

การพัฒนากลยุทธ์การตลาดด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์
และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 สำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์
THE MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT : AN APPLICATION
OF TECHNOLOGY, CREATIVE THINKING, AND INNOVATION
FOR THAILAND 4.0 FOR COMMUNITY ENTERPRISES IN SURIN PROVINCE

อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์
UBONWAN SUWANNAPUSIT
ณภัทชา ปานเจริญ
NAPATCHA PANCHAROEN
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
SURINDRA RAJABHAT UNIVERSITY
จังหวัดสุรินทร์
SURIN PROVINCE

รับบทความ : 25 กันยายน 2563 /ปรับแก้ไข : 12 พฤศจิกายน 2563 /ตอบรับบทความ : 17 ธันวาคม 2563

Received : 25 September 2020 /Revised : 11 September 2020 /Accepted : 17 December 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพด้านด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การตลาด ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และพัฒนากลยุทธ์การตลาดตามแนวทางเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ที่เหมาะสมสำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ วิสาหกิจชุมชน 179 กลุ่ม ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนภาคการผลิตในจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 80 ราย ตัวแทนหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และนักวิชาการ จำนวน 12 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสอบถาม สัมภาษณ์ และประชุมกลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า พบว่า 1) วิสาหกิจชุมชนมีการปฏิบัติในด้านการตลาด เทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีการปฏิบัติ ในด้านการตลาดมากที่สุด 2) ปัญหาอุปสรรค พบว่า อุปกรณ์ราคาแพง ไม่มีเทคโนโลยีใหม่ วัตถุดิบบางอย่างไม่สามารถ หาได้ในพื้นที่ ขาดแรงงาน ขาดเงินทุนหมุนเวียน และขาดแคลนน้ำที่ใช้ในการผลิต ทั้งนี้วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนของตนยังไม่ประสบความสำเร็จ และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับ ซึ่งสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจ ในการจัดทำกลยุทธ์การตลาดที่มุ่งตอบสนองตลาดทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับประเทศของวิสาหกิจชุมชนต่อไป

คำสำคัญ : กลยุทธ์การตลาด, วิสาหกิจชุมชน, เทคโนโลยี, ความคิดสร้างสรรค์, นวัตกรรม

ABSTRACT

This research aimed to study the potential of technology, creativity, innovation, marketing, barriers, and success factors of community enterprises and to develop suitable marketing strategies according to technology, creativity, and innovation for Thailand 4.0 for community enterprises in Surin province. The sample size was a total of 179 community enterprises. The key informants were 80 manufacturing community enterprise owners in Surin, 12 related representative agencies, and experts. The data were collected through survey, interview, and focus group discussion. Data analysis involved descriptive statistics, including frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation. The triangulation technique was used to verify the trustworthiness of the data. The three main findings demonstrated that: 1) Community enterprises in Surin province had taken action on marketing, technology, creativity, and innovation for Thailand 4.0 at a moderate level, with the highest action being marketing. 2) Barriers were considered to be expensive equipment, no new technologies, some unaffordable local materials, lack of labor, lack of working capital, and water resources. Most community enterprises were of the view that their community enterprises have not yet been successful. Finally, 3) Strategies for community enterprises consisted of the SO strategies, the WO strategies, the ST strategies, and the WT strategies, which could be used to recommend the marketing strategies in order to meet future local and national market needs of community enterprises.

Keywords : Marketing strategy, Community enterprise, Technology, Creativity, Innovation

บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยสร้างรายได้ให้แก่ประเทศก่อให้เกิดการจ้างงาน อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจน และในการสร้างสังคมผู้ประกอบการด้วยการสร้างกลุ่มอาชีพ หรือผู้ประกอบการรายใหม่ จึงถือได้ว่าวิสาหกิจชุมชนมีบทบาทในการเป็นรากฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศที่มีความสำคัญ (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2017, p. 1) หากแต่ปัจจุบัน พบว่า วิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และความสามารถในการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ขาดทักษะในการติดต่อเจรจาธุรกิจระดับสากล และไม่รู้เท่าทันสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การประกอบการไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถขยายตลาดการค้าหรือการลงทุน ส่งผลให้ไม่สามารถแข่งขันได้ในที่สุด ซึ่งวิสาหกิจชุมชนทุกระดับไม่ว่าจะเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีศักยภาพ วิสาหกิจชุมชนในระดับฐานราก หรือวิสาหกิจชุมชนภาคเกษตรล้วนแล้วแต่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถประกอบธุรกิจได้อย่างมืออาชีพ ซึ่งที่ผ่านมาประเทศไทยก็ได้มีการกระตุ้นให้เกิดผู้ประกอบการใหม่มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้ประกอบการรายใหม่ ๆ สามารถเป็นกำลังสำคัญขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างแท้จริง จำเป็นต้องมุ่งแสวงหาและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนรุ่นใหม่ที่สามารถสร้างมูลค่าสูงได้ เช่น ผู้ประกอบการที่มีการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม (Tech startup) ผู้ประกอบการในงานสร้างสรรค์และออกแบบ (Creative startup/Cultural startup) ให้มีศักยภาพในการประกอบธุรกิจสมัยใหม่ สามารถแข่งขันในตลาดสากลได้ ซึ่งจำเป็นที่ภาครัฐจะต้อง

ให้การส่งเสริมในหลาย ๆ ประเด็นทั้งในเรื่องการสร้างเสริมโอกาสผู้ประกอบการใหม่ที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อยอดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปสู่ธุรกิจ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ที่สำคัญในการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ และการทำให้เกิดปัจจัยสนับสนุนที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการใหม่กลุ่มนี้ เช่น รูปแบบของแหล่งเงินทุน สิทธิประโยชน์ที่เอื้อกับรูปแบบของการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น เพื่อนำประเทศไทยก้าวผ่านการเป็นประเทศที่ใช้ประสิทธิภาพเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (Efficiency driven economy) สู่การเป็นประเทศที่ใช้นวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ (Office of Small and Medium Enterprise Promotion, 2017, p. 1)

