

# คู่มือการจัดการเรียนการสอน

โครงการการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอน  
และกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้านความเป็นผู้ประกอบการ

รายวิชา

**การประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship)**

เอกสารประกอบรายงาน

ประจำปีงบประมาณ 2560

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี



STARTUP  
THAILAND

ACADEMY

KMUTT

GMI School of Management  
King Mongkut's University  
of Technology Thonburi

UTCC University of  
The Thai Chamber  
of Commerce

IDE CENTER  
INNOVATION DRIVES ENTERPRENEURSHIP

## สารบัญ

	หน้า
<b>โครงสร้างรายละเอียดหลักสูตร</b>	
คำบรรยายประกอบวิชา	1
วัตถุประสงค์รายวิชา	1
แนวทางการสอน	1
จำนวนชั่วโมงการสอน	2
โครงสร้างรายละเอียดของหลักสูตร	2
เอกสารแนบท้าย	3
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	3
แนวทางการวัดผลประเมินผล	3
ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน	3
<b>บทที่ 1 บทนำการประกอบการเพื่อสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	1-1
บทนำ	1-1
ที่มาของการประกอบการเพื่อสังคม	1-2
ความหมายการประกอบการเพื่อสังคม	1-4
ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างการประกอบการเชิงธุรกิจกับการประกอบการเพื่อสังคม	1-8
คุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคม	1-10
บทบาทของผู้ประกอบการเพื่อสังคม	1-11
สรุปท้ายบท	1-13
คำถามท้ายบท	1-14
กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ	1-14
เอกสารอ้างอิง	1-15
<b>บทที่ 2 ปัญหาทางสังคมของผู้ประกอบการเพื่อสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	2-1
บทนำ	2-1
ปัญหาทางสังคม	2-2
กระบวนการพัฒนาปัญหาทางสังคม	2-3
ประเภทของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา	2-4
การจัดการปัญหาที่อยู่บริบทที่สลับซับซ้อน	2-10
ค้นหาสุดยอดปัญหา	2-11
สรุปท้ายบท	2-11

	หน้า
คำถามท้ายบท	2-12
กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ	2-12
เอกสารอ้างอิง	2-13
<b>บทที่ 3 โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	3-1
บทนำ	3-1
ความหมายและที่มาของโอกาสในการประกอบการ	3-2
แนวคิดของโอกาสในการประกอบการ	3-3
การรับรู้ถึงโอกาสในการประกอบการ	3-6
โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม	3-8
โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมกับการเข้าดำเนินการทางสังคม	3-10
สรุปท้ายบท	3-12
คำถามท้ายบท	3-13
เอกสารอ้างอิง	3-14
<b>บทที่ 4 นวัตกรรมทางสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	4-1
บทนำ	4-1
ที่มาและความหมายของนวัตกรรมทางสังคม	4-2
กระบวนการของนวัตกรรมทางสังคม	4-10
สรุปท้ายบท	4-12
คำถามท้ายบท	4-12
เอกสารอ้างอิง	4-13
<b>บทที่ 5 คุณค่าทางสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	5-1
บทนำ	5-1
ไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line)	5-5
การสร้างคุณค่าร่วม	5-8
ลักษณะของการสร้างคุณค่าร่วม	5-9
ระดับของการสร้างคุณค่าร่วม	5-9
แนวทางในการสร้างคุณค่าร่วม	5-10
สรุปท้ายบท	5-12
คำถามท้ายบท	5-12
กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ	5-12

	หน้า
เอกสารอ้างอิง	5-13
<b>บทที่ 6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการเพื่อสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	6-1
บทนำ	6-1
แนวคิดการประกอบการในมุมมองมหภาค	6-2
แนวคิดการประกอบการในมุมมองจุลภาค	6-3
ทฤษฎีคืออะไร ความสำคัญของทฤษฎี	6-4
ทฤษฎีในศาสตร์การประกอบการ	6-7
แนวคิดและทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประกอบการเพื่อสังคม	6-10
ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	6-11
สรุปท้ายบท	6-12
คำถามท้ายบท	6-12
เอกสารอ้างอิง	6-13
<b>บทที่ 7 กระบวนการค้นหาปัญหาทางการประกอบการทางสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	7-1
บทนำ	7-1
การวิจัยเชิงคุณภาพ	7-2
เครื่องมือในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ	7-3
สรุปท้ายบท	7-13
คำถามท้ายบท	7-13
กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ	7-13
เอกสารอ้างอิง	7-14
<b>บทที่ 8 แผนภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ</b>	
วัตถุประสงค์	8-1
บทนำ	8-1
องค์ประกอบของแผนภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ	8-2
ภาพแห่งโอกาสในการประกอบการสำหรับองค์กรขนาดใหญ่	8-6
ภาพแห่งโอกาสในการประกอบการสำหรับผู้ประกอบการ	8-7
กระบวนการเข้าสู่โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม	8-9
สรุปท้ายบท	8-10
คำถามท้ายบท	8-11
กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ	8-11
เอกสารอ้างอิง	8-12

	หน้า
<b>บทที่ 9 รูปแบบทางธุรกิจของการประกอบการเพื่อสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	9-1
บทนำ	9-1
พันธกิจของผู้ประกอบการเพื่อสังคม	9-2
ความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม	9-3
ความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม	9-4
รูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม	9-5
โครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคม	9-7
สรุปท้ายบท	9-10
คำถามท้ายบท	9-11
เอกสารอ้างอิง	9-12
<b>บทที่ 10 การตลาดสำหรับการประกอบการเพื่อสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	10-1
บทนำ	10-1
ส่วนประสมทางการตลาด	10-2
การตลาดทางตรง	10-6
การบูรณาการของการตลาดทางตรง	10-9
สรุปท้ายบท	10-10
คำถามท้ายบท	10-10
เอกสารอ้างอิง	10-11
<b>บทที่ 11 การลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	11-1
บทนำ	11-1
ที่มาและการพัฒนาของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม	11-1
กรอบความคิดของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม	11-4
ระบบนิเวศของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม	11-5
คุณลักษณะของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม	11-5
ตัวอย่างการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม	11-12
การวัดผลลัพธ์	11-13
สรุปท้ายบท	11-15
คำถามท้ายบท	11-15
เอกสารอ้างอิง	11-16

	หน้า
<b>บทที่ 12 เครื่องมือวัดผลกระทบทางสังคม</b>	
วัตถุประสงค์	12-1
บทนำ	12-1
การวัดผลกระทบทางสังคม	12-2
ขั้นตอนการประเมินผลกระทบทางสังคม	12-2
การคำนวณผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน	12-12
การรายงานผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน	12-19
สรุปท้ายบท	12-20
คำถามท้ายบท	12-20
เอกสารอ้างอิง	12-21
<b>ภาคผนวก</b>	
สไลด์ประกอบการสอน	

# โครงสร้างรายละเอียดหลักสูตร (Course Outline)

## การประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship)

### คำบรรยายประกอบวิชา

เข้าใจถึงบทบาทของผู้ประกอบการและกระบวนการประกอบการโดยใช้นวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดผลกระทบทางสังคม นอกจากนี้ยังเข้าใจถึงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) การนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหา และเข้าใจถึงแก่นแท้ของโอกาส ทั้งนี้ยังสามารถที่แยกความแตกต่างระหว่างผู้ประกอบการทางสังคมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) รวมไปถึงองค์กรที่สามารถสร้างการประกอบการเพื่อสังคม เป็นต้น

### วัตถุประสงค์รายวิชา

1. เพื่อสร้างความเข้าใจถึงรากฐานการประกอบการเพื่อสังคม ในด้านนิยาม ที่มา ปัญหาโอกาส นวัตกรรมและคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับสังคม รวมไปถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการเพื่อสังคม
2. เพื่อเข้าใจถึงการพัฒนาทักษะและทัศนคติที่สามารถเข้าใจแนวคิดดังกล่าวและสามารถนำไปใช้ได้ในการสร้างผู้ประกอบการทางสังคม
3. เพื่อเข้าใจถึงกระบวนการและเครื่องมือในการสร้างการประกอบการเพื่อสังคมและสามารถนำไปใช้ในการสร้างการประกอบการเพื่อสังคม
4. เพื่อเข้าใจถึงการใช้องค์ความรู้ในการวัดผลกระทบเชิงบวกทางสังคมและการขยายตัวการประกอบการเพื่อสังคม

### แนวทางการสอน (Teaching Approach) และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student-Centered)

แนวทางการสอน	สัดส่วนแนวทางการสอน (แนะนำ)
การเรียนรู้โดยใช้หัวข้อปัญหา (Problem-Based Learning)	มาก
การเรียนรู้โดยใช้กิจกรรมโครงการ (Project-Based Learning)	มาก
การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริง (Real-Experience Learning)	มาก
การเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษา (Case Study Learning)	ปานกลาง
การบรรยาย (Lecture)	น้อย
การอภิปราย (Discussion)	มาก
การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Online Learning)	ปานกลาง

## จำนวนชั่วโมงการสอน

3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ 15 สัปดาห์ รวม 45 ชั่วโมง แบ่งออกเป็น

- การบรรยาย (Lecture) และอภิปราย (Discussion) 15 ชั่วโมง
- กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 30 ชั่วโมง

## โครงสร้างรายละเอียดของหลักสูตร

โครงสร้างรายละเอียดแบ่ง 3 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างรากฐานความเข้าใจ 2) กระบวนการสร้าง และ-3) การวัดผลกระทบเชิงบวก จากการประกอบการเพื่อสังคม โดยทั้ง 3 ส่วนจะแบ่งออกเป็นทั้งหมด 12 บท และมีเอกสารแนบท้ายซึ่งประกอบไปด้วย กรณีศึกษา การอบรมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องและสไลด์ประกอบการสอน

### ส่วนที่ 1: รากฐานการประกอบการเพื่อสังคม (Foundation of Social Entrepreneurship)

บทที่ 1 บทนำการประกอบการเพื่อสังคม (Introduction of Social Entrepreneurship)

บทที่ 2 ปัญหาสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship Problem)

บทที่ 3 โอกาสการประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship Opportunity)

บทที่ 4 นวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation)

บทที่ 5 คุณค่าทางสังคม (Social Value)

บทที่ 6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการเพื่อสังคม (Related Theory of Social Entrepreneurship)

### ส่วนที่ 2 : กระบวนการและเครื่องมือการสร้างการประกอบการเพื่อสังคม (Processes and Tools for creating Social Entrepreneurship)

บทที่ 7: กระบวนการค้นหาทางการประกอบการ (Exploration)

บทที่ 8: แผนภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ (Opportunity Canvas)

บทที่ 9: รูปแบบทางธุรกิจของการประกอบการเพื่อสังคม (Business Model for Social Entrepreneurship)

บทที่ 10: การตลาดสำหรับการประกอบการเพื่อสังคม

### ส่วนที่ 3: การวัดผลกระทบเชิงบวกและการขยายตัวการประกอบการเพื่อสังคม (Measure Impact and Scaling up of Social Entrepreneurship)

บทที่ 11: การลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคม (Social Impact Investment)

บทที่ 12: เครื่องมือการวัดผลกระทบทางสังคม



## เอกสารแนบท้าย

สไลด์ประกอบการสอนในแต่ละบท

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถเข้าใจรากฐาน กระบวนการและการวัดผลเชิงบวกของการประกอบการเพื่อสังคม
2. เกิดโครงการสืบเนื่องผ่านหลักสูตรที่สามารถจะพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม
3. ผู้เข้าร่วมหลักสูตรมีแนวโน้มที่จะเข้าใจ ยอมรับและเปลี่ยนแปลงทัศนคติของการประกอบการเพื่อสังคม

## แนวทางการวัดผลประเมินผล

1. พิจารณากระบวนการ และผลของโครงการที่ริเริ่มและดำเนินงาน
2. พิจารณาการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงปฏิบัติการ
3. การสอบข้อเขียนในการคิดเชิงวิภาค (Critical Thinking Essay Exam) หรือการสอบเชิงอภิปรายกรณีศึกษา (Case Study Exam)

## ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการสอน
2. สไลด์ประกอบการสอน
3. Post-it
4. กระดาษวาดเขียน/ปากกาเมจิก
5. สก๊อตเทป
6. ตัวต่อเลโก้
7. วัตถุทั่วไป เช่น (ถั่วปากอ้า, ก๊วย, หรือวัตถุอื่นๆ ที่ทำได้ง่าย)

## บทที่ 1

### บทนำการประกอบการเพื่อสังคม

#### (Introduction of Social Entrepreneurship)

“ผู้ประกอบการเพื่อสังคม ไม่ได้มีเพียงแต่ในเรื่องของการให้ปลาหรือสอนให้คนรู้จักการจับปลา แต่พวกเขาเหล่านี้จะไม่หยุดจนกว่าจะมีการวิวัฒนาการในอุตสาหกรรมการประมง  
*Social entrepreneurs are not content just to give a fish or teach how to fish.  
They will not rest until they have revolutionized the fishing industry.*”

--Bill Drayton, Founder of Ashoka

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเข้าใจถึงความเป็นมาของการประกอบการเพื่อสังคม
2. เพื่อเข้าใจความหมายของการประกอบการและการประกอบการเพื่อสังคม
3. เพื่อตระหนักถึงบทบาทและคุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคม

#### บทนำ

การประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมจากผู้ประกอบการรายใหม่ องค์กรเอกชน รวมไปถึงหน่วยงานของรัฐที่กำหนดนโยบาย ถึงแม้ว่าแนวคิดดังกล่าวค่อนข้างใหม่ หากว่าปรากฏการณ์ของการประกอบการเพื่อสังคมไม่ได้ใหม่อย่างที่คิด มีผู้ประกอบการเพื่อสังคมเกิดขึ้นมากมายในอดีตที่ค้นหา วิธีการใหม่ กระบวนการใหม่ เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับสังคม ยกตัวอย่างเช่น นักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบล Muhammad Yunus ผู้ริเริ่ม Microcredit ในประเทศบังกลาเทศ ซึ่งถือว่าเป็นผู้สร้างกระบวนการใหม่ของการปล่อยเงินกู้เพื่อให้คนที่ยากจนได้เงินทุนในการเริ่มต้นทำธุรกิจ ซึ่งโครงการดังกล่าวช่วยให้คนที่ขาดโอกาสในบังกลาเทศยกระดับฐานะเป็นจำนวนมากและทำให้เขาได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพในปี 2006 สำหรับในประเทศไทย “ร้านดอยตุง” ซึ่งอยู่ภายใต้โครงการแม่ฟ้าหลวงหรือ “ร้านภูฟ้า” ที่เป็นโครงการส่งเสริมอาชีพตามพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ นั้นก็เป็นหนึ่งในหลายๆตัวอย่างที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ซึ่งช่วยทำให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกและสามารถทำให้เกิดการส่งเสริมและพัฒนาให้สามารถอยู่ได้ด้วยตนเองภายในชุมชน นอกจากนี้ยังมีการสร้าง Platform เพื่อใช้ในการระดมทุนโครงการต่างๆเพื่อสังคมอย่าง “เทใจ” [www.taejai.com](http://www.taejai.com) ซึ่งเป็นช่องทางในการจัดหาเงินทุนในการสร้างโครงการเพื่อสังคมของคนไทย แน่แน่นอนว่าถือได้ว่าเป็นอีกโมเดลหนึ่งของการประกอบการเพื่อสังคม

จากปรากฏการณ์ของการประกอบการเพื่อสังคมที่เกิดขึ้นทั่วโลก นักวิชาการได้เริ่มเข้าไปศึกษาและทำวิจัยเกี่ยวกับการประกอบการเพื่อสังคม แต่แนวคิดดังกล่าวยังใหม่และมีข้อโต้แย้งในหมู่นักวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความหมาย บทบาท รูปแบบ กระบวนการ รวมไปถึงทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ของการประกอบการ

เพื่อสังคม (Short, Moss, & Lumpkin, 2009) ซึ่งส่งผลทำให้แนวคิดดังกล่าวสื่อสารออกไปอย่างสับสน เมื่อกล่าวคำว่า “การประกอบการ (Entrepreneurship)” ต่างคิดถึงการทำธุรกิจ การทำวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises: SMEs) ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว คำว่า การประกอบการ ซึ่งเป็นการกระทำใดหรือเป็นกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง หรือว่า คำว่า “ผู้ประกอบการ” ซึ่งเป็นตัวบุคคลที่กระทำการประกอบการนั้น ต่างมีความหมายที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับการทำธุรกิจ และเมื่อเอามาร่วมกับ “เพื่อสังคม” กลายเป็น “การประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship)” แล้วยังส่งผลทำให้เกิดความสับสน โต้แย้งในความหมาย ทั้งจากทางผู้ดำเนินการประกอบการเพื่อสังคม และนักวิชาการกันอย่างน่าสนใจ

ทั้งนี้ทั้งนั้นคำว่า “การประกอบการเพื่อสังคม” เป็นคำนามซึ่งมีผู้กระทำการดังกล่าว คือ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมซึ่งมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคม ซึ่งสามารถเป็นปัจเจกชนคนเดียว กลุ่มคนหรือองค์กรที่เข้ามากระทำการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับสังคม ทั้งนี้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมักจะถูกกล่าวให้เป็นนวัตกรรมทางสังคมอีกด้วย เนื่องจากว่าเป็นบุคคลที่สร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นที่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกทางสังคม ด้วยเหตุนี้เองการประกอบการ (Entrepreneurship) และนวัตกรรม (Innovation) มักเปรียบเทียบกันในด้านในแต่ละด้านของเหรียญเดียวกัน ซึ่งทำให้การประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) และนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation) ต่างเป็นคำที่เกิดขึ้นในทางเดียวกัน ซึ่งในบทนี้เราจะกล่าวถึงที่มาและความหมาย เพื่อที่จะตกลึกในความหมายของการประกอบการเพื่อสังคม รวมไปถึงรวบรวมความหมายของนักวิชาการที่ได้นำเสนอของคำว่า “การประกอบการเพื่อสังคม”

