

# การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม: กรณีศึกษาศูนย์เครือข่าย การพัฒนาสังคมและสวัสดิการตำบลนาคำ อำเภอบุบรัตน์ จังหวัดขอนแก่น Strategic Planning of Ground Pen Pig Farming Groups : A Case Study of Social and Welfare Networking Development Center in Nakhom Sub-District, Ubolratana District, Khon Kaen Province

พิยวารี คุรุโคตร (Piyuwaree Kurukote)\* ไพฑูรย์ คัชมาตย์ (Paitoon Kachamart)\*\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอรรถาธิบาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม โดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้จัดการศูนย์เครือข่ายฯ และกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม จำนวน 68 ราย และศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก โดยสัมภาษณ์ผู้บริโภคเนื้อหมูหลุม จำนวน 30 รายและพ่อค้าจำนวน 5 ราย รวมทั้งใช้ข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อวิเคราะห์ PEST (Political component, Economic component, Sociocultural component, Technological component) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม แล้วนำมาวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์และกำหนดมาตรการ การดำเนินงานในด้านต่างๆ ตลอดจนกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไว้ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการองค์กร การจัดการการผลิต การจัดการการตลาด และการจัดการการเงิน จากการศึกษาพบว่า กลยุทธ์และมาตรการการดำเนินงานด้านการจัดการองค์กร ประกอบด้วย การสร้างระบบเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม การสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และตัววัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการองค์กร คือ จำนวนศูนย์เครือข่ายที่มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจของสมาชิก<sup>1/</sup>

## ABSTRACT

This research was based on explanation. Its objectives were to explore inside environment of the ground pen pig farming groups. Data collection was carried out by interviewing a network manager, and 68 ground pen pig farming groups. The outside environment was investigated by interviewing 30 ground pen pig consumers and 5 merchants. Secondary data were also used for PEST (Political component, Economic component, Sociocultural component, Technological component) analysis to explore factors affecting performance of the net work. All data were analyzed for strengths, weaknesses, and opportunity and threats so that strategic plans and measures were formulated. In addition, the indicators determining network performance were divided into 4 aspects: organization management, production management,

\* มหบัณฑิต หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาธุรกิจการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

\*\* รองศาสตราจารย์ ภาควิชาเศรษฐศาสตร์การเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>1/</sup> กลยุทธ์ มาตรการดำเนินงานและตัวชี้วัดอีก 3 ด้าน สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก วิทยานิพนธ์ เรื่อง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม : กรณีศึกษาศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคมและสวัสดิการตำบลนาคำ อำเภอบุบรัตน์ จังหวัดขอนแก่น

marketing management and financial management. It was found from the study that the strategies and measures to manage organization included establishing ground pen pig network system, recruiting and improving ability of personnel. The indicator determining performance of the organization involved effective and active network and members' satisfaction.

It is noted here that the additional strategies, measures and indicator for performance determination are reported in a study titled : Strategic Planning of Ground Pen Pig Farming Groups : A Case Study of Social and Welfare Networking Development Center in Nakhom Sub-District, Ubolratana District, Khon Kaen Province

**คำสำคัญ** : กลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

**Key Words** : Ground pen pig farming groups, Strategic planning, Social and welfare networking development center

## บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม มีการเลี้ยงสัตว์ไว้เป็นอาหาร โดยเฉพาะ หมูที่ถือว่าเป็นอาหารหลักชนิดหนึ่ง เดิมการเลี้ยงหมูจะเลี้ยงไว้ตามหลังบ้านเพื่อเป็นอาหารในครัวเรือนเท่านั้น แต่ปัจจุบันการเลี้ยงหมูส่วนมากเปลี่ยนเป็นเชิงอุตสาหกรรมไปแล้ว ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาประการแรกคือเกษตรกรรายย่อยไม่สามารถเลี้ยงได้เนื่องจากมีการลงทุนในปัจจัยการผลิตสูงมาก มีการใช้สารปฏิชีวนะและสารเร่งเนื้อแดง ซึ่งสารเหล่านี้จะตกค้างอยู่ในเนื้อสัตว์ ซึ่งเมื่อผู้บริโภคได้รับสารเหล่านี้ อาจทำให้เป็นมะเร็งได้ ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ผู้บริโภคภายในประเทศและต่างประเทศออกมาเรียกร้องถึงความปลอดภัยของอาหาร โดยเฉพาะเนื้อหมู ปัญหาประการที่สอง คือ การเลี้ยงในระบบอุตสาหกรรม หมูจะถูกนำมาเลี้ยงในชองหรือคอกที่แคบๆที่เป็นพื้นปูนซีเมนต์ ซึ่งธรรมชาติของหมูนั้นชอบที่จะเลือกกลิ้งในโคลนเพราะหมูเป็นสัตว์ที่ไม่มีต่อมเหงื่อ เมื่ออุณหภูมิในร่างกายสูงขึ้น วิธีที่จะทำให้ร่างกายของหมูมีอุณหภูมิต่ำลงได้มีเพียงวิธีเดียว คือการลงนอนแช่น้ำหรือโคลน ดังนั้นเมื่อนำหมูมาเลี้ยงขังคอกด้วยพื้นปูนซีเมนต์ หมูจะเริ่มมีความก้าวร้าวเกิดขึ้นระหว่างหมูด้วยกัน

