

Scan

**กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา
“TK ทุ่งกุลารัฟม์” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด**

นางสาวนุชนาถ แก้วอุบล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ.2552

**Strategy of Marketing Network Management of Thai Hom mali Rice
Under the Brand “TK Thung Kula Farm” of
Kasetwisai Agricultural Cooperative Ltd**

Ms. Nuchanat Kaewoubol

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration in Cooperatives
School of Agricultural Extension and Cooperatives
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิ
ตรา “TK ทุ่งกุลาทาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย
จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

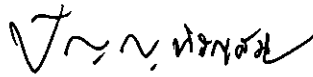
ชื่อและนามสกุล นางสาวนุชนาถ แก้วอุบล

แขนงวิชา สหกรณ์

สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

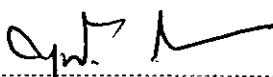


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์)



..... กรรมการ
(อาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 20 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2553

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุล่าฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้ศึกษา นางสาวนุชนาถ แก้วอุบล **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ปัญญา หิรัญรัมย์ **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด (2) กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุล่าฟาร์ม” และ (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุล่าฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก กับคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวมทั้งสหกรณ์ในเครือข่าย และข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการวิจัยสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์แม่ข่ายในการดำเนินการต่าง ๆ และร่วมกันกำหนดตราสินค้าข้าวหอมมะลิหุ่นกุล่าร้องไห้ ภายใต้ตราสินค้า “TK หุ่นกุล่าฟาร์ม” มีกลยุทธ์ด้านการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ คือ ราคาข้าวสารของสหกรณ์จะต่ำกว่าราคาข้าวสารของเอกชนประมาณ 30-40 บาท ต่อถุง 5 กก. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด คือ การโฆษณาการแจกเอกสารแผ่นพับ การจัดงานแสดงสินค้า การมีส่วนร่วมทางการบริหาร คือ สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 6 สหกรณ์ ได้มีการประชุมเพื่อรับรู้มุมมองร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการตั้งเครือข่ายผู้ผลิต ข้าวหอมมะลิตรา TK หุ่นกุล่าฟาร์ม มีการสร้างและบริหารตราสินค้าร่วมกัน ส่วน การพัฒนาบุคลากรของเครือข่าย คือ การอบรมให้ความรู้ในเรื่องการสร้างความสำเร็จเรื่องตราสินค้า และการตลาด รวมทั้งการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ และปัญหาและข้อเสนอแนะที่สำคัญ คือ การกำหนดราคาไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และขาดงบประมาณในการส่งเสริมการขาย โดยมีแนวทางการแก้ไขคือ การร่วมกันและตกลงกำหนดราคาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับยอดขายที่ต้องการ

คำสำคัญ กลยุทธ์การบริหารจัดการ เครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา หิรัญรัมย์ และอาจารย์สมศักดิ์ สุระวดี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณา ให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่าน อาจารย์มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในวิชาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษา ขอขอบคุณข้าราชการและพนักงานราชการสำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดร้อยเอ็ด สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์การเกษตร สุวรรณภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรโพ้นทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรชุมพลบุรี จำกัด สหกรณ์การเกษตรมหาชนะชัย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส. ศรีสะเกษ จำกัด ที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้จะเสร็จสมบูรณ์ไม่ได้ ถ้าหากผู้วิจัยไม่ได้รับ กำลังใจและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากครอบครัว พี่ๆน้องๆ ที่ร่วมงาน และเพื่อนร่วมรุ่น รวมทั้ง เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ได้ช่วยจัดพิมพ์ ตรวจสอบรายงานให้สมบูรณ์ ผู้วิจัย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นุชนาถ แก้วอุบล

พฤษภาคม 2553

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| กิตติกรรมประกาศ..... | จ |
| สารบัญตาราง..... | ช |
| สารบัญภาพ..... | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 3 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 3 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 4 |
| ข้อจำกัดในการวิจัย..... | 4 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 4 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 5 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 6 |
| บริบทห่วงโซารองให้..... | 6 |
| บริบทจังหวัดร้อยเอ็ด..... | 8 |
| บริบทสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด..... | 11 |
| แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์..... | 11 |
| แนวคิดด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์..... | 15 |
| แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด..... | 19 |
| แนวคิดเกี่ยวกับร้านค้าเครือข่าย..... | 26 |
| การพัฒนาบุคลากร..... | 39 |
| สภาพตลาดข้าวหอมมะลิ..... | 41 |
| แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้า..... | 42 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 44 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 48 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 48 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 48 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 49 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 49 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 50 |
| ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพทั่วไป..... | 50 |
| ตอนที่ 2 วิเคราะห์กลยุทธ์การบริการจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิ ตรา TK หุ่นการ์ตูนใหม่ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด..... | 54 |
| ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ..... | 63 |
| บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 68 |
| สรุปผล..... | 68 |
| การอภิปรายผล..... | 70 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 73 |
| บรรณานุกรม..... | 74 |
| ภาคผนวก..... | 76 |
| ก งบดุล สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด..... | 77 |
| ข หนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า..... | 82 |
| ค รูปสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด..... | 84 |
| ประวัติผู้ศึกษา..... | 87 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.1 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด..... | 52 |
| ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด..... | 54 |
| ตารางที่ 4.3 กลยุทธ์การตลาดสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และเครือข่าย..... | 61 |
| ตารางที่ 4.4 การบริหารจัดการเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด..... | 63 |
| ตารางที่ 4.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะ..... | 66 |

สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่งกุลฟาร์ม”..... | 3 |
| ภาพที่ 2.1 แผนที่หุ่งกุลร้องไห้..... | 6 |
| ภาพที่ 2.2 แผนที่จังหวัดร้อยเอ็ด..... | 7 |
| ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์..... | 18 |
| ภาพที่ 2.4 กระบวนการการบริหารการตลาด..... | 20 |
| ภาพที่ 2.5 ส่วนประสมทางการตลาด..... | 21 |
| ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย กับลูกค้า..... | 22 |
| ภาพที่ 2.7 ตราสินค้า “หุ่งกุลฟาร์ม”..... | 46 |
| ภาพที่ 2.8 ตราสินค้า “TK หุ่งกุลฟาร์ม”..... | 47 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม และข้าวเป็นพืชหลักของประเทศ ซึ่งมีพื้นที่การทำนาทั้งประเทศ จำนวน 56 ล้านไร่ สามารถมีผลผลิตข้าวเปลือกประมาณ 28 ล้านตัน/ปี ในจำนวนดังกล่าวเป็นพื้นที่ปลูกข้าวของสหกรณ์ จำนวน 26.945 ล้านไร่ ซึ่งคิดเป็น 48% ของเกษตรกรพื้นที่ทำนาทั้งประเทศ และสามารถผลิตข้าวเปลือกได้ 11.368 ล้านตัน คิดเป็น 48.58 % ของปริมาณผลผลิตข้าวเปลือกทั้งประเทศ ในปัจจุบันประเทศไทยเป็นประเทศที่ส่งออกข้าวเป็นอันดับหนึ่งของโลก และการแข่งขันทางการตลาดข้าวมีสูงทั้งในภาคผู้ผลิต ผู้ค้าและผู้ส่งออก สหกรณ์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการค้าข้าว ซึ่งในปัจจุบันมีสหกรณ์ที่มีโรงสีข้าวทั้งประเทศ จำนวน 134 สหกรณ์ 136 แห่ง สามารถสีข้าวได้ 707,200 ตัน/ปี ซึ่งสหกรณ์แปรรูปได้จริง จำนวน 127,995 ตัน/ปี คิดเป็น 18% ของศักยภาพการผลิตเต็มตัวของโรงสีซึ่งสหกรณ์ต่างๆ ได้มีการแปรรูปข้าวสารออกจำหน่ายในตราต่างๆ ของแต่ละสหกรณ์

ในปี 2547- 2551 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดทำโครงการผลิตข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออกในทุ่งกุลาร้องไห้ ซึ่งเป็นโครงการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตข้าวหอมมะลิ ในทุ่งกุลาร้องไห้ 1.27 ล้านไร่ เพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกรในโครงการ 85,000 คน ให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม 19,680 บาท/ปี/ครอบครัว และเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตข้าวหอมมะลิในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ให้เป็นสินค้าลักษณะพิเศษ รับรองมาตรฐานการผลิตตั้งแต่ระดับฟาร์มถึงการส่งออก โดยกรมส่งเสริมสหกรณ์รับผิดชอบด้านการส่งเสริมการจัดการธุรกิจการตลาดของสถาบันเกษตรกร และในปี 2551 กรมส่งเสริมสหกรณ์พิจารณาเห็นว่าเพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการผลิตข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออกในทุ่งกุลาร้องไห้ให้เป็นสินค้าลักษณะพิเศษ โดยการกำหนดมาตรฐานสร้างเครื่องหมายการค้า ด้วยเห็นความสำคัญในการสร้างตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของสหกรณ์ในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ เพื่อนำไปใช้เป็นตราสินค้าร่วมกัน บริหารจัดการร่วมกัน คุณภาพเดียวกัน รวมถึงร่วมกันพัฒนาให้เป็นตราที่เข้มแข็ง และมี

คุณค่า เป็นที่รู้จักแพร่หลายของผู้บริโภค กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงได้จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อสร้างตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของสหกรณ์ในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ดังกล่าว

จากกระบวนการดำเนินการสร้างตราสินค้าจึงทำให้เกิดตราสินค้าตัวใหม่ภายใต้ตรา “ทุ่งกุลารัฟาร์ม” ซึ่งมีสหกรณ์ที่เข้าร่วมเครือข่ายประกอบด้วย 6 สหกรณ์ คือ สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรโพหนองราย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด สหกรณ์การเกษตรชุมพลบุรี จำกัด จังหวัดสุรินทร์ สหกรณ์การเกษตรมหาชนะชัย จำกัด จังหวัดยโสธร และสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส.ศรีสะเกษ จำกัด จังหวัดศรีสะเกษ และคณะกรรมการบริหารตราสินค้ามอบหมายให้สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์แม่ข่าย หลังจากนั้นได้ดำเนินการยื่นขอจดทะเบียนลิขสิทธิ์เครื่องหมายการค้ากับกรมทรัพย์สินทางปัญญาโดยยื่นขอจดทะเบียนแยกเป็น 2 เครื่องหมายที่ใช้ร่วมกันบนบรรจุภัณฑ์ข้าวสารหอมมะลิทุ่งกุลารัฟาร์ม ได้แก่ เครื่องหมายการค้าคำว่า “ทุ่งกุลารัฟาร์ม” และเครื่องหมายการค้า “เครือข่ายสหกรณ์ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้” โดยยื่นขอจดทะเบียนในนามสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด แต่เนื่องจากการคัดค้านเครื่องหมายการค้า คำว่า “ทุ่งกุลารัฟาร์ม” ทำให้ไม่ได้รับการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าดังกล่าว จึงได้ดำเนินการแก้ไขและยื่นขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า คำว่า “TK ทุ่งกุลารัฟาร์ม” ซึ่งได้รับการจดทะเบียนและเป็นเครื่องหมายการค้าที่ใช้ร่วมกันของเครือข่ายในปัจจุบัน

เนื่องจากการสร้างตราสินค้า “TK ทุ่งกุลารัฟาร์ม” เป็นนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่จะผลักดันในการสร้างสินค้าข้าวหอมมะลิระดับพรีเมียม ซึ่งผลิตโดยสหกรณ์ที่มีโรงสีข้าวในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้โดยใช้ตราสินค้าร่วมกัน และมีบริหารจัดการร่วมกัน โดยมีสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์แม่ข่าย ตั้งแต่ปี 2551 แต่จนถึงปัจจุบันสหกรณ์ทั้ง 6 สหกรณ์ ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการบริหารจัดการเครือข่ายร่วมกัน จึงทำให้ยอดขายมีน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นยังไม่เห็นหน่วยงานหรือบุคคลใดเคยศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TKทุ่งกุลารัฟาร์ม” และเพื่อให้เห็นนโยบายของกรมฯ ประสพผลตามวัตถุประสงค์ของการสร้างตราสินค้า และการบริหารจัดการร่วมกันของเครือข่ายสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวหอมมะลิตรา “TKทุ่งกุลารัฟาร์ม” และมียอดขายเพิ่มขึ้น ผู้วิจัยจึงขอทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK ทุ่งกุลารัฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

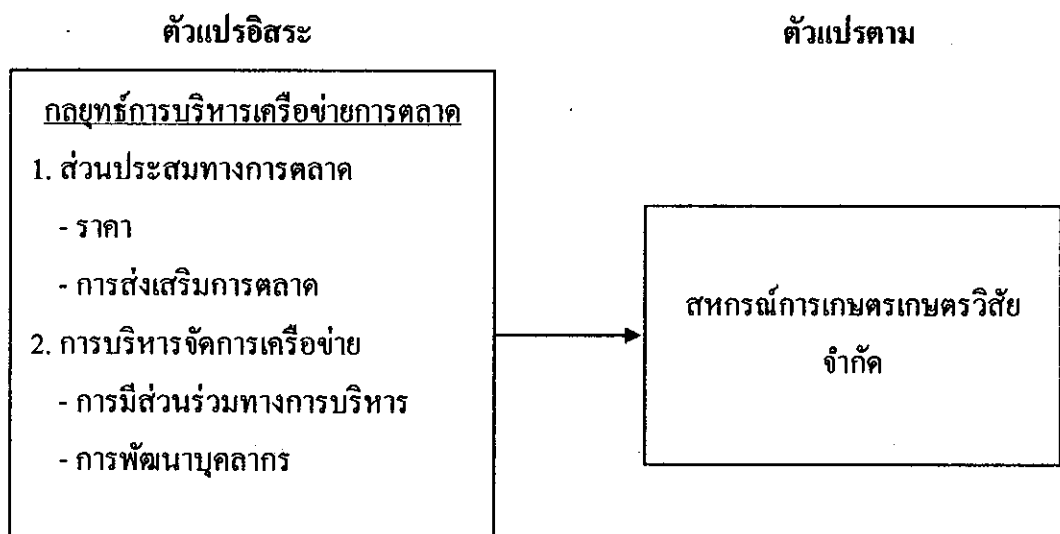
- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
- 2.2 เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ้งกุลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ้งกุลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ้งกุลาฟาร์ม” สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

ได้กำหนดตัวแปรออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 3.1 ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการวิจัย
- 3.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรเป้าหมายของการวิเคราะห์ซึ่งเป็นผลจากตัวแปรอิสระ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ขอบเขตการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีระยะเวลาจำกัด ผู้ศึกษาจึงกำหนดขอบเขตการวิจัยเฉพาะ กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลารัฟาร์ม” ของสหกรณ์ การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด โดยการวิเคราะห์การบริหารกลยุทธ์ทางการตลาด ด้านส่วนประสมทางการตลาด (ราคา และการส่งเสริมการตลาด) และ การบริหารจัดการเครือข่าย (การมีส่วนร่วมทางการบริหาร และการพัฒนาบุคลากร) ข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลารัฟาร์ม” ของสหกรณ์

6. ข้อจำกัดในการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย และการค้นคว้ามีเวลาจำกัด ส่งผลต่อการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผล จึงใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการวิจัย และ ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

เครือข่าย หมายถึง การรวมตัวกันของสหกรณ์การเกษตรที่มีโรงสีข้าวในเขตพื้นที่หุบกุลาร้องไห้จำนวน 6 สหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการผลิตและการใช้ตราสินค้า ข้าวหอมมะลิหุบกุลาร้องไห้ตรา “TK หุ่นกุลารัฟาร์ม” ร่วมกัน บริหารจัดการร่วมกัน คุณภาพเดียวกัน รวมถึงร่วมกันพัฒนาให้เป็นตราที่เข้มแข็ง และมีคุณค่า เป็นที่รู้จักแพร่หลายของผู้บริโภค

กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่าย คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายที่เกิดจากการระดมสมอง โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการของคณะกรรมการบริหารการจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลารัฟาร์ม”

สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด

สหกรณ์เครือข่าย หมายถึง สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรโพธิ์ทราย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด สหกรณ์การเกษตรชุมพลบุรี จำกัด จังหวัดสุรินทร์ สหกรณ์การเกษตรมหาชนะชัย จำกัด จังหวัดยโสธร และสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส.ศรีสะเกษ จำกัด

ข้าวหอมมะลิ หมายถึง ข้าวกล้องและข้าวขาวที่แปรรูปมาจากข้าวเปลือกข้าว พันธุ์ข้าวดอกมะลิ 105 ซึ่งมีกลิ่นหอมตามธรรมชาติ และบรรจุถุงตรา “TK หุงกุลลาฟาร์ม”

ตรา “TK หุงกุลลาฟาร์ม” หมายถึง ตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของเครือข่ายสหกรณ์ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ ที่ผลิตข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพเดียวกัน บริหารจัดการร่วมกัน และรวมถึงร่วมกันพัฒนาให้เป็นตราที่เข้มแข็งและมีคุณค่า เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างทัศนคติที่ดี เป็นที่รู้จักแพร่หลายของผู้บริโภค และได้รับการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา

กลยุทธ์การตลาด หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาดของเครือข่าย ในการการเลือกตลาดเป้าหมาย การวางแผนส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย เพื่อใช้กับตลาดเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ คือ กำไรจากความพึงพอใจของลูกค้า หรือกล่าวอีกนัย คือ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตลาด และบรรลุจุดมุ่งหมายของเครือข่าย

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุงกุลลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

8.2 สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ในเครือข่ายสามารถมีกลยุทธ์ที่ทำให้ข้าวหอมมะลิตรา “TK หุงกุลลาฟาร์ม” มียอดขายเพิ่มขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. บริบททุ่งกุลาร้องไห้
2. บริบทจังหวัดร้อยเอ็ด
3. บริบทสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
4. แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์
5. แนวคิดด้านการบริหารจัดการกลยุทธ์
6. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด
7. แนวทฤษฎีด้านเครือข่าย
8. การพัฒนานุเคราะห์
9. สภาพตลาดข้าวหอมมะลิ
10. แนวคิดเรื่องตราสินค้า
11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบททุ่งกุลาร้องไห้

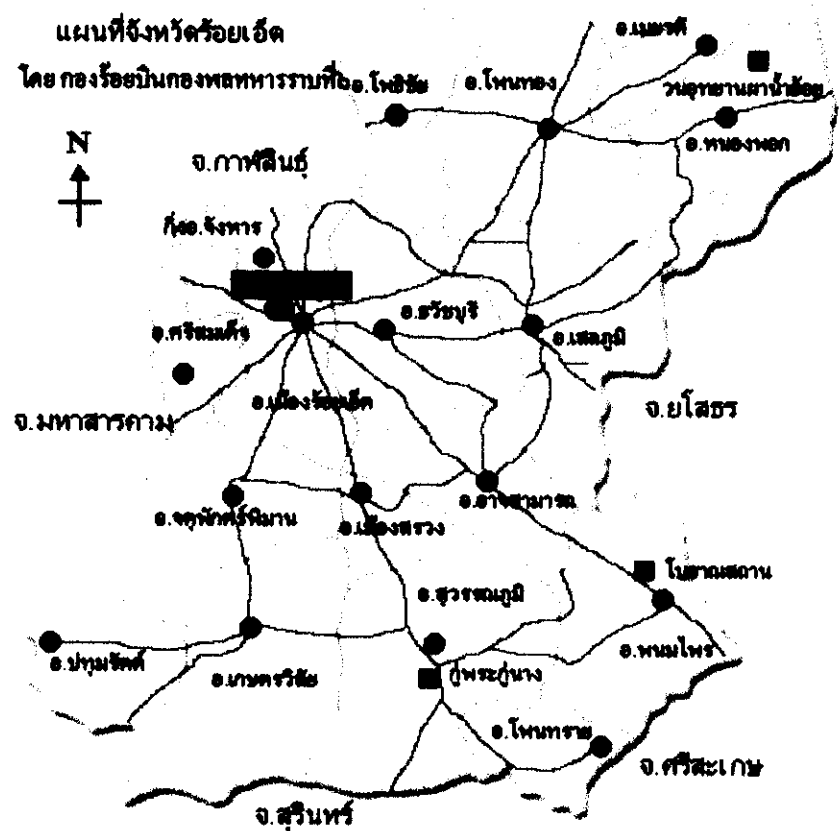


ภาพที่ 2.1 แผนที่ทุ่งกุลาร้องไห้

ที่มา : การนำเสนอที่ประชุมโครงการผลิตข้าวหอมมะลิมาตรฐานเพื่อการส่งออกในทุ่งกุลาร้องไห้
ของสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

ทุ้งกุลาร่องไห้ เป็นที่ราบขนาดใหญ่ มีพื้นที่ประมาณ 2 ล้านไร่ อยู่ในเขต จังหวัด สุรินทร์ (อำเภอชุมพลบุรี อำเภอท่าตูม) , จังหวัดมหาสารคาม(อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย) , จังหวัด บุรีรัมย์ (อำเภอพุทไธสง) , จังหวัดศรีสะเกษ, จังหวัดยโสธร (อำเภอมหาชนะชัย) และจังหวัด ร้อยเอ็ด (อำเภอปทุมรัตต์ อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอสุวรรณภูมิ และอำเภอโพนทราย) การที่ได้ชื่อว่า ทุ้งกุลาร่องไห้ มีเรื่องเล่าสืบกันมาว่า ชนเผ่ากุลาซึ่งเป็นชนกลุ่มน้อยจากเมืองเมาะตะมะ ประเทศ พม่า ได้เดินทางมาค้าขายผ่านทุ้งแห่งนี้ ต้องใช้เวลาเดินทางหลายวัน ไม่พบหมู่บ้านใด ๆ เลย น้ำก็ ไม่มีดื่ม ดั้นไม้ก็ไม่มีที่จะให้ร่มเงา มีแต่ทุ้งหญ้าเต็มไปหมด พื้นดินก็เป็นทราย เดินทางยากลำบาก เหมือนอยู่กลางทะเลทราย ทำให้คนพวกนี้ถึงกับร้องไห้

ในอดีต ทุ้งกุลาร่องไห้ในฤดูแล้ง พื้นที่ส่วนใหญ่จะแห้งแล้งมาก ส่วนในฤดูฝนน้ำจะท่วมทุกปี ได้พื้นดินลงไปเป็นน้ำเต็ม ไม่สามารถทำการเกษตรได้ หลังจากที่ได้มีการพัฒนาที่ดิน แล้ว ทุ้งกุลาร่องไห้ได้กลายเป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิที่สำคัญของประเทศ และกลายเป็นอู่ข้าว อู่น้ำที่มีชื่อเสียงของไทย



ภาพที่ 2.2 แผนที่จังหวัดร้อยเอ็ด

ที่มา : กองร้อยบินกองพลทหารราบที่ 6

2. บริบทจังหวัดร้อยเอ็ด

เป็นจังหวัดในบริเวณลุ่มแม่น้ำชีในภาคอีสานของไทย ที่อดีตเคยเป็นเมืองที่มีความเจริญรุ่งเรืองมาก่อนยุคก่อนประวัติศาสตร์ โดยปรากฏชื่อในตำนานอุรังคธาตุว่า ตาเกตนคร หรือเมืองร้อยเอ็ดประตู อันเนื่องมาจากเป็นเมืองที่มีความเจริญรุ่งเรือง โดยที่มีเมืองขึ้นจำนวนมาก การตั้งชื่อเมืองว่า "ร้อยเอ็ดประตู" นั้น น่าจะเป็นการตั้งชื่อเชิงอุปมาอุปไมยให้เป็นสิริมงคลและแสดงถึงความยิ่งใหญ่ของเมืองมากกว่าการที่เมืองจะมีประตูเมืองอยู่จริงถึงร้อยเอ็ดประตู ซึ่งการตั้งชื่อเพื่อแสดงถึงความเจริญรุ่งเรืองผ่านการมีประตูเมืองจำนวนมากนั้น น่าจะ ได้รับอิทธิพลหรือแบบอย่างมาจากเมืองหรืออาณาจักรที่เคยรุ่งเรือง ในสมัยโบราณอย่างทวารวดีซึ่งมีความหมายว่าเมืองที่มีประตูล้อมรอบเป็นกำแพง หรืออย่างเมืองหงสาวดีที่มีประตูเมืองรายล้อมกำแพงเมืองอยู่ยี่สิบประตู ซึ่งแต่ละประตูนั้นจะตั้งชื่อตามเมืองขึ้นของตน เช่น เชียงใหม่ อโยธยา เป็นต้น นอกจากนั้นการตั้งชื่อเมืองให้ดูยิ่งใหญ่เกินจริงเพื่อความเป็นสิริมงคลก็ถือเป็นธรรมเนียมของการตั้งชื่อเมืองหรืออาณาจักรในสมัยโบราณในส่วนของข้อสันนิษฐานที่ว่าเมืองร้อยเอ็ดน่าจะมีเพียงสิบเอ็ดหัวเมือง อันเนื่องมาจากการเขียนจำนวนตามแบบภาษาลาวโบราณ โดยเลขสิบเอ็ดจะประกอบไปด้วยเลขสิบกับเลขหนึ่ง (๑๐+๑=๑๑) ทำให้เกิดการอ่านที่ผิดเพี้ยนเป็นคำว่าร้อยเอ็ดนั้น น่าจะเป็นสมมุติฐานที่คลาดเคลื่อน เพราะจากการตรวจสอบข้อความตัวอักษรธรรมในต้นฉบับใบลานเรื่องอุรังคธาตุ ไม่ปรากฏว่ามีจุดไหนที่เขียนชื่อเมืองร้อยเอ็ดเป็นตัวเลข แต่กลับมีการเขียนถึงเมืองร้อยเอ็ดเป็นตัวอักษรทุกจุด (มีทั้งหมด ๕๕ จุด) และ ไม่มีข้อความตอนใดที่บรรยายแจกแจงรายชื่อหัวเมืองทั้ง๑๑ แห่ง (อ่านเพิ่มเติม ที่ ร้อยเอ็ด คือ ร้อยเอ็ด มิใช่สิบเอ็ด หรือ ๑๐ + ๑ โดย สุวัฒน์ ลิขจร)

