

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของ เกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ Sustained Competitive Advantage Strategy of Meat Goat Farmers in Northeastern Thailand



ราเชนทร์ ดวงศรี¹, ลังวาล สมบูรณ์ และ สราญ Parisuthikul
Rachen Duangsi¹, Sungwarl Somboon and Saran Parisuthikul
¹สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มภาค มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
Regional Development Strategies, Faculty of Humanities and Social Science,
Ubon Ratchathani Rajabhat University
¹Corresponding author. Email: d_rachen@yahoo.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณีแบบกลุ่ม เพื่อศึกษากลยุทธ์และวิธีการดำเนินการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของฟาร์มกรณีศึกษา 3 ราย ที่เลือกแบบเจาะจงจากกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1,721 ราย ที่เป็นผู้ผลิตขั้นต้น ดำเนินการเพื่อการค้า และเป็นฟาร์มครอบครัว โดยใช้เกณฑ์ระยะเวลาดำเนินการไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีแม่พันธุ์เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 40 ตัว รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสังเคราะห์ตัวแปรกลยุทธ์โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำตัวแปรกลยุทธ์ที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรกลยุทธ์ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยสุ่มสำรวจจากกลุ่มประชากรเกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 1,721 ราย

ผลการวิจัยพบว่า

กลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการโดยดำเนินการกลยุทธ์แบบบูรณาการกลยุทธ์ระดับธุรกิจประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ (1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และ (2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่ใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ระดับธุรกิจมี 9 กลยุทธ์ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ (1) กลยุทธ์ด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย การจัดการการผลิต เครือข่ายสังคมออนไลน์ มาตรฐานและบริการ และการจัดการต้นทุน และ (2) กลยุทธ์ด้านทรัพยากร ประกอบด้วย ลักษณะบุคลิกภาพ สมรรถนะและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว ท่าเลที่ตั้ง จำนวนแม่พันธุ์ และประสบการณ์

คำสำคัญ: กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ; การได้เปรียบในการแข่งขัน; เกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อ; ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Abstract

The article aimed to study the sustainable competitive advantage (SCA) strategy of the meat goat farmers in northeastern Thailand. A collective case study was conducted to find the strategies and implementation methods from three model farms. Three farm cases were purposive selected from 1,721 farmers of meat goat in northeastern Thailand. They were studied as they were the producers in initial stages, family farms and commercial purpose. The criteria used were as follows. The farms under study had to be operative no less than five years and they had no less than 40 productive females. Data were collected by means of a semi-structured interview and a non-participatory observation. Data were analyzed by means of a content analysis. Acquired strategies were used to construct a questionnaire. The strategic variables were grouped by analyzing the components of the survey which was conducted on 1,721 goat farmers in northeastern Thailand.

The research findings were as follows.

The strategies used for SCA of the meat goat farmers in northeastern Thailand comprised business level and functional level strategies. Two business strategies; cost leadership and differentiation strategies were integral implemented. There were nine functional strategies which were divided into two groups: 1) capability-based strategies comprised production management, online social network, standard & service and cost management; 2) resource-based strategies comprised trait of personality, family capability & relationship, location, the number of the reproductive doe and experience.

Keywords: Cost leadership strategy, competitive advantage, Meat goat farmers, Northeastern Thailand

บทนำ

โอกาสทางการตลาดของแพะเนื้อในประเทศมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องตามแนวโน้มความต้องการของตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะจากผู้บริโภคกลุ่มศาสนา กลุ่มชาติพันธุ์ และกลุ่มผู้บริโภคที่ห่วงใยสุขภาพ และมีราคาซื้อขายแพะมีชีวิตหน้าฟาร์มเฉลี่ยสูงถึง 120 บาทต่อกิโลกรัม ประกอบกับรอบเวลาการผลิตแพะเนื้อ (Cycle Time) ค่อนข้างสั้นเมื่อเทียบกับการผลิตโคเนื้อ และการเปิดตลาดประชาคมอาเซียนทำให้สามารถส่งออกแพะไปยังตลาดหลักได้ง่าย แต่ปริมาณผลผลิตแพะเนื้อในประเทศไทยกลับยังตามไม่ทันความต้องการของตลาด

ในปัจจุบันกลุ่มผู้บริโภคแพะเนื้อ แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ (1) ตลาดกลุ่มชาติพันธุ์ (Ethnic Markets) ที่นิยมบริโภคเนื้อแพะ โดยเฉพาะกลุ่มชาติพันธุ์ที่ใช้ภาษาสเปน (Hispanic Groups) (2) ตลาดกลุ่มศาสนา (Religious Markets) ได้แก่ กลุ่มผู้นับถือศาสนาอิสลาม ฮินดู (Simon, 2013) และยูดาเยน (Penn State Extension, 2017) ซึ่งนิยมบริโภคและใช้แพะในพิธีกรรมและการเฉลิมฉลองในเทศกาลต่างๆ และ (3) ตลาดผู้บริโภครายใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับศาสนาและชาติพันธุ์ (Simon, 2013) แต่ในปี พ.ศ. 2558 มีประชากรแพะทั่วโลกประมาณ 979.25 ล้านตัว (FAOSTAT, 2015) ทว่ามีประชากรผู้บริโภคกลุ่มศาสนาที่นับถือศาสนาอิสลาม ฮินดู และยูดาเยน รวมกันจำนวน 2,865.99 ล้านคน จากประชากรทั่วโลก 7,284.64 ล้านคน และประมาณการว่า ระหว่างปี พ.ศ. 2558-2603 ประชากรในกลุ่มนี้จะเพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยร้อยละ 1.57 0.59 และ 0.33 ตามลำดับ (Pew Research Center, 2017) คิดเป็นสัดส่วนน้ำหนักซากแพะต่อประชากรกลุ่มศาสนา 0.41 กิโลกรัมต่อคนต่อปี (Skapetas & Bampidis, 2016) ซึ่งชี้ว่าปริมาณแพะทั่วโลกยังมีน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนประชากรที่บริโภคแพะเนื้อ

