

## การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ :

### กรณีศึกษาชุมชนออนใต้ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่

#### Strategic Planning for the Development of a Creative Industrial Village:

#### A Case Study of the Ontai Community, San Kamphaeng District, Chiang Mai Province

นงคราญ ไชยเมือง<sup>1</sup>, สุตาภัทร คงเกิด<sup>2</sup> และ จงรักษ์ ศรีคำหน้อย<sup>3</sup>  
Nongkran Chaimuang<sup>1</sup>, Sutapat Kongkird<sup>2</sup> and Jongrak Sricomnoy<sup>3</sup>

Received : 24 ส.ค. 2563

Revised : 14 ต.ค. 2563

Accepted : 19 ต.ค. 2563

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสรุปองค์ความรู้และแนวทางสำหรับผู้นำชุมชน วิสาหกิจชุมชน และผู้ที่สนใจ ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาให้เป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งชุมชนต้องให้ความสำคัญในการทบทวนแผน และดำเนินการวางแผนกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืนตามกระบวนการวางแผน กลยุทธ์ทั้ง 6 ขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในชุมชน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนด ปัจจัยสู่ความสำเร็จ กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบาย โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการวางแผน กลยุทธ์เพื่อพัฒนาเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน เพื่อการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาด้าน ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยและสุขอนามัยของนักท่องเที่ยวและสมาชิกของชุมชนเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด ดังตัวอย่าง การดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของชุมชนออนใต้ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ทำให้ได้รับคัดเลือก เป็น 1 ใน 9 ชุมชนนำร่องต้นแบบหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของประเทศไทย

**คำสำคัญ** : การวางแผนกลยุทธ์, หมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์, การพัฒนาอย่างยั่งยืน

#### Abstract

This academic article aims to summarize knowledge and to be guidelines for community leaders, community enterprises and those interested in strategic planning for developing a creative industrial village. Community needs to focus on reviewing plans and implementing strategic planning to achieve sustainable development of creative industrial villages according to the six strategic planning processes : analysis of the external and internal environment of the community, defining vision and mission, determining factors for success, setting objectives, creating strategic plans, and developing policies. The key objective of strategic planning is to develop a sustainable creative industrial village for creating balance between human development, security, economy, society, environment, and safety. Moreover, hygiene of tourists and community members is the ultimate purpose. For example, the implementation of strategic planning process for the Ontai community. San Kamphaeng District, Chiang Mai Province was selected as 1 of 9 pilot communities in the model of creative industrial villages of Thailand.

**Keywords** : Strategic planning, Creative industrial village, Sustainable development

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ อีเมล: Nongkran\_Chaimuang@hotmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการจัดการโรงแรมและการท่องเที่ยว คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ

<sup>1</sup> Assistant Professor, Course Instructor Management, Faculty of Business Administration, Payap University, Email: Nongkran\_Chaimuang@hotmail.com

<sup>2</sup> Course Instructor Business Administration, Faculty of Business Administration, Payap University

<sup>3</sup> Course Instructor Hotel and Tourism Management, Faculty of Business Administration, Payap University

## บทนำ

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืนมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เป็นรากฐานการพัฒนาประเทศไทยที่สำคัญ เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ สร้างรากฐานชุมชนให้แกร่งจาก “ข้างใน” เพื่อรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยมีภารกิจประการสำคัญ คือ การขับเคลื่อนการปฏิรูป เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามชุดใหม่ในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2561 : 4-7) ซึ่งโมเดลประเทศไทย 4.0 เป็นการแสวงหากลไกในการขับเคลื่อนความมั่งคั่ง (Engines of Growth) ชุดใหม่ โดยการแปลงความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศที่มีอยู่ 2 ด้าน คือ ความหลากหลายเชิงชีวภาพ และความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม ให้เป็นความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน โดยการเติมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงการบริหารจัดการเพื่อต่อยอดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งหากกล่าวในบริบทของภาคอุตสาหกรรม ก็คือการปรับโครงสร้างจากกลุ่มอุตสาหกรรมดั้งเดิมสู่กลุ่มอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าและความซับซ้อนสูง ซึ่งการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมอันเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศจะเป็นการพัฒนาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความไม่เท่าเทียม และกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนา แล้วก้าวไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการพัฒนาในด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมต่าง ๆ