ทั้งนี้จังหวัดสุรินทร์เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดต่อกับประเทศกัมพูชา และมีความโดดเด่นในเรื่องของการอาศัยอยู่ร่วมกันอย่างกลมกลืนของกลุ่มชาติพันธุ์ไทยเขมร กลุ่มชาติพันธุ์ไทยลาว และกลุ่มชาติพันธุ์ไทยกวย รวมถึงมีอารยธรรมเก่าแก่ และมีประวัติศาสตร์มาอย่างยาวนาน จึงทำให้เกิดวิสาหกิจชุมชนที่มีความหลากหลายของกิจกรรมที่เกิดจากกระบวนการสร้างสรรค์บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ ภูมิปัญญา วัฒนธรรม และทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนอย่างรู้คุณค่า เหมาะสมสำหรับเป็นพื้นที่ที่เป็นตัวแทนที่ดีในการศึกษา ทั้งนี้จะทำให้ได้ข้อมูลมาพัฒนากลยุทธ์สำหรับเป็นต้นแบบในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในประเด็น (Issue-based) ที่สำคัญต่อการเติบโตและขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน โดยมีทั้งการยกระดับผลผลิตภาพ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมการเข้าถึงตลาดเป้าหมาย สนับสนุนการใช้พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนในการขยายตลาดต่างประเทศในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางในการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ที่จะสร้างความมั่งคั่งอย่างยั่งยืนให้กับประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 โดยการพัฒนาเศรษฐกิจในทุกระดับทั้งในส่วนกลางและในท้องถิ่น โดยจะอาศัยแนวความคิดและกรอบการทำงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการผสมผสานการดำเนินธุรกิจเข้าไว้ด้วยกันกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยี รวมถึงความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความชำนาญในสายงานต่าง ๆ อาทิ หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในท้องถิ่นและระดับประเทศ สถาบันการเงิน ศูนย์พัฒนาความรู้และแรงงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีบทบาทในการส่งเสริม และเอื้อประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นให้แก่ผู้ประกอบการทุกระดับได้เพิ่มศักยภาพ ผลงาน และผลกำไร ให้พร้อมเติบโตอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพด้านด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์
2. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การตลาดตามแนวทางเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ที่เหมาะสมสำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์

ประโยชน์การวิจัย

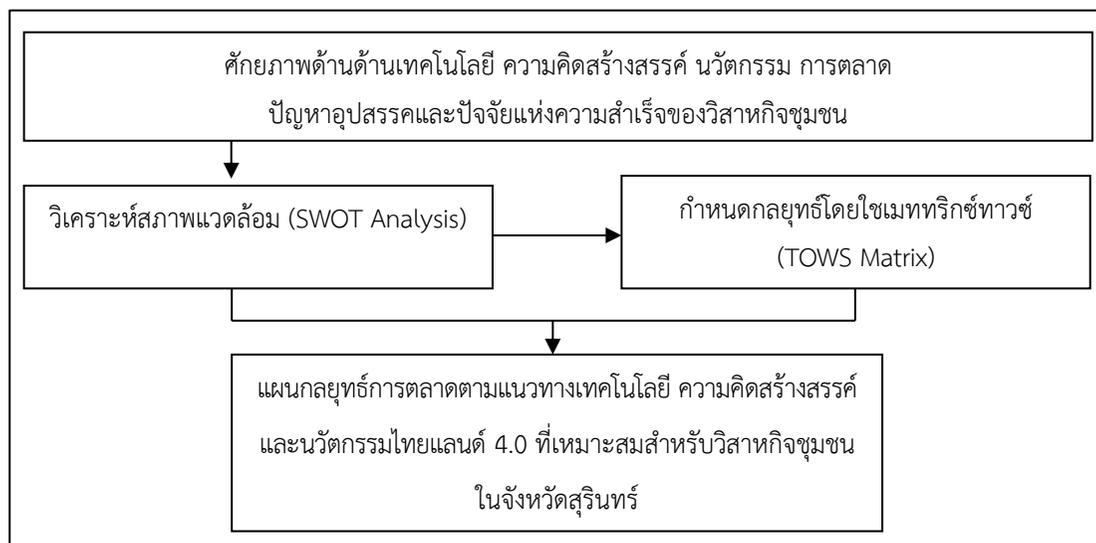
1. ประโยชน์ด้านวิชาการ วิสาหกิจชุมชน ได้สารสนเทศจากผลของการวิจัย เกี่ยวกับศักยภาพการตลาด ปัญหาอุปสรรค และกลยุทธ์การตลาดตามแนวทางเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ที่เหมาะสมสำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ เป็นการส่งเสริมความรู้และความสามารถในการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ และเป็นผู้ประกอบการที่มีการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม (Tech startup) เสริมสร้างความสามารถในด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และกลยุทธ์การตลาด เกิดแนวความคิดทำธุรกิจที่มุ่งตอบสนองตลาดทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับประเทศ

2. ประโยชน์ด้านนโยบาย สำนักงานเกษตรจังหวัด ซึ่งมีภาระงานในการดูแล และส่งเสริมการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน นำข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภาคการผลิตในจังหวัดสุรินทร์ และแผนการปฏิบัติงาน (Action plan) สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและส่งเสริมการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนภาคการผลิตในจังหวัดสุรินทร์ต่อไป

3. ประโยชน์ด้านเศรษฐกิจ วิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดูแล และส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนได้แนวปฏิบัติในการจัดการการตลาด และกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ อันจะนำไปสู่การยกระดับวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความสามารถในการประกอบธุรกิจแบบมืออาชีพ (Smart SME) และสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนต่อไป

