

แผนเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจแบบมีส่วนร่วม
ของเทศบาลตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูน

Strategic planning of Umong Municipality,
Lampun Province: A Participation Approach.

พิชิต ธาณี¹, พรทิพย์ เขียวธีรวิทย์² และกาญจนา โชคถาวร²

Pichit Thani¹, Porntip Tianteerawit² and Kanchana Chokethaworn²

Abstract: Strategic planning is a technique we can use to create a favorable future of some organization. To create this favorable future, Organization's stakeholders must be involved in the process. The objectives of this research are to find out the strategic plans of Umong Municipality and, to achieve strategic plans, external analysis, internal assessment, strategic direction are analyzed. Strategic plans are the documented, specific courses of action that define how to deal with critical issues in the future period. The results from the development and evaluation of the selected methodology show that aggressive profile should be the strategic plans of the Umong Municipality. Strategic plans not only attuned to assumptions about the future, but also focus on using these plans as a blueprint for daily activities.

¹ภาควิชาเศรษฐศาสตร์เกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50200

²คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50200

¹ Department of Agricultural Economic, Faculty of Agriculture, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200, Thailand.

² Faculty of Economics, Chiang Mai University, Chiang Mai 50200, Thailand.

บทคัดย่อ : การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่อยากจะเป็นในอนาคต การที่จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อที่จะหาแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมของเทศบาลตำบลอุโมงค์ จ.ลำพูน ซึ่งมีกระบวนการต่างๆ คือ การประเมินปัจจัยภายใน การประเมินปัจจัยภายนอก ทิศทางและเป้าหมายของกลยุทธ์ แล้วจึงได้มาซึ่งแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนที่จัดทำขึ้นโดยคำนึงและให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่จะมากระทบองค์กร ซึ่งจะเป็นแผนที่มีความเป็นไปได้และดีที่สุด ข้อสรุปที่ได้แสดงให้เห็นว่าเทศบาลอุโมงค์ จ.ลำพูนควรใช้กลยุทธ์การรุกรานเพราะมีทั้งจุดแข็งและโอกาส แผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนกับพิมพ์เขียวสำหรับกิจกรรมประจำวันขององค์กรได้เป็นอย่างดี

Index Words : การวางแผนเชิงกลยุทธ์ บุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

การประเมินปัจจัยภายใน แผนกลยุทธ์ เทศบาลตำบลอุโมงค์

Strategic Planning, Stakeholder, External Analysis, Strategic Plan, Internal Evaluation,

Umong Municipality

คำนำ

การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมาเน้นชุมชนหรือองค์กรท้องถิ่นแทบจะไม่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาฯ เลย แผนพัฒนาฯ ที่นำไปใช้จึงไม่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของชุมชน การพัฒนาประเทศ จึงไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร แต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ที่กำลังใช้อยู่ขณะนี้ รัฐบาลเปิดโอกาสให้องค์กรท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนมากขึ้นโดยให้องค์กรท้องถิ่น เช่น เทศบาลตำบลซึ่งมีความใกล้ชิดกับชุมชนสามารถเข้าใจปัญหาและแก้ปัญหาได้ดีกว่าสามารถจัดทำแผนพัฒนาฯ ขึ้นมาเป็นแผนพัฒนาเทศบาลตำบล อย่างไรก็ตามหากองค์กรท้องถิ่นไม่ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ผลที่เกิดขึ้นก็ไม่แตกต่างจากการจัดทำแผนพัฒนาฯ ในอดีต ซึ่งไม่ตรงกับความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ดังนั้นการศึกษาถึงการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจของชุมชนแบบมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ

ให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ได้แผนที่สอดคล้องกับความต้องการอย่างแท้จริงทั้งของชุมชนและแผนพัฒนาฯ ของทางเทศบาล ซึ่งจะเป็นแผนพัฒนาฯ ที่จะเกิดประสิทธิผลสูงสุด สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชนได้ดีที่สุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อทราบถึงบริบทชุมชนตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูน
2. เพื่อจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจแบบมีส่วนร่วมของเทศบาลตำบลอุโมงค์

วิธีดำเนินการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Focus group) ประชากรกลุ่มตัวอย่างหมู่ที่ 3 และหมู่ที่ 7 ของเทศบาลตำบลอุโมงค์จังหวัดลำพูน โดยชุมชนหมู่ที่ 3 เป็นตัวแทนของหมู่บ้านที่มีรายได้น้อยที่สุด ขณะที่ชุมชนหมู่ที่ 7 เป็นตัวแทน

