

การจัดการทางธุรกิจที่มีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มเลี้ยงกุ้ง ในตำบลดอนข่อยอำเภอ กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

Management Affecting the Sustainability of the Shrimp Farm Business In Don Khoi Subdistrict, Kamphaeng Saen District. Nakhon Pathom Province

ฉัตรวี รุ่งอัจฉริยพงศ์*, อนันต์ เพ็ญรอด, ปุณยศรี อัครวราพัฒน์ และ ศราวุธ เอี่ยมสอาด

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ 19/1 ถนนเพชรเกษม (ติดซอยเพชรเกษม 106) เขตหนองแขม กรุงเทพฯ 10160

*ติดต่อ: maythapornth@sau.ac.th, เบอร์โทรศัพท์ : 0819292916

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางการจัดการทางธุรกิจของผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้ง และ 2) นำเสนอแนวทางการจัดการที่ส่งเสริมความยั่งยืน ในพื้นที่ตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้งจำนวน 15 ราย และทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการธุรกิจฟาร์มกุ้งในพื้นที่เป็นรูปแบบการจัดการบนฐานประสบการณ์เชิงเทคนิค (Technical Experience-Based Management) โดยมีการประยุกต์ใช้ฟังก์ชันการบริหาร (POSDCoRB) ในลักษณะโครงสร้างครอบครัวที่แบนราบเพื่อให้ตัดสินใจได้รวดเร็ว สำหรับกลยุทธ์ทางธุรกิจพบว่าผู้ประกอบการเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ผ่านระบบการเลี้ยงแบบกึ่งธรรมชาติ การปล่อยกุ้งความหนาแน่นต่ำเพื่อลดความเสี่ยงด้านโรค และการบริหารกระแสเงินสดผ่านระบบเครดิตการค้าเพื่อรักษาสภาพคล่อง

ในมิติความยั่งยืน งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าความยั่งยืนทางเศรษฐกิจพึ่งพาอัตราการรอดของผลผลิตเป็นหลัก ในขณะที่ความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมขับเคลื่อนด้วยทุนทางสังคมและการใช้เทคโนโลยีจูลินทรีย์เพื่อบำบัดน้ำ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางสู่ความยั่งยืนผ่าน 4 เสาหลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุก 2) การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม 3) การยกระดับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง และ 4) การสร้างความรับผิดชอบต่อระบบนิเวศท้องถิ่นด้วยการจัดการของเสียแบบหมุนเวียน ข้อค้นพบนี้เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันและการพึ่งพาตนเองของเกษตรกรในพื้นที่อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการธุรกิจ, ความยั่งยืน, ฟาร์มเลี้ยงกุ้ง

Abstract

The objectives of this research were to 1) study the management of shrimp farm operators and 2) To propose the management guidelines that promote sustainability in Don Khoi Sub-district, Kamphaeng Saen District, Nakhon Pathom Province.

The results showed that the management of the shrimp farm business in the area is a technical experience-based management with the application of administrative functions (POSDCoRB) in the form of a flat family structure to make decisions quickly. it was found that entrepreneurs emphasized the Cost Leadership through a semi-natural farming system. Low-density shrimp release to reduce disease risks, and cash flow management through the trade credit system to maintain liquidity.

In the dimension of sustainability. Research suggests that economic sustainability relies primarily on productivity survival. While social and environmental sustainability is driven by social capital and the use of microbial technology to treat water. However, The researchers presented a sustainable approach through 4 pillars: 1) proactive risk management strategies, 2) cost optimization with appropriate technology, 3) upgrading community enterprise networks to increase bargaining power, and 4) building responsibility for local ecosystems through circular waste management. This finding is an important guide to the sustainable development of the competitiveness and self-reliance of farmers in the area.

Keywords: Business Management, Sustainability, Shrimp Farm

1. บทนำ

อุตสาหกรรมการเพาะเลี้ยงกุ้งเป็นหนึ่งในภาคส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยเฉพาะกุ้งขาวแวนนาไม (*Litopenaeus vannamei*) ซึ่งเป็นสินค้าส่งออกหลักที่สร้างรายได้เข้าสู่ประเทศมหาศาล อย่างไรก็ตาม ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมนี้ต้องเผชิญกับความผันผวนอย่างรุนแรง ทั้งจากปัญหาโรคระบาดในกุ้ง การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมาตรการทางการค้าที่ไม่ใช่ภาษีที่เน้นเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม [1] ส่งผลให้เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งต้องปรับตัวจากการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมไปสู่การใช้การจัดการทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความอยู่รอด

จังหวัดนครปฐม โดยเฉพาะในพื้นที่อำเภอกำแพงแสน เป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะในการทำฟาร์มกุ้ง

แบบความเค็มต่ำ (Low Salinity Culture) ซึ่งเป็นการใช้นวัตกรรมการผสมน้ำเค็มหรือเกลือเพื่อเลี้ยงกุ้งในพื้นที่น้ำจืด แม้ว่าพื้นที่จะมีศักยภาพในการผลิตสูง แต่ปัญหาที่เกษตรกรในตำบลดอนข่อยเผชิญคือ ต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นจากราคาอาหารสัตว์และพลังงาน ประกอบกับกลไกราคาตลาดที่มีความไม่แน่นอนสูง [2] การจัดการฟาร์มกุ้งในปัจจุบันจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การดูแลเชิงเทคนิคการประมงเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมถึง "การจัดการทางธุรกิจ" ที่รอบด้าน

ความยั่งยืนของธุรกิจฟาร์มกุ้งในบริบทปัจจุบันไม่ได้หมายถึงเพียงแค่ผลกำไรในระยะสั้น แต่ต้องรวมถึงความยั่งยืน 3 มิติ (Triple Bottom Line) คือ ความสมดุลของผลกำไร (Economic), การยอมรับจากสังคมชุมชน (Social) และการรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental) โดยเฉพาะในตำบลดอนข่อยที่มีการใช้น้ำร่วมกับภาค

