การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืนของชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย

STRATEGIC MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF GRASSROOTS COMMUNITIES: A CASE STUDY OF THE HAND-WOVEN COTTON GROUP IN BAN NA KRASENG, AHI SUBDISTRICT, THA LI DISTRICT, LOEI PROVINCE

สกุลไทย ป้อมมะรัง[1]*
Sakunthai Pommarang[1]*

[1]สาขาวิชาการจัดการธุรกิจการค้าสมัยใหม่ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
[1]Department of Modern Trade Business Management Program in Faculty Of management science

Corresponding author's e-mail: sakunthai.pom@lru.ac.th[1]

Received: July 9, 2024 Revised: August 26, 2024 Accepted: September 4, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืนของชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ภายใต้โครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยวิธี SWOT Analysis 2) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและการประเมินผล ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินงาน กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย การจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็งในตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยมีการสำรวจความต้องการและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือลายอัตลักษณ์ประจำท้องถิ่นในการยกระดับรายได้ให้สูงขึ้น ส่วนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยใช้วงจรการจัดการเชิงคุณภาพ (PDCA) เพื่อปรับปรุงโครงการตามความเหมาะสม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับตัวและรับมือกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ พบว่าผู้รับผิดชอบโครงการและผู้นำกลุ่มได้มีแนวคิดการจัดการ

เชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมร่วมกัน ในการมุ่งเป้าเพื่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและยั่งยืน โดยการได้รับทุนสนับสนุนจากภาครัฐในระยะยาวไม่น้อยกว่า 3 ปี

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์; โครงการยุทธศาสตร์; ประสิทธิผล; เศรษฐกิจฐานราก; ความยั่งยืนชุมชน

Abstract

This academic article aims to examine the significance of effective strategic management in advancing grassroots economic development for community sustainability. It focuses on the Ban Na Kraseng hand-woven cotton group in Ahi Subdistrict, Tha Li District, Loei Province, within the framework of the Rajabhat University Strategic Project for Local Development. The study analyzes and assesses the strategic management process through four steps: 1) conducting a SWOT analysis to evaluate the environment; 2) formulating strategies using the TOWS matrix technique; 3) executing strategies; and 4) ensuring control and evaluation adhere to the operational procedures, laws, rules, and regulations of Loei Rajabhat University. Strategic management of the Ban Na Kraseng hand-woven cotton group at multiple levels—organizational, business, and operational—has been implemented, with allocated budgets for grassroots economic development. The project prioritized understanding community needs and involving them in developing hand-woven cotton products featuring local identity patterns, aimed at enhancing income levels. The implementation of the strategic plan involves using the PDCA cycle for qualitative management to adapt and address internal and external challenges effectively through environmental analysis. Furthermore, alignment in strategic management concepts between project leaders and group leaders was noted, aiming for the successful development of standardized and sustainable products. Long-term government funding support of at least three years is crucial for achieving these goals.

Keywords: strategic management; strategic project/initiative; effectiveness, grassroots economy; sustainable community

บทนำ

เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันมีความผันผวนอย่างมากส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในทุกระดับ ยอดขายสินค้าและบริการลดลง ตามมาด้วยการขาดแคลนเงินทุนและกระแสเงินสดภายในธุรกิจที่จำกัด ส่งผลให้เกิดความสูญเสียทางการเงิน ความท้าทายเหล่านี้เน้นย้ำถึงความสำคัญอย่างยิ่งยวดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิทัศน์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น คู่ค้า ลูกค้า และคู่แข่ง ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการตลาด การเงิน การผลิต และกิจกรรมภายใน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สร้างแรงกดดันมหาศาลต่อธุรกิจ

ทำให้กระบวนการดำเนินงานมีความซับซ้อนมากขึ้น และทำให้การแข่งขันรุนแรงขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็น ที่ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์การจัดการที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือแสดงให้เห็นถึงความคล่องตัวในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์การจัดการที่ครอบคลุม มุมมองที่มีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการระบุโอกาสในช่วงวิกฤต พวกเขาจะต้องตัดสินใจอย่างมีข้อมูลอย่างสม่ำเสมอและจัดการกับความท้าทายที่กำลังดำเนินอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความจำเป็นในระยะสั้นและผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว การทำความเข้าใจกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังที่จะบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การจัดการเชิงกลยุทธ์อำนวยความสะดวกในการบูรณาการความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ เพิ่มศักยภาพขององค์กรและการจัดตำแหน่งพนักงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิผล โดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในอดีต แม้ว่าประสิทธิผลมักจะลดลงเนื่องจากปัญหาต่าง ๆ ในการวางแผน การดำเนินการ และกระบวนการปฏิบัติงานก็ตาม

