

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเพิ่มจำนวนของแรงงานย้ายถิ่นระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นผลมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจภายในภูมิภาคนี้ ประเทศที่มีระดับการพัฒนาเศรษฐกิจที่สูง เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย ใต้หวัน ฮองกง และไทย มีความต้องการแรงงานเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในขณะที่แรงงานท้องถิ่นในประเทศปฏิเสศการทำงานที่สกปรก ยาก และอันตรายทำให้เปิดโอกาสให้แรงงานข้ามชาติย้ายถิ่นเข้ามาทำงานในประเทศ ผลของความ ต้องการตลาดแรงงานนำไปสู่การแสวงหาแรงงานข้ามชาติเข้ามาทดแทน ในทางตรงกันข้ามบางประเทศในภูมิภาคมีระดับการพัฒนาเศรษฐกิจที่ต่ำกว่า ได้แก่ ฟิลิปปินส์ พม่า และอินโดนีเซีย เป็นต้น ประเทศเหล่านี้มีระดับการว่างงานสูง ความแตกต่างของระดับการพัฒนาเศรษฐกิจของแต่ละประเทศในภูมิภาคทำให้เกิดการย้ายถิ่นข้ามชาติจากประเทศที่มีระดับการพัฒนาต่ำกว่าเดินทางเข้าไปทำงานในประเทศที่มีระดับการพัฒนาเศรษฐกิจที่สูงกว่า ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะมีเศรษฐกิจสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน ได้แก่ ลาว กัมพูชา และพม่า (Asis, 2005; Martin, Abella et al. 2006)

ประเทศมาเลเซียมีระดับการพัฒนาเศรษฐกิจดีกว่าพื้นที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยทำให้แรงงานไทยในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องการเข้าไปทำงานในประเทศมาเลเซีย โดยเฉพาะแรงงานไทยเชื้อสายมลายู (สุทธิพร บุญมาก, 2554; Klanarong, 2003) อย่างไรก็ตาม การย้ายถิ่นเข้าไปในประเทศมาเลเซียของคนในจังหวัดชายแดนใต้ไม่ได้จำกัดเฉพาะกลุ่มแรงงานข้ามชาติเท่านั้น แต่ยังมีกรย้ายถิ่นของนักเรียนที่เข้าไปเรียนต่อในประเทศมาเลเซีย รวมถึงการย้ายถิ่นของผู้ประกอบการย้ายถิ่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อการเป็นผู้ประกอบการย้ายถิ่น ในบทนี้จะนำเสนอวรรณกรรมหลักในสองประเด็นคือ แนวคิดเกี่ยวกับการย้ายถิ่น และการเป็นผู้ประกอบการย้ายถิ่นรวมถึงแนวทางการจัดทำแผนพัฒนายุทธศาสตร์ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับแรงงานย้ายถิ่นข้ามชาติ

ปรากฏการณ์การย้ายถิ่นแรงงานระหว่างประเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเนื่องจากมีจำนวนผู้ย้ายถิ่นเพิ่มมากขึ้น มีแนวคิดและทฤษฎีที่อธิบายปรากฏการณ์การย้ายถิ่นแรงงานระหว่างประเทศ (international labour migration) จำนวนมากทั้งในระดับมหภาค (macro level) ที่ให้ความสำคัญกับตัวแปรเชิงโครงสร้างของสังคม และวัฒนธรรมของทั้งประเทศต้นทาง(origin country) และประเทศปลายทาง (destination country) ระดับจุลภาค (micro level) ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยในระดับปัจเจกบุคคล (individual) และครัวเรือน (household) ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจย้ายถิ่น และมีนักคิดที่พยายามเชื่อมโยงปัจจัยระดับมหภาคเข้ากับปัจจัยระดับจุลภาคเป็นระดับกลางหรือเมโส (meso level) เพื่อพยายามทำความเข้าใจปรากฏการณ์การย้ายถิ่นที่ดียิ่งขึ้นต่อสาเหตุของการย้ายถิ่นที่มีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอทฤษฎีหลักของการ

วิเคราะห์การย้ายถิ่น 3 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์คลาสสิกใหม่ กลุ่มทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แนวใหม่ และแนวคิดที่ว่าด้วยเครือข่ายการย้ายถิ่น (Massey et al., 1998)

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์คลาสสิกใหม่ (neo-classical economic) เป็นการวิเคราะห์ในระดับมหภาค แบบแผนการย้ายถิ่น และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจย้ายถิ่นอธิบายตามทัศนะของนักเศรษฐศาสตร์กลุ่มคลาสสิกใหม่ เกี่ยวกับดุลยภาพทางด้านเศรษฐกิจ นักวิชาการกลุ่มนี้มักจะอ้างถึงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยผลักดัน ได้แก่ ความยากจน การขาดแคลนที่ดิน การมีประชากรจำนวนมากในประเทศต้นทาง (origin country) และปัจจัยดึงดูด ได้แก่ โอกาสในการมีงาน ค่าจ้างแรงงาน ความทันสมัยของประเทศปลายทาง (destination country) นักเศรษฐศาสตร์คลาสสิกใหม่ให้ความสำคัญกับความแตกต่างและความไม่สมดุลในเงื่อนไขการจ้างงาน และค่าจ้างระหว่างประเทศ ผลของความไม่เท่าเทียมของค่าจ้างแรงงานส่วนเกินของประเทศต้นทางจะเคลื่อนย้ายไปสู่ประเทศปลายทางที่มีค่าจ้างที่สูงกว่าหรือมีแรงงานไม่เพียงพอ ผู้ย้ายถิ่นแต่ละคนจะทำการตัดสินใจเลือกว่าจะย้ายไปประเทศใด ขึ้นอยู่กับการประเมินโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศนั้นๆ ในตลาดแรงงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความเท่าเทียมกันของค่าจ้างในระยะยาวและก่อให้เกิดดุลยภาพทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศต้นทาง และประเทศปลายทาง การวิเคราะห์ระดับมหภาคของเศรษฐศาสตร์คลาสสิกใหม่มีความสำคัญต่อการอธิบายการย้ายถิ่นระหว่างประเทศ แต่สาเหตุของการย้ายถิ่นระหว่างประเทศไม่ได้จำกัดเฉพาะเรื่องของความแตกต่างด้านค่าจ้างแรงงาน และเศรษฐกิจระหว่างประเทศเท่านั้น แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อกระแสการย้ายถิ่นระหว่างประเทศอีกด้วย

