

การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงปลาหมอบอย่างมีประสิทธิภาพ  
กรณีศึกษา: ปลาหมอบพันธุ์ไทยชุมพร

The Effectives Strategic Management of Climbing Perch  
Farm: Case Study of Common Climbing Perch

ศิริวรรณ สวัสดิ์แดง<sup>1</sup> มณีกัญญา นากามัทสึ<sup>2</sup>

Siriwan Sawaddang, Maneekanya Nagamatsu

**บทคัดย่อ (Abstract)**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจการเลี้ยงปลาหมอบพันธุ์ชุมพรที่มีประสิทธิภาพ 2. เพื่อนำเสนอกยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจเลี้ยงปลาหมอบพันธุ์ชุมพรที่มีประสิทธิภาพ โดยเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการฟาร์มปลาหมอบพันธุ์ไทยชุมพร จำนวน 6 ราย ภายในตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอฟุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้ประกอบการมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการเลี้ยงปลาหมอบพันธุ์ไทยชุมพรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการกำหนดตั้งแต่การเลือกพ่อแม่พันธุ์ปลาจากแหล่งที่เชื่อถือได้ มีการควบคุมคุณภาพในการเลี้ยงปลาผ่านการควบคุมน้ำ อาหาร เพื่อให้ได้ปลาตามขนาดของตลาด และป้องกันการเกิดโรคขึ้นในปลา 2. ผู้ประกอบการธุรกิจเลี้ยงปลาหมอบพันธุ์ไทยชุมพรนำส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ผ่านการสร้างความแตกต่างด้วยการทำปลาหมอบแปรรูปให้ตรงต่อความต้องการของตลาดโดยเน้นเป็นการขายในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น และมีความพยายามสร้างความแตกต่างในเนื้อของปลาหมอบผ่านการให้อาหารที่แตกต่างตามสูตรของแต่ละราย เพื่อให้ได้รับความพึงพอใจของลูกค้ามากที่สุด

**คำสำคัญ (Keywords):** การจัดการเชิงกลยุทธ์; ส่วนประสมทางการตลาด; ประสิทธิภาพ; ปลาหมอบพันธุ์ไทยชุมพร

---

Received: 2021-10-25 Revised: 2021-11-22 Accepted: 2021-11-23

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ Graduate Student in Master of Business Administration, Program in Marketing, Southeast Asia University. Corresponding Author e-mail: mapingloving@hotmail.com

<sup>2</sup> หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ Master of Business Administration Program, Graduate School, Southeast Asia University

## Abstract

The objectives of this research were 1. to study the strategic management of an efficiency climbing perch fish, 2. to present the marketing mix of an efficiency climbing perch fish. The research employs qualitative. Data were collected by in-depth interviews with 6 entrepreneurs who raised climbing perch fish within Maha sawat subdistrict, Phutthamonthon district, Nakhon Pathom province. The research finding revealed that 1. Entrepreneurs have a strategic management in raising climbing perch fish by the determination of choosing fish breeders from a reliable sources, there are quality control in fish farming through water and food control to get fish according to the market size, and prevent diseases within the fish, and 2. Entrepreneurs in the climbing perch fish farming business use the marketing mix (7Ps) in their business operations through differentiation by making processed fish to meet the market demand by focusing more on online sales and efforts that were made to differentiate the meat of the cichlids through different diets according to each individual recipe. to get the most satisfaction of customers.

**Keywords:** Strategic Management; Marketing Mix 7P; Efficiency; Climbing Perch Fish

## บทนำ (Introduction)

ปลาหมอ หรือ ปลาหมอไทย (Climbing Perch: *Anabas testudineus*) เป็นปลาที่พบเจอและอาศัยอยู่ตามแหล่งน้ำจืดทั่วไป สามารถเจริญเติบโตได้ดีทั้งในน้ำจืดและน้ำกร่อย นอกจากนี้ยังมีความสามารถพิเศษในการหมกตัวอยู่ในโคลนตมได้เป็นเวลานานกว่าปลาสายพันธุ์อื่น ๆ (สุดาพร ตงศิริ, 2560) โดยปกติแล้วเมื่อกล่าวถึง ปลาหมอ ซึ่งเป็นปลาที่ได้รับความนิยมอย่างมากในการนำมาประกอบอาหาร ไม่ว่าจะเป็นเมนูทอด ย่าง ฉู่ฉี่ หรือนำมาประกอบอาหารในเมนูอื่น ๆ ก็ได้รับความนิยมเนื่องจากมีรสชาติดี เนื้อเหนียวนุ่ม และราคาอยู่ระดับจับต้องได้ ไม่สูงมากจนเกินไป (เกษตร ทองกวาว, 2564)