กรอบแนวคิด

แนวคิดด้านกลยุทธ์การตลาดและการวางแผนการตลาดเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของปณิศา มีจินดา และศิริวรรณ เสรีรัตน์ (Meejinda & Sereerat, 2011, pp. 19, 35-36) ทั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ใช้แบบจำลอง PRIMO-F Analysis (Saridvanich, 2010, unpagued) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ใช้แบบจำลอง PEST Analysis (Kotler, 1998, unpagued) สำหรับการกำหนดยุทธวิธี โดยใช้ TOWS Matrix จะช่วยแสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่วิสาหกิจชุมชนกำลังเผชิญอยู่นั้นสามารถนำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร (Lorchirachoonkul, Atthirawong, & Leerojanaprapa, 2018, p. 17) โดยมีกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและตัวอย่าง ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนภาคการผลิตในจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 1,354 กลุ่ม (Community Enterprise Promotion Division, 2018, online) สุ่มอย่างง่ายตามขนาดของตัวอย่างที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการจับสลากจากรายชื่อประชากรทั้งหมด จำนวน 308 กลุ่ม ได้รับการตอบกลับ จำนวน 179 กลุ่ม อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 58 ทั้งนี้เป็นอัตราการตอบกลับที่ยอมรับได้ (Rattanamanee & Phasunon, 2019, p. 184) โดยในแต่ละวิสาหกิจชุมชนที่สุ่มได้จะสำรวจประธานกลุ่มหรือคณะกรรมการบริหารที่สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการได้ กลุ่มละ 1 ราย

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนภาคการผลิต ในจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 80 ราย และตัวแทนหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัดสุรินทร์ และนักวิชาการด้านการตลาด จำนวน 12 ราย รวมจำนวนทั้งสิ้น 92 ราย โดยเลือกหน่วยตัวอย่างแบบเจาะจง พิจารณาโดยใช้วิจารณ์ญาณของผู้เข้าร่วมประชุม กลุ่มย่อยว่าจะเลือกหน่วยที่จะเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร 1) วิสาหกิจชุมชนภาคการผลิต จำนวน 80 ราย ใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเขวาสินรินทร์ ปราสาท เมืองสุรินทร์ และสนม มีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ (1) มีการดำเนินงานในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และ (2) มีความเต็มใจในการเข้าร่วมการพัฒนากลยุทธ์ฯ และต้องผ่านการอบรมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 8 ราย มีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ (1) มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และ (2) มีความเต็มใจในการเข้าร่วมการพัฒนากลยุทธ์ฯ และต้องผ่านการอบรมเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ 3) นักวิชาการด้านการตลาด จำนวน 4 ราย มีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ (1) เป็นอาจารย์ที่มีประสบการณ์สอนด้านการจัดการกลยุทธ์หรือการจัดการการตลาด ไม่น้อยกว่า 3 ปี (2) มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชน ไม่น้อยกว่า 3 ปี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสอบถาม โดยมีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ (1) ศักยภาพการตลาด เป็นการศึกษาข้อมูลทั่วไปของวิสาหกิจชุมชน ข้อมูลของผู้ในกลุ่ม ผลการดำเนินงานของกลุ่ม และกระบวนการของการสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการไปยังลูกค้า (2) เทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องจักร อุปกรณ์และกระบวนการผลิตที่สร้างความคิดใหม่ ๆ ออกมา หรือการแก้ปัญหาหรือแนวทางใหม่ ๆ ในแบบที่แตกต่างกันไปจนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่ และ (3) นวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อสร้างมูลค่าและคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการ โดยดัดแปลงจากแบบสอบถามของอุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ (Suwannaputit, 2017, p. 170) สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนนในด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ มีข้อคำถามใช้วัดจำนวน 7 ข้อ ด้านนวัตกรรม มีข้อคำถามใช้วัดจำนวน 6 ข้อ และด้านการตลาด มีข้อคำถามใช้วัดจำนวน 8 ข้อ จะเป็นไปในลักษณะการกำหนดระดับมาตรฐานให้เป็นค่าน้ำหนักตัวเลขตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert scale) ที่มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จากระดับ 1-5 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์แปลความหมาย มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ซึ่งข้อคำถามข้อใดมีค่า IOC > 0.50 แสดงว่า ข้อคำถามข้อนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา (Burns & Grove, 2005, unpagged) โดยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง มีค่าระหว่าง 0.67-1.00 และการหาค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.954 ซึ่งนับเป็นค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ถือว่ายอมรับ (มีค่ามากกว่า 0.70) นั่นคือ แบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในเกณฑ์

ที่มีความเชื่อถือได้ (Lee & Hsieh, 2010, p. 114) 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน และ 3) การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อประเมินสถานการณ์ของวิสาหกิจชุมชน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

4. การวิเคราะห์ข้อมูล 1) ข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) ข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และสรุปประเด็น และ 3) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า จากแหล่งข้อมูลในมิติแห่งเวลา มิติแห่งสถานที่ และมิติแห่งบุคคล (Chantavanich, 2002, p. 129) เพื่อพิจารณาข้อสรุปที่ได้และข้อคิดเห็นที่ตรงกัน

5 การสังเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา และเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนาร่วมกับเอกสารแนวคิทธิศษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาศักยภาพด้านด้านเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการตลาดของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ ภาพรวมพบว่า วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์มีการปฏิบัติในด้านการตลาด เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีการปฏิบัติในการตลาดมากที่สุด ($\bar{X}=2.99$) รองลงมาได้แก่ ด้านเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}=2.93$) และด้านนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ($\bar{X}=2.75$) ตามลำดับ

