

The Concept of Strategic Management to strengthen Community

Supaporn Phatrakul¹ Chatchawal Sangtongluan²

Kanjana Punoiam³ and Atithat Sirawaritsara⁴

Received	Reviewed	Revised	Accepted
18/11/2564	10/12/2564	16/12/2564	17/12/2564

Abstract

Community refers to the gathering of people in a society with the same purpose or goal, having the same physical condition, living aspect and career. People in the society relates in every angles such as economic, social, politic, culture and all surroundings. The community has nearly the same productivity resources which turn to be tubes for living of all people. Each community can build economic growth of the country among globalization. Reaction with a community must be inevitably related to private productivity section especially in economy which has been hold as main income of the community. Occupation which is income and expense of people in the community must be inevitably faced with more competition so the community must have strategic plan that can encounter with changeable business surrounding. Entrepreneurs in each community should see more importance of strategic plan which can be used for community management by cooperation of all in each community or procedure for building strength of each community. A trend study of new strategic plan can help to build opportunity and success to communities especially in business section, community economy including high marketing opportunity respectively.

Keywords: Strategic Management, Strength of the community

¹ Rajamangala University Of Technology Rattanakosin E-mail : su_1125@hotmail.com

² Rajamangala University Of Technology Rattanakosin E-mail : su_1125@hotmail.com

³ Rajamangala University Of Technology Rattanakosin E-mail : su_1125@hotmail.com

⁴ Rajamangala University Of Technology Rattanakosin E-mail : su_1125@hotmail.com

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

สุภาพร เพชรรัตน์กุล⁵ ชัชวาล แสงทองล้วน⁶

กาญจนา พันธุ์เยี่ยม⁷ และอริช สิริวิศรา⁸

บทคัดย่อ

ชุมชน หมายถึงการรวมตัวกันของคนในสังคมหนึ่งๆโดยมีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน ซึ่งมีลักษณะทางกายภาพ ลักษณะของการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ที่เหมือนกันและมีความเกี่ยวข้องกันในทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมต่างๆ และมีทรัพยากรการผลิตที่นำมาหล่อเลี้ยงการดำรงชีวิตที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ชุมชนหนึ่งๆจึงสามารถที่จะสร้างความเจริญเติบโตให้กับเศรษฐกิจของประเทศ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น การมีปฏิสัมพันธ์ของชุมชนจึงต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มภาคการผลิตของภาคเอกชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจถือว่าเป็นรายได้ในการกำหนดรายได้หลักของชุมชน ซึ่งการประกอบอาชีพของคนในชุมชน โดยเฉพาะการผลิต สินค้าของคนในชุมชนเพื่อนำมาเป็นรายได้รายจ่ายหลักของชุมชน จะต้องมีการเผชิญกับคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นชุมชนจะต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เผชิญกับกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ประกอบการชุมชนควรให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานของชุมชน โดยอาศัยการสร้างความร่วมมือจากคนในชุมชน หรือกระบวนการในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน การศึกษาถึงแนวโน้มในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่นั้น จะช่วยสร้างโอกาสให้ชุมชน โดยเฉพาะภาคธุรกิจ เศรษฐกิจของชุมชนให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น รวมทั้งมีโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มสูงขึ้นเป็นลำดับ

คำสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์, ความเข้มแข็งของชุมชน

⁵ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ e-mail : su_1125@hotmail.com

⁶ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ e-mail : su_1125@hotmail.com

⁷ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ e-mail : su_1125@hotmail.com

⁸ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ e-mail : su_1125@hotmail.com

บทนำ

ความเข้มแข็งของชุมชน

ความเข้มแข็งของชุมชน เป็นรากฐานความเข้มแข็งของประเทศ เพราะชุมชนเป็นพื้นฐานรากของการพัฒนาประเทศ ดังนั้น ชุมชนเข้มแข็งจึงเป็นตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์การพัฒนา มินักวิชาการและนักพัฒนาชุมชนได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของชุมชนเข้มแข็งไว้หลายประการ กล่าวคือ 1) เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) โดยชุมชนมีการเรียนรู้และรู้เท่าทันข่าวสารทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งมีการเพิ่มพูนความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ 2) เป็นชุมชนที่มีการจัดการตนเอง (Community Management) ด้วยระบบการบริหารจัดการ การวางแผน การจัดกระบวนการขององค์กร การลงมือปฏิบัติตามแผนงาน และการประเมินผลร่วมกัน 3) เป็นชุมชนที่มีจิตวิญญาณ (Spirituality) คือ มีจิตสำนึก มีจิตวิญญาณ มีความรัก ความหวัง ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของในชุมชน โดยมีสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกันในชุมชน 4) เป็นชุมชนที่มีสันติภาพ (Peaceful) เป็นชุมชนที่มีความสงบสุข คนในชุมชนมีจิตใจที่เยือกเย็น มีคุณภาพและมีคุณธรรม (Buthpho, T., 2018) หรือบางท่านก็มองความเข้มแข็งของชุมชนที่กระบวนการ (process) เช่น กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการฟื้นฟู ผลิตซ้ำ และสร้างใหม่ กระบวนการใช้สิทธิและข้อบัญญัติชุมชน กระบวนการตัดสินใจร่วมกันของชุมชน กระบวนการของเครือข่ายพัฒนา และกระบวนการด้านการจัดการตนเอง (Kanchanasuvarna, V., 2014)