รัฐบาลได้นำ "ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" มาเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง สร้างความยืดหยุ่นทางสังคม และสร้างความเติบโตที่สมดุลและยั่งยืน แผนพัฒนาฉบับที่ 12 มีพื้นฐานมาจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยมีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 และแก้ไขปัญหาการปฏิรูปประเทศ แผนนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์ในการส่งเสริมความเป็นธรรมและลดความไม่เท่าเทียมกันทางสังคม โดยกำหนดเป้าหมายไปที่การลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้และความยากจนอย่างมีนัยสำคัญในอีกห้าปีข้างหน้า โดยเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจระดับรากหญ้า สร้างความมั่นใจในการเข้าถึงทรัพยากร อาชีพ และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนดังกล่าวประสบความสำเร็จในการเพิ่มรายได้ให้กับผู้มีรายได้ขั้นต่ำ 40% อย่างน้อย 15% ต่อปี

ในปีงบประมาณ 2562 มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ได้ริเริ่มโครงการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นโดยบูรณาการงบประมาณอย่างมีกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ตระหนักถึงบทบาทในด้านวิชาการและความร่วมมือกับท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นการบรรเทาความยากจนผ่านการวิจัยและพัฒนา ส่งเสริมความมั่นคงของชาติตั้งแต่ระดับฐานรากขึ้นไป มุ่งเป้าไปที่ครอบครัวเกษตรกรในจังหวัดเลย รวมถึงหมู่บ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี จังหวัดเลย ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้หมู่บ้านนี้สามารถสร้างรายได้อย่างอิสระและยั่งยืน ผู้ดูแลโครงการใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการปฏิบัติ เพื่อให้มีผลต่อการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่น่าสนใจ เนื่องจากเกิดจากความต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือ เพื่อเป็นอาชีพเสริมและยกระดับรายได้ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดเพื่อการเสริมสร้างอัตลักษณ์ของท้องถิ่นโดยการออกแบบลายผ้า ออกแบบตราสัญลักษณ์สินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่น่าสนใจ และพัฒนาให้ได้มาตรฐาน เกิดการยอมรับในระดับชาติและสามารถพัฒนาไปสู่ระดับนานาชาติต่อไป

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อการดำเนินงาน ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืนของชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย 2) ศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก สู่ความยั่งยืนของชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย 3) ศึกษาประสิทธิผลการจัดการเชิงกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืนของชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือการตัดสินใจในการบริหารและดำเนินการเพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาวของธุรกิจ โดยเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การประเมินผลและการควบคุม (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

พิบูล ทีปะปาล (2551) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ Byars & Leslie (2000) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์การ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ส่วน Pearce & Robinson (2009) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าหมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะส่งผลการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ Robbins (2011) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กิจกรรมต่างๆที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ ขององค์การ โดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ คือการวางแผน การจัดองค์การการนำและการควบคุม โดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้ทราบสถานะขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติต่อไป

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงขอสรุปความหมายของคำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติ ก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมและการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทุกกระบวนการดำเนินงานอาจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ สามารถแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน (Wheelen & Hunger, 2006) คือ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และ การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control) สอดคล้องกับสุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2562) ที่กล่าวว่าองค์การต้องดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์องค์การ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์องค์การ การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบาย 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติด้วยการพัฒนา จัดทำโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน และการควบคุม และ 4) การประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานของทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ

การกำหนดกลยุทธ์โดยทางเลือกโดยใช้ (TOWS Matrix) อันได้แก่ 1) กลยุทธ์ SO: จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งภายในองค์การ เพื่อฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์การ 2) กลยุทธ์ WO: จัดทำกลยุทธ์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์การด้วยการฉกฉวย ประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์การ 3) กลยุทธ์ ST: จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งขององค์การ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก และ 4) กลยุทธ์ WT: จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก นอกจากนี้แล้วกลยุทธ์ยังสามารถแบ่งออกเป็นได้อีก 3 ระดับกลยุทธ์ อีก 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่บอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การว่า องค์การ ควรจะมุ่งเน้นการเติบโต (growth) ไปที่อุตสาหกรรมแบบไหน 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา ตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทหรือผลิตภัณฑ์/บริการของหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรม 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุม วิธีการในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระดับองค์การ

การนำกลยุทธ์และการควบคุมไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยองค์การจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้รับประกันว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จด้วย องค์การต่าง ๆ ที่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล เนื่องจากองค์การเหล่านั้นมีการจัดการกลยุทธ์ได้อย่างประสบความสำเร็จเกี่ยวกับ ปัจจัยที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี โดยปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติการ โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนยุทธวิธี การติดตาม การควบคุม และการเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรทั้งหมดขององค์การถูกใช้ไปในทิศทางเดียวกันและมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิผล โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จ

ตามเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้แล้ว การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตามการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่ถูกกำหนดนั้น เมื่อนำไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานตามที่ต้องการ

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

สำหรับประโยชน์ของการนำการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การมีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลากหลายต่างกัน อย่างเช่น พิบูล ทีปะปาล (2551) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์การที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ดังนี้ 1) ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การชัดเจนยิ่งขึ้น 2) ทำให้ทราบว่าอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และ 3) ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงดียิ่งขึ้น ส่วน Thompson & Strickland (1999) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า เพื่อให้แนวทางในทางการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์การโดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำและทำให้สำเร็จ” ทำให้ผู้นำมีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง ปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่และหาทางหลบหลีกภัยอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ช่วยให้ผู้นำมีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน จัดกำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ให้กับแผนงานต่าง ๆ ช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหารในการปฏิบัติงานร่วมกัน ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้าเพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับ ต่อแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และ Pearce & Robinson (2009) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินการจะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัท ได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (behavioral consequences) ในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรักความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมที่จะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการเชิงกลยุทธ์

