

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม กรณีศึกษาศูนย์เครือข่ายการพัฒนาสังคม และสวัสดิการตำบลนาคำ อำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม เพื่อนำมาวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม และจัดทำแผนกลยุทธ์พร้อมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการศูนย์ฯ สมาชิกกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุมจำนวน 68 ราย พ่อค้าตลาดสดอุบลรัตน์ จำนวน 5 ราย ผู้บริโภคเนื้อหมูหลุมจำนวน 30 ราย ทั้งยังจัดให้มีการสนทนากลุ่ม เพื่อให้แผนเชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ผลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน พบว่าจุดแข็ง และจุดอ่อนในการดำเนินงานของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม มีดังนี้ จุดแข็งด้านการจัดการองค์กร คือ มีองค์กรที่มีประสิทธิภาพคอยให้การสนับสนุน กลุ่มมีระเบียบในการเข้าเป็นสมาชิก โดยมีการเซ็นสัญญาปีต่อปี บริหารงานโดยใช้คณะกรรมการฝ่ายผลิตสัตว์ 3 คน และมีคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์ของแต่ละหมู่บ้านเป็นผู้ดูแลด้านการเงิน ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของศูนย์พัฒนาสังคมฯ อีกที่ จุดแข็งด้านการจัดการการผลิต คือ หมูหลุมเป็นหมูที่เลี้ยงไม่ยุ่งยาก สมาชิกสามารถผลิตน้ำหมักชีวภาพไว้ใช้เอง ฟันคอกสามารถนำไปทำเป็นปุ๋ยหมักชีวภาพ ต้นทุนการผลิตในเรื่องโรงเรือนต่ำ หมูหลุมไม่เคยเป็นโรคระบาดร้ายแรง ไม่มีปัญหาเรื่องกลิ่น โรค แมลงวัน การกำจัดน้ำเสีย วัสดุรองพื้น ฟืชผัก จุดแข็งด้านการจัดการการตลาด คือ ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการจำหน่าย ศูนย์เครือข่ายฯ มีการผลิตลูกหมูหลุมไว้จำหน่ายในราคาที่ต่ำกว่าตลาดทั่วไปถึง 100 บาทต่อตัว จุดแข็งด้านการจัดการการเงิน คือ ได้รับเงินอุดหนุนจากศูนย์พัฒนาสังคมฯ มีกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการเบิกถอนเงินของกลุ่มโดยจะใช้กรรมการ 2 ใน 3 คน ในการเบิกถอนแต่ละครั้ง สำหรับจุดอ่อนด้านการจัดการองค์กร คือ คณะกรรมการไม่สามารถวางแผนการทำงานได้ ยังต้องให้หัวหน้าศูนย์เครือข่ายฯ เป็น

ผู้ตั้ง กฎระเบียบยังมีจุดด้อยเรื่องไม่มีการกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดการเลี้ยง จุดอ่อนด้านการจัดการการผลิต คือ การผลิตลูกหมูยังไม่เพียงพอกับความต้องการของสมาชิก ทั้งศูนย์เครือข่ายฯ และสมาชิกไม่มีการวางแผนการผลิตร่วมกัน ยังมีปัญหาลูกหมูและอาหารมีราคาแพงทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่เลี้ยงหมูหลุมแบบหมูทั่วไปส่งผลให้ต้นทุนค่าอาหารยังสูง สมาชิกไม่ปฏิบัติตามคำแนะนำของศูนย์เรื่องอัตราส่วนของฟืนรองคอก สมาชิกยังขาดความรู้ในการเลี้ยงหมูทำให้น้ำหนักไม่ตรงตามความต้องการของพ่อค้า แหล่งจำหน่ายอยู่กระจัดกระจายทำให้พ่อค้าไม่สะดวกในการเดินทางไปซื้อ จุดอ่อนด้านการจัดการการตลาด คือ สมาชิกไม่มีการรวมกลุ่มในการจำหน่าย ราคาหมูหลุมต่ำกว่าหมูฟาร์มถึง กก.ละ 5-7 บาท ขาดการประชาสัมพันธ์และแหล่งขายที่แน่นอน ศูนย์เครือข่ายฯ และสมาชิกไม่มีการวางแผนการตลาดร่วมกัน จุดอ่อนด้านการจัดการการเงิน คือ ไม่สามารถเรียกเก็บเงินคืนจากสมาชิกได้ ไม่มีการวางแผนการเงิน

