

การพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
สู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน
Development of Community Enterprise Management
to Sustainable Self-Reliance

นงคราญ ไชยเมือง *

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “การพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน” เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความจำเป็นของการพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อมุ่งหวังให้มีการเติบโตและพัฒนาสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนได้อย่างยาวนาน ซึ่งกลุ่มต้องมีการพัฒนาภายใต้องค์ประกอบของการจัดการใน 2 มิติ ดังนี้ คือ 1) มีปรัชญาการจัดการ ซึ่งแนวคิดนี้มีหลักสำคัญ 4 ประการดังนี้ คือใช้แนวคิดอนุรักษนิยมทางการเงิน มีความระมัดระวังไว้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีความสามัคคีและให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ และมีความอดทนสูงต่อความคิดและไอเดียใหม่ๆ และ 2) มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบเพราะมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมไปถึงการติดตามและประเมินผลของกลุ่มอย่างเป็นระบบ หรือเป็นการตอบคำถามว่า “ทำไปทำไม” เพื่อให้กลุ่มมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ช่วยสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนตลอดจนถึงประเทศชาติ

คำสำคัญ: การพัฒนา การจัดการเชิงกลยุทธ์ วิสาหกิจชุมชน

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์, หัวหน้าสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยพายัพ

Abstract

The article titled "Development of Community Enterprise Management to Sustainable Self-Reliance," was written with the aims to present the necessity of developing several community enterprises implemented by the Philosophy of Sufficiency Economy, to look forward to the growth and development of sustainable self-reliance development, which is a major fundamental in developing countries. For the development of community enterprises to become sustainable self-reliance for a long time, there are 2 important dimensions. First, management philosophy employed with 4 principles namely the concept of financial conservatism, which needs caring of a changing environment, has unity and focus on creating identity, has a high tolerance for ideas and new ideas. Second, strategic management process plays an important role in the management of community enterprises because it involves defining the vision, mission, objectives, strategies and policies, including the monitoring and evaluation of community enterprises systematically. Additionally, it is as a response to the question, "Why to do?" to make the community a clear direction and goals of the organization that creates and develops economy of communities throughout the nation.

Keywords: Development, Strategic Management, Community Enterprise

1. บทนำ

การพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญ ซึ่งในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555–2559) ทุกภาคส่วนในสังคมไทยเห็นพ้องร่วมกันน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งให้เกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน โดยนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน พร้อมทั้งเสริมสร้างให้แข็งแกร่งเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญ ดังนั้นการพัฒนาประเทศในมิติทางเศรษฐกิจ ประกอบอาชีพด้วยความรู้ ความชำนาญเพื่อให้มีรายได้ที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต วิสาหกิจชุมชนเป็นทางเลือกทางหนึ่งที่เป็นเศรษฐกิจของชนบทที่ต้องการประสานเข้าด้วยกันในแง่ของการดำรงอยู่ ปรัชญา กระบวนการและเป้าหมาย โดยต่างยังคงรักษาความเป็นอิสระของตนเองเพื่อสร้างความอยู่รอดร่วมกัน ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา ทั้งการพัฒนาดคน ผลิตภัณฑ์ และระบบการจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับกลุ่ม โดยปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขันขั้นโดยเฉพาะการเปิดเสรีทางการค้าที่ส่งผลทำให้การค้าการลงทุนมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมมาก มีการกีดกันทางการค้าที่น้อยลง บทความนี้จึงมุ่งที่จะเสนอแนวคิดและการวางแผนพัฒนาวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

2. ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงมีพระราชดำรัส แนะนำแนวทางการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนชาวไทยมาโดยตลอดระยะเวลาอันยาวนานกว่า 30 ปี ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและการบริหารประเทศ

ให้ดำเนินไปในทางสายกลาง เพื่อให้สังคมไทยสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ภายใต้กระแส โลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสังคม (อภิชัย พันธเสน, 2550 : หน้า 39) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตทาง เศรษฐกิจอย่างรุนแรง จนเกิดผลกระทบทั่วทั้งประเทศ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมี พระราชประสงค์ให้ประชาชนคนไทย มีความพออยู่พอกินตามอัตภาพ ซึ่งเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง เศรษฐกิจที่สามารถอุ้มชูตัวเองอยู่ได้โดยไม่ต้องเดือดร้อน ด้วยการสร้างพื้นฐานทาง เศรษฐกิจของตนเองให้ดีเสียก่อน คือ ตั้งตัวให้มีความพอกิน พอใช้ ไม่ใช่มุ่งหวังแต่จะทุ่มเท สร้างความเจริญยกเศรษฐกิจให้รวดเร็วแต่เพียงอย่างเดียว เพราะผู้ที่มีอาชีพและฐานะเพียงพอที่จะพึ่งตนเอง ย่อมสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและมีฐานะทางเศรษฐกิจ ที่สูงขึ้นไปตามลำดับอย่างมั่นคงต่อไปได้ (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2549 : หน้า 24) ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี พอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบและความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน ขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐาน จิตใจของคนในชาติโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และผู้นำองค์กรต่างๆ ในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริต และให้ความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการ รองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุสังคมสิ่งแวดล้อมและ วัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่ จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการ เปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ความพอเพียง (Sufficiency) จะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะพร้อมๆ กัน ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผลและภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี กล่าวคือ กิจกรรมใดๆ ที่ขาดคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งไปก็จะเป็นการเรียกได้ว่าเป็น ความพอเพียง ซึ่งคุณลักษณะทั้ง 3 ประกอบด้วย

ความพอประมาณ (Moderation) หมายถึงความพอดี (Dynamic Optimum) ที่ไม่มากเกินไปและไม่น้อยเกินไป ในมิติต่างๆ ของการกระทำ 3 อย่าง เช่น กิจกรรมทาง

เศรษฐกิจ เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณเพื่อนำไปสู่ความสมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง

ความมีเหตุผล (Reasonableness) หมายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอประมาณต่างๆ นั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุ ปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ (Expected Results) อย่างรอบคอบ

การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร (Self-Immunity) เพื่อเตรียมความพร้อมรับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ เนื่องจากเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่มองโลกเชิงระบบ(Systematic) ที่มีลักษณะพลวัตตรงได้กล่าวแล้วข้างต้น การกระทำที่จะสามารถเรียกได้ว่า พอเพียงหรือพอดี นั้นจึงมีไว้แต่จะคำนึงถึงเหตุการณ์และผลในปัจจุบันเท่านั้น แต่จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล ภายใต้ข้อจำกัดของความรู้ที่มีอยู่ (Bounded Rationality) และสร้างภูมิคุ้มกันในตัวให้พอเพียงที่จะสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือระดับของความพอประมาณต้องครอบคลุมมิติการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เชิงพลวัต (Dynamic) จึงจะนับได้ว่าเป็นระดับพอเพียงที่สมบูรณ์