2. กลุ่มทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แนวใหม่ (new economic) เป็นการวิเคราะห์ในระดับจุลภาค พฤติกรรม และกระบวนการตัดสินใจย้ายถิ่นอธิบายตามทัศนะของนักเศรษฐศาสตร์แนวใหม่ที่มองว่าการย้ายถิ่นระหว่างประเทศมีความซับซ้อนมากกว่าตัวแปรเชิงโครงสร้างเศรษฐกิจ โดยนำปัจจัยทางสังคมมาร่วมอธิบายกับปัจจัยทางเศรษฐกิจในระดับครัวเรือน การตัดสินใจย้ายถิ่นเป็นผลมาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจในระดับครัวเรือนที่พยายามลดหรือกระจายความเสี่ยงของรายได้ โดยอาศัยการย้ายถิ่นของสมาชิกคนใดคนหนึ่งในครัวเรือนเป็นแหล่งที่มาของรายได้ครัวเรือน การตัดสินใจย้ายถิ่นจึงไม่ใช่เรื่องปัจเจกบุคคลแต่เป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกในครัวเรือน ความต้องการรายได้เพื่อนำมาพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของครอบครัวอาจจะเป็นสิ่งที่สำคัญของสมาชิกในครัวเรือนที่ย้ายถิ่นไปทำงานต่างประเทศ หน่วยในการวิเคราะห์ระดับครัวเรือนเป็นสิ่งสำคัญในการอธิบายสาเหตุของการย้ายถิ่นระหว่างประเทศ ทั้งนี้การวิเคราะห์การย้ายถิ่นระหว่างประเทศจึงต้องพิจารณาในมิติของครัวเรือนร่วมด้วย แต่แนวคิดนี้ถูกการวิพากษ์วิจารณ์ว่าได้ละเลยมุมมองเชิงประวัติศาสตร์ซึ่งเป็นสาเหตุของการย้ายถิ่น

3. แนวคิดที่ว่าด้วยเครือข่ายการย้ายถิ่น (migrant network) เป็นการวิเคราะห์ปรากฏการณ์การย้ายถิ่นระดับกลางหรือเมโส ถึงแม้ว่าตัวแปรเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานของการย้ายถิ่นระหว่างประเทศ แต่เครือข่ายการย้ายถิ่นก็เป็นปัจจัยที่มีสำคัญต่อการย้ายถิ่นเป็นอย่างยิ่ง แนวคิดเครือข่ายการย้ายถิ่นถูกสร้างขึ้น เพื่ออธิบายการมีกระแสของการย้ายถิ่นของประเทศต้นทาง และประเทศปลายทางแห่งใดแห่งหนึ่งที่สูง ซึ่งแสดงถึงการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ย้ายถิ่นที่อยู่ในประเทศปลายทางกับครัวเรือน และชุมชนที่อยู่ใน

ประเทศต้นทาง เครือข่ายการย้ายถิ่นนี้จึงเป็นตัวแปรหลักในการเชื่อมโยงกระบวนการย้ายถิ่นระหว่างประเทศต้นทางกับประเทศปลายทางเข้าด้วยกัน

เครือข่ายการย้ายถิ่นถือว่าเป็นหัวใจหลักในการศึกษาการย้ายถิ่นฐาน (migration) เครือข่ายการย้ายถิ่นเป็นเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างความสัมพันธ์ปัจเจกบุคคล และโครงสร้างสังคม ดังนั้นการวิเคราะห์ตามแนวคิดที่ว่าด้วยเครือข่ายการย้ายถิ่นจึงเป็นการศึกษาวิเคราะห์ระดับกลางที่เป็นความพยายามเชื่อมโยงการอธิบายในระดับปัจเจกบุคคลที่เป็นระดับจุลภาคเข้ากับปัจจัยทางโครงสร้างทางสังคมที่เป็นระดับมหภาค แนวคิดวิเคราะห์ระดับกลางนี้เน้นที่บทบาทของผู้กระทำในการเข้าถึงทรัพยากร เช่น ข้อมูลข่าวสาร อำนาจ และทุน

เครือข่ายการย้ายถิ่น หมายถึง ชุดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal ties) ที่เชื่อมโยงผู้ย้ายถิ่น (migrants) อดีตผู้ย้ายถิ่น (former migrants) และผู้ที่ไม่ได้ย้ายถิ่น (non-migrants) ในถิ่นต้นทาง (origin areas) และถิ่นปลายทาง (destination areas) ผ่านความสัมพันธ์ของเครือญาติ (kinship) เพื่อน (friendship) และจิตวิญญาณความเป็นคนถิ่นกำเนิดเดียวกัน (community origin) (Massey et al., 1998, 42) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมภายในครัวเรือน ญาติ เพื่อน หมู่บ้าน และคนร่วมชาติของผู้ย้ายถิ่นที่อยู่ในถิ่นปลายทางที่เชื่อมโยงสายใยระหว่างบุคคลภายในจากถิ่นปลายทางเข้ากับถิ่นต้นทางของผู้ย้ายถิ่น หรือเป็นการเชื่อมโยงสายใยของอดีตผู้ย้ายถิ่นจากถิ่นต้นทางเข้าสู่ถิ่นปลายทางของพวกเขาที่เคยมีประสบการณ์ในการย้ายถิ่น ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาศัยความเชื่อมั่นระหว่างบุคคลภายในเครือข่ายการย้ายถิ่น

