



การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชน ต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย*

ชุตินา ปัญญาหลง¹

(วันที่รับบทความ: 9 พฤศจิกายน 2564; วันที่แก้ไขบทความ: 15 ธันวาคม 2564; วันที่ตอบรับบทความ: 17 ธันวาคม 2564)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบท การบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย 2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และประเด็นท้าทายการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย และ 3) เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย งานวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายประกอบไปด้วย สมาชิกร้านค้าชุมชน ผู้ประกอบการร้านค้าชุมชน ผู้นำชุมชน คณะกรรมการร้านค้าชุมชน ตัวแทนภาคภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิการบริหารจัดการ จำนวน 52 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และแบบสโนว์บอลล์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบไปด้วย 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก 2) แบบสังเกต และ 3) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า 1) ร้านค้าชุมชนขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ตลอดระยะเวลาเกือบ 20 ปี ร้านค้าชุมชนมีการบริหารจัดการตามขั้นพื้นฐานของการจัดสรรผลประโยชน์เท่านั้น ไม่มีการตั้งกฎเกณฑ์หรือมีข้อบังคับที่ชัดเจน ขาดการตรวจสอบการดำเนินงาน 2) ศักยภาพของร้านค้าชุมชนมีจุดแข็งคือ สมาชิกในกลุ่มมีความเข้มแข็ง จุดอ่อนคือ ผู้ประกอบการสมาชิกร้านค้าชุมชน คณะกรรมการ ขาดความรู้เรื่องการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการให้บริการ ลูกค้า ทักษะการทำบัญชี ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น 3) แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงรายนั้น ประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้ 1) การพัฒนาเชิงรุก ดำเนินการโดยการจัดทำแผนพัฒนาร้านค้าชุมชน วางแผนกลยุทธ์ ในการบริหารร้านค้าชุมชน 2) การพัฒนาเชิงป้องกัน ดำเนินการโดยพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการ และการบริหารองค์กร 3) การพัฒนาเชิงแก้ไขดำเนินการโดยสร้างออกแบบนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ 4) การพัฒนาเชิงตั้งรับ ดำเนินการโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ: การพัฒนาศักยภาพ, การบริหารจัดการ, ร้านค้าชุมชนต้นแบบ

* งานวิจัยนี้ ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานวิจัยแห่งชาติ (วช.)

¹ อาจารย์ประจำสำนักวิชาการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, E-mail: duck_noi@hotmail.com



The Development of Community Shop Management Potential as Prototype Community Shop of Sanmaked Sub-district, Phan District, Chiang Rai Province*

Chutima Panyalong¹

(Received: November 9, 2021; Revised: November 15, 2021; Accepted: December 17, 2021)

Abstract

The purposes of research were 1) This study to perform Community Shop Management of Sanmaked Sub-district, Phan District, Chiang Rai Province. 2) SWOT analysis of community shop management of Sanmaked Sub-district, Phan District, Chiang Rai Province. 3) Propose the development guidelines of community shop management potential as prototype shop of Sanmaked Sub-district, Phan District, Chiang Rai Province. This qualitative study recruited community shop members, shop committees, vendors, community leaders and government organizations management experts as the sample group of 52 persons, which were obtained by Purposive Sampling, Snowball Sampling. The instruments used in the research were In-depth Interview Observation form and Focus groups discussion. The findings revealed that 1) community shops showed systematic management throughout 20 years of operation, community shops conformed to basic operation underlying profits sharing without fixed rules or regulations, and community shops lacked operation audit. 2) The community shop potentials revealed that their strengths were strong and united members while lacking group management Customer Service Skills bookkeeping skills technology knowledge, etc. was their weakness. 3) There were 4 development guidelines for community shop management potentials as prototype shop: (1) Proactive development by devising community shop development plan and management strategies (2) Preventive management by developing potentials on process and organizational management (3) Problem-solving management by designing product and service innovations (4) Passive management by developing human resources.

Keywords: The Development, Administration, Prototype Community Shop

* This research financially sponsored by NRCT.

¹ Lecturer, School of Public Administration, Chiang Rai Rajabhat University, E-mail: duck_noi@hotmail.com

ความสำคัญและปัญหาการวิจัย

การพัฒนาประเทศไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560- 2564) อยู่ในห้วงเวลาของการปฏิรูปประเทศเพื่อแก้ปัญหาพื้นฐานหลายด้านที่สั่งสมมานานท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นับเป็นจังหวะเวลาที่ท้าทายอย่างมากที่ประเทศไทยต้องปรับตัวขนานใหญ่ รัฐบาลจึงกำหนดกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ เน้นความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจระดับฐานราก และการสร้างความเชื่อมโยงเศรษฐกิจภายในประเทศกับเศรษฐกิจโลก ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมีจุดมุ่งหมายให้สังคมให้เป็นรากฐานการพัฒนาที่สำคัญของประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงของเศรษฐกิจชุมชน (ร่างแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี, 2560) แนวทางการพัฒนาการรวมกลุ่ม ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนและเป็นแนวทางที่สร้างเศรษฐกิจ สังคม และชุมชนให้มีความยั่งยืน

ชุมชนในตำบลสันมะเค็ดถือเป็นพื้นที่หนึ่งซึ่งมีความโดดเด่นในเรื่องของการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน อันเป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน กล่าวคือ เป็นชุมชนที่มีการสร้างจิตสำนึกถึงความเป็นเจ้าของในชุมชน โดยการขับเคลื่อนผ่านการรวมกลุ่มการจัดตั้งกลุ่มร้านค้าชุมชน ที่มีการดำเนินการยาวนานกว่า 20 ปี ที่มีการเริ่มก่อตั้งโดยการรวมหุ้นของคนในชุมชนเอง ในปัจจุบัน ร้านค้าชุมชนตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ประกอบไปด้วย 4 ร้านดังนี้ ร้านค้าชุมชนบ้านกล้วย หมู่ที่ 5 ร้านค้าชุมชนบ้านกล้วยทรายงาม หมู่ที่ 12 ร้านค้าชุมชนบ้านกล้วยทรายเงิน หมู่ที่ 14 และ ร้านค้าชุมชนบ้านกล้วยใหม่ทรายทอง หมู่ที่ 16 ตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

