

## กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี The Strategy of Community Enterprise Management in Prachinburi Province

ปิยะดา พิศาลบุตร<sup>1</sup>

b.piyada53@gmail.com

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอกลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี โดยการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจและเชิงคุณภาพร่วมกัน โดยใช้แบบสอบถามกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน และสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารวิสาหกิจชุมชนจำนวน 59 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวน การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) และการวิเคราะห์กลุ่ม (Cluster analysis)

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรีควรเป็นกลยุทธ์เชิงรุกเนื่องจากมีจุดแข็งมากและมีโอกาสมากกว่าอุปสรรค รูปแบบกลยุทธ์ควรเป็น FIRST คือมีการยืดหยุ่น (Flexible) มีความเป็นเอกลักษณ์และมีภาพพจน์ที่ดี (Identity and Image) มีความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และผลิตสินค้า/บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Resource and Response) มีการผลิตสินค้า หรือ บริการที่ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย (Standard and Safety) และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (Technology)

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ การบริหารจัดการ วิสาหกิจชุมชน จังหวัดปราจีนบุรี

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### Abstract

The objectives of this research were to suggest strategies for community enterprise management in Prachinburi Province. This study employed the survey method and quality research method. The study was used questionnaire collecting data from a sample of 59 community enterprises. The in-depth interviews were held with the chairman of 3 community enterprises. Data were analyzed by using SWOT technique, descriptive statistics, inferential statistics, factor analysis and cluster analysis.

The result showed that management strategies for community enterprises should be aggressive strategies because they had more strengths and opportunities than weaknesses and threats. The type of strategies should be FIRST strategies, meaning flexibility, identity and good image, resource use and response to customer needs, standardized and safe product, and using advanced technologies.

**Keywords:** Strategy, Management, Community Enterprise, Prachinburi Province

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ผ่านมา พบว่า ประเทศไทยได้มีการพัฒนาไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่ต้องมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบถึงชุมชนที่เป็นหน่วยหนึ่งในระดับล่างของประเทศ จะเห็นว่ามีหน่วยงานต่าง ๆ ของทั้งภาครัฐและเอกชนได้พยายามเข้าไปพัฒนาปรับเปลี่ยนชุมชนไปตามแนวทางหรือนโยบายของหน่วยงานตนเองเป็นหลัก ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบต่างคนต่างทำไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่การพัฒนาต่าง ๆ เหล่านี้ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากความต้องการของชุมชน ตลอดจนชุมชนไม่ได้มี

ส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาชุมชนของตนเองแต่อย่างใด ต่อมาเมื่อเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2540 รัฐบาลได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของชุมชนมากขึ้น ดังนั้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่รัฐบาลนำมาใช้ในการพัฒนา โดยให้ชุมชนสามารถกำหนดทางเลือกในการพัฒนาชุมชนของตนเองแทนนโยบายจากภายนอก จากที่ผ่านมามีปรากฏว่ามีหลายชุมชนประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาตนเองไปสู่ชุมชนที่มีความเข้มแข็งมั่นคงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ตลอดจนยังคงรักษาประเพณี วิถีชีวิต วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สั่งสมมา ตั้งแต่บรรพบุรุษให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และพัฒนา ตัวเองให้เข้มแข็ง พึ่งพาตัวเองได้ใน ที่สุดและสามารถ นำไปเป็นแบบอย่างในการ พัฒนาประเทศได้

การที่ชุมชนจะมีความเข้มแข็งได้นั้น ต้องมีการร่วมมือกันของบุคคลในชุมชน รัฐบาล จึงมีนโยบายผลักดันให้มีการรวมตัวกันของ บุคคลในชุมชนและนำเอาทรัพยากรในชุมชน ตลอดจนภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่มาผลิตเป็น สินค้าหรือส่งเสริมให้กลุ่มอาชีพลักษณะ เดียวกันมาจัดตั้งเป็นกลุ่มธุรกิจเล็ก ๆ คอยให้ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการนำของ บุคคลในกลุ่มที่มีความรู้และประสบการณ์ ร่วมกันดำเนินกิจการ เพื่อสร้างรายได้ และเป็น การพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนระหว่าง ชุมชน จนกระทั่งสามารถขยายเป็นเครือข่าย โยงใยทั่วทั้งประเทศ

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันของ วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี
2. เพื่อหา ปัจจัย ที่ ส่งผล ต่อ ความสำเร็จของการจัดการวิสาหกิจชุมชนใน จังหวัดปราจีนบุรี
3. เพื่อศึกษาปัญหาของการจัดการ วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

4. เพื่อเสนอกลยุทธ์การจัดการ วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

### นิยามศัพท์

สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจชุมชน หมายถึง สมาชิกในชุมชนที่รวมตัวกันขอรับการขึ้น ทะเบียนวิสาหกิจชุมชนเพื่อดำเนินธุรกิจ ประเภทต่าง ๆ

