

## กลยุทธ์การจัดการฟาร์มสุกรให้เป็นธุรกิจที่ยั่งยืน

### Strategies of Swine Farm Management to be Sustainable Business

กิตตินันท์ อัครนิธิยานนท์<sup>1</sup>, อารีย์ นัยพินิจ<sup>2</sup>

Kittinan Akkharanithyanon<sup>1</sup>, Aree Naipinit<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิศาสตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>2</sup>คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

<sup>1</sup>Master of Business Administration, Faculty of Business Administration and Accountancy, Khon Kaen University

<sup>2</sup>Faculty of Business Administration and Accountancy, Khon Kaen University

Corresponding author. Email: a.kittinan@kkumail.com

(Received: November 13, 2022; Revised: December 24, 2022; Accepted: January 4, 2023)

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาตัวแบบกลยุทธ์การจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืนในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการค้นหาทางเลือกและการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจฟาร์มสุกร วิเคราะห์สาเหตุของตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยวิธีการวิจัยแบบวิจัยเชิงคุณภาพและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมารวมกันในขั้นตอนการแปลผลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น ผลการศึกษาพบว่า (1) กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ พบว่า บริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโต มีอยู่ทั้งสิ้น 71.4% ของกลุ่มตัวอย่าง มีบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบคงที่คิดเป็น 28.6% ของกลุ่มตัวอย่าง กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ส่งผลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม พบว่าบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโต ทั้ง 7 บริษัท ไม่มีบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบคงที่ หรือบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบหดตัว (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ส่งผลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ พบว่า บริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เป็นกลยุทธ์การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ทั้ง 7 บริษัท , กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ มี 71.4% และกลยุทธ์ลดความเสียหายเปรียบสร้างความได้เปรียบ มี 85.71% ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่าบริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เป็นกลยุทธ์การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ, กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ลดความเสียหายเปรียบสร้างความได้เปรียบ ทั้ง 7 บริษัท และ (3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ส่งผลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พบว่า กลยุทธ์ทั้งหมดมีรายละเอียดของการกำหนดในแต่ละฟาร์มสุกรที่แตกต่างกัน แต่มีแนวทางในการกำหนดคล้ายกันโดยที่จะมีกลยุทธ์ด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์ด้านสังคม และกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมทุกบริษัท

**คำสำคัญ :** ความยั่งยืนของธุรกิจ; กลยุทธ์ระดับองค์กร; กลยุทธ์ระดับธุรกิจ; กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

#### Abstract

The aim of this study was to study a model of business management strategies for future sustainability. It aims to find alternatives and formulate business strategies by analyzing the internal and external environment. of the pig farming business Analyze the reasons for the indicators to come up with

a strategy that is appropriate for the business situation. Researchers use Survey research by qualitative research methods and combine data analysis results in the translation process to verify accuracy and to make the research results more complete. The results of the study found that (1) corporate strategy that had a positive effect on the sustainability of the economic pig farming business found that companies with a growth enterprise strategy There were a total of 71.4% of the sample. There were 28.6% of the sample companies using fixed enterprise strategies. Corporate strategy that positively affects the sustainability of the social and environmental pig farming business It was found that none of the seven companies that used a growth enterprise strategy had a fixed enterprise strategy. or any company with a shrinking corporate strategy (2) Business strategy that have a positive effect on the sustainability of the economic pig farming business It was found that 7 companies that use business-level strategies that are strategies to respond to economic changes Business unit tasks were 71.4%, and disadvantage reduction strategies were 85.71%. In social and environmental aspects, it was found that companies using business-level strategies that are economic change response strategies, operational situational strategies of the business unit and strategies to reduce disadvantages to create advantages for all 7 companies and (3) operational strategy that have a positive impact on the economic, social and environmental sustainability of the swine farming business. It is found that all strategies have different specifications for each swine farm. But there is a similar way of defining the economic strategy. social strategy and environmental strategies for all companies