### ที่มาของการประกอบการเพื่อสังคม

จุดเริ่มต้นของคำว่า “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” และ “การประกอบการเพื่อสังคม” ได้ถูกใช้ครั้งแรกในหนังสือของ H. Bowen ที่ชื่อว่า “Social Responsibilities of the Businessman” ในปี ค.ศ. 1953 แต่อย่างไรก็ดีในปี 1980-1990 คนที่เป็นผู้นำคำดังกล่าวมาใช้อย่างกว้างขวางคือ Bill Drayton ผู้ก่อตั้ง Ashoka ซึ่งเป็นองค์กรที่ค้นหา คัดเลือกและสนับสนุนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Maker) ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurs) โดยมีเครือข่ายมากกว่า 2,000 คน ใน 60 กว่าประเทศใน 5 ทวีปทั่วโลก<sup>1</sup> ในขณะเดียวกันนักการเมือง Michael Young เป็นอีกคนหนึ่งสนับสนุนแนวคิดของการประกอบการเพื่อสังคม โดยได้สร้างองค์กรที่ส่งเสริมเรื่องดังกล่าวมากกว่า 60 องค์กรทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Schools of Social Entrepreneurs (SSE) ซึ่งตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ ออสเตรเลีย และแคนาดา นอกจากนี้ ในช่วง ปี ค.ศ. 1984 ยังมีผู้ประกอบการเพื่อสังคม อย่าง Muhammad Yunus ได้ก่อตั้ง Grameen Bank ที่สร้างปรากฏการณ์ในการทำที่เกิดผลกระทบในเชิงบวกทางสังคมอย่างมาก โดยเป็นผู้คิดค้นและเปลี่ยนแปลงแนวคิดของธนาคารจากการใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันที่เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องได้ในการกู้ยืมเงินที่มีมูลค่าตามหลักทรัพย์นั้นเป็นการทำเครดิตรายย่อย (Microcredit) แต่ใช้หลักทรัพย์ค้ำ

<sup>1</sup><http://thailand.ashoka.org>

ประกันทางสังคม (Social Collateral) ซึ่งจับต้องไม่ได้มาเป็นส่วนค้ำประกัน ซึ่งทำให้คนที่เข้ามาต่างยืนอยู่บนพื้นฐานจากความน่าเชื่อถือ เชื่อใจ (Trust) ส่งผลทำให้โมเดล Microcredit ขยายไปทั่วโลก

จะเห็นได้ว่าในช่วงปี ค.ศ.1980-2000 เป็นปีที่เกิดปรากฏการณ์การประกอบการเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้ริเริ่มนำเสนอแนวคิดใหม่ที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อสังคมอย่างกว้างขวาง และด้วยว่าขอบเขตของความหมายของการประกอบการเพื่อสังคมมีความหมายที่กว้างและไม่ชัดเจนซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งองค์กรทางสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit Organization) องค์กรที่แสวงหาผลกำไร (Profit-Organization) และองค์กรที่มีลักษณะผสมผสาน (Hybrid Organization) รวมไปถึงปัจเจกชนที่ต้องการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้การประกอบการสังคมสามารถนำไปใช้ได้หลากหลาย นอกจากนี้ ในปี ค.ศ. 2000 การประกอบการเพื่อสังคมได้รับความสนใจอย่างมากในหมู่นักวิชาการจากหนังสือ “The Rise of Social Entrepreneur” เขียนโดย Charles Leadbeater ซึ่งแน่นอนว่านักวิชาการที่ให้ความสนใจต่างเข้ามาศึกษาและต่างนิยามความหมายและบริบทของการประกอบการเพื่อสังคมในหลากหลายมิติ อย่างไรก็ตามการประกอบการเพื่อสังคมนั้นมิได้เริ่มมาจากเอกสารเชิงวิชาการ หากแต่เริ่มมาจากปรากฏการณ์ที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมเข้าไปปฏิบัติจริงในการแก้ไขปัญหาทางสังคม และนำเสนอทางแก้ไขปัญหารูปแบบใหม่ที่ส่งผลกระทบทางสังคมในเชิงบวก จนกระทั่งได้รับรางวัลโนเบล อย่าง Muhammad Yunus

ปัจจุบันการประกอบการเพื่อสังคมในเกิดขึ้นในทุกทวีปทั่วโลก โดยเป้าหมายที่เหมือนกันคือ “เพื่อสังคม” ที่ดีขึ้น โดยผ่านกระบวนการทางประกอบการและมีกลไกในการขับเคลื่อนที่แตกต่างกันหากแต่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงบริบททางสังคมและทำให้คนในสังคมสามารถที่จะอยู่ได้อย่างมีความสุขในบริบทของแต่ละสังคม ในด้านวิชาการและงานวิจัยนั้น Short, Moss, and Lumpkin (2009) กล่าวไว้ว่า การประกอบการเพื่อสังคมยังคงมีความท้าทายจากความหมายที่หลากหลายและระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ศึกษาเชิงประจักษ์ (Empirical Study) ในด้านนี้ยังต้องพึ่งกระบวนการจากกรณีศึกษาและ Grounded Theory Approach นอกจากนี้ องค์กรประกอบที่สร้างขึ้น (Construct) ในการวิจัยยังไม่ได้ได้รับความน่าเชื่อถือ Dacin, Dacin, and Tracey (2011) ยังกล่าวไว้ว่าขอบเขตของการวิจัยการประกอบการเพื่อสังคมนั้นยังไม่สามารถตกลงกันได้ ยกตัวอย่างเช่น ทางด้านพันธกิจที่มีทั้งด้านสังคมและผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Social or Economic Mission) อีกทั้งทฤษฎีที่จะนำไปใช้ยังมีน้อยและยังขาดการสร้างทฤษฎีในเชิงวิชาการในการรองรับ ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้งานวิจัยทางด้านการประกอบการเพื่อสังคมนั้นมีออกมาไม่มาเท่าที่ควร สำหรับทางด้านการศึกษาในสถาบันการศึกษาหลายแห่งได้เริ่มนำหลักสูตรดังกล่าวเข้ามาใช้ในการเรียนการสอนแล้ว สำหรับในต่างประเทศ สำหรับประเทศไทยก็มีบ้างแต่ยังจำกัด ทั้งนี้ทั้งนั้นในประเทศไทยได้เริ่มมีการแข่งขันโครงการต่างๆ ทางด้านการประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทยมากกว่า 10 ปี แล้วเช่น Global Social Venture Competition (GSVC) ในรอบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งเป็นการจัดประกวดแข่งขันแผนทางธุรกิจเพื่อสังคม โดยจะคัดเลือกทีมที่ชนะผ่านเข้ารอบนี้เพื่อไปแข่งในรอบ Global ณ University of California, Berkley โดยมีโครงการต่อ

ยอดของผู้เข้าร่วมการแข่งขันดังกล่าวมากมาย ยกตัวอย่างเช่น โครงการ“เล่นเส้น”ของบริษัท กล่องดินสอ จำกัด<sup>2</sup> ซึ่งพัฒนาเครื่องมือที่ใช้เขียนสำหรับคนตาบอด เป็นต้น

สำหรับความเป็นมาของการประกอบการเพื่อสังคม ต่างก็เป็นเรื่องพิสูจน์และหลักฐานที่เกิดขึ้นจริงในเชิงปฏิบัติจริง จะเห็นได้ว่าในเชิงวิชาการต่างยังไม่สามารถพิสูจน์ในเชิงวิจัยในเชิงปริมาณหรือทางสถิติได้ หากแต่ในโลกความเป็นจริงได้เกิดผลกระทบทางสังคมจริงจากผู้ประกอบการเพื่อสังคม ถึงแม้ว่าจะเป็นจุดเปลี่ยนที่เป็นจุดเล็กๆ แต่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมต่างมุ่งมั่นที่จะขยายตัวที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ควรจะเป็นในบริบทของสังคมนั้นๆ

## ความหมายการประกอบการเพื่อสังคม

จากที่กล่าวมาข้างต้นความหมายของการประกอบการเพื่อสังคมนั้นได้มีนักวิชาการ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมนวมไปถึงองค์กรที่เกี่ยวข้องต่างให้ข้อเสนอคำนิยามที่แตกต่างกันและได้สร้างความสับสนให้แก่ผู้สอนและผู้นำไปใช้ต่อบางองค์กรหรือหน่วยงานยึดหลักกับการไม่แสวงหาผลกำไรแต่เริ่มต้นด้วยการหารายได้และผลกำไรในการดำเนินการ ในขณะที่องค์กรหรือหน่วยงานบางส่วนกล่าวว่าเป็นเจ้าของธุรกิจที่ผสมผสานความรับผิดชอบของสังคมไว้ในกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจนั้น เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจถึงความหมายจึงควรที่จะกลับไปรากศัพท์ของคำ 2 คำ นั่นก็คือ “การประกอบการ (Entrepreneurship)” และ “สังคม (Social)”

### 1. การประกอบการ (Entrepreneurship)

ที่มาของคำว่า “การประกอบการ” หรือบางที่ใช้คำว่า “การเป็นผู้ประกอบการ หรือ ความเป็นผู้ประกอบการ” มาจากตัวบุคคลที่เรียกว่า “ผู้ประกอบการ (Entrepreneur)” ซึ่งปัจจุบันมักมีความเกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นธุรกิจ เป็นเจ้าของธุรกิจ ซึ่งมีความหมายเพียงผิวเผินเท่านั้น ทั้งนี้จุดเริ่มต้นในมีการใช้คำว่า “ผู้ประกอบการ” นั้นเริ่มในช่วงปลายศตวรรษที่ 17 กับต้นศตวรรษที่ 18 ซึ่งสองนักเศรษฐศาสตร์ที่ถือได้ว่าเป็นผู้วางรากฐานเศรษฐศาสตร์คลาสสิก (Classic Economic) ได้แก่ Richard Cantillon และ Adam Smith ได้นำเสนอปัจจัยทางผลิต (factor of production) 4 ปัจจัยในด้วยกัน ได้แก่ 1) ที่ดินหรือทรัพยากรธรรมชาติ 2) แรงงาน 3) ทุน และ 4) ผู้ประกอบการ ถึงแม้ว่าจะมีการข้อโต้แย้งในกลุ่มนักเศรษฐศาสตร์ในการพิจารณายอมรับผู้ประกอบการเป็นหนึ่งในสี่ปัจจัยในการผลิต อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการถือได้ว่าเป็นบุคคลที่รวบรวมปัจจัยอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นที่ดินหรือทรัพยากรแรงงานและทุนเพื่อทำผลกำไร นอกจากนี้ Richard Cantillon ยังได้ทำการศึกษาถึงแนวคิดของผู้ประกอบการและได้กล่าวว่า ผู้ประกอบการถือได้ว่าเป็นผู้รับความเสี่ยง โดยเป็นบุคคลที่ตั้งใจในการรวบรวมทรัพยากรและปัจจัยในการผลิตอื่นๆ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีความสนใจที่จะอยู่ในสภาวะความไม่แน่นอน ทั้งนี้ Richard Cantillon ได้แยกบทบาทระหว่างผู้ประกอบการกับนายทุนอย่างชัดเจน โดยนายทุนถือได้ว่าเป็นเจ้าของทุนที่ออกเงินทุนให้ผู้ประกอบการในการลงทุน ส่วนผู้ประกอบการเป็นผู้รวบรวมปัจจัยการผลิต รวมไปถึงเงินทุนเพื่อไปประกอบการ นอกจากนี้ นักเศรษฐศาสตร์ชาวฝรั่งเศส Jean Baptiste Say ยังได้กล่าวไว้อีกว่า

<sup>2</sup><http://www.klongdinsor.com/>

ผู้ประกอบการเป็นผู้เคลื่อนทรัพยากรทางเศรษฐศาสตร์ออกจากพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพในการผลิตที่ต่ำไปอยู่ที่สูงกว่า ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า “ผู้ประกอบการสร้างคุณค่า (Entrepreneurs create value)”

ทั้งนี้คำว่า “Entrepreneur” ถือได้ว่าเป็นคำศัพท์ที่มีรากมาจากภาษาฝรั่งเศสในช่วงศตวรรษที่ 13 คำว่า *Entreprendre* (คำกริยา) หมายความว่า เข้ากระทำบางอย่าง (to do something) หรือเข้ารับภาระหน้าที่ (to undertake) แต่คำว่า *Entrepreneur* เป็นคำนาม ของตัวบุคคล ดังนั้นจึงหมายความถึง บุคคลที่เข้ารับผิดชอบภาระหน้าที่ หรือเข้ากระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง “one who undertakes (some task)” ดังนั้น จึงให้คำนิยามของคำว่า ผู้ประกอบการ “Entrepreneur” คือ “ตัวบุคคลที่มีภาระหน้าที่ในการก่อตั้ง จัดการ รวบรวม ทรัพยากรและปัจจัยการผลิตอื่นๆ ในการประกอบธุรกิจ โดยหวังผลตอบแทนในอนาคต” ในช่วงศตวรรษที่ 20 ความเข้าใจทางด้านการเป็นผู้ประกอบการนั้น ได้มีการพัฒนาต่อยอดจากนักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรีย (Austrian economists) ไม่ว่าจะเป็น Joseph Schumpeter, Ludwig von Mises, Friedrich von Hayek และ Israel Kirzner อย่างไรก็ตาม กลุ่มนักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรียนี้ได้แบ่งแนวความคิดออกเป็น 2 กลุ่ม โดยในกลุ่มแรก นักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรีย ไม่ว่าจะเป็น Mises, Hayek และ Kirzner มีแนวความคิด การแสวงหาของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Discovery) โดยมีความเชื่อที่ว่าโอกาสทางการประกอบการนั้นมีอยู่และผู้ประกอบการสามารถแสวงหาโอกาสในการประกอบกิจการได้ในตลาด นอกจากนี้ยังเชื่ออีกว่าโอกาสทางการประกอบการสามารถเกิดขึ้นได้จากนวัตกรรมการต่อยอด (Incremental Innovation) ในทางกลับกันในกลุ่มที่สองนั้น Schumpeter มีความเชื่อว่า การสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Creation) นอกจากนี้ยังเสนอแนวคิดทางด้าน Creative Destruction หรือ การทำลายอย่างสร้างสรรค์ โดยมีแนวคิดที่ว่าผู้ประกอบการจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ทางด้านนวัตกรรมเพื่อผลิตสินค้าและกระบวนการธุรกิจใหม่ เพื่อเป็นช่องทางในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามทั้งสองแนวคิดของกลุ่มนักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรียนี้ได้ผลักดันองค์ความรู้ทางด้านการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ในวงการวิชาการอย่างมาก

## 2. ความหมายของการประกอบการ (A Definition of Entrepreneurship)

นักวิชาการได้นำเสนอความหมายที่หลากหลาย แต่ทั้งนี้ล้วนแล้วมีความเกี่ยวข้องกับ การสร้างธุรกิจใหม่ การเป็นเจ้าของธุรกิจ การค้นหาโอกาสและนำเสนอสินค้าหรือธุรกิจใหม่ อย่างไรก็ตาม ความหมายที่ถือได้ว่าได้รับการยอมรับมากที่สุดในวงการวิชาการนั้น คือ

“Entrepreneurship is an activity that involves the discovery, evaluation and exploitation of opportunities to introduce new goods and services, way of organizing, markets, processes, and raw materials through organizing efforts that previously had not existed” (Shane, 2003: p.4)

“การเป็นผู้ประกอบการ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการแสวงหา การประเมิน และการหาประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากการนำเสนอ สินค้าและบริการใหม่ การจัดการรูปแบบใหม่ การตลาดแบบใหม่ กระบวนการใหม่ และวัตถุดิบใหม่ ที่ไม่เคยปรากฏอยู่ในปัจจุบัน”

ดังนั้น การประกอบการเป็นกิจกรรมที่มีแรงขับเคลื่อนจากโอกาสซึ่งทำให้สามารถนำเสนอสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นที่จะสามารถสร้างคุณค่าได้ จากความหมายที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการประกอบการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างธุรกิจใหม่เพื่อหวังผลกำไรน้อยมากหรือจะเรียกได้ว่าความหมายของการประกอบการไม่ได้เห็นความสำคัญตรงส่วนนี้ หากแต่นักเศรษฐศาสตร์อย่าง Schumpeter ได้กล่าวไว้ว่าการประกอบการเป็นการสร้าง กระตุ้น หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งเป็นเบื้องหลังของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น จากความหมายของ Shane จะเห็นได้ว่าการกล่าวถึงโอกาส (Opportunity) ซึ่งถือได้ว่าเป็นความสำคัญและเป็นแก่นหลักของความเข้าใจผู้ประกอบการซึ่งจะกล่าวในบทอื่นต่อไป

