



ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย Competitiveness of Social Enterprise in Thailand

ส.ศิริชัย นาคอุดม¹ และ รุ่งรวี จิตภักดี²

^{1, 2} สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

Sor sirichai Nakudom¹ and Rungrawee Jitpakdee²

^{1, 2} School of Management, Walailak University

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย 2) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เกี่ยวข้องจำนวน 20 ราย ใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ตามแบบจำลองเพชรพลวัต (Dynamic Diamond Model), SWOT Analysis และ TOWS Matrix ผลการศึกษพบว่า 1) ปัจจัยการผลิตยังไม่สามารถตอบสนองต่อการแข่งขัน 2) อุปสงค์ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบของอุปสงค์เทียม 3) การบูรณาการองค์กรที่เกี่ยวข้องมีความสอดคล้อง 4) สภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันไม่เอื้อต่อการแข่งขัน 5) กระแสการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นโอกาสทำให้ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเล็งเห็นถึงความสำคัญ 6) รัฐบาลสนับสนุนนโยบายประชารัฐรักสามัคคี ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม และกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย ได้แก่ 1) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน 2) กลยุทธ์การใช้ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม 3) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพสินค้าของกิจการเพื่อสังคม 4) กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน 5) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) กลยุทธ์แหล่งเงินทุนระยะเริ่มต้นและระยะดำเนินการ 7) กลยุทธ์พัฒนาระบบให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

คำสำคัญ: 1) ความสามารถในการแข่งขัน 2) กลยุทธ์ 3) กิจการเพื่อสังคม 4) แบบจำลองเพชรพลวัต

Abstract

The purposes of this study are to 1) analyze the competitiveness of social enterprise in Thailand, and 2) analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threat and determine the strategies for the development of competitiveness of social enterprise in Thailand. By In-depth interviews with 20 stakeholders. Using Dynamic Diamond Model, SWOT Analysis and TOWS Matrix. The results of the study showed that: 1) production factor was not able to respond to the competition, 2) demand was mostly a form of artificial demand, 3) the integration of relevant organizations was consistent, 4) the nature of business competition in the current capitalism was not conducive to the operation, 5) sustainable development was an opportunity for the private and public sector to recognize the importance, 6) the government supported the civil-state unity policy which was the way to develop the competitiveness of social enterprise and the development strategy for the competitiveness of social enterprise in Thailand 1) participative strategy for society and community 2) strategy for spending society capital and cultural capital 3) public relation strategy for the quality of products of social enterprises 4) development strategy for the structure that conformed to the competition 5) strategy for exchanging the knowledge 6) Strategy for beginner funding and proceed period funding and 7) development strategy for mentoring and assisting systems from experts

Keywords: 1) Competitiveness 2) Strategy 3) Social Enterprise 4) Dynamic Diamond Model

¹ นักศึกษาลัทธิปรัชญาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (Doctoral of Philosophy)

Email: ajandinsor@gmail.com



บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเป็นสาเหตุของปัญหาหลายประการ เช่น ปัญหาวิกฤตด้านการเงิน ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมและปัญหามลภาวะ ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ (Chiangkul, 2015, pp. 70-92) จากปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิด “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Line: TBL) โดยจอห์น เอลคิงตัน (Elkington, 1997, pp. 104-105) ซึ่งเป็นแนวคิดการวัดเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรใน 3 ด้านคือ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ซึ่งแต่เดิมสนใจแค่กำไร (Profit) มาสนใจเรื่องมนุษย์ (People) และโลก (Planet) ก่อให้เกิดองค์กรที่มีแนวคิดสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวคือ กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) เป็นแนวคิดลักษณะผสมผสานระหว่างองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรแสวงหาผลกำไร

มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาสังคม และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับสังคม (Ebrashi, 2013, pp. 188-190) โดยใช้แนวทางเชิงธุรกิจเข้ามาแก้ไขปัญหา แต่ไม่ได้มุ่งหวังกำไรทางธุรกิจตรงกันข้ามกลับมุ่งเน้นสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และสร้างผลกระทบทางสังคมที่ยั่งยืน (Kerlin, 2006, pp. 247-253) การเจริญเติบโตของกิจการเพื่อสังคมช่วยสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการบริโภคอย่างยั่งยืน การลงทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม กระจายผลประโยชน์สู่ชุมชนและผู้ด้อยโอกาส อีกทั้งเป็นเครื่องมือกระตุ้นเศรษฐกิจระดับรากหญ้า