2. ผลการสัมภาษณ์ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า สาเหตุที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เนื่องจากอุปกรณ์ราคาแพง ไม่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ วัสดุดีบางอย่างไม่สามารถหาได้ในพื้นที่ทำให้มีต้นทุนสูง ขาดแรงงานในการผลิตสินค้า ซึ่งแรงงานส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ ขาดเงินทุนหมุนเวียน และเงินลงทุนในเครื่องจักร อุปกรณ์ในการผลิต ประกอบกับฝนไม่ตกตามฤดูกาล ทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนน้ำที่ใช้ในการผลิตไม่เพียงพอ นอกจากนี้สมาชิกยังขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทำให้ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขาดความสามัคคี ขาดความรู้ด้านทักษะในการผลิต การตั้งราคา การตลาด การประชาสัมพันธ์ โดยวิสาหกิจต้องการให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนในด้านเงินทุน ความรู้ในการบริหารจัดการกลุ่มการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การตลาด การทำบัญชี ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานที่ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัด พัฒนาชุมชนจังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปศุสัตว์อำเภอ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนของตนยังไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากยังมีการตลาดไม่แน่นอน ยอดการขายลดน้อยลง กลุ่มยังไม่เข้มแข็ง ขาดความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม หากเป็นกลุ่มวิสาหกิจที่ผลิตสินค้าเกษตร ผลผลิตก็ขึ้นอยู่กับฤดูกาล สภาพอากาศ น้ำ เป็นต้น ทำให้การผลิตไม่ต่อเนื่อง และผลิตภัณฑ์บางประเภทยังไม่ได้รับมาตรฐานสินค้า ประกอบกับขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการกลุ่ม การตลาด และขาดทุนทรัพย์ที่จะนำมาใช้ดำเนินงานหรือเป็นเงินทุนหมุนเวียนของกลุ่ม นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนประสบความสำเร็จ คือ ความสามัคคีของสมาชิกในกลุ่ม มีความร่วมมือ มีความรักในอาชีพ มีการบริหารจัดการกลุ่มที่ดี เนื่องจากคณะกรรมการเข้มแข็ง สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกลุ่ม มีการจัดทำบัญชี ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การตลาดตามแนวทางเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ที่เหมาะสมสำหรับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในวิสาหกิจชุมชนภาคการผลิต จังหวัดสุรินทร์ ปรากฏผลดังนี้

1) บุคลากร (People : P) พบว่า สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนมีความรู้ หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นในการแปรรูปสินค้า ให้มีความหลากหลาย หากแต่สมาชิกกลุ่มบางคนยังไม่เห็นความสำคัญถึงการรวมกลุ่มวิสาหกิจอย่างแท้จริง ประกอบกับสมาชิกวิสาหกิจส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ 2) ทรัพยากร (Resources : R) พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีวัตถุดิบ ที่นำมาใช้ในการผลิตเพียงพอเนื่องจากวัตถุดิบส่วนใหญ่หาได้ภายในชุมชน และภายในจังหวัด 3) นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ (Innovations and Ideas : I) พบว่า มีผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า หากแต่วิสาหกิจชุมชนนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการผลิตสินค้าน้อย เนื่องจากไม่มีงบประมาณในการลงทุน ด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ ขาดองค์ความรู้ที่จำเป็น 4) การตลาด (Marketing : M) พบว่า วิสาหกิจชุมชนสามารถขนส่งสินค้า ไปถึงลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว แต่มีช่องทางในการจัดส่งสินค้ายังไม่หลากหลาย และปัจจุบันวิสาหกิจชุมชนยังไม่มีการจัดเก็บ ข้อมูลลูกค้า มีลูกค้าประจำน้อยทำให้มียอดขายแต่ละเดือนไม่แน่นอน ประกอบกับช่องทางการจัดจำหน่าย ของวิสาหกิจชุมชนยังไม่หลากหลาย และขาดทักษะในการนำเสนอสินค้า 5) การดำเนินงาน (Operations : O) พบว่า สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ หากแต่สมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ 6) การเงิน (Finance : F) พบว่า วิสาหกิจชุมชนมีการทำบัญชีรายรับรายจ่าย ที่ชัดเจน มีความรู้ความเข้าใจในการทำบัญชี แต่ปัจจุบันยังขาดงบประมาณในการพัฒนาวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของวิสาหกิจชุมชนภาคการผลิต จังหวัดสุรินทร์ ปรากฏผลดังนี้

1) ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง (Politic : P) พบว่า รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับวิสาหกิจชุมชน เนื่องจาก เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชน 2) ปัจจัยด้านสังคม (Social : S) พบว่า พฤติกรรมของผู้บริโภค ก่อนข้างให้ความสำคัญในเรื่องของมาตรฐาน คุณภาพของสินค้า ราคา และรูปแบบของสินค้า ประกอบกับปัจจุบัน ผู้บริโภคนิยมสินค้าที่ผลิตจากภูมิปัญญาผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น การให้ความสำคัญต่อสินค้าเพื่อสุขภาพ เกษตรอินทรีย์และอาหารปลอดภัย 3) ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology : T) พบว่า เทคโนโลยี และนวัตกรรมเริ่มมีบทบาทกับทั้งวิสาหกิจชุมชนและผู้บริโภคเป็นอย่างมาก และ 4) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) พบว่า แนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจไทยยังล่าช้า ทำให้การลงทุนของภาคเอกชนชะลอตัว เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง ในระบบการเงิน ทำให้ผู้บริโภคปรับพฤติกรรมระมัดระวังการใช้จ่ายใช้สอยมากขึ้น แต่การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจ อาเซียน และการขยายตัวของเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศเพื่อนบ้าน เช่น กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม (CLMV) จะส่งผลให้เศรษฐกิจไทยได้รับประโยชน์จากการค้าชายแดน ซึ่งจังหวัดสุรินทร์เป็นจังหวัดที่อยู่ติดประเทศกัมพูชา และอยู่ใกล้ประเทศลาว ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญในการเติบโตของวิสาหกิจชุมชน นอกจากนี้ยังมีเรื่องของการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศจะส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจภาคการผลิตสินค้าเกษตร หรือสินค้าแปรรูปจากสินค้าเกษตร

3.3 ผลการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เมทริกซ์ทาวซ์ โดยจัดทำยุทธวิธีที่เป็นทางเลือก 4 ยุทธวิธี สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธวิธีต่าง ๆ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กำหนดกลยุทธ์โดยใช้เมทริกซ์ทาวส์ (TOWS Matrix)

TOWS MATRIX : กลยุทธ์การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนภาคการผลิตในจังหวัดสุรินทร์	
กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
SO1 : กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์	WO1 : กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม
SO2 : กลยุทธ์การเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	WO2 : กลยุทธ์การตลาดเชิงสร้างสรรค์
SO3 : กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น	WO3 : กลยุทธ์สร้างทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับมาตรฐานสากล
	WO4 : กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
ST1 : กลยุทธ์การสร้างการรับรู้ในตราสินค้าและทางเลือกที่หลากหลาย	WT1 : กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง
ST2 : กลยุทธ์การสร้างการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	WT2 : กลยุทธ์การสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรวิสาหกิจชุมชน

3.3.1 กลยุทธ์เชิงรุก โดยการใช้จุดแข็งเพื่อส่งเสริมและสร้างโอกาสในการผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนเกิดการพัฒนา พบว่า มี 3 กลยุทธ์ ที่เหมาะสมและพร้อมต่อการรุกหน้าพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้น โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 2 กลยุทธ์เชิงรุกที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์	<ol style="list-style-type: none"> 1) กิจกรรมเครือข่ายความร่วมมือพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน ทั้งด้านมาตรฐาน แนวทางการพัฒนากระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การดำเนินการผลิตแบบครบวงจร 2) ยกกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีมาตรฐานสูงขึ้น ทั้งด้านสถานที่ผลิตและผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ที่มีความทันสมัยตรงความต้องการตลาดมากขึ้น ดำเนินการผ่านกระบวนการวิจัยจากนักศึกษาและนักวิชาการร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างฐานความรู้ใหม่ ๆ ในชุมชน นำไปสู่การสร้างอาชีพและกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชน 3) พัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทันสมัย ตอบสนองต่อวิถีชีวิตและรสนิยมของคนรุ่นใหม่ โดยไม่ทิ้งกลิ่นไอวิถีชุมชน
กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กรเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดประชุมทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และแผนการดำเนินงานระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยสร้างความเข้าใจร่วมกันจากกระบวนการจัดการความรู้ ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สมาชิกวิสาหกิจชุมชน 2) จัดกิจกรรมสร้างความเข้าใจร่วมของผู้นำและสมาชิกชุมชน ด้านเป้าหมายองค์กรและตัวบุคคล ให้มีความเข้าใจการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3) ผลักดันส่งเสริมศักยภาพคนในชุมชน สู่แกนนำสานต่อขับเคลื่อนวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป้าหมายความยั่งยืนร่วมกับชุมชนโดยชุมชน เช่น ปรากฏชุมชน และเยาวชนรุ่นใหม่ เป็นต้น 4) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างขีดความสามารถการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพ และมีแนวทางการขับเคลื่อนชัดเจน
กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่น	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการนำเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมมาช่วยสร้างมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า 2) จัดกิจกรรมพัฒนาทักษะในกระบวนการคิดเชิงออกแบบ และการคิดเชิงสร้างสรรค์บนพื้นฐานวัฒนธรรมและภูมิปัญญา เชื่อมโยงกับเทคโนโลยี และนวัตกรรม

3.3.2 กลยุทธ์เชิงแก้ไข โดยการใช้โอกาสเพื่อเอาชนะจุดอ่อนที่ควรแก้ไขอย่างเร่งด่วน พบว่ามี 4 กลยุทธ์ ที่เหมาะสมในการแก้ไขการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้มีความพร้อม และเป็นไปได้ต่อการประสบความสำเร็จในการตอบสนองต่อการปรับแก้กระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

ตารางที่ 3 กลยุทธ์เชิงแก้ไขที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดกิจกรรมสานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างวิสาหกิจ ชุมชน และเครือข่าย 2) จัดโครงการคลินิกวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำในการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชน การประกอบอาชีพเสริม เป็นที่ปรึกษาให้คนในชุมชนที่มีปัญหาในการประกอบอาชีพได้เข้ามามีส่วนร่วมในวิสาหกิจชุมชน 3) สร้างแหล่งเรียนรู้ชุมชนวิจัยแก่สถาบันการศึกษาเพื่อการมีส่วนร่วมเชิงงานวิชาการเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การตลาดสร้างสรรค์	<ol style="list-style-type: none"> 1) ขยายเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อส่งเสริมการกระจายสินค้า โดยสร้างความร่วมมือระหว่างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและการท่องเที่ยวชุมชนกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย 2) จัดทำตลาดร้านค้าชุมชนในระดับอำเภอ หรือจังหวัด เพื่อเปิดพื้นที่เป็นจุดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นจากภูมิปัญญาวิสาหกิจชุมชน 3) ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนและสร้างช่องทางการสื่อสารระหว่างวิสาหกิจชุมชนไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย โดยการเพิ่มช่องทางการตลาดตรงตามความต้องการตลาดมากขึ้น และใช้แนวคิดกลยุทธ์การตลาดออนไลน์ (Omni channel marketing) เนื่องจากเป็นการทำธุรกิจที่สามารถผสานด้านเทคโนโลยีและกลยุทธ์ทางการตลาดเข้าด้วยกัน ผ่านรูปแบบการดำเนินการแบบเชื่อมโยงที่สามารถนำช่องทางการเข้าถึงผู้บริโภคทั้งหมดที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นช่องทางออฟไลน์ (Offline) หรือออนไลน์ (Online) มารวมเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผู้บริโภครู้จักและเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์ รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถของวิสาหกิจชุมชนภาคการผลิตในจังหวัดสุรินทร์
กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์สร้างทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับมาตรฐานสากล	<ol style="list-style-type: none"> 1) พัฒนาราคาสินค้าและบรรจุภัณฑ์ที่สื่อถึงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น 2) สร้างความรู้ความเข้าใจและสนับสนุนการสร้างสรรคเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในทรัพย์สินทางปัญญา 3) ส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค การบริหารจัดการ และการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาในเชิงพาณิชย์ รวมถึงรณรงค์และปลูกฝังการเคารพสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น 4) ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มและยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการโดยการนำผลงานวิจัยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และภูมิปัญญา/ทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์
กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดอบรมเสริมศักยภาพทักษะการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ในกิจการวิสาหกิจชุมชน 2) จัดอบรมเสริมศักยภาพทักษะการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้ากับวิสาหกิจชุมชน 3) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในกลุ่มวิสาหกิจ โดยการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเครือข่ายวิสาหกิจ เพื่อสร้างความมั่นใจและฝึกใช้ศักยภาพตนเองในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3.3 กลยุทธ์เชิงป้องกัน โดยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อป้องกันอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น พบว่ามี 2 กลยุทธ์ ที่เหมาะสมในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 4 แนวทางกลยุทธ์เชิงป้องกันการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การสร้างการรับรู้ ในตราสินค้าและทางเลือก ที่หลากหลาย	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้าง ปรับปรุง และรายงานข้อมูลที่เป็นปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชนในสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เฟสบุ๊ก แฟนเพจ ไลน์ อินสตาแกรม ทวิตเตอร์ และเว็บไซต์อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์สามารถเข้าถึงผู้บริโภคได้ง่าย สะดวกรวดเร็ว และตลอดเวลา พร้อมทั้งสร้างช่องทางการสื่อสารเฉพาะของวิสาหกิจชุมชนกับผู้บริโภค และเครือข่าย 2) จัดนิทรรศการแสดงสินค้าและบริการเพื่อประชาสัมพันธ์วิสาหกิจชุมชน ตามงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง 3) เชิญนักวิจัยการท่องเที่ยวชุมชน และผลิตภัณฑ์ชุมชนมาเที่ยวชมชุมชน วิสาหกิจชุมชน และนำเสนอวิสาหกิจชุมชนในสื่อช่องทางต่าง ๆ
กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสร้างการรับรู้ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมถึงแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับวิสาหกิจชุมชนจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เช่น ภัยแล้ง น้ำท่วม คลื่นความร้อน การระบาดของโรคภัยต่าง ๆ เป็นต้น

