

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มธุรกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ปีที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มธุรกิจชุมชนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ต่อการแบ่งปันและการปรับตัว ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน อันจะนำไปสู่การเสนอแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มธุรกิจชุมชนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนการวิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมในส่วนของเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบการวิจัยซึ่งประกอบไปด้วย

2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถด้านสังคมและวัฒนธรรมของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ปีที่ 2 มีแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย 1) ความหมายและลักษณะของธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจชุมชน 2) ทฤษฎีการบัญชีต้นทุน 3) แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT 4) แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ 5) แนวคิดการบริหารแบบ balanced scorecard 6) ทฤษฎี PESTLE analysis 7) แนวคิด 7S ของ R. Waterman (1980) 8) ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

2.1.1 ความหมายและลักษณะของธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจชุมชน

1) ความหมายของธุรกิจชุมชน

หมายถึงการทำธุรกรรมโดยสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมทุน ร่วมผลิตดำเนินธุรกิจ และร่วมรับประโยชน์จากการทำธุรกิจนั้นเช่น โรงสีชุมชน กลุ่มทอผ้า เป็นต้น ดังนั้นการทำธุรกิจชุมชนนอกจากจะก่อให้เกิดการจ้างงานในชุมชนหรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่วัตถุดิบในชุมชนแล้วยังมีเป้าหมายสูงสุดคือเพื่อให้ชุมชนมีสวัสดิการที่ดีขึ้น มีความรักใคร่สามัคคีชุมชนเข้มแข็งและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ และพิทยา ว่องกุล, 2545)

ธุรกิจชุมชน คือ กิจกรรมที่บุคคลหรือองค์กรในชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจกรรม และช่วยดำเนินงานบางส่วนหรือทั้งหมด โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ มีการเรียนรู้และการจัดการร่วมกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมการผลิต การแปรรูป การค้าและการบริการ ที่มุ่งพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนได้อย่างสอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อมของชุมชน อันจะนำไปสู่ชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีและการพัฒนาที่ยั่งยืน (ปาริชาติ วลัยเสถียร, 2540)

ธุรกิจชุมชน หมายถึงกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนอันประกอบด้วยกิจกรรมทางการผลิต กิจกรรมทางการขายผลผลิต กิจกรรมการซื้อและการบริโภคของชุมชน (สุพรรณิ อัสวศิริเลิศและ กุศลฐินะกุล , 2545)

จากความหมายของธุรกิจชุมชนข้างต้นจะเห็นได้ว่าชุมชนซึ่งเป็นรากฐานของชนบทไทยจะเข้มแข็งได้นั้น ชุมชนจะต้องยืนหยัดด้วยลำแข้งของชุมชนเอง โดยอาศัยความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในอันที่จะพัฒนากลุ่มธุรกิจของชุมชนที่จัดตั้งขึ้นให้มีความเจริญเติบโต ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความเป็นอยู่ของประชาชนที่อยู่ในภาคชนบทให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นต่อไปลักษณะของธุรกิจชุมชนธุรกิจชุมชนควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีลักษณะที่เป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของการจัดตั้งธุรกิจชุมชนนั้นมีดังต่อไปนี้

(1) ความเข้าใจของสมาชิก สมาชิกจะต้องเข้าใจในความแตกต่าง ขอบเขต และข้อจำกัดของกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น

(2) ความต้องการและเป้าหมายของธุรกิจชุมชน ซึ่งบางชุมชนอาจทำการผลิตแค่พออยู่พอกิน รูปแบบของกลุ่มอาจเป็นเพียงกลุ่มเพื่อการผลิต เช่น กลุ่มทำนา หรือกลุ่มเลี้ยงสัตว์ บางชุมชนอาจมีเป้าหมายคือกำไร เพื่อนำกำไรมายกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

(3) เงินทุน เพราะเงินทุนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจชุมชน ดังนั้นการดำเนินธุรกิจชุมชนจึงควรเริ่มจากกิจกรรมเล็กไปใหญ่ค่อยๆ สะสมเงินทุนจากชุมชน เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นกับธุรกิจการรวมทุนที่ละเล็กละน้อยอาจเข้าไป ชุมชนอาจสามารถระดมทุนในรูปแบบของสหกรณ์หรือบริษัทก็ได้

(4) ทรัพยากรบุคคล ซึ่งบุคคลประหล่านี้จะต้องมีความรู้ความสามารถทั้งด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิทยาการใหม่ๆ ทั้งนี้จะต้องเป็นคนที่รักงานของชุมชน ชอบงานท้าทาย มีความเสียสละ ไม่หวังผลตอบแทนมากเกินไป

(5) การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน ถ้าสมาชิกไม่ร่วมมือธุรกิจชุมชนก็เกิดขึ้นไม่ได้ โดยที่สมาชิกควรมี 4 ร่วม คือร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำและร่วมรับผิดชอบ

กิจกรรมสำคัญในการดำเนินธุรกิจชุมชนมีขั้นตอนต่างๆของการพัฒนาธุรกิจชุมชน เริ่มต้นตั้งแต่การก่อตั้งกลุ่มด้วยการร่วมทุนจากนั้นจึงร่วมผลิตและธุรกิจ ซึ่งกิจกรรมที่สำคัญ ประกอบด้วยการบริหารสมาชิกและแรงงานการบริหารวัตถุดิบ การบริหารการตลาด การบริหารการเงิน การพัฒนาเทคนิคการผลิตและผลิตภัณฑ์ และสุดท้ายคือการร่วมรับประโยชน์ด้วยการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกกลุ่มและชุมชน และนำผลกำไรบางส่วนไปเป็นทุนสะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจต่อไป

การจำแนกประเภทธุรกิจชุมชนธุรกิจชุมชนสามารถจำแนกประเภทออกได้หลายลักษณะด้วยกัน โดยจำแนกตามความแตกต่างของปัจจัยที่ใช้พิจารณา ได้แก่ จำแนกตามลักษณะการดำเนินงาน จำแนกตามลักษณะการถือครองปัจจัยการผลิต และจำแนกตามรูปแบบ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) จำแนกตามลักษณะการดำเนินงานเป็นการจำแนกตามลักษณะการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาจากกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยจำแนกธุรกิจชุมชน ได้ 4 ประเภท คือ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจการค้าส่งและธุรกิจบริการ (สำนักมาตรฐานการศึกษา, 2545) ดังนี้

(1.1) ธุรกิจการผลิต หมายถึงการผลิตสินค้า โดยการนำเอาวัสดุหรือสินค้ามาแปรรูปให้เป็นสินค้าใหม่มีรูปแบบใหม่ ทำการผลิตในครัวเรือนซึ่งอาศัยวัตถุดิบที่มีอยู่ในท้องถิ่น เช่นเครื่องปั้นดินเผา เครื่องจักสาน ทอผ้า อุตสาหกรรมจากไม้หรือธุรกิจชุมชนที่ทำการผลิตโดยอาศัยคนงานจำนวนหนึ่ง เช่น การผลิตซีอิ๊ว การผลิตวุ้นเส้น เป็นต้น ธุรกิจชุมชนที่ทำการผลิตอาจจำหน่ายสินค้าที่ผลิตได้เอง หรืออาจจะขายสินค้าให้พ่อค้าคนกลางหรือตัวแทนจำหน่ายสินค้าต่อไป

(1.2) ธุรกิจค้าปลีก หมายถึง กิจการที่ทำการขายสินค้าให้ถึงมือผู้บริโภค ณ จุดที่ทำการขายสินค้าที่นิยมจำหน่ายให้กับผู้บริโภค ได้แก่ สินค้าอุปโภค สินค้าบริโภคทุกชนิด ตั้งแต่ของใช้จำเป็นในบ้าน เช่น ยาสิฟอน สบู่ ผงซักฟอก หรือสินค้าประเภทอาหาร อาทิเช่น ขนมปัง อาหารกระป๋อง หรือประเภทยารักษาโรค เช่น ยาแก้ปวดศีรษะ ยาธาตุ ยาสามัญประจำบ้าน จนถึงสินค้าประเภทของเล่นเด็ก เครื่องเขียน เป็นต้น ธุรกิจประเภทนี้เน้นการร่วมทุนของสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะจัดหาสินค้ามาจำหน่ายสมาชิกและผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิก เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการที่จะต้องซื้อจากพ่อค้าคนกลางที่กำหนดอัตรากำไรไว้สูง

(1.3) ธุรกิจค้าส่ง หมายถึง กิจการที่ดำเนินการรับซื้อสินค้าจากผู้ผลิตที่ละมากๆและนำมาขายต่อให้กับพ่อค้าปลีกหลายๆ รายต่อไป ธุรกิจค้าส่งนี้สามารถที่จะทำการซื้อสินค้าจากผู้ผลิตได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นโรงสีข้าว อาหารแปรรูป อาหารกระป๋อง เสื้อผ้า

รองเท้าและเครื่องประดับธุรกิจประเภทนี้อาจจะนับได้ว่าเป็นธุรกิจชุมชนขนาดใหญ่และมีความมั่นคงพอสมควร

(1.4) ธุรกิจบริการ หมายถึง การรวมกลุ่มของสมาชิกเพื่อประกอบธุรกิจบริการ คือสินค้าที่ไม่สามารถจับต้องได้แต่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ตัวอย่างธุรกิจบริการ ได้แก่ บริการนวดแผนไทย บริการอบสมุนไพร บริการรักษาโรคด้วยยาสมุนไพร บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทั้งในทางวัฒนธรรมและธรรมชาติ เช่น บริการที่พักแบบโฮมสเตย์ เป็นต้น

(2) จำแนกตามรูปแบบ ฌรณค์,พิทยา (2550) ได้จำแนกชุมชนโดยพิจารณาจากรูปแบบในการจัดตั้ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

- (2.1) วิสาหกิจชุมชนประเภทสหกรณ์แบบเป็นทางการ
- (2.2) วิสาหกิจชุมชนประเภทสหกรณ์แบบไม่เป็นทางการ
- (2.3) วิสาหกิจชุมชนที่มีลักษณะเป็นธุรกิจแสวงหากำไร เช่น ธุรกิจเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วน และบริษัทธุรกิจชุมชน

(3) จำแนกตามลักษณะการถือครองปัจจัยการผลิต เป็นการแบ่งความแตกต่างของธุรกิจโดยพิจารณาจากปัจจัยการผลิตที่หุ้นส่วนในธุรกิจหรือชุมชนถือกรรมสิทธิ์ ความเป็นเจ้าของ (ฌรณค์ เพ็ชรประเสริฐและพิทยา ว่องกุล, 2550) แบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ

(3.1) ประเภทที่ชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการถือครองกรรมสิทธิ์ ซึ่งธุรกิจเป็นของนักลงทุนภายนอกชุมชนที่ต้องการเข้าไปลงทุน ด้วยเหตุผลของความพยายามที่จะลดต้นทุนด้านแรงงานด้านสิทธิพิเศษจากการลงทุน ในพื้นที่การลงทุนเขต 3 ซึ่งเป็นเขตห่างไกลจากจังหวัดใกล้เคียงกรุงเทพฯ แต่การลงทุนเหล่านี้ทำให้ชุมชนได้รับประโยชน์ในแง่ที่แรงงานมีแหล่งงานใกล้ชุมชน ไม่ต้องอพยพไปหางานทำในเมือง ธุรกิจประเภทนี้ควรเรียกว่า ธุรกิจชุมชน แต่ไม่ใช่ธุรกิจของชุมชนเช่น โรงงานรองเท้าแพนที่ขยายโรงงานไปตั้งในจังหวัดต่างๆ

(3.2) ประเภทที่ให้สมาชิกในชุมชนมีกรรมสิทธิ์ร่วม โดยเริ่มต้นการลงทุนเป็นของนักลงทุนทั้งหมด ต่อมาได้มีความพยายามที่จะให้ชุมชนหรือสมาชิกชุมชนเรียนรู้ในการบริหารจัดการด้วยตัวเอง จึงมีการจัดตั้งองค์การธุรกิจของชุมชนขึ้นมา รับงานเหมาะการผลิตช่วงไปทำ เช่น กรณีของรองเท้าบาร่วมกับสมาคมวางแผนและพัฒนาประชากรที่ได้จัดตั้งกลุ่มชาวบ้านขึ้นเป็นสหกรณ์ และรับงานผลิตรองเท้าบาจา เป็นต้น

(3.3) ธุรกิจที่เกิดจากการสนับสนุนและช่วยเหลือด้านเงินทุนจากองค์กร NGOs โดยองค์กร NGOs ในประเทศไทยส่วนใหญ่ได้เงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ โดยนำเงินบางส่วนมาพัฒนาธุรกิจให้แก่สมาชิกชุมชน เช่น กรณีกลุ่มแม่หญิง จังหวัดขอนแก่น ที่

สมาชิกชุมชนได้ทำการทอผ้าพื้นเมืองออกจำหน่าย โดยต่างประเทศให้เงินกู้แก่กลุ่มกรรมการประสานงานพัฒนาชนบทอีสานหรือ coordinating committee on rural development of the northeast : CCRD ในอัตราร้อยละ 5 ซึ่งกลุ่ม CCRD จะปล่อยกู้ให้แก่มูลุ่ทอผ้า และกลุ่มทอผ้าก็จะปล่อยให้สมาชิกร้อยละ 12 โดยเงินกู้ก่อนนี้สมาชิกผู้ทอผ้าจะนำไปใช้ซื้อวัตถุดิบและเครื่องมือการผลิต เมื่อผลิตได้แล้วกลุ่มแม่หญิงก็จะเป็นผู้ช่วยเหลือด้านการตลาดและด้านการขาย ซึ่งรูปแบบนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นธุรกิจครัวเรือนในชุมชน เพราะดูเหมือนว่าปัจจัยการผลิตของแต่ละครัวเรือนแยกส่วนกัน ไม่ได้มีการจัดตั้งขึ้นมาเป็นองค์การธุรกิจที่แต่ละคนถือกรรมสิทธิ์ร่วมกัน แต่มีลักษณะเป็นกลุ่มการผลิตที่ไม่ใช่องค์การธุรกิจโดยตรงก็มีลักษณะคล้ายๆ กัน

(3.4) ประเภทธุรกิจที่ชุมชนถือกรรมสิทธิ์ร่วมกับองค์การภายนอก ธุรกิจประเภทนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากความพยายามของหน่วยงาน NGOs ที่ต้องการให้ชาวบ้านรวมตัวกันประกอบการผลิตและการขายเชิงธุรกิจ เพื่อยกระดับรายได้และการจัดการ เช่น กลุ่มพรรณไม้ที่รวมกลุ่มแม่บ้านทอผ้าในจังหวัดร้อยเอ็ดเป็นกลุ่มธุรกิจชุมชน โดยมี NGOs คือ สมาคมเทคโนโลยีที่เหมาะสม (appropriate technology association: ATA) ลงทุนในอัตราส่วนร้อยละ 69 และชาวบ้านหรือกลุ่มแม่บ้านทอผ้าลงทุนในอัตราส่วนร้อยละ 31 โดยรูปแบบการถือกรรมสิทธิ์ร่วมกันนี้หากร่วมกับ NGOs โดยทั่วไปมักไม่ค่อยมีปัญหา เพราะ NGOs ส่วนใหญ่ไม่ใช่องค์กรที่แสวงหากำไร (non profit oriented) แม้ต้องการกำไรก็หวังกำไรที่ต้องการใช้ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนมากกว่าที่จะเป็นกำไรเพื่อสะสมความมั่งคั่งให้แก่ NGOs เอง แต่การถือครองกรรมสิทธิ์ร่วมกับนักลงทุนหรือร่วมกับธุรกิจภายนอก เป็นสิ่งที่ไม่อาจคาดการณ์ถึงอนาคตได้ว่า ชุมชนยังจะสามารถครอบครองและควบคุมธุรกิจได้หรือไม่กรณีโรงสีข้าวที่บุรีรัมย์และโรงงานขนมจีนที่นครศรีธรรมราชที่มีชาวบ้านจากสี่รวมร่วมหุ้นกับนักธุรกิจ ทั้งสองกรณีจะเห็นว่าธุรกิจภายนอกเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ยังคงต้องรอดูผลว่าชุมชนได้รับผลดีผลเสียเพียงใดเมื่อเทียบกับธุรกิจรูปแบบอื่นๆ

(3.5) ประเภทที่สมาชิกชุมชนเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ส่วนใหญ่ เช่น บริษัทอุทัยศกกิจ อำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร ที่เกษตรกรถือหุ้นอยู่ประมาณร้อยละ 62 หรือบริษัทชุมชนหัวไทรอำเภอหัวไทร จังหวัดนครศรีธรรมราช รวมทั้งกลุ่มสหกรณ์ต่างๆ ที่ดำเนินงานเชิงธุรกิจล้วนแต่เป็นองค์การธุรกิจชุมชนที่มีสมาชิกชุมชนครองกรรมสิทธิ์ส่วนใหญ่ เช่น สหกรณ์การเกษตรทำนงแนวจำกัด จังหวัดขอนแก่น กลุ่มเกษตรกรทำนา 3 ตำบล อำเภอโพธาราย จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งได้สร้างโรงสีของตนเองทำการซื้อขายข้าวเปลือก เป็นต้น

2) การพัฒนาธุรกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนโดยนิยามกว้างๆ วิสาหกิจชุมชน คือ การประกอบการขนาดย่อม และขนาดจิ๋วของชุมชนเพื่อการจัดการ “ทุน” ของตนเองอย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง (SMCE –small and micro community enterprise) วิสาหกิจชุมชนมีสมาชิกตั้งแต่คนขึ้นไป (เสรี พงศ์พิศ, 2548, หน้า121) ประกอบด้วย ทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ความรู้และการตลาด (ณรงค์พิทยา หน้า80-81) ซึ่งทุนชุมชนมีทั้งทุนที่เป็นเงิน ทุนที่เป็นทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า ทุนที่เป็นผลผลิตทุนความรู้ ภูมิปัญญา ประเพณี วัฒนธรรม ความเป็นที่มั่นน้อม ความไว้วางใจกัน ของชุมชนวิสาหกิจชุมชน (SMCE หรือ small and micro community enterprise) หมายถึง กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรืออื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัวชุมชนและระหว่างชุมชน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ(11มิถุนายน 2553) ความหมายของวิสาหกิจชุมชนโดยสรุป คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ “ทุนของชุมชน” อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง

ปัจจัยในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนการจะสร้างระบบเศรษฐกิจชุมชนให้เกิดขึ้น และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนจำเป็นจะต้องสร้างพื้นฐานซึ่งเป็นลักษณะทั่วไปของชุมชนใน 3ปัจจัยหลัก ดังนี้ (ณรงค์เพ็ชรประเสริฐและพิทยา ว่องกุล, 2550)

