

การศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐม
A study of business environment of community enterprises
in Nakhon Pathom province

พงษ์สันต์ ตันหยง

สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
ptanyong@npru.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐม และ 2) เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐม ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ร่วมกับการวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ผลการศึกษาพบว่าวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐมมีจุดแข็ง คือ ใช้วัตถุดิบในชุมชน จุดอ่อน คือ มาตรฐานของสินค้าหรือบริการ บรรจุภัณฑ์ ความรู้ด้านการตลาดและเทคโนโลยีสารสนเทศ และประสิทธิภาพการทำธุรกิจ โอกาส คือ รัฐให้การสนับสนุน การเติบโตของการท่องเที่ยวและเทคโนโลยีการสื่อสาร อุปสรรค คือ คู่แข่งขัน สินค้าทดแทน ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาที่ได้จากการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนามาตรฐานสินค้าและบริการ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาความรู้ด้านการตลาดและเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การประชาสัมพันธ์เน้นสินค้าชุมชน การพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ การพัฒนาประสิทธิภาพการทำธุรกิจ รวมทั้งการขยายธุรกิจทั้งในส่วนฐานของลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้

คำสำคัญ: สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิสาหกิจชุมชน จังหวัดนครปฐม

Abstract

The objectives of this research were 1) to study business environment of community enterprises and 2) to develop strategic recommendations for community enterprises in Nakhon Pathom province. This research used both of the qualitative and documentary research. The results showed that community enterprises's strength was the use of raw materials in the community. Weaknesses were the standard of goods or services, packaging, marketing and information technology knowledges, and business performance. Opportunities were government support, the growth of tourism and communication technology. Threats were competitors and goods substitution. Therefore the strategies to develop are goods and service standards development, packaging development, marketing and information technology knowledge development, Strength of community enterprises development, public relations focused on community goods, new product and service development, business performance Improvement, including business expansion in the customer base and distribution channels to increase revenue.

Keywords: business environment, community enterprises, Nakhon Pathom province

1. บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขัน มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตลอดเวลา รวมทั้งมีแนวโน้มที่รุนแรงทำให้สังคมไทยได้รับผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจที่ผ่านมา ประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นเหตุให้รัฐบาลเล็งเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องเพิ่มศักยภาพและโอกาสให้กับประชาชน เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพและมั่นคงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จากการวิเคราะห์ของธนาคารกสิกรไทยคาดการณ์ว่าในปี 2560 เศรษฐกิจไทยจะขยายตัวร้อยละ 3.3 การตลาดของภาคธุรกิจ ไม่ค่อยไปกว่าปี 2559 ส่งผลให้สภาวะทางการตลาดโดยรวมของภาคธุรกิจน่าจะมีทิศทางที่ฟื้นตัวได้ต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจฟื้นตัวสรุปได้คือ กำลังซื้อครัวเรือนปรับตัวดีขึ้น ผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มขึ้น รัฐออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ และผู้ส่งออกน้ำมันมีแนวโน้มขยายตัวดีขึ้น แม้ภาพรวมเศรษฐกิจไทยจะมีแนวโน้มปรับตัวได้ดีขึ้น แต่ยังคงต้องระวังเรื่องปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนและเงินเฟ้อในประเทศปรับตัวสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจด้วยเช่นกัน ต้นทุนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจเพิ่มขึ้น นั้นคือราคาน้ำมัน ค่าแรงขั้นต่ำที่ปรับเพิ่มขึ้น และอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นอัตราเงินเฟ้อในประเทศมีแนวโน้มสูงขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการ SME ทั้งในธุรกิจที่มีแนวโน้มขยายตัวและธุรกิจที่ยังเผชิญความท้าทาย จำเป็นต้องเร่งปรับตัวและพัฒนาจุดแข็งของตนอยู่เสมอ (ธนาคารกสิกรไทย, 2560) และจากข้อมูลสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2560, หน้า 1) มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) ของธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) ไตรมาสแรกในปี 2560 ขยายตัวได้ร้อยละ 4.9 สูงกว่าไตรมาสก่อนที่ขยายตัวร้อยละ 4.3 ในขณะที่จีดีพี ประเทศขยายตัวร้อยละ 3.3 โดยมีสัดส่วนต่อจีดีพี ประเทศเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 42.2 ในปีก่อน เป็นร้อยละ 42.5คิดเป็นมูลค่ากว่า 1.61 ล้านล้านบาท จะเห็นได้ว่าธุรกิจขนาดย่อมนั้นมีโอกาสที่จะเติบโตและสร้างความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจให้กับประเทศ