จากการที่ผู้วิจัยลงพื้นที่ในการเข้าร่วมประชุมหมู่บ้าน และสัมภาษณ์ผู้นำชุมชน พบว่าแม้ว่ากลุ่มจะมีการก่อตั้งมาอย่างยาวนานมีความพร้อมด้วยทุนทางสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน แต่กลุ่มก็ประสบปัญหาอุปสรรคมากมายในการดำเนินงาน อาทิเช่น ขาดองค์ความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการบัญชี ทักษะการบริการ การปรับตัวให้เท่าทันโลกยุคโลกาภิวัตน์ เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่ สมาชิกร้านค้าชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตระหนักถึงความสำคัญถึงการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน เพื่อให้ชุมชนรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน หากแต่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจดังกล่าว การวิจัยและพัฒนาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถนำมาใช้พลิกผันรูปแบบเดิมของเศรษฐกิจนำไปสู่การประกอบการให้สามารถดำเนินกิจการให้อยู่รอด และเติบโตภายใต้บริบทที่ท้าทายนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

จากข้อมูลและความต้องการของพื้นที่ ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนยกระดับเป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบ เพื่อเป็นแนวทางแก่ร้านค้าชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ที่จะเข้ามาสนับสนุน เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการให้เกิดองค์ความรู้ ทักษะ และสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ นำไปใช้ในการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสำหรับการเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางการตลาด การก้าวหน้าของเทคโนโลยี การแข่งขันทางการค้าในอนาคต เพื่อนำไปสู่การสร้างชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้ และนำไปสู่การพัฒนาระบบเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป

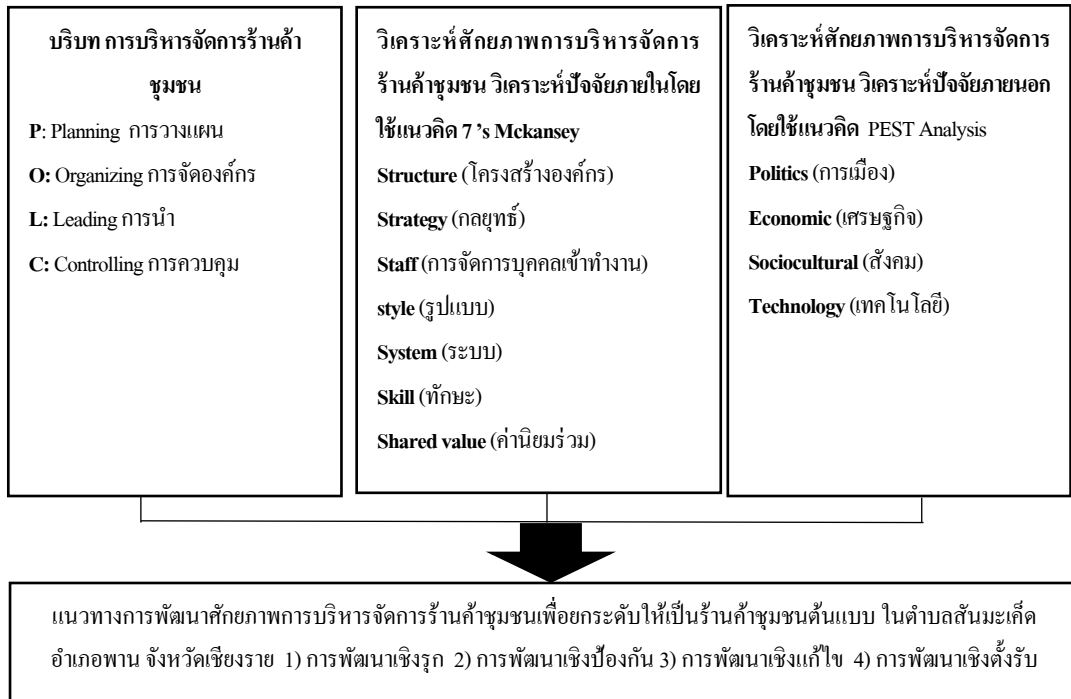
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบท การบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และประเด็นท้าทายการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย
3. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีงานวิจัยการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบ ในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีจุดคิดการศึกษาเริ่มต้นจากการศึกษาการทบทวนงานวิจัย / นโยบายที่เกี่ยวข้อง สภาพบริบทการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด และจากนั้นทำการวิเคราะห์ SWOT ศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน โดยใช้หลักการวิเคราะห์บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน โดยใช้หลักการบริหารจัดการ 7's McKinsey นักคิด Robert Waterman , Tom Peter and Julien Phillips (Robert Waterman , Tom Peter and Julien Phillips.1980:73) ประกอบไปด้วย หลักการบริหาร 7 ข้อ ดังนี้ Structure (โครงสร้างองค์กร) Strategy (กลยุทธ์) Staff (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน) style (รูปแบบ) System (ระบบ) Skill (ทักษะ) Shared value (ค่านิยมร่วม) และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้หลัก PEST Analysis เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบ โดยมีการวิเคราะห์กลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix Analysis เป็นเมทริกซ์ที่แสดงถึงโอกาส และอุปสรรคจากภายนอกที่สัมพันธ์กับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในร้านค้าชุมชน โดยมี

ทางเลือกของกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน (Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, 2002: 115) และนำไปสู่แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยนำแนวคิดการบริหารจัดการ POLC ของ Fayol (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2555) มาเป็นกรอบในการอธิบาย ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ สมาชิกร้านค้าชุมชน จำนวน 1,003 คน ผู้ประกอบการร้านค้าชุมชน ผู้นำชุมชน คณะกรรมการร้านค้าชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการ ในพื้นที่ตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ส่วนกลุ่มตัวอย่างได้กำหนดจำนวนและวิธีการเลือกทั้งหมด 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มแรก ประกอบไปด้วย ผู้ประกอบการร้านค้าชุมชน ผู้นำชุมชน คณะกรรมการร้านค้าชุมชน ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 40 คน