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ทำให้เป็นแนวทางในทางการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์การเพื่อทำงานให้สำเร็จร่วมกัน ตั้งแต่การวางแผน การนำแผนงานไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมิน โดยมีผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้รู้สึกมีส่วนร่วมและเกิดความรักความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมที่จะอุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ

กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ

ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ด้วยการสนับสนุนร่วมมือกันระหว่างสมาชิกเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงสุดแก่องค์การ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2000) การทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลผลิตเทียบกับวัตถุประสงค์ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556) และวัดด้วยคุณค่าและการพิจารณาโดยบุคคล ประสิทธิผลการทำงาน หมายถึง ระดับของ

ความสามารถในการใช้ความรู้ความเข้าใจหรือทักษะที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรและระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าที่สุด (มารวย วิชาญยุทธนากูล, 2560)

สำหรับแนวทางการศึกษาเพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ นักวิชาการหลายคนได้จำแนกแบบจำลอง (models) แตกต่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปโดยจำแนกออกได้เป็น 4 แนวทางการศึกษา ได้แก่ 1) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย 2) การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร 3) การประเมินประสิทธิผลในแง่กระบวนการภายใน 4) การประเมินประสิทธิผลในแง่กลุ่มยุทธศาสตร์ หรือความสามารถในการเอาชนะใจผู้มีอิทธิพล ในที่นี้ กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้มีแนวทางการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขององค์การและประเมินว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ ผลกำไร ส่วนแบ่งการตลาด การเติบโตขององค์การ ความรับผิดชอบต่อสังคม และคุณภาพผลิตภัณฑ์ ดังนั้น การบรรลุถึงเป้าหมายและความสำเร็จ จึงเป็นตัววัดที่เหมาะสมของประสิทธิผล หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการนำแนวคิดด้านประสิทธิผลเชื่อมโยงเข้ากับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่าประสิทธิผลการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่ได้ดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ภายใต้เงื่อนของของระยะเวลาและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งการวัดประสิทธิผลขององค์การ การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมายที่มีการจัดการทรัพยากรอย่างจำกัด แต่มุ่งเป้าความสำเร็จไปที่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน

การวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืนของชุมชน

การดำเนินงานโครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2567 ในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืนของชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็งได้เริ่มก่อตั้งขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2562 จากการสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ภายใต้แผนงานยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาเพื่อความยั่งยืนผลผลิต: โครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พ.ศ. 2562 ซึ่งมีกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กิจกรรมต้นน้ำ: ศึกษาความต้องการกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ในการเริ่มต้นครั้งแรกนั้น ไม่มีใครมีความรู้ด้านการทอผ้าและการมัดหมี่ แต่ทุกคนก็มีความต้องการที่จะพัฒนาฝีมือด้านการทอผ้าและการมัดหมี่ จึงได้มีการรวบรวมแม่บ้านจัดตั้งกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือขึ้น สมาชิกเสนอร่วมกันในการคัดเลือกลวดลายที่เป็นอัตลักษณ์หรือสัญลักษณ์ที่สำคัญของหมู่บ้านหรือท้องถิ่น จึงได้มีมติให้มีการออกแบบลายผ้ามัดหมี่เป็นลวดลายอัตลักษณ์ของท้องถิ่น 2 ลายได้แก่ ลายพระธาตุสัจจะและลายกลองเส็ง ซึ่งมีที่มา ดังนี้

1. ลายพระธาตุสัจจะ ตามประวัติศาสตร์นั้น พระธาตุสัจจะ ตั้งอยู่ที่วัดลาดปู่ทรงธรรม ตำบลท่าลี่

อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย เป็นพระธาตุศักดิ์สิทธิ์ อีกแห่งหนึ่งที่ควรค่าแก่การมาสักการะ ซึ่งเป็นที่บรรจุพระบรมสารีริกธาตุ พระอรหันต์ธาตุและปถวีธาตุพนม (ดินจากพระธาตุพนม) สร้างขึ้น เพื่อต่อชะตาพระธาตุพนมที่พังทลายลง นับเป็นปูชนียวัตถุที่สำคัญและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของชาวจังหวัดเลยและชาวลาว