ซึ่งผู้เลี้ยงหมูแบบอุตสาหกรรมมักไม่ค่อยคำนึงถึงพฤติกรรมต่างๆเหล่านี้ ปัญหาประการที่สามซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญที่สร้างความเดือดร้อนให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงหมูและเพื่อนบ้านที่อยู่บริเวณใกล้เคียง คือ ปัญหาเรื่องกลิ่นเหม็นจากมูลหมูหรือขี้หมูที่ส่งกลิ่นรบกวนทุกวัน และปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ การเลี้ยงหมูของเกษตรกรมักประสบปัญหาขาดทุน ซึ่งสาเหตุที่สำคัญมาจากต้นทุนการผลิตที่เกษตรกรต้องเสียเงินจำนวนมากในการซื้ออาหารและสารเคมี เพื่อนำมาใช้ในการเร่งผลผลิตแต่ในขณะเดียวกันผู้บริโภคก็ใส่ใจดูแลสุขภาพมากขึ้นโดยการอาหารที่ปลอดภัยสารพิษมารับประทานมากขึ้น

จากปัญหาต่างๆ ดังกล่าวการเลี้ยงหมูหลุมจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่สามารถช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ เพราะเกษตรกรรายย่อยสามารถเลี้ยงได้ หมูไม่เครียดไม่ก้าวร้าวไม่ได้ใช้ยาในการเลี้ยง ส่งผลให้ผู้บริโภคได้รับเนื้อหมูที่สะอาด ปลอดภัยจากสารตกค้าง ต้นทุนค่าอาหารถูกกว่าการเลี้ยงหมูโดยใช้อาหารสำเร็จรูปประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ (โชคชัย, 2549) ลดการเกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม เช่น กลิ่น น้ำเสีย และมูลหมู เป็นกิจกรรมที่เอื้อต่อการเกษตรแบบผสมผสาน คือ ได้ปุ๋ยหมักที่นำไปใช้ในกิจกรรมการปลูกพืช ทำให้ลดการใช้ปุ๋ยเคมี

และใช้ผลพลอยได้จากกิจกรรมทางพืชเป็นอาหารหมู ผู้เลี้ยงมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี เนื่องจากการไม่ได้ใช้สารเคมี (วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีอุดรธานี, 2549) มีรายได้ประมาณเดือนละ 10,000 บาท/เดือน/5 ตัว เนื่องจากสามารถนำผลพลอยได้ทางการเกษตรต่างๆ เช่น เศษผัก ผลไม้ รำ ปลายข้าว และอื่นๆ นำมาเป็นอาหารหมู (โชคชัย, 2549)

เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นแผนที่ได้อัญเชิญแนว “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อให้การพัฒนาประเทศเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย จึงมีแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งเพื่อสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถให้มีรายได้จนสามารถก่อร่างสร้างตัวและพึ่งตนเองได้มากขึ้น โดยส่งเสริมการรวมกลุ่มเป็นองค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชนที่เข้มแข็งผ่านกระบวนการเรียนรู้ ให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาของตน ควบคู่ไปกับการสร้างความมั่นคงด้านอาชีพและเพิ่มรายได้ด้วยการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนอย่างครบวงจร สนับสนุนการรวมกลุ่มอาชีพ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น และเทคโนโลยีที่เหมาะสมสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเชื่อมโยงสู่ตลาดภายในและต่างประเทศได้ ประกอบกับนโยบายของคณะรัฐมนตรีและกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ก็มียุทธศาสตร์เกี่ยวกับการผลักดันให้ไทยเป็นครัวของโลกโดยจะส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์แบบเกษตรอินทรีย์และเกษตรชีวภาพ

ดังนั้นจึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุมซึ่งเป็นสมาชิกของศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคมและสวัสดิการตำบลนาคำ อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่นโดยมุ่งเน้นที่จะศึกษาถึงการดำเนินงานด้านการจัดการองค์กร การจัดการการผลิต การจัดการการตลาด การจัดการการเงิน และการวิเคราะห์