เกษตรกรรมอื่น หากขาดการจัดการทางธุรกิจที่ดี อาจนำไปสู่ความขัดแย้งเรื่องทรัพยากรน้ำและความเสื่อมโทรมของสภาพดิน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของธุรกิจเองในระยะยาว [3]

ด้วยเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดการทางธุรกิจที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ตำบลดอนข่อย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางการจัดการทางธุรกิจที่สามารถขับเคลื่อนให้ธุรกิจฟาร์มกุ้งในพื้นที่นี้เติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนท่ามกลางวิกฤตและความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดการทางธุรกิจของผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้งที่มีผลต่อความยั่งยืน ในตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มเลี้ยงกุ้งที่ยั่งยืน ในตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

3. ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ด้านการจัดการธุรกิจของเกษตรกรในพื้นที่ (Practical Benefit) เกษตรกรผู้เลี้ยงกุ้งในตำบลดอนข่อย และพื้นที่ใกล้เคียง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการฟาร์ม โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้แนวคิดความยั่งยืนเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และสร้างภูมิคุ้มกันต่อความผันผวนของราคากลางในตลาด ช่วยให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม
2. ด้านการกำหนดนโยบายและสนับสนุนจากภาครัฐ (Policy Benefit) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลดอนข่อย หรือสำนักงานเกษตรอำเภอกำแพงแสน สามารถใช้ข้อมูลเชิงลึกจากงานวิจัยนี้เป็นฐานข้อมูลในการออกแบบโครงการสนับสนุน หรือมาตรการช่วยเหลือที่ตรงกับความต้องการจริงของเกษตรกร รวมถึงการวางแผนจัดการ

ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ให้เอื้อต่อการทำฟาร์มกุ้งที่ยั่งยืน

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทางธุรกิจ

หลักการบริหารแบบ POSDCoRB นั้นโดดเด่นมากในช่วงยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก นักทฤษฎี [4] สองนักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน ที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้นก็คือ POSDCoRB ซึ่งหมายถึงกระบวนการบริหาร 7 ประการ POSDCoRB เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร สร้างกลไกและโครงสร้างให้กับองค์กร จัดเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์กร บุคลากรรู้หน้าที่ และผู้บริหารสามารถบริหารและสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานให้องค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์กร

องค์ประกอบ POSDCoRB คือ หลักในการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้กันทั้งในภาครัฐ และ เอกชนที่ผู้มีอำนาจบริหารมีหน้าที่ และบทบาทการบริหารอยู่ 7 ประการ

- 1) P = Planning การวางแผน
- 2) O = Organizing การจัดการองค์กร
- 3) S = Staffing การจัดการด้านบุคลากร
- 4) D = Directing การควบคุมสั่งการ
- 5) Co = Coordinating การประสานงาน
- 6) R = Report การรายงาน
- 7) B = Budgeting การจัดการงบประมาณ

[5] กล่าวว่า การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งการใช้ต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง และสามารถใช้ต้นทุนในขอบเขตการแข่งขันที่มีเป้าหมาย

กว้างด้วยวิธีการต่างๆ อาทิการผลิตหรือการจัดการ และ ได้ผลผลิตและการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ผลิตสนใจในเรื่องของการสร้างความแตกต่างมุ่งสู่การผลิตที่ทำให้ต้นทุนต่ำสุดมีดังนี้

1) การประหยัดหรือไม่ประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies or Economic of scale) การประหยัดจากขนาดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีการผลิตเป็นจำนวนมากๆ จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง วิธีนี้จะทำให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำได้ดีกว่า

2) ผลจากการเรียนรู้และประสบการณ์ (Learning and Experience Effects) เป็นต้นทุนในการทำกิจกรรมที่ลดลงเนื่องจากการประหยัดจากประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ในอดีตที่เคยล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จมาแล้ว เช่น การทำงานของพนักงานที่ทำงานมานานย่อมมีความชำนาญเชี่ยวชาญ มีผลงานที่มีคุณภาพและทำได้มากกว่าพนักงานที่เพิ่งเริ่มทำงาน เนื่องจากเกิดจากการเรียนรู้ในการทำงาน

3) ต้นทุนปัจจัยนำเข้าเป็นทรัพยากรหลัก (The Cost of Key Resource Inputs) เป็นต้นทุนในกิจกรรมเครือข่ายการสร้างคุณค่าจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าแสดงให้เห็นที่อำนาจ ความสามารถที่จะดึงเอาทรัพยากรที่จำเป็นเหล่านั้นมาเป็นของตนเองได้มากที่สุด ซึ่งเป็นทรัพยากร ที่สำคัญที่คู่แข่งแต่ละรายจะใช้ต้นทุนที่แตกต่างกัน ต้นทุนที่สำคัญได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ และ ปัจจัยการผลิต เป็นต้น

4) การใช้โอกาสจากหน่วยธุรกิจภายในองค์กรเดียวกันร่วมกัน (Sharing Opportunity with other organization or business units within the enterprise) สายผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกันจะสามารถใช้ระบบกระบวนการสั่งซื้อ หน่วยงานขาย ตลอดจนใช้คลังสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกในการจัดจำหน่ายร่วมกันได้ ปัจจัยเหล่านี้ถือว่าทำให้เกิดการลดต้นทุนให้ต่ำลงได้

5) ร้อยละของการใช้รรถประโยชน์ในการผลิต (Percentage of Capacity Utilizations) เป็นการใช

ประโยชน์จากสมรรถภาพในการผลิตยิ่งมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงเท่านั้น

