

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ อย่างยั่งยืนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ และเพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ อย่างยั่งยืน การวิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมในส่วนของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบการวิจัยซึ่งประกอบไปด้วยแนวคิดการบริหารจัดการ แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน กลยุทธ์การบริหารจัดการ และการบริหารจัดการแนวใหม่

#### 2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

แนวทางการศึกษาโครงสร้างพื้นฐานของระบบการดำเนินงานของธุรกิจกระบวนการเริ่มตั้งแต่การศึกษาปัจจัยนำเข้า ผ่านกระบวนการแปรสภาพไปสู่ผลผลิต ที่มีคุณภาพ โดยมีกระบวนการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ การจัดการผลผลิต การจัดการบุคลากร การจัดการการตลาด การจัดการการเงิน โดยศึกษาว่าการดำเนินงานจะทำให้ปัจจัยที่นำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และผลผลิตมีประสิทธิภาพอย่างไร (ศิริวรรณ, 2546)

หน้าที่ทางการจัดการ ประกอบด้วย

(1) การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและการกำหนดกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

(2) การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการกำหนดงานที่จะทำ ใครจะทำอะไรบ้าง แต่จะงานจะประสานและจัดการอย่างไร

(3) การจูงใจ หมายถึง การจูงใจและการสังการสมาชิกในองค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(4) การควบคุม หมายถึง การกำกับดูแลการปฏิบัติงานขององค์กร การจำแนกถึงความคลาดเคลื่อนระหว่างแผนกับการปฏิบัติงานจริง และจะอย่างไรให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้

การจัดการการผลิต หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจัยนำเข้า ให้เป็นผลผลิต

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการทำงานขององค์กร

การจัดการการตลาด หมายถึง ระบบการดำเนินกิจการต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกและก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เคลื่อนย้ายสินค้าและบริการโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพอใจสูงสุด การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาส่วนประสมการตลาด (Kotler, 2006) ดังนี้

ส่วนประสมทางการตลาด หมายถึง การประสมที่เข้ากันได้อย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกิจการ กำหนดราคา การส่งเสริมการตลาด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายและระบบการจัดจำหน่ายซึ่งได้มีการจัดออกแบบเพื่อใช้สำหรับการเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคที่ต้องการ ส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สินค้า บริการ ความคิด หรือองค์การที่กิจการนำเสนอต่อผู้บริโภค กิจการหรือนักการตลาดจะต้องปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายอยู่เสมอ

(2) การกำหนดราคา (Price) หมายถึง การกำหนดมูลค่าของผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของตัวเงินการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์ต้องกำหนดไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกิจการ เช่น อาจกำหนดราคาเพื่อต้องการกำไรเพื่อขายส่วนครองตลาด หรือเป้าหมายอย่างอื่น อีกทั้งต้องใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคาที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากตลาดเป้าหมายและสู้กับคู่แข่งได้ในตลาด

(3) การจัดจำหน่าย (Place of Distribution) หมายถึง ช่องทางที่ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์จากผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายไปยังตลาด การจัดจำหน่ายแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

(3.1) ช่องทางการจำหน่ายสินค้า (Channel of Distribution) เป็นการพิจารณาถึงชนิดของช่องทางการจำหน่ายว่าจะใช้วิธีการขายสินค้าให้กับผู้บริโภคโดยตรง หรือขายสินค้าโดยผ่านสถาบันคนกลางต่าง ๆ

(3.2) การแจกจ่ายตัวสินค้า (Physical Distribution) เป็นการกระจายสินค้าเข้าสู่ผู้บริโภคซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมการขนส่งและการจัดเก็บรักษาสินค้า

(4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion) หมายถึง กระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขายเป็นวิธีการที่กิจการจะบอกให้ผู้บริโภคทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย

การส่งเสริมการตลาด ได้แก่ การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรง และการใช้พนักงานขาย

การจัดการการเงิน หมายถึง การบริหารจัดการที่ครอบคลุมกิจกรรมหลัก

2 ประการคือ การจัดหาเงินทุนและการใช้เงินทุน

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชน หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2557)