(1) ทุนเมื่อกกล่าวถึง “ทุน” ภาครัฐมักคิดถึงแต่เรื่อง “เงินตรา” ที่ผ่านมารัฐจึงเน้นระดมเงินลงไปชุมชนหลายแสนล้านบาท ทั้งๆที่ในความเป็นจริงแล้วทุนของชุมชนมีขอบข่ายและความหมายค่อนข้างกว้าง ทั่วทุนที่เป็นเงินตราและทุนที่ไม่ใช่เงิน โดยทุนที่ไม่ใช่เงินตรา อาจกล่าวถึงอย่างกว้างๆได้เป็น 4 ส่วน คือ

(1.1) ทุนโภคทรัพย์ คือ ผลผลิตที่ชาวบ้านสร้างขึ้นจากการผสมผสานฐานทรัพยากรธรรมชาติความรู้ และแรงงานที่มีอยู่ในชุมชน เช่น ที่ดินซึ่งเป็นเรือสวนไร่นา วัวควาย บ้านเรือนเครื่องใช้ไม้สอยต่างๆ เป็นต้น ชาวบ้านเรียกทุนประเภทนี้ว่า ทรัพย์สมบัติในอดีตการสะสมทุน โภคทรัพย์หรือทรัพย์สมบัติจะกระทำกันในระดับปัจเจกครอบครัว หรือเครือญาติ แต่ในระยะหลังๆเริ่มมีการสว่นพื้นที่บางส่วนไว้เป็นทรัพย์สินร่วมของชุมชน อาทิ การจัดตั้งกองทุนต่างๆทั้งกองทุนพืช กองทุนสัตว์ ธนาคารข้าว โค กระบือ ฯลฯ

(1.2) ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คือ สิ่งที่เกิดขึ้นและมีอยู่ตามธรรมชาติ ซึ่งสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ของแต่ละท้องถิ่น เช่น ดิน น้ำ ป่า แร่ธาตุ สัตว์ป่า พันธุ์พืช เป็นต้น ทุนประเภทนี้ถือเป็นทุนพื้นฐานสำหรับการผลิตและการดำรงชีวิตของผู้คนในชุมชนซึ่งตามปกติจะเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าทรัพยากรธรรมชาติเป็นทุน

ของส่วนรวมของชุมชนทุกคนในชุมชนจึงมีสิทธิที่จะเข้าไปใช้ประโยชน์ได้ตามความจำเป็นและพอเพียงในการดำรงชีวิต ดังนั้นสิ่งที่ทำให้มีการเปรียบเทียบพื้นที่ป่าชุมชนว่าเป็นซุเปอร์มาร์เก็ตของชุมชน

(1.3) ทูทางสังคมและวัฒนธรรม คือ ชุดความรู้และประสบการณ์ที่ชุมชนสร้างสรรค์ขึ้นและสั่งสมมาเพื่อการอยู่ร่วมกันระหว่างคนกับคน คนกับธรรมชาติ และคนกับสิ่งเหนือธรรมชาติ ซึ่งปรากฏให้เห็นในรูปของความเอื้ออาทรต่อกัน ความเชื่อถือและไว้วางใจกัน ความสุจริต ความเสียสละ ความเชื่อ ประเพณี และพิธีกรรมต่างๆ เป็นส่วนที่มีส่วนสำคัญในการร้อยรัดสังคมชุมชนเข้าด้วยกัน ทั้งในระดับจิตวิญญาณของผู้คน ครอบครัว เครือญาติ ชุมชนรวมแม้กระทั่งการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายระดับตำบล อำเภอ จังหวัด และระดับประเทศ

(1.4) ทูทางปัญญา คือ การเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติของชาวบ้าน โดยนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในชุมชนและความรู้จากภายนอกชุมชนมาสังเคราะห์เป็นปัญญาและการจัดการเพื่อให้การอยู่ร่วมกันระหว่างคนกับคน คนกับธรรมชาติ และระหว่างชุมชนกับโลกภายนอกชุมชนเป็นไปอย่างรักษาความสมดุลไว้ได้ เพื่อความเป็นปกติและยั่งยืนเมื่อพิจารณาถึงทุนที่ไม่ใช่เงิน เราจะพบว่าในชุมชนมีทุนประเภทนี้อย่างมหาศาล ความสำคัญจึงอยู่ที่การค้นหาทุนที่ไม่ใช่เงินเหล่านั้นให้พบและใช้ให้เป็นพร้อมกันนั้นก็ต้องระดมให้ทุนเงินตราเข้าไปทำลายคุณค่าของทุนที่ไม่ใช่เงิน และทำลายความเข้มแข็งของชุมชน หรือทำให้ความเป็นชุมชนไม่เกิดขึ้น หากแต่ต้องพยายามค้นหาแนวทางในการใช้เงินไปหนุนคุณค่าที่ไม่ใช่เงินเพื่อให้เงินมีประโยชน์ในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนได้ในที่สุด

(2) ความรู้ที่ผ่านมาชาวบ้านพยายามแสวงหาความรู้จากภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการทุนของตนเอง ตั้งแต่การผลิต การแปรรูป รวมไปถึงการตลาดแต่ก็มักไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากความรู้ที่ได้มาขาดความสอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตบ้าง มีความสลับซับซ้อนจนยากแก่การทำความเข้าใจบ้าง ฯลฯ โดยหลงลืมไปว่าในความเป็นจริงชุมชนมีความรู้อยู่มากมายความรู้เหล่านั้นมีลักษณะเป็นองค์รวม ซึ่งมีทั้งความเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการดำเนินชีวิต และเป็นความรู้ที่มีชีวิต มีจิตวิญญาณ มีคุณค่าและความสวยงาม ที่สำคัญคือ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของชุมชนดังนั้น เราจึงมีความจำเป็นจะต้องค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในชุมชน ซึ่งเรียกกันทั่วไปว่า “ภูมิปัญญาท้องถิ่น” เพื่อนำมาใช้เป็นรากฐานและเป็นกรอบที่ยึดหยุ่นในการพัฒนาชุมชนให้มีพลังมากขึ้น และเมื่อค้นพบความรู้แล้วชุมชนก็จะมีรากฐานในการพิจารณาว่า จะเลือกใช้ความรู้ที่ได้รับจากภายนอกอย่างไรให้เกิดประโยชน์กับชุมชนโดยไม่แปลกแยก แต่จะต้องผสมผสานอย่างกลมกลืนกับความรู้ท้องถิ่นที่มีอยู่ก่อน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ชุมชนอย่างไรก็ตามชุมชนต้องยอมรับว่า ในปัจจุบันความรู้ของชุมชน

ยังมีไม่เพียงพอที่จะทำความเข้าใจกับโลกของระบบทุนนิยมที่สลับซับซ้อน ชุมชนยังมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยความคิดความจากคนนอกชุมชน และจะต้องพยายามจัดการความรู้เหล่านั้นให้สอดคล้องกับความสัมพันธ์ระหว่างวิถีชุมชนแบบใหม่กับโลกทุนนิยม โดยชุมชนต้องไม่ถูกขูดรีดหรือเอารัดเอาเปรียบจากโลกทุนนิยมจากภายนอก

(3) การตลาดตลาดที่ถือว่ามีความสำคัญที่สุดของชุมชนก็คือ ชุมชนเอง เพราะชุมชนมีผู้บริโภคจำนวนหนึ่งที่แน่นอน แต่ที่ผ่านมาเมื่อก่อนหลายอย่างที่ชุมชนทำเองได้ แต่ก็ไม่เคยทำหรือทำแล้วจัดการไม่ได้ ทำให้ต้องมีคนกลางเข้ามาทำหน้าที่แทนและได้รับผลประโยชน์จากการจัดการนั้นความแตกต่างระหว่างวิสาหกิจชุมชนกับธุรกิจชุมชนธุรกิจเอกชนมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้รับซื้อสินค้าจากธุรกิจชุมชนในลักษณะที่เป็นพ่อค้าคนกลางรับซื้อสินค้าไปจำหน่ายอีกทอดหนึ่ง ช่วยลดต้นทุนการตลาดของธุรกิจชุมชนเพราะพ่อค้าจะรู้ตลาดและมีช่องทางตลาดของตน ในบางกรณีพ่อค้าจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบสินค้าและเทคนิคการผลิต ช่วยลดต้นทุนการหาข้อมูลการตลาดของธุรกิจชุมชน ปัญหาคือความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจเอกชนและธุรกิจชุมชนอยู่บนพื้นฐานที่ไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือธุรกิจเอกชนต่อรองเหนือกว่า เนื่องจากธุรกิจเอกชนมีข้อมูลและประสบการณ์ในการทำธุรกิจ เช่น ในด้านการตลาดการทำสัญญา ธุรกิจเอกชนมีเงินทุนมากกว่าและอาจมีอำนาจผูกขาดในการจำหน่ายสินค้าทำให้มีอำนาจผูกขาดในการรับซื้อสินค้าด้วย นอกจากนี้ธุรกิจเอกชนมีแนวโน้มหาแหล่งอุปทานสินค้าแหล่งใหม่ที่มีต้นทุนต่ำกว่าอยู่เสมอ ทำให้การสนับสนุนและความสัมพันธ์ที่มีต่อธุรกิจชุมชนเป็นเพียงระยะสั้น ซึ่งกลุ่มธุรกิจชุมชนสรุปว่าเป็นความ“ไม่จริงใจ” ความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันและไม่จริงใจทำให้ธุรกิจชุมชนขาดความไว้วางใจที่จะเชื่อมโยงกับธุรกิจเอกชนนอกจากนี้ธุรกิจชุมชนยังเกรงการครอบงำจากธุรกิจเอกชนด้วยแนวทางในการแก้ปัญหาคือการเสริมสร้างศักยภาพของธุรกิจชุมชน เพื่อลดช่องว่างความแตกต่างและชี้ให้เห็นว่าการเชื่อมโยงกับธุรกิจเอกชนเป็นเพียงทางเลือกหนึ่ง ธุรกิจชุมชนอาจทำธุรกรรมกับธุรกิจเอกชนเมื่อตนมีความพร้อมธุรกิจชุมชนอาจสร้างเครือข่ายของตนเองให้เข้มแข็งก่อนการเชื่อมโยงกับธุรกิจเอกชนเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในระดับเครือข่ายให้สูงขึ้นกว่าการเป็นกลุ่มธุรกิจแต่เพียงกลุ่มเดียวดังนั้น หากการเชื่อมโยงกับธุรกิจเอกชนจะเป็นประโยชน์กับธุรกิจชุมชนอยู่บ้าง รัฐควรมีบทบาทช่วยลดต้นทุนที่เกิดขึ้นกับธุรกิจชุมชน ในการทำธุรกรรมกับธุรกิจเอกชนและช่วยให้การทำธุรกรรมอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่เท่าเทียมกัน เช่น รัฐเป็นที่ปรึกษาธุรกิจชุมชนและเป็นผู้ประสานในด้านกฎหมาย การทำสัญญา รัฐสนับสนุนให้เกิดกติกาที่เป็นธรรมกับธุรกิจเอกชนสนับสนุนข้อมูลข่าวสารแก่ธุรกิจเอกชน นอกจากนี้รัฐอาจสนับสนุนให้ธุรกิจเอกชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เป็นสินค้าสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและธุรกิจชุมชนนอกเหนือจากการมีความสัมพันธ์ด้านธุรกิจโดยตรง เช่น การ

มีส่วนร่วมในงานวิจัยและพัฒนาการฝึกอบรมศึกษางานอย่างไรก็ตามถ้าหากธุรกิจชุมชนมีอำนาจในการผูกขาดตลาดจำหน่ายสินค้าสูง ความร่วมมือในทางสร้างสรรค์ที่ธุรกิจชุมชนคาดว่าจะได้รับจากธุรกิจเอกชนในลักษณะดังกล่าวจะมีไม่มากนักทางเลือกที่จำเป็นของธุรกิจชุมชนในสถานการณ์นี้ คือ เน้นตลาดภายในท้องถิ่นเป็นหลักและตลาดภายในภูมิภาคและตลาดภายในประเทศจากการมีเครือข่ายที่เข้มแข็งเชื่อมโยงกันภายในภูมิภาคและทั้งประเทศ วิชาหกิจชุมชนเน้นวิธีคิดและกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด เพราะปัญหาที่ผ่านมาไม่ใช่เรื่องการผลิต ซึ่งชุมชนผลิตอะไรได้มากมาย มากมายจนไม่รู้จะขายที่ไหน ประเด็นวันนี้จึงไม่ได้อยู่ที่ “วิธีทำ” แต่อยู่ที่ “วิธีคิด” ต้องปรับวิธีคิดใหม่ ถ้าทำแบบ “ปลูกพืชเดี่ยว” ก็จะพบปัญหาแบบ “พืชเดี่ยว” แต่ถ้าทำแบบเกษตรผสมผสานและวนเกษตรก็จะเน้นการทำวิชาหกิจชุมชนเพื่อให้พอกินพอใช้ก่อนแล้วค่อยพัฒนาไปสู่การจัดการเชิงธุรกิจ เมื่อพอเพียงและพึ่งตนเองได้ก็สามารถผลิตให้เหลือเพื่อตลาดได้ ถ้าเกิดขายไม่ได้ก็ไม่เสียหาย ถ้าขายได้ก็เป็นกำไรถ้าหากคิดจะนำผลผลิตออกสู่ตลาดก็อาจทำได้แต่ต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์ของท้องถิ่น เกิดจากภูมิปัญญาท้องถิ่นที่อาจเรียกได้เป็น “สูตรเด็ดเคล็ดลับ” มาจากการรู้จักใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางชีวภาพหรือทรัพยากรในท้องถิ่น บวกกับความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมอย่างไรก็ดีควรเริ่มจากเล็กไปหาใหญ่ สร้างรากฐานเศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งก่อน ทำกินทำใช้ก่อน ทำทดแทนสิ่งที่ซื้อจากตลาดให้มากที่สุด และหากจะนำผลิตภัณฑ์ตัวเก่งออกสู่ตลาดก็ควรเรียนรู้จักการจัดการและกลไกของตลาดให้ดีและไม่หวังพึ่งพาตลาดเป็นหลัก แต่พึ่งตนเองและพึ่งพากันเองมากกว่า (เสรี พงศ์พิศ, 2548)

3) ความหมายของวิชาหกิจชุมชน

วิชาหกิจชุมชน (community enterprise) หมายถึง การรวมตัวกันของสมาชิกในชุมชนตั้งแต่ 7 คนขึ้นไปเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกิน การอยู่ การประกอบอาชีพ การจัดการทรัพยากร การจัดการชุมชน กิจกรรมของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดหรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเกิดการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน ดังนั้น ความหมายของวิชาหกิจชุมชนโดยสรุป คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ “ทุนของชุมชน” อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง (ณรงค์เพ็ชรประเสริฐและพิทยาอ่องกุล, 2550)

อย่างไรก็ตาม ตามความหมายของวิสาหกิจชุมชนในข้างต้นได้กล่าวถึง “ทุนของชุมชน” ซึ่งลักษณะโดยทั่วไปของ “ทุนของชุมชน” ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่รื้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่เป็นน้องไว้ใจกัน)

ทั้งนี้ วิสาหกิจชุมชนมีหลักการคิดคล้ายกับสหกรณ์ เพียงแต่มีขนาดที่เล็กกว่า โดยวิสาหกิจชุมชนดำเนินการในชุมชน ไม่ใช่วางตัวกันไปรับเหมาข้างนอกหรือไปทำกิจกรรมต่าง ๆ ข้างนอกชุมชน อาจจะใช้วัตถุดิบจากข้างนอกได้ แต่กระบวนการต่าง ๆ ทำในชุมชนในท้องถิ่น โดยสมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชนนั้น ๆ เป็นเจ้าของกระบวนการผลิต ไม่ใช่เป็นแค่ลูกจ้างของเจ้าที่เจ้าทำให้ทำในหมู่บ้านดังนั้น วิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่มุ่งแปรรูปผลผลิตตามธรรมชาติ หรือสร้างผลิตภัณฑ์หรือผลิตผล โดยครอบครัวในชุมชน โดยองค์กรชุมชน และเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อการบริโภคและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน โดยมีหลักการคิดที่สำคัญคือสร้างความหลากหลายของผลผลิตและผลิตภัณฑ์ในชุมชนเพื่อการบริโภคแบบพึ่งพาตนเอง ลดรายจ่ายให้ครอบครัว สร้างเสริมสุขภาพอนามัยที่ดีให้ตนเอง และมีคุณธรรมรับผิดชอบต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ที่อยู่ร่วมในชุมชน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ด้านกำไรสูงสุดและเอาเปรียบผู้บริโภค (เสรีพงศ์พิศ, 2552)

พื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนเป็นแนวคิดที่มุ่งแปรรูปผลผลิตตามธรรมชาติ หรือสร้างผลิตภัณฑ์โดยครอบครัวในชุมชน โดยองค์กรชุมชนและเครือข่ายขององค์กรชุมชน เพื่อการบริโภคและสร้างรายได้ให้แก่ชุมชน ด้วยเหตุดังกล่าว การพัฒนาวิสาหกิจของชุมชนจึงตั้งอยู่บนฐานสำคัญ ดังนี้(วงศ์พรหม พรหมวงศ์, 2544)

(1) วิสาหกิจชุมชนระดับครอบครัว เป็นจุดเริ่มต้นของการแปรรูปหรือสร้างผลิตภัณฑ์ของชุมชนเพื่อการอุปโภคบริโภคของตนเองภายในครัวเรือนเป็นหลัก สมาชิกในชุมชนจะสร้างผลิตภัณฑ์ในลักษณะหลากหลาย เพื่อการพึ่งตนเอง ลดรายจ่ายที่เสียไปจากการซื้อ และป้องกันไม่ให้เงินของชุมชนไหลออกไปนอกชุมชนโดยไม่จำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้การหมุนของเงินอยู่ในหมู่บ้านและแพร่สะพัดในหมู่บ้าน

(2) วิสาหกิจชุมชนระดับชุมชน เมื่อวิสาหกิจของชุมชนบรรลุวัตถุประสงค์ขั้นแรกเพื่อลดรายจ่ายหรือเพื่อการพึ่งตัวเองได้แล้วจึงค่อยขยับขยายออกไปสู่เพื่อนบ้าน ผู้ผลิตเองไม่ได้ ต้องซื้อสินค้าจากภายนอก เพราะการพึ่งตนเองในบางกรณีไม่สามารถทำได้โดยลำพังครอบครัวเดียววิสาหกิจชุมชนขั้นที่สองจึงเป็นวิสาหกิจชุมชนที่เกื้อหนุนให้เกิดการพึ่งพาอาศัยระหว่างครอบครัวในชุมชนเดียวกัน เป็นการลดภาระการซื้อของแพงหรือช่วยลดรายจ่ายให้แก่เพื่อนบ้าน เงินไม่ออกไปจากหมู่บ้าน

(3) วิสาหกิจชุมชนระดับเครือข่าย การพึ่งตนเองในบางกรณี ชุมชนไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพังชุมชนเดียว แต่เป็นไปได้เมื่อหลายชุมชนร่วมมือกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของทุกชุมชน วิสาหกิจระดับเครือข่าย จึงเป็นระบบพึ่งพาอาศัยระหว่างชุมชนที่มีผลผลิตและทรัพยากรแตกต่างกัน