6) ผลประโยชน์จากการรวมตัวในแนวตั้ง (Benefits of Vertical Integration) เป็นการรวมกิจกรรมกับผู้ขายปัจจัยการผลิต และคนกลางในช่องทางการจัดจำหน่ายทำให้เกิดอำนาจต่อรอง และเกิดการประหยัดจากต้นทุนในการผลิตและจัดจำหน่าย กล่าวคือการรวมกิจกรรมกับผู้ขายปัจจัยการผลิตและคนกลางในช่องทางการทำให้เกิดอำนาจการต่อรองและทำให้เกิดการประหยัดในการผลิตและการจัดจำหน่ายได้

7) การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน (Best Choices and Operating Decisions) เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มหรือลดต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร เช่นเพิ่มหรือลดความหลากหลายของสินค้าและบริการ การเพิ่มหรือลดคุณภาพ และลักษณะการดำเนินงาน การเพิ่มหรือลดของค่าจ้างและผลประโยชน์สำหรับพนักงาน เป็นต้น

ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีข้อดี คือสามารถสร้างแรงกดดันแก่ผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมที่ต้องแบกรับภาระต้นทุนที่สูงจนทำให้สูญเสียความได้เปรียบทางการแข่งขันไป แต่ในขณะเดียวกันหากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีกำลังการจัดการต้นทุนดำเนินการสูงก็จะสามารถลอกเลียนได้ง่าย อาจทำให้องค์การสูญเสียตำแหน่งผู้นำด้านต้นทุนได้ ก็อาจจะทำให้สูญเสียกำไรได้เช่นกัน

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความยั่งยืนทางธุรกิจ

การจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืนเป็นแนวทางทางธุรกิจที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวให้แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นด้วยการบริหารโอกาส จัดการความเสี่ยงในมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม [6] อ้างถึงใน [7] จัดได้ว่าเป็นแนวโน้มหลักที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันต่อเนื่องไปในอนาคต องค์กรธุรกิจจะต้องปรับตัวปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และระบบการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อคงความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน [8]

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากที่ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทางธุรกิจ, และหลักการความยั่งยืนแบบบูรณาการแล้ว ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งทำหน้าที่เป็นแผนที่ในการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้ง ในตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

กรอบแนวคิดนี้พัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยการจัดการทางธุรกิจ (POSDCoRB) เป็นตัวแปรอิสระ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุความยั่งยืนของธุรกิจ ดังภาพ



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

6. ระเบียบวิธีการวิจัย

1. รูปแบบและวิธีการวิจัย (Research Design and Methodology)

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการทางธุรกิจต่อความยั่งยืนของฟาร์มเลี้ยงกุ้ง วิธีการนี้มุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เพื่อให้ได้มาซึ่งความเข้าใจอย่างละเอียดเกี่ยวกับประสบการณ์ ทัศนคติ และกระบวนการตัดสินใจของผู้ประกอบการ [9]

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (Population and Sample)

2.1 ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจฟาร์มเลี้ยงกุ้ง ในเขตตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

2.2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Method)

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คัดเลือกผู้ประกอบการที่ดำเนินธุรกิจฟาร์มเลี้ยงกุ้ง ในพื้นที่ตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยพิจารณาจากประสบการณ์ การดำเนินธุรกิจที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและมีคุณภาพสูงสุด [10]

2.3 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้ง จำนวน 15 ราย ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอต่อการบรรลุจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ [11]

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instrument)

เครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Schedule)

3.1 องค์ประกอบของเครื่องมือ
เครื่องมือสัมภาษณ์ถูกออกแบบโดยอ้างอิงจาก
วัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดของงานวิจัย โดยแบ่ง
ประเด็นหลักออกเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลและฟาร์มเลี้ยงกุ้ง
- 2) ประเด็นด้านการจัดการทางธุรกิจ
- 3) ประเด็นด้านความยั่งยืน

3.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ (Data
Triangulation)

ก่อนนำเครื่องมือไปใช้จริง ผู้วิจัยดำเนินการ การ
ตรวจสอบและหาคุณภาพของเครื่องมือของข้อมูล โดยใช้
วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation)
ดังนี้

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล (Quality of
Data Monitoring) ตรวจสอบข้อมูลว่าข้อมูลที่ได้มามี
ความเพียงพอหรือไม่ โดยพิจารณาจากการอิมตัวของ
ข้อมูล ข้อมูลที่ได้มาตอบคำถามการวิจัยได้หรือไม่ ในกรณี
ของข้อมูลที่ไม่ตรงกันต้องตรวจสอบดูว่าข้อมูลที่แท้จริง
เป็นอย่างไรโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล
(Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ความถูกต้องของ
ข้อมูล โดยวิธีการตรวจสอบคือการสอบแหล่งของข้อมูล
แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบได้แก่แหล่งเวลา
แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ว่าถ้าต่างเวลา ต่างสถานที่
และต่างบุคคลที่ให้ข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกันหรือไม่

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

1) การขออนุญาต ผู้วิจัยจะทำหนังสือขอความ
อนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการ
โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และรับรองการปกปิด
ข้อมูลส่วนบุคคล

2) การสัมภาษณ์ ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ
ผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้ง ทั้ง 15 ราย โดยใช้
แบบสอบถามกึ่งโครงสร้างเป็นแนวทางหลัก บันทึกเสียง
การสัมภาษณ์ทั้งหมด (โดยได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูล)
และบันทึกภาคสนาม (Field Notes) เพื่อเก็บรายละเอียด

เชิงบริบทและการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด (Non-verbal
Cues)

3) ความถี่และระยะเวลา การสัมภาษณ์แต่ละ
รายจะใช้เวลาประมาณ 60-90 นาที โดยจะมีการนัดหมาย
ในเวลาและสถานที่ที่สะดวกสำหรับผู้ประกอบการ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก
จะถูกนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ
นำมาใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

7. ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์การจัดการธุรกิจฟาร์มเลี้ยง กุ้งในตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัด นครปฐม

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกผ่านการ
สัมภาษณ์ผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้ง จำนวน 15 รายใน
พื้นที่ตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
พบว่ารูปแบบการจัดการฟาร์มมีลักษณะเป็นระบบการ
จัดการบนฐานประสบการณ์เชิงเทคนิค (Technical
Experience-Based Management) โดยมีการประยุกต์
ใช้ฟังก์ชันการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงด้านอุบัติภัย
ทางชีวภาพ (Biosecurity) และความผันผวนของกลไก
ตลาด ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการกำหนด
เป้าหมาย (Planning & Policy) ผู้ประกอบการในตำบล
ดอนข่อย มีการวางแผนก่อนเริ่มวงจรการผลิต (Crop) โดย
ให้ความสำคัญกับการ "กำหนดปริมาณการผลิต"
(Output-Oriented Planning) เป็นตัวนำ เพื่อให้
สอดคล้องกับขีดความสามารถของบ่อและทรัพยากรที่มี
อยู่ การวางแผนครอบคลุมถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทานต้น
น้ำอย่างมีระบบ โดยเฉพาะกลยุทธ์การจัดการลูกพันธุ์กุ้งที่
เน้นความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) เกษตรกรเลือกใช้ลูก
พันธุ์จากฟาร์มคู่ค้าประจำที่ได้มาตรฐานและสามารถออก
ใบกำกับ การเคลื่อนย้ายสัตว์น้ำ (FMD) ได้ เพื่อเป็นการ
รับประกันคุณภาพ และลดความเสี่ยงด้านโรคระบาดตั้งแต่

เริ่มต้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการวางแผนไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแค่ผลกำไร แต่เป็นการวางแผนเพื่อสร้าง "ความมั่นคงทางกระบวนการผลิต" เป็นอันดับแรก

2. โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Organizing & Staffing) ลักษณะการจัดองค์กรส่วนใหญ่เป็น "โครงสร้างองค์กรแบบครอบครัว" (Family-Based Structure) โดยมีรูปทรงองค์กรที่แบนราบ (Flat Structure) ทำให้การตัดสินใจกระทำได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการเลี้ยงกุ้งที่ต้องแข่งกับเวลา และการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศในพื้นที่อำเภอกำแพงแสน แม้ในฟาร์มขนาดใหญ่จะมีการจ้างแรงงานภายนอกเข้ามาเสริม แต่ผู้ประกอบการยังคงบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจหลัก (Key Decision Maker) มีการแบ่งขอบเขตงานในเชิงปฏิบัติการ เช่น ผู้ดูแลระบบน้ำ ผู้รับผิดชอบการให้อาหาร และทีมสนับสนุนการจับขาย ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) กับการร่วมแรงร่วมใจแบบเครือข่ายวัฒนธรรมท้องถิ่น

3. การสั่งการและการประสานงาน (Directing & Coordinating) กระบวนการสั่งการส่วนใหญ่เน้นไปที่การกำกับดูแลกระบวนการเลี้ยงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การจัดการปฏิบัติการ (Operational Management) ทุกรายมีขั้นตอนปฏิบัติที่คล้ายกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านปริมาณการผลิตตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้ประกอบการมีการกำกับดูแลขั้นตอนการเตรียมบ่ออย่างละเอียด ตั้งแต่การไถพรวนบ่อ การตากหน้าดิน และการปรับปรุงสภาพทางเคมีของดินด้วยปูนขาวและการเตรียมน้ำให้ได้คุณภาพ

4. การควบคุมและการรายงาน (Controlling & Reporting/Budgeting) ในมิติของการควบคุม เกษตรกรให้ความสำคัญกับ การควบคุมคุณภาพน้ำและโรค (Controlling Quality) มีการตรวจวัดค่าคุณภาพน้ำและเฝ้าระวังโรคอุบัติใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทั้งจุลินทรีย์และสารปรับสภาพน้ำตามอาการที่ปรากฏ สำหรับด้านการเงิน (Budgeting/Controlling Cost) พบว่ามีระบบการทำบัญชีครัวเรือนและการบันทึกต้นทุนฟาร์มอย่างเป็นระบบ

เพื่อใช้ในการพยากรณ์งบประมาณในรอบการเลี้ยงถัดไป นอกจากนี้ ความยั่งยืนทางการเงินของฟาร์มในตำบลดอนข่อยยังพึ่งพากลยุทธ์การบริหารสภาพคล่องผ่านเครดิตการค้า (Trade Credit) จากร้านจำหน่ายอาหารสัตว์และพึ่งพาการกู้ยืมจากแหล่งเงินทุน เพื่อรักษาแรงขับเคลื่อนทางธุรกิจให้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องแม้ในสถานะที่ราคาตลาดมีความผันผวน การจัดการหลักที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจคือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เพื่อสร้างความอยู่รอดในตลาดที่มีลักษณะเป็นสินค้าโภคภัณฑ์ (Commodity) ซึ่งราคาถูกกำหนดโดยกลไกตลาดกลาง และพ่อค้าคนกลางเป็นหลัก โดยสามารถจำแนกรายละเอียดกลยุทธ์ออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