**Keywords:** Business Sustainability; Corporate Strategy; Business Strategy; Operational Strategy

## 1. บทนำ

ในอดีตเกษตรกรในประเทศไทยมักเลี้ยงสุกรเป็นอาชีพเสริม อาหารที่ใช้เลี้ยงสุกรอาจเป็นเศษเหลือทางการเกษตร เช่น รำข้าว ปลายข้าว ซึ่งการเลี้ยงในลักษณะดังกล่าวอาจไม่จำเป็นต้องใช้ทุนในการเลี้ยงมาก แต่มีข้อเสียคือมีผลผลิตที่ต่ำและสุกรเติบโตช้า (จิตโสภณ และคณะ, 2555) แต่ในปัจจุบันการเลี้ยงสุกรในประเทศเป็นการเลี้ยงเชิงอุตสาหกรรมเกษตรเป็นการผลิตแบบครบวงจร มีการใช้ความรู้ทางวิชาการ เทคโนโลยี เข้ามามีส่วนช่วยในการผลิตเพื่อให้ตรงต่อความต้องการของตลาด (บุญยัง, 2554) การจัดการฟาร์มสุกรให้มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีปัจจัยด้านกลยุทธ์เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ สร้างผลประกอบการที่น่าพอใจ ตลอดจนการสร้างความยั่งยืนในธุรกิจ สุขุมยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กร

กลยุทธ์การจัดการเป็นส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถเติบโตต่อไปได้ กลยุทธ์การจัดการประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ฟาร์มสุกรเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่ต้องมีการกำหนด กลยุทธ์การจัดการเพื่อใช้ในการบริหารธุรกิจ และหากพูดถึงธุรกิจฟาร์มสุกรในประเทศไทยที่มีการดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลานานทุกบริษัทต่างกล่าวถึงกลยุทธ์การจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นจุดหมายที่สำคัญที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นจุดที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจ ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงช่องว่างที่จะทำให้อุตสาหกรรมฟาร์มสุกรของผู้วิจัยเป็นผู้ถือครองส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มมากขึ้นอีกทั้งยังสามารถทำให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจ และได้เกิดข้อสังเกต คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กรในการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกร และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลเชิง

บวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกร ดังนั้น การวิจัยเรื่องกลยุทธ์ระดับองค์กรในการจัดการฟาร์มสุกรสู่ธุรกิจที่ยั่งยืน จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาตัวแบบกลยุทธ์การจัดการธุรกิจเพื่อความยั่งยืนในอนาคต และมีวัตถุประสงค์เพื่อการค้นหาทางเลือกและการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจฟาร์มสุกร รวมถึงวิเคราะห์สาเหตุของตัวชี้วัดเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของธุรกิจในแต่ละช่วงเวลา

การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่ปรากฏอยู่ในบทความและวารสารด้านสิ่งแวดล้อมความหมายที่เผยแพร่โดยทั่วไป รวมถึงความหมายที่นักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานได้นิยามขึ้น พบว่ามีความหลากหลายมิติแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์และบริบทของการศึกษา (The Stockholm Declaration, 1972) โดยถูกตีความออกเป็น 3 มิติประกอบด้วยความเสมอภาคของคนในสังคม ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้น (Kates, Paris, & Leiserowitz, 2005) อีกทั้งงานวิจัยของ Labuschagne and Brent (2006) ได้กล่าวถึงความหมายของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนว่า เป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Bansal (2005) ที่กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนคือเมื่อมีการดำเนินกิจกรรมองค์กรควรดำเนินงานตามเสาหลัก 3 ประการ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน โดยที่การศึกษาแนวความคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน มีมุมมองที่หลากหลายและถูกนำไปวิเคราะห์ผ่านหลายมิติตามแต่บริบทของมิตินั้น โดยในอดีตนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างยั่งยืนในรูปแบบขององค์ประกอบมิติเดียว ยกตัวอย่างเช่น การวัดผลการดำเนินงานโดยเน้นที่ผลลัพธ์ทางการเงินซึ่งเป็นมุมมองในมิติด้านเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Porter and Linde, 1995a) โดยผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพจะต้องก่อให้เกิดพลังภายในตนเองและแพร่กระจายพลังเหล่านี้ไปสู่ผู้อื่นให้สำเร็จ (กุหลาบ, 2562) ความสัมพันธ์ของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนกับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวขององค์กร (Peteraf, 1993) ต่อมาพบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ไม่เน้นการวัดผลการดำเนินงานของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนไปที่ผลลัพธ์ด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงมิติเดียว แต่ให้ความสำคัญกับมิติอื่นเพิ่มมากขึ้น เช่น การศึกษาผลกระทบต่อความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรต่อการวัดมูลค่าโดยรวมขององค์กรและผลผลิตภัณฑ์ขององค์กร (Brown and Dacin, 1997) การดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Standing, Jackson, Chen, Boudreau, & Watson, 2008)

