

# วิสาหกิจเพื่อสังคม: การต่อยอดวิสาหกิจชุมชนและสวัสดิการชุมชน เพื่อการจัดการชุมชนทุ่งตำเสา

## Social Enterprise: Applying of Community Enterprise and Community Welfare for Managing Thung Tamsao Community

อุทัย ปริณญาสุตินันท์<sup>1/</sup>  
Utai Parinyasutinun<sup>1/</sup>

<sup>1/</sup>ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สงขลา 90110

<sup>1/</sup>Department of Educational Foundation, Faculty of Liberal Arts,  
Prince of Songkla University, Songkhla 90110, Thailand

utaiparinyasutinun@hotmail.com

(Received: 23 August 2016, Accept: 26 January 2017)

**Abstract:** A social enterprise of the Thung Tamsao community for such fund institution, cooperatives, and career group which operate their own businesses to problem solving in the community and also to develop the economy in their own areas. Even though the results of the solving sound so good, however, they are still not to create the outstanding social outcomes. Because most of businesses are small size or there are just only standing on the earlier stage, which still need supports both policy support and fund to develop social enterprise sustainability. The aforementioned will make the community stronger and people in the community will better quality of life.

**Keywords:** Social enterprise, community enterprise, community welfare, quality of life

**บทคัดย่อ:** วิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา ทั้งในรูปแบบสถาบันการเงิน สหกรณ์ และกลุ่มอาชีพ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานกิจการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมทั้งเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจภายในท้องถิ่น แม้จะให้ผลดี แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่โดดเด่นได้ เนื่องจากกิจการส่วนใหญ่มีขนาดเล็กหรือเป็นธุรกิจที่อยู่ในระยะเริ่มต้น ซึ่งยังต้องการการสนับสนุน ทั้งเชิงนโยบายและแหล่งเงินทุน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง อันจักช่วยให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและคนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

**คำสำคัญ:** วิสาหกิจเพื่อสังคม วิสาหกิจชุมชน สวัสดิการชุมชน คุณภาพชีวิต

### คำนำ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันนั้น ทำให้เกิดแรงกดดันทางสังคมต่อการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ จนกระทั่งต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบให้สอดคล้องกับกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์กรต้องบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อตอบโต้ทางสังคมและอยู่ร่วมกับชุมชนได้ โดยเริ่มจากความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นนโยบายสำคัญในการดำเนินงานของนักบริหารของหลายองค์กร (จิระพงศ์,

2556) ซึ่งต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (รพีพรรณ, 2556) โดยเฉพาะการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (เสกศักดิ์, 2557) เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน (ปิยะนารถ, 2557) จากนั้นก็พัฒนามาสู่แนวคิดเรื่องการสร้างคุณค่าร่วม และต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในที่สุด (พิพัฒน์, 2558) สำหรับประเทศไทยนั้น มีองค์กรที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมอยู่บ้าง แต่ยังไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลายมากนัก ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของสหกรณ์ วิสาหกิจ

ชุมชน และสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมทั้งเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจภายในท้องถิ่น แม้จะให้ผลดี แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้ในวงกว้าง เนื่องจากกิจการส่วนใหญ่มีขนาดเล็กหรือเป็นธุรกิจที่อยู่ในระยะเริ่มต้น ซึ่งยังต้องการการสนับสนุนและการพัฒนากลไกในการขับเคลื่อนกิจการให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินการเพิ่มมากขึ้น (ศักดิ์ดา, 2558)

“ทุ่งตำเสา” เป็นตำบลหนึ่งในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งมีสภาพพื้นที่เป็น “เขา ปานา น้ำ” อันมีความอุดมสมบูรณ์ทางธรรมชาติที่เป็นตัวกำหนดวิถีชีวิตของชาวบ้านมาช้านาน อีกทั้งยังมีองค์กรที่มีลักษณะเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม อันได้แก่สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรักษิติน และกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราหูแร่ ซึ่งองค์กรเหล่านี้ได้ดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนที่ให้ผลดีในระดับหนึ่ง แต่ด้วยข้อจำกัดดังกล่าวมาแล้วข้างต้น จึงยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้ในวงกว้างมากนัก ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชุมชนทุ่งตำเสา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา อันจักช่วยให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและคนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

### อุปกรณ์และวิธีการ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้นำวิสาหกิจเพื่อสังคมในชุมชน จำนวน 4 คน ผู้นำชุมชน จำนวน 3 คน ชาวบ้านในชุมชน จำนวน 30 คน ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์

จำนวน 20 คน เจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 5 คน และนักวิชาการ จำนวน 5 คน ร่วมกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและเขียนรายงานผลการวิจัยด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์

### ผลการศึกษาและสรุป

การวิจัยแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจของชุมชนทุ่งตำเสา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษา ดังนี้

1. รู้จักวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา วิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา ในที่นี้หมายถึง สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรักษิติน และกลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราหูแร่ รายละเอียดมีดังนี้

สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา ตั้งอยู่หมู่ที่ 9 บ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ก่อตั้งเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2553 เป็นสถาบันการเงินที่ได้รับการพัฒนามาจากกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่มีความเข้มแข็งให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน ภายใต้การสนับสนุนของธนาคารออมสิน ทั้งนี้ชุมชนบ้านวังพาเป็นชุมชนที่อยู่ห่างไกลจากตัวเมืองหาดใหญ่ การเดินทางไม่ค่อยสะดวก และที่สำคัญ คือชาวบ้านไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินกู้จากสถาบันการเงินได้ เนื่องจากไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน โดยเฉพาะโฉนดที่ดิน ซึ่งชาวบ้านจะกู้เงินได้ก็ต้องอาศัยกลุ่มออมทรัพย์ในหมู่บ้านที่ใช้วิธีการให้บุคคลค้ำประกันเงินกู้ จึงทำให้ชาวบ้านมีวินัยในการออมและชำระเงินกู้ สิ่งเหล่านี้ทำให้สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพาสามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นอย่างดีที่น่าพอใจ (Figure 1-4)



Figure 1-4 Ban Wang Pha financial institution, performance awards, and key informant

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด ตั้งอยู่หมู่ที่ 9 บ้านวังพา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เดิมนั้นสหกรณ์เกิดขึ้นจากการที่ภาครัฐสนับสนุนให้มีการจัดสร้างโรงรมควั่นยางในปี พ.ศ. 2537 โดยเริ่มทำการแปรรูปน้ำยางในปี พ.ศ. 2541 และได้หยุดทำการไประยะหนึ่ง เนื่องจากวิกฤตการณ์แทรกแซงราคาน้ำยางในปี พ.ศ. 2544 ต่อมาชาวบ้านในชุมชนได้รวมตัวกันจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นอีกครั้ง

ในปี พ.ศ. 2554 โดยการรวมหุ้นและคัดเลือกคณะกรรมการดำเนินงานและประธานสหกรณ์ เพื่อขับเคลื่อนสหกรณ์ในการรับซื้อน้ำยางจากชาวบ้าน ทั้งนี้ สหกรณ์ได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือชุมชน โดยเฉพาะการจัดสรรทุนการศึกษาให้กับบุตรหลานของสมาชิก และการคืนเงินปันผลให้กับสมาชิกเป็นประจำทุกปี (Figure 5-10)



Figure 5-10 Ban Wang Pha Rubber Fund Cooperative, Ltd. and latex processing

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรักษิติน ตั้งอยู่หมู่ที่ 7 บ้านพรุขบา ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เริ่มดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 โดยนำผลผลิตที่ได้จากส้มแขกมาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์น้ำผลไม้ ในช่วงแรกไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก จึงได้มีการปรึกษาหารือกันภายในกลุ่มว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลิตภัณฑ์เก็บไว้ได้นาน ต่อมาจึงได้เปลี่ยนมาแปรรูปผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในรูปแบบผงขงพร้อมดื่ม แล้วนำไป

ทดลองขาย กระนั้นก็ตาม สินค้าที่สร้างชื่อเสียงและได้รับรางวัลหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ระดับ 4 ดาว ประจำปี 2553 กลับเป็นผลิตภัณฑ์แปรรูปน้ำพริกส้มแขก ในเวลาต่อมาจึงได้มีหน่วยงานภาครัฐเข้ามาสนับสนุนงบประมาณและข้อมูลความรู้ทางวิชาการ ส่วนผลิตภัณฑ์ในรูปแบบผงขงพร้อมดื่ม นั้น อยู่ระหว่างการรอตรวจประเมินและรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ จึงยังไม่มีมีการกระจายสินค้ามากนัก (Figure 11-19)



Figure 11-19 Agricultural housewives of Rak Ton community enterprise and product processing

กลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราหุแร่ ตั้งอยู่ หมู่ที่ 3 บ้านหุแร่ ตำบลทุ่งตำเสา อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เริ่มดำเนินกิจการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514 โดยผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อ ซึ่งมีราคาแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดและรูปแบบของสินค้า ต่อเมื่อลูกค้ามีคำสั่งซื้อมากขึ้น จึงได้ถ่ายทอดและแจกจ่ายงานให้ชาวบ้านในชุมชนช่วยกันทำ ทั้งนี้ ดอกไม้ใบยางพาราช่วยสร้าง

