



วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

ปีที่ 15 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2567

**การต่อยอดชุมชนมุ่งสู่วิสาหกิจเพื่อสังคม ด้วยกระบวนการคิด
เชิงออกแบบ กรณีศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี**

**Advancing Communities Towards Social Enterprises
Through Design-Thinking Process: A Case Study of
Ubon Ratchathani Province**

อรุณี สันฐิตวิมชัย

Arunee Santhitiwanich

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

Faculty of Political Science, Ubon Ratchathani University

Email: arunee.s@ubu.ac.th

Received: Jul 06, 2023

Revised: Oct 16, 2023

Accepted: Nov 16, 2023

บทคัดย่อ

ข้อจำกัดที่ทำให้การทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ของชุมชนขาดความต่อเนื่อง คือการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐมีจำกัด แรงงานการผลิตส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ และไม่ได้รับความสนใจจากแรงงานหนุ่มสาวในชุมชน การศึกษาครั้งนี้จึงชวนชุมชนที่มีศักยภาพ 4 กลุ่มในจังหวัดอุบลราชธานี มาเข้าร่วมกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (design thinking) โดยมีผู้เชี่ยวชาญภาคเอกชนให้คำปรึกษาเพื่อทำความเข้าใจตนเอง ประเมินความเป็นไปได้ และร่วมออกแบบแผนธุรกิจตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้างรายได้ ควบคู่ไปกับการทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคม อันส่งผลให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนโดยไม่ต้องรอมงบประมาณจากรัฐ

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญของการพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม คือระบบการจัดการ การผลิต และโอกาสทางเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สมาชิก



ชุมชนที่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุมีข้อจำกัดไม่สามารถพัฒนาศักยภาพดังกล่าวด้วยตนเองได้ จึงต้องอาศัยกลไกภายในพื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการ และภาคเอกชนในพื้นที่ ตลอดจนวัยหนุ่มสาวให้การหนุนเสริม อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจเพื่อสังคมอาจเป็นคำตอบของชุมชนที่มีความพร้อมทางเศรษฐกิจเป็นทุนเดิม แต่ไม่ใช่คำตอบของชุมชนที่มาร่วมกลุ่มเพื่อสร้างความสามัคคีภายในชุมชน

คำสำคัญ: วิสาหกิจเพื่อสังคม การพัฒนาชุมชน การคิดเชิงออกแบบ

Abstract

The engagement of communities in social contribution activities often depends on government financial support. In the absence of such support, the sustainability of initiatives, particularly those spearheaded by elderly individuals with minimal support from younger generations, may be significantly compromised. To address this reliance on external funding, this study employs a design-thinking process involving four prospective communities in Ubon Ratchathani. This process entails consultation with experts from the private sector to gain self-understanding, assess possibilities, and collaboratively design a business plan following the guidelines of a social enterprise. The objective is to empower community groups to generate income while concurrently fostering social contributions, thereby facilitating sustainable and ongoing development independent of government aid.

The study identifies key factors influencing the development of social enterprises, including management systems, production



processes, and economic opportunities. These factors pose challenges for elderly individuals, who may lack the requisite capabilities to navigate them independently. Consequently, support from local administrative bodies, relevant public agencies, private sectors, and local youth is necessary. Moreover, while social enterprises present viable economic prospects for certain communities, they may not be the optimal solution for those seeking to cultivate communal cohesion.

Keywords: Social Enterprise, Community Development, Design Thinking

1. บทนำ

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development) จะต้องพัฒนาบูรณาการร่วมกัน (Integrated development) ทั้งด้านสังคม ด้านมนุษย์ ด้านเศรษฐกิจ และด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมควบคู่ทุกด้านไปพร้อมกัน เพื่อให้ทุกคนได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา (Inclusiveness) ซึ่งกลไกการพัฒนาที่เป็นอยู่ของประเทศไทยถูกขับเคลื่อนด้วยหน่วยงานภาครัฐทุกระดับเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ภาครัฐเองก็มีข้อจำกัดทั้งด้านข้อมูลและทรัพยากร ในด้านเศรษฐกิจ มีองค์กรพัฒนาเอกชนทำหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่ร่วมกับภาครัฐในระดับภูมิภาค ขณะที่ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนรวมตัวกันเป็นกลุ่มทางสังคม อาทิ ชมรมผู้สูงอายุ คณะกรรมการชุมชน วิชาทกกิจชุมชน เป็นต้น เพื่อพัฒนาชุมชนตามความต้องการเฉพาะของแต่ละพื้นที่ โดยหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะระดับท้องถิ่นหนุนเสริมด้านความรู้และงบประมาณ



ความท้าทายสำคัญของกลุ่มทางสังคมเหล่านี้คือ ความยั่งยืนในการดำเนินการ อันมีที่มาจากสาเหตุสามปัจจัย คือ (1) ความต่อเนื่องของงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนผู้นำหรือนโยบาย (2) แรงงานการผลิตที่มีความไม่แน่นอนสูงเพราะส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุติดสังคมที่อาจมีภารกิจในการดูแลหลานแบบบางครั้งคราว หรือเกิดปัญหาสุขภาพที่ไม่สามารถมาร่วมกิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง และ (3) คนรุ่นใหม่หรือเยาวชนที่เป็นกำลังแรงงานสำคัญในชุมชนไม่ให้ความสำคัญ (Thansriskul, 2010; Santhitivanich & Wasinpiyamongkhon, 2021)

วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ถือเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาพื้นที่ที่จะช่วยลดข้อจำกัดทั้งสามได้ ซึ่งประเทศไทยมีการส่งเสริมอย่างเป็นรูปธรรมผ่าน พ.ร.บ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 และกำหนดให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางในการพัฒนาในแผนแม่บทต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางที่ตั้งใจดูแลคนรุ่นใหม่ที่ได้เติบโตไปด้วยความฝันและความหวังให้มาช่วยพัฒนาเมืองหรือพื้นที่ เพราะสามารถสร้างรายได้พร้อมไปกับการทำประโยชน์เพื่อสังคมหรือพัฒนาบ้านเกิดได้จริง อันส่งผลพลีให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างวัย ความเข้มแข็งของชุมชน และยังทำให้ผู้บริโภคเข้าใจและตระหนักถึงคุณค่าเชิงสังคมที่เกิดขึ้นด้วย (Thongthanakul, n.d.)

อย่างไรก็ตาม หน่วยที่มีการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมของจังหวัดอุบลราชธานี มีเพียง 1 แห่งเท่านั้น คือ บริษัทประชารัฐรักสามัคคีอุบลราชธานี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด และจดทะเบียนเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคม 2 แห่ง คือ ชุมชนดีมีรอยยิ้ม และ วิสาหกิจชุมชนดีมีดี แต่ศักยภาพของกลุ่มทางสังคมที่ทำกิจกรรมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต วัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อมที่สามารถพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมหรือกลุ่มกิจการเพื่อสังคมในจังหวัดอุบลราชธานี โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับการยอมรับหรือรางวัลมีอยู่เป็นจำนวนมาก เช่น กลุ่มทำเทียนพรรษาจังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มทำผ้าพิมพ์จากธรรมชาติ กลุ่มสร้างผลิตภัณฑ์จากขยะ กลุ่มทำสบู่สมุนไพร เป็นต้น ซึ่งกลุ่มเหล่านี้ล้วนมีเป้าหมาย



ในการดำเนินการเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของสังคมและชุมชน จึงเหมาะแก่การวิจัยและพัฒนาตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคม

ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่มาร่วมทำกิจกรรมชุมชนจากการเชิญชวนของผู้นำ ซึ่งเป็นการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและสร้างคุณค่าให้กับตนเอง (Santhitwanich & Wasinpiyamongkhon, 2021) ดังนั้น การใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) จึงจะช่วยให้ชุมชนได้ทำความเข้าใจ ประเมินศักยภาพตนเอง พร้อมออกแบบทางเลือกที่สอดคล้องกับต้นทุนและศักยภาพของตนเอง อันจะทำให้เกิดความยั่งยืนในการต่อยอดกรณีที่ผู้วิจัยถอนตัวออกจากชุมชนเมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาแล้ว

