

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
ของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19 ของประเทศไทย
DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES TO CREATE COMPETITIVE
ADVANTAGES OF COMMUNITY ENTERPRISES IN CHANTHABURI PROVINCE
AFTER THAILAND'S COVID-19 CRISIS

สมชาย โตศกุลวรรณ¹ และ ณรงค์ อนุนันท์²
Somchai Tokukolwan, and Narong Anupan

Article History

Received: 17-04-2024; Revised: 27-09-2024; Accepted: 03-10-2024

<https://doi.org/10.14456/issc.2024.58>

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มุ่งเน้นเพื่อประเมินระดับการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรีหลังวิกฤติ COVID-19 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน และพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน การศึกษาใช้กลุ่มตัวอย่างสมาชิกวิสาหกิจชุมชน 100 คน และเลือกกลุ่มต้นแบบที่พร้อมในการพัฒนากลยุทธ์ คือ วิสาหกิจชุมชนจันทราบุรี@ปากน้ำแหลมสิงห์ จำนวน 24 คน ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการวิจัยพบว่า

ระดับการปฏิบัติงานโดยรวมของวิสาหกิจชุมชนอยู่ในระดับดี แต่ยังมีบางประเด็นที่ควรปรับปรุง เช่น การบริหารจัดการสวัสดิการสมาชิกและการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ SWOT ชี้ให้เห็นว่าจุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนคือความสามารถในการปรับตัวและใช้ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ จุดอ่อนคือการขาดแคลนความรู้ด้านการตลาดและการเข้าถึงทรัพยากร โอกาสคือการใช้ช่องทางออนไลน์ในการขยายตลาด ขณะที่อุปสรรคคือสถานะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนและการแข่งขันสูง กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ที่เน้นการขยายช่องทางการตลาดออนไลน์ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ที่เน้นการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีและการตลาดออนไลน์ กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ที่เน้นการเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับสมาชิก และกลยุทธ์เชิงป้องกันตัว (WT)

¹อาจารย์พิเศษ สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Lecturer, Department of Management, Faculty of Managements Science, Rambhai Barni Rajabhat University

E-mail: somchai.rbru@gmail.com *Frist Author

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Asst. Prof., Department of Management, Faculty of Managements Science, Rambhai Barni Rajabhat University

ที่เน้นการลดจุดอ่อนและเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเสี่ยง การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปปรับใช้สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในการรับมือกับสภาวะหลังวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: กลยุทธ์; ความได้เปรียบทางการแข่งขัน; วิสาหกิจชุมชน; COVID-19

ABSTRACT

This research focuses on assessing the operational performance of community enterprises in Chanthaburi Province following the COVID-19 crisis. It analyzes the strengths, weaknesses, opportunities, and challenges of community enterprises and develops management strategies to create competitive advantages. The study uses a sample of 100 community enterprise members and selects a model group ready for strategic development, namely the Chantharaburi Community Enterprise@Paknam Laem Sing, consisting of 24 members. A mixed-method approach is employed, combining quantitative and qualitative research with tools such as surveys and in-depth interviews.

The research results reveal that:

The overall performance level of community enterprises is good, but there are some areas for improvement, such as member welfare management and technology knowledge development. The SWOT analysis shows that the strengths of community enterprises lie in their adaptability and efficient use of local resources, while weaknesses include a lack of marketing knowledge and resource access. Opportunities include using online channels to expand markets, whereas economic instability and high competition are obstacles. The developed strategies include proactive (SO) strategies focusing on expanding online marketing, defensive (ST) strategies emphasizing the development of technology and online marketing knowledge, corrective (WO) strategies aimed at enhancing skills and knowledge for members, and protective (WT) strategies focused on reducing weaknesses and increasing the ability to handle risks. Implementing these strategies can effectively enhance the competitive advantage and potential of community enterprises in coping with post-crisis conditions.

