

## แนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย

### Guidelines for business ecosystem management of social enterprises for sustainable cities and communities in Thailand

ปัญญาวัฒน์ จุฑามาศ (Panyawat Chutamas) \*

Received: May 16, 2024

Revised: June 7, 2024

Accepted: June 12, 2024

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และสภาพปัญหาของการประกอบการ ระบบนิเวศทางธุรกิจ ระบบการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของการประกอบการ เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมจำนวน 5 ราย ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อนำมาเสนอแนะแนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย ในประเทศไทย

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน สามารถอยู่รอดได้จากการผลักดันของกลุ่มผู้ก่อตั้งทั้งในด้านเงินทุนและความสามารถในการประกอบการ ซึ่งการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานต้องใช้ระยะเวลาในการศึกษาร่วมกันและอาจมีเป้าหมายที่ไม่ตรงกัน นอกจากนี้การเข้าถึงแหล่งเงินทุนยังมีจำกัดอันเนื่องมาจากความไม่มั่นใจธุรกิจเพื่อสังคมของสถาบันการเงินและความไม่สมบูรณ์ของแผนธุรกิจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยระบบนิเวศธุรกิจของเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน จะมีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงและเข้าถึงผู้บริโภคได้ยากกว่าจากความ

เชื่อมั่นในตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักและเชื่อมั่น โดยยังขาดผู้สนับสนุนด้านเทคนิคในการผลิต การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้การดำเนินเรื่องราวที่สอดคล้องกับชุมชนเพื่อสร้างความแตกต่าง ซึ่งจะดำเนินการได้ภายใต้งบประมาณที่ผู้ก่อตั้งมีอยู่ ระบบการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของธุรกิจเพื่อสังคมเป็นการจัดการองค์การที่ไม่สลบซับซ้อน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่โดยเน้นการทำงานผ่านแพลตฟอร์ม และทำการพัฒนาตราสินค้าเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยอาศัยแรงงานที่เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน หรือการจ้างผู้รับเหมาเพื่อให้ลูกค้าได้ผลิตภัณฑ์ที่สนองความต้องการและสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้นให้กับชุมชน โดยแนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย คือ การเสริมสร้างความร่วมมือด้านการวิจัยและสร้างนวัตกรรมของธุรกิจเพื่อสังคมและสถาบันการศึกษา การส่งเสริมให้เกิดคนกลางเพื่อจับคู่ความต้องการของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมกับศักยภาพของชุมชน และการสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมเพียงพอ และเข้าใจบริบทในการประกอบธุรกิจเพื่อสังคม

**คำสำคัญ:** ธุรกิจเพื่อสังคม, ระบบนิเวศทางธุรกิจ, วิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน

\* อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Instructor, Faculty of Business Administration.

North Bangkok University

**Abstract**

This research aims to investigate the situation and problems of social enterprise operations, business environmental systems, operational systems, and performance in Thailand. The study utilizes in-depth semi-structured interviews with 5 social enterprise entrepreneurs and using content analysis to propose management guidelines for business ecosystem of sustainable cities and communities social enterprises.

The findings reveal that sustainable cities and communities social enterprises can thrive through the advocacy of founders, both in terms of capital and operational capabilities. However, integrating communities into business processes may pose challenges, with potential mismatches in goals. Access to funding remains limited due to financial institution hesitancy and incomplete business plans tailored to the context. Moreover, these enterprises face high market competition and difficulties in accessing consumers compared to more recognized brands. Technical support for production and innovation to diversify products in response to changing consumer needs are lacking.

Guidelines for business ecosystem management for these social enterprises involve fostering research collaboration and innovation, nurturing intermediaries to match business needs with community potential, and providing adequate and contextually relevant funding sources. Emphasis should be placed on utilizing available resources, leveraging specialized labor or outsourcing, and developing products to meet consumer demands, thereby increasing community income. These guidelines aim to enhance sustainable urban and community development through sustainable cities and communities social enterprises in Thailand

**Keywords:** Social Enterprises, Business ecosystem, Sustainable cities and communities social enterprises

**ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา**

วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise (SE) เป็นกิจการของชุมชนที่มีการผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการดำเนินธุรกรรมทางธุรกิจอื่นๆ โดยคณะบุคคลที่มีความผูกพัน มีวิถีชีวิตร่วมกันและรวมตัวกันประกอบกิจการ เพื่อสร้างรายได้และเพื่อการพึ่งพาตนเองของครอบครัว ชุมชน และระหว่างชุมชน โดยแนวคิดที่นำหลักการบริหารจัดการทางธุรกิจมาปรับใช้ในการแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งหลักการดังกล่าวมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้นในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งรัฐบาลตระหนักถึงความสำคัญของวิสาหกิจชุมชนที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อันนำไปสู่การออกเป็นพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมปี 2562 แม้ว่าวิสาหกิจชุมชนจะได้รับการกล่าวถึงมาระยะเวลาหนึ่งแต่ผู้คนส่วนใหญ่ยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปและการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนน้อย (สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย, 2561) อีกทั้งการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยยังไม่เด่นชัด ดังนั้น การประกอบกิจการของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง และตอบโจทย์ปัญหาของวิสาหกิจเพื่อสังคมแต่ละประเภทได้ จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของการประกอบกิจการของวิสาหกิจเพื่อสังคม อันนำไปสู่ความมั่นคงของชุมชนต่อไป

การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืน การผลักดันให้ชุมชนมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยอาศัยหลักความเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา จนทำให้ชุมชนกลายเป็นชุมชนพึ่งพาตนเองได้ ความพยายามให้สมาชิกในชุมชนได้มีโอกาสแสวงหาพลังแฝง (Tacit Knowledge) เพื่อสร้างพลังความเข้มแข็งที่แฝงอยู่ในชุมชน โดยการเลือกใช้เครื่องมือในการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชน หรือ ระบบนิเวศของชุมชนนั้น ซึ่งต้องอาศัยหลักการระเบิดจากภายใน (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, มปป) ประกอบกับเครื่องมือทางความคิด (Mindset) เครื่องมือดำเนินงาน