(4) วิสาหกิจชุมชนเพื่อการจัดการผลผลิตส่วนเกิน เป็นวิสาหกิจที่ดำเนินการแปรรูปผลผลิตหรือทรัพยากรของชุมชน สร้างผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มมูลค่า และตอบสนองการตลาดภายนอกชุมชนและเครือข่าย

วิสาหกิจชุมชนจึงแตกต่างกับธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) เพราะไม่สามารถใช้กฎเกณฑ์เรื่อง “ทุน” และ “แรงงาน” มาวัดขนาดและความสำเร็จ เพราะวิสาหกิจชุมชนไม่ได้มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรเพียงด้านเดียว แต่วิสาหกิจชุมชนเน้นการพึ่งตัวเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชนหรือเครือข่าย ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไรให้มากที่สุด แต่ตอบสนองการอยู่ร่วมกัน การมีสุขภาพอนามัยที่ดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในชุมชนซึ่งวิสาหกิจชุมชนจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของระบบเศรษฐกิจระดับชุมชนในการพัฒนาความร่วมมือกับระบบเศรษฐกิจภาพรวมเพราะการที่ชุมชนไม่ต้องพึ่งพาเศรษฐกิจภายนอก ย่อมหมายถึงโอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันจะเป็นไปได้มากขึ้น อันเป็นหลักการที่นำไปสู่ “การเป็นฐานรากทางเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืนของระบบเศรษฐกิจระดับประเทศอย่างแท้จริง”

4) แนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

4.1) ความหมายของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

วรัทสน์ (2540) กล่าวว่า การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบไปด้วยความเกี่ยวข้องของประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากการพัฒนา กล่าวคือ การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาคนเปรียบเหมือน “น้ำพุ” ที่น้ำได้พุ่งขึ้นจากฐานล่างที่แข็งแกร่งอยู่บนและกระจายน้ำลงอย่างทั่วถึง ณ เบื้องล่าง ผู้คนในชุมชนจากทุกกลุ่มได้มาร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ มาตรการ ตัวชี้วัด กิจกรรม วิธีการทำงาน พวกเขาจะเป็นเจ้าของกิจกรรมการพัฒนาและการสร้างความยั่งยืนให้บังเกิดผลแก่ชุมชนได้ โดยได้เสนอขั้นตอนของการมีส่วนร่วม 4 ขั้นตอนหลัก คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ให้หลักการของการมีส่วนร่วมว่าจะต้องมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมการตัดสินใจ การร่วมวางแผน การร่วมดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ โดยกล่าวถึงการจัดการการท่องเที่ยวไว้ว่า หากชุมชนไม่ได้มีส่วนร่วมแล้ว อาจทำให้ชุมชนไม่ได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวเท่าที่ควร ยิ่งไปกว่านั้น

ยังอาจทำให้ชุมชนได้รับความเสียหายจากการท่องเที่ยวได้อีกด้วย การที่หลายฝ่ายพยายามที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรท่องเที่ยวเนื่องจากคนในท้องถิ่นย่อมทราบสภาพการณ์ต่าง ๆ ลักษณะของทรัพยากรธรรมชาติและปัญหา ที่สำคัญคือมีความรักและผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ในพื้นที่อยู่เป็นทุนเดิมจึงเป็นโอกาสอันดีที่ชุมชนจะได้มีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรของตนเอง ขณะเดียวกัน ไร่ไพพรรณ แก้วสุริยะ (2544) ระบุว่า การพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่อนำไปสู่การเติบโตและดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ของชุมชนในการมีส่วนร่วมและมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาการท่องเที่ยวในท้องถิ่น

2.1.2 ทฤษฎีการบัญชีต้นทุน

1) แหล่งที่มาของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

การใช้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารในปัจจุบัน สามารถแบ่งออกเป็น

2 แหล่งใหญ่ ๆ คือ

1.1) ข้อมูลจากภายในองค์กร (internal information) ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ผู้บริหารสามารถที่จะเก็บรวบรวมได้จากภายในกิจการ เช่น ข้อมูลทางบัญชี ข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกิจการ เป็นต้น

1.2) ข้อมูลจากภายนอกองค์กร (external information) ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ผู้บริหารควรพิจารณาจากภายนอกกิจการ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กฎหมาย วัฒนธรรม การเมืองและสังคม ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับคู่แข่ง ซึ่งข้อมูลภายในของกิจการหนึ่งอาจเป็นข้อมูลภายนอกของอีกกิจการหนึ่งก็เป็นได้ ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างข้อมูลภายในองค์กรและข้อมูลภายนอกองค์กร ก็คือความสามารถในการบังคับ ทั้งนี้หมายถึงข้อมูลภายในองค์กรนั้น กิจการสามารถที่จะสร้างขึ้นและจัดเก็บได้ตามความต้องการ แต่สำหรับข้อมูลภายนอกองค์กรนั้น กิจการไม่สามารถที่จะสร้างขึ้นและกำหนดให้เป็นตามความต้องการของตนเองได้

ถึงแม้ว่าจะได้มีการพัฒนาและให้ความสำคัญกันอย่างมากต่อระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ แต่สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารธุรกิจของตน ก็คือ จะนำข้อมูลที่ได้จากระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไปใช้ในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง บ่อยครั้งที่เราอาจจะพบว่า กิจการบางแห่งมีการพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมาก มีการลงทุนสูงสำหรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเตรียมไว้ตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร แต่ปรากฏว่าผู้บริหารไม่สามารถที่จะนำข้อมูลที่มีอยู่นั้นมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่เป็น ถ้าเป็นเช่นนั้นระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเหล่านั้นก็จะไม่มีประโยชน์อะไรเลย

2) ลักษณะข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ

ในการตัดสินใจของผู้บริหาร นอกจากจะต้องการข้อมูลที่ดี มีความถูกต้อง เชื่อถือได้และรวดเร็ว ทันต่อความต้องการของผู้บริหารแล้ว ยังจะต้องมีข้อมูลที่เพียงพอและตรงประเด็นต่อการตัดสินใจ ดังนั้น การตัดสินใจของผู้บริหารนอกจากจะต้องอาศัยข้อมูลทางบัญชี ซึ่งเป็นข้อมูลภายในองค์กรแล้ว ยังอาจจะอาศัยข้อมูลภายนอกอื่น ๆ ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งลักษณะของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจไม่ว่าจะภายในหรือภายนอกองค์กรจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1) ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงปริมาณ (quantitative information) คือ ลักษณะข้อมูลที่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้ เช่น ชั่วโมงการทำงาน ยอดขาย ต้นทุนการผลิต เป็นต้น

2.2) ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงคุณภาพ (qualitative information) คือ ลักษณะข้อมูลที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ความคิดเห็น ความเหมาะสม สภาพแวดล้อม กฎหมาย เป็นต้น ซึ่งไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ เช่น คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น

3) ผู้บริหารให้ข้อมูลในการตัดสินใจอะไรบ้าง

การใช้ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในส่วนที่สำคัญ ๆ และถือได้ว่าเป็นหัวใจหลักของการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ว่าได้ ก็คือ การนำข้อมูลที่มีอยู่นั้นมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับ

3.1) การวางแผน (planning)

3.2) การควบคุม (controlling)

3.3) การวัดผลการดำเนินงาน (performance Measurement)

3.4) การตัดสินใจในปัญหาอื่น ๆ (decision Making)

อย่างไรก็ตาม เราก็คงพอที่จะทราบแล้วว่า ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการวางแผน ควบคุม การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจจะเป็นระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จะต้องประกอบด้วยข้อมูลในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางบัญชี ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลทางการผลิต หรือข้อมูลภายนอกอื่น ๆ และสำหรับการศึกษาที่จะมุ่งเน้นในวิชานี้ ก็คือ การศึกษาเกี่ยวกับการนำข้อมูลทางบัญชีต้นทุนมาใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งทางด้านการวางแผน ควบคุม วัดและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นการใช้ข้อมูลภายในองค์กรเพื่อการตัดสินใจเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริง ผู้บริหารก็ควรที่จะต้องคำนึงถึงข้อมูลภายนอกองค์กรในการตัดสินใจด้วย

4) กระบวนการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว

อีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการนำข้อมูลทางบัญชีต้นทุนไปใช้ในการตัดสินใจ นั่นก็คือ กระบวนการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะมีข้อมูลทางบัญชีต้นทุนอย่างเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ แต่ถ้าไม่ทราบถึงกระบวนการตัดสินใจที่ดีแล้ว ก็อาจจะทำให้การตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพที่ดีพอ ทำให้เสียเวลาอย่างมากในการตัดสินใจแก้ปัญหาแต่ละเรื่อง เสียค่าใช้จ่ายสูงหรือการตัดสินใจแก้ปัญหาไม่ตรงจุด เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างแท้จริง โดยที่กระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาประกอบด้วย

4.1) การค้นหาปัญหาที่แท้จริง (defining the problem)

ขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาก็คือ จะต้องทำการค้นหาปัญหาที่แท้จริงเสียก่อนว่าปัญหาหรือความยุ่งยากที่เกิดขึ้นอยู่ในขณะนั้น ปัญหาที่แท้จริงของมันคืออะไรกันแน่ ทั้งนี้การค้นหาปัญหาที่แท้จริงจะช่วยให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมที่สุด

4.2) การกำหนดทางเลือกที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา (identifying alternatives)

เมื่อค้นพบและทราบแล้วว่าปัญหาหรือความยุ่งยากที่เกิดขึ้นนั้น ปัญหาที่แท้จริงของมันคืออะไร ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดทางเลือกที่จะใช้ในการแก้ปัญหานั้น ทั้งนี้เพราะในบางครั้งปัญหาหนึ่ง ๆ ที่เกิดขึ้น ก็อาจจะมีแนวทางหรือวิธีที่จะแก้ไขได้หลายวิธี ดังนั้น การตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดก็คือ การเลือกทางเลือกที่จะให้ผลประโยชน์สูงสุดแก่กิจการ

4.3) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (accumulating relevant information)

หลังจากที่ได้กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในแต่ละทางเลือก ซึ่งข้อมูลที่เก็บรวบรวมมานั้น ควรที่จะต้องเป็นข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้และเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่จะตัดสินใจ หรือให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้นั่นเอง

4.4) การวิเคราะห์และเปรียบเทียบในแต่ละทางเลือก (analysis and comparison of alternatives)

การวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละทางเลือกจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความเข้าใจในเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ เพื่อมิให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากผลของการวิเคราะห์ หลังจากนั้นเมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลใน

แต่ละทางเลือกแล้ว ก็จะนำผลการวิเคราะห์ของแต่ละทางเลือกมาทำการเปรียบเทียบถึงผลดีและผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกนั้น ๆ

4.5) การตัดสินใจ (making the decision)

การตัดสินใจเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจนี้จะให้ประโยชน์สูงสุดแก่กิจการหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการใช้กระบวนการตัดสินใจทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้น

การนำข้อมูลทางบัญชีต้นทุนไปใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ก็อย่างเช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดราคา การปิดแผนก การรับคำสั่งซื้อพิเศษ การปิดโรงงานชั่วคราว เป็นต้น ซึ่งจัดเป็นการตัดสินใจระยะสั้น นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจระยะยาว อย่างเช่น การตัดสินใจลงทุนในสินทรัพย์ถาวรหรือโครงการที่มีอายุมากกว่า 1 ปีขึ้นไป แต่ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจระยะสั้นหรือระยะยาว ผู้บริหารก็ควรจะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อแผนงานที่ได้วางไว้ก่อนที่จะทำการตัดสินใจลงไป

5) วัตถุประสงค์ของข้อมูลทางบัญชีต้นทุนเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

การบัญชีต้นทุน (cost accounting) จัดเป็นหลักการบัญชีที่จะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลทางด้านต้นทุนของธุรกิจ ตลอดจนจัดทำรายงานและวิเคราะห์ต้นทุนในลักษณะต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ ในปัจจุบันนี้ไม่ใช่แต่ธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิตสินค้าเท่านั้นที่จะต้องใช่วิธีการทางบัญชีหรือข้อมูลของบัญชีต้นทุน แต่ยังมีธุรกิจบริการและธุรกิจที่หวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไรอีกหลายประเภท เช่น โรงแรม โรงพยาบาล โรงเรียน มหาวิทยาลัย ธนาคาร บริษัทเงินทุน บริษัทสายการบินและกิจการอื่น ๆ อีกมากมายที่ได้มีการนำวิธีการบัญชีต้นทุนไปประยุกต์ใช้เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ที่สำคัญของข้อมูลทางบัญชีต้นทุน ก็พอที่จะสรุปได้ดังนี้

5.1) เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนผลิตตลอดจนต้นทุนขายประจำงวด (product and period costs) ซึ่งจะนำไปหักออกจากรายได้ในงบกำไรขาดทุน และช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบผลการดำเนินงานของกิจการว่ามีผลกำไรหรือขาดทุนอย่างไร

5.2) เพื่อใช้ในการตีราคาสินค้าคงเหลือ (inventory evaluation) ในธุรกิจอุตสาหกรรม สินค้าคงเหลือที่จะปรากฏในงบแสดงฐานะทางการเงินจะต้องประกอบด้วยวัตถุดิบงานระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งการแสดงมูลค่าของสินค้าคงเหลือเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องถือได้ถึงความแม่นยำมากที่สุด จำเป็นต้องอาศัยวิธีการทางบัญชีต้นทุน

5.3) เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจวางแผนและควบคุม (planning and controlling) ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินธุรกิจไปอย่างมีแบบแผน และบรรลุเป้าหมายตาม

ความต้องการของธุรกิจในที่สุด นอกจากนี้ข้อมูลทางบัญชีต้นทุนยังจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึง ความผิดพลาดหรือจุดบกพร่องในการดำเนินธุรกิจ และหาทางกำหนดวิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ไข เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างทันท่วงที

5.4) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ (decision making) ทั้งนี้ในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารมักจะต้องประสบปัญหาที่จะต้องทำการแก้ไขปัญหายู่ ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในระยะสั้นหรือปัญหาที่จะส่งผลกระทบในระยะยาวก็ตาม เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการรับใบสั่งซื้อพิเศษ การปิดโรงงานชั่วคราว การเพิ่ม-ลดสายผลิตภัณฑ์ การตั้งราคาสินค้า การขยายกิจการ เป็นต้น

6) แหล่งที่มาของข้อมูลทางบัญชีต้นทุนที่ใช้ในการตัดสินใจ

จากข้อมูลทางบัญชี (accounting information) ที่ได้มาจากการจดบันทึก (recording) การจัดหมวดหมู่ (classifying) การสรุปผล (summarizing) ตลอดจนการวิเคราะห์และตีความ (interpreting) ตามวิธีการหรือหลักการบัญชีของแต่ละธุรกิจ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจดบันทึกเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ทำให้ได้ข้อมูลทางบัญชี ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นได้ 2 ส่วน คือ

6.1) ข้อมูลทางบัญชีที่ได้มาจากการบัญชีต้นทุน (cost accounting) ข้อมูลทางบัญชีต้นทุนเหล่านี้ จะได้มาจากการสะสมข้อมูลตามวิธีการบัญชีหรือหลักการบัญชีต้นทุนที่นำมาใช้ตามลักษณะของธุรกิจ ทั้งที่เป็นธุรกิจที่ทำการผลิตสินค้าตามระบบการผลิต สินค้าตามระบบการผลิตแบบกระบวนการ (process costing) หรือระบบงานสั่งทำ (job order costing) และเป็นธุรกิจที่ขายบริการหรือผลิตบริการเพื่อขายนั่นเอง

6.2) ข้อมูลทางบัญชีที่ได้มาจากการบัญชีทั่วไป (general accounting) ซึ่งข้อมูลทางบัญชีเหล่านี้ก็คือ ข้อมูลทางบัญชีอื่น ๆ ที่มีไว้ข้อมูลจากการบัญชีต้นทุน เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการขาย ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และดำเนินงานอื่น ๆ เป็นต้น โดยที่ข้อมูลของการบัญชีทั่วไปจะ ได้มาจากการจดบันทึก จัดหมวดหมู่ และสรุปผล ตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป (generally accepted accounting principle)

การจดบันทึกเก็บรวบรวมและสรุปผลข้อมูลทางการบัญชีทั้งหมดนี้ ไม่ว่าจะเป็น ข้อมูลทางบัญชีต้นทุนหรือข้อมูลทางบัญชีทั่วไปก็ตาม ล้วนแต่จัดทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการของบุคคล 2 ฝ่าย คือ

(1) บุคคลภายนอก ซึ่งข้อมูลทางบัญชีที่จะนำเสนอต่อบุคคลภายนอก จะต้องถูกจัดทำขึ้นตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป รายงานทางการเงินจากข้อมูลทางบัญชีที่จะเสนอต่อบุคคลภายนอก จึงจัดเป็นรายงานภายนอก (external report) ซึ่งโดยทั่วไปก็จะ

ประกอบด้วยงบกำไรขาดทุน (income statement) งบแสดงฐานะทางการเงิน (balance sheet) งบกระแสเงินสด (statement of cash flows) และข้อมูลทางบัญชีที่นำมาเพื่อสนองต่อบุคคลภายนอกนี้ เราเรียกว่า “บัญชีการเงิน (financial accounting)” บุคคลภายนอกที่จะได้รับประโยชน์จากบัญชีการเงิน เช่น นักลงทุน หน่วยงานรัฐบาล เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น เป็นต้น

(2) บุคคลภายใน ข้อมูลทางการบัญชีที่มุ่งจัดทำขึ้นเพื่อเสนอต่อบุคคลภายใน หรือฝ่ายบริหารของกิจการ เป็นข้อมูลที่จัดทำขึ้นโดยมุ่งที่ประโยชน์ต่อการตัดสินใจมากกว่ามุ่งให้เป็นไปตามหลักการบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น รูปแบบของรายงานภายใน (internal report) จึงมีรูปแบบหรือลักษณะที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับปัญหาหรือข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน ควบคุม วัดและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาดัง ๆ เราจึงเรียกข้อมูลทางบัญชีเหล่านี้ว่า “บัญชีบริหาร (management accounting)”