Keywords: Strategy; Competitive Advantage; Community Enterprises; COVID-19

1. บทนำ

วิสาหกิจชุมชนเป็นการประกอบการหรือกิจการของชุมชนที่กลุ่มคนในชุมชนเป็นเจ้าของและร่วมกันดำเนินการ โดยใช้ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเทคโนโลยีที่เหมาะสม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับวัตถุดิบและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการตอบสนองการพึ่งตนเองและการสร้างรายได้ให้กับครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชนตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงโดยกลุ่มคนหรือคณะบุคคลที่ดำเนินการ อาจเป็นนิติบุคคลหรือไม่เป็นนิติบุคคลก็ได้ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการ คือ 1) ชุมชนเป็นเจ้าของกิจการเอง 2) ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน 3) มีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ที่เป็นนวัตกรรมของชุมชน 4) มีฐานภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานกับภูมิปัญญาสากล 5) มีการดำเนินการแบบบูรณาการ 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจหลัก และ 7) มีการพึ่งตนเอง (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2556) ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประกอบการวิสาหกิจชุมชนไม่ได้เน้นเพื่อกำไรสูงสุด แต่จะเน้นที่การลดค่าใช้จ่าย การสร้างรายได้ให้แก่สมาชิกและคนในชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน ตามแนวคิดเศรษฐกิจชุมชนหรือแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์สำหรับปัจจุบันที่ทั้งโลกรวมถึงประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบจากสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่นนี้ การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 วิฤติจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กำลังเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของโลกและประเทศไทยอย่างถึงรากถึงโคนโลกจะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป ดัง ที่เรียกว่า นิวนอร์มอล (New normal) นักนโยบาย นักวิชาการ ต่างพากันคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงเชิงมหภาค หรือมองเป็นผลกระทบชั่วคราวในภาคเมือง แม้จะเริ่มสนใจคนจนในเมือง แต่ก็เป็นการเน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หากแต่ผลกระทบดังกล่าวจะส่งผลกระทบไปถึงชนบท ซึ่งยังไม่ได้มีการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า ชุมชนท้องถิ่นกำลังเผชิญอะไรในวิกฤติจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 พวกเขาต้องปรับตัวอย่างไร ภาวณิวนอร์มอลของชุมชนจะเป็นอย่างไร และพวกเขาจะมีส่วนกำหนดอนาคตข้างหน้าได้เพียงไหน (กฤษฎา บุญชัย, 2563) ส่วนกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (กสอ.) กล่าวถึงการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนในสภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไว้ว่า การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 (COVID-19) ถือเป็นปรากฏการณ์ที่สร้างผลกระทบต่อผู้คนทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ซึ่งมีสถานประกอบการและผู้ประกอบการได้รับความเสียหายด้านรายได้ และว่างเว้นจากการทำงานจากการปิดบริการชั่วคราว โดยครอบคลุมสถานประกอบการ 35,068 แห่ง และผู้ประกอบการ 644,136 คน ดังนั้นเพื่อเป็นการผลักดันให้กลุ่มผู้ประกอบการเอสเอ็มอี วิสาหกิจชุมชน และผู้ว่างงานอยู่รอด กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้วางแนวทางปันงานสร้างรายได้เยียวยาผู้ประกอบการ เอสเอ็มอี วิสาหกิจชุมชน ตลอดจนผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบ สามารถสร้างอาชีพ หาเงินได้ด้วย 5 อุตสาหกรรมครัวเรือนครอบคลุมประเภทสมุนไพร อาหาร เครื่องดื่ม แฟชั่น และของใช้ ภายใต้แนวคิด “ปั้น ปรง เปลี่ยน เอสเอ็มอีให้ดีพร้อม (DIProm)” โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) กลุ่มสมุนไพรแปรรูป การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อผู้คนทั่วโลกแต่อย่างไรก็ดี ยังนับเป็นโอกาสที่ดีของอุตสาหกรรมสมุนไพรไทย ซึ่งจากปีที่ผ่านมามูลค่าทางเศรษฐกิจไม่ต่ำกว่า 18,200 ล้านบาท และปีนี้คาดว่าจะมีโอกาสดังกล่าวจะมีโอกาสเกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจกว่า 20,000 ล้านบาทจึงถือเป็นหนึ่งในธุรกิจครัวเรือนที่น่าสนใจ ด้วยการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยใช้ภูมิปัญญาที่มีอัตลักษณ์อย่างการนำพืชสมุนไพร หรือพืชที่ไม่ใช่พืชเศรษฐกิจหลัก มาแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ของใช้ส่วนบุคคล อาทิ สบู่เหลวล้างมือ ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาดร่างกาย แชมพู และอาหารเสริมสุขภาพ ฟาโตะลายโจร น้ำขิงสำเร็จรูป อย่างไรก็ตาม การพัฒนาผลิตภัณฑ์ดังกล่าว ควรสร้างสรรค์บรรจุภัณฑ์ให้มีเอกลักษณ์โดดเด่น และตราสินค้าให้มีความแตกต่างเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค 2) กลุ่มผลิตภัณฑ์อาหาร แม้ปัจจุบันภาคการเกษตร ยังคงได้รับผลกระทบหนักจากข้อจำกัดด้านการกระจายผลผลิตและการส่งออก อีกทั้งปัญหาราคาตกต่ำจากสินค้าล้นตลาด ดังนั้น การแปรรูปผลิตผลทางการเกษตรสู่ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปที่สามารถเก็บรักษาได้นานในอุณหภูมิปกติ และคงรสชาติ สี กลิ่นเดิมของอาหารนั้น ๆ จึงเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สร้างรายได้แก่เกษตรกรและผู้ประกอบการ อาทิ การใช้เทคโนโลยี ฟรีซดราย (Freeze Drying) ในเมนูอาหาร ผัก หรือผลไม้ และเทคโนโลยีอบแห้ง โดยในปี พ.ศ. 2563 กสอ. เตรียมงบประมาณ 5 ล้านบาท สำหรับโครงการเสริมสร้างศักยภาพอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปแบบครบวงจร เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ 160 ราย และพัฒนาผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมอาหาร 5 ผลิตภัณฑ์ 3) กลุ่มแปรรูปผลไม้ ในช่วงที่คนไทยตื่นตระหนกกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโควิด-19 หนึ่งในวิธีลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ คือ การดื่มเครื่องดื่มที่มีวิตามินซี ดังนั้น ธุรกิจครัวเรือน ที่สามารถดำเนินการได้และเป็นการสร้างรายได้เสริม ด้วยการนำผลไม้ที่มีวิตามินซีสูงนำมาแปรรูปเป็นน้ำผลไม้พร้อมดื่ม อาทิ น้ำส้ม น้ำฝรั่ง น้ำกีวี่ น้ำสตอเบอรี่ น้ำมะนาว ลูกหม่อน และผักผลไม้หลากสี ล้วนเป็นเครื่องดื่มเสริมการทำงานของเซลล์ในระบบภูมิคุ้มกันทั้งสิ้น สำหรับกลุ่มธุรกิจแปรรูปผลไม้ถือว่าเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพ โดยในปี พ.ศ. 2563 กสอ.เตรียมงบประมาณเพื่อ

พัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูปกว่า 28 ล้านบาท เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ 1,400 ราย และพัฒนาผลิตภัณฑ์เกษตรแปรรูป 200 ผลิตภัณฑ์ 4) กลุ่มสิ่งทอ ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวจากการแพร่ระบาด ผู้ประกอบการสิ่งทอสามารถต่อยอดวัตถุดิบผ้าอย่างผ้าไหม สลึง หน้ากากผ้าได้ เนื่องจากผ้าดังกล่าว มีประสิทธิภาพในการป้องกันละอองฝอยได้ดีนอกจากนี้ ด้วยกระแสของผลิตภัณฑ์จากเส้นใยธรรมชาติที่ได้รับความนิยมและเป็นเทรนด์สิ่งทอในอนาคต จึงเป็นโอกาสสำคัญของผู้ประกอบการสิ่งทอในการพัฒนานวัตกรรมสิ่งทอสีเขียว อาทิผลิตภัณฑ์ผ้าไหม ผ้าทอจากธรรมชาติที่ให้คุณค่าทางวัฒนธรรม กระเป๋าแฟชั่นจากเส้นใย การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ด้วยความคิดสร้างสรรค์ 5) กลุ่มงานกราฟฟิคส์โลก แม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดในประเทศไทยยังไม่คลี่คลาย แต่กระแสกรีนมาร์เก็ต (Green Market) ที่เน้นการเลือกใช้วัสดุ หรือการผลิตสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยังเป็นเทรนด์ที่มาแรงในนี้และอีกหลายปีข้างหน้า ดังนั้น อุตสาหกรรมหัตถกรรมสามารถระดมสมองต่อยอดแนวคิด ปั่นวัตถุดิบท้องถิ่นสู่งานกราฟฟิคส์โลกที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของผู้บริโภคยุคใหม่ แต่คงความโดดเด่นทางวัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ อาทิ กระเป๋ากระจุดไข่มุมินิ ดีไซน์เก๋ สำหรับใส่สมาร์ตโฟนหรือหน้ากากอนามัย ฯลฯ ทั้งนี้อุตสาหกรรมงานฝีมือและหัตถกรรม ถือเป็นหนึ่ง ในอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพสูงและน่าจับตามอง โดยปีที่ผ่านมามีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงถึง 8.7 หมื่นล้านบาท ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจมีเหตุผลบางประการที่ทำให้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการของการบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย ซึ่งผลการวิจัยอันจะเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพวิสาหกิจชุมชนสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทยให้ประสบความสำเร็จ และเป็นต้นแบบให้กับวิสาหกิจชุมชนในพื้นที่อื่น ๆ ทั่วประเทศต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรีหลังวิกฤติ COVID-19

3. การทบทวนวรรณกรรม

กลยุทธ์การบริหารจัดการในช่วงวิกฤติ

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนในช่วงวิกฤติ COVID-19 มีความสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาความอยู่รอดของธุรกิจ (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2553). การปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การปรับตัวของโครงสร้างองค์กร การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายออนไลน์ และการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ สามารถช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชน (สมชาย น้อยฉ่ำ และคณะ, 2561).งานวิจัยพบว่า การใช้ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้วิสาหกิจสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการลดผลกระทบจากวิกฤติได้ (จำลอง โพธิ์บุญ, 2554)

แนวคิดการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

เครื่องมือวิเคราะห์ SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสภาพแวดล้อมของกิจการ (จำลอง โพธิ์บุญ, 2554) โดย SWOT Analysis ได้แบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้

1. S: Strength คือ จุดแข็ง หรือ ความสามารถ ความแข็งแกร่งของวิสาหกิจชุมชนที่มีเหนือกว่าคู่แข่งหรือวิสาหกิจชุมชนอื่น ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทำงานภายในบุคลากร ทรัพยากร องค์ความรู้ ซึ่งปัจจัยในจุดแข็งควรได้รับการส่งเสริมและนำมาปรับใช้เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

2. W: Weakness คือ จุดอ่อน หรือ ความอ่อนแอของวิสาหกิจชุมชน ที่ด้อยกว่าคู่แข่งหรือวิสาหกิจชุมชนอื่น ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการภายในที่ไม่เป็นระบบ บุคลากรที่ไม่เชี่ยวชาญ การขาดแคลนทรัพยากร ไม่มีองค์ความรู้ซึ่งในจุดอ่อนนี้ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข และหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปิดจุดอ่อนดังกล่าว

3. O: Opportunity คือ โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็นโอกาสที่เกื้อหนุนกิจการวิสาหกิจชุมชนควรใช้โอกาสดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. T: Threat คือ อุปสรรค เป็นปัจจัยภายนอกด้านลบที่จะทำให้กิจการดำเนินไปอย่างยากลำบาก หรือทำให้กิจการตกอยู่ในสภาพที่แย่ลง

ภาพที่ 1

SWOT Matrix

	Positive	Negative
Internal	Strength	Weakness
External	Opportunity	Threat

ที่มา: สมชาย โตศุกลวรรณ และณรงค์ อนุพันธ์ (2566)

