

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ของศูนย์ขยายพันธุ์พืชที่ 17 จังหวัดขอนแก่น โดยศึกษาสภาพการดำเนินธุรกิจทางด้านการจัดการองค์กร การจัดการทางด้านการผลิต การจัดการทางด้านการเงินและการจัดการทางด้านการตลาด จากรายงานประจำปีเอกสาร บทความ ที่เกี่ยวข้อง และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของบุคลากรภายในศูนย์ฯ เพื่อทำการวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength & Weakness) โอกาสและอุปสรรค (Opportunity & Threats) มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT เกิดการระดมความคิด ทำให้ได้ข้อมูลในการจัดทำกลยุทธ์และพัฒนางานองค์กร ซึ่งได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

การจัดการด้านองค์กรโครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน คือ เป็นองค์กรที่มีการแบ่งงานตามหน้าที่และความชำนาญ ปัญหาที่พบคือ คุณสมบัติของบุคลากรที่ไม่ตรงตามงานที่รับผิดชอบในบางงานเช่น ด้านการตลาดและบัญชี รวมทั้งบุคลากรด้านงานขยายเมล็ดพันธุ์ไม่พอเพียง แสดงให้เห็นถึงการขาดประสิทธิภาพในการจัดสรรคนเข้าทำงาน ทั้งนี้เนื่องมาจากการโยกย้ายบุคลากรเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

การจัดการทางด้านการผลิตมีกระบวนการและขั้นตอนการผลิตที่มีคุณภาพ ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบและมีการควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ปัญหาที่พบในการจัดการด้านการผลิต คือ การวางแผนเป้าหมายการผลิตไม่มีประสิทธิภาพ และสภาพภูมิอากาศที่ไม่เอื้ออำนวย ทำให้การผลิตเมล็ดพันธุ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

การจัดการทางด้านการตลาด พบว่า ช่องทางการจำหน่ายที่สำคัญเป็นโครงการของทางราชการ แต่หลังจากปี 2540 ตามข้อตกลงของ WTO ที่ให้รัฐลดการช่วยเหลือเกษตรกร ศูนย์ฯ มีลูกค้าในโครงการลดลงและมีสัดส่วนลูกค้าที่เป็นเกษตรกรทั่วไปเพิ่มขึ้นปัญหาที่พบในการจัดการด้านการตลาดคือ ขาดแผนการตลาดและบุคลากรที่มีความสามารถด้านการตลาดโดยตรง

การจัดการทางด้านการเงิน พบว่า ศูนย์ฯ มีต้นทุนการผลิตเมล็ดพันธุ์เฉลี่ย กิโลกรัมละ 13.12 บาท แต่มีรายได้จากการขายเมล็ดพันธุ์เฉลี่ย 11.00 บาทต่อกิโลกรัม นั่นคือ ศูนย์ฯ ผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ขาดทุนกิโลกรัมละ 2.12 บาท ทั้งนี้ต้นทุนที่คำนวณนี้ยังเป็นต้นทุนที่ไม่ได้คำนวณงบลงทุนครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง ตลอดจนค่าเสื่อมราคาและค่าเสียโอกาสของเงินทุน เป็นการคำนวณจากต้นทุนบริหารและต้นทุนดำเนินงานเท่านั้น

ผลการศึกษาด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของศูนย์ฯ พบว่า ศูนย์ฯ มีจุดแข็งทางด้านการผลิต อันเนื่องมาจากความรู้ความชำนาญในด้านการผลิตของบุคลากร และความพร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องจักรและโรงงาน จุดอ่อนที่พบเป็นจุดอ่อนทางด้านการตลาดคือขาดการวางแผนการตลาดที่เด่นชัด และการขาดบุคลากรทางด้านการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนางานด้านนี้ สำหรับโอกาสที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของศูนย์ฯ พบว่า การดำเนินงานภายใต้นโยบายคุณภาพ ISO 9002 ทำให้ภาพพจน์ขององค์กรดีขึ้น และความเชื่อถือต่อ เมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯมีมากขึ้น อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯที่สำคัญ คือ นโยบายจัดตั้งศูนย์เมล็ดพันธุ์ชุมชนใน 65 จังหวัดและการผลิตและจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯ นอกจากนี้ยังมีระบบงานหรือระเบียบราชการที่ไม่เอื้ออำนวยในการดำเนินงานก่อให้เกิดความล่าช้าไม่คล่องตัว