ปัจจุบันกระแสการนิยมบริโภคปลาหมอนั้นมีอย่างสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีนักวิจัยและพัฒนาสัตว์น้ำได้พัฒนาสายพันธุ์ปลาหมอให้สามารถทนต่อโรค โตเร็ว ด้วยการผสมพันธุ์ใหม่โดยศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำในจังหวัดชุมพร ได้ใช้ชื่อว่า “ปลาหมอไทย ชุมพร 1” ให้ออกมาเป็นปลาหมอมที่มีคุณภาพดีมาก ตัวใหญ่ เนื้อแน่นและนุ่ม ส่งผลให้ผู้ประกอบการ หรือผู้เลี้ยงฟาร์มปลาสามารถซื้อพันธุ์ปลาชนิดนี้เข้ามาเลี้ยง และทำตลาดต่อไป (ธงชัย พุ่มพวง, 2563) ซึ่งจากการผสมพันธุ์ใหม่จากศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำชุมพร ทำให้การเลี้ยงปลาหมอไทยพันธุ์ชุมพรมีความนิยมเลี้ยงกันอย่างมาก ด้วยเหตุผลที่ว่าปลาหมอไทยพันธุ์ชุมพรมีความแข็งแรง และอดทนสูงกว่าปลาอื่น ๆ ไม่อ่อนแอ เลี้ยงง่ายโตไว ตัวใหญ่เนื้อแน่น ขายได้กำไรดี ส่งผลให้เกษตรกรในจังหวัดนครปฐมหันมานิยมเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ชุมพรในการขายเพิ่มขึ้น ซึ่งจากที่มีการศึกษาตลาดพบว่า ใน

จังหวัดนครปฐมมีความต้องการของผู้บริโภคต่อปลาหมอบอยู่ที่ 3 ตันต่อวัน ซึ่งมีปริมาณน้อยกว่า ปริมาณความต้องการขายปลาอยู่ที่วันละ 125 ตัน โดยคำนวณจากจากร้อยละ 25 ของจำนวนบ่อผู้ เลี้ยงปลาหมอบในจังหวัดนครปฐม ทำให้มองเห็นถึงปัญหาในอนาคตที่เกิดขึ้นอย่างกลุ่มผู้เลี้ยงมีการ ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งที่ความต้องการของตลาดยังเท่าเดิมอาจทำให้เกิดปัญหาปลาหมอบ อิ่มตัว หรือล้นตลาดภายในจังหวัดนครปฐม (เกษตรกรต้นแบบ, 2559)

เมื่อมองในระดับราคาที่เกี่ยวข้องเกษตรกรจำหน่ายได้หน้าฟาร์ม ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา ความเคลื่อนไหวของราคาปลาค่อนข้างคงที่ (สูงต่ำประมาณ 3-5 บาท/กิโลกรัม) ขณะที่ราคาขายปลีก หรือราคาจากผู้บริโภคจ่ายค่อนข้างผันผวน หรือมีส่วนเหลือสูงมาก (ประมาณ 20-35 บาท/กิโลกรัม) เมื่อพิจารณา ด้านอุปทานในภาพรวมของประเทศ พบว่าปริมาณผลผลิตปลาหมอบนั้นยังต่ำ (อีสานร้อยแปด, 2561) เมื่อเทียบกับปริมาณปลาน้ำจืดชนิดอื่น ๆ และความต้องการบริโภคปลาของประชากรที่มีสูงขึ้นของแต่ละพื้นที่ แต่พบว่าการกระจุกตัวของแหล่งเลี้ยงปลาที่หนาแน่นอยู่เพียงพื้นที่ไม่กี่อำเภอ ดังนั้นในพื้นที่ อื่นจึงต้องมีการจับปลาหมอบที่จับได้จากธรรมชาติ รวมถึงช่องทางการกระจาย และวางจำหน่ายผลผลิต สู่ตลาดหรือผู้บริโภค พ่อค้าขายส่งที่ผูกขาดอยู่เพียงน้อยราย จึงเป็นข้อจำกัดที่มีนัยสำคัญยิ่งต่อระดับ ราคาปลาที่เกษตรกรพึงจำหน่ายได้ นอกจากนี้ปัญหาต้นทุนการผลิตสูงขึ้นโดยเฉพาะราคาอาหารปลาที่ เพิ่มสูงขึ้นมาก และปัญหาโรคปลาระบาดเหล่านี้เป็นปัจจัยเสี่ยงต่อผลประกอบการของเกษตรกรทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามเกษตรกรต้องพัฒนาระบบการเลี้ยงปลาเชิงคุณภาพมากขึ้น โดยมุ่งขนาดปลาเป้าหมาย มากกว่าปริมาณผลผลิตต่อพื้นที่ นั่นคือปล่อยลูกปลาหนาแน่นลดลง เน้นโปรแกรมการให้อาหาร และ เทคนิคการจัดการเพื่อลดต้นทุนการผลิต การควบคุมสิ่งแวดล้อมในบ่อ เพื่อป้องกันโรคพยาธิ เพิ่มอัตรา รอด และคุณค่าของผลผลิตมากขึ้น เป็นต้น (ศราวุธ เจาะโสีะ และคณะ, 2547)

