



รายงานวิจัย

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง

A Process of Participatory Financial Strategic Plan for
Developing Community-Based Tourism at Khaolak,
Trang Province

กรรณิกา บัวทองเรือง

Kannika Buathongrueang

วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
งบประมาณเงินรายได้ประจำปี พ.ศ. 2563

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัย กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยว โดยชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง สำเร็จลุล่วงได้ดี ด้วยความกรุณาจาก วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง ที่ให้การสนับสนุนทุนวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้ประจำปี พ.ศ.2563 และขอขอบคุณกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านเขาหลักที่ให้ข้อมูลสนับสนุนการจัดทำงานวิจัยอย่างดีอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาในการจัดทำงานวิจัย

กรรณิกา บัวทองเรือง
กันยายน 2564



กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดย ชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง

กรณีศึกษา บัวทองเรือง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านเขาหลัก จำนวน 30 ราย สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการสนทนากลุ่มย่อยและการมีส่วนร่วมปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการสังเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า แผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมที่จัดทำขึ้น ใช้ปัจจัยทางการบริหาร 4 ปัจจัย คือ เงิน คน ทรัพยากรและการจัดการ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมพบปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจของตัวบุคลากรเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ดังนั้น กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินควรเริ่มต้นจากการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางการเงินแก่บุคลากร จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งส่งผลให้แผนกลยุทธ์ทางการเงินที่จัดทำขึ้นสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดหาและใช้จ่ายเงิน ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม แผนกลยุทธ์ทางการเงิน
การท่องเที่ยวโดยชุมชน

A Process of Participatory Financial Strategic Plan for Developing Community-Based Tourism at Khaolak, Trang Province

Kannika Buathongrueang

ABSTRACT

This research was aims to study the process of participatory financial strategic plan as a qualitative research. The sample group used in the random sampling study was 30 representatives of Ban Khao Lak Rafting Community Enterprise Group. A semi-structured interview was used to collect the information from focus group discussions and participation in group practice. The data were analyzed using content analysis and data synthesis methods.

The results showed that the participatory financial strategy to use four administrative factors: money, people, resources and management. The participatory financial strategy preparation process found problems in personnel's understanding of the financial strategy plan. Therefore, the financial strategic planning process should begin with the creation of knowledge about the financial strategic plan for personnel. Then it used the strategic planning process. Thus, the financial strategy prepared can be used as a guideline for the most efficiency financing and spending of the money.

Keywords: A Process of Participatory Financial Strategic Plan, Financial strategy, Community-Based Tourism

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่	
1 บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของโครงการวิจัย	4
นิยามศัพท์	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
2 ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง	5
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการท่องเที่ยวโดยชุมชน	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	31
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	31
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	32
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	32
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	32
4 ผลการวิจัย	33
ส่วนที่ 1 การบริหารการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	33
ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม	34
ส่วนที่ 3 การประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ทางการเงินในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน	47

สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	48
สรุปผลการวิจัย	48
อภิปรายผลการศึกษา	51
ข้อเสนอแนะ	52
บรรณานุกรม	53
ภาคผนวก	54
ภาคผนวก ก ภาพกิจกรรมการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	55
ภาคผนวก ข ภาพกิจกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม	57



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ.2564-2568)

หน้า

42



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

หน้า

4



บทที่ 1

บทนำ

1. ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การวางแผนทางการเงินในอดีต อาจไม่เห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญนัก เนื่องจากวิถีชีวิตของคนในยุคก่อนนั้นไม่ได้รับแรงอย่างทุกวันนี้ แต่ในปัจจุบันนี้สิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ทั้งคู่แข่งทางธุรกิจ การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นรวมทั้งเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2557 : ออนไลน์) ดังนั้น การวางแผนทางการเงินเพื่อให้มีเงินไว้ใช้จ่ายใช้สอยอย่างไม่ขาดแคลน ในทุก ๆ เรื่อง จึงเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญ ในการดำเนินงานของธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต ด้านบุคลากร เป็นต้น องค์ประกอบทุกด้านมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การดำเนินงานที่สอดคล้องกันจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การบริหารการเงินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ นั้น มีหน้าที่งานหลายด้านเกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่การคาดการณ์ความต้องการเงินทุนของธุรกิจ การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุนของธุรกิจ ซึ่งหน้าที่งานดังกล่าวจะต้องเกี่ยวข้องกับหลักในการบริหารเงินสด การจัดทำงบประมาณเงินสด การบริหารลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสินค้าคงเหลือให้เพียงพอกับความต้องการ และการจัดสรรเงินทุนไปใช้ในสินทรัพย์ถาวรโดยการจัดทำงบลงทุนเพื่อประเมินโครงการในอนาคต

แผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต จากการเล็งเห็นความสำคัญของเศรษฐกิจชุมชน รัฐบาลมีนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนด้วยกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน รัฐบาลจึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยผ่านความเห็นชอบจากวุฒิสภา เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2547 และผ่านความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎรเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2548 ซึ่งลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในวันที่ 18 มกราคม 2548 และมีผลใช้บังคับ

ในวันถัดจากประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 เป็นต้นไป โดยมีเจตนาารมณ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของพัฒนาเศรษฐกิจอย่างพอเพียงและเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน สร้างรากฐานที่มั่นคงให้ประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 24) แต่มีเศรษฐกิจชุมชนจำนวนหนึ่งที่ยังอยู่อยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้าทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ เนื่องจากไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อเนื่อง เกิดจากปัญหาชุมชนไม่เข้มแข็ง ผลผลิตภัณฑ์ของกลุ่มขาดเอกลักษณ์ เงินทุนหรือวัตถุดิบ เป็นต้น (พีเชรประเสริฐ, 2542: 3) วิสาหกิจชุมชนนั้นจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมของชุมชนที่ชุมชนคิดได้จากการเรียนรู้ ไม่ใช่กิจกรรมเดี่ยว ๆ ที่ทำเพื่อมุ่งสู่ตลาดใหญ่ และไม่ใช้กิจกรรมที่ซับซ้อน ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนจึงมีความสำคัญในการสร้างฐานมั่นคงให้กับประเทศได้ โดยกระตุ้นเศรษฐกิจระดับรากหญ้าให้เข้มแข็งและกระจายโอกาสในการประกอบอาชีพให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ และลดภาระค่าใช้จ่ายให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น

การบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นการบริหารจัดการโดยชุมชนเป็นผู้ดำเนินการและเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ระบบการท่องเที่ยวของท้องถิ่นในรูปแบบของการท่องเที่ยวชุมชน (Community - based Tourism) นั้น เป็น แนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นที่จะสร้างความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม รวมไปถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในแหล่งท่องเที่ยว ปัจจุบันรูปแบบของการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนถูกคาดหวังให้เป็นเครื่องมือ ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่น ทั้งกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อม การสร้างงาน การกระจายรายได้สู่ชุมชน ไปจนถึงการแก้ไขปัญหาความยากจน แต่ทว่าโดยส่วนใหญ่แล้วการบริหารจัดการการท่องเที่ยวชุมชนมักไม่ได้คำนึงถึงศักยภาพในความแตกต่างของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว รวมทั้งอัตลักษณ์ และวิถีชีวิตดั้งเดิมซึ่งเป็นรากฐานของชุมชนในแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน ประกอบกับที่ผ่านมามาการลงทุนและการสนับสนุนของภาครัฐเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นการบูรณะปฏิสังขรณ์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสนับสนุนให้ภาคเอกชนลงทุนในด้านของการบริการ เช่น โรงแรม ร้านค้า สถานบริการต่างๆ เป็นต้น (ภราเดช พยัฒวิเชียร, 2550) โดยคาดหวังที่จะให้มีการกระจายรายได้ สร้างแรงงาน ให้ระบบเศรษฐกิจไหลผ่าน (Trickle down) ไปยังชุมชนในชนบท แต่ทว่ายังขาดความชัดเจนในนโยบายและการดำเนินการเรื่องการบริหารการเงินเพื่อการการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของชุมชน ซึ่งเป็นปัญหาเดียวกันกับการบริหารงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก เมื่อพบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว อาทิ โรคระบาดภัยธรรมชาติ การท่องเที่ยวโดยชุมชนจะหยุดชะงัก เนื่องจากการขาดเงินทุนหมุนเวียน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง ซึ่งเป็นหมู่บ้านโอท็อปชุมชนต้นแบบสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เหตุผลสำคัญในการเลือกศึกษาชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง เนื่องจากชุมชนนี้เป็นชุมชนที่มีวิถีชีวิตแบบสงบ แบบเศรษฐกิจพอเพียงและมีการส่งเสริมการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นวิธีการในการอนุรักษ์วิถีชีวิตและทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อทำความเข้าใจกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงินแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มการท่องเที่ยวชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืนในอนาคต

2.วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการบริหารการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน
- 2.2 เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม
- 2.3 เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ทางการเงินในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3.ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 ด้านวิชาการ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลักเกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน สามารถนำข้อมูลทางการเงินมาใช้บริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้อย่างยั่งยืน

3.2 ด้านนโยบาย ผลการศึกษาจะช่วยสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ อาทิ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดตรัง สำนักงานเกษตรจังหวัด เป็นต้น ที่มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชนให้มีเศรษฐกิจเข้มแข็งประชาชนมีความสุข มีรายได้เพิ่มขึ้น และสามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติและบริบทของคนในชุมชนได้อย่างคุ้มค่า ตลอดจนการนำความรู้จากการวิจัยมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนในสาขาบริหารธุรกิจ วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง

3.3 ด้านเศรษฐกิจการพาณิชย์ ผลการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของผลิตภัณฑ์อื่นๆในชุมชนเพื่อสร้างรายได้และการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างเป็นระบบเพื่อให้เศรษฐกิจชุมชนดีขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการจับจ่ายใช้สอยส่งผลดีต่อเศรษฐกิจในประเทศต่อไป

4.ขอบเขตของโครงการวิจัย

ด้านประชากร กลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก

ด้านเนื้อหา ศึกษาการบริหารการเงินและการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินในประเด็น

ต่างๆดังนี้ ได้แก่

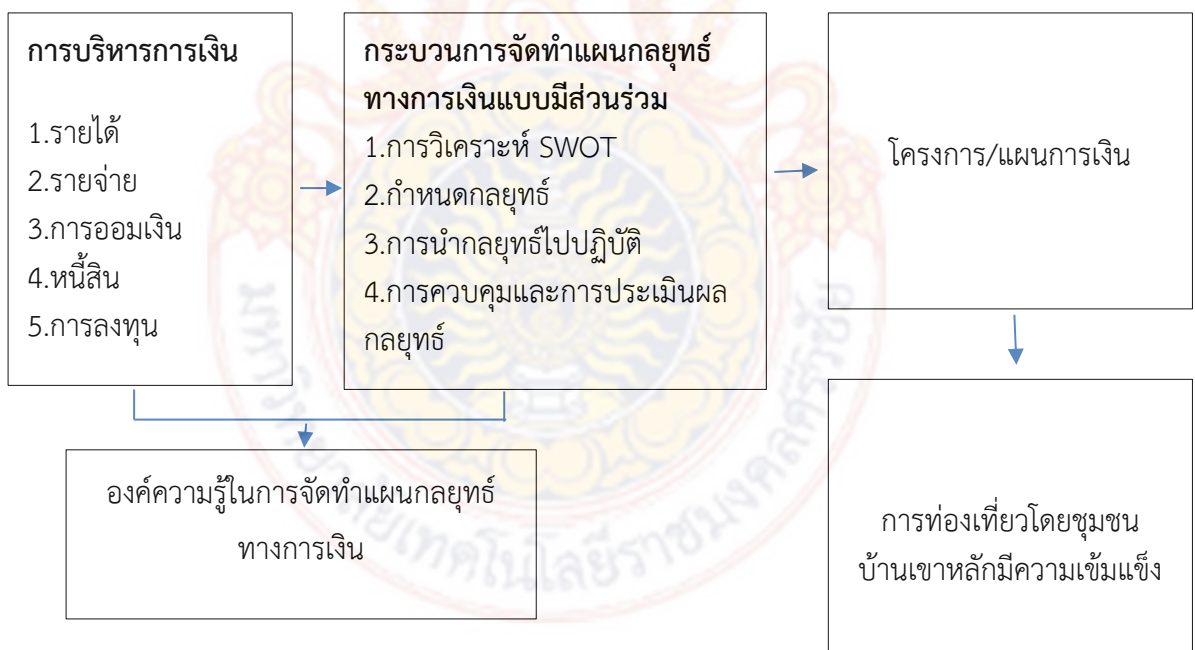
- 1.การวิเคราะห์ SWOT
- 2.กำหนดกลยุทธ์
- 3.การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 4.การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

5.นิยามศัพท์

แผนกลยุทธ์ทางการเงิน หมายถึง แผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กรซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาวรวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

การท่องเที่ยวโดยชุมชน หมายถึง กลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง

6.กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ทำวิจัยได้รวบรวมเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาระบบบัญชีสำหรับวิสาหกิจชุมชน ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการท่องเที่ยวโดยชุมชน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง

1.1.ประวัติความเป็นมาของหมู่บ้าน

ประวัติความเป็นมาของหมู่บ้าน (ประวัติศาสตร์ชุมชน) บ้านเขาหลักตั้งอยู่ในหุบเขา มีภูเขา ล้อมรอบหมู่บ้าน แต่เดิมนั้นมีผู้คนอพยพเข้ามาทำไร่ ทำสวน และปลูกกระท่อมอาศัยอยู่เพียงไม่กี่ครัวเรือน เล่ากันว่ามีโจรชื่อนายจันทน์ ลักพาภรรยาของพระยาธารมาซ่อนในหมู่บ้านนี้ ทหารองครักษ์ ไล่ตามมาจนทัน เพราะมีภูเขากั้นเอาไว้ และจับโจรได้ พระยาธารจึงสั่งประหารชีวิตโจรชื่อนายจันทน์ ชาวบ้านจึงเรียกเขาแห่งนี้ว่า เขาหลักจันทน์ และเมื่อมีการตั้งเป็นหมู่บ้านจึงให้ชื่อหมู่บ้านว่า บ้านเขาหลัก บ้านเขาหลักตั้งอยู่ หมู่ที่ 7 ตำบลน้ำผุด อำเภอเมือง จังหวัดตรัง

จำนวนประชากร จำแนกตามช่วงอายุปี 20 ที่อาศัยอยู่ในครัวเรือนในวันสำรวจข้อมูลความจำเป็นพื้นฐานระดับ หมู่บ้าน ปี 2560 จังหวัดตรัง อำเภอเมืองตรัง ตำบลน้ำผุด หมู่ 7 บ้านเขาหลัก สรุปประชากรที่อาศัยอยู่จริง ณ วันสำรวจ มีครัวเรือนทั้งหมด 183 ครัวเรือน จำนวนประชากรที่อาศัยอยู่จริง ทั้งหมด 65 คน เพศชาย 317 คน เพศหญิง 337 คน