กลุ่มที่สอง ประกอบไปด้วย สมาชิกร้านค้าชุมชน ผู้ประกอบการร้านค้าชุมชน ผู้นำชุมชน คณะกรรมการร้านค้าชุมชน ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 20 คน และ สมาชิกร้านค้าชุมชน ใช้สุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอลล์ จำนวน 32 คน รวม 52 คน

กลุ่มที่สาม ประกอบไปด้วย ผู้ประกอบการร้านค้าชุมชน ผู้นำชุมชน คณะกรรมการร้านค้าชุมชน ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ (นักพัฒนาชุมชน) ภาคเอกชน (ผู้ประกอบการร้านค้าพาณิชย์) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการ จำนวน 20 คน ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และ สมาชิกร้านค้าชุมชน ใช้สุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอลล์ จำนวน 32 คน รวม 52 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล บริบท การบริหารจัดการร้านค้าชุมชน โดยใช้แนวคิด POLC เป็นตัวในการกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ โดยมีประเด็นดังนี้ 1) การก่อตั้ง 2) การวางแผน กระบวนการบริหารจัดการ 3) การจัดโครงสร้างองค์กร 4) จำนวนสมาชิกชุมชน 5) การจัดสรรผลประโยชน์ 6) การควบคุมติดตามตรวจสอบ และ 7) สภาพปัญหาในการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มที่ 1 และ เพื่อนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นดังกล่าว ไปทำการสนทนากลุ่มเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน

2) แบบสังเกต (Observation form) ซึ่งผู้วิจัยนำวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและแบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมนำมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การประชุมสรุปผลการดำเนินงานร้านค้าชุมชน รอบ 6 เดือน การเช็คสต็อกสินค้า การบริหารจัดการ เป็นต้น

3) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus groups discussion) ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ SWOT จุดแข็ง จุดอ่อน ตามแนวคิดการบริหารจัดการ 7's McKinsey โอกาส และประเด็นท้าทาย ตามแนวคิด PEST Analysis กับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาทำการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่ถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างยั่งยืนกับชุมชนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการนำเอาประเด็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการสนทนากลุ่ม มาทำ TOWS Matrix เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด จากนั้นนำข้อมูลมานำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของความเรียงเชิงพรรณนา

โดยยกตัวอย่างคำสัมภาษณ์และบทสนทนากลุ่มมาประกอบเป็นหลักฐานและเรียบเรียงผลการศึกษาดตามวัตถุประสงค์วิจัยทั้ง 3 ข้อ

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ดำเนินการ โดยแบ่งเป็น 3 ตอนดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาบริบท การบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

การศึกษาบริบท การบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เครื่องมือที่ใช้การวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) และแบบสังเกต (Observation form) พบว่าร้านค้าชุมชน ตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีทั้งหมด 4 ร้านดังนี้

1. ร้านค้าชุมชนบ้านกล้วย หมู่ที่ 5 ตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีสมาชิกจำนวน 232 คน จำนวนหุ้น 2,908 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 20 บาท เงินทุนหมุนเวียน 74,678 บาท
2. ร้านค้าชุมชนบ้านกล้วยทรายงาม หมู่ที่ 12 ตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีสมาชิกจำนวน 165 คน จำนวนหุ้น 4,082 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท เงินทุนหมุนเวียน 182,711 บาท
3. ร้านค้าชุมชนบ้านกล้วยทรายเงิน หมู่ที่ 14 ตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีสมาชิกจำนวน 305 คน จำนวนหุ้น 5,268 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 15 บาท เงินทุนหมุนเวียน 250,000 บาท
4. ร้านค้าชุมชนบ้านกล้วยใหม่ทรายทอง หมู่ที่ 16 ตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีสมาชิกจำนวน 301 คน จำนวนหุ้น 3,383 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท เงินทุนหมุนเวียน 160,131 บาท

ขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีลักษณะการดำเนินงานดังนี้

1. สมาชิก

1.1 การเปิดรับสมัครสมาชิกร้านค้าชุมชนสามารถสมัครได้ 2 ครั้งต่อ 1 ปี ในรอบของการสรุปยอดปันผลร้านค้า โดยไม่จำกัดเพศ การศึกษา อายุ ที่อยู่อาศัย ทุกคนสามารถสมัครเป็นสมาชิกร้านค้าชุมชนเมื่อสมัครแล้วจะได้รับหมายเลขเพื่อแสดงแทนตัวตนของสมาชิก

1.2 การสิ้นสุดสถานภาพการเป็นสมัครสมาชิกร้านค้าชุมชนสามารถดำเนินการได้โดยการถอนหุ้นออกทั้งหมดคือ การสิ้นสุดสถานภาพการเป็นสมัครสมาชิกร้านค้าชุมชน

2. การซื้อหุ้น การซื้อหุ้นสมาชิกร้านค้าชุมชน สามารถซื้อได้ปีละ 2 ครั้งครั้งละ 6 เดือน สมาชิกจะซื้อหุ้นกับคณะกรรมการร้านค้าชุมชนตามจำนวนที่ต้องการ โดยหุ้นมีมูลค่า หุ้นละ 10-20 บาท สามารถซื้อจำนวนกี่หุ้นก็ได้ ไม่มีการกำหนดกำหนดจำนวนหุ้น

3. การปันผล ร้านค้าชุมชนจะทำการปันผลทุก ๆ 6 เดือน แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

- 3.1 การปันผลจากยอดการซื้อ (มีการปันผลประมาณร้อยละ 6-12 ต่อ 6 เดือน ขึ้นอยู่กับผลกำไร)
- 3.2 การปันผลจำนวนหุ้น (ร้อยละ 1-3 บาท ต่อ 1 หุ้น ระยะเวลา 6 เดือน)

4. คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารร้านค้าชุมชน มีจำนวนทั้งหมด 5 คน ประกอบด้วย ผู้ใหญ่บ้าน เป็นคณะกรรมการ โดยตำแหน่ง ผู้ประกอบการ (ผู้ขาย) คณะกรรมการฝ่ายเหรียญก คณะกรรมการฝ่ายเช็คยอดขาย และคณะกรรมการฝ่ายอื่น ๆ (ไม่ระบุหน้าที่ชัดเจน) มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก

ตอนที่ 2 วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และประเด็นท้าทายการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน ร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เครื่องมือในการวิจัยโดยใช้ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus groups discussion) โดยมีการการวิเคราะห์ปัจจัยภายในใช้หลักการวิเคราะห์การบริหารจัดการ 7's McKinsey พบว่า

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. Structure (โครงสร้างองค์กร)	
1.1 คณะกรรมการร้านค้าชุมชนมีความพร้อมในการทำงาน	1.1 ขาดการแบ่งหน้าที่การดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมในทุกด้าน 1.2 ขาดกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ในการบริหารงานอย่างเป็นรูปธรรม
2. Strategy (กลยุทธ์)	
ในประเด็นด้านการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานนี้ ผู้วิจัยไม่พบประเด็นที่พอจะเป็นจุดแข็งของร้านค้าชุมชน	2.1 ขาดการวางแผน เป้าหมายและการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน
3. Staff (การจัดการบุคคลเข้าทำงาน)	
ในประเด็นด้านการจัดการบุคคลเข้าทำงานในการดำเนินงานนี้ ผู้วิจัยไม่พบประเด็นที่พอจะเป็นจุดแข็งของร้านค้าชุมชน	3.1 สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมในการเสนอตัวเป็นผู้ขาย หรือ คณะกรรมการในร้านค้าชุมชน เนื่องด้วยภาระที่ต้องอยู่ในภาวะกดดันในการแบกรับความหวังของสมาชิกร้านค้าชุมชน
4. (Managerial) style (รูปแบบ)	
4.1 ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากกองทุนหมู่บ้าน 4.2 มีบทบาทในฐานะเป็นสถาบันทางการเงินให้แก่สมาชิกในชุมชน การระดมเงินตามกำลังทรัพย์และนำทุนหมุนเวียนมาใช้ประโยชน์ มีการปันผลเงินคืนจากยอดซื้อขาย 4.3 ร้านค้าชุมชนทำให้สมาชิกในชุมชนมีอำนาจซื้อสินค้าและบริการมากขึ้น เนื่องจากซื้อสินค้าในราคาขุดิธรรม	4.1 ขาดเงินทุนหมุนเวียนเพื่อที่จะเป็นเงินสำรองในการซื้อของเพื่อมาจัดจำหน่าย 4.2 ขาดการปรับปรุงภาพลักษณ์ของการจัดเรียง ตกแต่งร้านค้าทั้งภายในและภายนอกของร้านค้า การจัดหมวดหมู่สินค้า 4.3 ขาดการนำเทคโนโลยีใหม่มาเป็นส่วนเสริมในการบริหารงานร้านค้าชุมชนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและน่าเชื่อถือ และสร้างช่องทางการตลาด
5. System (ระบบ)	
ในประเด็นด้านการจัดการระบบการดำเนินงาน ผู้วิจัยไม่พบประเด็นที่พอจะเป็นจุดแข็งของร้านค้าชุมชน	5.1 ระบบสวัสดิการ ค่าตอบแทนของผู้ประกอบการและคณะกรรมการยังถือว่าไม่ผลตอบแทนที่ค่อนข้างต่ำ 5.2 ไม่มีระบบแนวทางปฏิบัติงานในการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน



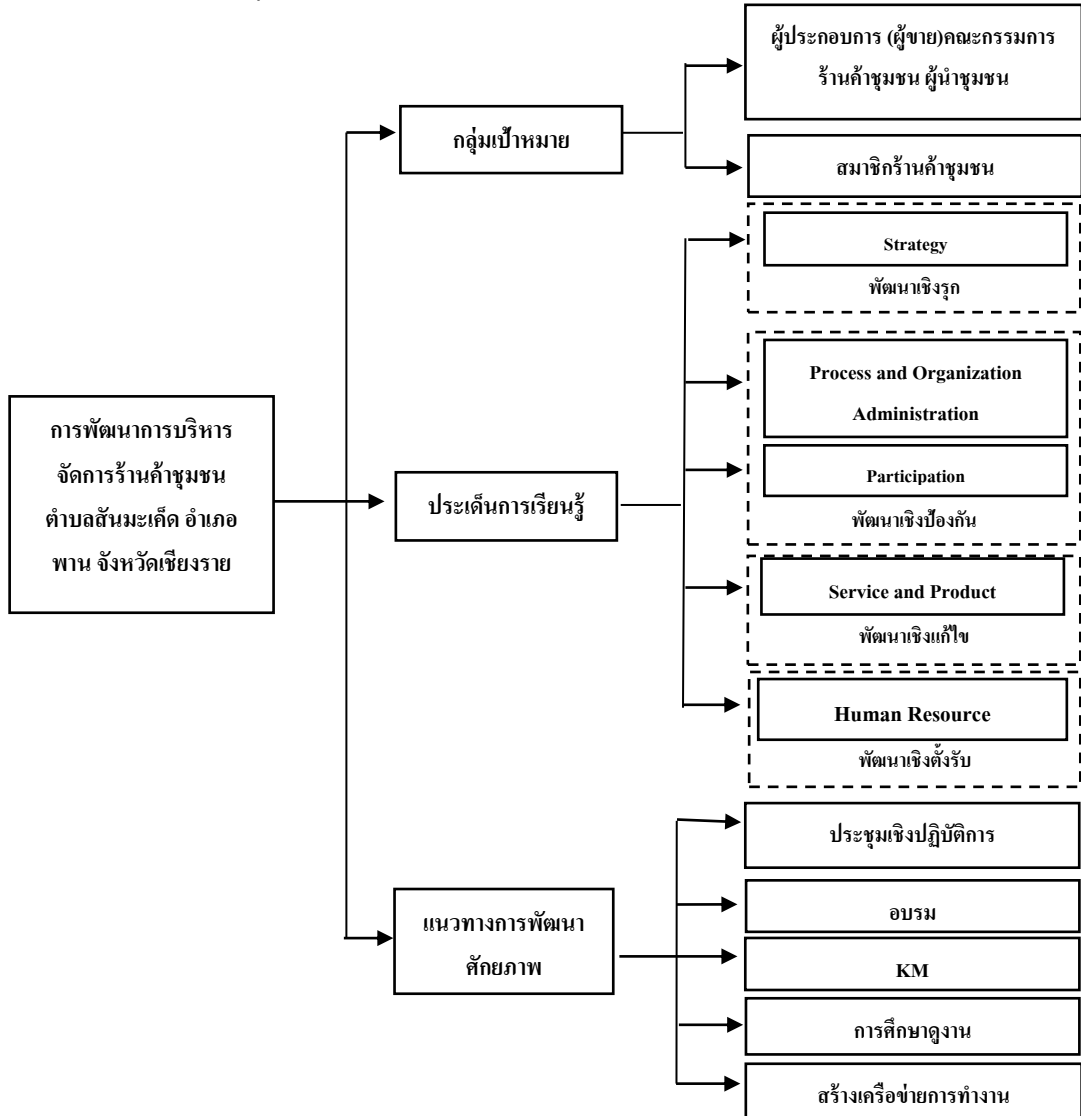
จุดแข็ง	จุดอ่อน
	5.3 ขาดการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ 5.4 ร้านค้าขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้กับชุมชนรับรู้ 5.5 ขาดระบบการติดตามการตรวจสอบการดำเนินงานบริหารร้านค้าชุมชน
6. Skill (ทักษะ)	
ในประเด็นด้านทักษะ ผู้วิจัยไม่พบประเด็นที่พอจะเป็นจุดแข็งของร้านค้าชุมชน	6.1 ผู้ประกอบการ สมาชิกร้านค้าชุมชน คณะกรรมการ ขาดความรู้เรื่องการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการให้บริการลูกค้า ทักษะการทำบัญชี ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น
7. Shared value (ค่านิยมร่วม)	
7.1 กลุ่มมีความเข้มแข็ง สามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาสและประเด็นความท้าทายการดำเนินงานร้านค้าชุมชนในตำบลสันมะเถ็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เครื่องมือในการวิจัยคือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus groups discussion) โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้หลักการวิเคราะห์ PEST Analysis พบว่า