ดังนั้น ในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนต้องสามารถยกระดับชุมชนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สามารถจัดการตนเองได้ มีส่วนร่วมและมีเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีคุณภาพและมีคุณธรรม มีจิตวิญญาณหรือภาวะผู้นำ การพัฒนาหรือสร้างชุมชนเข้มแข็ง จึงจำเป็นมีวิธีการที่ชาญฉลาดและเป็นระบบ หรือเรียกว่า มีการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของชุมชนมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารชุมชนจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารชุมชนมีการกำหนดทิศทางของธุรกิจชุมชน ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในชุมชน เพื่อช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับชุมชนชน เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้หรือปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานของชุมชนได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ของชุมชนจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาชุมชนที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้นำชุมชนได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนชุมชนให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับชุมชน

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำชุมชนเป็นส่วนประกอบสำคัญ และอาศัยการวางแผนการปฏิบัติอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารชุมชนแบบมีส่วนร่วม ผู้นำชุมชนที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับชุมชน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่ชุมชนได้ ดังนั้น ทั้ง กลยุทธ์และผู้นำชุมชนที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยผู้นำชุมชน แกนนำในชุมชนและผู้ประกอบการในชุมชนจะต้องมีทักษะและทัศนคติที่ดีในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีลักษณะดังนี้ คือ 1) เป็นกระบวนการของการบริหารองค์การโดยรวม 2) เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในระยะยาว 3) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยขั้นเชิงไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป 4) ต้องอาศัยความร่วมมือพันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์การ 5) มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน

ดังนั้น การจัดการกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีเจตนารมณ์ร่วมกัน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิณผล และร่วมรับประโยชน์จากกระบวนการจัดการกลยุทธ์ดังกล่าว

ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้าน

การเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำ นโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้นและ ระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจ ก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่้องค์การได้ ้องค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในของ ้องค์การ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และหลีกเลี่ยงจากอุปสรรค หรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานของ้องค์การ ลักษณะ ธุรกิจในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ การจัดการกลยุทธ์เพื่อชุมชนเข้มแข็งก็เช่นเดียวกัน ชุมชนต้องสามารถบริหารจัดการชุมชนตาม กระบวนการจัดการกลยุทธ์เป็นไปตามแนวปฏิบัติชุมชนจัดการตนเองภายใต้ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติชุมชน

แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

สำหรับแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นจะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป เพราะการจัดการโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญกับบทบาท หน้าที่ของผู้บริหาร และกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ ซึ่งจะเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหาร ภายใน้องค์การ แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอก ้องค์การ หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน และคำนึงถึงการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและบริบท ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ้องค์การ (Stakeholders) โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ใน้องค์การ ให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายของ้องค์การร่วมกัน

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของชุมชนได้นั้น (Mainoy, A., 2019) ได้นำเสนอไว้ ดังนี้

1. เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางของชุมชน และช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น จะส่งผลให้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และจุดแข็ง จุดอ่อนที่มีอยู่

3. เป็นการนำแนวทางในการดำเนินงานของชุมชนที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำชุมชน

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้นำชุมชน เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้น ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนภาวะผู้นำของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ชุมชน และช่วยเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในชุมชน เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชนเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจวัตถุประสงค์ของชุมชน ตรงกันและเกิดความร่วมมือ สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า หลักการจัดการกลยุทธ์ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ รวมถึงตัวชี้วัดและแนวทางปฏิบัติซึ่งอาจจะออกมาในรูปแบบโครงการ หรือกิจกรรมก็แล้วแต่ความเหมาะสมและความต้องการของชุมชน การจัดการกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือและกระบวนการในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนและศักยภาพของผู้คนในชุมชนด้วย เพราะกระบวนการจัดการที่ต้องมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และปฏิบัติควบคู่กันไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ ดังคำกล่าวที่ว่า “คนสำราญ งานสำเร็จ ชุมชนเป็นสุข” นอกจากหลักการจัดการกลยุทธ์แล้ว ผู้นำการจัดการกลยุทธ์จะต้องมีความเข้าใจในองค์ประกอบของการจัดการกลยุทธ์ด้วยองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ ประยุกต์จากแนวคิดของ (Thompson, A. A. and Strickland III, A.J., 1996) กล่าวคือ 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การดำเนิน กลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) โดยแต่ละองค์ประกอบมีขอบเขตโดยสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ

ซึ่งประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจหรือพันธกิจ(Mission) ซึ่งเป็นกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวและแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย 2) ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) หมายถึง ประกาศหรือข้อความขององค์กรที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์หรือความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง 3) เป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด สามารถวัดได้ โดยกำหนดให้ชัดเจนว่าการกำหนดภารกิจจะต้องทำสิ่งใด

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ประกอบด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือที่เรียกว่า SWOT Analysis ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength – S) จุดอ่อน (Weakness – W) โอกาส (Opportunity – O) และภาวะคุกคาม (Threat – T)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) คือ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร นอกจากวิเคราะห์บริบทภายในทั่วไปขององค์กรแล้ว สิ่งที่ดีกว่าหรือเป็นระบบกว่า คือ การใช้รูปแบบที่มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้จำนวนมาก คือ แบบจำลอง 7-S McKinsey (McKinney, 2014) ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานขององค์กรให้มีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัย

และพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยที่ตัวแปร 3 ตัวแรก จัดเป็น Hard S's คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง และระบบ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือ เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้หรือมองเห็นได้ ชัดเจน ส่วนตัวแปร 4 ตัวหลังจัดเป็น Soft S's ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นส่วนซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ สไตล์การบริหาร บุคคลหรือพนักงาน ทักษะ และค่านิยมร่วม ซึ่งจะเห็นได้ว่า แบบจำลอง 7-S McKinsey สามารถนำไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรชุมชนในการสร้างกลยุทธ์ความเข้มแข็งของชุมชนได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่างง่ายๆ ได้ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ยกตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในชุมชน ด้วยแบบจำลอง 7-S McKinsey

7-S McKinsey		ประเด็นวิเคราะห์ชุมชน	
		จุดแข็ง (Strength – S)	จุดอ่อน (Weakness – W)
1	กลยุทธ์ (Strategy)	ชุมชนมีแผนชุมชนระยะความยาวจน	ชุมชนไม่มีแผนชุมชน
2	โครงสร้าง (Structure)	ชุมชนมีการกำหนดองค์กรกรรมการ	ชุมชนมีคณะกรรมการแต่ไม่เพียงพอ
3	ระบบ (System)	ชุมชนมีระบบการทำงาน	ชุมชนต่างคนต่างอยู่
4	รูปแบบ (Style)	ชุมชนมีวัฒนธรรมเข้มแข็ง	ผู้คนในชุมชนติดอบายมุข
5	บุคคล (Staff)	ชุมชนมีผู้นำดี มีภูมิปัญญาท้องถิ่น	ขาดผู้นำที่เข้มแข็ง ครอบครัวย่อยแอ
6	ทักษะ (Skill)	ชุมชนมีทักษะอาชีพ	ชุมชนขาดความรู้และทักษะอาชีพ
7	ค่านิยมร่วม (Shared Value)	ชุมชนพอเพียง	มีการแตกแยกในชุมชน

จากตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในชุมชน ด้วยแบบจำลอง 7-S McKinsey ตามตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า ในชุมชนยังมีข้อมูลอีกมากมายที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ความเข้มแข็งของชุมชนได้

นอกจากการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลอง 7-S McKinsey ชุมชนอาจจะใช้รูปแบบอื่นๆในการวิเคราะห์ก็ได้ เช่น (4Ps) (Kotler, P., 2016) (Marketing Mix) จะประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ผลิตภัณฑ์

(Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) รวมเรียกว่า 4Ps แต่สำหรับธุรกิจบริการ จะมีส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) เพิ่มเข้ามาอีก 3 ปัจจัย คือ ด้านบุคคล (People) ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence and Presentation) และด้านกระบวนการ (Process) รวมเรียกได้ว่าเป็น 7Ps (Serirat, S., et al., 2009) และการบริหารจัดการ หรือเรียกว่า 4M (DuBrin, A.J. and Ireland, R.D., 1993) นิยมประเมินจากปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Money) ทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบของ (Material) และทรัพยากรเทคโนโลยี (Technology) ทั้งนี้แล้วแต่บริบทของชุมชนและวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ว่าจะเหมาะสมกับการใช้รูปแบบใดในการวิเคราะห์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางสภาพสังคม (Social) และปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology) หรือที่เรียกว่ารูปแบบ PEST Analysis ซึ่งเป็นแนวคิดของ (Kaplan, Robert, S. and David, P Norton, 2008) หรือ ทฤษฎี PESTLE Analysis (Bright hup PM project management, 2011) ซึ่งเพิ่มเติมกฎระเบียบทางราชการ (legend) และสิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ยกตัวอย่างดังตารางที่ 2

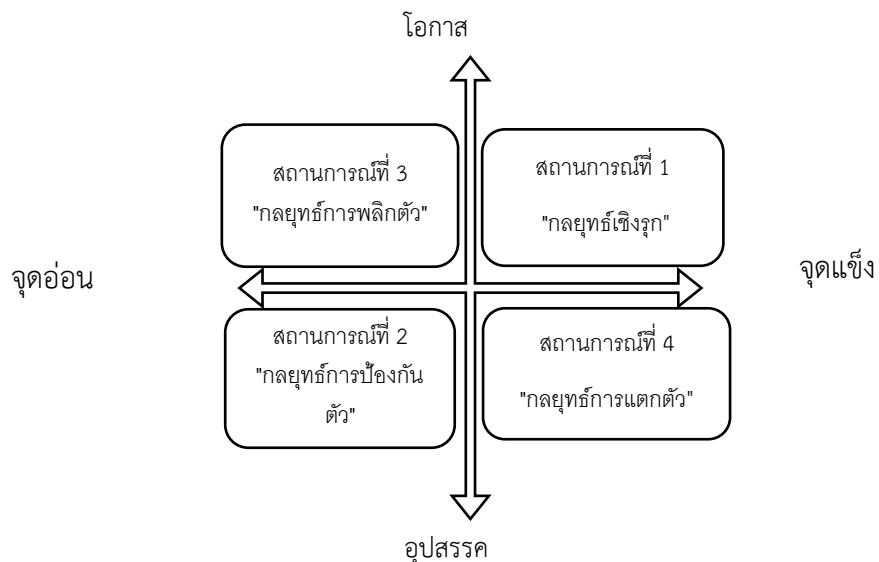
ตารางที่ 2 ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้รูปแบบ PESTLE (PESTLE Model