7) การจำแนกประเภทของต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ

ก่อนที่จะทำการศึกษาถึงการจำแนกประเภทของต้นทุนในลักษณะต่าง ๆ ก็ควรที่จะทำความเข้าใจกับคำว่า “ต้นทุน (cost)” และ “ค่าใช้จ่าย (expense)” เสียก่อน สำหรับคำทั้ง 2 คำนี้ได้มีนักวิชาการทางด้านบัญชีพยายามที่จะให้คำนิยาม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคำทั้งสอง แต่อย่างไรก็ตามในด้านความคิดเห็นของผู้เขียนที่ได้จากการสังเกตและศึกษาจากตำราทางด้านบัญชีต่าง ๆ มีความเห็นว่า คำว่า “ต้นทุน” และ “ค่าใช้จ่าย” ก็มีความถึงการสูญเสียทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งขององค์กรได้สำเร็จลง รวมทั้งหมายความว่ามูลค่าที่เกิดจากการสูญเสียผลประโยชน์บางอย่างที่กิจการหรือองค์กรควรจะได้รับแต่ถ้าจะแตกต่างกัน ก็อาจมีความแตกต่างกันอยู่บ้างในด้านการนิยามใช้ เพราะถ้าสังเกตดูจะเห็นคำว่า “ต้นทุน” เรามักนิยามใช้ในกรณีที่กิจการสูญเสียทรัพยากรจำนวนหนึ่งไปเพื่อก่อให้เกิดรายได้แก่กิจการ

นอกจากนี้คำว่า “ต้นทุน” ซึ่งมีความหมายกว้างและครอบคลุมไปถึงการตัดสินใจของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ จึงได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการจำแนกประเภทของต้นทุนไว้หลายลักษณะด้วยกัน ทั้งนี้เพราะการจำแนกต้นทุนแต่ละลักษณะก็มุ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น ๆ เช่น การจำแนกประเภทต้นทุนเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการควบคุม เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งการจำแนกประเภทต้นทุนในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ก็พอที่จะสรุป ได้ดังนี้

7.1) การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต

(1) ต้นทุนวัตถุดิบทางตรง (direct material cost) หมายถึง วัสดุหรือสิ่งของที่ถูกนำมาเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ ไม่รวมถึงวัสดุย่อยที่มีมูลค่าน้อยและใช้เป็นส่วนประกอบเสริมของผลิตภัณฑ์

(2) ต้นทุนแรงงานทางตรง (direct labor cost) หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าแรงงานของพนักงานหรือลูกจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ซึ่งจะไม่รวมถึงค่าแรงงานทางอ้อมที่ถือว่าไม่ได้เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง

(3) ต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิต (factory overhead cost) หมายถึง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงงานการผลิตที่นอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรง และค่าแรงงานทางตรง แต่กลับจะมีความหมายที่รวมถึงวัตถุดิบทางอ้อมและค่าแรงงานทางอ้อม

7.2) การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่ของการเกิดต้นทุน

(1) ต้นทุนการผลิต (production costs) หมายถึง ต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบด้วยวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต

(2) ค่าใช้จ่ายในการขาย (selling expense) หมายถึง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขายหรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยตรง เช่น ค่านายหน้า ค่าโฆษณา ค่าขนส่ง เป็นต้น

(3) ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (administration expense) หมายถึง ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายทางด้านการดำเนินการ เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจัดเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดจากแผนกหรือส่วนงานที่ทำหน้าที่สนับสนุน ส่งเสริม งานด้านการขายนั่นเอง เช่น ค่าเช่าสำนักงาน เงินเดือนผู้จัดการฝ่ายสำนักงาน เป็นต้น

7.3) การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของต้นทุน

(1) ต้นทุนขั้นต้น (prime cost) หมายความว่า ต้นทุนที่เป็นส่วนสำคัญของการผลิต ประกอบด้วยต้นทุนวัตถุดิบทางตรงและต้นทุนแรงงานทางตรง

(2) ต้นทุนแปรสภาพ (conversion cost) ก็จะหมายความว่า ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพวัตถุดิบให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ซึ่งประกอบด้วยต้นทุนแรงงานทางตรงกับต้นทุนค่าใช้จ่ายการผลิต

(3) ต้นทุนการปฏิบัติงาน (operation cost) เป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต แต่เกี่ยวข้องกับกับการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งจะประกอบด้วยค่าใช้จ่ายในการขายกับค่าใช้จ่ายในการบริหาร

7.4) การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของการใช้ต้นทุน

(1) ต้นทุนสำหรับงวด (period cost) หมายถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่มีได้เกิดขึ้นโดยตรงกับการผลิตสินค้าหรืออาจจะกล่าวได้ว่า เป็นต้นทุนที่ใช้แล้วหมดไปในแต่ละงวด ซึ่งต้นทุนส่วนนี้จะถือเป็นค่าใช้จ่ายในงวดบัญชีนั้น ๆ เพื่อนำไปหักออกจากรายได้ ให้ได้กำไรสุทธิออกมาโดยที่เรามักจะคุ้นเคยกับต้นทุนตัวนี้ในลักษณะค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร รวมทั้งในส่วนที่เป็นต้นทุนขายด้วยนั่นเอง

(2) ต้นทุนผลิตภัณฑ์ (product cost) สำหรับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายตัวนี้ จะถือว่าเป็นต้นทุนที่ใช้แล้วมีได้หมดไป แต่จะรวมอยู่ในต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ซึ่งก็จะได้แก่ ต้นทุนที่ใช้ไปหรือเกิดขึ้นจากการผลิตสินค้าโดยตรงหรือที่เรียกว่า “ต้นทุนการผลิต”

7.5) การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน

(1) ต้นทุนคงที่ (fixed cost) คือ ต้นทุนที่มีพฤติกรรมคงที่ หมายถึงต้นทุนรวมที่มีได้เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการผลิตในช่วงของการผลิตในช่วงของการผลิตระดับหนึ่ง แต่ต้นทุนต่อหน่วยก็จะเปลี่ยนแปลงในทางลดลงตามปริมาณการผลิตที่มากขึ้น นอกจากนี้ ต้นทุนคงที่ยังแบ่งออกเป็นต้นทุนคงที่อีก 2 ลักษณะ คือ ต้นทุนคงที่ระยะยาว (committed fixed cost) เป็นต้นทุนคงที่ที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะสั้น เช่น สัญญาเช่าระยะยาว ค่าเสื่อมราคา เป็นต้น ต้นทุนคงที่ระยะสั้น (discretionary fixed cost) จัดเป็นต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวจากการบริหารหรือตัดสินใจของผู้บริหารในแต่ละปี เช่น ค่าโฆษณา ค่าใช้จ่ายในการค้นคว้าและวิจัย เป็นต้น

(2) ต้นทุนผันแปร (variable cost) คือ ต้นทุนที่มีต้นทุนต่อหน่วยคงที่ ในขณะที่ต้นทุนรวมจะผันแปรไปตามปริมาณของการผลิต ซึ่งโดยปกติต้นทุนผันแปรจะเป็นต้นทุนที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ

(3) ต้นทุนผสม (mixed cost) เป็นต้นทุนที่มีพฤติกรรมผสมระหว่างต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร ซึ่งเป็นการยากที่จะกำหนดหรือระบุว่าต้นทุนส่วนใด จำนวนเท่าใด เป็นต้นทุนคงที่ และต้นทุนส่วนใด จำนวนเท่าใดเป็นต้นทุนผันแปร โดยที่ในทางปฏิบัติมักจะมีต้นทุนในลักษณะนี้อยู่เป็นจำนวนมาก ดังนั้น การที่จะทราบว่าต้นทุนผสมนี้ส่วนใดเป็นต้นทุนคงที่และส่วนใดเป็นต้นทุนผันแปร ก็จะต้องอาศัยเทคนิคเกี่ยวกับการประมาณต้นทุน

7.6) การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับหน่วยต้นทุน

(1) ต้นทุนทางตรง (direct cost) หมายถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงานหรือภายในหน้าที่ของหน่วยต้นทุน (cost object) นั้น ๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมเครื่องจักรจัดเป็นต้นทุนทางอ้อมของแผนกผลิตแต่ในการทำงานเดียวกันก็จะถือเป็นต้นทุนทางตรงของแผนกซ่อมบำรุงก็ได้

(2) ต้นทุนทางอ้อม (indirect cost) หมายถึงต้นทุนที่มีได้เกิดขึ้นโดยตรงจากหน่วยต้นทุนนั้น ๆ ดังนั้น จากตัวอย่างข้างต้น ก็พอที่จะสรุปได้ว่า ต้นทุนทางตรงของหน่วยต้นทุนหนึ่งก็อาจจะเป็นต้นทุนทางอ้อมของอีกหน่วยต้นทุนหนึ่งก็เป็นได้ ยกเว้นถ้าต้นทุนไม่สามารถจัดเป็นต้นทุนทางตรงของหน่วยต้นทุนใดได้อย่างชัดเจน ก็จะถือเป็นต้นทุนทางอ้อม เช่น ค่าประกันภัยโรงงาน ค่าภาษีทรัพย์สิน ค่าเช่าโรงงาน เป็นต้น

การกำหนดหน่วยต้นทุน (cost object) อาจจะอยู่ในหลาย ๆ รูปแบบ เช่น แผนก โครงการ สายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

7.7) การจำแนกต้นทุนตามเงื่อนไขเวลา

(1) ต้นทุนในอดีต (historical cost) หมายถึงต้นทุนที่กิจการได้จ่ายไปจริงตามหลักฐานอันเที่ยงธรรมที่ปรากฏจำนวนเงินที่กิจการได้จ่ายไปนั้น จึงถือเป็นมูลค่าหรือต้นทุนของสินค้าหรือสินทรัพย์ของกิจการในอดีต แต่ต้นทุนในอดีตนี้อาจจะไม่มี ความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในปัจจุบันนี้ ทั้งนี้เพราะค่าของเงินในอดีตกับในปัจจุบันย่อมมีความแตกต่างกันเนื่องมาจากภาวะเงินเฟ้อ และความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ

(2) ต้นทุนทดแทน (replacement cost) หมายถึงมูลค่าหรือราคาตลาดปัจจุบันของสินทรัพย์ประเภทเดียวกันกับที่กิจการใช้อยู่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สินทรัพย์ที่กิจการเคยซื้อในอดีต ถ้าต้องการที่จะซื้อใหม่ในขณะนี้จะต้องจ่ายเงินในจำนวนเท่าไร ซึ่งโดยปกติมูลค่าหรือราคาค้นทุนทดแทนย่อมมีมูลค่าสูงกว่าต้นทุนในอดีต ทั้งนี้จะเป็นเพราะเกิดภาวะเงินเฟ้อส่วนหนึ่ง และจากการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีของสินทรัพย์ เพื่อให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นส่วนหนึ่ง

(3) ต้นทุนในอนาคต (future cost) หมายถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่กิจการคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตจากการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งต้นทุนในอนาคตนี้อาจจะได้มาจากการประมาณการณ์หรือการพยากรณ์ก็เป็นได้ บ่อยครั้งที่ต้นทุนในอนาคตจะถูกนำมาใช้ในการวางแผน ฉะนั้นการประมาณต้นทุนในอนาคตจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ

7.8) การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของความรับผิดชอบ

(1) ต้นทุนที่ควบคุมได้ (controllable cost) หมายถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุหรือกำหนดได้ว่าหน่วยงานใดหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีอำนาจ หน้าที่ หรือมีความสามารถที่จะทำให้ต้นทุนจำนวนนั้นเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากการตัดสินใจของตน ซึ่งถ้าจะพิจารณาให้มากขึ้นก็พอที่จะสรุปได้ว่า ต้นทุนที่ควบคุมได้ในหน่วยงานหรือผู้บริหารหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่งก็อาจจะจะเป็นต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ในอีกหน่วยงานหรือผู้บริหารอีกคนหนึ่งก็ได้

(2) ต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ (uncontrollable cost) หมายถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่หน่วยงานหรือผู้บริหารในระดับนั้น ๆ จะควบคุมไว้ได้ นั่นคือ ไม่สามารถที่จะกำหนดต้นทุนประเภทนี้ให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ โดยปกติต้นทุนที่ควบคุมไม่ได้ของผู้บริหารระดับล่างก็มักจะเกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงนั่นเอง

7.9) การจำแนกต้นทุนตามลักษณะของการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจ

ในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารมักจะต้องประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย และที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารจะต้องพยายามทำการตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ข้อมูลทางด้านต้นทุนที่เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจจึงมักจะถูกจำแนกได้ดังต่อไปนี้

(1) ต้นทุนจม (sunk cost) มีลักษณะเป็นต้นทุนที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (unavoidable cost) ไม่สามารถที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าผู้บริหารจะทำการตัดสินใจอย่างไร ซึ่งต้นทุนจมเป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจในอดีต จึงไม่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในปัจจุบัน เช่น ค่าเช่าที่เป็นสัญญาเช่าระยะยาว ค่าเสื่อมราคาของสินทรัพย์ประจำ เป็นต้น ถึงแม้ว่าต้นทุนจมจะไม่มีผลต่อการตัดสินใจในปัจจุบัน แต่ผู้บริหารก็ควรที่จะทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่สามารถใช้ประโยชน์จากต้นทุนจมให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

(2) ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้ (avoidable cost) หมายถึงต้นทุนที่สามารถประหยัดได้จากการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ต้นทุนที่หลีกเลี่ยงได้มักจะมิมีบทบาทที่สำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหารเสมอ

(3) ต้นทุนเสียโอกาส (opportunity cost) คือ ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนที่กิจการจะได้รับจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่งแต่กลับต้องสูญเสียโอกาสไปจากการตัดสินใจเลือกอีกทางเลือกหนึ่ง เช่น ถ้ากิจการมีเงินจำนวนหนึ่ง และสามารถนำไปฝากธนาคารได้ดอกเบี้ยปีละ 20,000 บาท แต่ถ้ากิจการต้องนำเงินที่มีอยู่นั้นไปลงทุนทำธุรกิจ ก็จะถือว่า การที่กิจการลงทุนธุรกิจจึงทำให้สูญเสียดอกเบี้ยที่จะได้รับ 20,000 บาท ดังนั้น ถ้ากิจการเลือกทำธุรกิจก็จะมิ

ต้นทุนเสียโอกาสเกิดขึ้น 20,000 บาท โดยปกติต้นทุนเสียโอกาสจะไม่มีงบบันทึกลงในบัญชีของกิจการ เพราะมิได้เป็นต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงแต่เป็นต้นทุนที่ถูกสมมติขึ้นมาเพื่อการตัดสินใจ

(4) ต้นทุนส่วนที่แตกต่าง (differential cost) หมายถึงต้นทุนที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากการตัดสินใจเลือกกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงในทางเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ได้ (incremental cost or decremental cost) โดยปกติต้นทุนประเภทนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติแบบเดิม มาเป็นวิธีการปฏิบัติแบบใหม่ เช่น ถ้าผู้บริหารกำลังทำการตัดสินใจว่าควรที่จะซื้อเครื่องจักรรุ่นใหม่เข้ามาทำการผลิตแทนเครื่องจักรเก่าที่มีอยู่หรือไม่ ทั้งนี้เครื่องจักรใหม่อาจจะต้องลงทุนสูง แต่ก็สามารถที่จะประหยัดต้นทุนผันแปรต่อหน่วยลงไปได้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจโดยพิจารณาจากต้นทุนส่วนที่แตกต่างรวมสุทธิ (net total differential cost)

(5) ต้นทุนส่วนเพิ่มต่อหน่วย (marginal cost) หมายถึงต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้นจากการผลิตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับต้นทุนส่วนเพิ่ม (incremental cost) แต่ต้นทุนส่วนเพิ่มต่อหน่วยเป็นการพิจารณาส่วนที่เพิ่มจากการเพิ่มของการผลิตเพียง 1 หน่วย ตามที่กล่าวแล้ว ต้นทุนส่วนเพิ่มต่อหน่วยนี้ เป็นแนวความคิดของต้นทุนในทางเศรษฐศาสตร์ แต่ก็สามารถนำมาช่วยผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจได้เช่นกัน

8) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวคิดการจัดการต้นทุน

จากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทุกวันนี้ ทำให้แนวคิดที่มุ่งเน้นในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลทางด้านต้นทุนของกิจการต่าง ๆ เพื่อทราบต้นทุนของการขายสินค้าหรือบริการได้ถูกพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ ได้มีการปรับกลยุทธ์การบริหารกิจการโดยมุ่งเน้นไปในส่วนของการวางแผนและควบคุมต้นทุนก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง รวมถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างต้นทุนของกิจการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพื่อให้ต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดและสามารถแข่งขันได้ในเชิงการค้าทั้งกับตลาดภายในและต่างประเทศ ซึ่งแนวคิดนี้ในเชิงการบริหารต้นทุนแบบใหม่นี้จึงถูกเรียกว่า “การจัดการต้นทุน” มากกว่าที่จะเรียกว่า “การบัญชีต้นทุน” เหมือนอย่างในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดสมัยใหม่ในการจัดการต้นทุนได้แก่

8.1) การบริหารธุรกิจที่มุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ

ปรัชญาใหม่ของการดำเนินธุรกิจก็คือ กิจการจะต้องคำนึงถึงคุณค่า (value) ที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าเสมอ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารและนักบัญชีเพื่อการจัดการจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการสร้างคุณค่า (value chain) ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสร้างความพอใจใน

สินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า นับตั้งแต่การออกแบบ การพัฒนา การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมถึงช่องทางการจำหน่ายหรือการนำสินค้าและบริการไปสู่มือลูกค้า โดยมุ่งเป้าหมายเพื่อสร้างความพอใจทั้งก่อนและหลังการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าโดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในกระบวนการสร้างคุณค่าจะต้องมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันจึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ เช่น การที่บริษัทมีการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีด้วยการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง แต่ถ้าการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้ามีความล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการก็ไม่สามารถที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าได้ เป็นต้น ด้วยหลักการและกลยุทธ์เช่นนี้จึงทำให้ระบบบัญชีเพื่อการจัดการได้มีการพัฒนาและสามารถแสดงรายงานหรือข้อมูลที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดความพอใจของลูกค้าได้ แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินกิจกรรมเพื่อที่จะทำให้เกิดคุณค่าและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าย่อมทำให้เกิดต้นทุนแก่กิจการ ดังนั้น การจัดการต้นทุนจึงได้เข้ามามีบทบาทต่อการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมของกิจการ และสร้างคุณภาพในสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าจะได้รับอีกด้วย

8.2) การมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ

การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ นับได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่ง ที่สร้างคุณค่าและความพอใจให้แก่ลูกค้าได้เป็นอย่างดี ดังนั้น กิจการต่าง ๆ จึงได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล และระบบงาน โดยมุ่งหวังให้กิจการสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งมุ่งจัดความไม่มีประสิทธิภาพในการผลิต เช่น การกำจัดเศษวัสดุ การกำจัดของเสีย เป็นต้น หลักการดังกล่าวถือว่าเป็นพื้นฐานของการสร้างความเป็นเลิศในการผลิต ซึ่งจัดเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะสร้างความอยู่รอดให้แก่กิจการภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ดังนั้น กิจการในระดับแนวหน้าของโลกจึงได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพแบบสมบูรณ์ (total quality management) มาใช้ในการผลิต กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่จะสร้างสภาพแวดล้อมของการผลิตเพื่อให้คนงานหรือกระบวนการการผลิตสามารถผลิตสินค้าหรือบริการโดยไม่มีของเสีย ของมีตำหนิใด ๆ เกิดขึ้นเลย (zero-defects) ซึ่งนับว่าเป็นแนวคิดในการควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดที่สุด ในขณะที่การควบคุมคุณภาพแบบเดิมนั้นจะยอมให้เกิดผลเสียหรือของมีตำหนิได้บางส่วน