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถสรุปผลกระทบในทางบวก (โอกาส) และผลกระทบในทางลบ (อุปสรรค) ต่อการดำเนินงานของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุมได้ดังนี้ โอกาสด้านการจัดการการผลิต คือ สอดคล้องกับ“ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้เปรียบเรื่องของ Animal welfare ไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีที่ลงทุนปัจจัยการผลิตสูง เป็นโอกาสที่ดีที่จะผลักดันให้หมูหลุมเป็นปศุสัตว์อินทรีย์ หมูหลุมสอดคล้องกับการดำเนินยุทธศาสตร์ครัวของโลก นโยบายอาหารปลอดภัย ผู้บริโภคและพ่อค้ามีทัศนคติว่า ควรมีการส่งเสริมการผลิตต่อไป โอกาสด้านการตลาด คือ กระแสความต้องการในเรื่องสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการบริโภค พ่อค้าเห็นด้วยอย่างยิ่งว่าหมูหลุมเป็นหมูที่ปลอดภัยจากสารเร่งเนื้อแดงและควรมีการส่งเสริมการตลาดหากมีผลผลิตที่เพียงพอกับความต้องการของพ่อค้าก็จะไม่ซื้อหมูฟาร์มเลย และเห็นว่า หมูหลุมเป็นหมูที่มีไขมันน้อย เนื้อแน่นเนื้อแดงเยอะ ผู้บริโภคมีทัศนคติเห็นด้วยว่า หมูหลุมเป็นหมูที่ปลอดภัยจากสารเร่งเนื้อแดง หมูหลุมเป็นหมูที่มีไขมันน้อย เนื้อแน่น หมูหลุมเป็นที่ต้องการของตลาดมากและควรมีการส่งเสริมการตลาดต่อไป ผู้บริโภคชอบมาก ได้แก่ ด้านคุณภาพเนื้อของหมูหลุม ด้านรสชาติของหมูหลุม ด้านกลิ่นของหมูหลุม และด้านราคาของหมูหลุม จากการเปรียบเทียบราคาหมูหลุมมีราคาถูกกว่าหมูทั่วไปและมีรสชาติและกลิ่นที่ดีกว่าหมูทั่วไป ตลาดต่างประเทศยังมีมากโดยเฉพาะญี่ปุ่น ยุโรป สำหรับอุปสรรคด้านการผลิต คือ กรมปศุสัตว์มีโครงการอาหารปลอดภัย (Food Safety) ฟาร์มต้องได้มาตรฐาน GMP น้ำหนักชีวภาพมีสูตรหลากหลาย ผลของการใช้ยังมีความผันแปร ไม่มีข้อบ่งชี้ที่จะยืนยันคุณภาพและประสิทธิผลที่แน่นอน อาหารสัตว์และลูกหมูมีราคาแพง อุปสรรคด้านการตลาด คือ พ่อค้าไม่ได้แยกขายระหว่างเนื้อหมูหลุมกับหมูทั่วไป ทำให้ผู้บริโภคไม่ทราบถึงความแตกต่างของหมูทั้งสอง และผู้บริโภคก็ไม่ได้เลือกซื้อว่าเป็นหมูที่เลี้ยงแบบใด ผู้บริโภค