2. วัตถุประสงค์

การศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาแนวทางการสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงานให้แก่กลุ่มชุมชนศักยภาพตามแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ที่เชิญสมาชิกชุมชนแต่ละกลุ่มในฐานะผู้ปฏิบัติจริงและมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงได้สะท้อนความต้องการและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของตนเอง ผ่านการทำแผนธุรกิจภายใต้การให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจและนวัตกรรม

3. วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยผสมผสาน (Mixed Method) แบบ Sequential Transformative โดยดำเนินการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการสำรวจศักยภาพของกลุ่มตัวอย่างก่อนในระยะที่ 1 จากนั้นจึงคัดเลือกกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยศักยภาพสูงสุดสองลำดับแรกมาทำการศึกษาในเชิงคุณภาพในระยะที่ 2 ต่อไป โดยให้ความสำคัญกับการต่อยอดกลุ่มทางสังคมให้เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมตามบัญชีชุมชนในพื้นที่เทศบาลนครอุบลราชธานี และเทศบาลเมืองวารินชำราบ



เนื่องจากผู้บริหารเทศบาลมีนโยบายสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ (Prajaksilpchai, 2014)

โดยชุมชนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคัดเลือกแบบ Judgement sampling ตามลักษณะการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม คือ (1) การดำเนินการของกลุ่มสร้างประโยชน์ให้กับสังคมหรือชุมชน และ (2) สมาชิกกลุ่มมีการดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องอย่างน้อย 6 เดือนที่ผ่านมา จากเกณฑ์ทั้งสองข้างต้นทำให้มีบัญชีกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่เทศบาลนครอุบลราชธานี 5 กลุ่มศักยภาพ และพื้นที่เทศบาลเมืองวารินชำราบ 5 กลุ่มศักยภาพ

วิธีการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล อยู่บนเป้าหมายที่ต้องการหาแนวทางที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น จึงแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 2 ระยะซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 ค้นหากลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพสอดคล้องกับปัจจัยสนับสนุนการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้แก่ ความมุ่งมั่นของสมาชิก ระบบการจัดการ และการสนับสนุนจากภายนอก และคุณลักษณะของการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ต้องมีเป้าหมายเพื่อสังคม มีความสามารถในการสร้างรายได้ และชุมชนเป็นเจ้าของ โดยแบบสำรวจคุณลักษณะและศักยภาพผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 จากนั้นจึงนำแบบสำรวจไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มต้องส่งสมาชิกอย่างน้อย 3 คนมาตอบแบบสำรวจเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่อจัดลำดับค่าเฉลี่ยคุณลักษณะและศักยภาพจากมากไปน้อย เพื่อคัดเลือกกลุ่มศักยภาพไปดำเนินการในระยะที่ 2 ต่อไป

ระยะที่ 2 ปฏิบัติการค้นหาแนวทางการพัฒนากลุ่มศักยภาพให้เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเชิญผู้นำและสมาชิกกลุ่มตัวอย่างที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยคุณลักษณะและศักยภาพสูงสุด 2 ลำดับแรกของพื้นที่เทศบาลนครอุบลราชธานี และเทศบาลเมืองวารินชำราบ กลุ่มละ 3-4 คน เพื่อร่วมปรึกษาหารือ ประเมินสถานการณ์ และตรวจสอบข้อมูล รวม 4 กลุ่ม มาเข้ากระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ



และการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ (1) สร้างความเข้าใจและแลกเปลี่ยน (Empathy Stage) ผู้วิจัยทำหน้าที่ให้ความรู้ ประโยชน์ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อการพัฒนากลุ่มชุมชนสู่การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (2) ประเมินความเป็นไปได้ (Define Stage) โดยสมาชิกแต่ละกลุ่มศึกษภาพประเมินศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน ภายใต้บริบทของกลุ่มตนเองว่าต้องการพัฒนาการดำเนินการของกลุ่มในทิศทางเดียวกับการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมหรือไม่ และข้อกั่วงวลที่ต้องการได้รับการเสนอแนะหรือให้คำปรึกษามีประเด็นอะไรบ้าง (3) ระดมความเห็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาใช้ประโยชน์จุดแข็งและลดจุดอ่อน (Ideate Stage) โดยเชิญสมาชิกกลุ่มศักยภาพ ทั้ง 4 กลุ่มเข้ากระบวนการสนทนากลุ่มละ 3-4 คน เพื่อหาแนวทางการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาสของกลุ่มตนเอง พร้อมลดจุดอ่อน ซึ่งใช้ Business Canvas เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจและนวัตกรรมรวม 3 ท่าน มาเป็นที่ปรึกษาให้ข้อเสนอแนะ (4) ออกแบบแผนพัฒนาธุรกิจเพื่อการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (Prototype Stage) โดยกลุ่มศักยภาพทั้ง 4 นำเสนอแผนธุรกิจของกลุ่มตนเองมาให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเป็นไปได้ด้านเศรษฐกิจ ด้านการผลิต ด้านระบบการจัดการ พร้อมรับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงแผนธุรกิจของกลุ่มศักยภาพเพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนจริงต่อไป และ (5) สัมภาษณ์หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากขั้นตอนการทดสอบต้นแบบ (Test Stage) ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายตามกระบวนการคิดเชิงออกแบบนั้นต้องอาศัยงบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งเป็นหนึ่งในข้อจำกัดของงานวิจัยที่ไม่มีงบประมาณให้กลุ่มศักยภาพได้ทดลองดำเนินการตามแผนธุรกิจจริง จึงปรับขั้นตอนเป็นการนำแผนธุรกิจที่ได้มาสอบถามความเห็นต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดอุบลราชธานี ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 7 สำนักงานเกษตรจังหวัดอุบลราชธานี เทศบาลนครอุบลราชธานี และเทศบาลเมืองวารินชำราบ โดยนำความต้องการการสนับสนุนจากกลุ่มศักยภาพไปสอบถามแนวทางการส่งเสริมจากภาครัฐที่เกี่ยวข้อง



การวิเคราะห์ผลการศึกษาได้จากการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ปรึกษา แผนธุรกิจและการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของกลุ่มศักยภาพ และข้อเสนอแนะจากบทสัมภาษณ์จากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมกลุ่มชุมชนให้เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม และใช้การวิเคราะห์แบบโครงข่ายเพื่อค้นหาโอกาสการขับเคลื่อนหรือหนุนเสริมชุมชนตามแนวทางการพัฒนาที่ได้จากการศึกษา

4. แนวคิด งานวิจัย และนโยบายที่เกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม

เพื่อค้นหาแนวทางการดำเนินงานที่ชุมชนสามารถหาเงินรายได้เพื่อนำมาหมุนเวียนทำกิจกรรมเพื่อสังคมได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องพึ่งพิงงบประมาณจากภาครัฐเช่นในปัจจุบัน การทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงให้ความสำคัญกับการหาปัจจัย รูปแบบ และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาให้ชุมชนพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้

องค์การที่มีลักษณะเป้าหมายในการดำเนินการงานในลักษณะเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นมีอยู่แล้ว อาทิ สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน และสถาบันการเงินชุมชน ซึ่งข้อจำกัดขององค์การเหล่านี้คือ มีขนาดเล็กและอยู่ในระยะเริ่มต้น (Siriphattarasophon, 2015) ซึ่งหากพิจารณาตามกรอบแนวคิดวงจรชีวิตองค์กรของ Lester, Parnell & Carraher (2003) จะพบว่าการรวมกลุ่มของสมาชิกชุมชนข้างต้นเป็นเพียงขั้นเริ่มต้น (Existence stage) เท่านั้น ซึ่งการพัฒนาของกลุ่มศักยภาพเหล่านี้ให้เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมจะเป็นการพัฒนาการเติบโตเข้าสู่ขั้นมีชีวิตรอด (Survival stage) ที่จะต้องเติบโตอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจน และสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ในระบบตลาด โดยที่ยังรักษาผลกำไรเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินได้