ของหมู่บ้านที่มีรายได้มากที่สุด เพื่อทราบถึงลักษณะโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม แล้วนำมาสรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาสของแต่ละหมู่บ้าน จากนั้นก็สร้างแบบสอบถามเพื่อนำไปสำรวจกลุ่มตัวอย่างในหมู่บ้านอีกครั้ง เพื่อหาน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรในกลุ่มของจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค และ โอกาส ของแต่ละหมู่บ้านว่ามีลักษณะมากน้อยอย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูล : มี 4 ขั้นตอนคือ

1. ทำการจับกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคว่าในแต่ละกลุ่มมีตัวแปรใดที่มีความสัมพันธ์กันและสามารถจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกันได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis)

2. การจับคู่ปัจจัย (Matching Stage) โดยใช้ตาราง SWOT (SWOT Matrix) ซึ่งจะจับคู่ปัจจัยจุดแข็ง จุดอ่อน กับอุปสรรค โอกาส เพื่อทำการกำหนดกลยุทธ์ของชุมชน โดยตาราง SWOT (ตารางที่ 1)

Table 1 ตาราง SWOT ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์ SO : ใช้จุดแข็งแสวงหาประโยชน์จากโอกาสภายนอก	กลยุทธ์ WO : เอาชนะจุดอ่อนเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสภายนอก
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์ ST : ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์ WT : ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค

จะแสดง 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ SO (ใช้จุดแข็งแสวงหาโอกาส) กลยุทธ์ ST (ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค) กลยุทธ์ WO (เอาชนะจุดอ่อนเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาส) และกลยุทธ์ WT (ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค) โดยการเลือกคู่ตัวแปรที่จะมาใส่ในตาราง SWOT

3. การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคแคนนอนิคัล (Canonical Analysis) ซึ่งเทคนิคนี้จะวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ชุด โดยที่ข้อมูลแต่ละชุดอาจมีตัวแปรหลายตัว โดยเทคนิคนี้จะทำการลดตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กันออกไปโดยจะเลือกตัวแปรที่มีค่าที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดมาเพื่อใส่ใน ตาราง SWOT

4. การตัดสินใจ (Decision Stage) นำกลยุทธ์จากตาราง SWOT มาเปรียบเทียบกับนโยบายของเทศบาลตำบลอุโมงค์ ว่ากลยุทธ์ใดมีความสอดคล้องกับนโยบายของชุมชนในทางใดบ้าง เพื่อทำการเลือกนโยบายที่เหมาะสมกัน แต่ละหมู่บ้านขึ้นมา กำหนดกลยุทธ์ที่จะตอบสนองต่อนโยบายเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าของแต่ละชุมชนให้ได้เหมาะสมที่สุดและตรงกับที่ชุมชนต้องการมากที่สุด

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน

เทศบาลตำบลอุโมงค์ อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน ได้รับการจัดตั้งเป็นสุขาภิบาลเมื่อปี พ.ศ.2514 และได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 มีพื้นที่จำนวน 20.09 ตารางกิโลเมตร ระยะห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 10 กิโลเมตร เทศบาลตำบลอุโมงค์มีจำนวน 6 หมู่บ้าน 5 ชุมชนคือหมู่ที่ 1 บ้านอุโมงค์ (ชุมชนบ้านอุโมงค์) หมู่ที่ 2 บ้านกอม่วง หมู่ที่ 3 บ้านสันทับตอง หมู่ที่ 4 บ้านฮ้องกอก หมู่ที่ 5 บ้านป่าเหว (ชุมชนบ้านเหว) หมู่ที่ 6 บ้านป่าลาน หมู่ที่ 7 บ้านหนองหมู (ชุมชน บ้านเขตนวนหนองหมู) หมู่ที่ 8 บ้านไร่ หมู่ที่ 9 บ้าน ป่าเส้า (ชุมชนบ้านป่าเส้า) หมู่ที่ 10 บ้านชัยสถาน หมู่ที่ 11 บ้านแม่ร่องน้อย (ชุมชนบ้านแม่ร่องน้อย) ประชากรทั้งสิ้น 13,864 คน โดยเป็นชายมากกว่า หญิงเล็กน้อยคือ 51.7 : 48.3 (ข้อมูลปี 2542) ประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ

ราษฎรส่วนใหญ่เป็นผู้ตั้งรกรากสืบต่อมาจาก บรรพบุรุษ โดยเป็นชาวไตยองและไตพื้นเมือง ราษฎรนิยมตั้งถิ่นฐานอยู่ตามที่ราบลุ่มและอยู่อาศัย ตามริมลำคลอง ลำน้ำขนาดใหญ่ที่ไหลผ่าน 2 ลำน้ำคือ ลำน้ำกวังไหลผ่านด้านตะวันออกของพื้นที่ และลำเหมืองปิงห่างที่ไหลผ่านกลางพื้นที่ เส้นทางหลักสำคัญที่ผ่านเทศบาลประกอบด้วยถนนสายหลัก คือ ทางหลวงสายแผ่นดินจำนวน 2 สาย คือ ถนนสายลำพูน – เชียงใหม่ (สายเก่า) และถนนสาย เชียงใหม่ – ลำปาง และมีถนนภายในหมู่บ้านเป็น ถนนลาดยาง คอนกรีต ลูกรี เป็นถนนเชื่อมต่อ ถึงกันตลอดทั้ง 11 หมู่บ้าน ราษฎรสามารถใช้สัญจร ได้สะดวกทุกฤดูกาล

ประชาชนส่วนใหญ่มีอาชีพหลัก คือทำสวน ลำไย รองลงมาคือ รับจ้าง ค้าขาย รับราชการ ประกอบอุตสาหกรรมในครัวเรือน (มีโรงงาน ประมาณ 10 แห่ง) และอาชีพอื่นๆ รายได้เฉลี่ยต่อ หัวประมาณ 5,000 บาท/เดือน ราษฎรส่วนใหญ่มี กรรมสิทธิ์ในที่ดินเป็นของตนเอง

อาจกล่าวได้ว่า ประชาชนในเขตตำบล อุโมงค์ จังหวัดลำพูนส่วนใหญ่มีฐานะปานกลางจน ถึงค่อนข้างดี ไม่ใช่ผู้ยากจน เพราะประชาชนส่วน ใหญ่มีอาชีพทำสวนลำไย ซึ่งลำไยเป็นพืชเศรษฐกิจ ที่สำคัญของประเทศ เนื่องจากลำไยเป็นผลไม้ส่ง ออกอันดับหนึ่งของประเทศมานานกว่าสี่สิบปี และ รายได้ที่เกษตรกรที่ได้รับจากลำไยในแต่ละปีจะมี จำนวนสูงเมื่อเทียบกับพืชเศรษฐกิจชนิดอื่น ๆ ถึง แม้ว่าประชาชนในตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูนจะมี หนี้สินกับสถาบันการเงินบางแห่ง หรือกู้ยืมจากกอง ทุนหมู่บ้านแต่ก็นำมาเพื่อการปรับปรุงสวนลำไยให้ ดีขึ้นกว่าเดิม หรือนำเงินมาปลูกลำไยใหม่เพิ่มขึ้น หรือกู้เงินมาเพื่อซื้อสิ่งอำนวยความสะดวกนอก เหนือจากปัจจัยสี่ เช่น ซี้อรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ตู้เย็น ทีวี เป็นต้น ไม่ใช่กู้เงินมาเพื่อใช้จ่ายในการ ดำรงชีพ ดังนั้นประชาชนส่วนใหญ่ในตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูนจึงมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจน้อยมาก เมื่อเทียบกับบางตำบลในจังหวัดลำพูน

ถึงแม้ว่าลำไยจะเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญ ของตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูน แต่ชาวบ้านทุกหมู่ บ้านยังไม่มีการจัดทำทะเบียนชาวสวนลำไยทั้งใน เรื่องของจำนวนต้นลำไยที่ปลูก พื้นที่ที่ปลูก ปริมาณ ผลผลิตที่ได้รับ วิธีการขาย และสัดส่วนของการขาย ลำไยในลักษณะลำไยสด ลำไยอบแห้ง นอกจากนี้ ชาวสวนลำไยเองยังไม่มีแนวคิดต้นทุนการผลิตลำไย จึงทำให้ทางการตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ สามารถวางแผนการจัดการการตลาดลำไยทั้งระบบ ได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามตำบลอุโมงค์ยังขาดแคลนสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานบางประเภท เช่น น้ำประปาของการประปาส่วนภูมิภาค ชาวบ้านต้องใช้น้ำบาดาลที่ขุดขึ้น หรือใช้น้ำประปาหมู่บ้านและเก็บค่าน้ำจากสมาชิก ซึ่งคุณภาพของน้ำบาดาลยังไม่ดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ชาวบ้านยังไม่มีโทรศัพท์ใช้ครบทุกครัวเรือน เนื่องจากจำนวนคู่สายโทรศัพท์มีไม่เพียงพอกับความต้องการ

ตอนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของหมู่บ้านกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