รายได้เสริมให้กับครัวเรือนได้เป็นอย่างดี กระนั้นก็ตามรูปแบบการผลิตดอกไม้ใบยางพาราได้เปลี่ยนไปจากที่สมาชิกมารวมกลุ่มช่วยกันประดิษฐ์ดอกไม้ยามว่างจากการทำสวนยางพารานั้น ปัจจุบันนี้มีสมาชิกเพียงรายเดียวที่ยังคงประดิษฐ์ดอกไม้อย่างต่อเนื่อง โดยเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้จำหน่ายสินค้าตามคำสั่งซื้อที่มีไม่มากนัก (Figure 20-26)



Figure 20-26 Hu-Rae Handicraft Makers Group and handicraft making

สรุปได้ว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน ทั้งการดำเนินธุรกรรมทางการเงิน การรับซื้อผลผลิตน้ำยาง และการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่หาได้ง่ายในท้องถิ่น แม้จะมีข้อจำกัดอยู่บ้าง อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกของวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นส่วนใหญ่มีอาชีพหลัก คือ การทำสวนยางพารา จึงทำให้มีเวลาในการเข้าร่วมทำกิจกรรมกลุ่มน้อยหรืออาจไม่มีเวลาเลย เนื่องจากต้องการพักผ่อนหลังจากการเก็บน้ำยางแล้ว

2. ผลกระทบของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา

วิสาหกิจเพื่อสังคมช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในชุมชน ทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับครัวเรือน และระดับชุมชนและสังคม โดยทำให้คนในชุมชนอยู่ดีมีสุขขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเวลาที่ยังไม่มีกลไกการจัดการชุมชนในลักษณะดังกล่าว รายละเอียดมีดังนี้

ระดับปัจเจกบุคคล การเป็นสมาชิกของสถาบันการเงิน ช่วยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านการเงินของสมาชิกอย่างเห็นได้ชัด ทั้งในแง่การมีวินัยการออมและความรับผิดชอบต่อการการกู้เงิน จากเดิมที่เคยใช้จ่ายแบบได้มาก็จ่ายไป ไม่ได้คิดเก็บออม จึง

ทำให้ไม่มีเงินออมนั้น เปลี่ยนเป็นคนที่รู้จักเก็บออมและประหยัดมากขึ้น

ระดับครัวเรือน จากการรับรู้ของสมาชิก สถาบันการเงิน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของครัวเรือนภายหลังการมีวิสาหกิจเพื่อสังคมในชุมชน ทั้งการอยู่ดีมีสุขของแต่ละครัวเรือนที่มีเงินออม มีความสามารถในการซื้อรถยนต์ส่วนบุคคล และการปลูกสร้างที่อยู่อาศัยใหม่ รวมทั้งการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาเล่าเรียนในระดับที่สูงขึ้น

ระดับชุมชนและสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคมนั้น นอกจากจะช่วยให้คนในชุมชนอยู่ดีมีสุขแล้ว ยังสามารถใช้เป็นกรณีศึกษาในแง่การจัดการชุมชนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และภาวะผู้นำ โดยมีธนาคารออมสินเป็นผู้สนับสนุนเงินทุนและส่งเสริมความรู้ เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้แก่ผู้ประกอบการ ซึ่งในที่นี้หมายถึง สมาชิกในชุมชน ขณะเดียวกันก็มีการกำกับควบคุมร่วมกันจากองค์กรในชุมชนและหน่วยงานภาครัฐอย่างใกล้ชิด

สรุปได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยเริ่มตั้งแต่การอยู่ดีมีสุขในระดับปัจเจกบุคคล อันนำไปสู่ความมั่นคงในระดับครัวเรือน ตลอดจนความเข้มแข็งในระดับชุมชนและสังคมนั้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีความเชื่อมโยงกันอย่างเห็นได้ชัด อีกทั้งยังสามารถนำความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไปใช้เป็นกรณีศึกษาให้แก่ชุมชนอื่น ๆ ได้อีกด้วย

### 3. การวิเคราะห์ SWOT ของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา

การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ทราบถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา รายละเอียดมีดังนี้

สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา มีปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ผู้จัดการสถาบันการเงินมีทักษะการบริหารจัดการสูง อีกทั้งสถาบันการเงินยังได้ดำเนินธุรกรรมด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรมกับสมาชิก ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ การจ้างงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำทำได้จำกัด จึงต้องเปิดทำการเพียงสามวันต่อสัปดาห์ ขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่

หน่วยงานภาครัฐให้การสนับสนุนในเชิงวิชาการ ส่วนอุปสรรค ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจซบเซา โดยเฉพาะราคายางพาราที่ตกต่ำ จึงส่งผลกระทบต่อรายได้ของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่มีอาชีพหลัก คือ การทำสวนยางพารา ทำให้สมาชิกมีรายได้ลดลง อันเชื่อมโยงไปสู่การลาออกจากการเป็นสมาชิกสถาบันการเงินในที่สุด

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด มีปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ผู้จัดการสหกรณ์มีทักษะการบริหารจัดการสูง อีกทั้งสหกรณ์ยังรับซื้อน้ำยางในราคาที่เป็นธรรมกับสมาชิก ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ สหกรณ์จ่ายเงินค่าน้ำยางล่าช้า ทำให้สมาชิกขายน้ำยางให้กับพ่อค้าคนกลางแทน รวมทั้งยังไม่มีเอกสารสิทธิ์ นส.3 ทำให้ไม่สามารถต่อเติมหรือขยายพื้นที่ได้ ตลอดจนเครื่องจักรที่ใช้มีกำลังการผลิตต่ำ ขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้สหกรณ์สามารถนำเงินไปหมุนเวียนได้ ส่วนอุปสรรค ได้แก่ มีสหกรณ์กองทุนสวนยางคู่แข่งและพ่อค้าคนกลางในพื้นที่ รวมทั้งราคาแผ่นยางรมควันมักผันผวนตามสภาพเศรษฐกิจ ทำให้คาดการณ์ได้ยาก

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรรักษิตอน มีปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ประธานกลุ่มเป็นที่ยอมรับของสมาชิก วัตถุประสงค์ได้วางในท้องถิ่น และผลิตภัณฑ์มีความหลากหลาย ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่มีการผลิตสินค้าสำรองไว้รอจำหน่าย และไม่มีการขยายตัวของกลุ่ม รวมทั้งขาดผู้สืบทอดกิจการ ขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และความต้องการของตลาดมีมาก ส่วนอุปสรรค ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีนโยบายสนับสนุน และช่องทางการจัดจำหน่ายยังไม่หลากหลาย รวมทั้งอุปสรรคเรื่องเวลาว่างของสมาชิกที่มักไม่ตรงกัน นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดเรื่องวัตถุดิบที่ใช้ผลิตสินค้า โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์จากผลส้มแขก ซึ่งมีในชุมชนไม่มากนัก เนื่องจากมีเกษตรกรเพียงสองรายที่ปลูกส้มแขกและปลูกในจำนวนน้อยมากเพียงสองถึงสามต้นเท่านั้น

กลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราหุแร่ มีปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ ชาวบ้านมีความรู้ความสามารถในการประดิษฐ์ดอกไม้ใบยาง วัตถุประสงค์ได้ภายในท้องถิ่น และมีการผลิตสินค้าสำรองไว้ออจำหน่าย จึงเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ รูปแบบของสินค้าไม่มีความหลากหลาย ราคาขายไม่แน่นอน ทำให้มีรายได้ไม่แน่นอนด้วย และแรงงานที่ใช้ในการผลิตไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับเวลาว่างของสมาชิกที่มักไม่ตรงกัน ขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ยังสามารถยกระดับการทำงานให้อยู่ในรูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองทางการตลาดได้ และหน่วยงานภาครัฐสนับสนุนในการจัดหาตลาด ส่วนอุปสรรค ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจซบเซา ลูกค้ามีค่าครองชีพสูง ทำให้กำลังซื้อลดลง และช่องทางการจัดจำหน่ายยังไม่ขยายในวงกว้าง

สรุปได้ว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา นั้น สามารถจำแนกออกได้เป็นสองกลุ่ม อันได้แก่ กลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจประเภทแหล่งทุน และกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีแนวโน้มไม่มั่นคงหรือไม่ยั่งยืน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจประเภทกลุ่มอาชีพ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ SWOT ช่วยทำให้เกิดแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ เพื่อสังคม ของชุมชน ทุ่ง ตำ เสา ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

#### 4. แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา

การพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา นั้นถือเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคมดังกล่าว ดำเนินไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน อันจักนำไปสู่การอยู่ดีมีสุขของคนในชุมชนต่อไป รายละเอียดมีดังนี้

สถาบันการเงินชุมชนบ้านวังพา เป็นสถาบันการเงินที่มีสมาชิกจำนวนมาก ฉะนั้น การกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน บนพื้นฐานของความพอเพียง ย่อมทำให้สถาบันการเงินขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ทั้งนี้ สิ่งสำคัญที่ต้องยึดมั่น คือ ความก้าวหน้าของสถาบันการเงินต้องส่งเสริมให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีไปด้วยกัน

สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านวังพา จำกัด สหกรณ์ได้ระดมทุนจากสมาชิกในรูปของการออม เพื่อนำเงินออมดังกล่าวไปใช้ในการลงทุนเพิ่มเติม โดยไม่ต้องกู้ยืมเงินจากแหล่งทุนอื่น อีกทั้งยังมีแนวคิดที่จะรวมกลุ่มกับบริษัทเอกชนรายใหญ่ เพื่อทำสัญญาซื้อขายแบบผูกขาด ซึ่งช่วยทำให้สหกรณ์มีรายได้ที่แน่นอน สิ่งเหล่านี้ย่อมช่วยยกระดับการบริหารจัดการของสหกรณ์ให้เกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