การบริหารจัดการชุมชนท่องเที่ยว บ้านเขาหลักมีการบริหารจัดการชุมชนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางอาสาพัฒนาและป้องกันตนเองเป็นคณะกรรมการกลางในการบริหารจัดการชุมชน โดยเชื่อมโยงกับกลุ่มองค์กรอื่นในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้าน เช่น ด้านการท่องเที่ยวจะมีกลุ่ม วิสาหกิจท่องเที่ยวบ้านเขาหลักเป็นส่วนหลักในการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยว และได้เชื่อมโยงกับกลุ่มอาชีพ ที่อยู่ในชุมชนในการต้อนรับนักท่องเที่ยวโดยการนำสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนนำมาจำหน่าย รวมทั้งกลุ่มแม่บ้านที่ รับประทานพื้นถิ่นสำหรับต้อนรับนักท่องเที่ยว

บ้านเขาหลักเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวชอบการท่องเที่ยวทางธรรมชาติได้ให้ความสนใจมาเที่ยวตลอดทั้งปีผู้นำกลุ่มองค์กรในชุมชนจึงเห็นความสำคัญในการที่จะสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนโดยการผลิตสินค้าเพื่อรองรับการบริการของนักท่องเที่ยวหลายผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ผ้าฝ้าย พวงกุญแจของที่ระลึก เสื้อยืดสกรีนภาพลายเส้นและอักษร ขนมห่มยอด ขนมหอมม้วน ขนมหัก สกรีนตัวอักษร กล้วยหินฉาบ น้ำพริกกะปิ น้ำสมุนไพร

1.2.การบริหารจัดการชุมชนท่องเที่ยว

บ้านเขาหลักมีการบริหารจัดการชุมชนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางอาสาพัฒนาและป้องกันตนเองเป็นคณะกรรมการกลางในการบริหารจัดการชุมชน โดยเชื่อมโยงกับกลุ่มองค์กรอื่นในชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหมู่บ้าน เช่น ด้านการท่องเที่ยวจะมีกลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวบ้านเขาหลักเป็นส่วนหลักในการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยว และได้เชื่อมโยงกับกลุ่มอาชีพที่อยู่ในชุมชนในการต้อนรับนักท่องเที่ยวโดยการนำสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนนำมาจำหน่าย รวมทั้งกลุ่มแม่บ้านที่รับปรุงอาหารพื้นถิ่นสำหรับต้อนรับนักท่องเที่ยว

1.3.การบริหารจัดการท่องเที่ยวบ้านเขาหลัก

1.3.1 รายชื่อคณะกรรมการกลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวบ้านเขาหลัก

การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวบ้านเขาหลัก มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว โดยมีการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ชื่อ กลุ่มวิสาหกิจท่องเที่ยวบ้านเขาหลัก โดยมีคณะกรรมการบริหารการท่องเที่ยวดังนี้

1. นายสวัสดิ์ ชุนนุ้ย ประธานกรรมการ
2. นายสมศักดิ์ หนูสังข์ รองประธาน
3. นายสมปอง พุ่มเอียด เลขานุการ
4. นางสาวนีย์ ศรีหมอก เภรัญญิก
5. นางดารา ทองเพียง กรรมการ
6. นายสุนทร ช่างเหล็ก กรรมการ
7. นายจรูญ หนูเมือง กรรมการ
8. นายประกอบ ชูชื่น กรรมการ
9. นายสุเทพ วุ่นกิจ กรรมการ
10. นายบุญส่ง ศรีหมอก กรรมการ

1.3.2 ระเบียบของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน

1.กฎเกณฑ์ ระเบียบหรือข้อตกลง ที่ใช้ในการบริหารจัดการชุมชนชุมชนมีระเบียบข้อบังคับของกลุ่มมีดังต่อไปนี้

- 1) สมาชิกกลุ่มต้องมีความสมัครใจ
- 2) ในกรณีที่กลุ่มขอความร่วมมือ สมาชิกต้องถือปฏิบัติร่วมกัน
- 3) สมาชิกกลุ่มทุกคนต้องมีความซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม
- 4) คณะกรรมการกลุ่มต้องมีการประชุมอย่างน้อยปีละ 6 ครั้งต่อปี
- 5) สมาชิกกลุ่มจะประชุมร่วมกันเมื่อสิ้นปีงบประมาณเพื่อท ำการปันผล และแจ้งผลการดำเนินงาน

6) ในข้อ 1,2,3 คณะกรรมการสามารถเปิดประชุมเพื่อพิจารณาให้พ้นสภาพการเป็นสมาชิกในกรณีที่สมาชิกไม่ถือปฏิบัติตามระเบียบของกลุ่มโดยยึดถือเสียงข้างมากของคณะกรรมการ

7) การเข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม สมัครเป็นสมาชิกกลุ่มได้ครัวเรือนละ 2 คน Һุ่นละ 500 ต่อคน

- 8) มีการจัดสรรกำไร ดังนี้
 - ปันผลสมาชิกกลุ่ม 40%
 - สมทบกลุ่มท่องเที่ยว 20%
 - ตอบแทนคณะกรรมการกลุ่ม 20%
 - สวัสดิการสมาชิกกลุ่ม 20%

2.ข้อปฏิบัติของนักท่องเที่ยว มีดังนี้

- 1) ของมีค่านักท่องเที่ยวให้ฝากไว้กับเจ้าหน้าที่ หรือญาติที่ไม่ล่งล่องแก่งหรือไว้ในรถ
- 2) นักท่องเที่ยวต้องใส่เสื้อชูชีพ และหมวกกันน็อกทุกครั้งทีล่งล่องแก่ง
- 3) ล่งล่องแก่งแล้วต้องไม่เอาอวัยวะส่วนหนึ่งส่วนใดออกนอกตัวเรือ
- 4) นักท่องเที่ยวจะต้องเชื่อฟังสตาฟ
- 5) ห้ามนักท่องเที่ยวนั่งบนขอบกะบะรถ ไป-กลับโดยเด็ดขาด
- 6) ในกรณีนำโทรศัพท์ลงไปล่งล่องแก่ง เกิดความเสียหายทางกลุ่มจะไม่รับผิดชอบ

3.มีข้อปฏิบัติของสตาฟ ดังนี้

- 1) ห้ามมิให้สตาฟขอโทษนักท่องเที่ยวโดยเด็ดขาด
- 2) ห้ามแสดงอาการที่สื่อไปในทางที่ไม่สุภาพต่อนักท่องเที่ยว
- 3) ห้ามสตาฟใช้วาจาไม่สุภาพต่อผู้ร่วมงานและนักท่องเที่ยว
- 4) สตาฟต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และผู้ร่วมงาน
- 5) สตาฟต้องช่วยกันดูแลนักท่องเที่ยวให้เกิดความปลอดภัยและมีความสุขมากที่สุด

1.4.3 ของฝากของที่ระลึก





1.5.การวางแผนในการดำเนินงานพัฒนาหมู่บ้านด้านการท่องเที่ยว

บ้านเขาหลักได้มีการวางแผนในการบริหารการท่องเที่ยวในชุมชนอย่างต่อเนื่องโดยการระดมความคิดเห็นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวไว้แผนชุมชน ใช้เวทีประชุมประจำเดือนของหมู่บ้านในการเสนอแนวทางใน การพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวรวมถึงการพัฒนาการบริการด้านการท่องเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวผู้มาเยือน โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ของชุมชน การพัฒนาอาชีพเพื่อเพิ่มผลิตภัณ์สำหรับบริการนักท่องเที่ยว การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน การพัฒนาด้านที่พัก การจำหน่ายอาหาร การค้นหากิจกรรมเพื่อบริการนักท่องเที่ยว พัฒนาสิ่งแวดล้อมของหมู่บ้าน การบริหารงบประมาณที่ได้มาจากการท่องเที่ยวโดยมีการนำมาจัดสรรเป็นสวัสดิการสมาชิก นอกจากนี้ยังได้ประสานภาคีการพัฒนาทั้งระดับตำบล อำเภอและจังหวัดเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบ้านเขาหลัก

1.6.กิจกรรมการท่องเที่ยวบ้านเขาหลัก

1.6.1 การท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้

บ้านเขาหลักนอกจากเป็นสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวแล้ว นอกจากนี้บ้านเขาหลัก ยังเป็นหมู่บ้านที่ได้รับรางวัลชนะเลิศหลายหน่วยงานโดยเฉพาะได้รับการคัดเลือกเป็นหมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง อยู่เย็น เป็นสุข จึงทำให้นักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวบ้านเขาหลักนอกจากได้ท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติแล้ว ยังมีโอกาสได้ศึกษาวิถีชุมชนด้วยการเรียนรู้ในฐานเรียนรู้ต่าง 2 ลักษณะ คือ การท่องเที่ยวเชิงศึกษาวิถีชุมชน และการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ โดยศึกษาเรียนรู้

เกี่ยวกับ คริวเรือนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง การเลี้ยงแพะพันธุ์ผสม การเลี้ยงไก่ดำ การทำขนมของกลุ่มทำขนมบ้านเขาหลัก

1.6.2 กิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติ

บ้านเขาหลักนอกจากกิจกรรมการท่องเที่ยวแล้ว ยังมีการท่องเที่ยวทางธรรมชาติอีกหลายกิจกรรม อาทิ กิจกรรมการบวชป่า กิจกรรมการเดินสำรวจป่า เป็นต้น

2.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

2.1.ความหมายของกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางการเงิน และแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนด แนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลในรอบด้านอย่างเป็นระบบในขณะเดียวกันแนวคิดด้านการวางแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่นำมาใช้เพื่อกำหนด แผนการทำงานด้านต่างๆ ในระยะยาวอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับการก้าวไปในอนาคต มีการพิจารณาความสามารถขององค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต เพื่อบอกทิศทางดำเนินงานและแนวทางปฏิบัติที่จะบรรลุ ตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้อีกด้วย (คณิงภรณ์ วงเวียน, 2554)

สเคอร์ เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn,2002:2003) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กรซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

พิบูล ทีปะปาล (2546) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญ 3 ประการ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน การตัดสินใจเกี่ยวกับการจ่ายเงินปันผล

ปราณี พรรณวิเชียร (มปป. : เว็บบไซต์) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ทางการเงินไว้ว่า คือ แผนที่แสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549 : 14) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการเงิน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและ สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เลสลี และบายร์ส (Leslie and Byars, 2000) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดการปฏิบัติการที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่าง

ต่อเนื่องของแผนเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดทิศทางและการทำงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ และปรับให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

Bartol, K & Martin, D.(1998 : 191) ได้ขยายความเพิ่มเติมว่าการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และ แผนงาน (Plans) เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ประสงค์ ดังนั้น กระบวนการวางแผน จึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจ 2) การกำหนดเป้าหมาย และ 3) การกำหนดแผนงาน ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทั้งสามขั้นตอน จากนั้นจึงนำแผนงานไปสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจในทิศทางเดียวกัน อย่างไรก็ตามในการบริหารจัดการทั่วไปผู้บริหารอาจมุ่งที่การปฏิบัติตามแผนงานจนละเลยเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ ได้จึงถือว่าการบริหารจัดการลักษณะนี้ไม่ได้ดำเนินการครบถ้วนตามกระบวนการวางแผน

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนยุทธศาสตร์ ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานวิจัย โดยพิจารณาได้จากความสำคัญข้างต้น ตลอดจนนิยามและขั้นตอนต่างๆ ของการพัฒนายุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ดำรง วัฒนา (2548 : 47) ได้สรุปสาระสำคัญของขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อระบุสภาพในอนาคตและการดำเนินงานที่ต้องการจะสร้างให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะบอกความคาดหวังและความปรารถนาที่อยากจะให้เกิดขึ้นตามเจตนาที่มุ่งมั่นไว้
- 3) พันธกิจ (Mission) ที่แสดงถึงขอบข่ายหรือวิธีการในการดำเนินงานของหน่วยงานที่จะปฏิบัติให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์
- 4) ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางขององค์กร
- 5) การกำหนดกลยุทธ์ (Tactic) เป็นแนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้
- 6) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนงานต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในด้านทิศทางและจังหวะเวลา โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ คือ ชื่อกลยุทธ์/แผนงานวัตถุประสงค์ที่จะใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ชื่อโครงการ/งาน/กิจกรรมต่าง ๆ เป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ ระยะเวลาในการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ ให้บรรลุผลสำเร็จและงบประมาณ

ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์จึงมีความเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กล่าวคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากทรัพยากรภายในและสมรรถนะในการใช้ทรัพยากร หรือจากการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ (Critical Success Factor) ความเชื่อมโยงของคุณค่าหรือค่านิยม (Value Chains) และกระบวนการหลักหรือ

ระบบธุรกิจขององค์กร (Value Chain) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งที่เป็นผลดีหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน และที่เป็นผลเสียหรือความเสียเปรียบในการแข่งขัน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการประเมินโอกาสและอุปสรรคขององค์กรจากสภาวะภายนอก ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมของตัวงานจากภายนอก (Task Environment) ที่เอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สามารถใช้เทคนิคต่างๆ ในการวิเคราะห์ ได้แก่ เทคนิค SWOT Analysis ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก, รูปแบบ McKinsey's 7-S Model ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร และรูปแบบสภาพแวดล้อมมหภาค (Macro Environment) เป็นรูปแบบการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งนี้การพัฒนายุทธศาสตร์ที่อาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยเทคนิค SWOT Analysis นั้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้วยการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรจากทรัพยากรภายใน และสมรรถนะในการใช้ทรัพยากรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยการประเมินโอกาสและอุปสรรคขององค์กรจากสภาวะภายนอก ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมของตัวงานจากภายนอก ที่เอื้อประโยชน์หรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร สำหรับรายละเอียดและขอบเขตของคำว่า SWOT นั้น สถาบันดำรงราชานุภาพและสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ (2539 : (2)-(3), อ้างถึงใน จตุพล ชู จันทร์, 2553 : 144-145) ได้ให้ความหมายของแต่ละคำที่สัมพันธ์กับบริบทของสภาพแวดล้อมไว้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

1. จุดแข็ง (Strengths: S) สภาวะการณ์ที่เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยภายในองค์กรที่สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน หรือเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานให้สูงกว่าองค์กร อื่น ๆ ซึ่ง ทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีแนวโน้มบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. จุดอ่อน (Weaknesses: W) หมายถึง สภาวะการณ์ที่องค์กรหรือปัจจัยภายในองค์กรที่สร้างความเสียเปรียบในเชิงแข่งขัน หรือทำให้ศักยภาพในการดำเนินงานด้อยกว่าองค์กรอื่นๆ ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีแนวโน้มไม่บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

3. โอกาส (Opportunities: O) หมายถึง ผลกระทบหรือผลที่เกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน การเพิ่มขึ้นของลูกค้ำหรือผู้รับบริการ หรือความต้องการบริโภคสินค้าและบริการอุปสรรค
4. ภัยคุกคาม (Threats: T) หมายถึง ผลกระทบหรือผลที่เกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นสิ่งคุกคามที่ก่อให้เกิดความเสียเปรียบในเชิงแข่งขัน

ทั้งนี้หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยเทคนิค SWOT Analysis ดังกล่าว

ข้างต้นแล้ว การพัฒนายุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์นั้น อาจมีการประมวลข้อมูล ทั้งสองด้านเข้าด้วยกันเพื่อสรุปความสัมพันธ์แบบแมทริกส์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ด้วยการประมวล SWOT Matrix นำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ 4 แนวทาง ได้แก่ (ปริญปริยาภรณ์, 2542 : 131)