ประวัติศาสตร์

มีการพบหลักฐานสมัยก่อนประวัติศาสตร์กระจายอยู่ทั่วไปในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ได้ขุดพบแหล่งโบราณคดีบ้านเมืองบัวซึ่งสันนิษฐานว่า ชุมชนโบราณสมัยก่อนประวัติศาสตร์ที่ค้นพบมีอายุประมาณ 1,800-2,500 ปีมาแล้ว และมักมีถิ่นฐานอยู่บริเวณลุ่มน้ำกับใกล้แหล่งเกลือสินเธาว์ อิทธิพลของพุทธศาสนาภายใต้วัฒนธรรมทวารวดีได้เข้ามาเมื่อปลายพุทธศตวรรษที่ 12-15 มีหลักฐานสมัยทวารวดีที่สำคัญ เช่น คูเมืองร้อยเอ็ด เจดีย์เมืองหงส์ในเขตอำเภอจตุรพักตรพิมาน กลุ่มโบสถ์บริเวณหนองศิลาเลขในเขตอำเภอนมไพร และพระพิมพ์ดินเผาปางนาคปรกที่เมืองไพรในเขตอำเภอเสลภูมิ วัฒนธรรมจากอาณาจักรขอมได้แพร่เข้ามาในพุทธศตวรรษที่ 16 ปรากฏหลักฐานอยู่มาก เช่น สถาปัตยกรรมในรูปแบบของปราสาทหิน เช่น กู่กาสิงห์ในเขตอำเภอเกษตร

วิสัย ปรางค์กู่ในเขตอำเภอรวิชัยบุรี กู่พระ โภณาในเขตอำเภอสวรรณภูมิ และประติมากรรมที่เป็นรูป
เคารพทางศาสนา ที่เป็นเครื่องใช้ในชีวิตประจำวันที่ทำจากหินทรายและ โลหะเป็นจำนวนมาก

ภูมิศาสตร์

ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดร้อยเอ็ดตั้งอยู่ตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างละติจูดที่ 15 องศา 24 ลิปดาเหนือ ถึง 16 องศา 19 ลิปดาเหนือ และลองจิจูดที่ 103 องศา 16 ลิปดาตะวันออก ถึง 104 องศา 21 ลิปดาตะวันออก อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ 512 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งสิ้น 8,299.46 ตารางกิโลเมตร หรือ 5,187,156 ไร่ มีเขตแดนติดต่อกับจังหวัดอื่น ๆ หลาย จังหวัดดังนี้

- ทิศเหนือและตะวันตกเฉียงเหนือ จรดจังหวัดกาฬสินธุ์
- ทิศตะวันออกเฉียงเหนือ จรดจังหวัดมุกดาหาร
- ทิศตะวันออก จรดจังหวัดยโสธร
- ทิศตะวันออกเฉียงใต้ จรด จังหวัดศรีสะเกษ
- ทิศใต้ จรดจังหวัดสุรินทร์
- ทิศตะวันตก จรดจังหวัดมหาสารคาม

ลักษณะภูมิประเทศ

จังหวัดร้อยเอ็ด ตั้งอยู่บริเวณตอนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปเป็นที่ราบสูง สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 120-160 เมตร มีภูเขาทางตอนเหนือซึ่งติดต่อกับเทือกเขาภูพาน บริเวณตอนกลางของจังหวัด มีลักษณะเป็นที่ราบลูกคลื่น บริเวณตอนล่างมีลักษณะเป็นที่ราบลุ่มริมฝั่งแม่น้ำมูลและสาขา ได้แก่ ได้แก่ลำน้ำชี ลำน้ำพลับพลา ลำน้ำเตา เป็นต้น บริเวณที่ราบต่ำอันกว้างขวาง เรียกว่าทุ่งกุลาร้องไห้ มีพื้นที่ประมาณ 80,000 ไร่ มีลักษณะเป็นที่ราบแอ่งกระทะ

ลักษณะภูมิอากาศ

จังหวัดร้อยเอ็ดได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือและลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ สภาพภูมิอากาศอยู่ในประเภทฝนเมืองร้อน ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 1,196.8 ลูกบาศก์มิลลิเมตร ฝนตกชุกในเดือนมิถุนายนถึงกันยายน อากาศร้อนแห้งแล้ง ในเดือนกุมภาพันธ์ถึงเมษายน

การเมืองการปกครองและประชากร

การปกครองแบ่งออกเป็น 20 อำเภอ 193 ตำบล 2412 หมู่บ้าน มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 17 แห่ง (เทศบาลเมือง 1 แห่ง และเทศบาลตำบล 16 แห่ง) และองค์การบริหารส่วนตำบล 186 แห่ง

มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1,310,259 คน แยกเป็นชาย 654,508 คน หญิง 655,751 คน โดยมีอำเภอที่มีประชากรมากที่สุดได้แก่ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด 118,789 คน รองลงมาได้แก่ อำเภอเสลภูมิ มีจำนวน 108,063 คน และอำเภอสุวรรณภูมิ มีจำนวน 106,451 คน สำหรับอำเภอที่มีความหนาแน่นของประชากรมากที่สุด คือ อำเภอจังหาร โดยมีอัตราความหนาแน่น 295 คนต่อตารางกิโลเมตร รองลงมาได้แก่ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด มีอัตราความหนาแน่น 240 คนต่อตารางกิโลเมตร และอำเภอเสิงสางมีอัตราความหนาแน่น 215 คนต่อตารางกิโลเมตร โดยอัตราความหนาแน่นโดยเฉลี่ยของจังหวัดอยู่ในระดับ 158 คนต่อตารางกิโลเมตร

- คำขวัญประจำจังหวัด: สิบเอ็ดประตูเมืองงาม เรืองนามพระสูงใหญ่ ผ้าไหมสาเกต บุญผะเหวดประเพณี มหาเจดีย์ชัยมงคล งามน่ายลบึงพลาญชัย เขตกว้างไกลทุ่งกุลา โลกลือชาข้าวหอมมะลิ

ทุ่งกุลาร้องไห้

ทุ่งกุลาร้องไห้ เป็นที่ราบขนาดใหญ่มีพื้นที่ประมาณ 2 ล้านไร่ อยู่ในเขตจังหวัดสุรินทร์ จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดร้อยเอ็ด การที่ได้ชื่อว่าทุ่งกุลาร้องไห้มีเรื่องเล่าสืบกันมาว่า ชนเผ่ากุลาซึ่งเป็นชนกลุ่มน้อยจากเมืองเมาะตะมะ ประเทศพม่า ได้เดินทางมาค้าขายผ่านทุ่งแห่งนี้ ต้องใช้เวลาเดินทางหลายวัน ไม่พบหมู่บ้านใด ๆ เลย น้ำก็ไม่ดื่ม ดื่มน้ำก็ไม่ดื่มที่จะให้ร่มเงา มีแต่ทุ่งหญ้าเต็มไปหมด พื้นดินเป็นทราย เดินทางยากลำบากเหมือนอยู่กลางทะเลทราย ทำให้คนพวกนี้ถึงกับร้องไห้ ในอดีตทุ่งกุลาร้องไห้ในฤดูแล้ง พื้นที่ส่วนใหญ่จะแห้งแล้งมาก ส่วนในฤดูฝนน้ำจะท่วมทุกปี ใต้พื้นดินลงไปเป็นน้ำเค็ม ไม่สามารถทำการเกษตรได้ หลังจากที่ได้มีการพัฒนาที่ดินแล้ว ทุ่งกุลาร้องไห้ได้กลายเป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิที่สำคัญของประเทศ และกลายเป็นอู่ข้าวอู่น้ำที่มีชื่อเสียงของไทย

ทุ่งกุลาร้องไห้ อ. เกษตรวิสัย จ. ร้อยเอ็ด

ข้อมูลทั่วไป - ทุ่งกุลาร้องไห้ ทุ่งกุลาร้องไห้ มีเนื้อที่ 2,107,681 ไร่ ครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัด คือ ในแนวทิศเหนือนั้นครอบคลุมอำเภอปทุมรัตต์ อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอสุวรรณภูมิ และอำเภอโพธิ์ทราย ของจังหวัดร้อยเอ็ด ในแนวทิศใต้มีลำน้ำมูลทอดยาวตลอดพื้นที่อำเภอชุมพลบุรี อำเภอท่าตูม จังหวัดสุรินทร์ ในแนวทิศตะวันตกผ่านอำเภอพุทไธสง จังหวัดบุรีรัมย์ อำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร และอำเภอพยัคฆภูมิพิสัยของจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ประมาณ 3 ใน 5 นั้นอยู่ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด

3. บริบทสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2520 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขที่สหกรณ์ที่ ก.ส.ก. 37/252 มีสมาชิกแรกตั้ง 76 คน มีทุนเรือนหุ้น 7,630 บาท ปัจจุบันสหกรณ์ตั้งอยู่เลขที่ 206 หมู่ที่ 2 ถนนปัทมานนท์ ตำบลเกษตรวิสัย อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด และมีสาขาซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรวบรวมและแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร ตั้งอยู่ ณ ตำบลนกกะเหาะ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด สหกรณ์ตั้งขึ้นครั้งแรกเพื่อแก้ไขปัญหาให้กับสมาชิกด้านสินเชื่อเพื่อการประกอบอาชีพ ต่อมาได้มีการพัฒนาเรื่อยๆ จนมีธุรกิจครบวงจรตั้งแต่สินเชื่อ ธุรกิจเงินรับฝาก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจเกี่ยวกับการรวบรวมและแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร ธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว และมีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับเจ้าหน้าที่และสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จัดได้ว่าเป็นสหกรณ์ที่มีศักยภาพสูง มีการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ ทำให้สมาชิกของสหกรณ์อยู่ดี กินดี เพิ่มมากขึ้น สามารถเป็นแบบอย่างให้กับสหกรณ์อื่นๆ ทั่วประเทศโดยการมาศึกษาดูงานที่สหกรณ์ ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งที่เครือข่ายสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวหอมมะลิตรา TK ทุ่งกุลารั้วม ได้มอบหมายให้สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์แม่ข่ายในการบริหารจัดการร่วมกันของเครือข่ายฯ

4. แนวคิดเกี่ยวกับการสหกรณ์

ความหมายของสหกรณ์ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550:25)

ความหมายของ “สหกรณ์” (Cooperatives)

สหกรณ์ คือ องค์กรของบุคคล ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินงานวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตย เพื่อสนองความต้องการและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม

ความหมายของ “อุดมการณ์สหกรณ์” (Cooperatives Ideology)

อุดมการณ์สหกรณ์ คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่าความช่วยเหลือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

ความหมาย “หลักการสหกรณ์” (Cooperatives Principles)

หลักการสหกรณ์ คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” ซึ่งประกอบด้วยหลักการรวม 7 ประการ คือ

1. การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (voluntary and open membership) สหกรณ์เป็นองค์กรของความสมัครใจ เปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนที่สามารถใช้ประโยชน์ในการบริการของสหกรณ์และเต็มใจที่จะรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกได้มีโอกาสเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากข้อกีดกันใด ๆ ทางเพศ ศาสนา สังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา

2. การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (democratic member control) สหกรณ์เป็นองค์กรประชาธิปไตย ที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการควบคุม กำหนดนโยบายและตัดสินใจอย่างแข็งขัน ไม่ว่าหญิงหรือชายที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกสหกรณ์ ในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกจะมีสิทธิในการออกเสียงลงความเห็นเท่าเทียมกันคือหนึ่งคนหนึ่งเสียง สำหรับในสหกรณ์ระดับอื่น ๆ ก็ต้องดำเนินการในลักษณะที่เป็นที่ประชาธิปไตยเช่นกัน

3. การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (member economic participation) สมาชิกทุกคนควรมีส่วนอุดหนุนด้านเงินทุนในสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งอย่างน้อยส่วนหนึ่งเงินทุนนี้ก็จะเป็นส่วนกลางของสหกรณ์ โดยทั่วไปสมาชิกจะได้รับเงินตอบแทนที่จำกัดในส่วนของเงินทุนที่จ่ายไปเพื่อเป็นสมาชิก และเมื่อสหกรณ์มีส่วนเกินจะจัดสรรเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมดในเรื่องต่อไปนี้

- 3.1 เพื่อการพัฒนาสหกรณ์
- 3.2 เก็บเป็นทุนสำรอง
- 3.3 จัดสรรคืนให้กับสมาชิกตามสัดส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์
- 3.4 สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เหล่าสมาชิกเห็นชอบ

4. การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (autonomy and independence) สหกรณ์เป็นองค์กรอิสระ พึ่งพาตนเอง อยู่ภายใต้การควบคุมของมวลสมาชิกสหกรณ์ หากสหกรณ์เข้าร่วมในข้อตกลงกับหน่วยงานหรือองค์กรอื่นใดรวมทั้งรัฐบาล หรือใช้เงินทุนจากแหล่งภายนอกจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกให้ความเห็นชอบและควบคุมได้ และจะต้องดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระและเป็นกลาง

5. การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (education, training and information) สหกรณ์ควรจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมแก่สมาชิกสหกรณ์ ตัวแทนสมาชิก ผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์เพื่อที่เขาเหล่านั้นจะมีประสิทธิภาพในการพัฒนาสหกรณ์ ทั้งนี้รวมถึงการให้

ความรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตแบบสหกรณ์ให้กับประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำแนวคิด

6. การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (cooperation among cooperatives) เพื่อให้บริการแก่สมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อความเข้มแข็งของขบวนการ สหกรณ์ทั้งปวงควรให้ความร่วมมือกันอย่างจริงจัง ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับประเทศ

7. การเอื้ออาทรต่อชุมชน (concern for community) ในขณะที่มุ่งเน้นไปที่ความต้องการของสมาชิก สหกรณ์ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนของตนให้เกิดความยั่งยืน ด้วยนโยบายต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นชอบ

ความหมาย “วิธีการสหกรณ์” (Cooperatives Practices)

วิธีการสหกรณ์ คือ ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โดยใช้หลักการสหกรณ์

ประเภทของสหกรณ์

ภายใต้กฎกระทรวงที่กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 จะแบ่งประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทยออกได้เป็น 7 ประเภท ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตร
2. สหกรณ์ประมง
3. สหกรณ์นิคม
4. สหกรณ์ร้านค้า
5. สหกรณ์บริการ
6. สหกรณ์ออมทรัพย์
7. สหกรณ์เครดิตยูเนียน

แนวคิดในการจัดการสหกรณ์

พสุ ตัดถาวรณ (2533 : 167) กล่าวว่า การจัดการสหกรณ์ คือ การกระทำที่รวบรวมความคิด วิถีปฏิบัติ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เพื่อการทำงานในด้านผลิต การขาย และการบริการซึ่งจะอาศัยหลักสหกรณ์ที่สำคัญเป็นแนวทาง หลักสหกรณ์ที่สำคัญซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นจะต้องรู้และอาศัยเป็นแนวทางในการจัดการสหกรณ์ นั่นคือ หลักการสหกรณ์ 7 ประการ ในการจัดการสหกรณ์หรือการจัดการธุรกิจอื่นใดนั้น ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการสหกรณ์ เป็นเรื่องของการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ซึ่งถ้ากล่าวรวม ๆ กันไปสหกรณ์แต่ละประเภทก็อาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดการในด้านต่าง ๆ เหล่านี้คือ

1. การจัดการหรือการบริการด้านเงินทุน อันได้แก่ การจัดหาเงินทุน การให้สมาชิกซื้อหุ้น การรับฝากเงิน การกู้ยืมเงิน การจัดสรรกำไรเป็นสำรอง การรับบริจาค
2. การจัดการสินเชื่อ การให้เงินกู้ระยะสั้น การให้เงินกู้ระยะปานกลางการให้เงินกู้ระยะยาว
3. การจัดการด้านการผลิต โดยการผลิตสินค้าและบริการ การผลิตสินค้า สมาชิกเป็นผู้ผลิต สหกรณ์เป็นผู้รับซื้อ
4. การให้บริการ สหกรณ์เป็นฝ่ายจัดหาบริการให้สมาชิกเช่น การจัดหาปุ๋ยและวัสดุอุปกรณ์การเกษตร เป็นต้น
5. การให้บริการตลาด โดยสหกรณ์เป็นผู้รวบรวมผลิตผลมาจำหน่าย และผลิตผลที่สหกรณ์ผลิตขึ้นเอง
6. การบริหารงานบุคคล โดยที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ คณะกรรมการดำเนินการจัดจ้างผู้จัดการและพนักงาน ผู้จัดการบังคับบัญชาพนักงาน
7. การจัดการด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นต้น
8. การจัดการดังกล่าวผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องทำหน้าที่ในการจัดการที่เรียกว่า (functions of management) หรือกระบวนการของการจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคล การอำนาจการ การประสานงาน การควบคุมงาน

ลักษณะการจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์การธุรกิจที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมอันจะประกอบไปด้วย ระบบเศรษฐกิจภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ที่มีภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรง กฎหมายสหกรณ์จะต้องดำเนินงานภายใต้กรอบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ กฎหมายที่สำคัญคือ พระราชบัญญัติสหกรณ์ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ประมวลกฎหมายรัชฎาการ นโยบายรัฐ จะส่งผ่านนโยบายตามหน่วย งานราชการที่รับผิดชอบดูแลและสนับสนุนการสหกรณ์ที่สำคัญ ได้แก่ กรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์ในปัจจุบันประเทศไทยมีจำนวนสหกรณ์ 7 ประเภทในแต่ละประเภทจะมีการร่วมมือกันตามหลักการสหกรณ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว ผู้จัดการมีหน้าที่สำคัญในการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรของสหกรณ์ซึ่งประกอบไปด้วยคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และข้อมูลข่าวสาร โดยผ่านหน้าที่จัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนาจการ ควบคุม การประสานงานและการควบคุมเพื่อการบรรลุความสำคัญตามเป้าหมายในการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จ 2 ประการ

1. ความสำเร็จทางเศรษฐกิจ คือ การจัดการที่บรรลุเป้าหมายในเชิงธุรกิจได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถจัดการสภาพคล่องทางการเงิน ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และควมมีเสถียรภาพ

2. ความสำเร็จทางสังคม คือ การยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิก

5. แนวคิดด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ปัญญา หิรัญรัมย์ (2552 : 94-97) ความหมายของกลยุทธ์ กลยุทธ์ : หมายถึง แผนงานรวม ซึ่งเชื่อมโยงข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ขององค์การเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อทำให้องค์การอยู่รอดได้ภายใต้ความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กลยุทธ์จะถูกกำหนดขึ้นและนำไปใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ขอบเขตของความสามารถที่มีอยู่ขององค์การนั้น ๆ กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแผนงาน แต่จะเป็นแผนงานที่เชื่อมโยงทุกส่วนขององค์การ เข้าเป็นหนึ่งเดียว โดยสามารถเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความ เป็นเลิศทางธุรกิจสหกรณ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือกระบวนการตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหารซึ่งในอดีตจะเน้นการตัดสินใจสภาพแวดล้อมในขณะนั้นของธุรกิจ อาจจะเป็นที่พอใจในขณะที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนั้น แต่ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่การบริการที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ โดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์แทนที่จะสนใจเฉพาะเรื่องในปัจจุบัน ก็จะเริ่มเห็นคุณค่าของการคาดการณ์ และการเตรียมพร้อมเพื่อเผชิญกับเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งสามารถเตรียมการให้หลายๆ ทาง เช่น มีการจัดทำคู่มือสำหรับกระบวนการตัดสินใจที่จะต้องกระทำซ้ำซาก เพราะเป็นการประหยัดเวลา เพื่อนำไปใช้การตัดสินใจสำหรับเรื่องที่สำคัญกว่า และทำให้การตัดสินใจนั้นมีความต่อเนื่อง อีกวิธีหนึ่งก็คือ การจัดทำงบประมาณ การพยากรณ์ยอดขาย และการหมุนเวียนของเงินทุนในอนาคต อันเป็นการสร้างระบบการวางแผน และการควบคุมการดำเนินงาน สาเหตุที่ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่วนมากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะสามารถกำหนด โอกาสและแก้ปัญหาในอนาคตได้ บาง

สหกรณ์ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงช้าหรือเร็ว จะขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์หรือสินค้าของตน ทำให้มีผลกระทบต่อธุรกิจและมีความรุนแรงไม่เท่ากัน การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการสามารถวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต พร้อมทั้งเตรียมการที่จะควบคุมสำหรับธุรกิจได้นอกจากนี้ยังช่วยลดความเสี่ยงภัยอีกด้วย

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์โดยเฉพาะฝ่ายจัดการได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์และทิศทางของธุรกิจในอนาคตได้ชัดเจน คนส่วนมากจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ ถ้าหากได้ทราบว่าสิ่งที่คาดหวังสำหรับพวกเขาคืออะไร และสหกรณ์กำลังดำเนินงานไปในทิศทางใด นอกจากนี้ยังช่วยลดข้อขัดแย้งด้วย การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจะเป็นเรื่องช่วยชี้แนวทางให้กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทั้งยังเป็นสิ่งจูงใจเจ้าหน้าที่และฝ่ายจัดการ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อันเป็นรากฐานที่ใช้สำหรับการควบคุมและประเมินผล และช่วยให้แน่ใจว่าผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจในกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานที่ตรงกัน

3. การวิจัยในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะนำมาใช้ และผลงานด้านการศึกษาดัง ๆ ก็มีเพิ่มมากขึ้น ในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาค้นคว้าวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยในการบริหารให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำยิ่งขึ้นจนเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง

4. จากการศึกษาวิจัยของสถาบันจัดการของสหรัฐอเมริกา (Academy Management) ได้ยืนยันว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนที่ดี และมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานองค์กรใดนำไปใช้ จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากกว่าธุรกิจที่ไม่เคยใช้การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีโอกาสทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุผลดังนี้

4.1 การตัดสินใจในธุรกิจ ถ้าไม่มีระบบอาจทำให้การตัดสินใจนั้นเสมือนเล่นการพนันที่มีความเสี่ยงสูง วิธีที่จะช่วยลดความเสี่ยงของธุรกิจลงได้ ก็คือมีการวางระบบการตัดสินใจที่เรียกว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

4.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่ดี และช่วยให้ผู้บริหารศึกษาพื้นฐานของธุรกิจได้ดีขึ้น

4.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์ ช่วยปรับปรุงการสื่อสารภายในธุรกิจ การประสานงานโครงการต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรและการวางแผนระยะสั้น

4.4 อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของธุรกิจมิได้อยู่ที่การนำเอากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องอาศัยทรัพยากรอย่างอื่นประกอบด้วย เช่น มี

ทรัพยากรวัตถุดิบที่เพียงพอ ทรัพยากรบุคคลที่ดี ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ และปัจจัยอื่นๆ อีกหลายประการเป็นองค์ประกอบในการบริหารธุรกิจด้วย
ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Strategic Formulation)
2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control)

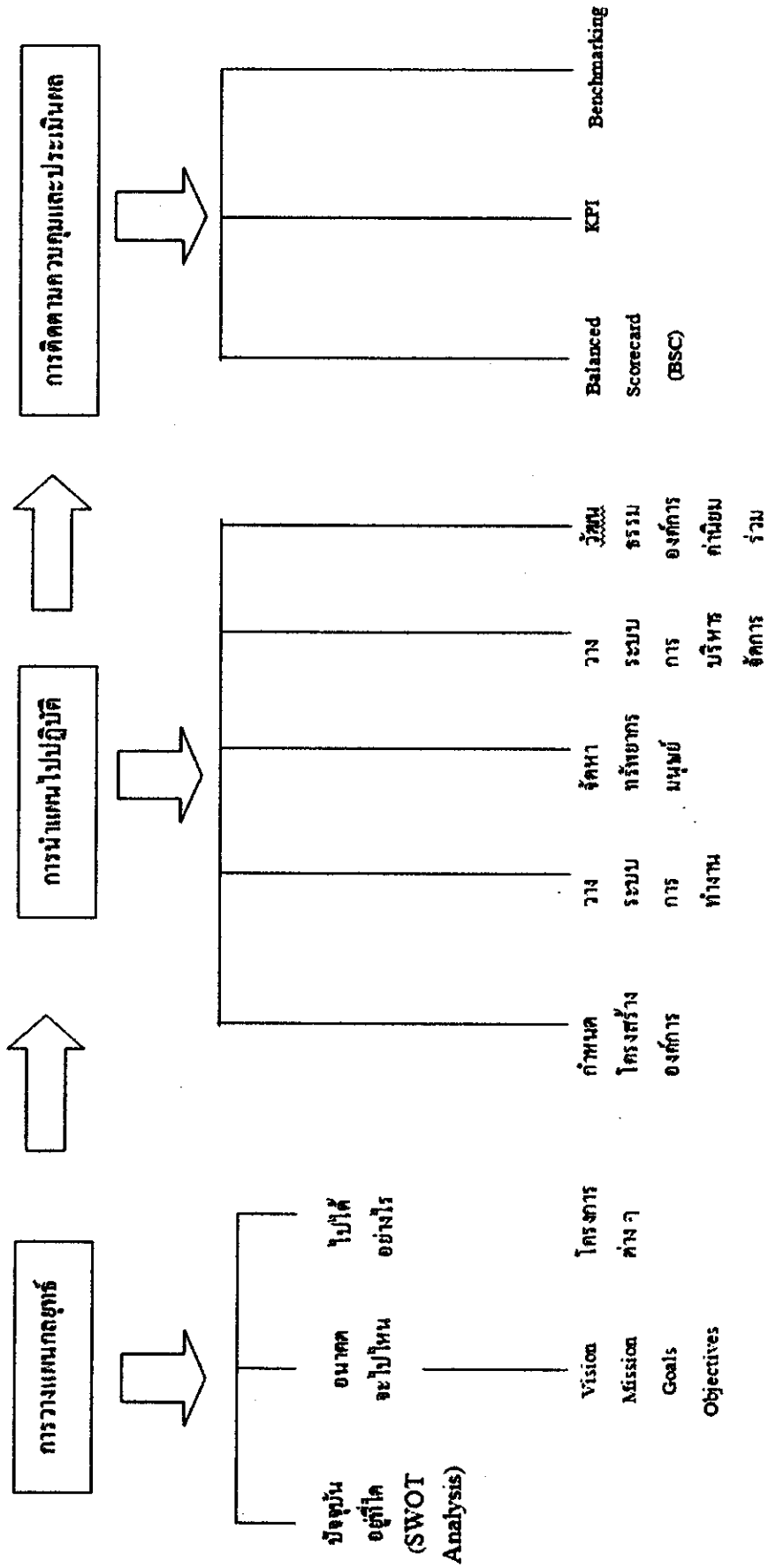
1. การวางแผน (Strategic Formulation) หมายถึง ความพยายามที่เป็นระบบ เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต และตัดสินใจเลือกแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต (Where we are to where we want to go)

2. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

ในขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์การว่าองค์การหรือสหกรณ์มีโครงสร้างอย่างไร เพราะโครงสร้างจะมีความสัมพันธ์กับการจัดจ้างทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ นอกจากนี้ สหกรณ์ยังต้องคำนึงถึงกระบวนการของการทำงานและระบบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบต่างๆ ที่สหกรณ์ได้จัดวาง เพื่อให้แผนที่นำไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control)

ขั้นตอนของการติดตามควบคุมและประเมินผล เป็นขั้นตอนของการกำหนดว่าจะใช้วิธีการอย่างไรในการติดตามควบคุมการดำเนินการในโครงการต่างๆ ที่ได้นำมาปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะมีเครื่องมือหลายชนิดเช่น Balanced Scorecard (BSC) KPI (Key Performance Indicator) หรือ Benchmarking หรือจะใช้เครื่องมือที่ประเมินผลทางการเงินโดยตรง เน้นดูเฉพาะ ROI (ผลตอบแทนจากการลงทุน Return on Investment) ROA (ผลตอบแทนจากการนำสินทรัพย์มาใช้ประโยชน์ Return on Asset) ซึ่งเป็นของบริษัท Dupont ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์ดังที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถจะเขียนเป็นภาพที่ดูง่าย ๆ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

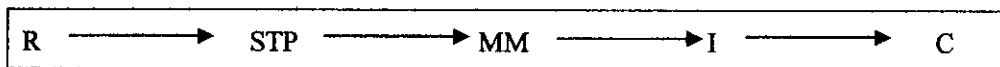
ที่มา : คัมภีร์เคล็ดลับสำหรับสหกรณ์ (2552: 97)

6. กลยุทธ์ทางการตลาด (Marketing Mix : 4Ps)

แผนกลยุทธ์ทางการตลาด

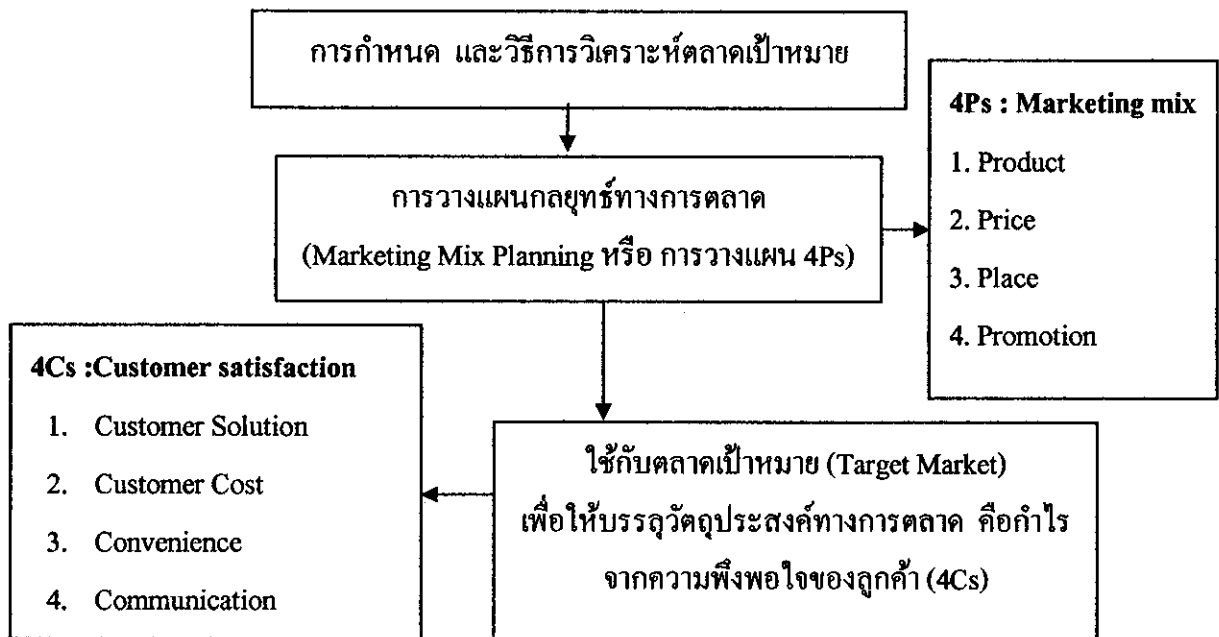
กระบวนการทางการตลาด (Marketing Process) หรือเรียกว่า การบริหารการตลาด (Marketing Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวิจัยและเลือกตลาดเป้าหมาย การออกแบบกลยุทธ์การตลาด การวางแผนโปรแกรมการตลาด การจัดองค์กร การปฏิบัติตามแผน และการควบคุมความพยายามทางการตลาด (คอตเลอร์ 2546 : 112)

Kotler (1990 : 30) กล่าวว่า สำหรับวงจรธุรกิจโดยทั่วไป ควรมีการดำเนินการจัดการทางการตลาดเป็นขั้นตอนดังนี้



- R = การวิจัย
- STP = การตลาดเป้าหมาย : การแบ่งกลุ่มเป้าหมาย และตำแหน่ง (Segment, Target, Position)
- MM = ส่วนประสมทางการตลาด Marketing Mix (4Ps)
- I = การปฏิบัติการ Implementation
- C = การควบคุม Control STP & MM (Getting Feedback Evaluation Results Improving STP and MM Tactics)

การบริหารการตลาด (Marketing Management) หมายถึง กระบวนการในการวางแผนและการจัดการบริหารแนวความคิด การตั้งราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย ความคิด สินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนโดยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนองความพึงพอใจของบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546 : 125) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการบริหารการตลาด

ที่มา : (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546 : 125)

กลยุทธ์การตลาด หมายถึง ขั้นตอนในการกำหนดจุดมุ่งหมายทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย การวางแผนส่วนประสมทางการตลาด (4Ps) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย เพื่อใช้กับตลาดเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ คือ กำไรจากความพึงพอใจของลูกค้า กล่าวอีกนัย คือ เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตลาด และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2546 : 127)

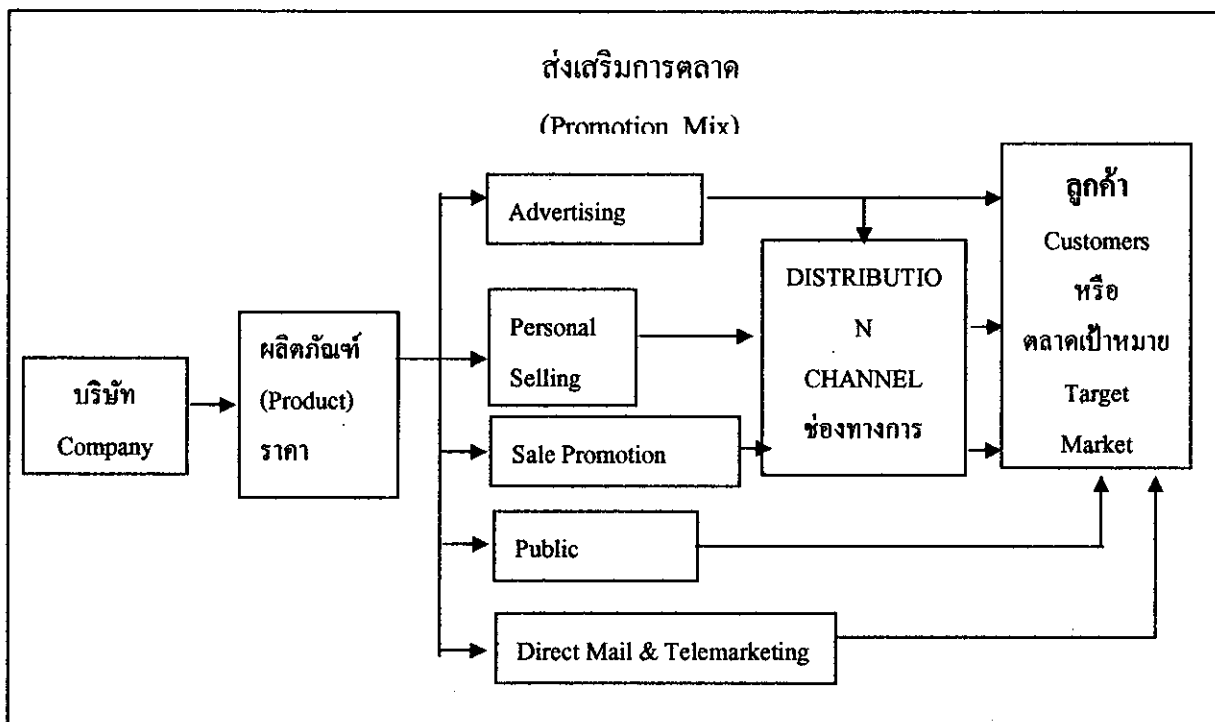
ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4Ps) หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (คอตเลอร์ 2546 : 22) ดังภาพ 2.5



ภาพที่ 2.5 ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4Ps)

ที่มา : (คอตเลอร์ 2546 : 22)

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4Ps) เป็นชุดเครื่องมือทางการตลาดที่
 กิจการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในตลาดเป้าหมาย ปัจจัยเฉพาะทางการตลาดภายใต้แต่ละ P
 สามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ ดังภาพที่ 2.6 (คอตเลอร์ 2546 : 22 – 23)



ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย กับลูกค้า

ที่มา : (คอตเลอร์ 2546 : 22 – 23)

ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย และลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายซึ่งมีลักษณะเป็นขั้นตอน กล่าวคือ บริษัทจะเสนอผลิตภัณฑ์และกำหนดราคาผลิตภัณฑ์นั้นก่อนแล้วทำการส่งเสริมการตลาดด้วยวิธีการต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็จัดช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า เครื่องมือ 4 ประการนี้ใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Kotler 2546 : 16) โดยจะสามารถอธิบายถึงรายละเอียดของส่วนประกอบทางการตลาด (4Ps) ได้ ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นและความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และไม่ได้ ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้า บริการ สถานที่ บุคคลหรือความคิด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2546 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Etzel Walker and Stanton 2001 : G-9)

กลยุทธ์ทางการผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างแบรนด์ การนำเสนอเครื่องหมายการค้า นั้นก็เหมือนตัวแทนของบริษัทที่จะสามารถทำให้ลูกค้าที่เห็นสัญลักษณ์แล้ว สามารถนึกถึงบริษัท

และผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น ๆ การนำเสนอจำเป็นต้องใช้สิ่งที่เข้าใจและจดจำได้ง่าย หลีกเลียงจากความซับซ้อน มุ่งเน้นความเรียบง่ายและมีความพิเศษเสมอ (รุ่งศักดิ์ สีวาชัย 2548 : 160 – 163)

การสร้างแบรนด์ระดับสากลนั้น สิ่งแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การตีโจทย์ให้แตก ในเรื่องของผลิตภัณฑ์และลูกค้าว่าลูกค้าในแต่ละประเทศมีความต้องการอะไร และมีพฤติกรรมในการบริโภคอย่างไร สำหรับธุรกิจขนาดเล็กเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่มีเงินลงทุนน้อย แต่ก็มีความเป็นไปได้ในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า เพราะการสร้างค่านาเชื่อถือ ก็คือการสร้างแบรนด์อย่างหนึ่ง (Strategy) และมีการดำเนินการตามแผน (Tactic) ให้สอดคล้องกัน

สำหรับเคล็ดลับการสร้างแบรนด์ออกสู่ระดับสากลอยู่ 7 ประการ คือ

1. สร้างฐานตลาดในประเทศให้แข็งแกร่งก่อนแล้วจึงใช้ประโยชน์จากความแข็งแกร่งดังกล่าว
2. เมื่อเข้าสู่ตลาดโลกแล้วต้องรักษาพันธสัญญาของแบรนด์ให้ได้
3. ต้องใช้หลักการตลาด 4P ด้วย (Product, Price, Place, Promotion)
4. แบรนด์จำเป็นต้องโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่ง และต้องมีความยืดหยุ่นตามแต่ละตลาดด้วย
5. ดำเนินตามขั้นตอนของการสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Supply Chain)
6. กลยุทธ์ราคาจะเริ่มจากตลาดหรูหรือไม่ก็ตลาดระดับล่าง
7. ถ้าต้องการประสบความสำเร็จในตลาดต่างประเทศ ควรมีบริษัทย่อยในประเทศนั้น ๆ

ถ้าหากผู้ประกอบการไทยรายใดสามารถปฏิบัติ หรือนำกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในการสร้างแบรนด์ของตนเองได้ก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ด้วยแบรนด์ของตัวเองอย่างภาคภูมิใจ

2. ราคา (Price) หมายถึง จำนวนเงิน หรือสิ่งอื่นๆ ที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2546 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Etzel, Walker and Stanton, 2001 : G-7) หรือหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาผู้บริโภคก็จะตัดสินใจซื้อ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2546 : 53)

ปัจจุบันร้านค้าที่ทำการผลิตเองต่างก็หันมาโปรโมทราคาสินค้าขายถูกแบบรายวัน หรือขายสินค้าในราคายุติธรรมเพื่อเป็นทางเลือกให้ลูกค้าที่มีเวลาจำกัด และคำนึงการเสนอราคาแบบพิเศษกันยกใหญ่แสดงให้เห็นว่า “การกำหนดราคาขาย” กับ “การตั้งราคาเพื่อโปรโมชัน” เป็นคนละเรื่องกัน แต่มีอิทธิพลต่อการควักกระเป๋าผู้บริโภคได้เช่นกัน (สยามภูมิ สังวรชาติ 2548 : 35 – 38)

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย และทำเลที่ตั้ง (Place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบัน และกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ และบริการจากองค์กรไปยัง ตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2546 : 55)

ภูมินทร์ วรวรรณ (2545 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวว่า การเลือกทำเลที่ตั้งมีส่วนสำคัญในผลสำเร็จของกิจการนั้น ๆ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 อย่าง คือ ความสะดวกในเข้าถึง ความสะดวกสบายและมาตรฐานการให้บริการ และแรงดึงดูดใจจากสิ่งที่ถูกค้ำต้องการ เช่น คุณค่าที่ได้จากสินค้า นั่นคือ ทำเลที่ตั้งต้องเป็นที่ที่สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้

การพัฒนาการตลาดควรทำไปพร้อมกับการหาช่องทางการจำหน่ายใหม่ กลุ่มลูกค้าใหม่ เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ให้ลูกค้ารู้สึกที่สามารถหาซื้อผลิตภัณฑ์ได้อย่างสะดวก โดยการประเมินศักยภาพในแต่ละช่องทาง และวางกลยุทธ์ในการบริหารแต่ละช่องทางดังกล่าวอย่างเหมาะสม

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้า บริการ หรือความคิด หรือคอบุคคล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2546 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Semenik 2002 : 563) เพื่อใช้จูงใจให้เกิดความต้องการเพื่อเตือนความทรงจำ (Remind) ในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมการซื้อ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2546 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Etzel, Walker and Stanton. 2001 : G-10)

เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประเภท ธุรกิจควรมีการเลือกใช้เครื่องมือตามหลักของการเลือกใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบผสมประสานกัน (Integrated Marketing Communication : IMC) โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่ง โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือทางการตลาดที่สำคัญมีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2546 : 54)

1. การโฆษณา
2. การขายโดยใช้พนักงานขาย
3. การส่งเสริมการขาย
4. การให้ข่าวประชาสัมพันธ์
5. การตลาดทางตรง

กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย การดำเนินธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันสูงเช่นปัจจุบัน การส่งเสริมการขาย (Promotion) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการทำตลาดมากยิ่งขึ้น จุดประสงค์ของการนำกลยุทธ์การส่งเสริมการขายมาใช้เพื่อทำให้ผู้บริโภคเกิดความสนใจในตัวสินค้ามากขึ้น

โดยการเสนอผลประโยชน์พิเศษให้กับลูกค้าเป็นครั้งคราว เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความต้องการสินค้าในช่วงเวลานั้น

กลยุทธ์การส่งเสริมการขายที่นิยมนำมาใช้ในการทำตลาดในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการ ซึ่งผู้ประกอบการเอสเอ็มอีสามารถเลือกนำมาใช้ให้เหมาะกับสินค้า เช่น การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ลูกค้าโดยตรง เพื่อต้องการให้ลูกค้าซื้อสินค้ามากขึ้น ผู้ประกอบการก็อาจเลือกใช้วิธีการแจกของตัวอย่าง การสาริตวิธีการใช้ การให้คูปอง การคืนเงิน ฯลฯ แต่หากต้องการส่งเสริมการขายโดยมุ่งไปที่ตัวแทนจำหน่ายที่เป็นคนกลาง เพื่อให้บุคคลเหล่านี้กระจายสินค้าไปยังลูกค้าได้มากขึ้น ก็สามารถนำวิธีการส่งเสริมการขายในลักษณะให้ส่วนลดสินค้า การแถมสินค้า การกำหนดเป้าในการซื้อสินค้า การให้ของขวัญพิเศษ ฯลฯ มาใช้เป็นแรงจูงใจ และหากต้องการส่งเสริมการขายด้วยการมุ่งสู่พนักงานขาย สามารถใช้วิธีการกระตุ้นด้วยการให้โบนัสพิเศษ การกำหนดเป้าการขาย เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเหล่านี้ขายสินค้าได้มากขึ้น

เทคนิคในการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้มีหลายวิธี อาทิ การสาริตคุณประโยชน์ และวิธีการใช้สินค้า เพื่อให้ผู้บริโภคมีความเข้าใจในตัวสินค้า ซึ่งหากเป็นสินค้าชิ้นไม่ใหญ่มาก ผู้ขายสามารถนำไปสาริตให้ลูกค้าทราบตามจุดต่าง ๆ เช่น ห้างสรรพสินค้า หรือสถานที่ที่สะดวกได้ แต่หากสินค้ามีชิ้นใหญ่ ก็อาจใช้วิธีการเชิญชวนลูกค้าให้เข้ามาชมสินค้าในโรงงานแทน

การจัดแสดงสินค้า (Exhibition) เป็นวิธีการส่งเสริมการขายวิธีหนึ่งที่มีความนิยมสูงในปัจจุบัน เพราะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ง่าย และลูกค้าสามารถเลือกชมสินค้าที่นำมาแสดงได้โดยง่าย

การแจกสินค้าตัวอย่าง (Sample) ส่วนใหญ่มักใช้กรณีที่ออกสินค้าใหม่ เช่น ออกแชมพูสระผมตัวใหม่ ครีมหาผิวกลิ่นใหม่ ฯลฯ จุดประสงค์ในการแจกสินค้าตัวอย่างเพื่อให้ผู้บริโภคทดลองใช้ แต่วิธีนี้อาจทำให้มีต้นทุนสูง

การใช้คูปอง (Coupon) เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการขายที่นิยมใช้แพร่หลายวิธีหนึ่ง เพราะวิธีนี้ลูกค้าได้รับจะถือว่าเป็นการให้ส่วนลดอย่างหนึ่ง โดยลูกค้าสามารถนำคูปองที่แจกให้ไปแลกซื้อสินค้าในราคาพิเศษ วิธีนี้จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการซื้อสินค้ามากขึ้น เพราะได้ราคาถูก โดยอาจทำให้ลูกค้าที่เคยซื้อสินค้าอยู่แล้ว มีความต้องการสินค้าเพิ่ม หรืออาจได้ลูกค้าใหม่ๆ เข้ามาเพราะมองว่าเป็นราคาพิเศษได้

การให้ของแถม (Premium) เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการขายที่ต้องการให้ลูกค้าเกิดการยอมรับในตัวสินค้ามากขึ้น ซึ่งจะเห็นผลในเวลาอันสั้น โดยอาจเป็นลักษณะการให้สินค้าอื่น ๆ ที่ผู้ประกอบการขายในร้าน หรือผลิตขึ้นฟรี

การใช้แสตมป์การค้า (Trading Stamp) การส่งเสริมการขายวิธีนี้ เพื่อกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดการซื้อซ้ำได้ โดยลูกค้าอาจเกิดความต้องการสะสมแสตมป์ไว้แลกของที่ต้องการ ทำให้ผู้ประกอบการสามารถขายของได้มากขึ้น และอาจมีลูกค้าประจำกลุ่มหนึ่ง โดยผู้ประกอบการสามารถกำหนดเงื่อนไขสินค้าที่ลูกค้าสามารถแลกซื้อได้ตามความเหมาะสม

การลดราคาสินค้า (Price-off) การส่งเสริมการขายด้วยการลดราคาสินค้าเพื่อจูงใจให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าในช่วงเวลานั้น เป็นกลยุทธ์การกระตุ้นความต้องการของลูกค้าซึ่งมักได้ผลในระยะเวลาดั้ง ผู้ประกอบการสามารถนำสินค้าที่ต้องการมาจัดรายการพิเศษตามช่วงเวลาหรือวันให้ลูกค้าได้เลือกซื้อได้ แต่วิธีการนี้หากนำมาใช้บ่อย อาจทำให้ลูกค้าเกิดความไม่แน่ใจในตัวสินค้า

หากผู้ประกอบการมีงบประมาณในการส่งเสริมการขายในระดับหนึ่งอาจเลือกใช้วิธีการโฆษณา ประชาสัมพันธ์สินค้า โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร สื่อโฆษณากลางแจ้ง การใช้ Direct Mail การโฆษณาตามยานพาหนะ ฯลฯ

อย่างไรก็ตามก่อนที่ผู้ประกอบการจะเลือกใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขายวิธีใด ต้องศึกษาปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น ลักษณะของตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อายุ อาชีพ สถานะภาพของกลุ่มลูกค้า ลักษณะของผลิตภัณฑ์ เพราะผลิตภัณฑ์แต่ละประเภทจะมีลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกัน รวมทั้งวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ราคาจำหน่าย และสิ่งสำคัญ คือ งบประมาณ เพราะการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในแต่ละครั้งผู้ประกอบการต้องมีเงินทุนพอสมควร ซึ่งผู้ประกอบการต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

ความหมายของเครือข่าย

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความหมายของเครือข่ายไว้ ซึ่งสามารถประมวลได้ ดังนี้

เสรี พงศ์พิศ (2548 : 8) กล่าวว่า ความหมายของเครือข่ายคือขบวนการทางสังคม อันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมายวัตถุประสงค์ และความต้องการบางอย่างร่วมกัน ร่วมกันดำเนินกิจการบางอย่างโดยที่สมาชิกของเครือข่ายยังคงความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน หรืออีกความหมายหนึ่งคือ วัฒนธรรม องค์กร เป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่ทำให้มีการจัดความสัมพันธ์ภายในองค์กรหนึ่ง ระหว่างคนในองค์กรและระหว่างองค์กรนั้นกับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการแบบลำดับชั้น (Hierarchical) มาเป็นการสร้างเครือข่าย (Networking) วัฒนธรรมองค์กรที่มีกระบวนการทัศน์นี้จะไม่

เน้นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ แต่เน้นการจัดความสัมพันธ์ใหม่ การสร้างบรรยากาศทำงานที่ดี สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนอยากทำงานและทลายกำแพงกันระหว่างกองฝ่าย โครงการต่าง ๆ ในองค์กรนั้นเกิดเป็นความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีและทำงานแบบประสานพลัง (synergy)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 3) ได้อธิบายว่า เครือข่าย หมายถึง การที่ปัจเจก บุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใด ๆ ที่ได้ตกลงที่จะประสานเชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ

ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2547 : 1) กล่าวเพิ่มเติมว่าเครือข่ายคือ กลุ่มของคนหรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดรูป หรือจัดระเบียบโครงสร้างโดยคนหรือองค์กรสมาชิกยังมีความเป็นอิสระ ในความหมายนี้สาระสำคัญคือความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และการเป็นสมาชิกเครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

ธนา ประมุขกุล (2547 : 10) กล่าวว่า “เครือข่าย” เป็นการเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมายการเชื่อมโยงนี้อาจเป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้าด้วยกัน เช่น การเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์เข้าเป็นเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์กรต่างๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ของภาคีสมาชิก ซึ่งถ้าหากพิจารณาถี่กลงไปในความเป็นบุคคล/องค์กรก็จะพบถึงความแตกต่างของระบบการทำงาน และตามบทบาทภารกิจที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล/องค์กร การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายจึงเท่ากับการเชื่อมโยงหลาย ๆ ระบบย่อยให้รวมกันขึ้นมาใหม่เป็นอีกหนึ่งระบบของหน่วยสมาชิกทุกหน่วยที่เข้ามารวมกัน

สำนักงานคณะกรรมการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ (2546 : 14) ได้กล่าวถึงเครือข่ายว่า คือ การเชื่อมโยงกันอย่างมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย อาจเป็นการเชื่อมโยงระหว่างระบบที่ปฏิบัติงานอยู่ด้วยกัน หรือเป็นการเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคลกับบุคคล กลุ่มกับองค์กรต่างๆ กับองค์กร หรือการเชื่อมโยงระหว่างคนกับกลุ่มองค์กร ซึ่งในตัวบุคคลของกลุ่ม ขององค์กร หรือของระบบเหล่านั้น ก็มีความเป็นระบบ มีบทบาท มีภารกิจของตนเองอยู่ การมาเชื่อมโยงกันจึงเป็นการเชื่อมโยงหลาย ๆ ระบบย่อยที่มีความหลากหลายแล้วจัดระบบความสัมพันธ์ของความหลากหลายเหล่านั้นใหม่ให้เกิดความเป็นเอกภาพร่วมกัน เดินทางให้บรรลุวัตถุประสงค์

Paul Starkey (2547 : 7) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย คือ กลุ่มของคน หรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกันในลักษณะที่บุคคลหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจกรรมของตน

จากความหมายของเครือข่ายข้างต้นนี้พอจะสรุปได้ว่า เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงหรือการรวมตัวกันของกลุ่ม องค์กร หน่วยงานหรือสถาบันทางสังคมที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานเดียวกันมีการติดต่อสื่อสารและมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ฉะนั้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาเครือข่าย หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม องค์กร หน่วยงานหรือสถาบัน ที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานเดียวกัน โดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นในการเชื่อมโยงนั้น องค์กรประกอบของเครือข่าย

ธนา ประมุขกุล (2547 : 10 – 15) กล่าวว่าเครือข่ายที่ดี ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สมาชิก เครือข่ายจะต้องเริ่มต้นจากการมีสมาชิกประกอบเข้ากันเป็นเครือข่าย หากมีสมาชิกจำนวนมากก็จำเป็นต้องมีคณะกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ในการประสานงานให้เครือข่ายดำเนินไปได้โดยราบรื่นและด้วยเหตุที่เครือข่ายมีสมาชิกหลายองค์กร หลายบทบาท สมาชิกทั้งหมดจึงอาจจำแนกคร่าว ๆ ตามน้ำหนักความสำคัญของสมาชิกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ สมาชิกแกนหลักที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับผลงานตามเป้าหมายเครือข่ายและสมาชิกแกนเสริมที่เป็นฝ่ายสนับสนุนการจำแนกสมาชิกเป็น 2 กลุ่มนี้มีได้กำหนดไว้เป็นสาระสำคัญ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบทบาทสมาชิกแต่ละส่วนที่อาจมีความแตกต่างกันไปตามความสัมพันธ์ที่มีต่อเป้าหมายเครือข่าย ดังกล่าว ผู้ที่เป็นสมาชิกแกนหลักก็จะได้ตระหนักว่าตนควรจะต้องทำอะไร ส่วนสมาชิกแกนเสริมก็เข้าไปมีบทบาทสนับสนุนอย่างเหมาะสม เพื่อมิให้สมาชิกแต่ละส่วนเกิดความสับสนในบทบาทของตนในการช่วยกันให้เครือข่ายดำเนินการไปได้อย่างยั่งยืน

2. กรรมการ/ผู้ประสานงาน เครือข่ายที่มีสมาชิกจำนวนมากเป็นต้องมีคณะกรรมการหรือหากมีจำนวนไม่มากก็จำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ประสานงานในการนัดหมาย พบปะกัน เช่นเดียวกับการบริหารในองค์กรต่าง ๆ การเป็นเครือข่ายนั้นจะแตกต่างไปจากองค์การ ทำงานตรงที่องค์กรจะให้ความสำคัญกับผู้นำองค์กรมาก ในขณะที่การเป็นเครือข่ายจะให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนเสมอกัน สมาชิกแต่ละคนมีอิสระทางความคิด การตัดสินใจของเครือข่ายจึงเป็นผลรวมทางความคิดของสมาชิก ดังนั้นการขับเคลื่อนเครือข่ายจึงมีลักษณะการ “นำ” การดำเนินงานในระบบที่ไม่ต้องมีผู้นำเพราะผู้นำที่แท้จริงคือสมาชิกทั้งหมดและเพื่อให้เกิด

การนำเครือข่ายได้ สิ่งที่เครือข่ายต้องการได้แก่ผู้ประสานงาน เพื่อให้เกิดการจัดการที่ดีต่อกระบวนการที่ทำให้สมาชิกสามารถนำเครือข่ายขับเคลื่อนไปด้วยพลังร่วมของสมาชิก

3. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ เนื่องจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ถือเป็นจุดร่วมสำคัญของการเป็นเครือข่าย ดังนั้นความชัดเจนของเป้าหมายจึงมีความสำคัญต่อการเข้าร่วมและคงอยู่ ของสมาชิกมีมากันหลากหลาย เพราะสมาชิกที่เข้าร่วมคงต้องมีคำตอบสำหรับตัวเองว่าเข้าร่วมในเครือข่ายเพื่ออะไรและเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการ หรือภารกิจของตนเอง/องค์กรหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายที่อยู่ในระยะเริ่มก่อตั้ง มีข้อเสนอแนะว่าควรกำหนดเป้าหมายหลักเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะสามารถบรรลุให้ได้เสียก่อน ถ้าหากต้องการขยายวัตถุประสงค์ออกไปอีก จึงค่อยกำหนดในภายหลัง เมื่อเครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้นบ้างแล้ว

4. กิจกรรม เครือข่ายจำนวนมากที่มีองค์ประกอบทั้งสมาชิกและมีเป้าหมายครบถ้วน แต่ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมที่เป็นความคิดของเครือข่าย หรือเป็นการดำเนินการแต่ต้องอาศัยองค์กร หน่วยงานภายนอกเป็นผู้จัดกิจกรรมให้ กิจกรรมจึงถูกจัดเป็นครั้งคราว ขาดความต่อเนื่อง ถึงแม้กิจกรรมเกิดขึ้นสมาชิกก็อาจจะไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นเรื่องของเครือข่าย เนื่องจากกิจกรรมนั้นมิได้เกิดจากความคิดการตัดสินใจของสมาชิกส่วนรวม แต่เป็นไปตามความประสงค์ของหน่วยงานผู้จัด (เจ้าของงบประมาณ) ซึ่งแตกต่างจากเครือข่ายที่สามารถจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเครือข่ายได้ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการและร่วมทรัพยากรของสมาชิกด้วยกันเอง กิจกรรมที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องเป็นกิจกรรมใหญ่โต แต่เกิดจากการที่สมาชิกส่วนหนึ่งมีความสนใจใคร่เรียนรู้จากสมาชิกอีกส่วนหนึ่ง ก็นับว่าเป็นกิจกรรมในเครือข่ายที่ควรสนับสนุนให้มิให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองอย่างเป็นธรรมชาติ และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในหมู่สมาชิก

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 36) ได้อธิบายเกี่ยวกับเครือข่ายไว้ในหนังสือการจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาไว้ดังนี้

1. การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common Perception)

สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย อาทิ มีความเข้าใจในปัญหาและมีสำนึกในการแก้ไขปัญหา ร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาร่วมกัน มีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่จะทำให้เครือข่ายมีความต่อเนื่อง เพราะเหตุสมาชิกไม่มีความเข้าใจในการเข้าร่วมเป็นเครือข่าย จะมีผลทำให้การประสานงาน และการขอความร่วมมือในการดำเนินงานเป็นไปอย่างยากลำบาก เพราะต่างคนต่างก็ใช้กรอบ การมอง โลกคนละกรอบ ย่อมมองปัญหาหรือความต้องการที่เกิดขึ้นไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้ หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายไม่สามารถจะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน เพราะมุมมองที่ แตกต่างกันย่อมมีประโยชน์ ช่วยให้เกิดการสร้างสรรคิในการทำงาน แต่ความคิดที่แตกต่างกันนี้ ต้องอยู่ภายใต้จุดร่วมของเครือข่ายที่สมาชิกยอมรับกัน หาไม่แล้วความแตกต่างที่มีอยู่จะนำไปสู่ ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision)

วิสัยทัศน์ร่วม เป็นการมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่าง สมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกันจะช่วยทำให้ ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลัง เกิดเอกภาพ และช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิด ที่แตกต่างลงไปได้ ในทางตรงกันข้ามเมื่อใดที่วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวขัดแย้งกับวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกก็จะเริ่มแตกต่างจากสิ่งที่สมาชิก เครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าวิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสร้างให้เกิดขึ้น แต่ก็จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นให้ได้ และสมาชิกของเครือข่ายก็ควรมีวิสัยทัศน์ย่อยส่วนตัวที่ สอดคล้องไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ของเครือข่าย แม้อาจไม่ได้ซ้อนทับอย่างแนบสนิทกับวิสัยทัศน์ ของเครือข่าย แต่อย่างน้อยก็ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

3. การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interests/Benefits)

เครือข่ายเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนต่างก็มีความต้องการของตนเองแต่ความ ต้องการเหล่านั้นจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากสมาชิกต่างคนต่างอยู่ ความจำกัดนี้ทำให้เกิด การรวมตัวกันบนฐานของผลประโยชน์ร่วมกันที่มากเพียงพอจะดึงดูดให้รวมเป็นเครือข่าย ดังนั้น การรวมเป็นเครือข่ายจึงต้องอยู่บนฐานของผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน ซึ่งผลประโยชน์ในที่นี้ ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย อาทิเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับโอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All Stakeholders Participation)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย นับเป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการ พัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เพราะกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในเครือข่าย (All Stakeholders In Network) ย่อมเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และ

ร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่าย จึงควรเป็นไปในลักษณะของความเท่าเทียมกัน (Equal Status) ในฐานะของ “หุ้นส่วน (Partner)” ของเครือข่าย ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (horizontal Relationship) ที่เท่าเทียมกันแทนความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical Relationship) หมายความว่า หากการรวมตัวเป็นเครือข่ายเกิดขึ้นระหว่างรัฐกับชุมชนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐก็ต้องวางสถานะของตนเองเทียบเท่ากับประชาชนในฐานะสมาชิกเครือข่ายมิใช่การวางตัวเป็นเจ้าของเหนือประชาชน อย่างไรก็ตามแม้สิ่งนี้จะยากในทางปฏิบัติในหลายๆ กรณี เพราะต้องอาศัยการเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายและการสร้างบริบทแวดล้อมอื่น ๆ เข้ามาประกอบด้วย แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำหากต้องการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship)

องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็ต้องเสริมสร้างซึ่งกันและกัน โดยที่จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายมากกว่าการไม่สร้างเครือข่ายและต่างคนต่างอยู่ ตัวอย่างเช่น นักวิชาการที่เข้าใจสภาพท้องถิ่นเข้าไปทำการวิจัยร่วมกับประชาชนในท้องถิ่นก็จะช่วยให้เกิดการสะสมองค์ความรู้ท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ อันเป็นประโยชน์ต่อชุมชน ในขณะที่ประชาชนในท้องถิ่น ก็ให้ข้อมูลและความร่วมมือในการศึกษาวิจัย

6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (Interdependence)

เนื่องจากธรรมชาติความจำกัดของสมาชิกในเครือข่ายทั้งด้านทรัพยากรความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ สมาชิกของเครือข่ายจึงไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ด้วยตนเอง การจะทำให้เป้าหมายร่วมสำเร็จได้นั้น สมาชิกต่างจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน การจะทำให้สมาชิกของเครือข่ายยึดโยงกันแน่นหนา จำต้องทำให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกว่ หากเอาสมาชิกคนหนึ่งคนใดออกจะทำให้เครือข่ายล่มลงไปได้ การดำรงอยู่ของสมาชิกแต่ละคนจึงจำเป็นต้องการทำเครือข่าย ซึ่งการพึ่งพิงอิงร่วมกันนี้จะส่งผลทำให้สมาชิกต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction)

หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับการที่ต่างคนต่างอยู่ ไม่มีทางจะเกิดความร่วมมือกันได้และจะไม่เกิดเครือข่ายความร่วมมืออย่างแท้จริง หากจะเปรียบเทียบการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ก็เหมือนกับการเอามันมาคบกันเป็นเนื้อเดียวกันแล้วเอาใส่ลงในโถ ซึ่งต่างจากการนำเอาก้อนหินหลายๆ ก้อนมาใส่รวมกันในโถเพราะก้อนหิน

แต่ละก้อนก็อยู่ของมัน โดยมีอิสระมิได้ขึ้นอยู่กับก้อนอื่น ไม่เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เช่น การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

วิมลลักษณ์ ชูชาติ (2542 : 99 – 101) กล่าวว่า องค์ประกอบในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้คือองค์ประกอบแรกสุดของเครือข่าย เป็นจุดเริ่มต้นก่อนขยายตัวไปสู่กลุ่มคนหรือองค์กร ซึ่งมีสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ได้เรียนรู้เข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่าย ผู้นำในเครือข่าย ได้แก่ กลุ่มพระสงฆ์ กลุ่มนักพัฒนาเอกชน กลุ่มเยาวชน

สำนักงานคณะกรรมการลงทุนหมู่บ้านและชุมชนแห่งชาติ (น.ป.ป. : 15 อ้างอิงจาก ชูวิทย์ ไชยบ้านและคณะ 2546 : 16) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของเครือข่ายมีดังนี้

1. สมาชิก
2. คณะกรรมการ
3. วัตถุประสงค์และเป้าหมาย
4. ระเบียบ กติกา ข้อตกลงการทำงานร่วมกัน
5. กิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
6. การสื่อสาร

ซึ่งเครือข่ายจะเกิดขึ้นได้ต้องประการแรก เกิดจากการจัดตั้งของภาคราชการที่ต้องการให้ประชาชนมารวมกลุ่มกันหรือให้แต่ละกลุ่มมาเชื่อมโยงกัน ประการที่สอง เกิดจากความต้องการของกลุ่มคนหรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีความคิดตรงกัน ประสบกับปัญหาเดียวกันมารวมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดประสบการณ์ไปจนถึงร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีขึ้น ประการที่สามเกิดจากการกระตุ้นการขึ้นขององค์กรหรือหน่วยงานราชการให้คนที่มาร่วมประชุมเกิดประกายความคิดแล้วดำเนินการต่อจนเกิดเครือข่ายที่เข้มแข็ง

การบริหารจัดการเครือข่าย

การบริหารจัดการเครือข่าย ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญไม่น้อยกว่ากระบวนการอื่น ๆ ของการทำงานลักษณะเครือข่าย โดยที่โรบิน ชาร์ป (2533 : 17) กล่าวว่า การบริหารเครือข่ายงานพัฒนาไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวไม่มีแม้กระทั่งแนวทางที่อาจจะยอมรับเอามาใช้ทั่วไปได้ เพราะว่าปกติแต่ละเครือข่ายจะประดิษฐ์คิดค้นวิธีการบริหารของตนเองให้เหมาะสมกับสมาชิกและสภาพการณ์แวดล้อม กระบวนการคิดค้นนี้มักจะมีลักษณะลองผิดลองถูก

แนวทางในการจัดการเครือข่ายมีหลักการที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ 2 ประการ คือ (เอกสารประกอบการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่

ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ม.ป.ป. :
ไม่ปรากฏเลขหน้า)

1. การพิจารณาสภาพของเครือข่ายว่าอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิต
2. การบริหารที่สร้างโดยภาครัฐและภาคเอกชน/ชุมชน มีเงื่อนไข ค่านิยมและวัฒนธรรมที่ต่างกัน การก่อรูปเครือข่าย อาจเกิดได้จาก 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ ภาครัฐมีส่วนเป็นผู้ริเริ่ม และเครือข่ายที่ประชาชนเป็นแกนนำจัดตั้ง

บาตาเรคโค (1998 : 193 – 184) เสนอว่า จุดเริ่มต้นในการที่จะเข้าใจการบริหารจัดการเครือข่ายก็คือ การตรวจสอบปัจจัยที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการเกิดประสิทธิผลของเครือข่าย เช่น การสื่อข้อความและการสร้างความรู้ในการทำงานภายในองค์กร ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญหรือมีน้ำหนักไม่เท่ากันในแต่ละสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับ

1. ความชัดเจนในเป้าหมายของเครือข่าย
2. แรงจูงใจที่จะสร้างและแบ่งปันความรู้ในการทำงาน
3. การมีทรัพยากรต่างๆ อย่างเพียงพอ รวมถึงการมีทรัพยากรที่มีคุณภาพด้วย
4. การมีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จของเครือข่าย
5. การทำงานเป็นทีมและการมีความผูกพันต่อความสำเร็จของเครือข่ายในทุก
ระดับขององค์กรที่เป็นเครือข่าย
6. การสนับสนุนระหว่างกัน รวมทั้งความพร้อมที่จะทดลอง ล้มเหลว ประสบ
ความสำเร็จร่วมกัน
7. ความไว้วางใจกัน

เครือข่ายเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง เครือข่ายจะบรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งได้ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี หากจะถามว่าการบริหารจัดการที่ดีควรมีลักษณะเช่นไร ซึ่งไม่มีคำตอบที่สำเร็จรูป อย่างไรก็ตามการที่จะบ่งบอกว่าการบริหารจัดการของเครือข่ายให้บรรลุเป้าหมายได้นั้นจะต้องพิจารณาถึงประเด็นการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังขององค์กรสมาชิก ปัญหาในการทำงาน เครือข่าย เกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลของเครือข่าย เป็นต้น

ปาน กิมปี (2540 : 30 – 31) กล่าวว่า การจัดการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนต้องมีความรู้ความเข้าใจในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เพื่อแสวงหาแนวร่วมเกิดความรู้การยอมรับในการพัฒนาเครือข่าย การปรับตัว ตลอดจนการขยายการเรียนรู้จากเครือข่ายสู่อีกเครือข่าย การจัดการเครือข่ายในลักษณะการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่

1. การเสริมสร้างกิจกรรมให้คนในชุมชนมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ กระจายความรู้ ตลอดจนมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
2. การวิเคราะห์สภาพและปัญหา แสวงหาทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
3. ทดลองและสรุปผลการเรียนรู้ซึ่งอาจทำได้ในระหว่างชาวบ้านด้วยกันเอง หรือชาวบ้านกับผู้นำชุมชน หรือผู้รู้ในชุมชน

การดำเนินการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวระยะแรกจำเป็นต้องเรียนรู้ ประสบการณ์เพื่อจัดกิจกรรมส่งเสริมกระบวนการรู้ก่อนจนกว่าคนในชุมชนจะสามารถดำเนินการ ได้เอง

การบริหารจัดการเครือข่าย (intranet.opp.go.th/src/files/1901200915082314469.doc)

“เครือข่าย” ในปัจจุบันมีความหมายประการหนึ่งคือขบวนการทางสังคมอันเกิด จากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมายวัตถุประสงค์และ ความต้องการบางอย่างร่วมกัน มีการดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน โดยสมาชิกเครือข่ายยังคง ความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน การสร้างเครือข่ายน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการส่งเสริมให้เกิด การพัฒนาที่ยั่งยืน แต่ทั้งนี้มันก็ต้องมีการบริหารจัดการเครือข่ายที่ดีด้วย

“การบริหารจัดการเครือข่าย” หมายถึง “การบริหารจัดการปัจจัยทั้งด้านกำลังคนที่ รวมตัวกันและทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งหมายถึง การพัฒนาสติปัญญา จิตใจ ทักษะความสามารถด้าน ต่างๆ ของแต่ละคน และพัฒนาความสัมพันธ์ภายในเครือข่าย รวมทั้งการจัดการปัจจัยด้านวัตถุ อุปกรณ์และทุน (ทุนทรัพย์ ทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม) ในการดำเนินงานของเครือข่ายด้วย แล้ว ผสมผสานให้ดำเนินตามยุทธศาสตร์หรือแผนงานที่วางไว้อย่างสมดุลลงตัว เพื่อนำไปสู่ผลหรือ เป้าหมายที่ต้องการ”

การบริหารจัดการเครือข่ายมีแนวทางดังนี้

1. ด้านกลไกการบริหาร

โครงสร้างองค์กรเครือข่าย ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการจัดวางตำแหน่งหน้าที่ความ รับผิดชอบงานบุคคลและกลุ่มบุคคลในแต่ละองค์กรเป็นอย่างมาก สามารถจะสะท้อนให้เห็นถึง กลไกการบริหารขององค์กรเครือข่ายด้านชุมชน รูปแบบความสัมพันธ์ ลักษณะการใช้อำนาจ ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะหรือรูปแบบของกลไกการบริหารที่สำคัญ 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

1.1 กลไกบริหารตามแนวคิด

รูปแบบกลไกบริหารเครือข่ายชุมชนดังกล่าวเป็นโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่มีการ จัดลำดับชั้นลดหลั่นกันลงไปตาม โครงสร้างบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น โดยมีแกนนำซึ่งเป็นผู้ นำ เครือข่ายเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ หรือระดมมวลชนสมาชิกในเครือข่ายให้มาร่วมดำเนิน

กิจกรรมต่างๆ ของเครือข่าย กลไกการบริหารตามแนวคิดนี้ แสดงให้เห็นว่า อำนาจการตัดสินใจมีลักษณะรวมศูนย์เฉพาะเพียงผู้มีอำนาจเบื้องต้นเท่านั้น โดยผู้ปฏิบัติการระดับล่างมีหน้าที่รับการถ่ายทอดคำสั่งเท่านั้น ส่งผลต่อพฤติกรรมการรอคอยการตัดสินใจ หรือพึ่งพิงความคิดเห็นจากผู้ที่มีศักยภาพสูงกว่า ไม่เกิดความพยายามในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนเองขึ้นมา และตกอยู่ในฐานะถูกครอบงำความคิด

1.2 กลไกบริหารในแนวราบ

รูปแบบกลไกบริหารแบบเครือข่ายเป็นการเน้นการประสานงาน การมอบหมายงาน และความร่วมมือในแนวราบเป็นหลัก อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างแกนนำที่เป็นจุดเชื่อมต่อ (Node) ของแต่ละเครือข่าย

กลไกการบริหารแบบนี้จึงให้ความสำคัญกับแกนนำหรือผู้นำเครือข่ายและภาวะผู้นำขององค์กรเครือข่ายมีความสำคัญมากในการผลักดันไปสู่ความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ การใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนและบริหารเครือข่ายแบบแนวนอนนั้นไม่ได้เน้นการสั่งการหรือการบังคับบัญชาแบบลำดับชั้น แต่เป็นการอาศัยทุนทางสังคม (Social Capital) ที่มีอยู่เดิมในรูปของความสัมพันธ์เชิงเครือข่าย และความสัมพันธ์ฉันมิตร ในการประสานงาน และขอความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมการรณรงค์

ในขณะเดียวกัน กลไกบริหารงานเครือข่ายแบบแนวราบ นอกจากการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของแกนนำกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างแกนนำของกลุ่มเครือข่ายต่างๆ แล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนหรือประชาชนอย่างมาก ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมใดๆ จึงต้องอาศัยความร่วมมือและฉันทามติของประชาชนอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตาม ในการระดมความร่วมมือจากชุมชนเครือข่ายในบางครั้งซึ่งเป็นกรณีเร่งด่วน หรือมีข้อจำกัดด้านเวลาอาจไม่สามารถรอกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกได้ทัน จึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำของบรรดาแกนนำเครือข่ายในการตัดสินใจ และประสานขอความร่วมมือในการระดมมวลชนในเครือข่ายเพื่อการสนับสนุน ทั้งนี้ แนวคิดของกลไกบริหารงานเครือข่ายในแนวระนาบ นับว่าเป็นหัวใจหลักในการนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานเชิงเครือข่าย

2. ด้านศักยภาพของเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรม

การวิเคราะห์ศักยภาพของเครือข่ายในการดำเนินกิจกรรมมีปัจจัยเกื้อหนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กรเครือข่ายด้านชุมชน ดังต่อไปนี้

2.1 กระบวนการทำงานต้องชัดเจน

มีการมอบหมายงานตามสายการบังคับบัญชามีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการ มีความตั้งใจในการประสานงานและความร่วมมือของผู้นำเครือข่ายกับผู้นำชุมชน และภาคีพัฒนาอื่นๆ เช่น พมจ. สสว. ศพส. คณะสงฆ์ คนในชุมชน และ โรงเรียน เป็นต้น

2.2 ความสัมพันธ์ในชุมชนที่แน่นแฟ้น

ต้องมีความเคารพศรัทธาในตัวผู้นำทางความคิดหรือแกนนำในพื้นที่ที่จัดทำโครงการ ผู้นำชุมชน และแกนนำเครือข่ายมีความเข้มแข็ง ความเสียสละ และความคิดสร้างสรรค์ มีการสร้างประชาคมตีรุ่มกัน โดยผ่านการทำประชาคมในพื้นที่

2.3 การให้รางวัลและการมีบทลงโทษที่ชัดเจน

การให้ใบประกาศเกียรติคุณ ป้ายสัญลักษณ์ และสิทธิพิเศษต่างๆ แก่คนในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ การกำหนดบทลงโทษของชุมชนที่ชัดเจนแก่ผู้ละเมิดข้อตกลงของประชาคม

2.4 ต้องมีเครื่องมือประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

มีการจัดทำประชาสัมพันธ์โครงการที่จะดำเนินการ การเข้าร่วมโครงการต่างๆ ประกาศความดีและความสำคัญของการจัดทำโครงการ โดยผ่านสื่อต่างๆ ในชุมชน เช่น วิทยุชุมชน ,เสียงตามสาย, การบอกแบบปากต่อปาก การใช้แบบสำรวจเก็บข้อมูลเพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินโครงการ ในลักษณะของการติดตาม ประเมินผลภายในความพยายามในการสร้างกฎ กติกา มติประชาคม ธรรมนูญชุมชน ธรรมนูญตำบล สัตยาบรรณที่ชัดเจน เพื่อเป็นข้อตกลงและยอมรับร่วมกันในการดำเนินโครงการต่างๆ จัดหาเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับโครงการ

3. การพัฒนาองค์กรเครือข่ายและแกนนำชุมชน แบ่งเครือข่ายที่จะพัฒนา เป็น 3 ประเภท คือ