หลักการของวิสาหกิจชุมชนเน้นในด้านของการดำเนินการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้าให้ได้รับการส่งเสริมพร้อมนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างรายได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการและพัฒนา รูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้นซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิสาหกิจชุมชน อาทิ สุมิตรา อภิชัย (2555) กล่าวว่า วิสาหกิจชุมชนเกิดเมื่อองค์กรชุมชนหรือเครือข่ายองค์กรชุมชนพัฒนากิจกรรมและมีการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนโดยเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้และระบบการพัฒนาเพื่อการพึ่งพาตนเองของชุมชนให้ครอบคลุมการจัดการทุกด้านให้มีระบบการจัดการทั้งในด้านการผลิต การแปรรูป การตลาด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้องเช่นเดียวกับ ดวงเดือน สมวัฒน์ศักดิ์ (2556) กล่าวว่า การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จำเป็นต้องอยู่บนหลักพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

- (1) วิสาหกิจชุมชนเป็นกระบวนการประกอบกิจการของชุมชนเพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้
- (2) การประกอบกิจการต้องมุ่งเน้นการใช้ภูมิปัญญาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและความต้องการของชุมชนเป็นหลัก
- (3) มุ่งเน้นการสร้างโอกาสและเพิ่มรายได้ทั้งในระดับครัวเรือน กลุ่มองค์กรเครือข่ายและชุมชน

ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจชุมชนมีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการดังนี้

(1) ชุมชนเป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ  
 (2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงาน ในชุมชนเป็นหลัก

- (3) ความริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
- (4) เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล
- (5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
- (6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจในการดำเนินงาน
- (7) มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย

ระดับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามเป้าหมายของผลผลิตของกิจการได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(1) ระดับพื้นฐาน ได้แก่ วิสาหกิจที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตหรือการให้บริการที่จะนำไปใช้เพื่อการอุปโภค บริโภค มุ่งเน้นการลดรายจ่าย การประหยัดและออมเพื่อให้ดำรงชีวิตได้อย่างพออยู่พอกิน

(2) ระดับพัฒนา ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตหรือการให้บริการเพื่อลดรายจ่าย และมีส่วนเหลือสามารถนำไปแบ่งปัน แลกเปลี่ยนหรือจำหน่ายให้เกิดรายได้เพิ่ม หรือมีทุนเพิ่มในการประกอบการอันนำไปสู่การอยู่ดีกินดี ของครัวเรือน ชุมชน และระหว่างชุมชน

(3) ระดับก้าวหน้า ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนที่มีการประกอบการทั้งภาคการผลิต และการบริการเพิ่มรายได้ไปสู่การขยายการลงทุน ลดการนำเข้า เพื่อการส่งออกของผลิตภัณฑ์ ขยายกิจการ ขณะเดียวกันก็สามารถจัดสรรผลกำไรเพื่อสวัสดิการของชุมชน หรือเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ สร้างความมั่งมีศรีสุขให้กับครัวเรือน ชุมชน ระหว่างชุมชน และประเทศต่อไป

### 2.1.3 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ของคน วิธีการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ สภาวะขององค์กร ซึ่งเป็นวิธีการที่ รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในวงการธุรกิจคือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (นันทิยา พุทธนุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2544)

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunity and Threats โดย Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ Opportunity คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และ Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้อบรรลุวัตถุประสงค์

#### 2.1.4 การบริหารจัดการแนวใหม่

Janeand Freud (1999) ได้เสนอแนวทางการบริหารจัดการแนวใหม่ โดยมีหลักการที่สำคัญประกอบด้วย 5rs + 1I ได้แก่ 1) Restructuring 2) Reengineering 3) Reinventing 4) Realignment 5) Rethinking + 1 Information

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การแข่งขันเชิงธุรกิจรุนแรงเพิ่มขึ้นทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ องค์กรธุรกิจจึงมีความจำเป็นจะต้องหากลยุทธ์มาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยหนึ่งที่สามารถมีอิทธิพลต่อองค์กร ได้แก่ การแข่งขันยุคของโลกไร้พรมแดน รวมทั้งบทบาทและนโยบายของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวกำหนดให้รูปแบบการบริหารจัดการของแต่ละองค์กร ต้องปรับปรุงตนเองให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสังคมได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดการจัดการแบบใหม่ ได้แก่ 5Rs + 1I มีหลักสำคัญ ดังนี้