: Bright hup PM project management (2011)

PESTLE Model	PESTLE Analysis	
	Opportunities	Threats
ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic)	นโยบายสนับสนุน SMEs	อัตราการเพิ่มดอกเบี้ยเงินกู้
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic)	สวัสดิการชุมชน	ความเข้มงวดด้านสินเชื่อของธนาคาร
ปัจจัยทางสภาพสังคม (Social)	การตื่นตัวการจัดตั้งศูนย์กระจายสินค้าชุมชน	การแพร่ระบาดของโควิด-19
ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology)	การตลาดออนไลน์	ขาดการสนับสนุนผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ
กฎระเบียบทางราชการ (legend)	สนับสนุนการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน	การล็อกดาวน์เมืองจากการแพร่ระบาดของโควิด-19
สิ่งแวดล้อม (Environment)	การจัดการป่าชุมชนโคกหนองนาโมเดล	ฝนแล้ง น้ำท่วม

จากตารางที่ 2 ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้รูปแบบ PESTLE PESTLE Model : (Bright hup PM project management, 2011) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของชุมชน ยังมีข้อมูลอีกมากมายที่สามารถนำวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนทุกมิติ

หลังจากวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการกำหนดกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาเป็นแนวทางเลือกกลยุทธ์ โดยแนวทางนี้ผู้บริหารจะเผชิญสถานการณ์อยู่ 4 รูปแบบ ตามภาพที่ 1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 สถานการณ์ 4 รูปแบบจากการวิเคราะห์ SWOT

สถานการณ์ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว อธิบายได้ ดังนี้ (Pudyen, B., 2015)

1. สถานการณ์ที่ 1 จุดแข็ง-โอกาส

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่ค่อนข้างจะให้โอกาสแก่องค์กรหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสที่มีอยู่มาใช้ให้เต็มที่ ซึ่งเรียกกลยุทธ์ตามสถานการณ์นี้ว่า "กลยุทธ์เชิงรุก"

2. สถานการณ์ที่ 2 จุดอ่อน-อุปสรรค

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญกับอุปสรรคจากภายนอก ในขณะที่มีจุดอ่อนหลายประการภายในองค์กร ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารก็คือ

กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยสุด รวมทั้งแก้ปัญหาจุดอ่อนภายใน ซึ่งเรียกกลยุทธ์ตามสถานการณ์นี้ว่า "กลยุทธ์การป้องกันตัว"

3. สถานการณ์ที่ 3 จุดอ่อน-โอกาส

สถานการณ์นี้องค์กรมีข้อได้เปรียบเป็นโอกาสหลายประการแต่ติดขัดที่มีจุดอ่อนหรือปัญหาภายในหลายประการเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหาร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turn around - oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขปัญหภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสที่เปิดให้

4. สถานการณ์ที่ 4 จุดแข็ง-อุปสรรค

สถานการณ์นี้เกิดจากสถานการณ์ภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตั้งองค์กรมีข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารจะรอให้โอกาสนั้นเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารสามารถเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือด้านการตลาดอื่นๆ แทน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

นอกจากกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์การป้องกันตัว กลยุทธ์การพลิกตัว และกลยุทธ์การแตกตัว จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในแล้ว โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไร องค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่า องค์การจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์การ เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework ดังได้กล่าวมาแล้ว เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับย่อยลงไปโดยมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์การกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์การจะใช้ในการแข่งขัน และมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันได้ด้วยกันภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของนี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจะเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การ

เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน แผนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ แผนบริหารผลิตภัณฑ์ชุมชน ฯลฯ

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) 2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร 3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล อาทิ การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

5. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

ที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ จากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกกระจายเป้าหมายย่อย (Sub-goals) เป้าหมายประจำปี (Annual goals) และแตกเป็นเป้าหมายกลุ่ม โครงการ

6. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานโดยมาตรฐานการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร อนึ่ง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนตามกระบวนการนั้น ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ คือ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร ในระดับชุมชน ผู้บริหารองค์กร อาจจะเป็นผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำหมู่บ้าน ผู้นำสภาองค์กรชุมชน หรือผู้นำตามธรรมชาติ ตามบริบทของชุมชน ทั้งนี้จะต้องมีกล

ยุทธการจัดการ ซึ่ง (Senawong, C., 2015) ได้สรุปวัฒนธรรมการทำงานให้ประสบความสำเร็จไว้ตามภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แสดงวัฒนธรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ที่มา : (Senawong, C., 2015)

จากภาพที่ 2 วัฒนธรรมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีความสอดคล้องกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร การกระจายเป้าหมายสู่การปฏิบัติงานด้วยการหารือร่วมกัน ร่วมกันสร้างแผนการปฏิบัติงานด้วยการร่วมคิด ร่วมทำ พัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดการใช้ปัญญาในการทำงาน ใฝ่หาวิสัยทัศน์เชื่อมโยงกับผลงาน และพฤติกรรมอย่างเป็นธรรมชาติ และทบทวนการทำงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการทำงานในอนาคต

แนวคิดกลยุทธ์การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอาจจะใช้ตัวชี้วัดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นตัวตั้ง หรืออาจจะใช้บริบทของชุมชนเป็นตัวตั้งก็ได้ ปัจจุบันมีหน่วยงานต่างๆ ได้มีกระบวนการพัฒนาตัวชี้วัดของชุมชนไว้ในหลายรูปแบบ