นิยามความหมายของกิจการเพื่อสังคม มีนักวิชาการจากหลายประเทศได้ให้คำจำกัดความของกิจการเพื่อสังคม สามารถสรุปได้พอสังเขป ดังตาราง 1

ตาราง 1 นิยามความหมายของกิจการเพื่อสังคม

นักวิชาการ	นิยามความหมาย
Meadows and Pike (2010, pp. 127-129)	องค์กรที่ใช้ กระบวนการทางธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายทางสังคม
UK Department for Trade and Industry (2002, p. 62)	ธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลัก กำไรส่วนเกินถูกนำไปลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับวัตถุประสงค์ในธุรกิจหรือชุมชนมากกว่าเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ
Dees (1998, pp. 54-56)	เป็นองค์กรเอกชนที่อุทิศตัวเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมตอบสนองผู้เสียเปรียบในสังคม และจัดหาสินค้าที่สำคัญทางสังคมที่ภาครัฐหรือเอกชนไม่สามารถจัดหาให้ได้
Haugh (2006, pp. 2-4)	องค์กรการค้า เพื่อแก้ปัญหาที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางสังคมและเพื่อประโยชน์ของชุมชน วัตถุประสงค์ มุ่งเน้นไปที่ความต้องการทางสังคมเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน
Kerlin (2006, pp. 247-251)	องค์กรสาธารณะประโยชน์ ไม่แสวงหาผลกำไร ในแนวทางการตลาดเพื่อประเด็นทางสังคม
Pearce (2003, pp. 87-89)	เน้นการมีจุดมุ่งหมายอันดับหนึ่งคือสังคมและเป็นกิจกรรมหลัก โดยเกี่ยวข้องกับการซื้อขายสินค้าและบริการ



จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่ากิจการเพื่อสังคมคือกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม มีรายได้จากการผลิตสินค้า หรือจำหน่ายสินค้าหรือบริการเป็นหลัก รายได้จากการบริจาคเป็นส่วนน้อย ไม่ได้หวังกำไรให้ผู้ถือหุ้นและเจ้าของกิจการ กำไรที่ได้คืนกลับสู่สังคม

กระแสการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของสังคมในการแก้ไขปัญหา และการสนับสนุนของรัฐบาลจากนโยบายประชารัฐรักสามัคคี ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้กิจการเพื่อสังคมมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น แต่ไม่มีความยั่งยืนเนื่องจากไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่นำมาพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมได้ งานวิจัยก่อนหน้านี้ได้กล่าวถึงความสามารถในการแข่งขันว่าเป็นปัจจัยเชิงเปรียบเทียบที่ใช้วัดความสามารถ หรือสมรรถนะของตนเองเทียบกับคู่แข่งเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพการแข่งขันให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่ง และ Porter (1990, pp. 73-91) ได้กล่าวถึงความสามารถในการแข่งขันว่า เป็นความสามารถในการสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง ซึ่งความสามารถในการแข่งขันมีด้วยกันหลายรูปแบบทั้งในด้านต้นทุนของผลิตภัณฑ์ ด้านความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการลูกค้า การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ (Suthiwartnarueput, 2009, p. 68) และ Barney (1886, pp. 656-658) มองความสามารถในการแข่งขันบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือการมุ่งเน้นทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กรเป็นหลัก แต่ปัจจัยในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากกิจการทั่วไป Mulgan (2006, p. 74) กล่าวว่า ปัจจัยที่สร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมสามารถเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้สภาพแวดล้อมภายในเกิดความเข้มแข็งขึ้นได้

ที่ผ่านมา มีการสนับสนุนส่งเสริมเพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม

แต่มีกิจการเพื่อสังคมไม่มากที่สามารถพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน สาเหตุเนื่องจาก 1) ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และรัฐบาลไม่เข้าใจถึงความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทยในปัจจุบัน 2) ไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกมาสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมภายในให้พัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ ส่งผลให้ไม่เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาข้างต้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1) วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตาม “แบบจำลองเพชรพลวัต” (Dynamic Diamond Model) ซึ่งแบบจำลองดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการแข่งขัน จึงกลายเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เหมาะสม เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย 1) Factor Conditions คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการผลิตและบริการ 2) Demand Conditions คือภาวะอุปสงค์ ความต้องการสินค้ากลุ่มเป้าหมาย และขนาดของตลาด 3) Company Strategy, Structure and Rivalry คือ บริบทการแข่งขัน กลยุทธ์ของบริษัทและกลยุทธ์ของบริษัท คู่แข่ง 4) Quality of Related and Supporting คือธุรกิจเกี่ยวเนื่อง อุตสาหกรรมต่อเนื่อง 5) Chance คือการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่อยู่นอกเหนือการควบคุม และ 6) Role of Government คือบทบาทภาครัฐที่มีผลต่อปัจจัยกำหนดทั้งสิ้น

2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และกำหนดกลยุทธ์การเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (SWOT Analysis) และเครื่องมือสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (TOWS Matrix) แบบจำลองดังกล่าวแสดงให้เห็นถึง จุดแข็งจุดอ่อน (สภาพแวดล้อมภายใน) โอกาสและอุปสรรค (สภาพแวดล้อมภายนอก) ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ก่อให้เกิดกลยุทธ์การเชื่อมโยงกันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) กลยุทธ์

เชิงรุก (SO Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมในที่เป็นจุดแข็งและโอกาสจากภายนอกมาพิจารณาด้วยกัน 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคภายนอกมาพิจารณาด้วยกัน 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสจากภายนอกมาพิจารณาด้วยกัน และ 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคจากภายนอกมาพิจารณาด้วยกัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1) เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตาม “แบบจำลองเพชรพลัด” (Dynamic Diamond Model)

2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคและกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ (SWOT Analysis และ TOWS Matrix)

วิธีดำเนินการ (Methods)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมจากข้อมูลทุติยภูมิ และวิธีการศึกษานำร่องด้วยการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเพื่อศึกษาหลักการทำงานของกิจการ ปัญหาและอุปสรรคของกิจการเพื่อสังคม และเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ จำนวน 20 ราย ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันตามแบบจำลองเพชรพลัด วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย สำหรับการทดสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า โดยมี 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนวรรณกรรมจากข้อมูลทุติยภูมิเป็นการค้นคว้า และการรวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั่วไป และกิจการเพื่อสังคม จากหนังสือ ตำรา

เอกสาร สิ่งตีพิมพ์ บทสัมภาษณ์ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษานำร่องจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของกิจการเพื่อสังคมนำอาหาร ซี แอนด์ ซี (Cabbages & Condoms) ซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จแห่งหนึ่งของประเทศไทย มีลักษณะเด่นชัด 5 ประการคือ 1) มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและมีผู้ได้รับผลประโยชน์อย่างชัดเจน 2) กิจการมีรายได้ส่วนใหญ่มาจากการดำเนินธุรกิจเป็นส่วนหลัก 3) มีกระบวนการในการดำเนินงานเป็นไปในรูปแบบเชิงธุรกิจ 4) กำไรที่ได้นำไปแก้ไข ปัญหาสังคม 5) มีการดำเนินงานโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยผู้วิจัยเข้าไปสังเกตแบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมจำนวน 2 ครั้ง เพื่อสังเกตการดำเนินงานจริง ปัญหาและอุปสรรคของกิจการเพื่อสังคม และเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลจำนวน 20 ราย โดยใช้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษานำร่องจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเหมาะสมกับประเด็นและแง่มุมที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคม จากภาคีรัฐบาล ภาคประชาชน และผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทั้งหมด จำนวน 20 ราย ประกอบด้วย 1) เพื่อข้อมูลด้านการบริหารกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยเลือกผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 5 ท่าน และพนักงานกิจการเพื่อสังคมที่ทำงานมากกว่า 2 ปี จำนวน 8 ท่าน 2) เพื่อข้อมูลการมีส่วนร่วมของสังคม ผู้วิจัยเลือกผู้นำชุมชนที่ได้รับการช่วยเหลือจากกิจการเพื่อสังคม จำนวน 5 ท่าน และ 3) เพื่อข้อมูลการสนับสนุนของรัฐบาลต่อกิจการเพื่อสังคม ผู้วิจัยเลือกเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐทำงานมากกว่า 2 ปี จำนวน 2 ท่าน