สำหรับการดำเนินธุรกิจบริการ สิ่งที่จะชี้ให้เห็นถึงถึงคุณภาพของบริการนั้นสามารถที่จะตรวจสอบได้จากความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ การดำเนินธุรกิจบริการในหลาย ๆ ประเภททุกวันนี้ ได้มีการใช้แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพแบบสมบูรณ์แล้วนั้นหมายความว่า จะไม่ยอมให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้พบกับบริการที่ไม่มีคุณภาพ เช่น กิจการธุรกิจ

ธนาคารบางแห่ง ที่มีการพัฒนาและปรับปรุงกิจการต่าง ๆ ให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่ยอมที่จะให้เกิดความผิดพลาดในการให้บริการ หรือกิจการธุรกิจการbinที่มุ่งให้ลูกค้าได้เกิดความประทับใจในบริการต่าง ๆ ที่มีให้แก่ลูกค้า ทั้งด้านความสะดวกสบายและความปลอดภัย เป็นต้น

การที่หลายกิจการพยายามที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเองให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ด้วยการนำกิจการเข้าสู่ระบบ ISO 9000ก็นับได้ว่าเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นว่า การเน้นที่คุณภาพเพื่อทำให้ลูกค้าได้รับความพอใจสูงสุด จึงเป็นแนวคิดที่มีบทบาทและความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง

8.3) การมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับเวลา

“เวลา” เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อทุก ๆ กิจกรรม ในกระบวนการสร้างคุณค่า (Value Chain) กิจการที่มีเป้าหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์อยู่ที่การขยายส่วนแบ่งการตลาด และเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมจะต้องพยายามลดเวลาในการผลิตให้สั้นลง อีกทั้งทำให้การส่งมอบสินค้าเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยพยายามตัดเวลาที่ไม่มีเพิ่มค่าออกไป (nonvalue-added time) ให้เหลือแต่เวลาที่ใช้เพื่อกิจกรรมที่เพิ่มค่าให้แก่สินค้าหรือบริการ (value-added time) เช่น เวลาที่ลูกค้าต้องรอคอยสินค้าหรือบริการอันเนื่องมาจากการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพของกิจการ เวลาในการขนส่งที่นานเกินไป เป็นต้น ดังนั้น การตัดสินใจเกี่ยวกับต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการบริหารเวลาเพื่อให้ลูกค้าได้รับสินค้าหรือการบริการที่รวดเร็วมีคุณภาพและเป็นที่พึงพอใจจึงเป็นหน้าที่ของระบบการจัดการต้นทุน

8.4) ความก้าวหน้าในเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในยุคของข้อมูลข่าวสาร ทำให้การแข่งขันในเชิงธุรกิจมีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ไม่เพียงแต่ทำให้เกิดการแข่งขันระดับประเทศเท่านั้น แต่ยังขยายขอบเขตไปสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติอีกด้วย และจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเช่นนี้ ผู้บริหารที่จะสามารถบริหารกิจการให้อยู่รอดและเติบโตได้อย่างมั่นคง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีและสามารถให้ข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและให้ประโยชน์ต่อการตัดสินใจในเชิงการบริหาร ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลกระทบต่อการศึกษาวิเคราะห์และใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีความจำเป็นกับภาระด้านต้นทุนที่เกิดขึ้นจากความต้องการใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นบทบาทและหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดการต้นทุน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้กิจการต้องสูญเสียทรัพยากรหรือต้นทุนไปอย่างมากมาย และทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นข้อมูลระยะมาสะสมไว้ในระบบสารสนเทศของกิจการ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่กิจการทั้งหลายควรจะหันมาทบทวนและให้ความสำคัญมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้

8.5) การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีการผลิต

ตามที่เราได้พบเห็นและเข้าใจกันแล้วว่า ในทศวรรษนี้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีการผลิตได้มีการพัฒนาไปอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเครื่องจักร และปรัชญาการผลิต เช่น การใช้เครื่องจักรที่ควบคุมการผลิตด้วยคอมพิวเตอร์ (computer-integrated manufacturing system) การใช้หุ่นยนต์ทำการผลิต (Robots) การผลิตด้านปรัชญาการผลิตแบบทันเวลาพอดี (just-in-time manufacturing) เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้กิจกรรมและขั้นตอนการผลิตต่าง ๆ แตกต่างไปจากเดิม เมื่อเปรียบเทียบกับระบบการผลิตในทศวรรษก่อน เช่น การใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานคน เงื่อนไขและข้อตกลงในการจัดซื้อวัตถุดิบ เป็นต้น ดังนั้น พฤติกรรมของต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงมีความหลากหลายและซับซ้อนมากกว่าเดิมด้วยเช่นกัน ด้วยเหตุนี้การจัดการต้นทุนจึงเป็นเรื่องที่ทำนายผู้บริหารและนักบัญชีเพื่อการจัดการในการที่จะจัดการต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในเรื่องการผลิต โดยยังคงไว้ซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการที่จะสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า

8.6) การก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์

ยุคโลกาภิวัตน์ หรือที่เราเรียกว่ายุคที่โลกไร้พรมแดน ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ อย่างมากมายในเชิงการค้า เช่น การเปิดการค้าเสรี การรวมกลุ่มทางการค้า การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การสร้างจิตสำนึกที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการแข่งขันทางการค้าในระดับนานาชาติหรือระดับโลก ดังนั้น กิจกรรมที่ดำเนินธุรกิจจะต้องพยายามสร้างคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีระดับมาตรฐานที่สูงพอจะทำให้เกิดการยอมรับในระดับโลกได้ มิเช่นนั้นนอกจากกิจการจะไม่สามารถขายสินค้าหรือบริการออกไปสู่ระดับนานาชาติแล้ว ก็ยังจะต้องถูกคุกคามจากกิจการต่างชาติสำหรับการค้าในประเทศอีกด้วย

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ล้วนแต่เป็นเพียงปัจจัยบางส่วนที่มีความสำคัญและผลกระทบต่อแนวคิดในการจัดการต้นทุนที่ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกิจการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเป้าหมายในการดำเนินงานของธุรกิจ

9) ข้อมูลต้นทุนที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน ปริมาณ และกำไร

การใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร สิ่งสำคัญที่สุดของการวิเคราะห์ก็คือ การมีข้อมูลที่เชื่อถือได้และใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลทางด้านต้นทุนซึ่งข้อจำกัดพื้นฐานของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไรที่เกี่ยวกับข้อมูลทางด้านต้นทุน ก็คือ ต้นทุนทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นจะต้อง

สามารถแบ่งแยกได้เป็น 2 ลักษณะเท่านั้น ซึ่งหมายถึงต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่ แต่อย่างไรก็ตามข้อมูลทางด้านต้นทุนที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติจริง มักจะเกิดปัญหาในการที่จะระบุว่าต้นทุนใดเป็นต้นทุนผันแปร และต้นทุนใดเป็นต้นทุนคงที่ ทั้งนี้เพราะในทางปฏิบัติมักจะมีต้นทุนจำนวนมากหลายชนิดที่มีลักษณะผสมผสานกันและไม่สามารถที่จะระบุได้อย่างชัดเจนว่า ต้นทุนส่วนใดเป็นต้นทุนผันแปรและต้นทุนใดเป็นต้นทุนคงที่ ดังนั้น จึงมีการนำเทคนิคในการประมาณต้นทุน (cost estimation) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนชนิดนั้น ๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต เพื่อประมาณว่าต้นทุนชนิดนั้นส่วนใดเป็นต้นทุนผันแปร และส่วนใดเป็นส่วนที่คงที่

10) การจำแนกต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ

โดยปกติในการดำเนินธุรกิจมักจะมีต้นทุนเกิดขึ้นมากมายหลายชนิด แนวคิดเกี่ยวกับการจำแนกหรือแบ่งประเภทของต้นทุนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจึงมีอยู่มากมาย ซึ่งในแต่ละแนวคิดก็ล้วนแต่มีจุดมุ่งหมายในการจำแนกต้นทุนเหล่านั้น เพื่อประโยชน์ในด้านใดด้านหนึ่ง การจำแนกต้นทุนที่เราัมักจะพบเห็นอยู่เสมอ คือ

10.1) การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่ (cost function)

การจำแนกต้นทุนในลักษณะนี้เป็นการจำแนกเพื่อวัตถุประสงค์ในการจัดการทางการเงินเพื่อเสนอต่อบุคคลภายนอกของกิจการ ทั้งนี้การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่ของการเกิดต้นทุนจะช่วยให้บุคคลที่สนใจข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของกิจการสามารถมองเห็นถึงการใช้ทรัพยากรของกิจการว่าได้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

10.2) การจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน (cost behavior)

ลักษณะการจำแนกต้นทุนตามลักษณะนี้ เป็นการจำแนกที่มุ่งประโยชน์เพื่อนำข้อมูลด้านต้นทุนนี้ไปใช้เพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ทั้งในด้านการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของกิจการ

11) ข้อสมมติฐานในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร มีข้อสมมติฐานที่สำคัญ คือ

11.1) ต้นทุนทั้งหมดจะต้องสามารถจำแนกได้เป็นต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่เท่านั้น ในกรณีที่มีต้นทุนผสม (mixed cost) จะต้องสามารถจำแนกออกเป็นต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่ได้ โดยใช้เทคนิคการประมาณต้นทุน

11.2) รายได้และต้นทุนทั้งหมดมีพฤติกรรมที่เป็นเส้นตรง นั่นก็คือ การสมมติให้ราคาขายและต้นทุนผันแปรต่อหน่วยคงที่ ตลอดจนต้นทุนคงที่ไต่คงที่ในช่วงของการวิเคราะห์ ซึ่งเรียกว่า เป็นการวิเคราะห์ในช่วงที่มีความหมาย (relevant range) กล่าวคือ ในช่วงของการผลิต

และจำหน่ายนี้ไม่ว่าจะผลิตและจำหน่ายมากเท่าไรต้นทุนผันแปรต่อหน่วย ต้นทุนคงที่รวม และราคาขายต่อหน่วย จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง

11.3) ปริมาณเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่จะมีผลกระทบต่อต้นทุน สำหรับข้อสมมติฐานนี้หมายความว่า จำนวนต้นทุนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิตสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งข้อสมมติฐานนี้ไม่เป็นเหตุผลที่สมเหตุสมผล เพราะอันที่จริงแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมากที่จะมีผลกระทบต่อต้นทุน เช่น การนัดหยุดงาน การเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิต ความไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

11.4) ในกรณีที่เป็นการขายสินค้าหลายชนิด วนผสมของการขายจะคงที่ในทุก ๆ ระดับของการขาย เช่น กิจการขายสินค้า 2 ชนิด คือ สินค้า ก และสินค้า ข โดยกิจการเมื่อขายสินค้า ก 10 หน่วย จะขายสินค้า ข ได้ 5 หน่วยเสมอ เป็นต้น

11.5) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในระดับของสินค้าคงเหลือต้นงวดและปลายงวด หมายความว่าในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร จะสมมติให้ว่าปริมาณการขายจะเท่ากับปริมาณการผลิตพอดี นั่นคือ ผลิตสินค้าเท่าไร ก็จะถือว่าได้จำหน่ายหมดไปทั้งสิ้นเท่านั้น

11.6) ช่วงระยะเวลาของการวิเคราะห์ จะต้องไม่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านของมูลค่าของเงิน เช่น ไม่เกิดภาวะเงินเฟ้อที่รุนแรง หรือไม่มีการประกาศปรับค่าของเงินในช่วงที่มีการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น

12) หลักการพื้นฐานเกี่ยวกับต้นทุน-ปริมาณ-กำไร

ก่อนที่จะกล่าวถึงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร ในขั้นสูงต่อไป เราควรที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของคำว่า รายได้ ต้นทุนและกำไรเสียก่อน ซึ่งจะอธิบายดังนี้

12.1) รายได้ (revenues)

รายได้ของกิจการอาจจะหมายถึงรายได้จากการขายสินค้า หรือรายได้จากการขายบริการ ในบางครั้งเราอาจรวมเรียกว่า “ยอดขาย” ซึ่งเราสามารถคำนวณหายอดรวมของรายได้ทั้งหมดจากสูตรที่ว่า

ยอดรายได้รวม = ราคาขายต่อหน่วย x จำนวนหน่วยที่มีการผลิตและขาย
ดังนั้น ถ้ากำหนดให้

R = ยอดรวมของรายได้ (ยอดขาย)

p = ราคาต่อหน่วย

x = จำนวนหน่วยของสินค้าที่มีการผลิตและขาย

สูตรในการคำนวณหารายได้ก็จะเท่ากับ $R = px$

12.2) ต้นทุน (Cost)

คำว่า “ต้นทุน” นั้นหมายถึงทรัพยากรที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน โดยกิจการได้ใช้ทรัพยากรนั้นไปเพื่อให้วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งสำเร็จลง การคำนวณหาขอรวมของต้นทุนทั้งหมดจากแนวคิดพฤติกรรมของต้นทุน จะคำนวณได้จาก

ต้นทุนรวม = ต้นทุนคงที่ + (ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย $\times$ จำนวนหน่วยที่มีการผลิตและการขาย)

ดังนั้น ถ้ากำหนดให้

T = ต้นทุนรวม

a = ต้นทุนคงที่

b = ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

x = จำนวนหน่วยของสินค้าที่มีการผลิตและขาย

สูตรในการคำนวณหาต้นทุนรวมจึงเท่ากับ $T = a + bx$

12.3) กำไร (Profit)

กำไรหมายถึงผลตอบแทนสุทธิจากการลงทุนและการดำเนินงานของกิจการ โดยจะสามารถคำนวณได้จาก

กำไร = รายได้รวม (ยอดขาย) - ต้นทุนรวม

ดังนั้นถ้ากำหนดให้

$\square$ = กำไร

T = ต้นทุนรวม

R = รายได้รวม (ยอดขาย)

ดังนั้น สูตรในการหากำไรก็จะเท่ากับ

$\square = T - R$

หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ

$\square = px - (a + bx)$

13) การวิเคราะห์เกี่ยวกับกำไรส่วนเกิน (contribution margin analysis)

การวิเคราะห์เกี่ยวกับกำไรส่วนเกินนั้น เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องของส่วนเกินระหว่างรายได้หรือยอดขายกับต้นทุนผันแปรที่จะไปชดเชยต้นทุนในส่วนที่คงที่ ซึ่งเป็นวิธีการในการวิเคราะห์ผลกำไรโดยพิจารณาจากพฤติกรรมของต้นทุน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์

ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร เพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนและการวางแผนทางด้านการกำไรของกิจการ การวิเคราะห์เกี่ยวกับกำไรส่วนเกินนี้สามารถวิเคราะห์ได้หลายลักษณะดังนี้

13.1) กำไรส่วนเกินรวม (total contribution margin)

การวิเคราะห์ในลักษณะของกำไรส่วนเกินรวมนี้ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประมาณยอดขาย และการมองในลักษณะภาพรวมของการวางแผนและควบคุมต้นทุน การคำนวณหากำไรส่วนเกินรวม คำนวณได้จาก

กำไรส่วนเกินรวม = ยอดขาย – ต้นทุนผันแปรรวม

หรือกำหนดได้จากสูตร

$$\begin{aligned} \text{TCM} &= R - bx \\ &= px - bx \\ &= x(p - b) \end{aligned}$$

โดยที่ TCM = กำไรส่วนเกินรวม

R = ยอดขาย

p = ราคาต่อหน่วย

b = ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

x = จำนวนหน่วยของสินค้าที่มีการผลิตและขาย

13.2) กำไรส่วนเกินต่อหน่วย (unit contribution margin)

การวิเคราะห์เกี่ยวกับกำไรส่วนเกินต่อหน่วยนั้น เป็นการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่า ในการจำหน่ายสินค้า 1 หน่วย เมื่อหักค่าของต้นทุนผันแปรต่อหน่วยแล้ว จะมีกำไรส่วนเกินไปชดเชยต้นทุนคงที่ทั้งหมดที่มีอยู่ การวิเคราะห์โดยใช้กำไรส่วนเกินต่อหน่วยนั้น มักจะเป็นที่นิยมในการนำไปใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร ซึ่งกำไรส่วนเกินต่อหน่วยสามารถคำนวณได้จาก

กำไรส่วนเกินต่อหน่วย = ราคาขาย (รายได้) ต่อหน่วย – ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

ดังนั้น ถ้ากำหนดให้

$$\begin{aligned} \text{UCM} &= \text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย} \\ p &= \text{ราคาขายต่อหน่วย} \\ b &= \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย} \end{aligned}$$

สูตรที่ใช้ในการคำนวณหากำไรส่วนเกินต่อหน่วยก็จะเท่ากับ

$$UCM = p - b$$

13.3) อัตรากำไรส่วนเกิน (contribution margin ratio)

การวิเคราะห์อัตรากำไรส่วนเกิน เป็นการเปรียบเทียบกำไรส่วนเกินที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นกี่เปอร์เซ็นต์หรือเป็นร้อยละเท่าไรจากยอดขาย ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับต้นทุน-ปริมาณ-กำไร โดยใช้อัตรากำไรส่วนเกินนั้น มักจะใช้ในกรณีที่เรารู้ไม่ทราบจำนวนหน่วยของสินค้าที่ขาย วิธีการในการคำนวณหาอัตรากำไรส่วนเกินนั้น สามารถคำนวณได้ 2 วิธี ดังนี้

(1) การคำนวณหาอัตรากำไรส่วนเกินโดยใช้ราคาขายต่อหน่วยและต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

$$\text{อัตรากำไรส่วนเกิน} = \frac{\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย}}$$

$$\text{อัตรากำไรส่วนเกิน} = \frac{\text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย}}$$

ถ้ากำหนดให้ $CMR = \text{อัตรากำไรส่วนเกิน}$

ดังนั้น $CMR = \frac{(p-b)}{p}$

(2) การคำนวณหาอัตรากำไรส่วนเกินโดยใช้ยอดขายและต้นทุนผันแปร

รวม

$$\text{อัตรากำไรส่วนเกิน} = \frac{\text{ยอดขาย} - \text{ต้นทุนผันแปรรวม}}{\text{ยอดขาย}}$$

ดังนั้น $CMR = \frac{(px-bx)}{px}$

14) การใช้ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน ปริมาณและกำไร ในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