2.1 หมู่ที่ 3 บ้านสันกับตอง

หมู่บ้านนี้ตั้งอยู่บนถนนเชียงใหม่-ลำพูน ซึ่งห่างไกลจากเทศบาลตำบลอุโมงค์ ชุมชนบ้านสันกับตองจัดเป็นหมู่บ้านที่ประชาชนมีฐานะยากจนกว่าหมู่บ้านอื่นๆ ในเทศบาลตำบลอุโมงค์ โดยมีจำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 153 ครัวเรือน มีประชากรทั้งหมด 468 คน แยกเป็นชาย 234 คน หญิง 234 คน มีประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ประชาชนส่วนใหญ่เป็นชาวไทยของและไตพื้นเมือง การที่หมู่บ้านนี้มี ชื่อว่าบ้านสันกับตอง เนื่องจากพื้นที่ส่วนใหญ่ของหมู่บ้านมีเนินสันอยู่มากและมีต้นตองอยู่ (ต้นทองกลาง) ในอดีตก่อนมีถนนชูปเปอร์ไฮเวย์ตัดผ่านหมู่บ้าน ประชาชนส่วนใหญ่จะทำนาข้าวปลูกไ้วกินและมีเหลือขายอยู่บ้าง และบางครัวเรือนมีการปลูกผักร่วมด้วย แต่จะประสบปัญหาน้ำท่วมบ่อยครั้งมาก และบางปีน้ำท่วมเกือบถึงหลังคาบ้านทำให้สภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนค่อนข้างลำบาก มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีขึ้นต่อมาเมื่อรัฐบาลได้สร้างถนนชูปเปอร์ไฮเวย์ตัดผ่านหน้าหมู่บ้าน (ปี พ.ศ. 2507) ทำให้น้ำไม่ท่วมหมู่บ้าน และประชาชนได้เปลี่ยนอาชีพจากการทำนาทำสวนลำไยมากขึ้น ทำให้ประชาชนมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น

ประชาชนส่วนใหญ่มีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน (สวนลำไย) ยกเว้นการเช่าที่นาเพื่อปลูกข้าว

บ้านสันกับตองเป็นหมู่บ้านที่มีประชากรน้อยเมื่อเทียบกับหมู่บ้านอื่น ดังนั้นการรวมกลุ่มและการรวมตัวจึงทำได้ง่าย คนส่วนใหญ่สามัคคีกลมเกลียวและร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดีซึ่งถือได้ว่าชุมชนมีความเข้มแข็งระดับหนึ่ง ชาวบ้านมักจะเชื่อถือและให้ความร่วมมือกับผู้ใหญ่บ้านเป็นอย่างดี โดยเฉพาะการเลือกตั้งผู้นำชุมชน การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล และสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร กล่าวคือ ถ้าผู้ใหญ่บ้านขอให้เลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ชาวบ้านก็จะเลือกบุคคลนั้นทั้งหมู่บ้าน ประกอบกับผู้ใหญ่บ้านเป็นเครือญาติกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่อยู่ในพรรครัฐบาล ทำให้หมู่บ้านนี้มีเครือข่ายชุมชนที่ได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลระดับหนึ่ง

บ้านสันกับตองจัดเป็นหมู่บ้านที่ประชาชนมีรายได้ต่ำที่สุดของตำบลอุโมงค์ แต่เมื่อเทียบกับตำบลอื่นๆ ของจังหวัดลำพูนแล้วบ้านสันกับตองมีรายได้สูงกว่า เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่จะปลูกลำไยซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจหลักและยังเป็นผลไม้สดส่งออกที่สำคัญของประเทศ

2.2 หมู่ที่ 7 ชุมชนบ้านเขตวันหนองหมู

พื้นที่เดิมของชุมชนบ้านเขตวันหนองหมูเป็นป่าสี่เสียด (ใช้กินกับหมากพลู) และทุ่งหญ้าคา (ใช้มุงบ้าน) ต่อมาชาวบ้านได้ถางป่าสี่เสียดเพื่อใช้ทำนาและทำสวนผัก เช่น ผักกาด กระหล่ำปลี และกระหล่ำดอก สำหรับการบริโภคและจำหน่าย ต่อมาชาวบ้านได้เริ่มนำพันธุ์ลำไยจากตำบลหนองช้างคืนอำเภอเมือง จังหวัดลำพูนมาปลูกในพื้นที่นาและสวนผัก เนื่องจากลำไยเป็นผลไม้ที่ประชาชนนิยมบริโภคกันมากขึ้นและผลตอบแทนสูงกว่าการทำนา

และทำสวน ชาวบ้านทยอยปลูกลำไยกันเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ประกอบกับสภาพดินฟ้าอากาศเอื้ออำนวย ทำให้ลำไยมีคุณภาพดีเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคทั้งภายในและต่างประเทศ ดังนั้นพื้นที่ที่นอกเหนือจากที่อยู่อาศัยของชาวบ้านส่วนใหญ่จะเป็นสวนลำไยเกือบทั้งหมดในขณะนี้