รัฐบาลจึงเล็งเห็นความสำคัญจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การสร้างการแข่งขันของภาคครัวเรือน ชุมชนและสังคม เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ เพื่อการพัฒนาประเทศไปสู่ความสมดุลที่ยั่งยืน โดยจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้มากขึ้น โดยมีแนวคิดในการสร้างฐานรากที่ดีจะส่งผลให้เศรษฐกิจแข็งแกร่ง รัฐบาลจึงมีการออกกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนนั้นคือ พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ. 2548 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 19 เดือนมกราคม 2548 เป็นต้นไป (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2548) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน, 2558)

จังหวัดนครปฐมก็เช่นเดียวกันเป็นจังหวัดหนึ่งที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากตั้งอยู่ทางด้านใต้ของจังหวัดกรุงเทพมหานครเพียง 56 กิโลเมตร เป็นเมืองแห่งอาหารและมีแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จากข้อมูลของสำนักงานเกษตรจังหวัดนครปฐมพบว่าปัจจุบันมีจำนวนวิสาหกิจชุมชนจำนวน 240 กลุ่ม ส่วนใหญ่ผลิตสินค้ามีส่วนน้อยที่ให้บริการ ปัญหาหลักนั้นพบว่ายังขาดความรู้ในการพัฒนาในหลาย ๆ ส่วนไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้าหรือบริการ การตลาดตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับการแข่งขันและการที่ประเทศไทยมีนโยบายนำประเทศเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 (สำนักงานเกษตรจังหวัดนครปฐม, 2560) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องยกระดับวิสาหกิจชุมชนเพื่อที่จะให้สามารถเติบโตได้อย่างมั่นคง ยั่งยืนและยืดหยุ่นในยุคของการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐม ในอันจะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนา เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนนั้นทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันในยุคของการแข่งขันได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐม
2. เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐม

3. การทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยขอทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

3.1 วิสาหกิจชุมชน

ข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2548) นำสรุปให้เห็นภาพวิสาหกิจชุมชน ดังนี้

ความหมาย

วิสาหกิจชุมชน (community enterprise) หมายถึง กิจการของชุมชนเกี่ยวกับการผลิตสินค้า การให้บริการหรือการอื่น ๆ ที่ดำเนินการโดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็คนใด บุคคลในรูปแบบใด หรือไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชนและระหว่างชุมชน

ความหมายของวิสาหกิจชุมชนโดยสรุป คือ การประกอบการเพื่อการจัดการ "ทุนของชุมชน" อย่างสร้างสรรค์เพื่อการพึ่งตนเอง "ทุนของชุมชน" ไม่ได้หมายถึงแต่เพียงเงิน แต่รวมถึงทรัพยากร ผลผลิต ความรู้ ภูมิปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม (กฎเกณฑ์ทางสังคมที่ร้อยรัดผู้คนให้อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน เป็นพี่เป็นน้องไว้ใจกัน)

ลักษณะสำคัญของวิสาหกิจชุมชน มีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ

1. ชุมชนเป็นเจ้าของและดำเนินการ
2. ผลผลิตมาจากกระบวนการในชุมชน โดยใช้วัตถุดิบ ทรัพยากร ทุน แรงงานในชุมชน เป็นหลัก
3. ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมของชุมชน
4. เป็นฐานภูมิปัญญาท้องถิ่น ผสมผสานภูมิปัญญาสากล
5. มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นหัวใจ
7. มีการพึ่งพาตนเองของครอบครัวและชุมชนเป็นเป้าหมาย เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน หมายถึง คณะบุคคลที่รวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน ของวิสาหกิจชุมชนในเครือข่าย