เหตุผลของการย้ายถิ่นข้ามชาติ

การศึกษาเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าเหตุผลหลักของการย้ายถิ่นแรงงานไทยข้ามชาติคือสาเหตุทางเศรษฐกิจ (Chomchai, 2000; Chunjitkaruna, 2000; Laodumrongchai, 2000; Ratanakomutra, 2000; Sek-hong and Lee, 2000; Chantavanich, 2001; Wille, 2001; Ruenkaew, 2002; Hewison, 2004) ซึ่งเป็นการย้ายถิ่นทางเศรษฐกิจ เนื่องจากค่าจ้างแรงงานของประเทศไทยที่ค่อนข้างต่ำและแรงงานไทยข้ามชาติมีความต้องการเงินเพื่อการยกระดับสถานภาพทางเศรษฐกิจของตนเองและครอบครัว เพื่อเป็นทุนการศึกษาบุตร และการชำระหนี้สิน งานวิจัยหลายชิ้นอ้างอิงปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดตามทฤษฎีการย้ายถิ่น ปัจจัยผลักดันรวมถึงรายได้ต่ำและการว่างงาน ปัจจัยดึงดูดรวมถึงรายได้ที่สูงกว่าและความต้องการแรงงานในประเทศปลายทาง ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าแรงงานไทยข้ามชาติย้ายถิ่นเดินทางไปทำงานต่างประเทศ เพื่อหลบหนีความยากจนภายในประเทศไทย และเพื่อค้นหาโอกาสทางเศรษฐกิจที่ดีกว่าในประเทศปลายทาง

ประเด็นการตัดสินใจย้ายถิ่น ผลการศึกษาส่วนใหญ่ พบว่าแรงงานไทยข้ามชาติตัดสินใจย้ายถิ่นด้วยตนเอง (Chantavanich, 2001) อย่างไรก็ตาม มีแรงงานไทยข้ามชาติส่วนหนึ่งที่ตัดสินใจย้ายถิ่นภายใต้คำปรึกษากับคู่สมรส (Chomchai, 2000) กรณีศึกษาแรงงานสตรีไทยข้ามชาติแสดงให้เห็นว่า ผู้หญิงที่เป็นโสดทำการตัดสินใจย้ายถิ่นโดยปราศจากคำปรึกษาของครอบครัว (Wille, 2001; Ruenkaew, 2002) แต่ Pessar (1999) กล่าวว่า การตัดสินใจย้ายถิ่นเป็นการตัดสินใจของ

ครอบครัวไม่ใช่การตัดสินใจของผู้ย้ายถิ่นข้ามชาติ การย้ายถิ่นเป็นกลยุทธ์ของครอบครัวในการเพิ่มรายได้และลดความเสี่ยง กลยุทธ์ครอบครัวหรือครัวเรือนอาจจะไม่สามารถใช้ได้กับบริบทของสังคมไทย เนื่องจาก แรงงานสตรีไทยข้ามชาติส่วนใหญ่มีแนวโน้มตัดสินใจด้วยตนเอง (Wille, 2001; Ruenkaew, 2002)

เครือข่ายการย้ายถิ่นมีบทบาทที่สำคัญในกระบวนการย้ายถิ่นที่ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับแรงงานข้ามชาติในถิ่นต้นทางและประเทศปลายทางสำหรับแรงงานข้ามชาติที่ย้ายถิ่นครั้งแรก (Chantavanich, 2001; Chantavanich, 2001; Ruenkaew, 2002) เพื่อนและญาติในประเทศไทยและประเทศปลายทางเป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารเพื่อการย้ายถิ่นที่สำคัญว่า นายหน้าแรงงานและหน่วยงานรัฐบาล เพื่อนและญาติที่เคยไปทำงานในประเทศปลายทางช่วยเหลือและสนับสนุนแรงงานข้ามชาติที่ย้ายถิ่นครั้งแรกในการหางานทำ และหาที่พักอาศัยเมื่อพวกเขาไปถึงประเทศปลายทาง (Wong and Salaff, 1998; Chantavanich, 2001; Klanarong, 2003) อย่างไรก็ตาม Chantavanich (2001) and Hewison (2004) มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าเครือข่ายการย้ายถิ่นมีบทบาทน้อยสำหรับแรงงานไทยข้ามชาติ เนื่องจากแรงงานไทยข้ามชาติส่วนใหญ่อาศัยนายหน้าแรงงาน บริษัทจัดหาแรงงานเอกชนในประเทศไทยเป็นผู้จัดการงานทำและการเดินทางจากประเทศไทยไปทำงานในประเทศปลายทาง