แนวทางในการจัดทำกลยุทธ์ ด้านองค์กรควรมีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและลดปัญหาด้านการขาดอัตรากำลังที่จะสามารถช่วยเหลือหรือทดแทนกันได้หน่วยงาน ในด้านการผลิต ควรใช้กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำด้านการผลิต เพราะศูนย์ฯ มีศักยภาพด้านการผลิตที่เพียงพอและได้เปรียบคู่แข่ง ในด้านการตลาด ควรใช้กลยุทธ์ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้า โดยเน้นที่คุณภาพของเมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯให้เป็นที่ยอมรับ ในด้านการเงินนั้น ศูนย์ฯ ควรมีการวิเคราะห์หาต้นทุนการผลิตเมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯอย่างแท้จริง เพื่อประเมินศักยภาพทางการเงินของตนเอง สำหรับใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินธุรกิจเมล็ดพันธุ์ของศูนย์ฯ ต่อไป อนึ่งเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการกำหนดเป้าหมายการผลิต ศูนย์ฯควรกำหนดเป้าหมายการผลิตร่วมกับเกษตรกรเพื่อให้แผนการผลิตตอบสนองความต้องการของผู้ใช้เมล็ดพันธุ์โดยตรง โดยจะต้องมีการผลิตและการตลาดให้สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ และประเมินการวางแผนล่วงหน้าเพราะการผลิตเมล็ดพันธุ์ต้องใช้เวลา ซึ่งแนวทางหนึ่งนั้นควรใช้หลักการและแนวทางการซื้อขายเมล็ดพันธุ์ล่วงหน้าในการพัฒนาระบบการผลิตและการตลาด

The objective of this study is to investigate how the seed business of the Khon Kaen Seed Center is operated. Management on the organization, production, finance and marketing of the center were analyzed using information obtained from the center's annual reports, related articles and results of the center's workshop on SWOT- Strength , Weakness , Opportunity , Threats analysis. It derived from brainstorming for further action about the tactic and developing plan of organization. Followings are the outcome of this study.

The center is well organized. It is structured according to the function and experience of the staff. However, the recent government on organizational reform together with obligation to WTO regular customers such as other government officer were reduced. The officer also has limited man power and lack of staffs to handle marketing and accounting.

For production management, the center has a good process and system of seed production. Each section systemically works together as a production unit with consistent quality control. However, with the center's low efficiency and adverse climatic condition, the seed volume sometimes do not reach production target.

Regarding marketing management, the center has lost some of its regular customers, the government projects. As a result there is an increasing number of farmers who directly buy seed from the center. Another problem is that there is no marketing plan and lack of personnel who have the marketing skills.

In terms of financial management, the center has lost 2.12 THB from every Kg of seed it sold because the cost of production for 1 kg of seed was 13.12 THB but the center sold it at 11.00 THB. This cost is calculated from the cost of administration and operation without taking into account other investment cost such as the building, machinery, depreciation of building and equipment.

From the SWOT analysis, it is found that the center has its strength on production management because of its experienced staff and being fully equipped. The center has its weakness on marketing planning and the lack of well qualified personnel in this field to develop the marketing strategies. In terms of opportunity, the center can benefit from its quality control policy "ISO 9002" which gives good image to the center and the seeds produced by the center. However, the threat in which the center may have to encounter is the government policy on the establishment of the seed villages in 65 provinces and the seed selling by the Agricultural Cooperatives. Some of the government regulations are also a major constraint in management reform system.

From the SWOT analysis, strategic plan of the center should be as followed: the center should develop itself to be a learning organization in order to increase its efficiency in operation and eliminate the problem from lack of qualified personnel in some field. Its staff should be able to handle each other task if necessary. In terms of production, the center should play a leading role because of its potential and experience which is far superior than that of the Seed Village or the Agricultural Cooperative. For marketing, the center should add up value into its product by offer only the best quality seed. In terms of finance management, the center should pay more attention to studying the real cost of seed production in order to set up a suitable price for seeds based on self financed concept after government reform. The center should also set up its production goal according to the need of the farmers. The marketing and production plans should be synchronized and taking in to consider of the time lag need for seed production. For example selling seed under future contract is one alternative to improve production and marketing systems other, selling seed in advance is one of the examples that could be developed under the production marketing system.