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการ ใช้ความรู้และทรัพยากรโดยสมาชิกวิสาหกิจ ชุมชน เพื่อให้การดำเนินงานของวิสาหกิจ ชุมชนเกิดประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชนที่กำหนดไว้

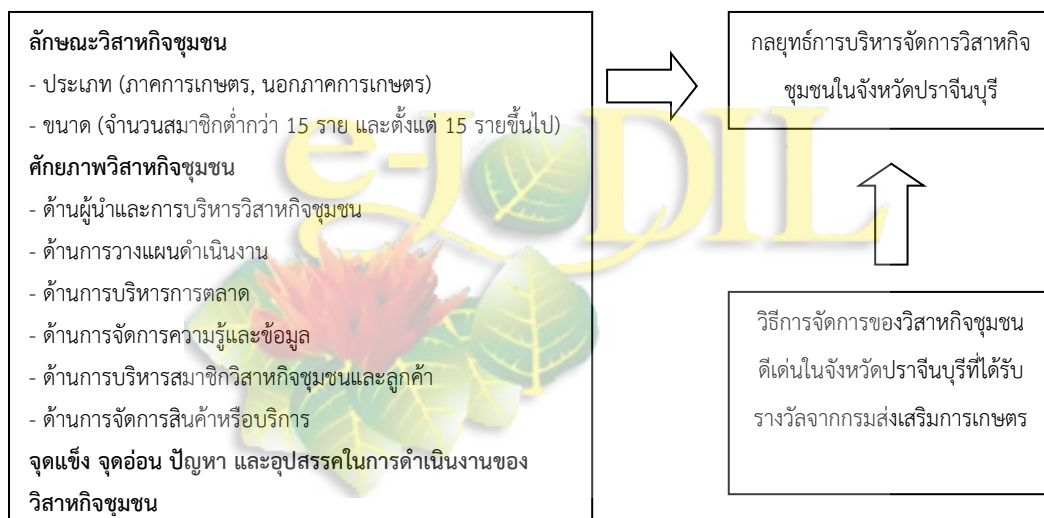
วิสาหกิจชุมชนดีเด่น หมายถึง วิสาหกิจชุมชนของจังหวัดปราจีนบุรีที่ได้รับ รางวัลดีเด่นของกรมส่งเสริมการเกษตร

### ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย

1. ได้ทราบ ปัจจัย ที่มี ผล ต่อ ความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจ ชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี โดยนำไปใช้ในการ เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านผู้นำและการบริหาร วิสาหกิจชุมชน ด้าน การวางแผนดำเนินงาน ด้านการบริหาร การตลาด ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล ด้านการบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชนและ ลูกค้า และด้านการจัดการสินค้าหรือบริการ

2. วิสาหกิจชุมชนจังหวัดอื่นๆ นำกลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรีไปปรับปรุงแก้ไขดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมตลอดจนประเภทและขนาดของวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดนั้น ๆ สำหรับนำไปใช้ในการพัฒनावิสาหกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

3. หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรีและจังหวัดอื่น ๆ นำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ เงื่อนไข วิธีดำเนินงานที่เอื้อประโยชน์ ต่อการเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจชุมชนให้สูงขึ้น



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการวิจัย

### 1. ประชากรและตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งขึ้นทะเบียนกับกรมส่งเสริมการเกษตร จำนวน 266 กลุ่ม

1.2 ตัวอย่าง คือ กลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรีที่เลือกมาเป็นตัวแทน ร้อยละ 22 ซึ่งเท่ากับ 59 กลุ่ม โดย

จำแนกจำนวนตัวอย่างวิสาหกิจชุมชนข้างต้นตามอำเภอทั้ง 7 อำเภอของจังหวัดปราจีนบุรีตามสัดส่วนของจำนวนประชากรวิสาหกิจชุมชนของแต่ละอำเภอ

### 2. เครื่องมือในการวิจัย

ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถามประธานกรรมการ บริหารวิสาหกิจชุมชน คำถาม

เกี่ยวกับลักษณะของวิสาหกิจชุมชน การจัดการและศักยภาพวิสาหกิจชุมชน การวิเคราะห์ SWOT และข้อเสนอแนะ ในการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของแต่ละกลุ่ม

**2.2 แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept interview)** ในประเด็นเกี่ยวกับความคิดเห็นของปัจจัยสำคัญที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ SWOT ความสำคัญหรือน้ำหนักของแต่ละด้านทั้ง 6 ด้าน และข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

**2.3 แบบสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี** คำถามเกี่ยวกับ ข้อมูลลักษณะสมาชิกวิสาหกิจชุมชน ศักยภาพวิสาหกิจชุมชนทั้ง 6 ด้าน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการให้บริการของวิสาหกิจชุมชนให้มีประสิทธิภาพ