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

ความเป็นมา

ในชุมชนมีการรวมตัวกันเพื่อประกอบธุรกิจในระดับรากหญ้าอยู่มากมาย ซึ่งเป็นธุรกิจที่ยังมีขนาดไม่ถึงวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SME) หรือสหกรณ์ แต่เป็นธุรกิจที่สามารถช่วยเหลือเศรษฐกิจของประเทศได้ในระดับหนึ่ง ธุรกิจในระดับนี้ยังมีปัญหาที่ประสบอยู่ คือ

1. ไม่เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานรัฐหรือเอกชนอื่น ๆ เนื่องจากไม่มีกฎหมายรองรับ

2. การสนับสนุนจากภาครัฐไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง เนื่องจากข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย และความต้องการไม่ชัดเจน รัฐบาลจึงกำหนดให้มีการออกกฎหมายรองรับการประกอบการ

หลักการ

เพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง ซึ่งจำนวนหนึ่งอยู่ในระดับที่ไม่พร้อมจะเข้ามาแข่งขันทางการค้า ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการ และพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้น

การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน

กฎหมายกำหนดให้มีการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนอย่างครบวงจร

1. ระดับปฐมภูมิ ส่งเสริมการจัดตั้ง การให้ความรู้ การศึกษาวิจัย ในการนำทุนชุมชนมาใช้เหมาะสม การร่วมมือกันในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพึ่งตนเองได้

2. ระดับสูงขึ้น ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การรักษาคุณภาพ การศึกษาวิจัยเทคโนโลยีและการตลาด การสร้างความเชื่อถือทางธุรกิจ และความปลอดภัยแก่ผู้บริโภค การประสานงานแหล่งเงินทุน เพื่อให้สามารถเป็นผู้ประกอบการหรือพัฒนาไปสู่การประกอบธุรกิจขนาดย่อม และขนาดกลาง ต่อไป

3. การส่งเสริมเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน รัฐจะให้การสนับสนุนการจัดตั้งการประกอบการ การตลาด ความสัมพันธ์และความร่วมมือกันระหว่างเครือข่าย หรือภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น เพื่อขยายและสร้างความมั่นคงให้แก่กิจการวิสาหกิจชุมชน

วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐม

จังหวัดนครปฐมให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของสำนักงานเลขาธิการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน ได้กำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดนครปฐม ให้สอดคล้องกัน และใช้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วม โดยใช้กระบวนการจัดทำแผนแม่บทชุมชน ส่งเสริมให้สมาชิกวิสาหกิจชุมชนเข้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาระดับตำบลให้มีการเสนอเพื่อบรรจุแผนความต้องการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนไว้ในแผนแม่บทชุมชน และมีการแปลงแผนไปสู่การพัฒนาวิสาหกิจชุมชน มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชนในประเด็นที่เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น ปัจจุบันมีจำนวนวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนที่ขึ้นทะเบียนไว้ ณ วันที่ 1 สิงหาคม 2559 จำนวนรวม 240 วิสาหกิจชุมชน/เครือข่าย (สำนักงานเกษตรจังหวัดนครปฐม, 2560)

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่คุกคามหรือเรียกกันทั่วไปว่า SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานะแวดล้อมปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือโครงการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต (Humphrey cited in Armstrong, 1996)

3.2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน

การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เป็นการประเมินสถานะแวดล้อมปัจจุบันภายในขององค์กรหรือโครงการมีหลักการดังนี้ (กรีติ ยศยิ่งยง. 2549: 118-119 และคุณากร เพชรคง.2554: 12-15)