2. ลายกลองเส็ง ลายกลองเส็งนั้น มีประวัติเล่าว่า ความหมายของชื่อหมู่บ้าน “นากระเซ็ง” ซึ่ง “นา” หมายถึง บริเวณที่ใช้สำหรับปลูกข้าว ส่วนคำว่า “เซ็ง” (เส็ง) แปลว่า การแข่งขันเนื่องจากในสมัยโบราณได้มีการแข่งขันตีกลอง ที่เรียกว่า กลองกิ่งระหว่างตำบลหมู่บ้านต่าง ๆ ปรากฏว่าหมู่บ้านนากระเซ็งเป็นหมู่บ้านที่แข่งขันตีกลองแล้ว ได้รับชัยชนะจากการแข่งขันเสมอ จึงได้ชื่อว่า หมู่บ้านนากระเซ็ง เป็นต้นมา ดังนั้น จึงเป็นที่มาของลวดลายอัตลักษณ์ประจำกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ดังรูปภาพประกอบต้นแบบและการออกแบบลายมัดหมี่ผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 การออกแบบลายผ้าฝ้ายมัดหมี่ตามต้นแบบลายพระธาตุสัจจะและลายกลองเส็ง

เมื่อมีการดำเนินงานโครงการยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ปี พ.ศ. 2562 ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารโครงการและผู้นำกลุ่ม ได้มีการวางแผน พัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยผู้รับผิดชอบโครงการได้มีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน และศึกษาแนวทางเป็นไปได้ในอนาคต แบบมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม โดยผลการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ที่พบว่า

จุดแข็ง (S=Strength)

1. มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมายที่ชัดเจน
2. ผ้าฝ้ายทอมือมัดหมี่ลายอัตลักษณ์ ไม่เหมือนใคร
3. ผ้าฝ้ายทอมือย้อมสีจากธรรมชาติ
4. ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร และตรงไปตรงมา
5. มีความต้องการความรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. สมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคีกัน ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันดี

จุดอ่อน (W= Weakness)

1. ผู้ผลิตมีอายุมากขึ้น ทำให้เกิดความเหนื่อยล้า

2. วัตถุดิบขาดตลาด

3. ต้องใช้เวลาว่างในการทอผ้าหลังจากการทำอาชีพหลัก คือ ทำให้การผลิตไม่เต็มที่

4. ผลิตภัณฑ์ไม่ได้มาตรฐาน

5. สมาชิกบางคนมีความสามารถหรือความถนัดไม่เหมือนกัน จึงไม่สามารถทำงานบางหน้าที่แทนกันได้ เช่น การทอ การมัดหมี่ การย้อมผ้า เป็นต้น

6. การย้อมสีจากธรรมชาติ ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

7. ยังขาดทักษะการทอผ้าที่ได้มาตรฐาน

8. ไม่มีความรู้ด้านการจัดทำบัญชีครัวเรือนและบัญชีกลุ่ม

9. ไม่มีความรู้และทักษะด้านการตลาดออนไลน์

โอกาส (O=Opportunity)

1. มีการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการตามโครงการยุทธศาสตร์ฯ พ.ศ. 2562

2. มีผู้รับผิดชอบโครงการที่ดูแลอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ปรึกษาได้ตลอดเวลา

3. ได้รับองค์ความรู้และพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐ

4. ยึดแนวทางตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกระบวนการดำเนินงานแบบ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา”

อุปสรรค (T=Threat)

1. การสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตไม่ต่อเนื่องกัน

2. สินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักของตลาด

3. ราคาวัตถุดิบในการทอผ้ามีราคาสูง ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงตามไปด้วย

4. มีคู่แข่งทางการผลิตที่มีลักษณะคล้ายกันในพื้นที่เดียวกัน

5. มีชาวบ้านบางคนไม่เข้าใจในการนำลายอัตลักษณ์ พระธาตุสัจจะ มาทำการผลิตเป็นผ้า ซึ่งเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ คู่บ้านคู่เมือง ของอำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ร่วมกับสมาชิกกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย แล้ว พบว่า มีจุดอ่อนหลายจุดที่จะต้องพัฒนาต่อ ซึ่งหัวหน้าโครงการยุทธศาสตร์ได้มีการสอบถามถึงความต้องการในการพัฒนาต่อหรือไม่ ซึ่งทางกลุ่มได้มีมติดำเนินงานต่อ แต่ขอให้ส่วนราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ยังคงสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาต่อเนื่องในปีต่อ ๆ ไป

เมื่อทราบผลการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ผู้บริหารโครงการและผู้นำกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้มีการจัดกำหนดทิศทางในการพัฒนาแบบมุ่งเป้า โดยนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของกลุ่ม ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (vision) กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย มีการผลิตผ้าฝ้ายทอมือลายอัตลักษณ์ที่ได้มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และมีชื่อเสียงในระดับชาติ

2) ภารกิจ (mission) มุ่งสร้างมาตรฐานผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือให้ได้มาตรฐาน การผลิตผ้าฝ้ายทอมือลายอัตลักษณ์ที่ได้มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และมีชื่อเสียงในระดับชาติ โดยหาโอกาสในการได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานของรัฐ หรือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายในและภายนอก

3) วัตถุประสงค์ (objectives) เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่ชุมชน เป็นการยกระดับเศรษฐกิจฐานรากให้มีความยั่งยืน ภายใน 3 ปี

4) เป้าหมาย (goals) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เป็นที่รู้จักและมีกระบวนการวิเคราะห์ต้นทุนสินค้าทางบัญชี และการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดตามหลักการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ (strategies planning)

กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน โดยการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบตราสินค้า และการขอยื่นจดทะเบียนลิขสิทธิ์ลายผ้า โดยได้กำหนดกลยุทธ์ตามลำดับชั้นของกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์การ กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อยกระดับเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืน โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากโครงการยุทธศาสตร์ โครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2567 ได้มีนโยบายในการส่งเสริมประชาชนให้เกิดรายได้ สร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและศึกษา วิจัย สืบสานโครงการพระราชดำริ

กลยุทธ์ระดับกิจการ ผู้บริหารโครงการยุทธศาสตร์โครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และผู้นำกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้มีแนวทางการประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (goal qpproach) ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพผลิตภัณฑ์ โดยนำแนวคิดด้านประสิทธิผลเชื่อมโยงเข้ากับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ผู้บริหารโครงการได้มีการสื่อสารไปยังกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือเพื่อให้ทราบถึงแผนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานโดยการได้รับการส่งเสริมทักษะ ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้จุดแข็งและความได้เปรียบของผ้าฝ้ายทอมือที่เป็นอัตลักษณ์ของชุมชน มากำหนดเป็นกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix โดยผู้บริหารโครงการร่วมกันกับกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย การวิเคราะห์ พบว่า

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง–โอกาส) สถานการณ์ปัจจุบัน กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือมีจุดแข็งด้านความมีภาวะผู้นำ และ โอกาสจากภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงการ ดังนั้น จึงได้กำหนดกลยุทธ์ เชิงรุก (aggressive – strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และได้รับโอกาสต่าง ๆ ที่ในการสนับสนุนโครงการ อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน–โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบในการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาเรื่องความรู้และทักษะของการพัฒนาผ้าฝ้ายให้ได้มาตรฐาน ดังนั้นทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround–oriented strategy) เพื่อการได้รับโอกาสและพร้อมที่จะพัฒนาให้เต็มที่

สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง–อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานได้แก่ การที่ต้องใช้เวลาในอาชีพหลักคือเกษตรกรรม แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็ง เช่น การมีลายผ้าฝ้ายที่เป็นอัตลักษณ์ท้องถิ่น การได้ทำงานที่บ้านหลังฤดูกาลเก็บเกี่ยว เป็นการสร้างรายได้เสริม ดังนั้น จึงเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

กิจกรรมกลางน้ำ: กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน

เมื่อกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือมีความต้องการจะพัฒนาต่อ หัวหน้าโครงการยุทธศาสตร์ ได้มีการวางแผนร่วมกันกันกับกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง เพื่อดำเนินการให้เกิดการพัฒนาที่ได้มาตรฐานและเข้าสู่ตลาดให้เป็นที่ยอมรับและสนับสนุนให้เกิดรายได้แก่กลุ่ม ซึ่งกิจกรรมการพัฒนา มีดังนี้

ปี พ.ศ. 2562 ฝึกอบรมเชิงเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การมัดหมี่และการย้อมผ้าฝ้ายด้วยสีจากธรรมชาติ

ปี พ.ศ. 2563 ฝึกอบรมการทำบัญชีต้นทุนผลิตภัณฑ์ กลุ่ม OTOP ผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็งฝึกอบรมโครงการต่อยอดผลิตภัณฑ์ชุมชนการนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาดออนไลน์และออฟไลน์

ปี พ.ศ. 2564 ฝึกอบรมต่อยอดผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) สู่วิสาหกิจชุมชนโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือเพื่อยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)

กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้นำกระบวนการที่ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และนโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ให้กลายเป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริงและแผนการดำเนินงาน ที่ใช้ได้จริงตลอดจนการปรับเปลี่ยนระเบียบวิธีการทำงานและการกำหนดรายละเอียดงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) การจดลิขสิทธิ์ลายผ้าการพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นที่รู้จักในตลาดออนไลน์และออฟไลน์ ผ่านแพลตฟอร์มต่าง ๆ และมีการเผยแพร่สู่สาธารณะ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)

กิจกรรมปลายน้ำ: การประเมินและติดตามกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือลวดลายอัตลักษณ์เพื่อเข้าสู่มาตรฐานและยั่งยืน

ผู้บริหารโครงการยุทธศาสตร์ได้มีกระบวนการติดตามและตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติอย่างได้ผลอย่างต่อเนื่อง มีการรายงานตามแผนดำเนินการ ที่กำหนดไว้มีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแผนการดำเนินงานความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง และข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง ทำให้กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ถือได้ว่ามีความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจโดยมีมาตรฐานการดำเนินงานของตนเอง สามารถยื่นจดทะเบียนมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) สามารถยื่นจด

ลิขสิทธิ์ลายผ้า การได้รับคัดสรรดาวในระดับ 4 ดาว ซึ่งหมายถึงการได้รับการยอมรับในระดับชาติและสามารถพัฒนาสู่ระดับนานาชาติได้

