

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

Strategic management for community enterprise development under the Sustainable Development Goals (SDGs)

สรสินธุ์ ฉายสินสอน¹

Sorasinth Chaisinson

Received October 25, 2023, Revise January 30, 2024, Accepted January 27, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ศึกษาการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน และพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประธานหรือตัวแทนผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย 383 คน และสัมภาษณ์ประธานหรือตัวแทนผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับประเทศ จำนวน 7 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน พบว่า ประเภทของวิสาหกิจชุมชน จำนวนสมาชิก และระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกันไม่สัมพันธ์กับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลการศึกษาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ แนวทางเชิงรุก โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการพัฒนาแรงงาน แนวทางเชิงแก้ไข โดยการส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตและบริการ แนวทางเชิงป้องกัน โดยการร่วมมือกับภาครัฐสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชน แนวทางเชิงรับ โดยการส่งเสริมการลงทุนระบบการผลิตด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักร และสนับสนุนให้สมาชิกในวิสาหกิจชุมชนเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, วิสาหกิจชุมชน, การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

¹ อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

Faculty of Management Science, Bansomdejchaopraya Rajabhat University

Email: sorasinth@hotmail.com



Abstract

Research on Strategic management for developing community enterprises under the Sustainable Development Goals (SDGs) aimed to study strategic management factors that affected the development of community enterprises under the SDGs, to study the development of community enterprises classified according to the characteristics of community enterprises, and to develop strategic management approaches for developing community enterprises under SDGs. Data gathering was collected with questionnaires from 383 presidents or representatives of community enterprise founders in Thailand and interviewing of seven presidents or representatives of community enterprise founders who received national outstanding community enterprise awards. The result was found that strategic management factors affect the development of community enterprises under the SDGs in all aspects are at a moderate level. The different types of community enterprises, the number of members, and the duration of operation were not related to the development of community enterprises under the SDGs. The results of the study of strategic management approaches for developing community enterprises under the SDGs include proactive approaches by creating a network of cooperation and labor development corrective approach by encouraging community enterprises to use innovation and technology to help in production and services. Preventive approach by collaborating with the government sector to support continuous learning and development of human resource competencies. and promoting cooperation between community enterprises. Reactive approach by promoting investment in production systems, technology and machinery and encouraging members in community enterprises to learn and develop more skills.

Keywords: Strategic management, Community enterprise, Sustainable development goals

บทนำ

วิกฤติจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กำลังเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของโลก และประเทศไทย ดังที่เรียกว่า นิวนอร์มอล (New normal) ไม่เว้นถึงวิสาหกิจชุมชนก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน วิสาหกิจชุมชนบางแห่งมีการปรับตัวลงตามนโยบายของรัฐบาล จำนวนลูกค้าที่มาเยี่ยมลดลง คำสั่ง



ข้อมูลลง รายได้ธุรกิจต่อเนื่อง ในขณะที่มาตรการช่วยเหลือและเยียวยาจากภาครัฐที่จะโอบอุ้มผู้ได้รับผลกระทบในขณะนี้รองรับแรงงานนอกระบบเพียงแค่ 3 ล้านคนเท่านั้น หนี้สินครัวเรือนขยายตัวร้อยละ 3.9 หรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 89.3 ต่อ GDP อันเนื่องมาจากการหดตัวของเศรษฐกิจตามภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ปกติ (Office of the National Economic and Social Development Council. 2021) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ระบุถึงผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2564 ลดลง 2.5% สำหรับสาขาธุรกิจเอสเอ็มอีที่มี GDP ลดลง จากผลกระทบของโควิดระบาดระลอก 3 ดังกล่าว เอสเอ็มอีมีแนวโน้มเติบโตได้ช้ากว่าที่คาดการณ์ไว้โดยเฉพาะในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2564 คาด GDP เติบโตได้เพียง 2.4% – 3.2% จากเดิมที่คาดว่าจะอยู่ระดับ 4.1% – 4.8% (Onsamlee, P. 2021)