ขั้นตอนที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง โดยการใช้ประเด็นคำถามจากการทบทวนวรรณกรรมและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ประเด็นคำถามแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ 1) ประเด็นการดำเนินกิจการเพื่อ



สังคมและความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม ใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการและพนักงานกิจการเพื่อสังคม 2) ประเด็นการมีส่วนร่วมของสังคม ใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำชุมชนที่ได้รับการช่วยเหลือจากกิจการเพื่อสังคม 3) ประเด็นการสนับสนุนของรัฐบาลใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ

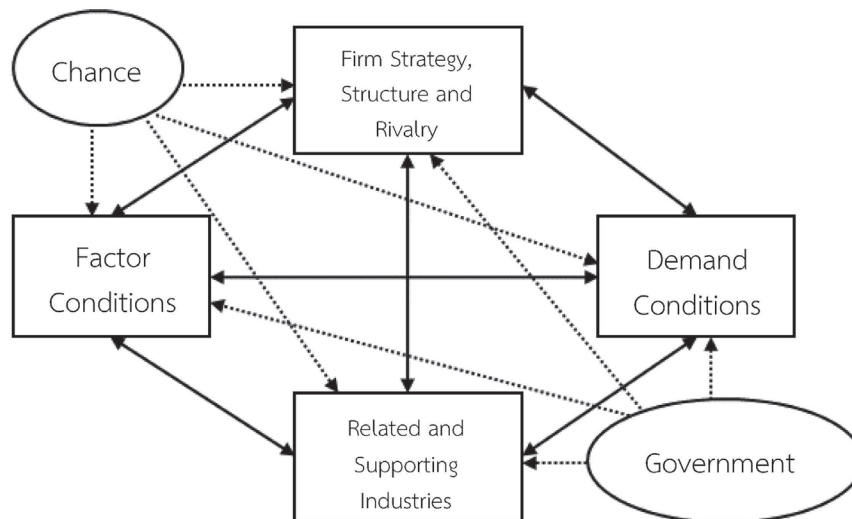
ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันตาม “แบบจำลองเพชรพลวัต” (Dynamic Diamond Model) และเครื่องมือวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

ขั้นตอนที่ 6 การทดสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 3 แหล่งคือ 1) แหล่งข้อมูลเชิงทฤษฎีจากข้อมูล

ทฤษฎี ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาการวิจัยกิจการเพื่อสังคมในประเทศและต่างประเทศ 2) แหล่งข้อมูลจริงจากประสบการณ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการเพื่อสังคม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และ 3) แหล่งข้อมูลเชิงทฤษฎีและประสบการณ์ในการดำเนินการวิจัยจากความคิดเห็นจากอาจารย์มหาวิทยาลัยผู้เชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจชุมชน พัฒนาชุมชน จำนวน 5 ท่าน และด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 5 ท่าน

ผลการศึกษา (Results)

1. วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย โดยใช้แบบจำลองเพชรพลวัต (Dynamic Diamond Model) ซึ่งได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อม 4 ด้านที่มีผลกระทบต่อกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ 1) สถานะปัจจัยการผลิต 2) สถานะอุปสงค์ 3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน 4) ยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน และปัจจัยภายนอกที่มีบทบาทต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันอีก 2 ประการ 1) โอกาส และ 2) รัฐบาล ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม (Diamond Model)
ที่มา: Porter (1990, p. 179)

1) สถานะปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ปัจจัยการผลิตของกิจการเพื่อสังคมยังไม่สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันได้ เนื่องจากผู้ประกอบการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการประกอบกิจการเพื่อสังคมยังมีน้อย และบุคคลทั่วไปยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางของกิจการเพื่อสังคม เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมยังไม่มีกระบวนการกิจการเพื่อสังคมเข้าสู่ระบบการศึกษาในปัจจุบัน อีกทั้งแหล่งเงินทุนสนับสนุนการผลิตของกิจการเพื่อสังคมยังเข้าถึงได้ยากเนื่องจากการขาดความเชื่อมั่นของนักลงทุน

2) สถานะอุปสงค์ (Demand Conditions) การดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยส่วนใหญ่มาจากการเรียกร้องต่อการแก้ปัญหาสังคม ซึ่งวัฒนธรรมการทำบุญและช่วยเหลือกันของสังคมไทย ก่อให้เกิดอุปสงค์ของกิจการเพื่อสังคม แต่รูปแบบอุปสงค์ดังกล่าวเป็นรูปแบบของอุปสงค์เทียม ไม่ได้เกิดจากความต้องการสินค้าหรือบริการของกิจการเพื่อสังคมเป็นหลัก เพียงแค่ต้องการทำบุญหรือบริจาคในอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและไม่ก่อให้เกิดความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม

3) อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (Related and Supporting Industries) อุตสาหกรรมที่มีแนวทางในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาสังคมและสอดคล้องกับแนวคิดของกิจการเพื่อสังคม เช่น วิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นการรวมตัวกันของคนในชุมชน เพื่อเสริมสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน และการรวมตัวกันเป็นสหกรณ์เพื่อแก้ไขปัญหาพ่อค้าคนกลาง ซึ่งเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์หลักขององค์กรเหล่านี้คือการแก้ไขปัญหาสังคม เช่นเดียวกับกิจการเพื่อสังคม แต่มีกระบวนการดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีการบูรณาการในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันอันก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

4) ยุทธการ โครงสร้าง และสภาพการแข่งขัน (Firm Strategy, Structure and Rivalry) สภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ในระบบทุนนิยม

เกิดข้อเสียเปรียบหลายประการเมื่อแข่งขันกับธุรกิจทั่วไป เช่น เสียเปรียบด้านแหล่งเงินทุน ที่นักลงทุนเห็นว่ามีความเสี่ยงที่สูงกว่าธุรกิจทั่วไป ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุน กระบวนการของกิจการเพื่อสังคมมีต้นทุนที่สูงกว่ากิจการโดยทั่วไป เช่นการรับซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูงกว่าท้องตลาดเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร

5) โอกาส (Chance) ปัญหาวิกฤตการณ์ด้านการเงิน ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมและปัญหามลภาวะ จากปัญหาดังกล่าวทำให้เกิดแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นโอกาสทำให้ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนเล็งเห็นถึงความสำคัญของกิจการเพื่อสังคม หันมาสนับสนุน ช่วยเหลือ และบริโภคสินค้าของกิจการเพื่อสังคม

6) รัฐบาล (Government) รัฐบาลสนับสนุนการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม ก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน เช่น นโยบายประชารัฐ รักสามัคคี ซึ่งกล่าวถึงแนวทางการพัฒนากิจการเพื่อสังคม จาก 3 ภาคส่วน คือ สนับสนุนการดำเนินกิจการจากภาคประชาสังคม พัฒนาความสามารถเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมและการสนับสนุนจากภาครัฐ

2. การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ พยายามสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอด กิจการเพื่อสังคมที่ล้มเหลวส่วนใหญ่สาเหตุเกิดจากการไม่สามารถแข่งขันกิจการทั่วไปได้ ที่ผ่านมามีการสนับสนุนส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม แต่ไม่เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเนื่องจากไม่สามารถเชื่อมโยงนำสภาพแวดล้อมภายนอกมาสนับสนุนส่งเสริมสภาพแวดล้อมภายใน ดังนั้นกิจการเพื่อสังคมจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร ด้วยวิธีการเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายนอกมาสนับสนุนสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ดังตาราง 2



ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์

	Strengths S1) กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรขนาดเล็กมีความยืดหยุ่นสูง S2) ภาพลักษณ์องค์กรเพื่อประโยชน์ต่อสังคม S3) มีทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม	Weaknesses W1) ขาดผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ W2) ขาดแหล่งเงินทุนเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นจากนักลงทุน W3) ขาดที่ปรึกษาในการแก้ปัญหาด้านธุรกิจ
Opportunities O1) กระแสการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของสังคม O2) การสนับสนุนของรัฐบาลจากนโยบายประชารัฐรักสามัคคี	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) 1) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน (S1,O1) 2) กลยุทธ์การใช้ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม (S3,O1)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) 1) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (W1,O2) 2) กลยุทธ์แหล่งเงินทุนระยะเริ่มต้นและระยะดำเนินการ (W2,O2)
Threats T1) อุปสงค์ของกิจการเพื่อสังคมมีรูปแบบของอุปสงค์เทียม T2) สภาพการแข่งขันทางธุรกิจของกิจการเพื่อสังคมเกิดข้อเสียเปรียบเมื่อแข่งขันกับธุรกิจทั่วไป	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) 1) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพสินค้าของกิจการเพื่อสังคม (S2,T1) 2) กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน (S1,T2)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) 1) กลยุทธ์พัฒนาระบบให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ (W3,T2)

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

1) กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน (S1, O1) โดยกิจการเพื่อสังคมนำจุดแข็งจากการที่กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรขนาดเล็กและมีความยืดหยุ่นสูง ประกอบกับกระแสการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของสังคม องค์กรที่มีความยืดหยุ่นเป็นลักษณะขององค์กรที่มีขีดความสามารถสูง สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ง่าย (Nantharajphon, Kittisaknawin and Deesawad, 2017, p. 24) ตอบสนองการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจการของสังคม ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการวางแผน การดำเนินการ ตลอดจนขั้นตอนการประเมินผล การประสานความร่วมมือกับชุมชนในการวางแผนระดมความคิดเห็น ซึ่งเป็นการนำทุนทางสังคมมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับกิจการเพื่อสังคม

เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม

2) กลยุทธ์การใช้ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม (S3, O1) โดยกิจการเพื่อสังคมนำจุดแข็งจากการมีทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรม ประกอบกับกระแสการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของสังคม Bourdieu (1986, pp. 15-29) กล่าวว่า ทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมสามารถเปลี่ยนเป็นทุนทางเศรษฐกิจได้ โดยทุนทางสังคม หมายถึงความสามารถในการเข้าถึงและนำทรัพยากรของสมาชิกในเครือข่ายมาใช้ เช่น การลงแขกเกี่ยวข้าว (ทุนทางด้านสังคม) นำมาสู่ต้นทุนการเก็บเกี่ยวข้าวที่ลดลงกำไรเพิ่มมากขึ้น (ทุนทางเศรษฐกิจ) หรือการนำความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้าน (ทุนทางวัฒนธรรม) เปลี่ยนแปลงไปสู่ทุนทางเศรษฐกิจ โดยการได้ค่าตอบแทนจากการดำเนินกิจการ ดังนั้นทุนทาง

สังคมของกิจการเพื่อสังคมจึงอยู่ในลักษณะของอาสาสมัคร เงินบริจาค หรือภูมิปัญญาชาวบ้าน เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม

กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

1) กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ถึงคุณภาพสินค้าของกิจการเพื่อสังคม (S2, T1) โดยกิจการนำจุดแข็งจากการมีภาพลักษณ์องค์กรเพื่อประโยชน์ต่อสังคม ประชาสัมพันธ์ให้เกิดการรับรู้ถึงคุณภาพสินค้า เพื่อลดอุปสงค์ของกิจการ เพื่อสังคมที่มีรูปแบบของอุปสงค์เทียมเกิดจากความต้องการบริโภคสินค้าและบริการของกิจการเพื่อสังคม เพียงแค่การช่วยบริโภคเพื่อสมทบทุนช่วยเหลือกิจการเพื่อสังคม เพื่อให้กิจการเพื่อสังคมนำไปช่วยเหลือสังคม โดยอุปสงค์เทียมที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากความต้องการบริโภคสินค้าและบริการของกิจการเพื่อสังคมอย่างแท้จริง มีความไม่แน่นอนและไม่เกิดความยั่งยืนต่อกิจการเพื่อสังคม

2) กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน (S1, T2) โดยการนำจุดแข็งจากกิจการเพื่อสังคมที่เป็นองค์กรขนาดเล็กมีความยืดหยุ่นสูง ปรับโครงสร้างองค์กรแบบ Organic Organization โดยโครงสร้างยืดหยุ่นไม่ติดขัดกับโครงสร้างที่ตายตัว มีการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีมเน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบและมีการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เกิดความคล่องตัวในการแข่งขัน ลดข้อเสียเปรียบเมื่อแข่งขันกับธุรกิจทั่วไป

กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)

1) กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (W1, O2) โดยการสนับสนุนของรัฐบาลจากนโยบายประชารัฐรักสามัคคี สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกิจการเพื่อสังคม เป็นลักษณะการช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนทรัพยากร และขยายขอบเขตด้านการตลาด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้น รัฐบาลจึงสนับสนุนให้กิจการเพื่อสังคมมีการรวมตัวเป็นเครือข่าย เพื่อให้เกิดการร่วมมือแบ่งปันความรู้ ความสามารถและทรัพยากร

2) กลยุทธ์แหล่งเงินทุนระยะเริ่มต้นและระยะดำเนินการ (W2, O2) โดยการนำโอกาสจากนโยบาย

ประชารัฐรักสามัคคี ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาขาดแหล่งเงินทุนเนื่องจากขาดความเชื่อมั่นจากนักลงทุน ซึ่งในมุมมองของนักลงทุนกิจการเพื่อสังคมเป็นกิจการที่มีความเสี่ยงที่สูงกว่าธุรกิจทั่วไป รัฐบาลควรสนับสนุนแหล่งเงินทุนโดยการสร้างกองทุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ด้วยการสร้างระบบสินเชื่อพิเศษซึ่งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการปล่อยเงินกู้ที่สอดคล้องไปกับลักษณะและบริบทของกิจการเพื่อสังคม เช่น การผ่อนคลายสัดส่วนมูลค่าหลักทรัพย์ค้ำประกันต่อยอดเงินกู้ การประเมินมูลค่าทรัพย์สินขององค์กร ควรมีการพิจารณาควบคู่กับประโยชน์ที่สังคมได้รับ เพื่อลดข้อจำกัดในการดำเนินงานและสร้างความสามารถในการแข่งขัน

กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

กลยุทธ์ระบบให้คำปรึกษาและแก้ปัญหาในการดำเนินธุรกิจ (W3, T2) โดยการนำจุดอ่อนการขาดที่ปรึกษาในการแก้ปัญหาด้านธุรกิจ สร้างระบบการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญจากภาคเอกชนและผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัย ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาทางธุรกิจในลักษณะศูนย์บ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม

สรุปและอภิปรายผล (Conclusion and Discussion)

ความสามารถในการแข่งขันของกิจการทั่วไปเป็นลักษณะของการนำสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งออกไปไขว่คว้าโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมสามารถเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก เข้ามาสนับสนุนให้สภาพแวดล้อมภายในพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในจึงเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามปัจจัยในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย 3 ส่วนหลักดังต่อไปนี้

1) การมีส่วนร่วมของสังคมเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมคือ แสดงถึงคุณค่าที่มีต่อสังคม ประโยชน์ที่สังคมได้รับของกิจการเพื่อสังคม



ซึ่งส่งผลให้ผู้บริโภคตระหนักถึงความสำคัญของสินค้าประโยชน์ที่สังคมได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการที่มาจากกิจการเพื่อสังคมให้มากขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มอุปสงค์ของสินค้าซึ่งสามารถก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน

2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของกิจการเพื่อสังคม ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม สามารถเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในเช่นเดียวกับกิจการโดยทั่วไป Barney (1886, pp. 656-658) กล่าวว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจจะถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) (2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) (3) ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource)