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) เป็นการกำหนดเป้าหมายโดยใช้จุดแข็งประสานกับความ ได้เปรียบในโอกาส

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไขหรือพัฒนา (WO Strategies) เป็นการกำหนดเป้าหมายโดยใช้ความ ได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อน

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies) เป็นการกำหนดเป้าหมายโดยใช้จุดแข็งหลบหลีก ข้อจำกัด

4) กลยุทธ์เชิงรับหรือหลีกเลี่ยงข้อจำกัด (WT Strategies) เป็นการกำหนดเป้าหมายโดย ระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีกข้อจำกัด

อย่างไรก็ตามนอกจากรูปแบบสภาพแวดล้อมดังกล่าวแล้ว ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 130) ได้ เสนอรูปแบบสภาพแวดล้อมวงกว้าง ที่สอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรเช่นกัน ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ ๔ ด้าน ได้แก่

1) ด้านสังคม (Social) คือ เกี่ยวข้องกับการศึกษา อายุ เพศ ประชากร และค่านิยมในสังคม

2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) คือ ศึกษาปัจจัยทางเศรษฐกิจ ภาวะการค้าและการผลิตทาง อุตสาหกรรมต่าง ๆ

3) ด้านการเมือง (Political) คือ การติดตามการทำงานของรัฐบาลและกระบวนการทาง รัฐสภา หรือความเคลื่อนไหวทางการเมืองของประเทศและท้องถิ่น

4) ด้านเทคโนโลยี (Technology) คือ ศึกษาถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น การ เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ กระบวนการผลิตใหม่ๆ วัสดุใหม่ๆ และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ใหม่ๆ ด้วย

ซึ่งภายใต้กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนี้ มีเกณฑ์ที่จะใช้เพื่อติดตาม สภาพแวดล้อมแต่ละด้านอยู่ 3 เกณฑ์ คือ

1) ชนิดของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ต่อเนื่องและ ติดตามได้ เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงที่ละอย่างโดยไม่สัมพันธ์ กันและคาดหมายได้ยาก เรียกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ละส่วน ซึ่งขาดความต่อเนื่อง

2) ณ ระดับที่สูงขึ้นไปกว่าการดูการเปลี่ยนแปลง เรียกว่า การประเมินพลังผลักดันต่างๆ (Driving Force) ที่เกิดขึ้น เป็นการวิเคราะห์ลึกลงไปถึงปัจจัยแต่ละตัวในแต่ละด้าน เช่น ด้านสังคม อาจดูที่อัตราการเกิด การแต่งงาน หรือด้านเศรษฐกิจอาจดูถึงการเติบโตของการนำเข้า การเพิ่มอัตรา รายได้ประชาชาติ เป็นต้น ซึ่งพลังผลักดันที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบซึ่งกันและกัน หรืออาจก่อ ผลกระทบในทางขัดแย้ง เสริมหรือแยกไปคนละเรื่องก็ได้

3) การคาดคะเนแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เป็นการวิเคราะห์ติดตามจาก ปัจจุบันว่าในอนาคตจะเป็นไปในทางใด และจะเกิดผลต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือต่อปัจจัยอื่น ในทิศทางใดบ้างอีกด้วยสอดคล้องกับ ไพบูลย์ โพธิ์สุวรรณ (2555, 6) ที่ระบุว่าแนวความคิดการ บริหารจัดการขององค์กรที่เน้นการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานในระยะยาวนั้น นับเป็นแนวทาง

หนึ่งที่ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ไขจุดบกพร่องของแนวทางการบริหารงานแบบดั้งเดิม โดยมีการคำนึงถึงปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานและมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) ที่ชัดเจนโดยในการกำหนดจุดมุ่งหมายนั้นเป็นการวางตำแหน่งหรือกำหนดบทบาทของหน่วยงานในอนาคตซึ่งต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน และในการดำเนินงานก็ต้องเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักซึ่งจะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนลงไปว่าในการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมจะต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างไร ซึ่งในการปฏิบัติงาน ผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงานจะต้องร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมมิใช่เป็นเพียงผู้รับแนวทางการดำเนินงานจากผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว

ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์รวมถึงการพัฒนายุทธศาสตร์โดยมุ่งวิเคราะห์ปัจจัยวิเคราะหวิเคราะหสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยรูปแบบการตรวจสอบสภาพแวดล้อมวงกว้าง (Macro Environment) ดังกล่าวเป็นการเฉพาะนั้น คาดว่าจะทำให้สามารถวิเคราะห์หรือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยละเอียดรอบด้านทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีได้อย่างรอบด้าน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรงและโดยอ้อมทั้งในด้านดีและด้านเสีย โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกใดที่ส่งผลดีต่อองค์กรก็คือโอกาส (Opportunities) ที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์และสร้างความก้าวหน้าต่อองค์กร และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกใดที่ส่งผลเสียต่อองค์กรก็คืออุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threat) ที่องค์กรจะต้องเตรียมรับมือและป้องกันหรือแก้ไข เพื่อสามารถปรับตัวและรักษาองค์กรให้ดำรงอยู่ต่อไปได้ ซึ่งจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์การบริหารองค์กรมีความครอบคลุม ประกอบภายนอกที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

อย่างไรก็ตามแนวคิดและทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กรยังพบข้อจำกัดอยู่บางประการ ซึ่งประชุม รอดประเสริฐ(2533, 105-106)ให้ความเห็นไว้ว่าการวางแผนก็เหมือนกับกระบวนการบริหารงานอื่น ๆ ตรงที่ไม่สามารถจัดปัญหาให้กับบุคคลหรือองค์กรได้ทั้งหมด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนคุณภาพของงานจากการที่ได้ปฏิบัติตามแผน ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ถ้าข้อมูลที่ใช้เป็นขยะผลของงานที่ออกมาก็ต้องเป็นขยะอย่างไรก็ตามแม้การวางแผนจะมีข้อมูลที่ดีแต่การวางแผนนั้นก็อาจไม่มีประสิทธิภาพได้ถ้าการวางแผนนั้นยังคงเขียนไว้บนแผ่นกระดาษและไม่เคยออกไปปฏิบัติเลยการวางแผนที่ดีนั้นจะต้องนำไปใช้อย่างต่อเนื่องและได้รับการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหา

อุปสรรคข้อจำกัดของการวางแผนอาจเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ความยากลำบากในการหาข้อมูลและสมมติฐานที่ถูกต้องแม่นยำ
2. ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว
3. ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายในองค์กร เช่น บุคคลภายในหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน
4. ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยากแก่การควบคุมเช่น บุคคลภายในหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงานและจำนวนของเงินลงทุน
5. เวลาและค่าใช้จ่ายในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน

ทั้งนี้จากข้อจำกัดของการวางแผนดังกล่าว สามารถจำแนกออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ ข้อจำกัดภายนอกและข้อจำกัดภายใน ซึ่งข้อจำกัดภายนอก หมายถึง ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกองค์การเป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับความแตกต่างของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางสังคม ปัญหาทางการเมืองและปัญหาอันเกิดจากความเชื่อค่านิยม ระเบียบกฎหมาย ประเพณีวัฒนธรรมและศาสนา เป็นต้น ในขณะที่ข้อจำกัดภายใน หมายถึง ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนอันเกิดจากอิทธิพลภายในองค์การหรือเกิดจากตัวแผนเอง เช่น ปัญหาจากการขาดข้อมูลที่แท้จริง ปัญหาจากการขาดงบประมาณเพื่อการปฏิบัติตามแผน ปัญหาจากการจัดลำดับก่อนหลังของแผน ปัญหาการปรับแผน ปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้แผน ปัญหาความไม่สอดคล้องของแผนระดับต่าง ๆ และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและการประเมินผลในการใช้แผน ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่าข้อจำกัดของการวางแผนสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือข้อจำกัดภายนอกและข้อจำกัดภายใน ซึ่งการวางแผนที่ดีนั้นจำเป็นต้องขจัดปัญหาหรือแก้ไขอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดของการวางแผนให้หมดไป ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ก็หลีกเลี่ยงปัญหานี้

นอกจากนี้ Tips et al. (1987, pp. 8-9 อ้างถึงใน ทิพวรรณ กุศล, 2554, 18-19) สะท้อนว่า ปัญหาในการดำเนินงานโครงการหรือสิ่งที่ยังต้องดำเนินการที่เกี่ยวข้องประสบอยู่เสมอแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มได้แก่

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ดำเนินการ (Problems inherent in implementer) ประกอบด้วย
 - 1.1 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งมอบความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน
 - 1.2 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งการประสานงานระหว่างหน่วยงานข้างเคียงและหน่วยงานบังคับบัญชา (Lack of capacity) และหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ
 - 1.3 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานที่ดำเนินการ
 - 1.4 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดความสามารถ (Lack of capacity) ของหน่วยงานที่ดำเนินการ
2. ปัญหาที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Problems inherent in the implementation environment) ประกอบด้วย
 - 2.1 การระบุมูลค่าเป้าหมายผิดพลาด
 - 2.2 ปัญหาการมีส่วนร่วมของเป้าหมาย
 - 2.3 ความบกพร่องของนโยบาย
 - 2.4 ความขัดแย้งทางการเมือง
3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Administrational management problems) ซึ่งเป็นปัญหาที่ยากที่สุด ทั้งนี้ เพราะปัญหานี้เกิดจากทั้งในส่วนของผู้รับผิดชอบการดำเนินงานและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จึงควรหลีกเลี่ยงปัญหาซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการและการจัดการที่สำคัญ ประกอบด้วย
 - 3.1 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขบวนการ อันได้แก่ การบริหารและการดำเนินการที่ได้รับมอบหมาย
 - 3.2 ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและการบริหารงบประมาณการวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ดีนอกจากคำนึงปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอก

รวมทั้งการประเมินข้อจำกัดเพื่อนำไปสู่การจัดการปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น ยังแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่เหมาะสมได้โดยการคำนึงถึงความสำคัญของการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ซึ่งในกรณีดังกล่าวนี้ สุภาพร พิศาลบุตร (2543: 67-68) ได้สรุปความสำคัญของแผนกลยุทธ์ว่าเป็นแผนที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุด

เนื่องจากเป็นแผนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากรของกิจกรรมในระยะยาวและเกี่ยวกับการเลือกวัตถุประสงค์ในระยะยาวที่ต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้องค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการและสัมพันธ์กับกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรมและเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์เป็นองค์รวม ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่องแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหา เพื่อให้ท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติและสร้างสรรค์วิธีการนวัตกรรมใหม่ๆ สู่อนาคต

กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและยั่งยืน

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม กระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดของพฤติกรรมที่กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในพรรณานางาน และไม่ใช่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับตำแหน่งอำนาจในองค์กรหรือสถานภาพทางการเมือง แต่หมายถึงสิ่งที่เราเรียกกันว่าภาวะผู้นำ ความเปิดกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคลด้วย

กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เป็นองค์รวม เราควรกำหนดกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ โดยแยกแยะและหยิบยกมาจากกรอบความคิดที่สลับซับซ้อน แต่สิ่งสำคัญที่พึงสังวร คือ ต้องพยายามค้นหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพเหมาะสมกับสถานภาพขององค์กรและสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

2.2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

2.2.1. การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ควรเริ่มด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สนับสนุน หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน และปัจจัยที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยต่อการดำเนินงาน กิจกรรมในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 3) การสรุป โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค(Threats) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ และ 3) การสังเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก

2.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ผู้บริหารจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแล้วประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) โดยบ่อยครั้งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมักจะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงมากนัก เนื่องจากผู้ประเมินมีอคติเอนเอียงเข้าข้างตนเองมากเกินไป ในการกำหนด จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรมีหลายวิธีมี เช่น การ วิเคราะห์โดยใช้ทรัพยากรเป็นฐาน การวิเคราะห์ที่ห่วงโซ่แห่งคุณค่า การวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ หรือการวิเคราะห์โครงสร้าง 7 – S ของแมคคินซี

3. การสรุปโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

หลังจากทำการสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรแล้วก็จะต้องประมวลข้อมูล ทั้งสองด้านเข้าด้วยกัน โดยสรุปเป็นตารางความสัมพันธ์แบบเมตริก (TOWS Matrix)

2.2.2.การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะ การวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 2)กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน4)กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น 5)กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

2.2.3.การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือ โครงการ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วยงานที่จะต้องทำเวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมีโครงสร้างขององค์กร ระบบงานเทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากกว่าการจัดทำกลยุทธ์ เพราะว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือ จากหลายฝ่าย ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์กรมีระบบการจัดการที่ดีและบุคลากรมีความรู้ความสามารถ

2.2.4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรือ อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผน กลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

การมีส่วนร่วมของชุมชน(Public Participation) หรือกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่สะท้อนถึงประชาชนที่เป็นผู้ตระหนักและมีความต้องการใช้อำนาจปกครองตนเองโดยอิสระอันอยู่บนหลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตยที่นำไปสู่การสร้างพลังผลักดันให้เป็นผู้ขับเคลื่อนโครงการหรือการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งกระบวนการเข้าร่วมของประชาชนและพัฒนาการที่เกิดขึ้นย่อมแสดงให้เห็นนัยทางการเมืองของการมีส่วนร่วม ด้วยเหตุผลที่ว่า การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่ภาครัฐมีบทบาทหลักในด้านต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของการพัฒนา ตลอดจนการจัดสรรและควบคุมการใช้ทรัพยากร มาอย่างยาวนาน โดยประชาชนไม่มีพื้นที่เรียนรู้รวมทั้งการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการวิจัยครั้งนี้จะเป็นเสมือนพื้นที่ให้ภาคประชาชนได้มีบทบาทในการร่วมกำหนดยุทธศาสตร์รวมทั้งได้แสดงถึงสิทธิในการใช้อำนาจบริหารจัดการด้านท่องเที่ยว ผ่านกลไกที่สอดคล้องกับการสนองตอบความต้องการด้านท่องเที่ยวซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญที่รัฐจำเป็นต้องจัดทำบริการสาธารณะให้กับประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของอำนาจการปกครองอย่างแท้จริง โดยให้ความสำคัญกับการเปิดพื้นที่ให้ประชาชน/ชุมชนได้ร่วมส่งเสริมและอนุรักษ์ประเพณีเฉพาะถิ่นที่ปรากฏพบในพื้นที่พหุวัฒนธรรมด้วยการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

การมีส่วนร่วมของประชาชนนับเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือเป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคมทั้งนี้เพราะการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจการลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา นับเป็นการสร้างฉันทามติและทำให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติอีกทั้งช่วยหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าใน กรณีที่ร้ายแรงที่สุด ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมและช่วยให้ทราบความห่วงกังวลของประชาชนและค่านิยมของสาธารณชน รวมทั้งเป็นการพัฒนาความเชี่ยวชาญและความคิดสร้างสรรค์ของสาธารณชน (วันชัย วัฒนศัพท์, 2543 : 25 - 28)