และพ้อคำให้เหตุผลว่าควรมีการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักมากกว่านี้และควรมีแหล่งซื้อแหล่งขายที่แน่นอน ผู้บริโภคมีระดับทัศนคติไม่แน่ใจว่าหมูหลุมเป็นหมูที่มีราคาถูกกว่าหมูทั่วไป พ้อคำไม่ชอบค่าน้ำหนัก อายุ เนื่องจากสมาชิกรีบขายหมูเร็ว และแหล่งจำหน่ายกระจายทำให้พ้อคำสิ้นเปลืองน้ำมัน ยังเป็นประเทศที่ถูกประกาศเป็นเขตที่ยังไม่ปลอดจากโรคปากและเท้าเปื่อย ความได้เปรียบของฟาร์มขนาดใหญ่ ตลาดส่วนใหญ่ของประเทศยังเป็นผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อระดับกลางและระดับล่าง ซึ่งยังคำนึงเรื่องราคาเป็นหลัก การบริโภคในประเทศส่วนใหญ่เป็นการบริโภคเนื้อสด การบริโภคผลิตภัณฑ์จากหมูยังมีน้อย

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม สรุปได้ว่า กลยุทธ์การจัดการองค์กร ประกอบด้วย การสร้างระบบเครือข่ายกลุ่มผู้เลี้ยงหมูหลุม การสรรหาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร กลยุทธ์การจัดการการผลิต ประกอบด้วย การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การวางแผนการผลิต กลยุทธ์การจัดการการตลาด ประกอบด้วย การพัฒนาการตลาด การกำหนดส่วนผสมทางการตลาด การสร้างตราผลิตภัณฑ์เพื่อภาพลักษณ์หมูหลุมอนามัย การจัดทำระบบสารสนเทศการตลาด กลยุทธ์การจัดการการเงิน ประกอบด้วย การจัดทำระบบบัญชี การวางแผนการเงิน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ดัชนีชี้วัดด้านการจัดการองค์กร ประกอบด้วย จำนวนศูนย์เครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของสมาชิก ดัชนีชี้วัดด้านการจัดการการผลิตประกอบด้วย การได้รับรองมาตรฐาน GMP และ HACCP ร้อยละผลิตภัณฑ์ที่มีการแปรรูป จำนวนในการสั่งซื้อหมูหลุมขุนจากลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา ต้นทุนค่าอาหารต่อกิโลกรัม ดัชนีชี้วัดด้านการจัดการการตลาด ประกอบด้วย รายได้กลุ่มที่เพิ่มขึ้นจากการจำหน่ายผลผลิตทั้งหมดเทียบกับรายได้ปีที่ผ่านมา ดัชนีชี้วัดด้านการจัดการการเงิน ประกอบด้วย จำนวนสมาชิกที่ส่งเงินคืนไม่ทันตามกำหนด การจัดทำรายงานทางการเงิน การจัดทำแผนการเงินประจำปี

The objectives of the study on 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., was to expose the inside environment of the group and outside environment affecting work performance of the group. The gained results of the study were analyzed for strengths, weaknesses, opportunities and obstacles, and then strategic plans and performance indicators were drawn. The data were collected and derived from both secondary and primary data from interviewing the manager of the ground pen pig raising group of Tambol Nakom, Khon Kaen, 68 group members, 5 pork vendors and 30 customers consuming product from ground pen pigs. In addition, focus group discussions were organized to draw strategic plans and indicators that were approved by the related agencies and applied in real situations.

Results According to investigating inside factors, it was found that the group's strengths and weaknesses was that the group was substantially supported by potential and effective agencies through a year by year signed- contract, the group was administered by 3 production committees, and members of saving group committee representing each of affiliated villages were, under control of the group committee, in charge of financial affair. Moreover, another strength was production management. In fact, raising ground pen pig took no complexity, the group could produce their own organic solution, the floor of the pigsty could be transformed to organic manure, cost of construction was low, rarely was ground pen pig attacked by severe epidemics. In addition, raising ground pen pig posed no following problems; bad odor, fly- carried disease, wastewater, loading material. The strength associated with marketing management was that there were potential channels of product distribution and that the network made available ground pen pig with selling price lower than market price 100/unit. In respect of financial strength, the network was subsidized by the 5<sup>th</sup> social development