ทั้งนี้ Sawasdee & Masae (2020) จัดประเภทวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย เป็น 6 ประเภท คือ (1) วิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งโดยเครือข่ายองค์กรชุมชน มีการบริหารจัดการและดำเนินกิจการโดยคนในชุมชน (2) วิสาหกิจ



เพื่อสังคมที่ตั้งโดยองค์การสาธารณประโยชน์ เพื่อสร้างรายได้มาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อลดภาวะพึ่งพิงเงินจากแหล่งอื่น (3) วิสาหกิจเพื่อสังคมที่จัดตั้งขึ้นตามหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ (4) วิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นโดยผู้ประกอบการที่อยากช่วยแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมพร้อมกับสร้างผลกำไรไปพร้อมกัน (5) วิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นโดยภาคเอกชนเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างยั่งยืนและต่อเนื่องของบริษัท (Corporate Social Responsibility) และ (6) วิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทอื่น ๆ โดยในการศึกษาค้นคว้านี้จะให้ความสำคัญกับการพัฒนากลุ่มชุมชนศักยภาพตามประเภทวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งโดยเครือข่ายองค์กรชุมชน เป็นสำคัญ

ในภาพรวม การบูรณาการระหว่างกิจกรรมทางเศรษฐกิจกับการพัฒนาสังคมแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ (1) Embedded Social Enterprise ระดับที่เป็นเนื้อเดียวกัน คือ วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สินค้าและบริการที่ทำการพัฒนาสังคมไปในคราวเดียวกัน เช่น การขายสินค้าจากขยะ เป็นต้น (2) Integrated Social Enterprise ระดับที่มีบางส่วนซ้อนทับกัน คือ วิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีบางกิจกรรมเป็นการช่วยเหลือหรือพัฒนาสังคม เช่น การจ้างกลุ่มผู้ประสาธมาเป็นพนักงานให้กับธุรกิจ เป็นต้น และ (3) External Social Enterprise ระดับที่แบ่งปันรายได้ให้กับกิจกรรมทางสังคม เช่น การนำผลกำไรที่ได้จากการทำธุรกิจไปช่วยเหลือกิจกรรมทางสังคม (Kim, 2007: 32-46)

ทั้งนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมชุมชนข้างต้นให้เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดย (1) ปัจจัยภายในเกี่ยวข้องกับศักยภาพของกลุ่มชุมชนที่แบ่งออกเป็น 2 ระดับ (Els, Meyer & Ellis, 2021; Parinyasutinun, 2017; Pangprasert, Naipinit & Permwanichagun, 2020; Tiyaatrakarnchai, Kunides & Supat-Anyaporn, 2021; Pratumswan & Phansiri, 2021) คือ ระดับบุคคล ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและสมาชิก ความสามารถในการปรับตัว ทักษะและความเป็นผู้ประกอบการของผู้บริหาร และระดับการจัดการ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการ



ออกแบบหรือตัดสินใจ แผนการดำเนินงานที่รักษาสมดุลระหว่างการทำประโยชน์ เพื่อสังคมกับความอยู่รอดทางเศรษฐกิจ และที่มีความสำคัญทางอ้อมคือ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม (2) ปัจจัยภายนอก ทำหน้าที่สนับสนุนหรือ เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในลักษณะวิสาหกิจเพื่อสังคม (Kim, 2007; Pratumswan & Phansiri, 2021) ได้แก่ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง นโยบายรัฐ การส่งเสริมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานภาครัฐอื่น ทุนทางสังคมของสมาชิกในชุมชน

ตาม พ.ร.บ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ได้กำหนดรูปแบบ องค์กรที่สามารถจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติดังกล่าวได้ 2 ประเภท คือ วิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งหมายถึง “บริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือนิติบุคคลอื่น ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ และ ได้รับการจัดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” (มาตรา 3) และ กลุ่มกิจการเพื่อสังคม อันหมายถึง “บุคคลธรรมดา กลุ่มบุคคล ชุมชน หรือนิติบุคคล ที่ตั้งขึ้น ตามกฎหมายไทย ซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือ การบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ และได้รับ การจัดแจ้งเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมตามพระราชบัญญัตินี้”

ทั้งนี้ การให้นิยามวิสาหกิจเพื่อสังคมเช่นนี้ เป็นการจำกัดสิทธิให้เฉพาะ “นิติบุคคล” เท่านั้นที่สามารถขอรับการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ และ ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการจ้างงาน แก่บุคคลผู้สมควรได้รับการส่งเสริม เป็นพิเศษการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อม หรือ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมอื่นหรือคืนประโยชน์ให้แก่สังคมตามที่รัฐมนตรีประกาศ กำหนด รายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 มาจากการขายสินค้าหรือบริการ และนำ ผลกำไรไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 ไปใช้เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง อีกทั้ง ต้องมีการกำกับกิจการที่ดีด้วย



ทั้งนี้ การช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ในด้านเงินทุนในการประกอบกิจการในระยะเริ่มแรก การให้กู้ยืมสำหรับการก่อตั้ง ปรับปรุง และพัฒนากิจการ และการช่วยเหลือทางการเงินอื่น สิทธิประโยชน์ ด้านภาษีอากร สิทธิประโยชน์ตามมาตราการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ และสิทธิประโยชน์ตามกฎหมายอื่น นอกจากตัววิสาหกิจเพื่อสังคมเองแล้ว บุคคลหรือนิติบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถได้รับสิทธิประโยชน์จากการ ส่งเสริมและสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม กรณีที่เป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีได้เป็นนิติบุคคล ก็สามารถขอรับการสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ โดยการ ขอจดทะเบียนเป็น “กลุ่มกิจการเพื่อสังคม” ตามประกาศสำนักงานส่งเสริม วิสาหกิจเพื่อสังคม เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการจดทะเบียนกลุ่มกิจการ เพื่อสังคม พ.ศ. 2563 ทั้งนี้ “กลุ่มกิจการเพื่อสังคม” เป็นคำที่กฎหมายรองรับตั้งแต่ พ.ศ. 2553 ตามระเบียบกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพว่าด้วยการจัดตั้ง สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นไปตามนโยบาย ของรัฐบาลที่ต้องการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม อันเป็นแนวคิด การแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากระบบเศรษฐกิจ แบบทุนนิยมได้อย่างยั่งยืน (Charussuksawad, n.d.)

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ข้างต้น พบว่า ส่วนใหญ่เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีที่มาจากการจัดตั้งของ ภาคเอกชนและผ่านการสนับสนุนจากรัฐโดยกระทรวงมหาดไทยตามนโยบาย การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ทำให้ทุกจังหวัดมีการจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมในนาม บริษัท ประชาธิปไตยรักสามัคคี... (ชื่อจังหวัด)... (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด ทำให้ ผลการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาแนวทางหรือปัจจัยที่ภาคเอกชนใช้วิธีการ บริหารแบบเอกชนมาเพื่อบรรลุเป้าหมายสาธารณะ แต่การศึกษาในมิติของ แนวทางหรือปัจจัยที่ภาคประชาชนที่มีเป้าหมายเพื่อสาธารณะต้องมาปรับใช้วิธีการ เป็นเอกชนเพื่อสร้างรายได้ตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นมีอยู่จำกัด



แม้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งให้ความสำคัญกับการทำคุณประโยชน์แก่สาธารณะด้วยกลไกของภาคเอกชนและภาคประชาสังคม แต่ในบริบทสังคมจังหวัดอุบลราชธานีที่ศึกษานี้กลุ่มภาคประชาสังคมคือกลุ่มชุมชนที่ส่วนใหญ่ประกอบด้วยผู้สูงอายุที่ใช้เวลารว่างมาทำกิจกรรมจิตอาสาในชุมชน ซึ่งมีได้มีเครือข่ายหรือองค์ความรู้ในการทำธุรกิจมากนัก ดังนั้นภาครัฐต้องทำหน้าที่สนับสนุนและออกแบบกลไกความร่วมมือกลุ่มต่าง ๆ ในพื้นที่ในการจัดการกับปัญหาสาธารณะให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่รับประโยชน์ (CEPA, 2019) ซึ่งตามแนวคิดการจัดการปกครองแบบร่วมมือกัน (Collaborative governance) การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับสาธารณะควรอยู่บนฐานของความรู้และความสามารถของหน่วยงานสังคมที่เกี่ยวข้อง การออกแบบนโยบายการแก้ไขปัญหาคควรมุ่งเน้นเชิงนวัตกรรม อีกทั้งการนำนโยบายไปปฏิบัติควรมีความยืดหยุ่นแต่เน้นเป้าหมายหรือผลสำเร็จเป็นสำคัญ (Torring, et al., 2012)