1. การลดต้นทุนคงที่ผ่านการจัดการทรัพยากรแบบกึ่งธรรมชาติ (Fixed Cost Reduction through Semi-Natural Farming) เนื่องจากบริบทของพื้นที่ตำบลดอนข่อยส่วนใหญ่ยังเป็นการเลี้ยงแบบดั้งเดิมที่พึ่งพาธรรมชาติสูง ผู้ประกอบการจึงใช้กลยุทธ์การลดภาระค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) โดยการจำกัดการใช้เครื่องจักรและพลังงาน ฟาร์มกึ่งในพื้นที่ส่วนใหญ่เลือกติดตั้งเครื่องตีน้ำเพียงบ่อละ 1-2 ชุด เพื่อสำรองไว้ใช้เฉพาะช่วงวิกฤตที่ออกซิเจนในน้ำต่ำผิดปกติเท่านั้น กลยุทธ์นี้ช่วยลดต้นทุนคงที่ในด้านการลงทุนเครื่องจักร (CAPEX) และลดต้นทุนดำเนินงานด้านค่าไฟฟ้าอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเทียบกับฟาร์มระบบปิดหรือฟาร์มหนาแน่นสูง

2. การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการจัดการความเสี่ยงเชิงนิเวศ (Operational Efficiency and Ecological Risk Control) ในระบบการเลี้ยงแบบกึ่งธรรมชาติ ความสามารถในการทำกำไรขึ้นอยู่กับ "อัตรารอด" และ "การจัดการต้นทุนผันแปร" ที่รัดกุม ดังนี้

- การจัดการความหนาแน่นที่เหมาะสม (Low Density Stocking) ผู้ประกอบการเลือกใช้กลยุทธ์การปล่อยลูกกุ้งในความหนาแน่นต่ำถึงปานกลาง เพื่อให้สอดคล้องกับปริมาณออกซิเจนตามธรรมชาติ และการพึ่งพาอาหารธรรมชาติในบ่อ วิธีนี้ช่วยลดความเสี่ยงจาก

การแพร่ระบาดของโรค และลดต้นทุนการใช้ยาหรือเคมีภัณฑ์บำบัดน้ำ

- การควบคุมอัตราการแลกเนื้อ (FCR) ในระบบเปิด แม้จะมีการใช้อาหารสำเร็จรูป แต่เกษตรกรให้ความสำคัญกับการสังเกตพฤติกรรมการกินของกุ้งอย่างใกล้ชิดเพื่อลดการสูญเสียอาหาร (Feed Waste) ซึ่งเป็นต้นทุนผันแปรที่สูงที่สุด โดยอาศัยประสบการณ์และความชำนาญเฉพาะถิ่น (Local Wisdom) มากกว่าการใช้เครื่องป้อนอาหารอัตโนมัติ

3. การบริหารกระแสเงินสดและช่องทางการตลาดท้องถิ่น (Cash Flow and Local Market Access) รูปแบบการจำหน่ายผลผลิตในตำบลดอนข่อยยังคงพึ่งพาเครือข่ายพ่อค้าในพื้นที่เป็นหลัก โดยเน้นการขายในเชิงปริมาณ (Volume Sales via Middlemen) ผู้ประกอบการเกือบทั้งหมดเลือกขายกุ้งให้แก่พ่อค้าคนกลางหรือแพกุ้งในอำเภอกำแพงแสน เนื่องจากเป็นช่องทางที่รองรับการจับกุ้งได้คราวละมากๆ ช่วยลดความเสี่ยงด้านการเน่าเสียของสินค้า และการจัดการโลจิสติกส์ที่ผู้ประกอบการรายย่อยอาจไม่เชี่ยวชาญ และการบริหารรอบการผลิตเพื่อสภาพคล่อง (Cycle Management) มีการวางแผนช่วงเวลาการปล่อยลูกกุ้งและระยะเวลาการเลี้ยงที่ยืดหยุ่น การลงลูกพันธุ์แบบมีช่วงห่างกัน (ประมาณ 1-2 เดือน) เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้สามารถจับกุ้งออกสู่ตลาดได้ตลอดปี กลยุทธ์นี้ลดความเสี่ยงที่รายได้จะกระจุกตัวอยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่ง และช่วยให้ผู้ประกอบการบริหารกระแสเงินสด (Cash Flow) ได้อย่างสม่ำเสมอ ลดแรงกดดันในการเร่งจับปลาเพื่อชำระหนี้ (ซึ่งอาจทำให้ต้องขายปลาในราคาต่ำ)

2. ผลการวิเคราะห์ความยั่งยืนของธุรกิจของผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้งในตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกผ่านการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้ง จำนวน 15 รายในพื้นที่ตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม สามารถวิเคราะห์ประเด็นความยั่งยืนของธุรกิจ (Business

Sustainability) ได้ตามหลักองค์ประกอบหลัก 3 ด้านดังนี้

1. มิติความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (Economic Sustainability) ผู้ประกอบการสะท้อนทัศนคติว่าความสามารถในการทำไร่และการรักษาสภาพคลอง คือรากฐานสำคัญที่สุดของความอยู่รอด โดยใช้เกณฑ์อัตราผลตอบแทนของกุ้งในแต่ละรอบการเลี้ยง (Crop) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก อย่างไรก็ตาม งานวิจัยพบว่าความยั่งยืนทางเศรษฐกิจของฟาร์มกุ้งในตำบลดอนข่อยยังเผชิญกับความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ได้แก่ ความผันผวนของราคากุ้งในตลาดและโรคระบาดในกุ้ง (เช่น โรคตายด่วน หรือ EMS) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อเสถียรภาพทางการเงิน

นอกจากนี้ จุดอ่อนสำคัญที่พบคือ การพึ่งพาช่องทางการจำหน่ายเชิงเดี่ยว ผ่านพ่อค้าคนกลางหรือแพกุ้งเป็นหลัก ทำให้ขาดอำนาจในการต่อรองราคา ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จึงยังขาดกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงด้านตลาดที่ชัดเจนเพื่อรับมือกับภาวะราคาลดต่ำ

2. มิติความยั่งยืนทางสังคม (Social Sustainability) ผู้ประกอบการแสดงให้เห็นถึงการบูรณาการธุรกิจเข้ากับวิถีชุมชนในตำบลดอนข่อยอย่างเข้มแข็ง โดยมุ่งเน้น 3 ส่วนหลักคือ