ชุมชนบ้านเขตวันหนองหมุ่มีครัวเรือนทั้งสิ้น 561 ครัวเรือน ประชากรจำนวน 1,779 คน โดยเป็นชาย 808 คน และหญิง 971 คน (ข้อมูล ณ เดือนเมษายน 2545) ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ บ้านเขตวันหนองหมุ่ตั้งอยู่ใกล้กับเทศบาลตำบลอุโมงค์ ทำให้เส้นทางคมนาคมภายในหมู่บ้านส่วนใหญ่เป็นถนนคอนกรีตที่เชื่อมติดต่อกันทั้งหมู่บ้านซึ่งทางเทศบาลเป็นผู้จัดทำ และชาวบ้านทุกหลังคาเรือนมีไฟฟ้า ประชาชนส่วนใหญ่มีอาชีพหลักคือ ทำสวนลำไย ที่เหลือมีอาชีพรับจ้าง ค้าขาย ทำนา ทำสวน เลี้ยงสัตว์ รับราชการและอื่นๆ สำหรับลำไยที่ปลูกในหมู่บ้านนี้โดยเฉลี่ยประมาณ 1-2 ไร่ และชาวบ้านบางคนก็ไปซื้อที่ดินที่อำเภออื่นปลูกลำไยอีก เมื่อพิจารณาถึงกรรมสิทธิ์ในที่ดินนั้นพบว่า ชาวบ้านปลูกลำไยในสวนหรือที่ดินของตนเอง และจะปลูกผักและพืชสวนครัวแซมต้นลำไย เมื่อต้นลำไยยังเล็กอยู่ ส่วนพื้นที่ที่ทำนานั้นส่วนใหญ่จะไปเช่าที่ในหมู่บ้านอื่นหรืออำเภออื่น (เช่น ที่มะเขือแจ้ และอำเภอบ้านธิ) ทำนาเพื่อเก็บไว้บริโภค โดยเสียค่าเช่าเป็นผลผลิตข้าวคือประมาณไร่ละ 5 - 10 ถัง ในกรณีที่ชาวบ้านมีปัญหาทางการเงินส่วนใหญ่มักจะขอยืมจากญาติพี่น้อง รองลงมาจะทำการกู้ยืมจากธนาคารพาณิชย์ ธ.ก.ส. เงินกองทุนหมู่บ้าน และอื่นๆ จากการสอบถามชาวบ้านบ้านหนองหมุ่พบว่า ชาวบ้านเหล่านี้มีหนี้สินกับสถาบันการเงินต่างๆ นั้นเพื่อนำเงินมาปรับปรุงสวนลำไยให้มีคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ซื้อยาฆ่าแมลง ซื้อปุ๋ยและอื่นๆ หรือนำเงินมาเพื่อปลูกลำไยใหม่ทดแทนลำไย

เก่าที่มีอายุมากแล้ว หรือกู้เงินมาเพื่อซื้อเตาอบลำไย หรือกู้เงินมาเพื่อซื้อรถจักรยานยนต์ เป็นต้น ชาวบ้านไม่ได้มีฐานะยากจนและกู้เงินมาเพื่อใช้การดำเนินชีวิตประจำวัน

เมื่อพิจารณาทุนทางสังคมและภูมิปัญญาชาวบ้านพบว่าแต่เดิมชาวบ้านหนองหมุ่มีอาชีพทำนา ทำสวนผัก ต่อมาได้เปลี่ยนอาชีพจากการทำนาและสวนผักมาปลูกลำไยกันมากขึ้น เนื่องจากลำไยเป็นพืชเศรษฐกิจที่สำคัญและให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า ประกอบกับสภาพดินฟ้าอากาศเอื้ออำนวยต่อการปลูกลำไยด้วย ลำไยในเขตหมู่บ้านนี้รวมถึงลำไยของจังหวัดลำพูนและเชียงใหม่เป็นลำไยที่มีคุณภาพดีที่สุดในโลก เพราะมีรสชาติดหวานกรอบเนื้อมากและเม็ดเล็ก ลำไยที่ปลูกมีทั้งพันธุ์ดอ แห้ว ชมพู และเขียวเขียว แต่ลำไยพันธุ์ดอเป็นลำไยที่เป็นที่ต้องการของตลาดส่งออกและไม่ค่อยเป็นโรคแมลงวันมากนัก ขณะที่ลำไยพันธุ์ เขียวเขียว เป็นลำไยที่มีเนื้อลำไยมากกว่าพันธุ์ดอ แต่การบำรุงรักษายากกว่า ประชาชนจึงไม่นิยมปลูกพันธุ์เขียวเขียว สามารถกล่าวได้ว่าสภาพดินฟ้าอากาศของตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูนเอื้ออำนวยต่อการปลูกลำไย ทำให้ลำไยมีคุณภาพดีและมีชื่อเสียงเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคทั้งภายในและต่างประเทศ