##### (1) Restructuring การปรับโครงสร้างใหม่

(1.1) กำหนดให้แน่นอนว่าอะไรเป็นกิจกรรมหลักขององค์กร จำแนกแยกแยะ และทำความเข้าใจความสามารถหลักขององค์กร การเข้าถึงกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน

(1.2) ลดกฎเกณฑ์ กฎ ระเบียบที่เป็นอุปสรรค ซึ่งทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพน้อยลง

##### (2) Reengineering การปรับระบบใหม่

(2.1) การให้ความรู้ หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานขององค์กร

(2.2) นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงาน

(2.3) ปรับปรุงคุณภาพของการบริการ ลดเวลาในการทำงานตัดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุน

## (3) Reinventing การทำใหม่

(3.1) การคิดหรือวิเคราะห์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงแผนกลยุทธ์และสร้างแผนงานใหม่

(3.2) มุ่งคิดหรือวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการ

(3.3) หาแนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรหรือการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการบริการที่ดีขึ้น

## (4) Realignment (ตารางแนวใหม่)

(4.1) วางโครงสร้างการบริหารความรับผิดชอบขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางการตลาด

(4.2) สร้างระบบการให้รางวัล และผลตอบแทนควบคู่กับการควบคุมองค์กรและโครงสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบ

## (5) Rethinking (การคิดใหม่)

การสร้างการเรียนรู้และยกระดับองค์กรเพื่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาวิเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

## (6) Information System

(6.1) การเรียนรู้องค์กรสมัยใหม่ และใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผล

(6.2) การเพิ่มผลผลิตในลักษณะต่าง ๆ และประสิทธิภาพ

## 2.1.5 แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเริ่มเข้ามามีบทบาทในกระแสการพัฒนาของสังคมโลกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 เริ่มตั้งแต่องค์การสหประชาชาติได้จัดให้มีการประชุมสุดยอดว่าด้วยสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ ณ กรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ซึ่งเรียกร้องให้ทั่วโลกได้คำนึงถึงผลกระทบจากการใช้ทรัพยากรอย่างฟุ่มเฟือยจนเกินขีดจำกัดของทรัพยากรโลก

นับเป็นเวลากว่าสองทศวรรษแล้วที่คำว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง และในสังคมโลกมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น World Commission on Environment and Development หรือ Brundtland (2526) การพัฒนาที่ยั่งยืนคือ รูปแบบของการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้คนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดทอนความสามารถในการที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง

การพัฒนาที่ยั่งยืนมีส่วนประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนประกอบทั้งสามนี้จะเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน

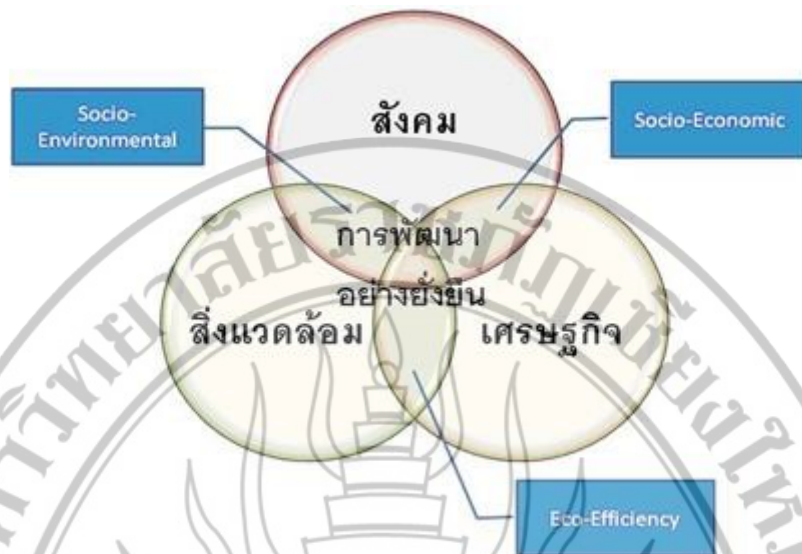
วัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ยั่งยืน ตามแนวคิดของ Barbier (1997) คือ การบรรลุเป้าหมายทั้งสามองค์ประกอบนี้ให้ได้ดีที่สุด และโดยที่สังคมไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่สูงสุดในทุกส่วนประกอบได้ จึงจำเป็นต้องยอมลดเป้าหมายในบางองค์ประกอบ เพื่อให้เป้าหมายในองค์ประกอบอื่นเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การจัดลำดับความสำคัญระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ว่าจะให้ องค์ประกอบใดมีลำดับความสำคัญที่สูงกว่าองค์ประกอบอื่นๆ เช่น ถ้าให้ลำดับความสำคัญ ทางด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในอันดับแรก ก็อาจต้องชดเชยด้วยการให้เป้าหมายทางด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อมลดลง