(Toolset) และ ทักษะในการทำงาน (Skill set) (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน), 2563)

องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับ 193 ประเทศทั่วโลก เพื่อต้องการให้ประเทศต่าง ๆ มีแนวทางในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายของการพัฒนา 17 เป้าหมาย 232 ตัวชี้วัด ในช่วงระยะเวลา 15 ปี คือ พ.ศ.2559 – 2573 โดยเป้าหมายที่ 11 ของการพัฒนา คือ เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน (Sustainable Cities and Communities) การทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ มีความครอบคลุม ปลอดภัย ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มปป.) โดยประเทศไทยได้นำเป้าหมายของการพัฒนานี้ มาร่วมกำหนดในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2569) ในมิติโอกาส และความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม ในหมุดหมายของการพัฒนาธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความเข้มแข็งเพื่อให้ไทยมี SMEs ที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ โดยสนับสนุนให้ SMEs เข้าถึงเทคโนโลยีและแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม สร้างการแข่งขันที่เป็นธรรมระหว่าง SMEs กับรายใหญ่ และหมุดหมายของพื้นที่และเมืองอัจฉริยะ ซึ่งจะทำให้ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืนโดยการกระจายความเจริญ ไปสู่ระดับพื้นที่ และสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

จากความพยายามในการพัฒนาความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนผ่านการรวมกลุ่มของสมาชิกในชุมชนเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ผ่านการจัดตั้งเป็นองค์กรวิสาหกิจชุมชน (Community Enterprises) ที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้และการทำกำไรสูงสุดให้กับผู้ประกอบการ พัฒนารูปแบบเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมปี 2562 ได้กำหนดว่า บริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือนิติบุคคลอื่น ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ ดังนั้นวิสาหกิจเพื่อสังคม จึงต้องการ

ผู้บริหารที่ “ดีและเก่ง” ดำเนินธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์ แต่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อแก้ปัญหาสังคม หรือส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและมุ่งสนับสนุนการจ้างงานคนในท้องถิ่น ตามหลักธรรมาภิบาล โดยปัจจุบันมีวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จดทะเบียนทั้งสิ้น 222 กิจการ และกลุ่มกิจการเพื่อสังคม 82 กิจการ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม, 2566) ซึ่งในจำนวนนี้มีวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มุ่งเน้นเป้าหมายการพัฒนาเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน มีจำนวน 10 กิจการ โดยประเด็นปัญหาสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย คือเรื่องการสร้างระบบนิเวศ ที่สนับสนุน ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ประกอบกิจการสามารถทำธุรกิจได้ มีองค์ความรู้เพียงพอที่จะบริหาร สร้างโมเดลทางธุรกิจที่ดี และสนองตอบต่อความต้องการของผู้บริโภคและสังคม ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องยากมาก (วचना วรลยางกูร, 2562) จึงทำให้วิสาหกิจเพื่อสังคมจำนวนมากมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาทางสังคม แต่ขาดทักษะทางธุรกิจ ทำให้วิสาหกิจสังคมหลายแห่งไม่สามารถดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ เปรียบเสมือนฝูงปลาตัวเล็กในทะเลเท่านั้น ซึ่งความท้าทายนี้ ต้องอาศัยความร่วมมือและการสนับสนุนจากหลากหลายภาคส่วนเพื่อให้ SMEs สามารถก้าวข้ามอุปสรรคไปได้

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นให้ ความสนใจในสถานการณ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มุ่งเน้นเป้าหมายการพัฒนาเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน ที่มีรูปแบบการจัดการ และระบบนิเวศทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความสำเร็จของการประกอบการตามเป้าหมายขององค์กร อันนำไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์และสภาพปัญหาของการประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน
2. เพื่อศึกษาระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน
3. เพื่อศึกษาระบบการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของการประกอบการของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน

4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยในมิติทางเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน

#### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาแนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย ซึ่งมีขอบเขตดังนี้

##### ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายของการประกอบกิจการเพื่อการพัฒนาเมืองและสังคมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย ที่สังกัดสมาชิกของสมาคมธุรกิจเพื่อสังคมแห่งประเทศไทย (SE Thailand) ซึ่งมีจำนวน 10 กิจการ (ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม. ณ วันที่ 25 ตุลาคม 2566)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้ประกอบการหรือผู้แทนวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายของการประกอบกิจการเพื่อการพัฒนาเมืองและสังคมอย่างยั่งยืนในประเทศไทยที่สังกัดสมาชิกของสมาคมธุรกิจเพื่อสังคมแห่งประเทศไทย (SE Thailand) ที่สามารถให้ข้อมูลโดยภาพรวมแบบไม่ระบุชื่อสถานประกอบการได้ และมีกระบวนการดำเนินธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างชัดเจน ซึ่งมีจำนวน 5 ตัวอย่าง

##### ขอบเขตเนื้อหาการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์แนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยในมิติทางเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหาที่ทำการศึกษาดังต่อไปนี้

ระบบนิเวศทางธุรกิจของการประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน

1. ระดับชั้นของวัตถุดิบในการผลิต (Material Attribute) ประกอบด้วย ตลาด นโยบายและธรรมาภิบาล โครงสร้างพื้นฐานและบริการสนับสนุน และสถาบันการศึกษา

2. ระดับชั้นของวัฒนธรรม (Cultural Attribute) ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรม และความเป็นมาของผู้ประกอบการ

3. ระดับชั้นของสังคม (Social Attribute) ประกอบด้วยเครือข่าย เงินลงทุน พี่เลี้ยงเจรจาธุรกิจ (Deal maker) และการมีผู้ร่วมงานที่เก่ง

#### การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีความอยู่รอดในมิติของผู้ประกอบการ (มีเดียน จูมะ, 2562) เป็นกระบวนการที่ผู้ประกอบการใช้ในการประมวลข้อมูลต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อปรับตัว (McKee et al., 1989) และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขัน และการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อันประกอบด้วย ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ (Critical Success Factors, CSFs): การทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ การเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptation): การปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การบริหารความเสี่ยง (Risk Management): การทำความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ และการวางแผนและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความยืดหยุ่น (Flexibility): การมีความสามารถในการปรับตัวและปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม รวมถึงการพัฒนาสิ่งที่เรียกว่า "ความยืดหยุ่นในการทำงาน" การรักษาความมั่นคง (Sustainability): การมีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดในระยะยาว และการสร้างความแตกต่าง (Creating Competitive Advantage): การทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด

องค์ประกอบของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem elements) ประกอบด้วย 3 ระดับชั้น คือ ระดับชั้นของวัตถุดิบในการผลิต (Material Attribute) ประกอบด้วย ตลาด นโยบายและธรรมาภิบาล โครงสร้างพื้นฐานและบริการสนับสนุน และสถาบันการศึกษา ต่อมาคือระดับชั้นของวัฒนธรรม (Cultural Attribute) ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรม และความเป็นมาของผู้ประกอบการ และระดับชั้นของสังคม (Social Attribute) ประกอบ

ด้วยเครือข่าย เงินลงทุน พี่เลี้ยงเจรจาธุรกิจ (Deal maker) และการมี ผู้ร่วม งาน ที่ เก่ง (Worker talent) (Shwetzter et al., 2019) Stam (2015) และ Spigel (2017)

ระบบการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของการประกอบการ ประกอบด้วยระดับปัจจัยนำเข้า (input) มีทั้งหมด 6 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรษัทภิบาล (corporate governance) ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร (structure) ปัจจัยด้านวัตถุประสงค์ขององค์กร (organization purpose) ปัจจัยด้านการเงิน (finance) ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (human resource) และปัจจัยด้านนโยบายการจ้างงานที่เป็นธรรม (fair trade) ข้อมูลระดับกิจกรรมหรือกระบวนการ (activities/ process) มีทั้งหมด 5 ประเด็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านระดับนวัตกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้น (degree of social innovation) ปัจจัยด้านมาตรฐานการผลิต (production standards) ปัจจัยด้านการตลาด (marketing and branding) ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (distribution) และปัจจัยด้านการเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตโดยสมาชิกกลุ่ม (participation of member) สำหรับข้อมูลระดับผลลัพธ์ (output) เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (products and services) และข้อมูลระดับผลกระทบ (outcome/ impact) เกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทนทางการเงิน (financial returns)

### วิธีการดำเนินการวิจัย

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ที่มีเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi structured interview) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลแบ่งออกเป็น 5 ตอนย่อย คือ ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมและธุรกิจเพื่อสังคม และข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางการติดต่อ ตอนที่ 2 สถานการณ์และสภาพปัญหาของการประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคม ตอนที่ 3 ระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม และตอนที่ 4

ระบบการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของการประกอบการของวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยทั้งหมดเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended questions) และดำเนินการหาคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ด้วยการตรวจสอบคุณภาพด้าน ความตรงของเนื้อหา (Content validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน โดยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) มีค่ามากกว่า 0.60 ในทุกข้อคำถาม และค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้องได้ 0.60 - 1

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ลักษณะ คือ

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายของการประกอบกิจการเพื่อการพัฒนาเมืองและสังคมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ผู้ก่อตั้ง (Founder) หรือผู้ร่วมก่อตั้ง (Co-founder) โดยอาศัยการสัมภาษณ์ในรูปแบบออนไลน์
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากรายงานทางสถิติเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายของการประกอบกิจการเพื่อการพัฒนาเมืองและสังคมอย่างยั่งยืนในประเทศไทย กฎหมาย ตลอดจนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยการนำข้อมูลให้มีความน่าเชื่อถือและมีข้อสรุปที่มีความเที่ยงตรงจากเนื้อหาไปสู่บริบทของเนื้อหาที่นำมาวิเคราะห์ ทั้งในส่วนของสถานการณ์และสภาพปัญหาของการประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน ระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน ระบบการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ของการประกอบการของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน แล้วสร้างเป็นร่างแนวทาง (Tentative guidelines) เพื่อนำเสนอกลับไปยังผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม จากนั้น

ผู้วิจัยนำข้อสรุปมาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยในมิติทางเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน

### ผลการวิจัย

#### สถานการณ์และสภาพปัญหาของการประกอบวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน

ธุรกิจเพื่อสังคม หรือ กิจการเพื่อสังคม หรือ Social enterprise (SE) คือ กิจการที่มีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจมาบวกกับความรู้และนวัตกรรมสังคม มีความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้หลักที่มาจากสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินบริจาค และมีการนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไปลงทุนซ้ำเพื่อขยายผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น ซึ่งมีเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมีรูปแบบการดำเนินการที่มีความยั่งยืนทางการเงินเป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมผลกำไรกลับคืนสู่สังคม และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และดำเนินการอย่างโปร่งใส มีธรรมาภิบาล

ธุรกิจเพื่อสังคมในต่างประเทศได้รับความสนใจจากกลุ่มผู้ประกอบการที่ต้องการสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสังคมและผู้มีส่วนได้เสีย มากกว่า 20 ปี ภายใต้เป้าหมายแห่งสหประชาชาติที่ท้าทายยิ่งขึ้น (Millennium development goals: MDGs) โดยประเทศที่ถูกจัดอันดับให้เป็นประเทศที่ดีที่สุดที่จะเริ่มต้นทำธุรกิจเพื่อสังคม คือ สหราชอาณาจักร แคนาดา และออสเตรเลีย โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมทางกฎหมายและกฎระเบียบ ศักยภาพของตลาดและกลุ่มเป้าหมาย การเข้าถึงเงินทุนและทรัพยากร และภูมิทัศน์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยเหล่านี้ร่วมกันกำหนดรูปแบบระบบนิเวศภายในกิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินกิจการ และสร้างผลกระทบตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของธุรกิจ

สำหรับธุรกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย (Sustainable cities and communities) มีจำนวน 10 ธุรกิจ ได้แก่ 1) FlowFolk ให้ความสำคัญ และผลกระทบที่มีต่อชุมชนในระยะยาว โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่องค์กรมีมาเป็นส่วนหนึ่ง

ในการช่วยชุมชนชีวิตภูมิปัญญา และงานหัตถกรรมท้องถิ่นให้กลับมามีบทบาทในชุมชน และสามารถเข้ากับสังคมในยุคปัจจุบันและอนาคตอย่างงดงาม 2) เทใจตอคอม แพลตฟอร์มทางเลือกที่เข้ามาสนับสนุนพฤติกรรมของคนไทย และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลชัดเจนและรวดเร็วให้เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยผ่านกระบวนการพิจารณาโครงการ และวิธีการระดมทุนเพื่อให้นักไทยรู้สึก สะดวก ปลอดภัย ใ่วางใจ และเงินบริจาคได้นำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ 3) กลุ่ม Thomburi Wellness Club สร้างสรรค์พื้นที่สาธารณะ สำหรับสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรต่าง ๆ ที่เผยแพร่องค์ความรู้ เป็นแหล่งรวบรวมสินค้าชุมชนเพื่อจัดจำหน่ายสร้างรายได้ อาทิ สมุนไพร พืชทะเลายโจร รวมถึงเป็นพื้นที่จัดการเรียนรู้สอนอาชีพให้ชาวบ้าน 4) Unicon X ปทุมธานี พัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติ และประสานความร่วมมือกับทางภาคเอกชนกับภาคสถาบันเพื่อพัฒนาสังคมสู่สังคมนวัตกรรม โดยมีฐานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืนเผยแพร่การใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเกษตรอินทรีย์ เทคโนโลยีสีเขียว และเศรษฐกิจหมุนเวียนเพื่อความยั่งยืนของสังคมและสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในประเทศให้พัฒนาศักยภาพของตนเองสู่การเป็น SME, SE, เกษตรกรยุคใหม่ และผู้นำชุมชน ผู้การเปลี่ยนแปลง 5) เครือข่ายสาธารณะ เพื่อสร้างกลไกและกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและเมืองเพื่อสร้างเมืองของทุกคน Inclusive City ที่แท้จริง 6) Happy Community ชุมชนแห่งความสุขสำหรับผู้สูงอายุเราช่วยให้ผู้สูงอายุมีวิถีชีวิตที่กระตือรือร้นซึ่งส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้พวกเขามีส่วนร่วมกับเพื่อนฝูง และเพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขา 7) บริษัทอัสถจริยาจำกัด ขับเคลื่อนธุรกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสร้างแรงบันดาลใจแก้ปัญหาประโยชน์เพื่อสังคม ด้วยกิจกรรม การฝึกอบรมออฟฟิศขึ้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจก, การกักเก็บคาร์บอน การถ่ายทอดองค์ความรู้การเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดการป่าไม้/พื้นที่สีเขียว และความหลากหลายทางชีวภาพ 8) บริษัทเดอควอร์จำกัด ดำเนินการพัฒนาสินค้าหัตถกรรมชุมชนเพื่อสร้างกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เพื่อการสืบทอดและรักษาภูมิปัญญา และเป็นช่องทางในการจำหน่ายให้ชุมชน 9) บริษัท สเตปส์ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด สร้างโอกาสในการทำงานที่เท่าเทียมให้กับกลุ่มผู้ที่มีการทำงานของสมองที่แตกต่าง ด้วยการฝึกที่เหมาะสมและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการแสดงศักยภาพจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงานและความภูมิใจต่อบทบาทของตนในสังคม และเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานและการดำรงชีวิต โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือการสร้างโอกาสในการประกอบอาชีพอย่างยั่งยืน และ 10) บริษัท โลเคิล อโลค จำกัด มุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน (Community-based tourism) เพื่อช่วยชุมชนท้องถิ่นต่างๆ ให้เติบโตและพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน ทุกชุมชนคือแหล่งท่องเที่ยวในตัวเอง

ผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม กล่าวว่า การตื่นตัวในธุรกิจเพื่อสังคมในต่างประเทศมีมานานกว่า 20 ปี และการดำเนินการในฐานะธุรกิจเพื่อสังคมจะมีระบบนิเวศทางธุรกิจที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และสนับสนุนให้ธุรกิจเดินหน้าตามเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และเกิดอุปสรรคน้อย สำหรับประเทศไทยนั้นภาครัฐและเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของสมัชชาวิสาหกิจ คณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เข้ามาผลักดันและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการริเริ่ม และการก่อเกิดผู้ประกอบการเพื่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น ตามเป้าหมายการสนับสนุนการเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมของรัฐบาล

การเริ่มต้นของผู้ประกอบการแต่ละรายนั้น อาศัยความรู้ความสามารถจากผู้ก่อตั้ง (Founder) และผู้ร่วมก่อตั้ง (Co-founder) ในการผลักดันกิจการที่มีคนในชุมชนเข้ามาเป็นผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจ รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือที่มักเกิดขึ้นเป็นโครงการสนับสนุน ที่อาจไม่ได้มีทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทำให้อาจเกิดความชะงักงันทางการเงินที่เกิดจากปัญหาของการขาดกระแสเงินสดหมุนเวียนจากการมีมูลค่าของสต็อกสินค้าที่อยู่ภายในชุมชนที่อาจทำการตลาดได้ไม่ต่อเนื่อง และหากมีปัญหาดังกล่าวทวีความรุนแรงขึ้นจนนำไปสู่การกู้ยืมเพื่อการลงทุน สถาบันการเงินจะพิจารณาความเป็นไปได้ที่จำกัด ทำให้ธุรกิจเพื่อสังคมเข้าถึงแหล่งเงินลงทุนได้น้อย อีกทั้ง