ดังเช่น (Office of the Health Promotion Foundation, 2007) ได้พัฒนาตัวชี้วัดความอยู่ดีมีสุขในระดับท้องถิ่น ด้วยเป้าหมายเพื่อประเมินการทำงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน 8 ด้าน ได้แก่

ความปลอดภัยและป้องกันภัยพิบัติ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การจัดการสิ่งแวดล้อม ด้านสุขภาพ ด้านเศรษฐกิจชุมชน ด้านสวัสดิการชุมชน ด้านการศึกษาและเรียนรู้ จนถึงด้านเกษตรยั่งยืน (Thairath Online, 2020) หรือตัวชี้วัดชุมชนเข้มแข็งพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ซึ่งกำหนดไว้ 3 มิติ คือ มิติด้านผู้นำ และการบริหารจัดการชุมชน มิติด้านเศรษฐกิจ และมิติด้านคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม (Thep-Udon, 2020)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นยุทธวิธีที่เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม แล้วนำมากำหนดเป็นวิธีการอันชาญฉลาด พร้อมทั้งกระบวนการในการดำเนินงานตามวิธีการนั้น ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ การกำกับติดตามควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์นั้น ซึ่งสามารถนำกระบวนการดังกล่าวไปพัฒนาความเข้มแข็งให้ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม ความรักสามัคคีและมองเห็นเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในชุมชน

ผู้ประกอบการชุมชนยุคใหม่

จากการศึกษาข้อมูลตลอดจนรวบรวมความคิดและมุมมองจากนักวิชาการ นักธุรกิจระดับประเทศในหลากหลายสาขา และนำมาสังเคราะห์ สรุปเป็นแนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ประกอบการชุมชนยุคใหม่ควรจะไปเป็นแนวคิดในการพัฒนา โดยคำนึงถึงแนวโน้มสำคัญ 6 ประการของชุมชนไทย (Smethailand, 2013) ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของไทยและของโลก ดังนี้

1. แนวโน้มการใช้ชีวิตแบบวิถีคนเมือง (Urbanization) เทคโนโลยีทำให้หลายประเทศสังคมเมืองเจริญเข้าไปอยู่ทุกที่ มีห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ มีคอนโดมิเนียม รถแท็กซี่มีเตอร์ วิถีชุมชนหรือวิถีชนบทถูกกลืนกลายเป็นวิถีคนเมืองมากขึ้น แต่เมื่อเมืองเจริญ สิ่งทีกลับมามีค่าอีกครั้ง คือ สิ่งที่เป็นภูมิปัญญาหรือวัฒนธรรมจะทำให้ภูมิปัญญาชาวบ้านหรือวัฒนธรรมมี Branding เกิดคุณค่าของอัตลักษณ์ชุมชนแล้วขยายผลสู่การค้าระหว่างประเทศ

2. ยุคเศรษฐกิจสีเขียว (Greening Economy และ Green Industry ที่มีความพยายามจะระดมแผนผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่ต้องการพัฒนา New Business Model ให้เกิดการผลิตสินค้าที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

3. การเข้าสู่สังคมสูงอายุ (Aging Society) ผู้ประกอบการรุ่นใหม่มาพร้อมเทคโนโลยี แต่ขาดประสบการณ์ ทักษะความรู้ และการตัดสินใจ แต่หากมีที่ปรึกษาระดับผู้อาวุโสหรือผู้สูงอายุ ก็อาจจะลดความเสี่ยงต่อธุรกิจที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น หรือการก่อเกิดควรขยายผลโดยเก็บองค์ความรู้มารวบรวมเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge management) จากภูมิปัญญา (Tacit Knowledge) ของผู้สูงอายุมากขึ้น

4. **พลังผู้หญิงขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (Women Power/She-economy)** ผู้หญิงเป็นเพศที่เลือกตัดสินใจซื้อสินค้าได้ง่ายที่สุด ทั้งมีความห่วงใยคนอื่น ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยกระตุ้นการใช้จ่ายใช้สอย ทำให้เศรษฐกิจดีขึ้นได้ นอกจากนี้จากนโยบายการส่งเสริมสตรีหลายโครงการเป็นโอกาสให้สตรีเข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจมากขึ้น เช่น กองทุนบทบาทสตรี หรือการก่อเกิดองค์กรสตรีในแต่ละจังหวัด เช่น คณะกรรมการพัฒนาสตรีจังหวัด (กพส.จ.) เป็นต้น

5. **ระบบขนส่งความเร็วสูงและโลจิสติกส์ (Hi-Speed & Coverage Logistics)** ต้นทุนของการขนส่งหรือการเข้าสู่ระบบการจัดการสินค้าคงคลังเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจในความสะดวกรวดเร็วของการบริการและมั่นใจได้ว่าสินค้านั้นถึงมือผู้บริโภคแน่นอน Service provider ของ Logistic มีผลทำให้ธุรกิจการค้ามีประสิทธิภาพและคุณภาพ เกิดกระบวนการ Supply chain ขึ้น เพราะผู้ประกอบการทั้งที่เป็นสินค้าบริการหรือสินค้าอุตสาหกรรม ต้องมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับผู้บริโภคหรือธุรกิจกลุ่มเป้าหมาย