วิสาหกิจชุมชน คือ หนึ่งในรูปแบบของการรวมตัวกันของคนในชุมชน ตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป โดยมีหลักในการดำเนินงาน คือ ชุมชนจะเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการโดยชุมชนเอง กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการจะเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล และจำหน่ายทั้งภายในและภายนอกชุมชน หัวใจหลักของการดำเนินการจะอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งตนเองและความพอเพียงและสามารถขยายออกสู่ชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม (Phongphit, S. & Chanhong, S. 2006 ; Inwang, K., et al. 2011) การประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จผู้ประกอบการจะต้องศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจ ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจหลายด้าน และจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้นั้นมีหลายปัจจัย ในที่นี้จะศึกษาปัจจัยองค์การตามแนวคิดของ Owens (2001 อ้างถึงใน Treputtharat, S.2004) ซึ่งได้กล่าวว่า ในองค์กรใดองค์การหนึ่งนั้นจะประกอบไปด้วยปัจจัย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านคน ปัจจัยด้านภาระงาน ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยภายนอกองค์การหรือปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ มีหลายปัจจัย (Chartiwisit, R. (2011) จากข้อมูลของ Department of Agricultural Extension (2019) พบว่าในประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจชุมชน เป็นจำนวน 118,715 แห่ง มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 1 ล้านคน ถือว่ามีจำนวนมากถ้าหากทุกกลุ่มมีความแข็งแกร่ง มีศักยภาพในการดำเนินการนั้น ก็จะเกิดผลดีทางเศรษฐกิจ สมาชิกฯ มีรายได้ดี สามารถดำรงชีพได้ แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่ามีปัญหาจากชุมชนในด้านต่างๆ ได้แก่ ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การบริหารสมาชิก การจัดการตลาดที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ การจัดการด้านการผลิตและงานสนับสนุนการผลิต การจัดการด้านบัญชี การพัฒนาธุรกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

จากข้อมูลดังกล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความตระหนักถึงปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยเล็งเห็นประโยชน์ของผลการวิจัยครั้งนี้ต่อการพัฒนาการดำเนินงานและผลตอบแทนของวิสาหกิจชุมชน ภายใต้แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการทำงานและสนับสนุนความเข้มแข็งของวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย อันจะนำไปสู่การลดภาระหนี้สินครัวเรือน ลดปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การจัดการด้านบัญชี การบริหารสมาชิก ตลอดจนการจัดการตลาดและการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจชุมชน



สู่ความยั่งยืน สอดคล้องกับนโยบายประชารัฐของรัฐบาล โดยสามารถนำข้อมูลผลการวิจัยไปใช้ในการนำเสนอแก่วิสาหกิจชุมชนเพื่อเป็นแนวทางการจัดการตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำผลการศึกษาวิจัยมาประยุกต์ใช้กับพื้นที่ชุมชนต่างๆ ได้ โดยเฉพาะการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของประเทศให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
2. เพื่อศึกษาการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจำแนกตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน
3. เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ประธานหรือตัวแทนผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย จากวิสาหกิจชุมชน 121,324 ราย (Community Enterprise Promotion Division, 2022) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ประธานหรือตัวแทนผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย โดยผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability) และเก็บข้อมูลตามความสะดวกของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 383 คน ตามสูตรของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ช่วงความเชื่อมั่น 95% (Prasith-rathsint, S. 2010 : 127) ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ 383 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือประธานหรือตัวแทนผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับประเทศ จำนวน 7 ราย (Community Enterprise Promotion Division, 2022)

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
2. วิสาหกิจชุมชนที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันมีการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่แตกต่างกัน

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์



แนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวตามกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด โดยผู้บริการจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจผู้บริหาร จำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่างๆ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์จะประกอบไปด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) (3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ (4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) โดยใช้เครื่องมือทางการบริหาร เช่น การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ตัวแบบการค้นหาคำถามเป็นเลิศขององค์กร McKinsey 7-S หลักการบริหารจัดการแบบองค์รวม (Total Quality Management: TQM) เป็นต้น

แนวคิดว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development)

แนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน คือวิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นหลัง เป้าหมายสูงสุดของแนวคิดนี้อยู่ที่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรโลก โดยยังสามารถรักษาระดับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติของมนุษย์ไม่ให้เกิดภัยภาพการผลิตของธรรมชาติ และมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ แทนที่จะยึดเป้าหมายการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นหลักเหมือนวิธีการพัฒนาทั่วไป ประเทศไทยได้รับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนมาปรับใช้ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศที่ได้บัญญัติและยึดแนวคิด “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เป็นปรัชญานำทางในการบริหารประเทศโดยยึดหลักทางสายกลาง มุ่งการพัฒนาที่มีดุลยภาพระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูลกันสู่การพัฒนามีคุณภาพ มั่นคง และยั่งยืน นับเป็นการพัฒนาประเทศอย่างองค์รวม โดยประชาชนที่มีส่วนร่วม มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของประชาชนอย่างถาวร หลักการสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน 1) มิติการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจให้เจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพ กระจายรายได้ให้เอื้อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ในสังคม โดยเฉพาะคนที่มีรายได้น้อย 2) มิติการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้มีสมรรถนะและมีผลิตภาพสูงขึ้นส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีคุณภาพและเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) มิติการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติใน



ปริมาณที่ระบบนิเวศสามารถฟื้นตัวกลับสู่สภาพเดิมได้ การปล่อยมลพิษออกสู่สิ่งแวดล้อมในระดับที่ระบบนิเวศสามารถดูดซับและทำลายมลพิษนั้นได้ โดยให้สามารถผลิตมาทดแทนทรัพยากร ประเภทที่ใช้แล้วหมดไปได้