เงื่อนไข (Conditions) การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวัง อย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน ขณะเดียวกันต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ ให้มีสำนึกในคุณธรรมความซื่อสัตย์ สุจริตและให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ

* **เงื่อนไขความรู้** ที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการประกอบกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่อยู่ในระดับพอเพียงต้องอาศัย ความรอบรู้ คือมีความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ อย่างรอบด้านโดยครอบคลุมเนื้อหาของเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

* **เงื่อนไขคุณธรรม** ที่จะต้องเสริมสร้างใน 2 ด้าน ได้แก่ด้านจิตใจ/ปัญญา โดยเน้นความรู้คู่คุณธรรม กล่าวคือ ต้องตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมี

ความรู้ที่เหมาะสม และด้านการกระทำหรือแนวทางการดำเนินชีวิต โดยเน้น ความอดทน ความเพียร สติปัญญา และความรอบคอบ

3. วิสาหกิจชุมชนคืออะไร

วิสาหกิจชุมชน (SMCE-Small and Micro Community Enterprise) (พระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน, 2558 : ออนไลน์) ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548 หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่นๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็คนติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อสร้างรายได้และเพื่อพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน และเป็นมาตรการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืน เพื่อส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ สร้างรายได้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พัฒนาความสามารถในการจัดการและรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง โดยลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชนจึงเกิดจากการรวมตัวของบุคคลที่มีความผูกพันและมีวิถีชีวิตร่วมกันในชุมชนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไป โดยสมาชิกทั้งหมดจะต้องไม่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน มาร่วมกันประกอบกิจการเพื่อประโยชน์ของชุมชนโดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชนเป็นหลัก นอกจากนั้นวิสาหกิจชุมชนยังต้องมีการจัดการทุนของชุมชน คำว่า ทุนของชุมชนในที่นี้ ไม่ได้หมายความว่า ทุนที่เป็นเงินแต่รวมไปถึง ทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคมด้วย

4. ความพอเพียงกับการอยู่รอดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

จากโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ ที่มีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงถูกลบชื่อออกจากทำเนียบการดำเนินการและการแข่งขันได้โดยง่าย โดยเฉพาะการเปิดเสรีทางการค้าที่ส่งผลทำให้การค้าการลงทุนมีรูปแบบที่

เปลี่ยนแปลงจากเดิมมากทั้งนี้ไม่เฉพาะการกีดกันทางการค้าที่มีน้อยลงเท่านั้น ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ขาดการปรับตัวให้ร่วมสมัยกับการเปลี่ยนแปลงสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันกลับกลายเป็นกลุ่มที่ถูกกีดกันในเวลาอันสั้น เช่นเดียวกับสถานการณ์ของวิสาหกิจชุมชนหลายๆ กลุ่มในปัจจุบันของประเทศไทย ที่คิดและเข้าใจว่าวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การผลิต การแปรรูป การขายสินค้าจากชุมชนเพียงเท่านั้น มองวิสาหกิจชุมชนเป็นเพียงเรื่องผลิตภัณฑ์จนแข่งกันปิด บางกลุ่มลงทะเลเป็นจัดตั้งกลุ่มเพื่อรองรับงบประมาณและความช่วยเหลือจากรัฐ จนเกิดปัญหา ซึ่งเป็นปัญหาความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน โดยชาวบ้านถูกทำให้คุ้นเคยกับการพัฒนาแบบ “สงเคราะห์” โดยมี การนำ “โครงการ” ไปให้ชุมชน โครงการก็ไม่เห็นเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนชุมชนเข้มแข็งจึงเข้มแข็งแต่ป่วยที่ไปป่วยแล้ว ส่วนชาวบ้านเข้าใจว่าวิสาหกิจชุมชนเป็น “โครงการ” ที่รัฐไปบอกชาวบ้านให้รวมตัวกันทำ โดยจะให้การสนับสนุน การสนับสนุนที่ชาวบ้านคิดเป็นอย่างอื่น ไม่ได้นอกจากงบประมาณที่จะตกถึงชุมชน ในรูปเงินให้เปล่าหรือเงินกู้เงินยืมก็ยังมี โดยหลงลืมหัวใจสำคัญของความอยู่รอดและยั่งยืนของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน (เสรี พงศ์พิศ, 2558 : ออนไลน์) คือการปรับตัวหรือการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา โดยเฉพาะการพัฒนาคน ผลิตภัณฑ์ และระบบการจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งการแสวงหาทางออกเพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นโจทย์สำคัญ ที่ทั้งนักวิชาการ นักปฏิบัติและผู้นำชุมชนต่างต้องการค้นหา จากการศึกษาและทำการวิจัยทั้งในเรื่องของการพัฒนาชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาศักยภาพการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มของผู้เรียบเรียง พบว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดูเหมือนจะเป็นคำตอบที่สมบูรณ์ที่สุดของการสร้างและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความสมดุลลงตัวกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะกรอบแนวคิดของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เน้นพลวัตการพัฒนาที่ลงตัว (Dynamic Optimum) ส่งผลทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าที่รวดเร็ว ทำให้วงจรอายุของสินค้า (Product Life Cycle) ที่เดิมมีอายุเฉลี่ย 3-5 ปี สั้นลงเหลือเพียงแค่ 1 ปี ถ้าหากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนไม่มีการพัฒนาสินค้าก็จะ

ส่งผลทำให้สินค้านั้นล้าสมัยและขายไม่ได้ ซึ่งพลวัตการพัฒนาที่ลงตัว (Dynamic Optimum) จากแนวคิดพอประมาณในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้กลายเป็นคำตอบที่สำคัญของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทันที หากผู้นำและคณะกรรมการของกลุ่มมีความเข้าใจที่ถ่องแท้ของปรัชญาดังกล่าว โดยเฉพาะที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวพบว่ามีบ่อยครั้งเกิดขึ้นโดยไม่มีสัญญาณบอกเหตุ จึงทำให้หลายๆ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องปิดหรือหยุดดำเนินการโดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ขาดความตระหนักรู้ (Awareness) ต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน

สำหรับการพัฒนาของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนให้ได้นั้น กลุ่มจำเป็นต้องมีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งตัวชี้วัดสำคัญของการมีได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีดังนี้ (อัจฉรา จันทรฉาย, 2551 : หน้า 21) 1) ชื่อเสียงขององค์กร 2) ทรัพยากรทางการเงิน 3) ต้องเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ตนดำเนินการอยู่ 4) ต้องมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงกว่าคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาและทำการวิจัยของของผู้เรียบเรียงพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สามารถบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวๆ จะทำให้มั่นใจได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้นสามารถมีความมั่นคงก็จริง แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหลายๆ กลุ่ม ถึงแม้จะสามารถบรรลุตัวชี้วัดหรือวัตถุประสงค์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันดังกล่าวๆ ในข้างต้นได้ แต่ปัญหายังมีได้หมดไป ปัญหาที่ตามมาคือ การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้มีอยู่ตลอดไป ซึ่งบ่อยครั้งที่กลับกลายเป็นประเด็นทางการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีความยากมากกว่าการขึ้นเป็นผู้นำด้วยซ้ำ ดังนั้น ความยั่งยืนในบทความนี้ จึงหมายถึงการที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถพัฒนาและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถดำเนินการนำพา กลุ่มวิสาหกิจชุมชนให้มีอายุการดำเนินการที่ยาวนาน โดยที่สินค้าและบริการที่ได้รับการยอมรับทั้งในและนอกชุมชนอย่างแพร่หลาย นอกจากนั้นที่สำคัญคือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องมีการเปรียบเทียบกับตอนเริ่มต้นว่า มีความแตกต่างในทุกมิติในเชิงธุรกิจหรือไม่ รวมทั้งกลุ่มได้ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนหรือไม่ ซึ่งคำถามที่ผู้นำของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ

ควรต้องเรียนรู้ เข้าใจและตระหนักคือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเหล่านั้นทำอย่างไรถึงได้สร้างกลุ่มจากเล็กๆ จนกระทั่งประสบความสำเร็จได้และที่สำคัญยังสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนได้

สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างยาวนาน ต้องประกอบด้วยการจัดการใน 2 มิติ ดังนี้ (ผลิน ภูเจริญ, 2550 : หน้า 208-209) 1) ปรัชญาการจัดการ และ 2) มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาและทำการวิจัยของผู้เรียบเรียง โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ปรัชญาการจัดการ ซึ่งแนวคิดที่เป็นปรัชญาทางการจัดการสร้างให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืนประกอบด้วย ปรัชญาหลักสำคัญ 4 ประการ ซึ่งมีความสอดคล้องลงตัวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกประเด็น คือ 1) ใช้แนวคิดอนุรักษ์นิยมทางการเงิน (Financial Conservative) 2) มีความระวังระไวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Sensitivity to Changing Environment) 3) มีความสามัคคี และให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ (Cohesive and Strong Sense of Identity) 4) มีความอดทนสูงต่อความคิดและไอเดียใหม่ๆ (Tolerance to the new idea) โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ใช้แนวคิดอนุรักษ์นิยมทางการเงิน (Financial Conservative)

จากการศึกษาและค้นคว้าพบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สามารถดำเนินการและจัดการกลุ่มสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน จะมีคุณสมบัติที่เหมือนกันอย่างชัดเจนในเรื่องของการเงินและการลงทุน คือ จะมีการลงทุนที่มีความพอประมาณไม่ลงทุนเกินตัว หรือกล่าวง่ายๆ คือไม่ยอมให้มีสัดส่วนของหนี้สินเกินมาตรฐาน จากการดำเนินงานและการตัดสินใจในลักษณะนี้เองส่งผลทำให้มีการเติบโตและมีความมั่นคงมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มุ่งขยายองค์กรจนเกินตัวเป็นผลทำให้เกิดความล้มเหลว ซึ่งในหลายกรณีที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องประสบกับการขาดทุนและในที่สุดก็ต้องหยุดดำเนินการ ซึ่งการลงทุนที่เกินตัวของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป็นตัวอย่างของการขาดวินัยทางการเงินที่แสดงถึงความไม่รู้จักประมาณตนหรือความพอประมาณ

ความพอประมาณ (Moderation) คือหนึ่งในคุณลักษณะของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่หมายถึง พลวัตการพัฒนาที่ลงตัว (Dynamic Optimum) ของการจัดสรร

ทรัพยากรของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สมดุลและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นไม่ว่าจะเป็น การขยายกำลังการผลิตที่ต้องมีการลงทุน ในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการหรือผู้ผลิตต้องกระทำอย่างรอบคอบซึ่งก็เป็นหนึ่งในเงื่อนไขของกรอบความรู้ที่ใช้คุณสมบัติความมีเหตุผล (Reasonableness) เข้ามาบูรณาการ เพื่อการตัดสินใจที่ต้องมีเหตุผล ปัจจัยสิ่งที่เกี่ยวข้องและข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ ดังนั้นหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้พิสูจน์การนำมาใช้ของตัวแปร (คุณสมบัติ) ที่สำคัญในการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สามารถพัฒนาสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้จากหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจึงทำให้สามารถยืนยันได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ จะสามารถก้าวข้ามผ่านอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับหลักการดังกล่าวนอกจากนั้นในการศึกษาและทำการวิจัยของผู้เรียบเรียงพบว่ายังมีกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ที่มีการรวมตัวก่อตั้งกลุ่มในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน เพื่อดำเนินการผลิตและจำหน่ายน้ำดื่มบรรจุขวดและถังปิดสนิท และชื่อที่ใช้ในการประกอบพาณิชย์กิจ คือ น้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ชนิดแห่งพาณิชย์กิจ คือ จำหน่ายน้ำดื่ม โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกันคือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตและบริการน้ำดื่มที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักเรียน และคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย รวมถึงสมาชิกครัวเรือนในเขตพื้นที่ตำบลจำป่าหวาย และมีวัตถุประสงค์ระดับองค์การ (Corporate Objectives) คือ 1) ต้องการให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ต้องการจ่ายอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) ของกลุ่ม ร้อยละ 5 / ปีหลังจากปีที่ 2 ของการดำเนินการเป็นต้นไป 3) ต้องการส่วนครองตลาด (Market share) ผลิตภัณฑ์น้ำดื่มในเขตพื้นที่บ้านสันกลาง จำนวน 90 เปอร์เซ็นต์ โดยมียุทธศาสตร์ที่สำคัญของกลุ่มประกอบไปด้วย 4 เรื่องหลักดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (Sustainability) 2) การพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยของน้ำดื่ม (Quality & Safety) 3) การพัฒนาด้านการผลิต (Operation Excellent) 4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร (People) สำหรับกลยุทธ์ด้านการเงินและบัญชี (Financial and Accounting Strategy) ทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ดังนี้ 1) ด้านการลงทุน (Investment) มีการกำหนดโครงสร้างการลงทุนในโรงงานน้ำดื่มของกลุ่ม 2) การจัดหา