กลุ่มแม่บ้านเกษตรกรักษ์โตน การสร้างรากฐานการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาคน เมื่อพัฒนาคนสำเร็จจึงนำไปสู่การขยายผลเพื่อต่อยอดการพัฒนาด้านอื่น ๆ ต่อไป ทั้งการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานของสมาชิก การยกระดับมาตรฐานคุณภาพของสินค้า และการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายและเครือข่ายทางธุรกิจ รวมทั้งการแสวงหาแหล่งสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม

กลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราหุแร่ การสร้างโอกาสให้ชาวบ้านในชุมชนมีรายได้จากการนำใบยางพาราที่เป็นทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาประดิษฐ์เป็นดอกไม้ใบยาง จนกลายเป็นสินค้าที่มีทั้งคุณค่าและมูลค่านั้น จำเป็นต้องพัฒนากลุ่มหัตถกรรมดอกไม้ใบยางพาราหุแร่ที่เป็นเพียงกลุ่มอาชีพสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชน และเพิ่มรูปแบบของสินค้าให้มีความหลากหลาย รวมทั้งพัฒนาทักษะการเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพไปพร้อมกัน

สรุปได้ว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา ยังจำเป็นต้องพัฒนาในสิ่งเหล่านี้ อันได้แก่ ประการแรก ทุน ทั้งการระดมทุน การแสวงหาทุน และการนำทุนที่มีอยู่มาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประการที่สอง คน ทั้งการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานและทักษะการเป็นผู้ประกอบการ และประการที่สาม การจัดการ ทั้งการจัดการเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาเครือข่ายทางธุรกิจ

#### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา นั้น ชี้ให้เห็นข้อดีหลายประการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับครัวเรือน และระดับชุมชนและสังคม อีกทั้งยัง

ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาชุมชนด้วยกลไกการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนนั้น ช่วยทำให้คนในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รายละเอียดดังนี้ ประการแรก ปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวในการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในแต่ละประเภท อันได้แก่ วิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทแหล่งทุน ซึ่งถือว่าประสบความสำเร็จ และวิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทกลุ่มอาชีพ ซึ่งยังไม่มีความมั่นคงหรือเข้มแข็งมากนัก ทั้งนี้ ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำ ซึ่งต้องเป็นคนที่มีความรู้สามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่สมาชิก จนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสมาชิกจะต้องมีวินัยและความรับผิดชอบ ตลอดจนต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ประการที่สอง ความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาต่อกับวิถีชีวิตของคนในชุมชน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมเช่นกัน ซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทกลุ่มอาชีพมักไม่ประสบผลสำเร็จ อันเนื่องมาจากความสัมพันธ์แบบผูกผันระหว่างอาชีพหลักในการทำสวนยางพาราของสมาชิกและการดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม กล่าวคือ เมื่อเศรษฐกิจดี ในที่นี้หมายถึง ราคาขายพาราดี การให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมของกลุ่มจะลดลง โดยสมาชิกจะหันไปให้ความสำคัญกับอาชีพหลักแทน ขณะที่วิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทแหล่งทุนกลับได้รับผลดี นั่นคือ สมาชิกจะมีจำนวนเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการกู้เงินเพื่อลงทุนในกิจการต่าง ๆ ในทางตรงกันข้าม เมื่อราคาขายพาราดีตกต่ำ วิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทแหล่งทุนจะได้รับกระทบ ทั้งในแง่จำนวนสมาชิกที่ลดลงและปัญหาการจัดเก็บหนี้ ซึ่งอาจมีสมาชิกหลายรายประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากการพึ่งพารายได้จากอาชีพการทำสวนยางพาราเป็นหลัก ทำให้ไม่มีเงินส่งเก็บบอมนหรือส่งเงินกู้ แต่ทว่า สมาชิกจะหันมาให้ความสำคัญกับการหารายได้เสริมจากวิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทกลุ่มอาชีพแทน นอกจากนี้ วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สะท้อนปัญหาวัตถุดิบมีไม่เพียงพอ นั้น ชี้ให้เห็นถึงปัญหาความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างการพัฒนาผลิตภัณฑ์กับอาชีพหลักของคนในชุมชนหรือทรัพยากร

ที่มีอยู่ในชุมชน ฉะนั้น หากมีการพัฒนาที่สามารถเชื่อมโยงหน่วยผลิตต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชนเข้าด้วยกันได้ แล้ว ย่อมช่วยขจัดอุปสรรคนี้ไปได้อย่างแน่นอน และประการที่สาม แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชน จากผลการวิเคราะห์ SWOT ที่มีประเด็นพิจารณา อันได้แก่ คน ทุน และการบริหารจัดการ ล้วนสอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งทรงดำรัสเกี่ยวกับการพัฒนาไว้ ดังความตอนหนึ่งว่า “...การพัฒนาประเทศจะบรรลุผลตามเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบกันหลายอย่าง อย่างแรกต้องมีคนดี คือ มีปัญญา มีความรับผิดชอบ มีความวิริยะอุตสาหะ เป็นผู้ปฏิบัติ อย่างที่สอง ต้องมีวิทยาการที่ดี เป็นเครื่องใช้ประกอบการ อย่างที่สาม ต้องมีการวางแผนที่ดี ให้พอเหมาะพอควรกับฐานะเศรษฐกิจและทรัพยากรที่มีอยู่ โดยคำนึงถึงประโยชน์อันพึงประสงค์ของประเทศและประชาชนเป็นหลักปฏิบัติ...” (พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช, 2552)

ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสนานั้น สามารถนำมาอภิปรายผลในประเด็นที่น่าสนใจได้ ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาทุนของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา ทุนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งแหล่งทุนของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสนานั้น ส่วนใหญ่ได้มาจากการระดมเงินทุนของสมาชิก ขณะที่การระดมทุนจากแหล่งทุนอื่น ๆ แทบจะเป็นไปไม่ได้เนื่องจากวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้น มักมีผลตอบแทนด้านการเงินต่ำ ขณะที่การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ มักจะไม่ได้รับเป็นตัวเงินโดยตรง อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในแง่ทุนแล้ว ใช่ว่าจะเป็นเรื่องของเงินทุนเพียงมุมมองเดียว ดังที่ อาทิตย์ และสุพรรณิ (2555) และ อุทัย (2559) ได้เสนอให้เปลี่ยนมุมมองในเรื่องทุน โดยให้พินิจทุนในลักษณะดังต่อไปนี้แทน กล่าวคือ ประการแรก มิติของความรู้ ประกอบด้วย ความรู้ ภูมิปัญญา สมรรถนะของคน และผู้นำ ประการที่สอง มิติของความคิด ประกอบด้วย บรรทัดฐานทางสังคม



สถาบันทางสังคม ความเห็นอกเห็นใจ ความเอื้ออาทร และวัฒนธรรมประเพณี รวมทั้งทรัพยากรและการใช้ประโยชน์ร่วมกัน และประการที่สาม มิติของความรักประกอบด้วย เครือข่ายทางสังคม ความไว้วางใจ และการเป็นพวกเดียวกัน เช่นเดียวกับ ประทีป และอภิรยา (2556) ศตวรรณ และญาติาวินมิตร์ (2556) ตุนท์ และจักรพันธ์ (2559) ดลฤดี และวรินดา (2559) ที่สะท้อนมุมมองเรื่องของทุนในแง่ทุนทางวัฒนธรรมที่ว่า การผลิตสินค้าและบริการด้วยทุนวัฒนธรรม ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี ซึ่ง ขวัญมงคล และณัชชา (2558) สุปรานี และคณะ (2559) มองว่าการจัดสรรกำไรส่วนเกินของกลุ่มอาชีพ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนนั้น ถือเป็นนโยบายการพัฒนาทุนของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สำคัญ อันจักนำไปสู่การพึ่งตนเองของชุมชนในที่สุด

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาทุนของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา คือ การบริหารจัดการทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จากนั้นจึงพัฒนาเป็นการร่วมลงทุนระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีอยู่ในชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคมภายนอกชุมชนเมื่อมีความพร้อมมากพอ

2. แนวทางการพัฒนาคนของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา คนมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมเช่นกัน โดยเฉพาะผู้นำ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และสามารถสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง เช่นนี้ ผู้นำและภาวะผู้นำ จึงถือเป็นกุญแจสำคัญในการจัดการชุมชน (อุทัย, 2558; อุทัย, 2559ข; อุทัย, 2559ค) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงแรงงานที่ใช้ในการดำเนินกิจการของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสาแล้ว ส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านในชุมชนที่มีได้มีทักษะฝีมือแรงงานเป็นการเฉพาะ ฉะนั้น การส่งเสริมความรู้ให้แก่ชาวบ้าน จึงเป็นแนวทางการพัฒนาคนที่สำคัญ

ทั้งนี้ ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาคนของวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้น ได้แก่ ประการแรก ความรู้ด้านการผลิต ดังที่ ตุนท์ และสมชาย (2558) อธิบายว่า การยกระดับการผลิตนั้น จำเป็นต้องมีการเสริมสร้าง