เชิงกลยุทธ์ จะได้ทราบข้อมูลต่างๆ ตลอดจนปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการและนโยบายการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจชุมชนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และเพื่อเป็นประโยชน์และพัฒนาการเลี้ยงหมูหลุมของเกษตรกรที่ยั่งยืนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม ทั้งในด้านการจัดการองค์กร การจัดการการผลิต การจัดการการตลาด และการจัดการการเงิน
2. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม
3. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม
4. เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัดของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม

## วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ได้ตรวจเอกสาร เนื้อหาแนวคิด และผลงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยวิธี SWOT ประกอบด้วย ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค คือ 6Ws และ 1H ซึ่งประกอบด้วย Who, What, Why, Who, When, Where และ How เพื่อค้นหาคำตอบ 7 คำตอบ 7 Os ซึ่งประกอบด้วย Occupants, Objects, Objectives, Organization, Occasions, Outlets และ Operations
3. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัด ประกอบด้วย ความหมายของตัวชี้วัด การดำเนินการสร้างตัวชี้วัด องค์ประกอบของตัวชี้วัด ค่าของ

ตัวชี้วัด คุณลักษณะของตัวดัชนีชี้วัดที่ดี (Characteristic of a Good Key Performance Indicators) เกณฑ์กำหนดที่ใช้ในการทดสอบคุณภาพของตัวดัชนีชี้วัด

4. หมูหลุมและวิธีการเลี้ยงหมูหลุม ประกอบด้วย ความหมายและผลตอบแทนจากการเลี้ยงหมูหลุม โดยศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคมและสวัสดิการตำบลนาคำ, (2004) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมูหลุม หมายถึง วิธีการเลี้ยงหมูแบบธรรมชาติ บนหลักการใช้จุลินทรีย์และเชื้อราขาวตามแนวทางเกษตรธรรมชาติเกาหลีได้

## วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงอธิบาย (Explanatory Study) โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Data Collection) โดยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะ

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) รวบรวมข้อมูลจากการสำรวจภาคสนาม โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบพบกันโดยตรงระหว่างผู้สัมภาษณ์ กับ ผู้ถูกสัมภาษณ์ ประกอบกับการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ วารสาร รวมทั้งเอกสารของหน่วยงานราชการต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี และเว็บไซต์ต่างๆ

2. ประชากร จำนวนตัวอย่างและวิธีการเลือกตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดประชากรและตัวอย่างไว้ 4 กลุ่มโดยมีวิธีการเลือกตัวอย่างจากประชากรแต่ละกลุ่มดังนี้

2.1 ผู้จัดการศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคมและสวัสดิการตำบลนาคำ อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น จำนวนตัวอย่าง 1 ราย ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เนื่องจากเป็นผู้เริ่มก่อตั้งกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม

2.2 สมาชิกผู้เลี้ยงหมูหลุมของศูนย์ฯ ซึ่งมีสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด จำนวน 227 ราย และกำหนดจำนวนตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ว่าถ้าจำนวนประชากรมีเพียงเลขหลักร้อย ใช้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 15 - 30 (ยุทธ, 2549) ในการศึกษา กำหนดจำนวนตัวอย่างร้อยละ 30 จากประชากรทั้งหมด จึงได้จำนวนสมาชิกตัวอย่างจำนวน 68 ราย ซึ่งใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 เลือกตำบลตัวอย่าง โดยเลือกตำบลที่มีผู้เลี้ยงหมูหลุมจากจำนวนมากไปน้อย จำนวน 2 ตำบลได้ ตำบลนาคำและตำบลศรีสุขสำราญ ขั้นที่ 2 เลือกหมู่บ้านตัวอย่าง โดยกำหนดจำนวนหมู่บ้านตัวอย่างร้อยละ 50 ของแต่ละตำบลตัวอย่าง จึงได้หมู่บ้านตัวอย่าง 6 หมู่บ้าน และ 5 หมู่บ้าน ตามลำดับ ขั้นที่ 3 เลือกสมาชิกตัวอย่างซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการจับฉลากจากรายชื่อตามทะเบียนสมาชิกศูนย์เครือข่ายฯจนกระทั่งครบ 68 ราย

2.3 พ่อค้าที่มามีซื้อหมูหลุม จากสมาชิกศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคมและสวัสดิการตำบลนาคำ อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มนี้ ทั้งหมดจำนวน 5 ราย