เมื่อการขับเคลื่อนต้องอาศัยกลไกหลายภาคส่วน ดังนั้น ในการทำความเข้าใจปัญหาหรือการวางแผนเพื่อออกแบบแนวทางการพัฒนาจึงจำเป็นต้องสร้างกระบวนการการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนภารกิจ เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาและเห็นภาพอนาคตร่วมกัน ซึ่งภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมและทำงานตามสายการบังคับบัญชามาเป็น การอำนวยความสะดวกและหนุนเสริมตามความต้องการเฉพาะของแต่ละภาคส่วน เพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้สำเร็จ

Bryson, Crosby & Stone (2015) ระบุคุณลักษณะของการทำงานแบบร่วมมือกันระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จไว้ 3 ประการ คือ

1. ควรสร้างความเป็นเจ้าของ (ownership) ให้กับสมาชิกในเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่มาร่วมมือกันมีความมุ่งมั่น (commitment) ในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งชุมชนศักยภาพควรเป็นคนออกแบบแผนธุรกิจหรือแนวทางการพัฒนาของกลุ่มตนเอง



2. ผู้ที่เกี่ยวข้องควรเข้าใจปัญหาในมุมมองเดียวกัน และมีเป้าหมายปลายทางเป็นภาพเดียวกัน (shared understanding) ผ่านกระบวนการที่ดึงทุกฝ่ายมาร่วมกัน (Inclusiveness) เพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการกิจของแต่ละฝ่ายมุ่งไปสู่ความสำเร็จเดียวกัน นอกจากทำความเข้าใจแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมในฐานะแนวทางในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนแล้ว สมาชิกกลุ่มศักยภาพควรมาร่วมกันประเมินจุดแข็งจุดอ่อนตนเอง รวมถึงร่วมกันออกแบบปลายทางการดำเนินงานของกลุ่มร่วมกัน

3. แต่ละฝ่ายที่มีาร่วมมือกันมีแรงจูงใจที่เข้ามาร่วมมือหรือจัดบริการกับภาครัฐแตกต่างกัน ดังนั้น ความร่วมมือจะดำเนินต่อไปได้ก็ต่อเมื่อทุกฝ่ายเกิดความไว้วางใจกัน (trust) ซึ่งความไว้วางใจจะก่อให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรการทำงานอย่างต่อเนื่อง และความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ ซึ่งขั้นตอนนี้อาจใช้กระบวนการสนทนากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองระหว่างผู้เชี่ยวชาญและสมาชิกกลุ่มศักยภาพ

จากการทบทวนแนวคิดเรื่องการจัดการปกครองแบบร่วมมือกันชี้ให้เห็นว่าการออกแบบแนวทางการพัฒนาสำหรับชุมชนนั้นจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมคิด ร่วมออกแบบ และร่วมตัดสินใจบนฐานของข้อมูลและความรู้ ตลอดจนการปรับบทบาทของภาครัฐในการส่งเสริมบทบาทของภาคส่วนอื่นให้ตรงกับศักยภาพและความต้องการของแต่ละชุมชน

ดังนั้น การคัดเลือกชุมชนศักยภาพในระยะที่หนึ่งจึงเก็บข้อมูลด้วยแบบสำรวจศักยภาพที่นำความรู้เกี่ยวกับปัจจัยและคุณลักษณะตามเอกสารที่ทบทวนมาข้างต้น จากนั้นจึงใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อให้ชุมชนกลุ่มศักยภาพกลุ่มตัวอย่างได้ทบทวนศักยภาพและบริบทของตนเองร่วมกันจนได้ร่างแผนธุรกิจ (Business Canvas) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเป็นไปได้ทั้งทางเศรษฐกิจ (Economic) ด้านการผลิต (Technical) ทางกฎหมาย (Legal) และระบบจัดการและปฏิบัติการ (Operational) และปัจจัยพื้นฐานตามแนวทาง



ของ Saaty (2004) นั่นคือ ผลประโยชน์ โอกาส ค่าใช้จ่ายและความเสี่ยง และทางเลือกในการตัดสินใจ

5. ปฏิบัติการค้นหาแนวทางการพัฒนาชุมชนและเครือข่ายเพื่อต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม

เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างศักยภาพที่มีความพร้อมใกล้เคียงกับวิสาหกิจเพื่อสังคมมากที่สุด การวิจัยนี้จึงคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างศักยภาพด้วยการให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 ที่ได้รับการแนะนำจากเทศบาลนครอุบลราชธานีและเทศบาลเมืองวารินชำราบ ประเมินตนเองผ่านแบบสำรวจคุณลักษณะและศักยภาพในการต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม แล้วเลือกกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยคะแนนสูงสุดของแต่ละพื้นที่ พื้นที่ละ 2 กลุ่ม โดยตัวแทนของเทศบาลนครอุบลราชธานี ได้แก่ ชุมชนวัดศรีประดู่ ชุมชนผู้สูงอายุวัดสารพัฒน์นิคม และตัวแทนของเทศบาลเมืองวารินชำราบ ได้แก่ ชุมชนชลประทาน และชุมชนบ้านหนองกอก ส่งตัวแทนกลุ่มละ 3-4 คน มาเข้ากระบวนการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) ซึ่งมีผลการศึกษาตามแต่ละขั้นตอนดังนี้

5.1 ขั้นทำความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจ (Empathy Stage)

ในการต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยกลุ่มตัวอย่างศักยภาพทั้ง 4 ได้บรรยายถึงเป้าหมายของกลุ่ม และคุณลักษณะของประโยชน์ที่ส่งมอบให้กับชุมชนสังคม ซึ่งส่วนใหญ่กลุ่มตัวอย่างศักยภาพเน้นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับผู้สูงอายุในชุมชน การบำรุงและพัฒนาศาสนสถาน การอนุรักษ์และสืบสานประเพณี การลดขยะและรักษาสิ่งแวดล้อมในชุมชน การส่งเสริมทัศนพิการ และการดูแลผู้มีภาวะพึ่งพิงในชุมชน โดยทุกกลุ่มตัวอย่างศักยภาพที่เข้าร่วมเห็นว่าแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มและสมาชิกให้เกิดแรงจูงใจและสร้างความต่อเนื่องในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

5.2 ประเมินความเป็นไปได้ (Define Stage) โดยสมาชิกแต่ละกลุ่ม ศักยภาพประเมินศักยภาพ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ภายใต้บริบท



ของกลุ่มตนเอง ในภาพรวมพบว่า จุดแข็งและโอกาสสำคัญ คือ สมาชิกกลุ่มล้วนมีความมุ่งมั่น ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการตัดสินใจ และเป้าหมายของกิจกรรมที่ทำตรงกับวัตถุประสงค์ของรูปแบบการจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมหรือกลุ่มกิจการเพื่อสังคมตามกฎหมาย ที่มีหน่วยงานภาครัฐสนับสนุน นอกจากนี้ บางกลุ่มมีเรื่องราวที่สามารถขายได้หากมีการพัฒนาในเชิงการตลาด

ในขณะที่จุดอ่อนและข้อจำกัดที่พบในภาพรวม คือ ขาดผู้นำหรือสมาชิกที่มีทักษะผู้ประกอบการและมีขีดความสามารถด้านการสร้างนวัตกรรมที่แตกต่างกันในกลุ่มสมาชิก อันส่งผลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ต้องพึ่งพิงหน่วยงานภาครัฐในการหารายได้ และกำลังการผลิตที่ส่วนใหญ่เป็นแรงงานผู้สูงอายุกลุ่มติดสังคมที่ใช้เวลารว่างจากการดูแลครอบครัวมาทำกิจกรรมชุมชน ทำให้มีข้อจำกัดสำหรับการผลิตจำนวนมาก รวมถึงขาดการคำนึงถึงกลยุทธ์ทางการตลาดในการส่งมอบสินค้า ส่งผลต่อความสามารถในการสร้างผลกำไรและความอยู่รอดในระยะยาว