### 3. สังคม (Social)

สิ่งที่มีชีวิตรวมไปถึงมนุษย์ (Human) เมื่ออยู่ร่วมกันและมีปฏิสัมพันธ์กันในหมู่คนไม่ว่าจะคนเหล่านั้นจะตระหนักหรือไม่ได้ตระหนักถึงก็ตาม และไม่ว่าจะสมัครใจหรือไม่สมัครใจก็ตาม กลุ่มสิ่งมีชีวิตนั้นเรียกว่า สังคม (Social) อย่างไรก็ตามสังคมในที่นี้หมายถึงสังคมมนุษย์ หรือการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ทั้งนี้ทั้งนั้นอาจมีความสัมพันธ์กันหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน อาชีพ อายุ ฐานะ เพศ ศาสนา ที่อยู่อาศัย ซึ่งต่างมีปัจจัยแวดล้อมภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ซึ่งทำให้มนุษย์มีการพัฒนา และสร้างสิ่งต่างๆ ไปด้วยกัน และไม่ต้องทำโดยลำพัง เมื่อพิจารณาความหมายของสังคมตามพจนานุกรม ราชบัณฑิตยสถานแล้ว

**สังคม หมายความว่า “คนจำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อกันตามระเบียบกฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน เช่น สังคมชนบท วงการ หรือสมาคมของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง”**

อย่างไรก็ตามความหมายในด้านสังคมที่ทาง Charles Leadbeaterได้สะท้อนถึงจากปรากฏการณ์ของการประกอบการเพื่อสังคมนั้นได้มีเป้าหมายที่หลากหลายต่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมทางด้านสุขภาพ ความเป็นอยู่ และ สวัสดิการ รวมไปถึงการแก้ไขปัญหาสังคมในด้านอื่นๆ ดังนั้นกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันต่างเป็นกลุ่มเป้าหมายของการประกอบการเพื่อสังคม ด้วยเหตุนี้เอง คำว่า “สังคม” ที่มีกลุ่มคนในหลากหลายมิติ ทั้งมีหรือไม่มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ต่างส่งผลทำให้กระบวนการแปลความหมายที่เกิดขึ้นเมื่อรวมกับคำว่า “การประกอบการ” เนื่องจากว่าสังคมมีหลากหลายมุมมองไม่ว่าจะเป็นจากตัวปัจเจกชน หรือมนุษย์เอง ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกลุ่มคนนั้น รวมไปถึงสิ่งที่เป็นความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบประเพณีที่มีการสะสมกันมาในหมู่สังคมนั้นๆ อย่างที่ Mair & Marti (2006) ได้กล่าวไว้ว่าสิ่งที่เป็ความท้าทายในการเข้าใจการประกอบการเพื่อสังคมอยู่ในการวางขอบเขตของการตีความของสังคม (Social)ซึ่งส่งผลต่อการให้คำนิยาม ถึงแม้ว่าหลายๆ ครั้ง การทำกิจกรรมเพื่อสังคมมักจะหมายถึงการมีเป้าหมายเพื่อช่วยคนอื่นก็ตาม แต่รูปแบบ ตัวบุคคล หรือ องค์กรที่เป็นคนช่วย และผู้ถูกได้รับการช่วยเหลือต่างมีความแตกต่างและหลากหลายยิ่งทำให้การตั้งขอบเขต (Boundary) เป็นเรื่องที่ทำท้าทายของการประกอบการเพื่อสังคม

สิ่งที่สังคมมีส่วนเกี่ยวข้องกันต่างก็ได้ดึงเข้ามาในบริบทของการประกอบการเพื่อสังคมด้วยในมิติที่หลากหลาย เนื่องจากว่ากลุ่มคนที่รวมกันต่างมีปฏิสัมพันธ์ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมทำให้หลายครั้งการตีความหมายในเชิงบริบทของการประกอบการเพื่อสังคม ได้นำเอาการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เข้ามาอยู่ใน

สมการด้วย ซึ่งทำให้การนำมาใช้สามารถขยายได้หลากหลายมิติ ทั้งนี้เป็นเมื่อกล่าวถึง “สังคม” จริงๆ แล้ว หลากหลายทฤษฎีของทั้งทางธุรกิจ การจัดการ รวมไปถึงการประกอบการต่างได้ดึงทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ (Social Science) เข้ามาใช้อย่างมากมาเนื่องจากว่ามีการพัฒนาและมีนักวิชาการได้พัฒนาและวิจัยทางสังคมมาก่อน อย่างไรก็ตามจากที่กล่าวข้างต้น ทฤษฎีของการประกอบการเพื่อสังคมยังเผชิญกับความท้าทาย และยังไม่มียุทธศาสตร์ที่อธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าวได้อย่างชัดเจน หรือมีการพัฒนาทฤษฎีเฉพาะเพื่ออธิบายเหตุการณ์ดังกล่าวได้

**การประกอบการ + สังคม = การประกอบการเพื่อสังคม**

เมื่อนำสองคำที่กล่าวข้างต้นมารวมกัน นักวิชาการต่างได้ให้คำนิยามที่หลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นความเชื่อและองค์ความรู้เดิมของผู้ให้คำนิยาม การมีส่วนได้ส่วนเสียของคนหรือองค์กรที่ให้คำนิยามรวมถึงกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการประกอบเพื่อสังคม อย่างไรก็ตาม Dees (1998) ได้กล่าวไว้ว่า สำหรับการประกอบการเพื่อสังคม พันธกิจหลักและถือว่าเป็นรากฐานคือพันธกิจทางสังคม (Social Mission) ซึ่งความหมายของการประกอบการเพื่อสังคมจากนักวิชาการ องค์กรเพื่อสังคมและผู้นำทางสังคมต่างให้ความหมายในหลากหลายมุมมองแต่ล้วนแล้วแต่มีพันธกิจเดียวกันคือสังคมนั่นเอง

ไม่ว่าจะมีคำนิยามจากแหล่งใดก็ตามแต่เมื่อกล่าวถึงการประกอบการเพื่อสังคมนั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยคำว่า “การประกอบการ” และมีคำว่า “สังคม” เป็นคำขยายคำว่าประกอบการ หากว่าความหมายของ “การประกอบการ” ไม่ชัดเจนก็จะทำให้คำว่า “สังคม” ไม่สามารถที่ขยายได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นจากที่กล่าวมาข้างต้นของคำว่าประกอบการนั้น จะต้องเข้าใจว่าเป็นกระบวนการที่แสวงหาโอกาสที่สามารถที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ที่ออกนอกกรอบซึ่งสิ่งใหม่นี้อาจจะเป็น ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการ และอื่นๆ แต่จะต้องสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งทำให้ตัวบุคคลที่เรียกว่า “ผู้ประกอบการ” นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่จะต้องแสวงหาโอกาส การคิดต่าง และมีความอดทนต่อการรับความไม่แน่นอนและ พร้อมทั้งจะยอมรับต่อการล้มเหลวในขณะเดียวกันจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สังคมในรูปแบบใหม่ ทั้งนี้จากคำนิยามที่หลากหลายที่ได้จากงานวิจัยที่ผ่านมา สำหรับเอกสารประกอบคำสอนฉบับนี้ขอนำนิยามที่ผู้เขียนคิดว่าน่าจะครอบคลุมและกระชับมากที่สุดจากสองงานวิจัยดังนี้



## นิยามของการประกอบการเพื่อสังคม

### นิยามที่ 1 จาก Mair and Marti (2006).

การประกอบการเพื่อสังคมเป็น “กระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับการจะใช้นวัตกรรมและการผสมผสานทรัพยากร เพื่อที่จะแสวงหาโอกาสในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และ/หรือ ตอบสนองความต้องการของสังคม”

Social Entrepreneurship broadly view as “a process involving the innovative use and combination of resource to pursue opportunities to catalyze as social change and/or address social needs.

### นิยามที่ 2 จาก Austin, Stevenson and Wei-Skillern (2006)

การประกอบการเพื่อสังคมเป็นกิจกรรมอย่างมีนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าทางสังคม ซึ่งสามารถเกิดขึ้นภายในหรือระหว่างภาคองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ภาคธุรกิจ และภาครัฐ

Social Entrepreneurship is innovative, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sector

จะเห็นได้ว่าจากคำนิยามส่วนประกอบแรก (First Element) ที่มีความสำคัญจากทั้งสองคำนิยามคือ “นวัตกรรม (Innovation)” ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการประกอบการที่เป็นกระบวนการอย่างสร้างสรรค์ที่แสวงหาโอกาสที่จะสามารถทำอะไรใหม่ให้เกิดขึ้นได้ โดยสามารถที่จะเปลี่ยนสิ่งเดิมๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร กิจกรรม หรือกระบวนการ หากไม่มีอะไรใหม่หรือไม่มีการ “เปลี่ยนแปลง” จะไม่ถือว่าเป็นกิจกรรมทางการประกอบการ (Entrepreneurial Activity) ในส่วนประกอบที่สอง (Second Element) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นกับสังคม (Social Impact)ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) ตอบความต้องการทางสังคม (Social Need) และคุณค่าทางสังคม (Social Value) ต่างเป็นสิ่งที่เป็นพันธกิจ (Mission) ของการประกอบการทางสังคม ส่วนประกอบที่สาม (Third Element) คือ ส่วนที่เป็นคนกระทำ ซึ่งมีแต่นิยามที่ 2 ได้กล่าวถึง ซึ่งทำให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ไม่เพียงแต่ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneur) ที่เป็นบุคคลเท่านั้นแต่ยังบอกถึงภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และสามารถที่จะเป็นภาคส่วนที่ร่วมมือกันได้ไม่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่ง Austin, Leonard, Reficco & Wei-Skillern (2006) ยังได้กล่าวไว้ว่าการประกอบการเพื่อสังคมยังสามารถนำไปใช้กับองค์กรได้อีกด้วยไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางธุรกิจและองค์กรของภาครัฐ

จะเห็นได้ว่าความหมายของการประกอบการเพื่อสังคมจะสะท้อนถึงกิจกรรมทางการประกอบการซึ่งจะกล่าวถึงการแสวงหาโอกาส การผสมผสานทรัพยากร เพื่อสร้างคุณค่า แต่เมื่อมีคำว่า “สังคม” เข้ามาเกี่ยวข้อง คุณค่าดังกล่าวจะต้องเป็นสิ่งที่ตอบสนองต่อสังคมนั้นเอง อย่างไรก็ตามการประกอบการเพื่อสังคมไม่ได้จำกัดเพียงแค่บุคคลเท่านั้นแต่สามารถที่จะนำไปใช้ได้ในองค์กรและหน่วยงานของรัฐ

## ความเหมือนและความแตกต่างระหว่างการประกอบการเชิงธุรกิจกับการประกอบการเพื่อสังคม

เมื่อกล่าวถึงการประกอบการเฉยๆ มักจะหมายถึงการประกอบการเชิงธุรกิจ ซึ่งล้วนแล้วแต่แสวงหาโอกาสในการค้นหาคุณค่าใหม่ซึ่งท้ายที่สุดของการค้นหาค่าจะออกมาอยู่ในรูปขององค์กรธุรกิจ (Business Sector) ซึ่งแสวงหาผลกำไร ซึ่งแน่นอนว่าแตกต่างกันกับการประกอบการเพื่อสังคมที่มีพันธกิจที่ชัดเจนในการสร้างคุณค่าเพื่อสังคมหรือการสร้างสินค้าสาธารณะ (Public Goods) อย่างไรก็ตามแนวคิดของทั้งสองอย่างนี้มีความเหมือนเช่นกันไม่ว่าจะเป็นความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การค้นหาและสร้างนวัตกรรมและสิ่งใหม่เพื่อสร้างคุณค่า ดังนั้นเพื่อความเข้าใจ Austin et al (2006) จึงได้นำเสนอความเหมือนและความต่างระหว่างการประกอบการเชิงธุรกิจ (Commercial Entrepreneurship) และการประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) โดยใช้แนวคิดของ PCDO Framework (Sahlman, 1996) ในการเปรียบเทียบโดยมีรายละเอียดดังนี้

**P = People (บุคคล)** เป็นคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินการ (Venture) และ/หรือมีส่วนในการนำทรัพยากรเข้ามาดำเนินการโดยบุคคลในที่นี้จะเชื่อมโยงกับทรัพยากร (Resources) ซึ่งแน่นอนว่าทั้งการประกอบการเชิงธุรกิจและเพื่อสังคมต่างมีความเหมือนกันในส่วนของการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อใช้ในการดำเนินการ ทั้งนี้ทรัพยากรในที่นี้นอกจากเงินทุน (Financial Resources) แล้วยังรวมถึงเครือข่าย ความน่าเชื่อถือและความสามารถของตัวผู้ประกอบการเองในการดำเนินงาน ความแตกต่างที่สำคัญคือการจ้างคนที่มีความสามารถ การประกอบการเพื่อสังคมจะเผชิญกับความยากลำบากในการจ่ายค่าจ้างตามราคาตลาดในขณะที่การประกอบการเชิงธุรกิจสามารถที่จะจ้างได้ นอกจากนี้ผู้ที่ให้เงินทุนหรือนักลงทุนต่างมีเป้าหมายและแรงจูงใจที่ต่างกันโดยแน่นอนว่านักลงทุนในการประกอบการเชิงธุรกิจต่างมีเป้าประสงค์ในการได้มาซึ่งกำไร เงินปันผล หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจ ในขณะที่นักลงทุนในการประกอบการเพื่อสังคมอาจมีความต้องการที่หลากหลายทั้งนี้อาจจะต้องการมีชื่อเสียงและสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมเป็นต้น

**C = Context (บริบท)** เป็นองค์ประกอบที่อยู่ภายนอกการควบคุมของผู้ประกอบการซึ่งบริบทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้ประกอบการ ยกตัวอย่างเช่น กฎระเบียบ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมหภาค ซึ่งล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อประกอบการเชิงธุรกิจและเพื่อสังคม แต่เป็นบริบทที่มีความแตกต่างกันและมีผลกระทบต่อประกอบการแตกต่างกัน เช่นปัจจัยทางบริบทของการประกอบการเชิงธุรกิจอาจจะเป็นการแข่งขันทางด้านทรัพยากรจากนักลงทุน ส่วนแบ่งทางการตลาดและลูกค้าที่มีความสามารถ ในขณะที่ปัจจัยทางบริบทของการประกอบการเพื่อสังคมอาจจะแข่งขันทางด้านเงินบริจาค เงินทุนสนับสนุนจากรัฐ รวมไปถึงจำนวนอาสาสมัคร เป็นต้น ซึ่งความสัมพันธ์ของการประกอบการเชิงธุรกิจและเพื่อสังคมกับบริบทนั้นมีปฏิสัมพันธ์ที่ต่างกันอย่างเช่นในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ การประกอบการเพื่อสังคมอาจมีความสามารถในการเติบโตขึ้นเนื่องจากความต้องการทางด้านสังคมสูงขึ้น ซึ่งอาจจะแตกต่างกับการประกอบการเชิงธุรกิจที่อาจจะประสบปัญหาขาดลูกค้าในการรักษายอดขายทางธุรกิจเป็นต้น

**D = Deal (ข้อตกลง)** เป็นเงื่อนไขในการตกลงร่วมกันระหว่างบุคคลองค์กร ส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมักจะมีทั้งผลในเชิงเศรษฐศาสตร์และผลประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยทั้งผู้ประกอบการเพื่อสังคมและเชิงธุรกิจต่างต้องการหาทรัพยากรด้านเงินทุน และแรงงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อในการดำเนินงานในการสร้างผลตอบแทนในการ

ลงทุนคืนให้แก่นักลงทุน อย่างไรก็ตามสิ่งที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของข้อตกลงความไม่ชัดเจนของการวัดผลการดำเนินงานของการประกอบการเพื่อสังคมซึ่งไม่ว่าจะเป็นลูกค้าที่แตกต่างกัน เวลาและความยืดหยุ่นของกิจกรรมที่แตกต่างกัน รวมไปถึงคุณค่าที่ได้รับอาจจะมีการตีความที่แตกต่างกัน เช่น จำนวนตัวเงินซึ่งเป็นคุณค่าที่วัดได้ของการประกอบการเชิงธุรกิจ กับ จำนวนความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชุมชนของการประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งวัดยากและการตีคุณค่าของนักลงทุนมีความหลากหลาย เป็นต้น

O = Opportunity (โอกาส) เป็นกิจกรรมที่ต้องการการลงทุนจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีความหวังว่าจะได้ผลตอบแทนในอนาคต สิ่งที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างการประกอบการเพื่อสังคมและเชิงธุรกิจคือ “ผลตอบแทน” ในขณะที่การประกอบการเชิงธุรกิจมุ่งเน้นในเรื่องของผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Returns) การประกอบการเพื่อสังคมต่างมุ่งเน้นในเรื่องของผลตอบแทนเชิงสังคม (Social Returns) นอกจากนี้โอกาสของการประกอบการเพื่อสังคมต่างมองปัญหาสังคมและความต้องการของสังคมเป็นหลักซึ่งค่อนข้างจะกว้างกว่าการประกอบการเชิงธุรกิจที่พิจารณาถึงขนาดตลาด ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม รวมไปถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

นอกจากนี้ Martin & Osberg (2007) ยังกล่าวไว้เกี่ยวกับสิ่งที่แตกต่างระหว่างการประกอบการเชิงธุรกิจและการประกอบการเพื่อสังคม ได้แก่