โอกาส	ประเด็นความท้าทาย
1. Politics	
1.1 นโยบายบัตรสวัสดิการแห่งรัฐส่งผลให้ยอดขายของร้านค้าชุมชนที่เข้าร่วม โครงการมียอดขายที่เพิ่มขึ้น 1.2 ปัจจุบันนโยบายภาครัฐให้ความสำคัญและเปิดโอกาสในการส่งเสริม/สนับสนุนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนาท้องถิ่น การรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นแบบพึ่งตนเอง	1.1 ขาดการสนับสนุนจากภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1.2 นโยบายบัตรสวัสดิการแห่งรัฐส่งผลให้เกิดร้านค้าของเอกชนมากขึ้น
2. Economic	
2.1 นโยบายการกระตุ้นเศรษฐกิจภาครัฐส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่มีกำลังในการจับจ่ายใช้สอยเงินในระบบเศรษฐกิจ	2.1 ปัญหาด้านสถานการณ์โควิดที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจที่ซบเซา ส่งผลให้ยอดขายลดลง
3. Sociocultural	
3.1 ปัจจุบันการทำธุรกรรมทางออนไลน์ภายในประเทศมีการเติบโต และขยายตัวมากยิ่งขึ้นส่งผลต่อการเพิ่มช่องทางทางการตลาด	3.1 พฤติกรรมของการบริโภคปัจจุบันนิยมซื้อสินค้าผ่านระบบออนไลน์
4. Technology	
4.1 ปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญก้าวหน้าส่งผลต่อความสามารถของครัวเรือน ชุมชน สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาในห่วงโซ่อุปทานที่สามารถลดขั้นตอน ลดเวลา และลดต้นทุนในทางธุรกิจได้	4.1 โลกยุคโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอกพาน จังหวัดเชียงราย

จากการวิเคราะห์ศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน SWOT Analysis และการวิเคราะห์กลยุทธ์แบบ TOWS Matrix นำมาสู่การสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอกพาน จังหวัดเชียงราย โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยคือแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus groups discussion) มีแนวทางการพัฒนาดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอกพาน จังหวัดเชียงราย

จากแผนภาพอธิบายได้ว่าแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย มีแนวทางดังนี้

1) การพัฒนาเชิงรุก ดำเนินการ โดยการจัดทำแผนพัฒนาร้านค้าชุมชน วางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในการบริหารร้านค้าชุมชน เนื่องจากการดำเนินงานของร้านค้าชุมชนที่ผ่านมาขาดการจัดทำแผนพัฒนาร้านค้าชุมชน การวางแผนกลยุทธ์ จัดทำระบบฐานเก็บข้อมูล (Big Data) เพื่อนำมาประกอบการช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงาน

2) การพัฒนาเชิงป้องกัน ดำเนินการ โดยพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการ และการบริหารองค์กร (Process and Organization Administration) เนื่องจากร้านค้าชุมชน ไม่มีการจัดองค์กร แบ่งงานกันทำที่ชัดเจน ไม่มีกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ และไม่มีการตรวจสอบการดำเนินงาน ดังนั้นควรมีแนวทางการพัฒนาเชิงป้องกัน โดยให้มีการจัดโครงสร้างองค์กร โดยมีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนตามความเหมาะสมโดยพิจารณาจากความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ มีการกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับกลุ่มให้เป็นลายลักษณ์อักษร จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นต้น