5. ระดมความเห็นเพื่อหาแนวทางพัฒนาใช้ประโยชน์จุดแข็งและลดจุดอ่อน (Ideate Stage) จากการสนทนากลุ่มหาแนวทางการใช้ประโยชน์จุดแข็งและโอกาสของกลุ่มตนเอง พร้อมลดจุดอ่อน ซึ่งใช้ Business Canvas เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจและนวัตกรรมร่วมให้ข้อเสนอแนะรายกลุ่ม ดังนี้

Table 1 Guidance suggestions on business opportunity

กลุ่มศักยภาพ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
ชุมชนวัดศรีประตู	<ul style="list-style-type: none"> โอกาสสำคัญคือผลิตภัณฑ์สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ เป็นการขายวัฒนธรรมควบคู่กับศิลปะที่สร้างมูลค่าสร้างอาชีพให้คนรุ่นใหม่ได้ การตลาดอาจเป็นการขายผ่านเรื่องเล่าที่จับใจคน สินค้า Handmade เป็นโอกาสที่จะขยายโอกาสไปได้ทั่วโลก



กลุ่มศักยภาพ	ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ
ชมรมผู้สูงอายุ วัดสารพัฒนิก	<ul style="list-style-type: none"> ควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สะท้อนความเป็นตัวตน พร้อมกับการสร้างสินค้าที่เจาะจงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น อาจปรับทิศทางเป็นการขายวัสดุเพื่อการเรียนรู้แทน สินค้าคือขยะที่มาแปรรูป ทำอย่างไรให้ผู้ซื้อไม่ได้รับรู้ว่าเป็นของ "ขยะ" ที่คนส่วนใหญ่กังวลเรื่องความสะอาดและความสวยงาม กลุ่มมีฝีมือในการออกแบบสินค้า อาจพัฒนาจุดแข็งตรงนี้ในการทำสินค้าอื่นที่เกี่ยวข้องกับขยะ
ชุมชน ชลประทาน	<ul style="list-style-type: none"> อาจต่อยอดเปิดสอนหรือเป็นวิทยากร เน้นบริการการเรียนรู้ แม้กลุ่มผู้ผลิตจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเสียสละแต่สมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุอาจเป็นความท้าทายสำคัญที่จะหาคนสืบทอดและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ
ชุมชนบ้าน หนองกอก	<ul style="list-style-type: none"> กลุ่มเป้าหมายคือผู้ป่วย ซึ่งปัจจุบันผู้ป่วยจะมีมากขึ้น ทำให้สามารถขยายตลาดเพิ่มได้ อาจใช้วิธีการหาตัวแทนจำหน่าย หรือ Dealer เพื่อจะได้ไม่ต้องบริหารจัดการด้านการตลาด อาจพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายมากขึ้น แล้วเพิ่มการโปรโมทในสื่อรูปแบบต่าง ๆ และหาคนรุ่นใหม่ช่วยเรื่องการตลาด

อย่างไรก็ตาม ในการค้นหาแนวทางการพัฒนาในเชิงธุรกิจนี้ มีความแตกต่างระหว่างมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและการจัดการและ มุมมองของสมาชิกกลุ่มบางกลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะให้ปรับรูปแบบผลิตภัณฑ์เพื่อทำการตลาดขนาดใหญ่ (Mass Marketing) แต่ต้องลดอัตลักษณ์เฉพาะของผลิตภัณฑ์ชุมชน เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน ในขณะที่กลุ่มตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณค่าของผลิตภัณฑ์ของชุมชนคือการรักษาไว้ซึ่งอัตลักษณ์เฉพาะ เช่น ผลิตภัณฑ์เทียนก็ควรมีอัตลักษณ์ของเทียนพรรษา ผลิตภัณฑ์จากขยะก็ควรคงสภาพให้เห็นว่าทำมาจากขยะ เป็นต้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณค่าและมุมมอง



ในการดำเนินกิจกรรมของชุมชนที่เกิดขึ้นจากการมีจิตสาธารณะที่ยังคงมุ่งให้ความสำคัญกับคุณค่าด้านสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม มากกว่าผลกำไร ขณะที่แนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นจะต้องรักษาสมดุลระหว่างคุณค่าด้านเศรษฐกิจหรือผลกำไรควบคู่ไปกับคุณค่าสาธารณะอื่น

5.4 ประเมินความเป็นไปได้ของแผนธุรกิจ ด้านเศรษฐกิจ ด้านการผลิต ด้านระบบการจัดการ โดยผู้เชี่ยวชาญ (Prototype Stage) พร้อมให้ข้อเสนอแนะในภาพรวมเพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาเครือข่ายชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม

ชุมชนวัดศรีประดู่ที่ทำผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับเทียนมีความเป็นไปได้ในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมมากที่สุด (89 คะแนน) อันดับสองคือ ผลิตภัณฑ์สมุนไพรปลอดสารของชุมชนบ้านหนองกอก (85 คะแนน) อันดับสาม คือ การผลิตสินค้าจากขยะรีไซเคิลของชมรมผู้สูงอายุวัดสารพัฒน์ (76.34 คะแนน) โดยปัจจัยที่ทำให้คะแนนแต่ละกลุ่มแตกต่างกันคือ “โอกาสทางเศรษฐกิจ” ที่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจากผลิตภัณฑ์ในกลุ่มตัวอย่างนำเสนอ

เมื่อพิจารณาจากข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ และการประเมินความเป็นไปได้ด้วยตนเองของกลุ่มชุมชนพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม คือ ลักษณะของสินค้าหรือบริการที่ชุมชนส่งมอบให้กับสังคม ด้วยวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นรูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้ธุรกิจเป็นตัวนำให้เกิดผลกำไร ดังนั้น สินค้าหรือบริการจะต้องสามารถขายได้ และตรงกับความต้องการของตลาด ทำให้ผลิตภัณฑ์ ในกลุ่มที่พัฒนาจากขยะมีโอกาสในการพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น

5.5 การส่งเสริมของภาครัฐ จากการสัมภาษณ์ความเป็นไปได้เกี่ยวกับการส่งเสริมตามแนวทางการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างศักยภาพที่ได้จากการวิเคราะห์ของกลุ่มตัวอย่างเอง และจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อเสนอแนะนำมาเสนอแก่ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถจำแนกการสนับสนุนตามความต้องการในการพัฒนาได้ดังนี้



Table 2 Support unit on the phase of the business

ประเด็น	ช่วงเกิดใหม่	ช่วงแนะนำตลาด	ช่วงเติบโต
เป้าหมาย	สินค้ามีคุณภาพได้ มาตรฐาน กลุ่ม พึ่งตนเองได้	กลุ่มชุมชนหรือ เครือข่ายเป็นที่รู้จักของ ตลาดและสร้างความ มั่นคงด้านรายได้	เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ สินค้ามีมาตรฐาน สามารถแข่งขันใน ตลาดระดับประเทศ และระดับโลกได้
หน่วยงาน	สำนักงานเกษตร จังหวัด สำนักงาน พัฒนาชุมชน จังหวัด และ สถาบันการศึกษา	สำนักงานพาณิชย์ จังหวัด องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น และ หอการค้าจังหวัด	ศูนย์ส่งเสริม อุตสาหกรรมภาค และโรงงานต้นแบบ
การ สนับสนุน	ส่งเสริมการ รวมกลุ่ม พัฒนา ทักษะ พัฒนาการ ผลิตสินค้าให้มี คุณภาพ	ต่อยอดทางการตลาด พัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานของสินค้า	พัฒนาศักยภาพ ทางการผลิตเพื่อ ขยายธุรกิจอย่างก้าว กระโดด

6. ผลการศึกษา: แนวทางการพัฒนากลุ่มชุมชนและเครือข่ายเพื่อต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม

จากข้อมูลที่ชุมชนวิเคราะห์ตนเอง ข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจและนวัตกรรม และมาตรการการส่งเสริมของภาครัฐนำไปสู่การสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนากลุ่มชุมชนและเครือข่าย เพื่อต่อยอดในแนวทางของวิสาหกิจเพื่อสังคม จำแนกตามความพร้อมด้านความมุ่งมั่นของสมาชิก ระบบการจัดการอย่างมีส่วนร่วม และผู้นำหรือสมาชิกมีทักษะผู้ประกอบการ โดยได้แนวทางการพัฒนา 3 แนวทาง ดังนี้



แนวทางที่ 1 ส่งเสริมให้จดทะเบียนเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมเพื่อพัฒนาเข้าสู่ช่วงแนะนำตลาดหรือเติบโต เป็นแนวทางสำหรับกลุ่มที่มีความพร้อมครบทุกด้านแล้ว อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้แม้มีหนึ่งกลุ่มที่มีองค์ประกอบครบแต่ยังต้องได้รับการพัฒนาทักษะด้านผู้ประกอบการ โดยเฉพาะด้านการตลาดเพิ่มเติมก่อนเข้าสู่แนวทางนี้เพื่อสร้างความรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยต่อการลงทุนเพิ่มเติม

แนวทางที่ 2 สรรหาผู้มีศักยภาพเป็นผู้ประกอบการมาช่วยขับเคลื่อนการบริหารจัดการและการตลาด ซึ่งเป็นไปตามรูปแบบ Embedded Social Enterprise โดยเริ่มต้นจากกลุ่มชุมชนที่มีระบบบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และสมาชิกต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมก่อน จึงต้องหารือเพื่อให้สมาชิกเห็นพ้องต้องกันในแนวทางที่จะขับเคลื่อน เมื่อสมาชิกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันและมุ่งมั่นต่อยอดในทิศทางของวิสาหกิจเพื่อสังคมแล้ว ควรมีการสรรหาผู้ที่มีศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการในชุมชน เช่น กลุ่มคนรุ่นใหม่ หรือผู้ประกอบการรายย่อยในชุมชน ให้มาช่วยเกี่ยวกับการดำเนินการของกลุ่มเพื่อลดข้อจำกัดข้างต้น โดยเฉพาะเรื่องการตลาดที่ต้องวิเคราะห์ความต้องการของตลาดแล้วสร้างกลยุทธ์ในการสร้างการรับรู้ และการสื่อสารกับลูกค้า ที่ปัจจุบันมีทั้งแบบออนไลน์ และ ออฟไลน์ ซึ่งจะช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มเป็นที่รับรู้ของตลาดในวงกว้างมากขึ้น อันส่งผลต่อโอกาสในการหารายได้มากขึ้น และพัฒนาการค้นหาคู่ค้า (partner) ในการส่งมอบสินค้าสู่ผู้บริโภคต่อไป

อย่างไรก็ตาม แม้สมาชิกกลุ่มมีลูกหลานวัยทำงานที่มีศักยภาพ แต่แรงงานดังกล่าวได้ย้ายถิ่นฐานเพื่อแสวงหาโอกาสทางเศรษฐกิจในกรุงเทพฯ หรือศูนย์กลางทางเศรษฐกิจในต่างพื้นที่ ทำให้กลุ่มคนที่เป็นความหวังหรือโอกาสในการพัฒนาเป็นสมาชิกแรงงานหนุ่มสาวในพื้นที่หรือนักเรียนนักศึกษา ซึ่งอาจไม่ได้มีความสนิทสนมกับสมาชิกกลุ่มมากนัก

แนวทางที่ 3 หารุรกิจหรือผู้ประกอบการตัวกลางเชื่อมต่อผลิตภัณฑ์ของชุมชนกับตลาด การหาตัวกลางที่ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างชุมชนกับตลาด



เป็นแนวทางที่ตัวแทนภาครัฐเห็นตรงกันว่ามีความเป็นไปได้มากที่สุด เหมาะสำหรับชุมชนหรือกลุ่มที่ต้องการมีรายได้เพิ่มขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายกลุ่ม แต่มีข้อจำกัด อาทิ สินค้าไม่เป็นที่ต้องการของตลาด สมาชิกขาดทักษะด้านผู้ประกอบการ ต้องพึ่งพิงเครือข่ายในการสร้างรายได้ให้กับกลุ่ม ขาดทุนทรัพย์หรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต การกำกับกิจการยังไม่เป็นระบบ เป็นต้น การมีธุรกิจหรือผู้ประกอบการตัวกลางทำหน้าที่บริหารจัดการเรื่อง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การหาแหล่งทุน และการจัดการการเงิน การสร้างการรับรู้และการตลาด การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และขนส่ง เป็นต้น โดยที่ชุมชนทำหน้าที่เป็นฝ่ายผลิตหรือแรงงานและช่วยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กับธุรกิจหรือผู้ประกอบการเท่านั้น ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับรูปแบบ Integrated Social Enterprise ทำให้ชุมชนไม่ต้องกังวลเรื่องการหารายได้ แต่เน้นการผลิตให้มีคุณภาพและตรงกับคุณลักษณะที่กำหนดมา

อย่างไรก็ตาม แนวทางหาธุรกิจหรือผู้ประกอบการตัวกลางนี้บางชุมชนที่มีเครือข่ายภาครัฐก็อาจหาเครือข่ายเองได้ แต่จากการสัมภาษณ์ทั้งกลุ่มตัวอย่างและตัวแทนภาครัฐพบว่า แนวทางนี้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกจากหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาท “แนะนำ-จับคู่” ระหว่างผู้ประกอบการหรือธุรกิจที่มีความสนใจหรือต่อยอดผลิตภัณฑ์ที่ชุมชนดำเนินการอยู่กับชุมชนหรือกลุ่มเครือข่าย โดยแนวทางนี้ผู้ประกอบการหรือธุรกิจจะเข้าสู่แนวทางการดำเนินธุรกิจที่สร้างคุณค่าให้กับสังคม (Creating Shared Value: CSV) ผ่านการช่วยชุมชนให้มีรายได้ที่ยั่งยืนและธุรกิจเองก็ได้ผลกำไรจากการช่วยเหลือชุมชนด้วย กรณีนี้ธุรกิจหรือผู้ประกอบการที่ต้องการส่งเสริมชุมชนอย่างยั่งยืนอาจจัดตั้งหน่วยธุรกิจแยกออกเพื่อพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยร่วมมือกับชุมชนหรือเครือข่ายก็ได้

แม้ว่าแนวทางทั้ง 3 ข้างต้น มีลักษณะที่แตกต่างกันตามศักยภาพของกลุ่มชุมชน แต่เป้าหมายของแนวทางทั้งสามมุ่งไปสู่การให้กลุ่มชุมชนมีความพร้อมในด้านการผลิต ระบบปฏิบัติการ และโอกาสทางเศรษฐกิจ ที่เป็น



ปัจจัยต่อความอยู่รอดต่อการเป็นกลุ่มธุรกิจเพื่อต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมต่อไป

7. อภิปรายและสรุปผล

มิใช่ทุกกลุ่มที่มีศักยภาพตามแนวคิดจะสามารถต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้เหมือน ๆ กัน เนื่องจากผลการสำรวจศักยภาพนั้น มาจากการประเมินตนเองของสมาชิกกลุ่มซึ่งไม่ได้มีมุมมอง (Perspective) ด้านธุรกิจ แต่ประเมินในกรอบจากผลการดำเนินงานในอดีตที่เน้นการมุ่งเป้าหมายเพื่อสังคมชุมชน โดยมีได้ให้ความสำคัญกับรายได้หรือการหาประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เมื่อวิเคราะห์ศักยภาพของกลุ่มผ่านมุมมองของผู้เชี่ยวชาญจึงเห็นข้อจำกัดที่เป็นประโยชน์ กรณีที่กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมตัดสินใจและมุ่งมั่นที่จะต่อยอดการดำเนินการของกลุ่มในแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งกลุ่มที่ตัดสินใจจะเดินทางต่อยอดในแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมมี 2 กลุ่ม คือ ชุมชนวัดศรีประดู่ ที่จะต่อยอดผลิตภัณฑ์และบริการจากเทียน และชุมชนบ้านหนองกอก ที่จะต่อยอดผลิตภัณฑ์สมุนไพรและสินค้าเพื่อสุขภาพ