#### 1. แรงจูงใจ (Motivation)

ผู้ประกอบการทางธุรกิจ และเพื่อสังคมมีแรงจูงใจในการสร้างและดำเนินการที่แตกต่างกัน โดยผู้ประกอบการทางธุรกิจมีแรงจูงใจจากกำไรเชิงธุรกิจ (Profit) ในขณะที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีแรงจูงใจจากการเห็นประโยชน์ของคนอื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism) ซึ่งเมื่อพิจารณาความแตกต่างดังกล่าวนี้ เมื่อพิจารณาถึงผู้ประกอบการที่แท้จริงส่วนใหญ่แล้วไม่ใช่เป็นตัวเงินเป็นหลัก หากแต่เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการค้นหาโอกาสใหม่ การได้มาซึ่งความสำเร็จเชิงจิตวิทยา (Psychic Reward) จากกระบวนการที่เกิดขึ้นจากไอเดียหรือนวัตกรรมของผู้ประกอบการนั้น ซึ่งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความเหมือนกันของทั้งการประกอบการเชิงธุรกิจและเพื่อสังคม

#### 2. การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition)

สำหรับผู้ประกอบการเชิงธุรกิจนั้น การนำเสนอคุณค่าต่างวางแผนและมุ่งหวังเพื่อตอบสนองต่อตลาดซึ่งสามารถที่จะใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ของผู้ประกอบการนำเสนอ และท้ายที่สุดการนำเสนอคุณค่าดังกล่าวได้ออกแบบมาเพื่อได้รับผลกำไรทางการเงิน ซึ่งนักลงทุนต่างคาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมไม่ได้นำเสนอคุณค่าในลักษณะนั้น และไม่ได้ตั้งความหวังเพื่อตอบสนองนักลงทุน หากแต่สร้างผลกระทบทางสังคมในเชิงบวกที่แผ่กว้างออกไป และส่วนใหญ่แล้วการนำเสนอคุณค่าของผู้ประกอบการเพื่อสังคมต่างให้คุณค่าแก่คนที่ถูกปฏิเสธทางสังคม หรือเสียเปรียบทางสังคม

## คุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Characteristics of Social Entrepreneurs)

ใครเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมและมีลักษณะอย่างไร คงจะเป็นคำถามที่องค์กรในทุกภาพส่วนไม่ว่าจะเป็นไม่แสวงหาผลกำไร (Non-Profit Organization) องค์กรทางธุรกิจ และภาครัฐ ต่างพินิจพิเคราะห์เนื่องจากว่าหัวใจขององค์กรที่เกิดขึ้นในรูปแบบของการประกอบการเพื่อสังคมนั้นเกิดจาก “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” ที่เป็นผู้นำและมีคุณลักษณะส่วนบุคคล นอกจากนี้ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่การสร้างสิ่งที่เรียกว่า นวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) แต่อะไรที่เป็นส่วนสำคัญในการสร้างผู้ประกอบการเพื่อสังคม Leadbeater (1997) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องเป็นคนที่

1. จิตสำนึกในการประกอบการ (Entrepreneurial Mindset): ต้องเป็นคนที่สามารถนำสิ่งที่ไม่ได้ใช้แล้วหรือทรัพยากรที่ถูกทิ้ง และสามารถนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการได้
2. นวัตกรรม (Innovative): ต้องเป็นคนที่สร้างสินค้าและบริการใหม่ กระบวนการใหม่ที่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้
3. การเปลี่ยนแปลง (Transformatory): ต้องเป็นผู้ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่รับผิดชอบ ทั้งนี้รวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงในชุมชนที่เข้าไปดำเนินการและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดพลวัตของการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ดีผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จนั้นส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคนที่เก่งในเรื่องของคน มีวิสัยทัศน์ในการค้นหาโอกาสและการสร้างความร่วมมือ ทั้งนี้ทั้งนั้นนักวิจัยได้ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการ โดยตั้งคำถามมีกลุ่มนักวิชาการได้รวมตัวกันเป็น สำนักแนวคิดด้านบุคลิกลักษณะในการประกอบการ (The Entrepreneurial Trait School of Thought) นักวิชาการและนักวิจัยในสำนักนี้ได้พยายามตอบคำถามที่ว่า “ทำไมคนบางส่วนประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการในขณะที่บางคนไม่ประสบความสำเร็จ? โดยมีความเชื่อที่ว่า บุคลิก ลักษณะของแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน สำนักแนวคิดนี้เชื่อว่ามีบุคลิกลักษณะบางอย่างที่ส่งผลทำให้คนประสบความสำเร็จในการประกอบการ อย่างเช่น เป็นคนที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด มีความอดทนและสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เป็นต้น ทั้งนี้คุณลักษณะที่สำคัญของผู้ประกอบการที่แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ย่อมมีส่วนคล้ายคลึงกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคม แต่เป้าหมายของผู้ประกอบการเพื่อสังคม คือความสำเร็จที่สร้างสรรค์ให้แก่สังคมและผู้อื่นในสังคม ทำให้เกิดการพัฒนาในองค์กรรวมในสังคม อย่างไรก็ตาม บุคลิกลักษณะของผู้ประกอบการเชิงธุรกิจและเพื่อสังคมมักมีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงกันไม่ว่าจะเป็นในด้าน

- การอดทนต่อความไม่แน่นอน (Tolerance for Ambiguity) ที่สูงกว่า
- การสามารถรับได้ต่อความเสี่ยง (Risk Taking Propensity) ที่สูงกว่า
- มีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ที่สูงกว่า
- มีความต้องการความอิสระ (Need for Autonomy) ที่สูงกว่า
- มีความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ที่สูงกว่า

- มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creative and Innovative Mindset) ที่สูงกว่า
- มีความตื่นตัวต่อการค้นหาโอกาส (Opportunity Alertness) ที่สูงกว่า
- มีความอดทนมั่นคง และมองโลกในแง่ดี (Non-Neuroticism) ที่สูงกว่า
- เป็นคนที่เปิดตัวและแสดงตัวตน (Extraversion) ที่ดีกว่า
- มีการเปิดรับประสบการณ์และสถานการณ์ (Openness to experience) ที่มากกว่า

นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังมีความมีวินัยในตนเอง มีการไตร่ตรอง มีความรอบคอบ มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ มีความเป็นระเบียบ ซึ่งเป็นจิตสำนึกของผู้ประกอบการ ทั้งนี้บุคลิกลักษณะของผู้ประกอบการ ได้การศึกษา ค้นคว้าและพิสูจน์แล้วว่าผู้ประกอบการมีความแตกต่างจากผู้จัดการหรือบุคคลที่ประกอบอาชีพอื่นๆ

### บทบาทของผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Role of Social Entrepreneurs)

ผู้ประกอบการเพื่อสังคม ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ของสังคม เป็นบุคคลที่มี กระบวนการใหม่ในการแก้ไขปัญหาทางสังคมโดยมีความมุ่งมั่นและยืนหยัดในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผล กระทบในเชิงบวก โดยใช้แนวคิดใหม่ กระบวนการใหม่ ดังนั้นบทบาทของผู้ประกอบการเพื่อสังคม จึงเป็นส่วนสำคัญ หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นส่วนกระตุ้น (Catalytic Agent) ในระบบนิเวศทางสังคม (Social Ecosystem) ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง Leadbeater (1997) ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสังคม 5 ส่วนด้วยกัน ดังนี้

#### 1. การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีบทบาทสำคัญในการแก้ไขปัญหาทางสังคม ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาสุขภาพทั้ง ทางร่างกาย และจิตใจ ปัญหาการว่างงาน ปัญหาด้านการศึกษา สภาพแวดล้อม อาชญากรรม ปัญหาวัยรุ่น หรือปัญหาอาชญากรรม อย่างไรก็ดี ผู้ประกอบการเพื่อสังคมเผชิญปัญหาโดยใช้กระบวนการใหม่ในการแก้ไขปัญหา โดยเปลี่ยนผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะมองปัญหาเป็นโอกาส และค้นหาแหล่งปัญหา ทดสอบแนวทาง การแก้ปัญหาที่แตกต่างกันเพื่อหาแนวทางที่เป็นไปได้ แน่แน่นอนว่าจะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและความ ล้มเหลว หากว่าสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นนั้นสามารถที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมในวงกว้างทำให้ผู้ประกอบการ เพื่อสังคมมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว

#### 2. สร้างประสิทธิภาพในส่วนอุปทาน (Supply-side Efficiency)

บทบาทอีกด้านของผู้ประกอบการเพื่อสังคมคือการสร้างความพันธสัญญา (Commitment) กับคน ในองค์กร สร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งทำให้กระบวนการทุกอย่าง สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่ใช่การสร้างประสิทธิภาพจากการหาคนที่มีความสามารถที่ต่ำกว่า หากแต่จงใจบริหารคนในองค์กรให้เกิดความเป็นอิสระแต่มีความมุ่งมั่นในแนวทางเดียวกัน ซึ่งทำให้ ประสิทธิภาพของคนในองค์กรสูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีการจัดโครงสร้างองค์กรมีแบบราบ (Flat Organization) เพื่อหลีกเลี่ยงระบบราชการ (Bureaucratic System) ซึ่งมีขั้นตอนยุ่งยากและขาดประสิทธิภาพ

### 3. สร้างสรรค์สวัสดิการ (Active Welfare)

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะไม่ยึดแนวคิดเดิมในการจัดหาสวัสดิการ (Welfare) เพื่อให้สังคม หากแต่มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างรูปแบบใหม่ในการสร้างสรรค์สวัสดิการ หลายๆ ครั้งมีการสร้างแนวคิดที่ก้าวข้ามสวัสดิการของรัฐ โดยที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะตั้งศักยภาพของเครือข่ายที่หลากหลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนเข้ามาในการร่วมกันแก้ไขปัญหาทางสังคม ซึ่งจะเป็นการผสมผสานทรัพยากรจากหลากหลายหน่วยงานเพื่อนำเสนอสวัสดิการในรูปแบบใหม่ ทั้งนี้มักจะไม่ใช่ในรูปแบบการให้ (Donation) เพียงอย่างเดียวหากแต่ปฏิบัติกระบวนการในระบบสวัสดิการอย่างสร้างสรรค์

### 4. สร้างงานและผลลัพธ์ (Jobs and output)

การสร้างงาน (Job Creation) เป็นบทบาทสำคัญของผู้ประกอบการเชิงธุรกิจ รวมไปถึงทางสังคม ด้วยเนื้องด้วยผู้ประกอบการเพื่อสังคม ใช้โครงการต่างๆเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน หลายครั้งโครงการต่างๆมีไว้เพื่อสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการประกอบอาชีพในอนาคต โครงการต่างๆที่เกิดขึ้นนอกจากสร้างผลงานภายในโครงการแล้วซึ่งเป็นผลลัพธ์แล้วยังช่วยลดการว่างงานของคนในชุมชน หรือระบบเศรษฐกิจอีกด้วย ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้ประกอบการเพื่อสังคม จะช่วยคนในสังคมให้สามารถที่จะดูแลตัวเองได้ ซึ่งผลกระทบดังกล่าวสามารถที่จะลดปัญหาอื่นๆ ของสังคมต่อไปได้

### 5. สร้างทุนทางสังคม (Social capital creation)

ทุนทางสังคม (Social Capital) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ซึ่งสร้างพันธมิตร (Alliances หรือ Partnership) และข้อตกลงความร่วมมือ ให้เกิดขึ้นซึ่งเกิดขึ้นจากการสร้างความน่าเชื่อถือและการแบ่งปันคุณค่า (Shared Value) กัน ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในสังคม เพื่อที่จะช่วยแก้ไขปัญหาทางสังคมร่วมกัน ทุนทางสังคมถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการผสมผสานทรัพยากร ทำให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมนำคนจากหลากหลายภาคส่วนเพื่อเข้าร่วมแก้ไขปัญหา ด้วยเหตุนี้เองบทบาทของการสร้างทุนทางสังคมในชุมชนใดชุมชนหนึ่งจึงเป็นบทบาทสำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสังคม ทั้งนี้เพื่อสร้างชุมชนที่เข้มแข็งและสามารถที่จะอยู่ได้ด้วยตนเองจากความร่วมมือที่มีพื้นฐานจากความเชื่อใจกันในชุมชน

## สรุปท้ายบท

การประกอบการเพื่อสังคมเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและได้มีกรณีตัวอย่างที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่เยาวชนรุ่นหลังที่มีความหลงใหลและเป้าหมายในการสร้างคุณค่าให้แก่สังคม (Social Value) และมีแรงจูงใจจากความเห็นอกเห็นใจคนอื่นนอกเหนือจากตนเอง อย่างไรก็ตามในมุมมองของการเรียนการสอนและด้านวิชาการยังประสบปัญหาต่อการถ่ายทอด การวิจัยทางวิชาการ แม้กระทั่งขอบเขตของการประกอบการเพื่อสังคม ด้วยคำว่าคำว่า “สังคม” เป็นคำที่มีความกว้างและมีหลากหลายมิติในการตีความ จึงทำให้ความหมายของการประกอบการเพื่อสังคมต่างได้รับการนำเสนอจากทั้งผู้ประกอบการเพื่อสังคม องค์กรเพื่อสังคม รวมไปถึงนักวิชาการจากหลากหลายสาขา ทั้งนี้ส่วนประกอบสำคัญของการประกอบการเพื่อสังคม จะต้องมียุทธศาสตร์ความหมายเดิมของ “การประกอบการ

(Entrepreneurship)” และมีคำขยายนาม “สังคม (Social)” รวมเข้าด้วยกัน ซึ่งหมายถึง กิจกรรม (Activity) หรือ กระบวนการ (Process) ที่มีนวัตกรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โดยจะต้องค้นหาโอกาสและผสมผสานทรัพยากรเพื่อ สามารถที่จะสร้างคุณค่าทางสังคม (Social Value) และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการทางสังคม (Social Needs) ได้ ทั้งนี้การประกอบการเชิงธุรกิจและการประกอบการ เพื่อสังคม ถึงแม้ว่าความแตกต่างที่สำคัญคือพันธกิจ (Mission) แต่กระบวนการที่ใช้แนวคิดใหม่ การแสวงหาโอกาส และทางแก้ไขปัญหาใหม่อย่างมีนวัตกรรมต่างมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

อย่างไรก็ดีการประกอบการเพื่อสังคมยังเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมให้เกิดผล กระทบในเชิงบวก และมีบทบาทที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นในด้านการสร้างเครือข่ายทางสังคมในชุมชน การสร้างงาน การ สร้างสรรค์สวัสดิการในรูปแบบใหม่ หรือการแก้ไขปัญหาที่สำคัญ ด้วยว่าผู้ประกอบการเพื่อสังคมเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างจากคนทั่วไป และเป็นที่ต้องการของชุมชนในสังคม ซึ่งการสร้างและพัฒนา ผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้นสามารถทำได้และมีองค์กรที่ตั้งอยู่อย่าง Ashoka ในประเทศไทยก็มีการเปิดโอกาสให้ เยาวชนคนไทยมีส่วนร่วมเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงหรือจัดตั้ง Ashoka Fellows<sup>3</sup> ขึ้นเพื่อที่จะสร้างผู้นำการ เปลี่ยนแปลงในชุมชนและสร้างการประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทย

### คำถามท้ายบท

1. ส่วนประกอบการสำคัญของนิยามการประกอบการเพื่อสังคมมีส่วนใดที่สำคัญ จงนิยามการประกอบการเพื่อ สังคมในความเข้าใจของนักศึกษา
2. อะไรเป็นปรากฏการณ์ที่ทำให้เกิดการประกอบการเพื่อสังคม จงวิเคราะห์และอภิปราย
3. พื้นฐานของบุคลิกลักษณะของผู้ประกอบการเชิงธุรกิจและผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีความเหมือนและ ต่างกันอย่างไร
4. ความแตกต่างของการประกอบการเชิงธุรกิจและการประกอบการเพื่อสังคม มีความแตกต่างในส่วนใดบ้างจง อธิบาย
5. บทบาทของผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีอะไรบ้าง จงอภิปราย

### กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ

- กิจกรรมระดมความคิดในส่วนของนิยามของการประกอบการเพื่อสังคม

<sup>3</sup> <http://thailand.ashoka.org/>

## เอกสารอ้างอิง

- Austin, J. E., Leonard, H., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2006). Social entrepreneurship: it's for corporations too. *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, 169-180.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (No. 3). Harper.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), 1203-1213.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Eds.). (2006). *Social entrepreneurship* (p. 3). New York: Palgrave Macmillan.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition* (Vol. 5, No. 2, pp. 28-39). Stanford: Stanford social innovation review.
- Sahlman, W. A. (1996). *Some thoughts on business plans*. Harvard Business School Publ..
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.