**ตอนที่ 3 แผนเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
หรือแผนของเทศบาลตำบลอุโมงค์สามารถ
แบ่งแผนของ 2 หมู่บ้านได้ดังนี้คือ**

3.1 แผนเชิงกลยุทธ์ของหมู่ที่ 3 บ้านสันกับตอง

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนและความเข้มแข็งของชุมชน

การพัฒนาศักยภาพคนและความเข้มแข็งของชุมชนเป็นส่วนช่วยให้คนในชุมชนมีความสามัคคีกันมากขึ้น ดังนั้นควรที่จะพัฒนาระบบการเรียนรู้ของ

คนในชุมชนทั้งในระบบและนอกระบบ ถ้าชุมชนมีความเข้มแข็งการก่อตั้งกลุ่มต่างๆ จะทำได้โดยง่าย เมื่อมีการตั้งกลุ่มขึ้นก็จะทำให้มีอำนาจต่อรองทางด้านการค้า และมีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจภายในชุมชนดีขึ้นจากเดิม นอกจากนี้แล้วก็ควรมีการเสริมสร้างการรวมกลุ่มและการพัฒนาการบริหารจัดการของกลุ่มให้สามารถพึ่งพาตนเองได้

2. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบการจัด

การทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ควรให้คนในชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม และคำนึงถึงผลกระทบของสารเคมีที่ใช้ในการผลิตลำไย เช่น ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการใช้สาร โปรเตสเซียมคลอไรด์อย่างจริงจัง แล้วแนะนำและให้ความรู้แก่เกษตรกร รวมทั้งพัฒนาหรือปรับปรุงสภาพของดินและน้ำควบคู่ไปด้วย

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต

และคุณค่าทางสังคม

ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต และใช้จุดเด่นของชุมชน คือชุมชนมีความเข้มแข็งและมีฐานะทางเศรษฐกิจค่อนข้างมั่นคง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อรู้ว่าภายในชุมชนมีปัญหาเรื่องใด ก็จะมีการรวมตัวกันและช่วยกันแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ ซึ่งนอกจากการแก้ปัญหาแล้วก็ควรที่จะปรับปรุงสภาพการเป็นอยู่ให้ดีขึ้นจากเดิมขึ้นเรื่อยๆ

4. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพ

ทางการเมือง การบริหาร และการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น

ให้ความรู้แก่ชุมชนเรื่องความจำเป็นที่จะต้อง มีหัวหน้าหรือผู้บริหารชุมชนที่ดี เพื่อจะได้เป็นตัวแทน ถ้ามีผู้บริหารที่ดีก็จะทำให้ศักยภาพของชุมชนมีความเข้มแข็งตามไปด้วย นอกจากนี้องค์กรต่างๆ ในชุมชนก็ควรที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนด้วย

5. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบ

สาธารณูปโภค สาธารณูปการและโครงสร้างพื้นฐาน

ปัญหาสาธารณูปโภคของคนในชุมชนส่วนมากจะเป็นปัญหาเรื่องน้ำบาดาล ซึ่งมีสีและกลิ่น ส่งผลกระทบต่อสุขภาพฟัน แต่ไม่มีผลต่อการผลิตลำไย ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงควรจัดให้มีระบบประปาเพื่อใช้อุปโภคและบริโภค

6. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบการศึกษา

และส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น

เนื่องจากเยาวชนขาดความเอาใจใส่เกี่ยวกับเรื่องภายในภายในชุมชน จึงควรส่งเสริมการสร้างกลไกและกระบวนการเรียนรู้ของประชาชน โดยกระตุ้นให้คนในชุมชนรวมทั้งเยาวชนตระหนักถึงคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งอาจจะรวมกลุ่มกันแล้วนำภูมิปัญญาเหล่านั้นมาใช้สร้างรายได้ เช่น การตั้งกลุ่มพัฒนาหัตถอุตสาหกรรมภายในชุมชน นอกจากนี้ก็ควรส่งเสริมให้คนในชุมชน อนุรักษ์ฟื้นฟูสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นไว้ โดยกระตุ้นให้เยาวชนรู้ถึงคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น

7. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบบริหาร

และการจัดบริการด้านสาธารณสุข

การเสริมสร้างให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาสุขภาพอนามัยและพัฒนาการใช้บริการด้านการสาธารณสุขแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง เพื่อที่จะลดปัญหาเรื่องโรคต่างๆ โดยเฉพาะโรคติดต่อร้ายแรง จึงควรให้ความรู้ขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการป้องกันตนเอง และให้ประชาชนทราบถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดจากโรคนั้นๆ

8. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและส่งเสริม

ความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจชุมชน

ควรให้รัฐบาลมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนาและเสริมสร้างกลไกในการจัดการเศรษฐกิจของชุม-

ชน โดยการให้ความรู้พื้นฐานทางการตลาดและการผลิต ควรมีการให้ความรู้แก่เกษตรกรเกี่ยวกับการดำเนินการผลิตที่ถูกต้องและเป็นขั้นตอน รวมทั้งการวางแผนการตลาด เพื่อหาวิธีการจัดการกับผลผลิตที่มากเกินไปได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ เช่น การขยายตลาดลำไยสด และการแปรรูป เป็นต้น เนื่องจากในชุมชนมีความสามัคคีและเข้มแข็ง รวมทั้งมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจค่อนข้างดี จึงเป็นการง่ายต่อการวางแผนนโยบายและการวางแผนการผลิต

3.2 แผนเชิงกลยุทธ์ของหมู่ที่ 7 ชุมชนบ้านเขตนันทองหมู

1. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพคนและความเข้มแข็งของชุมชน

ภาคีรัฐบาลควรส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่มของเกษตรกร มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ของคนในชุมชนให้เป็นระบบ โดยนำความเป็นเครือข่ายและความสามัคคีมาเป็นจุดเสริม เพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเองได้ โดยภาครัฐเข้ามาส่งเสริมด้านความรู้ผ่านทางหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น

2. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เนื่องจากเยาวชนในชุมชนขาดความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นของตนเอง ควรมีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้รับรู้และเข้าใจสภาพชุมชนอย่างแท้จริง โดยภาครัฐควรมีนโยบายให้เยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในชุมชนมากขึ้น เช่น เรื่องการปลูกลำไย ให้เยาวชนเข้ามารับรู้ถึงการปลูกลำไยซึ่งจะช่วยให้เยาวชนตระหนักถึงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและคุณภาพทางสังคม

ชุมชนมีปัญหาเรื่องยาเสพติด คนในชุมชนควรรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหายาเสพติด การรวมกลุ่มเพื่อเพิ่มศักยภาพทางด้านการต่อรองราคา โดยมีการ

แนะนำให้เกษตรกรมีการจัดทำรายรับ-รายจ่าย เพื่อนำมา ปรับปรุงด้านการผลิตซึ่งช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

4. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการเมือง การบริหารและการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น

ควรมีการจัดตั้งกลุ่มและคัดเลือกตัวแทนกลุ่มของชุมชน เพื่อดูแลด้านต่างๆ เช่น ด้านราคาลำไย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการต่อรองราคา

5. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจชุมชน

ความเป็นเครือข่ายและความสามัคคีในชุมชน ทำให้การพัฒนาการบริหารจัดการของชุมชนโดยการรวมกลุ่มกันนั้นจะเป็นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชนมากขึ้น โดยภาครัฐให้การสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น การเปิดตลาดการค้าลำไยให้มากขึ้น เพื่อกระจายผลิตภัณฑ์ลำไยออกไป รวมทั้งมีการเสริมสร้างกลไกกระบวนการเรียนรู้ในการมีส่วนร่วมของชุมชนควบคู่ไปด้วย จะเป็นการเสริมความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจชุมชนได้มากขึ้น

จะเห็นว่าแผนเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจของหมู่ที่ 3 และ 7 ตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูนไม่แตกต่างกันทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจและสังคม ปัจจัยการผลิต เทคโนโลยีการผลิตและการรับรู้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ไม่ค่อยแตกต่างกัน ตลอดจนทำเลที่ตั้งก็ไม่ไกลจากกัน

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวางแผนพัฒนาในปัจจุบันเน้นการวางแผนที่มาจากความต้องการจากชุมชนซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันที่ต้องการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและสอดคล้องกับแนวทาง

การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยทำการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างมาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชนให้ที่ดีขึ้นและสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนให้ได้มากที่สุด จากยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน สามารถนำสรุปเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจที่สอดคล้องกันได้นี้คือ

1.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาศักยภาพคนและความเข้มแข็งของชุมชน โดยยุทธศาสตร์นี้จะทำการเสริมสร้างการรวมกลุ่มและพัฒนาระบบการจัดการของกลุ่มเพื่อความเป็นเข้มแข็งของชุมชน และส่งเสริมการรวมกลุ่มของผู้ผลิตลำไยเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองด้านการตลาด