ศักยภาพการผลิตของชาวบ้านเป็นสิ่งสำคัญ โดยเริ่มจากการผลิตระดับครัวเรือนเป็นการผลิตระดับชุมชน และระดับระหว่างชุมชน อันจักทำให้เศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ประการที่สอง ความรู้ด้านการบัญชี ซึ่ง พุทธรณ (2556) บุษบา และคณะ (2557) และ พรพรรณ (2557) เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพด้านบัญชีจะช่วยเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มอาชีพ เนื่องจากสามารถนำข้อมูลทางบัญชีการเงินมาใช้ในการประกอบการบริหารจัดการได้ ประการที่สาม ความรู้ด้านระบบสารสนเทศ ซึ่งสุขสวรรค์ และเมตตา (2557) เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพด้านระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการผ่านเว็บไซต์นั้น ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับวิสาหกิจชุมชนได้เช่นกัน และประการที่สี่ ความรู้ด้านการวิจัย ดังที่ ทศพร (2556) และ กำจร (2558) ย้ำว่า การวิจัยถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสรคองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยเฉพาะการวิจัยที่เน้นการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ดังที่ พรพรรณ (2559) อธิบายว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกับชาวบ้านนั้น ถือเป็น การฝึกอบรมโดยวิธีการปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้ชาวบ้านเข้าใจและเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นในเวลาไม่นานนัก

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาคนของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา คือ การเสริมสร้างศักยภาพของชาวบ้าน ทั้งการผลิต การบัญชี และการใช้สารสนเทศ รวมทั้งการวิจัย สิ่งเหล่านี้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีอยู่ในชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคมภายนอกชุมชน

3. แนวทางการพัฒนาการจัดการของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา การดำเนินกิจการของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา มักดำเนินงานในลักษณะของคณะกรรมการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวบ้านในชุมชน ฉะนั้น แนวทางการพัฒนาการจัดการของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา จึงประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ อันได้แก่ ประการแรก การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่ง สุกัญญา (2557) สุดเฉลิม และไพศาล (2558) อธิบายว่า การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ช่วยเอื้อให้เกิด



ความเข้มแข็งของชุมชน บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส รวมทั้งการตรวจสอบได้จากสมาชิก ประการที่สอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งในการบริหารจัดการองค์การ ดังที่ นุกูล และญาติาวินทร์ (2556) เห็นว่า การวางแผนกลยุทธ์การตลาดอย่างรัดกุมรอบด้าน ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาธุรกิจชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ซึ่ง ชัตติยา (2558) ย้ำว่า แผนธุรกิจดังกล่าวเป็นเรื่องที่ต้องมีการถ่ายทอด เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประการที่สาม การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ ซึ่ง สัญชัย และเจษฎา (2559) เห็นว่า การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชน อันได้แก่ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต การติดต่อสื่อสารในการรับคำสั่งซื้อ การจัดการสินค้าคงคลัง การดำเนินงานด้านการขนส่ง การจัดการคลังสินค้า และการเคลื่อนย้ายสินค้าและบรรจุภัณฑ์ รวมทั้งการรับคืนสินค้า ตลอดจนการแบ่งปันข้อมูล ถือเป็นเรื่องสำคัญที่วิสาหกิจชุมชนต้องเรียนรู้ ประการที่สี่ การจัดการความรู้ ดังที่ ปิยะนุช และพิกุล (2557) นิศรา (2558) อธิบายว่า การจัดการความรู้ช่วยทำให้ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นสามารถดำรงอยู่ได้ และประการที่ห้า การสร้างและบูรณาการเครือข่าย ซึ่ง ไพศาล และคณะ (2556) และสุพรรณิ (2558) เห็นว่า การสร้างและบูรณาการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน รวมทั้งการติดตามประเมินผลการบูรณาการเครือข่ายดังกล่าว ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการของวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทั้งตำบล คือ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การวางแผนกลยุทธ์ การตลาด การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์ของวิสาหกิจชุมชน และการจัดการความรู้ รวมทั้งการสร้างและบูรณาการเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ตลอดจนการติดตามประเมินผลการบูรณาการเครือข่าย สิ่งเหล่านี้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีอยู่ในชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคมภายนอกชุมชน

4. ข้อจำกัดของวิสาหกิจเพื่อสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งมีลักษณะการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมทั้งเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจภายในท้องถิ่นนั้น ข้อจำกัดหรือปัญหาของสหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และสถาบันการเงินชุมชน ย่อมเป็นข้อจำกัดหรือปัญหาของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้วย ดังที่ จำนงค์ (2551) อธิบายว่า ข้อจำกัดที่มักพบในการจัดการวิสาหกิจชุมชนที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข มีดังนี้ ประการแรก ปัญหาความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน การจัดวิสาหกิจชุมชนไปรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกับวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม ซึ่งเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน แม้จะมีความใกล้เคียงกัน แต่ก็มีข้อแตกต่างที่สำคัญ นั่นคือ ประเด็นแรก ผลประกอบการ วิสาหกิจชุมชนจะเน้นผลประกอบการในเชิงสังคม เพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน ขณะที่วิสาหกิจขนาดกลางและย่อมจะเน้นผลประกอบการในเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการเป็นหลัก และประเด็นที่สอง ขนาดของทุนและผลกำไร วิสาหกิจชุมชนจะมีขนาดของทุนและผลกำไรไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ระบุไว้ในกำหนดขนาดของทุนและผลกำไรของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม และประการที่สอง ปัญหาข้อกฎหมาย แม้ว่าพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 จะมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ชาวบ้านในชุมชนได้ดำเนินการวิสาหกิจชุมชน แต่ก็ไม่ได้เปิดโอกาสให้มีความเข้มแข็งในเชิงธุรกิจ เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนไม่ถือเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ จึงทำให้ไม่สามารถถือครองทรัพย์สินและกระทำนิติกรรมสัญญาต่อบุคคลอื่น ๆ เพื่อเข้าถึงแหล่งทุนในการผลิตสินค้าหรือบริการได้

ขณะที่ ประสพชัย (2558) ได้จำแนกปัญหาของการดำเนินงานสหกรณ์ไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้ ประการแรก ปัญหาด้านบุคคล อันได้แก่ สมาชิกไม่มีจิตวิญญาณสหกรณ์ คณะกรรมการไม่เข้าใจหลักการบริหารจัดการ ฝ่ายจัดการขาดความเป็นมืออาชีพ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ขาดความน่าเชื่อถือ และเจ้าหน้าที่รัฐมีจำนวนน้อยทำให้ดูแลเอาใจใส่ไม่ทั่วถึง ประการที่สอง ปัญหาด้านการจัดการ อันได้แก่ ขาด

ความพร้อมในการจัดตั้งสหกรณ์ ขาดข้อมูลในการจัดการและการนำไปใช้ประโยชน์ ขาดความพร้อมในการแข่งขันกับผู้ประกอบการเอกชน ขาดการบริการที่ครบวงจร และการหาประโยชน์ของเอกชนแต่จัดตั้งในรูปแบบสหกรณ์ ประการที่สาม ปัญหาจากภาครัฐ อันได้แก่ ขาดความต่อเนื่องทางนโยบาย ขาดผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับงานสหกรณ์ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ขาดอัตรากำลัง และขาดความเท่าทันต่อวิทยาการสมัยใหม่ ประการที่สี่ ปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการเมือง อันได้แก่ การเมืองภายในสหกรณ์ ชุมชนท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งการเมืองระดับชาติ และประการที่ห้า ปัญหาด้านกฎหมาย อันได้แก่ ความล้าหลังของกฎหมาย ความไม่เฉพาะเจาะจงของกฎหมาย การไม่บังคับใช้กฎหมาย และการตีความกฎหมายแตกต่างกัน ซึ่ง เกรียงศักดิ์ (2559) เห็นว่า ปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างตรงจุดตรงประเด็นอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า หากต้องการให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีความเข้มแข็งก็ต้องทำให้วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ และสถาบันการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งก่อนในเบื้องต้น เช่นนี้ ย่อมมีความจำเป็นที่ต้องแก้ไขปัญหาคือข้อจำกัด รวมทั้งปรับปรุงข้อกำหนดหรือข้อกฎหมายที่หน่วงรั้งให้วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ และสถาบันการเงินชุมชนไม่สามารถขับเคลื่อนกิจการไปข้างหน้าได้เต็มกำลังศักยภาพ

## สรุป

วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยยังเป็นรูปแบบของวิสาหกิจที่ค่อนข้างใหม่ จึงทำให้การดำเนินกิจการไม่มีความชัดเจนมากนัก อีกทั้งยังขาดความเข้าใจและความร่วมมือจากหลายภาคส่วน เช่นเดียวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่ด้าเสา ซึ่งมีลักษณะการดำเนินกิจการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมทั้งเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจภายในท้องถิ่น แม้จะให้ผลดี แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้ ในวงกว้าง เนื่องจากกิจการส่วนใหญ่มีขนาดเล็กหรือเป็นธุรกิจที่อยู่ในระยะเริ่มต้น ซึ่งยังต้องการการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม

เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก และมีการดำเนินกิจการที่ยั่งยืน อันจักส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและคนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

## กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก กองทุนวิจัยคณะกรรมการศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สัญญาเลขที่ บ.002/59

## เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ ศรีศิลปวงศ์. 2559. การพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 8(15): 19-29.
- กำจร ตติยกวี. 2558. งานวิจัยกับการพัฒนาประเทศ. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 3(1): 1-4.
- ขวัญมณล ดอนขวา และ ณัชชา ลิ้มปิติสุวรรณ. 2558. โมเดลเชิงสาเหตุและผลของกระบวนการเศรษฐกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารสมาคมนักวิจัย 20(2): 127-137.
- ชัตติยา ชัตติยวรา. 2558. การถ่ายทอดความรู้เรื่องแผนธุรกิจเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มอาชีพหัตถกรรม ชุมชนปงยางคก อำเภอกำแพงเพชร จังหวัดลำปาง. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 3(3): 261-269.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. 2556. บทบาทเชิงกลยุทธ์ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ. วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 13(1): 153-163.
- จำนง ค์ แรกพินิจ. 2551. วิสาหกิจชุมชนกับการแก้ไขปัญหาความยากจนในชนบทไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ 3(1): 75-87.
- ดลฤดี จันทร์แก้ว และ วิรินดา สุทธิธรรม. 2559. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านเกษตรกรรมเพื่อสร้าง

- ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจชุมชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างของประเทศไทย. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 4(2): 188-199.
- ตุนท์ ชมชื่น และ จักรพันธ์ ชัยทัศน์. 2559. การผลิตด้วยทุนวัฒนธรรมกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในเขตสี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 4(1): 18-31.
- ตุนท์ ชมชื่น และ สมชาย ใจบาน. 2558. การเสริมสร้างศักยภาพการผลิตผลิตภัณฑ์ชุมชน “ผ้าทอกะเหรี่ยง” ตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ : กรณีชุมชนตำบลแม่ยาว อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 3(2): 203-214.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2556. ชุมชนเข้มแข็ง สังคมน่าอยู่ เศรษฐกิจยั่งยืน ด้วยงานวิจัย. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 1(2): 1-5.
- นกุล พิกุล และ ญาติาวินันท์ พิษทองกลาง. 2556. การวางแผนกลยุทธ์การตลาดแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชนของกลุ่มผู้ผลิตตุ๊กตาอำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 1(3): 141-151.
- นิศรา จันท์เจริญสุข. 2558. แนวทางการจัดการความรู้ของธุรกิจชุมชนบ้านกัวแลน้อยและบ้านกัวแลหลวง อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 3(1): 49-56.
- บุษบา อารีย์ ประเวทย์ แสนยอง และ อุดม อมยิ้ม. 2557. การพัฒนาศักยภาพโดยใช้เทคนิคบัญชีบริหารเพื่อเพิ่มรายได้ของวิสาหกิจชุมชนผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์บ้านโป่งอาจ ตำบลเมืองนะ อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 2(1): 49-61.
- ประสพชัย พสุนนท์. 2558. ปัญหาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย : ทฤษฎีฐานรากจากข้าราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์. วารสารศรีนครินทร์วิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 7(13): 85-101.
- ประทีป พิษทองกลาง และ อภิรียา นามวงศ์พรหม. 2556. รูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มผู้ผลิตโคมล้านนา ชุมชนเมืองสาทร อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 1(3): 129-139.
- ปิยะนารถ สิงห์ชู. 2557. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ. วารสารศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 14(2): 121-128.
- ปิยะนุช สิ้นันตา และ พิกุล สุรพรไพบูลย์. 2557. การจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการผลิตกาแฟและคุณภาพของกาแฟ ชุมชนบ้านสันเจริญ ตำบลผาทอง อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 2(3): 325-331.
- พรณนุช ชัยปิ่นชนะ. 2557. การพัฒนาระบบการจัดทำบัญชีครัวเรือนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 2(1): 37-48.
- พรณนุช ชัยปิ่นชนะ. 2559. การพัฒนาการจัดการเงินของกลุ่มผักอินทรีย์ ตำบลหนองป่าครั่ง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการใช้มีส่วนร่วมของชุมชน. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 4(1): 84-97.
- พุดธมน สุวรรณอาสน์. 2556. การพัฒนาศักยภาพด้านบัญชีการเงินของวิสาหกิจชุมชนกลุ่มตัดเย็บบ้านดอกแดง อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 1(1): 43-52.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. 2558. บทบาทของซีเอสอาร์และวิสาหกิจเพื่อสังคมกับการแก้ปัญหาสังคม. วารสารพัฒนาสังคม 17(2): 13-34.

- ไพศาล มุ่งสมักร, ธนอมศักดิ์ สุวรรณน้อย, สรชัย พิศาลบุตร, และ ศิวะศิษฐ์ ชำของ. 2556. รูปแบบการจัดการที่ประสบผลสำเร็จของกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์สมุนไพรกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์. วารสารสมาคมนักวิจัย 18(3): 115-123.
- พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช. 2552. คำพ่อสอน: ประมวลพระบรมโฆษาทและพระราชดำรัสเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง. พิมพ์ครั้งที่ 4. ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ. 242 หน้า.
- รพีพรรณ ฉัตรลิขิต. 2556. CSR: กลยุทธ์การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร. วารสารนักบริหาร 33(2): 3-9.
- ศตวรรษ พิกุล และ ญาตาวิมินทร์ พิชทองกลาง. 2556. ทูตทางปัญญาและผลิตภัณฑ์ชุมชนของชุมชนบ้านกัวแลน้อย อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 1(3): 153-161.
- ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. 2558. การศึกษารอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย. วารสารสมาคมนักวิจัย 20(2): 30-47.
- สัณชัย ลั้งแกกุล และ เจษฎา นกน้อย. 2559. การจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์อุตสาหกรรมการผลิตข้าวสังข์หยดเมืองพัทลุงระดับขั้นเกษตรกรรมและกลุ่มวิสาหกิจแปรรูป. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 4(1): 32-44.
- สุขสวรรค์ คำวงศ์ และ เมตตา ตาละลักษณ์. 2557. การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน อำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน โดยใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 2(3): 305-311.
- สุดเฉลิม ศัสตราภักย์ และ ไพศาล บรรจุสุวรรณ. 2558. ธรรมชาติของการจัดการและการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 3(3): 271-283.
- สุปราณี จันทร์ส่ง บุญทัน ดอกไธสง สอาด บรรเจิดฤทธิ์ และ บุญเรือง ศรีเหรียญ. 2559. นโยบายการพัฒนาทุนทางสังคมเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็ง. วารสารการเมืองการปกครอง 6(1): 313-327.
- สุพรรณิ ไชยอำพร. 2558. การติดตามประเมินผล การบูรณาการเครือข่ายเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน. วารสารพัฒนาสังคม 17(2): 69-86.
- สุกัญญา ดวงอุปมา. 2557. แนวทางการพัฒนาศักยภาพการจัดการที่ดีของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 2(2): 133-139.
- เสกศักดิ์ จำเริญวงศ์. 2557. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคมกับผลกระทบที่มีต่อมูลค่าร่วมของกิจการ : กรณีประเทศไทย. วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน 21(2): 150-175.
- อาทิตย์ บุคตาตวง และ สุพรรณิ ไชยอำพร. 2555. ความสามารถในการนำทุนทางสังคมออกมาใช้ของชุมชนบ้านบางไทร อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม. วารสารสมาคมนักวิจัย 17(1): 29-41.
- อุทัย ปริญาสุทธินันท์. 2558. การจัดการชุมชน : มโนทัศน์และทฤษฎีที่จำเป็นต้องทบทวน. วารสารการจัดการสมัยใหม่ 13(2): 11-21.
- อุทัย ปริญาสุทธินันท์. 2559ก. “สวัสดิการชุมชน” ความสมดุลระหว่างการให้และการรับ. วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต 4(3): 327-336.
- อุทัย ปริญาสุทธินันท์. 2559ข. การพัฒนาชุมชน: ประเด็นทบทวนในสังคมที่เปลี่ยนแปลง. วารสารพัฒนาสังคม 18(1): 123-141.
- อุทัย ปริญาสุทธินันท์. 2559ค. ภาวะผู้นำ จุดเปลี่ยนชุมชน. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย 8(2): 189-229.

# Social Enterprise: Community Enterprises and Community Welfare for Managing Thung Tamsao Community

*Utai Parinyasutinun<sup>1/</sup>*

<sup>1/</sup>Department of Educational Foundation, Faculty of Liberal Arts,  
Prince of Songkla University, Songkla 90110, Thailand

utaiparinyasutinun@hotmail.com

(Received: 23 August 2016, Accept: 26 January 2017)

**Abstract:** The social enterprise of Thung Tamsao community is at once a financial institution, a cooperative, and a livelihood group. The enterprise operates to solve problems that arise in the community, as well as developing the local economy. Even though the results of the solving appear to be good, however, they are still not able to create outstanding social outcomes. This is because most of the businesses are small scale, or they are not able to advance to the next stage of development. The enterprise still needs supports in terms of both policy support and funds to develop social enterprise sustainability, which will make the community stronger, and people in the community will enjoy a better quality of life.