ส่วนประกอบของความยั่งยืนทางเศรษฐกิจนั้น สังคมต้องสร้างความเจริญเติบโตที่ทำให้ เกิดกระแสรายได้ที่เหมาะสม ในขณะที่ยังคงรักษาไว้ซึ่งสต็อกของทุนที่มนุษย์สร้างขึ้น ทุนมนุษย์ และทุนธรรมชาติเป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการของระบบเศรษฐกิจ คือ

- (1) การเพิ่มขึ้นในการผลิตสินค้าและบริการ
- (2) การตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชน หรือการลดปัญหา ความยากจน
- (3) ทำให้เกิดการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมเพิ่มขึ้น

เป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการนี้จะต้องดำเนินการในแนวทางที่ยั่งยืนตามที่กล่าว มาแล้วในส่วนประกอบทางด้านสังคมของการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นจะต้องวางอยู่บนรากฐานของ 2 หลัก คือ หลักการความยุติธรรม และหลักการความเท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในระยะ ยาว การเข้าถึงทรัพยากรและ โอกาสของคนในสังคมจะต้องมีความเท่าเทียมกัน สิทธิมนุษยชนและ ผลประโยชน์อื่น ๆ

ในส่วนประกอบด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน การรักษาไว้ซึ่ง สต็อกของทุนธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นป่าไม้ แม่น้ำ ภูเขา แร่ธาตุอันเป็นสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติที่ ควรจะดำรงอยู่ที่ทำให้ส่วนประกอบทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย ที่ความมีเสถียรภาพของระบบนิเวศน์ของโลกจะไม่ถูกรบกวนกระทบกระเทือน



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน  
ที่มา: (Barbier, 1997)

จากภาพที่ 2.1 แสดงส่วนประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืนที่จะต้องประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก อันได้แก่ ส่วนของระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม และระบบนิเวศสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นในส่วนที่ทับซ้อนกันของ 3 องค์ประกอบหรือพื้นที่แรเงาในภาพ กล่าวคือ มีการพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคมและมีการปกป้องสิ่งแวดล้อมด้วยในขณะเดียวกัน

#### 2.1.6 กลยุทธ์ของการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ของการบริหารจัดการโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) กลยุทธ์ระดับกิจการ 2) กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (เอกชัย บุญยาธิฐาน, 2553)

1) กลยุทธ์ระดับกิจการ หรือกลยุทธ์ระดับองค์กร หมายถึง กลยุทธ์ที่ได้มาหรือจากการวิเคราะห์ SWOT และได้ถ่วงถ่วงขั้นสุดท้ายหลังจากที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักแล้ว โดยกลยุทธ์ระดับกิจการยังแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1.1) กลยุทธ์เติบโต กลยุทธ์ประเภทนี้กำหนดขึ้นมาเพื่อการขยายตัวในด้านต่าง ๆ เช่น การขาย การผลิต

1.2) กลยุทธ์คงสภาพ หมายถึง การดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เหมือนเดิมเพื่อคุณภาพแวดล้อม



1.3) กลยุทธ์ตัดทอน เป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เมื่อกิจการอยู่ในฐานะที่อ่อนแอมากในการดำเนินงาน

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

2.1) กลยุทธ์ผู้นำด้านราคา กิจการทั้งหลายต่างก็แข่งขันกันในตลาดในด้านราคา

2.2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่างในงาน รูปร่าง คุณภาพ การบริการ ความทนทาน ภาพลักษณ์ การบริการหลังการขายที่ดี