1. Strengths (S): จุดแข็ง จุดเด่นหรือข้อได้เปรียบที่องค์กรมีอยู่ จุดแข็งเป็นแหล่งที่มาของความสามารถที่จะนำมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ กรอบในการวิเคราะห์ที่ได้แก่ความสามารถ จุดขาย ทรัพยากร ประสิทธิภาพ ความรู้ ข้อมูล ระบบการทำงาน การประสานงาน วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ เป้าหมาย เช่น บุคลากรมีความสามารถในการใช้ IT และมีความพร้อมที่จะพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น ความน่าเชื่อถือขององค์กรเนื่องจากเป็นหน่วยงานของภาครัฐ การมีงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผน มีวิธีการเฉพาะที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง เป็นต้น จุดแข็งขององค์กรต้องนำมาใช้ให้เหมาะสมและควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

2. Weaknesses (W): จุดอ่อนหรือจุดด้อยซึ่งเป็นปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรและทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่ง ดังนั้นองค์กรจึงควรปรับปรุงจุดอ่อนให้ดีขึ้นหรือจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการดำเนินโครงการ กรอบในการวิเคราะห์ที่ได้แก่ งบประมาณ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ผลกระทบของกิจกรรม ความน่าเชื่อถือของข้อมูล แผนงาน ผู้นำ การบริหาร ระบบและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น ยกตัวอย่างเช่น ขาดระบบการบริหารงานและการบริหารเงินที่เป็นมาตรฐาน ขาดการนำแผนงานไปปฏิบัติ บุคลากรมีความรู้จำกัดและไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

3.2.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค: การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เป็นการประเมินสถานะแวดล้อมปัจจุบันภายนอกองค์กร เช่น การวิเคราะห์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นต้น การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคมีหลักการดังนี้ (กรีติ ยศยิ่งยง. 2549: 119 และคุณากร เพชรคง. 2554: 16-19)

1. Opportunities (O): เป็นการประเมินโอกาสใหม่ที่สามารถดำเนินการได้เพื่อให้องค์กรเติบโตและมีกำไร กรอบในการวิเคราะห์ที่ได้แก่ นวัตกรรม ความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ กลยุทธ์การดำเนินงาน การร่วมมือในเครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาด้านเทคโนโลยียกตัวอย่างเช่น นโยบายของรัฐและกฎหมายเอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจ มีกฎระเบียบที่เอื้อต่อการขยายความร่วมมือกับองค์กรเครือข่าย สมาชิกในเครือข่ายมีความเข้มแข็ง เทคโนโลยีมีความก้าวหน้า เป็นต้น ผู้บริหารที่ดีต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

2. Threats (T): อุปสรรค เป็นปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้ยาก กรอบในการวิเคราะห์ที่ได้แก่ ผลกระทบทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองผลกระทบจากกฎระเบียบ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาทางเทคโนโลยี ความสามารถในการแข่งขันการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถ การขาดแคลนงบประมาณ ยกตัวอย่างเช่น แนวทางหรือมาตรการตามนโยบายไม่ชัดเจนและเปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดอำนาจทางการบริหารเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว เป็นต้น องค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

3.3 การกำหนดกลยุทธ์ด้วยสวอตเมทริกซ์ (SWOT matrix)

เมื่อได้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในแล้วสามารถนำสิ่งที่วิเคราะห์ได้มากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อให้สะดวกแก่การเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โดยใช้หลักการสวอตเมทริกซ์ (SWOT Matrix) ในการกำหนดกลยุทธ์ (สิริวัฒน์ หมีทอง, 2554: 1 และคุณากร เพชรคง, 2554: 23-24) ได้แก่

1. S-O กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (Strategy to increase potential) หรือกลยุทธ์รุกเต็มที่ เป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ผนวกกับสภาพโอกาสที่เอื้ออำนวยจากภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2. S-T กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (Strategy to build security) เป็นการใช้จุดแข็งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อหลบหลีกหรือบรรเทาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ลดน้อยลง