ด้วยเหตุผลข้างต้น ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องมีเทคนิคในการจัดการกลยุทธ์ในการเลี้ยง ปลาหมอบของตนเองให้มีอยู่บนความต้องการของตลาดอยู่เสมอ และมีความพยายามในการสรรหา ช่องทางการกระจายตลาดใหม่ ๆ ในการส่งออกปลาหมอบของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการส่งออกนอก พื้นที่ด้วยการหาพ่อค้าคนกลางมาตกลงรับซื้อที่นอกเหนือจากพ่อค้าที่เข้ามารับปลาในแต่ละวัน ภายในฟาร์มด้วยตนเอง หรือการจำหน่ายออกในรูปแบบของการนำปลาหมอบมาแปรรูปเพื่อให้มี ความแตกต่างทางการค้าขายที่มากขึ้น การทำการตลาดด้วยตนเองจากการสร้างเพจออนไลน์ในการ ขายปลาหมอบแปรรูป และนอกเหนือจากการทำการตลาดในด้านการขายแล้ว สิ่งสำคัญอีกหนึ่งอย่าง ที่ขาดไม่ได้เลย คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับการการเลี้ยงปลาหมอบให้เติบโตได้อย่างรวดเร็ว ไม่ ว่าจะเป็นการทำบ่อสำหรับเลี้ยงปลาหมอบให้อยู่ในความเหมาะสมต่อจำนวนปลาที่ใช้เลี้ยง การใช้น้ำ ในการเลี้ยง เรื่องอาหารที่ใช้เลี้ยงต้องมีความหลากหลาย เพื่อให้ได้เนื้อปลาที่มีคุณภาพ และยังคง ช่วยลดต้นทุนในการเลี้ยงของผู้ประกอบการ (เกษตรกรต้นแบบ, 2559)

จากการที่มีความนิยมเลี้ยงปลาหมอบพันธุ์ชุมพรในจังหวัดนครปฐมกันที่มีอยู่อย่างกระจุก ตัวเป็นอย่างมากทำให้อาชีพนี้เป็นหนึ่งอาชีพที่มีความน่าสนใจภายในพื้นที่ของจังหวัด ทำให้ผู้วิจัยมี ความสนใจในการศึกษาเรื่องวิถีการเลี้ยงเชิงลึก เพื่อให้จะได้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการ ดำเนินธุรกิจเลี้ยงปลาหมอบอีกทั้งยังได้ศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจต่อยอดให้มีรายได้เพิ่ม และ

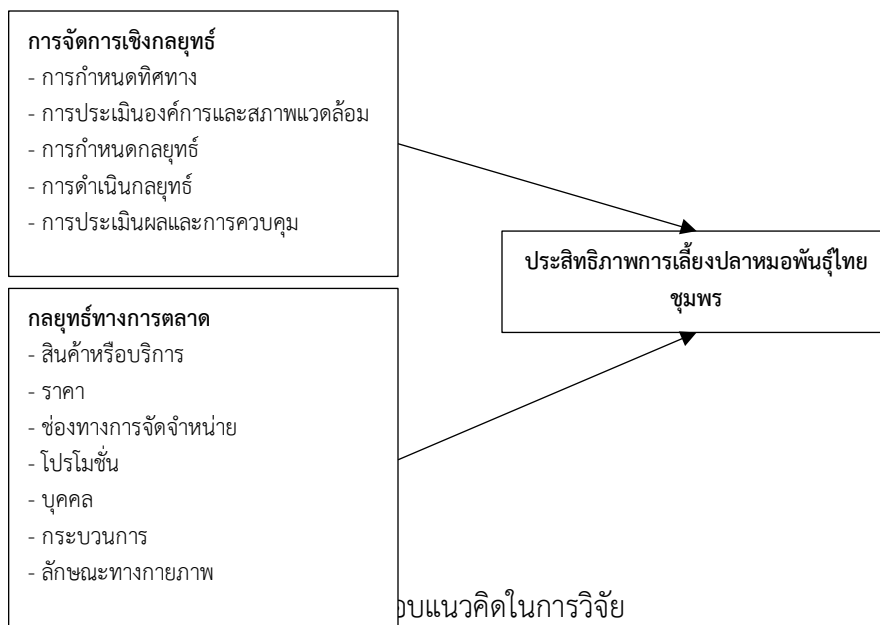
รองรับการตลาดขายพลาสติกที่อาจจะอิมพอร์ตหรือสินค้าล้นตลาดในอนาคตอีกด้วย ดังนั้น การทำวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาถึง กลยุทธ์ทางการจัดการธุรกิจการเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ชุมพร เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึกในการเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ชุมพร กลยุทธ์ทางการตลาด และสามารถนำเอาความรู้ที่นำมาต่อยอดเพื่อทำให้ธุรกิจนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจการเลี้ยงปลาหมอ ที่สามารถนำเอาความรู้จากงานวิจัยมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้และศึกษาแนวทางการดำเนินธุรกิจต่อยอดให้มีรายได้เพิ่มขึ้นได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจการเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ชุมพรที่มีประสิทธิภาพ
2. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ชุมพรที่มีประสิทธิภาพ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงปลาหมออย่างมีประสิทธิภาพกรณีศึกษา: ปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพร จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนากลอบแนวความคิดในการวิจัยดังนี้