2.3) กลยุทธ์ผู้นำด้านราคาแบบมุ่งเน้น คือกลยุทธ์ที่ใช้นอกจากจะเป็นผู้นำด้านราคาแล้วยังมุ่งเน้นด้านตลาดเฉพาะส่วน

2.4) กลยุทธ์สร้างความแตกต่างแบบมุ่งเน้น คือ กลยุทธ์ที่นอกจากจะสร้างความแตกต่างแล้วยังมุ่งเน้นเฉพาะบางส่วนของตลาด

2.5) กลยุทธ์ผนึกรวมผู้นำด้านราคากับความแตกต่าง กลยุทธ์นี้องค์กรธุรกิจได้นำมาใช้เพราะการขยายตัวออกไปจำเป็นต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของโลก มีการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเน้นเรื่องสมรรถนะหลัก

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการการผลิต การตลาด การวิจัย และสินค้า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1.7 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

David C. McClelland (1973, อ้างถึงในณรงค์วิทย์แสนทอง, 2547) ได้ให้คำนิยามว่า ศักยภาพหรือ Competency คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

L.M. Spencer and S.M. Spencer (1993, อ้างถึงในสุจิตราชนานันท์, 2552) กล่าวว่า ศักยภาพ (Competency) เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดโดยการใช้เกณฑ์มาตรฐานอากรณัฏวิทย์พันธ์ (2547, อ้างถึงในสุจิตราชนานันท์, 2552) กล่าวว่า ศักยภาพ (Competency) คือลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

จากคำนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าศักยภาพหมายถึงคุณลักษณะของบุคคลอันได้แก่ความรู้ทักษะและลักษณะส่วนบุคคลหรือทัศนคติที่นำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่งานของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน

การศึกษาเรื่องศักยภาพ (Competency) เริ่มขึ้นเมื่อปีค.ศ. 1973 โดย David C. McClelland ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง “Testing for competence rather than intelligence” (Spencer 1993: 3) ที่

พิสูจน์ถึงลักษณะนิสัยทางพฤติกรรมและคุณลักษณะที่มีประสิทธิผลมากกว่าการทดสอบความถนัดในการตัดสินใจถึงว่าใครประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานคนที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าจะทำสิ่งต่างๆเช่นมีการตัดสินใจที่ดีในการสังเกตเห็นปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นที่มาของคำว่าศักยภาพ (Competency) ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบความสามารถตามกรอบแนวคิด

ธัญญาลักษณ์วีระสมบัติ (2546 อ้างถึงในสุจิตราชนานันท์, 2552) ได้จำแนกประเภทของศักยภาพออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ด้วยกันดังนี้

(1) ศักยภาพหลักขององค์กร (Core Competency) ขีดความสามารถที่เป็นแกนหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่ทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันเนื่องจากความสามารถและคุณสมบัตินี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ตลอดจนยังเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่นการมุ่งเน้นที่ผลงานความคิดสร้างสรรค์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

(2) ศักยภาพของพนักงาน ในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงาน (Managerial Competency) จะต้องมีและจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหารลักษณะของขีดความสามารถประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังความกว้างและความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบยกตัวอย่างเช่นภาวะผู้นำการจัดลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากร เป็นต้น

(3) ศักยภาพที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน (Functional Competency) จะมีความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ยกตัวอย่างเช่นทักษะในด้านการนำเสนองานการประสานงาน เป็นต้น

ณรงค์วิทย์แสนทอง (2545, อ้างถึงในสุจิตราชนานันท์, 2552) ได้อธิบายถึงลักษณะที่สำคัญต่างๆของศักยภาพดังต่อไปนี้

(1) คุณลักษณะ (Characteristics) เนื่องจากขีดความสามารถเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล (Under Characteristic) ดังนั้นการจำแนกถึงแนวทางพฤติกรรมความคิดหรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่งๆสามารถกระทำได้โดยการพิจารณาถึงคุณลักษณะของขีดความสามารถในรูปแบบดังต่อไปนี้