**3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล** ในการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ความถี่ ค่าสัดส่วน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของวิสาหกิจชุมชน และศักยภาพวิสาหกิจชุมชนในด้านต่าง ๆ

3.2 วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กรรมการวิสาหกิจชุมชนและสมาชิกตลอดจนข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

3.3 ใช้สถิติเชิงอนุมานในการหาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวิสาหกิจชุมชน ขนาดของวิสาหกิจชุมชนกับศักยภาพด้านต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยลักษณะการจัดการและศักยภาพด้านต่าง ๆ ของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้วิธีการทดสอบที (t-test)

3.4 ใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ในการหาปัจจัยและความสำคัญของ ปัจจัยแต่ละด้านทั้ง 6 ด้านข้างต้นที่มีผลต่อศักยภาพการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

3.5 ใช้การวิเคราะห์การจัดกลุ่ม (Cluster Analysis) ในการจัดกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ในจังหวัดปราจีนบุรี

### **ผลการวิจัยและอภิปรายผล**

#### **สรุปผลการวิจัย**

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นประเด็น ดังนี้

**1. สภาพปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี**

วิสาหกิจชุมชนเกือบครึ่งหนึ่งเกิดมาจากการส่งเสริมของหน่วยงานภาครัฐ และจากการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของสมาชิก เงินทุนในการประกอบ กิจการเกือบร้อยละ 70 มาจากการระดมทุนของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 83 อยู่ในภาคการเกษตรประมาณครึ่งหนึ่ง คือ ร้อยละ 54 มีจำนวนสมาชิก ต่ำกว่า 15 ราย ประธานวิสาหกิจชุมชน จังหวัดปราจีนบุรีเป็นชายและหญิงจำนวนเท่า ๆ กัน ประมาณครึ่งหนึ่งมีอายุระหว่าง 50 ถึง 59 ปี ร้อยละ 81 สำเร็จการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาลงมาที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการวิสาหกิจ ชุมชน 6 ถึง 9 ปี มีร้อยละ 42 ส่วนสมาชิก วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ร้อยละ

61 เป็นหญิงที่มีอายุระหว่าง 40 ถึง 49 ปี มีร้อยละ 41 ที่สำเร็จการศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาลงมาถึงร้อยละ 92 และประมาณหนึ่งในสามเป็นสมาชิกมาแล้ว 6 ถึง 9 ปี ประธานวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมเห็นว่าได้ปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ทั้ง 12 เรื่อง เช่น การไม่เอาเปรียบและซื้อสัตย์ต่อลูกค้า การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ แก่สมาชิก การให้กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบและข้อบังคับของวิสาหกิจ และมีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพสินค้าอยู่ในระดับปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ระดับการปฏิบัติในการบริหารงานแต่ละเรื่องของประธาน

| เรื่อง                                                                          | เฉลี่ย | S.D. | ลำดับ |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------|------|-------|
| การไม่เอาเปรียบและซื้อสัตย์ต่อลูกค้า                                            | 2.10   | 0.66 | 1     |
| การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ แก่สมาชิก                             | 2.05   | 0.80 | 2     |
| การให้กรรมการและสมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎระเบียบและข้อบังคับของวิสาหกิจชุมชน | 2.02   | 0.72 | 3     |
| มีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพสินค้า                                                  | 1.97   | 0.86 | 4     |

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจชุมชนในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรและระหว่าง ขนาดวิสาหกิจชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกต่ำกว่า 15 ราย และตั้งแต่ 15 รายขึ้นไป พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของทั้งสองภาค

และทั้งสองขนาดไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (ตารางที่ 2) สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรีโดยรวมเห็นว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่และ ความรับผิดชอบของประธานวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับปฏิบัติส่วนมากและเมื่อพิจารณาการปฏิบัติในแต่ละ



เรื่องทั้ง 30 เรื่องอยู่ในระดับปฏิบัติส่วนมาก ยกเว้นเรื่องเดียวคือ เรื่องการจัดทำแผนบริหารองค์กรและแผนประกอบการที่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ สมาชิกวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี ถึงร้อยละ 50 เห็นด้วยกับการจัดการวิสาหกิจชุมชนโดยรวม เมื่อพิจารณาในแต่ละเรื่องทั้ง 38 เรื่อง เช่น มีการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการอนุรักษ์

ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมาชิก การทำกิจกรรม ส่วนใหญ่ของวิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ (ตารางที่ 3) ยกเว้นเพียงเรื่องเดียวที่ค่อนข้างเห็นด้วยเท่านั้น คือ การมีแผนควบคุมหรือบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติรวมทุกเรื่องระหว่างธุรกิจชุมชน

| ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติ |                                 | ค่าสถิติ |         |
|-----------------------------|---------------------------------|----------|---------|
| ในภาคการเกษตร               | นอกภาคการเกษตร                  | t        | P-value |
| 1.738                       | 1.953                           | -1.004   | 0.320   |
| จำนวนสมาชิกต่ำกว่า 15 ราย   | จำนวนสมาชิกตั้งแต่ 15 รายขึ้นไป | t        | P-value |
| 1.678                       | 1.889                           | -1.313   | 0.194   |