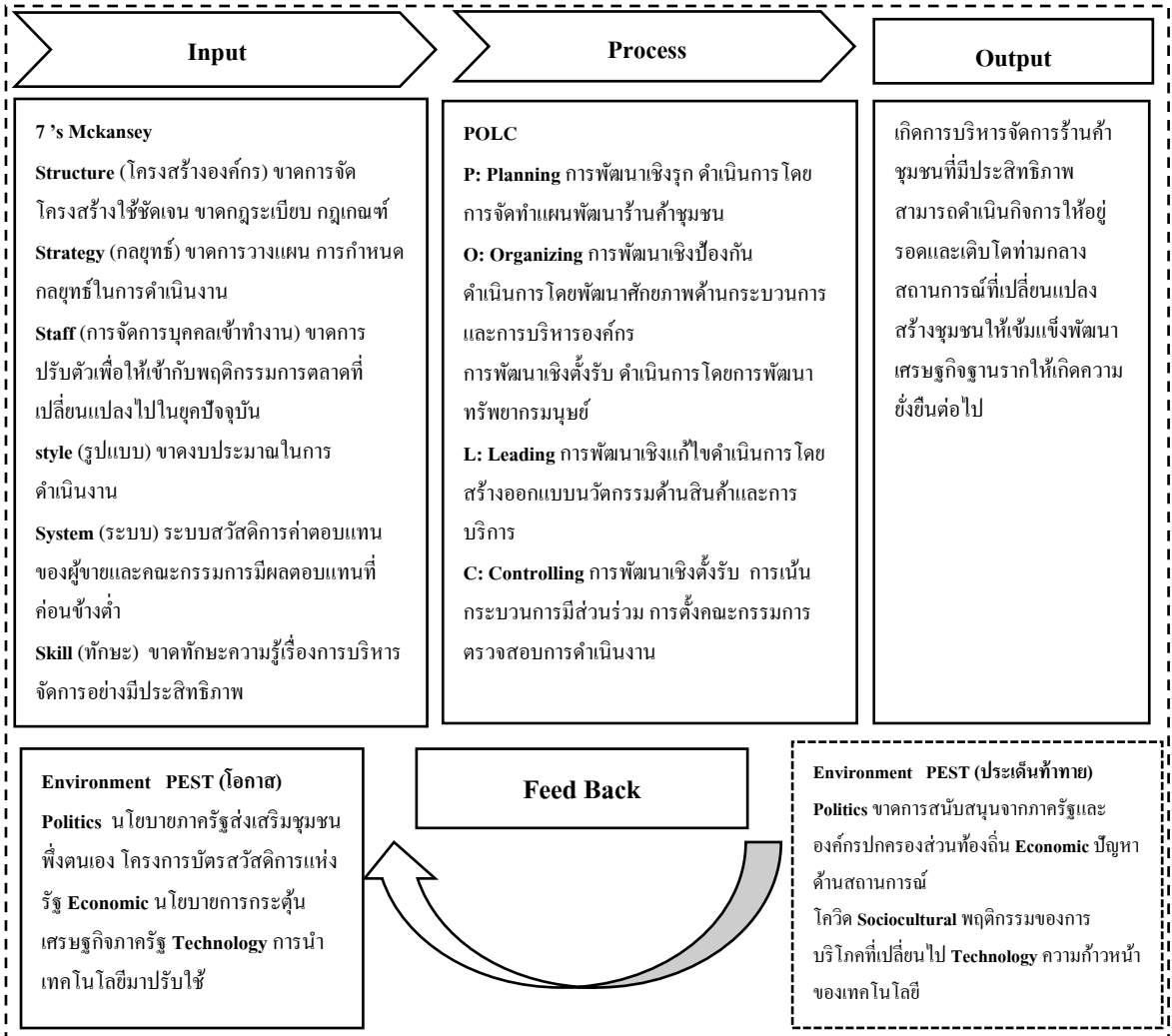
นอกจากนั้นการพัฒนาเชิงป้องกัน ดำเนินการ โดยการเน้นการมีส่วนร่วมสมาชิก (Participation) โดยสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการวางแผน ดำเนินงาน และในการประเมินหรือตรวจสอบมากขึ้น โดยแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

3) การพัฒนาเชิงแก้ไข ดำเนินการ โดย สร้างออกแบบนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and Product Innovation) เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนรูปผลิตภัณฑ์ร้านค้าและการออกแบบของสินค้าและบริการ โดยมีการออกแบบผลิตภัณฑ์สินค้าชุมชนที่มามีบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ที่ดึงดูดความสนใจและสร้างความน่าเชื่อถือแก่ลูกค้า ออกแบบรูปแบบการให้บริการ (Delivery Innovation) ที่เน้นความสะดวกสบายเป็นหลัก สร้างรูปแบบการให้บริการการซื้อขายสินค้าในรูปแบบ E-Commerce เป็นต้น เนื่องด้วยปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเจริญก้าวหน้าทำให้ความสามารถของครัวเรือน ชุมชน สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีได้ง่ายขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาในห่วงโซ่อุปทานที่สามารถลดขั้นตอน ลดเวลา และลดต้นทุนในทางธุรกิจได้ ประกอบพฤติกรรมของผู้บริโภคปัจจุบันนิยมซื้อของผ่านระบบออนไลน์ ส่งผลให้ร้านค้าชุมชนต้องปรับตัวขนานใหญ่เพื่อสามารถยืนหยัดต่อสู้ในสภาวะแวดล้อมการตลาด การแข่งขันสูงในปัจจุบัน ได้อย่างยั่งยืน

4) การพัฒนาเชิงตั้งรับ ดำเนินการ โดยการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ส่งเสริมพัฒนาการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ทักษะทางด้านต่างๆ ให้แก่สมาชิกทุกคน เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ปัญหาของการบริหารร้านค้าชุมชนขาดความรู้ทักษะในการบริหารงานทุกด้าน ดังนั้นควรมีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ เพื่อเพิ่มทักษะ อาทิ ทักษะด้านการบริหารจัดการ ทักษะด้านการขายและการบริการ ทักษะทางด้านบัญชี ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบ ในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย สามารถอภิปรายผลการศึกษาโดยวิเคราะห์ผ่านทฤษฎีระบบของ David Easton ซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการหรือการดำเนินงาน (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) (ศิริพงษ์ ลัดาวลย์ ณ ออยุธยา.2555) เพื่อให้เห็นถึงการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน อย่างเป็นระบบดังนี้