## บทที่ 2

### ปัญหาทางสังคมของผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Problem for Social Entrepreneur)

“ปัญหาไม่ใช่ปัญหา แต่ปัญหาเป็นทัศนคติของคุณเกี่ยวกับปัญหานั้น

*The problem is not the problem. The problem is your attitude about the problem.”*

–Captain Jack Sparrow

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเข้าใจถึงปัญหาทางสังคมของผู้ประกอบการเพื่อสังคม
2. เพื่อทราบถึงสาเหตุของการแสวงหาปัญหาของผู้ประกอบการเพื่อสังคม
3. เพื่อเข้าใจประเภทของปัญหาที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมเผชิญ

#### บทนำ

การประกอบการเพื่อสังคมเป็นกระบวนการที่จะสามารถระบุ “ปัญหาทางสังคม (Social Problem) และ ค้นหาโอกาสแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นอย่างมีนวัตกรรมเพื่อสร้างผลกระทบในเชิงบวกต่อสังคม ดังนั้นปัญหาทางสังคมเป็นจุดเริ่มต้นหรือที่มาของกิจกรรมการประกอบการเพื่อสังคม อย่างไรก็ตามหากกล่าวถึงคำว่า “ปัญหาทางสังคม” ไม่ว่าจะเป็ นสังคมที่ประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาต่างก็มีปัญหาสังคมที่หลากหลายและสามารถที่จะระดมความคิดของปัญหาต่างๆขึ้นมาได้อย่างมากมาย ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาความยากจน ปัญหาความไม่เท่าเทียม ปัญหายาเสพติด ปัญหาความไม่เท่าเทียม ปัญหาด้านการศึกษา ปัญหาอุบัติเหตุ ปัญหาสุขภาพ ปัญหาครอบครัว ปัญหาโรคเอดส์ ปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและปัญหาอื่นๆ ซึ่งแน่นอนว่าหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นกรมประชาสงเคราะห์ได้พยายามจัดทำแผนพัฒนางานสวัสดิการสังคมและสังคมสงเคราะห์แห่งชาติเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว อย่างไรก็ตามปัญหาที่เกิดขึ้นต่างไม่สามารถใช้กระบวนการแบบเดิมในการเข้าแก้ไขปัญหาหรือมีหน่วยงานภาครัฐเพียงหน่วยงานเดียวในการขับเคลื่อน ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจึงเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่จะเข้ามาแก้ไขปัญหาทางด้านสังคมดังกล่าว

ทั้งนี้ปัญหาทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราที่ไม่คงที่และมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อค่านิยมหรือการตีความมีการเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีทั้งผลกระทบในทางที่ดีและไม่ดี ซึ่งเป็นปัญหาที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งแล้วแต่มุมมอง เช่น ในช่วงที่ประเทศไทยเริ่มมีการควบคุมกำเนิดเพื่อป้องกันปัญหาครอบครัวนั้นส่งผลทำให้มีการรักษาจำนวนประชากรของประเทศอยู่ในเกณฑ์ที่ดี แต่อาจเกิดปัญหาทางด้านขาดแคลนแรงงานขึ้นที่จะสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นในครอบครัวในอนาคตเป็นต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาทางสังคมล้วนแล้วแต่ปัญหาที่ส่งผลกระทบเป็นวงโคจร ที่เมื่อผู้ประกอบการเพื่อสังคมเข้าไปแทรกแซงเพื่อสร้างสิ่งใหม่หรือนำเสนอรูปแบบในการแก้ไขปัญหาทางสังคมแล้ว

จะต้องมองให้รอบด้านว่าผลกระทบที่ตามมาจะเป็นปัญหาในด้านใด เนื่องด้วยลักษณะปัญหาทางสังคมนั้นมีผลกระทบกระเทือนต่อคนเป็นจำนวนมากและเป็นสิ่งที่คนส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นสภาพที่ไม่ต้องการ

ด้วยเหตุนี้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องเข้าใจถึงปัญหาทางสังคมที่จะเข้าไปดำเนินการแก้ไขหรือนำเสนอกระบวนการใหม่ ในบทนี้จะสร้างความเข้าใจถึงที่มาของปัญหาทางสังคม ความหมายและประเภทของปัญหาที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรทราบและปัญหาไหนที่มีจะสร้างผลกระทบในเชิงบวกที่มีนัยสำคัญและควรคุ้มค่าต่อการเข้าไปดำเนินการ

## ปัญหาทางสังคม (Social Problem)

ปัญหาทางสังคมเป็นสภาวะหรือพฤติกรรมที่เกิดผลลัพธ์ในทางลบเกิดกับกับคนหมู่มากซึ่งทำให้สภาวะนั้นและพฤติกรรมนั้นๆ มีความจำเป็นที่จะต้องเปิดเผยและดำเนินการแก้ไข ทั้งนี้ความหมายดังกล่าวมีทั้งส่วนประกอบที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (Objective) และอยู่บนพื้นฐานของบุคคล (Subjective) ด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) ที่เกิดขึ้นบนโลกใบนี้มีข้อมูลทางสถิติและการวิจัยพิสูจน์ รวมไปถึงผลเสียที่จะตามมาของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวซึ่งเป็นปัญหาทางสังคมที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (Objective) ในขณะที่เดียวกันปัญหาบางอย่างก็มีส่วนประกอบที่อยู่บนพื้นฐานของบุคคล ยกตัวอย่างเช่น ก่อนปี ค.ศ. 1970 ปัญหาล่องละเมิดทางเพศในสหรัฐอเมริกาไม่ได้ถือว่าเป็นปัญหาทางสังคม หากแต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมเท่านั้น แต่เมื่อมีการเคลื่อนไหวทางสังคมของประชากรเพศหญิงขึ้นในปลายทศวรรษ 1970 ปรากฏว่าเหตุการณ์ล่องละเมิดทางเพศได้รับความสนใจจากสาธารณชน อีกทั้งนักการเมืองผู้ทำนโยบายได้ให้ความสำคัญและส่งผลทำให้เกิดเป็นปัญหาทางสังคมขึ้น ลักษณะของปัญหาทางสังคมดังกล่าวมีส่วนประกอบที่อยู่บนพื้นฐานของบุคคล (Subjective) มากกว่าพื้นฐานของความเป็นจริง เนื่องจากว่าคนในสังคมและผู้วางนโยบายเป็นคนกำหนดว่าปัญหาใดเป็นปัญหาทางสังคม ถึงแม้ว่าในบางครั้งสังคมอาจจะไม่ทราบว่าภาวะดังกล่าวส่งผลลัพธ์ในทางลบกับคนหมู่มากจริงก็ตาม

เมื่อพิจารณาถึงความหมายตามพจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2524 ได้ให้ความหมายของปัญหาสังคมดังนี้

ปัญหาสังคม หมายถึง ภาวะใดๆ ในสังคมที่คนจำนวนมากถือว่าเป็นสิ่งผิดปกติและไม่พึงปรารถนา รู้สึกไม่สบายใจ และต้องการให้มีการแก้ไขให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ เช่น ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาการทุจริตในวงราชการ ปัญหายาเสพติด เป็นต้น ปัญหาสังคมเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม รวมถึงการประเมินพฤติกรรมของคนในสังคมด้วยมาตรฐานศีลธรรมในขณะนั้น

ดังนั้นปัญหาทางสังคมหรือปัญหาสังคมเป็นสภาวะการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อคนในสังคมส่วนใหญ่ซึ่งสามารถมองเห็นสภาวะการณ์นั้นๆและไม่ต้องการให้เกิดขึ้นอีก อีกทั้งควรได้รับการแก้ไขร่วมกัน อย่างไรก็ตามในมุมมองของนักสังคมวิทยาได้ตั้งคำถามว่า แหล่งของปัญหาทางสังคมดังกล่าวเกิดขึ้นจากปัจเจกชนหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น คนจำนวนมากยากจน ไม่มีงานทำ มีปัญหาทางครอบครัว ล้วนแล้วเกิดจากปัญหาของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้นักสังคมวิทยา Wright Mill ได้แบ่งปัญหาเป็นสองลักษณะด้วยกันดังนี้

1. ปัญหาส่วนบุคคล (Personal Troubles) เป็นปัญหาที่ได้รับผลกระทบเพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือบุคคลในสังคมนั้น และหลายครั้งจะถูกกล่าวว่าเป็นความผิดของบุคคลนั้นๆ หรือความล้มเหลวของบุคคลนั้นๆ
2. ประเด็นทางสาธารณะ (Public Issues) เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างทางสังคมและวัฒนธรรมของสังคม โดยปัญหาดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อคนหลายคน

โดย Mills (1959) จึงได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาของตัวบุคคลหรือปัจเจกชนบ่อยครั้งที่เป็นรากฐานของปัญหาของสังคม ดังนั้นผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถที่ค้นหาปัญหาทางสังคมจากตัวบุคคลได้ก่อน แน่แน่นอนว่าแหล่งที่มาของปัญหาในแต่ละคนต่างมีเหตุผลที่แตกต่างกันออกไปแต่เมื่อรวบรวมระดมความคิดจัดกลุ่มปัญหาและแหล่งที่มาของปัญหาแล้ว ก็จะสามารถเข้าใจถึงปัญหาทางสังคมได้อย่างกระจ่างแจ้ง

ทั้งนี้ทั้งนั้นปัญหาทางสังคมล้วนฝังลึกอยู่ในสังคมแต่ปัญหาเหล่านั้นมีการแปรผันไปตามกาลเวลาหลายๆ ปัญหาในอดีตอาจจะไม่รุนแรงในปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต ซึ่งสาเหตุของปัญหาทางสังคมนั้นเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่นสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลทำให้เกิดค่านิยมใหม่ๆและวัฒนธรรมความเป็นอยู่ในสังคมเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ความไม่เป็นระเบียบของสังคม แนวทางการนำไปใช้ของกฎระเบียบกฎหมายเกิดความล้มเหลว ต่างก็เป็นเหตุทำให้เกิดปัญหาทางสังคมขึ้น ท้ายที่สุดสาเหตุที่สำคัญคือคนในสังคมมีบรรทัดฐานที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การยอมรับ และทัศนคติต่อการอยู่ร่วมกันของสังคมมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสังคมอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ยอมรับกันในสังคม ซึ่งเป็นเหตุทำให้เกิดปัญหาทางสังคมขึ้น

### กระบวนการพัฒนาปัญหาทางสังคม

ถึงแม้ว่าจะมีภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ผู้จัดทำนโยบาย รวมไปถึงสื่อประชาสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลในการรับรู้ปัญหาทางสังคมของสาธารณชน อย่างไรก็ตามก็ปัญหาทางด้านสังคมมักผ่านกระบวนการขั้นตอนในการพัฒนาปัญหา Spector & Kitsuse (2001) ได้นำเสนอขั้นตอนต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1: การวิวัฒนาการและการสร้างข้อเรียกร้อง (Emergence and Claims Making)

ในขั้นตอนแรก ปัญหาทางสังคมเกิดขึ้นเมื่อตัวแทนทางสังคม (Social Entity) เช่น กลุ่มการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สื่อสารมวลชน หรือนักการเมืองที่มีอิทธิพล ได้เริ่มทำการเรียกร้องเงื่อนไขต่างๆเพื่อที่จะได้มาซึ่งการแก้ไขปัญหา ตัวแทนทางสังคมดังกล่าวจะพยายามจูงใจสาธารณะชนทั้งในด้านแนวคิดของปัญหา เหตุผลสำหรับปัญหา และความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดการเรียกร้องของปัญหาทางสังคมว่ามีนัยสำคัญ ในมุมมองของขั้นตอนแรก กระบวนการเรียกร้องถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการวิวัฒนาการของปัญหาทางสังคมให้เกิด หากการเรียกร้องดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จปัญหาดังกล่าวก็จะไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้ทั้งนั้นตัวแทนทางสังคมมักจะมีอิทธิพลในการสร้างแรงขับเคลื่อนในการเรียกร้อง ไม่ว่าจะผ่านทางสื่อประชาสัมพันธ์ การกำหนดนโยบาย และการเคลื่อนไหวทางสังคม

## ขั้นตอนที่ 2: ความชอบด้วยกฎหมาย (Legitimacy)

เมื่อกลุ่มตัวแทนทางสังคมได้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและพฤติกรรมที่ได้เรียกร้องไปสู่ปัญหาทางสังคมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการชักจูงและโน้มน้าวให้ภาครัฐเข้าไปดำเนินการและจัดทำนโยบายเพื่อที่จะตอบปัญหาเหล่านั้น การที่จะสร้างแรงจูงใจได้นั้นกลุ่มตัวแทนทางสังคมจะต้องเรียกร้องว่าปัญหาทางสังคมนั้นจะต้องเห็นชอบด้วยกฎหมาย และจะทำการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) เพื่อสนับสนุนปัญหาทางสังคมที่ได้นำเสนอนั้น และเมื่อกลุ่มตัวแทนทางสังคมมีสมาชิกเป็นภาครัฐแล้ว แนวโน้มที่จะเรียกร้องความชอบด้วยกฎหมายมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

## ขั้นตอนที่ 3: การสร้างข้อเรียกร้องใหม่อีกครั้ง (Renewed Claims Making)

ถึงแม้ว่าการดำเนินการจากภาครัฐได้เกิดขึ้นเพื่อสร้างความชอบด้วยกฎหมายแล้ว กลุ่มตัวแทนทางสังคมที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงอาจจะสรุปได้ว่าการกระทำดังกล่าวมีเป้าหมายที่จำกัดเกินไปสำหรับการที่จะแก้ไขปัญหาอย่างประสบความสำเร็จ หากว่ามีข้อสรุปเช่นนั้น ขั้นตอนต่อไปสำหรับตัวแทนทางสังคมจะทำการเรียกร้องความต้องการใหม่อีกครั้ง โดยทำการวิพากษ์วิจารณ์การตอบสนองที่ได้รับจากภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าปัญหาทางสังคมที่กล่าวมานั้นเป็นเรื่องใหญ่และมีความสำคัญที่จะต้องได้รับการแก้ไข โดยในขั้นตอนนี้อาจจะมีความเครียดจากการเรียกร้องที่เกิดขึ้น

## ขั้นตอนที่ 4: การพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก (Development of Alternative Strategies)

จากการที่ได้มีการเรียกร้องใหม่และได้รับความเห็นชอบทางกฎหมายแล้ว กลุ่มตัวแทนสังคมบ่อยครั้งมักจะสรุปว่า ภาครัฐและส่วนที่ให้ความสนใจไม่ได้ตอบสนองอย่างเพียงพอสำหรับข้อเรียกร้องที่ได้ดำเนินการไป ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวแทนสังคมพยายามที่จะเรียกร้องอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามเขาเหล่านั้นอาจจะตระหนักได้ว่าสิ่งที่ได้ทำไปอาจจะไม่ได้รับการตอบรับที่เพียงพอ ทำให้กลุ่มตัวแทนทางสังคมจะริเริ่มพัฒนากลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเองในการที่ตอบสนองต่อปัญหาทางสังคมที่เกิดขึ้น

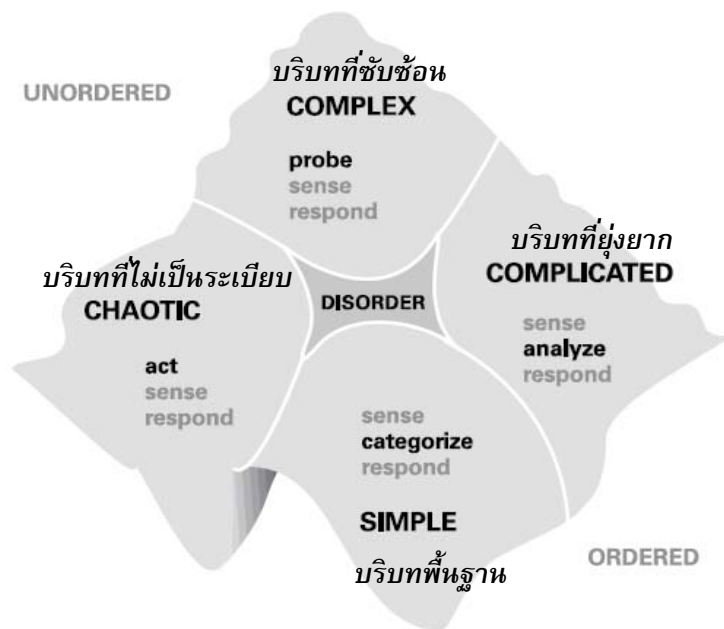
ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตอนเป็นส่วนหนึ่งที่นักสังคมวิทยาได้นำเสนอเป็นกระบวนการพัฒนาของปัญหาทางสังคมซึ่งมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่เป็นตัวแทนทางสังคมที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลง ภาครัฐ กลุ่มที่ได้รับปัญหา ต่างเข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญในการเรียกร้องและสะท้อนถึงปัญหาทางสังคม โดยผู้ประกอบการเพื่อสังคมย่อมมีส่วนร่วมและมีบทบาทในแต่ละขั้นตอนในการมองเห็นปัญหาทางสังคมไม่มากนักน้อย หากแต่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาทางสังคมมากกว่าที่จะเป็นองค์ประกอบการในการเรียกร้องที่เกิดขึ้น

## ประเภทของปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา

ปัญหาทางสังคม (Social Problem) ที่เกิดขึ้นล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่มีหลากหลายรูปแบบโดยผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้ตอบสนองและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับปัญหา

ทางสังคมที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามก็ดีสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมซึ่งเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเข้าใจถึงประเภทของปัญหา ลักษณะ และกระบวนการตอบสนองต่อปัญหานั้น Snowden และ Boone ได้นำเสนอ Cynefin<sup>1</sup> Framework ซึ่งใช้ในโมเดลในการตัดสินใจของผู้หน้าที่เผชิญกับเหตุการณ์หรือบริบทที่จำเป็นจะต้องตอบสนองในการแก้ไขปัญหา ในกรณีของการแก้ไขปัญหาในแต่ละประเภทคนตัดสินใจจะต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของเหตุและผล (Cause and effect relationship) รวมไปถึงบริบทของปัญหาที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งมีกระบวนการให้ การคิด ตัดสินใจ และค้นหากระบวนการตอบสนองแก้ไขปัญหาที่ไม่เหมือนกัน โดยใน Cynefin Framework ได้แบ่งแยกบริบทที่ผู้นำจะต้องตัดสินใจเป็น 5 บริบท (Context) ด้วยกัน ซึ่ง 4 ใน 5 บริบทที่ผู้นำจะทำการวิเคราะห์พิจารณาได้แก่ 1) บริบทพื้นฐาน (SimpleContext), 2) บริบทที่ยุ่งยาก (ComplicatedContext), 3) บริบทที่ซับซ้อน (ComplexContext), และ 4) บริบทความไม่เป็นระเบียบ (ChaoticContext) ในบริบทที่ 5 หรือ “Disorder” เป็นบริบทของปัญหาที่ไม่มีความชัดเจนจากทั้ง 4 บริบทที่กล่าวมาข้างต้น