**Keywords:** Social enterprise, community enterprise, community welfare, quality of life

**บทคัดย่อ:** วิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนทุ่งตำเสา ทั้งในรูปแบบสถาบันการเงิน สหกรณ์ และกลุ่มอาชีพ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินกิจการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน รวมทั้งเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจภายในท้องถิ่น แม้จะให้ผลดี แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่โดดเด่นได้ เนื่องจากกิจการส่วนใหญ่มีขนาดเล็กหรือเป็นธุรกิจที่อยู่ในระยะเริ่มต้น ซึ่งยังต้องการการสนับสนุน ทั้งเชิงนโยบายและแหล่งเงินทุน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง อันจักช่วยให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและคนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

**คำสำคัญ:** วิสาหกิจเพื่อสังคม วิสาหกิจชุมชน สวัสดิการชุมชน คุณภาพชีวิต

## Introduction

The changing business environment creates social pressures on business operations, which must adapt to meet demands of social responsibility. Businesses must carry out their operations to meet the needs of society, while coexisting with the community. This begins with corporate social responsibility, an important policy for many

business operators (Reungkul, 2013) in showing their responsibility towards society (Chatlerttyod, 2013), including establishing a balance between the economy, society and the environment (Jumroenvong, 2014) and achieving sustainability (Singchoo, 2014). The idea is developed from there to the creation of shared value and ultimately establish limits for social enterprises (Nonthanathorn, 2015). In

Thailand, there are some organizations that appear to be social enterprises, but are not well known yet. Most of these take the form of community enterprise cooperatives and community financial organizations, which operate to solve problems that arise in the communities and at the same time create local economic development. The results of these organizations appear to be good, but they still have not realized their potential for bringing about broad-based social benefits because most of them operate at small scales, at only the most initial levels of development. They still require support to develop mechanisms to increase the strength of their operational capacities (Sirioatsopon, 2015).

Thung Tamsao is a subdistrict in Hat Yai district, Songkla province. The area is characterized as a land of ‘mountains-forest-field-water’, and has a rich natural environment that has long underpinned the livelihoods of the people there. There are also social enterprises, including the Wangpha community financial organization, the Ban Wangpha Rubber Fund Cooperative Ltd, the agricultural housewives of Rak Ton group and the Hu Rae rubber leaf flower handicraft group. These organizations operate to create economic growth to a certain degree, but as mentioned above, they are not able to produce broader social benefits for the community. For these reasons, the researcher is interested in research into how the

development of community social enterprises in Thung Tamsao can increase the strength of the community and improve quality of life for the people.

## Materials and Methods

This research uses the qualitative methods of observation, interview, group discussion and exchange and learning forums, as the field data collection tools. Informants in the research are social enterprise leaders (4 people), community leaders (3 people), villagers (30 people), customers (20 people), officers of the local government administration (5 people) and other experts (5 people). Field data is analyzed together with related documents and other research findings, and written up in a descriptive-analytical report.

## Results

The findings from this research on the development of social enterprises to drive economic development in Thung Tamsao subdistrict, Hat Yai district, Songkla province can be summarized as follows.

Getting to know the Thung Tamsao social enterprises

Thung Tamsao enterprises refers to the following organizations: Ban Wanpha community financial organization, Ban Wangpha Rubber Fund Cooperative Ltd, agricultural housewives of Rak Ton group and the handicraft maker's group in Hu-Rae.

The Ban Wangpha community financial organization is located at Mu 9, Ban Wangpha, Thung Tamsao subdistrict, Hat Yai district, Songkla province, and was established on 17 December 2010. This financial organization was developed by the village fund and the community into a strong community organization under the support of the Savings Bank. The Ban Wangpha community lives at quite some distance from the Hat Yai district town, and travel is not easy. One main problem

is that villagers cannot access credit at financial institutions because they do not have assets such as land titles to use as collateral. If the villagers are to borrow money, they must rely on the savings group in the village, which uses individual guarantees for borrowed funds. This means that villagers are strict in their borrowing and repaying loads. These factors have meant that the Ban Wanpha financial organization has functioned according to its objectives producing good results (Figure 1-4).



**Figure 1-4** Ban Wang Pha financial institution, performance awards, and key informant

Ban Wangpha Rubber Fund Cooperative Ltd is located at Mu 9, Ban Wangpha, Thung Tamsao subdistrict, Hat Yai district, Songkla province. Originally, the cooperative originated in state support to build a rubber smoking facility in 1994. The facility began processing latex in 1998, but halted operations for a period of time because of a price intervention crisis in 2001. After that, the

villagers came together to establish the cooperative in 2011 by issuing shares, and electing a committee and chairman for operations. The cooperative purchased latex from villagers, and got involved in village assistance activities, such as setting up an education fund for the children of members, and paying out dividends to members on a yearly basis (Figure 5-10).





**Figure 5-10** Ban Wang Pha Rubber Fund Cooperative, Ltd. and latex processing

The Agricultural Housewives of Rak Ton Group is located at Mu 7 Ban Phruchaba, Thung Tamsao subdistrict, Hat Yai district Songkla province, and started operations in 1996. They process their Asam gelugur fruits into products such as fruit juice. In the initial stages the group was not so successful. They discussed among the group how to achieve a product that had a longer shelf life. After this, the switched to a drink powder, and tried

selling it. The product received high recognition and was given the OTOP prize 4 stars in 2010. The group then developed a Asam gelugur citrus chili paste product, only at which point did the group receive support from state agencies, in the form of budget resources and technical information. The drink powder is still in the process of being assessed for standards certification, so distribution is not wide (Figure 11-19).



**Figure 11-19** Agricultural housewives of Rak Ton community enterprise and product processing

The Hu Rae rubber leaf flower handicraft group is located at Mu 4 Ban Hu Rae, Thung Tamsao subdistrict, Hat Yai district, Songkla province, and began operations in 1971. The group produced according to orders received. Prices differed depending upon the size and design of the product. When the customers had the capacity to purchase in greater quantities, production was expanded and distributed more broadly among villagers to help meet the demand. The rubber leaf

flowers thus helped create additional income for households. The style of production has changed over the years, from the previous times when members would produce the flowers when they had free time in the rubber planting schedule, to now, where there is only one member that is continuously producing the flowers. This person is both producer and distributor of the products, according to the orders received. The volume is not high.



**Figure 20-1** Hu Rae Handicraft Group and handicraft making

In conclusion, we can say that the social enterprises have helped drive the local economy, in terms of finance, latex sales and processing easily available local raw materials into products for sale. One constraint to all activities is the fact that most of the social enterprise members are still engaged in their main livelihood activity of rubber production, which means that people have little or no time to participate in the social enterprise activities. Rubber tapping requires rest after tapping activities are finished.

Impacts of social enterprises of Thung Tamsao community

Social enterprises have brought about changes in the community at the individual, household and community levels. Compared to the time when this form of community organization did not exist, people live better and happier lives.

For individuals, membership in the financial organization has brought about clear changes in the way people manage their financial affairs – from both the perspective of

savings discipline and responsibility for borrowed funds. In previous times, people would spend the money they got easily, not considering the option of saving. People did not have savings, but now people save more and spend less.

For households, changes from membership in the financial organization can be seen; for example, people have better living standards, have savings, are able to purchase personal automobiles, have built new houses and are able to send their children to study at higher levels.

In addition to improving people's quality of life, the social enterprises can be studied as models for good community management, particularly with regards to good governance and leadership. The Savings Bank has provided financial and knowledge support to develop necessary aspects of involvement. Here this means that the communities jointly control and manage their activities as close collaboration between the community organizations and state agencies.

These changes, it can be said, originated in the community, from the level of increasing individual living standards, which led to increased stability at the household level and further strengthening of the community and local society. Clearly, these factors are all linked to each other, and the experiences of this community can be extracted and shared with other communities.

SWOT analysis of social enterprises of Thung Tamsao community

SWOT analysis helped understand the internal and external factors that influence the operations of the social enterprises of the Thung Tamsao community.

The Ban Wangpha financial organization has internal factors that are strengths, such as the managers have clear vision of management. Moreover, the financial group has used interest rates that are reasonable for the member. With regards to weaknesses, it was found that the officers are only hired to open services three days a week. External factors are opportunities, for example the technical support provided by state agencies. Threats include sluggish economic conditions. Rubber prices have fallen, and since most villagers are engaged in the rubber industry their incomes have been reduced and as a result some people have resigned from their membership.

Ban Wangpha Rubber Fund Cooperative Ltd has internal factors that are strengths, including managers with high visions for management. The cooperative still purchases latex from producers at reasonable prices. In terms of weaknesses, the payment from the cooperative is slow, which means that some producers prefer to sell their latex to middlemen. Since land does not have Nor Sor Sam (land certificate), it is not possible to increase or expand production area.

Furthermore, the machinery used has low productivity. External factors provide opportunity, as external agencies provide budget support to enable revolving funds. In terms of threats, there are other competing rubber cooperatives and middlemen in the area. Prices for smoked rubber sheet fluctuate according to economic trends which makes it difficult to make estimations.

The Agricultural Housewives of Rak Ton Group has internal factors that are strengths for the group. The president of the group is highly regarded by the members, and raw materials are easily found in the area. The group produces diverse products as well. The weaknesses of the group include that budget is not sufficient, products are not stocked for distribution, and the group has not grown. There is no one to continue the activities into the future. External factors are considered as opportunities, including support and promotion from state agencies for product development. Moreover, market demand is high. Threats include the lack of local government policy to support and the limited marketing channels that are available. There are also constraints to members' time coordination. There are also constraints on the raw material needed for production. Asam gelugur fruits are not so abundant in the community, as they are only planted by two farmers in very small amounts – only 2 or 3 trees.

The Hu Rae rubber leaf flower handicraft group has internal factors that are strengths for the group. Villagers are knowledgeable and skilled in producing rubber leave flowers. Raw materials are easily found in the locality and the group is able to produce a surplus of products to stock for future distribution. In terms of weaknesses, the product does not have a variety of designs and sale prices are not certain, which means that income varies significantly. Income depends upon the free time of the villagers, which is often difficult to coordinate. External factors that are opportunities include that the group has been able to scale-up its activities to become a community enterprise and increase their bargaining power in the market. State agencies provide support in holding marketing events. The threats faced by the group include the sluggish economy, lack of disposable income in customer groups, which means that the demand has decreased. Moreover, the group has not been able to increase its distribution channels.