นอกจากนี้ ผู้บริหารโครงการและผู้นำกลุ่มยังมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในช่วงปี พ.ศ. 2564 – 2565 ได้มีการแพร่ระบาดของโรคระบาดไวรัสโคโรน่า (COVID-19) ถึงแม้จะมีอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารและการขนส่ง แต่กลุ่มก็ได้ใช้โอกาสในการนี้ ทอผ้าอย่างประณีตและตั้งใจทำให้มีลูกค้าเพิ่มมากขึ้น มีการนำแนวคิดการจัดการธุรกิจการค้าสมัยใหม่ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการค้าด้วยระบบการสื่อสารผ่านโทรศัพท์มือถืออัจฉริยะ (smart phone) การติดต่อประสานงานซื้อขายผ่านออนไลน์ การโฆษณา ผลิตภัณฑ์ในแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (LINE) และ ยูทูป (YouTube) เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการเผยแพร่อย่างเป็นทางการโดยการประชาสัมพันธ์จากหน่วยงานราชการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าลี่ และส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีการส่งเสริมใส่ผ้าไทย และนำมาประยุกต์เดินแบบในงานกาชาดจังหวัดเลย จากการพัฒนาการของกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนขอนำเสนอผลการดำเนินงานพัฒนาการที่เป็นรูปธรรม ดังตาราง 1

ตาราง 1 ตารางแสดงการพัฒนาการของกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย

พ.ศ.	พัฒนาการ	ความสำเร็จ
2562	ลงทะเบียนผู้ผลิต ผู้ประกอบการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) พัฒนาตราสินค้าและบรรจุภัณฑ์	
2563	1. ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ผ้าทอลายขัด (สีพื้น) 2. ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ผ้ามัดหมี่แบบดั้งเดิม ชนิดเส้นใยผสม 3. จดทะเบียนลิขสิทธิ์ลายผ้าฝ้าย ลายพระธาตุสัจจะ และ ลายกลองเส็ง	
2564	จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชน “กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง” ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย มีแพลตฟอร์มการโฆษณา มีการเผยแพร่ในระดับชาติ	
2565	ได้รับการคัดสรรเป็นผลิตภัณฑ์ระดับ สี่ดาว ประเภทเครื่องแต่งกาย	
2567	จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย	

จากตาราง 1 พบว่า กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 จนถึงปัจจุบัน เริ่มตั้งแต่ กระบวนการผลิตผ้าฝ้ายทอมือลายอัตลักษณ์ การได้มาซึ่งมาตรฐานการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการได้รับคัดสรรดาวในระดับ 4 ดาว แสดงว่า ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย นั้น เป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับระดับประเทศและสามารถ

พัฒนาสู่สากลได้ นอกจากนี้ เพื่อเป็นการแบ่งปัน การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น รักษาไว้ซึ่งผ้าฝ้ายทอมือลายอัตลักษณ์ของท้องถิ่น ไม่ให้จางหายไปกับกาลเวลา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยภายใต้โครงการยุทธศาสตร์ แผนงานพื้นฐาน : โครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้มีโครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ได้มีกระบวนการถ่ายทอดความรู้ด้านการทอผ้าฝ้ายทอมือลายอัตลักษณ์ผ่านศูนย์การเรียนรู้ ให้แก่เยาวชนในท้องถิ่นและผู้สนใจทั่วไปในการส่งเสริมอาชีพ สร้างรายได้และคงอยู่ซึ่งวัฒนธรรมของท้องถิ่นสืบไป

กล่าวได้ว่ากลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้มีกระบวนการดำเนินงานที่นำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของกลุ่ม ซึ่งได้มีการเลือกเอาจุดแข็งที่เป็นผ้าฝ้ายลายมัดหมี่ที่เป็นอัตลักษณ์มาพัฒนาและการได้รับโอกาสจากหน่วยงานรัฐมาสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาเป็นจุดเด่นในการพัฒนา นอกจากนี้ ยังได้นำจุดอ่อนที่ไม่มีทักษะการทอผ้าที่ได้มาตรฐาน มาเป็นโอกาสจากหน่วยงานของรัฐมาพัฒนาจนได้รับผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์สามารถนำพากลุ่มผ้าฝ้ายทอมือไปสู่ความสำเร็จและสามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความอย่างยั่งยืน

จากข้อมูลวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนขอเสนอแนวทางแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน ในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์: กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ของผู้นำการพัฒนาในทัศนคติของผู้รับผิดชอบโครงการที่มีแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ร่วมกับผู้นำกลุ่มที่เป็นแกนหลักในการพัฒนาผ้าฝ้ายทอมือให้ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ในการทำให้ผ้าฝ้ายมัดหมี่ลายอัตลักษณ์ประจำท้องถิ่น ได้รับความนิยมและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ สามารถสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกและชุมชน

2. หลักการมีส่วนร่วม: กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือในชุมชน การออกแบบลายผ้ามัดหมี่ที่เป็นลายอัตลักษณ์ประจำท้องถิ่น การตัดสินใจร่วมกันในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ การรับผลที่เกิดขึ้น รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ทุกคนมีสิทธิในการตัดสินใจทิศทางของการจัดการกลุ่มร่วมกัน