กระทรวงอุตสาหกรรมจึงได้วางกรอบยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ 1) การปฏิรูปภาคอุตสาหกรรมไทย สู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา 2) การปฏิรูปนิเวศอุตสาหกรรมรองรับอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา และ 3) การเชื่อมโยงอุตสาหกรรมไทยกับเศรษฐกิจโลก (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559 : 5-7) ซึ่งยุทธศาสตร์การปฏิรูปอุตสาหกรรมไทยสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญา มีการกำหนดกลยุทธ์เสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากและสังคมผู้ประกอบการ โดยการส่งเสริมผู้ประกอบการทุกระดับในการใช้นวัตกรรมในการประกอบธุรกิจ เพื่อพัฒนาไปสู่วิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและมีความเชี่ยวชาญอย่างครบวงจร ตั้งแต่ขั้นตอนการพัฒนา การผลิต และการตลาด สำหรับวิสาหกิจชุมชนได้รับริเริ่มกระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อยกระดับเป็นวิสาหกิจ ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprise : IDE) ปรับปรุงการบริหารจัดการ พร้อมทั้งผูกโยงผลิตภัณฑ์ให้เข้ากันกับรากฐาน/ภูมิปัญญา วัฒนธรรม และการท่องเที่ยวในพื้นที่ เพื่อสร้างมูลค่า เชิงสร้างสรรค์ พัฒนาไปสู่วิสาหกิจชุมชนอัจฉริยะ (Smart OTO) และหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industrial Village) (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559 : 30-31) ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาหมู่บ้านต่าง ๆ ในประเทศไทยให้เป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้มูลค่ามหาศาลให้แก่ประเทศ แต่รายได้ส่วนใหญ่จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมักกระจุกตัวอยู่ตามเมืองหลัก ๆ ทั้งที่ความต้องการในการท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติมีความหลากหลายมากขึ้น และมีกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการจะสัมผัสประสบการณ์ต่าง ๆ มากขึ้น เกิดช่องว่างทางการตลาดและโอกาสในการกระจายรายได้แก่ชุมชนต่าง ๆ หมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์จึงเป็นทางเลือกทางหนึ่งที่เป็นเศรษฐกิจของสังคม โดยจะช่วยให้ชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเกื้อกูลกัน โดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดตั้งโครงการพัฒนาหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งมีเป้าหมายดำเนินการส่งเสริมการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการด้วยการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ การออกแบบ และความคิดสร้างสรรค์มาเชื่อมโยงกับทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา พร้อมด้วยแหล่งท่องเที่ยวชุมชนของจังหวัด ซึ่งจะช่วยยกระดับให้วิสาหกิจชุมชนในท้องถิ่น สามารถไต่ระดับขึ้นไปสู่ SMEs ที่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ด้วยนวัตกรรมในเชิงสร้างสรรค์ มีการเพิ่มผลิตภาพ การพัฒนามาตรฐานต่างๆ การรวมกลุ่มหรือคลัสเตอร์ ทั้งยังจะเป็นแนวทางการผสมผสานในหลากหลายกิจกรรม ที่จะช่วยให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่ ๆ ให้ประเทศไทย (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2562 : 1-2) พร้อมทั้งสร้างรากฐานของชุมชนให้มีความสามารถในการสร้างรายได้ใหม่ให้ตกอยู่ในชุมชน ส่งเสริมให้เยาวชนคนรุ่นใหม่มีอาชีพ ลดการตั้งถิ่นฐานบ้านเกิดออกไปหางานทำที่อื่น ซึ่งการใช้ทุนวัฒนธรรมเป็นแนวทางในการออกแบบสินค้าและบริการ จึงเท่ากับว่าชุมชนเป็นผู้ส่งมอบคุณค่าวัฒนธรรมให้กับผู้มาเยือน รวมทั้งยังทำหน้าที่สืบสานมรดกวัฒนธรรมของแผ่นดินไปด้วยอีกทางหนึ่ง ในฐานะ “เจ้าบ้าน” ผู้โอบอ้อมอารีและมีศักดิ์ศรีเสมอภาค ดังนั้นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industry Village : CIV) หมายถึง หมู่บ้านแห่งความสมดุลที่นำทุนวัฒนธรรม วิถีชีวิต

และอัตลักษณ์ชุมชน มาผนวกกับความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบ เพื่อสร้างมูลค่าใหม่ของสินค้าที่ระลึกเพื่อการท่องเที่ยวและบริการหรือกิจกรรมที่สร้างประสบการณ์ใหม่จากการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดมูลค่าใหม่ทางเศรษฐกิจบนแนวคิดอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (อุตสาหกรรมสาร, 2561 : 7-8) บทความนี้จึงมุ่งที่จะเสนอแนวคิดและการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเนื้อหาของบทความวิชาการประกอบไปด้วย เหตุผลสำคัญของการพัฒนาและยกระดับหมู่บ้านต่าง ๆ ที่มีศักยภาพในประเทศไทยให้เป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ หลักการและกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาและยกระดับเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านการพัฒนาคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยและสุขอนามัยของนักท่องเที่ยว และสมาชิกของชุมชนของประเทศไทยได้อย่างยั่งยืน โดยการยกตัวอย่างกรณีศึกษาชุมชนออนใต้ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ตั้งแต่กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการทบทวนแผน การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผน และส่งผลให้ได้รับคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 9 ชุมชนนำร่องต้นแบบหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของประเทศไทย

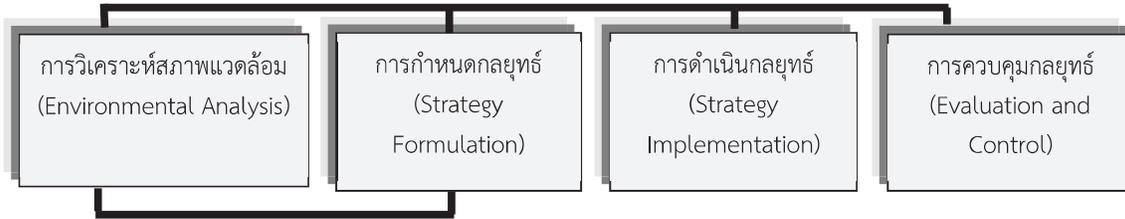
### วัตถุประสงค์

เพื่อนำเสนอข้อสรุปและแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาให้เป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน สำหรับผู้นำชุมชน วิทยากรชุมชน และผู้สนใจ ทั้งนี้ผู้นำชุมชนสามารถนำเอากลยุทธ์เหล่านี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับหมู่บ้านเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ ตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

### การวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์: กรณีศึกษาชุมชนออนใต้ อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่

ความรู้ทางการวางแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะกระบวนการการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเพื่อยกระดับเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน เนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปัจจัยสู่ความสำเร็จวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ รวมไปถึงการกำหนดนโยบาย ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หากชุมชนต่าง ๆ ต้องการความสำเร็จ หรือพลิกฟื้นวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ ต้องกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานะการณ์ที่ประสบอยู่ ซึ่งการกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมนั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดแผนขององค์การที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการคิดเชิงสร้างสรรค์ โดยมุ่งทำการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์การระยะยาวอย่างแน่ชัด และการกำหนดวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Wheelen and Hunger, 2012 : 4) การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการชักนำและสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การได้ร่วมกันสร้างสรรค์อนาคตขององค์การด้วยนวัตกรรมทางความคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่จำเป็น และมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในอนาคต อีกทั้งการวางแผนกลยุทธ์ยังเป็นกระบวนการกำหนดระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นเพื่อให้เกิดการตอบสนองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงมีความต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายในอนาคต จึงอาจกล่าวได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์มีส่วนสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาสร้างสรรค์ความเป็นผู้นำ โดยมุ่งการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ขององค์การที่แสดงถึงจุดเด่นที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และการก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนที่มุ่งกำหนดทิศทางในภาพรวมขององค์การ รวมทั้งเป้าหมายความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) เป็นขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

## ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



## ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ภาพประกอบ 1 แสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์  
(ที่มา : ดัดแปลงจาก Wheelen and Hunger, 2012 : 63)

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) จึงครอบคลุมเฉพาะในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ของขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) เท่านั้น โดยการจัดการกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและจัดกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้จะต้องอาศัยความร่วมมือของคณะกรรมการบริหารและสมาชิกขององค์กร คือ ใช้การวางแผนแบบมีส่วนร่วม จึงจะทำให้ภารกิจต่าง ๆ ดังกล่าวมีความสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอนดังนี้ (Wheelen and Hunger, 2012 : 65) 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ต้องดำเนินการควบคู่ในทุกขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณา 2 ส่วน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์ สรรวจ และประเมินปัจจัยภายในองค์กรในประเด็นต่าง ๆ ถึงความมีประสิทธิภาพและความด้อยประสิทธิภาพของปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่ การทบทวนการกำกับดูแลองค์กร การทบทวนหรือยืนยันวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อเน้นย้ำจุดยืน และยืนยันพันธกิจในการมุ่งไปในอนาคตและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ ทรัพยากร โครงสร้าง และระบบการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นการวิเคราะห์ สรรวจ ประเมิน และพยากรณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งประเด็นปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนส่งเสริมและประเด็นปัจจัยภายนอกที่ขัดขวาง หรือขัดขวางไม่ให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น หรือมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Defining Vision and Mission) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Defining Vision) เป็นการกำหนดภาพความสำเร็จที่ปรารถนาขององค์กรในอนาคตในภาพรวมเมื่อมองไปข้างหน้าในระยะยาว โดยมองผ่านการพยากรณ์และทิศทางของสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคต ว่าจะเป็นอย่างใดและสภาพขององค์กรในภาพรวมจะอยู่ในสภาพใด หรือจะอยู่ ณ ตำแหน่งใดในตลาด (Positioning) ดังนั้นวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นอย่างไรจึงขึ้นอยู่กับความนึกคิดและจินตนาการที่เต็มไปด้วยความมุ่งมั่น เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรอันเกิดจากทัศนคติ และมุมมองเชิงสร้างสรรค์ตลอดจนแนวคิดของผู้คนที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) ประสบการณ์ (Experience) และองค์ความรู้ (Knowledge) ที่ต่างกัน และการกำหนดพันธกิจ (Defining Mission) เป็นการกำหนดกรอบ หรือขอบเขตการดำเนินการ และการกำหนดทิศทางการดำเนินการในระยะยาว โดยยึดเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลักหมายที่จะมุ่งไป พันธกิจควรทำการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างกระชับ ชัดเจนจะช่วยสื่อสารให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน เพื่อก่อให้เกิดการเตรียมพร้อม และผนึกพลังสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต 3) การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Determining Success Factors) คือ ประเด็นการกระทำ หรือปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการแข่งขันขององค์กร และการบรรลุถึงความสำเร็จในพันธกิจขององค์กร ดังนั้นเมื่อองค์กรได้พิจารณากำหนดประเด็นใดเป็นประเด็นปัจจัยสู่ความสำเร็จแล้วประเด็นเหล่านี้จะเป็นประเด็นที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญด้วยการสนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรรวมทั้งการตรวจสอบความสำเร็จของปัจจัยนั้นอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Defining Objectives) เป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการ

ภายหลังจากการดำเนินการตามแผน หรือเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์การให้ความคาดหวัง หรือให้สัญญาต่อองค์การว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพท์นั้น ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เป็นความปรารถนา หรือภาพความสำเร็จในระยะยาวที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมให้กลายเป็นภาพความสำเร็จที่มีความชัดเจน เพื่อมุ่งใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในทุก ๆ ระดับของการจัดการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ระดับองค์การ (Corporate Objective) เป็นการกำหนดผลลัพท์สุดท้ายในภาพรวมทั้งองค์การโดยทั่วไป เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว วัตถุประสงค์ระดับธุรกิจ (Business Objective) เป็นการกำหนดผลลัพท์สุดท้ายของแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับหน้าที่ (Functional Objective) ซึ่งเป็นการกำหนดผลลัพท์สุดท้ายของแต่ละหน่วยงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และประเด็นสำคัญก็คือ วัตถุประสงค์ทุกระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน และมุ่งสนับสนุนตามกรอบพันธกิจและบรรลวิสัยทัศน์ 5) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการกำหนดแผนงานในเชิงสร้างสรรค์ มิติใหม่และภาพลักษณ์ใหม่ที่มีความชัดเจนสมบูรณ์และมีขอบเขตครอบคลุมทั้งองค์การ โดยลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) มีด้วยกัน 3 ระดับดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) (Wheelen, Hunger, Alan and Charles, 2015 : 53) โดยกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานระยะยาว รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Comprehensive Advantage) (Schermerhorn, 2002 : 203) ที่ทำหน้าที่เป็นขอบเขตทิศทางของการจัดการและการดำเนินงานในภาพรวมทั้งองค์การและมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระดับองค์การ พันธกิจและวิสัยทัศน์ จากนั้นจึงมุ่งพิจารณาสิ่งที่หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์หรือผลิตภัณฑ์และ/บริการที่แต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์รับผิดชอบ และทำการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาฐานะการแข่งขันให้แก่สินค้าและบริการของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ โดยมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระดับธุรกิจ และการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่แสดงรายละเอียดของกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ระดับหน้าที่ และ 6) การกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) นโยบายเป็นกรอบแนวทางอย่างกว้าง ๆ แต่เป็นจุดเน้นในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ นโยบายกำหนดขึ้นเพื่อช่วยเป็นกรอบในการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานจะใช้ในการพิจารณาประกอบการตัดสินใจ กำหนดแผนการปฏิบัติการ และกลยุทธ์ ในการควบคุม การกำหนดนโยบาย จะแบ่งเป็น 3 ระดับ ซึ่งเป็นไปตามขอบเขตของระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ นโยบายระดับองค์การ (Corporate Policy) เป็นกรอบแนวทางอย่างกว้าง ๆ และเป็นจุดเน้นที่กำหนดขึ้นสำหรับสมาชิกทุกคนในองค์การ ส่วนนโยบายระดับธุรกิจ (Business Policy) จะกำหนดขึ้นสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และนโยบายระดับหน้าที่ (Functional Policy) จะกำหนดขึ้นเฉพาะแต่ละแผนกงานหรือหน่วยงานในองค์การ ซึ่งผลลัพท์ที่ได้จากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การอย่างเหมาะสม คือ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และต้องนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และทำการควบคุมติดตามประเมินผลงาน (Evaluation and Control) ให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามในการทำอะไรเพื่อให้องค์การบรรลุถึงจุดนั้น องค์การต้องตระหนักถึงรอยต่อที่สำคัญระหว่างการนำแผนกลยุทธ์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งรอยต่อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถึงแม้องค์การจะกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมแต่จะไม่มีประโยชน์อะไร หากสมาชิกในองค์การไม่สามารถเข้าใจ และนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องทำการสื่อสารกลยุทธ์ กระบวนการแปลงแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และต้องทำการกำหนดกระบวนการควบคุมกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

โดยมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืนตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับคำถามเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการวางแผนในขั้นตอนที่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ พร้อมทั้งทำการทบทวนแผนที่ผ่านมา ซึ่งจะเป็นการมุ่งตอบคำถาม ปัจจุบันการดำเนินงานของหมู่บ้าน หรือชุมชนเป็นอย่างไร หรืออยู่ที่ใด (Where are we now?) ส่วนขั้นตอนที่ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ 3) การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ จะเป็นการมุ่งตอบคำถามในอนาคตต้องการไปที่ใด (Where do we want to be?) ในขั้นตอนที่ 5) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 6) การกำหนดนโยบาย จะเป็นการมุ่งตอบคำถาม ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?) ซึ่งชุมชนออนใต้ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน ตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 6 ขั้นตอน เพื่อค้นหาคำตอบใน 3 คำถาม ดังต่อไปนี้

1. ปัจจุบันการดำเนินงานของหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นอย่างไร หรืออยู่ที่ใด (Where are we now?) ซึ่งในการหาคำตอบดังกล่าวผู้นำและสมาชิกของชุมชนออนไลน์ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เพื่อจุดเด่น (Strengths) และจุดด้อย (Weaknesses) ของชุมชนทำให้ทราบศักยภาพและความสามารถของชุมชนและนำมาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์สำหรับการพัฒนา และยกระดับเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน ซึ่ง “ชุมชนออนไลน์” มีจุดเด่น (Strengths) ดังนี้ 1) มีความพร้อมทั้งด้านศักยภาพ มีความอุดมสมบูรณ์ มีความสงบร่มเย็น เป็นเมืองเก่าที่มีตำนานเล่าขานสืบทอดกันมามากมายในลักษณะ “ร้อยเรื่องเล่า” เมืองเก่าออนไลน์ 2) มีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีสภาพภูมิประเทศที่ดีที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว 3) อยู่ในเส้นทางท่องเที่ยวและการคมนาคมสะดวก 4) มีประเพณีวัฒนธรรมที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ มีทุนทางวัฒนธรรม ยังสามารถรักษาวินัยชีวิตพื้นบ้านเป็นเสน่ห์ดึงดูดให้ผู้คนมาเยี่ยมชม 5) มีการประกอบอาชีพบนฐานภูมิปัญญาของท้องถิ่น มีความพร้อมในการเป็นชุมชนแห่งความสมดุล ที่นำทุนทางวัฒนธรรม วิถีชีวิต มาผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ และการออกแบบเพื่อสร้างมูลค่าที่บริหารโดยชุมชน ซึ่งคนภายนอกสามารถเข้าไปเรียนรู้จากคนในชุมชนได้ 6) มีการบริหารจัดการที่ดี ชุมชนมีความเข้มแข็งและสมาชิกในชุมชนมีจิตบริการ (คมชัดลึกออนไลน์, 2562 : ออนไลน์) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) เพื่อศึกษาถึงผลกระทบที่อันก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ในการดำเนินการของชุมชน ซึ่งโอกาส (Opportunities) สำคัญที่เกื้อหนุนชุมชนออนไลน์มีดังนี้ 1) นโยบายและโครงการต่าง ๆ ของกระทรวงอุตสาหกรรม เช่น โครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ 2) พฤติกรรมความต้องการบริการและสินค้าของผู้บริโภค เช่น หลีกเลี้ยงสถานที่ผู้คนหนาแน่น และความต้องการที่มีต่อวัตถุดิบอาหารปลอดภัย และยาฆ่าแมลง ผักต้องสดจากสวนหรือฟาร์มในชนบท 3) รัฐบาลได้ออกแพคเกจการท่องเที่ยวภายในประเทศเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและบรรเทาผลกระทบที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยได้รับจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ผ่านโครงการต่าง ๆ 4) หน่วยงานราชการท้องถิ่นให้การสนับสนุน ทั้งด้านการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ นโยบายและงบประมาณในการส่งเสริม เพื่อขับเคลื่อนให้ชุมชนเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ รวมทั้งในประเด็นของข้อบังคับเรื่องความปลอดภัย สุขอนามัยมาตรการการเพิ่มระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) เป็นการสนับสนุนและเอื้ออำนวยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการท่องเที่ยวของหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (ชุตินันท์ สงวนประสิทธิ์, 2563 : 1)