- ความปลอดภัยของผู้บริโภค มีการควบคุมการใช้สารเคมีและยาปฏิชีวนะตามมาตรฐาน GAP เพื่อป้องกันสารตกค้างก่อนการจับส่งขาย

- การจัดการแรงงาน มีลักษณะเป็น "ครอบครัวกิจการ" หรือในบางฟาร์มมีการจ้างงานจากภายนอกเพิ่มและสวัสดิการที่สร้างแรงจูงใจ เช่น การแบ่งเปอร์เซ็นต์จากกำไรหลังการจับกุ้ง และการจัดหาที่พักอาศัยให้

- ความรับผิดชอบต่อชุมชน พบวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างฟาร์ม (Farmer-to-Farmer Support) เช่น การรวมตัวจากบ่อต่างๆ เพื่อช่วยกันจับกุ้งหรือเรียกกันว่าแขงงาน การมอบผลผลิตกุ้งบางส่วนให้แก่ชุมชนรอบข้างหลังการเก็บเกี่ยวเพื่อสร้างสายสัมพันธ์อันดี

แปรรูปเป็นปุ๋ยหมักสำหรับพืชสวนในพื้นที่ แทนการสะสมไว้ในพื้นที่ใกล้แหล่งน้ำ

ความได้เปรียบในตลาดที่ผู้ผลิตไม่สามารถกำหนดราคาเองได้ (Price Taker)

4.2 Community Engagement การสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Community Agreement) ในการปล่อยน้ำเสีย เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างการยอมรับจากชุมชนรอบข้าง

8. อภิปรายผล

1. การอภิปรายผลทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มเลี้ยงกุ้ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการในตำบลดอนข่อยใช้รูปแบบการจัดการแบบ Technical Experience-Based Management และเน้นกลยุทธ์ Cost Leadership ผ่านระบบกึ่งธรรมชาติ ประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าในบริบทของเกษตรกรรายย่อย การจัดการไม่ได้ยึดติดกับทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) อย่างเคร่งครัด แต่เป็นการประยุกต์ใช้ฟังก์ชันการบริหาร (POSDCoRB) เพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงเฉพาะหน้า

สอดคล้องกับงานวิจัยของ [16] ที่ศึกษาการจัดการฟาร์มกุ้งในภาคกลาง พบว่าทักษะการสังเกตและการตัดสินใจของเจ้าของฟาร์ม (Entrepreneurial Skills) เป็นปัจจัยหลักที่ช่วยลดความเสี่ยงจากการสูญเสียผลผลิตมากกว่าการพึ่งพาเทคโนโลยีราคาแพงเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ การใช้กลยุทธ์การบริหารสภาพคล่องผ่าน Trade Credit หรือสินเชื่อการค้าจากโรงงานวัสดุอุปกรณ์ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ [17] ในวารสาร *Aquaculture International* ที่ระบุว่าในอุตสาหกรรมเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำของประเทศกำลังพัฒนา เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเกษตรกรและผู้จัดจำหน่ายปัจจัยการผลิต (Input Suppliers) คือกลไกสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ในสภาวะราคาผลผลิตผันผวน

ในมิติของการลดต้นทุน การที่ฟาร์มในดอนข่อยเลือกใช้ความหนาแน่นต่ำ (Low Density) และจำกัดเครื่องจักรเพื่อลดค่าไฟฟ้า เป็นการปรับตัวที่สอดคล้องกับแนวคิด Lean Management ในภาคเกษตร เพื่อสร้าง

2. การอภิปรายผลความเชื่อมโยงของมิติความยั่งยืน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความยั่งยืนของฟาร์มกุ้งในพื้นที่ดอนข่อยมีลักษณะเป็น "ความยั่งยืนเชิงบูรณาการ" โดยมีมิติเศรษฐกิจ (กำไรและสภาพคล่อง) ยังคงเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก แต่มีการถักทอเข้ากับมิติสังคมและสิ่งแวดล้อมผ่านกลไกทางวัฒนธรรมและมาตรฐานการปฏิบัติ

ประเด็นความยั่งยืนทางสังคมที่พบในลักษณะ "ครอบครัวกิจการ" และการเกื้อกูลกันระหว่างฟาร์ม (แรงงาน) สอดคล้องกับงานวิจัยของ [18] ที่อธิบายว่า "ทุนทางสังคม" (Social Capital) ในชุมชนเกษตรกรไทยเป็นฐานรากที่ช่วยลดต้นทุนธุรกรรมและสร้างความเข้มแข็งในการจัดการแรงงาน ซึ่งหาไม่ได้ในระบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่

สำหรับมิติสิ่งแวดล้อม แม้ฟาร์มส่วนใหญ่จะยังขาดระบบบำบัดน้ำเสียที่ถาวร แต่การใช้เทคโนโลยีจุลินทรีย์และการจัดการภายในบ่ออย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้กระทบเพื่อนบ้าน แสดงถึงการตระหนักรู้เชิงนิเวศ (Ecological Awareness) ที่เชื่อมโยงกับความอยู่รอดของธุรกิจ ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ [19] ในวารสาร *Sustainability* ที่ระบุว่าการจัดการความยั่งยืนในฟาร์มกุ้งรายย่อยมักเริ่มจาก "การจัดการเชิงรับ" (Reactive Approach) เพื่อป้องกันโรคระบาด แต่หากมีการสนับสนุนด้านองค์ความรู้ เรื่องเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) เช่น การนำเลนบ่อกุ้งไปทำปุ๋ยตามที่ผู้วิจัยค้นพบ จะช่วยยกระดับให้เกิดความยั่งยืนเชิงรุก (Proactive Sustainability) ได้จริงในอนาคต