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อสภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่เป็นสมาชิก

| เรื่อง                                                           | เฉลี่ย | S.D. | ลำดับ |
|------------------------------------------------------------------|--------|------|-------|
| มีการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ                              | 2.57   | 0.62 | 1     |
| มีการปลูกฝังจิตสำนึกในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมาชิก | 2.53   | 0.58 | 2     |
| มีการกำหนดราคาสินค้าอย่างเหมาะสม                                 | 2.50   | 0.67 | 3     |

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างวิสาหกิจชุมชน ในภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรและระหว่าง ขนาดวิสาหกิจชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกต่ำกว่า 15 ราย และตั้งแต่ 15 รายขึ้นไป พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความเห็นด้วยของภาคการเกษตรแตกต่างกับนอกภาค

การเกษตรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่ไม่แตกต่างกันระหว่างวิสาหกิจชุมชนที่มีจำนวนสมาชิกต่ำกว่า 15 รายและตั้งแต่ 15 ราย ขึ้นไป (ตารางที่ 4)

**ตารางที่ 4** ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติรวมทุกเรื่องระหว่างธุรกิจชุมชน

| ค่าเฉลี่ยของระดับการปฏิบัติของประธาน |                                 | ค่าสถิติ |         |
|--------------------------------------|---------------------------------|----------|---------|
| วิสาหกิจชุมชนในภาคการเกษตร           | วิสาหกิจชุมชนในภาคการเกษตร      | t        | P-value |
| 2.406                                | 2.218                           | 2.330    | 0.020   |
| จำนวนสมาชิกต่ำกว่า 15 ราย            | จำนวนสมาชิกตั้งแต่ 15 รายขึ้นไป | t        | P-value |
| 2.359                                | 2.391                           | -0.553   | 0.581   |

## 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

ปัจจัยความสำเร็จเมื่อเรียงตามลำดับ ความสำคัญของแต่ละกลุ่มได้แก่ ด้านประโยชน์ต่อสมาชิก ด้านการบริหารวิสาหกิจชุมชน ด้านการจัดการ สินค้า และบริการด้านการบริหารสมาชิกวิสาหกิจ ชุมชนและด้านการดำเนินงานที่ดี เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยของแต่ละกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 5 ลำดับแรก เรียงตามลำดับ

ความสำคัญ ได้แก่ ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของกิจกรรมส่วนใหญ่ลดลง ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีการเปิดเผยข้อมูลการเงิน บัญชีอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดการทุนในการประกอบการโดยพึ่งพาตนเองเป็นหลัก และมีการกำหนดราคาสินค้าและบริการอย่างเหมาะสม (ตารางที่ 5)

สำหรับกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนตามความคิดเห็นของประธานวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี

**ตารางที่ 5** ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรีในความคิดเห็นของสมาชิกฯ

| กลุ่มปัจจัย                      | % Variance Explained | ลำดับ |
|----------------------------------|----------------------|-------|
| ด้านประโยชน์ของสมาชิก            | 27.47                | 1     |
| ด้านการบริหารวิสาหกิจชุมชน       | 17.44                | 2     |
| ด้านการจัดการสินค้าและบริการ     | 15.01                | 3     |
| ด้านการบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน | 9.32                 | 4     |
| ด้านการดำเนินงานที่ดี            | 8.40                 | 5     |

เมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่ม ได้แก่ ด้านการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ด้านการจัดการข้อมูล

และการพัฒนาสมาชิก ด้านการจัดการและการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ด้านประโยชน์ ของ



สมาชิกและสาธารณชน และด้านแผนงานและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ

เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยของแต่ละกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน 5 ลำดับแรก เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ มีการจัดทำแผนบริหารองค์กรและแผนประกอบการ มีการควบคุมตรวจสอบ คุณภาพสินค้าหรือบริการทุกครั้งก่อนนำออกจำหน่ายหรือให้บริการ มีการปฏิบัติตามขั้นตอนหรือกระบวนการ ผลได้อย่างเคร่งครัด มีการกำหนดโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ของกรรมการและสมาชิกในการดำเนินงานอย่างชัดเจน และมีการจัดทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ (ตารางที่ 6) จากการจัดระดับความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดปราจีนบุรีออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มดีเด่น กลุ่มดี กลุ่มปานกลาง กลุ่มต้องปรับปรุงบ้าง และกลุ่มต้องปรับปรุงมาก พบว่ามีวิสาหกิจชุมชนดีเด่นอยู่เพียงแห่งเดียวคือ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรบ้านสวนทองม.2 ต.แก่งดินสอ ที่จัดอยู่ในกลุ่มดีมี 30 แห่ง กลุ่มปานกลาง 20 แห่ง กลุ่มต้องปรับปรุงบ้าง 4 แห่ง และกลุ่มต้องปรับปรุงมาก 4 แห่ง สำหรับวิสาหกิจชุมชนที่ต้องปรับปรุงมาก ได้แก่ กลุ่มปรงรสหัวหว้า กลุ่มวิสาหกิจชุมชนปลาสามพันธุ์ กลุ่มปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพปิ่นเม็ดมาบเหี่ยว และวิสาหกิจชุมชนศูนย์ส่งเสริมและผลิตข้าวปราจีนบุรี ข้อเสนอแนะการพัฒนา

วิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี ของประธานวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับรางวัลจากการประกวดวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2555 ในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านผู้นำและการบริหารวิสาหกิจชุมชน และด้านการบริหารสมาชิกชุมชน ประกอบด้วย ผู้นำวิสาหกิจชุมชนต้องเข้มแข็งอดทน ขยันและมีเหตุผล สามารถแก้ปัญหาโดยไม่มีการแตกแยกสร้างความสามัคคีและยุติธรรมระหว่างสมาชิก ต้องมีความรู้ในตัวสินค้าที่ผลิต มีความสามารถในการบริหารการตลาด และต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี มีความรู้ความเข้าใจสมาชิกและชุมชนดี เสียสละเอื้ออาทรและเป็นธรรมกับสมาชิกทุกคนต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ จัดให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องจัดอบรมเรื่องการบริหารวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพให้กับประธานและกรรมการวิสาหกิจชุมชนอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ และให้มีการกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งผลตอบแทนที่สมาชิกจะได้รับจากการผลิตสินค้าหรือบริการ และจากผลประกอบการ ของวิสาหกิจชุมชนที่เป็นสมาชิก

ตารางที่ 6 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร จัดการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรีตามความต้องการของประชาชน

| กลุ่มปัจจัย                                | % Variance Explained | ลำดับ |
|--------------------------------------------|----------------------|-------|
| ด้านการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน      | 17.62                | 1     |
| ด้านการจัดการข้อมูลและการพัฒนาสมาชิก       | 17.31                | 2     |
| ด้านการจัดการและการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ | 16.75                | 3     |
| ด้านประโยชน์ของสมาชิกและสาธารณชน           | 15.20                | 4     |
| ด้านแผนงานและการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ | 12.53                | 5     |

### 3. ปัญหาของการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

ประธานวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมเห็นว่าปัญหาสำคัญที่เกิดจากตัววิสาหกิจชุมชนเอง 5 ลำดับแรก เมื่อเรียงตาม ลำดับความสำคัญได้แก่ วัตถุประสงค์ในตารางที่ 7 ปัญหาสำคัญที่เกิดจากตัววิสาหกิจชุมชน

พื้นที่หายากและมีราคาแพง ต้นทุนการผลิตสูง แต่ขายสินค้าได้ในราคาต่ำ การบริหารการตลาด การขาดเงินทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการ และผลิตสินค้าได้ไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า (ตารางที่ 7)

| ลำดับ | ปัญหา                                          | ร้อยละ |
|-------|------------------------------------------------|--------|
| 1     | วัตถุประสงค์ในพื้นที่หายากและมีราคาแพง         | 30.00  |
| 2     | ต้นทุนการผลิตสูงแต่ขายสินค้าได้ในราคาต่ำ       | 26.67  |
| 3     | การบริหารการตลาด                               | 13.33  |
| 4     | ขาดเงินทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการ            | 10.00  |
| 5     | ผลิตสินค้าได้ไม่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า | 6.67   |

สำหรับปัญหาสำคัญที่เกิดจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชน 5 ลำดับ เมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ สมาชิกขาดความร่วมมือ ความสามัคคีและความรับผิดชอบ สมาชิกไปประกอบอาชีพอื่นเนื่องจากได้รับผลตอบแทนจากการเป็นสมาชิกน้อย สมาชิกไม่ยอมรับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ

ผลิต สมาชิกลงทุนน้อยจึงได้รับผลตอบแทนน้อยและสมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพหลัก จึงไม่มีเวลามาผลิตสินค้าหรือบริการให้กลุ่ม (ตารางที่ 8)