จุดคุ้มทุน (break-even point) เป็นเทคนิคในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารเทคนิคหนึ่งสำหรับการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของธุรกิจ ตลอดจนการกำหนดนโยบายทางการตลาดโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน-ปริมาณ-กำไร เพื่อคำนวณหาจำนวนหน่วย

ของสินค้าที่ขาย หรือปริมาณยอดขายที่จะทำให้ยอดขายหรือรายได้ของกิจการเท่ากับต้นทุนที่เกิดขึ้นทั้งหมดพอดี ซึ่งก็หมายถึงจุดคุ้มทุนนั่นเอง

14.1) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นจำนวนหน่วย (break-even unit sales volume)

$$\text{จุดคุ้มทุน (จำนวนหน่วย)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่รวม}}{\text{อัตรากำไรส่วนเกิน}}$$

ถ้ากำหนดให้ X_{BE} = จุดคุ้มทุนเป็นจำนวนหน่วย

a = ต้นทุนคงที่รวม

b = ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

p = ราคาขายหรือรายได้ต่อหน่วย

ดังนั้น สูตรในการคำนวณหาจุดคุ้มทุนเป็นจำนวนหน่วยก็คือ

$$X_{BE} = \frac{a}{(p-b)}$$

14.2) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นจำนวนเงิน (break-even dollar sales volume)

$$\text{จุดคุ้มทุน (จำนวนเงิน)} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่รวม}}{\text{อัตรากำไรส่วนเกิน}}$$

ถ้ากำหนดให้ Y_{BE} = จุดคุ้มทุนเป็นจำนวนเงิน

a = ต้นทุนคงที่รวม

b = ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

p = ราคาขายหรือรายได้ต่อหน่วย

ดังนั้น สูตรในการคำนวณจุดคุ้มทุนเป็นจำนวนเงิน ก็คือ

$$Y_{BE} = \frac{a}{(p-b)}$$

14.3) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนในกรณีที่มีการจำหน่ายสินค้าหลายชนิด (break-even point of multiple product)

ในกรณีที่กิจการมีการจำหน่ายสินค้ามากกว่า 1 ชนิด การคำนวณหาจุดคุ้มทุนเป็นจำนวนหน่วยจึงกระทำได้ยาก เนื่องจากราคาขายต่อหน่วยและต้นทุนผันแปรต่อหน่วยของสินค้าแต่ละชนิดมักจะแตกต่างกัน และต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นก็เป็นต้นทุนคงที่รวม โดยไม่สามารถแยกออกได้อย่างชัดเจนว่า ต้นทุนคงที่ส่วนใดเป็นของสินค้าชนิดใด ดังนั้น การวิเคราะห์หา

จุดคุ้มทุนในกรณีที่มีการจำหน่ายสินค้าหลายชนิด จึงมักจะเป็นการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนรวมที่เป็นจำนวนเงินเป็นส่วนใหญ่

15) กระบวนการตัดสินใจเพื่อการบริหาร

การตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจแก้ไขปัญหาระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม ก็จะหมายถึงกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ซึ่งย่อมเป็นทางเลือกที่จะให้ผลประโยชน์ดีที่สุดแก่ผู้ตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ ส่วนใหญ่ผู้บริหารของธุรกิจย่อมต้องรับผิดชอบและทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิต การตลาด และการเงินของธุรกิจอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจในสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อกำไรหรือขาดทุนของกิจการ ดังนั้น การตัดสินใจในแต่ละครั้งของผู้บริหาร จึงต้องพยายามเลือกทางเลือก ที่ดีที่สุด โดยอาศัยกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการตัดสินใจที่จะขอก้าวในบทนี้ประกอบด้วยกระบวนการตัดสินใจ 6 ขั้นตอน คือ

15.1) ค้นหาและระบุถึงปัญหาที่จะต้องทำการตัดสินใจรวมทั้งหาสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น

15.2) กำหนดทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่จะแก้ไขปัญหานั้นที่เกิดขึ้น

15.3) เก็บและรวบรวมข้อมูลที่จะใช้และมีประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

15.4) ทำการประเมินทางเลือกในแต่ละทางเลือก ด้วยเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ โดยทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

15.5) ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขปัญหา นั้น ทั้งนี้ การตัดสินใจจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

15.6) ติดตามและพิจารณาถึงผลกระทบต่อการใช้ทางเลือกใดไปแล้ว เพื่อทำการประเมินผลและแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลัง

การตัดสินใจแก้ไขปัญหาดัง ๆ ในการดำเนินธุรกิจย่อมไม่มีที่สิ้นสุด กล่าวคือ การเกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจจะมีลักษณะที่เป็นลูกโซ่ นั่นหมายความว่าเมื่อเกิดปัญหาใดขึ้น และผู้บริหารได้ตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหานั้นถึงแม้ว่าปัญหานั้นจะถูกขจัดให้หมดไป แต่ผลจากการตัดสินใจนั้นมักจะทำให้เกิดปัญหาใหม่ตามมาภายหลังเสมอ ดังนั้น กระบวนการตัดสินใจจึงถูกนำมาใช้ตลอดเวลาเมื่อธุรกิจยังมีการดำเนินงานต่อไป

16) ประเภทของปัญหาเพื่อการตัดสินใจโดยทั่วไป

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาระยะสั้นที่ผู้บริหารของกิจการจะต้องทำการตัดสินใจมักจะมีจำนวนมากมายหลากหลายปัญหา ซึ่งล้วนแต่มีความแตกต่างกันในลักษณะและประเภทของการตัดสินใจ แต่สำหรับในบทนี้จะขออธิบายและยกตัวอย่างปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในการตัดสินใจของผู้บริหาร 6 ปัญหา คือ

- 16.1) การยอมรับใบสั่งซื้อพิเศษ (accept a special order)
- 16.2) การตัดสินใจผลิตเองหรือซื้อจากบุคคลภายนอก (make or buy)
- 16.3) การยกเลิกการผลิตหรือจำหน่ายผลิตภัณฑ์บางชนิด (elimination of a product line)

16.4) การกำหนดสัดส่วนของผลิตภัณฑ์หรือบริการ กรณีที่มีข้อจำกัดเพียงข้อเดียว (product or service mix-single constraint)

16.5) การตัดสินใจจำหน่ายหรือผลิตต่อของผลิตภัณฑ์ร่วม (sell or process further in joint costing decision)

16.6) การตัดสินใจปิดโรงงานชั่วคราว (temporary shutdown decision)

จากปัญหาดังกล่าวเหล่านี้ การวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจอาจจะใช้รูปแบบของการวิเคราะห์รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งใน 3 รูปแบบ ตามที่เคยได้กล่าวไปแล้ว และสำหรับการอธิบายในบทนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ในบางปัญหาก็จะแสดงการวิเคราะห์ทั้ง 3 รูปแบบ แต่ในบางปัญหาก็อาจจะเลือกวิเคราะห์ตามรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของลักษณะปัญหาและข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจแต่สำหรับการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจในปัญหาสุดท้าย ซึ่งเป็นเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการปิดโรงงานลงชั่วคราว (temporary shutdown) จะขออธิบายและให้แนวคิดในการตัดสินใจโดยนำเทคนิคการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (break-even point) มาประกอบการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจด้วย

17) ประเภทของงบประมาณการลงทุน

งบประมาณการลงทุนสามารถแยกออกตามแหล่งที่มาของการลงทุนต่าง ๆ ที่สำคัญได้ 5 ประเภท คือ

17.1) การลงทุนในผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่หรือการลงทุนเพื่อขยายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้ว (new product or expansion of existing products)

17.2) การจัดหาอุปกรณ์ทดแทนของเก่าหรือสร้างอาคารทดแทนอาคารเดิม (replacement of equipment or building)

17.3) โครงการวิจัยและพัฒนา (research and development)

17.4) โครงการสำรวจ (exploration)

17.5) อื่น ๆ (others)

สำหรับการลงทุนในลักษณะอื่น ๆ นั้น มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับโครงการย่อยต่าง ๆ เช่น โครงการเพื่อสุขภาพ โครงการควบคุมมลพิษ (pollution) และโครงการลงทุนเพื่อเข้าสินทรัพย์หรือทำสัญญาเช่า เป็นต้น โครงการแต่ละอย่างมักจะมาจากแผนกหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับ

โครงการนั้น ๆ โดยตรง เช่น โครงการลงทุนในผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่นั้น แผนการตลาดก็จะเป็นเจ้าของโครงการ โครงการจัดหาอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อมาทดแทนอุปกรณ์ที่มีอยู่ แผนการผลิตก็จะเป็นเจ้าของกิจการ และด้วยเหตุที่โครงการต่าง ๆ นั้น มาจากแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์หรือขั้นตอนในการพิจารณาการลงทุนในโครงการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนในโครงการต่าง ๆ จะต้องผ่านการพิจารณาจากเจ้าหน้าที่หลายระดับ เช่น โครงการลงทุนเกี่ยวกับการผลิต การพิจารณาโครงการจะต้องเริ่มจากหัวหน้าแผนกผลิตก่อนแล้ว จึงผ่านไปยังเจ้าหน้าที่ระดับสูงต่าง ๆ ดังนี้

- (1) ผู้จัดการโรงงาน (plant managers)
- (2) รองประธานฝ่ายดำเนินงาน (the vice-president for operations)
- (3) คณะกรรมการพิจารณาโครงการลงทุนซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้จัดการทางการเงิน (a capital expenditures committee)
- (4) ประธานบริษัท (the president)
- (5) คณะกรรมการบริหารของบริษัท (the board of directors)

การพิจารณาอนุมัติโครงการลงทุนต่าง ๆ จะต้องผ่านการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ระดับสูงเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับขนาดของโครงการ ถ้าเงินจ่ายลงทุนมีจำนวนมากเท่าไรก็ย่อมจะต้องผ่านเจ้าหน้าที่ระดับสูงมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับระเบียบหรือข้อกำหนดของแต่ละบริษัทในการที่จะให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการตัดสินใจลงทุนในโครงการต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ในแต่ละระดับอย่างไร

18) การประมาณกระแสเงินสดรับ-จ่าย (estimating cash flows)

การประมาณกระแสเงินสดรับจ่ายหรือเข้าออกของโครงการที่จะลงทุน ถือได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดของการทำงานประมาณการลงทุน ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้จะเป็นไปตามที่คาดหมายหรือไม่นั้น ก็ขึ้นอยู่กับความแน่นอน หรือความแม่นยำในการคาดคะเน ซึ่งมีบางท่านอาจจะสงสัยว่า ทำไมจึงใช้เงินสดที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุนในโครงการ มาใช้วัดผลตอบแทนจากการลงทุนโครงการนั้น ๆ แทนที่จะใช้ผลตอบแทนในรูปของกำไรสุทธิ (net profit) ซึ่งเหตุผลที่ใช้เงินสดเป็นตัววัดผลตอบแทนก็เนื่องจาก

18.1) เงินสดถือเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจของธุรกิจ

18.2) ธุรกิจจ่ายเงินลงทุนในขณะนี้ก็โดยมุ่งหวังจะได้รับเงินสดกลับมาในอนาคตในจำนวนที่มากกว่าเงินที่ได้จ่ายลงทุนไป

18.3) เงินสดที่ได้รับจากการลงทุนเท่านั้นที่จะสามารถนำไปลงทุนในโครงการใหม่ หรือนำไปจ่ายเป็นเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว เงินสดจึงมีความสำคัญต่อการทำงานงบประมาณการลงทุนมากที่สุด กระแสเงินสดที่ประมาณว่าจะได้รับจากโครงการลงทุน จะเป็นการประมาณกระแสเงินสดหลังจากที่ได้หักภาษีแล้ว ด้วยเหตุนี้ในการวิเคราะห์จะทำการวิเคราะห์เฉพาะผลต่างระหว่างกระแสเงินสดของธุรกิจ ก่อนที่จะมีการลงทุนตามโครงการที่เสนอ และกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับหลังจากที่ได้ลงทุนตามโครงการนั้นแล้ว หรืออีกนัยหนึ่งก็คือกระแสเงินสดที่ประหยัดได้นั่นเอง

19) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และประเมินงบประมาณการลงทุน

หลังจากที่เราได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสดแล้ว เราก็สามารถที่จะทำการวิเคราะห์ และประเมินโครงการลงทุนที่น่าสนใจต่าง ๆ ตามที่เสนอมานี้ เพื่อทำการเสนอต่อผู้มีอำนาจต่อไปในการที่จะตัดสินใจลงทุนหรือไม่ในโครงการนั้น ๆ โดยที่ข้อสมมติในที่นี้ก็คือว่า ความเสี่ยง หรือคุณภาพของโครงการลงทุนทั้งหมดที่เสนอให้พิจารณาไม่แตกต่างไปจากความเสี่ยงของโครงการลงทุนที่ธุรกิจกำลังประกอบอยู่ และการยอมรับการลงทุนใดหรือโครงการลงทุนกลุ่มใดที่เสนอจะไม่ทำให้ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงทางธุรกิจ (business risk) ของธุรกิจนั้นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ในที่นี้เราจะไม่ขอกล่าวถึงการพิจารณาในด้านของความเสี่ยงในการลงทุน เพราะโดยปกติจะเป็นหน้าที่ของนักวิเคราะห์ทางการเงิน ซึ่งนั่นก็หมายความว่า การตัดสินใจการลงทุนมีแต่จะรับโครงการหรือปฏิเสธโครงการนั้นเท่านั้น ในที่นี้เราจะกล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์และประเมินโครงการลงทุน 5 วิธีด้วยกัน คือ

- (1) วิธีอัตราผลตอบแทนเฉลี่ย (the average rate of return method)
- (2) วิธีงวดเวลาคืนทุน (payback period method)
- (3) วิธีอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (the internal rate of Return method)
- (4) วิธีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (the net present value method)
- (5) วิธีดัชนีในการทำกำไร (profitability index method)

สำหรับวิธีที่ 1 และ 2 เป็นวิธีการแบบประมาณอย่างคร่าว ๆ (approximate) ใช้สำหรับประเมินค่าทางเศรษฐศาสตร์ของโครงการเพื่อให้ง่ายแก่การวิเคราะห์ เราจะสมมติต่อไปว่ากระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับนั้นจะได้รับตอนปลายปีของแต่ละปี

19.1) อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย (average rate of return หรือ ARR)

อัตราผลตอบแทนเฉลี่ยเป็นวิธีการทางบัญชี ซึ่งเป็นอัตราส่วนระหว่างกำไรสุทธิหลังภาษีโดยเฉลี่ยกับเงินลงทุนสุทธิเฉลี่ยของโครงการลงทุนนั้น ๆ

$$\text{อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย} = \frac{\text{กำไรสุทธิเฉลี่ยต่อปี}}{\text{เงินลงทุนสุทธิเฉลี่ย}}$$

สำหรับแนวความคิดในการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนเฉลี่ยบางครั้ง ก็อาจจะใช้เงินทุนครั้งแรกมากกว่าที่จะใช้เงินลงทุนสุทธิเฉลี่ย ซึ่งสามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนเฉลี่ย} = \frac{\text{กำไรสุทธิเฉลี่ยต่อปี}}{\text{เงินลงทุนเริ่มแรก}}$$

แต่อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างในการใช้ของทั้ง 2 วิธีนี้ ก็อาจจะกล่าวได้ว่าถ้าเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ที่จะต้องมีการตัดค่าเสื่อมราคา ก็ควรที่จะใช้แบบเงินลงทุนสุทธิเฉลี่ย ถ้าเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ที่ไม่มีการตัดค่าเสื่อมราคาก็ควรใช้เงินลงทุนเริ่มแรก

ข้อดีได้แก่ (1) ง่ายแก่การจัดทำเนื่องจากใช้ข้อมูลจากบัญชี (2) อัตราร้อยละที่คำนวณได้สามารถไปเปรียบเทียบกับอัตราผลตอบแทนที่เราต้องการ (required rate of return)

ข้อเสีย (1) ไม่คำนึงถึงเรื่องกำไรในรูปของเงินสด แต่ใช้กำไรสุทธิตามบัญชี แทน (2) ไม่คำนึงถึงค่าของเงิน หมายความว่า ในจำนวนเงินเท่า ๆ กัน ผลประโยชน์ที่ได้รับในปีท้าย ๆ จะมีค่าเท่ากับผลประโยชน์ในปีแรก ๆ

19.2) งวดเวลาคืนทุน (payback period method หรือ PB)

งวดเวลาคืนทุน คือ ช่วงระยะเวลาที่ต้องใช้ในการหาประโยชน์จากการลงทุน และผลตอบแทนที่ได้นั้นจะเท่ากับเงินลงทุนพอดี ในการคำนวณหา payback period นี้เราแยกพิจารณาเป็น 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1 ผลตอบแทนคือกระแสเงินสดรับสุทธิหลังหักภาษีเท่ากันทุกปี ตลอดอายุของโครงการลงทุน การคำนวณจะเป็นดังนี้

$$\text{งวดเวลาคืนทุน} = \frac{\text{เงินลงทุนครั้งแรก}}{\text{เงินสดเข้าสุทธิต่อปีหลังหักภาษี}}$$

กรณีที่ 2 ผลตอบแทนหรือกระแสเงินสดรับสุทธิหลังภาษีในแต่ละปีไม่เท่ากัน

การใช้ payback period ในการพิจารณาโครงการลงทุนอาจทำให้เกิดความตัดสินใจที่ผิดพลาดได้ เนื่องจาก (1) วิธี payback period ไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลัง

ระยะเวลาคุ้มทุนแล้วและ (2) วิธี payback period ไม่ได้คำนึงถึงค่าของเงินเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของ payback period ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าของเงิน และเพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการลงทุน เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจมากขึ้น เราก็สามารถที่จะนำวิธีการหาเวลาคืนทุนโดยคำนึงถึงค่าของเงิน (discounted payback method) มาใช้วิเคราะห์และประเมินโครงการลงทุนในลักษณะต่าง ๆ

19.3) อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (internal rate of return หรือ IRR)

เป็นการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนที่จะได้รับจากการลงทุนในโครงการนั้น ๆ อัตราผลตอบแทนที่ได้นี้จะเป็นอัตราที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเท่ากับเงินลงทุนครั้งแรก ดังนั้น สูตรในการคำนวณหาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนก็คือ

$$\text{สูตร } I - \left(\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \right) = 0$$

โดยกำหนดให้ I = เงินจ่ายลงทุนครั้งแรก

C_t = กระแสเงินสดที่ได้รับสุทธิในแต่ละงวด

R = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (อัตราซื้อลด) หรือ IRR

19.4) มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value method หรือ NPV)

การหามูลค่าปัจจุบันสุทธิ เป็นวิธีหนึ่งในการประเมินโครงการลงทุน ซึ่งก็คือการคำนวณหาผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้อีกในอนาคต ตามอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่เขาคือต้องการหรือตามอัตราค่าของทุน (cost of capital) ที่ประมาณไว้กับเงินที่จ่ายลงทุนครั้งแรก สูตรในการคำนวณหามูลค่าปัจจุบันสุทธิสามารถแสดงได้ดังนี้

$$\text{สูตร } NPV = \left(\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \right) - I$$