## วิธีการดำเนินวิจัย (Research Methods)

### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้รูปแบบการลงพื้นที่สำรวจและสังเกตการณ์ (Observation) เพื่อศึกษาพฤติกรรมที่แท้จริงในการดำเนินงานของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ใช้วิธีการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ร่วมกันระหว่างการลงพื้นที่ โดยใช้แบบสอบถามเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยที่มีขอบเขตและรายละเอียด ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

### 2. แหล่งข้อมูล

ข้อมูลใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 2 แหล่ง คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยเลือกตัวแทนจากผู้ประกอบการฟาร์มปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพร ในตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ด้วยวิธีการเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 6 ราย ด้วยการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จัดเก็บจากสถิติจากหน่วยงานภาครัฐ และกระทรวงพาณิชย์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

### 3. กลุ่มเป้าหมาย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตประชากร คือ กลุ่มคนเลี้ยงปลาหมอในจังหวัดนครปฐม ที่เป็นพื้นที่ที่มีคนนิยมเลี้ยง 100 ราย ซึ่งจากผู้ประกอบ 100 ราย มีผู้ประกอบการรายใหญ่ จำนวน 94 ราย ที่มีเนื้อที่การเลี้ยง 1-5 ไร่ขึ้นไป ใช้วิธีการเลี้ยงแบบบ่อใหญ่ปล่อยที่เดียว มีรายได้ทุก 6 เดือน แต่มีผู้ประกอบการรายย่อยจำนวน 6 ราย ในตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม ที่มีเนื้อที่การเลี้ยง 1-5 ไร่ ที่ใช้วิธีการเลี้ยงแบบชอยบ่อ มีศักยภาพในการให้ข้อมูลเชิงลึก และการลงพื้นที่สำรวจได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้แก่ผู้ประกอบการรายย่อยของฟาร์มเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ไทย ในตำบลมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม จำนวน 6 ราย ด้วยการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก

### 4. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล (Quality of Data Monitoring)

1. ตรวจสอบข้อมูลว่าข้อมูลที่ได้มามีความเพียงพอหรือไม่ โดยพิจารณาจากการอิมตัวของข้อมูล ข้อมูลที่ได้มาตอบคำถามการวิจัยได้หรือไม่ ในกรณีของข้อมูลที่ไม่ตรงกันต้องตรวจสอบดูว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไรโดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ความถูกต้องของข้อมูล โดยวิธีการตรวจสอบคือการสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบได้แก่ แหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคล ว่าถ้าต่างเวลา ต่างสถานที่ และต่างบุคคลที่ให้ข้อมูลที่ได้มีความแตกต่างกันหรือไม่

2. ใช้การตรวจสอบข้อมูลจากระเบียบวิธีวิจัยที่ต่างกัน โดยทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลขณะทำการสัมภาษณ์โดยสังเกตจากสีหน้า ท่าทาง ขณะให้ข้อมูล พฤติกรรมที่แสดงออก การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างการติดตามเก็บรายละเอียดบรรยากาศ ขณะปฏิบัติงานของ

บุคคลในสถานที่ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป การทำงานและประสานงานกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้ให้ข้อมูลมากขึ้น ซึ่งการติดตามเก็บรายละเอียด บรรยากาศของสถานที่ทำให้ทราบถึงความแม่นยำ และสอดคล้องในคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลใน การปฏิบัติจริง และใช้วิธีการสอบถามโดยใช้คำถามเดิมซ้ำเพื่อตรวจสอบความตรงกันของคำตอบ ที่ได้ในครั้งแรก รวมทั้งการให้กลุ่มตัวอย่างได้ยืนยันความหมายของข้อมูลผ่านการวิเคราะห์ของ ผู้วิจัยแล้วว่า มีความถูกต้องพ้องกับข้อมูลเบื้องต้นหรือไม่ อย่างไร