6. **ชีวิตในโลกแห่งดิจิทัล (Digital Lifestyle)** จะเห็นว่าหลากหลายธุรกิจ เช่น ธุรกิจบันเทิง การศึกษา หรือบริการทางการเงิน รูปแบบการค้าขายทางธุรกิจมีการติดต่อกันผ่านทางอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งต่อไปจะมีความเข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยิ่งในสถานการณ์วิกฤติของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ Digital Lifestyle เข้ามามีบทบาทมากขึ้น

แนวโน้มดังกล่าวย่อมส่งผลสู่ชุมชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ชุมชนจะต้องตั้งรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งถือเป็นปัจจัยบวกและเป็นโอกาสแห่งการพัฒนาด้วยแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆที่ผู้ประกอบการต่าง ๆ ควรมีทักษะในการจัดการใช้เป็นแนวทางและเป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ Silpakorn University Faculty of Management Science (2015) ซึ่งสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1. **บริหารเวลา** เพราะเวลาที่สำคัญยิ่งและต้องบริหารจัดการให้ได้ คือ “เวลาในการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าปลายทาง” รู้จักการบริหารการผลิต การจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า เช่น ข้อมูลการสั่งซื้อ การพยากรณ์ความต้องการ การจัดส่งสินค้าเส้นทางการขนส่ง การจัดกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

2. **ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรม** โดยเฉพาะธุรกิจที่ทำการส่งออกสินค้าไปต่างประเทศ ต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องวัฒนธรรม และภูมิประเทศ ของแต่ละประเทศให้มากที่สุด โดยต้องดำเนินการในการปรับสินค้าเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้า เพื่ออยู่ในตลาดได้ยาวนาน

3. **สร้างคุณค่าให้กับสินค้า** ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญของผู้ประกอบการ เช่น การสร้างเรื่องราวหรืออัตลักษณ์ของสินค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดการจดจำและการเรียนรู้ จนเกิดเป็นความผูกพันกับตราสินค้า และส่งผลให้กลายมาเป็นผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าประจำในที่สุด

4. เลือกใช้กลยุทธ์ที่ได้เปรียบคู่แข่งขัน ด้วยการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดให้มีความเหมาะสม และเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค มีกลยุทธ์หลากหลายรูปแบบเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภค นำมาซึ่งการตัดสินใจเลือกซื้อของผู้บริโภค เช่น กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

5. ศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพราะความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนสินค้าตามความต้องการได้อย่างรวดเร็วทำให้ผู้บริโภคเกิดความพึงพอใจสูงสุดได้ในทุกขั้นตอน

6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับลูกค้าผู้ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เพราะความสัมพันธ์และเครือข่ายทางการค้าถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจซึ่งจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเพื่อให้เกิดความราบรื่นและความสำเร็จ ทำให้กลุ่มเป้าหมายของธุรกิจเกิดความเชื่อมั่น มีความจงรักภักดีต่อธุรกิจ โดยการเอาใจใส่ต่อกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจในทุกขั้นตอน นำเสนอข้อมูลที่เป็นจริง ให้ความเสมอภาคอย่างเท่าเทียม มีทีมงานให้คำปรึกษาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และสร้างสรรค์ชิ้นงานออกมาให้ตรงความต้องการมากที่สุด

จากการกล่าวมา ถ้าผู้นำในชุมชนมีความเป็นผู้ประกอบการที่ดี ย่อมส่งผลให้ชุมชนนั้นมีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจซึ่งก็จะส่งผลเชื่อมโยงไปยังความเข้มแข็งทางสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมในเชิงระบบด้วย ทั้งนี้ทั้งผู้นำ ผู้ประกอบการ และชุมชน ควรจะมีความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติในกระบวนการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนด้วย

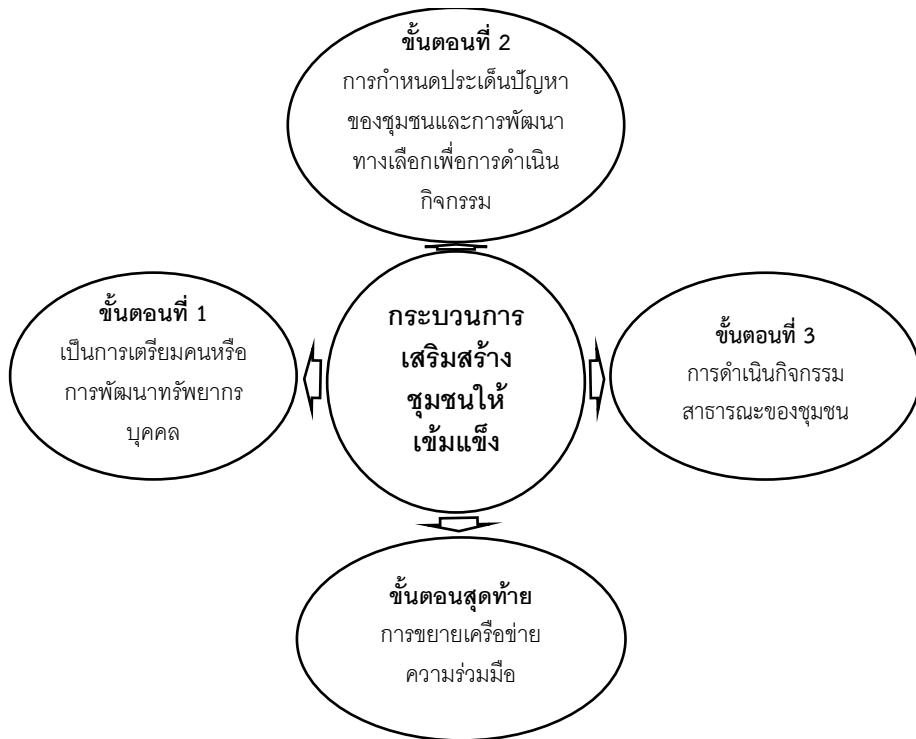
กระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