เมื่อนำข้อเสนอต่าง ๆ ไปนำเสนอต่อบุคลากรภาครัฐที่เกี่ยวข้องและได้รับข้อเสนอแนะตามภารกิจของหน่วยงานและตามวงจรชีวิตของกลุ่ม งานวิจัยจึงนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญภาคธุรกิจและข้อเสนอแนะจากภาครัฐมาสังเคราะห์เป็นตัวแบบในการเสนอแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนและเครือข่ายต่อยอดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยแนวทางการพัฒนากลุ่มศักยภาพเพื่อยกระดับตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นแม้จะมีลักษณะที่มุ่งพัฒนาครอบคลุมความเป็นไปได้ในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งด้านระบบปฏิบัติการโอกาสทางเศรษฐกิจ และการผลิต แต่ก็ไม่ได้เป็นแนวทางเดียวกันทั้งหมด (one rule fit all) ดังนั้น การเลือกว่าจะใช้แนวทางใดกับกลุ่มศักยภาพใด จะต้องพิจารณาจากความพร้อมของกลุ่มศักยภาพ ว่าอะไรคือศักยภาพที่กลุ่มมีอยู่เดิม อะไรคือศักยภาพที่ต้องการเติมเต็มหรือพัฒนาให้ดีขึ้น แล้วจึงเลือกแนวทางการ



พัฒนาให้สอดคล้องกับศักยภาพของกลุ่ม ซึ่งอาจเป็นการสนับสนุนให้จดทะเบียนเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมเลยหากกลุ่มมีความพร้อมอยู่แล้ว หรือการสรรหาสมาชิกที่มีทักษะผู้ประกอบการมาสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้มีความพร้อมมากขึ้น หรือการแนะนำ-จับคู่กลุ่มศักยภาพกับผู้ประกอบการ โดยที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องปรับบทบาทจากการสนับสนุนงบประมาณลงให้ชุมชนดำเนินโครงการมาเป็นการหนุนเสริมความรู้และประสานความร่วมมือระหว่างชุมชน หน่วยธุรกิจ กลไกภาครัฐต่าง ๆ ในพื้นที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการแบบรายกลุ่ม เพื่อให้มีความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมเสียก่อน แล้วจึงพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในอนาคตต่อไป

อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ควรอภิปรายหลังจากได้ผลการศึกษา คือ

(1) “ใคร” ควรเป็นเจ้าของภาพหลักในการส่งเสริมกลุ่มศักยภาพที่อยากต่อยอดตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคม? และ (2) การที่กลุ่มศักยภาพเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมจะสามารถพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืนควบคู่ไปกับการเติบโตของจังหวัดอุบลราชธานีได้จริงหรือไม่ ?

ประเด็นแรก เจ้าของภาพหลักในการส่งเสริมกลุ่มศักยภาพที่อยากต่อยอดตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคม การศึกษาครั้งนี้เห็นแม้กฎหมายกำหนดให้สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมซึ่งมีสถานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่ส่งเสริมกลุ่มศักยภาพ แต่สำนักงานดังกล่าวมีที่ตั้งอยู่ในส่วนกลางเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ จึงเสนอว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มศักยภาพในพื้นที่ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกองสวัสดิการสังคมมีข้อมูลทุนและศักยภาพชุมชนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักอยู่แล้ว จึงสามารถดำเนินการ (1) ประเมินคุณลักษณะและสำรวจศักยภาพกลุ่มเป้าหมาย (2) จัดทำบัญชีกลุ่มศักยภาพ โดยแบ่งตามศักยภาพอันได้แก่ กลุ่มที่พร้อมยื่นเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมกลุ่มที่ควรได้รับการพัฒนาโดยระบุมิติที่ต้องการพัฒนาด้วย และกลุ่มที่พร้อมจับคู่กับผู้ประกอบการที่สนใจ (3) ทำหน้าที่เป็นตัวกลาง (broker) เชื่อมประสานความร่วมมือกับภาคีทั้งภาครัฐ



และภาคเอกชนในพื้นที่จังหวัดและส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้อง อาทิ สำนักงานเกษตรจังหวัดอุบลราชธานี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดอุบลราชธานี สำนักงานพาณิชย์จังหวัดอุบลราชธานี ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาค 7 มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี หอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัดอุบลราชธานี โดยแบ่งกลุ่ม (Cluster) ตามประเด็นการสนับสนุน คือ ระบบปฏิบัติการ โอกาสทางเศรษฐกิจ และการผลิต (4) หนุนเสริมและสื่อสารกับประชาชนในพื้นที่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ให้ประชาชนในพื้นที่รับรู้ทุนด้านเศรษฐกิจของพื้นที่ เพื่อสร้างโอกาส (Window of opportunity) ให้กับสมาชิกอื่น ๆ ในชุมชน (Moon, 2018) โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ที่สนใจอยากเข้าร่วมดำเนินการกับกลุ่มศักยภาพเพื่อพัฒนาชุมชนหรือบ้านเกิดของตนเอง

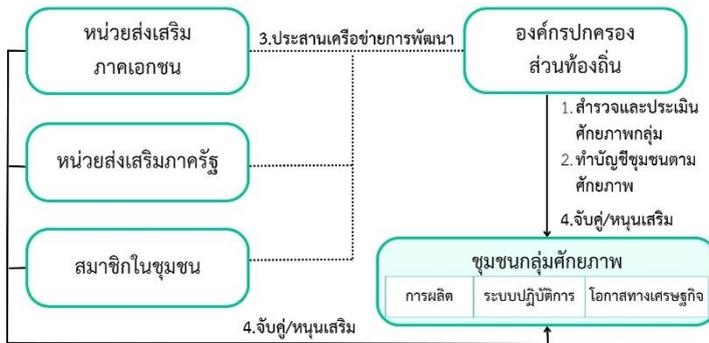


Figure 1 Promoting mechanisms for community to social enterprises

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการทำหน้าที่เชื่อมประสานคือ วิธีการ ระเบียบ และธรรมเนียมปฏิบัติในการ ทำภารกิจร่วมกันระหว่างส่วนราชการของไทย ซึ่งการส่งเสริมและพัฒนา กลุ่ม ศักยภาพนี้ที่ส่วนใหญ่มีสมาชิกเป็นผู้สูงอายุที่มีข้อจำกัดในการดำเนินการตาม กฎระเบียบของหน่วยงาน แต่ตามผลการศึกษาด้าน Collaborate governance ระบุว่า การจัดการบริการหรือทำงานสาธารณะแบบร่วมมือกันกับเครือข่ายจำเป็นต้องมี



ปัจจัยร่วมกันคือ เข้าใจปัญหาและเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน และมีความไว้วางใจกัน (Santhitivanich & Wasinpiyamongkhon, 2021; Poocharoen & Ting, 2015) ดังนั้น ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องจึงอาจเริ่มต้นด้วยการสร้างเวทีพูดคุยเพื่อทำความเข้าใจบริบทของกลุ่มศักยภาพในพื้นที่ร่วมกัน (Shared understanding) แล้วทำข้อตกลงร่วม (MOU) เพื่อแบ่งปันเป้าหมายและการทำงานที่มีผลต่อการทำงานของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Commitment) อย่างไรก็ตาม การสร้างความไว้วางใจ (Trust) อาจต้องใช้เวลาในการดำเนินการ จึงจะสามารถทำให้การขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้และเกิดผลประโยชน์ต่อชุมชนและกลุ่มศักยภาพ ซึ่งเป็นไปตามปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ Diochon & Anderson (2009) ระบุ