2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด (Where do we want to be?) เป็นคำถามที่ 2 ที่ผู้นำและสมาชิกของชุมชนจะต้องถามตัวเองว่าต้องการให้ชุมชนเป็นอย่างไรในอนาคต เพราะจากการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย และโอกาส อุปสรรค พร้อมทั้งทำการทบทวนแผนที่ผ่านมา ผู้นำและสมาชิกของชุมชนจะรู้ถึงจุดเด่นและโอกาสที่สำคัญของชุมชน จึงได้นำมาเป็นเครื่องมือในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดกลยุทธ์สำหรับการพัฒนา และยกระดับเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งผู้นำและสมาชิกของชุมชนออนไลน์ อำเภอสนักแกง จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การพัฒนาท้องถิ่น คือ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจพอเพียง ร่วมสืบสานประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น” เป็นตำบลที่ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีอาชีพ มีงานทำมีรายได้ พออยู่พอกิน บนพื้นฐานของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นชุมชนน่าอยู่ สภาพแวดล้อมดี สถานที่น่าท่องเที่ยว ชุมชนมีความเข้มแข็ง ร่วมใจอนุรักษ์ประเพณีและวัฒนธรรม ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นตำบลที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (เทศบาลออนไลน์ อำเภอสนักแกง จังหวัดเชียงใหม่, 2563 : 28) พันธกิจ (Mission) ชุมชนออนไลน์จะมีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นชุมชนที่คงความสมบูรณ์อย่างยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความรู้ด้านการประกอบอาชีพให้ประชาชนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการนำเอาทุนทางวัฒนธรรม วิถีชีวิต มาผสมผสานกับความคิดสร้างสรรค์ และการออกแบบในการสร้างมูลค่าใหม่ให้กับการท่องเที่ยว โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน พัฒนาและส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิต การศึกษาและสุขอนามัยที่ดี ความเป็นอยู่ที่ดียิ่งขึ้นให้ (เทศบาลออนไลน์ อำเภอสนักแกง จังหวัดเชียงใหม่, 2563 : 29 และแนวหน้าออนไลน์, 2562 : ออนไลน์) โดยมีการกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ช่วยขับเคลื่อนชุมชนออนไลน์ เดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ และพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ เป็นเมืองเก่าที่มีตำนานเล่าขานสืบทอดกันมามากมาย ผู้นำและสมาชิกในชุมชนสามารถเรียนรู้การจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ และรักษาวินัยชีวิตพื้นบ้าน และวิถีชีวิตแบบ “บ้านจုံ เมืองเย็น” หรือบ้านที่อุดมสมบูรณ์ เมืองที่สงบร่มเย็น สมาชิกในชุมชนมีความผูกพันอันที่พี่น้อง มีความโอบอ้อมอารีมีน้ำใจ และชุมชนต้องการเป็นหมู่บ้านเพื่อการท่องเที่ยวที่มีความเป็นตัวตน หรืออัตลักษณ์ที่ชัดเจนสะท้อนภาพลักษณ์ของหมู่บ้าน ให้สังคมได้รับรู้ถึงวิถีชีวิตของชุมชนและทรัพยากรเด่นของชุมชน โดยการสร้างเรื่องราว คุณค่าจากทรัพยากรในพื้นที่ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เป็นการส่งเสริมรายได้เพิ่มขึ้นภายในชุมชน ส่งเสริมให้เยาวชนคนรุ่นใหม่มีอาชีพ ลดการทิ้งถิ่นฐาน (คมชัดลึกออนไลน์, 2562 : ออนไลน์)

3. ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?) เมื่อผู้นำและสมาชิกของชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ และการกำหนดวัตถุประสงค์ของชุมชนร่วมกันแล้ว ขั้นตอนถัดไปก็คือ การกำหนดแผนกลยุทธ์ และการกำหนดนโยบาย โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดแผนงานในเชิงสร้างสรรค์ มิติใหม่และภาพลักษณ์ใหม่ที่มีความชัดเจนสมบูรณ์ และมีขอบเขตครอบคลุมทั้งองค์การ โดยชุมชนออนไลน์ได้ร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ดังนี้ 1) การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน 2) การพัฒนาตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปสู่ความยั่งยืน 3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 4) การพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศน์อย่างยั่งยืน 5) การพัฒนาการอนุรักษ์ พันธุ์และสืบสาน ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น 6) การพัฒนาการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 7) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (เทศบาลออนไลน์ อำเภอสนักำแพง จังหวัดเชียงใหม่, 2563 : 30-31) ซึ่งผู้นำและสมาชิกได้ร่วมขับเคลื่อนชุมชนออนไลน์ อำเภอสนักำแพง จังหวัดเชียงใหม่ จนได้รับคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 9 ชุมชนนำร่องต้นแบบหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ในระยะแรกของประเทศไทย (ผู้จัดการออนไลน์, 2560 : ออนไลน์) ในการขับเคลื่อนโครงการหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ต้นแบบของชุมชนออนไลน์ มีการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) ซึ่งผู้นำของวิสาหกิจกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชนจะมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงสถานะของการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจ เช่น วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ออนไลน์ ได้กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยใช้การท่องเที่ยวเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาทั้งในด้านสินค้าและบริการของชุมชนที่ความเป็นตัวตนหรืออัตลักษณ์ที่ชัดเจน สะท้อนภาพลักษณ์ของชุมชนให้สังคมได้รับรู้ถึงวิถีชีวิตของชุมชน และทรัพยากรเด่นของชุมชน โดยการสร้างเรื่องราว คุณค่าจากทรัพยากรในพื้นที่ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม (Value added) ซึ่งเป็นการสร้างรายได้ควบคู่การส่งเสริมอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (คมชัดลึกออนไลน์, 2562 : ออนไลน์) นอกจากนี้ทางชุมชนได้ร่วมกันกำหนดและลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดยชุมชนออนไลน์ มีกิจกรรมในการต้อนรับนักท่องเที่ยว “เชียงใหม่ ออนไลน์ วิถีอัตลักษณ์ บ้านจ๋ม เมืองเย็น” (ข่าวสารโขชัยลของคนเชียงใหม่, 2560 : ออนไลน์) เริ่มตั้งแต่การพานั่งรถรางหรือจะเลือกปั่นจักรยานก็ได้ เพื่อเยี่ยมชมวิถีชีวิตชุมชน “ออนใต้” ในบรรยากาศเรียบง่ายและเป็นกันเอง เริ่มจากนมัสการสระสังขาร “หลวงปู่หล้าตาทิพย์” (พระครูจันทสมานคุณ) ที่วัดป่าตึงภายในบริเวณวัดมีพิพิธภัณฑ์ที่รวบรวมชิ้นส่วนเครื่องปั้นดินเผาสังคโลก ชมพิพิธภัณฑ์เครื่องถ้วยสังคโลก ภูมิไม้สักทอง เป็นต้น และวัดเชียงแสน ชมแหล่งขุดค้นเครื่องถ้วยสังคโลกที่มีตำนานยาวนานกว่า 800 ปี และสักการะอนุสาวรีย์ “ขุนหมื่นดาบเรือน” บรรพบุรุษผู้สร้างบ้านแปงเมืองออนใต้ รวมถึงเยี่ยมชมโครงการพัฒนาพื้นที่ห้วยลานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ อนุสรณ์สถานช้างเผือก ซึ่งเป็นจุดประวัติศาสตร์และศูนย์รวมใจของชาวออนใต้ โดยมีอ่างเก็บน้ำห้วยลาน (โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ) พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ในหลวงรัชกาลที่ 9 นอกจากนี้ ยังมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ คือ ดอยหม่อนจิ่ง ที่ได้รับการขนานนามว่า “ฟูจิออนใต้” สัมผัสบรรยากาศ “บ้านจ๋ม เมืองเย็น” เรียนรู้วิถีชีวิตพื้นบ้านระดับตำนานหลากหลายรูปแบบของชุมชน เช่น ชมแปลงผักอินทรีย์ในออนใต้ฟาร์ม และสวนศิลป์ เต่าออนใต้ที่ทำให้ผู้ไปเยี่ยมชมเย็นได้เรียนรู้วิถีชุมชน อาทิ การปั้นดินเพื่อสมาธิ การเขียนลายที่ใช้เทคนิคการผลิตดั้งเดิม และสละล่อ ซอ ซึ่ง ชมการแสดงพื้นบ้านของชาวออนใต้ พร้อมกับข้าวแกงกันแบบขันโตก อาหารส่วนใหญ่เป็นพืชผักพื้นบ้านและอาหารตามฤดูกาล การผลิตผ้าทอพื้นเมืองโดยกลุ่มทอผ้าบ้านปาง ซึ่งเป็นทั้งศูนย์การเรียนรู้และสาธิตการทอผ้า ตั้งแต่การปั่นด้าย สู่เครื่องกี่ และการทอ โดยย้อมสีธรรมชาติและยังคงเอกลักษณ์การทอผ้าแบบโบราณไว้ นำมาตัดเย็บเป็นเสื้อผ้า กระเป๋าต่างๆ และการผลิตสินค้าผ้าแปรรูปกลายเป็นสินค้าที่ระลึกที่หลากหลาย ทั้งตุ๊กตาผ้า พวงกุญแจ จนมีแบรนด์สินค้าชุมชนของตนเอง ภายใต้สโลแกน “พืชนาปูเลา ร้อยเรื่องเล่าเมืองเก่าออนใต้” และมีตราสัญลักษณ์เป็นรูปปลา 3 ตัวว่ายน้ำบนรอบใบไม้ งานจักสานเครื่องมือประมง ไม้กวาดทางมะพร้าว การนวดแผนไทย และทำสมุนไพรเพื่อสุขภาพ เป็นต้น (บริษัท โลกวันนี่ จำกัด, 2560 : ออนไลน์) นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาพื้นที่ที่เป็นที่พักรีสเตย์เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว โดยมีโปรแกรมการท่องเที่ยวแบบ One Day Trip และ Overnight Trip นอกจากนี้ออนใต้สามารถเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวหลักในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดใกล้เคียงอีกด้วย (แนวหน้าออนไลน์, 2562 : ออนไลน์)

### บทสรุป

การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน เป็นหมู่บ้านแห่งความสมดุลที่นำทุนวัฒนธรรม วิถีชีวิต และอัตลักษณ์ชุมชน มาผนวกกับความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการของชุมชน เชื่อมโยงกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในชุมชน ก่อให้เกิดการกระจายรายได้ให้กับชุมชนอย่างยั่งยืน