In summary, the social enterprises of the Thung Tamsao community can be divided into two groups. First is the enterprises that have been successful, and most of these are involved in making funds available. Second is the groups that tend to be less stable and less sustainable. Most of these are livelihood groups. The SWOT analysis has helped identify

approaches to strengthening the social enterprises of the community.

Approaches to the development of Thung Tamsao community social enterprises

The development of social enterprises into stable and sustainable operations is important for the wellness and happiness of the Thung Tamsao community in the future.

The Ban Wangpha financial organization has many members, and a clear approach to development based on the principles of the Sufficiency Economy will ensure that the group develops in a stable and sustainable way. It is essential for the group to keep to the objective of improving living standards for the members.

Ban Wangpha Rubber Fund Cooperative Ltd has been able to raise funds from the members, in the form of savings, to enable further investments without borrowing from external sources. The cooperative is also considering entering into a partnership with a private firm so that fixed purchasing agreements can be made. This will help the cooperative have a more stable income. These will help raise the cooperative's level of management capacity and strengthen the group.

In the case of The Agricultural Housewives of Rak Ton Group, the creation of a strong production base must start from the strengthening of individual capacities. Once there are more capable individuals, the group

benefits will expand into other areas, such as development of labor skills, raising product quality standards and expanding marketing channels and business networks. The group also needs to search for additional sources of budgetary support.

The Hu Rae rubber leaf flower handicraft group has developed approaches to producing a product from local materials, that now has quality and value. The next step is to develop the livelihood group into a community enterprise. Product diversity should be increased, as well as developing the sense of involvement as professionals.

In summary, the social enterprises of the Thung Tamsao community need to be developed in the ways discussed here. The first point is that funds are critical. This includes raising of funds, securing sources of funding, and management of existing funds to produce highest possible benefit. The second point is people. There is a need to develop the technical skills and professional involvement of people in the operations. Third is management, including both strategic and business network development elements.

## Discussion

The research findings showed that there were many positive issues that brought about change in the social enterprises in the community of Thung Tamsao, at the levels of individual, household and community or

society. The research also showed that community development based on the mechanisms of local economic development helped to raise living conditions of the people. The details of these finds are discussed here. First, is the factors of success or failure of social enterprise operations of all types. The social enterprises dealing with financial issues were successful, while those dealing with livelihood issues did not enjoy high levels of stability or cohesion. The successful examples were facilitated by individual leaders; good people with knowledge and able to create trust with the members. This in part was a motivation for members to join in activities of the group on a continued basis. Members must have discipline and responsibility at all times, and the management styles should be good. Second are the linkages between development and the lifestyles of the people in the community. This may be the most important factor in determining success or failure of an enterprise operation. Social enterprises related to livelihood groups did not enjoy much success because of the inverse relationship between the main livelihood activities of rubber production and the group activities. This means that if the price of rubber is good, interest in the group activities is low, and members will prioritize their main livelihood work. On the other hand, the social enterprises involved with finance produced good results, as seen by the growth in membership and the

performance of borrowed funds in other local investments. The financial organizations faced problems of falling membership and difficulty in recovering loans because many individuals experienced economic hardship because of their reliance on income from rubber plantations. This means that they had difficulty in saving or making payments for loans. But some members would look to livelihood groups instead as a way to obtain additional income. Additionally, the research also showed the problem of raw material scarcity. And this showed the lack of linkages between product development, the main livelihood activity in the community and existing resources in the community. Thus, development that can bring together the units of production that exist in the community, should certainly be able to get rid of these obstacles. The third issue is approaches to development of community social enterprises. The SWOT analysis raised several points for consideration, namely people, capital and management. This is in line with the statements of His Majesty the King Bhumipol Adulyadej that "... the degree to which development will achieve its targets depends upon many combined factors. First, there must be good people, who have wisdom, responsibility and diligence in their activities. Second, there must be good science that can be applied. Third, there must be good planning, to ensure that development is appropriate for the economic status and

existing resources. This is all in concern for having the interests and wishes of the nation and people as the principles of action..." (His Majesty the King Bhumipol Adulyadej, 2009).

In discussing the approaches to developing the social enterprises of Thung Tamsao, we can identify the following interesting points.

Approaches to development of capital in Thung Tamsao social enterprises Capital is an important issue with regards to the drivers of social enterprise development. Most of the capital in Thung Tamsao came from efforts to raise capital within the members of the groups. The possibility of raising funds from other sources was almost impossible because the financial return on activities in the social enterprises is low. Moreover, support from state agencies was not usually in the form of direct funding. In any case, the perspective of capital is just one perspective, as mentioned by Buddaduang and Chai-umpan (2012) and Parinyasutinun (2016b), who suggested that capital should be reconsidered in the following ways. First is the knowledge dimension consisting of knowledge, local knowledge, capacity of people and leaders. Second is the dimension of goodness, consisting of social norms, social institutions, empathy, care and traditions, as well as resources and their collective utilization. Third, is the factor of love, consisting of social networks, trust and group identity. Puchthonglang and Namwongprom

(2013), Pikul and Puchthonglang (2013), Chomchuen and Chaithat (2016) Jankeaw and Suthiphom (2016) similarly demonstrated the cultural perspective on capital. Producing and managing products with cultural capital helps produce good economic development in the locality. Donkwa and Limpasirisuwan (2015) and Changsong *et al.* (2016) take the view that allocation of profits of livelihood group operations for support to community activities is an important policy for capital development in social enterprises, as it will ultimately lead to increased community self-reliance.

In summary, the approach to social enterprise development in Thung Tamsao amounts to the management of social capital that exist in the community to produce the highest benefits. Then joint investments can be developed between the local social enterprises and others outside the community when they are properly prepared to do so.

Approaches to development of people in Thung Tamsao social enterprises People are important to drive the development of social enterprises. Leaders are especially important in this regard, as they should people who have knowledge and can motivate members to participate in group activities on a continued basis. Leaders and leadership are thus considered to be the key to community management (Parinyasutinun, 2015; Parinyasutinun, 2016c, 2016b). When considering the labor involved in the social



enterprises in Thung Tamsao, we found that most people engaged in labor did not have specialized technical skills and therefore promotion of skills development should be part of the approach to development.

There are several types of knowledge that are important for social enterprise development. First, there is knowledge about production. Tun and Somchai (2015) have illustrated how production capacity development is an important part of product improvement, starting from household level production, community level production, at also at the level of inter- community production. This will enhance the strength of the communities. Second is knowledge about accounting. Suwanna-art (2013), Arree *et al.* (2014) and Chaipinchana (2014) take the view that development of accounting capacity will help increase income for people in livelihood groups because information about accounting and finance can be brought into the management of the group. Third is knowledge about information. Khamwong and Talaluck (2014) are of the view that development of capacity to manage information through websites helps to enhance the ability of social enterprises to compete. Fourth is knowledge about research. Here, Sirisumphand (2013) and Tatiyakavee (2015) emphasize that research is an important tool in creating technical knowledge and innovation. Research about public participation is especially important, as

explained by Chaipinchana (2016). Participatory action research with villagers can be considered as a type of training through actual implementation, and will help villagers learn and understand easily and in a short period of time.

In summary, the approach to social enterprise development in Thung Tamsao community is building capacity of villagers in production, accounting, information and research. These things can be learned and exchanged between social enterprises in the community and outside the community.

Approaches to development of management in Thung Tamsao social enterprises

Most operations of the Thung Tamsao social enterprises are conducted as committees, composed of villagers in the community. Approaches to management development in the social enterprises consist of the following points. First, management should follow the principles of good governance, as explained by Duanguppama (2014) and Sattrapruek and Bunchusuwan (2015). Good governance will facilitate the development of community strengths, upon a foundation of members' participation, responsibility, transparency and accountability. Second is strategic planning, which is an important principle in organizations management, as mentioned by Pikul and Puchthonglang (2013), who are of the opinion that comprehensive and focused

strategic marketing planning is an important tool in developing strong community business. Kattiyawara (2015) emphasized that business planning should be transferred for collective learning processes. Third is management of supply chains and logistics of social enterprises, for example the following matters should be learned by social enterprises: customer targeting, procurement of production factors, order tracking, management of stock, shipping operations, management of warehouses, movement of products and packaging, including receiving returns, as well as information sharing. Fourth is information management. Sinunta and Surapornpiboon (2014) and Janjaroensuk (2015) explain that information management helps knowledge and local wisdom function. Fifth is creation and maintenance of networks. Mungsamak *et al.* (2013) and Changsong *et al.* (2015) are of the opinion that creation and maintenance of community enterprise networks, including monitoring of the networks, are also approaches that help social enterprises succeed.

In summary, in terms of development of management for social enterprises in Thung Tamsao community, the following issues have been identified as important: management according to principles of good governance, strategic marketing planning, management of supply chains and logistics, information management, creating and maintenance of

networks, as well as assessment of network performance. These things can be learned and exchanged between social enterprises in the community and outside the community.

### **Constraints on social enterprises**

Most social enterprises in Thailand operate in the format of cooperative, community enterprise and community financial institution, and work to solve problems that arise in the communities, as well as develop the local economy. Social enterprises tend to share the problems and constraints experienced by these community institutions. Rakpinit (2008) explains that the problems faced by community enterprises that need to be solved are as follows. First, there is the misunderstanding that community enterprises are part of small- and medium-sized enterprises (SMEs). This is not correct. Even though they are similar, they have important differences. First of all, community enterprises aim for results that are social benefits to increase self-reliance, while SMEs aim for results that are business benefits for the people involved. Second, the scale of capital and profits of community enterprises are smaller than the scale defined for SMEs. The second area of problem or constraint is legal. Even though the Decree on the Promotion of Community Enterprises 2005 has the objective of supporting villagers in communities to operate community enterprises, it still does not provide opportunities for strengthening of

business capacity. This is because community enterprises are not considered to be legal entities according to the civil and commercial legal codes. This means that they cannot hold assets or enter into contracts with other organizations to access sources of funding for production or management operations.

Pasunon (2015) divided the problems faced by cooperatives in an interesting way. The first is problems with individuals, such as members lacking the spirit of the cooperative, committees that don't understand the principles of management, lack of professionalism in managers, lack of credibility of auditors and lack of government staff and inability to provide thorough oversight. The second is problems of management, including lack of preparedness in establishing the cooperative, lack of information about management and utilization, lack of preparedness for competition with the private sector, and search for private sector benefits in the form of cooperative operation. The third is problems from the state side, such as lack of consistency in policy, lack of officials with knowledge of cooperatives, lack of coordination between agencies, lack of incentives and lack of up-to-date knowledge of science and technology. The fourth is impacts from politics, such as cooperative internal politics, local community politics and state agency politics, as well as national politics. The fifth is legal problems, such as out-of-date

laws, lack of precision and specificity in the law, lack of implementation of existing laws and differing interpretations of law. Srisilpavonse (2016) is of the opinion that these problems all affect the management of cooperatives, and need to be solved one by one in a sustained way.

In summary, if the desire is for strong social enterprises, there need to be strong community enterprises, cooperatives and community financial institutions first. Additionally, there needs to be adjustment of the regulations and laws that hold back community enterprises, cooperatives and community financial organizations from making progress in their operations according to their full capacities.

## Conclusions

Social enterprises are still a relatively new form of enterprise in Thailand. This means that operations are not entirely clear, and are often not understood by other sectors. Cooperation with these sectors is also low. The same can be said for the social enterprises in Thung Tamsao, which have the main characteristic of trying to solve local problems as they arise in the community, while contributing to local economic development. Even as they seem to be successful, they have not yet been able to produce broad social benefits because most of them are small-scale operations or have just begun to operate.

There is still need for more support to develop social enterprises so they can carry out their operations sustainably, contributing to the strengthening their communities and raising quality of life for the people.

### Acknowledgements

This research project received financial support from the research fund of the Faculty of Fine Arts at Songkla Nakarin University, agreement number 002/59.

### References

- Arree, B., P. Sanyong and U. Om-yim. 2014. Potential development using managerial accounting technique to increase income of organic fertilizer production community enterprise in Baan Pong Arng, Muang Na sub-district, Chiang Dao district, Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 2(1): 49-61.
- Buddaduang, A. and S. Chai-umpan. 2012. The social capital implementation ability of Ban Bang Phrai community. Bangkhonhi district, Samut Songkram province. *Journal of the Association of Researchers* 17(1): 29-41.
- Chaipinchana, P. 2014. Development of household accounting system under sufficiency economy philosophy with participation of community, Nong Pa Krung sub- district, Muang district, Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 2(1): 37-48.
- Chaipinchana, P. 2016. The financial management development of the organic Nong Pa Krung group in Nong Pa Krung sub-district, Muang district, Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 4(1): 84-97.
- Chaiumporn, S. 2015. Monitoring and evaluation of network integration for small- and medium-sized community enterprises. *Journal of Social Development* 17(2): 69-86.
- Changsong, S., B. Sa-ard Banchirdrit and B. Sriharun. 2016. The policy development of social capital to build up a strong community. *Journal of Politics and Governance* 6(1): 313-327.
- Chatlertyod, R. 2013. CSR: Image creation strategy for enterprise. *Executive Journal* 33(2): 3-9.
- Chomchuen, T. and C. Chaithat. 2016. Culture-based production and community economic development in quadrangle economic cooperation. *Journal of Community Development and Life Quality* 4(1): 18-31.
- Chomchuen, T. and S. Jaiban. 2015. Enhancing of productive potentiality of community products "Karen Weaving"

- hr/>
- with sufficiency economy and creative economy: Case of Mae Yao subdistrict community, Muang district, Chiang Rai province. *Journal of community development and life quality* 3(2):203-214.
- Donkwa, K. and N. Limpasirisuwan. 2015. A causal and effect model in the process of the community's economy in the Northeast of Thailand. *Journal of The Association of Researchers Humanities and Social Sciences* 20(2): 127-137.
- Duanguppama, S. 2014. The development of good management practices of the community enterprises in Kalasin province. *Journal of Community Development and Life Quality* 2(2): 133-139.
- His Majesty the King Bhumipol Adulyadej. 2009. *Teachings of Father: Codes and Decrees Concerning the Sufficiency Economy*. 4th printing. Chulalongkorn University Book Center, Bangkok. 242 pages.
- Janjaroensuk, N. 2015. knowledge management model of community business at Ban Kiu Lae Noi and Ban Kiu Lae Luang in San Pa Tong district, Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 3(1): 49-56.
- Jankeaw, D. and W. Suthiphom. 2016. Factors influencing use of local agricultural knowledge and wisdom to strengthen economic community in lower Northeastern, Thailand. *Journal of Community Development and Life Quality* 4(2): 188-199.
- Jumroenvong, S. 2014. The relationship between corporate governance (cg) and corporate social responsibility (CSR), and its impact on shared value of firm: the case of Thailand. *Journal of Public and Private Management* 21(2): 150-175.
- Kattiyawara, K. 2015. A knowledge transfer of business planning for development of handicraft community enterprise, Pong Yang Khok community, hang chat district, Lampang province. *Journal of Community Development and Life Quality* 3(3): 261-269.
- Khamwong, S. and M. Talaluck. 2014. Promotion of community enterprise by using information system management in Phuphieng district, Nan province. *Journal of Community Development and Life Quality* 2(3): 305-311.
- Langthaekun, S. and C. Noknoi. 2016. Logistics and supply chain management of Sang Yod Rice production industry of Phatthalung: The stage of farmers and products processing enterprises. *Journal of Community Development and Life Quality* 4(1): 32-44.

- 
- Mungsamak, P., T. Suwannoi, S. Pisanboot, S. Chamchong. 2013. The Success managerial model for herbal products of the community enterprise network group at Nakhonchaiburin provincial group. *Journal of the Association of Researchers* 18(3): 115-123.
- Nonthanathorn, P. 2015. CSR and Social Enterprise Roles for Social Problem Solving. *Journal of Social Development* 17(2): 13-34.
- Parinyasutinun, U. 2015. Community management: concepts and theories needing to be reviewed. *Modern Management Journal* 13(2): 11-21.
- Parinyasutinun, U. 2016. Leadership: The turning point for the community. *Journal of politics, administration and law*. 8(2): 189-229.
- Parinyasutinun, U. 2016A. Community welfare: balancing between giving and taking. *Journal of Community Development and Life Quality* 4(3): 327-336.
- Parinyasutinun, U. 2016B. Community development: reviewed issues in changing society. *Journal of Social Development* 18(1): 123-141.
- Pasunon, P. 2015. Operational problems of agricultural cooperatives in Thailand: a grounded theory developed from government officials in cooperative promotion department and cooperative auditing department. *Srinakharinwirot Research and Development Journal of Humanities and Social Sciences* 7(13): 85-101.
- Pikul, N. and Y. Puchthonglang. 2013. Participatory marketing strategy planning for local business development of doll manufacturers in San Pa Tong district, Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 1(3): 141-151.
- Pikul, S. and Y. Puchthonglang. 2013. Intellectual capital and local products at Ban Kiw Lae Noi community in San Pa Tong district, Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 1(3): 153-161.
- Puchthonglang, P. and A. Namwongprom. 2013. Creative economic development model of Lanna lantern manufacturers in Muang Sart of Muang district, Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 1(3): 129-139.
- Rakpinit, C. 2008. *Journal of economics and business administration* 3(1): 75-87.
- Reungkul, J. 2013. The strategic roles of human resource professional in mobilizing corporate social responsibility toward success. *Sripatum Review Humanities and Social Sciences* 13(1): 153-163.
- Sattrapruek, S. and P. Bunchusuwan. 2015. Good governance for community

- 
- enterprise management and development. *Journal of Community Development and Life Quality* 3(3): 271-283.
- Singchoo, P. 2014. Corporate social responsibility: CSR. *Sripatum Review Humanities and Social Sciences* 14(2): 121-128.
- Sinunta, P. and P. Surapornpiboon. 2014. Knowledge management for enhancing production and quality of coffee at Ban San Charoen Community, Pha Tong Sub-district, Tha Wang Pha district, Nan province. *Journal of Community Development and Life Quality* 2(3): 325-331.
- Siripatsopon, S. 2015. A Conceptual Study of Social Enterprise Development in Thailand. *Journal of the Association of Researchers* 20(2):30-47.
- Sirisumphand, T. 2013. Strong communities, civil societies and sustainable economics based on research. *Journal of Community Development and Life Quality* 1(2): 1-5.
- Srisilpavongse, K. 2016. Cooperative administration for the cooperative promotion department according to the sufficiency economy philosophy). *Srinakharinwirot Research and Development Journal of Humanities and Social Sciences* 8(15): 19-29.
- Suwanna-art, P. 2013. Knowledge management of accounting and financial for business community development in Dokdang Village Sewing Group, Doi Saket district, Chiang Mai province. *Journal of Community Development and Life Quality* 1(1): 43-52.
- Tatityakavee, K. 2015. The research for development of the nation. *Journal of Community development and life quality* 3(1): 1-4.
-