3. W-O กลยุทธ์เร่งพัฒนา (Strategy to accelerate development) เป็นการใช้อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานมาปิดจุดอ่อนขององค์กร กลยุทธ์นี้จึงอาศัยปัจจัยผลักดันจากภายนอกให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานและแก้ไขจุดอ่อนหรือจุดด้อยที่องค์กรมีอยู่

4. W-T กลยุทธ์แก้วิกฤติ (Strategy to solve the crisis) หรือกลยุทธ์ตั้งรับเป็นการใช้ประโยชน์อย่างระมัดระวังจากสภาพโอกาสที่เลวร้ายและจุดอ่อนของหน่วยงานที่มีอยู่เพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ๆ และปรับรื้อระบบการทำงานให้ต่างจากเดิม เพื่อหาทางอยู่รอดให้ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยจากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรรู้ระดับศักยภาพของตนเองและของคู่แข่งได้ ตลอดจนสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน

3.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่จะศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วยการวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis) โดยผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

อุไรวรรณ ทองบัวศิริไล (2554) ที่ศึกษาศาสนาการประกอบกิจการและแนวโน้มทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่าด้วยข้อปฏิบัติในเรื่องการต่อทะเบียนวิสาหกิจชุมชน ที่จะต้องมีการยื่นแผนประกอบกิจการ และการที่ต้องมีการจัดทำบัญชีแสดงรายรับรายจ่ายไว้เพื่อการตรวจสอบด้านภาษีของวิสาหกิจชุมชน คาดว่าในปีถัดไป มีแนวโน้มว่าจะมีวิสาหกิจชุมชนที่ไม่มาต่อทะเบียนเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม จำนวนวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนและมีการดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่อง (ประมาณร้อยละ 33) ซึ่งเป็นวิสาหกิจชุมชนที่มีผู้นำที่เข้มแข็งและเข้าใจในหลักการบริหารจัดการที่ดี สำหรับแนวโน้มทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนของจังหวัดนครปฐมในปีถัดไป กำหนดให้มีการบูรณาการกับสถาบันการศึกษาที่มีอยู่ในจังหวัดได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลวิสาหกิจชุมชนและวางแผนการพัฒนา ทั้งในด้านการให้ความรู้ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ การปรับปรุงสถานที่ผลิตให้ได้มาตรฐาน การปรับปรุงให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร มีการบูรณาการการส่งเสริมสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนต้นแบบด้าน อย. และการจัดงานแสดงสินค้าระดับจังหวัด นอกจากนี้ การลดรายจ่ายด้านพลังงานยังได้รับการสนับสนุนที่ดีจากพลังงานจังหวัดนครปฐมอย่างต่อเนื่อง

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์ (2556) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขตลุ่มทะเลสาบสงขลาผลการศึกษาสภาพการณ์ของวิสาหกิจชุมชนพบว่า ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และปัจจัยทางด้านสังคม เอื้ออำนวยต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน ส่วนปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี และปัจจัยทางด้านนิเวศวิทยา เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนมีดังนี้ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาด้านบัญชีและการเงิน ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ และปัญหาด้านทุนการผลิต โดยแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนหน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งในด้านการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้านต่างๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนดระเบียบต่างๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน

รัชณี รูปหล่อ ดุษฎี พรหมหัต และ วัลภา ว่องวิวิธกุล (2556) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนและเจริญเติบโตของวิสาหกิจชุมชน ผลการศึกษาพบว่าวิสาหกิจชุมชนเกิดจากหน่วยงานภาครัฐเข้าไปส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของคน ในชุมชนเพื่อขอรับการสนับสนุนปัจจัยการผลิตและเงินทุน แต่การดำเนินงานเป็นลักษณะกิจการส่วนตัว ปัญหาที่พบคือไม่สามารถขยายตลาดได้ ไม่สามารถดำเนินงานในรูปแบบของกลุ่มวิสาหกิจได้ ทำให้วิสาหกิจชุมชนอ่อนแอและมี แนวโน้มการยกเลิกกลุ่ม แต่ยังคงดำเนินการผลิตในลักษณะของผลิตภัณฑ์ชุมชน แนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนสู่ความ ยั่งยืน มี