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ติดต่อสถานที่เป้าหมายที่จะทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อกำหนดวัน และเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลช่วงเวลาที่ได้ทำการขออนุญาตในการเก็บข้อมูล
3. เก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ทำการบันทึกและประมวลผล
4. นำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลข้อมูล

### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ในลำดับต่อมาผู้วิจัย นำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) ซึ่งนำเอาข้อมูลที่ได้จากคั่นคว่ำวิจัยมาจัดการให้เป็นระบบ และหาความหมาย แยกแยะองค์ประกอบ รวมทั้งเชื่อมโยง และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อให้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจต่อการดำรงอยู่ และการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ที่ศึกษาตามแนวคิดของ ชยันต์ วรรณะภุติ, (2546) ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ 3 ส่วน ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการรวบรวมข้อมูลหตุยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

6.2 นำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้เห็นภาพของปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างเป็นองค์รวม โดยมี การแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ของข้อมูล (Categories) และทำดัชนีข้อมูล (Indexing) อธิบาย และวิเคราะห์แบบของความหมาย (Meaning of Pattern) ปรากฏการณ์ที่ค้นพบ

6.3 วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้าง (Structure Feature) แปลความหมายของปรากฏการณ์ (Interpret) เพื่อนำไปสู่การเรียบ เรียงระบบข้อมูลใหม่อีกครั้ง (Organize the Data) และสรุปข้อค้นพบ (Conclusions) เชื่อมโยง แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาสำหรับการตอบวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อ สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหานี้จะนำไปพรรณนาและวิเคราะห์ปรากฏการณ์เพื่อตอบประเด็นการศึกษาที่กำหนดไว้ข้างต้น

### ผลการวิจัย (Research Results)

จากผลการวิจัยเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงปลาหม่ออย่างมีประสิทธิภาพกรณีศึกษา: ปลาหม่อพันธุ์ไทยชุมพร” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

**ผลการสัมภาษณ์ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์** พบว่า ผู้ประกอบการเลี้ยงฟาร์มปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพรได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพรไปอยู่ในความต้องการของตลาด ไม่ว่าจะเป็นการชอยบ่อให้ได้หลากหลายขนาด เพื่อให้สามารถเลี้ยงปลาได้หลากหลายตามเดือน และตามครอก โดยการกำหนดทิศทางในการเลี้ยงปลาด้วยการเลือกทำเลในการเลี้ยงติดแม่น้ำ ลำคลองเพื่อการระบายน้ำและการสูบน้ำเข้าบ่อและใช้พักน้ำเพื่อนำมาเลี้ยงปลา การประเมินพันธุ์ปลาตั้งแต่คัดเลือกก่อนซื้อจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ สภาพการเลี้ยงปลา บ่อ น้ำ และอากาศ เพื่อป้องกันไม่ให้ปลาป่วยเป็นโรค และหาวิธีการรักษาในกรณีเกิดโรคขึ้นกับปลา การกำหนดกลยุทธ์ในการเลี้ยงปลาผ่านการควบคุมคุณภาพของน้ำ อาหาร เพื่อให้ได้ปลาตามขนาดของตลาด การดำเนินกลยุทธ์ด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้งานไม่ว่าจะเป็นเครื่องวัดคุณภาพน้ำในรายอาทิตย์ เครื่องคำนวณอาหารปลาสำหรับการให้อาหารปลาอัตโนมัติ และการประเมินและควบคุม ปริมาณปลาในบ่อไม่ให้แน่นหรือเยอะจนเกินไปทำให้ปลาอืดออดและเติบโตได้ไม่เต็มที่