ในส่วนของกรบริโภคเนื้อแพะ พบว่าในช่วงปี พ.ศ. 2550-2558 ตลาดเนื้อแพะทั่วโลกมีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.4 ต่อปี มีผลผลิตเนื้อแพะรวม 5.73 ล้านตัน ในปี พ.ศ. 2558 โดยมีจีนเป็นตลาดที่บริโภคมากที่สุด (2.27 ล้านตัน) รองลงมา คือ อินเดีย ปากีสถาน ไนจีเรีย และชูดาน ตามลำดับ คิดเป็นปริมาณรวมร้อยละ 62 ของการบริโภคทั่วโลก ซึ่งมีอัตราการบริโภคทั่วโลกเฉลี่ย 0.8 กิโลกรัมต่อคนต่อปี (Avramenko, 2017)

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ปริมาณแพะเนื้อยังไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดที่กำลังเติบโต จึงเป็นโอกาสที่ดีสำหรับเกษตรกรไทย แต่สถานะภาพการผลิตในประเทศไทยนั้นพบว่า ยังมีปริมาณน้อยมาก เฉพาะในปี พ.ศ. 2558 มีเกษตรกรเลี้ยงแพะเพียง 43,118 ครัวเรือน มีจำนวนแพะทั้งประเทศ 539,583 ตัว เป็นแพะเนื้อร้อยละ 95.46 เฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีแพะเนื้อเพียง 18,686 ตัว (Information Technology and Statistics Group, 2015) ทั้งที่สภาพภูมิประเทศและภูมิอากาศมีความเหมาะสมต่อการทำปศุสัตว์ โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Wongsena, 2009) สาเหตุส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่ส่วนใหญ่เกษตรกรมักเลี้ยงแพะเป็นอาชีพรอง และมักกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มผู้นับถือศาสนาอิสลาม (Maksiri, 2005; Boonsiri & Sinprasat ek, 2005)

นอกจากนี้ งานวิจัยของ Klanarong (1999) ยังชี้ว่า อุปสรรคในการส่งเสริมการเลี้ยงแพะเพื่อการค้า คือ เมื่อเกษตรกรเลี้ยงแล้วไม่ได้ผลตามที่คาดหวังเกษตรกรจะเลิกเลี้ยง ซึ่งเกิดจากสาเหตุที่แตกต่างกันไป ได้แก่ (1) ขาดความเอาใจใส่ดูแลแพะและแปลงพืชอาหารสัตว์ (2) อาหารสัตว์ไม่เพียงพอ (3) ปัญหาการจัดการสุขภาพแพะ และ (4) พื้นที่การเลี้ยงมีจำกัด นอกจากนี้ยังเกิดจากการขาดข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดและทุนดำเนินการ (Cherdchom, Pakichai, Intasorn & Sajjapan, 2011) ขาดทักษะความรู้ในการเลี้ยงและการจัดการฟาร์ม และความไม่ใส่ใจศึกษาด้านการตลาด (Pralumkan, 2000) ซึ่งเป็นปัญหาที่ยังพบอยู่ในปัจจุบัน

ปัญหาดังกล่าวนั้นเป็นปัญหาด้านทรัพยากรและสมรรถนะของฟาร์ม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อผลิตภาพการผลิต (Productivity) ต้นทุนการผลิต และความสามารถด้านการตลาด สาเหตุเหล่านี้ทำให้ขาดความสามารถในการแข่งขันและการทำกำไรเนื่องจากมีต้นทุนสูง และมีปริมาณแพะไม่เพียงพอที่จะมีรายได้อย่างต่อเนื่อง อันเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินการเติบโตและมูลค่าของฟาร์ม (Ireland et al., 2001)

การมีความสามารถในการแข่งขันเกิดจากการดำเนินการโดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันที่องค์กรมี (Liucvaitienė et al., 2013) ซึ่งการมีความได้เปรียบในการแข่งขันจะทำให้องค์กรสามารถขายสินค้าได้และมีกำไรมากกว่าคู่แข่ง ทำให้เติบโตและมีมูลค่าทางการตลาดสูงขึ้น (Ireland et al., 2001) และองค์กรจะยั่งยืนหากมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ซึ่ง Hoffman (2000) ได้ให้ความหมายของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนว่า หมายถึง ผลประโยชน์หรือกำไรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องยาวนานจากการดำเนินกลยุทธ์ซึ่งสร้างคุณค่าพิเศษที่เหนือกว่า ซึ่งคู่แข่งหรือผู้ที่คาดว่าจะมีโอกาสเป็นคู่แข่งใดๆ ในอนาคตไม่สามารถทำได้ในห้วงเวลาเดียวกัน トラบเท่าที่คู่แข่งเหล่านั้นยังไม่สามารถลอกเลียนกลยุทธ์ที่สร้างผลประโยชน์ดังกล่าวได้ กลยุทธ์ดังกล่าวนี้คือกลยุทธ์การแข่งขัน ที่ถูกใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Ensign, 2001) โดยการกำหนดตำแหน่งการแข่งขันที่ชัดเจน เจาะจง และมีคุณค่า ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายๆ กลุ่มที่แตกต่างกันรวมเป็นระบบกิจกรรมที่ประสานกันอย่างสอดคล้อง ทำให้เกิดความได้เปรียบจากความซับซ้อนของระบบกิจกรรมที่ยากจะเลียนแบบหรือทำตามได้เหมือนทั้งหมด (Porter, 2012) การกำหนดตำแหน่งการแข่งขันดังกล่าวเป็นการจัดวางความสอดคล้องระหว่างสภาพแวดล้อมการแข่งขันกับจุดแข็งขององค์กรจากการมีทรัพยากรและความสามารถเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับทฤษฎีพื้นฐานเชิงทรัพยากร (Resource-Based Theory) ที่ใช้การอธิบายผลการดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบ (Relative Performance) ด้วยแนวคิดความมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ซึ่งตามแนวคิดนี้ ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการมีทรัพยากรที่จำเพาะ หายาก และพิเศษในการใช้งานเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ทรัพยากรที่มีคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะมีประสิทธิภาพอย่างมากในการทำให้องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยมีต้นทุนต่ำลง และสร้างคุณค่าที่ลูกค้าพึงพอใจหรือผลประโยชน์สุทธิที่สูงกว่าได้ (Peteraf & Barney, 2003) ทั้งนี้ Porter (2012) ได้เสนอกิจกรรมการแข่งขันสำเร็จรูป (General Strategy) ไว้ 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การมุ่งเน้นต้นทุนในตลาดเฉพาะ และ (4) การมุ่งเน้นการสร้างแตกต่างในตลาดเฉพาะ