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการของสหประชาชาติ (UN: Sustainable Development Goals) โลกจะดีขึ้นภายในปี 2573 (Mahidol University, 2022) ได้แก่ การขจัดความยากจน การขจัดความหิวโหย การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี การได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ความเท่าเทียมทางเพศ การมีน้ำสะอาดและการมีสุขอนามัยที่ดี การมีพลังงานที่สะอาดและราคาถูกลง ส่งเสริมงานที่มีคุณค่าและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การส่งเสริมอุตสาหกรรม นวัตกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน ลดความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาเมืองและชุมชนอย่างยั่งยืน มีการบริโภคและการผลิตอย่างยั่งยืน การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทะเลและชายฝั่งอย่างยั่งยืน การอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก การสร้างสังคมสันติสุข การสร้าง ความยุติธรรมและสถาบันอันเป็นที่พึ่งของส่วนรวม และการมีส่วนร่วมของประชาชนในเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปได้ว่า ตัวแปรสำคัญในการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ประกอบกับการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) และหลักการสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน ได้แก่ มิติการพัฒนา เศรษฐกิจที่ยั่งยืน มิติการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน และมิติการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เป็นตัวแปรย่อยในการปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 ประการของสหประชาชาติ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพ 2) การเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบเชิงลบ ทางสังคม-เศรษฐกิจแก่ชุมชนท้องถิ่น 3) การเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบเชิงลบทางวัฒนธรรมแก่ชุมชน และ 4) การเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบด้านลบทางสิ่งแวดล้อม

แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน

คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้ให้ความหมายของ วิสาหกิจชุมชน (community enterprise) ว่า หมายถึง กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ดังนั้นความหมายของวิสาหกิจชุมชนโดยสรุป คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ "ทุนของชุมชน" อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง ซึ่ง "ทุนของชุมชน" ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม Phongphit, S. (2003) นำเสนอลักษณะสำคัญ 7 ประการของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและดำเนินงานเองโดยอาจมีคนอื่นนอกมีส่วนให้ความร่วมมือช่วยเหลือ แต่ไม่ใช่หุ้นส่วนใหญ่



2. ผลผลิตเกิดจากการใช้ทรัพยากร และกระบวนการจัดการการผลิตภายในชุมชนแต่อาจนำวัตถุดิบบางส่วนมาจากภายนอกได้

3. ชุมชนเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ธุรกิจ เพื่อพัฒนาศักยภาพของชุมชนในกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมโดยไม่เลียนแบบหรือใช้สูตรการดำเนินงานสำเร็จรูป

4. ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นพื้นฐาน ผสมผสานเข้ากับความรู้ภูมิปัญญาสากล

5. ดำเนินงานแบบบูรณาการเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะผนึกกำลังและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

6. กระบวนการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นหัวใจหลัก

7. เน้นการพึ่งพาตนเองเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก และสำคัญที่สุด

กรมการพัฒนาชุมชน ได้น้อมนำแนวทางที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชการที่ 9 ได้ทรงพระราชทานพระราชดำริในการพัฒนาชุมชนเพื่อความยั่งยืนโดยหลักการ “ทฤษฎีใหม่” 3 ชั้น คือ (Thupkrajang, S. 2003)

ชั้นที่ 1 มีความพอเพียง เลี้ยงตนเองได้บนพื้นฐานของความประหยัด และจัดการใช้ง่าย

ชั้นที่ 2 รวมพลังกันใน รูปกลุ่มเพื่อการผลิต การตลาด การจัดการ รวมทั้งด้านสวัสดิการการศึกษา และการพัฒนาสังคม

ชั้นที่ 3 สร้างเครือข่าย กลุ่มอาชีพและขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลาย โดยประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจ ภาคองค์กรพัฒนาเอกชน และภาคราชการในด้านเงินทุนการตลาด การผลิต การจัดการและข่าวสารข้อมูล ซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นหลักการที่พึงระลึกถึงอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้ที่ดำเนินการในเรื่องวิสาหกิจชุมชนได้เข้าใจถึงหลักการและเหตุผลของวิสาหกิจชุมชนที่ถูกต้อง และนำไปใช้ในการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในปัจจุบันมีระดับของวิสาหกิจชุมชนที่สอดคล้องตามแนวพระราชดำริแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ วิสาหกิจชุมชนระดับพื้นฐาน ที่มุ่งเน้นประกอบการเพื่อให้เกิดผลผลิตในการนำไปใช้อย่างพออยู่พอกิน วิสาหกิจชุมชนระดับพัฒนา มุ่งสู่การนำส่วนที่เหลือจากการใช้ในชีวิตรประจำวันแล้วนำไปแบ่งปัน แลกเปลี่ยนหรือจำหน่ายให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้น และวิสาหกิจ ชุมชน ระดับก้าวหน้ามุ่งเน้นสู่การ เพิ่มรายได้มีการลงทุนขยาย การลงทุน ส่งออกผลิตภัณฑ์ มีการจัดสรรผลกำไรเพื่อสวัสดิการชุมชนหรือกิจการสาธารณประโยชน์มุ่งสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต่อไป สำหรับในส่วนของปัญหาวิสาหกิจชุมชนนั้น เกิดจากภาครัฐเองที่ทำให้ชาวบ้านคุ้นเคยกับการพัฒนาแบบสงเคราะห์ที่ภาครัฐได้นำโครงการต่างๆ ไปให้ชุมชน แบบที่ภาครัฐหรือส่วนราชการนั้นๆ ต้องการแต่ไม่ได้เป็นความต้องการหรือชุมชนมีความพร้อมที่จะทำโครงการทั้งหลายเหล่านั้น ทำให้โครงการไม่เกิดการพัฒนายั่งยืน