**ผลการสัมภาษณ์ด้านส่วนประสมทางการตลาด** พบว่า ผู้ประกอบการให้ความคิดเห็นที่สัมพันธ์ตรงกันในด้านบุคคล ด้านกระบวนการ และด้านลักษณะทางกายภาพ ทั้ง 6 ท่าน สืบเนื่องมาจากผู้ประกอบการนับตัวเองเป็นบุคคลในการเลี้ยงปลา กล่าวได้ว่าด้านบุคคล ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในการเลี้ยงปลา ด้านกระบวนการ คือ ต้องมีการคัดแยกการเลี้ยงปลาตามระยะเวลา ตามครอกที่นำมาเลี้ยง เพื่อให้ได้ปลาในมาตรฐานขนาดใกล้เคียงกัน ด้านสภาพแวดล้อมจากการวัดคุณภาพน้ำ อากาศ และเรื่องของอาหารที่ต้องใส่ใจเป็นพิเศษ รองลงมา คือ ด้านผลิตภัณฑ์ที่เป็นตัวปลาหมอ และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีผู้ประกอบการให้ความสำคัญ 5 ราย เป็นผลมาจากตัวปลาในแต่ละบ่อของผู้ประกอบการแต่ละรายจะมีขนาดใหญ่ เล็กไม่แตกต่างกันมาก จึงเลี้ยงโดยการเน้นเรื่องปริมาณมากกว่า ผ่านการขายจากการที่มีพ่อค้าคนกลางเข้ามาติดต่อซื้อปลาหมอภายในฟาร์มอยู่แล้ว ทำให้ผู้ประกอบการเลี้ยงปลาไม่ต้องหาแหล่งตลาดเอง นอกเหนือจากต้องการแปรรูปปลาออกสู่ตลาดใหม่ รองลงมา คือ ด้านโปรโมชั่นในการทำตลาดปลา คือ การที่พ่อค้าคนกลางเข้ามาติดต่อซื้อในปริมาณที่มากเพียงพอทำให้การทำเรื่องโปรโมชั่นไม่มีความจำเป็นต่อการขาย รองลงมา คือ ด้านราคาจะมีพ่อค้าคนกลางเป็นคนตั้งราคา ดังนั้นราคาปลาจะขึ้นอยู่กับพ่อค้าคนกลางเป็นหลัก ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถตั้งราคาเองได้ ยกเว้นในกรณีทำตลาดปลาแปรรูปส่งขายเองตามช่องทางออนไลน์ หรือโซเชียลจึงจะสามารถตั้งราคาเองได้

**ผลการสัมภาษณ์ด้านประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลาหมอ** พบว่า ด้านปริมาณ จากการที่ผู้ประกอบการสามารถเลี้ยงปลาได้ปริมาณมาก จะสามารถขายได้กำไรที่เยอะขึ้น ด้านเวลา เนื่องจากปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพรสามารถเลี้ยงได้ตลอดปี ดังนั้นการเลี้ยงปลาแต่ครอก จะมีการประเมินขนาดของปลาและการตรวจความสมบูรณ์ของปลาอยู่ตลอด และด้านค่าใช้จ่ายที่ต้องมีการคิด วิเคราะห์เรื่องของต้นทุนด้านอาหาร เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามกำลังการเลี้ยงปลา ไม่สูงเกินไป ด้วยการหาโปรตีนเสริมมาทดแทนอาหารเม็ดที่ต้องซื้อเพื่อลดต้นทุน และในการเลี้ยงปลาในของผู้ประกอบการแต่ละรายจะมีคุณภาพปลาที่ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลี้ยงปลาที่มีคุณภาพจึงไม่มีความแตกต่างกันเท่าการเลี้ยงปลาให้ได้ปริมาณที่มากกว่า เพราะเนื้อปลาหมอจะมีความเหนียว

และแน่นอนอยู่แล้ว ดังนั้นการเลี้ยงปลาให้ได้ปริมาณเยอะกว่าจึงเป็นจุดที่ช่วยให้สามารถขายได้มากกว่า

### สรุปผลการทดสอบวัตถุประสงค์

การทดสอบวัตถุประสงค์ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) ผ่านการจำแนกข้อมูลในระดับจุลภาค ด้วยการวิเคราะห์คำหลักที่ใช้ในการวิจัย (Domain Analysis) จากการแปลความหมายในข้อความที่ได้สัมภาษณ์ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจการเลี้ยงปลาหมอปันธุ์ชุมพรที่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงปลาหมอปันธุ์ไทยชุมพรทั้ง 6 รายให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยส่งผลต่อประสิทธิภาพทุกราย โดยมีการกำหนดพันธุ์ที่ใช้ในการเลี้ยง มีการประเมินสภาพดิน น้ำ อากาศ และอาหารที่ใช้เลี้ยงในแต่ละอาทิตย์ การหาวิธีลดต้นทุนต่าง ๆ ที่ใช้เลี้ยงด้วยการนำเทคโนโลยีในให้อาหารปลามาใช้ รวมถึงการนำโปรตีนเสริมเข้ามาให้ทดแทนการให้อาหารหลัก เพื่อเป็นการลดต้นทุน และลดการเกิดน้ำเน่าเสียจากการให้อาหารที่เยอะเกินไป

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อนำเสนอกกลยุทธ์ทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจเลี้ยงปลาหมอปันธุ์ชุมพรที่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการฟาร์มเลี้ยงปลาหมอปันธุ์ไทยชุมพรทั้ง 6 รายให้ความสำคัญด้านบุคคล กระบวนการ สิ่งแวดล้อม มาก เนื่องจากมองว่าบุคคล คือ ผู้ดำเนินการเลี้ยงมีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการในการเลี้ยงและการส่งขาย และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ใช้เลี้ยงปลาถือเป็นสิ่งจำเป็นต้น ๆ ในการเลี้ยงปลา

### อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

จากการศึกษาเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงปลาหมอย่างมีประสิทธิภาพกรณีศึกษา: ปลาหมอปันธุ์ไทยชุมพร” โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลการวิจัยและตีความข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็น 2 ส่วน คือ 1. ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลาหมอ และ 2. ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลาหมอ

#### 1. ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลาหมอ

ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเลี้ยงปลาหมอไทยพันธุ์ชุมพรกล่าวได้ว่า ผู้ประกอบการเลี้ยงฟาร์มปลาหมอปันธุ์ไทยชุมพรได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ปลาหมอปันธุ์ไทยชุมพรไปอยู่ในความต้องการของตลาด ไม่ว่าจะเป็นการชอยบ่อให้ได้หลากหลายขนาด เพื่อให้สามารถเลี้ยงปลาได้หลากหลายตามเดือน และตามครอก โดยการกำหนดทิศทางในการเลี้ยงปลาด้วยการเลือกทำเลในการเลี้ยงติดแม่น้ำ ลำคลองเพื่อการระบายน้ำและการ



สูบน้ำเข้าบ่อและใช้พริกน้ำเพื่อนำมาเลี้ยงปลา การประเมินพันธุ์ปลาตั้งแต่คัดเลือกก่อนซื้อจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ สภาพการเลี้ยงปลา บ่อ น้ำ และอากาศ เพื่อป้องกันไม่ให้ปลาป่วยเป็นโรค และหาวิธีรักษาในกรณีเกิดโรคขึ้นกับปลา การกำหนดกลยุทธ์ในการเลี้ยงปลาผ่านการควบคุมคุณภาพของน้ำ อาหาร เพื่อให้ได้ปลาตามขนาดของตลาด การดำเนินกลยุทธ์ด้วยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้งานไม่ว่าจะเป็นเครื่องวัดคุณภาพน้ำในรายอาทิตย์ เครื่องคำนวณอาหารปลา สำหรับการให้อาหารปลาอัตโนมัติ และการประเมินและควบคุม ปริมาณปลาในบ่อไม่ให้แน่น หรือ เยอะจนเกินไปทำให้ปลาอึดอัดและเติบโตได้ไม่เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรพันธ์ เศรษฐษ์ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเลี้ยงปลานิลในบ่อดินตลอดโซ่อุปทาน ได้กล่าวว่า การใช้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วยการลดต้นทุน โดยการวิเคราะห์ต้นทุนกิจการพบว่า ก่อนปรับปรุงแก้ไข กิจการมีต้นทุนการผลิต รายได้ และกำไรสุทธิน้อยกว่าหลังการปรับปรุง ด้วยการหาต้นทุนในการเลี้ยงที่ต่ำลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลานิล และช่วยให้กิจการได้อัตรากำไรที่เพิ่มขึ้น คิดเป็นอัตราผลตอบแทนร้อยละ 173

## 2. ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่ส่งผลประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลาหมอ

ส่วนประสมทางการตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ชุมพร ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการเลี้ยงปลาหมอไทยพันธุ์ชุมพร กล่าวได้ว่า ส่วนประสมทางการตลาดด้านบุคคล ด้านกระบวนการ ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านช่องทางการจัดจำหน่าย มีส่งผลต่อการเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพรของผู้ประกอบการ ดังนั้นจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพร และด้านโปรโมชั่น ด้านราคา ผู้ประกอบการไม่ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญต่อการส่งผลในด้านประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพร เนื่องจากโปรโมชั่นเป็นการทำตลาดออกสู่ภายนอกไม่เกี่ยวกับการเลี้ยงปลาภายในฟาร์ม และด้านราคาที่ได้รับซื้อคนกลางเป็นคนติดต่อและให้ราคา จึงไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเลี้ยงปลาหมอพันธุ์ไทยชุมพรภายในฟาร์ม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัยรดา พรเจริญ และคณะ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตยางพาราในเขตพื้นที่ จังหวัด อุบลราชธานี กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาดด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต ช่องทางการจัดจำหน่าย แรงงาน และกายภาพ มีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตยางพาราในเขตพื้นที่ จังหวัด อุบลราชธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ นิมทรง ประเสริฐ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเลี้ยงปลานิลของผู้ประกอบการในพื้นที่ตำบลบางแฉม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม ได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการธุรกิจเลี้ยงปลานิลนำกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ มีการสร้างความแตกต่างของปลานิลให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า และมีการอำนวยความสะดวกด้านแรงงานสำหรับการซื้อ ขายปลาหน้าบ่อ ราคาปลานิลเป็นราคาตามตลาด

## ข้อเสนอแนะ (Research Suggestion)

การวิจัยเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจฟาร์มเลี้ยงปลาหมอบอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา: ปลาหมอบพันธุ์ไทยชุมพร” มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการในการวิจัยครั้งนี้

1. จากการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ควรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการลดต้นทุนในการเลี้ยงปลาเพื่อป้องกันการเป็นโรคในปลาด้วยการวัดคุณภาพน้ำ อาหาร และอากาศ
2. จากการศึกษาส่วนประสมทางการตลาด ควรส่งเสริมการสร้างการตลาดด้วยการจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย และควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ด้วยการทำปลาหมอบแปรรูป เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถตั้งราคาขายได้โดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรทำเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อส่วนประสมทางการตลาดต่อการตัดสินใจซื้อปลาหมอบจากผู้บริโภคเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้ซื้อได้มากยิ่งขึ้น และจะส่งผลให้ทำตลาดได้ตรงตามความต้องการได้อย่างยั่งยืน
2. นอกเหนือจากการเก็บแบบสอบถามด้วยการสัมภาษณ์แล้ว ในครั้งต่อไปควรทำวิจัยในเชิงผสม เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งปริมาณและคุณภาพต่อความแม่นยำในการทำวิจัยที่ดีขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยในส่วนภาคเอกชน

1. ส่งเสริมให้กลุ่มธุรกิจเดียวกันมีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้สำหรับการลดต้นทุนในเรื่องอาหารของการใช้เลี้ยงปลาหมอบพันธุ์ไทยชุมพร โดยเฉพาะการลดต้นทุนในเรื่องของโปรตีนเสริมสำหรับให้ปลา และเรื่องอาหารเม็ด รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกรรุ่นใหม่จากเกษตรกรที่มีประสบการณ์การเลี้ยงปลาหมอบพันธุ์ไทยชุมพรมายาวนาน
2. มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการป้องกัน และแก้ปัญหาโรคระบาดที่สามารถเกิดขึ้นกับปลาหมอบ อันเนื่องมาจากสภาพอากาศ และสภาพน้ำที่เปลี่ยนแปลงไป

## เอกสารอ้างอิง (Reference)

กรรณิการ์ นิมทรงประเสริฐ. (2558). รูปแบบและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเลี้ยงปลานิลของผู้ประกอบการในพื้นที่ตำบลบางแคม อำเภอมะนังนครปฐม จังหวัดนครปฐม.

วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

เกษตรกรต้นแบบ. (2559). อาลาชีวิตลูกจ้าง หันมาเลี้ยงปลาหมอบ มีเงินใช้ไม่ขาดมือ. สืบค้น 25 มิถุนายน 2564, จาก <https://www.rakbankerd.com/agriculture/millionaire-view.php?id=52>

เกษตร ทองกวาว. (2564). ปลาหมอบไทย เป็นปลาที่ตลาดต้องการ. สืบค้น 30 สิงหาคม 2564, จาก [https://www.technologychaoban.com/fishery-technology/article\\_192127](https://www.technologychaoban.com/fishery-technology/article_192127)

- จีระนันท์ เสดวงษ์. (2559). การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเลี้ยงปลานิลในบ่อดินตลอดโซ่อุปทาน. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ชัยนต์ วรรณะภูติ. (2546). การกำหนดกรอบคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยและพัฒนา.
- ธงชัย พุ่มพวง. (2563). ปลาหมอไทย ชุมพร 1 คุณภาพดี ตัวใหญ่ เนื้อแน่น ขยายการเลี้ยงเชิงการค้าที่ เชียงใหม่-ลำพูน. สืบค้น 3 กรกฎาคม 2564, จาก [https://www.technologych aoban.com/fishery-technology/article\\_24188](https://www.technologych aoban.com/fishery-technology/article_24188)
- ศราวุธ เจาะไส้, อนัญญา ดำจตุติ, สุชาติ จุลอดุง, กฤษณพันธ์ โกเมนไปรินทร์, เมตตา ทิพย์บรรพต, และนพพร สิทธิเกษมกิจ. (2547). ปลาหมอไทย: ชีววิทยาและเทคนิคการเพาะเลี้ยงเชิงพาณิชย์. ชุมพร: ศูนย์วิจัยและทดสอบพันธุ์สัตว์น้ำ ชุมพร.
- สุดาพร ตงศิริ. (2560). การเจริญเติบโตของปลาหมอไทย (Anabas Testudineus) ที่เลี้ยงด้วยอาหารผสมผักแต่ใหม่ในระดับต่างกัน. ใน การประชุมสวนสุนันทาวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 6 (น.1510-1515). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- อัยรดา พรเจริญ, กุลสตรี พลศรี, กรรณิการ์ ชินโชติ, และกนกวรรณ ศรีจันดา. (2563). ส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตยางพาราในเขตพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี. วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 7(1), 75-90.
- อีสานร้อยแปด. (2561). การเลี้ยงปลาหมอ. สืบค้น 21 กันยายน 2564, จาก <https://esan 108.com>