ดังนั้น จากแนวคิดข้างต้น การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะทำให้เกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อสามารถดำรงชีพได้อย่างยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษาว่าเกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นคงในการประกอบอาชีพนั้น ใช้กลยุทธ์ใดเป็นกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน มีทรัพยากรใดเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ และมีสมรรถนะหรือกิจกรรมการดำเนินการอย่างไร จึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่เกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีระหว่างวิธีการเชิงคุณภาพและวิธีการเชิงปริมาณ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรกลยุทธ์และแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อใช้สร้างเกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา และการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ได้แก่ (1) ทฤษฎีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (2) สภาพแวดล้อมการแข่งขัน (3) แหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และ (4) ตัวชี้วัดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. การศึกษาภาคสนามเพื่อค้นหากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี มีขั้นตอนการศึกษาดังนี้

(1) เลือกกรณีศึกษาแบบกลุ่ม โดยใช้กรณีศึกษา 3 ราย ด้วยการเลือกแบบเจาะจงจากกลุ่มเกษตรกรเลี้ยงแพะเนื้อเพื่อการค้า เป็นฟาร์มครอบครัว และเป็นผู้ผลิตขั้นต้น ที่อยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1,721 ราย ใช้เกณฑ์การเลือกจากมิติด้านความยั่งยืน (Bachev, 2010) โดยต้องดำเนินการมาไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีมิติด้านการเติบโตของฟาร์ม โดยต้องมีแม่พันธุ์เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 40 ตัว (Qushim, Gillespie & McMillin 2016) กรณีศึกษาทั้ง 3 ราย มีรายละเอียดเบื้องต้นดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปข้อมูลฟาร์มกรณีศึกษาและผู้ให้ข้อมูล

กรณีศึกษา	อายุ (ปี)	การศึกษา	ปีที่เริ่มเลี้ยง	จำนวนแม่พันธุ์ (ตัว)		รูปแบบการเลี้ยง
				เริ่มต้น	ปัจจุบัน	
ฟาร์มที่ 1	54	มศ.3	2554	5	44	ขังคอก/ไล่ทุ่ง/มีลานให้วิ่งเล่น
ฟาร์มที่ 2	42	ปริญญาตรี	2555	1	47	ขังคอก/ไล่ทุ่ง/มีลานให้วิ่งเล่น
ฟาร์มที่ 3	45	ม.3	2554	4	50	ขังคอก/มีลานให้วิ่งเล่น

(2) เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือวิจัย บันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียงการสนทนา และเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยวิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในฟาร์ม และในสื่อสังคมออนไลน์ของฟาร์ม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงองค์ประกอบ (Construct Validity) โดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง โดยผู้เชี่ยวชาญ ทบทวน และใช้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3. วิเคราะห์องค์ประกอบกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis) ดังนี้

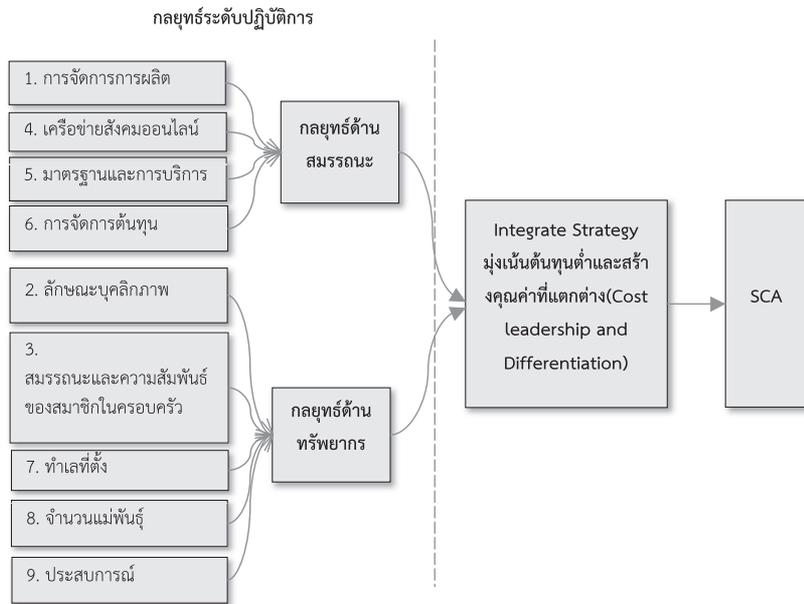
(1) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย โดยใช้ตัวแปรกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 2 เป็นข้อคำถาม