3.1 องค์กรเครือข่ายที่ริเริ่มขึ้นใหม่

องค์กรในลักษณะนี้ได้รับการจัดตั้งขึ้นในพื้นที่ใหม่ถือเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วย ภาคนิหน้าใหม่ ทำให้ขาดประสบการณ์ในการทำงานเชิงพัฒนาชุมชน ไม่เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนอย่างแท้จริง รวมทั้งขาดแคลนบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงาน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีความคืบหน้าและประสบกับอุปสรรคข้อติดขัดในการทำงานไม่ได้รับการขับเคลื่อนหรือมีทิศทางขยายต่อจากที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ประเภทนี้จำเป็นต้องพัฒนาอีกมาก

3.2 องค์กรเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมการพัฒนายู่แล้วแต่เดิม

องค์กรภาคีในลักษณะนี้ได้รับการจัดตั้งขึ้น โดยผ่านกระบวนการคัดเลือกศักยภาพมาแล้วขั้นหนึ่งมีประวัติและผลงานในการดำเนินการกิจกรรมมาบ้างแล้วรวมทั้งอาจจะเป็นการจัดตั้งขึ้นจากความสมัครใจของภาคีแกนนำเอง ดังนั้นองค์กรในลักษณะนี้ จึงปรากฏภาพความ

มุ่งมั่น ตั้งใจ และจริงจัง ต่อการดำเนินกิจกรรม โครงการ เครือข่ายประเภทนี้จะพัฒนาไปตาม เหตุการณ์ปัจจุบัน

3.3 องค์กรเครือข่ายที่เลี้ยงที่ทำหน้าที่สนับสนุนเสริมแรงเครือข่ายอื่น

เป็นองค์กรเครือข่ายที่ดำเนินการด้านการบริหารจัดการ/การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ และเชื่อมโยงความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้กับภาคีเครือข่ายอื่นๆ อีกทั้งยังได้เชื่อมคนในชุมชนผ่านการใช้ความรู้ เทคนิค และเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้เรียนรู้ที่จะมองเห็นคุณค่า และศักยภาพของตัวเอง ตลอดจนสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองต่อไปได้ ประเภทนี้สามารถช่วยเหลือพัฒนาเครือข่ายอื่นๆ ได้

4. มีแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีต่างๆ ในการสนับสนุนงานและ เกื้อหนุนซึ่งกันและกันของเครือข่ายชุมชน

การส่งเสริมการมีส่วนร่วม หรือการสร้างการมีส่วนร่วมนั้น ได้มุ่งเน้นถึงการ พัฒนาการกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนั่นเอง เป็นเรื่องของการเปิดเวทีให้ ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสในกระบวนการทั้งกระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการคิด และตัดสินใจใน อนาคต พิจารณาได้ 5 ด้านด้วยกัน คือ

1) ยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วม

เป็นเรื่องกระบวนการสร้างจิตสำนึก และสร้างแรงจูงใจให้ฝ่ายต่างๆ ได้ ตระหนักถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ถือเป็น การให้อำนาจแก่ผู้เกี่ยวข้องและกลุ่มเป้าหมาย ได้สามารถเข้าไปร่วมในกิจกรรม โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการกลุ่ม เพื่อเชื่อมโยง เครือข่ายต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันและอย่างต่อเนื่อง

2) ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

ซึ่งจะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านกลไกของรัฐ ปัจจัย ด้านประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยด้านแกนนำเครือข่ายที่ต้องการพัฒนา และปัจจัยด้านแรงจูงใจ เพราะ โครงการ กิจกรรมจะต้องได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งจากกลไกของรัฐ และแกนนำ เครือข่ายขององค์กรด้านชุมชนและภาคีเครือข่ายพันธมิตร ให้การสนับสนุนเข้าร่วมงาน หรือ กิจกรรม และสนับสนุนอุปกรณ์ แรงงาน รวมทั้งกระจายข่าวสารต่างๆ

3) เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม

คือ เงื่อนไขทางการเมือง การปกครอง สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม เงื่อนไขของกิจกรรม เงื่อนไขของแกนนำเครือข่ายและผู้นำ เงื่อนไขการบริหารจัดการ และเงื่อนไข ทางสังคมจิตวิทยา ซึ่งเงื่อนไขทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมจะส่งเสริมให้เกิดการมี ส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

4) เทคนิคที่กระตุ้นการมีส่วนร่วม

ต้องมีการใช้เทคนิคกระตุ้นการมีส่วนร่วมภาคีเครือข่ายต่างๆ ทั้งเทคนิคการประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อบุคคลในการติดต่อสื่อสารกันโดยตรง มีการประชุม การติดต่อโดยผ่านผู้นำชุมชนในพื้นที่ และแกนนำเครือข่าย ตลอดจนมีการใช้ตัวแทนอำนาจจากภายนอกเข้ามากระตุ้นความสนใจ รวมทั้งการใช้สื่อมวลชน ทั้งเสียงตามสาย วิทยุชุมชน สื่อพื้นบ้าน ป้ายประกาศ แผ่นพับ ใบปลิว สติกเกอร์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการรับรู้และมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังมีเทคนิคด้านการบริหาร อาทิ การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสนับสนุนทรัพยากร เงิน วัสดุ กำลังคน เป็นต้น

5) บทบาทและวิธีการทำงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินโครงการ กิจกรรมของภาคีเครือข่ายนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่ายมาส่งเสริม และสนับสนุนการปฏิบัติงานในลักษณะพหุภาคี ซึ่งจะต้องมีบทบาทที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเป้าหมาย แกนนำเครือข่าย และองค์กรรัฐและเอกชน โดยกลุ่มเป้าหมายและแกนนำเครือข่ายจะต้องมีการตัดสินใจและตกลงใจร่วมกันให้ชัดเจน ในประเด็นปัญหาเพื่อหาทางออกร่วมกัน โดยกลุ่มแกนนำต้องมีบทบาทในการกระตุ้นกลุ่มเป้าหมายและสมาชิกภาคีเครือข่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ส่วนภาครัฐควรมีบทบาทในการสนับสนุนทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร และอื่นๆ

สรุป

การบริหารจัดการเครือข่าย จะต้อง มีการวางกลไกบริหารเครือข่ายทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ โดยที่การบริหารงานในแนวราบเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายชุมชน ซึ่งมีปัจจัยเกี่ยวพันที่สำคัญคือ การกำหนดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน การสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่น ภายในเครือข่าย การกำหนดคกคิกชุมชนในด้านการให้ทุน ให้โทษที่ชัดเจน และการใช้เครื่องมือทางการสื่อสารและการระดมสรรพกำลังที่มีประสิทธิภาพ ประกอบกับเงื่อนไขด้านภาวะผู้นำของเครือข่าย ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน จนได้รับความศรัทธาและการยอมรับจากคนในชุมชน และประการสำคัญคือ การกระตุ้นให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระดับ และทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายชุมชนนั้น ๆ การบริหารจัดการเครือข่าย ที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะสนับสนุนความสำเร็จของเครือข่าย ซึ่งควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ระบบการบริหารจัดการ ที่เหมาะสมกับสภาพหรือลักษณะเครือข่าย
2. มีกฎ ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติของเครือข่ายที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

3. มีโครงสร้างในการบริหารเครือข่ายที่เหมาะสมกับคุณลักษณะของเครือข่าย
4. มีทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอในการดำเนินงาน ทั้งบุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์และอื่นๆ
5. มีระบบในการปกป้องคุ้มครองสมาชิกให้มีความมั่นคงและปลอดภัย รวมทั้งการจูงใจ การเสริมพลัง การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิก
6. มีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหาร และการดำเนินงาน ยอมรับในเสียงข้างมาก เชื่อมมั่นในอิสรภาพและเสรีภาพของสมาชิกมีความยืดหยุ่น ในการดำเนินงานเป็นต้น
7. มีการระดมทรัพยากรต่างๆ มาใช้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพไม่ปล่อยหรือ ละเลยให้สูญหายไปโดยไม่นำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้ง ภายในภายนอกเครือข่ายได้
8. มีการปรับปรุงและพัฒนาเครือข่ายตลอดเวลาตามสถานการณ์ที่ไม่ยึดมั่นอยู่กับ ระบบบริหารแบบใดแบบหนึ่งเพียงระบบเดียว หรือมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ได้อย่างดี
9. มีระบบการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพทั้งภายในเครือข่ายและ หน่วยงานภายนอกเครือข่าย
10. มีระบบการติดตามและประเมินผลที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ เป็นระยะและ สม่ำเสมอและนำผลที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน

8. การพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีความหมายตรงกับคำว่า Development of Personnel พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 133) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพของ ผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบ โรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่ มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคนการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้ามาทำงาน ถึงเวลาที่จะต้องออกจากงาน ไปตามวาระ

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 132) ได้สรุปแนวคิดของนักวิชาการบริหารต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ

ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคล อาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและการพัฒนาตนเอง

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2522 : 80) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็น การดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 208-209) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยมความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพที่ดีขึ้น แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีแนวทางการปฏิบัติอยู่สองแนวทางคือ การฝึกอบรม (training) และ การศึกษา (education or further study)

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 32) ได้อธิบายถึงความครอบคลุมเกี่ยวกับการฝึกอบรม เน้นความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงานส่วนการศึกษาเป็นการเน้นถึงความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาความหมายของการศึกษาอย่างกว้างขวางแล้วการฝึกอบรมก็เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคนอื่น ๆ (2527 : 179) ได้อธิบายความแตกต่างของการฝึกอบรมกับการศึกษาไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการใช้การศึกษา ส่วนการศึกษาเป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนานเป็นการเรียนการสอนตามหลักสูตร มาตรฐานของกระทรวงทบวง หรือสภาการศึกษาแห่งชาติ และมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพเพียงอย่างเดียวเท่านั้นการศึกษายังจะมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนอีกด้วย

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าแนวทางใดมีความมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การให้เพิ่มขึ้น เมื่อองค์การมีผลผลิตมากขึ้นบุคลากรที่ร่วมกิจกรรมจะมีโอกาสได้รับผลตอบแทนและผลประโยชน์มากขึ้นด้วย

วิธีการต่าง ๆ ที่องค์การใช้ในการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีวิธีการอยู่หลายวิธีซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้หลายคน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์การจะเลือกใช้วิธีใดตาม โอกาสและความเหมาะสมดังนี้

บุญโญธ สาร (2519 : 164-166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On - the - job - Study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็นครูที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ เป็นต้น
2. การปฐมนิเทศ (Vestibule Training or Orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุครู จะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่างๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารการศึกษาหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำการปฐมนิเทศก็
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training) เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น
4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (Internship Training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียนประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว
5. วิธีฝึกระยะสั้น (Learner Training) เวลาโรงเรียนขาดครูกระทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประชาบาลระยะสั้น
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงาน ไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนต้องการ เช่น ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

9. สภาพตลาดข้าวหอมมะลิ

ตลาดข้าวหอมมะลิในจังหวัดพิษณุโลก

ผู้รวบรวมในท้องถิ่นยังคงมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้าวเปลือกจากเกษตรกรและส่งผ่านไปยังท่าข้าวและโรงสีขนาดกลาง นอกจากนี้โรงสีขนาดกลางและขนาดเล็กยังรับซื้อข้าวหอมมะลิจากเกษตรกร โดยตรงด้วย คนกลางในตลาดข้าวหอมมะลิทุกระดับมีความพิถีพิถันกับ

คุณภาพของข้าวหอมมะลิเป็นอย่างมาก การซื้อจึงมีการแยกพันธุ์ระหว่างข้าวหอมมะลิและพันธุ์อื่นอย่างชัดเจน การจำหน่ายผลผลิตของคนกลางเหล่านั้นมีทั้งข้าวเปลือกข้าวเปลือกและข้าวสาร ในกรณีที่จำหน่ายข้าวสารดังเช่น โรงสีขนาดกลางนั้น มีการแยกสีข้าวหอมมะลิจากข้าวพันธุ์อื่น โดยส่วนหนึ่งจำหน่ายให้ผู้บริโภคในจังหวัดบางกลุ่ม เช่น ข้าราชกร และยังจำหน่ายให้ผู้บริโภคต่างจังหวัดด้วย ในขณะที่โรงสีขนาดเล็กสีข้าวได้คุณภาพของข้าวไม่ดีเท่า โรงสีขนาดกลางและขนาดใหญ่ จึงสีข้าวจำหน่ายและรับจ้างสีข้าวในหมู่บ้านเท่านั้น ส่วนโรงสีขนาดใหญ่ ข้าวสารถูกส่งจำหน่ายที่ตลาดชานเมืองกรุงเทพฯ และห้างสรรพสินค้าในกรุงเทพฯ และตลาดต่างประเทศ (ศูนย์พันธุ์วิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ ,2544 : 11)

ตลาดข้าวหอมมะลิในทุ่งกุลาร้องไห้ จังหวัดร้อยเอ็ด

เกษตรกรส่วนใหญ่ใน จ.ร้อยเอ็ด จำหน่ายข้าวในช่วงฤดูเก็บเกี่ยว การค้าจำหน่ายข้าวจึงเป็นธุรกิจที่สำคัญ และมีการแข่งขันกันสูงในการซื้อระหว่างโรงสี และพ่อค้า โดยพ่อค้าและพ่อค้าผู้วาง ซึ่งมีกระจายทั่วไปในอำเภอต่าง ๆ โรงสีในจังหวัด และ โรงสีต่างจังหวัด เป็นผู้ซื้อข้าวเปลือกจากพ่อค้าในจังหวัดด้วย ส่วนตัวแทนหรือหอย มีบทบาทในระดับการค้าข้าวสาร โดยเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างโรงสีกับผู้ค้าส่งในประเทศ และผู้ส่งออกสหกรณ์การเกษตรเป็นแหล่งรับซื้อข้าวเปลือก และส่งจำหน่ายให้แก่โรงสีของชุมนุมสหกรณ์

โรงสีจำหน่ายข้าวสารให้แก่โรงสีขนาดใหญ่ซึ่งเป็นผู้ส่งออก และจำหน่ายให้แก่ผู้ส่งออกโดยผ่าน หอยเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจำหน่ายในรูปของข้าวตัน (บางรายเป็นข้าวคัดเกรด) ให้แก่ผู้ส่งออก ส่วนข้าวหักนั้นจำหน่ายตลาดในประเทศ บางรายจำหน่ายผ่านหอยไปยัง ตลาดภาคใต้ข้าวชั้น 2 และ ชั้น 3 อาจจำหน่ายให้กับตลาดท้องถิ่น (ศูนย์พันธุ์วิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ ,2544 : 12 - 15)

10. แนวคิดเกี่ยวกับตราสินค้า

ตราสินค้า (Brand Name) หมายถึง ชื่อ (Name) คำ (Word) เครื่องหมาย (Sign) สัญลักษณ์ (Symbol) การออกแบบ (Design) หรือ ส่วนประกอบของสิ่งดังกล่าว รวมกัน เพื่อแสดงความแตกต่างของสินค้า หรือ บริการของผู้ขายให้แตกต่างไปจากคู่แข่ง(ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร 2547 : 27)

ความสำคัญของตราสินค้า (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร 2547 : 28)

1. ทำให้ผู้ซื้อเรียกชื่อสินค้าได้ถูกต้อง
2. ทำให้ผู้ซื้อเปรียบเทียบคุณภาพและเห็นความแตกต่างในสินค้า

3. ช่วยผู้ขายในการนำตราสินค้าไปโฆษณา
4. ช่วยเพิ่มยอดขายเพราะทำให้ผู้บริโภคไม่สับสนในการตัดสินใจ
5. ช่วยให้ผู้ขายสามารถตั้งราคาให้แตกต่างกันในแต่ละตราชื่อ
6. ช่วยให้ผู้ขายกำหนดตำแหน่งสินค้า

ขั้นตอนของการสร้างแบรนด์ (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร 2547 : 46-53)

เนื่องจากองค์ประกอบของแบรนด์ว่า แบรนด์เกิดจากลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ และความรู้สึกรักของผู้บริโภคที่มีต่อแบรนด์ การสร้างแบรนด์ จึงเกี่ยวพันกับการกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์ (product Concept) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) การตั้งชื่อ และการกำหนดแนวคิดทางการสื่อสารเพื่อสื่อให้ผู้บริโภคมีการรับรู้ และมีทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์

ขั้นตอนของการสร้างแบรนด์ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Brand Positioning)
2. การกำหนดบุคลิกภาพให้กับแบรนด์ (Brand Personality)
3. การสร้างเอกลักษณ์ให้กับแบรนด์ (Brand Identity)
4. การสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ (Brand Communication)

การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Brand Positioning)

การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ จะเริ่มจากขั้นตอนทางการตลาดในการแบ่งกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) ว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และมีความต้องการอย่างไรบ้าง

การกำหนดบุคลิกภาพให้กับแบรนด์ (Brand Personality)

การกำหนดบุคลิกภาพให้กับสินค้ามีความสัมพันธ์กับบุคลิกของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในด้านกายภาพ (Demographic) และด้านจิตวิทยา (Psychographic)

การสร้างเอกลักษณ์ให้กับแบรนด์ (Brand Identity)

การสร้างเอกลักษณ์ หมายถึง การสร้างเอกลักษณ์เพื่อสื่อตำแหน่ง และบุคลิกของแบรนด์ ให้ผู้บริโภครับรู้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ ราคา และการจำหน่าย

การสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ (Brand Communication)

การสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ คือ การถ่ายทอดตำแหน่ง และบุคลิกของแบรนด์ผ่านสื่อบุคคล (Person) หรือสื่อสารโฆษณา (Media) ให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ โดยใช้เครื่องมือสื่อสารทางการตลาด (Marketing Communication Tools) ต่างๆ เช่น การโฆษณา (Advertising) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) และ การตลาดทางตรง (Direct Marketing) เพื่อให้เกิดการรับรู้และภาพพจน์ของแบรนด์

11. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุทธิชัย หาญตระกูล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจชุมชนกรณีศึกษา โรงเรียนข้าวชุมชนเขตอีสานใต้ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมโรงเรียนข้าวจะประกอบด้วยอำนาจการแข่งขัน 5 ประการ ได้แก่ อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อันตรายจากสินค้าทดแทน สภาพการแข่งขันระหว่างผู้แข่งขันเดิม อันตรายจากการเข้ามาของผู้แข่งขันรายใหม่ และเงื่อนไขของความสำเร็จที่โรงเรียนข้าวชมรมรักษารัฐธรรมนูญที่นำมาใช้ประเมินประกอบด้วย เงื่อนไขของการสร้างผลกำไร เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม เงื่อนไขของความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ และเงื่อนไขของการกระจายผลประโยชน์ไปสู่สมาชิก ในขณะที่โรงเรียนข้าวของเครือข่ายเกษตรกรแปรรูปข้าว 3 ตำบล ใช้เงื่อนไขของการสร้างผลกำไร เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม เงื่อนไขของความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำและเงื่อนไขการขอความช่วยเหลือจากภายนอกเป็นเงื่อนไขในการประเมินความสำเร็จ ส่วนโรงเรียนข้าวของสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด จะใช้เงื่อนไขของการสร้างผลกำไร เงื่อนไขของการมีส่วนร่วม และเงื่อนไขของการสร้างผลประโยชน์ให้กับสมาชิกเป็นเงื่อนไขในการประเมินความสำเร็จ

ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตลาดท้องถิ่นข้าวหอมมะลิ : เชียงใหม่ พิษณุโลก และทุ่งกุลาร้องไห้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าระบบตลาดข้าวหอมมะลิในท้องถิ่นสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรปรับปรุงคุณภาพข้าวโดยดูจากราคาข้าวขาวดอกมะลิ 105 ได้รับราคาดีกว่าข้าว กข 15 (ในจังหวัดเชียงใหม่) และราคาข้าวหอมมะลิจะถูกคัดทอนราคาสูง เมื่อมีการปลอมปนมากับข้าวพันธุ์อื่น (ทุกพื้นที่) แต่การปลอมปนเกิดขึ้นทุกระดับชั้นของตลาด เนื่องจากคนกลางบางส่วนหวังกำไร โดยยอมเสี่ยงกับการตรวจสอบคุณภาพและ จากช่องโหว่ของข้อกำหนดการปนของพันธุ์ข้าว จากการที่ระบบตลาดสามารถส่งผ่านราคาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น แสดงว่าเมื่อราคาดีขึ้นในตลาดปลายทาง ราคาที่เกษตรกรได้รับจะสูงขึ้นด้วย ดังนั้นการกำหนดราคาตามคุณภาพ ควรนำไปสู่ราคาฟาร์มที่สูงขึ้นด้วย แต่ยังไม่เป็นที่ชัดเจนว่าราคาที่เกษตรกรได้รับต่างกันนั้นสอดคล้องกับความแตกต่างของคุณภาพมากน้อยเพียงไร

สาธิต อคติโต (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจข้าวหอมมะลิอินทรีย์ในจังหวัดชัยภูมิ ผลการศึกษาในกรณีของโรงเรียนชมรมรักษารัฐธรรมนูญและโรงเรียนกลุ่มเกษตรกรทำนาบวกรือพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกลยุทธ์ของโรงเรียนข้าวหอมมะลิอินทรีย์ ทั้งสองแห่ง พบว่าที่ผ่านมาโรงเรียนดำเนินกลยุทธ์ด้านการผลิตได้ค่อนข้างดีแต่ยังไม่มีประสิทธิภาพซึ่งสะท้อนให้เห็นจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินยังมีปัญหาด้านเงินทุน

หมุนเวียนของกิจการค่อนข้างต่ำ เนื่องจากขาดการวางแผนล่วงหน้าทั้งด้านการเงิน การผลิต และการจัดซื้อวัตถุดิบ ส่วนการดำเนินงานกลยุทธ์ด้านการตลาดนั้นสามารถทำให้ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่มีความสามารถพอที่จะแข่งขันได้ด้วยตนเอง เนื่องจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงและการขาด

อชิรญา เลียงรักษา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในอำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการจัดการด้านการผลิต ได้แก่ การรับซื้อข้าวเปลือกจากพ่อค้ารวบรวมข้าวเปลือกจะเน้นข้าวหอมมะลิเป็นส่วนใหญ่และรับซื้อหน้าโรงสีวิธีเดียว มีการกำหนดปริมาณการรับซื้อข้าวเปลือกในปริมาณมากและรับซื้อตลอดทั้งปี มีการควบคุมคุณภาพข้าวเปลือก ด้านการกำหนดราคารับซื้อข้าวเปลือกจะกำหนดจากราคาตลาดและตามคุณภาพของข้าวเปลือก มีการเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพสูงทำให้เสียต้นทุนต่ำ มีการวางแผนการผลิตให้ทันกับคำสั่งซื้อปริมาณมากและเร่งด่วนได้ มีการควบคุมคุณภาพข้าวสารอย่างรัดกุมทุกขั้นตอน

กลยุทธ์ด้านการตลาด ได้แก่ มีตลาดหลักในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่แน่นอนในกรุงเทพฯและปริมณฑล ปริมาณ 80% ของผลิตภัณฑ์ในแต่ละปี มีความหลากหลายในชนิดผลิตภัณฑ์ มีการกำหนดตราหือ มีการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์โดยการติดตามข้อมูลข่าวสารด้านราคาอยู่เสมอ การส่งมอบสินค้าสามารถส่งมอบได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว มีการให้เครดิตในการชำระเงินกับลูกค้าเก่าเป็นเวลา 30 วัน

จุดแข็งที่สำคัญขององค์กรอันดับแรก คือ การบริหารงานโดยมีการแบ่งงานตามหน้าที่ ช่วยให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้สำเร็จลุล่วงด้วยดี อันดับที่ 2 คือ การวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกได้พอเพียงกับกำลังการผลิตของโรงสีและความต้องการของลูกค้า อันดับที่ 3 คือความสามารถในการจัดหาเครื่องจักรเครื่องมือที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงทำให้เสียต้นทุนในการผลิตต่ำและนำไปสู่ความสามารถในการทำกำไรสูง

จุดอ่อนขององค์กรที่สำคัญๆ อันดับแรก พบว่ามีสาเหตุมาจากการดำเนินธุรกิจเป็นธุรกิจแบบครอบครัว อำนาจการตัดสินใจยังคงอยู่กับเจ้าของกิจการ อันดับที่ 2 ขนาดของบรรจุภัณฑ์ ข้าวสารยังไม่หลากหลายและช่องทางการจัดจำหน่ายยังน้อย อันดับที่ 3 การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ยังน้อยไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้ทั่วถึง ชื่อเสียงของตราหือยังไม่ค่อยเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค

โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่าโอกาสทางธุรกิจของโรงสีข้าว น่าจะเป็นธุรกิจที่มีความมั่นคงและอยู่คู่กับคนไทยอีกยาวนานตราบเท่าที่ข้าวยังมีความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนไทย กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มุ่งศึกษาถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด โดยทำการศึกษาการบริหารกลยุทธ์ทางการตลาด โดยมองการตลาด และการบริหารจัดการ โดยได้กำหนดวิธีการศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) จากเอกสารที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ในเครือข่ายทั้ง 5 สหกรณ์ จากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ และเอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด ครั้งนี้เป็นการศึกษาจากเอกสาร ศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้เอกสารที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์และสหกรณ์ในเครือข่ายทั้ง 5 สหกรณ์ ในการวิเคราะห์การบริหารกลยุทธ์ทางการตลาด พร้อมทั้งกระบวนการภายในของสหกรณ์ และสหกรณ์ในเครือข่าย จึงอนุมานว่าสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ในเครือข่ายทั้ง 5 สหกรณ์เป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยประกอบด้วยข้อมูลข้อมูลทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายการตลาดของข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลลาฟาร์ม” ปัญหาและข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายการตลาด เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 นำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้น ทำการทดสอบโดยนำแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ดำเนินการสัมภาษณ์ คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 5 คน และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ จำนวน 5 คน ในจังหวัดร้อยเอ็ด คือ สหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด เพื่อทดสอบค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของเนื้อหา ตามโครงสร้าง