2.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เสริมสร้างให้คนในชุมชนตระหนักถึงปัญหาสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการผลิต โดยเฉพาะปัจจุบันในชุมชนมีการใช้สารโปรแตสเซียมคลอไรด์ในการเร่งผลผลิตลำไยอย่างมาก ซึ่งจะส่งผลกระทบยาวต่อสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ทำการผลิตลำไย

3.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและคุณค่าทางสังคม ส่งเสริมให้คนในชุมชนได้รับบริการในด้านต่างๆ อย่างทั่วถึง

4.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการเมือง การบริหาร และการพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในด้านประชาธิปไตยในท้องถิ่น

5.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสาธารณูปโภคสาธารณูปการ เช่น น้ำประปาในหมู่บ้าน ซึ่งบางหมู่บ้านก็ยังไม่มีน้ำประปาใช้เลย

6.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบการศึกษา และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยทำการ

ส่งเสริมการเรียนรู้แก่ชุมชนในด้านการศึกษาของเยาวชนและการเรียนรู้นอกระบบ

7.ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการด้านสาธารณสุข สร้างการบริการทางสาธารณสุขให้ทั่วถึงกับคนในชุมชน

8. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและการเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจชุมชน ควรมีการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเพื่อให้ชุมชนมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดี โดยอาจจะเป็นการส่งเสริมอาชีพให้คนในชุมชนหลังจากที่ว่างจากการเก็บผลผลิตลำไย

สำหรับข้อเสนอแนะคือ เมื่อมีการจัดแผนกลยุทธ์ทางเศรษฐกิจของชุมชนแล้วจำเป็นต้องนำที่ยังจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาชุมชนจะต้องทำการกำหนดแผนที่ชัดเจนเพื่อนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชุมชน

การกำหนดแผนในการนำไปปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานหลายฝ่าย ทั้งหน่วยงานที่จะกำหนดแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ เช่น หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขที่จะต้องกำหนดแผนด้านการบริการสุขภาพ องค์การบริหารส่วนตำบลที่จะทำแผนด้านการบริการสาธารณสุขไปกับการบริหารงบประมาณในชุมชน และการปกครองและส่งเสริมด้านการเมืองในชุมชน หน่วยงานของกระทรวงศึกษาในเรื่องการให้การศึกษาแก่ชุมชนทั้งในระบบและนอกระบบ หรือ กระทรวงเกษตรที่จะต้องเข้ามาให้ความรู้ด้านการผลิตสินค้าในชุมชน ดังนั้นชุมชนจำเป็นจะต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มคนของชุมชนที่จะเข้ามาประสานงานในการติดต่อกับหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินการปฏิบัติตามแผนที่ร่างขึ้นได้อย่างเป็นผลสำเร็จ

เอกสารอ้างอิง

กอปรลักษณ์ อัจฉริยโสภณ. 2543. "การจัดการเชิงกลยุทธ์
ในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม : ศึกษา
เฉพาะกรณีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
การเกษตร จังหวัดเชียงใหม่." วิทยานิพนธ์
มหาบัณฑิต. คณะรัฐศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลตำบลอุโมงค์. 2545. "แผน
พัฒนาเทศบาล 5 ปี (พ.ศ. 2545 – 2549)". เทศ
บาลตำบลอุโมงค์ อำเภอเมืองลำพูน จังหวัด
เชียงใหม่

จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, ขวาลิต ประภาวนนท์, พรพิมล วิริยะ
กุล, ลัทธกาส ศรีระมย์, สมชาย หิรัญกิตติ,
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ งามอาจ ปทะวานิช.

2542. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ฉบับมาตรฐาน).
พิมพ์ครั้งที่ 1 บริษัทธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์
จำกัด, กรุงเทพฯ.

ธวัชชัย งามสันติวงศ์. 2544. SPSS FOR WINDOWS
ฉบับสมบูรณ์ : หลักการและวิธีการใช้
คอมพิวเตอร์ในงานสถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ปรับ
ปรุงครั้งที่ 4 โรงพิมพ์ 21 เซ็นจูรี่ จำกัด ,
กรุงเทพฯ.

สมยศ นาวิการ. 2541. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบาย
ธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4 โรงพิมพ์ตะวันออก,
กรุงเทพฯ.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ ลัดดาวัลย์ รอดมณี. 2528.
เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับวิจัย
ทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์ภาพ
พิมพ์, กรุงเทพฯ.