Baumgartner & Ebner (2010) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดช่องว่างของการพัฒนารูปแบบเฉพาะสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการนำไปเป็นแนวปฏิบัติและช่วยให้องค์กรต่าง ๆ นำข้อมูลไปใช้ในการตรวจสอบกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนให้มีความเหมาะสม เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาดเพื่อความยั่งยืนขององค์กรคือจะต้องมีช่องทางการสั่งซื้อที่หลากหลายให้รับรู้โดยง่ายและน่าสนใจ (อารีย์ และคณะ, 2561)

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางเลือกและกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจฟาร์มสุกรที่มีความยั่งยืนเพื่อให้สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจฟาร์มสุกรภายในประเทศ

## 3. ขอบเขตการวิจัย

บริษัทที่ทำธุรกิจฟาร์มสุกรครบวงจรในระบบปิด มีการทำธุรกิจเป็นเวลา 50 ปีขึ้นไป จำนวน 12 คน ได้แก่

- ผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหาร บริษัท ก, บริษัท ข, บริษัท ค. และ บริษัท ง. จำนวน 4 คน
- ตัวแทนฝ่ายกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร บริษัท ก, บริษัท ข, บริษัท ค. และ บริษัท ง จำนวน 4 คน

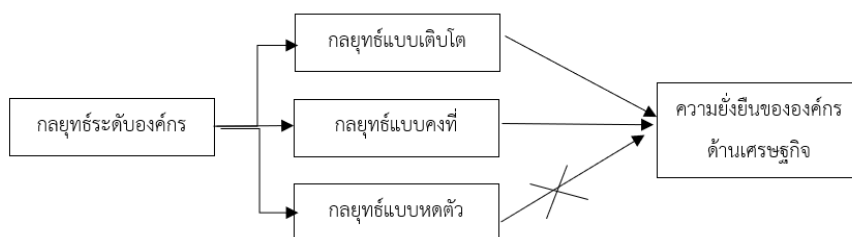
- ตัวแทนผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต บริษัท ก, บริษัท ข, บริษัท ค และ บริษัท ง จำนวน 4 คน
- บริษัทที่ทำธุรกิจฟาร์มสุกรครบวงจรในระบบปิด มีการทำธุรกิจเป็นเวลา 20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 50 ปี ได้แก่
- ผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหาร บริษัท จ, บริษัท ฉ และ บริษัท ช จำนวน 3 คน
- ตัวแทนฝ่ายกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร บริษัท จ, บริษัท ฉ และ บริษัท ช จำนวน 3 คน
- ตัวแทนผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิต บริษัท จ, บริษัท ฉ และ บริษัท ช จำนวน 3 คน

#### 4. วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยวิธีการวิจัยแบบวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิจัยเชิงคุณภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลหลัก และนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมารวมกัน ในขั้นตอนการแปลผลเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้นผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Content Comparison Analysis) (Leech & Onwuegbuzie, 2009) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางเลือกและกลยุทธ์ของธุรกิจฟาร์มสุกรที่มีความยั่งยืน ที่สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจฟาร์มสุกรภายในประเทศเนื่องจากในปัจจุบันฟาร์มสุกรที่ยังไม่ได้รับมาตรฐานที่กรมปศุสัตว์กำหนดมีจำนวนมาก การจะทำธุรกิจที่ยั่งยืนได้นั้นจะต้องศึกษาธุรกิจที่สามารถอยู่ร่วมกับสังคม รัฐ ประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเคารพในกฎหมาย มีความเข้าใจในการจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรและไม่กระทบสิ่งแวดล้อม