ประเด็นสอง ตัวแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมจะสามารถพัฒนาชุมชนได้อย่างยั่งยืนจริงหรือไม่ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้แม้จะสามารถค้นพบวิธีการในการพัฒนาที่เป็นการเติมช่องว่างผลการศึกษาของ Lester, Parnell & Carraher (2003) ที่ระบุว่ารวมกลุ่มของสมาชิกชุมชนข้างต้นเป็นเพียงขั้นเริ่มต้น (Existence stage) เท่านั้น ในขณะที่กลุ่มศักยภาพจะมีชีวิตรอด (Survival stage) ที่จะต้องเติบโตอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจน และสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ในระบบตลาดโดยที่ยังรักษาผลกำไรเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินได้ จะต้องอาศัยการช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้ประกอบการที่ดำเนินการในตลาดอย่างมั่นคงแล้ว หรือต้องได้ผู้ที่มีทักษะผู้ประกอบการที่เข้าใจตลาดและสร้างกลยุทธ์การแข่งขันให้แก่กลุ่มเพื่อสร้างความยั่งยืนด้านรายได้

โดยที่ผู้ประกอบการเอกชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการสร้างความร่วมมือ อาจเป็นผู้ประกอบการที่มีนโยบายการค้าเงินธุรกิจในแนวทาง CSV ที่มีมุมมองต่อชุมชนในลักษณะของคู่ความร่วมมือ อันจะช่วยให้ชุมชนได้รับประโยชน์จากการเติบโตของผู้ประกอบการด้วย อย่างไรก็ตามภาครัฐระดับนโยบายจำเป็นต้องมีมาตรการส่งเสริมการทำธุรกิจแนวทาง CSV มากขึ้น ซึ่งเมื่อกิจกรรมมีรายได้เพิ่มขึ้นก็จะเกิดการจ้างงานสมาชิกในชุมชนมากขึ้น และจะช่วยลดการเคลื่อนย้าย



แรงงานไปยังพื้นที่เศรษฐกิจอื่น เกิดการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมในระดับท้องถิ่น ตามฐานคิดของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าวิเคราะห์เพิ่มเติมคือ หากกลุ่มศักยภาพที่ดำเนินการตามแนวทางที่พบตามผลการศึกษแล้วเราจะสามารถวิเคราะห์กลุ่มศักยภาพที่มีพื้นฐานเป็นกลุ่มสมาชิกชุมชนในลักษณะเป็นองค์รวมเดียวกับผู้ประกอบการภาคเอกชนที่มาสนับสนุนหรือร่วมดำเนินการได้หรือไม่ ? เนื่องจากภาคธุรกิจเองย่อมต้องการผลกำไร และอาจจะระดับการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้น หากมีการดำเนินการตามแนวทาง แนะนำ จับคู่ ตามผลการศึกษาแล้ว หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอาจมีบทบาทในการเป็นตัวกลางในการพูดคุยเจรจากรณีที่เกิดความขัดแย้งหรือความไม่ลงรอยกัน หรือสร้างข้อตกลงที่มีการวิเคราะห์เหตุการณ์ข้างหน้าที่อาจเกิดขึ้น (Scenario) และแยกระบบบัญชีเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันและไว้นโยบายใจกันด้วย เพื่อให้การร่วมมือกันตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมเกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน

การศึกษาครั้งนี้ ชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมกลุ่มศักยภาพตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยด้านมุมมองและคุณค่าของสมาชิกกลุ่มเพิ่มเติมจากศักยภาพพื้นฐานด้านการผลิต การจัดการและโอกาสทางเศรษฐกิจด้วย โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำความเข้าใจภูมิหลังการรวมกลุ่มของชุมชน ความต้องการและคุณค่าหลักของกลุ่มเพื่อเพื่อคัดเลือกกลุ่มที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าด้านเศรษฐกิจและด้านสาธารณะได้ตามแนวทางของวิสาหกิจเพื่อสังคมน้อย่างยั่งยืนต่อไป

8. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องนี้ได้รับแรงบันดาลใจจากชุมชนที่ผู้วิจัยเคยไปศึกษา ซึ่งแม้ชุมชนจะมีความเข้มแข็งสมาชิกมุ่งมั่นที่อุทิศตนเพื่อส่วนรวม แต่ก็ติดปัญหาเรื่องความยั่งยืนของการดำเนินงานที่ต้องพึ่งพิงงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ



เป็นหลัก ทำให้เป็นที่มาของงานวิจัยนี้ที่ต้องการให้ชุมชนสามารถทำเพื่อประโยชน์ของชุมชนได้โดยไม่ต้องพึ่งพิงงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ อันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนสำหรับชุมชน ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณสมาชิกและแกนนำชุมชนต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นความสวยงามและทรงคุณค่าของหน่วยเล็ก ๆ ที่ทำเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมแบบไม่หวังผลตอบแทนมากไปกว่าความภาคภูมิใจในตนเอง และงานวิจัยนี้เกิดขึ้นได้จริงเพราะได้รับเงินทุนอุดหนุนการวิจัยจากมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ประจำปีงบประมาณ 2565

References

- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Stone, M. M. (2015) Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- Charussuksawad, V. (n.d.). *Promoting Social Enterprises in Thailand*. Office of the Council of State. <http://web.krisdika.go.th/pdfPage.jsp?type=act&actCode=13429> (in Thai)
- Committee of Experts on Public Administration (CEPA). (2019). Governance and Public Administration Aspects of Empowering People and Ensuring Inclusiveness and Equality. *Economic and Social Council*, Eighteenth session, 8-12 April 2019.
- Diochon, M. & Anderson, A. (2009). Social Enterprise and Effectiveness: A process typology. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 7-29.
- Els, R., Meyer, H. & Ellis, S. (2021). A Measurement Scale Developed to Investigate the Effect of Leaders' Perceptions Regarding Attitudes Towards and commitment to quality management of training. *International Journal of Training and Development*, 26(1), 120-144.



- Kim, A. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. M. (2003). Organizational Life Cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
- Moon, M. J. (2018). Evolution of Co-production in the Information Age: Crowdsourcing as a model of web-based co-production in Korea, *Policy and Society*, 37(3), 294-309, DOI: 10.1080/14494035.2017.1376475.
- Pangprasert, B., Naipinit, A. & Permwanichagun, P. (2020). The Corporate Sustainability Performance of Entrepreneurs (CSPE) on Social Enterprise in Thailand: A mixed methods approach, *BU Academic Review*, 19(2), 73-87. (in Thai)
- Parinyasutinun, U. (2017). Social Enterprise: Applying of community enterprise and community welfare for managing Thung Tamsao community. *Journal of Community Development and Life Quality*, 5(2), 353-386. (in Thai)
- Poocharoen, O. & Ting, B. (2015). Collaboration, Co-Production, Networks: Convergence of theories, *Public Management Review*, 17(4), 587-614, DOI: 10.1080/14719037.2013.866479.
- Prajaksilphai, D. (2014). Is the Idea of a Social Enterprise Practical?, Thai Parliament, https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=28205. (in Thai)
- Pratumsuwan, K. & Phansiri, P. (2021). Social Enterprise Based on Cultural Capital for Sustainable Development. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal Humanities and Social Sciences*, 41(3), 88-101. (in Thai)



- Saaty, T. (2004). Fundamentals of the Analytic Network Process-dependence and Feedback in Decision-making with a Single Network. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(2), 129-157.
- Santhitiwanich, A. & Wasinpiyamongkhon, N. (2021). Public Service Co-Providing of the Elderly in Ubon Ratchathani Province. *Humanity and Social Science Journal, Ubon Ratchathani University*, 12(1), 25-44. (in Thai)
- Sawasdee, W. & Masae, A. (2020). Potentiality Development of Tourism Social Enterprises in Thailand. *Journal of Social Development*, 22(2), 1-22. (in Thai)
- Siriphattasophon, S. (2015). A Conceptual Study of Social Enterprise Development in Thailand. *Journal of the Association of Researchers*, 20(2), 30-47. (in Thai)
- Thansriskul, S. (2010). Factors Affecting Sustainable Community Development: A case study of local administration organization in Maha Sarakham province. *Chophayom Journal*, 21, 51–68. (in Thai)
- Thongthanakul, S. (n.d.). *Social Enterprise is booming: Opportunities for new generations*. <https://www.osep.or.th/> (in Thai)
- Tiyatrakarnchai, C., Kunides, N. & Supat-Anyaporn, N. (2021). The Success of Social Enterprises in Driving the Thai Economy. *Journal of MCU Peace Studies*, 9(3), 1179 – 1191. (in Thai)
- Torfig, J., Peters, B.G., Pierre, J. and Sørensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford University Press.