2.4 ดำเนินการแก้ไขเครื่องมือในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำเครื่องมือที่แก้ไขเรียบร้อยแล้วไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวมทั้งสหกรณ์ในเครือข่ายเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปและกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายการตลาดของข้าวหอมมะลิตรา “TK ทุ่งกุลารัฟาร์ม” เป็นต้น

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) โดยเก็บรวบรวมจากเอกสารเกี่ยวกับสภาพ

ทั่วไปของสหกรณ์ เอกสารทางวิชาการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและหาข้อมูลเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ ต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ ผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายการตลาดของข้าวหอมมะลิตรา “TK ทุ่งกุลารัฟาร์ม” ของสหกรณ์ โดยนำเสนอในรูปแบบเชิงพรรณนา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เป็นการศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก อย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวมทั้งสหกรณ์ในเครือข่าย

ส่วนอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจเกิดจากการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงสีข้าวที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง

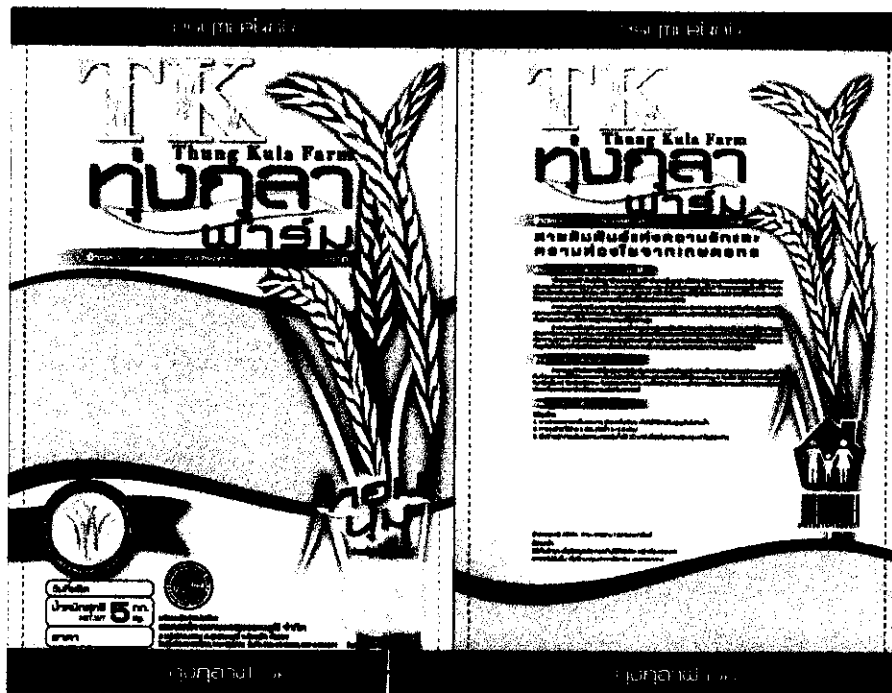
ประสบการณ์ทางธุรกิจของคณะกรรมการดำเนินงานทำให้ต้องพึ่งพากลุ่มเครือข่ายจากภายนอก เพื่อช่วยสนับสนุนงานด้านการตลาดให้สามารถแข่งขันได้

วนิดา วุฒิมานพ (2548 : 104) ได้ศึกษาเรื่อง ส่วนประสมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคข้าวสารบรรจุถุงของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ในภาพรวมในระดับมาก และให้ความสำคัญองค์ประกอบย่อยในระดับมากเกี่ยวกับเรื่อง ข้าวสารบรรจุถุงได้รับการรับรองมาตรฐาน ความหลากหลายของขนาดและรูปลักษณะบรรจุภัณฑ์ของข้าวสาร บรรจุภัณฑ์ที่บรรจุข้าวสารปิดสนิท และชื่อเสียงของตราสินค้า หรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์ในขณะที่สำคัญระดับปานกลางเกี่ยวกับเรื่อง การให้ข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการหุง และข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่มาและประเภทของข้าวสารที่นำมาจำหน่าย ในภาพรวมส่วนประสมการตลาดด้านราคา ผู้บริโภคให้ความสำคัญในระดับมาก และให้ความสำคัญองค์ประกอบย่อยในระดับมากในทุกๆด้าน

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552) บทสรุปโครงการได้จัดทำโครงการสร้างตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของสหกรณ์ในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ ซึ่งมีลักษณะดังภาพ ที่ 2.7 และ 2.8



ภาพที่ 2.7 ตราสินค้า “ทุ่งกุลาร้องไห้” ไม่ได้รับการจดทะเบียนจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา
ที่มา รายงานโครงการสร้างตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของสหกรณ์ในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้



ภาพที่ 2.8 คราสินค้า “TKทุ่งกุลาฟาร์ม” ที่ได้รับการจดทะเบียนจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา
ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด

และผลสรุปจากการวิจัยกลุ่มแม่บ้านในกรุงเทพมหานคร พบว่า ถุง 5 กิโลกรัม เป็นขนาดที่ผู้บริโภคโศกนิยมนิยมซื้อมากที่สุด โดยซื้อเฉลี่ยครั้งละ 2 ถุง ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณภาพจากลักษณะภายนอกที่จับต้องได้ ได้แก่ลักษณะเมล็ดข้าว สี และความสะอาด รวมทั้งราคาของข้าวมากกว่า ความมีชื่อเสียงของยี่ห้อข้าว ซึ่งผลที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ เหตุผลในการเลือกซื้อยี่ห้อบ่อยสุด ผู้บริโภคส่วนใหญ่มองว่า ข้าวหอมมะลิจากทุ่งกุลาร้องไห้กับแหล่งผลิตอื่น ๆ มีความหอมและความนุ่มไม่แตกต่างกัน ซึ่งแตกต่างจากผลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม ที่ผู้บริโภคมองว่าข้าวหอมมะลิจากทุ่งกุลาร้องไห้มีความหอมมากกว่าแหล่งผลิตอื่น ๆ และในเรื่องสื่อประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์/โฆษณา เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคเคยเห็นมากที่สุด และส่วนใหญ่เห็นจากสื่อสิ่งพิมพ์และทีวี แต่สื่อที่ช่วยจูงใจให้ซื้อข้าวหอมมะลิมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญ คือ การส่งเสริมการขายต่าง ๆ

จากการทบทวน แนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการตลาด กลยุทธ์ การบริหารจัดการ เครือข่ายการตลาด ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการไปปรับใช้ในการพัฒนาดำเนินธุรกิจด้านการตลาดของข้าวหอมมะลิตรา TK ทุ่งกุลาฟาร์ม ที่ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะดำเนินการศึกษาเพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ในเครือข่ายต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งดำเนินการโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานประจำปีของสหกรณ์ รายงานการสอบบัญชีสหกรณ์ แผนกลยุทธ์ รายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน โครงการสร้างตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของสหกรณ์ในเขตพื้นที่หุ่นกุลร้องไห้ ระเบียบและข้อบังคับสหกรณ์ แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด โดยการวิเคราะห์ประวัติสหกรณ์และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ตอนที่ 2 การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา TK หุ่นกุลฟาร์มของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์

1.1 ประวัติของสหกรณ์

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จำกัด จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2520 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขที่สหกรณ์ที่ ก.ส.ก. 37/252 มีสมาชิกแรกตั้ง 76 คน มีทุนเรือนหุ้น 7,630 บาท

1.2 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์

ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 206 หมู่ที่ 2 ถนนปัทมานนท์ ตำบลเกษตรวิสัย อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด และมีสาขาซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรวบรวมและแปรรูปผลิตผลทางการเกษตร ตั้งอยู่ ณ ตำบลนงเทาะ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552 มีสมาชิกจำนวน 7,695 คน แบ่งออกเป็น 130 กลุ่ม ในแต่ละกลุ่มมี ประธานกลุ่ม กรรมการกลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ จำนวน 15 คน ดังนี้

| | |
|---------------------------|------------------|
| 1. นางนิภา สัจจา | ประธานกรรมการ |
| 2. นายศิลาธรรม ไบเจียม | รองประธานกรรมการ |
| 3. นายอนันต์ ทอนจาก | เลขานุการ |
| 4. นายสมร ทับมะโรง | เหรัญญิก |
| 5. นายทา ชินภาพ | กรรมการ |
| 6. นายทอง ชินหงส์ | กรรมการ |
| 7. นางจันทร์ภา วงศ์สนธิ | กรรมการ |
| 8. นางภูมิ ช่างถม | กรรมการ |
| 9. นายอุรา มะลา | กรรมการ |
| 10. นายวิไล หงษ์ทะนี | กรรมการ |
| 11. นายสุนทร ตาคีโต | กรรมการ |
| 12. นางพิสมัย นิยมชาติ | กรรมการ |
| 13. นายคำเพียร มาตรฐาน | กรรมการ |
| 14. นายธีระภัทร์ สมรสหลวง | กรรมการ |
| 15. นายทองพูน สุขพันธ์ | กรรมการ |

ส่วนพนักงานสหกรณ์มีจำนวนทั้งสิ้น 48 คน เป็นพนักงานประจำ 38 คน และเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายวัน จำนวน 10 คน โดยมีนางบุญเกิด ภานนท์ เป็นผู้จัดการสหกรณ์คนปัจจุบัน มีนายประเวช จันทร์จ้านงค์ เป็นรองผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป และนางสาวบุญถ้วน อุคตพันธ์ เป็นรองผู้จัดการฝ่ายโรงสี และมีผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการเงิน/บัญชีโรงสี และมีหัวหน้าฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายแปรรูปโรงสี และฝ่ายสินเชื่อ

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีการดำเนินธุรกิจในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ธุรกิจสินเชื่อ
2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย
3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิต
4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า
5. ธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว
6. ธุรกิจรับฝากเงิน

ในปีการเงินสิ้นสุด 31 มีนาคม 2552 สหกรณ์ มีทุนเรือนหุ้น จำนวน 74,569,840 บาท และมีปริมาณธุรกิจรวม จำนวน 864,809,013.93 บาท ดังนี้

- ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 203,921,110.00 บาท
- ธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 278,596,542 บาท
- ธุรกิจรับฝากเงิน จำนวน 134,457,635.01 บาท
- ธุรกิจรวบรวมผลิตผล จำนวน 167,713,085.55 บาท
- ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า จำนวน 75,892,271.37 บาท
- และผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 4,228,370 บาท
- มีกำไรสุทธิประจำปี จำนวน 13,488,619.47 บาท
- มีกำไรเฉพาะธุรกิจ จำนวน 27,111,438.03 บาท แยกเป็นกำไรเฉพาะธุรกิจสินเชื่อ จำนวน 12,860,470.29 บาท กำไรเฉพาะธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย จำนวน 13,536,068.55 บาท กำไรเฉพาะธุรกิจรวบรวมผลิตผล จำนวน 46,112.90 บาท กำไรเฉพาะธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า จำนวน 68,982.76 บาท และกำไรเฉพาะธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว จำนวน 1,839,406.63 บาท

ตารางที่ 4.1 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด (รอบ 3 ปี พ.ศ. 2550-2552)

| ธุรกิจ/ปีบัญชีสิ้นสุด | ปริมาณธุรกิจ (หน่วยล้านบาท) | | |
|--|-----------------------------|---------|---------|
| | 2550 | 2551 | 2552 |
| ธุรกิจสินเชื่อ | 165.089 | 217.743 | 278.596 |
| ธุรกิจเงินรับฝาก | 55.051 | 101.297 | 134.457 |
| ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย | 68.405 | 65.863 | 203.921 |
| ธุรกิจแปรรูปผลิตผล การเกษตรและการผลิตสินค้า | 58.895 | 47.034 | 75.892 |
| ธุรกิจรวบรวมผลิตผล | 212.907 | 156.451 | 167.713 |
| ธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว | 3.558 | 3.392 | 4.228 |
| กำไรสุทธิประจำปี | 8.776 | 12.225 | 13.488 |

จากตารางที่ 4.1 ปริมาณธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด (รอบ 3 ปี พ.ศ. 2550-2552 จะเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีการดำเนินธุรกิจก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ ปริมาณธุรกิจส่วนใหญ่เป็นธุรกิจรวบรวมผลิตผล (ข้าวเปลือก) และจะเห็นได้ว่าปริมาณ

ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า (ข้าวสาร) ในปี 2552 มีปริมาณสูงขึ้นเนื่องจาก สหกรณ์ได้ขยายกำลังการผลิตโรงสีข้าวของสหกรณ์จาก 60 ตัน/วัน เป็น 120 ตัน/วัน

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีการเลือกตั้ง คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จากที่ประชุมใหญ่ มีการจัดจ้างพนักงานสหกรณ์ทั้งพนักงานประจำ และเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายวันในการบริหารจัดการสหกรณ์ มีการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินรับฝาก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูปผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า ธุรกิจรวบรวมผลิตผล และธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว รวมทั้งในช่วงระหว่างปี 2550 – 2552 ผลการดำเนินงานมีกำไรสุทธิประจำปีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ตราสินค้า “TKทุ่งกุลารั้ว”

จากการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์มีความประสงค์จะมีการยกระดับมาตรฐานการผลิตข้าวหอมมะลิในเขตทุ่งกุลารั้วให้ให้เป็นสินค้าลักษณะพิเศษ โดยการกำหนดมาตรฐานสร้างเครื่องหมายการค้า ด้วยเห็นความสำคัญในการสร้างตราสินค้าและการสร้างแบรนด์ว่ามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อผู้บริโภค กรมส่งเสริมสหกรณ์จึงสนับสนุนให้มีการจ้างที่ปรึกษาสร้างตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของสหกรณ์ในพื้นที่ทุ่งกุลารั้วให้ขึ้น เพื่อพัฒนาตราสินค้าข้าวของสหกรณ์ที่ร่วมโครงการเพื่อนำไปใช้เป็นตราสินค้าร่วมกัน บริหารจัดการร่วมกันภายใต้การใช้สินค้าตราเดียวกัน คุณภาพเดียวกัน รวมถึงร่วมกันพัฒนาให้เป็นตราที่เข้มแข็งและมีคุณค่า เกิดภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างทัศนคติที่ดี เป็นที่รู้จักแพร่หลายของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ โดยคัดเลือกสหกรณ์ที่มีโรงสีข้าวในพื้นที่ทุ่งกุลารั้วให้ได้มีการกำหนดตราสินค้าที่มีโรงสีให้เข้าร่วมโครงการ จำนวน 6 สหกรณ์ ดังนี้

- 1) สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
- 2) สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
- 3) สหกรณ์การเกษตรโพนทราย จำกัด จังหวัดร้อยเอ็ด
- 4) สหกรณ์การเกษตรชุมพลบุรี จำกัด จังหวัดสุรินทร์
- 5) สหกรณ์การเกษตร มหาชนะชัย จำกัด จังหวัดยโสธร และ
- 6) สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส.ศรีสะเกษ จำกัด จังหวัดศรีสะเกษ

โดยสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์แม่ข่ายในการดำเนินการต่าง ๆ และจากการร่วมกันกำหนดตราสินค้าข้าวหอมมะลิทุ่งกุลารั้วให้ มติของที่ประชุมจึงได้กำหนดตราสินค้าข้าวหอมมะลิทุ่งกุลารั้วให้ ภายใต้ชื่อ “ทุ่งกุลารั้ว” แต่เนื่องจากการจดทะเบียนทางการค้าไม่สามารถใช้ตรา “ทุ่งกุลารั้ว” จึงได้รับการจดทะเบียนภายใต้ตราสินค้า “TK ทุ่งกุลารั้ว”

ตอนที่ 2 การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา TK หุงกุล่าฟาร์มของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

ในการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา TK หุง
กุล่าฟาร์มของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด แบ่งการวิเคราะห์เป็น 3 ส่วน คือ

- 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)
- 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด
- 3) การบริหารจัดการเครือข่าย

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด
เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) : จุดแข็ง (Strength),
จุดอ่อน (Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) :
โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

| ที่ | SWOT | การวิเคราะห์ |
|-----|----------------------------|--|
| 1. | S จุดแข็ง (Strength) | <ol style="list-style-type: none"> 1. มีผลิตภัณฑ์ที่สำคัญคือข้าวหอมมะลิหุงกุล่าร้องไห้ ซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะ ได้แก่ มีกลิ่นหอมมากกว่าข้าวหอมมะลิที่ปลูกในพื้นที่อื่น และเป็นที่ยอมรับและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค 2. ข้าวหอมมะลิหุงกุล่าร้องไห้ได้รับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ข้าวหุงกุล่าร้องไห้ ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ 3. โรงสีของสหกรณ์มีศักยภาพในการผลิต เนื่องจากได้รับรองมาตรฐานสากลในด้านการผลิต เช่น GMP , ISO 4. บุคลากรของสหกรณ์สนใจในการพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5. ผู้จัดการสหกรณ์มีความเป็นผู้นำสูง และผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับและมีความชำนาญในธุรกิจสินเชื่อ |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ที่ | SWOT | การวิเคราะห์ |
|-----|-------------------------------------|---|
| | S จุดแข็ง (Strength) (ต่อ) | 6. สหกรณ์มีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกันระหว่างสหกรณ์การเกษตรอื่น ๆ ในด้านต่างๆ ในปัจจุบันนี้ได้แก่ การแลกเปลี่ยนซื้อขายสินค้า ธุรกิจฝากเงิน เพื่อช่วยเหลือเงินทุนหมุนเวียน ธุรกิจการขนส่งน้ำมัน ธุรกิจจัดหาปัจจัยการผลิต ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ดีที่จะส่งเสริมสนับสนุนการรวมกลุ่ม |
| | W จุดอ่อน (Weaknesses) | 1. สหกรณ์ยังไม่สามารถจัดหาเมล็ดพันธุ์ที่ดีให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก 2. ขาดความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีการจัดการแปลงผลิตข้าว และการถ่ายทอดเทคโนโลยีการปลูกข้าวให้เกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตต่อไร่ 3. ข้าวเปลือกหอมมะลิที่สหกรณ์รวบรวมได้โดยรวมมีปริมาณน้อย ไม่เพียงพอต่อตามความต้องการที่จะแปรรูปเพื่อจำหน่ายให้ลูกค้า 4. สหกรณ์ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องจักรที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต 5. สหกรณ์ขาดประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านเครื่องจักรยังต้องการการสนับสนุนโครงการจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนเพื่อช่วยพัฒนาเทคโนโลยีสีข้าวเพื่อไม่ให้มีข้าวหัก ข้าวแตกได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและผลิตภาพได้ข้าวสารมากขึ้น 6. ขาดอุตสาหกรรมแปรรูปและขาดการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะเป็นการพัฒนานวัตกรรมของอุตสาหกรรมข้าวหอมมะลิ 7. สหกรณ์ยังขาดความรู้ เครื่องมือเครื่องจักร และเทคโนโลยีในการแปรรูปข้าวที่มีความปลอดภัยจากสารพิษสำหรับกลุ่มลูกค้าที่รักและดูแลสุขภาพ เช่น ข้าวกล้องงอกกานา ข้าวอินทรีย์ ซึ่งเป็นสินค้าที่ตอบสนองกระแสการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของผู้บริโภคข้าว จึงทำให้เสียเปรียบภาคเอกชน 8. บุคลากรของสหกรณ์ขาดประสบการณ์และทักษะการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เนื่องการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมายังมีมิติไม่ครอบคลุมในด้านดังกล่าว |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ที่ | SWOT | การวิเคราะห์ |
|-----|---------------------------------------|---|
| | W จุดอ่อน (Weaknesses) (ต่อ) | <p>9. สหกรณ์ขาดวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความรู้ลึกเป็นเจ้าของสหกรณ์ จึงไม่กล้ารับผิดชอบงานที่สำคัญ มีลักษณะการทำงานรอรับคำสั่ง บุคลากรในธุรกิจรวบรวมและโรงสีขาดทักษะและประสบการณ์ในการตรวจสอบคุณภาพข้าว และขาดความรู้ในด้านเทคโนโลยีโรงสีข้าว</p> <p>10. ในการดำเนินงานในลักษณะสหกรณ์ มีกฎระเบียบบางข้อที่ยังไม่เอื้อต่อการแข่งขัน</p> <p>11. ขาดกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน</p> <p>12. ยังไม่มีการสร้างตราสินค้าทุ้งกุลาร่องให้ให้เป็นที่ยู่อัจกอย่างเป็นระบบ</p> |
| | O โอกาส (Opportunities) | <p>1. องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความมั่นคงด้านอาหาร สนับสนุนการพัฒนาการเกษตรในระยะยาวที่เน้นความยั่งยืนของการผลิตอาหารและการค้าสินค้าอาหาร ซึ่งได้จัดลำดับความสำคัญของสินค้าเกษตรเพื่อความมั่นคงอาหารของภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ ข้าว ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง น้ำตาล และมันสำปะหลัง</p> <p>2. ภาครัฐมีนโยบายและให้ความสำคัญกับการสร้างระบบสหกรณ์ สร้างความเข้มแข็งแก่สหกรณ์ (องค์กร) และสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่ายให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์</p> <p>3. ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง มีนโยบายในการส่งเสริมช่วยเหลือและให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมข้าวหอมมะลิทุ้งกุลาร่องให้ในระดับสูง เช่นการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการทรัพยากรดิน น้ำ การผลิต การตลาด ผลที่จะได้รับเกษตรกรจะสามารถเพิ่มผลผลิตมวลรวมมากขึ้น</p> <p>4. สภาพพื้นที่ภูมิประเทศเหมาะสมและตอบสนองต่อพันธุ์ข้าวหอมมะลิ จึงทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและมีเอกลักษณ์</p> <p>5. มีการพัฒนาระบบชลประทานในพื้นที่ และการพัฒนาเทคโนโลยีเครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ในการผลิตข้าวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้พื้นที่ทุ้งกุลาร่องให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ</p> |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ที่ | SWOT | การวิเคราะห์ |
|-----|---|--|
| | <p style="text-align: center;">O</p> <p>โอกาส (Opportunities) (ต่อ)</p> | <p>6. การกำหนดนโยบายของภาครัฐในการแทรกแซงราคาโดยการประกันราคาข้าวเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่เกษตรกรผู้ผลิต ยังเป็นการชะลอการขายข้าวในช่วงต้นฤดูกาลเก็บเกี่ยว</p> <p>7. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพโรงสีข้าวสหกรณ์ให้มีระบบบริหารจัดการสู่มาตรฐาน GMP และ ISO และพัฒนาตราสินค้าข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้ ภายใต้ชื่อ “TK ทุ่งกุลาร้องไห้” เพื่อพัฒนาสินค้าข้าวให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ยกกระดับให้เป็นสินค้า Premium Grade เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับข้าวสารหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้</p> <p>8. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ให้การสนับสนุนสหกรณ์ที่ไม่มีโรงสีแต่ดำเนินการธุรกิจการรวบรวมข้าวเปลือก โดยใช้ตลาดกลางข้าวเปลือกให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>9. ธุรกิจอุตสาหกรรมกลางน้ำในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ และพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ร้านอาหาร และโรงแรม ซึ่งซื้อข้าวสารเพื่อนำไปผลิตอาหารสำหรับจำหน่าย ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมทั้งระดับวิสาหกิจชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ผลิตสินค้าจากการแปรรูปข้าวซึ่ง นอกจากนั้นยังมีผู้ประกอบการที่ทำด้านแปรรูป เช่น ผู้เลี้ยงสุกร เป็นต้น และผู้ประกอบการด้านการผลิตพลังงานจากแกลบ เช่น โรงไฟฟ้าพลังแกลบ เป็นต้น</p> <p>10. ธุรกิจอุตสาหกรรมกลางน้ำ ได้แก่อุตสาหกรรมแปรรูปข้าว ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโตที่สูงมากอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ข้าวสารข้าวปรุงแต่งสำเร็จรูป สดราย จากข้าวเหนียว เส้นก๋วยเตี๋ยว และเส้นหมี่พร้อมปรุงสำเร็จรูป เป็นต้น</p> <p>11. ผู้บริโภคมีความนิยมในข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้สูงมาก แม้ว่าจะมีสินค้าทดแทน และมีตราสินค้าข้าวหอมมะลิอื่นๆ ในตลาดมากมาย เนื่องจากข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้มีจุดเด่นคือ มีความนุ่ม เวลาหุงมีกลิ่นหอมมากกว่าข้าวหอมมะลิจากพื้นที่อื่น ทำให้ข้าวหอมมะลิเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคและเกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องมากมาย</p> |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ที่ | SWOT | การวิเคราะห์ |
|---------------------------|------|--|
| T อุปสรรค (Threats) | T | <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ผลิตในกระบวนการต้นน้ำ ประกอบด้วยผู้เพาะปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าวและเกษตรกร ผู้ปลูกข้าว สำหรับผู้เพาะปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าว พบว่ามีจำนวนน้อยในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ จึงทำให้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ตลาดแคลนเนื่องจากความต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวที่เหมาะสมเช่นพันธุ์ข้าวหอมมะลิ105 นั้นมีความต้องการสูง แต่ในพื้นที่ไม่สามารถสนองได้ทั่วถึง 2. เกษตรกรปลูกข้าวหอมมะลิได้ผลผลิตต่อไร่ต่ำ และมีการรับรองมาตรฐานการเกษตรที่ปลอดภัย (GAP) ในแปลงปลูกน้อย 3. มีข้าวพันธุ์อื่นมาปลูกในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ ทำให้เกิดการปลอมปนของพันธุ์ข้าว 4. การปลูกข้าวหอมมะลิอาศัยน้ำธรรมชาติไม่สามารถควบคุมได้ ระบบชลประทานไม่เพียงพอต่อความต้องการในพื้นที่ 5. ต้นทุนการปลูกสูง เนื่องจากความอุดมสมบูรณ์ของดินต่ำ 6. การขาดแคลนแรงงานในการผลิตข้าวในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยในเชิงปริมาณ พบว่าจำนวนแรงงานมีแนวโน้มลดลงทุกปี จึงทำให้ค่าแรงงานในการผลิตข้าวหอมมะลิสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากพัฒนาและการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมในประเทศ แรงงานส่วนหนึ่งเปลี่ยนตนเองจากการประกอบอาชีพทางการเกษตร ไปทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม 7. กลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตข้าวหอมมะลิในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ พบว่าเกือบทั้งหมดไม่มีเครื่องเก็บเกี่ยวและเครื่องอบข้าว ทำให้ต้องจ้างเครื่องเก็บเกี่ยวมาจากภาคกลาง ส่วนการอบข้าวนั้นใช้วิธีตามธรรมชาติ แต่เนื่องจากไม่มีพื้นที่เพียงพอกับปริมาณข้าวที่เกี่ยวข้องได้ ทำให้ต้องขายเป็นข้าวสดซึ่งมีราคาต่ำกว่าข้าวแห้ง นอกจากนี้ยังใช้รถเกี่ยวข้าวทำให้เกิดการปนเปื้อนข้าวจากแหล่งอื่นๆ ทำให้มีปัญหาข้าวกลายพันธุ์ |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ที่ | SWOT | การวิเคราะห์ |
|---------------------------|------|---|
| T อุปสรรค (Threats) | T | <p>8. ปริมาณข้าวเปลือก มีความแปรปรวนไม่แน่นอน และมีแนวโน้มลดลง โดยมีสาเหตุหลักมาจากการที่ปรับเปลี่ยนการขายข้าวเป็นการขายข้าวสดมากขึ้นและมีแนวโน้มการขายข้าวสดเพิ่มมากขึ้นทุกปี ข้าวสดจะถูกส่งออกนอกพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ไปโรงอบที่จังหวัดในภาคกลาง ทำให้ข้าวเปลือกหอมมะลิป้อนโรงสีในพื้นที่น้อยลง สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้ปริมาณข้าวเปลือกมีความไม่แน่นอน เนื่องจากความแปรปรวนของฝน โดยในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้มักประสบปัญหาฝนทิ้งช่วง ฝนมาล่าช้า หรือฝนหมดเร็วและความอุดมสมบูรณ์ของดินต่ำ</p> <p>9. ราคาข้าวหอมมะลิไม่มีเสถียรภาพ มีการเปลี่ยนแปลงราคามาก และถ้าราคาข้าวหอมมะลิตกต่ำจะทำให้เกษตรกรหันไปปลูกพืชชนิดอื่นทดแทนจะทำให้ผลผลิตมวลรวมลดลง</p> <p>10. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีชีวภาพ เพื่อการปรับปรุงและอนุรักษ์พันธุ์ข้าวในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นยังมีไม่เพียงพอ และขาดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องที่จะให้มีการปรับปรุง ที่เกิดรูปธรรมได้</p> <p>11. ตลาดข้าวสารภายในประเทศมีการแข่งขันสูง และในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้พบว่า มีการแข่งขันสูงเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจรวบรวมข้าวเปลือกหรือธุรกิจข้าวสาร ซึ่งส่งผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจของสหกรณ์ โดยพบว่าการแข่งขันในการรวบรวมข้าวเปลือกในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ ทั้ง 5 จังหวัด ในปีการผลิต 2552 / 2553 มีการแข่งขันสูง จำนวนคู่แข่งมีมากกว่า 199 ราย และคู่แข่งที่เป็นเอกชน โดยมีวิธีการแข่งขันโดยเสนอราคาซื้อข้าวเปลือกสูงกว่าราคาที่สหกรณ์รับซื้อ</p> <p>12. เกษตรกรเกิดอำนาจการต่อรองสูงในการเลือกขายข้าว เนื่องจากมีการแข่งขันในด้านธุรกิจรับซื้อข้าวสูง ส่งผลให้เกิดการการแข่งขันโดยใช้การเสนอราคาซื้อที่สูงกว่าคู่แข่ง การให้ค่าเบรค(ค่านำข้าวมาจำหน่าย) แกร็ดรับจ้าง หรือ พ่อค้าจร หรือแม้แต่การเข้าไปตั้งหน่วยรับซื้อในหมู่บ้าน ตำบล และในพื้นที่การเพาะปลูก ส่งผลให้โรงสีที่ได้ราคาดีและมีการอำนวยความสะดวกแก่เกษตรกร สามารถซื้อข้างเปลือกได้ในปริมาณมาก</p> |