โอกาสขยายตัวเชิงธุรกิจได้จึงต้องเริ่มจากผู้นำมีความสามารถ มีธรรมาภิบาล เป็นที่ยอมรับของสมาชิกและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการสร้างเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน และสร้างตลาดภายในท้องถิ่น

จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะนำประเด็นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจด้วยสวอต (SWOT analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ด้วยสวอตเมทริกซ์ (SWOT Matrix) มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์

4. วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research) ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative Research) เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์และมีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินงานวิจัยดังนี้

ขั้นที่ 1 วิจัยเชิงเอกสารด้วยการศึกษาข้อมูลเอกสาร (documentary Research) โดยการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต มาเป็นข้อมูลเบื้องต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณาพร้อมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ขั้นที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในงานวิจัยนี้เครื่องมือที่ใช้ในการแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured Interviews)

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีรายละเอียดในการวิจัย ดังนี้

4.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant)

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ในงานวิจัยนี้คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม และบุคลากรภาครัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม

4.2 วิธีการเก็บข้อมูล

ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐมและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม โดยการใช้การสุ่มตัวอย่างแบบก้อนหิมะ (snowball technique) เก็บข้อมูลจนกระทั่งข้อมูลมีครบถ้วน ซึ่งงานวิจัยนี้สัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับตัวแทนผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐมจำนวน 10 กลุ่ม ละ 1 ราย โดยมีตำแหน่งประธานกลุ่มหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรภาครัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐมจำนวน 2 ราย รวมทั้งสิ้น 12 ราย

4.3 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในช่วงเดือน พฤษภาคม-มิถุนายน 2560

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การจัดระเบียบข้อมูล ได้แก่ การถอดเทปสัมภาษณ์ การเขียนบันทึกสิ่งที่สังเกตพบและสรุปข้อมูลในทันที หลังการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง หลังจากนั้นอ่านข้อความหลาย ๆ รอบให้เข้าใจ และเลือกข้อความที่บ่งบอก ถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชน และขั้นตอนที่ 2 การสรุป/การตีความ ผู้วิจัยหาข้อสรุปโดยมองหาแบบแผนที่ปรากฏในข้อมูล และมองหาความแตกต่าง-ความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่าง ๆ โดยถ้าข้อมูลมีความลงรอยกัน (เหมือนกัน) ประมาณร้อยละ 90 หรือมากกว่านั้น ถือว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีความน่าเชื่อถือสูง หลังจากนั้นนำข้อสรุปมาตีความ

4.4.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐมด้วยกรอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

4.4.3 การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล ระหว่างข้อมูลจากผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐมกับบุคลากรภาครัฐที่ทำหน้าที่สนับสนุนวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม นอกจากนั้นยังใช้การตรวจสอบด้านวิธีการร่วมด้วยการสัมภาษณ์กับการใช้เอกสาร

4.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เอกสารที่เกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis) เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ร่วมกับสวอตเมทริกซ์ (SWOT Matrix) ในการกำหนดกลยุทธ์

5. ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
จุดแข็ง (Strengths: S)	1. ใช้วัตถุดิบที่หาง่ายในท้องถิ่น 2. เป็นลักษณะการรวมตัวของกลุ่มบุคคล รวมความสามารถ
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	1. เงินทุนในการขายกิจการ 2. มาตรฐานของสินค้าและบริการ 3. บรรจุภัณฑ์ 4. ความรู้ด้านการตลาดและเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การดำเนินงานมีลักษณะกิจกรรมส่วนตัว ไม่สามารถดำเนินการในรูปแบบคณะบุคคลได้
โอกาส (Opportunities: O)	1. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุน 2. การเติบโตการท่องเที่ยว 3. ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร
อุปสรรค (Threats: T)	1. คู่แข่งขันที่มีจำนวนมากขึ้น 2. คู่แข่งขันหน้าใหม่เพิ่มมากขึ้น 3. สินค้าทดแทน