2.4 กลุ่มผู้บริโภค คือ ผู้ที่บริโภคเนื้อหมูหลุมของศูนย์เครือข่ายฯใช้วิธีการเลือกตัวอย่างโดยบังเอิญ (Accidental sampling) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มนี้ทั้งหมดจำนวน 30 ราย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Schedule) ทั้งแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง ซึ่งทำให้สามารถเก็บข้อมูลได้

ละเอียดครบถ้วนและถูกต้อง โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 4 ชุด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

4. การสร้างเครื่องมือได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จัดทำแบบสอบถามทำการทดสอบเครื่องมือ (Pre-test) ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของศูนย์เครือข่ายฯ ประกอบด้วย ด้านการจัดการองค์กร ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงิน ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการดำเนินงานของกลุ่ม ผู้เลี้ยงหมูหลุม ตลอดจนพฤติกรรมการณ์การซื้อของกลุ่มพ่อค้าและผู้บริโภค การวิเคราะห์ PEST Analysis ประกอบด้วย Political component = ผลกระทบที่เกิดจากนโยบายของประเทศในเชิงบวกและเชิงลบ Economic component = ผลกระทบจากเศรษฐกิจในประเทศและต่างประเทศ Sociocultural component = ผลกระทบจากสังคมและวัฒนธรรม Technological component = ผลกระทบจากเทคโนโลยี จะทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการรวบรวมไว้ และใช้วิธีการทางสถิติอย่างง่ายในรูปของค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) ค่าสูงสุด (Maximum) และค่าต่ำสุด (Minimum)

5.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์และกำหนดตัวชี้วัด ทั้งด้านการจัดการองค์กรการผลิต การตลาด และการเงิน

### ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม ตำบลนาคำ

อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น ได้นำมาจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ SWOT Matrix เป็นเครื่องมือ ซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ 1) กลยุทธ์การใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็ง (SO Strategies) ประกอบด้วย การสร้างระบบเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาการตลาด 2) กลยุทธ์การลบล้างจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น (WO Strategies) ประกอบด้วย การวางแผนการผลิต การจัดทำระบบบัญชีและการวางแผนการเงิน 3) กลยุทธ์การใช้จุดแข็งลบล้างอุปสรรค (ST Strategies) ประกอบด้วย การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด 4) กลยุทธ์การลบล้างจุดอ่อนและอุปสรรค (WT Strategies) ประกอบด้วย การสร้างตราผลิตภัณฑ์เพื่อภาพลักษณ์หมูหลุมอนามัย การจัดทำระบบสารสนเทศการตลาด จากกลยุทธ์ทางเลือกต่างๆทั้งหมดที่ได้กำหนดขึ้นได้นำมาจัดกลุ่มเป็น 4 กลุ่มคือ 1) กลยุทธ์การจัดการองค์กร ประกอบด้วย การสร้างระบบเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม การสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2) กลยุทธ์การจัดการการผลิต ประกอบด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวางแผนการผลิต 3) กลยุทธ์การจัดการการตลาด คือ การพัฒนาการตลาด การกำหนดส่วนผสมทางการตลาด การสร้างตราผลิตภัณฑ์เพื่อภาพลักษณ์ หมูหลุมอนามัย การจัดทำระบบสารสนเทศการตลาด 4) กลยุทธ์การจัดการการเงิน ประกอบด้วย การจัดทำระบบบัญชี การวางแผนการเงิน จากกลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ ทั้ง 4 ด้านได้นำมาจัดทำกลยุทธ์และมาตรการดำเนินงานและสร้างดัชนีชี้วัดการดำเนินงานไว้ทั้ง 4 ด้าน แต่ในที่นี้จะนำเสนอเพียงด้านเดียว คือ ด้านการจัดการองค์กร<sup>1/</sup> โดยกลยุทธ์และมาตรการการดำเนินงานและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการองค์กร มีรายละเอียดต่อไปนี้

**กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างระบบเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม**

เป็นการสร้างระบบเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุมอำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เพื่อรวบรวม

ข้อมูลปัจจัยการผลิต เพิ่มศักยภาพในการผลิต การบริหารจัดการ การจัดจำหน่าย เพื่อสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายและพัฒนาการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมาตรการดำเนินงานดังนี้

1) กำหนดองค์ประกอบของเครือข่ายกลุ่มฯ ซึ่งประกอบด้วย สมาชิกคณะกรรมการเครือข่าย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ระเบียบ กติกา ข้อตกลง กิจกรรม และการสื่อสารหรือการประสานงานในเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม

2) กำหนดโครงสร้างการจัดองค์กรแบบคณะกรรมการ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ ขั้นตอน ที่ 1 ทำการคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มแต่ละหมู่บ้านซึ่งมีทั้งหมด 24 หมู่บ้าน โดยให้สมาชิกแต่ละหมู่บ้านคัดเลือกกันเองภายในหมู่บ้านของตน ขั้นตอน ที่ 2 เมื่อได้หัวหน้ากลุ่มแต่ละหมู่บ้านแล้ว จึงแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม ดังนั้นก็จะมีคณะกรรมการทั้งหมด 24 ราย โดยทำหน้าที่บริหารงานและดูแลสมาชิกภายในหมู่บ้านของตน เช่น เมื่อสมาชิกต้องการจะจำหน่ายหมูหลุมขุน ก็ให้แจ้งต่อหัวหน้ากลุ่มก่อนเวลาจำหน่ายเป็นเวลา 1 เดือน ทั้งนี้เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มประสานงานกับหัวหน้ากลุ่มหมู่บ้านอื่นๆ ที่จะมีสมาชิกต้องการจำหน่ายหมูหลุมขุนเช่นกัน เพื่อที่จะให้เกิดการรวมกลุ่มกันและสามารถลดปัญหาการถูกโกงเรื่องตาซังได้ ตลอดจนคณะกรรมการมีการวางแผนการผลิตการตลาดร่วมกันและประสานงานกับหน่วยงานราชการ เช่น กรมปศุสัตว์ เพื่อช่วยให้การผลิตได้มาตรฐาน GMP และมีศูนย์พัฒนาสังคมหน่วยที่ 5 จังหวัดขอนแก่นและองค์การภาคเอกชนเป็นที่ปรึกษา โดยเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม 1 เครือข่าย ประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์ 1 ราย คณะกรรมการ 24 ราย จำนวนสมาชิก 227 ราย มีกลุ่มทั้งหมด 24 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีการเชื่อมโยงและมีการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่กัน ช่วยเหลือกันในการผลิตและการตลาด เมื่อเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุมมีความเข้มแข็งจนสามารถจัดตั้งให้คณะกรรมการชุดเดิมทั้ง 24 ราย

แบ่งภาระหน้าที่การทำงานเป็น 4 ฝ่าย ประกอบด้วย ฝ่ายผสมเทียม ฝ่ายบัญชี ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ตามความรู้ความสามารถและตามความถนัดแล้วอาจขอความช่วยเหลือในเรื่องการให้ความรู้เกี่ยวกับการผสมเทียม จากหน่วยงานราชการ เช่น ปศุสัตว์จังหวัด จนมีความชำนาญ จากนั้นจึงทำการจัดตั้งหน่วยผลิตลูกหมูหลุมขึ้น เพื่อลดปัญหาเรื่องราคาลูกหมู โดยอาจดำเนินการได้ใน 2 แนวทาง ดังนี้ (ภาพที่ 6.2)

แนวทางที่ 1 คือ จัดตั้งหน่วยผลิตลูกหมูหลุมขึ้น ภายในปี 2553 ไว้ ณ สถานที่ใดที่หนึ่ง ซึ่งอาจจะอยู่ที่ ศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคมและสวัสดิการตำบลนาคำ เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการผลิตลูกหมูหลุมและเพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดความรัก ความสามัคคีและทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง จนสามารถนำไปสู่การแปรรูปผลิตภัณฑ์จากหมูหลุมได้ และเพื่อลดปัญหาการกระจายกระจายของผลผลิต โดยใช้ระบบเข้าออกพร้อมกัน (All in All out) ของปัจจัยการผลิตและผลผลิต เพื่อความสะดวกในการซื้อปัจจัยการผลิตและพ่อค้าที่มารับซื้อผลผลิตด้วย ในเรื่องหน่วยผลิตลูกหมูหลุมตามแนวทางที่ 1 จะมีวิธีการจัดการเมื่อจัดตั้งหน่วยผลิตลูกหมูหลุมอยู่ 4 ขั้นตอน คือ 1. แบ่งหน้าที่รับผิดชอบการผลิต 2. การผลิตลูกหมูหลุม 3. การกระจายลูกหมูหลุม 4. เรื่องของเงินทุนในการผลิตลูกหมู โดยจะอธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนไว้ในกลยุทธ์และมาตรการการวางแผนการผลิต