Cynefin Framework จะช่วยผู้นำรวมถึงผู้ประกอบการที่จะต้องตัดสินใจแนวทางในการแก้ไขปัญหาสามารถรู้สึกได้ถึงแก่นของบริบท<sup>2</sup> และจะช่วยทำให้การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาที่ดียิ่งขึ้นรวมถึงลดข้อผิดพลาดจากการใช้แนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเองซึ่งอาจจะไม่เหมาะกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เนื่องด้วยปัญหาทางสังคมล้วนแต่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นการนำ Cynefin Framework เข้ามาใช้จะช่วยทำให้เข้าใจถึงกระบวนการแก้ไขปัญหาของผู้ประกอบการเพื่อสังคม ด้วยเหตุนี้ในส่วนหนึ่งของประเภทของปัญหาจึงจะแบ่งแยกตาม 4 บริบทที่แตกต่างกันไปซึ่งแสดงในแผนภาพและมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2-1 ประเภทของปัญหาแบ่งแยกตามบริบท

<sup>1</sup> อ่านว่า Ku-nev-in ซึ่งเป็นคำของ Welsh ซึ่งหมายถึง ปัจจัยที่หลากหลายในสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ของเราที่มีอิทธิพลต่อเราและไม่สามารถที่เราจะเข้าใจได้

<sup>2</sup> บริบท (Context) คือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากชุดของเหตุการณ์ เงื่อนไข ประเด็น คำกล่าว ซึ่งสามารถที่จะเข้าใจและประเมินได้

## บริบทที่ 1: บริบทพื้นฐาน (Simple Context)

สำหรับบริบทพื้นฐานจะสามารถถูกแบ่งแยกโดยความสัมพันธ์ทางด้านเหตุและผลได้อย่างชัดเจนและคงที่ ซึ่งง่ายต่อการตัดสินใจจากทุกๆ คน แน่ใจว่าคำตอบที่ถูกต้องจะเป็นคำตอบที่มีเหตุและผลและไม่สามารถที่จะหาข้อโต้แย้งได้ ดังนั้นปัญหาที่อยู่ในบริบทพื้นฐานนี้จะเป็นปัญหาที่ทราบอยู่แล้ว รวมไปถึงสามารถที่จะรู้ทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดแล้ว กล่าวคือ บริบทนี้อยู่บนบริเวณที่เรียกว่า “Known Knowns” หรือ “รู้แล้วารู้” ดังนั้นการตัดสินใจของผู้ใช้ในบริบทนี้จะไม่ถูกตั้งคำถามขึ้น เพราะว่าทุกคนในภาคส่วนได้เข้าใจและรู้ถึงปัญหานั้น รวมไปถึงแนวทางการแก้ไขดังกล่าวปัญหาจะมีกระบวนการแก้ไขที่ชัดเจน และทราบถึงผลลัพธ์ของการแก้ไขปัญหานั้นๆ

จากภาพข้างต้นจะเห็นได้ว่าบริบทพื้นฐานนั้นจะมีการดำเนินการที่มีกระบวนการที่ตรงไปตรงมาในการจัดการและการตรวจสอบโดยผู้นำที่จะต้องตัดสินใจจะต้อง สัมผัส (Sense) แบ่งกลุ่ม (Categorize) และ ตอบสนอง (Respond) กล่าวคือ จะเริ่มต้นด้วยการประเมินสถานการณ์นั้นคือการสัมผัสปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทลักษณะนี้ จากนั้นทำการจัดแยกหรือแบ่งกลุ่มของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นปัญหาในกลุ่มใด เมื่อทราบถึงกลุ่มปัญหาแล้วจึงตอบสนองเพื่อทำการแก้ไขปัญหานั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาไข้เลือดออกในชุมชน เมื่อทราบถึงปัญหาที่มีประชากรในชุมชนมีไข้เลือดออกในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งจากรายงานจากโรงพยาบาล จากนั้นก็อาจจะมีการแบ่งสาเหตุของปัญหาไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ที่มีน้ำกักขังหรือมียุงที่เป็นพาหะนำเชื้อไข้เลือดออก เมื่อแบ่งกลุ่มแล้วก็สามารถที่จะดำเนินการไม่ว่าจะเป็นเข้าไปฉีดยาฆ่ายุงลายที่เป็นพาหะหรือเข้าไปประชาสัมพันธ์ในเรื่องของน้ำกักขังเพื่อลดจำนวนพื้นที่ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าปัญหาในลักษณะนี้อยู่บนบริบทพื้นฐานที่มีกระบวนการชัดเจน ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นพื้นที่แห่งการปฏิบัติที่ดีที่สุด (The Domain of Best Practice)

ดังนั้นเมื่อผู้ประกอบการเพื่อสังคมเผชิญปัญหาที่มีตั้งอยู่ในบริบทพื้นฐาน สิ่งสามารถดำเนินการได้คือการตั้งขอบเขต การส่งการและควบคุม ในอยู่ในกรอบข้อมูลที่ทราบกัน การสื่อสารอาจจะไม่ค่อยมีความจำเป็นเนื่องจากว่าปัญหาดังกล่าวเป็นที่ทราบที่อยู่แล้ว และมีข้อมูล แนวทางในการแก้ไขที่ตรงไปตรงมา ในส่วนนี้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมอาจจะต้องมองภาพใหญ่มากกว่ามองภาพเล็ก และจะต้องทราบเข้าใจถึงการแบ่งกลุ่ม (Categorize) ปัญหาเพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะสามารถตอบสนองด้วยทางแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด ดังนั้นสิ่งที่จะต้องทำก่อนการแบ่งกลุ่มคือการรวบรวมข้อมูลของปัญหาให้ได้มากที่สุดเพื่อที่จะเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อให้แน่ชัดว่าจะไม่มีความผิดพลาดในการแบ่งกลุ่ม

ทั้งนี้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องเข้าใจอีกว่า แนวทางการแก้ไขที่ดีที่สุด (Best Practice) จริงๆ แล้วเป็นแนวทางการแก้ไขในอดีต ซึ่งแน่นอนว่าเหมาะสมสำหรับบริบทพื้นฐาน อย่างไรก็ตามก็มีความท้าทายจะเกิดขึ้นเมื่อคนที่ดำเนินการไม่ได้แจ้งให้ทราบว่าแนวทางดังกล่าวไม่ได้ผล และมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนบริบทซึ่งผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องตอบสนองในรูปแบบอื่น

## บริบทที่ 2: บริบทที่ยุ่งยาก (Complicated Context)

ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้บริบทที่ยุ่งยาก หรือ Complicated Context นี้ไม่เหมือนกับบริบทพื้นฐาน เนื่องจากว่าคำตอบที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาที่มีทางเลือกที่หลากหลาย อย่างไรก็ตามก็มีความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

ยังคงมีความชัดเจนแต่ว่ายังไม่มีใครเห็นเหตุและผลดังกล่าว ด้วยเหตุนี้เองบริบทนี้อยู่ในบริเวณที่เรียกว่า “Known unknowns” หรือ “รู้ว่าไม่รู้” ดังนั้นกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาจะเป็น สัมผัส (Sense) วิเคราะห์ (Analyze) และ ตอบสนอง (Respond) สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างบริบทพื้นฐานกับบริบทที่ยุงยาก อยู่ในกระบวนการระหว่างกลางที่เปลี่ยนจากแบ่งกลุ่ม (Categorize) เป็น วิเคราะห์ (Analyze) เนื่องจากว่า “รู้ว่าไม่รู้” สิ่งที่จะต้องทำ จะไม่่ง่ายหรือมีคำตอบที่ดีที่สุด (Best Practice) อยู่ หากจำเป็นจะต้องหาผู้เชี่ยวชาญมาเพื่อทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้นในบริบทนี้จึงตั้งอยู่บนพื้นที่แห่งผู้เชี่ยวชาญ (The Domain of Experts)

เนื่องจากว่าเกิดการวิเคราะห์เกิดขึ้นในกระบวนการ คำตอบหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาอาจจะมีทางเลือกได้มากมายและมีทางเลือกที่ดีๆ หลายทางเลือกอยู่ ยกตัวอย่างเช่นปัญหาในเรื่องระดมเงินทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมทางสังคม แน่นอนจะต้องมีทางเลือกเกิดขึ้นมากมายที่สามารถเข้ามาใช้ได้แต่จะต้องวิเคราะห์และเข้าใจถึงผลที่ตามมา อย่างไรก็ตามสิ่งที่ต้องระมัดระวังในบริบทความยากคือ “ผู้เชี่ยวชาญ (Expert)” ซึ่งมักจะเป็นผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องมาที่สุดในบริบทนี้ เนื่องจากว่าจะต้องเข้ามาทำการวิเคราะห์ วิจัย เพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา แต่เมื่อคนที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญพยายามที่จะให้ข้อเสนอแนะที่เป็นไอเดียใหม่หรือกระบวนการใหม่ที่มีนวัตกรรมมักจะถูกมองข้ามไปทำให้เสียโอกาส

ในส่วนของผู้เชี่ยวชาญนั้น สิ่งที่ควรระมัดระวังคือความรู้เดิม (Prior Knowledge) ซึ่งเปรียบเสมือนดาบสองคมกล่าวคือมักจะยึดในสิ่งที่รู้อยู่แล้ว และนำเสนอสิ่งที่เป็นไปตามความรู้เดิม โดยที่ไม่ยอมรับสิ่งแปลกใหม่ที่ก้าวข้ามองค์ความรู้เดิม ด้วยเหตุนี้เองอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นคือ การวิเคราะห์อย่างเป็นอัมพาต (Analysis Paralysis) โดยที่นักวิเคราะห์ หรือผู้เชี่ยวชาญต่างมีอคติของตนเองโดยไม่ยอมรับความเห็นของผู้อื่นจึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่อไปได้ ดังนั้นผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่มีทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจะต้องตระหนักถึงประเด็นนี้เมื่อปัญหาทางสังคมตั้งอยู่ในบริบทความยาก (Complicated Context) ทั้งนี้วิธีการแก้ไขปัญหาอาจจะทำได้โดยการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมที่ผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่เคยเผชิญ ยกตัวอย่างเช่น การเอนักวิจัยทางการตลาดค้าปลีก เข้าไปสู่สภาพแวดล้อมของการทำวิจัยทางการทหารเป็นต้น การทำเช่นนี้จะช่วยทำให้นักวิจัยทางการตลาดค้าปลีกปรับทัศนคติและเปิดมุมมองใหม่ ทำให้กล้าคิดในสิ่งที่เป็นนวัตกรรม

ส่วนของการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาในบริบทที่ยุงยากมักจะใช้เวลาค่อนข้างนานเพื่อได้มาซึ่งการค้นหาคำตอบที่ถูกต้อง หลักจากที่ได้คำตอบแล้วก็ทำการตอบสนอง (Respond) ทั้งนี้ทั้งนั้นหากว่าการตัดสินใจของผู้ประกอบการอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ บริบทของปัญหานั้นอาจจะอยู่ในบริบทของความซับซ้อน (Complex Context) มากกว่าที่จะเป็นบริบทที่ยุงยาก

### **บริบทที่ 3: บริบทที่ซับซ้อน (Complex Context)**

บริบทที่ผ่านมาข้างต้นอยู่ในส่วนบริเวณที่มีลำดับขั้นตอน (Order) ไม่ว่าจะเป็นบริบทพื้นฐาน (Simple Context) หรือ บริบทที่ยุงยาก (Complicated Context) อย่างน้อยหนึ่งคำตอบที่ถูกต้องหรือหนึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง อย่างไรก็ตามในบริบทที่ซับซ้อนนั้นคำตอบที่ถูกต้องไม่สามารถที่จะค้นพบได้ ยกตัวอย่างเช่น การเปรียบเทียบระหว่างรถยนต์หนึ่งคันกับปาดิบัติที่อุดมสมบูรณ์ สำหรับรถยนต์แล้วถือได้ว่าเป็นเครื่องจักรกลที่มีความ

ยุ่งยาก (Complicated Machine) ซึ่งช่างผู้เชี่ยวชาญสามารถที่จะแยกชิ้นส่วนออกมาเป็นแล้วสามารถที่ประกอบกลับคืนไปใหม่โดยไม่สร้างการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่ารถยนต์เป็นสิ่งที่ยู่งนิ่งไม่เคลื่อนไหวหรือมีการพัฒนา (Static Status) ในทางตรงกันข้ามป่าดิบชื้นที่อุดมสมบูรณ์ เป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ที่มีรูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนในระบบนิเวศของป่า ปัจจัยในป่าที่มีการเปลี่ยนแปลง จากมนุษย์อาจสร้างผลกระทบที่สลับซับซ้อนได้ซึ่งไม่อาจจะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเหตุและผลได้ ด้วยเหตุนี้เองบริบทนี้อยู่ในบริเวณที่เรียกว่า “Unknown Unknowns” หรือ “ไม่รู้ว่าจะไม่รู้” กล่าวคือเราไม่รู้ในสิ่งที่ไม่รู้ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า เราไม่รู้ว่าจะต้องรู้อะไร จึงทำให้บริบทนี้ตั้งอยู่บนพื้นที่แห่งการเกิดขึ้น (The Domain of Emergence)

เหตุที่ว่าการประกอบการทั้งในเชิงธุรกิจและเพื่อสังคมส่วนใหญ่มักทำการค้นหาโอกาสและแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ที่ไม่เคยปรากฏบนโลกใบนี้ สิ่งที่เราผู้เดิมอาจจะไม่มีประโยชน์และไม่สามารถนำมาใช้ได้ นอกจากนี้ปัญหาทางสังคมส่วนใหญ่ที่ปรากฏขึ้นมาต่างเปลี่ยนแปลง เพราะสังคมในที่นี้เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนที่มีชีวิต (Organic) จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลง ความคิดคนไม่ยู่งนิ่ง (Static) แต่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ด้วยเหตุนี้เองปัญหาที่ผู้ประกอบการจะสามารถสร้างโอกาสทางการประกอบการได้นั้นจะต้องเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทที่ซับซ้อน (Complex Context) ซึ่งไม่สามารถที่จะพยากรณ์ทำนายได้

สิ่งที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถทำได้คือการลองทำดู (Experiment) ที่ปลอดภัยกว่าจะมันไม่ได้ผล ด้วยเหตุนี้เองแทนที่จะพยายามที่แก้ไขปัญหาย่างเป็นกระบวนการ ผู้ประกอบการหรือผู้นำจะต้องใจเย็นเพื่อที่จะให้แนวทางการแก้ไขปัญหาก่อเกิดขึ้นมาด้วยตัวของมันเอง ดังนั้นจะเห็นให้ว่ากระบวนการของบริบทนี้เริ่มจาก ลองดู (Probe) จากนั้นถึง สัมผัส (Sense) และตอบสนอง (Respond) อีกตัวอย่างหนึ่งที่น่าสนใจ หากใครได้ดูหนังเรื่อง Apollo13<sup>3</sup> เมื่อนักบินอวกาศได้ส่งข้อความมาที่สถานีอวกาศว่า เรามีปัญหา สถานการณ์ปัญหาดังกล่าวไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ไม่มีใครรู้และเตรียมขั้นตอนการแก้ไขอย่างเป็นระบบระเบียบมาก่อน จึงถือได้ว่าเป็นปัญหาที่อยู่ในบริบทที่ซับซ้อน ในหนังได้นำเสนอเรื่องราวที่ว่า กระสวยอวกาศไม่สามารถกรองคาร์บอนไดออกไซด์ได้ ซึ่งทำให้ระดับ CO2 ภายในกระสวยสูงขึ้นเรื่อยๆและไม่สามารถที่จะรอจนกว่าจะกลับมาถึงโลกได้ ดังนั้นจะต้องสร้างสิ่งประดิษฐ์อันหนึ่งที่จะต้องแก้ไขปัญหานี้ให้ได้ โดยผู้นำบอกผู้เชี่ยวชาญที่มารวมอยู่ในห้องว่า วัสดุที่อยู่ใต้อะคือสิ่งที่มีอยู่บนกระสวยอวกาศให้สร้างเครื่องมือที่แก้ไขปัญหานี้<sup>4</sup> ผู้เชี่ยวชาญ ไม่ว่าจะเป็วิศวกรด้านต่างๆ ต่างไม่รู้ว่าจะอะไรสามารถทำได้สิ่งที่ทำได้คือ “ทดลองดู” (Probe) จากสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด<sup>5</sup>

นอกจากนี้ผู้ประกอบการหรือผู้นำยังจะต้องเผชิญความท้าทายที่จะกลับไปใช้วิธีการแบบเดิมที่ไม่มีความเสี่ยง เนื่องจากว่า การทดลอง (Experiment) ไม่ได้รับประกันได้ว่าผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไร ดังนั้นจำเป็นจะต้องอดทนและทดลองต่อไป แน่แน่นอนว่าความล้มเหลวจากการทดลองที่เกิดขึ้นจะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของผู้ประกอบการเมื่อทดลองและเริ่มที่จะมองเห็นชัด หรือคำตอบเริ่มที่จะปรากฏออกมา (Emergence) จึงทำการสัมผัส (Sense)