การมีส่วนร่วมของประชาชนปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 5 (2525-2529) เป็นต้นมาและรัฐได้ใช้การมีส่วนร่วมนี้เป็นเครื่องมือให้ประชาชนเข้าร่วมโครงการของรัฐโดยที่คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมมีจำนวนมากแต่ก็ไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งในแง่การเมืองการปกครองที่เห็นว่าการเข้ามามีส่วนร่วมของชาวชนบท เป็นกระบวนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของทุกฝ่าย และยังอาจเป็นการปูพื้นฐานมั่นคงสำหรับวิวัฒนาการไปสู่การปกครองตนเองของท้องถิ่นได้ในบั้นปลายและได้กล่าวถึงจุดเริ่มต้นของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่าเริ่มต้นจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่แต่ละคนมีผลประโยชน์เกี่ยวข้องและสนใจเป็นเรื่องๆไป เช่น การสร้างแหล่งกักเก็บน้ำฝน การศึกษาการสาธารณสุข รวมถึงการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น ข้อสำคัญกิจกรรมเหล่านี้จะต้องสัมพันธ์กับปัญหาและความต้องการของชาวบ้านการมีส่วนร่วมยังอธิบายได้ในหลายมิติทั้งในแง่ของมิติความลึกทั้งในเชิงกว้างดังนี้ (ถวิลวดี บุรีกุล, 2551)

1) การมีส่วนร่วมในความหมายที่แคบ คือการพิจารณาถึงการมีส่วนช่วยเหลือโดยสมัครใจ โดยประชาชนต่อโครงการใดโครงการหนึ่งของโครงการสาธารณะต่างๆ ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาชาติแต่ไม่ได้หวังว่าจะให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงโครงการ หรือวิจารณ์เนื้อหาของโครงการ

2) การมีส่วนร่วมในความหมายที่กว้าง หมายถึง การให้ประชาชนในชนบทรู้สึกตื่นตัวเพื่อที่จะทราบถึงการรับความช่วยเหลือและตอบสนองต่อการพัฒนา ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนความคิดริเริ่มของคนในท้องถิ่น

3) ในเรื่องของการพัฒนาชนบท การมีส่วนร่วม คือ การให้ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ และรวมรับผลประโยชน์จากโครงการพัฒนา นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะประเมินผลโครงการนั้นด้วย

4) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนานั้นอาจเขาในอย่างกว้างได้ว่า คือ การที่ประชาชนได้เข้าร่วมอย่างแข็งขันในกระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ ในเรื่องที่จะมีผลกระทบต่อเขา

5) การมีส่วนร่วมในชุมชน หมายถึง การที่ประชาชนจะมีทั้ง สิทธิและหน้าที่ ที่จะเข้าร่วมในการแก้ปัญหาของเขา มีความรับผิดชอบมากขึ้นที่จะสำรวจตรวจสอบความจำเป็นในเรื่องต่าง ๆ การระดมทรัพยากรท้องถิ่น และเสนอแนวทางแก้ไขใหม่ ๆ เช่นเดียวกับการก่อตั้งและดำรงรักษาองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น

6) การมีส่วนร่วมนั้นจะต้องเป็นกระบวนการดำเนินการอย่างแข็งขัน ซึ่งหมายถึงว่า บุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนร่วมนั้นได้เป็นผู้มีความริเริ่มและได้มุ่งใช้ความพยายามตลอดจน ความเป็นตัวของตัวเองที่จะดำเนินการตามความริเริ่มนั้น

7) การมีส่วนร่วม คือ การที่ได้มีการจัดการที่จะใช้ความพยายามที่จะเพิ่มความสามารถที่จะควบคุมทรัพยากรและระเบียบในสถาบันต่าง ๆ ในสภาพสังคมนั้นๆ ทั้งนี้โดยกลุ่มที่ดำเนินการและความเคลื่อนไหวที่จะดำเนินการนี้ไม่ถูกควบคุมโดยทรัพยากรและระเบียบต่าง ๆ

ทั้งนี้หากพิจารณารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนจำแนกตามมิติระดับการมีส่วนร่วมใน 3 รูปแบบดังนี้ (เฉลียว บุรีภักดีและคณะ, 2546:115)

1) การมีส่วนร่วมแบบชายขอบ (Marginal Participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจไม่เท่าเทียมกันกล่าวคือฝ่ายหนึ่งรู้สึกด้อยอำนาจกว่าหรือความรู้ด้อยกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

2) การมีส่วนร่วมแบบบางส่วน (Partial Participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากการกำหนดนโยบายของรัฐโดยไม่รู้ความต้องการของประชาชน ดังนั้นการมีส่วนร่วมจึงเป็นเพียงประชาชนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมบางส่วนบางเรื่องเท่านั้น

3) การมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ (Full Participation) เป็นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการพัฒนาด้วยความเท่าเทียมกันทุกฝ่าย จัดเป็นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างแท้จริงของประชาชนตามแนวความคิดและหลักการพัฒนาชุมชน เมื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้จะสนับสนุนและส่งเสริมให้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมนั้นพบว่าระดับขั้นของการมีส่วนร่วมมีหลายระดับซึ่ง Cohen และ Uphoff (1980, p.219-222) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ คือ

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making)
- 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation)
- 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit)
- 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

การให้ประชาชนมีส่วนร่วมนั้นสามารถทำได้ในหลายระดับขึ้นอยู่กับรัฐบาลแต่ละยุคว่าจะให้ความสำคัญต่อประชาชนมากน้อยต่างกัน คือ

1) ประชาชนเป็นผู้ใช้อำนาจ หมายถึง ให้ประชาชนเข้าจัดการหรือดำเนินการเองโดยไม่มีติดต่อกับรัฐบาลก่อนซึ่งอาจมีการโต้ตอบจากรัฐบาล เช่น การตั้งศาลเตี้ย การเดินขบวน การเข้ายึดสถานที่ของทางราชการเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรม เป็นต้น

2) ประชาชนและรัฐบาลรวมกันแก้ปัญหา โดยมีอำนาจเท่าเทียมกัน เช่น โครงการทำความสะอาดสะอาดหมู่บ้าน การสร้างถนน และขุดบ่อน้ำในหมู่บ้าน เป็นต้น

3) ประชาชนเป็นที่ปรึกษา หมายถึง รัฐบาลขอความคิดเห็นจากประชาชนและตั้งใจที่จะกระทำการตามความเห็นนั้น แต่ก็ยังมีอำนาจที่จะไม่รับความคิดเห็นนั้นไปปฏิบัติ เช่น การตั้งคณะกรรมการเพื่อการประสานงานระหว่างประชาชนและส่วนราชการการแต่งตั้งคณะกรรมการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเฉพาะกลุ่ม เป็นต้น

4) ประชาชนแสดงความคิดเห็น รัฐบาลให้โอกาสประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในบางเรื่อง แต่มักจะไม่นำความเห็นไปปฏิบัติและยังมีอำนาจที่จะไม่รับฟังความคิดเห็นนั้น เช่น การประชุมใหญ่ที่ให้โอกาสประชาชนทุกคนได้แสดงความคิดเห็น การขอความเห็นในกฎระเบียบที่กำลังจะนำออกมาใช้

5) ประชาชนรับทราบ เป็นการแถลงข่าวสารและ/หรือมติของรัฐบาลให้ประชาชนได้ทราบ ประชาชนอาจมีปฏิริยาโต้ตอบหรือไม่ก็ได้ เช่น การแถลงถึงโครงการต่างๆ ที่รัฐบาลได้มีมติให้ดำเนินการการริเริ่มกฎหมายต่างๆ และการเวนคืนที่ดิน เป็นต้น

6) รัฐบาลใช้อำนาจ กล่าวคือ รัฐบาลใช้อำนาจจัดการโดยไม่แจ้งให้ประชาชนทราบล่วงหน้า เช่น การสืบสวน จับกุมผู้กระทำความผิดกรณีต่างๆ โดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า เป็นต้น

จากการศึกษาลำดับขั้นของการให้ประชาชนมีส่วนร่วมนั้น พบว่าประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมดำเนินการและมีส่วนร่วมสนับสนุน ซึ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นมีหลายระดับขึ้นอยู่กับให้ความสำคัญของรัฐบาลด้วย ซึ่งสามารถจัดลำดับการมีส่วนร่วมของประชาชนจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ คือ ประชาชนเป็นผู้ใช้อำนาจ ประชาชนมีส่วนร่วม ประชาชนเป็นที่ปรึกษา

ประชาชนแสดงความคิดเห็นประชาชนรับทราบ และรัฐบาลใช้อำนาจ สำหรับวิธีการแบ่งระดับชั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความละเอียดของการแบ่งเป็นสำคัญ การแบ่งระดับชั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้จากระดับต่ำสุดไปหาระดับสูงสุด ออกเป็น 7 ระดับ และจำนวนประชาชนที่เขามีส่วนร่วมในแต่ละระดับจะเป็นปฏิภาคกับระดับของการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำจำนวนประชาชนที่เขามีส่วนร่วมจะมากและยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใดจำนวนประชาชนที่เขามีส่วนร่วมก็จะลดลงตามลำดับ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนเรียงตามลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ได้แก่

1) ระดับการให้ข้อมูลเป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายหรือผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบายหรือผู้วางแผนโครงการ แต่ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใดๆ วิธีการให้ข้อมูลอาจกระทำได้หลายวิธีเช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการและการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ตลอดจน การใช้สื่ออื่นๆ เช่น โทรทัศน์วิทยุ สื่อบุคคลและหอกระจายข่าว เป็นต้น

2) ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรกกล่าวคือผู้กำหนดนโยบายหรือผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่างๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่างๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง เป็นต้น

3) ระดับการปรึกษาหารือเป็นระดับชั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สูงกว่าการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นการเจรจากันอย่างเป็นทางการระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้วางแผนโครงการและประชาชน เพื่อประเมินความก้าวหน้าหรือระบุประเด็นหรือข้อสงสัยต่างๆ เช่น การจัดประชุม การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ตลอดจน การเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น โดยใช้รูปแบบต่างๆ

4) ระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือกล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมโครงการและผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเหมาะสมที่จะใช้สำหรับการพิจารณาประเด็นที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และมีข้อโต้แย้งมากเช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องการใช้ อนุญาตตุลาการเพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งและการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน การประชุมวางแผนแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

5) ระดับการรวมปฏิบัติเป็นระดับขั้นที่สูงถัดไปจากระดับการวางแผนร่วมกัน คือเป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบนโยบายหรือโครงการกับประชาชนร่วมกันดำเนินการตามนโยบายหรือโครงการเป็นขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติร่วมกันดำเนินการตามหรือโครงการร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

6) ร่วมติดตามตรวจสอบ ประเมินผลเป็นระดับการมีส่วนร่วมที่มีผู้เข้าร่วมน้อยแต่มีประโยชน์ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบสามารถติดตามการดำเนินกิจกรรมนั้นๆได้รูปแบบของการติดตามตรวจสอบหรือประเมินผลอาจอยู่ในรูปแบบของการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลที่มาจากหลายฝ่าย การสอบถามประชาชน โดยการทำการสำรวจเพื่อให้ประชาชนประเมิน การ

ประเมินผลนี้มีความสำคัญมากเพราะจะมีผลต่อการพิจารณาจัดสรรประโยชน์การยุติหรือคงไว้ตลอดจนปรับปรุงนโยบายหรือโครงการ

7) ระดับการควบคุมโดยประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมโดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด

อย่างไรก็ตามโครงการพัฒนาใด ๆ ที่สะท้อนถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการสาธารณะในกระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริมชักนำและสร้างโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมดำเนินงานทั้งกระบวนการถือเป็นหลักการสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้โครงการนั้น ประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น ซึ่งกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นขั้นตอนที่แสดงวิธีการและแนวทางการดำเนินงานที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน ทั้งนี้มีองค์กร/หน่วยงานด้านวิชาการได้เสนอแนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วมไว้ในประเด็นต่างๆหลายทัศนะแต่ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ทั้งนี้

องค์การอนามัยโลก (WHO and UNICEF, 1978 : 41) ได้เสนอกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผนประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา จัดอันดับความสำคัญ ตั้งเป้าหมายกำหนดการใช้ทรัพยากรกำหนดวิธีติดตามประเมินผลและประการที่สำคัญ คือ ต้องตัดสินใจด้วยตนเอง

2) การดำเนินกิจกรรมประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการและบริหารการใช้ทรัพยากร มีความรับผิดชอบในการจัดสรรควบคุมทางการเงิน

3) การใช้ประโยชน์ประชาชนต้องมีความสามารถในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ซึ่งเป็นการเพิ่มระดับของการพึ่งตนเองและการควบคุมทางสังคม

4) การได้รับประโยชน์ประชาชนต้องได้รับการแจกจ่ายผลประโยชน์จากชุมชนในพื้นที่เท่าเทียมกันซึ่งเป็นผลประโยชน์ส่วนตัวสังคมหรือในรูปวัตถุก็ได้

ทั้งนี้การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนและการพัฒนาชุมชนหลายประการ ได้แก่ เป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญสอดคล้องกับปรัชญาแนวความคิดและหลักการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน เป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จนโยบายของรัฐบาลในเรื่องการกระจายอำนาจ นำไปสู่การพึ่งตนเองของชุมชน ทำให้ดำเนินการพัฒนาชุมชนได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและชุมชน เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลกลุ่มและองค์กรในชุมชนให้มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างความพึงพอใจร่วมกันทำให้การพัฒนาที่มีความชอบธรรม ทำให้เกิดความรักหวงแหนรับผิดชอบและเป็นเจ้าของชุมชน ถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริม การเรียนรู้ร่วมกันของชุมชน ให้ประสบผลสำเร็จเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลเพราะการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเป็นการพัฒนาของคนในชุมชนโดยคนในชุมชนและเพื่อคนในชุมชนอย่างแท้จริง รัฐบาลเป็นเพียงผู้สนับสนุนในบางส่วนเท่านั้น นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของประชาชนทำให้เกิดประโยชน์ที่หลากหลาย ทั้งด้านตัวบุคคล สังคมชุมชนและหน่วยงานองค์กรต่างๆ โดยเป็นไปตามวิถีการมีส่วนร่วมแต่ละประเด็น ซึ่งในภาพรวมก่อเกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคลในการพัฒนาศักยภาพสังคมชุมชนเกิดการพึ่งพาตนเอง เกิดความรักหวงแหนรับผิดชอบและเป็นเจ้าของชุมชน เพิ่มคุณภาพการตัดสินใจสร้างฉันทามติลดกระแสการต่อต้าน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา

มีการรวมพลังเกิดความสามัคคีเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐชาติซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการ
ผ่อนคลายกระจายอำนาจสู่ประชาชนท้องถิ่นอย่างแท้จริงถึงแม้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการ
พัฒนาโครงการต่าง ๆ ร่วมกับรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐจะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือผลลัพธ์เชิงบวก
เพียงใดก็ตาม หากแต่การมีส่วนร่วมนั้นจำต้องคำนึงถึงข้อจำกัดที่สำคัญอันอาจเกิดขึ้นและส่งผล
กระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจากการวิเคราะห์สถานการณ์การมีส่วนร่วม
ของประชาชนในการบริหารกิจการสาธารณะของประเทศไทยยังจัดว่ามีปัญหาและอุปสรรคและทำให้
การดำเนินโครงการหลายประเภทเป็นไปอย่างไม่โปร่งใส อาจกล่าวได้ว่าเกิดขึ้นจากเหตุปัจจัยที่สำคัญ
2 ประการคือ (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2543, 42)