## ตารางที่ 8 ปัญหาสำคัญที่เกิดจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชน

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                    | ร้อยละ |
|----------|----------------------------------------------------------|--------|
| 1        | สมาชิกขาดความร่วมมือ ความสามัคคีและความรับผิดชอบ         | 40.00  |
| 2        | สมาชิกไปประกอบอาชีพอื่น เนื่องจากได้รับผลตอบแทนน้อย      | 26.67  |
| 3        | สมาชิกไม่ยอมรับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต      | 13.33  |
| 4        | สมาชิกลงทุนน้อย จึงได้ผลตอบแทนน้อย                       | 13.33  |
| 5        | สมาชิกส่วนใหญ่มีอาชีพหลัก ไม่มีเวลามาลผลิตสินค้าให้กลุ่ม | 13.37  |

ส่วนปัญหาสำคัญที่เกิดจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง 5 ลำดับ เมื่อเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ภาครัฐไม่ค่อยดูแลช่วยเหลือปล่อยให้กรรมการบริหารกันเอง ขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างภาครัฐและวิสาหกิจชุมชนงบประมาณ

สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนของรัฐไม่เพียงพอ ภาครัฐให้เงินทุนกู้ยืมกับวิสาหกิจชุมชนไม่ต่อเนื่อง ภาครัฐไม่มีการฝึกอาชีพให้สมาชิก วิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่อง และภาครัฐไม่เข้ามาช่วยวิสาหกิจชุมชนในการขยายตลาดให้กว้างขึ้น (ตารางที่ 9)

## ตารางที่ 9 ปัญหาสำคัญที่เกิดจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

| ลำดับที่ | ปัญหา                                                                                                    | ร้อยละ |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1        | ภาครัฐไม่ค่อยดูแลช่วยเหลือปล่อยให้กรรมการบริหารกันเอง                                                    | 36.36  |
| 2        | ขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างภาครัฐและวิสาหกิจชุมชน                                               | 18.18  |
| 3        | งบประมาณสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนของรัฐไม่เพียงพอ                                                            | 18.18  |
| 4        | ภาครัฐให้เงินทุนกู้ยืมกับวิสาหกิจชุมชนไม่ต่อเนื่องภาครัฐไม่มี                                            | 9.09   |
| 5        | การฝึกอาชีพให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนอย่างต่อเนื่องภาครัฐไม่เข้ามาช่วยวิสาหกิจชุมชนในการขยายตลาดให้กว้างขึ้น | 9.09   |

แนวทางการแก้ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนที่ประธานวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี โดยรวมเห็นว่าน่าจะได้ผลคือ วิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องควรร่วมมือกันในการสนับสนุนให้ชุมชนและบริเวณใกล้เคียงผลิตวัตถุดิบและช่วยหาแหล่งวัตถุดิบให้สมาชิก ในราคาที่เหมาะสม หน่วยงานภาครัฐควรช่วยขยายตลาดสินค้าให้กว้างขึ้นและอบรมให้ความรู้เรื่อง

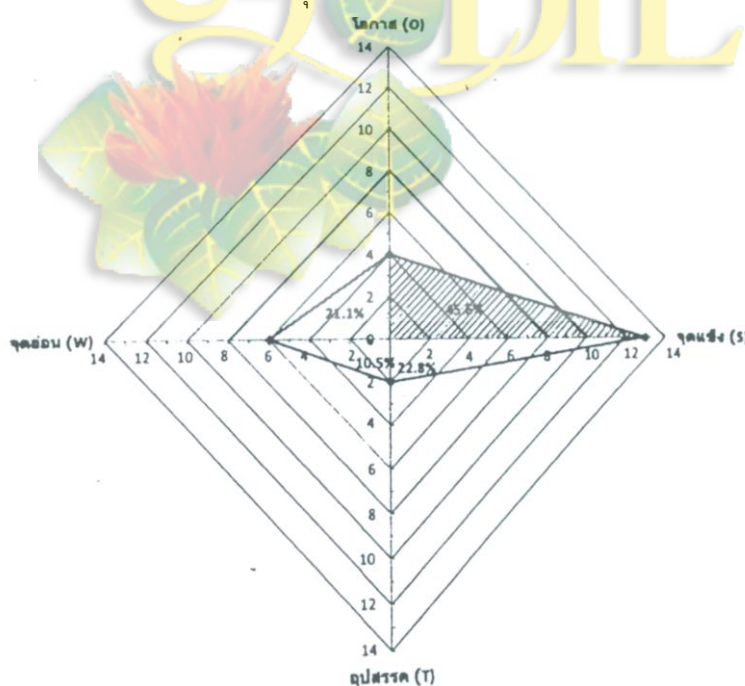
การลดต้นทุนการผลิตให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เพิ่มจำนวนสมาชิกและเพิ่มเงินช่วยเหลือในการลงทุนจากภาครัฐให้มากขึ้น วิสาหกิจชุมชนควรตั้งกฎระเบียบที่รัดกุมและเข้มงวด และแจ้งให้สมาชิกทุกคนทราบ รวมทั้งสร้างกิจกรรมให้สมาชิกมีโอกาสร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน และวิสาหกิจชุมชนควรจัดให้มีพี่เลี้ยงสำหรับ สมาชิกกลุ่มที่ยังขาดทักษะในการผลิต