โดยกำหนดให้ NPV = มูลค่าปัจจุบันสุทธิ

C_t = กระแสเงินสดที่ได้รับสุทธิในแต่ละงวด

R = อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ต้องการ หรือค่าของทุน

I = เงินจ่ายลงทุนเริ่มแรก

ตามวิธีการ NPV แล้วควรรับดำเนินการตามโครงการลงทุนที่ให้ค่า NPV มากกว่า 0 หรือมีค่าเป็นบวกและควรปฏิเสธ โครงการที่มีค่า NPV เป็นลบ

ข้อดีของ NPV และ IRR ก็คือ ต่างก็นำผลประโยชน์หรือผลตอบแทนทั้งหมดที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตมาใช้ในการคำนวณ นอกจากนี้ต่างก็ยังคำนึงถึงค่าของเงิน (time value of money)

19.5) ดัชนีในการทำกำไร (profitability index หรือ PI)

ดัชนีในการทำกำไรหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “benefit cost ratio” ก็คือ อัตราส่วนระหว่างมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดเข้าสุทธิต่อกระแสเงินสดจ่ายลงทุนครั้งแรก สูตรในการคำนวณหาค่าดัชนีในการทำกำไรก็คือ

$$\text{สูตร PI} = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดเข้าสุทธิ}}{\text{กระแสเงินสดจ่ายลงทุนครั้งแรก}} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t}}{I}$$

โดยกำหนดให้ C_t = กระแสเงินสดรับสุทธิในแต่ละงวด

I = เงินสดจ่ายลงทุนครั้งแรก

K = อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ

ถ้า PI มีค่ามากกว่า 1 ก็ควรที่จะรับโครงการที่เสนอนั้น วิธีการวัดโครงการตามวิธี NPV และวิธี PI ต่างก็จะให้คำตอบที่จะรับโครงการหรือปฏิเสธโครงการในลักษณะเดียวกัน อย่างไรก็ตามถ้าเราต้องตัดสินใจเลือกโครงการใดโครงการหนึ่งเพียงโครงการเดียว จากหลาย ๆ โครงการที่เสนอมา การใช้วัดโครงการโดยวิธี NPV จะดีกว่า เนื่องจากวิธี NPV แสดงให้เห็นถึงมูลค่าปัจจุบันสุทธิที่คาดว่าจะได้จากโครงการในรูปของจำนวนเงินในทางตรงกันข้ามวิธี PI แสดงให้เห็นเพียงความสามารถในการทำกำไร หรือแสดงคำตอบในลักษณะของสัดส่วนเท่านั้น

20) การเปรียบเทียบมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR) เพื่อการตัดสินใจ

ดังที่ทราบกันอยู่แล้วว่าการประเมินโครงการลงทุน (outlay project) นั้น เราสามารถที่จะประเมินได้หลายวิธี ซึ่งการประเมินโครงการลงทุนแต่ละวิธีก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันออกไป บางวิธีไม่ได้คำนึงถึงมูลค่าเงินตามเวลา เช่น payback period จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้กับสภาพความเป็นจริง

วิธีที่นิยมใช้กันมากก็คือ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) และอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (IRR) ซึ่งเป็นการหาคำตอบของกระแสเงินสดรับ (cash inflows) เทียบกับกระแสเงินสดที่จ่ายลงทุน (cash outflows) ในรูปของมูลค่าปัจจุบันสุทธิและเปอร์เซ็นต์ของผลตอบแทนตามลำดับ

โดยปกติ NPV และ IRR นี้จะให้คำตอบเหมือนกันในการที่จะยอมรับหรือปฏิเสธโครงการ

โครงการที่จะยอมรับ คือ โครงการที่มี NPV มากกว่า 0 และ/หรือมี IRR มากกว่า อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำที่ต้องการ (required rate of return) (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2550)

2.1.3 แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT

นันทิยา หุตานุวัตรและคณะ (2545) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ไว้ดังนี้

1) ความหมายของ SWOT

SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities and Threats ดังนี้ Strengths คือจุดแข็งหมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือจุดอ่อนหมายถึงสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและคือความสามารถซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

Opportunities คือโอกาสหมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คืออุปสรรคหมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไปซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้และในทางกลับกันอุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกันด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

2) กรอบการวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดเรื่องหัวข้อหรือประเด็นเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเพราะว่าการกำหนดประเด็นทำให้การวิเคราะห์และประเมินจุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและอุปสรรคได้ถูกต้องโดยเฉพาะการกำหนดประเด็นหลัก (key word) ได้ถูกต้องทำให้การวิเคราะห์ถูกต้องยิ่งขึ้นการกำหนดกรอบการวิเคราะห์ SWOT ใดๆขึ้นอยู่กับลักษณะธุรกิจและธรรมชาติขององค์กรนั้นๆในวงการธุรกิจเอกชนมีการคิดค้นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ที่มีความหลากหลายรูปแบบ อาทิ

2.1) Mac Millan (1986) เสนอ 5 ประเด็นสำหรับกรอบการวิเคราะห์ SWOT คือ

- (1) เอกลักษณ์ขององค์กร
- (2) ขอบเขตปัจจุบันของธุรกิจ
- (3) แนวโน้มสภาพแวดล้อมที่จะเป็นโอกาสและอุปสรรค
- (4) โครงสร้างของธุรกิจ
- (5) รูปแบบการเติบโตที่คาดหวัง

2.2) Goodstein et al (1993) เสนอประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ SWOT คือ

- (1) ความสำเร็จของแต่ละประเภทธุรกิจขององค์กรและทรัพยากรขององค์กรที่ยังไม่ถูกใช้
- (2) ระบบติดตามประเมินผลสำหรับธุรกิจแต่ละประเภท
- (3) กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ความคิดริเริ่มการเผชิญกับความเสี่ยงและการขับเคลื่อนทางการแข่งขัน
- (4) โครงสร้างและระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย
- (5) วัฒนธรรมองค์กรและวิธีการทำธุรกิจ

2.3) Piercy and Giles (1998) เสนอ4ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ SWOT คือ

- (1) ความเฉพาะเจาะจงของตลาดผลิตภัณฑ์
- (2) ความเฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้า
- (3) นโยบายราคาในตลาดที่เกี่ยวข้อง
- (4) การสื่อสารทางการตลาดสำหรับลูกค้าที่แตกต่างกัน

2.4) Edwards (1994 อ้างใน นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2545) เสนอปัจจัยภายนอก9ประการคือการเมืองเศรษฐกิจนิเวศวิทยาการแข่งขันกฎหมายโครงสร้างพื้นฐานสังคมเทคโนโลยีและประชากร

3) ข้อคำนึงในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOTการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรมีข้อที่ควรคำนึง4ประการคือ

- 3.1) องค์กรต้องกำหนดก่อนว่าองค์กรต้องการที่จะทำอะไร
- 3.2) การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลาขณะนั้น
- 3.3) องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (key success factors) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง
- 3.4) องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้องนอกจากข้อที่ควรคำนึงแล้วยังมีปัญหาคือการระบุดังนี้

(1) การระบุจุดอ่อนต้องกระทำอย่างซื่อสัตย์และบางครั้งจุดอ่อนเฉพาะ
 อย่างเป็นของเฉพาะบุคคล

(2) การจัดการกับกลไกการป้องกันตนเองต้องกระทำอย่างรอบคอบ

(3) แนวโน้มการขยายจุดแข็งที่เกินความเป็นจริง

(4) ความใกล้ชิดกับสถานการณ์ทำให้มองสถานการณ์ขององค์กรไม่

ชัดเจน

(5) การกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลต้องระบุให้ชัดเจน

(6) ข้อมูลไม่เพียงพอและข้อมูลสิ่งแวดล้อมภายนอกเบี่ยงเบนนอกจากนี้
 การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคก็ได้

2.1.4 แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

“การวางแผนเชิงกลยุทธ์” (strategic planning) หรือ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (strategic management) หรือ “การคิดอย่างกลยุทธ์” (strategic thinking) แนวคิดในด้านกลยุทธ์ดังกล่าวนี้
 นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้นทุกทีโดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังอยู่ในขั้นตอนของการ
 ปรับตัวอย่างรุนแรง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมืองและ
 สังคม ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และภายในประเทศ ความจริงแล้ว “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”
 (strategic planning) เป็นส่วนหนึ่งของ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” (strategic management) ทั้งนี้
 เนื่องจากว่าองค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้น ส่วนแรกจะเป็นเรื่องของการวาง
 ทิศทางการบริหารหรือทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) ซึ่งก็เป็นเรื่องของการวางแผน และอีก
 ส่วนหนึ่งนั้นเป็นเรื่องการดำเนินกลยุทธ์เพื่อที่จะบรรลุสู่เป้าหมายหรือแผนทิศทางที่ได้กำหนดไว้
 นั้นเอง การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั่นเอง (strategic
 decision) (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543)

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจรนนันท์ (2546) ได้ให้ความหมายของการจัดการ
 เชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์
 สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการ
 ดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กร
 สามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจน
 สามารถมีการพัฒนาและสามารถมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่
 การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ

(1) สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (competitive capacity) การ
 เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนิน

กลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

(2) สร้างคุณค่า (create value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (value) แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (mission) หรือภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) นับเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริการ (customer) พนักงาน (employee) ชุมชนในท้องถิ่น (community) ผู้ถือหุ้น (stakeholders) องค์กรประชาชน (civil society) ฯลฯ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการใน 3 กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันคือ การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategic implementation) และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (strategic control and evaluation) และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นกระบวนการแรกเริ่มของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย (เป้าประสงค์) วัตถุประสงค์ขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

John M. Bryson (1995) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ช่วยเสริมสร้างการสื่อสาร การมีส่วนร่วม การคำนึงถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและผลประโยชน์ การเสริมสร้างการตัดสินใจตามหลักพื้นฐานของความมีเหตุผล และที่สำคัญที่สุดคือ การวางแผนกลยุทธ์จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติอย่างแท้จริง

ปกรณั ปรียากร (2545) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ น่าจะถือเป็นแนวคิดร่วมระหว่างองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ส่วนเทคนิคเฉพาะขององค์กรทั้งสองอาจจะแตกต่างกันไปได้ตามภารกิจและความคาดหวังจากลูกค้าและผู้รับบริการที่แตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน (strategic analysis) ไว้ดังนี้

ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของชุมชน (บุญศักดิ์ แสงระวี, ม.ป.ป.)

- (1) กำหนดจุดมุ่งหมายและภารกิจของการรบ
- (2) ประเมินความเข้มแข็งและความพร้อมของสรรพกำลัง
- (3) ประเมินสถานการณ์ของคู่ต่อสู้
- (4) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่าง ๆ
- (5) ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตัวแบบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของ Harvard Business School (SWOT model)

- (1) กำหนดจุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์
- (2) วิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก
- (3) วิเคราะห์สถานการณ์ภายใน
- (4) กำหนดกลยุทธ์
- (5) ประเมินความเป็นไปได้และเลือกกลยุทธ์
- (6) นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การภาครัฐและองค์การที่ไม่หวังผลกำไรและนำมาปรับใช้สำหรับการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของชุมชนได้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (assessing the organization's external and internal environments)
- (2) ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ (identifying the facing the strategic issue organization) เป็นการประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือการทำ SWOT matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่าง และประเด็น ที่ควรที่จะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก
- (3) การกำหนดกลยุทธ์ (formulating strategies and plans to manage the issue) เป็นการจัดทำข้อเสนอในรูปแบบของทางเลือกต่าง ๆ ที่ควรที่จะดำเนินงาน ทั้งในส่วนของงานประจำและงานโครงการ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดทำเอกสารแผน
- (4) ทบทวนและอนุมัติกลยุทธ์และแผน (reviewing and adopting the strategies and plan) เป็นการขออนุมัติกลยุทธ์และแผนจากผู้บริหารเพื่อนำแผนไปสู่การดำเนินงาน

(5) การนำแผนไปสู่การดำเนินงาน (developing and effective implementation process) เป็นขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปวางแผนเพื่อการดำเนินงานขององค์กรอีกชั้นหนึ่ง

(6) การประเมินผล (reassessing strategies and the strategic planning process) เป็นขั้นตอนท้ายสุดที่มีความสำคัญ เพราะในการประเมินผลจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการปรับกลยุทธ์และแผนต่อไป

2.1.5 แนวคิดการบริหารแบบ balanced scorecard

balanced scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ balanced scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (alignment and focused)”

แนวคิดแบบ balanced scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสอง ได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว

มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) แนวคิดพื้นฐานของ balanced scorecard

balanced scorecard ประกอบด้วยมุมมอง (perspectives) 4 ด้าน คือ มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) มุมมองทุกด้านจะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลาง ในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

(1) วัตถุประสงค์ (objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน

(2) ตัวชี้วัด (measures หรือ key performance indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

(3) เป้าหมาย (target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ

(4) แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (baseline data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ปัจจุบันพบว่าจุดอ่อนที่สำคัญของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ที่การวางแผน หรือการจัดทำกลยุทธ์แต่อยู่ที่ความสามารถในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่น นิตยสาร fortune ซึ่งเป็นวารสารชั้นนำด้านธุรกิจได้ระบุว่าจากการสำรวจผู้บริหารทั่วโลกเกี่ยวกับความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ renaissance ร่วมกับนิตยสาร CFO นั้น คือ

(1) วิสัยทัศน์ขององค์กรไม่ได้รับการถ่ายทอดสู่สิ่งที่เข้าใจและปฏิบัติได้ร้อยละ 40 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 5 ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่เข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร

(2) เป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนของผู้บริหารและพนักงานไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร เพียงร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ 20 ของผู้บริหารระดับกลาง และน้อยกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั่วไปของบริษัทที่สำรวจมีเป้าหมายในการทำงานและผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร

(3) การจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดทำงบประมาณขององค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์เพียงร้อยละ 43 ของบริษัทที่สำรวจ

balanced scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากการจัดทำ balanced scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อนคือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร

(strategic themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (strategy map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ balanced scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา balanced scorecard ในระดับองค์กร (corporate scorecard) (กฤษณี มหาวิรุฬห์, 2547)

2.1.6 ทฤษฎี PESTLE analysis

คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบไปด้วย P-politic : ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E-economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S-social : ปัจจัยทางสภาพสังคม และสุดท้าย T-technology : ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ดังนั้นธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบใน การทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวที่เราคาดไม่ถึง แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PEST analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการ ไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งใน ด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง (INCquity, 2014)

1) P-politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองคือปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของ รัฐบาล และนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบ รวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัว หรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่ โดยปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST ได้แก่

1.1) สถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาลว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด

1.2) ปัญหาคอร์รัปชันที่มีในประเทศมีมากจนภาษีของประชาชนไม่ได้ถูกนำไปส่งเสริมในด้านสาธารณูปโภคอื่นๆ หรือเปล่า

- 1.3) อิสรและเสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่น
- 1.4) กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ
- 1.5) การควบคุมการนำเข้าและการส่งออก
- 1.6) มีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษีอย่างไร
- 1.7) กฎหมายในด้านต่างๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ การขโมยข้อมูล สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น

1.8) การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญามีการให้ความคุ้มครองอย่างไร และครอบคลุมแค่ไหน

2) E-economic : ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยต่อมาคือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุกๆ ธุรกิจโดยตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็น ระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย โดยเราสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจได้จากหัวข้อเหล่านี้

- 2.1) ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด และอัตราดอกเบี้ย
- 2.2) อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ
- 2.3) อัตราการว่างงานของคนในประเทศ
- 2.4) อัตราค่าแรงขั้นต่ำและค่าแรงของพนักงานโดยเฉลี่ย
- 2.5) ระดับชนชั้น และกำลังซื้อของผู้คนในประเทศ
- 2.6) เพดานราคาของสินค้าและบริการที่เราสนใจ
- 2.7) ตลาดหุ้นของประเทศ
- 2.8) วงจรของธุรกิจที่เราสนใจ

3) S-social : ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยต่างๆ อย่างที่เกี่ยวเนื่องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผล กระทบด้านลบใดๆ ต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

- 3.1) มีการเพิ่มหรือลดของประชากรในสังคมมากน้อยเพียงใด
- 3.2) ทักษะต่อการรักษาสีงแวดล้อมของคนในชุมชน
- 3.3) การจับจ่ายใช้สอยของคนในชุมชนเน้นสินค้านำเข้าหรือสินค้าพื้นที่มากกว่ากัน

- 3.4) ข่าวสารและการบอกต่อมีผลมากน้อยแค่ไหน
- 3.5) พฤติกรรมอื่นๆ เช่น การดูแลสุขภาพ ความสะดวกจากการเดินทางในชุมชน เป็นต้น

- 3.6) วิถีชีวิตของคนในสังคม
- 3.7) พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า
- 3.8) อัตราการอพยพเข้าหรือออกของคนในชุมชน
- 3.9) คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่
- 3.10) อายุและเพศ
- 3.11) การแบ่งชนชั้นวรรณะ
- 3.12) สิทธิเสรีภาพของผู้คน
- 4) T-technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดีโอรายใหญ่อย่าง blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญ มากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

- 4.1) เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น
- 4.2) อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- 4.3) ปริมาณนักสร้าง และนักพัฒนา
- 4.4) ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน
- 4.5) เทคโนโลยีการสื่อสาร
- 4.6) การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ

2.1.7 แนวคิด 7S ของ R. Waterman (1980)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S model) ของ R. Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) สไตล์ (style) และค่านิยมร่วม (shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

1) กลยุทธ์ขององค์กร (strategies) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

2) โครงสร้างองค์กร (structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมี การรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3) ระบบการปฏิบัติงาน (system) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การ จัดระบบการทำงาน (working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (accounting/financial system) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring/evaluation system)

4) บุคลากร (staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management : HRM)

5) ทักษะความรู้ ความสามารถ (skills) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด/ความชำนาญเฉพาะ

6) รูปแบบการบริหารจัดการ (style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ

7) ค่านิยมร่วม (shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

2.1.8 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

1) ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกภาคส่วนร่วมมือกันการตัดสินใจ การดำเนินกิจกรรม การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลร่วมกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เสมอภาคนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานเพื่อพัฒนาหรือใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของแต่ละคนในการแก้ปัญหาของชุมชนและพัฒนางานในกลุ่มให้มีความโปร่งใสและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (วชิราวัชร งามละม่อม, 2558)

2) กระบวนการมีส่วนร่วม

แนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากระบบตามแนวคิดของ Cohen, J.M., & Uphoff, N.T. (1980) จะเห็นว่า มีความเป็นระบบในเรื่องของประเด็นสำคัญ โดยเขาได้มีการนำเอากระบวนการมีส่วนร่วมจากนักวิชาการทั้งหลายมาประมวลเป็นแนวคิดหลัก และได้จำแนกรูปแบบกระบวนการมีส่วนร่วม ดังนี้