1) ประชาชนยังขาดความตระหนัก ซึ่งหมายถึงความรู้ความเข้าใจที่แท้จริงในสิทธิและ
บทบาทหน้าที่ของตนเองและจิตสำนึก ซึ่งหมายถึงความรู้สึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมและสิ่งแวดล้อม
เป็นเรื่องปัจเจกบุคคลแต่ละคนอาจมองการบริหารกิจการสาธารณะในลักษณะที่ว่า มิใช่บทบาท
หน้าที่ของตน องค์กรหรือหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการให้กับประชาชน อีกประเด็น
หนึ่งประชาชนอาจมองว่าตนเองมิได้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงการเข้าไปมีส่วนร่วมจึงไม่อาจทำให้
ตัวเองได้รับผลประโยชน์อะไรซึ่งนับเป็นข้อจำกัดสำคัญของกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน
ที่ยังขาดการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันระหว่างภาคประชาชนและองค์กรต่างๆทั้งใน
ระดับชาติ ระดับพื้นที่และโดยเฉพาะองค์กรทางปกครองระดับท้องถิ่นที่ถือได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความ
ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดที่แสดงถึงพื้นที่การมีส่วนร่วม

2) ระบบราชการเดิมไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ซึ่งระบบอุปถัมภ์เป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวาง
การมีส่วนร่วมของประชาชน อีกทั้งระบบราชการยังไม่กระจายอำนาจให้แก่ประชาชนอย่างแท้จริง
รวมทั้งเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการมองว่าประชาชนเป็นเพียงผู้รับผลประโยชน์การเข้ามามีส่วนร่วมอาจ
ทำให้งานล่าช้า รุ่งรังและไม่ทันการ ที่ผ่านมากการปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองตนเองโดยทางอ้อม
คือผ่านสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือฝ่ายบริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน ซึ่งระบบ
นี้ทำให้ประชาชนห่างเหินกิจกรรมของท้องถิ่นตนโดยกิจกรรมของท้องถิ่นเป็นเรื่องของ “นักการเมือง
ท้องถิ่น” เท่านั้น ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการพัฒนาท้องถิ่นบางประการประการคือเมื่อ
ประชาชนรู้สึกว่าการเมืองเป็นเรื่องของนักการเมืองท้องถิ่นเท่านั้น เขาจะไม่มีความรู้สึกว่าองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นของตน การเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือการเสียสละเพื่อท้องถิ่นจึง
ไม่มีนอกจากนี้การห่างเหินจากท้องถิ่นของประชาชน ทำให้เกิดการเมืองท้องถิ่นขาดการตรวจสอบจาก
ประชาชน การดำเนินงานจึงเกิดการบกพร่องขึ้นได้ง่ายจนถึงขั้นทุจริตคอร์รัปชัน แม้จะมีการ
ตรวจสอบฝ่ายบริหารจากสภาท้องถิ่นแต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพมากนักแต่อย่างไรก็ตามหากพิจารณาถึง
บทบาทของชุมชน/ภาคประชาชนในร่วมการจัดการวัฒนธรรมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในครั้งนี้
จะสะท้อนได้อย่างชัดเจนว่า “การมีส่วนร่วม” นั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการมีส่วนร่วม
นี้ก็มิใช่หลายการนิยามบริบทที่แตกต่างซึ่งพบเห็นได้มากที่สุดคือการที่บุคคลภายนอกจะมาเป็นตัวตั้ง
คือเป็นเจ้าของโครงการพัฒนาและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในแง่ของการบริจาค
วัตถุรวมทั้งแรงงาน ซึ่งการมีส่วนร่วมในความหมายนี้จะไม่สามารถสร้างความรู้สึกรู้สึกในการเป็นเจ้าของ
ขึ้นมาได้ แต่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจะต้องเป็นการมีส่วนร่วม
โดยที่ประชาชน/ชุมชนเป็นตัวตั้ง คือเป็นเจ้าของสำนึกในวัฒนธรรมหรือโครงการต่าง ๆ และเป็นผู้

กำหนดแผนการดำเนินงานตามรูปแบบและวิธีการที่สอดคล้องกับความเหมาะสม การมีอำนาจตัดสินใจโดยอาศัยภูมิรู้ ภูมิปัญญาและภูมิธรรม รวมทั้งตัวบุคคลในการแสดงความคิดเห็นในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยชุมชนเองรวมทั้งเป็นผู้จัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นตามวิธีการสมานฉันท์ ดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึงมิติของการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมของชุมชน ในขณะที่บุคคลภายนอกนั้นเป็นเพียงฝ่ายสนับสนุนเท่านั้น (กาญจนา แก้วเทพ, 2538)

4.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการท่องเที่ยวโดยชุมชน

สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน (The Thailand Community Based Tourism Institute : CBT-I) มีความเชื่อที่ว่า "การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการพัฒนาชุมชนและเพื่อให้การท่องเที่ยวที่เข้าไปในชุมชนชนบทยั่งยืน ชุมชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยว" การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community - Based Tourism) คือการท่องเที่ยวที่คำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม กำหนดทิศทางโดยชุมชน จัดการโดยชุมชนเพื่อชุมชนและชุมชนมีบทบาทเป็นเจ้าของมีสิทธิในการจัดการดูแลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้มาเยือน

4.1 องค์ประกอบของการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน

สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน (The Thailand Community Based Tourism Institute : CBT-I) ได้อธิบายองค์ประกอบของการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยมีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้าน คือ

1.ด้านทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม

- 1) ชุมชนมีฐานทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ และมีวิถีการผลิตที่พึ่งพา และใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน
- 2) ชุมชนมีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น

2.ด้านองค์กรชุมชน

- 1) ชุมชนมีระบบสังคมที่เข้าใจกัน
- 2) มีปราชญ์ หรือผู้มีความรู้ และทักษะในเรื่องต่าง ๆ หลากหลาย
- 3) ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา

3.ด้านการจัดการ

- 1) มีกฎ-กติกาในการจัดการสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว
- 2) มีองค์กรหรือกลไกในการทำงานเพื่อจัดการการท่องเที่ยว และสามารถเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับการพัฒนาชุมชนโดยรวมได้
- 3) มีการกระจายผลประโยชน์ที่เป็นธรรม
- 4) มีกองทุนที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน

4.ด้านการเรียนรู้

- 1) ลักษณะของกิจกรรมการท่องเที่ยวสามารถสร้างการรับรู้ และความเข้าใจในวิถีชีวิต และวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- 2) มีระบบจัดการให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ระหว่างชาวบ้านกับผู้มาเยือน

3) สร้างจิตสำนึกเรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม ทั้งในส่วนของชาวบ้าน และผู้มาเยือน

4.2 หลักการของการท่องเที่ยวโดยชุมชน

การท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่ใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการพัฒนาชุมชนมีหลักการดังนี้

1. ชุมชนเป็นเจ้าของ
2. ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจ
3. ส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง
4. ยกระดับคุณภาพชีวิต
5. มีความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อม
6. คงเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น
7. ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างคนต่างวัฒนธรรม
8. เคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่างและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
9. เกิดผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่คนท้องถิ่น
10. มีการกระจายรายได้สู่สาธารณประโยชน์ของชุมชน

การที่จะให้ชุมชนดำเนินการท่องเที่ยวตามหลักการดังกล่าวข้างต้น มีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในการจัดการการท่องเที่ยว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการรณรงค์กับคนในสังคมให้เห็นความแตกต่างของการท่องเที่ยวโดยชุมชนกับการท่องเที่ยวทั่วไป กระตุ้นให้คนในสังคมเห็นความสำคัญและเป็นนักท่องเที่ยวที่สนใจการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าของบ้านกับผู้มาเยือน นอกจากนี้ยังเป็นการเพิ่มการรับรู้และความเข้าใจในบทบาทของชุมชนท้องถิ่นต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและเป็นการปลุกใจหรือสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงานอนุรักษ์ทั้งด้านธรรมชาติและวัฒนธรรม

4.3 การท่องเที่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากการประชุมระดับโลกเรื่องสิ่งแวดล้อมโลก (Earth Summit) ในปี 2535 นับเป็นจุดเริ่มในการผลักดันความคิดเรื่อง “การพัฒนาที่ยั่งยืน” ส่งอิทธิพลถึงการให้ความสำคัญเรื่อง “การท่องเที่ยวที่ยั่งยืน” จากกระแสการพัฒนาการท่องเที่ยว 3 ประการ กล่าวคือ

1. กระแสความต้องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. กระแสความต้องการของนักท่องเที่ยวที่สนใจการท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้
3. กระแสความต้องการในการพัฒนาคนและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น

การท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นความพยายามหนึ่งของการสร้างทางเลือกในการพัฒนาในประเด็นการท่องเที่ยวที่ให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและได้รับประโยชน์จากท่องเที่ยวและมีบทบาทในการกำหนดทิศทางการพัฒนา

4.4 รูปแบบการท่องเที่ยวโดยชุมชน

รายการนำเที่ยวมีการออกแบบเพื่อให้ผู้มาเยือนได้รับประสบการณ์ในวิถีชีวิตของคนท้องถิ่น แยกผู้มาเยือนและสมาชิกในชุมชนมีโอกาสที่จะพบและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การนำเที่ยวและบริการต่าง ๆ ดำเนินการโดยกลุ่มองค์กรชุมชน มีการแบ่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ อาทิ ผู้ประสานงาน, ผู้นำเที่ยวท้องถิ่นครอบครัวโฮมสเตย์ ฝ้ายอาหาร ยานพาหนะ เป็นต้น

รูปแบบการท่องเที่ยว CBT มี 3 รูปแบบ :

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นโปรแกรมการท่องเที่ยวปกติของชุมชน
2. ศึกษาดูงาน เป็นการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งมีทั้งการบรรยาย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ผู้มาศึกษาดูงานได้เข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทหรือวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน
3. จิตอาสา เป็นกิจกรรมเพิ่มเติมสำหรับอาสาสมัครที่ต้องการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

4.5 ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับ

1. การท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) มีส่วนสนับสนุนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติโดยชุมชน เป็นการสร้างความอยู่รอดของชุมชนขึ้นอยู่กับฐานทรัพยากรธรรมชาติวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของคนท้องถิ่นมีความเชื่อมโยงผูกพันกับทรัพยากร ดิน น้ำ ป่า” CBT เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน ทั้งการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจให้กับชุมชนในการเผยแพร่ภูมิปัญญาในการจัดการทรัพยากร สื่อสารปัญหาความขัดแย้งในการแย่งชิงทรัพยากรให้คนภายนอกได้รับทราบ สร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวให้ผู้มาเยือนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ จัดสรรรายได้จากการท่องเที่ยว สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาชุมชน สร้างความร่วมมือของหน่วยงานในการทำงานเป็นพันธมิตรร่วมกับชุมชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. การท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) มีส่วนสนับสนุนการฟื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่น “วิถีชีวิตและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่บอกถึงอัตลักษณ์ความเป็นชุมชน ความเข้มแข็งของชุมชนจะทำให้ชุมชนสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคม โดยที่ยังคงอนุรักษ์วัฒนธรรมและปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับยุคสมัย มีการสืบทอดสู่คนรุ่นหลังได้อย่างต่อเนื่อง” CBT เป็นเครื่องมือในการสร้างความภาคภูมิใจให้กับชาวบ้านในการนำเสนอ “ของดี” ชุมชนให้คนภายนอกได้รับรู้ ทำให้เกิดการสืบค้น ถ่ายทอด และฟื้นฟูวัฒนธรรมจากรุ่นสู่รุ่น ชุมชนมีการบริหารจัดการและร่วมกันกำหนดว่าวิถีชีวิตและวัฒนธรรมอะไรบ้างที่ชุมชนพร้อมในการนำเสนอและสร้างการเรียนรู้แก่ผู้มาเยือน ตลอดจนมีแนวทางปฏิบัติตัวสำหรับนักท่องเที่ยวการที่มีนักท่องเที่ยวสนใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมคนท้องถิ่น เป็นตัวกระตุ้นอีกทางหนึ่งที่ทำให้ชุมชนเกิดความภาคภูมิใจ และมีชีวิตชีวาในการนำเสนอข้อมูล สามารถสร้างการมีส่วนร่วมให้กับนักท่องเที่ยวในกิจกรรมทางวัฒนธรรมของตน สร้างความประทับใจให้แก่ผู้มาเยือน และทำให้เยาวชนคนรุ่นหลังเห็นคุณค่าของชุมชนตนเอง

3. เทียวโดยชุมชน (CBT) มีส่วนสนับสนุนการพัฒนาคน “ความภาคภูมิใจในความเป็นท้องถิ่น หรือชาติพันธุ์ของตน ความร่วมมือและความสามัคคีของคนในชุมชน การมีพื้นที่ทางสังคม ได้รับการยอมรับจากคนภายนอก เป็นหัวใจสำคัญของการดำรงไว้ซึ่งความเป็นชุมชน” CBT ช่วยให้คนในชุมชนได้มีส่วนร่วมและกำหนดบทบาทของชุมชนต่อการท่องเที่ยว มีกระบวนการในการจัดการความรู้ภายในชุมชน มีการพัฒนาทักษะและเพิ่มเติมความรู้ใหม่ให้กับสมาชิกในชุมชนในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว สร้างความมั่นใจในการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับคนภายนอก มีความเชื่อมั่นให้คนในชุมชนในการนำเสนอ “ปัญหาและความต้องการ” กับหน่วยงานภายนอก นำเสนอประสบการณ์และความสำเร็จในการพัฒนากับคนและหน่วยงานที่มาศึกษา-ดูงาน นอกจากเป็นการพัฒนา “คนใน” แล้วยังให้การศึกษาให้กับ “คนนอก” ด้วย

4. การท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) มีส่วนสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนและคุณภาพชีวิตคนท้องถิ่น “การท่องเที่ยวเป็นการดึงคนจากภายนอกมาเรียนรู้ชุมชน แรงจูงใจที่ให้นักท่องเที่ยวเข้ามาในชุมชนคือ วิถีชีวิตที่แตกต่าง และวัฒนธรรมดั้งเดิม จุดดึงดูดคือวิถีที่เรียบง่ายและมีการดำรงชีวิตที่ผูกพันกับธรรมชาติ การท่องเที่ยวโดยชุมชนจึงเป็นรายได้เสริม ที่สามารถนำรายได้นั้นไปปรับปรุงที่อยู่อาศัย การออมทรัพย์ไว้ใช้จ่ายยามขาดแคลน เจ็บป่วย หรือเป็นทุนการศึกษาให้กับลูกหลาน โดยที่ชาวบ้านยังคงดำเนินวิถีดั้งเดิมหรือเป็นการสร้างทางเลือกเรื่องรายได้ให้กับบางครอบครัว ในการสร้างอาชีพเสริมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว สร้างงานให้กับคนในชุมชนการท่องเที่ยวโดยชุมชนยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเรื่องความสะอาด และสุขอนามัย นอกจากนี้ เมื่อชุมชนเริ่มเป็นที่รู้จักก็จะมีหน่วยงานลงไปสนับสนุนเรื่องอุปโภคบริโภค” การที่การท่องเที่ยวเป็นเพียงรายได้เสริม ทำให้ชาวบ้านไม่คิดพึ่งพารายได้หลักจากการท่องเที่ยว และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างปกติต่อเนื่องไม่ว่าจะมีนักท่องเที่ยวมาเที่ยวหรือไม่ก็ตาม