จากตารางที่ 1 สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยใช้สวอตเมทริกซ์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยสวอตเมทริกซ์ (SWOT matrix)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) S1. ใช้วัตถุดิบที่หาง่ายในท้องถิ่น S2. เป็นลักษณะการรวมตัวของกลุ่มบุคคล รวมความสามารถ	จุดอ่อน (W) W1. ต้นทุนสินค้าหรือบริการสูง W2. มาตรฐานของสินค้าและบริการ W3. บรรจุภัณฑ์ W4. ความรู้ด้านการตลาดและเทคโนโลยีสารสนเทศ W5. การดำเนินงานมีลักษณะธุรกิจส่วนตัว ไม่สามารถดำเนินการในรูปแบบคณะบุคคลได้
โอกาส (O) O1. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุน O2. การเติบโตการท่องเที่ยว O3. ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร	กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO) 1. ขยายฐานลูกค้า (S1+O1+O2) 2. ขยายช่องทางการจัดจำหน่าย (S1+O1+O3) 3. ขยายธุรกิจ (S1+O1+O2+O3)	กลยุทธ์เร่งพัฒนา (WO) 1. พัฒนามาตรฐานสินค้าและบริการ (W2+O1+O2) 2. พัฒนาบรรจุภัณฑ์ (W3+O1) 3. พัฒนาความรู้ด้านการตลาด การทำธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ (W4+O1+O2+O3) 4. พัฒนาความเข้มแข็งกลุ่ม (W5+O1)
อุปสรรค (T) T1. คู่แข่งขันที่มีจำนวนมากขึ้น T2. คู่แข่งขันหน้าใหม่เพิ่มมากขึ้น T3. สินค้าทดแทน	กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST) 1. ประชาสัมพันธ์สู่สินค้าชุมชน (S1+T1+T2) 2. พัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ (S1+S2+T1+T2+T3)	กลยุทธ์แก้วิกฤติ (WT) 1. พัฒนาประสิทธิภาพการทำธุรกิจ (W1+T1+T2)

6. สรุปผล

จากผลการวิจัย จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและเอกสารที่เกี่ยวข้องในการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐมด้วยการวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis) นั้นสรุปได้ว่า

จุดแข็งคือ 1) ใช้นวัตกรรมที่ทันสมัยในท้องถิ่น 2) เป็นลักษณะการรวมตัวของกลุ่มบุคคล รวมความสามารถ

จุดอ่อนคือ 1) ต้นทุนสินค้าหรือบริการสูง 2) มาตรฐานของสินค้าและบริการ 3) บรรจุภัณฑ์ 4) ความรู้ด้านการตลาดและเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การดำเนินงานมีลักษณะธุรกิจส่วนตัว ไม่สามารถดำเนินการในรูปแบบคณะบุคคลได้

โอกาสคือ 1) รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุน 2) การเติบโตทางเศรษฐกิจ 3) ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสาร

อุปสรรคคือ 1) คู่แข่งขันที่มีจำนวนมากขึ้น 2) คู่แข่งขันหน้าใหม่เพิ่มมากขึ้น 3) สินค้าทดแทน

ส่วนการพัฒนาข้อเสนอแนะกลยุทธ์ในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐมด้วยการวิเคราะห์ด้วยสวอตเมทริกซ์ (SWOT Matrix) ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นสรุปได้คือ

1. กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (SO) ในการขยายธุรกิจและมุ่งเติบโต ดังนั้นจึงต้องใช้กลยุทธ์ขยายฐานลูกค้า หรือขยายช่องทางการจัดจำหน่าย หรือขยายธุรกิจ เพื่อสร้างยอดขายเพิ่มรายได้