การวิเคราะห์ SWOT จำเป็นต้องแบ่งวิเคราะห์ออกเป็นปัจจัยภายใน วิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) และปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรสำหรับปัจจัยภายในและภายนอกที่จะใช้วิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปเป็นข้อมูลป้อนเข้าสำหรับการวางแผนการดำเนินกิจการวิสาหกิจชุมชนให้มีความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปได้ การวิเคราะห์ SWOT Analysis จะแสดงให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชนโดยมีปัจจัยจากภายในและปัจจัยภายนอกประกอบเข้าด้วยกัน จะทราบถึงปัจจัยที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ หรือปัจจัยที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตามภายหลังจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วควรดำเนินการวิเคราะห์จัดกลุ่มเป็น TOWS Matrix เพื่อสร้างเป็นแนวทาง กลยุทธ์ที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยสร้างแนวทางที่มีความเหมาะสม สามารถนำไปปฏิบัติได้และสามารถทำให้เกิดการพัฒนาได้ ควรเป็นแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เป็นไปได้สำหรับกิจการโดยจะแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ดังนี้

1. S/O หรือ แนวทางส่งเสริมการพัฒนาด้วยจุดแข็งและโอกาสที่มี เป็นการใช้องค์ประกอบที่เป็นผลดีต่อวิสาหกิจชุมชน ประกอบกับจุดแข็งที่มีการพัฒนาในแนวทางดังกล่าว

2. W/O หรือ แนวทางแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาส เป็นการนำโอกาสที่เป็นผลดีมาปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน เพื่อลดความเสี่ยงต่อความเสียหาย

3. S/T หรือ แนวทางลดความเสียหายและความเสี่ยงจากจุดแข็งที่มี เป็นการนำจุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนด้านอุปสรรคที่เกิดจากภายนอก

4. W/T หรือ แนวทางแก้ไขจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบ เป็นแนวทางเชิงตั้งรับป้องกันผลกระทบจากภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อวิสาหกิจชุมชน และนำเอาจุดอ่อนมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรนำแนวทาง W/T นี้ไปปรับเปลี่ยนบริบทรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ใหม่

นอกจากนี้แนวทางการปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนแนววิถีใหม่หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย สามารถพอสรุปได้ดังต่อไปนี้ การที่จะทำการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการและคนในชุมชนได้นำเอาเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ ทั้งในด้านเทคโนโลยี โมเดลทางธุรกิจ และการบริหารจัดการ มาใช้เพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็นภาคเกษตรหรือภาคอุตสาหกรรม ทั้งในงานที่ใช้เทคโนโลยีเข้มข้นหรือแรงงานเข้มข้น รวมถึงภาคบริการ จึงเป็นการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนให้มีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทุกภาคส่วนจะต้องร่วมมือกันสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่

1. การเสริมสร้างความเติบโตของเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ทำให้คนในวิสาหกิจชุมชนของท้องถิ่นมีงานทำและมีรายได้ซึ่งรวมถึงผู้ประกอบการและผู้ผลิตในชุมชนที่จะต้องสามารถดำเนินธุรกิจของตนอยู่ได้อย่างยั่งยืน แม้จะต้องเผชิญกับสภาวะความผันแปรของโลกที่ไม่หยุดนิ่งเฉกเช่นวิกฤติ COVID-19 ที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้

2. การเพิ่มผลิตภาพของแรงงานและผู้ประกอบการในชุมชน นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการทำงาน ทั้งในด้านการผลิตและการบริหารจัดการ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับจุดแข็งและบริบทของชุมชน ตลอดจนการสร้างสินค้าและบริการที่แตกต่าง มีเอกลักษณ์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การส่งเสริมการพัฒนาต่อยอด ความรู้และเทคโนโลยีในบริบทของพื้นที่ นำกระบวนการบริหารจัดการความรู้มาปรับใช้เพื่อสร้างเรื่องราว พัฒนาให้เกิดความแตกต่างสร้างจุดแข็งของชุมชน และส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในการนำความรู้และเทคโนโลยีไปใช้สร้างสรรค์สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือด้านความเสี่ยงของผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนให้สามารถนำความรู้ เทคโนโลยี และหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่การสำรวจความต้องการของผู้บริโภคและการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้ประกอบการในการสนองตอบความต้องการการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทดสอบตลาด การทำตลาด จนถึงขั้นตอนการให้บริการหลังการขายต่อไป

การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในวิสาหกิจชุมชน เช่น การนำเทคโนโลยีฟรีซดรายในการแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตร ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2563). การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการผ่านการใช้เทคโนโลยีสามารถลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าของวิสาหกิจชุมชนได้ (ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547).

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐและหน่วยงานภาครัฐช่วยสนับสนุนการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและการเข้าถึงทรัพยากรในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2556).

บทบาทของการบริหารจัดการในชุมชน

วิสาหกิจชุมชนต้องการการบริหารจัดการที่มีการวางแผนและมีโครงสร้างที่ชัดเจนเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2553). การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชน เช่น การสร้างรายได้และโอกาสในการทำงานให้กับสมาชิกในชุมชน (สมชาย น้อยฉ่ำ และคณะ, 2561)

แนวทางการบริหารจัดการต้องผสมผสานระหว่างภูมิปัญญาท้องถิ่นและนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสามารถแข่งขันได้ (กฤษฎา บุญชัย, 2563).