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทัตพงศ์ อวิโรธนานนท์ และจิรายุ หาญตระกูล (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษารูปแบบการบริหารการเงินของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติในชุมชน พื้นที่ตำบลเทพเสด็จ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ประกอบการในพื้นที่จำนวน 150 ราย ส่วนใหญ่ปลูกกาแฟ ซึ่งสืบทอดธุรกิจจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งได้ดำเนินธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวและดำเนินธุรกิจมาแล้วมากกว่า 6 ปี โดยแหล่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากแหล่งภายนอก คือ การกู้เงินจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง และใช้เงินทุนเริ่มแรกในการดำเนินธุรกิจมากกว่า 20,001 บาท โดยการดำเนินธุรกิจส่วนใหญ่ไม่มีการจ้างคนงาน/ลูกจ้าง แต่หากมีการจ้างคนงาน/ลูกจ้าง จะทำการจ้างเป็นการชั่วคราวประมาณ 1 – 5 คน โดยจ่ายค่าแรงระหว่าง 150 – 200 บาทต่อคน จากการประกอบธุรกิจมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 5,001 – 6,000 บาท และมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า 5,000 บาท โดยมีรายการค่าใช้จ่ายที่สำคัญ คือ ค่าใช้จ่ายการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการบริหารการเงิน พบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และหากมีปัญหารายขาดเงินสดในการดำเนินธุรกิจจะทำการกู้เงินจากสถาบันการเงิน อีกทั้งยังมีการบันทึกรายรับ/รายจ่าย ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่ผู้ประกอบการมีรายรับและรายจ่ายพอ ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการยังมีการออมเงินเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน และมีการพยากรณ์และการวางแผนธุรกิจในระยะยาว

ทวี วัชรเกียรติศักดิ์ (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับชุมชนโดยการพัฒนากลุ่มอาชีพในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบลพลสงคราม อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา พบว่า บริบทเชิงพื้นที่ในการดำเนินงานและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบล และชุมชน มีความพร้อมต่อการพัฒนาแนวทางและการดำเนินการส่งเสริมการสร้าง ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้กับชุมชนโดยการพัฒนากลุ่มอาชีพ จะต้องสร้างจากภายใน ภายใน และทั้งภายใน และภายนอกชุมชน ตามปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ความรู้ การยอมรับ ศักดิ์ศรีที่เท่าเทียมของภาคีสมาชิก และการ มีชุมชนเป้าหมายเป็นศูนย์กลางของการสร้างความเข้มแข็งโดยที่ผล การดำเนินการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ ให้กับชุมชนโดยการพัฒนากลุ่มอาชีพเชิงรูปธรรมได้ ทำให้มีการพัฒนา จัดตั้งดำเนินงานและขับเคลื่อนการจัดหาทุน ของกลุ่มอาชีพในทั้ง 15 หมู่บ้านตามความเหมาะสมและการตัดสินใจของแต่ละชุมชน

ประคอง สุคนธจิตต์และคณะ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนเกี่ยวกับการบริหาร จัดการเศรษฐกิจชุมชน พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เศรษฐกิจชุมชน ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ตัวอย่างจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผน ด้านการรับผลประโยชน์ ด้านการค้นคว้าปัญหา ด้าน การติดตามผลและด้านการดำเนินการ ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประชาชนที่มี ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส สถานภาพทางสังคมต่างกัน มีส่วนร่วม เกี่ยวกับการบริหารจัดการเศรษฐกิจชุมชนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ.05 ส่วนประชาชนที่มี อาชีพ รายได้และรายจ่ายของครัวเรือนต่างกัน มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการบริหารจัดการเศรษฐกิจชุมชน แตกต่างกันอย่างเฉพาะบางด้านเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยสนับสนุนทุกด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับการมีส่วนร่วมของประชาชนเกี่ยว กับการบริหารจัดการเศรษฐกิจชุมชนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ในระดับปานกลางและสามารถเรียงอันดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ช่องทางการรับรู้ ข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจชุมชน การรับรู้ข่าวสารและความเชื่อมั่นในกลุ่ม

พรรษวดี พงษ์ศิริ (2560) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนาศักยภาพเศรษฐกิจชุมชนจังหวัด มหาสารคามตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า การตรวจสอบความตรงของโมเดล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการพัฒนา ศักยภาพเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดมหาสารคามตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง มีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเกณฑ์ดี เมื่อพิจารณา ความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อการพัฒนา ศักยภาพเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดมหาสารคาม ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า เศรษฐกิจชุมชนตาม ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีอิทธิพลต่อ ศักยภาพในการแข่งขัน มีค่าเท่ากับ 0.96 ซึ่งตัวแปรเศรษฐกิจ ชุมชนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถอธิบายได้ดังนี้ ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.90) รองลงมา คือ การผลิต (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.85) และการตลาด (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.79) ตามลำดับ ตัวแปรศักยภาพใน การแข่งขันสามารถอธิบายได้ดังนี้ ตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ด้านคุณภาพ (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล มาตรฐาน เท่ากับ 0.91) รองลงมา คือ การเรียนรู้ขององค์กร (ค่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐาน เท่ากับ 0.87) และการติดต่อเครือข่าย (ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.86) ตามลำดับ ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดมหาสารคามตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง ควรให้

ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การผลิต การตลาด คุณภาพ การ เรียนรู้ขององค์กร และ การติดต่อเครือข่าย เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันของเศรษฐกิจ ชุมชนจังหวัด มหาสารคามได้มากขึ้น ตามแบบจำลอง CCL Framework



บทที่ 3

วิธีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษา การบริหารการเงิน กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม โดยมีรายละเอียดของวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ คือ สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านเขาหลัก จำนวน 149 ราย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านเขาหลัก จำนวน 30 ราย สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงโดยกำหนดเป็นคณะกรรมการจำนวน 10 ราย และสมาชิกกลุ่ม จำนวน 20 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เน้นการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจึงเป็นการสนทนากลุ่มย่อยและการมีส่วนร่วมปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ศึกษาการบริหารการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

เครื่องมือที่ใช้เป็นกรอบแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มย่อย และการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับ การบริหารการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านรายได้ ด้านการใช้จ่ายเงิน ด้านการจัดการหนี้สิน ด้านการออม และด้านการลงทุน ปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารการเงินในปัจจุบันพร้อมแนวทางการแก้ไข

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงินแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติของกลุ่ม แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้
ระยะที่ 1 การสร้างองค์ความรู้จากการลงมือปฏิบัติจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้ 1) กิจกรรมการวิเคราะห์ SWOT ของกลุ่ม 2) กิจกรรมการกำหนดกลยุทธ์ 3) กิจกรรมการทดลองนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4) กิจกรรมการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์
ระยะที่ 2 การพัฒนาความรู้ให้กับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการวางแผนการเงิน และการนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารแนวคิด และทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูล เพื่อนำมา กำหนดโครงสร้างของกรอบแนวคำถาม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้
2. กำหนดแนวคำถามและสำนวนภาษาของแนวคำถาม สำหรับการสนทนากลุ่มย่อย
3. ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความเหมาะสมของข้อคำถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้ รวมทั้งได้ปรับปรุงแก้ไขและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยทดสอบ ความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เมื่อคำนวณหาค่า IOC ในแต่ละข้อคำถามจะมีคะแนน 0.67 – 1.00

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบ่งเป็น 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลการบริหารการเงินในปัจจุบันของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จากการสนทนากลุ่มย่อยของกลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก การสัมภาษณ์เชิงลึก ในกรอบแนวคำถามเกี่ยวกับ การบริหารการเงินด้านรายได้ ด้านการใช้จ่ายเงิน ด้านการจัดการหนี้สิน ด้านการออม และด้านการลงทุน ปัญหาและอุปสรรคจากการบริหารการเงินในปัจจุบันพร้อมแนวทางการแก้ไข

ระยะที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินจากการร่วมปฏิบัติการกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงิน การนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินไปใช้ในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยใช้การสนทนากลุ่มย่อย

ระยะที่ 3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การประชุม เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักวิจัยและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกี่ยวกับการวางแผนทางการเงินและการนำแผนกลยุทธ์ทางการเงินไปใช้ในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มย่อยและการทดลองปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่าง แยกตามรายวัตถุประสงค์

บทที่ 4 ผลการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง โดยปรากฏผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม

ส่วนที่ 3 การประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ทางการเงินในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ส่วนที่ 1 การบริหารการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

การบริหารการเงินเป็นการจัดการเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงิน ในด้านรายได้ รายจ่าย การออมเงิน หนี้สินและการลงทุน ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก มีแนวทางการบริหารการเงิน แยกตามประเด็นต่างๆดังนี้

1.การบริหารการเงินด้านรายได้

1.1.การจัดสรรกำไรจากการดำเนินงาน ดังนี้

- ปันผลสมาชิกกลุ่ม 40%
- สมทบกลุ่มล่องแก่ง 20%
- ตอบแทนคณะกรรมการกลุ่ม 20%
- สวัสดิการสมาชิกกลุ่ม 20%

1.2.ส่งเสริมการจัดหารายได้จากทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนอย่างคุ้มค่า

- กิจกรรมการล่องแก่ง
- การประกอบอาหารในชุมชนให้กับผู้มาศึกษาดูงาน นักท่องเที่ยว
- ผลิตและจำหน่ายของที่ระลึก อาทิ ก๊วยฉาบ พวงกุญแจ หมวก เสื้อ
- กิจกรรมการศึกษาเส้นทางธรรมชาติ
- กิจกรรมประเพณีบวชป่า

1.3.ปัญหาการขาดรายได้ในช่วงฤดูแล้ง

-ในช่วงฤดูแล้ง ปริมาณน้ำน้อย ไม่สามารถประกอบกิจกรรมล่องแก่งได้ ส่งผลให้นักท่องเที่ยวมีจำนวนลดลง ชุมชนขาดรายได้

- วางแผนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดทั้งปี

2.การบริหารการเงินด้านค่าใช้จ่าย

- 2.1.มีแผนการใช้จ่ายเงินโดยใช้ฐานข้อมูลจากการใช้เงินในปีที่ผ่านมา
- 2.2.มีการประมาณค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม
- 2.3.มีการควบคุมค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน

3.การบริหารการเงินด้านการออม

- 3.1.จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงผลกำไรจากการดำเนินงาน
- 3.2.ผลกำไรจากการดำเนินงานจะนำไปฝากเป็นเงินออมของกลุ่ม

4.การบริหารการเงินด้านหนี้สิน

- 4.1.ในปัจจุบันทางกลุ่มไม่มีหนี้สิน
- 4.2.การวางแผนสำหรับการก่อหนี้ โดยเลือกหน่วยงานหรือสถาบันการเงินที่อัตราดอกเบี้ยต่ำ

5.การบริหารการเงินด้านการลงทุน

- 5.1.การวิเคราะห์สถานการณ์และความพร้อมทางการเงินของกลุ่ม
- 5.2.วิเคราะห์ความคุ้มค่าจากการลงทุน
- 5.3.วิเคราะห์ผลตอบแทนและระยะเวลาคืนทุนจากการลงทุน
- 5.4.วางแผนการลงทุนและการจัดหาเงินเพื่อใช้ในการลงทุน

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม

จากการสนทนากลุ่มย่อยเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พบว่า กลุ่มตัวอย่างขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ในประเด็นด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน โดยใช้ปัจจัยทางการบริหาร 4 ปัจจัย คือ เงิน คน ทรัพยากรและการจัดการ เป็นปัจจัยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมได้ เมื่อกลุ่มตัวอย่างได้รับการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างสามารถเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมได้ดี

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ปัจจัยทางการบริหาร 4 ปัจจัย คือ เงิน คน ทรัพยากรและการจัดการ ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถนำทรัพยากรในพื้นที่ มาบริหารจัดการ เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชนและวางแผนการใช้จ่ายเงินได้อย่างเหมาะสม โดยนำปัจจัยทางการบริหารทั้ง 4 ปัจจัย มากำหนดเป็น ขยยุทธศาสตร์ทางการเงินและจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ตามกระบวนการดังนี้

1.กำหนดหลักการและเหตุผลในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

การวางแผนทางการเงินในอดีต อาจไม่เห็นว่าเป็นสิ่งที่สำคัญนัก เนื่องจากวิถีชีวิตของคนในยุคก่อนนั้นไม่ได้รับแรงอย่างทุกวันนี้ แต่ในปัจจุบันนี้สิ่งแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปมาก ทั้งคู่แข่งทางธุรกิจ การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นรวมทั้งเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2557 : ออนไลน์) ดังนั้น การวางแผนทางการเงินเพื่อให้มีเงินไว้ใช้จ่ายใช้สอยอย่างไม่ขาดแคลน ในทุก ๆ เรื่อง จึงเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญ ในการดำเนินงานของธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต ด้านบุคลากร เป็นต้น องค์ประกอบทุกด้านมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การดำเนินงานที่สอดคล้อง

กันจะทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การบริหารการเงินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพนั้น มีหน้าที่งานหลายด้านเกี่ยวข้อง เริ่มตั้งแต่การคาดการณ์ความต้องการเงินทุนของธุรกิจ การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุนของธุรกิจ ซึ่งหน้าที่งานดังกล่าวจะต้องเกี่ยวข้องกับหลักในการบริหารเงินสด การจัดทำงบประมาณเงินสด การบริหารลูกหนี้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสินค้าคงเหลือ ให้เพียงพอกับความต้องการ และการจัดสรรเงินทุนไปใช้ในสินทรัพย์ถาวรโดยการจัดหางบลงทุนเพื่อประเมินโครงการในอนาคต

แผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

จากการเล็งเห็นความสำคัญของเศรษฐกิจชุมชน รัฐบาลมีนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนด้วยกิจกรรมวิสาหกิจชุมชน รัฐบาลจึงได้เสนอร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน โดยผ่านความเห็นชอบจากวุฒิสภา เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2547 และผ่านความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎรเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน 2548 ซึ่งลงประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในวันที่ 18 มกราคม 2548 และมีผลใช้บังคับในวันถัดจากประกาศในราชกิจจานุเบกษา คือ ตั้งแต่วันที่ 19 มกราคม 2548 เป็นต้นไป โดยมีเจตนารมณ์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของพัฒนาเศรษฐกิจอย่างพอเพียง และเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน สร้างรากฐานที่มั่นคงให้ประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 24) แต่มีเศรษฐกิจชุมชนจำนวนหนึ่งที่ยังอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ทั้งในระดับภายในประเทศและระหว่างประเทศ เนื่องมาจากไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อเนื่อง เกิดจากปัญหาชุมชนไม่เข้มแข็ง ผลผลิตภัณฑ์ของกลุ่มขาดเอกลักษณ์ เงินทุนหรือวัตถุดิบ เป็นต้น (เพ็ชรประเสริฐ, 2542: 3) วิสาหกิจชุมชนนั้นจัดเป็นกลุ่มกิจกรรมของชุมชนที่ชุมชนคิดได้จากการเรียนรู้ ไม่ใช่กิจกรรมเดี่ยว ๆ ที่ทำเพื่อมุ่งสู่ตลาดใหญ่ และไม่ใช้กิจกรรมที่ซับซ้อน ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงมีความสำคัญในการสร้างฐานมั่นคงให้กับประเทศได้ โดยกระตุ้นเศรษฐกิจระดับรากหญ้าให้เข้มแข็งและกระจายโอกาสในการประกอบอาชีพให้เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้ และลดภาระค่าใช้จ่ายให้ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น

การบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นการบริหารจัดการโดยชุมชนเป็นผู้ดำเนินการ และเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน ระบบการท่องเที่ยวของท้องถิ่นในรูปแบบของการท่องเที่ยวชุมชน (Community - based Tourism) นั้น เป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นที่จะสร้างความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม รวมไปถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในแหล่งท่องเที่ยว ปัจจุบันรูปแบบของการจัดการ การท่องเที่ยวโดยชุมชนถูกคาดหวังให้เป็นเครื่องมือ ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่น ทั้งกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อม การสร้างงาน การกระจายรายได้สู่ชุมชน ไปจนถึงการแก้ไขปัญหาความยากจน แต่ทว่าโดยส่วนใหญ่แล้วการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนมักไม่ได้คำนึงถึงศักยภาพในความแตกต่างของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว รวมทั้งอัตลักษณ์ และวิถีชีวิตดั้งเดิมซึ่งเป็นรากฐานของชุมชนในแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน ประกอบกับที่ผ่านมา การลงทุนและการสนับสนุนของภาครัฐเป็นการลงทุนขนาดใหญ่ ไม่ว่าจะเป็นการบูรณะปฏิสังขรณ์ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสนับสนุนให้ภาคเอกชนลงทุนในด้านของการบริการ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สถานบริการต่างๆ เป็นต้น (ภราเดช พยัทธิเชียร, 2550) โดยคาดหวังที่จะให้มีการกระจายรายได้ สร้างแรงงาน ให้ระบบเศรษฐกิจไหลผ่าน (Trickle down) ไปยังชุมชนในชนบท แต่ทว่ายังขาดความชัดเจนในนโยบายและการดำเนินการ เรื่องการบริหารการเงินเพื่อการการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของชุมชน

ดังนั้นการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินโดยการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนจะสามารถพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินวิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวชุมชนอย่างยั่งยืนในอนาคต

2. กำหนดนโยบายทางการเงิน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง ได้กำหนดนโยบายทางการเงินไว้ดังนี้

1. ดำเนินการจัดหาและบริหารเงินจากแหล่งเงินต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. พัฒนาบุคลากรทางการเงินให้มีศักยภาพ
3. ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3. กำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

1. เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้บุคลากรทางการเงินมีศักยภาพในการทำงานสูงสุด
3. เพื่อให้การบริหารการเงินมีเป้าหมายที่ชัดเจน ถูกต้อง และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.กำหนดยุทธศาสตร์ทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : มีระบบและกลไกการบริหารการเงิน ที่สามารถนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1.มีทรัพยากรธรรมชาติที่สวยงามและอุดม สมบูรณ์ มีศักยภาพสูงในการพัฒนาการท่องเที่ยว	1.บุคลากรด้านการท่องเที่ยวในส่วนของภาคบริการยังขาดทักษะและความพร้อมในการต้อนรับนักท่องเที่ยว
2.มีข้อมูลทางการเงินชัดเจน จัดทำงบการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	2.บุคลากรด้านการเงินขาดการพัฒนาทักษะด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง
3.คณะกรรมการสามารถตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณได้ตลอดเวลา เพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจในการบริหารงาน	
4.ไม่มีหนี้สินและภาระที่ต้องเสียดอกเบี้ยจ่ายต่าง ๆ	
5.มีข้อมูลทางการเงินชัดเจน แบ่งตามรายละเอียด โปร่งใส ตรวจสอบได้	
6.คณะกรรมการมีทักษะในการบริหารการเงิน	
กลยุทธ์ : 1.สำรวจกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อทำการตลาดได้อย่างถูกต้อง และคุ้มค่า 2. นำทรัพยากรที่ชุมชนมีอยู่มาสร้างเป็นจุดขายของการท่องเที่ยวโดยชุมชน 3.ยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนผ่านการท่องเที่ยวโดยชุมชน 4. จัดทำข้อมูลการท่องเที่ยวโดยชุมชน แผนงาน โครงการ และกำหนดทิศทางการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวชุมชนบ้านเขาหลัก เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการประสานเชิงนโยบายกับองค์กรท้องถิ่น จังหวัด และหน่วยงานภาคีอื่นๆ ในการเข้าร่วมบูรณาการส่งเสริมพัฒนาชุมชนในอนาคต 5.ยกระดับการบริการด้านการต้อนรับนักท่องเที่ยว 6.พัฒนาทักษะด้านการเงินและการจัดทำบัญชีของการท่องเที่ยวโดยชุมชน	

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส	อุปสรรค
1.หน่วยงานของรัฐมีนโยบายให้การสนับสนุน ในการพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่	1.ภัยธรรมชาติ เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม
2.มีสถาบันการศึกษาที่มีความพร้อม และมี ศักยภาพในการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจ การท่องเที่ยวรวมถึงความพร้อมในการ พัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรทางการท่องเที่ยว	2.โครงสร้างพื้นฐานไม่เพียงพอสำหรับรองรับนักท่องเที่ยว
3. มีแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ	3.การประสานกับหน่วยงานภาครัฐล่าช้าไม่ได้รับคำตอบที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน
4.มีเครือข่าย CBT ทั้งในจังหวัด และในภาคใต้	4.สินค้าของที่ระลึกจากชุมชนเป็นที่รู้จักแต่ยังไม่ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน
5.มีกลุ่มเข้ามาศึกษาและดูงานด้านการท่องเที่ยว และด้านอื่นๆ ที่ทางชุมชนประสบความสำเร็จ	
6.กระแสการท่องเที่ยวโดยชุมชนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชนกำลังเป็นที่นิยม	
7.มีนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยวโดยชุมชนจากหน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่น	
<p>กลยุทธ์:</p> <ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนระหว่างคณะทำงานคนในชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อให้การขับเคลื่อนการท่องเที่ยวโดยชุมชนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สร้างความรัก ความสามัคคีปรองดองของคนในชุมชนและเครือข่ายทั้งในชุมชนเพื่อสร้างสังคมที่น่าอยู่ ยกระดับกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชน ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการพัฒนาต่อ ยอดการบรรจุภัณฑ์ ให้กับกลุ่มสินค้าในชุมชน ส่งเสริมความรู้ให้เยาวชนเยาวชน ประชาชน ในชุมชนได้รู้ คุณค่าของความเป็นคนท้องถิ่น รักในท้องถิ่นแผ่นดินเกิดของตนเอง และมีจิตใจอนุรักษ์สังคมสิ่งแวดล้อมในชุมชน การเสริมสร้างความร่วมมือเชิงบูรณาการด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวโดยชุมชนกับภาคีเครือข่ายหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ การพัฒนาสื่อประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชน พัฒนาเส้นทาง แผนที่ท่องเที่ยวในชุมชนรวมถึงป้ายสื่อความหมายในจุดท่องเที่ยวต่างๆ การสร้างมาตรฐานให้กับสินค้าและบริการ ตลอดจนส่งเสริมผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวของชุมชน พัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวที่หลากหลาย รองรับการท่องเที่ยวในทุกฤดูกาล 	

ทั้งนี้หลังจากสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยเทคนิค SWOT Analysis ตามตารางข้างต้น คณะผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้สนทนากลุ่มร่วมแสดงความคิดเห็นถึงการ พัฒนา ยุทธศาสตร์ทางการเงิน ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานเชิงพื้นที่ของชุมชนบ้านเขาหลัก ซึ่ง สามารถกำหนดแนวทางการวิเคราะห์กลยุทธ์ตามหลักการ SWOT Matrix อันประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT)

นอกเหนือจากการวิเคราะห์ปัจจัยและองค์ประกอบหลังจากสรุปผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกข้างต้นซึ่งสะท้อนถึงการกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ที่ สอดคล้องกับแนวทางการ กำหนดเป้าหมายดำเนินการหลักโดยใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาปิด จุดอ่อน ยังพบว่าปัจจัยด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยเชิงระบบ โดยเฉพาะการพัฒนา ฐานข้อมูลสำคัญและจำเป็นต่อการพัฒนายุทธศาสตร์การเงิน นับเป็นกลไกที่มีบทบาทสำคัญใน กระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง โดยเฉพาะ บทบาทของผู้ มีส่วนเกี่ยวข้อง

6.จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง

สมาชิกของชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก ได้ร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้มีความ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ดังนี้

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน			
1.การบริหารทรัพยากรเพื่อ การท่องเที่ยวมี ประสิทธิภาพ	1.ส่งเสริมการจัด กิจกรรมอนุรักษ์ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติโดย ให้ประชาชนในชุมชนมี ส่วนร่วม	1.โครงการอนุรักษ์ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมในชุมชน 2.โครงการจัดทำฝาย ชะลอน้ำ	1. ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้เข้าร่วมกิจกรรม 2. ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้ใช้ฝายชะลอน้ำ
2.ประชาชนในชุมชนมี รายได้จากการใช้ ทรัพยากรในชุมชน	1. ส่งเสริมการจัดหา รายได้จากทรัพยากรที่มี อยู่ในชุมชนอย่างคุ้มค่า	1. กิจกรรมส่งเสริมการ ท่องเที่ยวในชุมชนตลอด ปี 2. โครงการตลาดผลไม้	1.ร้อยละของรายได้ จาก กิจกรรมส่งเสริมการ ท่องเที่ยว 2.ร้อยละของรายได้ จาก การจำหน่ายผลิตผลใน ชุมชน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ตัวชี้วัด
	2. ส่งเสริมและสนับสนุน การจำหน่ายของที่ระลึก จากผลิตภัณฑ์ในชุมชน	1.ปรับปรุงและพัฒนา ของที่ระลึกให้มีความ หลากหลาย มีคุณภาพ ประทับใจผู้บริโภค	1.ร้อยละของรายได้จาก การ จำหน่ายของที่ระลึก
		2.โครงการส่งเสริมการ จัดทำของที่ระลึกจากผ้า มัดย้อม	1.ร้อยละของรายได้จาก การ จำหน่ายของที่ระลึก จากผ้ามัดย้อม
3.ผลิตภัณฑ์ชุมชนมี คุณภาพสร้างโอกาสใน การเพิ่มรายได้จากการ ท่องเที่ยว	1.ยกระดับและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ชุมชน	1.โครงการพัฒนาและ ยกระดับผลิตภัณฑ์	1.จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชน ที่ได้รับการยกระดับ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : มีระบบและกลไกการบริหารการเงิน ที่สามารถนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน			
1.ระบบและกลไกการ บริหารการเงิน มี ประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้	1.วางแผนการใช้จ่ายเงิน อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	1.วิเคราะห์ต้นทุนและ ผลตอบแทนต่อการ ให้บริการแต่ละครั้ง	1.ร้อยละของกำไรจากการ บริการ
	2.การวางแผนการสร้าง รายได้ตลอดทั้งปี	2.จัดกิจกรรมที่สามารถ สร้างรายได้ได้ตลอดทั้งปี	2.ร้อยละของรายได้จาก การจัดกิจกรรมตลอดทั้งปี
	3.ควบคุมการใช้จ่ายเงิน ให้เป็นไปตามแผน	3.จัดทำแผนการใช้ จ่ายเงิน	3.ร้อยละการใช้จ่ายเงิน ตามแผน
	4.การใช้ประโยชน์จาก รายได้	4.การลงทุนในรูปแบบ อื่น อาทิ การจัดตั้ง สวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ย ต่ำแก่สมาชิก	4.ร้อยละของรายได้จาก การใช้ประโยชน์จาก รายได้ของกลุ่ม
	5.มีแผนสำรองกรณี ฉุกเฉินด้านการเงิน	5.จัดทำแผนสำรอง ฉุกเฉิน อาทิ แผนสำรอง เมื่อลูกค้าไม่เป็นไปตาม เป้า/มีค่าใช้จ่ายเร่งด่วน	5.จำนวนแผนสำรอง ฉุกเฉิน

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	ตัวชี้วัด
2.ระบบบัญชี การเงินมี ประสิทธิภาพ สามารถ นำไปใช้ในการตัดสินใจ	1.พัฒนาศักยภาพผู้ทำ บัญชีของกลุ่มในการ บริหารจัดการระบบ บัญชีของกลุ่ม	1.โครงการอบรมพัฒนา ศักยภาพผู้ทำบัญชีของ กลุ่ม	1.ร้อยละความพึงพอใจ ของผู้เข้าร่วมโครงการ 2.จำนวนผู้ทำบัญชีของ กลุ่มมีความรู้เพิ่มขึ้น
	2.สร้างระบบบัญชีที่ เหมาะสมกับความ ต้องการใช้ข้อมูลของ กลุ่ม	2.พัฒนาระบบ สารสนเทศทางการบัญชี ที่เหมาะสมกับความ ต้องการใช้ของกลุ่ม	2.จำนวนระบบสารสนเทศ ทางการบัญชี
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด			
1. ติดตามการใช้จ่าย เงินให้เป็นไปตามแผนที่ กำหนดและก่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด	1. ติดตามและรายงาน ผล การใช้จ่ายเงินต่อ คณะกรรมการ	1. จัดทำรายงานการใ้ จ่ายเงินรายเดือน ราย ไตรมาส และรายปี 2. เสนอรายงานการใ้ จ่ายเงินรายเดือน ราย ไตรมาส ต่อ คณะกรรมการ	1.จำนวนรายงานการใ้ จ่ายเงินต่อปี 2.รายงานการประชุม คณะกรรมการ



ตารางที่ 1 ร่างแผนกลยุทธ์ทางการเงิน (พ.ศ.2564-2568)

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปี				
				2564	2565	2566	2567	2568
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน								
1.การบริหาร ทรัพยากรเพื่อการ ท่องเที่ยวมี ประสิทธิภาพ	1.ส่งเสริมการจัดกิจกรรม อนุรักษ์ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติโดยให้ ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วม	1.โครงการอนุรักษ์ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมในชุมชน	1. ร้อยละความพึงพอใจของ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม	80	85	90	95	100
		2.โครงการจัดทำฝายชะลอน้ำ	2. ร้อยละความพึงพอใจของ ผู้ใช้ฝายชะลอน้ำ	80	85	90	95	100
2.ประชาชนในชุมชนมี รายได้จากการใช้ ทรัพยากรในชุมชน	1. ส่งเสริมการจัดหารายได้ จากทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน อย่างคุ้มค่า	1. กิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว ในชุมชนตลอดปี -กิจกรรมประเพณีบวชป่า -กิจกรรมวอล์คแรลลี่ : Walk Rally ชมธรรมชาติ	1.ร้อยละของรายได้ จาก กิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว	5	10	15	20	25