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประธานหรือตัวแทนผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทยจากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น กลุ่มตัวอย่างจำนวน 383 คน จากวิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย 121,324 แห่ง และการวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ ประธานหรือตัวแทนผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลวิสาหกิจชุมชนดีเด่นระดับประเทศ จำนวน 7 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม มี 5 ตอน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา และอาชีพ คุณลักษณะวิสาหกิจชุมชน แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย ประเภทวิสาหกิจชุมชน จำนวนสมาชิก และระยะเวลาในการดำเนินการ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Question)

แบบสัมภาษณ์แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ สภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการวิสาหกิจชุมชน และแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา สถิติอนุมาน ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ได้แก่ การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์วิสาหกิจชุมชนและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) พบว่า



ตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์วิสาหกิจชุมชน ภาพรวม

การจัดการเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	2.98	1.00	ปานกลาง
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร	2.99	1.02	ปานกลาง
3. การกำหนดกลยุทธ์	2.96	1.00	ปานกลาง
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	2.94	0.98	ปานกลาง
5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์	2.96	0.98	ปานกลาง
ภาพรวม	2.97	1.00	ปานกลาง

จากตาราง 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์วิสาหกิจชุมชน ภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.97) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การกำหนดทิศทางขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.99) รองลงมาได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุม และการประเมินกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) จำแนกตามคุณลักษณะของวิสาหกิจชุมชน พบว่า

ตาราง 2 การเปรียบเทียบการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) จำแนกตามประเภทของวิสาหกิจชุมชน

การพัฒนาภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. การบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพ	Between Groups	.021	2	.011	.066	.937
	Within Groups	60.967	380	.160		
	Total	60.988	382			



ตาราง 2 (ต่อ)

การพัฒนาภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทางสังคม-เศรษฐกิจแก่ ชุมชนท้องถิ่น	Total	65.589	382			
3. ด้านการเพิ่มผลประโยชน์ และลดผลกระทบเชิงลบทาง วัฒนธรรมแก่ชุมชน	Between Groups	.223	2	.111	.696	.499
	Within Groups	60.826	380	.160		
	Total	61.048	382			
4. ด้านการเพิ่มผลประโยชน์ และลดผลกระทบด้านลบทาง สิ่งแวดล้อม	Between Groups	.012	2	.006	.055	.947
	Within Groups	42.002	380	.111		
	Total	42.014	382			
ภาพรวม	Between Groups	.281	2	.141	1.055	.349
	Within Groups	50.654	380	.133		
	Total	50.935	382			

จากตาราง 2 พบว่า ประเภทของวิสาหกิจชุมชนที่แตกต่างกันมีการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน



ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนางานวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน(SDGs)

การพัฒนางานวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1. การบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพ	2.95	0.98	ปานกลาง
2. ด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบเชิงลบ ทางสังคม-เศรษฐกิจแก่ชุมชนท้องถิ่น	2.90	0.94	ปานกลาง
3. ด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบเชิงลบทางวัฒนธรรมแก่ชุมชน	2.97	0.98	ปานกลาง
4. ด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบด้านลบทางสิ่งแวดล้อม	2.92	0.95	ปานกลาง
ภาพรวม	2.94	0.96	ปานกลาง

จากตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนางานวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบเชิงลบทางวัฒนธรรมแก่ชุมชน รองลงมาได้แก่ การบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพ ด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบด้านลบทางสิ่งแวดล้อม และด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบเชิงลบ ทางสังคม-เศรษฐกิจแก่ชุมชนท้องถิ่น ตามลำดับ

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนางานวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

เมื่อวิเคราะห์ TOWS แล้วจึงนำการวิเคราะห์ TOWS และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้