3. การอภิปรายผลแนวทางการจัดการทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจฟาร์มเลี้ยงกุ้งที่ยั่งยืน ในตำบลดอนข่อย อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ผู้วิจัยนำเสนอแนวทางการจัดการธุรกิจที่ส่งเสริมความยั่งยืนผ่าน 4 เสาหลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงรุก 2) การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสม 3) การยกระดับเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรอง และ 4) การสร้างความรับผิดชอบต่อระบบนิเวศท้องถิ่นด้วยการจัดการของเสียแบบหมุนเวียน ซึ่งสามารถอภิปรายความเชื่อมโยงได้ดังนี้ ประการแรก การยกระดับจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่าเกษตรกรใช้การจัดการด้านประสบการณ์เชิงเทคนิค (Technical Experience-Based Management) ดังนั้นแนวทางจึงเล็งอาจมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การจัดการเชิงรุก (Proactive Risk Management) เช่น การยกระดับการจัดการความปลอดภัยทางชีวภาพให้เป็นระบบมากขึ้น และการวางแผนการผลิตแบบคละช่วงเวลา (Crop Rotation) พร้อมบ่อพักน้ำ ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะช่วยลดความเสี่ยงจากปัจจัยแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ และสร้างภูมิคุ้มกันให้ธุรกิจมีความมั่นคงทางกระบวนการผลิตมากยิ่งขึ้น ประการที่สอง การรักษากลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนด้วยนวัตกรรม (Cost Leadership with Appropriate Technology)

เนื่องจากผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงกุ้งใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นหลักเพื่อรับมือกับระบบตลาด แนวทางจึงอาจนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้อย่างเป็นระบบเพื่อลดความสูญเสียของอาหาร หรือการใช้พลังงานทางเลือกอย่างโซลาร์เซลล์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่อาจจะช่วยรักษาสถานะความเป็นผู้นำด้านต้นทุนไว้ได้ในระยะยาว โดยยังคงสอดคล้องกับบริบทการเลี้ยงแบบกึ่งธรรมชาติในพื้นที่ตำบลดอนข่อย ประการที่สาม การใช้ทุนทางสังคมเพื่อสร้างอำนาจต่อรองทางการตลาด จากปัญหาการพึ่งพาพ่อค้าคนกลางรายเดียวในพื้นที่ แนวทางการ

รวมกลุ่มเป็น "วิสาหกิจชุมชนผู้เลี้ยงกุ้งดอนข่อย" ถือเป็นการดึงเอา "ทุนทางสังคม" ที่มีอยู่แล้วในลักษณะวัฒนธรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลกันมาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ การรวมกลุ่มนี้จะช่วยสร้างอำนาจต่อรองในการซื้อปัจจัยการผลิตให้ถูกลง และอาจเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนามาตรฐานฟาร์มสู่ระบบ GAP เพื่อกระจายช่องทางการตลาดไปสู่โมเดิร์นเทรดได้อย่างเป็นรูปธรรม ประการสุดท้าย การประยุกต์ใช้เศรษฐกิจหมุนเวียนเพื่อความยั่งยืนของชุมชนและสิ่งแวดล้อม การจัดการสิ่งแวดล้อมที่เสนอผ่านแนวทาง Zero Waste Approach หรือการนำเลนกันบ่อมาแปรรูปเป็นปุ๋ยหมัก เป็นการเปลี่ยนจาก "การจัดการเชิงรับ" เพื่อเพียงแค่ป้องกันน้ำเสีย ไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน ประกอบกับการสร้างข้อตกลงร่วมกันของชุมชนเรื่องการปล่อยน้ำทิ้ง แนวทางนี้อาจจะไม่ใช่ว่าเพียงแต่ตอบโจทย์ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) เท่านั้น แต่ยังช่วยลดความขัดแย้งและสร้างการยอมรับทางสังคม ซึ่งอาจจะส่งผลสะท้อนกลับมาเป็นความมั่นคงในการทำธุรกิจของเกษตรกรในระยะยาวอย่างยิ่ง

9. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงการจัดการสำหรับผู้ประกอบการ

การยกระดับจากการจัดการตามประสบการณ์สู่การจัดการเชิงระบบ (Systematic Management) ผู้ประกอบการควรเริ่มจัดทำระบบบันทึกข้อมูลฟาร์ม (Farm Data Logging) อย่างเป็นระบบมากขึ้น ไม่เพียงแต่บัญชีครัวเรือน แต่รวมถึงสถิติคุณภาพน้ำ อัตราการแลกเนื้อ (FCR) และพฤติกรรมการกินอาหาร เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดอ่อนในการผลิตและวางแผนลดต้นทุนผันแปรได้อย่างแม่นยำ

การใช้พลังงานทางเลือกเพื่อรักษาความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เนื่องจากค่าไฟฟ้าเป็นต้นทุนคงที่ที่สำคัญ ผู้ประกอบการควรพิจารณาการลงทุนในพลังงานสะอาด เช่น โซลาร์เซลล์สำหรับระบบตีน้ำในเวลากลางวัน เพื่อลด

ภาระค่าใช้จ่ายในระยะยาวและเพิ่มภาพลักษณ์ด้านธุรกิจสีเขียว (Green Business)

การสร้างมูลค่าเพิ่มและกระจายช่องทางการตลาด ควบลดการพึ่งพาพ่อค้าคนกลางเพียงช่องทางเดียว โดยการรวมกลุ่มเกษตรกรเพื่อสร้างอำนาจต่อรองหรือการขอรับรองมาตรฐาน (เช่น GAP หรือ Organic) เพื่อเข้าสู่ตลาดโมเดิร์นเทรดหรือตลาดระดับพรีเมียมที่ให้ราคาดีกว่า