ผู้บริโภคยังไม่เข้าใจถึงเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม และผลกระทบเชิงบวกที่มีต่อชุมชน และการกำหนดโมเดลทางธุรกิจหรือแผนธุรกิจที่ยังไม่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจ จึงทำให้ธุรกิจเพื่อสังคมเกิดปัญหาในการประกอบการ ความอยู่รอด และนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ และสังคม

### ระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน

#### 1. ระดับชั้นของวัตถุดิบในการผลิต (Material attribute) ประกอบด้วย

ตลาด สินค้าและบริการในตลาดมีอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่มาจากแหล่งผลิตภายในชุมชน หรือการให้บริการที่มีเป้าหมายเพื่อชุมชน โดยอาศัยผู้ให้บริการที่มีลักษณะพิเศษ หรือเพื่อการสนับสนุนโครงการต่าง ๆ มีการแข่งขันกันสูง ผู้บริโภคยังไม่มีเชื่อมั่นในสินค้า การบริจาคเงินสนับสนุน หรือการร่วมเป็นลูกค้าประจำให้กับธุรกิจเพื่อสังคม โดยประกอบการแต่ละรายจำเป็นต้องสร้างความเชื่อมั่นจากกลุ่มลูกค้า ด้วยการสร้างคุณภาพขั้นพื้นฐาน (Basic quality) ให้กับลูกค้าได้รับทราบ และเกิดความเชื่อมั่นว่า การบริโภคสินค้าจากธุรกิจเพื่อสังคมได้คุณภาพมาตรฐานตามที่ต้องการ โดยเน้นการสร้างตราสินค้า (Branding) ให้ผู้บริโภคได้รับรู้ และเชื่อถือเพื่อการสนับสนุนสินค้า หรือบริการของธุรกิจเพื่อสังคม ทั้งนี้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมส่วนใหญ่ยังต้องเน้นการขายสินค้าและบริการเพื่อความอยู่รอด

นโยบายและธรรมาภิบาล การดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นการดำเนินกิจการโดยมีเป้าหมายเพื่อสังคมเป็นข้อปฏิบัติพื้นฐานของธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งการดำเนินงานต้องทำให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนได้อย่างชัดเจน เห็นเป็นรูปธรรม และสามารถแสดงกระบวนการ ขั้นตอนของการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และเผยแพร่ให้ผู้บริโภคได้รับทราบจนเกิดความมั่นใจ และรู้สึกมีส่วนร่วมในการสนับสนุนธุรกิจ

โครงสร้างพื้นฐานและบริการสนับสนุน ผู้ประกอบการมีความพยายามจัดหาสินค้าทุนที่เหมาะสมในการดำเนินการผลิตสินค้าและบริการด้วยตนเอง โดยอาจได้รับบริการสนับสนุนจากหน่วยงานที่

เกี่ยวข้องกับในเรื่อง การจัดอบรม สัมมนา เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ในการประกอบการ

สถาบันการศึกษา ธุรกิจเพื่อสังคมที่เน้นการผลิตสินค้า และจำเป็นต้องมีการวิจัยและพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ จะมีสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในการร่วมวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้ประกอบการจะเข้าไปทำการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขาที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

### 2. ระดับชั้นของวัฒนธรรม (Cultural attribute)

ทัศนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรม ผู้ประกอบการทั้งหมด มีความเข้าใจเป็นอย่างดีว่าการดำเนินธุรกิจภายใต้การมีส่วนร่วมกับชุมชน ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม และความเชื่อของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับชุมชน และผู้บริโภค เมื่อธุรกิจสามารถสร้างพลังผลักดันจากชุมชน และการสนับสนุนของผู้บริโภคได้ จะส่งผลทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้

ความเป็นมาของผู้ประกอบการ ผู้ประกอบการมีหลายระดับ ทั้งในขนาดเล็กในระดับชุมชน ระดับจังหวัด หรือเป็นธุรกิจจากต่างประเทศ ล้วนมีการพัฒนาแนวคิด และประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เหมาะสม บางธุรกิจใช้ผลิตภัณฑ์พื้นฐานจากชุมชนที่อาศัยการพัฒนาตราสินค้าต่อยอดให้เกิดความน่าเชื่อถือ ให้เป็นสินค้าชุมชนในระดับมาตรฐานได้ หรือการที่ผู้ประกอบการมีชุดความคิดเพื่อการเติบโต (Growth mindset) แล้วสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อต่อยอดความภาคภูมิใจ

### 3. ระดับชั้นของสังคม (Social attribute)

เครือข่าย การสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการนั้น เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจที่ได้วางไว้ โดยเน้นไปที่ผู้มีส่วนได้เสียเป็นหลัก โดยการสร้างเครือข่ายจากผู้นำชุมชน คนในชุมชน หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชนและคนในชุมชน หรือ การใช้ช่องทางที่คล้ายคลึงกับเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายได้ทราบร่วมกัน

เงินลงทุน การเข้าถึงแหล่งเงินทุนถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม ที่อาจต้องระดมเงินทุนจากเงินทุนส่วนตัว หุ้นส่วน และการระดมทุนจากสินทรัพย์ส่วนตัว หรืออาจมาจากการให้การสนับสนุนเงินทุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเพื่อสังคมนั้น เช่น ธุรกิจที่เน้นการดำเนินงานตาม BCG economy เป็นต้น

พี่เลี้ยงเจรจาธุรกิจ เป็นกลุ่มคนสำคัญอย่างยิ่งของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมในระดับเล็ก ส่วนใหญ่ไม่สามารถพิจารณาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้รอบด้าน และอาจมีข้อจำกัดมาก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพี่เลี้ยงที่เข้ามาช่วยให้คำแนะนำ และหากต้องเกิดการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ จะทำให้ผู้ประกอบการได้ประโยชน์จากการเจรจาได้มากขึ้น

ผู้ร่วมงานที่เก่ง ผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมโดยส่วนใหญ่มีผู้ร่วมงานไม่มาก เน้นผู้ร่วมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบกราฟิก และการจัดทำบัญชี โดยส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการดำเนินงานให้ ชุมชน และผู้รับเหมา (Outsource) เป็นผู้ดำเนินงานเป็นรายชิ้นงานต่อไป