center, Khon Kaen province and some other NGOs, and financial affair was supervised and undergone by the committee, whose 2 of 3 members could approve money- related interaction. However, the weakness relating organization management found was that the network committees were too much dependent upon the network leader and no ultimate plan of pig raising was drawn. The weakness of production management was that production did not meet requirement of the members, the network center and the group had no cooperation in planing production, price of piglets and feeds were expensive due to the fact that the group still practiced conventional ways of pig raising, contributing to high cost. Furthermore, the group were not in favor of following the recommended ratio on floor preparation. The farmers were not skillful in raising ground pen pig, causing pig's weight not to meet requirement of the merchants. The location of selling point was scattering, which made the merchants difficult to purchase the pig. And, the weakness of marketing management was that the distribution group was not established, the price of ground pen pig was lowered than farming pig as much as 5-7 baht, public relation and permanent selling point were not embraced. The network center and farmers did not joint to formulate marketing plan. And, the weakness was that the money borrowed by the member was unable to be collected, nor financial plan was not practically made.

According to investigation of outside factor potentially contributing to positive effect (opportunity) and negative effect (obstacle), it was found that production management was relevant to philosophy of 'sufficiency economy', which is the government policy and strategic plan of the Ministry of Agriculture and Cooperatives. Animal welfare was another advantage. That is, it was not necessary for the farmers to rely on advanced technology, which required high cost of input. It was a good opportunity to promote ground pen pig to become organic livestock, which was relevant to a policy called " Thailand as the world ' kitchen" and " food safety". The consumers and merchants had a same idea that ground pen pig raising should be promoted. For the marketing opportunity, in light of health awareness and food safety, the merchants totally agreed that the ground pen pig was safe from beta-agonish and that if product were adequate for their need, they would not but pig produced by farms. In addition, the merchants had ideas that the ground pen pig had low fat but substantial redmeat. In the side of the responded consumers, they agreed that the ground pen pig was safe from beta-agonish, had lean fat but substantial meat, popular among consumers and should be promoted. What the consumers liked most included quality of meat of ground pen pig, pleasing taste, good odor, and reasonable price. When compared to farmed pig, the ground pen pig had lower price, better taste

and odor, and there were more potential channels of distribution, particularly Japan, Europe, etc. However, the problem on production was that the regulations issued by the Department of Livestock on food safety, that each farm is to comply with the GMP standard and that a slaughter house is to comply with HACCP standard. In addition, organic solution came up with various formulas, resulting in unstable implications, especially no indication assured quality and effectiveness. Feed and piglet were costly. The marketing barriers were revealed that when selling, the merchants did not distinguish ground pen pig from farmed pig, resulting in confusion of consumers, who, however, themselves did not realize how pigs were raised. The merchants and consumers accounted for this reason that it was vital to undergo public relation and have a permanent selling and purchasing point. The consumers showed their ideas that they were not sure if the ground pen pig was cheaper than the farmed pig, while the merchants were not satisfied with weight and age since the farmers rushed to sell the pig and they had an idea that sources of ground pen pig were thoroughly scattering, resulting in high cost of gasoline. And, it was fortunate that Thailand is in the list of a country not safe from foot and mouth disease. It was noted that large farms were accommodated with potential advantages. Furthermore, most consumers in the country were middle class and grassroots, who took price into consideration upon purchase. Fresh meat was still in popularity, whereas products based on meat was unpopular.

It was concluded from the strategic plan drawn by the ground pen pig network that in respect of organization management, the ground pen pig network should be expanded and more established and the personnel be recruited and their potential be developed. Production strategies included developing product. Marketing strategies included improving marketing, establishing market composition, creating production brand as healthy ground pen pig, embarking information system on marketing. Finally, financial strategies involved developing accounting system and making financial plan.

The indicators determining all aspects of performance included indicator for organization management. This covered the number of effective networks as well as members' satisfaction. The indicator determining production management included given certification by GMP and HACCP, percentage of processed products, the volume of ground pen pig, compared to previous years, and feed cost per kilogram. The indicator determining financial management covered the number of the members not returning the borrowed money on time, and making financial report and annual financial plan.