SO แนวทางเชิงรุก

1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือของวิสาหกิจชุมชนเพื่อจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนินงาน จัดหาแหล่งวัตถุดิบ/พัฒนาวัตถุดิบใหม่ ๆ ร่วมกัน และรัฐส่งเสริมรัฐบาลการออกมาตรการและนโยบายในการช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชน
2. พัฒนาแรงงานที่ใช้ในกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนให้มีทักษะและฝีมือในการผลิตที่มีความประณีตและมีคุณภาพพร้อมกับบูรณาการร่วมกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างตราสินค้า (brand) เป็นของตนเอง และแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

WO แนวทางเชิงแก้ไข

1. ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตและบริการ เพื่อลดต้นทุนในการผลิต รวมทั้งการสนับสนุนทุนในการดำเนินงานแก่วิสาหกิจชุมชน



2. วิสาหกิจชุมชนควรทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน พร้อมทั้งปรับขนาดขององค์กรให้มีความเหมาะสม

ST แนวทางเชิงป้องกัน

1. ภาครัฐจะต้องร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน

2. ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือกันระหว่างวิสาหกิจชุมชน เน้นการใช้วัตถุดิบที่ผลิต รวมไปถึงการสร้างความร่วมมือในด้านเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ได้แก่ การดูแลรักษา การปรับปรุงโดยเน้นคุณภาพความเที่ยงตรงสูง ใช้เวลาน้อย และมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

WT แนวทางเชิงรับ

1. มีการส่งเสริมให้มีการลงทุนระบบการผลิตมีการลงทุนในเทคโนโลยีและเครื่องจักรในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีกำลังสูง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน

2. สนับสนุนให้แรงงานในวิสาหกิจชุมชนเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของตนเอง เช่น อาจสร้างโครงการเพื่อป้อนแรงงานเข้าสู่วิสาหกิจชุมชน เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น ส่วนใหญ่มีการลอกเลียนแบบกันในตลาดหรือมีการปรับเปลี่ยนวัตถุดิบทำให้สินค้ามีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรทำการศึกษาทัศนคติและการตัดสินใจของผู้บริโภคว่าผู้บริโภคมีความต้องการอย่างไรบ้าง

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

ปัจจัยการจัดการเชิงกลยุทธ์วิสาหกิจชุมชน ภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การกำหนดทิศทางขององค์กร รองลงมาได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Polprasert, P., Sripirom, K., & Khongyingyai, N. (2022) การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจชุมชนภายใต้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบในทุกภาคส่วนทำให้รายได้ของประเทศลดลงอย่างเฉียบพลัน โดยเฉพาะผู้ประกอบการรายย่อยขาดกำลังทุนและประชาชนขาดกำลังซื้อ ทั้งนี้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยต้องเริ่มจากการสร้างความเข้มแข็งภายในประเทศด้วยการสร้างฐานให้มั่นคงกับวิสาหกิจชุมชน โดยเริ่มจากการกำหนดทิศทางการผลิตผลิตภัณฑ์ในระยะยาวจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน



สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส และอุปสรรคเพื่อการวางกลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนเชิงรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต่างๆ

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบเชิงลบทางวัฒนธรรมแก่ชุมชน รองลงมาได้แก่ การบริหารจัดการด้านความยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพ ด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบด้านลบทางสิ่งแวดล้อม และด้านการเพิ่มผลประโยชน์และลดผลกระทบเชิงลบ ทางสังคม-เศรษฐกิจแก่ชุมชนท้องถิ่น ตามลำดับ โดยผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R2) เท่ากับ 0.146 หมายความว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร 3. การกำหนดกลยุทธ์ 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ได้ร้อยละ 14.60 โดยมีค่า (p-value = 0.001) ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ ปัจจัยทั้ง 5 ตัวแปรส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยประเภทของวิสาหกิจชุมชน จำนวนสมาชิก และระยะเวลาในการดำเนินงานที่แตกต่างกันมีการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Pantadapon, P. (2015) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างต่างก็มีความคิดเห็น สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมในการดำเนินของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix พบว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหามีได้แนวทางเชิงรุก ได้แก่ 1. สร้างเครือข่ายความร่วมมือของวิสาหกิจชุมชนเพื่อจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนินงาน จัดหาแหล่งวัตถุดิบ/พัฒนาวัตถุดิบใหม่ๆ ร่วมกัน และรัฐส่งเสริมรัฐบาลการออกมาตรการ และนโยบายในการส่งเสริม ช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชน 2. พัฒนาแรงงานที่ใช้ในกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนให้มีทักษะและฝีมือในการผลิตที่มีความประณีตและมีคุณภาพพร้อมกับบูรณาการร่วมกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ แนวทางเชิงแก้ไข ได้แก่ 1. ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตและบริการ เพื่อลดต้นทุนในการผลิต รวมทั้งการสนับสนุนทุนในการดำเนินงานแก่วิสาหกิจชุมชน 2. วิสาหกิจชุมชนควรทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน แนวทางเชิงป้องกัน ได้แก่ 1. ภาครัฐจะต้องร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้เพื่อพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน 2. ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือกันระหว่างวิสาหกิจชุมชน เน้นการใช้วัตถุดิบที่ผลิต รวมไปถึงการสร้างความร่วมมือ