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

การสนับสนุนการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแบบครบวงจร ประมงอำเภอหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมการจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนในตำบลตอนช้อยเพื่อให้เกษตรกรสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำของรัฐ และเพิ่มอำนาจในการจัดซื้อปัจจัยการผลิต (ลูกพันธุ์/อาหาร) ในราคาที่ถูกลง

การพัฒนาระบบบำบัดน้ำเสียส่วนกลางหรือระบบหมุนเวียนน้ำในพื้นที่ ภาครัฐควรสนับสนุนงบประมาณในการสร้างระบบจัดการน้ำหรือบ่อกักน้ำสาธารณะ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างฟาร์มกึ่งกับชุมชน และป้องกันปัญหาสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมในระยะยาวตามแนวทางความยั่งยืน

การจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ด้านการจัดการธุรกิจเกษตร ควรส่งเสริมให้ตำบลตอนช้อยเป็นต้นแบบด้านการเลี้ยงกุ้งระบบกึ่งธรรมชาติ โดยให้ภาครัฐสนับสนุนการให้ความรู้ด้านการตลาดสมัยใหม่และการบริหารจัดการธุรกิจ (Entrepreneurship) นอกเหนือจากความรู้ทางเทคนิคการเพาะเลี้ยงเพียงอย่างเดียว

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ ซึ่งมุ่งเน้นการทำ ความเข้าใจแนวทางการจัดการทางธุรกิจต่อความยั่งยืนของฟาร์มกึ่งในพื้นที่ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการศึกษาในอนาคต เพื่อขยายขอบเขตความรู้และเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ ดังนี้

การศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรการจัดการธุรกิจและผลประกอบการทางการเงินในวงกว้าง เพื่อยืนยันว่ากลยุทธ์ที่ค้นพบในตอนช้อยสามารถประยุกต์ใช้กับพื้นที่อื่นในจังหวัดนครปฐมได้หรือไม่

การศึกษาความเป็นไปได้ของการใช้เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ควรมีการศึกษาเจาะลึกเกี่ยวกับการนำของเสียจากฟาร์มกึ่ง (เช่น เลนหรือน้ำทิ้ง) มาสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงพาณิชย์ เช่น การผลิตปุ๋ยอินทรีย์คุณภาพสูง เพื่อเพิ่มความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและรายได้เสริมให้กับเกษตรกร

การศึกษากระบวนการรับรองมาตรฐานสากลในระดับรายย่อย ศึกษาปัจจัยและอุปสรรคที่ทำให้เกษตรกรรายย่อยในตำบลตอนช้อยยังไม่เข้าสู่ระบบมาตรฐานสากล (เช่น ASC หรือ BAP) เพื่อหาแนวทางสนับสนุนให้กุ้งไทยสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้มากขึ้น

10. กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณคณะบริหารธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผศ.ดร.พท.มณี กัญญา นากามัทลี สำนักวิจัยมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง

11. เอกสารอ้างอิง

- [1] กรมประมง. (2566). รายงานสถานการณ์การผลิตและการตลาดกุ้งทะเลของประเทศไทย ปี 2566. กองนโยบายและแผนพัฒนาการประมง. <https://www4.fisheries.go.th>
- [2] สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2567). ดัชนีราคาและผลผลิตสินค้าเกษตรรายเดือน. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. <https://www.oae.go.th>

- [3] World Bank. (2022). *Sustainable Aquaculture: Challenges and Opportunities for Developing Countries*. World Bank Group. <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/brief/sustainable-aquaculture>
- [4] Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. Institute of Public Administration.
- [5] อนิวัช แก้วจันทน์. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ STRATEGIC MANAGEMENT*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- [6] Lo, S., & Shev, W. (2007). Sustainable business management: Creating long-term value. In J. Dalbol & M. Dalbod (Eds.), *Business sustainability perspectives* (pp. 345–367). Routledge.
- [7] Dalbol, J. P., & Dalbod, M. L. (2011). *Sustainability and value creation*. Master thesis, Strategy, Organization & Leadership, Copenhagen Business School, University of Copenhagen.
- [8] Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50.
- [9] Staker, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- [10] Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- [11] Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- [12] ปิยะรัตน์ จินปิว, สุวิมล เล่มอ่อน, และ นิรันดร์ ยิ่งยวด. (2565). การจัดการโซ่อุปทานและปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการผลิตกุ้งขาวแวนนาไมของเกษตรกรในจังหวัดภาคกลาง. *วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 32(4), 1012-1025.
- [13] Sae-Lim, P., Gheyas, A. A., & Shinn, A. P. (2023). Strategic financial management in small-scale aquaculture: The role of trade credit and informal networks. *Aquaculture International*, 31(2), 1245-1262.
- [14] Suwanmaneepong, S., Kerdanee, P., & Kullatane, K. (2022). Social capital and its impact on the sustainability of small-scale shrimp farming in Thailand. *Journal of Rural Studies*, 92, 215-228.
- [15] Vikas, A., Kumar, N., & Singh, R. (2021). Environmental management and sustainability of shrimp farming in Asian countries: A systematic review. *Sustainability*, 13(18), 10354.

12. ประวัติผู้เขียนบทความ



ดร. ฉัตรรวี รุ่งอัจฉริยพงศา
- อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
(ระบบการศึกษาทางไกลทาง
อินเทอร์เน็ต) คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
- อาจารย์รับผิดชอบหลักสูตรสาขาวิชา
การจัดการนวัตกรรมการค้า คณะ
บริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอเชีย
อาคเนย์



ดร. ศรารุธ เอี่ยมสอาด
- ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
- คณบดี คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
- ผู้อำนวยการศูนย์ประชาสัมพันธ์
และรับสมัคร (คณะบริหารธุรกิจ)
มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์



อนันต์ เพื่องรอด
- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
เอเชียอาคเนย์



ปุษรศร์ม อัครวราพัฒน์
- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชา
การจัดการ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
- สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
เอเชียอาคเนย์