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| ที่ | SWOT | การวิเคราะห์ |
|---------------------------|---|--------------|
| T อุปสรรค (Threats) | 13. ผู้บริโภคภายในประเทศมีพฤติกรรมการบริโภคอาหารที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวโน้มการบริโภคข้าวน้อยลง แต่นิยมรับประทานอาหารประเภทอื่นแทนข้าว | |

จากตารางที่ 4.2 สรุปได้ว่าสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และเครือข่ายมีผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพภายนอก พบว่า จุดแข็ง ได้แก่ ข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร้องไห้ มีกลิ่นหอมมากกว่าข้าวหอมมะลิที่ปลูกในพื้นที่อื่น เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค ได้รับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ข้าวทุ่งกุลาร้องไห้ และโรงสีของสหกรณ์ในเครือข่ายมีศักยภาพในการผลิต มีจุดอ่อน ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในเครือข่าย บางแห่งยังไม่สามารถจัดหาเมล็ดพันธุ์ที่ดีให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก ขาดความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีการจัดการแปลงผลิตข้าว และการถ่ายทอดเทคโนโลยีการปลูกข้าวให้เกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตต่อไร่ และสหกรณ์การเกษตรในเครือข่าย บางแห่งขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน โอกาส ได้แก่ องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความมั่นคงด้านอาหาร สนับสนุนการพัฒนาการเกษตรในระยะยาวที่เน้นความยั่งยืนของการผลิตอาหารและการค้าสินค้าอาหาร และให้ความสำคัญกับการสร้างระบบสหกรณ์ สร้างความเข้มแข็งแก่สหกรณ์ (องค์กร) และสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่ายให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ส่วนอุปสรรค ได้แก่ ผู้เพาะปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าวมีจำนวนน้อยในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ เกษตรกรปลูกข้าวหอมมะลิได้ผลผลิตต่อไร่ต่ำ และมีการรับรองมาตรฐานการเกษตรที่ปลอดภัย (GAP) ในแปลงปลูกน้อย

ส่วนที่ 2 กลยุทธ์ด้านการตลาด

จากการที่ได้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ในเครือข่ายสรุปได้ว่า

กลยุทธ์ด้านการตลาดของสหกรณ์การเกษตรที่มีโรงสีข้าวในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ พบว่าภาวะการแข่งขันของธุรกิจโรงสีข้าวในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ มีการแข่งขันสูงมากเนื่องจากมีโรงสีเอกชนขนาดใหญ่ดำเนินกิจการอยู่เป็นจำนวนมาก สหกรณ์จึงต้องศึกษาสภาพตลาดอยู่เสมอ และเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในทางธุรกิจ สหกรณ์ต่าง ๆ จึงต้องศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ตลาดที่โรงสีข้าวของสหกรณ์ต้องดำเนินการสรุปตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.3 กลยุทธ์การตลาดสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และเครือข่าย

| ที่ | กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด | กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ |
|-----|-----------------------|--|
| 1. | ผลิตภัณฑ์ | ข้าวหอมมะลิตรา TK หุงกุลลาฟาร์ม เป็นตราสินค้าที่เกิดขึ้นใหม่ของเครือข่ายสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวหอมมะลิในพื้นที่หุงกุลลาห้อง ให้ ซึ่งมีการผลิตและบรรจุเป็น 2 ขนาด คือ ขนาดบรรจุถุง 5 กิโลกรัม และขนาดบรรจุถุง 1 กิโลกรัม โดยข้าวสารที่นำมาบรรจุถุง เป็นข้าวสารคุณภาพชั้นหนึ่ง ที่ผ่านการสีโดยโรงสีข้าวของสหกรณ์ ที่ผ่านการรับรองระบบ มาตรฐานสากล GMP/ISO และผ่านการตรวจสอบคุณภาพ โดยคณะทำงานเรื่องตราสินค้าด้านควบคุมคุณภาพ |
| 2. | ราคา | ปกติสหกรณ์จะกำหนดราคาข้าวสารจากราคาตลาดข้าวสารในประเทศ และคู่ต้นทุนในการผลิต เช่น ถ้าราคาข้าวเปลือกสูงสหกรณ์ก็จะ ขยับราคาสูง และนอกจากนี้สหกรณ์ก็จะศึกษาและติดตามข้อมูลราคาของสมาคมโรงสีข้าว สหกรณ์อื่นๆ ที่อยู่นอกโครงการ ข้อมูลราคาข้าวสารจากสื่อต่าง ๆ และก็กำหนดราคาให้เหมาะสม ซึ่งราคาข้าวสารของสหกรณ์จะต่ำกว่าราคาข้าวสารของเอกชนประมาณ 30-40 บาท ต่อถุง 5 กก. |
| 3. | ช่องทางการจำหน่าย | สหกรณ์ในเครือข่ายแต่ละสหกรณ์ได้กระจายสินค้าไปยังลูกค้าของสหกรณ์เอง และมีศูนย์กระจายสินค้า ณ ตลาดสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี เพื่อกระจายสินค้าไปยังลูกค้าในต่างจังหวัดที่อยู่ห่างไกล ซึ่งลูกค้าของสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ด้วยกัน ซึ่งประกอบด้วย สหกรณ์ในภาคตะวันออก ภาคกลาง และภาคใต้ และบางส่วนเป็นลูกค้าภาคเอกชน เช่น พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก ในจังหวัดต่างๆ นอกจากนี้ในการกระจายสินค้าของสหกรณ์ในเครือข่าวนั้นหากมีลูกค้าในสถานที่ใกล้เคียงกันก็ขนส่งสินค้าด้วยกัน ทำให้ลดต้นทุนในการขนส่งได้มากขึ้น |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ที่ | กลยุทธ์ส่วนผสมการตลาด | กลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ |
|-----|-----------------------|--|
| 4 | การส่งเสริมการตลาด | <p>การโฆษณาและการส่งเสริมการขายเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ผู้บริโภค รู้จักสินค้าข่าวสารของสหกรณ์ และสามารถจำตราสินค้าได้ สำหรับการส่งเสริมการขายของสหกรณ์ที่ผ่านมา ได้มีการประชาสัมพันธ์โดยการเดินตลาดไปหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายโดยตรงบ้าง มีการแนะนำจากหน่วยงานต่างๆบ้าง มีการแจกสินค้าตัวอย่างแก่ลูกค้าที่คาดว่าจะ เป็นลูกค้า มีการออกงานแสดงสินค้าที่ส่วนราชการจัดให้ในสถานที่ต่างๆ มีการแจกเอกสารประชาสัมพันธ์ซึ่งผู้บริโภคส่วนใหญ่พอใจในคุณภาพของข่าวสารของสหกรณ์ เพราะไม่มีการปลอมปนของข้าวพันธุ์อื่น และการซื้อข่าวสารของสหกรณ์ผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าได้ช่วยเหลือเกษตรกร โดยตรงดีกว่าซื้อจากพ่อค้าเอกชน นอกจากนี้สหกรณ์มีการให้เครดิตการค้าให้กับลูกค้าที่เป็นลูกค้ารายเก่า ซึ่งร่วมธุรกิจกับสหกรณ์ มานานสหกรณ์ให้เครดิตในการชำระเงินเป็นเวลา 30 วัน แต่ถ้าเป็นสหกรณ์ด้วยกันก็จะให้เครดิตตั้งแต่เริ่มเป็นลูกค้าของสหกรณ์ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสหกรณ์มีการส่งเสริมการขาย คือ การโฆษณาการแจกเอกสารแผ่นพับ การจัดงานแสดงสินค้าที่หน่วยงานราชการจัดให้ในสถานที่ต่างๆ การไปหาลูกค้าเป็นบางส่วน ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงผู้บริโภคโดยตรงได้ ส่วนการให้เครดิตในการชำระเงินแก่ลูกค้า นั้น เป็นการรักษารฐานลูกค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทำให้การซื้อขายเป็นไปอย่างสม่ำเสมอ</p> |

จากตารางที่ 4.3 สรุปได้ว่าสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และเครือข่ายมีการกำหนดกลยุทธ์การตลาด โดยเน้นกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ มีการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์โดยการสร้างตราสินค้าใหม่ให้ทันสมัยเพื่อให้เข้ากับคู่แข่งได้ และสหกรณ์มีการควบคุมคุณภาพข้าวสารก่อนบรรจุถุงและก่อนส่งขายให้ลูกค้า ส่วนการกำหนดราคาเป็นการกำหนดโดยคู่ค้า การผลิต มีการกระจายสินค้า โดยมีการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้า เพื่อลดต้นทุนในการขนส่ง และการส่งเสริมการตลาดโดยการโฆษณาการแจกเอกสารแผ่นพับ การจัดงานแสดงสินค้าที่หน่วยงานราชการจัดให้ในสถานที่ต่างๆ การไปหาลูกค้าเป็นบางส่วน และมีการให้เครดิตทางการค้า

ส่วนที่ 3 การบริหารจัดการเครือข่าย

จากการที่ได้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และ
สหกรณ์ในเครือข่ายสรุปได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.4 การบริหารจัดการเครือข่ายของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

| การบริหารจัดการเครือข่ายทั่วไป | การบริหารจัดการของเครือข่ายสหกรณ์ |
|--------------------------------|--|
| 1. การมีส่วนร่วม | <p>1.สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 6 สหกรณ์ได้มีการประชุมเพื่อรับรู้มุมมองร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการตั้งเครือข่ายผู้ผลิตข้าวหอมมะลิตรา TK หุ่งกุลาฟาร์ม</p> <p>2. เครือข่ายสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวหอมมะลิตรา TK หุ่งกุลาฟาร์ม มีการสร้างตราสินค้าร่วมกันเพื่อสร้างให้สินค้าข้าวหอมมะลิหุ่งกุลารองให้เป็นตราสินค้าที่มีเอกลักษณ์ของสหกรณ์ในหุ่งกุลารองให้ และเป็นตราสินค้าที่มีภาพลักษณ์ที่ดีมีคุณค่า</p> <p>3. เครือข่ายได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการตราสินค้าร่วมกัน โดยได้มีการประชุมและได้ระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการข้าวหอมมะลิตรา TK หุ่งกุลาฟาร์ม และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการตราสินค้าดังกล่าว โดยมีตัวแทนจากสหกรณ์ในเครือข่ายทุกสหกรณ์ร่วมเป็นกรรมการบริหารจัดการตราสินค้า นอกจากนี้ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานเรื่องตราสินค้า และมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาฯ คือสหกรณ์จังหวัดและหัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ของจังหวัดในเครือข่าย และผู้แทนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร</p> |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| การบริหารจัดการเครือข่ายทั่วไป | การบริหารจัดการของเครือข่ายสหกรณ์ |
|--------------------------------|--|
| | <p>4. สหกรณ์ต่างๆในเครือข่ายมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านต่างๆ เช่น ด้านเงินทุนด้านวัตถุดิบในการผลิต เป็นต้น</p> <p>5. มีการประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการของเครือข่ายเพื่อมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่างๆ เป็นประจำ</p> <p>6. เครือข่ายมีการกำหนดระเบียบ กติกา ข้อตกลงการทำงานร่วมกัน</p> |
| <p>2. การพัฒนาบุคลากร</p> | <p>เครือข่ายได้มีการพัฒนาบุคลากรโดย</p> <p>1. การอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เช่น</p> <p>1.1 การสร้างความเข้าใจเรื่องตราสินค้า</p> <p>(1) ความหมายและความสำคัญของตราสินค้า</p> <p>(2) ประโยชน์ที่ได้รับจากการสร้างตราสินค้า</p> <p>(3) การนำกลยุทธ์ตราสินค้าไปใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จ</p> <p>(4) การนำกลยุทธ์ตราสินค้าไปปฏิบัติในงาน</p> <p>(5) การนำกลยุทธ์ตราสินค้าไปใช้ในการออกแบบและการสื่อสาร</p> <p>1.2 หลักสูตรทางการตลาด</p> <p>(1) ความสำคัญของการตลาดในการบริหารจัดการยุคปัจจุบัน</p> <p>(2) กลยุทธ์การตลาดคืออะไร และมีขั้นตอนในการจัดทำอย่างไร</p> <p>(3) ขั้นตอนในการจัดทำกลยุทธ์ทางการตลาด</p> |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| การบริหารจัดการเครือข่ายทั่วไป | การบริหารจัดการของเครือข่ายสหกรณ์ |
|--------------------------------|---|
| | <p>2. การศึกษาดูงาน</p> <p>สมาชิกในเครือข่าย ได้มีการเดินทางไปศึกษาดูงาน ตลาด ข้าวในเกาะฮ่องกง ระหว่างวันที่ 12-14 มิถุนายน 2551 ซึ่งได้เยี่ยมชมทั้งตลาดค้าปลีกทั้งแบบดั้งเดิม และการตลาดค้าปลีกสมัยใหม่(Modern Trade) และเยี่ยมชมการดำเนินงานของบริษัทซึ่งเป็นผู้นำเข้าสินค้าข้าวและเป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าข้าวรายใหญ่ในเกาะฮ่องกง</p> |

จากตารางที่ 4.4 สรุปได้ว่าสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ในเครือข่ายมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานในการบริหารจัดการตราสินค้าร่วมกัน และมีการหาแนวทางร่วมกันในการบริหารจัดการตราสินค้า มีการกำหนดระเบียบ กติกา และข้อกำหนดร่วมกัน สำหรับการพัฒนานุเคราะห์ของเครือข่ายมีการพัฒนาโดยการให้การศึกษาอบรม และการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการที่ได้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ในเครือข่ายสรุปได้ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ปัญหา และข้อเสนอแนะ

| ที่ | ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|-----|--|--|
| 1. | <p>การกำหนดราคาของเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการกำหนดราคาไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน - การอัปเดตข้อมูลด้านราคาช้า - บางครั้งมีการกำหนดราคาสูงให้ลูกค้ามีการต่อรองราคา - ในเบื้องต้นจะมุ่งเพื่อการขายและเพิ่มยอดขายโดยคัดราคากันเอง | <ul style="list-style-type: none"> - กำหนดราคาให้มีมาตรฐานเดียวกัน - มีศูนย์บริการด้านข้อมูลสำหรับเครือข่าย - ร่วมกันขายเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรอง - กำหนดถือใช้ระเบียบร่วมกัน - กำหนดมาตรฐานกลาง - ร่วมกันเป็นกลุ่มคลัสเตอร์โดยมุ่งช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน |
| 2. | <p>การส่งเสริมการขายของเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดงบประมาณในการส่งเสริมการขาย - ยังไม่ได้กำหนดเงื่อนไขในการส่งเสริมการขายของเครือข่ายร่วมกัน - ลูกค้าส่วนใหญ่อยู่ห่างไกล การติดต่อหรือประสานงานต้องมีค่าใช้จ่าย | <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับยอดขายที่ต้องการ - ประชุมร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสีย - กำหนดวิธีการปฏิบัติในแนวเดียวกัน - ส่งสินค้าในนามเครือข่าย - จัดตั้งศูนย์ประสานงานเครือข่าย |
| 3. | <p>การมีส่วนร่วมทางการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการบริหารจัดการตราสินค้าไม่ให้ความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเท่าที่ควร - คณะทำงานเรื่องตราสินค้าไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในเรื่องที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ - ในบางครั้งสหกรณ์ในเครือข่ายละเลยที่จะปฏิบัติตามระเบียบกติกาศของเครือข่าย | <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการบริหารจัดการตราสินค้าต้องให้ความสำคัญกับเครือข่ายอย่างเช่นที่ให้ความสำคัญกับสหกรณ์ของตนเอง - คณะทำงานเรื่องตราสินค้าต้องรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด - สหกรณ์ในเครือข่ายต้องปฏิบัติตามระเบียบ กติกา ข้อกำหนดของเครือข่ายอย่างเคร่งครัด |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| ที่ | ปัญหา | ข้อเสนอแนะ |
|-----|--|---|
| 4 | <p>การพัฒนาบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของเครือข่าย - ยังไม่ได้กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของเครือข่ายร่วมกัน | <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของเครือข่าย - เครือข่ายต้องกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของเครือข่ายอย่างชัดเจน - เครือข่ายต้องดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ - ประเมินผล และควบคุมการดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง |

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผล

การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไป กลยุทธ์การบริหารจัดการ ปัญหาและข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษารุ่นนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก อย่างไม่เป็นทางการกับ คณะกรรมการ และ ฝ่ายจัดการของสหกรณ์ รวมทั้งสหกรณ์ในเครือข่าย ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1.1 สภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด จำกัด จดทะเบียนเป็นสหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เมื่อวันที่ 18 เมษายน 2520 ประเภทสหกรณ์การเกษตร เลขที่สหกรณ์ที่ ก.ส.ก. 37/252 ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552 มีสมาชิกจำนวน 7,695 คน มีการดำเนินธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินรับฝาก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตร และการผลิตสินค้า ธุรกิจรวบรวมผลิตผล และธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด เป็นสหกรณ์แม่ข่ายในการดำเนินการต่าง ๆ และจากการร่วมกันกำหนดตราสินค้าข้าวหอมมะลิหุ่นกุลลาฟาร์มให้ มติของที่ประชุมจึงได้กำหนดตราสินค้าข้าวหอมมะลิหุ่นกุลลาฟาร์มให้ ภายใต้ชื่อ “หุ่นกุลลาฟาร์ม” แต่เนื่องจากการจดทะเบียนทางการค้าไม่สามารถใช้ตรา “หุ่นกุลลาฟาร์ม” จึงได้รับการจดทะเบียนภายใต้ตราสินค้า “TK หุ่นกุลลาฟาร์ม”

1.2 การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุลลาฟาร์ม” ของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

1.2.1 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (*Internal Environment Analysis*) : จุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (*External Environment Analysis*) : โอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) พบว่า

1) จุดแข็ง ที่สำคัญของเครือข่ายอันดับแรกคือ มีผลิตภัณฑ์ที่สำคัญคือข้าวหอมมะลิหุ่นกุลลาฟาร์มให้ ซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะ ได้แก่ มีกลิ่นหอมมากกว่าข้าวหอมมะลิที่ปลูก

ในพื้นที่อื่น และเป็นที่ยูจกและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค อันดับ 2 คือ ข้าวหอมมะลิทุ่งกุลาร่องไห้ ได้รับการขึ้นทะเบียนสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ข้าวทุ่งกุลาร่องไห้ ของกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ และอันดับ 3 คือ โรงสีของสหกรณ์ในเครือข่ายมีศักยภาพในการผลิต เนื่องจากได้รับรองมาตรฐานสากลในด้านการผลิต เช่น GMP ISO

2) จุดอ่อน ที่สำคัญของเครือข่ายอันดับแรกคือ สหกรณ์การเกษตรในเครือข่ายบางแห่งยังไม่สามารถจัดหาเมล็ดพันธุ์ที่ดีให้เพียงพอต่อความต้องการของสมาชิก อันดับ 2 คือ ขาดความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีการจัดการแปลงผลิตข้าว และการถ่ายทอดเทคโนโลยีการปลูกข้าวให้เกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตต่อไร่ และอันดับ 3 คือ สหกรณ์การเกษตรในเครือข่ายบางแห่งขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน

3) โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกพบว่า โอกาสของเครือข่ายคือ องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสำคัญในการแก้ปัญหาความมั่นคงด้านอาหาร สนับสนุนการพัฒนาการเกษตรในระยะยาวที่เน้นความยั่งยืนของการผลิตอาหารและการค้าสินค้าอาหารซึ่งได้จัดลำดับความสำคัญของสินค้าเกษตรเพื่อความมั่นคงอาหารของภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ ข้าว ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วเหลือง น้ำตาล และมันสำปะหลัง ภาครัฐมีนโยบายและให้ความสำคัญกับการสร้างระบบสหกรณ์ สร้างความเข้มแข็งแก่สหกรณ์ (องค์กร) และสนับสนุนการเชื่อมโยงเครือข่ายให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์ ส่วนอุปสรรคที่สำคัญคือ ผู้ผลิตในกระบวนการต้นน้ำ ประกอบด้วยผู้เพาะปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าวและเกษตรกร ผู้ปลูกข้าวสำหรับผู้เพาะปลูกเมล็ดพันธุ์ข้าว พบว่ามีจำนวนน้อยในพื้นที่ทุ่งกุลาร่องไห้ จึงทำให้เมล็ดพันธุ์ข้าวที่ดีขาดแคลน เนื่องจากความต้องการเมล็ดพันธุ์ข้าวที่เหมาะสม เช่น พันธุ์ข้าวขาวดอกมะลิ 105 นั้น มีความต้องการสูง แต่ในพื้นที่ไม่สามารถสนองได้ทั่วถึง และเกษตรกรปลูกข้าวหอมมะลิได้ผลผลิตต่อไร่ต่ำ และมีการรับรองมาตรฐานการเกษตรที่ปลอดภัย (GAP) ในแปลงปลูกน้อย

1.2.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ คือ การสร้างตราสินค้าข้าวหอมมะลิตรา “TK ทุ่งกุลาร่องไห้” ด้านราคา คือ ตั้งราคาตามต้นทุน และราคาข้าวสารของสหกรณ์จะต่ำกว่าราคาข้าวสารของเอกชนประมาณ 30 - 40 บาท ต่อถุง 5 กก. ด้านช่องทางการจำหน่าย คือ มีศูนย์กระจายสินค้า ณ ตลาดสหกรณ์ จังหวัดปทุมธานี ด้านการส่งเสริมการตลาด คือ การโฆษณาการแจกเอกสารแผ่นพับ การจัดงานแสดงสินค้า