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=C3J1AO9z0tA>

<sup>4</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=ry55--J4\\_VQ](https://www.youtube.com/watch?v=ry55--J4_VQ)

<sup>5</sup> เเงอนไขที่ผู้ประกอบการมีทรัพยากรที่จำกัดบ่อยครั้งสามารถสร้างสิ่งที่มีความสร้างสรรค์มากกว่าเงอนไขที่มีทรัพยากรอย่างสมบูรณ์



กล่าวคือการสร้างความเข้าใจถึงคำตอบหรือรูปแบบนั้นๆ แล้วดำเนินการแก้ไขปัญหา (ตอบสนอง: Respond) ต่อปัญหานั้นต่อไป

#### บริบทที่ 4: บริบทที่ไม่เป็นระเบียบ (Chaotic Context)

ในส่วนของบริบทส่วนสุดท้ายเป็นบริบทที่การค้นหาคำตอบที่ถูกต้องจะไม่มีคามหมายใดๆ เลย กล่าวคือไม่มีความเป็นไปได้ที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่สามารถที่จะจัดการหรือหารูปแบบได้ นอกจากเผชิญกับความยุ่งเหยิงและไม่เป็นระเบียบ ยกตัวอย่างเช่นเหตุการณ์ที่สะเทือนขวัญของคนทั่วโลก 911 ที่มณฑลรัฐนิวยอร์ก ซึ่งเป็นปัญหาที่อยู่บริบทที่ไม่เป็นระเบียบ (Chaotic Context) นี้ ผู้นำที่จะต้องตัดสินใจทันทีโดยไม่จำเป็นต้องค้นหาคำตอบของปัญหาดังนั้นสิ่งแรกที่ผู้นำหรือผู้ประกอบการเมื่อเผชิญกับบริบทลักษณะนี้ คือ “ทำ (act)” อย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บริบทนี้ตั้งอยู่บนพื้นที่แห่งการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (The Domain of Rapid Response)

เนื่องด้วยความไม่เป็นระเบียบเกิดขึ้น การตอบสนองเพื่อส่งสัญญาณให้เกิดความเป็นระเบียบเกิดขึ้นจึงเป็นสิ่งแรกที่จะต้องทำ กระบวนการของบริบทนี้คือ การทำ (Act) จากนั้น สัมผัส (Sense) และ ตอบสนอง (Respond) สิ่งที่เป็นจำเป็นของบริบทนี้คือการกระทำ (Act) ก่อนเพื่อสร้างความเสถียรภาพและสามารถที่จะเปลี่ยนบริบทดังกล่าวจากความไม่เป็นระเบียบเป็นบริบทที่ยุ่งยาก (Complicated Context) เพื่อที่จะเริ่มค้นหารูปแบบ (Pattern) ของปัญหาและหาคำตอบเพื่อแก้ไขปัญหาต่อไปได้ ทั้งนี้กระบวนการสื่อสารอาจจะเฉียบขาดในลักษณะบนลงล่าง (Top to Down) หรือการประกาศ (Broadcast) เป็นหลัก เนื่องจากว่าไม่มีเวลาที่จะสอบถามความเห็นจากการตัดสินใจดังกล่าวในช่วงแรก อย่างไรก็ตามบริบทที่ไม่มีระเบียบนั้นสามารถที่จะเคลื่อนตัวไปยังบริบทอื่นๆ ได้ ดังนั้นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องตัดสินใจคือการดูแลเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในหลายบริบทไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้ปัญหาทางสังคมในลักษณะนี้เกิดขึ้นไม่บ่อยครั้งเนื่องจากว่าปัญหาทางสังคมมักจะเกิดขึ้นจากข้อเรียกร้องที่สังคมได้สะท้อนเสียงออกมา นอกจากปัญหาที่เป็นลักษณะภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันซึ่งส่งผลกระทบต่อกลุ่มคนจำนวนมากและจำเป็นที่จะต้องเร่งแก้ไขและตอบสนองอย่างรวดเร็ว

จากบริบทของปัญหาที่เกิดขึ้นตาม Cynefin Framework นั้น จะเห็นได้ว่าแต่ละพื้นที่ของบริบทนั้นมีความต้องการในการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกัน โดยบริเวณของ Ordered หรือเป็นไปตามกฎระเบียบ หรือขั้นตอนนั้น บริบทพื้นฐานและบริบทที่ยุ่งยาก (Simple and Complicated Context) นั้นอยู่ในสมมุติฐานที่ทุกอย่างมีความสัมพันธ์ที่สามารถระบุเหตุและผลได้ ดังนั้นสามารถที่จะค้นหาคำตอบและแนวทางแก้ไขปัญหากจากความจริงได้ในขณะที่บริบทที่ซับซ้อนและไม่เป็นระเบียบ (Complex and Chaotic context) นั้นอยู่ในพื้นที่ของความไร้ระเบียบแบบแผน (Unordered) ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ของเหตุและผลขึ้นมาทันที แต่จะต้องใช้เวลาในการค้นหา ทดลองจนกว่าทางแก้ไขปัญหาก็จะเกิดขึ้นมา สำหรับผู้ประกอบการทั้งเชิงธุรกิจและเพื่อสังคมนั้น ด้วยคุณลักษณะและกิจกรรมที่ธรรมชาติของผู้ประกอบการจะเข้าไปดำเนินการนั้น ส่วนใหญ่ควรจะมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาทางสังคมที่อยู่ในบริบทที่ซับซ้อน (Complex Problem and Context) ซึ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ความสามารถของผู้ประกอบการในการค้นหาและเข้าใจปัญหา ทดลองแนวทางต่างๆ และกล้าที่จะเสี่ยงรวมไปถึงการยอมรับความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น เพื่อจะได้มา

ซึ่งแนวคิดใหม่ ด้วยเหตุนี้เองบริบทของปัญหาทางสังคมแน่นอนว่าสามารถที่จะเคลื่อนจาก Complex เป็น Complicated และท้ายที่สุดเมื่อเราทราบถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด (Best Practice) บริบทของ Complicated ก็จะกลายเป็น Simple Context นั้นเอง

### การจัดการปัญหาที่อยู่บริบทที่สลับซับซ้อน

จากที่กล่าวข้างต้นความสลับซับซ้อนเป็นปัญหาที่ผู้ประกอบการจะต้องเข้าไปแก้ไข ระบบที่สลับซับซ้อนส่วนใหญ่แล้วมักจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นเส้นตรงและการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยอาจจะส่งผลที่ตามมาอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ความสลับซับซ้อนยังมีพลวัตที่จะเปลี่ยนแปลงโดยมีปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องทั้งในด้านวัฒนธรรม เทคโนโลยี โลกาภิวัตน์ ตลาดที่มีความสลับซับซ้อน และอื่นๆ ที่ส่งผลทำให้เกิดบริบทที่สลับซับซ้อนขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ดีสิ่งที่เป็นความสลับซับซ้อนกลับกลายเป็นโอกาสที่ผู้ประกอบการสามารถที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ แนวทางใหม่ นวัตกรรมใหม่ ที่ไม่เคยนำเสนอมาก่อน ด้วยเหตุนี้เองผู้ประกอบการความมุ่งมั่นที่จะเข้าใจและจัดการปัญหาในลักษณะนี้ ด้วยเหตุนี้สิ่งที่สำคัญนอกจากจะต้องค้นหาปัญหาดังกล่าวแล้วยังจะต้องรู้ว่าจะสามารถจัดการปัญหาดังกล่าวโดยสามารถที่จะใช้แนวทางในการจัดการพอสังเขปได้ดังนี้

- 1. เปิดใจในการสนทนา (Open up the discussion)** ในปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนจำเป็นต้องเปิดใจที่จะต้องสื่อสารระหว่างกัน และต้องเปิดใจรับฟังไอเดียใหม่จากทุกๆ คนในทุกๆ มิติเพื่อที่จะสามารถค้นหาทางแก้ไขรวมไปถึงกำหนดกลยุทธ์ที่จะตอบสนองปัญหาที่สลับซับซ้อนได้
- 2. กำหนดขอบเขต (Set barriers)** ขอบเขตที่กำหนดจะช่วยจำกัดและกำหนดพฤติกรรมของทีมงานได้ เมื่อกำหนดได้แล้วระบบจะช่วยจัดระเบียบภายในขอบเขตนั้นด้วยตัวระบบเอง ซึ่งทำให้การดำเนินงานภายในปัญหาที่สลับซับซ้อนสามารถทำได้ง่ายขึ้น
- 3. กระตุ้นตัวดึงดูด (Stimulate attractors)** ตัวดึงดูดเป็นปรากฏการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากผู้นำหรือคนอื่นๆ ในทีม เริ่มทำการทดลองและกระตุ้นร่วมกับคนอื่นๆ เมื่อมีแรงดึงดูดเกิดขึ้นจะสามารถที่สร้างโมเมนตัมหรือแรงเหวี่ยงที่จะดำเนินการอย่างมีโครงสร้างและเกิดผลลัพธ์
- 4. สนับสนุนข้อขัดแย้งและความแตกต่าง (Encourage dissent and diversity)** การโต้แย้งกันอย่างมีหลักการจะสร้างคุณค่าในการสื่อสารกันในบริบทที่ซับซ้อน เนื่องจากว่ามันจะช่วยให้เกิดไอเดียใหม่และนวัตกรรมใหม่ที่มาจากความคิดที่หลากหลาย การขัดแย้งกันในงานจะช่วยอุดจุดบอดและทำให้กระบวนการแก้ไขปัญหาสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
- 5. จัดการให้เกิดการริเริ่มและตรวจสอบสิ่งที่เกิดขึ้น (Manage starting conditions and monitor for emergence)** ผู้นำจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อให้ไอเดียใหม่ๆ เกิดขึ้นมาก เนื่องจากผลลัพธ์ไม่สามารถที่จะคาดการณ์ได้ในบริบทที่ซับซ้อน และการริเริ่มและรอสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจะสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าเร่งคำตอบในกระบวนการเดิมๆ ซึ่งจะทำให้พลาดในโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด

## ค้นหาสุดยอดปัญหา (Wicked Problem)

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องค้นหาสุดยอดปัญหา (Wicked Problem) ให้พบ เนื่องจากว่าเมื่อไรก็ตามที่สามารถหาปัญหาที่คุ้มในการดำเนินการแล้ว โอกาสในการแก้ไขปัญหาก็จะตามมา นั่นหมายความว่า ปัญหา = โอกาส ซึ่งเป็นเหตุผลหลักในการที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่จะต้องค้นหา (Exploration) ปัญหาทางสังคม อย่างไรก็ตาม สิ่งที่จะต้องทำในการค้นหาปัญหา คือ การหาปัญหาแบบเฉพาะเจาะจงแล้วจะต้องเข้าใจระบบนิเวศ (Ecosystem) ของปัญหานั้นๆ ซึ่งลักษณะปัญหาที่ควรค่าในการดำเนินการมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นปัญหาที่อยู่ในบริบทที่ซับซ้อน (Complex Context)
2. เป็นปัญหาที่สร้างผลกระทบให้แก่คนในสังคมมากกว่า 10-50 ล้านคน
3. เป็นปัญหาที่สามารถที่เข้าร่วมกันแก้ไขปัญหามาโดยใช้ทรัพยากรจากผู้ประกอบการคนอื่น นักลงทุน หน่วยงานภาครัฐ และคนอื่นๆ ในการสร้างระบบนิเวศทางด้านนวัตกรรมทางสังคม

จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันระบบนิเวศทางด้านนวัตกรรมได้พยายามสร้างแนวทางหรือคำตอบใหม่ (Solution) โดยการค้นหาปัญหา ยกตัวอย่างเช่นการใช้เทคโนโลยีทางการทหาร ไม่ว่าจะเป็น วิทย์ ทรานซิสเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ (ที่ใช้ทรานซิสเตอร์ในระบบ) ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเทคโนโลยีทางการทหาร แต่ปัจจุบัน พยายามที่ใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อใช้ในการหาลูกค้า การหาแอปพลิเคชันใหม่เพื่อหาลูกค้าในตลาด เป็นต้น

ปัญหาทางสังคมเป็นปัญหาที่ส่วนใหญ่แล้วเกิดขึ้นในประเทศที่กำลังพัฒนา อย่างไรก็ตามประเทศที่พัฒนาแล้วก็มีปัญหาในรูปแบบที่หลากหลายแล้วแต่มุมมอง สิ่งที่สำคัญในการค้นหาสุดยอดปัญหาคือการระดมความคิดและสะท้อนถึงสุดยอดปัญหานั้น ซึ่งจะเป็นปัญหาที่ซับซ้อนที่ยากและท้าทาย ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะนำเสนอสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าต่อสังคมได้สิ่งที่สำคัญคืออย่าคิดถึงปัญหาที่อยู่บนหน้าหนังสือพิมพ์แล้วดึงออกมาหรือสะท้อนออกมาในแบบภาพรวม สิ่งที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องทำให้การหาปัญหาคือ “เฉพาะเจาะจง” และลงรายละเอียดเกี่ยวกับปัญหานั้นๆ

## สรุปท้ายบท

ปัญหาทางสังคมเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ต่อสังคมเนื่องจากส่งผลกระทบต่อคนในสังคม ซึ่งมีวิวัฒนาการของปัญหาไม่ว่าจะเป็นการเรียกร้อง การสร้างความชอบธรรม และการตอกย้ำถึงปัญหาทางสังคม ซึ่งทำให้ปัญหารวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ดังกล่าวเกิดพลวัตการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา กระบวนการพัฒนาของปัญหาทางสังคมเป็นส่วนสำคัญที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องมีบทบาทในแต่ละขั้นตอนเพื่อสามารถที่จะเข้าใจและเข้าไปนำเสนอทางแก้ไขปัญหานั้น นอกจากนี้ปัญหายังมีลักษณะที่แตกต่างกันที่มีรูปแบบการเผชิญหน้าต่อปัญหาและตัดสินใจแตกต่างกัน

Cynefin Framework เป็นโมเดลที่สามารถช่วยทำให้แบ่งประเภทของปัญหาและช่วยผู้ประกอบการในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ไม่ว่าจะจะเป็นปัญหาที่อยู่ในบริบทพื้นฐาน (Simple Context) บริบทที่ยุกยาก (Complicated Context) บริบทที่ซับซ้อน (Complex Context) และ บริบทที่ไม่เรียบร้อย (Chaotic Context)

และด้วยว่าผู้ประกอบการจะต้องหาสุดยอดปัญหา (Wicked Problem) เนื่องจากว่าในปัญหานั้นจะมีโอกาสที่จะสามารถสร้างสิ่งใหม่ บริการใหม่ กระบวนการใหม่ ซึ่งสามารถที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมได้ ด้วยเหตุนี้เพื่อพิจารณาประเภทของปัญหาจะเห็นได้ว่า ปัญหาที่อยู่ในบริบทที่ซับซ้อน (Complex Problem) จะเป็นบริบทที่ผู้ประกอบการจะต้องค้นหา เนื่องจากว่าเป็นพื้นที่แห่งการหาสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีใครสร้างหรือคิดขึ้นมาก่อน อย่างไรก็ตาม ปัญหาทางสังคมหรือปัญหาอื่นๆ บริบทจะเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาและคนที่เข้าไปแก้ไขปัญหา ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาที่ยุ่งยากเมื่อมีวิเคราะห์ (Analyze) แล้ว จนเข้าใจถึงความยุ่งยากทั้งหมดแล้ว ปัญหานั้นก็จะเปลี่ยนบริบทเป็นปัญหาพื้นฐานที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้และสามารถที่ตัดสินใจได้ตามกระบวนการที่ได้วางไว้ แน่นอนว่า ปัญหาที่อยู่ในบริบทที่ซับซ้อนก็สามารถที่จะเปลี่ยนเป็นปัญหาที่ยุ่งยากได้เช่นกัน เมื่อเริ่มที่จะเห็นแนวทางเกิดขึ้นมา และเข้าไปค้นหามากขึ้นทางแก้ก็เพิ่มมากขึ้นจนสามารถที่จะวิเคราะห์และพยายามที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ของเหตุและผลได้

โดยสรุปแล้วปัญหาทางสังคมที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องเผชิญและค้นหานั้นเป็นจุดเริ่มต้นของการค้นหาโอกาส ด้วยเหตุนี้เองผู้ประกอบการจะต้องเข้าไปศึกษาปัญหาอย่างเฉพาะเจาะจงและเข้าใจรากฐานของปัญหารวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของปัญหานั้นๆ ซึ่งท้ายที่สุดจะสามารถตัดสินใจได้ว่าปัญหาทางสังคมนั้นควรหรือไม่ควรที่จะเข้าไปดำเนินการ หรือเป็นสุดยอดปัญหาหรือไม่

### คำถามท้ายบท

1. ปัญหาทางสังคมมีคุณลักษณะอย่างไร กระบวนการพัฒนาของปัญหาทางสังคมเป็นอย่างไร
2. ประเภทของบริบทที่มีประเภท และกระบวนการตัดสินใจและดำเนินการเป็นอย่างไรในแต่ละประเภท
3. สาเหตุใดที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องค้นหาปัญหาทางสังคม
4. สุดยอดปัญหามีลักษณะเป็นอย่างไร ทำไมถึงมีลักษณะเช่นนั้น

### กิจกรรมเชิงปฏิบัติการ

- กิจกรรมปัญหาสำหรับผู้ประกอบการ (Best Problem for Entrepreneur)
- สุดยอดปัญหาที่คุ้มในการทำต่อ (Wicker Problem Worth Working on)

## เอกสารอ้างอิง

- Dees, J. G. (2003). Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income. *Social edge*.
- Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving, and the future of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 321-334.
- Mills, C. W. (1959). *The sociological imagination*. London, United Kingdom: Oxford University Press
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11), 68.
- Spector, M., & Kitsuse, J. I. (2001). *Constructing social problems*. New Brunswick, NJ: Transaction.