3. การกระจายผลประโยชน์: กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง เชื่อมโยงให้ชุมชนเห็นว่าการพัฒนาที่เกิดขึ้นนั้น ส่งผลประโยชน์กระจายไปยังทุกคนทุกฝ่าย เมื่อทุกคนมีส่วนในประโยชน์ที่เกิดขึ้น ความร่วมมือก็จะตามมา เช่น การมีแปลงปลูกฝ้ายตามภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเป็นวัตถุดิบในการทอผ้าฝ้ายร่วมกัน

4. ระบบการบริหารจัดการถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง: กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากส่วนราชการและภาคีเครือข่าย เช่น การประชุม ฝึกอบรม พูดคุยประเด็นการทำงาน

รับฟังทุกความคิดเห็น ให้ทุกปัญหาตกผลึกเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงแก้ไข การเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินการใด ๆ ก็จะเกิดจากการระดมความคิด มติร่วมในที่ประชุมจากทุกฝ่ายและถ่ายทอดลงมายังสมาชิกในกลุ่ม

5. การสร้างศรัทธาและสามัคคี: กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง มีผู้นำที่สามารถสร้างความสามัคคีและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความไว้ใจ จะเกิดความร่วมมือตามมา

6. การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากภาครัฐ: กลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากภาครัฐ ได้แก่ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยที่สนับสนุนด้านงบประมาณ และบุคลากร ได้แก่อาจารย์ นักวิชาการ ส่วนสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าลี่ส่งเสริมด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดเลย มาตรฐานผลิตภัณฑ์ สำนักงานเกษตรจังหวัดเลยส่งเสริมด้านการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน หรือแม้กระทั่งกลุ่มเครือข่ายผ้าฝ้ายทอมือในจังหวัดเลย ที่มีการสื่อสาร การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

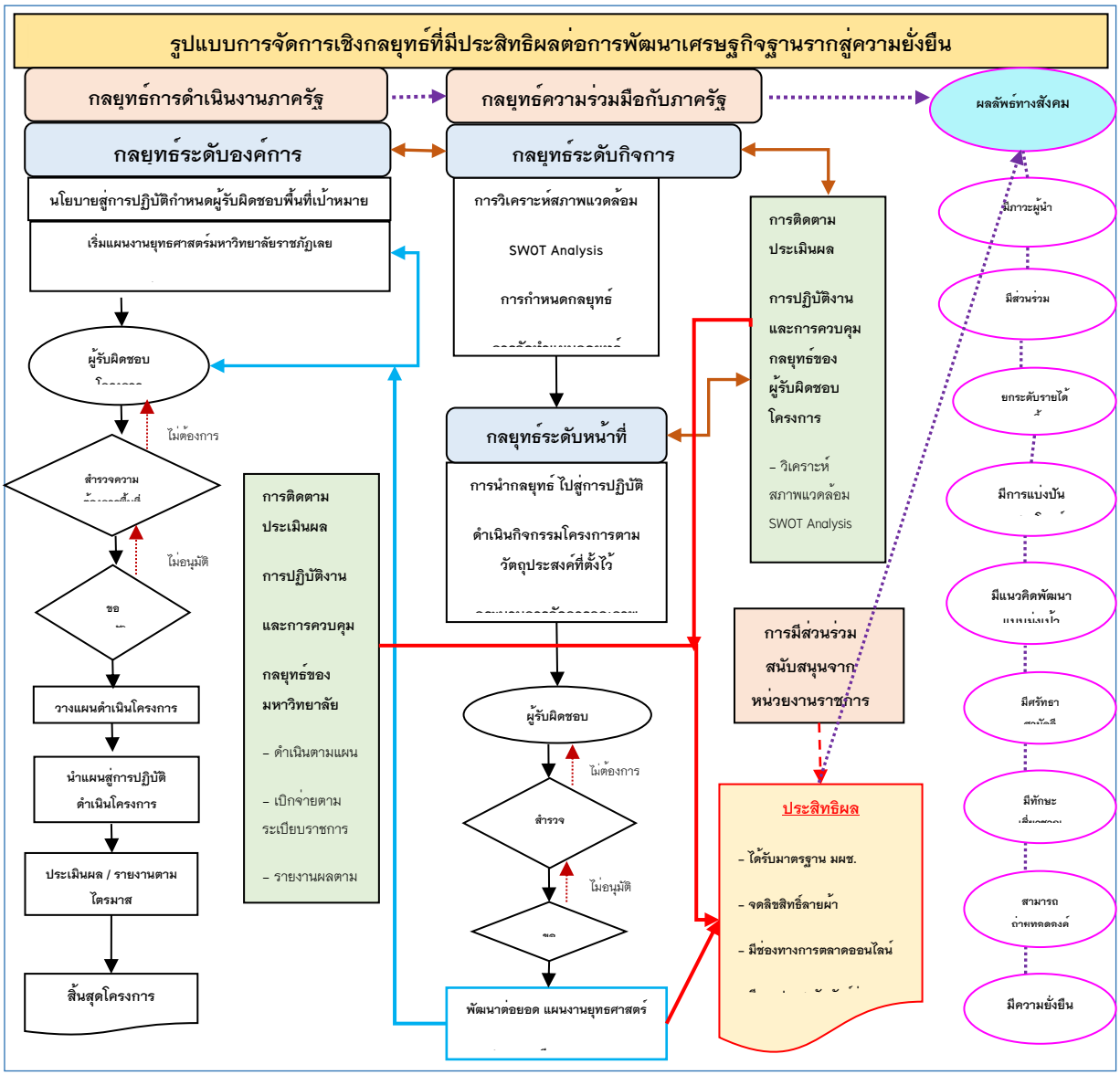
7. ระยะเวลาในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน: การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากภาครัฐทั้งงบประมาณและนโยบายรัฐบาล ที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ที่เป็นผลงานเชิงประจักษ์ควรเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่ให้ผลระยะยาว ไม่น้อยกว่า 3 ปี