(1.1) แรงจูงใจ (Motives) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำซึ่งจะเป็นแรงขับให้เลือกพฤติกรรมที่แสดงออก

(1.2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ความกระตือรือร้นและการร่วมมือ

(1.3) แนวคิดต่อตนเอง (Self – Concept) เป็นทัศนคติคุณค่าและความคิดฝันของบุคคลซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

(1.4) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลส่วนบุคคลที่มีเนื้อหาแตกต่างเฉพาะด้านของบุคคล

(1.5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิดและจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถวิเคราะห์ใช้ความรู้กำหนดเหตุและผลหรือการวางแผนในการจัดการรวมถึงการตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

(2) ความสามารถเชิงเหตุผล (Causal Related) เป็นขีดความสามารถด้านแรงจูงใจคุณลักษณะส่วนบุคคลรวมถึงแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคลเพื่อทำนายถึงทักษะพฤติกรรมการกระทำตลอดจนนำไปทำนายผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานซึ่งจะนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินผล

(3) เกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Criterion Reference) เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดศักยภาพโดยต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญเช่นวิธีการทางสถิติซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ศึกษาส่วนมากจะมี 2 ลักษณะได้แก่เกณฑ์ปฏิบัติงานสูงสุด (Superior Performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานหรือว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์การทำงานและเกณฑ์ในอีกลักษณะหนึ่งได้แก่เกณฑ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Performance) ซึ่งเป็นเกณฑ์ของระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

(4) ศักยภาพเชิงระบบเป็นขีดความสามารถของการปฏิบัติงานในองค์การที่พิจารณาตามความสามารถของปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ซึ่งประกอบด้วยขีดความสามารถในเรื่องต่างๆดังต่อไปนี้

(4.1) ศักยภาพตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงขีดความสามารถจากการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยๆและกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้

(4.2) ศักยภาพตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของขีดความสามารถที่สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อยซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วม

(4.3) ศักยภาพตามผลของการกระทำ (Competency as Output) ศักยภาพในลักษณะนี้จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของผู้มารับบริการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของการให้บริการจากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกมาเป็นองค์ประกอบย่อยๆและกำหนดคุณภาพมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองต่อความต้องการ

(4.4) ศักยภาพตามความรู้ทักษะและทัศนคติ (Competency as Knowledge Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดนั้นสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกหรือวิธีการในการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดในส่วนของขีดความสามารถในลักษณะนี้จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่าความรู้ทักษะและทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้นจะรวมไปถึงการมุ่งมั่นในความสำเร็จของเป้าหมายการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงาน

(5) ศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) กระบวนการของขีดความสามารถทางความรู้ทักษะและทัศนคติเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันออกไปเช่นความสามารถในการเป็นผู้นำ การจูงใจ เป็นต้น

## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา สุระ (2556) การวิจัยเพื่อพัฒนาต้นแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ ศึกษาเพื่อวิเคราะห์และประเมินให้ได้ต้นแบบการพัฒนาท้องถิ่นด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมของท้องถิ่นประจำจังหวัดเชียงใหม่ในปีที่ 3 นักวิจัยมีแผนการวิจัย คือ สังเคราะห์องค์ความรู้จากการพัฒนาต้นแบบการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อจัดการการเรียนรู้ในการขยายต้นแบบการพัฒนาด้านสังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่นสู่ 7 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) วิธีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของต้นแบบการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่พบว่าพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของต้นแบบการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมจะมีการนำเอาหลักหลักของคุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาใช้กับการดำเนินงานเพื่อพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น โดยคุณธรรมที่สำคัญของ อปท.ได้นำมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น คือคุณธรรมในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร และความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โดยการนำเอาคุณธรรมเหล่านี้ สอดแทรกเข้า