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน

การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการบริหารจัดการในชุมชน ซึ่งประกอบด้วย (ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547) ด้านการจัดการองค์กรและการบริหารงานการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการจัดการองค์กรและการบริหารงาน กลุ่มแต่ละกลุ่ม ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของกลุ่ม ปรัชญาและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง และลักษณะของกลุ่มการศึกษาครอบคลุมรูปแบบการจัดองค์กรขนาดของกลุ่มโดยพิจารณาจากจำนวนสมาชิกลักษณะการกระจายการถือหุ้น และสอดคล้องกันระหว่างหน้าที่ตามตำแหน่งกับงานที่ปฏิบัติจริง ปรัชญาพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม และพิจารณาการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับปรัชญาที่ตั้งไว้โดยใช้ลักษณะ 7 ประการขององค์ประกอบของวิสาหกิจชุมชนเป็นฐาน ด้านการผลิต การศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการผลิตนั้น ประกอบด้วย ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การคัดคุณภาพของวัตถุดิบ การควบคุมและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีการผลิต ต้นทุนและผลตอบแทนในการผลิตและความต้องการความช่วยเหลือด้านการผลิต รวมถึงศักยภาพของผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย ศักยภาพในการทำกำไรต่อหน่วยศักยภาพทางด้านยอดขาย และศักยภาพทางด้านยอดขายรวมและกำไรรวม ด้านการเงินและการบริหารการเงิน การศึกษาถึงโครงสร้างการเงินนั้น ประกอบด้วยการศึกษาเกี่ยวกับ การตัดสินใจในการบริหารการเงินการจัดทำบัญชี การกู้ยืมเงิน การวางแผนการใช้เงินทุน และศักยภาพทางการเงิน ด้านการตลาด ทำการวิเคราะห์การบริหารการตลาดของกลุ่ม ครอบคลุมการวางแผนการตลาดความสามารถในการพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย และกลยุทธ์การตลาดของกลุ่มตลอดจนความสามารถของบุคลากรของกลุ่มในด้านการตลาดด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการบริหารจัดการในชุมชนโดยศึกษาการจัดการองค์กรและการบริหาร การผลิต การเงิน และการตลาดของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน เกณฑ์พิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2553) ได้แก่

1. วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งแล้วไม่ได้ประกอบการ คือ สมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม หรือไม่ได้ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน คือ ต่างคนต่างทำ หรือ กลุ่มไม่ได้ดำเนินกิจกรรมใด ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่จดทะเบียนไว้หรือมีลักษณะเลิกกิจการแล้ว (โดยไม่ได้แจ้งยกเลิกต่อนายทะเบียน) หรือการดำเนินกิจการแบบเจ้าของคนเดียว
2. วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งแล้วได้ประกอบการ คือ สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มวิสาหกิจชุมชนตามวัตถุประสงค์ที่จดทะเบียนไว้ แบ่งเป็น 3 ระดับได้แก่ เข้มแข็ง ปานกลาง และปรับปรุง

กล่าวโดยสรุป ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน พิจารณาจากปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง 7 ประการ และสามารถแบ่งเกณฑ์พิจารณาประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ออกเป็น 2 ลักษณะ คือวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งแล้วไม่ได้ประกอบการ วิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งแล้วได้ประกอบการการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ด้านการกำหนดทิศทางของวิสาหกิจ คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกในการกำหนด และ การกำหนดทิศทางของวิสาหกิจการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน ด้านการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชน คือ การกำหนดโครงสร้างบริหารองค์กรและการแบ่งหน้าที่ การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและข้อมูลอื่น ๆ แก่สมาชิก และ จัดบันทึกการเงิน/บัญชี การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านการบริหารจัดการทุนและผลประโยชน์ คือ การจัดสรรรายได้และผลประโยชน์ระหว่างสมาชิกและ การบริหารจัดการทุน การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านการทบทวนผลการดำเนินการของวิสาหกิจชุมชนคือ การทบทวนผลการดำเนินการ และการนำปัญหาในการดำเนินการไปแก้ไขปรับปรุง การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านการผลิต คือ ความตรงต่อเวลาในการขนส่ง ความประหยัดจากขนาดของการผลิต ความสามารถของกำลังคน ต้นทุนในการผลิตต่ำ กำลังการผลิตมีความเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าความสามารถในการสร้างความต้องการซื้อของลูกค้า อุปกรณ์ทันสมัย ความได้เปรียบด้านวัตถุดิบและความมั่นคงทางการเงิน การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านการเงิน คือ การวางแผนการใช้เงินทุน การกู้ยืมเงิน การตัดสินใจด้านการบริหารเงิน และการจัดทำบัญชี การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนด้านการตลาด คือ จุดแข็งด้านส่วนแบ่งตลาด การติดตามข้อมูล ความต้องการของลูกค้าและตลาด

การกำหนดแหล่งจำหน่าย/บริการ/ลูกค้าเป้าหมาย ความสามารถในการสร้างกำไรสูงกลุ่มเป็นที่น่าสนใจและรู้จักบุคคล การวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ภาวะความเป็นผู้นำของกลุ่ม ต้นทุนในการจัดจำหน่ายต่ำความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน ขยาย ชื่อเสียงด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ และ ความได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์

ปัจจุบันทุนทางทรัพยากร เช่น ที่ดิน ได้มีการขายไปเยอะมาก เจ้าของส่วนใหญ่ไม่อยากทำอาชีพเดิม และไม่ได้ดำเนินกิจกรรมวิสาหกิจชุมชนต่อ และไม่ได้สืบทอดวิสาหกิจชุมชนเพราะคนในชุมชนส่วนใหญ่มีการศึกษาและทางเลือกมากขึ้น จึงไม่มีการต่อยอดจากวิสาหกิจหรือรักษาไว้ เช่น กลุ่มเกษตรกรบางบัวทองที่ท่าขนมไทย รุ่นลูกไม่ทำต่อแล้ว เป็นต้น

4. ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

1. การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี จำนวน 100 คน ซึ่งคัดเลือกโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายและเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรทั้งหมด การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างนี้คำนึงถึงเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการประกอบกิจการในวิสาหกิจชุมชน

2. การเลือกใช้เครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณคือแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัดระดับการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ การประเมินระดับการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ SWOT และข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์ เครื่องมือดังกล่าวได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน และมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha) อยู่ที่ 0.85

3. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและระดับการปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชน

สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

และการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย ยังใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และสนทนากลุ่มโดยใช้เทคนิคการระดมความคิดเห็น (Brainstorming) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้การกำหนดพื้นที่ศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา

กลุ่มวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี ซึ่งเป็นการเลือกพื้นที่แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมาย 1) สมาชิกวิสาหกิจชุมชน จังหวัดจันทบุรี จำนวน 45 คน 2) ผู้นำชุมชน ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ ผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ จำนวน 4 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยเรื่องนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างสนทนากลุ่มโดยใช้เทคนิคการระดมความคิดเห็น (Brainstorming) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ในประเด็นดังต่อไปนี้ สภาพด้านการบริหารจัดการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การตลาด ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จของวิสาหกิจชุมชน (1) ข้อมูลของกลุ่ม (2) การผลิต (3) การตลาด (4) การเงิน (5) การบริหารจัดการ และ (6) การออกแบบบรรจุภัณฑ์

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ในประเด็นดังต่อไปนี้ ปัจจัยหลักทุนชุมชน ด้านทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ และด้านทักษะการประยุกต์นำ ความคิดสร้างสรรค์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงพาณิชย์

3. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างโดยใช้หลักการวิเคราะห์ของ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์หา (1) จุดแข็ง (2) จุดอ่อน (3) โอกาส และ (4) อุปสรรค

4. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย

การศึกษาเรื่องการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19 มีกรอบแนวคิดที่เหมาะสมดังนี้: 1) การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันของวิสาหกิจชุมชน: วิเคราะห์สภาพและผลกระทบจากวิกฤติ COVID-19 ต่อวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดจันทบุรี เพื่อทำความเข้าใจถึงปัญหาและท้าทายที่สุดของพวกเขาในสถานการณ์ปัจจุบัน 2) การวิเคราะห์ SWOT ทำการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, และอุปสรรค) ของวิสาหกิจชุมชนเพื่อระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน 3) การวางแผนระบบการทำงาน ศึกษาและวางแผนการปรับปรุงระบบการทำงานของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับผลกระทบจาก COVID-19 เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อวิกฤต 4) การใช้เมทริกซ์ทาวส์ (TOWS Matrix) นำผลการวิเคราะห์ SWOT มาสู่การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 5) การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการ สร้างและเสนอกยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับวิสาหกิจชุมชน โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

5. ผลการวิจัย

จากการศึกษาในครั้งนี้ ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 : สภาพด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทยได้มีการวิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของสถิติเชิงพรรณนา และส่วนที่ 2 :การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 1 สภาพด้านการบริหารจัดการของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย

การประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมของด้านผู้นำ และการบริหารวิสาหกิจชุมชน มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.52$) (ตัวผู้นำ มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.70$) โครงสร้างและกฎระเบียบ มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.79$) การเงินและบัญชี มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.42$) และสวัสดิการสมาชิกและชุมชน มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.17$)) ด้านการวางแผนการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.64$) ด้านการบริหารตลาด มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.66$) ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลของกลุ่ม มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.62$) ด้านการบริหารสมาชิกวิสาหกิจชุมชน มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.71$) ด้านการจัดการสินค้าหรือบริการ มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.83$) และผลลัพธ์การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชน มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.50$) (การประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในช่วงสถานการณ์โควิด 19 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ด้านประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ด้านผลลัพธ์ตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชน และด้านคุณภาพสินค้าหรือบริการ มีระดับการพัฒนากลุ่มอยู่ในระดับดี ($\bar{X} = 2.74, 2.52, 2.41, 2.34$) ตามลำดับ) การวางแผนระบบการทำงานของวิสาหกิจชุมชนหลังจากได้รับผลกระทบใน

การดำเนินงานภายหลังสถานการณ์โควิด 19 ของ 10 กลุ่มวิสาหกิจชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมทั้ง 12 ด้าน ระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 2.97$) ในส่วนของการวางแผนระบบการทำงานของวิสาหกิจชุมชนรายด้านการวางแผนความสามารถทางการแข่งขันของกลุ่มด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบกลยุทธ์ มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาการวางแผนความสามารถทางการแข่งขันของกลุ่มด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$) การวางแผนความสามารถทางการแข่งขันของกลุ่มด้านการลดต้นทุน และการวางแผนด้านลูกค้า มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เท่ากับการวางแผนความสามารถทางการแข่งขันของกลุ่มด้านการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงาน มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) การวางแผนด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) การวางแผนความสามารถทางการแข่งขันของกลุ่มด้านตลาดเฉพาะกลุ่ม มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) การวางแผนความสามารถทางการแข่งขันของกลุ่มด้านการสร้างความแตกต่าง มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) การวางแผนด้านกระบวนการภายใน มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) การวางแผนด้านการจัดการระบบการวางแผนของกลุ่ม มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$) การวางแผนด้านระบบฐานข้อมูล มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) และการวางแผนด้านการเงิน มีระดับการวางแผนอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
การผลิตสินค้าเกษตรคุณภาพสูงที่มีชื่อเสียง	ขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการฟื้นฟูธุรกิจหลังวิกฤติ
ชุมชนมีความสามัคคีและความร่วมมือกันดี	ขาดการเข้าถึงเทคโนโลยีและตลาดออนไลน์
วิสาหกิจชุมชนมีความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัวจากวิกฤติ	การบริหารจัดการที่ยังไม่เป็นระบบและขาดการวางแผน
โอกาส Opportunities	อุปสรรค Threats
ความต้องการสินค้าสุขภาพเพิ่มขึ้นหลังวิกฤติ	การแข่งขันจากสินค้าต่างประเทศที่เข้ามาในตลาดท้องถิ่น
การเติบโตของตลาดออนไลน์และอีคอมเมิร์ซ	การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศที่กระทบต่อผลผลิตเกษตร
การสนับสนุนจากภาครัฐในการฟื้นฟูธุรกิจชุมชน	วิกฤติเศรษฐกิจที่อาจทำให้ความสามารถในการซื้อของลูกค้าลดลง

ส่วนที่ 3 ผลการสรุปการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน จันทราบูรี@ปากน้ำแหลมสิงห์ ภายหลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย ภายใต้เครื่องมือ TOWS Matrix ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

กลยุทธ์เชิงรุก SO - ส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ผลิตภัณฑ์แปรรูปปลานวลจันทร์ทะเล ให้มีความหลากหลาย ตรงตามความต้องการของลูกค้า - ส่งเสริมให้กลุ่มขอรับการรับรองมาตรฐานชนิดต่างๆ - เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และการจัดจำหน่ายทางออนไลน์ - ส่งเสริมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และแหล่งท่องเที่ยว เชื่อมกับวัฒนธรรมวิถีชีวิตที่มีอัตลักษณ์ของชุมชน - ส่งเสริมให้กลุ่มมีการบูรณาการรูปแบบการท่องเที่ยวจากฐานอัตลักษณ์ท้องถิ่นสู่การท่องเที่ยววิถีไทยอย่างสร้างสรรค์	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO - ร่วมกับสำนักงานเกษตรอำเภอ พัฒนาชุมชนอำเภอ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาอ่าวคุ้งกระเบนอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กรมประมง) สถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานของรัฐในการพัฒนารูปแบบสินค้าที่หลากหลายและทันสมัย - พัฒนากระบวนการผลิตสินค้าอย่างต่อเนื่อง ให้สินค้าหรือบริการของกลุ่มทั้งหมดได้ผ่านการรับรองมาตรฐาน
กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST - พัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีและการทำตลาดออนไลน์ - พัฒนาสมาชิกให้มีการนำความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่มาผสมผสานกับภูมิปัญญา เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของกลุ่ม	กลยุทธ์เชิงรับ WT - พัฒนารูปแบบสินค้าและบริการให้เป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มแตกต่างจากคู่แข่ง - สร้างเครือข่ายที่เป็นต้นน้ำป้อนวัตถุดิบ เจ้าของโฮมสเตย์ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา ให้เป็นพันธมิตรในการดำเนินการของกลุ่ม

6. อภิปราย

จากการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี Covid – 19 ของไทย ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ

1. การปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19:

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดจันทบุรีมีการปรับตัวในหลายด้าน เช่น การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี รวมถึงการจัดการสวัสดิการของสมาชิกในชุมชนที่อยู่ในระดับปานกลาง (สมชาย โตศุภวรรณ, 2561). การที่การพัฒนาด้านสวัสดิการยังไม่เพียงพอนี้สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการบริหารจัดการทรัพยากรและความสามารถในการจัดการภายในองค์กร (ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547).

การปรับตัวของวิสาหกิจชุมชนหลังวิกฤติ COVID-19 เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อขยายช่องทางการตลาด โดยเฉพาะการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ TOWS Matrix ที่เน้นการใช้จุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่เพื่อรับมือกับอุปสรรค (จำลอง โพธิ์บุญ, 2554).

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรี หลังวิกฤติ COVID-19:

การวิเคราะห์ SWOT ของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดจันทบุรีพบว่า จุดแข็งหลักของวิสาหกิจชุมชนคือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เช่น ผลิตภัณฑ์สมุนไพรและอาหารแปรรูป (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2556). อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชนอยู่ที่การขาดแคลนความรู้และทักษะด้านการบริหารจัดการและการตลาด โดยเฉพาะการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะสูงในการจัดการเชิงธุรกิจและการขยายตลาดออนไลน์ (ศรีบุญจิตต์ และคณะ, 2547).

โอกาสที่เห็นได้ชัดคือการเติบโตของตลาดออนไลน์และการขยายตลาดสินค้าแปรรูปจากท้องถิ่น ซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ของวิสาหกิจชุมชนได้ (กฤษฎา บุญชัย, 2563). แต่ในขณะเดียวกัน อุปสรรคสำคัญที่ต้องเผชิญคือ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนและการเข้าถึงทรัพยากรและเงินทุนที่จำกัด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของวิสาหกิจชุมชนในระยะยาว (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2563).

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรีหลังวิกฤติ COVID-19:

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เน้นการใช้จุดแข็งของวิสาหกิจชุมชนในการขยายช่องทางการตลาดผ่านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น การพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์ การปรับปรุงคุณภาพและบรรจุภัณฑ์ของผลิตภัณฑ์ให้มีความโดดเด่น (กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม, 2563). การพัฒนานี้สามารถเพิ่มโอกาสในการแข่งขันในตลาดทั้งในและต่างประเทศ และสร้างความได้เปรียบในระยะยาว (จำลอง โพธิ์บุญ, 2554).

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) คือการพัฒนาความรู้และทักษะด้านการตลาดออนไลน์และการใช้เทคโนโลยีของสมาชิกในวิสาหกิจชุมชน ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการส่งออกและการจำกัดการเดินทาง (สมชาย โศกุลวรรณ, 2561).

การอภิปรายผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนที่เน้นการสร้างความยั่งยืนและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพในสภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นการใช้กลยุทธ์ที่ปรับตัวตามสถานการณ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน, 2553)

7. องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาวิจัย การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดจันทบุรีหลังวิกฤติ COVID-19 ของไทย ได้้องค์ความรู้ใหม่ที่จะช่วยวิสาหกิจชุมชนคือการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น

การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น (Flexible Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการปรับตัวและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความต้องการของตลาด หรือแม้กระทั่งวิกฤติที่ไม่คาดคิด เช่น วิกฤติ COVID-19. เป็นต้น การบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยไม่สูญเสียความมั่นคงภายในองค์กรโดยประเด็นหลักของการบริหารจัดการแบบยืดหยุ่น คือ 1) การตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ ซึ่งการให้อำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานประจำวัน ช่วยเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว 2) การใช้เทคโนโลยี เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการจัดการข้อมูล เช่น การใช้ระบบคลาวด์และโซลูชันเพื่อการทำงานร่วมกันออนไลน์ ช่วยให้สามารถปรับปรุงและเร่งกระบวนการทำงานได้ 3) การมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง จะช่วยการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเห็นค่าในความคิดเห็นและวิธีการใหม่ๆ ส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้ตลอดเวลา และ 4) การจัดการความ

เสี่ยง เป็นการมีการวางแผนและกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ภาพที่ 2

แผนภาพองค์ความรู้ใหม่



ที่มา: สมชาย โตศุกลวรรณ และณรงค์ อนุพันธ์ (2566)

8. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยนำผลการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของการมีผู้นำที่มีทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ชัดเจนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมุ่งมั่นไปในทิศทางเดียวกัน
2. การสร้างความแตกต่างและนวัตกรรม สามารถใช้ผลการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของตลาดและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน
3. การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ โดยนำเอาข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในวิสาหกิจชุมชน เช่น การกำหนดโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่การทำงาน, การเริ่มใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน
4. การพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อ้างอิงจากผลการศึกษาเกี่ยวกับความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการการผลิต การตลาด และการจัดการภายใน สร้างระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดีขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การขยายขอบเขตการวิจัยมีการศึกษาในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้นในจังหวัดจันทบุรีหรือจังหวัดอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและวิเคราะห์ความแตกต่างและความคล้ายคลึงในกลยุทธ์การบริหารจัดการ
2. การศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก เพื่อการวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจหรือสังคม ต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน

3. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ โดยศึกษาการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ และการผลิตของวิสาหกิจชุมชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน
4. การทดลองกลยุทธ์เฉพาะหน้า โดยการทดลองและประเมินผลกลยุทธ์เฉพาะหน้าที่เสนอในงานวิจัย เพื่อผลลัพธ์จริงในการปรับปรุงและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
5. การวิเคราะห์ผลกระทบระยะยาวของกลยุทธ์ที่พัฒนา โดยการศึกษาติดตามเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบระยะยาวของการนำกลยุทธ์ที่พัฒนาไปใช้ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพชัดเจนของประสิทธิผลและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

รายการอ้างอิง

- กฤษฎา บุญชัย. (2563, 2 มิถุนายน). *วิกฤติโควิดกับจุดเปลี่ยนของชุมชนท้องถิ่น*. <https://thaipublica.org/2020/04/kritsada-boonchai-14/>
- ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี,ปริดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และนิชชีชญา นราฐูปนนท์. (2560). การพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน กรณีศึกษาวิสาหกิจชุมชน จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์*, 1(1), 43-49.
- ทรงศักดิ์ ศรีบุญจิตต์. (2547). *เศรษฐกิจ ทฤษฎีและการประยุกต์*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ระบบสารสนเทศวิสาหกิจชุมชน กองส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2565, 8 กรกฎาคม). *กรมส่งเสริมการเกษตรรายงานแสดงสถิติเปรียบเทียบจำนวนและสมาชิก วิสาหกิจชุมชนทั้งประเทศระหว่าง ปี 2563 ถึง ปี 2565*. https://smce.doae.go.th/smcce1/report/report_smce13.php?typeSmce=1&levelSearch=1®ion=&province=&hur=&yy=2563
- สมชาย น้อยฉ่ำ และคณะ. (2561). การบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชน อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสาคร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 19 (ฉบับพิเศษ), 130-139. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jkbu/article/view/117334/90095>
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2548). *พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548*. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558, 8 กรกฎาคม). *ข่าวสารภาครัฐ*. <http://www.sukhothai.go.th/mainredcross/>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556, 19 พฤศจิกายน). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2556, 19 พฤศจิกายน). *วิสาหกิจชุมชนกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด*. <http://www.sme.go.th/Lists/EditorInput/DispF.spx>
- สำนักนโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย. (2559, 19 พฤศจิกายน). *แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงมหาดไทยพ.ศ. 2556-2561*. <https://www.google.co.th/webhp?sourceid=chromeinstant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q>
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2547). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.