แนวคิดการเป็นผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการหรือวิสาหกิจ (Enterprises) มีองค์ประกอบที่ยึดขนาดของธุรกิจเป็นเกณฑ์ กล่าวคือ วิสาหกิจรายย่อยมีขนาดเล็กมาก โดยพิจารณาจากจำนวนการจ้างงาน หรือขนาดของทุนจดทะเบียนและการเข้าถึงแหล่งทุนของวิสาหกิจนั้นๆ อย่างไรก็ตาม ขนาดของจำนวนการจ้างงานนั้นมีความแตกต่างกัน เช่น ประเทศกำลังพัฒนานิยามว่าวิสาหกิจรายย่อยมีการจ้างงานไม่เกิน 5 คน แต่ในประเทศที่พัฒนาแล้วมักจำกัดการจ้างงานไม่เกิน 10 คน ทั้งนี้เป็นการนับรวมตัวเจ้าของเอง และหลายกรณีที่นับรวมแรงงานในครัวเรือนด้วย นอกจากนี้ หากพิจารณาด้านการบริหารจัดการ วิสาหกิจรายย่อยถูกบริหารจัดการแบบธุรกิจครอบครัว (family business) หรือเป็นธุรกิจที่ไม่เป็นทางการ (informal sector) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าวิสาหกิจรายย่อยมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (small and medium enterprise) แต่หากพิจารณาในรายละเอียดลักษณะด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านการเงิน และด้านการผลิต พบว่าวิสาหกิจรายย่อยมีความแตกต่างจาก SMEs กล่าวคือ วิสาหกิจรายย่อยเป็นวิสาหกิจที่มีการบริหารจัดการแบบธุรกิจครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ หรืออาจเรียกว่าเป็นภาคธุรกิจที่ไม่เป็นทางการ และมีข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจรายย่อยกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

ลักษณะ	วิสาหกิจรายย่อย (micro enterprise)	วิสาหกิจขนาดกลางและย่อม (small and medium enterprise)
องค์กร	ไม่มีการกำหนดโครงสร้าง และมีข้อมูลเกี่ยวกับขนาดและขอบเขตขององค์กรน้อย	มีโครงสร้างในตำแหน่งงานและหน้าที่
การเงิน	ใช้เงินทุนของตนเอง และส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้การจัดการการเงิน	มีการรวบรวมเงินจากหลายหุ้น และเชื่อมโยงกับสถาบันการเงินอย่างเป็นทางการ
การผลิต	ใช้วิธีการผลิตแบบง่ายๆ น้อยมากที่จะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ และแทบจะไม่มีการผลิตแบบรวม	ใช้เทคโนโลยีการผลิตที่ซับซ้อนเพิ่มขึ้น

ที่มา : women's micro-enterprise in Mexico

บทบาทของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการจะมีบทบาทหลากหลายพอสรุปได้ ดังนี้ (Longenecker, 1994: 23-29)

1. บทบาทของนักลงทุน เนื่องจากการเริ่มกิจการส่วนมากเกิดจากผู้ประกอบการที่มีความมั่นใจในความคิดของตัวเอง แต่ไม่มีผู้ร่วมทุน ทำให้การลงทุนในกิจการครั้งแรกต้องเป็นเงินส่วนตัว ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงลงทุน เพื่อลงมือทำประโยชน์ต่อสังคม โดยพิสูจน์ความสามารถให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

2. บทบาทของผู้จัดการ แม้ว่ากิจการที่สร้างขึ้นจะเป็นเพียงธุรกิจเล็กๆ ในฐานะผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องประกอบภารกิจในฐานะผู้จัดการด้วย เพื่อให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายของกิจการได้จนบรรลุผลสำเร็จ โดยผู้ประกอบการต้องหาความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ในการจัดการและต้องพยายามสร้างสมประสพการณ์ในการจัดการให้มากขึ้น

3. บทบาทของผู้นำ โดยปกติธุรกิจขนาดเล็กมักจะจ้างบุคคลเข้ามาทำงานตามความเหมาะสมขององค์กร ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำอย่างเด่นชัด โดยต้องเป็นผู้บุกเบิกริเริ่มงานใหม่ๆ รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพงานปัจจุบัน และผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยศิลปะในการปกครอง ตลอดจนส่งเสริมขวัญและกำลังใจ อีกทั้งพัฒนาลูกน้องให้เติบโตก้าวหน้าเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

4. บทบาทของผู้สร้างสรรค์สังคม เมื่อผู้ประกอบการได้ริเริ่มธุรกิจ เพื่อช่วยเหลือ และทำประโยชน์กับสังคมและผู้บริโภคในเชิงเศรษฐกิจแล้ว หากว่ากิจการเติบโตและขยายตัวออกไป นอกจากเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้ว ผู้ประกอบการยังสามารถกระทำเพื่อรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่ดำเนินธุรกิจแบบมุ่งกำไรเพียงอย่างเดียว หรือทำธุรกิจที่ก่อให้เกิด

ผลเสียต่อผู้บริโภคหรือชุมชน จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้ประกอบการที่มีคุณค่าสมควรแก่การยกย่องของสังคม และการสนับสนุนของประชาชนต่อไป

ภาระหน้าที่ของผู้ประกอบการ

ผู้ประกอบการจะต้องทำหน้าที่ในองค์กร ดังนี้ (Longenecker, 1994: 29-32)

1. เป็นเจ้าขององค์กร ผู้ประกอบการเป็นทั้งผู้ลงทุนและถือหุ้นในกิจการ รวมทั้งต้องเป็นผู้จัดการธุรกิจด้วย
2. เป็นผู้ก่อตั้งองค์กร ผู้ประกอบการคือ บุคคลซึ่งทำหน้าที่ก่อตั้งองค์กรทางธุรกิจ เป็นผู้รับหน้าที่ในการนำปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ คน ทรัพยากร และทรัพย์สินรวมกัน และจัดการกับปัจจัยเหล่านั้น
3. เป็นผู้นำนวัตกรรมใหม่เข้าสู่ตลาด ผู้ประกอบการต้องทำและนำสิ่งใหม่หรือยังไม่มีเคยมีเข้าสู่ตลาด โดยนวัตกรรมนี้หมายถึง ผลิตภัณฑ์ การบริการ วิธีการขนส่งสินค้า ตลอดจนวิธีการบริหารงาน
4. เป็นผู้ระบุโอกาสทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์สภาพธุรกิจ จับตามองเพื่อหาโอกาสหรือช่องว่าง ซึ่งช่องว่างนั้นถือเป็นตลาดที่มีศักยภาพในโลกธุรกิจ
5. เป็นผู้นำความรู้ความชำนาญมาใช้ ผู้ประกอบการเป็นผู้นำความรู้ความชำนาญของตนที่มีอยู่มาใช้ในการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากร สร้างสิ่งใหม่และจุดประกายโอกาสให้เกิดขึ้น
6. เป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการ เนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการ
7. เป็นผู้จัดการ ในหลายๆ สถานการณ์ ผู้ประกอบการต้องทำหน้าที่ของผู้จัดการ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตและความสำเร็จของผู้ประกอบการ