ไปดำเนินงานทุกขั้นตอน ประชาชนในชุมชนมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างแท้จริง ทำการดำเนินงานต่างๆ อย่างจริงจังไม่ทำไปโดยขาดความรับผิดชอบแต่ตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นให้ตนเองและบุคคลอื่นอยู่ในท้องถิ่นได้อย่างมีความสุข 2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรเพื่อยกระดับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นด้วยคุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคล 2 ฝ่าย ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น คือ ฝ่ายภาคบริหารและฝ่ายภาคประชาชน โดยฝ่ายบริหารของ อปท. จะต้องยึดหลักการบริหารจัดการองค์กร โดยนำเอาหลักคุณธรรมเข้ามาใช้การทำงานทุกขั้นตอน โดยเริ่มจากตัวผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมประจำใจ ได้แก่ การมีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม อดทนและมีความขยันหมั่นเพียร ใช้นโยบายเชิงรุกในการบริหารจัดการองค์กร กล่าวคือมีการเตรียมตัวที่จะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะมากระทบกับการดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกันก็มีความไม่ประมาทโดยหาวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหากับการดำเนินงานภายในองค์กร การทำงานเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ในส่วนของภาคประชาชนก็ยึดหลักการทำงาน โดยนำเอาหลักคุณธรรมมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต การทำงานยึดหลักตนเป็นที่พึ่งแห่งตน ขณะเดียวกันก็ไม่ละเว้นที่จะให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันในการทำงานเพื่อท้องถิ่น ขณะเดียวกันควรมีการเสาะแสวงหาและสร้างพันธมิตรใหม่กับบุคคล หน่วยงาน องค์กรอื่น เพื่อทำให้ตนเองอยู่รอดและมีชีวิตที่มีความสุขในสังคมจากการศึกษา ได้บทสรุปเกี่ยวกับวิธีการในการพัฒนาต้นแบบการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น จ. เชียงใหม่ โดยความสำเร็จของการพัฒนาด้านสังคมของท้องถิ่นจะเกิดขึ้นได้จำเป็นที่ อปท. ควรมีการบริหารจัดการโดยอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมเป็นตัวนำและกำกับการทำงานเพราะหาก อปท. ยึดมั่นในหลักของการทำงานที่มีคุณธรรมและจริยธรรมแล้วย่อมทำให้เกิดการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ขณะเดียวกันการสร้างที่อยู่ดีมีสุขทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนมีองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งทำให้ชุมชนมีความอยู่ดีมีสุข ซึ่งทางนักวิจัยได้ทำการ focus group และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับตัวแทนของชุมชนเกี่ยวกับสิ่งที่สร้างความอยู่ดีมีสุขทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้กับคนในชุมชนโดยคำตอบที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

**กาญจนา สุระ (2555)** ศึกษาเพื่อวิเคราะห์และประเมินให้ได้ต้นแบบการพัฒนาท้องถิ่นด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมของท้องถิ่นประจำจังหวัดเชียงใหม่ในปีที่ 2 (พ.ศ.2555) โดยขยายการประเมินต้นแบบการพัฒนาให้ครอบคลุมตามประเด็นของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น อันประกอบไปด้วย การพัฒนาด้าน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และอนามัยสิ่งแวดล้อม โดยการใช้คุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการองค์กรซึ่งส่งผล

ต่อความอยู่ดีมีสุขของท้องถิ่น จ.เชียงใหม่ โดยนักวิจัยได้นำเอาคุณธรรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาใช้ในการประเมินการบริหารจัดการองค์กรของท้องถิ่นเพราะเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเมื่อเปรียบเทียบกับหลักของธรรมาภิบาลที่เป็นแนวทางที่สามารถพัฒนาได้ จากภายนอกเท่านั้น แต่คุณธรรมตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เป็นเรื่องของคุณภาพจากภายในของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในมิติที่ลึกกว่าการบริหารจัดการที่ดี ด้วยเหตุนี้ถึงแม้จะมีหลักการบริหารจัดการที่ดีกำกับแล้วยังต้องมีคุณธรรมของเศรษฐกิจพอเพียงกำกับร่วมด้วยอันจะทำให้การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปได้อย่างยั่งยืน