เงินทุน (Finance) ทางกลุ่มผลิตน้ำดื่มได้กำหนดให้มีการจัดหาเงินทุนระยะยาวโดยการเพิ่ม ส่วนของเจ้าของ โดยกำหนดให้มีการออกหุ้นสามัญเพิ่ม ซึ่งมีจำนวนหุ้นที่ขายได้ทั้งหมด 485 หุ้น โดยมีคณะกรรมการของโรงเรียนบ้านจำป่าหวายถือหุ้นของกลุ่มจำนวนทั้งหมด 66 หุ้น และสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางถือหุ้นของกลุ่ม จำนวนทั้งหมด 419 หุ้น โดยมีมูลค่าหุ้นๆ ละ 1,000 บาททางกลุ่มฯ จึงสามารถจัดหาเงินทุนระยะยาวโดยการออกหุ้นสามัญเพิ่มได้จำนวนเงินทั้งหมด 485,000 บาท โดยจำนวนสมาชิกของกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย มีจำนวนทั้งหมด 196 คน โดยมีคณะกรรมการของโรงเรียนบ้านจำป่าหวายเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของกลุ่ม จำนวนทั้งหมด 8 คน และสมาชิกของชุมชนบ้านสันกลางเข้าร่วมเป็นผู้ถือหุ้นของกลุ่ม จำนวนทั้งหมด 188 คนไม่มีการก่อหนี้

2) มีความระมัดระวังเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Sensitivity to Changing Environment) กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สามารถเจริญเติบโต พัฒนาสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนและสามารถรักษาไว้ได้นานนั้น ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ดังที่นักวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียง ชาลส์ ดาร์วิน (Charles Darwin) ได้กล่าวไว้ว่า “สัตว์โลกที่สามารถมีชีวิตรอดอยู่ได้มาจนถึงวันนี้ไม่ใช่เป็นเพราะมีความแข็งแรงหรือมีความเฉลียวฉลาดกว่าสัตว์โลกอื่นๆ แต่เป็นเพราะสัตว์เหล่านั้นมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีที่สุด” ตัวอย่างในเรื่องนี้ที่ชัดเจนคือในขณะที่ยาไดโนเสาร์ซึ่งเป็นสัตว์ที่มีขนาดใหญ่มีพลังกำลังมาก แต่กลับสูญพันธุ์ไปแล้ว โดยเชื่อกันว่าสูญพันธุ์ไปเมื่อมีอุกกาบาตมาชนโลก แต่ในเหตุการณ์เดียวกันกลับมีสัตว์ชนิดอื่นที่แข็งแรงน้อยกว่าและตัวเล็กมากกว่ากลับมีชีวิตรอดยืนยาวมาได้จนกระทั่งถึงปัจจุบันสัตว์ชนิดนั้นคือมด ซึ่งจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้นักวิชาการหันมาสนใจว่าเหตุใดมดซึ่งเป็นสัตว์ที่มีขนาดเล็กมากจึงสามารถมีวิวัฒนาการข้ามผ่านเวลามาได้ยาวนานนับพันปี ในขณะที่ตัวเองมีขนาดเล็กมากจากการศึกษาพบว่ามดมีโฮสต์ประสาทที่ดีมากและโฮสต์ประสาทที่วุ่นนี้จะไวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เช่น จะพบว่าเมื่อไรมดมีการชนไขแสดงให้เห็นว่าไม่นานจะมีฝนตกหรือน้ำท่วมแน่นอนและการจัดการของมดในการหาอาหารล้วนแล้วแต่บ่งบอกถึงความสามารถในการปรับตัว ซึ่งจากแนวคิดนี้อธิบายได้อย่างชัดเจนด้วยคุณสมบัติของการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร (Self-Immunity) ในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนก็เช่นกันการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการปรับตัว

เตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้มีความร่วมสมัยกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ถูกลำเอียงไปอย่างแพร่หลาย ซึ่งการพัฒนาและเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถ (Building a Capable Organization) ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากร (Competent Personnel) ความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน (Competency and Competitive Capability) และระบบการจัดการที่ดี (Effective Organization) เป็นสำคัญ ดังนั้นการเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถจึงเป็นงานลำดับแรกๆ ที่ผู้บริหารจะต้องทำก่อนงานอื่นทั้งหมดก่อนที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Thompson and Strickland, 1999 : p.273) นอกจากนั้นแนวคิดในเรื่องความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ซึ่งเป็นหลักการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ ได้กล่าวไว้ว่าในขณะที่องค์กรมุ่งพยายามใช้ทรัพยากรของตนเองให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในปัจจุบันซึ่งดูเป็นสิ่งที่มีความดี แต่การที่องค์กรมุ่งเฉพาะแต่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการในปัจจุบันนั้นนับว่ายังไม่เพียงพอเพราะองค์กรถูกสร้างขึ้นมาจากอนาคตด้วย ดังนั้นการที่องค์กรให้ความสำคัญเฉพาะปัจจุบันแต่เพียงอย่างเดียวทำให้องค์กรหลายแห่งต้องประสบกับปัญหาในการแข่งขันเพราะองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ ซึ่งแนวคิดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) จึงมีความสำคัญไปที่การแสวงหาความสามารถและทรัพยากรใหม่ๆ เสมอ เพื่อจะสร้างโอกาสให้กับองค์กรในอนาคต ซึ่งกิจกรรมเช่นนี้จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างความยั่งยืนได้ ซึ่งจะพบว่าแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรหรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สามารถพัฒนาพึ่งพาตนเองและดำเนินการได้อย่างยั่งยืน สนับสนุนและสามารถนำมาใช้เป็นบทพิสูจน์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้เราเข้าใจหลักปรัชญาดังกล่าวได้ชัดเจนขึ้น คำว่าพอเพียง (Systematic & Dynamic Optimum) มิใช่การให้ความสำคัญกับปัจจุบันเท่านั้นแต่เป็นการมองถึงเหตุการณ์และผลที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต ซึ่งเท่ากับเป็นการก้าวข้ามผ่านข้อจำกัดของความรู้ที่มีอยู่ไปสู่ความรู้ความสามารถใหม่ๆ ยิ่งไปกว่านั้นหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ในเชิงพลวัต (Dynamic) ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรหรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้ นอกจากนั้นในบทความวิจัยของโครงการพลังแผ่นดิน : กรณีศึกษาด้านธุรกิจชุมชน. มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ศิริวรรณ เจนการ และ