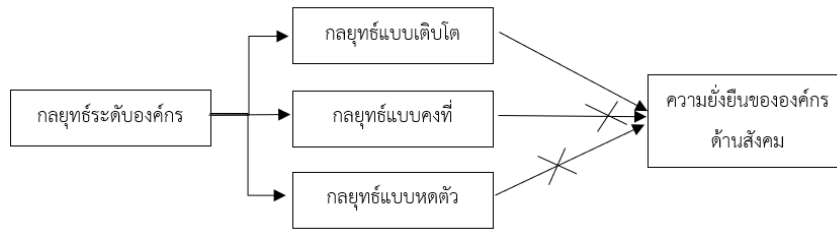
#### 5. ผลการวิจัย

5.1 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ มีกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโต และแบบคงที่ในการดำเนินธุรกิจ โดย 71.4% กล่าวว่าใช้กลยุทธ์แบบเติบโตมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกร ในขณะที่เดียวกัน 28.6% กล่าวว่าใช้กลยุทธ์แบบคงที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกร โดยที่ทั้ง 2 บริษัทได้ให้เหตุผลการเลือกกลยุทธ์แบบคงที่ว่าในทิศทางเดียวกันว่า กลยุทธ์แบบคงที่ของบริษัททำให้บริษัทลดรายจ่ายส่วนเกินทำให้มีกำไรมากยิ่งขึ้นอีกทั้งการดำเนินธุรกิจของทั้ง 2 บริษัทนั้นต้องมีความระมัดระวังเพื่อให้เกิดความยั่งยืนซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์แบบคงที่ และไม่มีบริษัทใดที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบหดตัว จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์แบบเติบโต และกลยุทธ์แบบคงที่มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ



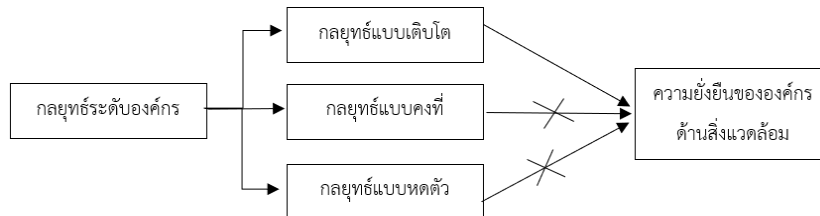
ภาพที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กรในการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กรด้านเศรษฐกิจเชิงบวกยกเว้น กลยุทธ์แบบหดตัว

5.2 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสังคม มีกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโตในการดำเนินธุรกิจ ทุกบริษัทกลุ่มตัวอย่าง กล่าวว่าใช้กลยุทธ์แบบเติบโตมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกร โดยที่ไม่มีบริษัทใดที่มีการใช้กลยุทธ์แบบคงที่และกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบหดตัว จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์แบบมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสังคม



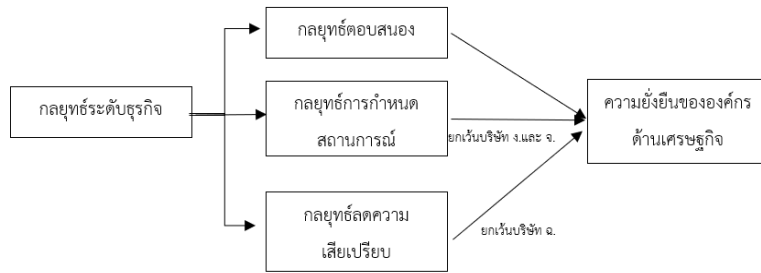
ภาพที่ 2 กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโตในการดำเนินธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กรด้านสังคมเชิงบวก

5.3 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสิ่งแวดล้อม มีกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโตในการดำเนินธุรกิจ ทุกบริษัทกลุ่มตัวอย่าง กล่าวว่าใช้กลยุทธ์แบบเติบโตมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกร โดยที่ไม่มีบริษัทใดที่มีการใช้กลยุทธ์แบบคงที่และกลยุทธ์ระดับองค์กรแบบหดตัว จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์แบบเติบโตมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสิ่งแวดล้อม



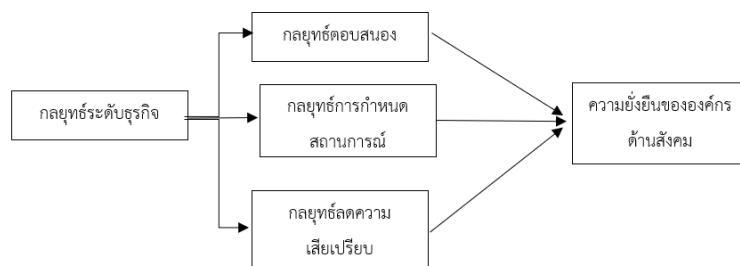
ภาพที่ 3 กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบเติบโตในการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมเชิงบวก

5.4 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ มีกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เป็นกลยุทธ์การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ทั้ง 7 บริษัท, กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ มี 5 บริษัท (ยกเว้นบริษัท ก. และบริษัท จ.) และกลยุทธ์ลดความเสียหายเปรียบสร้างรายได้เปรียบ มี 6 บริษัท (ยกเว้นบริษัท ฉ.) จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตามบริษัท ก. และบริษัท จ. ที่ไม่ใช้กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยนั้น บริษัททั้ง 2 ให้เหตุผลถึงความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน กล่าวคือทุกหน่วยธุรกิจต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงไม่กำหนดสถานะที่ตายตัว แต่การไม่กำหนดกลยุทธ์เรื่องดังกล่าวไม่ได้ส่งผลให้เกิดความไม่ยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจแต่อย่างใด อีกทั้ง บริษัท ฉ. ที่ไม่มีการกำหนดกลยุทธ์การลดความเสียหายเปรียบสร้างรายได้เปรียบ ตัวแทนให้เหตุผลว่า บริษัทมีเอกลักษณ์ทางการบริหารเป็นของตัวเองไม่มีความจำเป็นต้องได้เปรียบกับคู่แข่ง กล่าวคือ วางหน่วยธุรกิจให้มีลักษณะเฉพาะตัวสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้โดยไม่เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น โดยยืนยันว่าการไม่กำหนดกลยุทธ์เรื่องดังกล่าวไม่ได้ส่งผลให้เกิดความไม่ยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจแต่อย่างใด



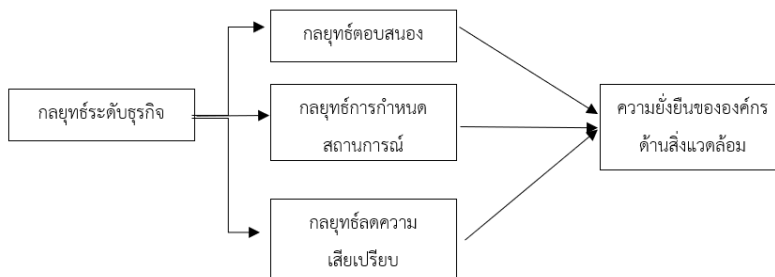
ภาพที่ 4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการดำเนินธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กรด้านเศรษฐกิจเชิงบวก

5.5 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสังคม บริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เป็นกลยุทธ์การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสังคม, กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ลดความเสี่ยงเปรียบสร้างความได้เปรียบ ทั้ง 7 บริษัท จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์ระดับธุรกิจมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสังคม



ภาพที่ 5 กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กรด้านสังคมเชิงบวก

5.6 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายในอุตสาหกรรม, กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และ กลยุทธ์การลดความเสี่ยงเปรียบและสร้างความได้เปรียบในหน่วยธุรกิจ ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อม

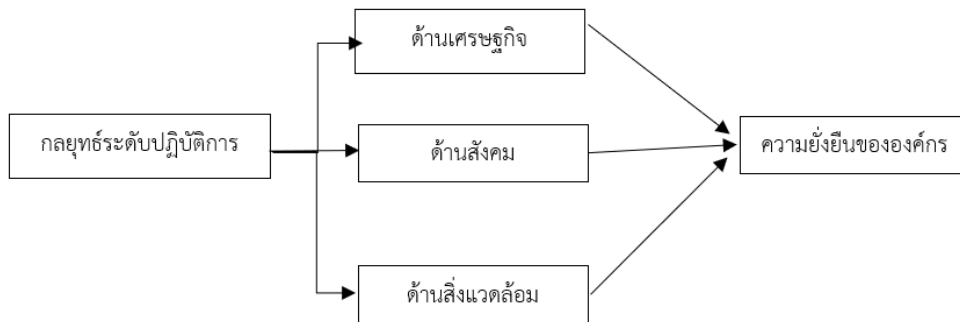


ภาพที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจในการดำเนินธุรกิจมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กรด้านสิ่งแวดล้อมเชิงบวก

5.7 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ทั้ง 7 บริษัท จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ

5.8 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ทั้ง 7 บริษัท จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสังคม

5.9 ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ มีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ทั้ง 7 บริษัท จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่ากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 7 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในการดำเนินธุรกิจ มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนขององค์กรในเชิงบวก