ตาราง 1 ระบบนิเวศทางธุรกิจของธุรกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย

	SE รายที่ 1	SE รายที่ 2	SE รายที่ 3	SE รายที่ 4	SE รายที่ 5
<b>ระดับชั้นของวัตถุดิบในการผลิต (Material attribute)</b>					
ตลาด	สินค้ามีทรงขงชั้นสูง ผู้บริโภคยังไม่เชื่อมั่น	สินค้ามีลักษณะ Handmade และมี คุณภาพที่ไม่ สม่ำเสมอ	สินค้าผลิตได้จำนวน จำกัดและอาศัยความ เชื่อมั่นจากผู้บริโภค	ผู้บริโภคใช้อารมณ์ ร่วมในการใช้บริการ	การบริการมีจุด ของตนเอง ขึ้นกับ การนำเสนอ
นโยบายและธรร มาภิบาล	เป้าหมายเพื่อสังคม และผลกระทบเชิง บวกที่ชัดเจน	เป้าหมายเพื่อสังคม มีกระบวนการและ ผลลัพธ์ที่ชัดเจน	มีกระบวนการที่เป็น มิตรกับสิ่งแวดล้อม	เป้าหมายเพื่อสร้าง โอกาสให้กลุ่ม เปราะบาง	เป้าหมายเพื่อสร้าง ความมั่นคงให้ชุมชน
โครงสร้างพื้นฐาน และบริการสนับสนุน	มีการสนับสนุนแต่อาจ ไม่ตรงตามต้องการ	มีการจัดอบรม สัมมนา	มีการสนับสนุนความ ร่วมมือ	มีหน่วยงานมา สนับสนุน	มีการสนับสนุนความ ร่วมมือ

ตาราง 1 (ต่อ)

	SE รายที่ 1	SE รายที่ 2	SE รายที่ 3	SE รายที่ 4	SE รายที่ 5
สถาบันการศึกษา	สร้างนวัตกรรมร่วมกัน	เป็นเครือข่ายความร่วมมือในบางครั้ง	ร่วมมือกันทางวิชาการ	ยังไม่มีความร่วมมือ	ยังไม่มีความร่วมมือ
<b>ระดับชั้นของวัฒนธรรม (Cultural attribute)</b>					
ทัศนคติเกี่ยวกับวัฒนธรรม	มีการเข้าถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชน	การดำเนินงานร่วมกับชุมชนอย่างค่อยเป็นค่อยไป	การคำนึงถึงวิถีของชุมชน	การเข้าใจบริบทของกลุ่มเปราะบาง	การเรียนรู้วัฒนธรรมร่วมกันกับชุมชน
<b>ระดับชั้นของสังคม (Social attribute)</b>					
เครือข่าย	ใช้เครือข่ายที่มีจากผู้ประกอบการ	ใช้เครือข่ายที่มีจากผู้ประกอบการ	เครือข่ายที่เป็นโครงการสนับสนุน	เครือข่ายที่เป็นโครงการสนับสนุน	ใช้เครือข่ายจากชุมชน
เงินลงทุน	จากผู้ก่อตั้ง และขอสินเชื่อ	จากผู้ก่อตั้ง และขอสินเชื่อ	จากผู้ก่อตั้ง การสนับสนุนโครงการ	จากผู้ก่อตั้ง และเงินสนับสนุน	จากผู้ก่อตั้ง และเครือข่ายท้องถิ่น
พี่เลี้ยงเจรจาธุรกิจ	ไม่มี	ไม่มี	มีหน่วยงานให้คำแนะนำ	ไม่มี	มีหน่วยงานให้คำแนะนำ
ผู้ร่วมงานที่เก่ง	พนักงานที่มีความสามารถ เฉพาะด้าน จ้างเหมา	พนักงานในกลุ่มอาสา	พนักงานที่มีความสามารถ เฉพาะด้าน จ้างเหมา	พนักงานที่มีความสามารถ เฉพาะด้าน จ้างเหมา	แรงงานที่อยู่ในชุมชน และครอบครัว ช่าง

### ระบบการดำเนินงานของธุรกิจเพื่อสังคม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทยเกี่ยวกับระบบการดำเนินงาน พบว่า ในส่วนของปัจจัยนำเข้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการได้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิต และอาจเข้าไปร่วมศึกษาบริบทของชุมชน และแสดงผลกระทบทางสังคมอย่างชัดเจน และมีการแสดงความโปร่งใสทางการเงินอย่างมีบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งมีการจดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดที่มีเป้าหมายเพื่อสังคมอย่างชัดเจน ถึงแม้ว่าจะมีวัตถุประสงค์ของการจดทะเบียนที่หลากหลายตามประเภทของธุรกิจ ซึ่งโครงสร้างองค์กรนั้นจะไม่สลับซับซ้อน การบริหารงานหลักจากกลุ่มผู้ริเริ่มก่อตั้ง และมีการดำเนินงานในหมู่คนใกล้ชิด และอาจมีการจ้างงานแบบเหมาจากภายนอก (Outsourcing) การจ้างงานเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด เนื่องจากธุรกิจเพื่อสังคมกลุ่มนี้เน้นการใช้แพลตฟอร์มในการดำเนินกิจกรรม ดังนั้นผู้ประกอบการจึงเน้นการจ้างงานแรงงานมีทักษะ (Skilled Labor) และมีความเข้าใจในการทำงานร่วมกับชุมชน หรืองานที่มีเป้าหมายเพื่อสังคม สำหรับเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจมาจากผู้ก่อตั้งและคนใน

ครอบครัวเป็นส่วนใหญ่ อาจมีการกู้ยืมเมื่อต้องการขยายฐานการผลิตหรือเพิ่มสภาพคล่องให้กับธุรกิจ