ภาพที่ 3 ผลการศึกษาโดยวิเคราะห์ผ่านทฤษฎีระบบของ David Easton

เมื่อพิจารณาบนพื้นฐานทฤษฎีระบบ David Easton อธิบายได้ว่า **Input** คือ ปัจจัยนำเข้า โดยการวิเคราะห์บนพื้นฐานปัจจัยภายในใช้หลักการวิเคราะห์การบริหารจัดการ 7's McKinsey (Robert M Waterman, Tom Peter and Julien Phillips, 1980: 73) จากการศึกษาพบว่า จุดแข็งคือ กลุ่มมีความเข้มแข็ง จุดอ่อนคือ ขาดการ

แบ่งหน้าที่ให้ชัดเจนและครอบคลุมในทุกด้าน ขาดกฎระเบียบ ขาดการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการไม่ปรับตัวเพื่อให้เข้ากับพฤติกรรมการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคปัจจุบัน ขาดเงินทุนหมุนเวียนในร้าน รูปลักษณ์ร้านค้าภายในและภายนอกร้านไม่สร้างความประทับใจและเชื่อเชิญลูกค้า การจัดระบบหมวดหมู่การวางสินค้าที่ยังไม่เป็นระบบ ขาดระบบการจัดการระบบสวัสดิการ ค่าตอบแทนของผู้ประกอบการและคณะกรรมการค่อข้างต่ำ ขาดระบบการติดตามการตรวจสอบการดำเนินงานที่โปร่งใส และผู้ประกอบการ สมาชิกร้านค้าชุมชน คณะกรรมการร้านค้าชุมชนขาดความรู้เรื่องการบริหารจัดการ ขาดทักษะในการดำเนินธุรกิจด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ โกวิทย์ กุลวิเศษ และ ลำปาง แม่นมาตย์ (2558) พบว่า ร้านค้าชุมชนหลายแห่งยังคงดำเนินการ โดยบุคลากรที่ขาดประสบการณ์และความรู้พื้นฐานทางธุรกิจ รวมถึงไม่มีการปรับปรุงระบบการจัดการและภาพลักษณ์ของร้านค้า สินค้าที่วางจำหน่ายไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคที่อาศัยในชุมชน สินค้าไม่มีความหลากหลายให้เลือกซื้อ สินค้าที่จำหน่ายจัดวางไม่เป็นระเบียบและอยู่ในหมวดหมู่ที่ไม่เหมาะสม ผู้วิจัยพบว่านอกจากงานวิจัยจะมีความสอดคล้อง แต่สิ่งที่แตกต่างกันคือ ร้านค้าชุมชน ตำบลสันมะเค็ด กลับไม่พบปัญหา สินค้าที่วางจำหน่ายไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภคที่อาศัยในชุมชนและสินค้าไม่มีความหลากหลายให้เลือกซื้อ อันเนื่องมาจากสินค้าที่ผู้ประกอบการนำมาจัดจำหน่ายนั้นเป็นสินค้าที่ใช้ในการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานของประชาชนในพื้นที่ ประกอบกับรูปแบบของการขายส่งในยุคปัจจุบันที่เป็นรูปแบบของการขายส่งที่ร้านค้า ซึ่งสินค้าที่นำมาขายส่งส่วนใหญ่จากร้านค้าส่งเป็นสินค้าที่มีความต้องการในกลุ่มผู้บริโภคสูงอยู่แล้ว ประกอบกับร้านค้าสามารถนำสินค้ามาขายก่อนชำระค่าสินค้าได้จึงส่งผลให้ร้านค้าชุมชนตำบลสันมะเค็ดสามารถจัดหาสินค้าที่ตรงกับความต้องการผู้บริโภค และนำสินค้าที่มีความหลากหลายมาให้เลือกซื้อได้ ถึงแม้ร้านค้าจะมีปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียนก็ตาม

สำหรับแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบนั้น หากอธิบายตามทฤษฎีระบบ ขั้นตอนของกระบวนการ (Process) คือ แนวทางการพัฒนาประกอบไปด้วย 4 แนวทาง โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการแนวคิด POLC ของ Fayol (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2555) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวางแผน (Planning) คือการดำเนินงาน โดยการพัฒนาเชิงรุก ดำเนินการ โดยการจัดทำแผนพัฒนาร้านค้าชุมชน วางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในการบริหารร้านค้าชุมชน เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จากผลกระทบของนโยบายของรัฐ บัตรสวัสดิการแห่งรัฐที่ส่งผลการเกิดร้านค้าเอกชนเพิ่มขึ้นมากมาย และเพื่อเพิ่มช่องทางการเสนอขอรับงบประมาณการสนับสนุนจากภาครัฐ

2) การจัดองค์การ (Organizing) คือการดำเนินงาน โดยการพัฒนาเชิงป้องกัน ดำเนินการ โดยพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการ และการบริหารองค์การ (Process and Organization Administration) มีการจัด

โครงสร้างองค์กรมีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเกิดการบริหารงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ ไม่เกิดความซับซ้อน นอกจากการจัดโครงสร้างที่ดีต้องคู่มือปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนทราบถึงวิธีการและการปฏิบัติงานตามระเบียบที่กำหนดไว้ ส่งผลให้การทำงานไม่ซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งในองค์กร และสามารถจัดสรรการใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดการใช้งบประมาณหรือทรัพยากรต่างๆ ในแต่ละฝ่ายงานได้อย่างเหมาะสม

3) การนำ (Leading) คือการดำเนินงานโดยการพัฒนาเชิงแก้ไข โดยร้านค้าชุมชนจึงจำเป็นต้อง สร้างการประสานงาน ประชาสัมพันธ์ข่าวสารแก่สมาชิก รวมถึงการปรับเปลี่ยนการให้บริการรูปแบบใหม่ โดยการสร้างออกแบบนวัตกรรมด้านสินค้าและบริการ (Service and Product Innovation) เป็นการปรับปรุงปรับเปลี่ยนรูปลักษณะ การบริการเน้นความสะดวกสบายเป็นหลัก เพื่อปรับเปลี่ยนร้านค้าชุมชนให้เจริญเติบโตได้ภายใต้บริบทยุคโลกาภิวัตน์และการแข่งขันที่สูงขึ้น ร้านค้าชุมชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมการรองรับให้ทันต่อสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของศราวุช สุวรรณเทพ (2551) ผลการศึกษาพบว่า การค้าปลีกในจังหวัดหนองคาย มีการแข่งขันที่รุนแรงจากผู้ประกอบการร้านค้าปลีกสมัยใหม่ส่งผลให้ร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการเพื่อความอยู่รอดต่อไป