## 6. อภิปรายผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทางเลือกและกลยุทธ์การจัดการของธุรกิจฟาร์มสุกรที่มีความยั่งยืน เพื่อให้สามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับธุรกิจฟาร์มสุกรภายในประเทศ ผู้วิจัยได้สรุปข้อค้นพบดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ใช้ในการจัดการฟาร์มสุกรในฟาร์มสุกรที่มีความยั่งยืน ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การเติบโต และกลยุทธ์แบบคงที่ โดยในกลยุทธ์ทั้ง 2 มีรายละเอียดของการกำหนดในแต่ละฟาร์มสุกรที่แตกต่างกัน แต่มีแนวทางในการกำหนดคล้ายกันโดยที่จะมีกลยุทธ์ด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์ด้านสังคม และกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมทุกบริษัท โดยมีตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

### 1.1 ด้านเศรษฐกิจ

- การใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการเติบโตด้วยการเพิ่มยอดขาย
- การขยายเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่ในตลาดใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับการเติบโตของธุรกิจ เพื่อให้เกิดความมั่นคงในห่วงโซ่แห่งคุณค่า ห่วงโซ่อุปทาน และที่เป็นการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม

- ดำเนินการทางธุรกิจต่อไปแต่ดำเนินการด้วยความระมัดระวัง
- ลดต้นทุน โดยผลิตให้ทุนต่อหน่วยการผลิตลดลง

### 1.2 ด้านสังคม

- การสร้างสังคมการทำงานที่น่าอยู่ให้กับพนักงาน
- การเติบโตด้วยการขยายไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเป็นกิจการที่ส่งผลให้ธุรกิจเติบโตโดยไม่ส่งผลกระทบต่อสังคม



### 1.3 ด้านสิ่งแวดล้อม

- การใช้วัสดุที่ไม่มีผลต่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่ออนุรักษ์ต่อสิ่งแวดล้อม มีการยืนยันว่าไม่มี การทำลายสิ่งแวดล้อมในชุมชน

ซึ่งสอดคล้องกับ Chow and Chen (2012) ได้วางหลักไว้ว่า 3 มิติที่มีความสัมพันธ์กันประกอบด้วยมิติ ด้านการพัฒนาสังคมมิติด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและมิติด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโดยองค์กรต้องระบุและกำหนดแนวทาง ปฏิบัติในการดำเนินกิจกรรมอย่างยั่งยืนให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุ เป้าหมายการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยผลการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ที่กลุ่มตัวอย่างใช้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรในการดำเนินธุรกิจให้มีความยั่งยืนคือ กลยุทธ์การ เติบโต และกลยุทธ์แบบคงที่ โดยธุรกิจฟาร์มสุกรที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของฟาร์ม สุกรตนเองก่อนจึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์การเติบโตและกลยุทธ์แบบคงที่ได้อย่างเหมาะสมและเป็นฟาร์มสุกรที่มีความ ยั่งยืน

**2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้ในการจัดการฟาร์มสุกรในฟาร์มสุกรที่มีความยั่งยืน** ประกอบไปด้วย กลยุทธ์การ ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ, กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ลดความ เสี่ยงเปรียบสร้างความได้เปรียบ โดยในกลยุทธ์ทั้ง 3 มีรายละเอียดของการกำหนดในแต่ละฟาร์มสุกรที่แตกต่างกัน ความยั่งยืน ของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจนั้น มีกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เป็นกลยุทธ์การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ทั้ง 7 บริษัท, กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ มี 5 บริษัท (ยกเว้นบริษัท ง. และบริษัท จ.) และกลยุทธ์ลด ความเสี่ยงเปรียบสร้างความได้เปรียบ มี 6 บริษัท (ยกเว้นบริษัท ฉ.) ในขณะที่ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรด้านสังคมและ ด้านสิ่งแวดล้อมนั้น บริษัทที่มีการใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เป็นกลยุทธ์การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางสังคม, กลยุทธ์การ กำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และกลยุทธ์ลดความเสี่ยงเปรียบสร้างความได้เปรียบ ทั้ง 7 บริษัท โดยทั้งหมด นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มสุกรของกลุ่มตัวอย่าง

ซึ่งสอดคล้องกับนิยามของ Labuschagne and Brent (2006) ได้กล่าวถึงความหมายของการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืนว่า เป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

โดยผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่กลุ่มตัวอย่างใช้เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจในการดำเนินธุรกิจให้มีความยั่งยืน คือ กลยุทธ์การตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ, กลยุทธ์การกำหนดสถานการณ์ดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ และกล ยุทธ์ลดความเสี่ยงเปรียบสร้างความได้เปรียบ โดยธุรกิจฟาร์มสุกรที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจของแต่ละหน่วยธุรกิจ ได้แก่ หน่วยอาหารสัตว์ หน่วยผลิตสัตว์ และหน่วยอาหาร จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับ ธุรกิจธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและเป็นฟาร์มสุกรที่มีความยั่งยืน

**3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ใช้ในการจัดการฟาร์มสุกรในฟาร์มสุกรที่มีความยั่งยืน** เป็นกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ในแต่ละส่วนการปฏิบัติงานของบริษัท โดยในกลยุทธ์ทั้งหมดมีรายละเอียดของการกำหนดในแต่ละฟาร์มสุกรที่แตกต่างกัน แต่ มีแนวทางในการกำหนดคล้ายกันโดยที่จะมีกลยุทธ์ด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์ด้านสังคม และกลยุทธ์ด้านสิ่งแวดล้อมทุกบริษัท โดย มีตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

#### 3.1 ด้านเศรษฐกิจ

- การใช้เส้นทางเดินรถที่ใกล้และปลอดภัยที่สุด เพื่อลดต้นทุน แต่ต้องไม่กระทบชุมชน
- การผลิตสินค้าด้วยมาตรฐานที่กรมปศุสัตว์กำหนดเพื่อให้เกิดการยอมรับสินค้า
- การใช้บุคลากรให้ถูกกับงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนของหน้าที่ ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น



- ความโปร่งใสทางบัญชีส่งผลให้ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดกรอบการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- การป้องกันโรคมืดต้นทุนที่น้อยกว่าการแก้ไขปัญหา

### 3.2 ด้านสังคม

- การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมชุมชนส่งผลให้พนักงานตระหนักถึงการอยู่ร่วมกับสังคม
- การอบรมเพื่อให้พนักงานมีทักษะในการอยู่รวมกันกับสังคมการปฏิบัติงานและสังคมอื่นได้
- การสร้างความเชื่อมั่นด้วยการมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานตัดสินใจในการทำงาน

### 3.3 ด้านสิ่งแวดล้อม

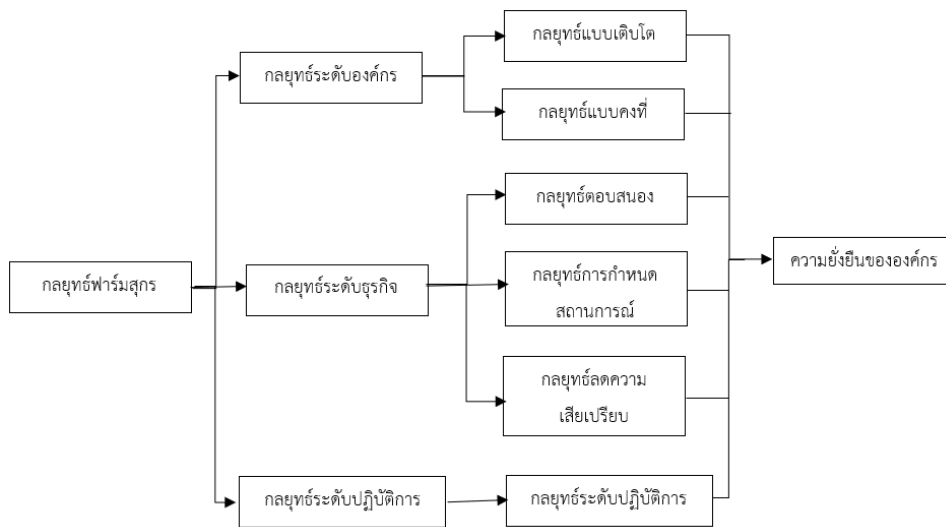
- การมีมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมสามารถล้อมกรอบแนวปฏิบัติ และสร้างมาตรฐานการดูแลสิ่งแวดล้อม
- การสร้างความร่วมมือกับชุมชนส่งผลให้มีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

สอดคล้องกับ Bansal (2005) ที่กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนคือเมื่อมีการดำเนินกิจกรรมองค์กรควรดำเนินงานตามเสาหลัก 3 ประการ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน โดยผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่กลุ่มตัวอย่างใช้เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการในการดำเนินธุรกิจให้มีความยั่งยืน ธุรกิจฟาร์มสุกรที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจของแต่ละหน่วยการปฏิบัติงาน จึงจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและเป็นฟาร์มสุกรที่มีความยั่งยืน