ต้องดำเนินการตามกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 6 ขั้นตอน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับคำถามเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการวางแผน  
ในขั้นตอนที่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกชุมชน จะเป็นการมุ่งตอบคำถาม ปัจจุบันการดำเนินงาน  
ของหมู่บ้านเป็นอย่างไรหรืออยู่ที่ใด ส่วนขั้นตอนที่ 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ 3) การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ  
4) การกำหนดวัตถุประสงค์ จะเป็นการมุ่งตอบคำถามในอนาคตต้องการไปทีใด ในขั้นตอนที่ 5) การกำหนดแผนกลยุทธ์  
6) การกำหนดนโยบาย จะเป็นการมุ่งตอบคำถาม ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ โดยหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์  
ต้องวางแผนพัฒนาภายใต้หลักการดังนี้ 1) หลักฉันทามติ คือ การเห็นพ้องต้องกันระหว่างคนในชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ  
2) หลักอัตลักษณ์ชุมชน คือ การค้นหาจุดเด่นและเสน่ห์ของชุมชนเพื่อนำมาสร้างเป็นจุดขาย และ 3) หลักของการสร้าง  
มูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์และบริการชุมชน เพื่อเชื่อมโยงการท่องเที่ยวจากทรัพยากรในพื้นที่ มุ่งเน้นการสร้างสมดุล  
ระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จ  
ในการขับเคลื่อนการพัฒนา เพื่อยกระดับเป็นหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน คือ ผู้นำและสมาชิกต้องเริ่มด้วยจิตใจ  
เป็นกุศลต้องการพึ่งพาตนเอง พร้อมทั้งแบ่งปัน เรียนรู้การจัดการทุนของชุมชนอย่างสร้างสรรค์ พัฒนาต่อยอดโดยนำ  
องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม นำมาพัฒนาการให้บริการ/ผลิตภัณฑ์ พร้อมทั้งการใช้วัฒนธรรม ภูมิปัญญา และทรัพยากร  
ภายในชุมชนท้องถิ่นเป็นองค์ประกอบ สร้างเครือข่าย ใช้พลังร่วม และเชื่อมโยงปัจจัย และกระบวนการผลิต ที่เป็นมิตร  
กับสิ่งแวดล้อม เน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันรายได้ไปฟื้นฟูและอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในชุมชน  
มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาคน สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยและสุขอนามัยของนักท่องเที่ยว และสมาชิก  
ของชุมชนเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด

#### เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2562). *กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ขับเคลื่อนหมู่บ้าน CIV เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนโยบายเศรษฐกิจฐานรากกระทรวงอุตสาหกรรม*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2563, จาก <https://dci.dip.go.th/th/category/2017-12-26-05-30-12/2019-06-07-13-27-55>
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579)*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2563, จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-doc-archives/thailand-40/11623-oie-thailand-4>
- ข่าวสารโซเซียลของคนเชียงใหม่. (2560). เปิดตัว “หมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์” 4 จังหวัด ภาคเหนือตอนบน ภายใต้โครงการสร้างสรรค์อุตสาหกรรมเชิงวัฒนธรรม. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2563, จาก <http://chiangmai-socialnews.com>
- คมชัดลึกออนไลน์. (2562). *กสอ.ขมต้นแบบความสำเร็จชุมชนเข้มแข็ง หมู่บ้าน CIV ชุมชนออนใต้*. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2563, จาก <https://www.komchadluek.net/news/regional/403542>
- ชุตินันท์ สงวนประสิทธิ์. (2563). *กรุงเทพฯประเมิน ‘เราเที่ยวด้วยกัน’ ใช้งบ 2.2 หมื่นล้านบาท ลุ้นกระตุ้นภาคท่องเที่ยว 3.6-6.2 หมื่นล้าน*. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2563, จาก <https://thestandard.co/krungthai-compass-analyse-tourism-campaign-turnover>
- เทศบาลออนใต้ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่. (2563). *แผนพัฒนาท้องถิ่นของชุมชนออนใต้ อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2563, จาก <https://www.ontai.go.th>
- แนวหน้าออนไลน์. (2562). *ชุมชนเข้มแข็ง หมู่บ้าน CIV ชุมชนออนใต้ จ.เชียงใหม่*. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2563, จาก <https://www.naewna.com/likesara/459070>
- บริษัท โลกวันนี้ จำกัด. (2560). *ร้อยเรื่องเล่าเมืองเก่า “ออนใต้” สัมผัสวิถีถิ่นกิน-เที่ยวเชิงวัฒนธรรม*. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2563, จาก <http://www.lokwanee.com/web2013/?p=262437>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2560). *เปิด “9 ชุมชนนำร่อง ท่องหมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์”*. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2563, จาก <https://mgronline.com/travel/detail/9600000023398>
- สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา)*. สืบค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2563, จาก <http://nsr.nesdb.go.th/%E0>
- อุตสาหกรรมสาร. (2561). *หมู่บ้านอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ (Creative Industry Village : CIV). อุตสาหกรรมสาร, 60(3), 5-7.*
- Schermerhorn, J.R. (2002). *Management (7<sup>th</sup> ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Wheelen, T.L., Hunger, A.N. and Charles, E.B. (2015). *Strategic Management and Business Policy* (14<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability* (13<sup>th</sup> ed.). International ed. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall.

- Cook, R.A. and Lafferty, L.J. (1989). Organization culture inventory. Plymouth. *MI: Human Synergetics*, 21(1), 2-5.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Hair, J., Money, A., Page, M. and Samouel, P. (2007). *Research Methods for Business*. London: Routledge.
- Petersen, E. and Plowman, G.E. (1989). *Business organization and management*. Illinois: Irwin.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.