การพัฒนาเชิงตั้งรับ เนื่องจากการบริหารร้านค้าชุมชน ตำบลสันมะเกลือ ผู้ประกอบการ สมาชิกร้านค้าชุมชน คณะกรรมการ ขาดความรู้เรื่องการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ส่งเสริมพัฒนาการฝึกอบรมให้ความรู้ทักษะทางด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะการให้บริการ การทำบัญชี เป็นต้น เพื่อพัฒนาศักยภาพเพิ่มความรู้และพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน ดังนั้นการช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างสม่ำเสมอจึงเป็นภาระกิจหนึ่งที่ทำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในการยกระดับร้านค้าชุมชน สอดคล้องกับการศึกษาของ ปราโมทย์ ยอดแก้ว และคณะ (2563) จากการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาของร้านค้าชุมชน ประชารัฐคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างแรงจูงใจลูกค้า ผลกำไร สวัสดิการ การตลาด ซึ่งมีความแตกต่างตรงประเด็นจุดเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีการเพิ่มเรื่อง ทักษะการให้บริการ การทำบัญชี และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4) การควบคุม (Controlling) คือการดำเนินงานโดยการพัฒนาเชิงแก้ไขดำเนินการ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงาน โดยเฉพาะ โดยการเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิกในการเข้ามาตรวจสอบการดำเนินงาน เนื่องจากที่ผ่านมาร้านค้าชุมชนขาดการตรวจสอบการดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานที่ผ่านมาขาดความโปร่งใส จึงจำเป็นต้องมีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงาน และการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมการดำเนินงานมากยิ่งขึ้นเพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินงานและร่วมตรวจสอบตามระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative

Democracy) สอดคล้องกับ ปารีชาติ วัลย์เสถียร (2543: 46) กล่าวว่าไว้ว่าการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการของการพัฒนาโดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากรในท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมถึงการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

จากงานวิจัยแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สอดคล้องกับการศึกษาของศราวุฑู สุวรรณเทพ (2551) ผลการศึกษาพบว่า แผนกลยุทธ์เฉพาะร้านค้าปลีก ประกอบด้วย กลยุทธ์การบริการประทับใจ กลยุทธ์การบริการสินค้าถึงบ้าน กลยุทธ์การลด แลก แจก แถม สะสมคะแนน กลยุทธ์เพื่อสมาชิก กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีการจัดการคลังสินค้า กลยุทธ์การพัฒนาตลาด และกลยุทธ์การพัฒนาสภาพแวดล้อม เมื่อพิจารณาพบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด มีกลยุทธ์สอดคล้องกับการศึกษาของศราวุฑู สุวรรณเทพ ซึ่งมีส่วนที่แตกต่างเพิ่มเติมคือ กลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาร้านค้าชุมชน (Strategic Planning) การพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการ และการบริหารองค์กร (Process and Organization Administration) การสร้างออกแบบนวัตกรรมด้านสินค้าและการบริการ (Service and Product Innovation) เพื่อปรับเปลี่ยนร้านค้าชุมชนให้เจริญเติบโตได้ภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ร้านค้าชุมชนจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมการรองรับให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้นแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนเพื่อยกระดับให้เป็นร้านค้าชุมชนต้นแบบในตำบลสันมะเค็ด อำเภอพาน จังหวัดเชียงรายนั้นจึงจำเป็นต้องมองภาพระบอบองค์รวมเพื่อมองเห็นภาพปัญหาการบริหารจัดการที่ชัดเจน และนำมาสู่การพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการสร้างคามเข้มแข็งให้เศรษฐกิจฐานรากในชุมชน ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนและเป็นแนวทางที่สร้างเศรษฐกิจ สังคม และชุมชนให้มีความยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. หน่วยงานภาครัฐระดับจังหวัด พาณิชย์จังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ควรนำแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน อาทิเช่น การจัดทำแผน การจัดอบรมการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการ ไปเป็นแนวทางในการจัดทำโครงการยกระดับการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรส่งเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการมาเป็นพี่เลี้ยงในการให้คำปรึกษาในเรื่องการบริหารจัดการ การจัด โครงสร้างองค์กร การกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาต่อเนื่องในการนำแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนไปดำเนินการยกระดับการบริหารจัดการร้านค้าชุมชน และทำการถอดบทเรียนร้านค้าชุมชนเพื่อเป็นต้นแบบการบริหารจัดการทุนชุมชนในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากอย่างยั่งยืนต่อไป

2. ศึกษาการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการร้านค้าชุมชนให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

โกวิทย์ กุลวิเศษ และลำปาง แม่นมادتย์. (2558). *บทบาทร้านค้าชุมชนกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน*:

กรณีศึกษาตำบลหินตั้ง. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการสัมมนาระดับชาติและนานาชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15 (น. 29 - 37). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

ปราโมทย์ ยอดแก้ว และคณะ. (2563). การพัฒนาร้านค้าชุมชนต้นแบบประชารัฐเพื่อขับเคลื่อนไทยแลนด์ 4.0. *พระนครศรีอยุธยา. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 8(sup), 269-281.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2543). *กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ศราวุฑู สุวรรณเทพ. (2551). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิมในเขตเทศบาลเมืองหนองคาย จังหวัดหนองคาย*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ศิริพงษ์ ลัดดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2555). *แนวความคิดและทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์*. เชียงใหม่: ห้างหุ้นส่วนจำกัดธนุซพรีนตั้ง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

Thomas L. Wheelen and J. David Hunger. (2002). *Concepts in strategic management and business policy : toward global sustainability*. Upper Saddle, N.J. Pearson Prentice Hall.

Robert Waterman Tom Peter and Julien Phillips. (1980). *In search of Excellence*. United State. Industrial management.