คณะ, 2558 : ออนไลน์) ยังได้กล่าวและสรุปผลไว้ว่าการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความแตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ประการ โดยที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย ความเป็นเจ้าของร่วม การใช้ทรัพยากรท้องถิ่น/ภูมิปัญญาท้องถิ่น การมีบุคลากรแกนนำ สมาชิกที่เข้มแข็ง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการจัดการ นอกจากนี้ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนา ประกอบด้วย ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเครือข่ายแห่งการพัฒนา และการให้สวัสดิการ เมื่อมีการรวมกลุ่มในช่วงแรกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมักประสบปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การตลาด การได้รับการสนับสนุน ซึ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะทำให้เกิดการพัฒนาคู่ความเข้มแข็งได้ โดยที่แผนของชุมชนที่ได้ร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อเป็นแนวทางนั้นจะสามารถทำให้สมาชิกของชุมชนสามารถมองเห็นแนวทางของกลุ่มตนเองได้อย่างชัดเจน เช่น กลุ่มแม่บ้านท่าทราย 169 หมู่ 1 ต. บางหลวง อ. สรรพยา จ. ชัยนาท ซึ่งกลุ่มได้มีการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ 1) กลุ่มแชมพูสมุนไพร มะกรูด ดอกอัญชัน ว่านหางจระเข้ และขมิ้นชัน 2) กลุ่มทำน้ำพริกแกง โดยนำผิวมะกรูดที่เหลือจากการสกัดทำแชมพู มาใช้ประโยชน์ และสามารถเสริมรายได้เพิ่มขึ้น โดยตลาด มีในชุมชนท่าทราย และในจังหวัดชัยนาท 3) กลุ่มผู้ปลูกว่านหางจระเข้ โดยมีการสนับสนุนให้ปลูกว่านหางจระเข้กันมากขึ้นถึงเห็นว่าว่านหางจระเข้สามารถนำมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตครีมขนาดผมของกลุ่มแม่บ้าน และในอนาคตสามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์อื่นที่สร้างประโยชน์ และเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มฯ ได้ จึงได้มีกลุ่มผู้ปลูกว่านหางจระเข้ เพื่อสร้างรายได้ให้ผู้ที่ปลูกว่านหางจระเข้และนำมาขายให้กับกลุ่ม 4) กลุ่มจักสาน มีการจักสานภายในหมู่บ้านอยู่แล้วแต่เนื่องจากสายที่ทำไม่ทันสมัย ทางผู้นำกลุ่มจึงหาคนมาช่วยสอนให้ เพื่อเป็นอาชีพเสริมอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งหลังจากการรวมตัวกันเป็นกลุ่มแม่บ้านท่าทรายทำให้มีอาชีพเสริมส่งผลให้ครอบครัว ชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในหมู่บ้านดีขึ้นจากการที่มีรายได้เพิ่มขึ้น สามารถพึ่งตนเอง และการที่ชุมชนมีความเข้มแข็ง ทำให้สามารถพัฒนาชุมชนด้วยตัวเอง ไม่ต้องรอคอยความช่วยเหลือจากภาครัฐหรือองค์กรพัฒนาเอกชน ซึ่งในปัจจุบันหลังจากที่ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแม่บ้านมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทำให้มีรายได้มาช่วยเหลือพัฒนาหมู่บ้าน เพราะกลุ่มจะจัดสรรกำไรประมาณ 5% นำมาช่วยสังคม เช่น ให้ทุนการศึกษาแก่เด็กนักเรียน ช่วยเหลือดูแลผู้สูงอายุในหมู่บ้าน และนอกจากนี้ยังช่วยเหลืองานบุญ งานกุศลต่างๆ และที่สำคัญทำให้สมาชิกใน

ชุมชนเห็นถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติท้องถิ่น รู้จักนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และยังทำให้มีทักษะในการประกอบอาชีพค้าขายเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นกลุ่มยังกลายเป็นแหล่งให้ความรู้ ให้การอบรมด้านอาชีพแก่กลุ่มที่สนใจทั่วไป นอกจากนั้นผลพลอยได้อีกประการหนึ่งคือการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว โดยมีโครงการส่งเสริมการปลูกสมุนไพรที่เขาสรรพยาและการส่งเสริมพัฒนาหมู่บ้านให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ซึ่งปรากฏว่าสินค้ากลุ่มแม่บ้านทำทอขายได้รับการเผยแพร่ไปสู่ต่างประเทศ จากชาวต่างประเทศที่เดินทางมาเที่ยวที่จังหวัดชัยนาท ได้ซื้อสินค้าไปใช้และเป็นที่พอใจในคุณภาพ จึงได้สั่งซื้อไปใช้ยังประเทศของตนกลายเป็น “สินค้าชุมชนจากชัยนาทสู่ต่างประเทศ”

3) มีความสามัคคี และให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ (Cohesive and Strong Sense of Identity) คุณลักษณะที่สำคัญของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่สามารถดำเนินการและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนอีกประการหนึ่งคือความสามัคคี ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นของสมาชิกทุกๆ คนในกลุ่ม ที่สำคัญกว่านั้น คือการสร้างความสัมพันธ์กับสังคมนอกข้างที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนดำเนินการอยู่ (Ability of build a shared community) ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ประยุกต์ใช้คุณสมบัตินี้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้สร้างให้กลุ่มประสบความสำเร็จและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น โรงงานแปรรูปยางพารา เริ่มต้นก่อตั้งกลุ่ม ในปี พ.ศ. 2526 มีการรวมกลุ่มกันขึ้น โดยมีจำนวนสมาชิก 12 คน ก่อตั้งโรงงานแปรรูปยางไม้เรียงขึ้นซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อแก้ปัญหาด้านการตลาด ได้แก่ การผลิตยางออกมาให้มีคุณภาพมีสีสม่ำเสมอ ตรงกับความต้องการของตลาดให้ได้มากที่สุด ลดต้นทุนการผลิตของชาวสวน จากปัญหาที่ชาวตำบลไม้เรียงพบส่วนใหญ่คือ ราคาขายที่ขึ้น-ลง ตามกระแสตลาด จนเกิดการรวมกันของชาวบ้านเพื่อแนวทางแก้ไขปัญหาราคายาง ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของชาวบ้านที่ประกอบอาชีพทำสวนยางพารา จากการร่วมมือกันสามารถสร้างโรงงานเพื่อทำหน้าที่รวบรวมน้ำยางพาราของสมาชิก เพื่อนำมาแปรรูปตามความต้องการของตลาดหรือตามปริมาณการสั่งซื้อของพ่อค้าผู้ส่งออก ซึ่งบุคคลผู้หนึ่งที่เป็นผู้นำทางความคิดของชุมชนคือ นายประยงค์ รณรงค์ ผู้ซึ่งมีส่วนอย่างมากและเป็นกลไกสำคัญของการทำงานอื่นๆ ของชุมชนทำให้ชุมชนไม้เรียงมีเครือข่ายที่โยงใยให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้ อาทิเช่น เครือข่ายยางพาราจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ร่วมกันทำแผนแม่บทการพัฒนายางพาราไทย เครือข่ายยมนา ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ครอบคลุมทั่วทั้ง