ในด้านเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ใช้เวลาน้อย และมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แนวทางเชิงรับ ได้แก่ 1. มีการส่งเสริมให้มีการลงทุนระบบการผลิตมีการลงทุนในเทคโนโลยีและเครื่องจักรในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีกำลังสูง เพื่อลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน 2. สนับสนุนให้แรงงานในวิสาหกิจชุมชนเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของตนเอง นอกจากนี้ส่วนใหญ่มีการลอกเลียนแบบกันเองระหว่างคู่แข่งในตลาด หรือมีการปรับเปลี่ยนแบบเพียงเล็กน้อยให้เหมาะสมกับวัตถุดิบทำให้สินค้าที่ผลิต และจำหน่ายมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรทำการศึกษาทัศนคติ และการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ ว่าผู้บริโภคมีความต้องการอย่างไรบ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaisena, Y., et al. (2022) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์เชิงรุก คือ การสร้างอัตลักษณ์สู่การจัดจำหน่ายในตลาดออนไลน์ 2) กลยุทธ์เชิงรับคือการสร้างเครือข่ายกับชุมชนและหน่วยงานท้องถิ่น 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไขคือการพัฒนาทักษะให้สมาชิกในกลุ่มอย่างต่อเนื่องและ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกันคือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งเมื่อพิจารณาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการ พบว่า ความได้เปรียบด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการสร้างความแตกต่างและด้านกลยุทธ์ต้นทุนตามลำดับ การพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chuayraksa, W. (2017) แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษากลุ่มสตรีทอผ้าฝ้ายย้อมคราม บ้านถ้ำเต่า จังหวัดสกลนคร พบว่า การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐยังคงค่อนข้างจำกัด รวมถึงการพัฒนาการจัดการอื่นๆ เช่น บรรจุภัณฑ์ การจัดจำหน่ายยังคงค่อนข้างจำกัด ด้านการตลาดและลูกค้า พบว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อตามยุคสมัย และการจัดจำหน่าย เช่น จากการออกบูท ยังมีค่อนข้างน้อยด้านการผลิตและงานสนับสนุนการผลิต พบว่า การนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการดำเนินการผลิตยังไม่ชัดเจน การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เข้าแข็งและกว้างขวางในระดับประเทศเพื่อการขยายภาคการผลิตและการจัดจำหน่ายยังมีค่อนข้างน้อยและด้านการเงินและบัญชี พบว่า แหล่งเงินทุน ในการสนับสนุนภาคการผลิตยังมีค่อนข้างจำกัด รวมถึงการจัดทำบัญชีของสมาชิกยังคงค่อนข้างไม่ต่อเนื่อง ส่วนแนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน พบว่า ควรมีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือให้เข้มแข็งและกว้างขวางในระดับประเทศเพื่อการขยายภาคการผลิตและการจัดจำหน่ายที่ยังมีค่อนข้างน้อยการวางแผนการผลิตที่ครบวงจร การพัฒนาคุณภาพวัตถุดิบ การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค



ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

- 1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือของวิสาหกิจชุมชนเพื่อจัดซื้อจัดจ้างในการดำเนินงาน จัดหาแหล่งวัตถุดิบ/พัฒนาวัตถุดิบใหม่ๆ ร่วมกัน และรัฐส่งเสริมรัฐบาลการออกมาตรการ และนโยบายในการส่งเสริมช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชน
- 2) พัฒนาแรงงานที่ใช้ในกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชนให้มีทักษะและฝีมือในการผลิตที่มีความประณีตและมีคุณภาพพร้อมกับบูรณาการร่วมกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างตราสินค้า (brand) เป็นของตนเอง ทั้งนี้ประเด็นที่ได้เสนอจึงเป็นวิธีการนำเอาโอกาส และจุดแข็งมาผสานร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา และแก้ไขปรับปรุงจุดอ่อนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3) ส่งเสริมให้วิสาหกิจชุมชนนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิตและบริการ เพื่อลดต้นทุนในการผลิต รวมทั้งการสนับสนุนทุนในการดำเนินงานแก่วิสาหกิจชุมชน
- 4) วิสาหกิจชุมชนควรทำการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน พร้อมทั้งปรับขนาดขององค์กรให้มีความเหมาะสมจำนวนของบุคลากรเหมาะสมกับกิจการไม่มากจนทำให้ไม่เกิดความคล่องตัวของกิจการเพื่อลดต้นทุนในการผลิต
- 5) ภาครัฐจะต้องร่วมมือกับวิสาหกิจชุมชนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนากลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการดำเนินกิจกรรมของวิสาหกิจชุมชน
- 6) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือกันระหว่างวิสาหกิจชุมชน เน้นการใช้วัตถุดิบที่ผลิต รวมไปถึงการสร้างความร่วมมือในด้านเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ได้แก่ การดูแลรักษา การปรับปรุงโดยเน้นคุณภาพความเที่ยงตรงสูง ใช้เวลาน้อย และมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด
- 7) สนับสนุนให้แรงงานในวิสาหกิจชุมชนเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของตนเอง เช่น อาจสร้างโครงการเพื่อป้อนแรงงานเข้าสู่วิสาหกิจชุมชน เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น นอกจากนี้ส่วนใหญ่มีการลอกเลียนแบบกันเองระหว่างคู่แข่งในตลาด หรือมีการปรับเปลี่ยนแบบเพียงเล็กน้อยให้เหมาะสมกับวัตถุดิบทำให้สินค้าที่ผลิต และจำหน่ายมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรทำการศึกษาทัศนคติ และการตัดสินใจของผู้บริโภคผลิตภัณฑ์ว่าผู้บริโภคมีความต้องการอย่างไรบ้าง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