ปัจจุบันกลไกที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนนอกจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว องค์กรชุมชน หรือสภาองค์กรชุมชนถือเป็นกลไกที่สำคัญยิ่ง บทบาทหนึ่งขององค์กรชุมชน คือ การจัดทำแผนชุมชนแบบบูรณาการเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน โดยองค์กรชุมชนจะต้องวางแผนจัดเตรียมคนและชุมชนให้พร้อมต่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นถึงการมีส่วนร่วม ในแต่ละชุมชนย่อมมีการพัฒนาชุมชนในมิติที่แตกต่างกัน การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนมีรูปแบบหลากหลายตามบริบทและความต้องการของแต่ละชุมชน ดังเช่น (Yamkasikorn, M., et al., 2008) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนท้องถิ่นไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) ตรวจสอบตนเอง 2) เติบโตสร้างศรัทธา 3) ก่อปัญหาชุมชน 4) ระดมผู้คนร่วมปฏิบัติการ 5) สร้างฐานการเรียนรู้ 6) ฟูการขยายเครือข่าย ซึ่ง (Puang-ngam, K., 2010) ยังได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเข้มแข็งของชุมชน ควรมองถึงกระบวนการที่ทันสมัย กล่าวคือ 1) กระบวนการเรียนรู้ชุมชน เพื่อสร้างศูนย์กลางการเรียนรู้ของชุมชน 2) กระบวนการสร้างทุนชุมชนหรือทุนสังคมให้หลากหลายและเพิ่มพูน 3) กระบวนการศึกษาวิจัย สร้างนักวิจัยชุมชนด้วยตนเอง 4)

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างชุมชนภายนอก และ 5) กระบวนการสร้างเครือข่ายชุมชน เพื่อเปิดโลกทัศน์ กระบวนการทัศน์ให้เท่าทันต่อสถานการณ์

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนจำเป็นต้องใช้กระบวนการ หรือมองในเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่ง (Buriphakdi, C., 2008) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการพัฒนาในเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า กระบวนการแรกต้องค้นหาปัญหาทุกข้อนของชุมชน วิเคราะห์ให้ได้ว่าปัญหาปัจจัยของปัญหาทุกข้อนนั้นคืออะไร ถ้าไม่ดำเนินการแก้ไขจะทำให้เกิดปัญหาสืบเนื่องอย่างไร หลังจากนั้นให้สังเคราะห์ปัญหาเป้า คือ เป้าหมายยุทธศาสตร์ในการพัฒนา (Out-put) วิเคราะห์กระบวนการพัฒนา (Process) และทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนา รวมทั้งองค์ความรู้ แนวคิดทฤษฎีต่างๆที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาชุมชนนั้นๆ (In-put) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้เป็นกระบวนการคิดเชิงระบบนั่นเอง

ทั้งนี้ (Phinaitrup, B., 2006) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนไว้ประการแรก คือ กิจกรรมหลักจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน จากการสนับสนุนของภาครัฐเมื่อเผชิญปัญหาวิกฤต และกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของชุมชนในลักษณะ “ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้” เป็นลักษณะของชุมชนจัดการตนภายใต้การสนับสนุนของเครือข่าย ประการที่สอง กระบวนการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งเป็นกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1) เตรียมคน พัฒนาคน 2) กำหนดประเด็นปัญหา 3) ดำเนินกิจกรรมสาธารณะและ 4) ขยายเครือข่ายความร่วมมือ ดังภาพที่ 3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กระบวนการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง
ที่มา : (Phinaitrup, B., 2006)

จากกระบวนการสร้างความเข้มแข็งดังกล่าว จะเห็นว่าการสร้างทีมงานที่มีศักยภาพ การค้นหาปัญหาหรือประเด็นร่วมที่เป็นเป้าหมายการพัฒนา การดำเนินงานตามเป้าหมาย รวมทั้งการขยายเครือข่าย มีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังมีขั้นตอนของการจัดการความรู้ที่เป็นบทเรียนความสำเร็จ กระบวนการดังกล่าว หากกำหนดเป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่เป็นระบบกระบวนการย่อมส่งผลเชิงคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้ หากมีการเรียนรู้องค์ประกอบความเข้มแข็งของชุมชน ย่อมส่งผลให้การจัดการความเข้มแข็งของชุมชนมีระบบของการควบคุมการดำเนินงานและป้องกันความเสี่ยงได้มากขึ้น

องค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็ง

มีนักวิชาการและนักพัฒนาชุมชนศึกษาองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็งไว้หลายด้าน โดยสรุปมาพอสังเขป ดังนี้

1. ความเป็นปึกแผ่นสูง (Noppakasorn, T., 1999)

2. คนในชุมชนต้องเป็นคนที่มีกระบวนการเรียนรู้ (learning process) เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (community learning) มีภาวะผู้นำชุมชน (community leadership) (Puang-ngam, K., 2010)