**ระดับกิจกรรมหรือกระบวนการ** พบว่าผู้ประกอบการมีการออกแบบและพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ให้สนองตอบความต้องการของผู้บริโภค โดยมีการอาศัยการวิจัยและพัฒนาจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความหลากหลาย และทำการตลาดได้อย่างชัดเจนขึ้น โดยมีการควบคุมมาตรฐานในการผลิตจากผู้ประกอบการโดยตรง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากผู้บริโภคในสินค้าที่ผลิตจากธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งอาจมีการดำเนินการภายใต้ Brand หลัก หรือบางรายมีการทำ Branding ให้กับสินค้าชุมชนเป็นการเฉพาะโดยแยกจาก Brand หลัก โดยผู้ประกอบการเน้นการทำตลาดผ่านช่องทางออนไลน์เป็นหลักทั้งทางเว็บไซต์ เฟสบุ๊ก อินสตาแกรม ที่ให้บริการทั้งในรูปแบบ B to B และ B to C อย่างไรก็ดี กระบวนการผลิตสินค้าไม่ได้เน้นการผลิตแบบจำนวนมาก (Mass production) อาจเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อ หรือเป็นสินค้าที่ได้รับความนิยม เนื่องจากต้องควบคุมมาตรฐานการผลิต

**ผลลัพธ์ และการจัดการผลกระทบ** ผู้ประกอบการมีการติดตามประเมินผลการผลิต การตลาด และการเงินให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และทำรายงานผลตอบแทนต่อสังคม (SROI) โดยมีความมุ่งหวังให้ ชาวบ้านในชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้น มีการกระจายรายได้ภายในชุมชนมากขึ้น จนสามารถเลี้ยงตัวเองได้ อีกทั้งเป็นการกระตุ้นให้นักลงทุนที่สนใจเข้ามาส่งเสริมการลงทุนในชุมชนได้

**แนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยในมิติทางเศรษฐกิจเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน**

**แนวทางที่ 1 การเสริมสร้างความร่วมมือด้านการวิจัย และสร้างนวัตกรรมของธุรกิจเพื่อสังคม และสถาบันการศึกษา** โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับชุมชนและการพัฒนาบุคลากรร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมมีความจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพ และเกิดความหลากหลาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมเฉพาะที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมแต่ละราย ได้สร้างจุดเด่นให้กับตนเองได้อย่างชัดเจน โดยกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ควรมีการกำหนดนโยบาย และสนับสนุนงบประมาณให้ สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจเพื่อสังคม โดยการเปิดช่องทางการสื่อสารที่เป็นรูปธรรมเพื่อจับคู่ความต้องการของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมกับ ความสามารถของการให้บริการของสถาบันการศึกษา

**แนวทางที่ 2 การส่งเสริมให้เกิดคนกลางเพื่อจับคู่ความต้องการของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมกับศักยภาพของชุมชน** โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลดต้นทุนด้านเวลาและต้นทุนในการเรียนรู้กับชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจเพื่อสังคมอาจมีความมุ่งมั่นและมีความสามารถในการประกอบธุรกิจ เมื่อจำเป็นต้องทำกิจกรรมการผลิตร่วมกับกับชุมชน หากไม่ได้เป็นธุรกิจท้องถิ่นโดยตรงต้องใช้เวลาในการศึกษาและเรียนรู้ชุมชนเป็นเวลานาน ซึ่งอาจมีความล่าช้าและทำให้ต้นทุนในการประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมสูงกว่าธุรกิจอื่น ๆ ดังนั้นหากหน่วยงานด้านการพัฒนาสังคมได้สร้างหน่วยงานสื่อกลางหรือนายหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ ทักษะความสามารถ และทัศนคติของคนในชุมชน มาแสดงให้ผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมได้

เป็นข้อมูลในการพิจารณาจับคู่ (Matching) ให้เกิดความเหมาะสม ก็จะลดต้นทุนในการประกอบการทั้งด้านเวลา และต้นทุนในการศึกษาชุมชน ทำให้เกิดความต่อเนื่องในกระบวนการผลิตและเกิดการพัฒนาให้อยู่รอด และเกิดความยั่งยืนได้

**แนวทางที่ 3 การสนับสนุนแหล่งเงินทุนที่เหมาะสม เพียงพอ และเข้าใจบริบทในการประกอบธุรกิจเพื่อสังคม** โดยมีเป้าหมายให้ธุรกิจเพื่อสังคมมีเงินทุนที่ใช้ประกอบธุรกิจอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ทั้งนี้ธุรกิจเพื่อสังคมอาจไม่ได้เริ่มต้นประกอบธุรกิจด้วยเงินจำนวนมาก บางธุรกิจอาจเกิดจากการระดมทุนของผู้ก่อตั้ง และการดำเนินงานอาจมีการใช้ทุนทางสังคม ทุนเครือข่ายอย่างเต็มที่แล้ว แต่เมื่อมีกิจกรรมที่ต้องมีการขยายการผลิต หรือการลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพของธุรกิจ อาจทำไม่ได้ จึงก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการอยู่รอด ภาครัฐ ภาคีเครือข่าย และสถาบันการเงินควรมีการพิจารณาแหล่งเงินสินเชื่อที่เหมาะสมและเพียงพอให้กับผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม

### อภิปรายผล

ธุรกิจเพื่อสังคม เป็น ธุรกิจ ที่ริเริ่ม จาก ความสามารถของผู้ก่อตั้งและคณะผู้ร่วมก่อตั้ง โดยมี คณะทำงานที่ร่วมดำเนินงานไม่มากนัก และเกิดจากการดำเนินงานของคนใกล้ชิด ซึ่งการทำงานร่วมกันกับชุมชนอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพการแข่งขันจากธุรกิจอื่น ๆ และ ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ และของชุมชน ทำให้การดำเนินการของธุรกิจเพื่อสังคมมีความเสี่ยงต่อความอยู่รอด เมื่อพิจารณาทฤษฎีความอยู่รอดในมิติของผู้ประกอบการ (มีเตียน จูมะ, 2562) แสดงให้เห็นว่าธุรกิจเพื่อสังคมที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และมีการวางแผนในการจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ และสร้างจุดเด่นจากการสร้างผลกระทบให้กับสังคม จะนำไปสู่การอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม อันนำไปสู่ความยั่งยืนของชุมชนต่อไป

ระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืน มีความจำเป็นที่ผู้ก่อตั้งต้องมีความรู้ในระบบนิเวศทางธุรกิจของธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่ง โมโตยามาและโนว์ตัน (Motoyama and Knowlton, 2017) และความรู้ในการเป็นผู้ประกอบการที่

ต้องอาศัยการเชื่อมโยงกับชุมชน เพื่อค้นหาพลังแฝงของคนในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ ศราวุธ นาควิทยานนท์ (2564) ที่พบว่าชุมชนเป็นส่วนสำคัญในการวัดผลความสำเร็จของธุรกิจเพื่อสังคม พบว่า การพัฒนาที่มีเป้าหมายแห่งสหประชาชาติส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคมในประเทศไทยตามหลักการของ มูฮัมหมัด ยูนุส หากธุรกิจเพื่อสังคมสามารถเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างพฤติกรรม ของคนให้ห่างไกลจากความยากจนก็จะถือเป็นความสำเร็จและการอยู่รอดที่สำคัญของธุรกิจเพื่อสังคม กลไกชุมชนและพฤติกรรมส่วนบุคคล เป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจเพื่อสังคมควรคำนึงถึง หากสามารถปรับเปลี่ยนกลไกดังกล่าวได้อย่างมีศักยภาพจะสามารถหลุดพ้นจากความยากจนได้ และเป็นเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งของธุรกิจเพื่อสังคม

ระบบการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคม มีกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานที่เน้นการสร้าง Branding ของธุรกิจเพื่อสังคมให้เป็นที่รู้จัก และสร้างนวัตกรรมการผลิตเพื่อสร้างความแตกต่างหลากหลาย และคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป็นแนวทางการสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการตามทฤษฎีความอยู่รอดในมิติของผู้ประกอบการ (มีเตียน จูมะ, 2562) ที่กล่าวว่า การสร้างความแตกต่าง (Creating Competitive Advantage) การทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจเพื่อสังคมต้องอาศัยเครือข่ายในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ มิ่งขวัญ บุญรอด (2561) ที่ว่านวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ มีผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเปิดโอกาสให้กับความต้องการลูกค้าที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย แนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. หน่วยงานภาครัฐในระดับนโยบาย ควรจัดกิจกรรมรับฟังปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการประกอบการและข้อเสนอแนะของธุรกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทยที่มี

บริบทการดำเนินการที่แตกต่างจากธุรกิจเพื่อสังคมอื่น เพื่อให้สามารถกำหนดนโยบายที่เหมาะสมกับธุรกิจเพื่อสังคมในกลุ่มดังกล่าว

2. หน่วยงานสนับสนุนธุรกิจเพื่อสังคม ควรประสานความร่วมมือกันอย่างบูรณาการ ร่วมกันกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานพัฒนาชุมชน ในการจับคู่ความต้องการของธุรกิจเพื่อสังคมให้ตรงกับศักยภาพของชุมชนแต่ละแห่ง และมีการส่งเสริมให้เกิดพี่เลี้ยงทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมรายใหม่

3. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ควรสนับสนุนสถาบันการศึกษาให้เกิดการศึกษาศักยภาพของชุมชนในพื้นที่บริการร่วมกันกับองค์กรพัฒนาชุมชนในพื้นที่ เพื่อให้ทราบพลังแฝงของชุมชน และสภาพทุนทางสังคมที่แต่ละชุมชนมี เพื่อสร้างโอกาสในการเพิ่มมูลค่าให้กับชุมชนร่วมกับธุรกิจเพื่อสังคม

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากข้อค้นพบในการวิจัยแนวทางการจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อเป้าหมายเมืองและชุมชนที่ยั่งยืนในประเทศไทย พบว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมจะมีความอยู่รอด จึงควรมีการศึกษาแนวทางการสร้าง Branding และการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการให้กับวิสาหกิจเพื่อสังคม

### เอกสารอ้างอิง

มิ่งขวัญ บุญรอด. (2561). *ผลกระทบของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการบริการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมระดับ 3-4 ดาวในประเทศไทย*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.

มีเตียน จูมะ. (2562). *ทฤษฎีความอยู่รอด (survival) ในมิติผู้ประกอบการ*. <https://pattanieconomy.wordpress.com/2019/06/02/>

- วจนา วรลยางกูร. (13 พฤษภาคม 2562). *หยั่งราก Social Enterprise ด้วยระบบนิเวศที่ต้องสร้างร่วมกัน*. สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย (องค์การมหาชน).
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2563). *คู่มือจัดทำแผนธุรกิจเพื่อชุมชน (Community Business Model Canvas : CBMC)*. <https://web.codi.or.th/wp-content/uploads/2020/03>.
- สถาบันเพื่อการยุติธรรมแห่งประเทศไทย. (27 พฤศจิกายน 2561). "วิสาหกิจเพื่อสังคม" เครื่องมือพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน. <https://www.tijthailand.org/highlight/detail/detail/8>.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (มปป.). *กษัตริย์นักพัฒนา : หลักการทรงงาน*. <https://www.rdpb.go.th/th/King>.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566—2570)*. ราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (ม.ป.ป.). *เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน*. <https://sdgs.nesdc.go.th/เกี่ยวกับ-sdgs/>
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.
- Motoyama, Y. & Knowlton, K. (2017), Examining the connections within the startup ecosystem: a case study of St Louis, *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1), 3-23.
- Shwetter, Claudia, Maritz, Alex & Nguyen, Quan. (2019). *Entrepreneurial ecosystems: a holistic and dynamic approach*. [www.emeraldinsight.com/2631-357X.htm](http://www.emeraldinsight.com/2631-357X.htm)
- Spigel, B. (2017), The relational organization of entrepreneurial ecosystems, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Stam, E. (2015), Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique, *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.