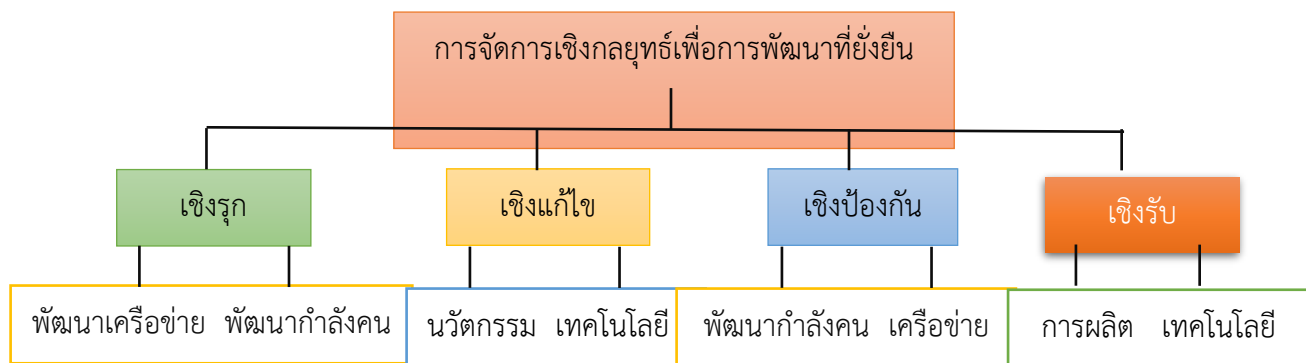
เพื่อให้การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ควรทำวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้



- 1) ศึกษาความต้องการและภาพลักษณ์ของสินค้าวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางในการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีความสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
- 2) ศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐานและความปลอดภัยขั้นต่ำตามมาตรฐานของสินค้าหรือบริการในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศกลุ่มเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน
- 3) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในประเทศไทยเพื่อไว้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชน

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ตามทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์จากผลการวิเคราะห์จาก TOWS Matrix ประกอบด้วย การพัฒนาเครือข่าย กำลังคน นวัตกรรมและเทคโนโลยี ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเชิงรุกมีการพัฒนาเครือข่าย และพัฒนากำลังคน ส่วนเชิงแก้ไขนำเรื่องนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาปรับใช้ เชิงป้องกันมีการดำเนินการพัฒนากำลังคน เครือข่าย และเชิงรับคือการการผลิตและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนภายใต้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2562). คู่มือการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร.
กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการเกษตรกระทรวงเกษตรและสหกรณ์.



- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. รายชื่อวิสาหกิจชุมชนดีเด่น. สืบค้น 5 พฤษภาคม 2565, จาก https://smce.doae.go.th/smce1/award/report.php?award_type_id=&level=province&year=2565®ion_id=&province_id=
- กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. วิสาหกิจชุมชนในประเทศไทย. สืบค้น 5 พฤษภาคม 2565, จาก <https://smce.doae.go.th/productcategory/SmceCategory.php>
- กัญญามณ อินทหว่างและคณะ. (2554). *การจัดการวิสาหกิจชุมชน*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ปจรรย์ ผลประเสริฐ กนิษฐา ศรีภิรมย์ และณัฐนันท์ คงยิ่งใหญ่. (2565). *ความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนผู้สูงอายุในช่วงของการแพร่ระบาด โรคโควิด-19 ของนักเรียนโรงเรียนผู้สูงอายุในประเทศไทย*. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- พรชัย พันธุ์ธาดาพร. (2558). *การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน จังหวัด พระนครศรีอยุธยา*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.
- พัฒนกุลม อ่อนสำลี. (2564). การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์*, 23(1), 195-206.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. *เป้าหมาย SDGs 17 ประการ*. สืบค้น 5 พฤษภาคม 2565, จาก <https://science.mahidol.ac.th/sdgs/sdgs-17/>
- ยุพาภรณ์ ชัยเสนา อนันตพร พุทธิสสะ และฉัตรรัชดาวิโรจน์รัตน์. (2565). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า บ้านกุดหว้า จังหวัดกาฬสินธุ์*. *วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 9(1), 50-65.
- เรวัฒน์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- วรรณพงศ์ ช่วยรักษา. (2560). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน: กรณีศึกษา กลุ่มสตรีทอผ้าฝ้ายย้อมครามบ้านถ้ำเต่า จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศรีปริญญา ฐูประจาง. (2546). *ภูมิปัญญาพื้นบ้านเพื่อการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนงานพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (พ.ศ. 2560-2564)*. สืบค้นจาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6381
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *ภาวะสังคมไทยไตรมาสสาม ปี 2564*. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=12053
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2553). *ปรัชญาของศาสตร์สังคม (ตำราที่นักสังคมศาสตร์ทุกคนต้องศึกษา)*. (พิมพ์ครั้งที่1). กรุงเทพฯ: สามลดา.