3. มุ่งเสริมชุมชนเข้มแข็ง (strengthens community organization) (Puang-ngam, K., 2010)

4. ความเข้มแข็งของชุมชนด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง สิ่งแวดล้อม (Havanon, N., et al., 2007)

5. มีจิตวิญญาณชุมชนและการจัดการที่ดี (Puang-ngam, K., 2010)

6. ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (Office of the National Economic and Social Development Council, 2016)

จากการศึกษาที่กล่าวมานี้ ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของชุมชนเข้มแข็งอยู่ที่ ความเป็นประชาคมสูง มีภาวะผู้นำสูง เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มุ่งเสริมชุมชนที่เข้มแข็ง ชุมชนมีความเข้มแข็งทุกมิติ ทั้งสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม การเมือง มีจิตวิญญาณชุมชน มีการจัดการที่ดี ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

จากแนวคิดกลยุทธ์การพัฒนา การจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบและลักษณะความเข้มแข็งของชุมชน กระบวนการพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง สามารถนำมาสู่ข้อสรุปแนวคิดกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งของชุมชนที่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว ดังนี้

1. กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาโครงสร้างองค์กร
3. กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรวัตถุ
4. กลยุทธ์การจัดการและกิจกรรมพัฒนาชุมชนจัดการตนเอง
5. กลยุทธ์การจัดการและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้
6. กลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดการและการพัฒนาเครือข่าย

แนวคิดกลยุทธ์สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนแสดงได้ดังภาพที่ 4 ต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แนวคิดกลยุทธสร้างชุมชนเข้มแข็งให้ชุมชน

แนวคิดกลยุทธสร้างชุมชนเข้มแข็งนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางพัฒนาชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม หากแต่เมื่อชุมชนต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ย่อมทำให้สภาพแวดล้อมของชุมชนเปลี่ยนแปลง กลยุทธการพัฒนาชุมชนจึงต้องมีการปรับทบทวนอยู่เสมอภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชนและโดยชุมชน

Reference

- Bright hup PM project Management. (2011). *PESTLE Analysis history and application*. [online]. <http://www.brighthubpm.com/project-planning/100279-pestle-analysis-history-and-application/>. [1 March 2021]
- Buriphakdi, C. (2008). *Study and research series 2531102. Diversity of thought patterns in development strategies*. Nakhon Sawan: Nakhon Sawan Rajabhat University.
- Buthpho, T. (2018). *Strong Community Development Guidelines*. Course NDC Class 60.
- DuBrin, A.J. and Ireland, R.D. (1993). *Management and organization*. (2nded.). Cincinnati, OH: South-West.
- Havanon, N, et al. (2007). *Foundational Theory on Community Strength*. Bangkok: Research Fund Office.

- Kanchanasuvarna, V. (2014). *Management Process for Strengthening Communities Pattern, Factors and Indicators*. Public administration.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Mainoy, A. (2019). *Concepts, principles and elements of strategic management*. [online]. <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/naewkhid>. [3 April 2021]
- McKinney. (2014). *McKinney 7 s Framework*. [online]. http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm. [2 March 2021]
- Noppakasorn, T. (1999). *The crisis of Thai society 1997 and the role of lecturer in the process, Volume 2*. Bangkok: Office of the Social Fund. Savings bank.
- Office of the Health Promotion Foundation. (2007). *Public policy forum to jointly develop policies that support integrated development of the province to strengthen local communities*. Bangkok: National Public Health Foundation.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2016). *(Draft) Twelfth National Economic and Social Development Plan 2017-2021*. Bangkok: Office of the National Economic and Social Development Council.
- Phinaitrup, B. (2006). *Strong Community Education Project, Creative Process Returning Power to the Community: One Tambon One Product*. Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Puang-ngam, K. (2010). *Community and local self governance*. Bangkok: Borpit Printing co., Ltd
- Pudyen, B. (2015). *The development of management strategies of the world-class standard elementary schools towards Thailand quality award*. Bangkok: Sripatum University.
- Senawong, C. (2015). *Leadership, Productivity World, knowledge*. [online]. <https://www.ftpi.or.th/2015/4832>. [2 May 2021]
- Serirat, S., et al. (2009). *Marketing management*. Bangkok: Tammasan.
- Silpakorn University Faculty of Management Science. (2015). *SMEs the global market*. Phetchaburi: Silpakorn University Phetchaburi Information Campus.

- Smethailand. (2016). *6 Mega Trends Future SMEs Trends*. [Online].
[.http://www.smethailandclub.com/news-view.php?id=1532](http://www.smethailandclub.com/news-view.php?id=1532). [3 April 2021]
- Thairath Online. (2020). *Community Indicators for Well-being and Strength in the Decade of Building Livelihood Local Communities improve quality of life*. [Online].
[https://www.thairath.co.th lifestyle/life/1967130](https://www.thairath.co.th/lifestyle/life/1967130). [2 May 2020]
- Thep-Udon, P. (2020). *The Assessment of Strong Communities with Sustainable Self-Reliance Project*. Bangkok: Thammasat University.
- Thompson, A A and Strickland, A J (1996) *Strategic Management, Concepts and Cases*, (9thed), Chicago, IL, Irwin.
- Yamkasikorn, M., et al. (2008). *Local social development process*. Bangkok: Department of Social Development and Welfare Ministry of Social Development and Human Security.