ยุพา ประสงค์ทรัพย์ (2555) ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก กรณีประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในด้านลักษณะรูปแบบและกระบวนการ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าด้านลักษณะวิสาหกิจชุมชนเป็นไปตามองค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชน 7 ประการ กระบวนการบริหารจัดการของชุมชนต่าง ๆ มีการดำเนินกิจกรรมที่สามารถใช้แนวคิดของกระบวนการบริหารจัดการของชุมชนต่าง ๆ มีการดำเนินกิจกรรมที่สามารถใช้แนวคิดของกระบวนการวิสาหกิจชุมชนมาวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องกับกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนอย่างชัดเจน ส่วนด้านรูปแบบของวิสาหกิจชุมชนพบว่าชุมชนมีการพึ่งตนเองในระดับครัวเรือนเป็นอันดับแรก เพื่อลดรายจ่ายให้กับครัวเรือน ขั้นที่สองการพัฒนาสู่ขั้นก้าวหน้าเป็นการนำผลผลิตส่วนเกินมาแลกเปลี่ยนระหว่างกันในกลุ่มชุมชนเกิดตลาดภายในชุมชนและระหว่างชุมชนช่วยส่งเสริมการมีรายได้และขั้นที่สามการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองสังคมภายนอก มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้

นงลักษณ์ ทองศรี (2559) ศึกษารูปแบบการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจังหวัดบุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ ศึกษาความต้องการในการพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจังหวัดบุรีรัมย์ ศึกษาปัญหาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจังหวัดบุรีรัมย์ พัฒนารูปแบบการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ผ้าไหมจังหวัดบุรีรัมย์ โดยรูปแบบของการผลิต ควรวางแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีเอกลักษณ์และแตกต่างดำเนินการตามแผน และควบคุมคุณภาพให้ได้มาตรฐานโดยผ่านการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์จากหน่วยงานภายนอก และรักษาสิ่งแวดล้อมทางการผลิต รูปแบบการจัดการการตลาด ควรรวบรวมผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์แตกต่างตามความต้องการของลูกค้า กำหนดราคาขายที่เหมาะสม การวางแผนการเงินทั้งระยะสั้นและระยะยาว

**ปิยะดา พิศาลบุตร (2557)** กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี และเพื่อเสนอกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่าวิสาหกิจชุมชนเกือบครึ่งหนึ่งเกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐและจากการแก้ไขปัญหา ร่วมกันของสมาชิกเงินทุนในการประกอบการเกือบร้อยละ 70 มาจากการระดมทุนของสมาชิก ปัญหาสำคัญของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี คือ วัตถุประสงค์ในพื้นที่หายากและมีราคาแพง ต้นทุนการผลิตสูง ขาดเงินทุนในการผลิตสินค้า สำหรับกลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน จังหวัดปราจีนบุรีควรเป็นกลยุทธ์เชิงรุกเพราะมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน รูปแบบกลยุทธ์ควรเป็นแบบมีความยืดหยุ่น มีความเป็นเอกลักษณ์และมีภาพพจน์ที่ดี

**สุกัญญา ดวงอุปมา (2559)** ศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบวิสาหกิจชุมชนประสบผลสำเร็จและสามารถยืดหยุ่นต่อไปได้ จำเป็นจะต้องศึกษาบริบทและสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นตลอดจนการศึกษาสภาพปัญหาและศักยภาพที่แท้จริงของวิสาหกิจชุมชน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเครือข่ายอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งตลอดจนการพัฒนาภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของในชุมชนท้องถิ่น

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีซึ่งได้ระบุนรายละเอียดไว้เบื้องต้น ไปใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้ 1) แนวคิดการบริหารจัดการนำไปใช้ในการศึกษาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ 2) แนวคิดวิสาหกิจชุมชนนำไปใช้ในการศึกษาบริบทพื้นฐานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในประเด็นของการผลิต รายได้ การจำหน่ายสินค้าและบริการ 3) การวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) นำไปใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อันประกอบไปด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 4) การบริหารจัดการแนวใหม่ นำไปใช้ในการศึกษากลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้สามารถใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายอื่นและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ 5) แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนนำไปใช้ในการศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุ

เป้าหมายและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้นำไปเปรียบเทียบกระบวนการและผลการวิจัยพร้อมกันนำไปเป็นฐานข้อมูลในการปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานวิจัย ซึ่งข้อมูลต่าง ๆ จะถูกนำไปใช้ในการออกแบบประชากร ตัวอย่าง ข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กรอบแนวคิดของการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 3 ต่อไป