ปัจจัยสำคัญที่ผลักดันผู้ประกอบการรายย่อยให้เติบโตและประสบความสำเร็จประกอบด้วย (Longenecker, 1994:79)

1. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและขนาดตลาด ช่องทางในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันถือเป็นโอกาสขององค์กรที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพทางการขายที่มีอยู่
2. คุณลักษณะทางจิตวิทยา เป็นความสามารถของผู้ประกอบการแต่ละคนที่จะปรับตัวเพื่อเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยทางจิตวิทยา ได้แก่ ความต้องการอิสระ ความอดทนต่อภาวะเสี่ยง ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการมีอิทธิพลทางสังคม ความต้องการมีอำนาจอย่างมีจริยธรรม
3. ทักษะความสามารถในการบริหารจัดการและนำไปสู่การเติบโต ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างและจัดการการเปลี่ยนแปลง การสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้การส่งเสริมและสนับสนุน

4. วัฒนธรรมองค์การที่ผลักดันให้เกิดการเติบโต ลักษณะของวัฒนธรรมที่สำคัญ ประกอบด้วย การเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้รางวัลแก่ผลงานที่จับต้องได้ การตอบสนองต่อความต้องการลูกค้า และการสนับสนุนให้วัฒนธรรมดังกล่าวคงทนในองค์กร

แนวคิดการวางแผนพัฒนา

การวางแผนถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาหมายถึงการเปลี่ยนแปลง ภายใต้การวางแผน ทั้งนี้คำว่า การวางแผน มีความหมายโดยทั่วไป เช่น

สุภาพร พิศาลบุตร (2548 : 2) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามที่ต้องการ โดยมีการพิจารณาถึงอนาคตขององค์การว่า ต้องการอะไร ทำอะไร หรือต้องการให้มีกิจการเป็นอย่างไรในอนาคต พิจารณาจากสภาพปัจจุบันขององค์การสัมพันธ์กับความเป็นไปได้ในอนาคต

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3-4) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำกันอย่างไร (How)

เอี่ยมพร วงศาโรจน์ (2545 : 23) อธิบายว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับอนาคตว่า ใคร (Who) ทำอะไร (What) ที่ไหน (Where) อย่างไร (How) เมื่อไร (When) มีการเลือกวัตถุประสงค์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ หรือการวางแผน คือ การเตรียมการทำงาน เพื่อให้บุคคลได้ปฏิบัติงานโดยใช้ความพยายามมองการณ์ไกลและทำงานให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนก่อนหลัง

ทั้งนี้ การวางแผนเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการในอนาคตซึ่งเป็นการเชื่อมโยงความคาดหวังในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับอนาคตที่ปรารถนา การวางแผนจึงเป็นกระบวนการที่มีเหตุมีผลในการตัดสินใจกำหนดอนาคต การวางแผนจึงมีความสัมพันธ์กับการคาดการณ์สิ่งต่างๆ ในอนาคตและตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล กล่าวได้ว่า การวางแผน คือ ความพยายามตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดสำหรับอนาคตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 70) กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตากว้างไกล มองเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ปัญหา ความต้องการของประชาชนในสังคมนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวและเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น

2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือ และยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลง ไม่มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดรจึงทำให้มีการยอมรับแนวความคิดเชิงระบบ (system approach) เข้ามาใช้ในองค์การยุคปัจจุบัน

3. ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนาทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของทุกฝ่ายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันการดำเนินการเป็นไปด้วยความมั่นคงและมีความเจริญเติบโต

4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนเพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การที่ชัดเจนและยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์การให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน เนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่างๆ (a rational approach) มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพองค์กรที่ดำเนินอยู่

อนันต์ เกตุแก้ว (2541 : 8-9) ได้กล่าวถึงเหตุผลความสำคัญที่จะต้องมีการวางแผนเพื่อให้งานหรือกิจกรรมต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร คือการบริหารจะต้องทำสิ่งต่อไปนี้ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุม

2. การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนที่ลงมือปฏิบัติ ซึ่งช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. การวางแผนและแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้ในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรับทราบ ประกอบกับเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติด้วย

4. การวางแผนและแผนช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้

5. การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนจะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีเหตุมีผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ

6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่างๆ จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้มาก

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

ความสำคัญของการวางแผนตามความคิดเห็นของ เสถียร เหลืองอร่าม (2534 : 101) พอสรุปได้ดังนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่ที่เตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนในอนาคตเปิดโอกาสให้มีวิถีทางดำเนินไปได้หลายทาง การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการค้นหาวิถีทางเหล่านี้ และเลือกวิถีทางที่ดีที่สุด การไม่มีแผนอาจจะทำให้วิถีทางถูกมองข้ามไป ทำให้เสียโอกาสได้

2. การวางแผนทำหน้าที่เน้นถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อให้กิจกรรมทั้งหลายมีแนวทางและการประสานงานเพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์นั้น ทำให้กิจกรรมทั้งหลายไม่ซ้ำซ้อนไม่ขัดกันหรือมีประโยชน์สำหรับหน่วยงานนั้น