2.1) ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกสุดที่ต้องกระทำ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อยๆ ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2.2) ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน โครงการนั้นได้มาจากคำถามว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารการงานและการประสานงานและการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

2.3) ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคมด้วย

2.4) ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) การมีส่วนร่วมในการประเมิน ผลนั้นสิ่งสำคัญจะต้องสังเกต คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่างๆ ได้

3) ประเภทการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2553) ได้กล่าวถึงประเภทของการมีส่วนร่วมโดยสามารถจำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1) การมีส่วนร่วมโดยตรง การมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมโดยตรง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าโครงการ มักจะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของกรรมการที่ปรึกษาที่ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ เพราะกิจกรรมบางอย่างอาจมีอุปสรรค ไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี จึงจำเป็นต้องให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไปหรือเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมโดยตรงจึงมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่า เป็นการร่วมอย่างเป็นทางการและมักทำเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น คำสั่งแต่งตั้ง หนังสือเชิญประชุม บันทึกการประชุม เป็นต้น

3.2) การมีส่วนร่วมโดยอ้อม การมีส่วนร่วมโดยอ้อมเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ได้ร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการบริหาร แต่เป็นเรื่องของการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น เช่น การบริจาคเงิน ทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เข้าช่วยสมทบ ไม่ได้เข้าร่วมประชุมแต่ยินดีร่วมมือ เป็นต้น

4) ลักษณะการมีส่วนร่วม

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม และพรณทิพย์ เพชรมาก (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนไว้ในเอกสารประกอบการสอนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเมืองและชนบท โดยได้ข้อสรุปลักษณะการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 6 ลักษณะ ได้แก่

4.1) การรับรู้ข่าวสาร (Public Information) การมีส่วนร่วมแบบนี้ ประชาชนเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการที่จะดำเนินการ รวมทั้งผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ การแจ้งข่าวสารดังกล่าวจะต้องเป็นการแจ้งก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินโครงการ

4.2) การปรึกษาหารือ (Public Consultation) เป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่มีการจัดการหารือระหว่างผู้ดำเนินการโครงการกับประชาชนที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและการตรวจสอบข้อมูลเพิ่มเติม นอกจากนี้ ยังเป็นช่องทางการกระจายข่าวสารข้อมูลไปยังประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจ และเพื่อให้มีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อประกอบทางเลือกการตัดสินใจ

4.3) การประชุมรับฟังความคิดเห็น (Public Meeting) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนและฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรมและผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ใช้เวทีสาธารณะในการทำความเข้าใจ การประชุมรับฟังความคิดเห็นมีหลายวิธีการ เช่น การประชุมระดับชุมชน (Community Meeting) การประชุมรับฟังความคิดเห็นเชิงวิชาการ (Technical Meeting)

4.4) การประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เป็นการประชุมที่มีขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นระบบ และมีความชัดเจนมากขึ้น เป็นเวทีในการเสนอข้อมูลอย่างเปิดเผยไม่มีการปิดบังต่อผู้ที่มีส่วนได้และส่วนเสียของโครงการ การประชุมและคณะกรรมการจัดประชุมจะต้องมีองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมที่เป็นที่ยอมรับ มีหลักเกณฑ์และประเด็นในการพิจารณาที่ชัดเจน และมีการแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบอย่างชัดเจน

4.5) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นเป้าหมายสูงสุดของการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจต่อประเด็นปัญหานั้นๆ ซึ่งอาจจะดำเนินการโดยการเลือกตัวแทนเข้าไปเป็นกรรมการที่มีอำนาจการตัดสินใจ

4.6) การใช้กลไกทางกฎหมาย รูปแบบนี้ไม่ถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยตรงในเชิงการป้องกันและแก้ไข แต่เป็นลักษณะของการเรียกร้องและการป้องกันสิทธิของตนเองอันเนื่องมาจากการไม่ได้รับความเป็นธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ตนเองควรจะได้รับ ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้ให้หลักเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้หลายประการ และประชาชนสามารถใช้สิทธิตามรัฐธรรมนูญทั้งในรูปแบบของปัจเจกหรือในรูปแบบกลุ่ม องค์กร ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

5) ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ต่างๆ 2) ปัจจัยด้านชุมชน ได้แก่ ชุมชนให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม เลือกให้เป็นตัวแทน ชุมชนมีความสามัคคี และมีกลุ่มต่างๆ ที่สนับสนุนผลักดันการมีส่วนร่วม 3) ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ บรรยากาศองค์กร การติดต่อสื่อสาร กฎระเบียบ การเอาใจใส่กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา มีประสิทธิภาพประชาชน 4) ปัจจัยด้านทัศนคติ ได้แก่ เจตคติต่อการมีส่วนร่วม และแรงจูงใจในการทำงาน (วชิรวัชร งามละม่อม, 2558)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ฉันทมัย เจียรกุล (2557) ปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการส่งออก คือปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านบรรจุภัณฑ์ปัญหาด้านการตลาด สินค้า OTOP ไม่มีการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ไม่ได้รับรองมาตรฐานและช่องทางการจำหน่ายที่ยังมีจำกัดและจากการสังเคราะห์งานวิจัยด้าน OTOP นั้น เมื่อแยกเป็นรายกลุ่มหรือประเภทของสินค้าแล้ว จะพบว่าปัญหาของสินค้า OTOP สามารถสรุปเป็นปัญหาที่สำคัญของOTOP นั้นมีหลายประการ ดังต่อไปนี้

(1) ปัญหาเครือข่ายวิสาหกิจ ขาดการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาเครือข่ายในการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันOTOPในหลายแห่งยังไม่มีรูปแบบการสร้างเครือข่ายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนและขาดความรู้ความเข้าใจในการรวมกลุ่ม

(2) ปัญหาด้านการจัดการ อาจเนื่องมาจากการไม่ได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านความรู้แหล่งเงินทุน แหล่งตลาดเป้าหมายและเทคโนโลยีผู้ประกอบการยังขาดแนวคิดเชิงธุรกิจ

(3) ปัญหาด้านการตลาด ไม่มีการพัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์ผลิตภัณฑ์ไม่ได้รับรองมาตรฐานและช่องทางการจำหน่ายยังขาดความรู้ความสามารถด้านการตลาดในวงกว้าง โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ สินค้าหรือบริการที่มีความเป็นนวัตกรรมมีจำนวนน้อย

(4) ปัญหาด้านการผลิตคือ ขาดวัตถุดิบขาดเครื่องมือการผลิตที่ทันสมัยและไม่มีทักษะในการผลิตวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีคุณภาพไม่สม่ำเสมอ กลุ่มผู้ผลิตชุมชนส่วนใหญ่ไม่สามารถรับการสั่งซื้อสินค้าคราวละมากๆได้เพราะเหตุผลด้านโลจิสติกส์ จำเป็นต้องยกระดับความรู้ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีที่สูงขึ้น ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวได้ของคนงานแต่ละคนและประสิทธิภาพของการส่งเสริมอบรมพัฒนาความรู้

(5) ปัญหาด้านการเงินและแหล่งเงินทุนต่ำ เนื่องจากผู้ประกอบการยังขาดทักษะการบริหารการเงินและบัญชีไม่มีระบบบันทึกบัญชีที่ถูกต้องและไม่มีการบันทึกรายรับรายจ่ายของตนเอง ทำให้ไม่รู้ต้นทุนที่แท้จริงของตนเอง

(6) ปัญหาด้านเทคโนโลยีขาดการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินงาน ขาดทักษะแรงงาน โดยเฉพาะทักษะทางด้านภาษา ซึ่งจะช่วยให้เข้าถึงตลาดเป้าหมายได้ง่ายยิ่งขึ้น ทำให้OTOPสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(7) ปัญหาขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งในด้านข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจใน AEC อันรวมถึงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของประเทศสมาชิกใน AEC ให้กับผู้ประกอบการ

สำหรับปัญหาของ SMEs ในประเทศสมาชิกใน AEC นั้น โดยรวมมีปัญหาล้าย ๆ กับ SMEs ของไทย อาทิ SMEs ของประเทศอินโดนีเซียซึ่งถือเป็นประเทศขนาดใหญ่ใน AEC ก็ยังมีปัญหาในเรื่องต้นทุนวัตถุดิบและพลังงาน ขาดแหล่งเงินทุนที่ให้การสนับสนุน SMEs ข้อจำกัดในเรื่องตลาดปัญหาด้านเทคโนโลยีส่วนในประเทศเวียดนามนั้น SMEs ส่วนใหญ่ไม่ค่อยคำนึงถึงผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก ทำให้มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินทุน แรงงาน และเทคโนโลยีไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลปัจจัยการผลิต ทั้งในด้านแหล่งเงินทุน วัตถุดิบ แรงงาน และเทคโนโลยีรวมถึงผลผลิตของ SMEs มักมีคุณภาพต่ำและต้นทุนการผลิตสูง ส่วนใหญ่ขาดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การบริหารเงินของ SMEs บางแห่งไม่ชัดเจนและขาดความน่าเชื่อถือ นโยบายพัฒนา SMEs ในเวียดนามไม่ชัดเจน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดประสิทธิภาพในการพัฒนา SMEs ส่วนในประเทศสิงคโปร์ซึ่งถือเป็นประเทศที่มีศักยภาพการแข่งขันสูงที่สุดของ AEC นั้น ก็พบว่า จำนวน SMEs ในประเทศสิงคโปร์มีจำนวน 130,000 วิสาหกิจคิดเป็นร้อยละ 99 ของจำนวนวิสาหกิจทั้งหมด ซึ่ง SMEs เป็นตัวขับเคลื่อนหลักในระบบเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการเป็นมูลค่า 57.5 พันล้านดอลลาร์สิงคโปร์หรือคิดเป็นร้อยละ 47 นอกจากนี้ SMEs ยังก่อให้เกิดการจ้างงานจำนวน 779,096 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 62 ของการจ้างงานทั้งหมดในประเทศ SPRING ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้าน SMEs ของประเทศสิงคโปร์ทำหน้าที่ในการประสานงานกับหุ้นส่วนจากภาคส่วนต่างๆ ในการให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจในด้านการเงิน ด้านบริหารจัดการเทคโนโลยีและความทันสมัยต่างๆ รวมทั้งช่วยเหลือด้านการเข้าสู่ตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ นอกจากนี้ SPRING ยังพัฒนาและสนับสนุนมาตรฐานและหลักประกันคุณภาพระดับสากลเพื่อส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุนการค้าอีกด้วย

ดังนั้น แนวทางในการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการ OTOP ผู้การรวมตัวของ AEC ตามกรอบ ASEAN SMEs นั้นต้องเกิดจากความร่วมมือทั้งภาครัฐและเอกชน ที่มีความจริงใจในการร่วมมือกันอย่างบูรณาการ เพื่อช่วยพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยควรเริ่มพัฒนาจากการสร้างแรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นตั้งใจของผู้ประกอบการเอง รวมทั้งเน้นด้านการสร้างเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ในด้านการบริหารจัดการต้องมีการพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมถึงทักษะด้านภาษารวมทั้งให้ความรู้ด้านต่างๆ ของอาเซียน ส่วนด้านการตลาด ควรสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภค พัฒนารูปแบบของบรรจุภัณฑ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน พร้อมทั้งหากกลุ่มตลาดเป้าหมายและช่องทางการตลาดในการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในต้นทุนที่ต่ำที่สุด สำหรับด้านการผลิตควรมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการผลิต หาแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ ด้านการเงินและแหล่งเงินทุน ควรมีการใช้ระบบการเงินและบัญชีที่ถูกต้อง มีความรู้เรื่องต้นทุนและจุดคุ้มทุน สนับสนุนเรื่องแหล่งทุนต้นทุนต่ำ ด้านเทคโนโลยีควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระบบการทำงาน รวมถึงระบบสารสนเทศ และด้านการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ผู้ประกอบการควรหาพันธมิตรธุรกิจทั้งในด้านการผลิตและการจัดจำหน่ายและสำหรับภาครัฐควรมีการสนับสนุนในเรื่องข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับ AEC อบรมให้ความรู้และประสานแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันในตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศต่อไป

วิไลพร ไชยโย (2558) ได้จัดทำโครงการ “แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มธุรกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน (strategic plan to enhance the ability of Chiang Mai community business groups in ASEAN community)” โดยการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มธุรกิจชุมชน พร้อมกับศึกษาศักยภาพของกลุ่มธุรกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและสนับสนุนด้วยการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากข้อมูลปฐมภูมิขององค์กรชุมชนที่เข้าร่วมโครงการด้วยความสมัครใจ จำนวน 3 อำเภอ รวมทั้งสิ้น 35 ชุมชนอาศัยวิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) วิเคราะห์ศักยภาพด้วย SWOT analysis อภิปรายผลด้วยสถิติอย่างง่าย ได้แก่ ค่าเฉลี่ยค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อแสดงให้เห็นถึงปัญหาและผลกระทบ รวมถึงศักยภาพของกลุ่มธุรกิจชุมชนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน

ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มธุรกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ จะก่อให้เกิดการเติบโตของธุรกิจชุมชนมากยิ่งขึ้น เพราะธุรกิจชุมชนของจังหวัดเชียงใหม่ มีเอกลักษณ์ชัดเจนและบางกลุ่มมีศักยภาพต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน แต่ยังคงพบปัญหาในการคมนาคมขนส่งสินค้าภายในและระหว่างจังหวัด รวมถึงระหว่างประเทศ สำหรับการศึกษาศักยภาพ

ของกลุ่มธุรกิจชุมชนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานพบว่า มีจุดแข็งคือผู้บริหารองค์กรของชุมชนมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาด้านธุรกิจชุมชนและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องโดยยึดชาวบ้านเป็นศูนย์กลางแต่ยังคงมีจุดอ่อนคือการกระจายงานให้กับบุคลากรเพื่อเชื่อมไปสู่ชุมชนยังไม่มีประสิทธิภาพ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานพบว่า มีโอกาสที่สำคัญคือ ชาวบ้านที่อยู่นอกองค์กรมีความตั้งใจจริงในการทำธุรกิจชุมชนเป็นอย่างมาก แต่ยังคงพบอุปสรรคคือ กลุ่มธุรกิจชุมชนยังขาดเงินทุนภายนอกในการสนับสนุนการบริหารจัดการและความไม่ต่อเนื่องทางการเมือง

จากศักยภาพของกลุ่มธุรกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ดังกล่าวสามารถนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในกรอบประชาคมอาเซียนได้จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้นคือ การปรับระบบการทำงาน โดยเน้นการทำงานแบบบูรณาการจากหลายฝ่าย ตั้งคณะกรรมการร่วมกัน บริหารงานโดยยึดชาวบ้านเป็นศูนย์กลาง 2) กลยุทธ์เชิงรุกคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดกิจกรรมให้กลุ่มธุรกิจชุมชนและเจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการจัดตั้งกลุ่มธุรกิจชุมชนร่วมกัน เพื่อสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและเจ้าหน้าที่ และ 3) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพคือ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านธุรกิจชุมชนควรหางบประมาณทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจชุมชน การประสานงานภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งรัฐบาลและเอกชน โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานช่วยเหลือกันซึ่งการวิจัยในระยะต่อไปควรที่จะศึกษาผลกระทบของอาเซียนที่มีต่อชุมชนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่ ด้านธุรกิจชุมชนของทุกชุมชนทั้ง 210 ชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่ หลังจากนั้นทำการคัดเลือกชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้านธุรกิจชุมชนเพื่อนำมาเป็นตัวแทนของชุมชนในการวางแผนการกำหนดแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถด้านธุรกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ และควรบูรณาการการทำงานกับชุมชนนอกจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการขยายผลการวิจัยให้เกิดประโยชน์ของการนำไปใช้ให้มากขึ้น รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกับชุมชนในประเทศอาเซียนทั้ง 9 ประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันมากที่สุด

อภิชัย พันธเสน วิระศักดิ์ สมยานะ และคณะ (2549) โครงการอบรมจัดทำบัญชี วิเคราะห์ต้นทุน และแผนธุรกิจประจำ 10 จังหวัดภาคเหนือ (เชียงใหม่, ลำพูน, ลำปาง, แพร่, น่าน, พะเยา, แม่ฮ่องสอน, อุตรดิตถ์, เชียงราย และสุโขทัย) ซึ่งโครงการมีวัตถุประสงค์เพื่ออบรมจัดทำบัญชี วิเคราะห์ต้นทุน และแผนธุรกิจให้กับกลุ่ม OTOP ใน 10 จังหวัดภาคเหนือ ” ได้แก่ จังหวัด เชียงใหม่, ลำพูน, ลำปาง, แพร่, น่าน, พะเยา, แม่ฮ่องสอน, อุตรดิตถ์, เชียงราย และสุโขทัย ผลการศึกษาพบว่า เทคนิคการอบรมการจัดทำบัญชี และการวิเคราะห์ต้นทุน และแผนธุรกิจที่ให้กับกลุ่ม OTOP นั้น สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของกลุ่มได้ ทำให้กลุ่มสามารถลด

ต้นทุนการผลิต และสามารถเพิ่มกำไรให้กลุ่มได้ ตามแผนธุรกิจที่กลุ่มได้ทำการวางแผน และวิเคราะห์การทำงานตลอดโครงการ อันจะนำไปสู่แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของกำไร และการลดต้นทุนการผลิตให้กับจังหวัดอื่นๆ ต่อไปได้

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มธุรกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ได้นำเอาแนวคิดและทฤษฎีที่ระบุรายละเอียดไว้เบื้องต้นไปใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้ 1) ความหมายและลักษณะของธุรกิจชุมชนและวิสาหกิจชุมชน นำไปสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนของขอบเขตธุรกิจชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ 2) ทฤษฎีการบัญชีต้นทุน นำไปใช้วางแผนในการบริหารจัดการต้นทุนและบัญชีให้กับกลุ่มธุรกิจชุมชน และ 3) แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT แนวคิดการบริหารแบบ balanced scorecard และทฤษฎี PESTLE analysis รวมถึงแนวคิด 7S ของ R. Waterman นำไปใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพและพัฒนาการบริหารจัดการของกลุ่มธุรกิจชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่วนแนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ นำไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์ให้กับกลุ่มธุรกิจชุมชนให้สามารถวางแผนและบริหารจัดการในการทำธุรกิจชุมชนในกรอบประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้นำไปเปรียบเทียบกระบวนการและผลการวิจัย พร้อมก็นำไปเป็นฐานข้อมูลในการปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานวิจัย ซึ่งข้อมูลต่างๆ จะถูกนำไปใช้ในการออกแบบประชากรและตัวอย่างข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกรอบแนวคิดของการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 3 ต่อไป