3) การสนับสนุนของรัฐบาล การแก้ไขปัญหาสังคมของภาครัฐบาลโดยไม่เข้าใจความละเอียดอ่อนและความซับซ้อนของปัญหาส่งผลให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงตามความต้องการของสังคม รัฐบาลจึงใช้วิธีการสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น สิทธิประโยชน์ด้านต่าง ๆ เช่น สิทธิประโยชน์ในการลดหย่อนภาษีของกิจการเพื่อสังคม ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมลดลง มีกำไรในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมเพิ่มมากขึ้น หรือแหล่งเงินทุนโดยการสร้างกองทุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ช่วยในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม

ผลการวิจัยสอดคล้องกับการวิจัยของ Munro and Belanger (2017, p. 49) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของกิจการเพื่อสังคมมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดการเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ ดังนั้นปัจจัยความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคมไม่ได้มีเพียงแค่ปัจจัยภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่มาจากปัจจัยทางสังคมที่อยู่ภายนอกองค์กรด้วย และสอดคล้องกับการวิจัยของ Jiao (2011, pp. 139-140) ที่กล่าวว่า ปัจจัยความสำเร็จกิจการเพื่อสังคม ที่สามารถสร้างผลกระทบให้เกิดขึ้นกับสังคมนั้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมขององค์กร ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และผู้ประกอบการเพื่อสังคม และสอดคล้องกับนโยบายประชารัฐรักสามัคคี ซึ่งกล่าวถึงแนวทางการพัฒนากิจการเพื่อสังคมจาก 3 ภาคส่วน คือ สนับสนุนการดำเนินกิจการจากภาคประชาสังคม ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และการสนับสนุนจากภาครัฐ (The Working Group Members on Local Economic and Public-Private Collaboration, 2016, p. 8)

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนากิจการเพื่อสังคมของประเทศและสามารถเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารกิจการเพื่อสังคมในการเข้าใจถึงสภาพการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม นำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันและแนวทางการพัฒนากิจการเพื่อสังคมของประเทศต่อไป

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital in Richardson, J., Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood.
- Chiangkul, W. (2015). *Why need to read Karl Marx?*. Bangkok: Sangdao.
- Dees, J. G. (1998). Social enterprise: Private initiatives for the common good. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-68.
- Ebrashi, R. E. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188-209.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twenty-first century business*. Capstone: Oxford.



- Haugh, H. (2006). A research agenda for social entrepreneurship. **Social Enterprise Journal**, 1(1), 1-12.
- Jiao, H. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. **Social Enterprise Journal**, 7(2), 130-149.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. **Voluntas**, 17(3), 247-263.
- Meadows, M. and Pike, M. (2010). Performance management for social enterprises. **Systemic Practice and Action Research**, 23(2), 127-141.
- Mulgan, G. (2006). Cultivating the other invisible hand of social entrepreneurship: Comparative advantage, public Policy and future research priorities. In **A.Nicholls (Ed.), Social entrepreneurship: New models of sustainable social change** (pp.74-95). Oxford: Oxford University.
- Munro, M. M. and Belanger, C. (2017). Analyzing external environment factors affecting social enterprise development. **Social Enterprise Journal**, 13(1), 38-52.
- Nantharajphong, K., Kittisaknawin, C. and Deesawad, N. (2017). Organization development intervention in digital economy era for the high performance organization. **Journal of Business, Economics and Communications**, 12(2), 23-34.
- Pearce, J. (2003). **Social enterprise in any town**. Lisbon: CalousteGulbenkian Foundation.
- Porter, M. E. (1990). **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press.
- Suthiwartnarueput, K. (2009). Management for competitiveness - new model and new frames. **Chulalongkorn Business Review**, 31(4), 66-74.
- The Working Group Members on Local Economic and Public-private Collaboration. (2016). **Pracharath Rak Samakkee handbook 2**. Retrived August 24, 2016, from <http://prsthailand.com/th/download>
- UK Department for Trade and Industry. (2002). **Social enterprise: A strategy for success**. Cambridge: Harvard Business School.