(2) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้อง (Index of Items Objective Congruence : IOC) ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยประเมินความเหมาะสมของข้อมูลต่อวิธีการวิเคราะห์ ตามวิธีการทดสอบทั่วไปของ Hair et al. (2010)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเฉพาะกรณี พบว่า กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของฟาร์มกรณีศึกษาประกอบด้วยตัวแปรที่เป็นทรัพยากร สมรรถนะ และกิจกรรมการดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 54 ตัวแปร (ไม่ได้แสดงข้อมูล) ที่ส่งผลให้ฟาร์มมีความมั่นคงและเติบโต ดังคำกล่าวที่ว่า “ปีที่แล้วผมมีเป็นร้อย ผมกะบ่เคยมีเงินแสน ปีที่ 5 ที่ 6 ผมเห็นเงินแสนผมมาเย็นได้ สามารถเลี้ยงเจ้าของได้คือแบบว่าเงินบ่ขาด” (ฟาร์มที่ 1) นำตัวแปรทั้ง 54 ไปตั้งเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจ ได้ค่า IOC ของแบบสอบถามทุกข้อคำถามสูงกว่า 0.5 (=0.97) และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.97 เมื่อนำไปเก็บข้อมูลพบว่า ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีความเหมาะสมต่อวิธีการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงสำรวจตามวิธีการทดสอบทั่วไปของ Hair et al. (2010) ภายใต้งैอนไข 6 ประการได้ผลดังนี้ (1) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มจากตาราง Correlation Matrix ของตัวแปรที่ถูกจัดไว้ในองค์ประกอบเดียวกันทุกตัวมีค่าสหสัมพันธ์มากกว่า 0.3 ($p < 0.01$) (2) ความสามารถขององค์ประกอบแต่ละตัวในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมด มีค่าเริ่มต้นที่ร้อยละ 74.55 ก่อนสกัดองค์ประกอบและหมุนแกน (ควรมากกว่าร้อยละ 60) และลดลงเป็นร้อยละ 73.57 หลังหมุนแกน Varimax (3) ค่าความสัมพันธ์ (Communalities) ของตัวแปรทุกตัวมีค่ามากกว่า 0.50 (=0.508 ถึง 0.888) (4) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเมื่อทดสอบด้วยวิธี Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ 0.91 อยู่ในระดับดีมาก (5) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเมื่อทดสอบด้วยวิธี Measure of Sampling Adequacy (MSA) ของตัวแปรแต่ละตัวมากกว่า 0.5 (= 0.512 ถึง 0.952) และ (6) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเมื่อทดสอบด้วยวิธี Bartlett Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (Chi-Square = 25,797.68 df = 1,378 และ $p < 0.001$)

ผลการสกัดองค์ประกอบและการหมุนแกนดูจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen Value) ซึ่งต้องมากกว่า 1.00 และน้ำหนักปัจจัยองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวในองค์ประกอบนั้นเป็นตัวชี้วัดรวม ซึ่งต้องมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปจึงจะถือว่ามีความสำคัญ พบว่า องค์ประกอบที่มีความแปรปรวนของตัวแปรมากกว่า 1.00 และมีตัวแปรในองค์ประกอบนั้นอย่างน้อย 1 ตัวแปร มีจำนวน 9 องค์ประกอบ ที่สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบทั้งหมดได้รวมร้อยละ 73.57 ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 9 ดังกล่าว ในที่นี้เรียกว่าเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งชื่อรหัสของแต่ละองค์ประกอบตามลักษณะสำคัญของกลุ่มตัวแปรด้านทรัพยากร สมรรถนะ และกิจกรรมที่เป็นตัวแปรอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบนั้นได้ ดังสรุปในแผนภาพที่ 1



**แผนภาพที่ 1 กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะเนื้อ
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยจะพบว่ากลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของกรณีศึกษา ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่มาจากแนวคิดด้านสมรรถนะและแนวคิดด้านทรัพยากร รวม 9 กลยุทธ์ ดังสรุปในแผนภาพที่ 1

1. กลุ่มกลยุทธ์ด้านสมรรถนะ (Capability-Based Strategy)

สมรรถนะจะทำให้เกิดกิจกรรมการบูรณาการ ปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงทักษะและทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Teece, Pisano & Shuen, 1997) และกิจกรรมดังกล่าวต้องมีประสิทธิภาพ (Liučvaitienė et al., 2013) หรือมีคุณค่า ทั้งที่เป็นกิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุน (Duncan, Ginter & Swayne 1998) จึงถือเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ในกลุ่มนี้ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการการผลิต กลยุทธ์เครือข่ายสังคมออนไลน์ กลยุทธ์มาตรฐานและบริการ และกลยุทธ์การจัดการด้านต้นทุน ดังนี้

กลยุทธ์การจัดการการผลิต ประกอบด้วยสมรรถนะด้านการจัดการการผลิตลูกแพะ การจัดการพันธุกรรมแพะ และการจัดการสวัสดิภาพและสุขภาพแพะ สอดคล้องกับ Attamangkune (2013) ที่กล่าวว่า การจัดการด้านพันธุกรรม โภชนาการ สภาพแวดล้อม การเลี้ยงดู และสุขภาพสัตว์ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผลิตภาพการผลิตรวมสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการมีผลผลิตตามศักยภาพสูงสุดของแม่พันธุ์แพะ และ

ลดอัตราการสูญเสียจากการเจ็บป่วย การขาดโภชนะ และการเสื่อมทางพันธุกรรม ดังคำกล่าวที่ว่า “ปีแรกๆ ตายปีละ 3-4 ตัว ปีที่แล้วลูกแพะตายไป 1 ตัว เป็นไข้ขาแข็ง รักษาไม่ทัน ปีหลังๆ สูญเสียน้อยลง เพราะดูแลเข้ากลางวันเย็น ต้องหมั่นสังเกต ต้องเอาใจใส่” (ฟาร์มที่ 2) การมีผลผลิตภาพการผลิตรวมสูงขึ้นนั้น บ่งชี้ถึงการมีต้นทุนที่ต่ำลง การจัดการการผลิตที่ดียังช่วยปรับปรุงคุณภาพของแพะและสามารถเพิ่มมูลค่าของแพะได้ เห็นได้จากการที่ฟาร์มกรณีศึกษา มีจุดเด่นเรื่องคุณภาพของแพะที่ขายให้แก่เกษตรกรที่จะนำไปเลี้ยงเป็นพ่อพันธุ์แม่พันธุ์ และไปเลี้ยงขุน ดังที่กล่าวว่า “เขาบอกว่าแพะผมนี้ น้ำหนักดีได้ โตน้อยๆ กะน้ำหนักหลาย ขุนง่าย บ่ตาย ละกะใหญ่เร็ว” (ฟาร์มที่ 1)