- เสรี พงศ์พิศ และ สุภาส จันทรหงษ์. (2549). *ข้อควรระวังเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน
- เสรี พงศ์พิศ. (2546). *แผนชีวิตเศรษฐกิจชุมชน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ภูมิปัญญาไทย.
- เสาวณี ตรีพุทธรัตน์. (2547). *ปัจจัยองค์การที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการนำหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ไปใช้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- Krejcie, V.R. & Morgan, W.D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Owens, R.G. (2001). *Organization behavior in education*. 7th ed. Boston: Allyn & Bacon.

Translate in Thai Reference

- Chaisena, Y., et al. (2022). Development of management strategies to create competitive advantage of the weaving community enterprise, Ban Kut Wa, Kalasin Province. *Journal of Liberal Arts and Management Sciences Kasetsart University*, 9(1), 50-65. (in thai)
- Chuayraksa, W. (2017). *Guidelines for community enterprise development: A case study of the group of women weaving indigo-dyed cotton at Baan Tham Tao. Sakon Nakhon Province*. Master of Business Administration Thesis Field of management and tourism. Burapha University. (in thai)
- Chartiwisit, R. (2011). *Strategic management. 2nd. PimdeePrinting*. (in thai)
- Community Enterprise Promotion Division. *Community enterprises in Thailand*. Retrieved on May 5, 2022, from <https://smce.doae.go.th/productcategory/SmceCategory.php> (in thai)
- Department of Agricultural Extension. (2019). *Manual for operations of the learning center for increasing the efficiency of agricultural product production*. Bangkok: Department of Agricultural Extension, Ministry of Agriculture and Cooperatives. (in thai)
- Inwang, K., et al. (2011). *Community enterprise management*. Phitsanulok: Phitsanulok University.
- Mahidol University. *Sustainable Development Goals*. Retrieved on May 5, 2022, from <https://science.mahidol.ac.th/sdgs/sdgs-17/> (in thai)
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2016). *Development plan of Eastern Economic Corridor (2017-2021)*. Retrieved from http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6381 (in thai)



- Office of the National Economic and Social Development Board. (2016). *Terrace development plan. Eastern Economic Corridor (2017-2021)*. Retrieved from http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6381(in thai)
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2021). *Conditions of Thai society, third quarter of 2021*. Retrieved from https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=12053 (in thai)
- Onsamlee, P. (2021). Adaptation of community enterprises in the situation of the spread of coronavirus disease 2019. *Journal of Management Science Review*, 23(1), 195-206. (in thai)
- Pantadapon, P. (2015). *The participation in operation community enterprises in Phranakhonsi Ayutthaya Province*. Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi. (in thai)
- Phongphit, S. & Chanhong, S. (2006). Things you should know about community enterprises. 2nd Ed. Bangkok: Community Enterprise Promotion Institute. (in thai)
- Phongphit, S. (2003). Community economic life plan. Bangkok: Thai Wisdom Publishing House. (in thai)
- Polprasert, P., Sripirom, K., & Khongyingyai, N. (2022). *Readiness to participate in activities at senior schools during the COVID-19 outbreak of students at senior schools in Thailand*. Business Administration, Faculty of Management Science, Kamphaeng Phet Rajabhat University. (in thai)
- Prasith-rathsint, S. (2010). *Philosophy of social science*. (A textbook that every social scientist must study). (1st Ed.). Bangkok: Samlada. (in thai)
- Thupkrajang, S. (2003). *Folk wisdom for education*. Bangkok: Silpakorn University. (in thai)
- Treputtharat, S. (2004). *Organizational factors affecting the effectiveness in implementing the 2001 Basic Education Curriculum in schools under the Office of Basic Education. Northeast*. Khon Kaen University. Khon Kaen. (in thai)