2. กลยุทธ์เร่งพัฒนา (WO) เนื่องจากผลที่ได้จะพบว่าจุดอ่อนค่อนข้างมาก แต่มีโอกาสดำเนินการเติบโตของธุรกิจมากเช่นกัน ดังนั้นจึงควรที่จะต้องจัดการกับจุดอ่อนเพื่อที่จะสามารถคว้าโอกาสที่มีด้วยกลยุทธ์ ได้แก่ 1) พัฒนามาตรฐานสินค้าและบริการ 2) พัฒนาบรรจุภัณฑ์ 3) พัฒนาคำแนะนำด้านการตลาด การทำธุรกิจด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) พัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน

3. กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (ST) ด้วยปัญหาที่เกิดจากอุปสรรคที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ จึงจำเป็นที่วิสาหกิจชุมชนจะต้องใช้จุดแข็งมาจัดการป้องกันหรือสร้างภูมิคุ้มกันจากอุปสรรคที่มีด้วยกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ประชาสัมพันธ์สินค้าชุมชน และ 2) พัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ

4. กลยุทธ์แก้วิกฤติ (WT) ด้วยปัญหาที่เกิดจากจุดอ่อนที่มีและอุปสรรคที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นจึงต้องใช้กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานธุรกิจ ด้วยการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ การพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิต การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ เป็นต้น

7. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะได้ว่า

7.1 วิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐมมีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง แต่มีโอกาสมากกว่าอุปสรรค ดังนั้นการปรับปรุงจุดอ่อนและเสริมสร้างจุดแข็งจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อที่จะสามารถคว้าโอกาสที่มีอยู่

7.2 สามารถนำมากำหนดทิศทางในการดำเนินธุรกิจด้วยกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้ผู้ที่สนใจสามารถนำไปต่อยอดในการวิจัยเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดนครปฐมในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) พัฒนามาตรฐานสินค้าและบริการ 2) พัฒนาบรรจุภัณฑ์ 3) พัฒนาคำแนะนำด้านการตลาดและการทำธุรกิจด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ 4) พัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน 5) ประชาสัมพันธ์สินค้าชุมชน 6) พัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ๆ และ 7) พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานธุรกิจ เป็นต้น

8 เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2548). **วิสาหกิจชุมชน**. กรุงเทพมหานคร

กิริติ ยศยิ่งยง. (2549). **ขีดความสามารถ: Competency Based Approach**. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี (ประเทศไทย).

คุณากร เพชรคง. 2554. **การจัดทำ SWOT Analysis และการคิดเป็นระบบครบวงจร**. เอกสารประกอบบรรยาย

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน.

ธงพล พรหมสาขา ณ สกลนคร และอุทิศ สังขรัตน์. (2556). **แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนในเขต**

กลุ่มทะเลสาบสงขลา. ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ธนาคารกสิกรไทย. (2559). **จับตาธุรกิจรุ่ง-ร่วง ปี 2560**. ค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560 จาก

<https://www.kasikornbank.com/th/business/sme/>

รัชณี รูปหล่อ ดุษฎี พรหมหัต และ วัลภา ว่องวิจิตรกุล. (2556). **แนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนและเจริญเติบโตของวิสาหกิจชุมชน**. วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร, ฉบับพิเศษ, 158-170.

สำนักงานเกษตรจังหวัดนครปฐม. (2560). **รายชื่อวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนในจังหวัดนครปฐม**. เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2548). วิสาหกิจชุมชนน่ารู้. ค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2560 จาก <http://www.sceb.doae.go.th/Ssceb2.htm>

สำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2560). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปีที่ 9 ฉบับที่ 8 (เมษายน). ค้นเมื่อ 16 สิงหาคม 2560 จาก https://www.msociety.go.th/article_attach/19738/20843.pdf

อุไรวรรณ ทองบัวศิริไล. (2554) รายงานข้อมูลวิสาหกิจชุมชนจังหวัดนครปฐม. นครปฐม: กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรสำนักงานเกษตรจังหวัดนครปฐม.

Armstrong, M. (1996). **Management Processes and Functions**. London: CIPD ISBN 0-85292-438-00