด้านการตลาด ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่จะต้องได้รับการแก้ไข จากนโยบายปัจจุบันที่กลุ่มได้มีการใช้กลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงนั้น ผู้ศึกษาคิดว่ายังไม่เพียงพอต่อการขยายตลาดหรือการเพิ่มยอดขายในระยะยาว ดังนั้นผู้ศึกษาเสนอแนะ ว่ากลุ่มควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ดังต่อไปนี้ เนื่องจากผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคุณลักษณะพิเศษในด้านความปลอดภัย สะอาด และบรรจุภัณฑ์มีความสวยงามโดดเด่น กลุ่มผู้ผลิตข้าวสาขางอก ควรจะนำเอานโยบาย ด้านการขายฐานการตลาดเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดในการจำหน่ายให้มากขึ้น โดยนำโอกาสจากการสนับสนุนในการ

จำหน่ายสินค้า จากภาครัฐและเอกชน ซึ่งกลุ่มผู้ผลิตข้าวฮางสามารถนำจุดแข็งดังกล่าวมาเพิ่มยอดขายของตลาดผลิตภัณฑ์ข้าวฮางออกในผู้บริโภคภายนอกได้ ดังนั้นกลยุทธ์เหล่านี้จะสามารถทำให้กลุ่มมีการพัฒนาทางการตลาด และสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่มผู้ผลิตข้าว ฮางออกสกลทวาปีได้มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

นันทิยา หุตาวัตร.และ ณรงค์ หุตานุวัตร. 2543. SWOT การวางแผนธุรกิจชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: ฝ้ายผลิตและบริการเอกสาร สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.

Table 1. Total costs of Koa Hang Germinated Rice in 2011

Items	Product	Cash costs	Non cash costs	Total	Percentage
	(kg)	(Baht/Year)	(Baht/Year)	(Baht/Year)	
1. Variable cost					
Labor		33,451	86,000	119,451	35.30
Paddy		140,435		140,435	41.50
Electricity		12,000		12,000	3.54
Gas		2,300		2,300	0.67
Plastic bag		1,400		1,400	0.41
Repairs		48,200		48,200	14.24
Other		1,410		1,410	0.41
Total variable cost		239,216	86,000	325,216	96.09
2. Fixed cost					
Depreciation rice mill			5,000	5,000	1.48
Opportunity cost			3,000	3,000	0.88
Repair and maintenance			5,222	5,222	1.54
Total fixed cost			13,222	13,222	3.91
Total cost		239,216	99,222	338,438	100
Yield	6,000				
Average cost (baht/kg)		39.86	16.54	56.4	
Price (baht/kg)	60				
Total income		360,000	28,000	388,000	
Net income				49,562	

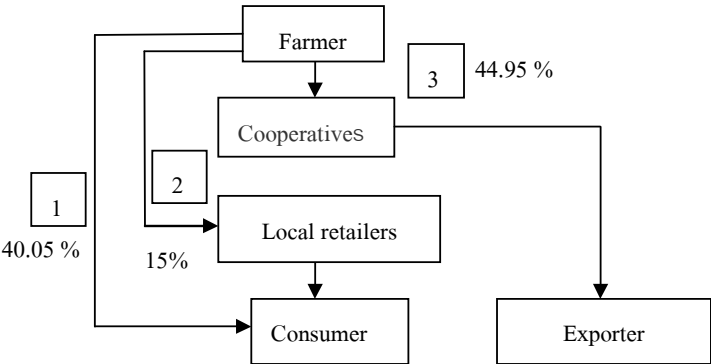


Figure.1. Marketing channel of Koa Hang Products