3. การวางแผนทำหน้าที่เน้นประสิทธิภาพ การวางแผนชี้ให้เห็นผลดีและรายได้อันพึงจะได้รับจากการดำเนินงานตามวิถีทางหนึ่ง การเลือกแผนงานที่ดีเป็นพื้นฐานของการสร้างประสิทธิภาพทำให้ทรัพยากรและปัจจัยต่างๆ ของกิจการได้ถูกนำไปใช้อย่างถูกต้องและได้ผลดี

กล่าวโดยสรุปว่า ไม่มีองค์การใดที่ประสบความสำเร็จได้ โดยปราศจากการวางแผน ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการจัดการที่ดี การวางแผนเป็นความพยายามคาดการณ์สถานการณ์ต่างๆ ในอนาคตและตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสมที่สุด โดยผ่านกระบวนการอย่างมีเหตุมีผล เพื่อให้ได้ผลที่ปรารถนา ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำงานทั้งในภาครัฐและเอกชน ทุกหน่วยงานมีการวางแผนเป็นภารกิจสำคัญที่แทรกอยู่ในองค์กรทุกระดับไม่ว่าเป็นหน่วยงานระดับประเทศ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลก็ตาม การวางแผนอาจมีเอกสารแผนรองรับหรือไม่มีเอกสารแผนก็ได้ แต่การวางแผนที่ไม่ใช่ระดับบุคคลจะมีการจัดทำเอกสารแผนรองรับ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น การประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและมีการตกลงมอบหมายการทำงานให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการวางแผนพัฒนา

การกำหนดแผนการพัฒนา เป็นกระบวนการทบทวนสถานภาพ กำหนดทิศทาง จุดหมายของชุมชน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และวางแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็จุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหา หรือการเอาชนะคู่แข่ง และหรือการพัฒนาไปสู่ระดับหรือเป้าหมายที่ดีกว่าในปัจจุบัน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ด้วย

การจัดทำแผนการพัฒนาที่ดี จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านและเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย การกำหนดแผนพัฒนาชุมชนมีเป้าหมายใน 2 ระดับ ทั้งเป้าหมายในระดับผลผลิต (Output) และเป้าหมายในระดับผลลัพธ์ (Outcome) กล่าวคือ ไม่เพียงแต่ต้องการได้แผนพัฒนาที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นเป้าหมายในระดับผลผลิตเท่านั้น หากแต่ยังต้องการให้เกิดผลสำเร็จที่รูปธรรมอันเกิดขึ้นจากการนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติที่สำคัญคือต้องการให้สมาชิกชุมชนได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับหลักการ กระบวนการและวิธีการจัดทำแผน ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยงเหตุและผล และคาดการณ์แนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างระบบด้วย

การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของชุมชนหรือองค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลทีรอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถของชุมชน ท้องถิ่น หรือองค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

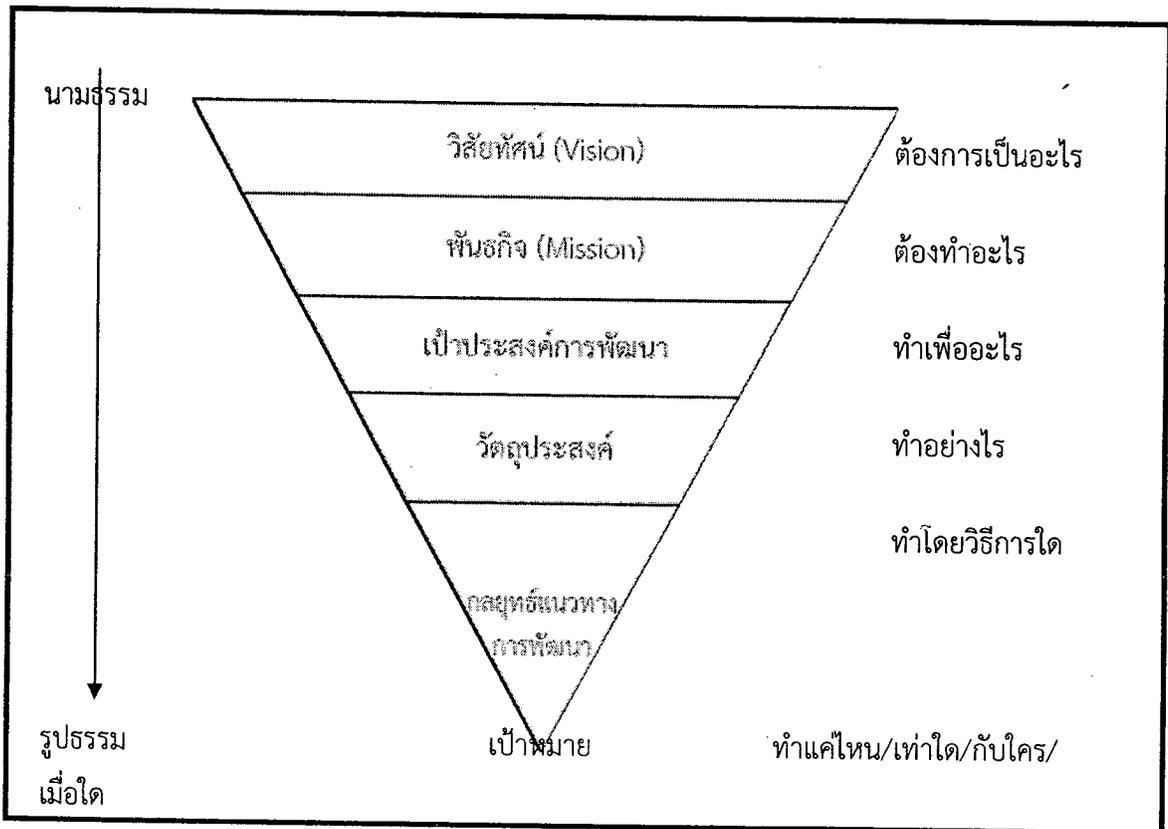
การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตของชุมชน ท้องถิ่น หรือองค์กรที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบ คือ แนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่าง เป็นขั้นเป็นตอน

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. สภาพแวดล้อมของชุมชน หรือองค์กรเป็นอย่างไร (What is the environment?)
2. ชุมชนหรือองค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going?)
3. ชุมชน หรือองค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there?)

การวางแผนพัฒนาปัจจุบันมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างนโยบาย แผนงาน และโครงการซึ่งเป็นกระบวนการนำนโยบายไปสู่แนวปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญในกระบวนการพัฒนา ซึ่งกำหนดออกมาเป็นแผนระยะยาวของชุมชนที่มุ่งดำเนินการกิจในเชิงรุก ซึ่งอยู่ภายใต้หลักการแนวคิดในการวางแผนตามระดับ ได้แก่ แนวทางการพัฒนาตามนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แนวทางการพัฒนาระดับจังหวัดหรือพื้นที่ โดยเน้นการนำผลประโยชน์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกชุมชนมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เพื่อมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสมสมัยกับสิ่งแวดล้อม กระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์ชุมชน ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร และกล้า ทองขาว, 2550; ครรชิต พุทธโกษา, 2552; สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546) ดังนี้

1. การศึกษาองค์กรหรือชุมชน
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (internal and external environmental)
3. การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision)
4. การกำหนดพันธกิจ (mission)
5. การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective)
6. การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติ (strategies)



ภาพประกอบที่ 2.1 แสดงกระบวนการคิดเพื่อวางแผนกลยุทธ์

คำว่า “ยุทธศาสตร์” (strategy) มีความหมายรวมถึง “จุดหมายปลายทาง (end)” และ “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (means)เชิงนโยบาย” ซึ่งใช้ในการกำหนดนโยบายจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการ

ส่วนคำว่า “กลยุทธ์” (strategies) หมายถึง “วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย”

1. การศึกษาปัญหาความต้องการ

การศึกษาชุมชน เป็นการสำรวจและศึกษาวิเคราะห์หาความจริง เกี่ยวกับสถานะของสังคม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ความต้องการและปัญหาในชุมชนนั้นๆ เพื่อที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ชุมชนดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนในชุมชนนั้นๆ การศึกษาชุมชน มีความมุ่งหมายของการศึกษาชุมชน ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทำให้ทราบข้อมูลและสภาพของชุมชนทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง การศึกษา วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชุมชนต่อไป

2 เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการของชุมชน และจะได้ตอบสนองความต้องการของชุมชนต่อไป

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรือที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่มักจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานภาพของชุมชน เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาชุมชนได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ตรงจุด และสามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันที SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย (นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร: 2543; ครรชิต พุทธโกษา, 2552; สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น, 2546) ดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดแข็ง จุดเด่น ความสามารถและสถานการณ์ภายในชุมชนที่เป็นบวก ควรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาชุมชน หรือควรดำรงไว้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดอ่อน จุดด้อย ความสามารถและสถานการณ์ภายในชุมชนที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งชุมชนไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นการดำเนินงานภายในชุมชนที่ไม่มีดี ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

O มาจาก Opportunities หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกชุมชนที่เอื้ออำนวยให้การทำงานของชุมชนบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานพัฒนาของชุมชน ชุมชนสามารถถกฉวยสถานการณ์เหล่านั้นมาเสริมสร้างความเข้มแข็งได้

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายนอกที่ขัดขวางการพัฒนาชุมชนไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นปัญหาต่อการพัฒนาชุมชน ซึ่งชุมชนจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพให้แข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญสภาพการณ์ดังกล่าว

บางครั้งการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคนั้นเป็นสิ่งที่ยาก เพราะทั้งสองสิ่งเป็นปัจจัยภายนอกของชุมชนสามารถเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บางครั้งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานพัฒนาชุมชน แต่บางกรณีอาจเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการทำงานพัฒนาชุมชน ด้วยเหตุนี้การวางแผนพัฒนาชุมชนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ภายนอกชุมชนตลอดเวลา

SWOT analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของชุมชนโดยดูจากสภาพแวดล้อมภายในชุมชนว่าอะไรเป็นจุดแข็ง (S) หรือจุดอ่อน (W) ที่ต้องเสริมสร้างหรือแก้ไข และดูจากสภาพแวดล้อมภายนอกชุมชนว่าอะไรเป็นโอกาส (O) หรืออุปสรรค (T) ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการดำเนินงานหรือพัฒนาชุมชน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า SWOT analysis เป็นการประเมินสภาพของชุมชน โดยนำจุดแข็งและโอกาส หรือศักยภาพและความพร้อมที่ชุมชนมีอยู่มาใช้เพื่อก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนอย่างเต็มที่ พยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งหาแนวทางแก้ไขจุดด้อยของชุมชนด้วย

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
4.....	4.....