3.3.4 กลยุทธ์เชิงรับ โดยการลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงหรือรับมือกับอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอกอย่างเร่งด่วน พบว่า มี 2 กลยุทธ์ ที่เหมาะสมในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

ตารางที่ 5 กลยุทธ์เชิงรับที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน เพื่อการพึ่งตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> 1) จัดเตรียมพื้นที่ที่เหมาะสมในวิสาหกิจชุมชนเพื่อใช้เป็นมุมวางจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากวิสาหกิจชุมชน ในสถานที่ท่องเที่ยว ร้านขายของฝาก/ของที่ระลึก ภายในจังหวัด และตลาดภายนอก 2) เชิญชวนและสร้างการมีส่วนร่วมกับคนในชุมชนในการร่วมเป็นส่วนหนึ่งของผลิตภัณฑ์ชุมชน ตั้งแต่ระดับผู้ผลิตปัจจัยการผลิต ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ ผู้จำหน่าย รวมถึงการเป็นผู้บริโภคอุปโภคผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะได้รับประโยชน์ทางรายได้และความสุขร่วมกัน
กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสร้างและรักษา เครือข่ายพันธมิตรวิสาหกิจชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> 1) สร้างความร่วมมือทางวิชาการกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษา รวมถึงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้เกิดโครงการหรือกิจกรรมการเสริมทักษะการบริหารจัดการองค์กร 2) จัดเวทีประชุมสัมมนาวางแผนแนวทางการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ 3) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับในเครือข่ายพันธมิตรในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน และช่วยหนุนเสริมให้สมาชิกในวิสาหกิจชุมชนได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนาบทบาทการทำงานให้กับสมาชิก ซึ่งจะสร้างความหลากหลายและความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

สรุปได้ว่า กลยุทธ์เชิงรุกโดยการใช้จุดแข็งส่งเสริมและสร้างโอกาสในการผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนเกิดการพัฒนาย่างเหมาะสมและพร้อมต่อการรุกรานพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้ดีขึ้น กลยุทธ์เชิงแก้ไข กลยุทธ์เชิงป้องกัน และกลยุทธ์เชิงรับโดยการใช้โอกาสเพื่อเอาชนะจุดอ่อนที่ควรแก้ไขอย่างเร่งด่วนสามารถการแก้ไขการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้มีความพร้อม และเป็นไปได้ต่อการประสบความสำเร็จในการตอบสนองต่อการปรับแก้กระบวนการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน เหมาะสมในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน เกิดเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และจัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงาน (Action plan) ให้กับวิสาหกิจชุมชนภาคการผลิต และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริม และพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้นำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการพัฒนาและแก้ปัญหาของวิสาหกิจชุมชนต่อไป

อภิปรายผล

1. วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุรินทร์มีการปฏิบัติในด้านการตลาด เทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีการปฏิบัติในด้านการตลาดมากที่สุด เนื่องจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนภาคการผลิตในจังหวัดสุรินทร์ขาดความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอนการผลิต ไปจนถึงการบริหารจัดการ การตลาด และการบริการ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะนำไปสู่การปฏิบัติ ในด้านการตลาด เทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 จึงทำให้วิสาหกิจชุมชนมีการปฏิบัติในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ในระดับปานกลาง จากการสัมภาษณ์วิสาหกิจชุมชนในภาคใต้ที่ประสบความสำเร็จของกฤตยา สังข์เกษม, ชนิษฐา วนะสุข และวชรวีร งามอินทรา (Sangkaset, Wanasuk, & Ramintra, 2017, online) พบว่า วิสาหกิจได้มีการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้กับกิจการทั้งสิ้น โดยจะแตกต่างกันไปตามบริบทของตนเอง โดยวิสาหกิจภาคการผลิตในจังหวัดสุรินทร์ต้องการให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความช่วยเหลือ หรือสนับสนุนในด้านเงินทุน ส่งเสริมความรู้และฝึกทักษะในการบริหารจัดการกลุ่ม การเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ การตลาด การทำบัญชี ซึ่งจากผลการศึกษาของคณิดา ไกรสันติ และรัชมนต์ คำศรี (Krisanti & Camsri, 2016, p. 65) พบว่า แนวทางการพัฒนาศักยภาพกลุ่มวิสาหกิจชุมชนคือ หน่วยงานภาครัฐควรให้การส่งเสริมด้านการตลาดสนับสนุนด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์ จัดหาช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าที่เพิ่มมากขึ้น ด้านเงินทุนควรสนับสนุนแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อการจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องจักรในการผลิตสมัยใหม่ ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล ส่งเสริมการอบรมเพิ่มพูนความรู้ในการผลิต การอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น สมุนไพรท้องถิ่น ให้แก่ผู้สนใจในชุมชน เพื่อถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อไป ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอก ส่งเสริมการศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมและสร้างความร่วมมือระหว่างวิสาหกิจชุมชนที่ผลิตสินค้าประเภทเดียวกันทั่วประเทศให้มากขึ้น

2. สมาชิกวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เห็นว่าวิสาหกิจชุมชนของตนยังไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับสมาชิกภายในกลุ่ม การตลาด ฤดูกาลที่ไม่แน่นอน และผลิตภัณฑ์ยังไม่ได้มาตรฐาน สอดคล้องกับสุนิษา กลิ่นขจร (Klinkhajorn, (2015, pp. 2, 643) ที่ศึกษาการพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนกลุ่มผลิตภัณฑ์ลูกประคบสมุนไพรบ้านเขาในตำบลต้นยวน อำเภอพนม จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัญหาการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสมุนไพร สมาชิกมาประชุมไม่ตรงต่อเวลาและไม่พร้อมเพรียงกัน บางครั้งก็ขาดการประชุม เนื่องจากต้องประกอบอาชีพประจำวัน วัตถุประสงค์มีไม่เพียงพอในการผลิต ทำให้ให้การผลิตลูกประคบไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาด และสมุนไพรอยู่ไกลจากแหล่งผลิตขาดเครื่องมือในการผลิตที่ทันสมัย การแปรรูปไม่ผ่านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และไม่ผ่านการอาหารและยา (อย.) ขาดการดูแลช่วยเหลือจากภาครัฐ

และไม่ต่อเนื่อง ขาดงบประมาณ ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงควรสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ โดยการนำภูมิปัญญาผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เชื่อมโยงกับเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมาย แต่จากงานวิจัยของอภิสิทธิ์ พรหมชัย และศุภลักษณ์ สุวรรณชะกุล (Promchai & Suvarnajata, 2011, p. 17) พบว่าเงื่อนไขความสำเร็จของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนขึ้นอยู่กับกลุ่มและชุมชนมีความรักสามัคคีและมีน้ำใจต่อกัน มีจิตใจเป็นแนวทางเดียวกัน การรู้จักบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การดำเนินงานไม่มีหนี้สิน มีเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการบริหารจัดการกลุ่ม มีบุคคล หน่วยงานภาครัฐ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การสนับสนุนทั้งในรูปของงบประมาณ อาคาร วัสดุอุปกรณ์ และรับซื้อผลิตภัณฑ์ พร้อมถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้กับกลุ่ม โดยสาเหตุที่ทำให้กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ ขาดอุปกรณ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการกลุ่ม รวมถึงขาดเงินทุนหมุนเวียน และเงินลงทุนในเครื่องจักร อุปกรณ์

3. วิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการพัฒนากลยุทธ์วิสาหกิจชุมชนที่เหมาะสมดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาของวิภากรณ์ เครือจันทร์ (Kruejan, 2017, p. 1) ที่ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์กรวิสาหกิจชุมชนอย่างมีส่วนร่วม ทำให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตร เพื่อการพัฒนาองค์กร กลยุทธ์การสร้างความรู้จักและการจดจำผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ กลยุทธ์การสร้างการมีส่วนร่วม และกลยุทธ์การตลาดสร้างสรรค์ 2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข ได้แก่ กลยุทธ์การเสริมพลังเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาสื่อและผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ และกลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร 3) กลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ กลยุทธ์สามัคคีรวมใจ และกลยุทธ์การสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน และ 4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างการรับรู้และทางเลือกที่หลากหลายและกลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์กับชุมชน โดยองค์กรวิสาหกิจชุมชนควรนำองค์ความรู้จากการศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ การบริหารจัดการองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรมาปฏิบัติและหมั่นฝึกฝนพัฒนาต่อยอดกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรผ่านกระบวนการวิจัย นอกจากนี้องค์กรควรนำข้อมูลจากการศึกษาในครั้งนี้ไปสู่การต่อยอดจัดทำคู่มือการพัฒนาองค์กรวิสาหกิจชุมชนและคู่มือการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรมได้ในอนาคต

ทั้งนี้แนวทางการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้และแผนกลยุทธ์ที่วิสาหกิจชุมชนควรใช้ในระดับต้นคือ กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ กลยุทธ์จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค ซึ่งวิสาหกิจชุมชนกลุ่มเครื่องแกงบ้านนาขุนจังหวัดนครศรีธรรมราช (Khongtong, Kaewchamnon, & Vuthimarnop, 2018, p. 36) ได้นำมาประยุกต์ใช้โดยการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่กลุ่มมีคือ ศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มเอง และแรงสนับสนุนที่ดีของครอบครัว มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น ร่วมกันหาทางแก้ปัญหาโครงสร้างโรงเรือนที่ไม่ได้มาตรฐาน ขจัดปัญหาการรอคอยเงินสนับสนุนจากภายนอก หลังจากนั้นจึงใช้แผนกลยุทธ์เชิงรุก อาศัยแรงจูงใจที่ดีของสมาชิกกลุ่มที่อยากเห็นการพัฒนาของเครื่องแกงชุมชนเชื่อมโยงกับโอกาสที่มีคือ สร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก ขอความช่วยเหลือเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่กลุ่มขาดแคลน เพื่อให้เครื่องแกงชุมชนมีระดับมาตรฐานที่ดีพอที่จะสามารถจำหน่ายในตลาดทั่วไปได้ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับวิสาหกิจในจังหวัดสุรินทร์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องภายในจังหวัด และกลุ่มจังหวัดควรเชื่อมโยงและบูรณาการระหว่างหน่วยงานเกี่ยวกับข้อมูล แผนงาน และโครงการ เพื่อพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนทั้งในระดับมหภาค และจุลภาคอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่อง ส่งเสริมและสนับสนุนด้านเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ตั้งแต่การผลิต การบริหารจัดการ และการตลาด โดยอาจศึกษาโดยการถอดบทเรียนกระบวนการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่เป็นต้นแบบที่ดี ด้านการบริหารจัดการ หรือการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ เพื่อนำองค์ความรู้นั้นไปสู่การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนที่มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับวิสาหกิจชุมชน มีดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนาและบริหารจัดการวิสาหกิจ การรวมกลุ่มให้เกิดความเข้มแข็งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ชุมชนเกิดพลัง ซึ่งผู้นำกลุ่มต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี เสียสละ ซื่อสัตย์ และมีแนวความคิดการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก สมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจ มีความพร้อมและสมัครใจที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ร่วมกันคิด ร่วมกันกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม ร่วมกันวางแผนในการพัฒนา แผนการบริหารเงินทุน ซึ่งประกอบไปด้วยการใช้ทางการเงิน การรดมทุน การสะสมทุน การแบ่งปันผลประโยชน์ โดยทั้งหมดนี้จะต้องมีระบบการทำบัญชีที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ และร่วมกันขับเคลื่อนแผนการพัฒนานั้นให้เกิดรูปธรรม วิสาหกิจจึงจะเกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง

2.2 ด้านการจัดการการผลิต เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ศึกษาดูงาน หรือทัศนศึกษา เกี่ยวกับกระบวนการผลิตที่ปลอดภัยอย่างเป็นระบบ โดยเน้นด้านผู้ผลิตปลอดภัย ผู้บริโภคปลอดภัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2.3 ด้านการเรียนรู้ ควรมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากเงินทุนของกลุ่มวิสาหกิจในแต่ละปี หรือการรับความช่วยเหลือจากโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านการตลาด ควรมีการรวมกลุ่มกันระหว่างวิสาหกิจระดับอำเภอ หรือระดับจังหวัดเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยการตั้งกรรมการดูแลด้านการตลาด และหาช่องทางตลาดใหม่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมถึงส่งเสริม และเพิ่มทักษะด้านการตลาดผสมผสาน นั่นคือ ต้องทำควบคู่ไปทั้งออนไลน์และออฟไลน์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

นักวิจัยหรือผู้ที่สนใจควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการเป็นวิสาหกิจชุมชนต้นแบบ รวมถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำไปสู่แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแนวทางในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้อย่างตรงประเด็น และสามารถเป็นต้นแบบการพัฒนาแก่องค์กรวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ได้ และควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของสมาชิกในกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะของสมาชิก และวิสาหกิจชุมชนสามารถนำผลงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

เอกสารอ้างอิง

- Burns N., & Grove S. K. (2005). *The Practice of Nursing: Conduct, Critique, and Utilization*. St. Louis : ELSEIVER Saunders.
- Chantavanich, S. (2002). *Qualitative Research Methodology* (10th ed). Bangkok : Chulalongkorn Press. (In Thai)
- Community Enterprise Promotion Division. (2018). *Summary Report on Community Enterprise/Community Enterprise Networks Classified by Area*. Retrieved January 27, 2019, from http://smce.doae.go.th/smce1/report/select_report_smce.php?report_id=17 (In Thai)
- Klinkhajorn, S. (2015). Small and Micro Community Enterprise Potential Development herbal products Ban Khaonanai Tonyuan Sub-District Amphoe Phanom Suratthani Province. *Veridian E-Journal, Silpakom University (Humanities, Social Sciences and arts)*, 8(2), 2, 643-2, 655. (In Thai)
- Kongtong, J., Kaewchamngong, T., & Vuthimarnop, S. (2018). Strategies to Enhance Thai Local Curry Paste Product: A Case Study of Baan-Nakoon Community Enterprise. *Narkbhut Paritat Journal*, 10(Special Issue, June-September, 2018), 36-47. (In Thai)
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control* (9th ed). Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Krisanti, K., & Camsri, R. (2016). Potential Development Guidelines of Sukhawadee Community Enterprise Prik sub-district, Sadao District, Songkhla Province. *The 7th Hatyai National and International Conference*, June 23, 2016, pp. 544-566. Songkla : Hatyai University. (In Thai)
- Kruejan, W. (2017). *Participative Community Enterprise Evelopment Strategy : A Case Study of Ban Laem Homestay Mangrove Conservation Group Community Enterprise, Tha Sala district, Nakorn Srithammara Province*. A Special Research of Graduate Diploma Program Graduate Volunteer, Puey Ungphakorn School of Development Studies, Thammasat University, Bangkok. (In Thai)
- Lee, J. S., & Hsieh, C. J. (2010). A Sesearch in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119.
- Lorchirachoonkul, V., Atthirawong, W., & Leerojanaprapa, K. (2018). An Analysis of the Environment and Matrix Tows for Strategies for Enhancing Thai-Laos Silk Supply Chain Capacity. *Management Journal*, 7(3), 15-26. (In Thai)
- Meejinda, P., & Sereerat, S. (2011). *Marketing Strategy and Planning*. Bangkok : Dharmasarn Printing. (In Thai)

- Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (2017). *Small and Medium Enterprise Promotion Plan No. 4 (2017-2021)*. Bangkok : Office of Small and Medium Enterprise Promotion. (in Thai)
- Promchai, A., & Suvarnajata, S. (2011). The success of Huaykan community enterprise. *Local Administration Journal*, 4(2), 17-29. (in Thai)
- Rattanamanee, N., & Phasunon, P. (2019). Response Rate in Quantitative Research. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 13(3), 181-188. (In Thai)
- Sangkasem, K., Wanasuk, K., & Ramintra, W. (2017). *Innovation can Occur in Community Enterprises : A Case Study of Community Enterprises in the Southern Region*. Retrieved July 27, 2019, from https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/Southern/ReasearchPaper/community_enterprise.pdf (In Thai)
- Saridvanich, S. (2010). *Strategic management: Concept and Theory*. Bangkok : Thammasat University. (In Thai)
- Suwannapussit, U. (2017). *Innovative Capability in the Primary Activities Management of Value Chain of One Tambon One Product (OTOP) Group A in Thailand*. Thesis, Doctor of Business Administration Program in Faculty of Business, Dhurakij Pundit University, Bangkok. (In Thai)

ผู้เขียนบทความ

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
186 หมู่ 1 ถนนสุรินทร์-ปราสาท ตำบลนอกเมือง
อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ 32000
E-mail: s_ubonwan@srru.ac.th
- อาจารย์ณภัทษา ปานเจริญ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
186 หมู่ 1 ถนนสุรินทร์-ปราสาท ตำบลนอกเมือง
อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์ 32000
E-mail: Napatcha@srru.ac.th