ในกรณีที่ไม่สามารถจัดตั้งหน่วยผลิตลูกหมูหลุมตามแนวทางที่ 1 ได้ ซึ่งอาจมีปัญหากจากการเดินทางที่ยากลำบากหรือมีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน จึงมีแนวทางที่ 2 ขึ้นมา เพื่อเป็นทางเลือกให้กับกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวทางที่ 2 คือจัดให้มีผู้ผลิตลูกหมูหลุมเพื่อจำหน่ายให้กับสมาชิกภายในหมู่บ้านแต่ละหมู่บ้านหรือสมาชิกที่อยู่หมู่บ้านใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เนื่องจาก ภายในหมู่บ้านแต่ละหมู่บ้านมีสมาชิก

ผู้เลี้ยงหมูหลุมไม่เท่ากัน เช่น หมู่บ้านหนึ่งมีสมาชิก 20 รายหรือบางหมู่บ้านอาจมีสมาชิกเพียง 3 – 4 ราย เท่านั้น ดังนั้นจำนวนผู้ผลิตลูกหมูหลุมก็จะขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกและความต้องการเลี้ยงหมูหลุมชุมชนในแต่ละหมู่บ้านและหมู่บ้านใกล้เคียงกัน ซึ่งรายละเอียดในการผลิตลูกหมูหลุมและค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นเรื่องส่วนตัวของผู้ผลิตลูกหมูหลุมจึงไม่อธิบายรายละเอียด

3) สร้างศูนย์กลางการผลิตหมูหลุม โดยพิจารณาจากสมาชิกเครือข่ายๆ ที่มีศักยภาพด้านการผลิตและแปรรูป ทำหน้าที่ด้านการผลิต การจัดซื้อวัตถุดิบ และแปรรูปผลิตภัณฑ์หมูหลุม สำหรับกลุ่มที่มีศักยภาพด้านการตลาดทำหน้าที่รวบรวมสินค้าเพื่อจัดจำหน่ายต่อไป

## กลยุทธ์ที่ 2 การสรรหาและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร

แนวทางในการสรรหาและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม มีมาตรการดำเนินงาน ดังนี้

1) การสรรหาคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ โดยการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ด้านการจัดการองค์กร เข้ามาเป็นคณะกรรมการ ซึ่งจะเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม โดยใช้วิธีการสมัครใจเข้ามาทำหน้าที่ เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพได้มากขึ้น

2) การเสริมสร้างให้คณะกรรมการกลุ่มมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ด้วยการไปฝึกอบรมหรือดูงานเพิ่มเติม โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพื่อบอกหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบ การประสานงานด้านการส่งเสริมรายได้ให้กับสมาชิกกลุ่มร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

3) จัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ให้แก่คณะกรรมการกลุ่มและสมาชิกกลุ่มให้มีความรู้ความสามารถตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งจะทำการฝึกอบรมทุกๆ 1 ปี ทั้งนี้เนื่องจากจะเป็นช่วงที่จะมีการประชุมความก้าวหน้าของการดำเนินงานทุกฝ่าย

4) ประสานงานกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องในการจัดหลักสูตรการอบรมและการศึกษาดูงานในหน่วยงานเอกชนต่าง ๆ แล้วนำมาพัฒนาและประยุกต์ใช้กับการจัดการของกลุ่มได้

## ตัววัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการองค์กร

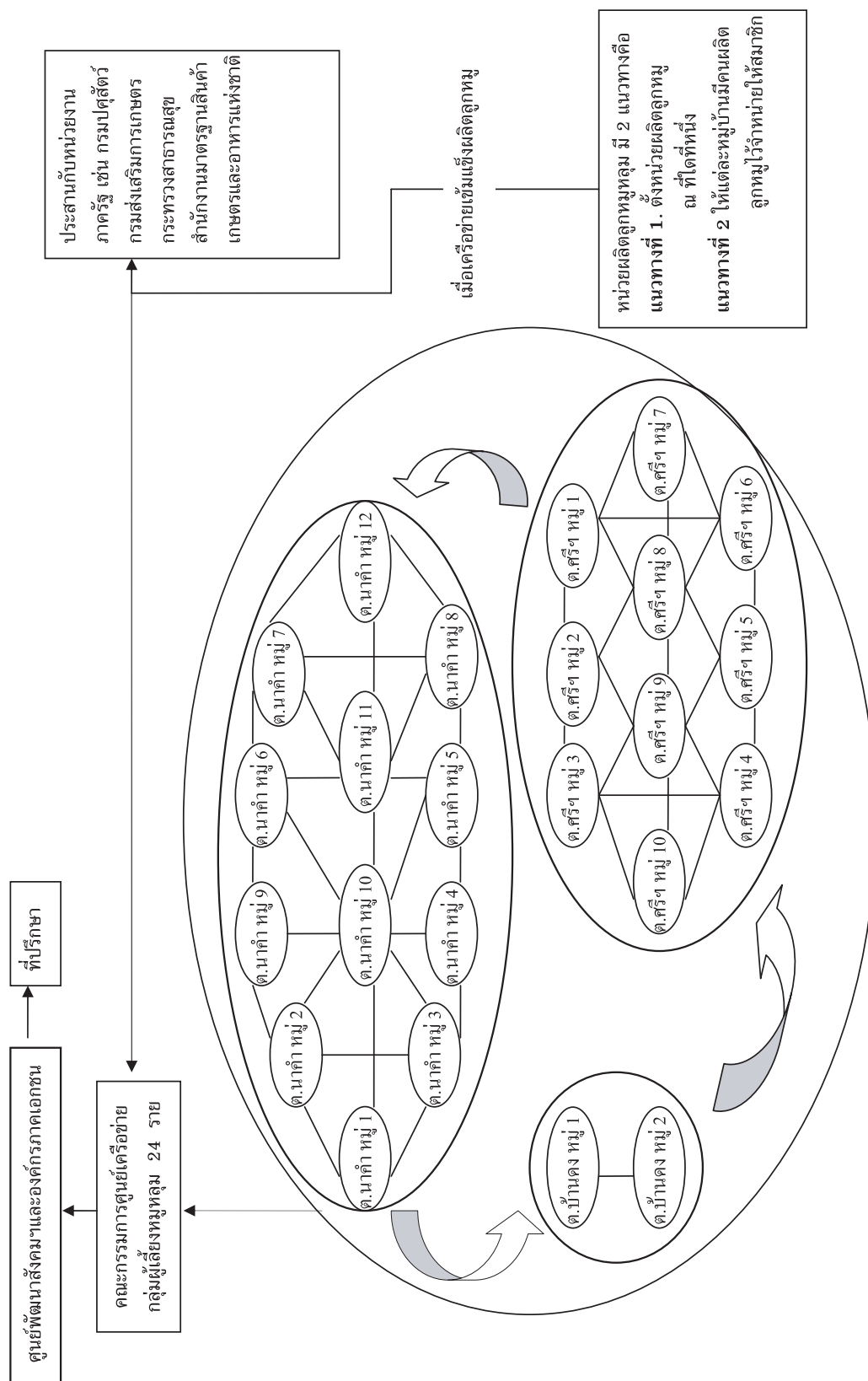
เพื่อให้กลยุทธ์ด้านการจัดการองค์กรสามารถประเมินผลได้และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีตัววัดผลการดำเนินงาน ดังนั้นจากกลยุทธ์การจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วย การสร้างระบบเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุมและการสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร จึงได้กำหนดตัววัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการองค์กรไว้ 2 ตัว ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 และ 2

ตารางที่ 1 รายละเอียดของตัวชี้วัดที่ 1 ด้านการจัดการองค์กร

| รายการ                              | รายละเอียด                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อตัวชี้วัด                       | จำนวนศูนย์เครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ                                                                                                        |
| ความหมาย                            | แสดงถึงความสามารถของคณะกรรมการบริหารที่มีต่อสมาชิกกลุ่มเครือข่ายโดยมีแผนงานและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและมีระบบฐานข้อมูลแต่ละศูนย์เครือข่าย |
| วัตถุประสงค์                        | เพื่อประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการองค์กรและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในแต่ละเครือข่าย                                                     |
| วิธีการคำนวณ                        | นับจำนวนศูนย์ที่มีประสิทธิภาพโดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อประเมินประสิทธิภาพ                                                              |
| หน่วยนับ                            | ศูนย์                                                                                                                                      |
| ผู้รับผิดชอบที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย | ฝ่ายพัฒนาบุคลากรของแต่ละศูนย์เครือข่าย                                                                                                     |
| ผู้กำหนดเป้าหมาย                    | คณะกรรมการผู้บริหารศูนย์แม่ข่าย                                                                                                            |
| ความถี่ในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผล | จำนวน 1 ปี / ครั้ง                                                                                                                         |
| แหล่งข้อมูล                         | ศูนย์เครือข่ายแต่ละศูนย์                                                                                                                   |
| ผู้รับผิดชอบในการประเมิน            | คณะกรรมการผู้บริหารศูนย์แม่ข่าย                                                                                                            |
| เป้าหมาย ปี พ.ศ. 2552               | จำนวน 1 ศูนย์ ประกอบด้วย ผู้จัดการศูนย์ฯ 1 ราย<br>คณะกรรมการ 24 ราย และสมาชิกจำนวน 227 ราย                                                 |