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปี				
				2564	2565	2566	2567	2568
		-กิจกรรมแอดเวนเจอร์ -กิจกรรมล่องแก่ง						
		2. โครงการตลาดผลไม้	2.ร้อยละของรายได้ จากการจำหน่ายผลิตผลในชุมชน	5	10	15	20	25
	2. ส่งเสริมและสนับสนุนการจำหน่ายของที่ระลึกจากผลิตภัณฑ์ในชุมชน	1.ปรับปรุงและพัฒนาของที่ระลึกให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพประทับใจผู้บริโภค	1.ร้อยละของรายได้จากการจำหน่ายของที่ระลึก	5	10	15	20	25
		2.โครงการส่งเสริมการจัดทำของที่ระลึกจากผ้ามัดย้อม	1.ร้อยละของรายได้จากการจำหน่ายของที่ระลึกจากผ้ามัดย้อม	5	10	15	20	25

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปี				
				2564	2565	2566	2567	2568
3.ผลิตภัณฑ์ชุมชนมีคุณภาพสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว	1.ยกระดับและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน	1.โครงการพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์	1.จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ได้รับการยกระดับ	1	2	3	4	5
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : มีระบบและกลไกการบริหารการเงิน ที่สามารถนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน								
1.ระบบและกลไกการบริหารการเงิน มีประสิทธิภาพโปร่งใสตรวจสอบได้	1.วางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1.วิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนต่อการให้บริการแต่ละครั้ง	1.ร้อยละของกำไรจากการบริการ	5	10	15	20	25
	2.การวางแผนการสร้างรายได้ตลอดทั้งปี	2.จัดกิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ได้ตลอดทั้งปี	2.ร้อยละของรายได้จากการจัดกิจกรรมตลอดทั้งปี	5	10	15	20	25
	3.ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน	3.จัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน	3.ร้อยละการใช้จ่ายเงินตามแผน	80	85	90	95	100

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปี				
				2564	2565	2566	2567	2568
	4.การใช้ประโยชน์จากรายได้	4.การลงทุนในรูปแบบอื่น อาทิ การจัดตั้งสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก	4.ร้อยละของรายได้จากการใช้ประโยชน์จากรายได้ของกลุ่ม	3	6	9	12	15
	5.มีแผนสำรองกรณีฉุกเฉินด้านการเงิน	5.จัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน อาทิ แผนสำรองเมื่อลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้า/มีค่าใช้จ่ายเร่งด่วน	5.จำนวนแผนสำรองฉุกเฉิน	1	1	1	2	2
2.ระบบบัญชี การเงิน มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ	1.พัฒนาศักยภาพผู้ทำบัญชีของกลุ่มในการบริหารจัดการระบบบัญชีของกลุ่ม	1.โครงการอบรมพัฒนาศักยภาพผู้ทำบัญชีของกลุ่ม	1.ร้อยละความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ	80	85	90	95	100
			2.จำนวนผู้ทำบัญชีของกลุ่มมีความรู้เพิ่มขึ้น	1	1	2	2	3
	2.สร้างระบบบัญชีที่เหมาะสมกับความต้องการใช้ข้อมูลของกลุ่ม	2.พัฒนาระบบสารสนเทศทางการบัญชีที่เหมาะสมกับความต้องการใช้ของกลุ่ม	2.จำนวนระบบสารสนเทศทางการบัญชี	1	1	1	1	1

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปี				
				2564	2565	2566	2567	2568
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด								
1. ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	1. ติดตามและรายงานผลการใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการ	1. จัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินรายเดือน รายไตรมาส และรายปี	1.จำนวนรายงานการใช้เงินต่อปี	12	12	12	12	12
		2. เสนอรายงานการใช้จ่ายเงินรายเดือน รายไตรมาส ต่อคณะกรรมการ	2.รายงานการประชุมคณะกรรมการ	12	12	12	12	12



7. กำหนดระบบกลไกการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านการเงิน

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก มีระบบการบริหารการเงินและการบัญชี โดยยึดหลักการดำเนินงานบนหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และตรวจสอบได้โดยมีระบบกลไกการตรวจสอบ ดังต่อไปนี้

7.1 จัดทำบัญชีการเงินเป็นปัจจุบันและดำเนินการตามหลักเกณฑ์ของกลุ่ม

7.2 จัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเพื่อแสดงผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการ

ส่วนที่ 3 การประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ทางการเงินในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

ผลจากการนำแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก สามารถจัดหา และใช้จ่ายเงินได้อย่างเหมาะสม มีแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่มีความหลากหลาย ก่อให้เกิดการท่องเที่ยวในชุมชนตลอดทั้งปี สร้างรายได้แก่ประชาชนในชุมชน การบริหารการเงินมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง” ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญ ซึ่งเป็นผลจากการวิจัย มาสรุปและอภิปรายผลการศึกษา ในประเด็นดังต่อไปนี้

1.สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ล่องแก่งบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

จากการสนทนากลุ่มย่อยเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน พบว่า กลุ่มตัวอย่างขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ในประเด็นด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน และกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน โดยใช้ปัจจัยทางการบริหาร 4 ปัจจัย คือ เงิน คน ทรัพยากรและการจัดการ เป็นปัจจัยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ส่งผลให้กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมได้ เมื่อกลุ่มตัวอย่างได้รับการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างสามารถเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมได้ดี

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ปัจจัยทางการบริหาร 4 ปัจจัย คือ เงิน คน ทรัพยากรและการจัดการ ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถนำทรัพยากรในพื้นที่ มาบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชนและวางแผนการใช้เงินได้อย่างเหมาะสม โดยนำปัจจัยทางการบริหารทั้ง 4 ปัจจัย มากำหนดเป็น ยุทธศาสตร์ทางการเงินและจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ตามกระบวนการดังนี้

1. กำหนดหลักการและเหตุผลในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

2. กำหนดนโยบายทางการเงิน

3. กำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

4. กำหนดยุทธศาสตร์ทางการเงิน ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง ได้กำหนดยุทธศาสตร์ทางการเงินไว้ 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : มีระบบและกลไกการบริหารการเงิน ที่สามารถนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ซึ่งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มไว้ ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีทรัพยากรธรรมชาติที่สวยงามและอุดมสมบูรณ์ มีศักยภาพสูงในการพัฒนาการท่องเที่ยว 2. มีข้อมูลทางการเงินชัดเจน จัดทำงบการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ 3. คณะกรรมการสามารถตรวจสอบผลการใช้จ่ายงบประมาณได้ตลอดเวลา เพื่อใช้สำหรับการตัดสินใจในการบริหารงาน 4. ไม่มีหนี้สินและภาระที่ต้องเสียดอกเบี้ยจ่ายต่าง ๆ 5. มีข้อมูลทางการเงินชัดเจน แบ่งตามรายละเอียด โปร่งใส ตรวจสอบได้ 6. คณะกรรมการมีทักษะในการบริหารการเงิน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรด้านการท่องเที่ยวในส่วนของภาคบริการยังขาดทักษะและความพร้อมในการต้อนรับนักท่องเที่ยว 2. บุคลากรด้านการเงินขาดการพัฒนาทักษะด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส	อุปสรรค
<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานของรัฐมีนโยบายให้การสนับสนุน ในการพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่ 2. มีสถาบันการศึกษาที่มีความพร้อม และมีศักยภาพในการพัฒนา และส่งเสริมธุรกิจการท่องเที่ยวรวมถึงความพร้อมในการพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรทางการท่องเที่ยว 3. มีแหล่งงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ 4. มีเครือข่าย CBT ทั้งในจังหวัด และในภาคใต้ 5. มีกลุ่มเข้ามาศึกษาและดูงานด้านการท่องเที่ยว และด้านอื่นๆ ที่ทางชุมชนประสบความสำเร็จ 6. กระแสการท่องเที่ยวโดยชุมชนจากหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนกำลังเป็นที่นิยม 7. มีนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยวโดยชุมชนจากหน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ภัยธรรมชาติ เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม 2. โครงสร้างพื้นฐานไม่เพียงพอสำหรับรองรับนักท่องเที่ยว 3. การประสานกับหน่วยงานภาครัฐล่าช้าไม่ได้รับคำตอบ ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน 4. สินค้าของที่ระลึกจากชุมชนเป็นที่รู้จักแต่ยังไม่ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน

6 จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก จังหวัดตรัง

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน
เป้าประสงค์**

- 1.การบริหารทรัพยากรเพื่อการท่องเที่ยวมีประสิทธิภาพ
- 2.ประชาชนในชุมชนมีรายได้จากการใช้ทรัพยากรในชุมชน
- 3.ผลิตภัณฑ์ชุมชนมีคุณภาพสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว

กลยุทธ์

- 1.ส่งเสริมการจัดกิจกรรมอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติโดยให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วม
2. ส่งเสริมการจัดการรายได้จากทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนอย่างคุ้มค่า
- 3.ส่งเสริมและสนับสนุนการจำหน่ายของที่ระลึกจากผลิตภัณฑ์ในชุมชน
- 4.ยกระดับและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

1. โครงการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน
2. โครงการจัดทำฝายชะลอน้ำ
3. กิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชนตลอดปี
4. โครงการตลาดผลไม้
5. ปรับปรุงและพัฒนาของที่ระลึกให้มีความหลากหลาย มีคุณภาพ ประทับใจผู้บริโภค
6. โครงการส่งเสริมการจัดทำของที่ระลึกจากผ้ามัดย้อม
7. โครงการพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : มีระบบและกลไกการบริหารการเงิน ที่สามารถนำไปสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่าง

ยั่งยืน

เป้าประสงค์

- 1.ระบบและกลไกการบริหารการเงิน มีประสิทธิภาพโปร่งใส ตรวจสอบได้
- 2.ระบบบัญชี การเงินมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ

กลยุทธ์

- 1.วางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. การวางแผนการสร้างรายได้ตลอดทั้งปี
3. ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน
4. การใช้ประโยชน์จากรายได้
6. มีแผนสำรองกรณีฉุกเฉินด้านการเงิน
7. พัฒนาศักยภาพผู้ทำบัญชีของกลุ่มในการบริหารจัดการระบบบัญชีของกลุ่ม
8. สร้างระบบบัญชีที่เหมาะสมกับความต้องการใช้ข้อมูลของกลุ่ม

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

1. วิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนต่อการให้บริการแต่ละครั้ง
2. จัดกิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ได้ตลอดทั้งปี
3. จัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน
4. การลงทุนในรูปแบบอื่น อาทิ การจัดตั้งสวัสดิการเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำแก่สมาชิก
5. จัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน อาทิ แผนสำรองเมื่อลูกค้าไม่เป็นไปตามเป้า/มีค่าใช้จ่ายเร่งด่วน
6. โครงการอบรมพัฒนาศักยภาพผู้ทำบัญชีของกลุ่ม
7. พัฒนาระบบสารสนเทศทางการบัญชีที่เหมาะสมกับความต้องการใช้ของกลุ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
เป้าประสงค์

1. ติดตามการใช้จ่าย เงินให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์

1. ติดตามและรายงานผล การใช้จ่ายเงินต่อคณะกรรมการ

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

1. จัดทำรายงานการใช้จ่ายเงินรายเดือน รายไตรมาส และรายปี
 2. เสนอรายงานการใช้จ่ายเงินรายเดือน รายไตรมาส ต่อคณะกรรมการ
7. กำหนดระบบกลไกการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลด้านการเงิน

ส่วนที่ 3 การทดลองใช้แผนกลยุทธ์ทางการเงิน

ผลจากการนำแผนกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ พบว่า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนล่องแก่งบ้านเขาหลัก สามารถจัดหา และใช้จ่ายเงินได้อย่างเหมาะสม มีแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่มีความหลากหลาย ก่อให้เกิดการท่องเที่ยวในชุมชนตลอดทั้งปี สร้างรายได้แก่ประชาชนในชุมชน การบริหารการเงินมีความ โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.อภิปรายผลการศึกษา

แผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจัดทำขึ้นโดยใช้ปัจจัยทางการบริหาร 4 ปัจจัย คือ เงิน คน ทรัพยากรและการจัดการ มาเป็นปัจจัยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน มีกระบวนการ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้ การกำหนดนโยบายทางการเงิน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงิน การกำหนดยุทธศาสตร์ทางการเงิน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการสร้างระบบกลไก การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลด้านการเงิน โดยแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วมช่วยให้กลุ่ม วิสาหกิจชุมชนสามารถจัดหาและใช้จ่ายเงินได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง สอดคล้องกับ สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ทางการเงิน : เครื่องมือเพื่อการบริหาร การเงินและงบประมาณ ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์,2559) พบว่า การ จัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ด้านการเงิน ตลอดจนแนวปฏิบัติทางด้านการเงิน และจัดทำออกมาเป็นแผนกลยุทธ์ทางการเงิน

3. ข้อเสนอแนะ

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนควรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทางการเงินทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจุบัน



บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา. (2545). การวางแผนกลยุทธ์. กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร:กรมสามัญศึกษา
เฉลียว บุรีภักดี. (2546). หลักการพัฒนาและการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนา.เพชรบุรี:สถาบันราชภัฏ
เพชรบุรี.
- ทัตพงศ์ อวิโรธนานนท์,นางสาวจิรายุ หาญตระกูล (2556).การศึกษารูปแบบการบริหารการเงิน
ของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติในชุมชนพื้นที่ตำบลเทพเสด็จ อำเภออดอยสะเก็ด
จังหวัดเชียงใหม่.รายงานวิจัยมหาวิทยาลัยแม่โจ้
- ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์ (2526).การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน.คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
เชียงใหม่.
- ปกรณ์ ปรียากร. (๒๕๔๒). การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม
- ประคอง สุคนธ์จิตต์ (2561).การมีส่วนร่วมของประชาชนเกี่ยวกับการบริหารจัดการเศรษฐกิจชุมชน.
วารสารร่มพญักษ์ มหาวิทยาลัยเกริก ปีที่ 36 ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน,หน้า 181-200
- พรชวดี พงษ์ศิริ (2560).การพัฒนาศักยภาพเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดมหาสารคามตามหลักปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียง.เศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 13 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม –
ธันวาคม,หน้า23-49
- พิบูล ทีปะปาล (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อมรการพิมพ์.
- ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ. (2555).การจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น:จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.
กรุงเทพฯ : วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่นสถาบันพระปกเกล้า.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2543). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน.
ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2552).ยุทธศาสตร์การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.(2543).การมีส่วนร่วมของชุมชน
ท้องถิ่นในการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ. กรุงเทพมหานคร: แอลทีเพรส
สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน (2549). ค้นเมื่อ 19 พฤษภาคม 2562, จาก[http://www.cbt-
i.or.th/?ge=show_pages&gen_lang=20112012094103#.WR3VEuuLRdg](http://www.cbt-i.or.th/?ge=show_pages&gen_lang=20112012094103#.WR3VEuuLRdg)
- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2559).แผนกลยุทธ์ทางการเงิน : เครื่องมือเพื่อการบริหารการเงินและ
งบประมาณ ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ.วารสารวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน
มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ปีที่ 3 ฉบับที่ 1(5) เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558 – มกราคม
พ.ศ. 2559,หน้า 7-20

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
ภาพกิจกรรมการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดทำแผนกล
ยุทธ์ทางการเงิน





ภาคผนวก ข

ภาพกิจกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทางการเงินแบบมีส่วนร่วม