ซึ่งผลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษา สอดคล้องกับ Labuschagne and Brent (2006) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนว่าเป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสังคม สิ่งแวดล้อม และระบบเศรษฐกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งสอดคล้องกับนิยามของ Bansal (2005) ที่กล่าวว่า การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนคือเมื่อมีการดำเนินกิจกรรมองค์กรควรดำเนินงานตามเสาหลัก 3 ประการ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อก่อให้เกิดความยั่งยืน โดยที่การศึกษาแนวความคิดการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน มีมุมมองที่หลากหลายและถูกนำไปวิเคราะห์ผ่านหลายมิติตามแต่บริบทของมิตินั้น

## 7. สรุป

การศึกษานี้ทำให้เห็นถึงอิทธิพลของกลยุทธ์ที่ส่งผลในเชิงบวกให้เกิดความยั่งยืนของฟาร์มสุกร ทั้ง 3 ด้าน คือ ความยั่งยืนของฟาร์มสุกรด้านเศรษฐกิจ ความยั่งยืนของฟาร์มสุกรด้านสังคม และความยั่งยืนของฟาร์มสุกรด้านสิ่งแวดล้อม และได้รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน ดังภาพที่ 8 ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจฟาร์มสุกร ผู้บริหาร ผู้ประกอบการที่สนใจสามารถนำกลยุทธ์และรูปแบบของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจฟาร์มสุกรมีความยั่งยืน เพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงธุรกิจ และพัฒนาขีดความสามารถของธุรกิจให้ก้าวทันบริษัทที่มีความยั่งยืนในธุรกิจฟาร์มสุกรต่อไปได้ หากธุรกิจจะต้องหาความอยู่รอดในสภาวะโรคระบาดในสุกรและการแข่งขันในธุรกิจสุกรอย่างรุนแรงจำเป็นจะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับอย่างชัดเจน ต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเผชิญกับสภาวะที่แตกต่างกันได้ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 8 รูปแบบการกำหนดกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่การเป็นธุรกิจที่ยั่งยืน

## 8. เอกสารอ้างอิง

- กุหลาบ ปุริสาร. (2562). ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 ของ “คุณหมอแมกไซไซ”. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 9(2); 136-141.
- จิตโสภณ บุญประเสริฐ และคณะ. (2555). สภาพการเลี้ยงสุกรของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการสุกรขุนจ้างเลี้ยง บริษัทเบทาโกร เกษตรอุตสาหกรรมจำกัด สำนักงานพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญยัง สรวงท่าไม้. (2554). การศึกษาโครงสร้างอุตสาหกรรมการผลิต และแนวโน้มความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการกลไกพัฒนาที่สะอาดสำหรับผู้เลี้ยงสุกรรายกลางและรายเล็ก. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อารีย์ นัยพินิจ, วิไลลักษณ์ ฉัตรชัยพลรัตน์, อนุตรา โกสาเสนา, ณัฐทิชา ชื่นปรีชา, ธัญญาศิริ นาควรินทร์ และ ณภัทร อิทสมบัติ. (2561). แผนพัฒนาการส่งเสริมและสร้างการรับรู้ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารลดน้ำหนัก V Plus By V Nat. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 8(พิเศษ), เดือนตุลาคม; 40-46.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3); 197-218.
- Baumgartner, R. J, & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2); 76-89.
- Brown, T. J, & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1); 68-84.
- Kates, R. W, Paris, T. M, & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable. *Environment: Science and Policy For Sustainable Development*, 47(3); 8-21.
- Labuschagne, C, & Brent, A. C. (2006). Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry. *Internation Journal of Life-Cycle Assessment*, 11(1); 3-15.



- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, 14(November 1992); 179-191.
- Porter, M. E, & Linde, C. (1995a). Green and competitive: Ending the stalemate green and competitive. **Harvard Business Review**, 73; 120-134.
- Standing, C, Jackson, P, Chen, A. J. w, Boudreau, M. C, & Watson, R. T. (2008). Information systems and ecological sustainability. **Journal of System and Information Technology**, 10(3); 186-201.
- The Stockholm Declaration. (1972). **Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment**. Retrieved January 10, 2022, from <http://docenti.unimc.it/kittinan.akhara/teaching/>.