จังหวัดนครศรีธรรมราช งานของเครือข่ายฯ ที่ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ โรงงานทำแป้งขนมจีนที่อำเภอพรหมคีรี โรงอบข้าว และโรงสีของชาวนาในกลุ่มน้ำปากพ่อง และห้องเย็นเก็บผลไม้ อีก ๒ โรง เห็นได้ว่าชุมชนไม่เรียงมีความโยงในเครือข่ายของวิสาหกิจชุมชนในระดับที่เข้มแข็งมาก เป็นรูปแบบเครือข่ายเพิ่มขึ้น และพร้อมที่จะขยายเพื่อความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป (ศิริวรรณ เจนการ และคณะ, 2558 : ออนไลน์) และกลุ่มผลิตภัณฑ์โรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ที่ดำเนินการก่อตั้งและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในชุมชนถ้าไม่เป็นผู้ถือหุ้นของกลุ่ม ก็ทำงาน เป็นลูกค้า หรือไม่ก็ต้องได้รับประโยชน์จากกลุ่มดังกล่าวฯ (นงคราญ ไชยเมือง, 2556 : หน้า 196) โดยที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ เหล่านี้ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองและไม่เคยลี้มที่จะแบ่งปันความสำเร็จของกลุ่มกับสังคมรอบข้าง จากแนวคิดที่เป็นแนวปฏิบัติของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดังกล่าวจะเห็นได้ชัดว่าสอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน สติปัญญาและแบ่งปัน จากกรอบแนวคิดนี้เองที่ทำให้พบว่าการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืนองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะการแบ่งปัน ซึ่งในปัจจุบันได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากในรูปของการให้ความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรดำเนินการหรือธุรกิจอยู่ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะการรับผิดชอบต่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในเชิงลบเท่านั้น แต่เป็นการช่วยเหลือตอบแทนสร้างคุณประโยชน์ให้เกิดขึ้น การคืนกำไรให้กับสังคมมีได้ในหลายๆ รูปแบบ ซึ่งทั้งนี้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินการดังกล่าวจะได้รับการยอมรับจากชุมชนนั้นๆ และที่สำคัญต้องเป็นเงินที่ได้มาจากการดำเนินการที่ซื่อสัตย์ สุจริต ที่ผ่านการดำเนินงานที่อาศัยความขยัน ความอดทน โดยใช้สติปัญญาในการได้มาซึ่งทรัพย์สินเงินทองนั้นๆ

4) มีความอดทนสูงต่อความคิดและไอเดียใหม่ๆ (Tolerance to the new idea) ในอดีตบ่อยครั้งที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะรู้สึกสะอึกสอวายกับการจัดการแบบเดิมๆ ยิ่งโดยเฉพาะแนวคิดเดิมที่เคยประสบความสำเร็จในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมาก จากสาเหตุนี้เองที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนละเลยการพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนา ที่มากกว่านั้นคือนอกจากไม่พยายามหาแนวทางใหม่ๆ แล้ว ยังไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นที่นำเสนอโดยผู้อื่นอีกด้วย ซึ่งการจัดการด้วยวิธีการดังกล่าวจะนำพาให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนขาดการพัฒนา โดยเฉพาะการแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับกลุ่มของ

ตนเอง ซึ่งในทางตรงกันข้ามกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรหรือกลุ่มอยู่ตลอดเวลา โดยการเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอด ทั้งจากสมาชิกของกลุ่ม รวมไปถึงความรู้ข้อมูลความต้องการของลูกค้า ทำให้มีการพัฒนาสินค้าใหม่ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า ก่อให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลประกอบการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดีขึ้นตามไปด้วย แต่สถานการณ์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนหลายๆ องค์กรในปัจจุบันกลับเจอปัญหาเร่งด่วนในขณะนี้ คือเมื่อต้องเผชิญภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนหลายกลุ่มรวมถึงองค์กรพัฒนาเอกชนที่เป็นพี่เลี้ยงไม่สามารถปรับกระบวนการทัศน์หรือวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ทำให้ประสิทธิภาพขาดทุนและจำเป็นต้องปิดตัวลงไป เพราะที่ผ่านมามีหน่วยงานต่างๆ ของรัฐมักจะเข้าไปส่งเสริมให้กลุ่มผลิตสินค้าเพื่อจำหน่ายโดยที่ไม่มีการวางแผนทางการตลาดมาก่อน ดังมีคำกล่าวที่ว่า “การส่งเสริมให้ชาวบ้านผลิตนั้นง่าย แต่ให้ขายดีนั้นยาก ขายไม่ออกก็เจ๊ง คนเจ๊งคือชาวบ้านไม่ใช่หน่วยงานราชการที่ไปส่งเสริม” เช่นเดียวกับข้อเสนอแนะของผู้บริโภคชาวไทยเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หัตถกรรมจากผักตบชวาของกลุ่มแม่บ้านผู้ผลิตจังหวัดพะเยา ว่าควรมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนสินค้าให้มีเอกลักษณ์ไม่ใช่ลอกเลียนแบบมาจากกลุ่มอื่นๆ และควรมีการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน (นงคราญ ไชยเมือง, 2552 : หน้า 64) ดังนั้นโอกาสอยู่รอดและเติบโตได้ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรหรือกลุ่มอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะทางการตลาด สามารถนำมาใช้เป็นบทพิสูจน์ความร่วมมือของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยคุณสมบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือความมีเหตุผลในการพิจารณาจากเหตุปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อมุ่งหาทางในการพัฒนาสินค้าโดยใช้ความรู้ที่ประยุกต์ใช้ความรู้ในด้านต่างๆ มาพัฒนาให้เกิดเป็นสินค้าใหม่ ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับกลุ่ม และจากการนำแนวคิดนั้นมาพัฒนาต่อการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตัวเองในการพัฒนาเพื่อการแข่งขัน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือพลวัตการพัฒนาที่ลงตัว (Dynamic Optimum) จะทำให้กลุ่มเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าที่ไม่เฉพาะแต่ในปัจจุบัน แต่จะช่วยให้กลุ่มก้าวข้ามผ่านสนามการแข่งขันไปสู่กลุ่มที่มีการเจริญเติบโตและยั่งยืนอย่างร่วมสมัย โดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ภายใต้กรอบการค้าเสรีที่ทุกฝ่ายให้ความสนใจ นอกเหนือจากสินค้าและบริการที่เป็นเลิศแล้ว ความ

รับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรหรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนดำเนินการอยู่ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่กลุ่มต้องคำนึงถึง ซึ่งจะพบว่าในการตอบสนองความคาดหวังในเรื่องดังกล่าวมีปรากฏอยู่อย่างชัดเจนในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเกือบทั้งสิ้น

5.2 มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

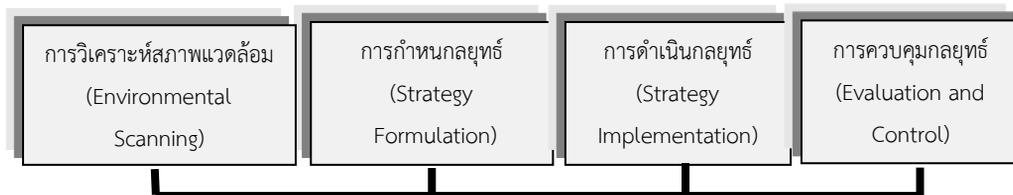
การพัฒนาการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนในปัจจุบัน สำหรับเรื่องของการจัดการที่ร่วมสมัยดูเหมือนกับว่าจะจะเป็นสิ่งที่กลุ่มต้องให้ความสำคัญอย่างมาก ซึ่งในความร่วมมือนั้นหากบูรณาการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้าร่วมไว้ด้วยกันก็จะยิ่งเป็นการทำให้แน่ใจได้ว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะก้าวสู่การพัฒนาได้อย่างยั่งยืน การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นคำที่ใช้ในทางการทหารที่ให้ความสำคัญกับการรับรู้ข้อมูลทางยุทธศาสตร์ของฝ่ายตรงกันข้าม โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์ถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ในอาณาบริเวณที่ต้องการทำการรบด้วยความรอบคอบของหน่วยทหาร ซึ่งจะทำให้มีโอกาสกำชัยชนะได้มากกว่า จากความสำเร็จดังกล่าวนักวิชาการทางด้านจัดการจึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กรธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับข่าวสารข้อมูลทั้งในระดับกว้างและในระดับลึกของสถานการณ์ และปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อมเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าจากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่

ดังนั้นความรู้ทางด้านการจัดการโดยเฉพาะกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมไปถึงการติดตามและประเมินผลของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบ หรือเป็นการตอบคำถามว่า “ทำไปทำไม” เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ช่วยสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนตลอดจนถึงประเทศชาติ แต่อย่างไรก็ตามกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องพึงตระหนักไว้ว่าสิ่งที่ได้กำหนดไว้นั้น เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ไม่ได้มีลักษณะคงที่เสมอไปแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หากกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องการความสำเร็จหรือพลิกฟื้นวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์หรือวิธีการที่

เหมาะสมกับสถานะการณ์ที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนประสบอยู่ ซึ่งการกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมนั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดล่วงหน้าเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการในระยะยาวของการจัดการองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Wheelen and Hunger, 2010 : p.3)

สำหรับการจัดการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประธานและคณะกรรมการบริหารของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและจัดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) กำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objectives) รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และนโยบาย (Policy) ของกลุ่มอย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะต้องอาศัยความร่วมมือของคณะกรรมการบริหารของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน คือใช้การวางแผนแบบมีส่วนร่วม จึงจะทำให้ภารกิจต่างๆ ดังกล่าวมีความสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และต้องนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และทำการควบคุมติดตามประเมินผลงาน (Evaluation and Control) ให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้จึงจะถือว่าประธานและคณะกรรมการบริหารกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

(ที่มา : ดัดแปลงจาก Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J., 2010 : p.63)

กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงครอบคลุมเฉพาะในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ของขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) เท่านั้น ดังนั้นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงสามารถอธิบายรายละเอียดแต่ละขั้นตอนด้วยองค์ประกอบสำคัญในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้ (ดูตารางที่ 1 ประกอบ)

ตารางที่ 1 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ที่มา : ดัดแปลงจากอัจฉรา จันทร์ฉาย, 2551 : หน้า 1)

ฐานของการวางแผน	ทิศทางขององค์กร	วางแผน	การนำไปปฏิบัติ	การติดตามประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"> · ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก · ประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ · ประเมินอุตสาหกรรม · ประเมินคู่แข่งชั้น · ประเมินลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> · วิสัยทัศน์ · พันธกิจ · กลยุทธ์แห่งความสำเร็จ · วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> · แผนกลยุทธ์ · แผนธุรกิจ · แผนปฏิบัติการ · โครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> · การมอบหมายงานแต่ละฝ่าย · การตรวจสอบประสิทธิภาพ · การนำแผนไปปฏิบัติโดยใช้ 7S's 	<ul style="list-style-type: none"> · ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน · Balanced Scorecard · KPI · Benchmarking · Management Cockpit
1. ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร?	2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด?	3. ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น?	4. ใครมีหน้าที่ทำอะไร?	5. เราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่?
← ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ →			← นำไปปฏิบัติ →	← การควบคุม →

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นหน้าที่สำคัญของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ต้องมีการกำหนดทิศทางและการบริหารงาน ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต่างๆ มีความจำเป็นที่ต้องวางแผนมากขึ้นเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต ดังนั้นเพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถแสวงหาเพื่อฉกฉวยโอกาสและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือในทุก

ระดับของการจัดการ โดยยึดหลักของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในกระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 คำถามที่ผู้วางแผนต้องค้นหาคำตอบดังต่อไปนี้ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2551 : หน้า 171 - 172)

1. ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไรหรืออยู่ที่ใด? (Where are we now?) ซึ่งในการหาคำตอบดังกล่าวจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) เพื่อศึกษาถึงผลกระทบที่อันก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เช่น มีผลกระทบต่อความต้องการของสินค้าและบริการ (Market Demand) หรือผลกระทบต่อต้นทุนและค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์การแข่งขัน ระดับตลาดหมู่บ้าน และคู่แข่งระดับตลาดใหญ่ทำให้ทราบผลกระทบจากคู่แข่งทั้งปัจจุบัน คู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาในอนาคต ทำให้ทราบข้อได้เปรียบเสียเปรียบด้านการแข่งขัน มีผลกระทบต่อส่วนครองตลาด (Market Share) นโยบายของรัฐฯ และหน่วยงานราชการท้องถิ่นในประเด็นของการสร้างความเข้มแข็ง การทำงานแบบมีส่วนร่วมรวมถึงการสนับสนุนเอื้ออำนวยที่ส่งผลกระทบต่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและกำไรตลอดจนความอยู่รอดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่วนการวิเคราะห์การบริหารงานภายใน (Internal Analysis) เพื่อดูจุดเด่น (Strengths) และจุดด้อย (Weaknesses) ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนทำให้ทราบความสามารถภายในของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนว่ามีศักยภาพเพียงใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ โดยการวิเคราะห์ตามหน้าที่งาน (Functional Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์หรือประเมินประสิทธิภาพและความสามารถภายในของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอาจจะประเมินใน 2 ประเด็นดังนี้ (นงคราญ ไชยเมือง, 2554 : หน้า 221-222)

1) การประเมินเพื่อชี้วัดความเป็นเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มในกระบวนการจัดการ 7 ประการ ดังนี้ 1) การจัดการองค์การ 2) การจัดการการเงิน 3) การจัดการการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และเทคนิคการผลิต 4) การจัดการวัตถุดิบ 5) การจัดการการตลาด 6) การบริหารการจ้างงาน 7) การจัดการสวัสดิการชุมชน และในประเด็นของความเป็นเศรษฐกิจพอเพียง 15 ประการ รวมถึงการพัฒนาที่ยั่งยืนของทุน 4 ประการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

2) ประเมินความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นที่มีต่อการจัดการและการมีส่วนร่วมในการจัดการกลุ่ม โดยพิจารณาจากความพอใจในการดำเนินงานและความพอใจในการเข้า

ร่วมงานของคณะกรรมการและสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งผลลัพธ์จากการตอบคำถาม ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร คือ การหาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อนำมาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

2. ในอนาคตต้องการไปที่ใด (Where do we want to be?) เป็นคำถามที่ 2 ที่ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะต้องถามตัวเองว่าต้องการให้กลุ่มเป็นอย่างไรในอนาคต เพราะจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และจุดเด่น จุดด้อย ทำให้ประธานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถกำหนดทิศทางของกลุ่มในอนาคตได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เช่น กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตและบริการน้ำดื่มที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักเรียน และคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย รวมถึงสมาชิกครัวเรือนในเขตพื้นที่ตำบลจำป่าหวาย และมีวัตถุประสงค์ระดับองค์กร คือ 1) ต้องการให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ต้องการจ่ายอัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นของกลุ่ม ร้อยละ 5 / ปีหลังจากปีที่ 2 ของการดำเนินการเป็นต้นไป 3) ต้องการส่วนครองตลาด ผลิตภัณฑ์น้ำดื่มในเขตพื้นที่บ้านสันกลาง จำนวน 90 เปอร์เซ็นต์

3. ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?) เมื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแล้ว ขั้นตอนถัดไปก็คือการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ที่กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจะสามารถเลือกใช้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542 : หน้า 178)

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือแผนหลักหรือแผนแม่บท ซึ่งเป็นกรอบและทิศทางของการจัดการ และกำหนดแผนงานต่างๆ สำหรับองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตองค์กรจำเป็นต้องเลือกแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม จึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ (Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J., 2010 : p.138)

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือแผนที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของสินค้า/บริการหรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) บางครั้งอาจเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) ซึ่งผู้บริหารระดับกลางหรือระดับหน่วยธุรกิจจะมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงสถานะของการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ ตัวอย่างเช่นกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy) นอกจากนั้นทางกลุ่มได้ร่วมกันกำหนดและลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (นงคราญ ไชยเมือง, 2556 : หน้า 197-198)

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) คือแผนปฏิบัติที่มุ่งเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหรือเรียกว่าแผนปฏิบัติ (Action Plan) ซึ่งจะต้องระบุอย่างชัดเจนถึงการกระทำต่างๆ ที่จะต้องให้มีขึ้นเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของงานขององค์กร เช่นกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวายได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญของกลุ่มประกอบไปด้วย 4 เรื่องหลักดังนี้ 1) การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน 2) การพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยของน้ำดื่ม 3) การพัฒนาด้านการผลิต 4) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร นอกจากนั้นทางกลุ่มได้ร่วมกันกำหนดและลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (นงคราญ ไชยเมือง, 2556 : หน้า 197)

6. บทสรุป

การพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญ ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยต้องมีการพัฒนาการจัดการของกลุ่มอย่างเป็นระบบตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งความพอเพียง หมายถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบและความ

ระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน ซึ่งการพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน ต้องประกอบด้วยการจัดการใน 2 มิติ ดังนี้ คือ 1) มีปรัชญาการจัดการ ซึ่งแนวคิดที่เป็นปรัชญาทางการจัดการสร้างให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนพัฒนาสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ปรัชญาหลักสำคัญ 4 ประการดังนี้ ใช้แนวคิดอนุรักษ์นิยมทางการเงิน มีความระมัดระวังไว้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีความสามัคคีและให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ และมีความอดทนสูงต่อความคิดและไอเดียใหม่ๆ และมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมไปถึงการติดตามและประเมินผลของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอย่างเป็นระบบ หรือเป็นการตอบคำถามว่า “ทำไปทำไม” เพื่อให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ช่วยสร้างและพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนตลอดจนถึงประเทศชาติ ดังนั้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนต้องกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกันเพื่อจะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่กลุ่มต้องการ ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ระดับดังนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร คือแผนหลักหรือแผนแม่บทซึ่งเป็นกรอบและทิศทางของการจัดการในภาพรวม 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือแผนที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของสินค้าหรือกลยุทธ์การแข่งขัน และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือแผนปฏิบัติที่มุ่งเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหรือเรียกว่าแผนปฏิบัติ

บรรณานุกรม

- นางคราญ ไชยเมือง. (2552). *ศึกษาพฤติกรรมการผู้บริโภคและปัจจัยทางการตลาดในการเลือกซื้อสินค้าหัตถกรรมจากผักตบชวาของจังหวัดพะเยา*. เชียงใหม่. มหาวิทยาลัยพายัพ.
- นางคราญ ไชยเมือง และคณะ. (2554). *การพัฒนาชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษาชุมชนบ้านสันกลาง ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา*. เชียงใหม่. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).
- นางคราญ ไชยเมือง. (2556). *การพัฒนาศักยภาพการจัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์น้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา*. เชียงใหม่. มหาวิทยาลัยพายัพ.
- ผลิน ภูเจริญ. (2550). *ความพอเพียงที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนกับการจัดการร่วมสมัยตัวแบบธุรกิจ “สั้นเกิ้ล้า” ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.
- “พระราชบัญญัติวิสาหกิจชุมชน” (2558). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://sceb.doae.go.th/law.htm> (10 กุมภาพันธ์ 2558)
- พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เจนการ และคณะ. (2558). *โครงการพลังแผ่นดิน : กรณีศึกษาด้านธุรกิจชุมชน*. มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.pattanathai.nesdb.go.th/PTFweb/Interesting_menu/Rbusiness.doc. (6 กุมภาพันธ์ 2558)
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2549). *ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ : แสงดาว.

- เสรี พงศ์พิศ. (2558). *โอท็อป ความคิดมีค่ากว่าเงิน*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา
<http://www.phongphit.com/2013/index.php/2012-12-06-11-48-33/item/612-2014-12-18-14-24-01> (6 กุมภาพันธ์ 2558)
- อภิชัย พันธเสน. (2550). *สังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2551). *การวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC*. พิมพ์ครั้งที่ 11
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Thompson, Arthur A. and Strickland III, A.J. (1999). *Strategic Management : Concepts and Cases*. 11th Boston : McGraw-Hill, Inc.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2010). *Strategic Management and Business Policy : Achieving Sustainability*. 12th, International ed.
Upper Saddle River, N.J. : Prentice.