ภาพประกอบที่ 2.2 แสดงรายการชุด SWOT

3. การกำหนดวิสัยทัศน์

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของโลกในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางขึ้นนำการพัฒนาองค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตของชุมชนที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ สถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่มุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

การกำหนดวิสัยทัศน์จะช่วยให้เกิดผลดีต่อชุมชนหรือองค์กร ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดอนาคต สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ชัดเจน

2. เป็นตัวกำหนดภาระหน้าที่ ขอบข่ายงาน ทำให้รู้ว่าทำอะไร ต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด

3. ช่วยปลูกเร้า กระตุ้นและสร้างความคาดหวังหรือความฝันให้กับสมาชิก ทำให้รู้สึกท้าทายและมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work) เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

5. ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้า

6. ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคต จะให้การปรับตัวต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นไปได้ยาก ไม่ทันการณ์ ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ เนื่องจากขาดการวางแผนป้องกัน

ในแง่ของการบริหาร “วิสัยทัศน์” จะก่อให้เกิดการจัดการเชิงรุกเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในฐานะที่เป็น “จุดเริ่ม” หรือ “ตัวนำ” ในการบริหารจัดการ โดย

1. วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนด วัตถุประสงค์ (objective) และเป้าหมาย (goal) ที่ชัดเจนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น จนถึงสิ้นสุด

2. วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดภารกิจหลัก (mission) ว่าต้องทำอะไรบ้างจึงจะทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริงในอนาคต
3. วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดค่านิยมที่ดี (value) ในการทำงานเพื่อให้สำเร็จบนพื้นฐานของคุณธรรมและความถูกต้องดีงาม
4. วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy) การทำงานตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงการประเมินผล
5. วิสัยทัศน์ เป็นตัวชี้วัดว่าผลที่เกิดขึ้น (output) จากการทำงานสำเร็จลุล่วงตามที่ต้องการหรือไม่

ขั้นตอนในการกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการวาดภาพที่เป็นความหวังหรือความปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะกำหนดภายหลังจากที่ได้ระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อให้จินตนาการวิสัยทัศน์บนพื้นฐานความเป็นจริง (นันทิยา หุตานวัตร และณรงค์ หุตานวัตร: 2543) โดยมีขั้นตอน คือ

1. จินตนาการภาพสภาวะอนาคต ทั้งที่เกิดจากปัจจัยบวกของชุมชน [จุดแข็ง (S) – โอกาส (O)] และที่เกิดจากปัจจัยลบ [จุดอ่อน (W) – อุปสรรค (T)] และภาพหมายรวมจากการผนวกรวมที่ได้จาก $S - W - O - T$
2. ดึงสาระสำคัญส่วนที่เป็นภาพหมายเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ โดยปะติด ปะต่อและแปลงประเด็นภาพหมายที่วาดหวังอยากจะได้เห็น ให้สั้นกะทัดรัด ชัดเจน โดยอาจมีสาระส่วนขยายได้เท่าที่จำเป็น

4. การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินงาน ภารกิจหรือกิจกรรมหลักๆ ที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ชุมชนหรือองค์กรกำหนดไว้ โดยหากเปรียบวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจุดหมายปลายทางแล้ว พันธกิจก็จะเป็นเสมือนเส้นทางตรงที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นๆ ดังนั้นการกำหนดพันธกิจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อชุมชนระบุได้แล้วว่าต้องการอะไร หรือจะเป็นอะไรในอนาคต และได้ประเมินศักยภาพ ความพร้อมของตนเองจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกของชุมชนแล้ว

การที่ชุมชนหรือองค์กรมีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของสมาชิก จะทำให้การบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะพันธกิจจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือหลักการในการดำเนินงานร่วมกันของทุกฝ่าย นอกจากนี้ พันธกิจยังเป็นหลักสำคัญที่ใช้ในการกำหนดเป้าประสงค์ ทิศทางปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดความรับผิดชอบและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

5. การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการถ่ายทอดสิ่งที่มุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคตจากเป้าประสงค์ให้เห็นเป็นรูปธรรม มีความเฉพาะเจาะจง ลงรายละเอียดหรือให้มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และแสดงขอบข่ายของการปฏิบัติให้ชัดเจน หากเป้าประสงค์คือผลลัพธ์ (outcome) ปลายทางที่ชุมชนหรือองค์กรต้องการที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์ในที่นี้ก็จะหมายถึง

ผลผลิต (output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้ทำสิ่งต่าง ๆ โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

นอกจากนั้นในบางองค์กรอาจมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกลยุทธ์ เพื่อกำหนดสิ่งที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นๆ แล้วให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยวัตถุประสงค์ในระดับกลยุทธ์จะต้องไม่ขัดแย้งกับเป้าประสงค์

6. การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการคือ “ชุมชนกำลังจะก้าวไปทางไหน” “สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร” และถึงจุด “จุดมุ่งหมายได้อย่างไร”

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการสร้างทางเลือกที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์จะกระทำในขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของชุมชนโดยนำผลจากการประเมิน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของชุมชน มาเปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรค ที่เรียกว่า SWOT matrix เพื่อประเมินว่าชุมชนกำลังเผชิญสถานการณ์ใด หรืออยู่ภายใต้สถานการณ์ใด และชุมชนควรจะทำอย่างไร (กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

คุณลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

1. กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ ศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
4. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น
5. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความว่องไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย
6. กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
7. กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน
8. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความเพียงพอของทรัพยากร
9. กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้น จะต้องทบทวนอีกครั้งหนึ่งว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์/ วัตถุประสงค์ หรือไม่ หากยังไม่มีที่สอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไข

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำเอาแต่ละกลยุทธ์มากำหนดเป็นโครงการดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมที่ต้องทำ ระยะเวลาและช่วงเวลาในการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และสถานที่ โดยทั่วไปโครงการหรือแผนปฏิบัติการจะกำหนดไว้เป็นรายปี หรือกำหนดเป็นแผนเฉพาะหรือแผนพิเศษ โดยมีการกำหนดชี้วัดผลสำเร็จเพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ที่ตั้งไว้