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืน ของกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย นั้น ผู้บริหารโครงการและผู้นำกลุ่มจะต้องมีแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน กำหนดทิศทางและเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม การบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง การสร้างศรัทธา สามัคคี และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ การได้รับทุนสนับสนุนจากภาครัฐในระยะยาวไม่น้อยกว่า 3 ปี จึงจะเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้

องค์ความรู้ใหม่

การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืนของชุมชน กรณีศึกษากลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย เป็นกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากไปสู่ความยั่งยืน เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญหลายประการในระดับองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งในการศึกษานี้ใช้แนวทางที่มีโครงสร้างเพื่อตรวจสอบกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ตั้งแต่การระบุกลยุทธ์ในระดับองค์กร ได้แก่ การปรับนโยบายให้สอดคล้องกับแผนระดับชาติ การตั้งเป้าหมาย และการจัดสรรงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ส่วนในระดับกิจการนั้น แสดงถึงภาวะความเป็นผู้นำโครงการที่กำหนดและการประเมินความต้องการและการมีส่วนร่วมของชุมชนซึ่งเป็นเป็นปัจจัยสำคัญ เมื่อดำเนินโครงการเสร็จสิ้นในปีที่ 1 จะมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยเน้นย้ำการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเกี่ยวข้องและการสนับสนุนในท้องถิ่น กลยุทธ์การปฏิบัติ เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดลงสู่การปฏิบัติตามกระบวนการดำเนินงานที่มีคุณภาพ (PDCA) สำหรับการจัดการคุณภาพ ที่มุ่งเน้นที่ความยั่งยืน ตอกย้ำความมุ่งมั่นของกลุ่มต่อความอยู่รอดในระยะยาว โดยมีหลักการเป็นผู้นำที่มีศูนย์กลางอยู่ที่การกำกับดูแลการทำงานร่วมกัน การกำหนดความชัดเจนในทิศทาง

การกระจายผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน และการมีส่วนร่วมของชุมชนที่เหนียวแน่น เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมให้ข้อมูลกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อรับมือกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอก ผู้เขียนได้สรุปรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากสู่ความยั่งยืน ของกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็ง ตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย

บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของกลุ่มผ้าฝ้ายทอมือบ้านนากระเซ็งในตำบลอาฮี อำเภอท่าลี่ จังหวัดเลย ได้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ได้รับการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก โดยมีการสำรวจความต้องการและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ้าฝ้ายทอมือลายอัตลักษณ์ประจำท้องถิ่น ในการยกระดับรายได้ให้สูงขึ้น ส่วนการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยใช้วงจรกระบวนการการจัดการคุณภาพ (PDCA) เพื่อพัฒนาโครงการตามความเหมาะสม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับตัวและรับมือกับความท้าทายทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ พบว่าผู้รับผิดชอบโครงการและผู้นำกลุ่มได้มีแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมร่วมกัน ในการมุ่งเป้าเพื่อความสำเร็จของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานและยั่งยืน โดยการได้รับทุนสนับสนุนจากภาครัฐในระยะยาวไม่น้อยกว่า 3 ปี

เอกสารอ้างอิง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). *ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์.* กรุงเทพฯ: ดี.เค. ปริ้นติ้ง เวิลด์.

พิบูล ทีปะปาล. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

มารวย วิชาญยุทธนากูล. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมระดับ 5 ดาว.* การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมการบริการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: ท้อป.

สุดใจ ดิลกทรรศนนท์. (2562). *STRATEGIC MANAGEMENT การจัดการเชิงกลยุทธ์.* พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สามลดา.

Byars, L. L. & Rue, L. W. (2000). *Human Resource Management* (6th ed). New York: McGraw–Hill. Webster University.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organization: Behavior*, Structure Process (10th ed). New York: McGraw–Hill.

Pearce, J. A. & Robison, R. B. (2009). *Strategic management: formulation, implementation, and control* (11th ed). Boston: McGraw Hill Irwin.

Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases* (11th ed). Chicago: Irwin/ McGraw–Hill.

Wheelen. T. L. & Hunger, J. D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall.