

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4
กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
**Developing the Fourth Royal Thai Army Housewives'
Community Enterprise in the Southernmost Provinces**

ดร.ชมพูนุท ศรีพงษ์¹, สันติ อารักษ์คุณากร¹

ปิยะดา มณีนิล², สัสดี กำแพงดี², วลัยลดา พรหมเวียง²

Dr. Chompunuch Sriphong¹, Santi Arakkunakorn¹,

Piyada Maneenin², Sassadee Kamphangdee², Wallada Promwieng²

บทคัดย่อ

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนเป็นการสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจให้กับชุมชน งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน แม่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ศึกษาปัจจัย ที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ 3) วิเคราะห์สภาพการณ์ทางธุรกิจ 4) กำหนด แนวทางการพัฒนา และ 5) พัฒนาวิสาหกิจชุมชนกลุ่มดังกล่าว เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสัมภาษณ์กลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จำนวน 16 กลุ่ม รวม 106 คน เพื่อคัดเลือกกลุ่มซึ่งกำหนดแนวทางพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชน เนื่องจากวิสาหกิจชุมชน ที่มีอยู่เดิมเพียงแห่งเดียวได้ยุติการดำเนินงาน หลังจากคัดเลือกกลุ่มได้เก็บรวบรวม ข้อมูลด้วยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม สัมภาษณ์กลุ่มและสนทนากลุ่มสมาชิกของ 5 วิสาหกิจชุมชนที่จัดตั้งใหม่ รวม 48 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหาและ วิเคราะห์ SWOT

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

² อาจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ผลการศึกษาพบว่าสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนแบ่งหน้าที่งาน ทำบัญชี รายรับรายจ่าย วางแผนการผลิต ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นครอบครัวทหาร บัณฑิตที่มีผล ต่อการดำเนินงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ความสามารถของ สมาชิก ความสามัคคี ผลิตรภัณฑ์ได้มาตรฐานรับรอง มีช่องทางการจัดจำหน่าย การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และคู่แข่ง โดยปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง คือ การ สนับสนุนของหน่วยงานต้นสังกัด และความสามัคคี จุดอ่อน ได้แก่ ความสามารถ ในการประกอบการของสมาชิก มาตรฐานผลิตภัณฑ์ และช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนโอกาส คือการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ และอุปสรรค คือคู่แข่ง ดังนั้นการพัฒนากลุ่มจึงเป็นไปตามแนวทางซึ่งมุ่งแก้ไขจุดอ่อนในการดำเนินงาน และใช้โอกาสในสถานการณ์ทางธุรกิจให้เกิดประโยชน์ จนทำให้ทุกกลุ่มพัฒนา เป็นวิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า

คำสำคัญ : การพัฒนา วิสาหกิจชุมชน แม่บ้านทหารบก กองทัพภาคที่ 4 จังหวัด ชัยแดนภาคใต้

Abstract

Community enterprise development is the foundation of the community economy. Thus, this present work aims to 1) study the business operation of the Fourth Royal Thai Army housewives' community enterprises in the southernmost provinces 2) study factors that affect operations 3) analyze their business situations, 4) determine the guidelines for their development and 5) develop these enterprises. Data was collected through group interviews with each of the housewives producer groups, totaling 16 groups with 106 members, in order to select groups which had determined the development guidelines to become a community enterprise, because a

previous community enterprise stopped operation. After selection, non-participant observation, focus group discussions and group interviews were done with members of each of the 5 newly registered community enterprises, totaling 48 members. Content analysis and SWOT analysis were utilized. The results revealed that the members of the community enterprises divided up their work, did the income and expense accounts and most of their customers are military families. Organizational support as well as members' competence, unity, product standard, distribution channels, government support and competition are factors that affect operations. In terms of their business situation, the support of the military unit and unity are strengths while member's competence, product's standard and distribution channels are weaknesses. The support of government agencies serve as their opportunity while competition is the threat. So, the guidelines for development focused on strengthening the weaknesses of operation and using the opportunity in business situation to their benefit. After following the guidelines for development, all 5 community enterprises became progressive community enterprises.

Keywords : Developing, Community Enterprise, Army Housewife, The Fourth Royal Thai Army Area, The Southernmost Provinces

บทนำ

การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเศรษฐกิจ สังคม และชุมชนให้มีความยั่งยืน เพราะวิสาหกิจชุมชนเป็นธุรกิจของคนในชุมชนที่ร่วมกันเป็นเจ้าของ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และร่วมกันรับผิดชอบผลที่เกิดจาก

การดำเนินงาน กล่าวได้ว่าเป็นหน่วยผลิตหน่วยหนึ่งในสังคมที่ช่วยส่งเสริมให้คนในชุมชนมีกิจกรรมทำร่วมกันในการประกอบสัมมาอาชีพ รู้จักการทำงานเพื่อตัวเองและเพื่อส่วนรวม ตลอดจนได้เรียนรู้ถึงการจัดการผลประโยชน์เพื่อพัฒนาชุมชน รู้จักใช้ทรัพยากรที่มี และทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาเศรษฐกิจภายใต้การใช้ภูมิปัญญาชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน อีกทั้งการเรียนรู้ผ่านการประกอบธุรกิจยังช่วยให้คนในชุมชนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสม (Promsaka Na Sakolnakorn, 2013 : 1) นอกจากนี้การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนยังเป็นประเด็นที่เป็นจุดเน้นในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 เพราะเป็นการขยายฐานการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความครอบคลุมมากขึ้น เป็นการสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจและส่งเสริมสังคมผู้ประกอบการที่ผลิตได้และขายเป็นให้เกิดขึ้นทั่วภูมิภาคของประเทศไทย (Office of the National Economic and Social Development Board, 2017 : 17)

ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยมีหน่วยงานทหารของกองทัพภาคที่ 4 หลายหน่วยทั้งที่ตั้งอยู่เดิมตามโครงสร้าง และจัดตั้งเพิ่มเติมขึ้นมาใหม่หรือแปรสภาพบางหน่วยทหารโดยให้ย้ายฐานที่ตั้งมาประจำในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้เนื่องมาจากปัญหาความไม่สงบ ทำให้ครอบครัวของกำลังพลบางส่วนย้ายติดตามมาอยู่ในบ้านพักภายในค่ายที่ตั้งหน่วย และเหล่าคู่สมรสของกำลังพลร่วมกันทำงานในนามชมรมแม่บ้านทหารบกของแต่ละหน่วยขึ้นตรงของกองทัพภาค ทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของหน่วยทหารและดำเนินโครงการต่าง ๆ ตามนโยบายของสมาคมแม่บ้านทหารบกทั้งระดับกองทัพและกองทัพภาค นอกจากนี้ยังได้รวมกลุ่มกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ประจำหน่วยและเพื่อจำหน่ายเชิงพาณิชย์ มุ่งหวังให้เป็นงานประจำ ไม่ต้องเสี่ยงกับความไม่ปลอดภัยในการออกไปทำงานภายนอกค่าย และเพื่อเพิ่มพูนรายได้ให้กับครอบครัวอีกทางหนึ่ง สมาชิกชมรมแม่บ้านทหารบกบางหน่วยได้จดทะเบียนการรวมกลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนของแม่บ้านทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้แห่งแรก คือ วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ตั้งอยู่ ณ ค่ายพญาอินทรีรา อำเภอนบพิตำ จังหวัดปัตตานี (The 15th Infantry Division Housewives

Club, 2014 : 1) ปัจจุบันได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ใช้นามค่ายเดิมจากที่ย้ายมาจากจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ คือ ค่ายสมเด็จพระสุริโยทัย (The 15th Infantry Division, 2016) วิสาหกิจชุมชนแห่งนี้นอกจากเป็นแห่งแรกแล้วยังเป็นแห่งเดียวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ในห้วงเวลานี้ เพราะว่ากองพลทหารราบที่ 15 เป็นหน่วยงานใหม่ที่แปรสภาพและจัดตั้งเป็นกองพลมาตรฐานเพื่อการรักษาคความมั่นคงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ แมื่บ้านหลายคนต้องย้ายจากภูมิลำเนาเดิมเพื่อติดตามกำลังพลผู้เป็นสามีมาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ทำให้ต้องมาเริ่มประกอบอาชีพใหม่ในพื้นที่ซึ่งไม่มีความคุ้นชิน ประกอบกับข้อจำกัดของการเดินทางเพราะที่ตั้งค่ายอยู่ห่างไกลตัวเมือง และเพื่อความปลอดภัยจากผู้ก่อความไม่สงบซึ่งมักลอบทำร้ายเป้าหมายอ่อนแออย่างแมื่บ้านกำลังพลทหาร แมื่บ้านจึงให้ความสำคัญกับการรวมกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างอาชีพและรายได้ แต่อย่างไรก็ตามผลประกอบการของวิสาหกิจชุมชนไม่ดีเท่าที่ควร สมาชิกยังมีรายได้ที่ไม่แน่นอน การดำเนินงานจึงต้องพัฒนาอีกหลายประการ (Juntip, 2014) ดังนั้นการพัฒनावิสาหกิจชุมชนของแมื่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4 ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และพัฒนาให้เป็นวิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า ซึ่งสามารถผลิตสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะตัวหรือมีเอกลักษณ์ท้องถิ่น มีการผลิตที่ได้มาตรฐาน นำไปจำหน่ายแข่งขันในตลาดทั่วไปได้ (Parinyasutinun, 2017 : 135) เพื่อเป็นการเสริมสร้างรายได้ที่มั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับครอบครัวของกำลังพลซึ่งได้เสียสละปฏิบัติงานแก้ไขปัญาและรักษาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตลอดจนช่วยเสริมสร้างรายได้ให้กับชาวบ้านในพื้นที่ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการประกอบการของวิสาหกิจชุมชนแมื่บ้านทหาร หากเป็นเช่นนี้ย่อมเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ของประเทศไทยสืบไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพภาคที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพภาคที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. เพื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพภาคที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
4. เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพภาคที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
5. เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพภาคที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ แสดงรายละเอียดดังภาพที่ 1



วิธีการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้กระบวนการวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในช่วงที่เริ่มการศึกษานั้น วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 ซึ่งเป็นวิสาหกิจชุมชนของแม่บ้านทหารเพียงแห่งเดียวในจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ยุติการดำเนินงานลง เนื่องจากคณะกรรมการและสมาชิกบางส่วนได้ติดตามกำลังพลผู้เป็นสามีไปยังหน่วยทหารอื่นตามวาระการโยกย้าย แต่อย่างไรก็ดีกลุ่มแม่บ้านจากหน่วยขึ้นตรงต่าง ๆ ของกองพลทหารราบที่ 15 ยังคงรวมกลุ่มผลิตผลิตภัณฑ์กันเหมือนเดิมจำนวน 16 กลุ่ม ประกอบกับทางสมาชิกชมรมแม่บ้านทหารบก สาขากองพลทหารราบที่ 15 ยังมีความประสงค์ให้มีวิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นของแม่บ้านทหารเหมือนที่ผ่านมา ดังนั้นคณะวิจัยจึงสัมภาษณ์กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ทั้ง 16 กลุ่มรวมจำนวนสมาชิก 106 คน เพื่อคัดเลือกกลุ่มที่มีแนวทางพัฒนากลุ่มเป็นวิสาหกิจชุมชน ซึ่งพบว่ามีจำนวน 6 กลุ่ม ทางคณะวิจัยจึงให้ความรู้และช่วยดำเนินการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนรวม 5 กลุ่ม เนื่องจากมี 2 กลุ่ม ได้จดทะเบียนภายใต้วิสาหกิจชุมชนเดียวกัน ดังรายละเอียด

1.กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานกระจูด กรมทหารราบที่ 151 จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สาขาทหารราบที่ 151 มีสมาชิกจำนวน 12 คน

2.กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าบาติก กรมทหารราบที่ 152 จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนผ้าบาติกค่ายสิรินธร มีสมาชิกจำนวน 9 คน

3.กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เสื้อไหมกล่อ่งทึชชู กองพันทหารราบที่ 3 กรมทหารราบที่ 153 จดทะเบียนเป็น วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สาขา ร.153 พัน 3 มีสมาชิกจำนวน 7 คน

4.กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เสื้อยืดปักทำมือลายการ์ตูนทหาร และกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์กล้วยตากพลังงานแสงอาทิตย์ กองพันทหารช่างที่ 15 รวมกลุ่มจดทะเบียน

เป็นวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สาขากองพันทหารช่างที่ 15 มีสมาชิกจำนวน 8 คน

5.กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นและผลิตภัณฑ์แปรรูปน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น หน่วยชาวกรรทางทหาร จดทะเบียนเป็น วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สาขาหน่วยชาวกรรทางทหาร มีสมาชิกจำนวน 12 คน

ดังนั้นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญคือ สมาชิกทุกคนของวิสาหกิจชุมชนดังกล่าว รวม 48 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนการศึกษามีดังนี้

1. การศึกษาการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน โดยศึกษาด้านการบริหารองค์การ ด้านการเงินและบัญชี ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้วยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การตรวจสอบเอกสารการดำเนินงาน และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม

2. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน โดยศึกษาปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม

3. การวิเคราะห์สภาพการณ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน ด้วยเทคนิค SWOT Analysis เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยการสนทนากลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม

4. การกำหนดแนวทางพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ด้วยการสนทนากลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม โดยนำข้อมูลการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ และสภาพการณ์ทางธุรกิจ มาใช้ประกอบการพิจารณา

5. การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ดำเนินการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดโดยคณะวิจัยร่วมกับสมาชิกของแต่ละวิสาหกิจชุมชน และติดตามผลการพัฒนาด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับสมาชิกวิสาหกิจชุมชนแต่ละกลุ่ม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม การสนทนากลุ่ม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการตรวจสอบเอกสารการดำเนินงาน ณ ที่ตั้งวิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 กลุ่ม ช้างต้น ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส

การจัดกระทำข้อมูล

1.ถอดความและสรุปสาระสำคัญข้อมูลการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มที่ได้บันทึกเสียง

2.นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การศึกษาเอกสารของกลุ่ม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการจดบันทึกของนักวิจัยแต่ละคน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลแบบสามเส้า

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม และการสนทนากลุ่ม นำมาวิเคราะห์เนื้อหาตีความ และสรุปผล ส่วนข้อมูลการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการตรวจสอบเอกสารในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของกลุ่ม นำมาวิเคราะห์และสรุปเสริมข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มและการสนทนากลุ่ม

ผลการศึกษา

1.การดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.1 ด้านการบริหารองค์การ ทุกกลุ่มกำหนดแผนการทำงานร่วมกัน แบ่งงานและอำนาจหน้าที่ให้แก่สมาชิกอย่างชัดเจน แต่ทุกคนร่วมกันผลิต กำกับดูแลการทำงานโดยประธานกลุ่ม และมีประธานชมรมแม่บ้านของหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บังคับหน่วยเป็นที่ปรึกษา

1.2 ด้านการเงินและบัญชี ทุกกลุ่มได้รับเงินลงทุนเริ่มต้นจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยบางกลุ่มได้รับแบบให้เปล่า บางกลุ่มได้รับแบบให้ยืม จัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายและคำนวณกำไร จ่ายผลตอบแทนแก่สมาชิกตามชิ้นงาน แบ่งผลกำไรส่วนหนึ่ง

เก็บไว้เป็นเงินสะสม อีกส่วนหนึ่งเฉลี่ยจ่ายให้แก่สมาชิกและจ่ายคืนต้นสังกัดสำหรับกลุ่มที่ได้รับเงินทุนแบบให้ยืม โดยสมาชิกกลุ่มได้รับผลตอบแทน 1,500-2,500 บาทต่อเดือน ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สาขา ร.153 พัน 3 ยังไม่ได้จ่ายผลตอบแทนและแบ่งผลกำไรแก่สมาชิก เนื่องจากมีรายได้ไม่มากจึงเก็บไว้เป็นเงินสะสม

1.3 ด้านการผลิต ทุกกลุ่มวางแผนการผลิตโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วม จัดซื้อวัตถุดิบในการผลิตและวัสดุอุปกรณ์โดยส่วนใหญ่จากภายในจังหวัดที่ตั้งค่ายและจังหวัดใกล้เคียง ยกเว้นบางชนิดซื้อจากกรุงเทพฯ สำหรับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สาขากรมทหารราบที่ 151 มีวัตถุดิบหลักคือต้นกระจุตซึ่งขึ้นอยู่ตามธรรมชาติภายในค่าย สินค้าซึ่งผลิตของทุกกลุ่มยังไม่มีเครื่องหมายมาตรฐานใดรับรอง นอกจากนี้บางกลุ่มประสบปัญหากำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานทั้งกำลังคนและเครื่องจักร

1.4 ด้านการตลาด บางกลุ่มยังไม่มีชื่อตราสินค้าหรือเครื่องหมายตราสินค้า ฉลากหรือป้ายสินค้าของทุกกลุ่มยังขาดความสวยงามและให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน โดยเฉพาะฉลากสินค้ากล้วยตากพลังงานแสงอาทิตย์ น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นและผลิตภัณฑ์แปรรูปน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น เช่น สบู่ ครีมบำรุงผิว ฯลฯ ยังไม่ถูกต้องตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข ทุกกลุ่มกำหนดราคาด้วยการพิจารณาลักษณะสินค้า ต้นทุน และราคาขายในท้องตลาด ส่วนการจัดจำหน่ายของทุกกลุ่มใช้ช่องทางตรงเป็นส่วนใหญ่ และช่องทางการจัดจำหน่ายทางอ้อมด้วยการฝากขาย ณ ร้านค้าสวัสดิการของหน่วย และร้านค้าบริเวณบ้านพักของกำลังพล สำหรับการส่งเสริมการตลาดของทุกกลุ่มใช้การตลาดทางตรงโดยสมาชิกของกลุ่มสื่อสารเกี่ยวกับสินค้าไปยังลูกค้าเป้าหมาย การโฆษณาผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เฟซบุ๊ก และแอปพลิเคชันไลน์ การบอกปากต่อปากของลูกค้าไปยังคนรู้จัก นอกจากนี้ส่งเสริมการขายด้วยการให้ส่วนลดทางการค้าแก่ลูกค้า อย่างไรก็ตามลูกค้าส่วนใหญ่ยังจำกัดอยู่ในแวดวงครอบครัวทหาร

2.ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 กลุ่ม ประกอบด้วย ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกธุรกิจ สรุปข้อมูลโดยภาพรวมดังนี้

2.1 ปัจจัยภายในธุรกิจ คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ ได้แก่ การช่วยเหลือด้านเงินลงทุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การส่งเสริมการดำเนินงานจากผู้บังคับหน่วยหรือภรรยาผู้บังคับหน่วยซึ่งเป็นประธานชมรมแม่บ้านทหารบกของหน่วย และเป็นที่ปรึกษาหลักของกลุ่ม ความสามัคคีของสมาชิก ความสามารถของสมาชิกในการประกอบการโดยเฉพาะด้านการผลิตและการตลาด ผลิตภัณฑ์ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐาน และมีช่องทางการจัดจำหน่าย เพราะช่วยให้การดำเนินงานทางธุรกิจเกิดความต่อเนื่อง สินค้าเป็นที่รู้จัก สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคได้

2.2 ปัจจัยภายนอกธุรกิจ คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ ได้แก่ คู่แข่งในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน เพราะทำให้ผู้บริโภคมีทางเลือกในการซื้อสินค้ามากขึ้น วิสาหกิจชุมชนจึงต้องพัฒนาคุณภาพสินค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดธุรกิจได้ ปัจจัยอีกประการคือการช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐภายนอก เพราะทำให้วิสาหกิจชุมชนได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในด้านต่างๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจให้ดีขึ้น

3.สภาพการณ์ทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 กลุ่ม สรุปข้อมูลโดยภาพรวมดังนี้

จุดแข็ง ได้แก่ หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนการดำเนินงาน สมาชิกกลุ่มมีความสามัคคี มีจุดขายในความเป็นผลิตภัณฑ์ของแม่บ้านทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลิตภัณฑ์ของบางกลุ่มมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ ได้แก่ เสื้อห่มกล่อ่งทิวซุ ซึ่งตัดเย็บเป็นชุดเครื่องแบบทหาร เสื้อปักทำมือลายการตูนทหาร น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นสูตรจาวมะพร้าว

จุดอ่อน ได้แก่ สมาชิกกลุ่มขาดความรู้ความสามารถในการประกอบการ การดำเนินงานของกลุ่มขาดความต่อเนื่องเพราะสมาชิกบางส่วนมีภาระทางครอบครัว หรือมีงานประจำ และบางส่วนต้องย้ายตามกำลังพลซึ่งเป็นสามีไปประจำยังหน่วยทหารอื่น ผลกระทบที่ไม่มีมาตรฐานรับรอง ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ฉลาก หรือป้ายสินค้าไม่ได้มาตรฐาน ช่องทางการจำหน่ายสินค้ายังไม่กว้างขวาง ขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการ

โอกาส ได้แก่ ภาครัฐหลายหน่วยงานให้การสนับสนุนและส่งเสริมสินค้าชุมชน เทคโนโลยีทางการสื่อสารในปัจจุบันมีความทันสมัย

อุปสรรค ได้แก่ การแข่งขันในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน

4.การกำหนดแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพภาคที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการสนทนากลุ่มสมาชิกวิสาหกิจชุมชนของแต่ละกลุ่มเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา โดยนำข้อมูลการดำเนินธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ และสภาพการณ์ทางธุรกิจมาประกอบการพิจารณา พบว่ามี แนวทางพัฒนาธุรกิจค่อนข้างตรงกัน สรุปได้ดังนี้

4.1 การพัฒนาศักยภาพกลุ่ม ด้วยการเพิ่มโอกาสให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพ การยกระดับความรู้ความสามารถในการประกอบการของสมาชิก การเสริมสร้างกลุ่มให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน

4.2 การพัฒนาด้านการผลิต ด้วยการปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้รับมาตรฐาน และดำเนินการเพิ่มกำลังการผลิต

4.3 การพัฒนาด้านการตลาด ด้วยการพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ปรับรูปแบบให้มีความหลากหลาย ปรับปรุงหรือออกแบบเครื่องหมายตราสินค้า ป้ายสินค้า ฉลากสินค้า รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ และจดลิขสิทธิ์สำหรับบางผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้พัฒนาด้านการจัดจำหน่าย ด้วยการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ การออกร้านจำหน่ายสินค้า การจำหน่ายผ่านคนกลางทางการตลาด รวมทั้งพัฒนาด้านการส่งเสริม

การตลาด ด้วยการเพิ่มการโฆษณาสินค้าในลักษณะที่เป็นทางการ รวมทั้งให้ชาวประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

นอกจากนี้วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สาขา กรมทหารราบที่ 151 ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์จักสานกระจูด และวิสาหกิจชุมชนผ้าบาติกค่ายสิรินธร ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าบาติก กำหนดแนวทางเพิ่มเติมดังนี้

4.4 การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน โดยขออนุมัติจากผู้บังคับหน่วย เตรียมสถานที่ เตรียมสมาชิกให้สามารถบรรยายถ่ายทอดความรู้ และประชาสัมพันธ์เชิญชวนคณะผู้สนใจ

5.การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนดำเนินการตามแนวทางที่กำหนด ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหกรกองทัพอากาศที่ 4 กองทัพบกไทย
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

1. การพัฒนาศักยภาพกลุ่ม
แนวทางพัฒนา 1.1 เพิ่มโอกาสให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ วิธีการพัฒนา การให้ความรู้ จัดเตรียมเอกสาร และดำเนินการลงทะเบียนเป็นผู้ผลิต ผู้ประกอบการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มได้รับหนังสือรับรองการรวมกลุ่มจากสำนักงานพัฒนาชุมชนในพื้นที่อำเภอที่ตั้งกลุ่ม และยังได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมในด้านความรู้และทักษะในการประกอบการ การสนับสนุนทางการเงิน การตลาดในการออกร้านจำหน่ายสินค้า และกลุ่มซึ่งผลิตผลิตภัณฑ์กระจูดได้รับการสนับสนุนเครื่องจักร
1.2 ยกระดับความรู้ความสามารถของสมาชิกในการประกอบการ วิธีการพัฒนา 1.2.1 การฝึกอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้รับมาตรฐาน <u>ผลการพัฒนา</u> สมาชิกกลุ่มมีความรู้และพัฒนากระบวนการผลิตเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพได้มาตรฐาน 1.2.2 การฝึกอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางการตลาด <u>ผลการพัฒนา</u> สมาชิกกลุ่มมีความรู้ทางการตลาดเพิ่มมากขึ้น มีทักษะในการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ 1.2.3 การฝึกอบรมให้ความรู้และพัฒนาทักษะทางบัญชี <u>ผลการพัฒนา</u> สมาชิกกลุ่มมีความรู้และทักษะการทำบัญชีเพิ่มขึ้น
1.3 การเสริมสร้างกลุ่มให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน วิธีการพัฒนา 1.3.1 ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกแม่บ้านของหน่วยและประชาชนผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมการผลิตกับกลุ่ม <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มมีสมาชิกแม่บ้านที่ย้ายมาใหม่มาเข้าร่วมกิจกรรมการผลิต นอกจากนี้กลุ่มซึ่งผลิตผลิตภัณฑ์กระจูด มีประชาชนรอบค้ายเข้ามาร่วมผลิต 10 คน และกลุ่มซึ่งผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าบาติก มีกำลังพลทหารเข้ามาร่วมผลิต 4 นาย ทำให้กลุ่มมีกำลังคนทดแทนสมาชิกเดิมและเพิ่มกำลังการผลิต 1.3.2 การจัดการความรู้ <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มดำเนินการถ่ายทอดความรู้และฝึกทักษะการผลิตให้สมาชิกใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบันทึกความรู้ในการทำงาน โดยเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว

ตารางที่ 1 (ต่อ)

2. การพัฒนาด้านการผลิต
แนวทางพัฒนา 2.1 ปรับปรุงการผลิตเพื่อเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน วิธีการพัฒนา ศึกษา วางแผน และพัฒนาการผลิตให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานการได้รับเลขที่ <u>รพบ</u> หรือเลข <u>อย</u> สำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหาร การได้รับเลขที่ใบรับแจ้งเลขสำหรับผลิตภัณฑ์เครื่องสำอาง มาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (<u>มผช</u>) และมาตรฐานการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย <u>ผลการพัฒนา</u> 1. ผลิตภัณฑ์น้ำมันมะพร้าวสกัดเย็นและผลิตภัณฑ์แปรรูปน้ำมันมะพร้าวสกัดเย็น ทั้ง 11 รายการ ได้รับเลขที่ใบรับแจ้ง 2. ผลิตภัณฑ์ของ 4 กลุ่มได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์กระจุย ผลิตภัณฑ์ผ้าบาติก ผลิตภัณฑ์เสื้อหุ้มกล่องทิชชู ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอางซึ่งส่งประเมินบางรายการ ได้แก่ ครีมบำรุงผิวหน้าผสมคอลลาเจน และสบู่เหลวผสมผงทองคำ 3. ผลิตภัณฑ์ของทุกกลุ่มซึ่งได้รับ <u>มผช</u> พัฒนามาตามเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ในการจัดระดับการพัฒนา (1-5 ดาว) เพื่อพร้อมส่งคัดสรรเมื่อถึงเวลาที่เปิดรับคัดสรรผลิตภัณฑ์
2.2 เพิ่มกำลังการผลิต วิธีการพัฒนา 2.2.1 ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกแม่บ้านของหน่วยและประชาชนผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมการผลิตกับกลุ่ม <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มมีสมาชิกใหม่เข้าร่วมกิจกรรมการผลิต ทำให้กำลังการผลิตเพิ่มมากขึ้น วิธีการพัฒนา 2.2.2 จัดหาจัดซื้อเครื่องจักรเฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์กระจุยและกลุ่มผลิตภัณฑ์เสื้อยืดปักทำมีเอกลักษณ์ทหาร <u>ผลการพัฒนา</u> ทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าวมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นจากเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาด้านการตลาด
แนวทางพัฒนา 3.1 พัฒนาด้านผลิตภัณฑ์ วิธีการพัฒนา 3.1.1 อบรมการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้กับทุกกลุ่ม ยกเว้นกลุ่มผลิตสินค้าประเภทเครื่องสำอางและอาหาร <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มที่ร่วมอบรมมีผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น 3.1.2 ปรับปรุงหรือออกแบบเครื่องหมายตราสินค้า <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มมีเครื่องหมายตราสินค้าใหม่ 3.1.3 ออกแบบป้ายสินค้าหรือปรับปรุงฉลากสินค้า <u>ผลการพัฒนา</u> 1. ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอางมีฉลากถูกต้องตามประกาศของกระทรวงสาธารณสุข 2. ผลิตภัณฑ์กระจุย ผ้าบาติก เสื้อหุ้มกล่องทิชชู และเสื้อยืดปักทำมีเอกลักษณ์ทหาร มีป้ายสินค้าใหม่ทั้งชนิดผ้าซึ่งใช้เย็บติดกับผลิตภัณฑ์ และชนิดกระดาษซึ่งใช้ผูกห้อยกับผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์

ตารางที่ 1 (ต่อ)

3. ผลิตภัณฑ์ทุกรายการที่ได้รับเครื่องหมาย ม.มช. มีป้ายสินค้าหรือฉลาก ซึ่งเพิ่มเรื่องราวผลิตภัณฑ์ทั้งภาษาไทยภาษาอังกฤษ เพื่อให้ผู้ใช้เมื่อเข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย 3.1.4 จัดทำบรรจุภัณฑ์เฉพาะผลิตภัณฑ์ผ้าบาติก และผลิตภัณฑ์เสื้อไหมกล่อ่งทิชชู <u>ผลการพัฒนา</u> ทั้ง 2 ผลิตภัณฑ์มีกล่องบรรจุภัณฑ์ ลักษณะกล่องกระดาษดูภาพที่ติดสติ๊กเกอร์ตราสินค้า และผูกเชือกป่านหรือริบบิ้นเพื่อห่อหุ้มป้ายสินค้า 3.1.5 จัดพิธีเพื่อเฉพาะผลิตภัณฑ์เสื้อไหมกล่อ่งกระดาษทิชชูและเสื้อยืดปักทำมือลายการ์ตูนทหาร <u>ผลการพัฒนา</u> ผลิตภัณฑ์ของทั้ง 2 กลุ่ม ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย เพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ
3.2 พัฒนาด้านการจัดจำหน่าย วิธีการพัฒนา 3.2.1 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยการจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มจัดจำหน่ายสินค้าทางออนไลน์ โดยเฉพาะทางแฟนเพจบนเฟซบุ๊กที่จัดทำขึ้น และบางกลุ่มจัดจำหน่ายผ่านทางแอปพลิเคชันไลน์ซึ่งจัดทำเฉพาะเพื่อการจำหน่ายสินค้า วิธีการพัฒนา 3.2.2 เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยการติดต่อและสมัครออกร้านจำหน่ายสินค้ากับหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ อุตสาหกรรมจังหวัด เทศบาล ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ <u>ผลการพัฒนา</u> 1. ทุกกลุ่มได้ออกร้านจำหน่ายสินค้าในงานต่าง ๆ นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์กระดาษ เสื้อไหมกล่อ่งทิชชู น้มนมมะพร้าวสกัดเย็นและผลิตภัณฑ์แปรรูปน้มนมมะพร้าวสกัดเย็นได้รับการคัดเลือกไปจำหน่าย ณ ร้านภูฟ้า 2. สินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักมากขึ้น มีลูกค้าเพิ่มขึ้น ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์มากขึ้นทั้งที่จำหน่ายภายในงาน และการติดต่อสั่งซื้อมาภายหลังของลูกค้า 3.2.3 ติดต่อฝากจำหน่ายสินค้าผ่านคนกลางทางการตลาด ได้แก่ ร้านค้าสมาคมแม่บ้านทหารบก ร้านประชารัฐ <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มมียอดขายและรายได้เพิ่มขึ้น
3.3 พัฒนาด้านการส่งเสริมการตลาด วิธีการพัฒนา 3.3.1 โฆษณาสินค้าในลักษณะที่เป็นทางการ <u>ผลการพัฒนา</u> ทุกกลุ่มโฆษณาสินค้าในลักษณะที่เป็นทางการผ่านทางแฟนเพจบนเฟซบุ๊กที่จัดทำขึ้น 3.3.2 ให้ข่าวประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่าง ๆ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้วยการออกร้านจัดแสดงและจำหน่ายสินค้าหรือสาธิตการผลิตเมื่อได้รับเชิญจากหน่วยงานต่าง ๆ <u>ผลการพัฒนา</u> กลุ่มและสินค้าของกลุ่มเป็นที่รู้จักเพิ่มมากขึ้น และมียอดจำหน่ายสินค้าเพิ่มขึ้น
4. การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ (กลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์กระดาษ และกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ผ้าบาติก) วิธีการพัฒนา ขออนุมัติผู้บังคับบัญชา จัดเตรียมสถานที่ เตรียมตัวฝึก ประชาสัมพันธ์เชิญชวนและเปิดรับคณะต่างๆ <u>ผลการพัฒนา</u> วิสาหกิจชุมชนทั้ง 2 กลุ่ม เปิดรับคณะต่างๆ ที่ติดต่อขอศึกษาดูงาน ทำให้กลุ่มและผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางมากขึ้น ตลอดจนช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับกลุ่ม และช่วยเพิ่มยอดขายจากการอุดหนุนของคณะผู้มาศึกษาดูงาน

จากการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน พบว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่สามารถพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดได้ครบถ้วน ยกเว้นวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านกองพลทหารราบที่ 15 สาขาของพันทหารช่างที่ 15 ซึ่งไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์เสื้อยืดปักทำมือลายการ์ตูนทหาร ให้ได้รับมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) เนื่องจากต้องออกแบบตัดเย็บเสื้อแล้วนำมาปักลาย ไม่ใช่แค่ปักลายบนเสื้อซึ่งซื้อมา สมาชิกกลุ่มจึงมีมติไม่ยื่นขอ มผช. และคงการผลิตตามแบบเดิม ส่วนผลิตภัณฑ์กล้วยตากพลังงานแสงอาทิตย์ ทางกลุ่มได้ยุติการผลิต

นอกจากนี้เมื่อประเมินผลหลังเสร็จสิ้นการพัฒนาพบว่า วิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 กลุ่ม มีขีดความสามารถในการดำเนินงานทางธุรกิจทุกด้านดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งการบริหารองค์การ การผลิต การตลาด และการเงินและบัญชี ทำให้กลุ่มมีรายได้และผลกำไรจากการจำหน่ายสินค้ามากกว่าปีที่ผ่านมา ๒ เท่าตัว สมาชิกได้รับการจัดสรรผลตอบแทนเพิ่มขึ้น และกลุ่มดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง แม้ว่าสมาชิกเดิมได้โยกย้ายตามกำลังพลผู้เป็นสามีไปประจำหน่วยทหารอื่น กล่าวได้ว่าทุกกลุ่มพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อการพัฒนาพบว่าสมาชิกวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาในระดับมาก เพราะเมื่อพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด ทำให้การดำเนินงานของกลุ่มดีขึ้นและมีผลประกอบการเพิ่มขึ้นมากเมื่อเทียบกับก่อนการพัฒนา ยกเว้นกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผ้าบาติกค่ายสิรินธร มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาในระดับปานกลาง เพราะแม้ว่ากลุ่มพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จทางการตลาดเท่าที่ควร กล่าวคือยอดขายและผลกำไรที่เพิ่มขึ้นยังไม่ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปและอภิปรายผล

วิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารกองทัพบกที่ 4 กองทัพบกไทย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งได้จดทะเบียนจัดตั้งขึ้นมาใหม่ทั้ง 5 กลุ่ม ดำเนินงานทางธุรกิจในลักษณะคล้ายกัน บริหารองค์การโดยสมาชิกวางแผนการทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่งานกำกับดูแลโดยประธานกลุ่ม และมีประธานชมรมแม่บ้านหรือผู้บังคับหน่วยเป็น

ที่ปรึกษา ได้รับเงินลงทุนเริ่มต้นจากหน่วยงานต้นสังกัด จัดทำบัญชีโดยบันทึกรายรับรายจ่ายและคำนวณกำไร วางแผนการผลิต อย่างไรก็ตามสินค้าของทุกกลุ่มยังไม่มีเครื่องหมายมาตรฐานได้รับรอง ฉลากหรือป้ายสินค้ายังขาดความสวยงามและมีข้อมูลไม่ครบถ้วน กำหนดราคาด้วยการพิจารณาลักษณะสินค้า ต้นทุน และราคาขายในท้องตลาด จัดจำหน่ายโดยใช้ช่องทางตรงและทางอ้อมด้วยการฝากขาย ส่งเสริมการตลาดโดยสมาชิกของกลุ่มสื่อสารเกี่ยวกับสินค้าไปยังลูกค้า โฆษณาผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ และให้ส่วนลดทางการค้า สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานประกอบด้วยปัจจัยภายในและภายนอกธุรกิจ โดยปัจจัยภายใน ได้แก่ การช่วยเหลือเรื่องเงินลงทุนจากหน่วยงานต้นสังกัด การส่งเสริมการดำเนินงานจากที่ปรึกษาของกลุ่ม ความสามัคคีของสมาชิก ความสามารถด้านการผลิตและการตลาดของสมาชิก ผลิตภัณฑ์ได้รับเครื่องหมายรับรองมาตรฐาน และช่องทางการจัดจำหน่าย ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ การช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐภายนอก และคู่แข่ง เมื่อวิเคราะห์สภาพการณ์ทางธุรกิจ ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง คือ หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนการดำเนินงาน สมาชิกมีความสามัคคี ส่วนปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ สมาชิกขาดความรู้ความสามารถในการประกอบการ การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง ผลิตภัณฑ์ไม่มีเครื่องหมายรับรองมาตรฐาน ฉลากหรือป้ายสินค้าไม่ได้มาตรฐาน ช่องทางการจำหน่ายสินค้ายังไม่กว้างขวาง ขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ภาครัฐหลายหน่วยงานให้การส่งเสริมสินค้าชุมชน และเทคโนโลยีทางการสื่อสารในปัจจุบันมีความทันสมัย ส่วนอุปสรรคสำคัญคือ การแข่งขันในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน ดังนั้นแนวทางการพัฒนาจึงมุ่งเน้นแก้ไขปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจและเป็นจุดอ่อนของวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งใช้ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจและเป็นโอกาสที่มีอยู่ในสภาพการณ์ทางธุรกิจให้เกิดประโยชน์ ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพกลุ่ม เน้นการเพิ่มโอกาสให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ ยกกระดับความรู้ความสามารถในการประกอบกิจการของสมาชิก และจัดการความรู้เพื่อให้กลุ่มเข้มแข็ง การพัฒนาด้านการผลิต เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ได้มาตรฐานรับรอง การพัฒนาด้านการตลาด โดยเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ การจัดจำหน่าย

และการส่งเสริมการตลาด อีกทั้งบางกลุ่มกำหนดแนวทางเพิ่มเติม คือ การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ทั้งนี้จากการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดทำให้วิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 กลุ่ม พัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า คือ สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีคุณภาพดีในระดับมาตรฐาน แข่งขันกับผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันในท้องตลาดได้ มีช่องทางการตลาดเพิ่มขึ้น มีขีดความสามารถในการดำเนินงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม และสามารถสร้างรายได้เพิ่ม

การดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนทุกกลุ่มเป็นไปตามองค์ประกอบความสำเร็จ 4 ประการหลัก ได้แก่ การบริหาร การผลิต การเงิน และการตลาด (Rattanasuwan & Srijunya, 2011 : 81) โดยในการบริหารองค์การให้ความสำคัญกับการวางแผนและแบ่งหน้าที่งานของสมาชิก อาจเนื่องมาจากการวางแผนเป็นหน้าที่หลักและเป็นหน้าที่แรกของการบริหาร และการบรรลุตามเป้าหมายต้องอาศัยการปฏิบัติงานของกลุ่มงานต่าง ๆ ซึ่งมอบหมายให้กับสมาชิกที่มีความสามารถหรือมีความถนัดในงานนั้น ๆ (Bangmo, 2015 : 79,109) นอกจากนี้การที่ประธานชมรมแม่บ้านทหารของหน่วยหรือผู้บังคับหน่วยซึ่งไม่มีคู่สมรสทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มแม่บ้านภายในหน่วย เพราะเป็นภารกิจตามตำแหน่ง ส่วนการจัดทำบัญชีโดยบันทึกรายรับรายจ่ายและคำนวณกำไร ซึ่งก็คือการทำงานบกำไรขาดทุนที่ทำให้ทราบผลการดำเนินงานของธุรกิจในรอบระยะเวลาหนึ่ง (Apisitpinyo, 2013 : 21) ทุกกลุ่มวางแผนการผลิต อาจเป็นเพราะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างเต็มศักยภาพ ลดระยะเวลาและต้นทุน (Samerjai, 2015 : 381) อย่างไรก็ตามสินค้ายังไม่ได้มาตรฐานรับรอง ฉลากหรือป้ายสินค้ายังขาดความสวยงามและให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน จัดจำหน่ายใช้ช่องทางตรงและทางอ้อมคือฝากขายที่ร้านค้าภายในหน่วย ส่งเสริมการตลาดโดยใช้การตลาดทางตรง การโฆษณาผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ และให้ส่วนลดทางการค้า การดำเนินงานด้านการตลาดดังกล่าวเป็นไปตามศักยภาพของกลุ่มที่มีเพื่อให้สินค้าสามารถจำหน่ายได้ สอดคล้องกับการศึกษาซึ่งระบุว่าเรื่องการตลาดยังเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนส่วนใหญ่ (Bangkeard, 2013 : 37)

ในส่วนของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 กลุ่ม ตรงกับการศึกษาซึ่งระบุว่าปัจจัยด้านการเงิน การตลาด การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ และผู้นำ มีผลต่อการจัดการวิสาหกิจชุมชน (Phothinam, 2017 : 199) อีกทั้งปัจจัยด้านเงินทุน การตลาด ผู้นำ สมาชิก และความสามัคคี ส่งผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (Promsaka Na Sakolnakorn, 2013 : 16) และตรงกับการศึกษาที่ระบุว่าปัจจัยภายนอกธุรกิจที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก (Khotsriwong & Mongkolsrisawat, 2016 : 1640) ความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ (Baupleansri, Araksomboon and Naratapanon, 2017 : 48) และการส่งเสริมจากเจ้าหน้าที่ภาครัฐซึ่งเกี่ยวข้อง (Promsaka Na Sakolnakorn, 2013 : 16) นอกจากนี้การแข่งขันเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (Banjongsiri, Moongjongklang & Kande, 2011 : 178) ทั้งนี้เพราะการแข่งขันกันในธุรกิจกลุ่มเดียวกันส่งผลกระทบต่อราคากำหนดราคา กำไร และความสนใจในการเข้าสู่ตลาดของกิจการ (Watcharodomprasert, 2014 : 129)

วิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 กลุ่ม มีจุดแข็ง คือ หน่วยงานต้นสังกัดสนับสนุนการดำเนินงาน สมาชิกมีความสามัคคี มีจิตขายในความเป็นผลิตภัณฑ์ของแม่บ้านทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลิตภัณฑ์ของบางกลุ่มมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ อาจเป็นเพราะการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดช่วยเหลือให้การดำเนินงานมีความสะดวกคล่องตัว และตรงกับการศึกษาซึ่งระบุว่าความร่วมมือกันอย่างแข็งขันของสมาชิก ช่วยให้ธุรกิจชุมชนคงอยู่และเติบโตต่อไปได้ (Bangkeard, 2013 : 35) อีกทั้งหากสินค้ามีจุดขายหรือมีความโดดเด่นย่อมสร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าในสายตาลูกค้า ซึ่งทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Wingwon, 2013 : 596) ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ สมาชิกกลุ่มขาดความรู้ความสามารถในการประกอบการ การดำเนินงานของกลุ่มขาดความต่อเนื่องจากที่สมาชิกบางส่วนมีภาระทางครอบครัวหรือมีงานประจำ หรือย้ายไปประจำยังหน่วยทหารอื่น ขาดการพัฒนาสินค้ารูปแบบใหม่ ขาดการประชาสัมพันธ์ไม่ได้มาตรฐาน ช่องทางการจำหน่ายสินค้ายังไม่กว้างขวาง ขาดการโฆษณาประชาสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นทางการ ตรงกับการศึกษาซึ่งระบุว่า แรงงานและ

การตลาดจัดว่าเป็นปัญหาของวิสาหกิจชุมชน เพราะวิสาหกิจชุมชนเป็นการรวมกันของชาวบ้านซึ่งยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการ (Promsaka Na Sakolnakorn, 2013 : 11) โอกาสของวิสาหกิจชุมชน ได้แก่ ภาครัฐหลายหน่วยงานให้การส่งเสริม และเทคโนโลยีทางการสื่อสารในปัจจุบันมีความทันสมัย ตรงกับงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนซึ่งระบุว่า การสนับสนุนจากส่วนราชการ คือปัจจัยที่เป็นโอกาส (Chumjit, Chatchakul & Chatchakul, 2014 : 109) อาจเป็นเพราะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงาน ส่วนพัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ย่อมช่วยให้การแพร่กระจายและการเปิดรับข้อมูลข่าวสารของประชากรทุกกลุ่มทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง โดยเฉพาะทางสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งเป็นสื่อดิจิทัลที่เป็นเครื่องมือทางการตลาดอันทรงพลังและเข้าถึงผู้บริโภคได้ทุกกลุ่ม (Boonsart, 2015 : 15) ดังนั้นจึงเอื้อต่อการตลาดของวิสาหกิจชุมชน ส่วนอุปสรรคสำคัญคือ การแข่งขันในตลาดสินค้าประเภทเดียวกัน เพราะคู่แข่งจัดว่าเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชน (Bangkeard, 2013 : 38) และตรงกับการศึกษาซึ่งระบุว่าคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นและมีขนาดใหญ่กว่าเป็นอุปสรรคต่อศักยภาพการจัดการของธุรกิจชุมชน (Chumjit, Chatchakul & Chatchakul, 2014 : 109)

แนวทางการพัฒนาของทั้ง 5 กลุ่ม ประกอบด้วยการพัฒนาศักยภาพกลุ่ม การพัฒนาด้านการผลิต การพัฒนาด้านการตลาด และบางกลุ่มกำหนดแนวทางเพิ่มเติมอีกประการ คือ การพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ในส่วนการพัฒนาศักยภาพกลุ่มเน้นการเพิ่มโอกาสให้กลุ่มได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ การยกระดับความรู้ความสามารถในการประกอบการของสมาชิก การเตรียมสมาชิกมาสานต่อการดำเนินงาน และการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ระบุว่าผู้ประกอบการที่มีความรู้ความสามารถย่อมสร้างความก้าวหน้าให้องค์การ (Sriwiboon, 2014 : 12) และการจัดการความรู้ยังช่วยป้องกันความรู้สูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (Tepwan, 2011 : 188-189) อีกทั้งยังช่วยให้ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าพร้อมนำองค์การสู่ความสำเร็จ (Maharatsakul, 2013 : 109) และตรงกับการศึกษาที่ระบุว่า การพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนาการจัดการธุรกิจในด้าน

ต่าง ๆ และการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก คือแนวทางการพัฒนาธุรกิจชุมชน (Bangkeard, 2013 : 12) นอกจากนี้สอดคล้องกับการศึกษาซึ่งระบุว่าการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เป็นต้นแบบการเรียนรู้ของสมาชิกและผู้สนใจ เป็นแนวทางประการหนึ่งในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนระดับก้าวหน้า (Banjongsi, Moongjongklang & Kande, 2011 : 189) จากการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนดทำให้วิสาหกิจชุมชนทั้ง 5 กลุ่มมีความก้าวหน้าในการดำเนินงานทางธุรกิจและสามารถพัฒนาเป็นวิสาหกิจชุมชนในระดับก้าวหน้า อาจเป็นเพราะการพัฒนางานด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการบัญชี เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของกลยุทธ์การดำเนินงานทางธุรกิจ (Wingwon, 2013 : 361) แม้ธุรกิจมีขนาดเล็กอย่างเช่นการประกอบการธุรกิจชุมชน ต้องทำหน้าที่และพัฒนางานด้านดังกล่าว (Bangkeard, 2013 : 6-7)

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยนำไปสู่ข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะแก่หน่วยทหารต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา กลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ กองทัพภาคที่ 4 ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.1 พัฒนาศักยภาพกลุ่ม

1.1.1 ส่งเสริมกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความพร้อมในการประกอบการ ให้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชน เพราะทำให้การรวมกลุ่มของสมาชิกได้รับการรับรองตามกฎหมาย รวมถึงมีโอกาสได้รับการส่งเสริมศักยภาพกลุ่มในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 ส่งเสริมกลุ่มแม่บ้านทหารผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความพร้อมในการประกอบการ ให้จดทะเบียนผู้ผลิต ผู้ประกอบการหนึ่งผลิตภัณฑ์ หนึ่งตำบล (โอท็อป) เพราะช่วยเพิ่มโอกาสให้ได้รับการส่งเสริมศักยภาพกลุ่มในด้านต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

1.1.3 เสริมสร้างความรู้ความสามารถในการประกอบกิจการอย่างต่อเนื่องทั้งด้านการผลิต การเงินและบัญชี และการตลาด ให้แก่สมาชิกกลุ่มแม่บ้านทนายผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ หรือสมาชิกวิสาหกิจชุมชนของแม่บ้านทนาย เพราะเป็นหน้าที่พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ

1.1.4 ส่งเสริมให้แม่บ้านทนายของหน่วยต้นสังกัดได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มผู้ผลิตผลิตภัณฑ์แม่บ้านทนาย หรือกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทนายเพิ่มมากขึ้น และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพื่อคงความรู้ที่มีคุณค่าให้อยู่คู่กับกลุ่มและสืบทอดสู่สมาชิกรุ่นต่อรุ่น ก่อให้เกิดความเข้มแข็งและความยั่งยืนในการประกอบกิจการสมาชิกเปลี่ยนแปลงไป

1.2 พัฒนาการผลิต โดยส่งเสริมเรื่องมาตรฐานการผลิต เพื่อให้กลุ่มแม่บ้านทนายสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดีในระดับมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภค เอื้อประโยชน์ต่อการจัดจำหน่ายในตลาดที่กว้างขึ้น รวมทั้งเป็นโอกาสที่จะได้รับเครื่องหมายมาตรฐานต่าง ๆ ได้แก่ เลข อย.สำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทอาหาร และเลขที่ใบรับแจ้งสำหรับผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องสำอาง รวมทั้งมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) และสามารถสมัครส่งผลิตภัณฑ์เข้าคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย

1.3 พัฒนาการตลาด โดยเฉพาะในด้านผลิตภัณฑ์ ทั้งการออกแบบผลิตภัณฑ์ ฉลากสินค้า และบรรจุภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน รวมทั้งด้านการจัดจำหน่าย และด้านการส่งเสริมการตลาด เพราะทำให้กลุ่มแม่บ้านทนายผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ มีสินค้าซึ่งสามารถตอบสนองตรงตามความต้องการและสามารถสื่อสารคุณค่าของสินค้าไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้

1.4 สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนของแม่บ้านทนายให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยทนายและชุมชน ตลอดจนจนเป็นการประชาสัมพันธ์กลุ่มและสินค้าของกลุ่ม

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนแม่บ้านทหารในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้กับในพื้นที่อื่นของประเทศ

2.2 ศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีของวิสาหกิจชุมชนซึ่งประสบความสำเร็จเพื่อเทียบเคียงกับวิสาหกิจชุมชนของแม่บ้านทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้

เอกสารอ้างอิง

Apisitpinyo, B. (2013). **Principles of Accounting**. Bangkok : Se-Education.
[in Thai].

Bangmo, S. (2015). **Organization and Management** (7th ed.) Bangkok :
Wittayapat. [in Thai].

Banjongsiri, S., Moongjongklang, B., & Kandee, P. (2011). Developing
Community Enterprises Following the Sufficiency Economy
Philosophy. **Electronic Journal of Open and Distance Innovative Learning**, 1,
178-197. [in Thai].

Bangkeard, A. (2013). **Community Business Operation**. Maha Sarakham :
Rajabhat Maha Sarakham University

Baupleansri, N., Araksomboon, P. & Naratapanon, N. (2017). Community
Enterprise Potentiality Development to Enhance Sustainable Strength A
Case Study of Community Enterprise, Chachoengsao Province.
Journal of Rajabhat Rajanagarindra University Graduate School, 1(1),
43-49. [in Thai].

Boonsart, W. (2015). Marketing Communications to Generation C Consumers
in the Digital Age. **Journal of Communication and Management NIDA**,
1(1), 14-30. [in Thai].

- Chumjit, A. Chatchakul, N. & Chatchakul, K. (2014). The Development of the Potential of Managing Community Businesses : Community Businesses in Klong Kian Sub-district, Phang-nga Province. **Phuket Rajabhat University Academic Journal**, 10(2), 94-115. [in Thai].
- Juntip, S. (September 10, 2014).The President of 15th Infantry Division Housewives Club. **Interview**. [in Thai].
- Khotsriwong, M. & Mongkolsrisawat, S. (2016). Development of Community Enterprise to Success A Case Study of Silk Weaving Group in Wailum Village, Maba Subdistrict, Tungkawluang Districty, Roiet Province. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 9(3), 1632-1645. [in Thai].
- Maharatsakul, P. (2013). **Managing and Developing Human Resource**. Bangkok : Panyachon. [in Thai].
- Office of the National Economic and Social Development Board. (2017). **The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2021)**.Bangkok: Office of the National Economic and Social Development Board. [in Thai].
- Parinyasutinun, U. (2017).Community Enterprise : The Paradox of the Competition of Business. **Silpakorn University Journal**, 37(2), 131-150. [in Thai].
- Phothinam, P. (2017). The Study of the Managerial Development of Community Enterprise in Kalasin Province. **Journal of the Way Human Society**, 5(1), 192-205.
- Promsaka Na Sakolnakorn, T. (2013). **Management and Development of Community**. Songkla: Institute for Peace Studies, Prince of Songkla University. [in Thai].
- Rattanasuwan, M. & Srijunya, S. (2011). **Marketing Strategy**. Bangkok : Sukhumvit Printing. [in Thai].

- Samerjai, C. (2015). **Small Business Management**. Bangkok : Se-Education.
[in Thai].
- Sriwiboon, C. (2014). **Human Resource Management and Delvelopment**.
Bangkok : Na Pech. [in Thai].
- Tepwan, P. (2011). **Strategic Human Resource Management : Concepts and
Strategies for Competitive Advantage**. Bangkok : Se-Education.
[in Thai].
- The 15th Infantry Division. (2016). **Organizational History**. Retrieved from
<http://www.infantry-division15.com>. [in Thai].
- The 15th Infantry Division Housewives Club, (2014). **Summary Report of the
15th Infantry Division Housewives Club Operations 2014**. Pattani :
The 15th Infantry Division Housewives Club. [in Thai].
- Watcharodomprasert, V. (2014). Competitive Environment Factors in the
Current Situation. **Journal of Thonburi University**. 8 (17), 121-134.
[in Thai].
- Wingwon, B. (2013). **Globalized Entrepreneurship**. Bangkok : Chulalongkorn
University Printing House. [in Thai].