1.2.3 การบริหารจัดการเครือข่าย ได้แก่ การมีส่วนร่วมทางการบริหาร คือ สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 6 สหกรณ์ได้มีการประชุมเพื่อรับรู้มุมมองร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการตั้งเครือข่ายผู้ผลิตข้าวหอมมะลิตรา TK ทุ่งกุลาร่องไห้ มีการสร้างและบริหาร

ตราสินค้าร่วมกัน ส่วน การพัฒนาบุคลากรของเครือข่าย คือ การอบรมให้ความรู้ในเรื่องการสร้าง ความเข้าใจเรื่องตราสินค้า และการตลาด รวมทั้งการศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

1.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ปัญหาและข้อเสนอแนะของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ใน เครือข่ายที่สำคัญได้แก่ มีปัญหาการกำหนดราคาของเครือข่าย ขาดงบประมาณในการส่งเสริมการ ขาย คณะกรรมการบริหารจัดการตราสินค้าไม่ให้ความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ควร ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของเครือข่าย และมีข้อเสนอแนะคือ การร่วมกันและตกลง กำหนดราคาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน จัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการขายให้สอดคล้องกับ ยอดขายที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารจัดการตราสินค้าต้องให้ความสำคัญกับเครือข่ายอย่างเช่น ที่ให้ความสำคัญกับสหกรณ์ของตนเอง และการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดย จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของเครือข่าย ตามลำดับ

2. อภิปรายผล

2.1 การศึกษาสภาพทั่วไปของสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด โดยการวิเคราะห์ ประวัติสหกรณ์และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์การเกษตรวิสัย จำกัด มีการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินรับฝาก ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจแปรรูป ผลิตภัณฑ์เกษตรและการผลิตสินค้า ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าว ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการสหกรณ์ที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 ที่กล่าวว่า สหกรณ์แต่ละ ประเภทก็อาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดการในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ คือ การจัดการหรือการบริการด้าน เงินทุน การจัดการสินเชื่อ การจัดการด้านการผลิต การให้บริการด้านการตลาด การบริหารงาน บุคคล และการจัดการด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการเงิน การบัญชี การพัสดุ การจัดการสินค้าคงคลัง เป็นต้น

2.2 การศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเครือข่ายด้านการตลาดข้าวหอมมะลิตรา TK หุ่นกุลฟาร์มของสหกรณ์

ผลการศึกษา พบว่า มีจุดแข็ง ที่สำคัญของเครือข่ายอันดับแรกคือ มีผลิตภัณฑ์ที่ สำคัญคือข้าวหอมมะลิหุ่นกุลาร์องไห้ ซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะ ได้แก่ มีกลิ่นหอมมากกว่าข้าว หอมมะลิที่ปลูกในพื้นที่อื่น และเป็นที่ยอมรับและ ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552: 7) ว่า ผู้บริโภครส่วนใหญ่มองว่าข้าวหอมมะลิจากทุ่งกุลาร้องไห้กับแหล่งผลิตอื่น ๆ มีความหอมและความนุ่มไม่แตกต่างกัน

2.2.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด พบว่า

1) ด้านผลิตภัณฑ์ ข้าวหอมมะลิตรา TK ทุ่งกุลาร้องไห้ เป็นตราสินค้าที่เกิดขึ้นใหม่ของเครือข่ายสหกรณ์ผู้ผลิตข้าวหอมมะลิในพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ ซึ่งมีการผลิตและบรรจุเป็น 2 ขนาด คือ ขนาดบรรจุ 5 กิโลกรัม และขนาดบรรจุ 1 กิโลกรัม โดยข้าวสารที่นำมาบรรจุเป็นข้าวสารคุณภาพชั้นหนึ่ง ที่ผ่านการสีโดยโรงสีข้าวของสหกรณ์ที่ผ่านการรับรองระบบมาตรฐานสากล GMP/ISO และผ่านการตรวจสอบคุณภาพ ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์การเกษตรวิสัย จำกัด และสหกรณ์ในเครือข่าย มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของวนิดา วุฒิมานพ (2548) ได้ศึกษาส่วนประสมการตลาดที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อข้าวสารบรรจุของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ว่า ผู้บริโภคให้ความสำคัญส่วนประสมการตลาดด้านผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับมากในเรื่อง ข้าวสารบรรจุได้รับการรับรองมาตรฐานความหลากหลายของขนาดและรูปลักษณะบรรจุภัณฑ์ของข้าวสารปิดสนิทและชื่อเสียงของตราสินค้าหรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์

2) ด้านราคา มีการกำหนดราคาข้าวสารจากราคาตลาดข้าวสารในประเทศ ต้นทุนในการผลิต การศึกษาและติดตามข้อมูลราคาของสมาคมโรงสีข้าว สหกรณ์อื่นๆ ที่อยู่นอกโครงการ ข้อมูลราคาข้าวสารจากสื่อต่าง ๆ ซึ่งราคาข้าวสารของสหกรณ์จะต่ำกว่าราคาข้าวสารของเอกชนประมาณ 30-40 บาท ต่อถุง 5 กก. ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของอชิรญา เลียงรักษา (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในอำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า มีการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์โดยการติดตามข้อมูลข้าวสาร ด้านราคาอยู่เสมอ การส่งมอบสินค้าสามารถส่งมอบได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว มีการให้เครดิตในการชำระเงินกับลูกค้าเป็นเวลา 30 วัน

3) ด้านช่องทางการจำหน่าย สหกรณ์ในเครือข่ายแต่ละสหกรณ์ได้กระจายสินค้าไปยังลูกค้าของสหกรณ์เอง และมีศูนย์กระจายสินค้า ณ ตลาดสหกรณ์จังหวัดปทุมธานี เพื่อกระจายสินค้าไปยังลูกค้าในต่างจังหวัดที่อยู่ห่างไกล ส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ และบางส่วนเป็นลูกค้าภาคเอกชน เช่น พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก ในจังหวัดต่างๆ ทำให้ต้นทุนการขนส่งสูง นอกจากนี้ในการกระจายสินค้าของสหกรณ์ในเครือข่ายนั้นหากมีลูกค้าในสถานที่ใกล้เคียงกันก็ขนส่งสินค้าด้วยกัน ซึ่งแตกต่างกับการกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโรงสีข้าวขนาดใหญ่ในอำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา จากผลการวิจัยของอชิรญา เลียงรักษา

(2546 : บทคัดย่อ) พบว่า มีตลาดหลักในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่แน่นอนในกรุงเทพฯและ
ปริมณฑล ปริมาณ 80%

4) ด้านการส่งเสริมการตลาด พบว่า การโฆษณาการแจกเอกสารแผ่นพับ การ
จัดงานแสดงสินค้าที่หน่วยงานราชการจัดให้ในสถานที่ต่างๆ และสหกรณ์มีการให้เครดิตการค้า
ให้กับลูกค้าที่เป็นลูกค้ารายเก่า ซึ่งร่วมธุรกิจกับสหกรณ์ มานานสหกรณ์ให้เครดิตในการชำระเงิน
เป็นเวลา 30 วัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อริญา เลียงรักษา (2546:บทคัดย่อ) พบว่า การส่งมอบสินค้า
สามารถส่งมอบได้ในระยะเวลาที่รวดเร็ว มีการให้เครดิตในการชำระเงินกับลูกค้าเก่าเป็นเวลา
30 วัน และผลการวิจัยของกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2552: 7) พบว่า ในเรื่องสื่อประชาสัมพันธ์/โฆษณา
เป็นสิ่งที่ผู้บริโภคเคยเห็นมากที่สุด สื่อที่ช่วยจูงใจให้ซื้อข้าวหอมมะลิมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญคือ
การส่งเสริมการขายต่าง ๆ

2.2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการทั้ง 6
สหกรณ์ได้มีการร่วม ประชุม การระดมสมอง และการกำหนดระเบียบ กติกา ข้อตกลงการทำงาน
ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Paul Starkcy (2547 : 7) ได้ให้ความหมายของเครือข่าย คือ กลุ่มของคน
หรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกันใน
ลักษณะที่บุคคลหรือองค์กรสมาชิกยังคงมีความเป็นอิสระ ในการดำเนินกิจกรรมของตน

2.2.3 การพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น การสร้างความ
เข้าใจเรื่องตราสินค้า หลักสูตรทางการตลาด- กลยุทธ์การตลาดคืออะไร และมีขั้นตอนในการ
จัดทำอย่างไร ขั้นตอนในการจัดทำกลยุทธ์ทางการตลาด และการศึกษาดูงานในต่างประเทศ ส่วน
ใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากรด้านการตลาด เพื่อให้สหกรณ์มีความสามารถในการหาตลาด มีความ
ชำนาญการในการบริหารจัดการสินค้าตรา “TK หุ่นกุลฟาร์ม” และกลยุทธ์การบริหารจัดการ
เครือข่ายอีก 5 สหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย หิรัญไธ (2531 : 108) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร
ไม่ว่าแนวทางใดมีความมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การให้เพิ่มขึ้น เมื่อองค์การมีผลผลิต
มากขึ้น บุคลากรที่ร่วมกิจกรรมจะมีโอกาสได้รับผลตอบแทนและผลประโยชน์มากขึ้นด้วย และ
ภิญโญ สาธร (2519 : 164-166) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร คือ วิธีศึกษางาน

2.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะ

พบว่า มีปัญหาส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน งบประมาณ เช่น ขาด
งบประมาณในการส่งเสริมการขาย ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของเครือข่าย ยังไม่ได้
กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรของเครือข่ายร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับสาริต อุดิต ไธ

(2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจข้าวหอมมะลิอินทรีย์ในจังหวัด ยโสธร พบว่า มีปัญหาด้านเงินทุนหมุนเวียนของกิจการค่อนข้างต่ำ เนื่องจากขาดการวางแผน ถ่วงหน้ทั้งด้านการเงิน การผลิต และการจัดซื้อวัตถุดิบ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

3.1.1 กลยุทธ์การกำหนดราคา เครื่องขายควรมีการกำหนดราคาให้เป็นมาตรฐาน เดียวกันอย่างแท้จริง คือเครื่องขายต้องมีคลังสินค้าของเครื่องขายเอง และลูกค้าต้องเป็นลูกค้าของ เครื่องขายโดยแท้จริง ไม่ใช่ของสหกรณ์ในเครื่องขาย การดำเนินการดังกล่าวจะทำให้ราคาจะถูก กำหนดโดยเครื่องขายอย่างแท้จริง

3.1.2 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด เครื่องขายควรมีการกำหนดกลยุทธ์โดยการ กำหนดเป้าหมายการขายให้กับพนักงานขาย โดยมีค่าคอมมิสชั่น และมีโบนัสให้กับพนักงานขาย ที่ทำยอดขายทะลุเป้าหมายที่เครื่องขายกำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ระบบ สหกรณ์ไม่เคยนำมาใช้ และควรนำมาใช้อย่างยิ่ง

3.1.3 การมีส่วนร่วมทางการบริหาร เครื่องขายต้องกำหนดแผนงานประจำปีของ เครื่องขายและดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ และต้องมีการติดตาม และประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง

3.1.4 การพัฒนาบุคลากรของเครื่องขาย ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุม บุคลากรของเครื่องขายอย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรของเครื่องขายมีความรู้ความสามารถเฉพาะ ด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องของแต่ละบุคคล

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับตราสินค้าตรา “TK หุ่นกุล่าฟาร์ม”

3.2.2 วิจัยการเปรียบเทียบตลาดข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุล่าฟาร์ม” กับ ข้าวหอมมะลิตราอื่น

3.2.3 วิจัยช่องทางสู่ตลาดต่างประเทศของข้าวหอมมะลิตรา “TK หุ่นกุล่าฟาร์ม”

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- คอตเลอร์, ฟิลิป (2546) *การจัดการการตลาด (Marketing Management)* แปลโดย ธนวรรณ
แสงสุวรรณ และคนอื่นๆ กรุงเทพมหานคร : เพียร์สันเอดิเคชันอินโคไชน่า
- เดชรัตน์ สุขกำเนิด และรุ่งทิพย์ สุขกำเนิด (2542) “กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดและ
ความสำเร็จของธุรกิจชุมชน” วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
6(1) : 80 – 90 ; มกราคม – มิถุนายน
- นราศรี ไววนิชกุล และชูศักดิ์ อุคมศรี (2547) “ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ” พิมพ์ครั้งที่ 14
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บุญชม ศรีสะอาด (2543) *การวิจัยเบื้องต้น* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น ปัญญา
หิรัญรัมย์ (2552) “แนวคิดด้านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์” กรุงเทพมหานคร : ชุมชุม
สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร (2547) *การสร้างแบรนด์และการสื่อสารการตลาด* พิมพ์ครั้งที่ 1
กรุงเทพมหานคร : บริษัทแพคอินเตอร์กรุ๊ป จำกัด
- รุ่งศักดิ์ ศิวาชัย (2548) “การสร้างตราสินค้า และภาพพจน์ของสินค้า” Marketing for SMEs.
6(64) : 160 -163 ; มิถุนายน
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ *บริหารการตลาดยุคใหม่* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร :
ธรรมสาร
- _____ (2548) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร : วิสิทธิ์พัฒนา
- สยามภูมิ สังวรชาติ (2548) *ตั้งราคาอย่างไรให้โดนใจ* MBA The Knowledge Provider
7(75) : 35 – 38 ; มิถุนายน
- สรัญญา เปะทอง (2544) “การศึกษากลยุทธ์การตลาดผ้าไหม : กรณีศึกษาศูนย์ศิลปหัตถกรรม
บ้านสามโคก ตำบลปราสาททอง กิ่งอำเภอเขวาสินรินทร์ จังหวัดสุรินทร์” การศึกษา
ปัญหาพิเศษ บธ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด (2551) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2550
_____ (2552) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2551
_____ (2553) รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2552
- Intranet.opp.go.th/src/fls/1901200915082314469.doc

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
งบดุล สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552 และ 2551

| | | ปี 2552 | ปี 2551 |
|-----------------------------------|----------|-----------------------|-----------------------|
| | หมายเหตุ | บาท | บาท |
| สินทรัพย์ | | | |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | | | |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร | 2 | 259,876,776.79 | 319,123,647.49 |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น | | 11,307,894.38 | 9,234,767.39 |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ | 3 | 182,851,641.43 | 188,491,580.00 |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ | 4 | 12,474,302.90 | 7,653,740.08 |
| ตอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ - สุทธิ | 5 | 8,515,684.41 | 6,767,481.75 |
| สินค้าคงเหลือ | | 76,428,843.29 | 114,477,267.24 |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น | 6 | 6,483,405.30 | 2,881,720.19 |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน | | 557,938,548.50 | 648,630,204.14 |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน | | | |
| เงินลงทุนระยะยาว | 7 | 275,600.00 | 275,600.00 |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว | 3 | 99,553,883.73 | 58,411,287.00 |
| ลูกหนี้ระยะยาว | 4 | 6,407,125.00 | 4,551,228.00 |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ | 8 | 44,363,158.35 | 25,455,124.77 |
| สิทธิการใช้ซอฟต์แวร์ | | 0.00 | 95,858.19 |
| ซอฟต์แวร์ระหว่างพัฒนา | | 224,700.00 | 0.00 |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น | 9 | 1,629,550.94 | 1,354,538.54 |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน | | 152,454,018.02 | 90,143,636.50 |
| รวมสินทรัพย์ | | 710,392,566.52 | 738,773,840.64 |
| หนี้สินและทุนของสหกรณ์ | | | |
| หนี้สินหมุนเวียน | | | |
| เงินกู้ยืมระยะสั้น | 10 | 401,610,857.75 | 473,748,261.00 |
| เจ้าหนี้การค้า | | 2,064,212.00 | 78,901.16 |
| เงินรับฝาก | 11 | 134,457,635.01 | 101,297,836.17 |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น | 12 | 1,561,471.98 | 10,586,427.79 |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน | | 539,694,176.74 | 585,711,426.12 |

| | | ปี 2551 | ปี 2550 |
|---------------------------------------|----------|----------------|----------------|
| | หมายเหตุ | บาท | บาท |
| หนี้สินไม่จำแนก | | | |
| หนี้สินไม่จำแนก | 13 | 26,956,906.16 | 4,780,810.00 |
| รวมหนี้สินไม่จำแนก | | 26,956,906.16 | 4,780,810.00 |
| รวมหนี้สิน | | 612,668,332.28 | 344,852,350.21 |
| ทุนของสหกรณ์ | | | |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท) | | | |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว | | 63,207,610.00 | 55,322,450.00 |
| ทุนสำรอง | | 28,657,312.06 | 27,277,364.99 |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ | 14 | 22,015,238.20 | 20,625,529.51 |
| กำไรสุทธิประจำปี | | 12,225,348.10 | 8,715,737.07 |
| รวมทุนของสหกรณ์ | | 126,105,508.36 | 112,001,191.57 |
| รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์ | | 738,773,840.64 | 456,853,541.78 |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

(นางนิภา สัจจา)
ประธานกรรมการ

(นายบรรเจ็ด หงส์บัวภา)
เลขานุการ
วันที่ 22 สิงหาคม 2551

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด

งบดุล

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2552 และ 2551

| | | ปี 2552 | ปี 2551 |
|-----------------------------------|----------|-----------------------|-----------------------|
| | หมายเหตุ | บาท | บาท |
| สินทรัพย์ | | | |
| สินทรัพย์หมุนเวียน | | | |
| เงินสดและเงินฝากธนาคาร | 2 | 259,876,776.79 | 319,123,647.49 |
| เงินฝากสหกรณ์อื่น | | 11,307,894.38 | 9,234,767.39 |
| เงินให้กู้ยืมระยะสั้น - สุทธิ | 3 | 182,851,641.43 | 188,491,580.00 |
| ลูกหนี้ระยะสั้น - สุทธิ | 4 | 12,474,302.90 | 7,653,740.08 |
| ดอกเบี้ยเงินให้กู้ค้างรับ - สุทธิ | 5 | 8,515,684.41 | 6,767,481.75 |
| สินค้าคงเหลือ | | 76,428,843.29 | 114,477,267.24 |
| สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น | 6 | 6,483,405.30 | 2,881,720.19 |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน | | 557,938,548.50 | 648,630,204.14 |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน | | | |
| เงินลงทุนระยะยาว | 7 | 275,600.00 | 275,600.00 |
| เงินให้กู้ยืมระยะยาว | 3 | 99,553,883.73 | 58,411,287.00 |
| ลูกหนี้ระยะยาว | 4 | 6,407,125.00 | 4,551,228.00 |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ - สุทธิ | 8 | 44,363,158.35 | 25,455,124.77 |
| สิทธิการให้เช่าซอฟต์แวร์ | | 0.00 | 95,858.19 |
| ซอฟต์แวร์ระหว่างพัฒนา | | 224,700.00 | 0.00 |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น | 9 | 1,629,550.94 | 1,354,538.54 |
| รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน | | 152,454,018.02 | 90,143,636.50 |
| รวมสินทรัพย์ | | 710,392,566.52 | 738,773,840.64 |
| หนี้สินและทุนของสหกรณ์ | | | |
| หนี้สินหมุนเวียน | | | |
| เงินกู้ยืมระยะสั้น | 10 | 401,610,857.75 | 473,748,261.00 |
| เจ้าหนี้การค้า | | 2,064,212.00 | 78,901.16 |
| เงินรับฝาก | 11 | 134,457,635.01 | 101,297,836.17 |
| หนี้สินหมุนเวียนอื่น | 12 | 1,561,471.98 | 10,586,427.79 |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน | | 539,694,176.74 | 585,711,426.12 |

| | | ปี 2552 | ปี 2551 |
|---------------------------------------|----------|----------------|----------------|
| | หมายเหตุ | บาท | บาท |
| หนี้สินไม่หมุนเวียน | | | |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น | 13 | 27,152,090.16 | 26,956,906.16 |
| รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน | | 27,152,090.16 | 26,956,906.16 |
| รวมหนี้สิน | | 566,846,266.90 | 612,668,332.28 |
| ทุนของสหกรณ์ | | | |
| ทุนเรือนหุ้น (มูลค่าหุ้นละ 10.00 บาท) | | | |
| หุ้นที่ชำระเต็มมูลค่าแล้ว | | 74,569,840.00 | 63,207,610.00 |
| ทุนสำรอง | | 31,354,568.16 | 28,657,312.06 |
| ทุนสะสมตามข้อบังคับ ระเบียบและอื่น ๆ | 14 | 24,133,271.99 | 22,015,238.20 |
| กำไรสุทธิประจำปี | | 13,488,619.47 | 12,225,348.10 |
| รวมทุนของสหกรณ์ | | 143,546,299.62 | 126,105,508.36 |
| รวมหนี้สินและทุนของสหกรณ์ | | 710,392,566.52 | 738,773,840.64 |

หมายเหตุประกอบงบการเงินเป็นส่วนหนึ่งของงบการเงินนี้

(ลงชื่อ) นีภา สัจจา
(นางนีภา สัจจา)
ประธานกรรมการ

(ลงชื่อ) อนันต์ ทอนจอก
(นายอนันต์ ทอนจอก)
เลขานุการ
วันที่ 30 กรกฎาคม 2552

ภาคผนวก ข
หนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า

ค.ม.]



ทะเบียนเลขที่ ค307461

คำขอเลขที่ 730076

หนังสือสำคัญแสดงการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า ออกให้แล้ว

สหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย จำกัด, สหกรณ์การเกษตรสุวรรณภูมิ จำกัด, สหกรณ์การเกษตร โพนทราย
จำกัด, สหกรณ์การเกษตรชุมพลบุรี จำกัด, สหกรณ์การเกษตรมหาชนะชัย จำกัด, สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธกส. ศรีสะเกษ
จำกัด

เพื่อแสดงว่าเครื่องหมายการค้านี้ได้จดทะเบียนแล้ว สำหรับสินค้า ข้าวหอมมะลิ

ในจำนวนที่ 30 (ตามพระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543)

การจดทะเบียนเครื่องหมายการค้านี้ มีอายุ 10 ปี นับแต่วันที่จดทะเบียน และอาจต่ออายุได้ทุกๆ 10 ปี

จดทะเบียน ณ วันที่ 21 พฤษภาคม พ.ศ. 2552

ออกให้ ณ วันที่ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2552



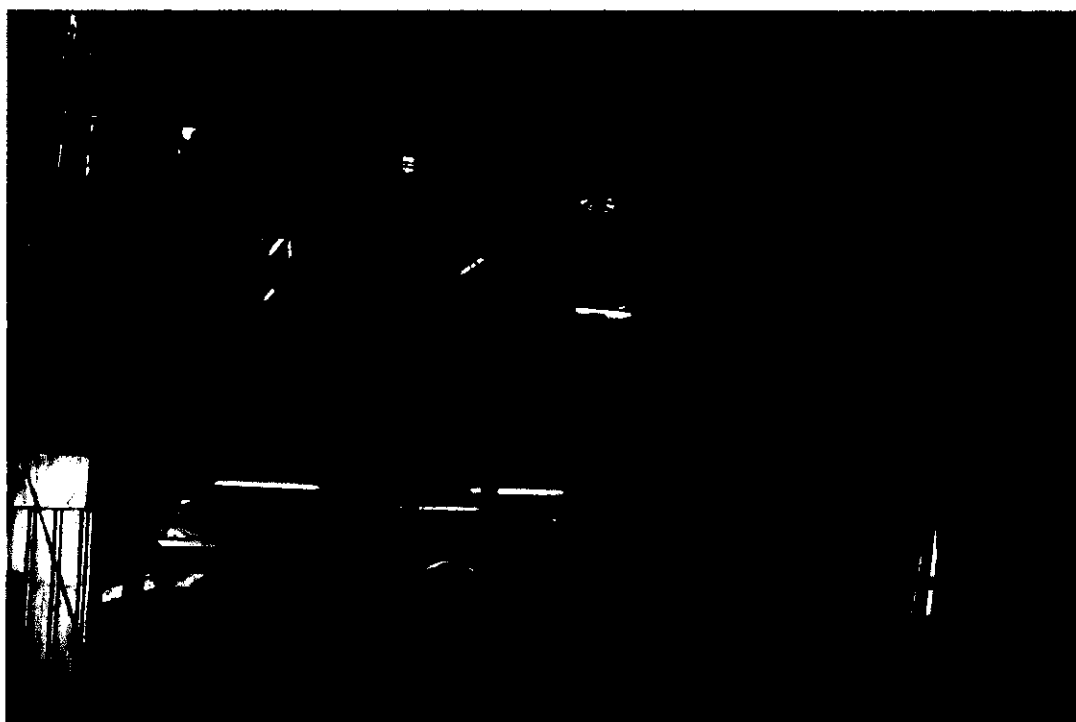
หมายเหตุ

- (1) การต่ออายุการจดทะเบียน ต้องขอภายในเก้าสิบวันก่อนวันสิ้นสุดอายุ (สิ้นสุด ณ วันที่ 20/05/2562)
- (2) การต่ออายุทะเบียนเครื่องหมายการค้าและการเปลี่ยนแปลงรายการข้างต้น ให้ดูหน้าต่อไป

ภาคผนวก ก
รูปสหกรณ์การเกษตรเกษตรวิสัย



สหกรณ์การเกษตรวิสัย จำกัด



โรงยิมชั่วคราวการเกษตรวิสัย จำกัด

ประวัติผู้ศึกษา

| | |
|--------------------------|--|
| ชื่อ | นางสาวนุชนาถ แก้วอุบล |
| วัน เดือน ปี เกิด | 28 มีนาคม 2516 |
| สถานที่เกิด | จังหวัดพัทลุง |
| ประวัติการศึกษา | ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต (การการตลาด) มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| สถานที่ทำงาน | กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรุงเทพมหานคร |
| ตำแหน่ง | นักวิชาการสหกรณ์ปฏิบัติการ |