กลยุทธ์เครือข่ายสังคมออนไลน์ กิจกรรมการเรียนรู้ การตลาด และการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งในโลกปัจจุบัน เนื่องจากมีต้นทุนต่ำ เกษตรกรสามารถเข้าถึงได้ สามารถเข้าถึงผู้คนและแหล่งความรู้ได้รวดเร็วและกว้างขวาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Persson (2015) ซึ่งสรุปว่าสื่อสังคมออนไลน์จัดเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของฟาร์ม สื่อสังคมออนไลน์ยังช่วยลดต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost) ในการติดต่อ ค้นหาข้อมูล หรือกิจกรรมทางการตลาด และสอดคล้องกับ Ireland et al. (2001) ที่ระบุว่า การมีเครือข่ายความสัมพันธ์และการเรียนรู้ขององค์กรเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการเรียนรู้ทำให้เกิดประสบการณ์และพัฒนาสมรรถนะในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการจัดการการผลิตและการตลาดสูงขึ้น ที่เห็นได้ชัดคือทำให้มีอัตราการสูญเสียลดลง สอดคล้องกับ Qushim, Gillespie & McMillin (2016) ซึ่งพบว่า การศึกษาเรียนรู้จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของฟาร์มแพะได้ โดยเฉพาะกรณีฟาร์มขนาดเล็กที่มีเวลาทำงานในฟาร์มเต็มเวลา การเรียนรู้ยังทำให้เห็นช่องทางและรูปแบบการขายที่หลากหลาย เช่น การขายแพะตัวผู้ที่มีลักษณะดี ในราคาพ่อพันธุ์ หรือขายแม่พันธุ์ที่ผสมติดแล้วจะขายง่ายและได้ราคาสูงขึ้น เป็นต้น สอดคล้องกับ Teece, Pisano & Shuen (1997) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้จะทำให้เห็นโอกาสใหม่ๆ

กลยุทธ์มาตรฐานและบริการ การสร้างมาตรฐานและการบริการ ดังที่กล่าวว่า “ของผมตรวจเลือดผ่านทุกตัว มีใบรับรอง” (ฟาร์มที่ 2) การรักษาคุณภาพของแพะให้เป็นแพะที่ปลอดโรคทั้งติดต่อ จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือของฟาร์มและลดโอกาสในการสูญเสียเนื่องจากโรค หรือสูญเสียโอกาสในการขาย เนื่องจากการถูกกรมปศุสัตว์สั่งกักห้ามซื้อขายหรือเคลื่อนย้ายแพะออกนอกฟาร์ม

การมีบริการก่อนและหลังการขาย และการประกันสินค้า ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างฟาร์ม ดังที่กล่าวว่า “ขายไปแล้วผมติดตาม จะถามตลอดว่า เป็นยังไงบ้าง เอาแพะท้องไป มีปัญหาอะไรมั๊ย มีปัญหาคือโทรมาปรึกษา” (ฟาร์มที่ 2) และ “ถ้าซื้อไป ยังไม่เกิน 1 เดือน แล้วมีปัญหา คุณเอากลับมา เอาตัวใหม่ไป หรือไม่ก็เอาเงินไปคืน ผมให้ค่าเสียเวลาด้วยนะ เขาเลยเชื่อมั่น ตรงนั้น” (ฟาร์มที่ 2) คำกล่าวเหล่านี้แสดงถึงการยึดมั่นในกลยุทธ์ ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างความน่าเชื่อถือ

การแสดงออกถึงการยึดมั่นในความซื่อสัตย์ซื่อตรง ดังที่กล่าวว่า “เราขาย เราไม่โกหก ไม่เอาแพะเสีย แพะมีตำหนิให้เขา ทำให้ลูกค้าเค้าซื้อแล้วเขาก็กลับมาซื้ออีก” (ฟาร์มที่ 3) เป็นกิจกรรมที่มองเห็นได้ถึง ความแตกต่างระหว่างฟาร์มในสายตาของลูกค้า สอดคล้องกับงานของ Suwannapak (2013) ซึ่งพบว่า

จริยธรรมทางธุรกิจด้านความซื่อสัตย์ จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจที่จะทำธุรกิจกับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่งผลให้ผลประกอบการดีขึ้น และงานของ Persson (2015) ซึ่งพบว่า การมีบริการที่ดี มีสินค้าคุณภาพสูง น่าเชื่อถือ และซื่อสัตย์โปร่งใสต่อลูกค้า มีผลดีต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของฟาร์มครอบครัว

กลยุทธ์การจัดการด้านต้นทุน ตัวแปรกิจกรรมในกลยุทธ์นี้บ่งชี้ถึงสมรรถนะของเจ้าของฟาร์มในการจัดการและบูรณาการทรัพยากรที่มีค่าของฟาร์มอย่างประหยัดและคุ้มค่า ดังที่กล่าวว่า “ของผมเริ่มจากแม่เดียว ลูกติดตัวเมีย 2 ตัว เงินทุนเริ่มแรกคือ 20,000 บาท ซื่อไม้ สังกะสี ซื่อทุกอย่างมาสร้างคอกจากวัสดุพื้นบ้าน มีที่หาไม่ได้ก็คือพื้นไม้พาเลท ไม้สนนอก นอกนั้นก็จะเป็นไม้ยูคา” (ฟาร์มที่ 2) รวมถึงการเลือกใช้งานพาหนะให้เหมาะสมกับภารกิจ เช่น ไปตัดกระถินโดยใช้รถเข็นพวงท้ายรถจักรยานยนต์ในช่วงที่ฟาร์มยังมีแพะไม่มาก หรือใช้รถกระบะบรรทุกมือสองเพื่อให้สามารถขนกระถินต่อเที่ยวได้มากขึ้น ลดเที่ยววิ่ง เพื่อลดค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทั้งดังกล่าว 4 ส่งเสริมให้ฟาร์มมีประสิทธิภาพสูงสุดและมีต้นทุนรวมและต้นทุนธุรกรรมของฟาร์มลดลงต่ำที่สุด สอดคล้องกับ Bachev (2010) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของฟาร์มคือศักยภาพของฟาร์มที่จะจัดการกิจกรรมการผลิตและกิจกรรมธุรกรรมของฟาร์มได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิตรวมและต้นทุนธุรกรรมให้ต่ำที่สุด

2. กลุ่มกลยุทธ์ด้านทรัพยากร (Resource-Based Strategy)

ประกอบด้วย กลยุทธ์ลักษณะบุคลิกภาพ กลยุทธ์สมรรถนะและความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว กลยุทธ์ทำเลที่ตั้ง กลยุทธ์จำนวนแม่พันธุ์ และกลยุทธ์ประสบการณ์ ดังนี้

กลยุทธ์ลักษณะบุคลิกภาพ ลักษณะบุคลิกภาพ หรือ อุปนิสัย (Trait) ของเจ้าของฟาร์มเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ของฟาร์ม สอดคล้องกับ Rizov & Mathijs (2003) ซึ่งพบว่าทรัพยากรบุคคลและบุคลิกลักษณะที่จำเพาะมีผลต่อการอยู่รอดของฟาร์ม และ Persson (2015) ที่พบว่าวิถีคิดและความทะเยอทะยานเป็นลักษณะบุคลิกภาพมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของฟาร์ม ลักษณะบุคลิกภาพสำคัญที่พบในฟาร์มกรณีศึกษา เช่น ความรอบคอบ ความใจเย็น อดทนและยืดหยุ่น มุ่งมั่น ดังที่กล่าวว่า “เห็นมันตายเฮาจะอย่าท้อ คืองานทุกอย่างมีท้อ แต่เฮาอย่าถอย” (ฟาร์มที่ 1) รวมถึงรักในสิ่งที่ทำ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใฝ่รู้ และซื่อสัตย์ซื่อตรง เป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่พบในงานของ Özbaşı (2016) ได้แก่ การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ ความซื่อตรง ความเห็นใจผู้อื่น และความมั่นคงทางอารมณ์ และงานของ Peacock & Sherman (2010) ที่พบว่าผู้เลี้ยงแพะที่สามารถเลี้ยงแพะได้อย่างยั่งยืนจะมีความอดทนและยืดหยุ่น อยากรู้อยากเห็น ขอบผจญภัย มีไหวพริบ และคิดนอกกรอบ ลักษณะบุคลิกภาพดังกล่าวยังส่งผลต่อการมีปฏิสัมพันธ์ที่ตระหนักรู้ระหว่างแพะและคนเลี้ยง ซึ่งมีผลต่อสวัสดิภาพของแพะในฟาร์ม (Caroprese & Others, 2009) และช่วยปรับปรุงผลผลิตการผลิต (Hemsworth & Coleman, 2010)

กลยุทธ์สมรรถนะและความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว การที่สมาชิกในครอบครัวมีสมรรถนะที่ส่งเสริมการจัดการการผลิต หรือกิจกรรมอื่นๆ ในฟาร์ม จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการผลิตของฟาร์ม ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Persson (2015) ซึ่งพบว่า เจ้าของฟาร์มและสมาชิกในครอบครัวเป็นทรัพยากรสำคัญและเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ฟาร์มครอบครัวประสบความสำเร็จ การที่สมาชิกในครอบครัวมีความเข้าใจต่อเป้าหมายและแนวทางในการทำฟาร์มและมีการเห็นพ้องต้องกัน นอกจากจะส่งผลทางจิตวิทยาต่อเจ้าของฟาร์มแล้ว ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมประสบการณ์ทำให้มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าเพิ่มขึ้น สามารถเพิ่มกำลังการผลิตให้สูงขึ้นได้ สอดคล้องกับ Attamangkune (2013) ที่กล่าวว่าขนาดของแรงงานจะต้องสอดคล้องกับขนาดของฝูงสัตว์จึงจะสามารถจัดการการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม การมีปัญหาความขัดแย้งในครอบครัว อาจเกิดผลอย่างที่ว่าว่า “มีคนเลี้ยงหลายๆ อยู่แถวนี้ มีข้าพมนี่ เลี้ยงแบบผม เอ็ดอย่างดี มีป่าโคกทำเลคือกัน เอาไปเอามาแกเขาเลี้ยงเพราะมีปัญหาในครอบครัว” (ฟาร์มที่ 1)

กลยุทธ์ทำเลที่ตั้ง ทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบด้านแหล่งอาหารธรรมชาติที่มีต้นทุนต่ำ เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการฟาร์ม ฟาร์มกรณีศึกษาใช้ประโยชน์จากแหล่งอาหารธรรมชาติเพื่อลดต้นทุนการผลิต ดังที่กล่าวว่า “กระถินมีทั้งปี ป่าละเดือนนี้สบายๆ” (ฟาร์มที่ 2) และ “โคกนี้มีที่ดินเป็นร้อยไร่ได้ มันลืออยู่ระดับนี้ มันไปอีก ฟัน เขตฟุนอีก 40 50 ไร่ ถ้าเขาบ่เอ็ดหยังกะไปเรื่อยแหลว ถ้าเขาเอ็ดอีหลิมไปนามม 7 ไร่ ติดโคกทำเลอีกประมาณ 40 50 ไร่ เขามาเบ็ง โอ้ ของลุงนี้ได้เปรียบหมู” (ฟาร์มที่ 1) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Persson (2015) ซึ่งพบว่า ทำเลที่ตั้งทางกายภาพที่ดีมีผลบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของฟาร์มครอบครัว ช่วยลดต้นทุนค่าอาหารแพะ ซึ่งจากงานของ Németh et al. (2004) และ Celik & BAYRAMOĞLU (2010) พบว่าต้นทุนค่าอาหารแพะและแรงงานของฟาร์มแพะคิดเป็นส่วนมากกว่าร้อยละ 60 ของต้นทุนรวม

กลยุทธ์จำนวนแม่พันธุ์ จำนวนแม่พันธุ์ของฟาร์มบอกถึงขนาดและกำลังการผลิตของฟาร์ม ฟาร์มกรณีศึกษามีแม่พันธุ์เฉลี่ยสูงกว่า 40 ตัว ซึ่งเป็นขนาดของฝูงแพะที่มีประสิทธิภาพที่ฟาร์มจะสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานของ Qushim, Gillespie & McMillin (2016) Kumar (2007) และ Oberholzer, Buys & Fourie (2014) และยิ่งสอดคล้องกับงานของ Rizov & Mathijs (2003) ซึ่งรายงานไว้ว่า ฟาร์มที่มีอายุมากกว่าและมีขนาดใหญ่กว่าจะมีแนวโน้มอยู่รอดได้และมั่นคง เนื่องจากผลของการเรียนรู้และประสบการณ์ของเจ้าของฟาร์ม

กลยุทธ์ประสบการณ์ ประสบการณ์ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ประสบการณ์ก่อนและระหว่างการผลิตเลี้ยงแพะมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการเห็นโอกาสดังกล่าวแล้วข้างต้น ประสบการณ์ดังกล่าวยังมีส่วนช่วยพัฒนาลักษณะบุคลิกภาพของเจ้าของฟาร์มและสมาชิกในครอบครัว โดยเฉพาะเรื่องความใจเย็น ความยืดหยุ่น และความรักในอาชีพเลี้ยงแพะ ซึ่งจะส่งเสริมกิจกรรมการจัดการการผลิตได้ ผ่านการมีความรู้และทักษะในการดูแลเลี้ยงดูสัตว์เพื่อให้สัตว์เลี้ยงในฟาร์มอยู่ในสภาวะที่ปลอดภัย

มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และไม่มีภาวะเครียด ซึ่งการมีคุณลักษณะดังกล่าวนี้เรียกว่า Stockmanship (Stockmanship Journal 2018) ดังที่กล่าวว่า “ผมเลี้ยงวัวมาแล้ว ตั้งแต่เป็นเด็ก คืออยู่กับวัว กับหมู อยู่กับสัตว์มาตลอด มันปลูกฝัง” (ฟาร์มที่ 2)

จากการสัมภาษณ์ สังเกต และติดตามกิจกรรมของกรณีศึกษาผ่านสื่อสังคมออนไลน์ พบว่า แม้กรณีศึกษาทั้ง 3 จะมีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 9 กลยุทธ์ และมีตัวแปรกลยุทธ์ร่วมกัน แต่ตัวแปรเหล่านั้นจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละฟาร์ม อันเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่มีรายละเอียดต่างกัน ด้วยกระบวนการเรียนรู้และการบูรณาการทรัพยากร สมรรถนะ และกิจกรรมที่ต่างกัน ทำให้เกิดเป็นระบบของการดำเนินกลยุทธ์ที่ซับซ้อน ยากจะเลียนแบบหรือทำซ้ำได้ หรือทำซ้ำได้ทั้งหมด สอดคล้องกับแนวคิดของ Barney (1995) และจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทั้ง 9 นั้นมุ่งทำให้ฟาร์มแพะมีต้นทุนต่ำ ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) สอดคล้องกับทฤษฎีกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter (2012) และเป็นการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจแบบบูรณาการ แม้ว่าจะแย้งกับแนวคิดของ Porter ที่ให้ใช้อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ Weerasai (2012) ชี้ว่าการใช้กลยุทธ์แบบบูรณาการเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา เนื่องจากมีตัวอย่างองค์กรระดับโลกที่ประสบความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์ในลักษณะนี้หลายองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

เกษตรกรผู้เลี้ยงแพะเนื้อเพื่อการค้าในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และพื้นที่อื่นๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน และเป็นผู้ผลิตขั้นต้น ควรนำกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการทั้ง 9 กลยุทธ์ และตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบในแต่ละกลยุทธ์ไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานในฟาร์ม และกรมปศุสัตว์ ควรนำกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะเนื้อที่เป็นผู้ผลิตขั้นต้น เพื่อให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนและอยู่ได้อย่างมั่นคงและมั่งคั่ง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ และตัวแปรกลยุทธ์ กับการมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะเนื้อที่เป็นผู้ผลิตขั้นต้น

2.2 ควรศึกษา กระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะเนื้อที่เป็นผู้ผลิตขั้นต้น

สรุป

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของเกษตรกรผู้เลี้ยงแพะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจประกอบด้วยกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลุ่มกลยุทธ์มุ่งเน้นสมรรถนะ ประกอบด้วย กลยุทธ์การจัดการการผลิต เครือข่ายสังคมออนไลน์ มาตรฐานและบริการ และการจัดการต้นทุน และ (2) กลุ่มกลยุทธ์มุ่งเน้นทรัพยากร ประกอบด้วย กลยุทธ์ลักษณะบุคลิกภาพ สมรรถนะและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในครอบครัว ทำเลที่ตั้ง จำนวนแม่พันธุ์ และประสบการณ์

References

- Attamangkune, S. (2013). New Paradigm Shift in Animal Production. *Agricultural Science Journal*, 44(suppl.1), 1-17.
- Avramenko, S. (2017). *Which countries consume the most goat meat?*. Retrieved December 3, 2017, from <http://www.indexbox.co.uk/news/which-countries-consume-the-most-goat-meat/>.
- Bachev, H. (2010). *Assessing farm competitiveness in Bulgaria*. Retrieved December 5, 2017, from https://pdfs.semanticscholar.org/d571/1e6a938145b14f5946fee624a977480f3561.pdf?_ga=2.55100395.1181225474.1527478344-713687273.1527478344
- Barney, J.B. (1995). "Looking Inside for Competitive Advantage," *The Academy of Management Executive*. 9(4), 49-61.
- Boonsiri, J. and Sinprasat ek, W. (2005). *A Study on Meat Goat Raising and Marketing Channel in Prachuap Khiri Khan Province*. Retrieved January 5, 2018, from <http://pvlo-pkk.dld.go.th/th/images/stories/news/2555/research%20conditions%20in%20goats.pdf>
- Caroprese, M. et al. (2009). Monitoring the on Farm Welfare of Sheep and Goats. *Italian Journal of Animal Science*, 8(sup1), 343-354.
- Celik, Y. and Z. Bayramoğlu. (2010) "Cost-Benefit Analysis of Angora Goat Production in Turkey: The Cases of Konya and Karaman Provinces," *Kafkas Univ Vet Fak Derg.* 16(2), 251-256.
- Cherdchom, P. et al. (2011). *The Possibility of the Investment for the Commercial Goat Farming in Southern Thailand*. Songkhla: Haral Institute, Songkhla University.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., & Swayne, L. E. (1998). Competitive advantage and internal organizational assessment. *The Academy of Management Executive*, 12, 6-16.

- Ensign, P. C. (2001). Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships. *Journal of General Management*, 27(1), 18–42.
- FAOSTAT. (2015). *Live Animals*. Retrieved April 10, 2018, from file:///C:/Users/hp/Downloads/FAOSTAT_live-animal.pdf
- Hair, J.F. and Others. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. London: Pearson Educaton, 2010.
- Hemsworth, P. H. & Coleman, G. J. (2010). *Human-Livestock Interactions: The Stockperson and the Productivity of Intensively Farmed Animals*. Chippenham: CPI Antony Rowe.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. Retrieved January 5, 2018, from https://pdfs.semanticscholar.org/d571/1e6a938145b14f5946fee624a977480f3561.pdf?_ga=2.64305514.493884092.1521276211-972454505.1521276211.
- Information Technology and Statistics Group. (2015). *Information of Livestock Number in Thailand 2015*. Bangkok: Department of Livestock Development, Ministry of Agriculture and Cooperatives, Thailand.
- Ireland, R. D. et al. (2001). Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Action to Create firm Wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49–63.
- Klanarong, N. (1999). Investigate the factors which effected the farmers rearing goat for trade who quite from the promotion group member in Amphor Jana, Songkhla Province. Retrieved January 10, 2018, from <http://kb.tsu.ac.th/jspui/bitstream/123456789/721/1/12648.pdf>
- Kumar, S. (2007). *Commercialization of Goat Farming and Marketing of Goats in India*. Mathura: Central Institute for Research on Goats, 2007.
- Liučvaitienė, A. et al. (2013). Competitive advantage in global market: theoretical assumptions and assessment options. *Strategic Management Quarterly*, 1, 1-10.
- Maksiri, W. (2005). *Situation of Goat Farming in Petchaburi Province*. Phetchaburi: Phetchaburi Rajabhat University.
- Németh, T. et al. (2004). Factors Affecting the Profitability of Different Goat Farm Sizes in Hungary. *South African Journal of Animal Science*, 34(5), 126-129.
- Oberholzer, M., Buys, P. W. & Fourie, W. (2014). A Model to Determine Capital Needs for Efficient Boer Goat Farming. *Journal of Applied Business Research*, 30(3), 575.
- Peacock, C. and D.M. Sherman. (2010) “Sustainable Goat Production-Some Global Perspectives,” *Small Ruminant Research*. 89(2): 70-80.
- Penn State Extension. (2017). *Ethnic holiday calendar*. Retrieved February 15, 2018, from <https://extension.psu.edu/ethnic-holiday-calendar>.

- Persson, K. (2015). Adding Value to Gain Competitive Advantages- Agricultural and Horticultural Firms' Corporate Strategies to Create Wealth. Degree Project in Business Administration. Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences. Swedish University of Agricultural Sciences.
- Peteraf, M.A. & Barney, J.B. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Pew Research Center. (2017). The changing global religious landscape. Retrieved January 22, 2018, from <http://www.pewforum.org/2017/04/05/the-changing-global-religious-landscape/>.
- Porter, M. E. (2012). *Strategies*. Bangkok: ExportNet.
- Pralumkan, W. (2000). Problems and Development of Goat Farming in Thailand. *Journal of Walailak University*, 1(1), 16-20.
- Qushim, B., Gillespie, J. & McMillin, K. (2016). Meat Goat Enterprise Efficiency Analysis in the Southeastern United States. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 48(1), 52-72.
- Özbaş, G.K. (2016). "The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership," *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 235, 235-242.
- Rizov, M. & Mathijs, E. (2003). Farm Survival and Growth in Transition Economies: Theory and Empirical Evidence from Hungary. *Post-Communist Economics*, 15(2), 227-242.
- Simon, M. (2013). Marketing meat goats, the basic system. Retrieved January 10, 2018, from <http://articles.extension.org/pages/62566/marketing-meat-goats-the-basic-system>.
- Skapetas, B. & Bampidis, V. (2016). Goat production in the world: Present situation and trends. Retrieved January 10, 2018, from <http://www.lrrd.org/lrrd28/11/skap28200.html>
- Suwannapak, T. (2013). Business Ethics and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of Makdahan Province. *Journal of Social Sciences and Humanities*. 4(1): 46-66.
- Stockmanship Journal. Defining "Stockmanship". (online) 2018 (cited April 2018). Available from: <http://stockmanshipjournal.com/defining-stockmanship/>
- Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.
- Weerasai, C. (2012). Avoidance of 'Stuck-in-the-Middle' Competitive Strategies: Supports and Arguments. *MUT Journal of Business Administration*, 9(1), 111-126.
- Wongsena, P. (2009). The Study of Suitable Geographic Condition for Goat Farming in Thailand. *Ramkhamhaeng Research Journal of Sciences and Technology*, 12(2), 39-58.