ตารางที่ 2 รายละเอียดของตัวชี้วัดที่ 2 ด้านการจัดการองค์กร

| รายการ                              | รายละเอียด                                                                        |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อตัวชี้วัด                       | ความพึงพอใจของสมาชิกที่ได้รับบริการจากศูนย์                                       |
| ความหมาย                            | เป็นแบบสอบถามที่บ่งบอกถึงความพึงพอใจของสมาชิกต่อการบริหารงานของศูนย์              |
| วัตถุประสงค์                        | เพื่อทราบความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการบริหารงานของคณะกรรมการแต่ละศูนย์เครือข่าย |
| วิธีการคำนวณ                        | ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจของสมาชิก โดยกำหนดระดับความพึงพอใจในด้านต่างๆเป็นค่าคะแนน  |
| หน่วยนับ                            | ค่าคะแนนความพึงพอใจ                                                               |
| ผู้รับผิดชอบที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย | ฝ่ายพัฒนาบุคลากรของแต่ละศูนย์เครือข่าย                                            |
| ผู้กำหนดเป้าหมาย                    | คณะกรรมการผู้บริหารศูนย์แม่ข่าย                                                   |
| ความถี่ในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผล | จำนวน 1 ปี / ครั้ง                                                                |
| แหล่งข้อมูล                         | แบบสอบถามความพึงพอใจ                                                              |
| ผู้รับผิดชอบในการประเมิน            | คณะกรรมการผู้บริหารศูนย์แม่ข่าย                                                   |
| เป้าหมาย                            | ความพึงพอใจอยู่ในระดับความพึงพอใจมาก                                              |



ภาพที่ 1 แสดงระบบเครือข่ายผู้เลี้ยงหมู่หลุม

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ศูนย์เครือข่ายที่มีโครงสร้างคล้ายกับ ศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ตำบล นาคำ อำเภอบุขลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น สามารถ นำกลยุทธ์และมาตรการการดำเนินงาน ดัชนีชี้วัด ผลการดำเนินงาน ด้านการจัดการองค์กรจากการ วิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาและกลั่นกรอง จากคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคม และสวัสดิการตำบลนาคำเรียบร้อยแล้ว ไปเป็น แนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงกลยุทธ์ และมาตรการ การดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานตาม ความเหมาะสมของกลุ่มได้

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาความพึงพอใจและผลการดำเนินงานของคณะกรรมการศูนย์เครือข่ายการพัฒนา สังคมและสวัสดิการตำบลนาคำ อำเภอบุขลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น เมื่อมีการนำกลยุทธ์และมาตรการ การดำเนินงาน ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานด้าน การจัดการองค์กร จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้อย่าง เป็นรูปธรรม

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ขอนแก่น ที่ได้มอบทุนอุดหนุนและส่งเสริมการทำ วิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้

## เอกสารอ้างอิง

- โชคชัย สารากิจ. 2549. หลักเกษตรธรรมชาติ ประยุกต์ในการเลี้ยงหมูหลุมในไทย. วารสารเกษตรกรรมธรรมชาติ, (5),16.
- ยุทธ ไถยวรรณ. 2549. สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีอุดรธานี. 2549. การเลี้ยงหมูหลุม. อุดรธานี: วิทยาลัย เกษตรและเทคโนโลยีอุดรธานี



ภาพที่ 1 น้ำหมักจากพืช



ภาพที่ 2 น้ำหมักจากพืช



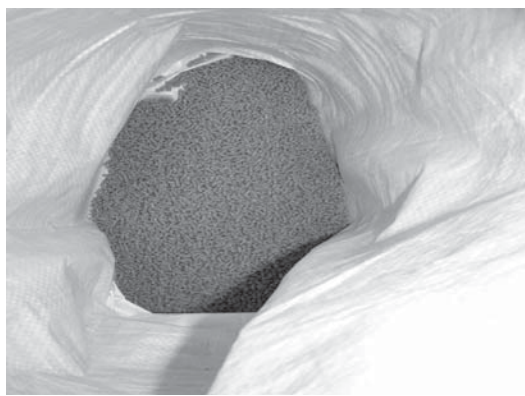
ภาพที่ 3 ลักษณะโรงเรือนหมูหลุมของสมาชิกฯ



ภาพที่ 4 ลักษณะคอก พื้นคอกและหมูหลุม



ภาพที่ 5 ภาพใส่อาหารหมูหลุม



ภาพที่ 6 อาหารหลักที่ใช้เลี้ยงหมูหลุม



ภาพที่ 7 ภาชนะใส่น้ำดื่มให้หมูหลุม



ภาพที่ 8 สัมภาษณ์สมาชิกผู้เลี้ยงหมู



ภาพที่ 9 ผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่มระดม



ภาพที่ 10 ผู้ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น