สินค้าหรือบริการ ตลอดจนสร้างเครือข่ายระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม วิชาทฤษฎีชุมชนที่ผลิตสินค้าหรือบริการชนิดเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน

#### 4. กลยุทธ์การจัดการวิชาทฤษฎีชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

เนื่องจากวิชาทฤษฎีชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี มีจุดแข็งค่อนข้างมากและมีโอกาสมากกว่าอุปสรรค ลักษณะกลยุทธ์หลักจึงควรเป็นกลยุทธ์เชิงรุกโดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจ

ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์สร้างพันธมิตร และเครือข่ายระหว่างวิชาทฤษฎีชุมชน กลยุทธ์การพัฒนาภายในวิชาทฤษฎีชุมชน และกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนภายในวิชาทฤษฎีชุมชน ลักษณะกลยุทธ์ดังกล่าว เมื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อหาจำนวนจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จะอยู่ในรูปแสดงความสัมพันธ์เบื้องต้นด้วยขนาดพื้นที่ ดังแสดงในรูปที่ 2 และตารางที่ 10 สำหรับรูปแบบกลยุทธ์ สรุปเป็นรูปแบบ FIRST ดังตารางที่ 11 การวิเคราะห์ลักษณะกลยุทธ์



รูปที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิชาทฤษฎีชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

ตารางที่ 10 ขนาดของพื้นที่และอัตราส่วนของพื้นที่ จำแนกตามลักษณะกลยุทธ์

| กลยุทธ์ | ลักษณะกลยุทธ์                              | ขนาดพื้นที่        | อัตราส่วนพื้นที่ |
|---------|--------------------------------------------|--------------------|------------------|
| A       | SO:เชิงรุก                                 | $13 \times 4 = 52$ | 4.33             |
| B       | ST: สร้างพันธมิตรและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน | $13 \times 2 = 26$ | 2.17             |
| C       | WO: การพัฒนาภายในวิสาหกิจชุมชน             | $6 \times 4 = 24$  | 2.00             |
| D       | WT: การปรับเปลี่ยนภายในวิสาหกิจชุมชน       | $6 \times 2 = 12$  | 1.00             |

ตารางที่ 11 รูปแบบกลยุทธ์ FIRST

| รูปแบบกลยุทธ์ FIRST    |
|------------------------|
| F = Flexible           |
| I = Identity, Image    |
| R = Resource, Response |
| S = Standard, Safety   |
| T = Technology         |

## อภิปรายผล

### 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ประกอบด้วย การเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกและสาธารณชน การบริหารวิสาหกิจชุมชน การจัดทำนายสินค้าและบริการ การบริหารสมาชิก การดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนจากภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับ ไจมานัส พลอยดี (2541) ที่เสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของชุมชน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านแรงงาน ด้านการเงิน ด้านการบริหารจัดการ ด้านปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก ด้านการเป็นผู้นำ ด้านระเบียบข้อบังคับขององค์กร และด้านปฏิสัมพันธ์กับภายนอก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สุรรัตน์

ต้นคำ (2546) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว 6 ด้าน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิทยา จันทะวงศ์ศรี (2547) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำของประธานวิสาหกิจชุมชน การมีส่วนร่วมของชุมชน การมีผู้นำที่มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการได้รับสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิเชียร ธิมาชัย (2549) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเกิดจากคุณสมบัติของผู้นำที่ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับการดำเนินงานของกลุ่ม และตามหลักการบริหารจัดการธุรกิจ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังเป็นแนวทางเดียวกันกับ สมิตรา อภิชัย (2549); มนูญ สฤณี (2553); กษมาพร พวงประยงค์ (2554) สรุปว่าปัจจัย

สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย การทำแผนวิสาหกิจชุมชน การบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ด้านการเข้าหาแหล่งเงินทุน การบริหารการตลาด การสร้างความแตกต่างและการสร้างเอกลักษณ์ของสินค้า และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับสินค้าและบริการ

## 2. ปัญหาของการจัดการวิสาหกิจ

### ชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

ปัญหาสำคัญของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี ได้แก่ วัตถุดิบในพื้นที่หายากและมีราคาแพง ต้นทุนการผลิตสูงแต่ขายได้ในราคาต่ำ สมาชิกขาดความร่วมมือ ความสามัคคีและความรับผิดชอบ สมาชิกไปประกอบอาชีพอื่น เนื่องจากได้รับผลตอบแทนน้อย ภาครัฐไม่ค่อยดูแลช่วยเหลือ ปล่อยให้กรรมการวิสาหกิจชุมชนบริหารกันเอง ขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่องระหว่างภาครัฐและวิสาหกิจชุมชนงบประมาณสนับสนุนและเงินทุนกู้ยืมไม่เพียงพอและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ บัณฑิตา ศรีชัยมูล (2547) พบว่า มีปัญหาลักษณะเดียวกันและขาดการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิต เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการของวิสาหกิจชุมชน

### 3. กลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดปราจีนบุรี

การเป็นกลยุทธ์เชิงรุกโดยมีรูปแบบกลยุทธ์ที่ผลิตสินค้าหรือบริการให้เปลี่ยนแปลงไปตาม ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อ

เอกลักษณ์เฉพาะตัวของชุมชนใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าให้มีมาตรฐาน และความปลอดภัยตามความต้องการของผู้บริโภคและมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับ กลยุทธ์ของลินดา ลาเต (2555) ที่พบว่า กลยุทธ์การตลาด เพื่อสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน คือ การสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ การรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างความสัมพันธ์และการส่งเสริมการให้ความรู้

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำ

#### ผลการวิจัย ไปใช้ประโยชน์

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี ควรจะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านผู้นำและการบริหารวิสาหกิจ ด้านการวางแผน การดำเนินงาน ด้านการบริหารการตลาด ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล ด้านการบริหารสมาชิกและด้านการจัดการสินค้าและบริการ โดยใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่เน้นรูปแบบ FIRST กล่าวคือ ผลิตสินค้าหรือบริการให้เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและคุ้มกับราคาที่ลูกค้าจ่ายโดยใช้วัตถุดิบและแรงงานที่มีอยู่ในชุมชน (Flexible) ผลิตสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์ เฉพาะตัวของชุมชนซึ่งอาจเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่น วัตถุดิบ และวัฒนธรรมประเพณี (Identity) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสินค้าหรือบริการที่ผลิตและจำหน่าย ทั้งในด้าน



คุณภาพ ความปลอดภัย และความคุ้มค่าในการซื้อ (Image) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนทั้งภูมิปัญญา ท้องถิ่น วัตถุดิบ แรงงานฯ (Resource) บริหารจัดการตลอดจนผลิตจำหน่ายสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกชุมชน และลูกค้า (Response) ผลิตสินค้าหรือบริการที่ได้มาตรฐานและความปลอดภัยตามความต้องการของผู้บริโภคหรือตามมาตรฐานสากลของสินค้าหรือบริการ (Standard and Safety) และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการผลิตสินค้าหรือบริการที่สะอาดปลอดภัยและช่วยลดต้นทุนในการผลิต (Technology)

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของประเทศไทยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยเฉพาะกับธุรกิจเอกชนในประเทศไทยและธุรกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ควรทำวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

2.1 ความต้องการและภาพลักษณ์ของสินค้าวิสาหกิจชุมชนในสายตาของชาวไทยและประชาชนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

2.2 มาตรฐานและความปลอดภัยขั้นต่ำตามมาตรฐานของสินค้าหรือบริการในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศกลุ่มเป้าหมายของวิสาหกิจชุมชน

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการของธุรกิจชุมชน

2.4 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจชุมชนในจังหวัดชายแดนของประเทศไทย

## บรรณานุกรม

- กษมาพร พวงประยงค์. (2554). *แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มการแปรรูปและผลิตภัณฑ์จังหวัดสมุทรสงคราม*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ใจมานัส พลอยดี. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจชุมชน: เปรียบเทียบระหว่างภาพรวมและภาพย่อย (อำเภอคำชะโนด จังหวัดยโสธร และอำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ตีพิมพ์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บัณฑิตา ศรีชัยมูล. (2547). *การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนกลุ่มทอผ้า หมู่ที่ 4 ตำบลโคกเจริญ อำเภอโคกเจริญ จังหวัดลพบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 (2548, 18 มกราคม). ราชกิจจานุเบกษา ฉบับ  
กฤษฎีกา เล่ม 122 ตอนที่ 6 ก หน้า 1 – 13.
- มนูญ สุกณี. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน กรณีศึกษา  
จังหวัดปราจีนบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ตีพิมพ์),  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลินดา ลาเต. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ ผ้า  
ทอพื้นเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขบัณฑิต ไม่  
ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วิทยา จันทะวงศ์ศรี. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อำเภอกันทรวิชัย  
จังหวัดมหาสารคาม. (ศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ตีพิมพ์),  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิเชียร ธิมาชัย. (2549). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จกลุ่มวิสาหกิจชุมชนของลูกค้าธนาคารเพื่อ  
การเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในอำเภอยายมุล จังหวัดยโสธร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
เกษตรศาสตรมหาบัณฑิตไม่ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมิตรา อภิชัย. (2549). ความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุรรัตน์ ตุ่นคำ. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มตัดเย็บผ้าแม่บ้าน  
เกษตรกรบ้านแม่ตาด ตำบลห้วยทราย อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ตีพิมพ์), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.