### บทที่ 3

## โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม (Opportunity of Social Entrepreneurship)

*“One secret of success in life is for a man to be ready for his opportunity when it comes  
เคล็ดลับของความสำเร็จในชีวิตคือการเตรียมพร้อมสำหรับโอกาสที่กำลังจะมา”*

*--Bacharach, 1989*

*“Without an opportunity, there is no entrepreneurship*

*เมื่อไม่มีโอกาส มันก็ไม่มีการเป็นผู้ประกอบการ”*

*--Short, Ketchen, Shook, & Ireland, 2009*

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเข้าใจถึงความเป็นมาของโอกาสในการประกอบการ
2. เพื่อเข้าใจประเภทแนวคิดของโอกาสในการประกอบการ
3. เพื่อทราบถึงการรับรู้ของโอกาสในการประกอบการและปัจจัยที่มีผลกระทบ
4. เพื่อทราบถึงลักษณะของรูปแบบการเข้าถึงการประกอบการเพื่อสังคมและลักษณะการดำเนินงาน

### บทนำ

“น้ำขึ้นให้รีบตัก” คงเป็นสุภาษิตไทยที่ให้กล่าวถึงการเก็บเกี่ยวโอกาสที่เกิดขึ้น ซึ่งมักนำมาใช้ในสอนให้การไขว่คว้าโอกาส แต่ในการประกอบการที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนเราไม่สามารถจะรู้ได้ว่า น้ำขึ้นหรือลงหรือว่า น้ำที่ตักได้สะอาดหรือไม่ คำว่า “โอกาส” ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในเครื่องมือ SWOT Analysis ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมอย่างมาก โดย SWOT Analysis คือการวิเคราะห์ จุดแข็ง(Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ในมุมมองของการวิเคราะห์ SWOT analysis นั้น โอกาส (Opportunities) เป็นหนึ่งในสภาพแวดล้อมภายนอก (External Business Environment) ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ผลิตสินค้าส่งออก แห่งหนึ่ง ผลิตสินค้าส่งไปประเทศสหรัฐอเมริกา หากค่าเงินบาทอ่อนค่าลง จาก 30 บาทต่อดอลลาร์ เป็น 35 บาทต่อดอลลาร์ ถือได้ว่าอัตราแลกเปลี่ยนที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้สร้างโอกาสให้กับบริษัทส่งออกในการทำกำไรที่มากขึ้น เนื่องจากว่าบริษัทนี้ได้รับรายได้เป็นเงินดอลลาร์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ดังนั้นทั้งการประกอบการเชิงธุรกิจและเพื่อสังคมนั้นโอกาสเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ที่จะสร้างหรือแสวงหาโอกาส

“โอกาส (Opportunity)” ถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแกนความรู้ทางการประกอบการ รวมถึงการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ในการศึกษาวิชาการประกอบการ (Busenitz, Plummer, Klotz, Shahzad, & Rhoads, 2014) ศาสตราจารย์ Shane and Venkataraman (2000) ได้นำเสนอองค์ความรู้ทางการประกอบการโดยให้

ความสำคัญต่อแนวคิดทางด้านโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity) นอกจากนี้จะเห็นได้จากความหมายของผู้ประกอบการนั้น ได้มีการระบุถึง การแสวงหา (Exploration) การประเมิน (Evaluation) และการหาประโยชน์ (Exploitation) จาก“โอกาส” แต่อย่างไรก็ดีเรายังเข้าใจถึง “โอกาส” เพียงน้อยนิด ด้วยว่าไม่สามารถมีปัจจัยหลายอย่างที่ประกอบขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นตัวผู้ประกอบการเอง ปัจจัยแวดล้อมภายนอก รวมไปถึงคำถามที่ว่าโอกาสนั้นมีอยู่แล้วเพียงแต่ต้องค้นหา หรือ โอกาสสามารถสร้างขึ้นเองได้ ไม่สามารถหาพบได้ (Opportunities are made, not found)

นักวิชาการได้ศึกษาและนำเสนอแนวคิดต่างๆ อย่างไรก็ดี Robinson & Hockerts (2006) ได้มองว่าสำหรับโอกาสการประกอบการเพื่อสังคมต้องค้นหาและโอกาสปรากฏอยู่เพียงแต่ต้องค้นหา อีกทั้งโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมยังมีความพิเศษอีกด้วยเนื่องจากว่าโอกาสเหล่านี้ตั้งอยู่ในตลาดส่วนของสังคม (Social Sector Market) ทั้งนี้โอกาสประเภทนี้ยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยของสังคมและทางสถาบัน (Institutions) ทั้งที่เป็นทางการและไม่ทางการ (Formal and Informal) นอกจากนี้ด้วยความพิเศษของการประกอบการเพื่อสังคมทำให้โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากโอกาสในการประกอบการอื่นๆ

สำหรับบทนี้ จะกล่าวถึงความหมายและที่มาของโอกาสในการประกอบการในภาพรวมของพื้นฐานทางการประกอบการ ประเภทและแหล่งที่มาของโอกาส ลักษณะพิเศษของการประกอบการเพื่อสังคม และทำอย่างไรที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะค้นหาโอกาส

### ความหมายและที่มาของโอกาสในการประกอบการ

ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ให้ความหมาย “โอกาส” ว่า

โอกาส คือ “ช่อง ทาง เวลาที่เหมาะสม จังหวะ”

สำหรับโอกาสในทางธุรกิจ เราอาจจะกล่าวถึง การเห็นช่องทางการทำธุรกิจ จังหวะที่เหมาะสมในการทำธุรกิจ หรือการพัฒนาหรือคิดค้นไอเดียหรือบางอย่างที่ใหม่หรือดีกว่า ซึ่งจะสามารถกระทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเชิงธุรกิจ (Baron, 2014) อย่างไรก็ตามโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity) มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงในบริบทของการประกอบการ บุคคลที่มุ่งหวังที่จะเป็นผู้ประกอบการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจโอกาสในการประกอบการเนื่องจากว่าคุณลักษณะของโอกาสมีอิทธิพลต่อกระบวนการประกอบการ (Entrepreneurial Process) ยกตัวอย่างเช่น โอกาสการประกอบการที่สร้างขึ้นเอง กระบวนการย่อมแตกต่างจากโอกาสที่ผู้ประกอบการค้นเจอเอง อย่างไรก็ตามความหมายของโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity) ศาสตราจารย์ Casson (1982) และ Shane and Venkataraman (2000) ให้ความหมายไว้ว่า

“โอกาสในการประกอบการ” เป็นสถานการณ์หรือสถานภาพ ที่สินค้าใหม่ บริการใหม่ วัตถุดิบใหม่ ตลาดใหม่ และการจัดการกระบวนการใหม่จะสามารถมีพัฒนาการและถูกนำเสนอผ่านวิธีการหรือหนทางใหม่ เป้าหมายใหม่ หรือกระบวนการหรือกิจกรรมที่บรรลุเป้าหมายใหม่

Entrepreneurial Opportunity is defined as “situations in which new goods, services, raw materials, markets, and organizing methods can be introduced through the formation of new means, ends, or means-ends relationships”.

Shane (2003) ได้ให้ความเห็นว่า โอกาสในการประกอบการกับสถานการณ์อื่น ๆ ที่จะสามารถสร้างผลกำไรทางธุรกิจนั้นแตกต่างกัน โดยโอกาสในการประกอบการเน้นย้ำในเรื่องกระบวนการที่บรรลุเป้าหมายใหม่ (New Means-Ends) ในขณะที่การสร้างผลกำไรทางธุรกิจนั้นอาจจะสร้างผลกำไรจากกระบวนการหรือรูปแบบเดิมๆ ผู้ประกอบการเองทราบว่า การประกอบการไม่มีเป้าหมายในการสร้างผลกำไรทางการเงินเป็นหลัก แต่มีความต้องการที่จะสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อคนในสังคมเป็นวงกว้าง และ “เชื่อและมั่นใจว่า” หากสร้าง “คุณค่าใหม่จากสิ่งใหม่” กำไรทางการเงินจะตามมาเอง

การที่จะตอบได้ว่าโอกาสในการประกอบการมาจากที่ไหน ทำไมสถานการณ์ดังกล่าวถึงเกิดขึ้นและบุคคลจะสามารถที่คิดกระบวนการที่จะบรรลุเป้าหมายใหม่ได้นั้น คิดได้อย่างไร คงจะเป็นที่มาของโอกาสในการประกอบการจากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าโอกาสในการประกอบการมีอยู่หรือปรากฏอยู่ โอกาสสามารถที่จะค้นหาเจอ (Opportunity Discovery) ยกตัวอย่างเช่น Sam Walton เจ้าของ Walmart ที่นำสินค้าจากที่หนึ่งไปขายอีกที่หนึ่ง โดยเห็นโอกาสในซานเมืองที่ไม่มีร้านขายของชำซึ่งเป็นโอกาสที่ปรากฏอยู่และในที่สุดได้ใช้กลยุทธ์ป่าล้อมเมือง ในการวางทำเลของ Walmart ในขณะที่เดียวกันก็มีข้อถกเถียงว่าโอกาสสามารถสร้างขึ้นเองได้ (Opportunity Creation) ยกตัวอย่างเช่น Steve Job ถือได้ว่าเป็นผู้ประกอบการที่สร้างโอกาสขึ้นมาเองโดยริเริ่มที่จะผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer) ออกสู่ตลาด นอกจากนี้ยังเป็นผู้ริเริ่มสร้างรูปแบบการใช้งานผ่านระบบจอสัมผัส (Touch Screen) ในมือถือเจ้าแรก จนนำไปใช้ในอุปกรณ์ของ Apple อื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น iPhone, iPad, iPod, และ iWatch ส่งผลทำให้ Apple มาเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีมือถือ นอกจากนี้ยังทำให้เปลี่ยนรูปแบบการใช้งานของผู้บริโภคกับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และเครื่องใช้ไฟฟ้ามากมาย

### แนวคิดของโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunity Perspectives)

จนถึงในปัจจุบันนักวิชาการได้แบ่งแนวคิดของโอกาสในการประกอบการ 2 แนวคิดเพื่อที่จะอธิบายสถานการณ์จากความหมายของโอกาสในการประกอบการ ได้แก่ แนวคิดของศาสตราจารย์ Kirzner และแนวคิดของศาสตราจารย์ Schumpeter ข้อแตกต่างที่สำคัญของแนวคิดทั้งสองคือการปรากฏอยู่ของโอกาสในการประกอบการ โดย Kirzner (1973) เชื่อว่าโอกาสในการประกอบการนั้นปรากฏอยู่ มีอยู่ ซึ่งจะต้องเสาะแสวงหา ในขณะที่ Schumpeter (1934) มีแนวคิดที่ว่าโอกาสในการประกอบการนั้นจะต้องสร้างขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง การคิดค้นนวัตกรรมขึ้นมา



## ข้อแตกต่างแนวคิดทางด้านโอกาสระหว่าง Schumpeter และ Kirzner

แนวคิดด้านโอกาสของ Schumpeter (Schumpeterian Opportunities)	แนวคิดด้านโอกาสของ Kirzner (Kirznerian Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ทำลายความสมดุล (Disequilibrating)</li> <li>● ต้องการข้อมูลใหม่</li> <li>● มีนวัตกรรมในระดับสูง</li> <li>● หายาก (Rare)</li> <li>● เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ (Creation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างความสมดุล (Equilibrating)</li> <li>● ไม่ต้องการข้อมูลใหม่</li> <li>● มีนวัตกรรมในระดับต่ำ</li> <li>● ธรรมดา (Common)</li> <li>● เกี่ยวข้องกับการค้นหา (Discovery)</li> </ul>

### ประเด็นที่ 1: ข้อแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับความสมดุล

จากแนวคิดจุดดุลยภาพในทางเศรษฐศาสตร์ กล่าวคือในทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เบื้องต้นจะอธิบายถึงอุปทาน (Supply) และอุปสงค์ (Demand) ของสินค้าใดสินค้าหนึ่ง โดยอุปสงค์และอุปทานจะมาพบกัน ณ จุดดุลยภาพ (Equilibrium point) ทำให้เกิดราคาราคาสินค้าและปริมาณสินค้านั้นๆ ในตลาด แนวคิดด้านโอกาสของ Schumpeter เชื่อว่าโอกาสในการประกอบการเกิดจากการทำลายสมดุล (Disequilibrating) ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน การประกอบการของ Schumpeter จำจะต้องทำกิจกรรมต่างๆที่สร้างสรรค์สินค้าและบริการใหม่ทดแทนสิ่งเดิมซึ่งจะทำให้เกิดการทำลายจุดดุลยภาพนั่นเอง ยกตัวอย่างเช่น การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ที่นอกจากจะทดแทนสินค้าเดิมได้แต่ยังได้คุณค่าอื่นๆ ที่มากกว่าเดิม เช่น เครื่องเล่น mp3 ที่ออกสินค้าในอดีตส่งผลทำให้ดุลยภาพของแผ่นเพลงเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการแผ่นซีดีเพลงหายไปกับการเกิดขึ้นของ mp3 หรือการส่งข้อความทางโทรศัพท์มือถือส่งผลทำให้เครื่องเพจเจอร์ ที่รับส่งข้อความ ไม่สามารถยืนอยู่ได้ในตลาด เป็นต้น ในทางกลับกัน แนวคิดด้านโอกาสของ Kirzner ส่งผลทำให้เกิดการสร้างดุลยภาพขึ้น กล่าวคือ ผู้ประกอบการในแนวคิดของ Kirzner จะส่งแรงผลักดันทำให้เกิดดุลยภาพในระบบเศรษฐกิจ เนื่องจากว่า Kirzner เชื่อว่า ในตลาดยังมีการขาด (Shortage) และการเหลือ (Surpluses) ของสินค้าเกิดขึ้น ผู้ประกอบการสามารถที่จะค้นหาโอกาสและสร้างประโยชน์จากโอกาสนี้ได้ ยกตัวอย่างเช่น คนนำสินค้าจากแห่งหนึ่งซึ่งราคาถูกกว่า เนื่องจากมีอุปทานมาก ไปขายอีกแห่งหนึ่งซึ่งมีราคาแพงกว่า เนื่องจากมีอุปสงค์มาก การทำเช่นนี้ผู้ประกอบการจะได้กำไรจากส่วนต่างที่เกิดขึ้น ซึ่งส่วนต่างนี้จะน้อยลงเรื่อยๆเมื่อมีผู้ประกอบการหลายรายเกิดขึ้น การแข่งขันทางด้านราคามักจะเกิดขึ้นจนถึงจุดที่ทำให้เกิดดุลยภาพระหว่างอุปสงค์และอุปทานนั่นเอง ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า โอกาสของ Kirzner เป็นแรงผลักดันทำให้เกิด และสร้างธุรกิจให้เข้าสู่จุดดุลยภาพ ในขณะที่โอกาสของ Schumpeter ชัดขวางระบบที่ปรากฏอยู่ และเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดอุปสงค์และอุปทานใหม่

### ประเด็นที่ 2: ข้อแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับด้านข้อมูล

ในด้านข้อมูล Schumpeter เชื่อว่าโอกาสจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีข้อมูลใหม่ นอกจากนี้ยังเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเมือง การปกครอง กฎหมาย แนวโน้มหรือกระแสทางสังคม และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

มหภาค จะส่งผลทำให้เกิดข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องใช้ในการจัดการ ออกแบบ ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อ กิจกรรมทางการประกอบการ (Entrepreneurial activities) ที่สร้างคุณค่าเพิ่ม ยกตัวอย่างเช่น ภาพยนตร์จีนเรื่อง Lost in Thailand ส่งผลทำให้คนจีนที่ได้รับชมภาพยนตร์ปรารถนาที่จะตามรอยการเดินทางในภาพยนตร์ โดยเฉพาะ จังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นสถานที่ถ่ายทำหลักทำให้มีนักท่องเที่ยวจีนหลั่งไหลเข้ามาในประเทศไทยอย่างมาก และมีอัตราที่ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวและธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีโอกาสในการสร้างและขยาย ธุรกิจเพื่อตอบรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลทำให้จุดดุลยภาพเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้ประกอบการต้องหาข้อมูลใหม่ในการปรับตัว เพื่อที่จะผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ในการสร้างมูลค่าใหม่ขึ้นมา ในทางตรงกันข้าม โอกาสของ Kirzner ไม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ใหม่ แต่จะมุ่งเน้นในเรื่องของการตื่นตัวทางการ ประกอบการ (Entrepreneurial Alertness) ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะจำแนกและรู้ถึงการแข่งขันที่ ไม่สมบูรณ์ในตลาด (Kirzner, 1973) กล่าวคือสามารถที่จะค้นหาโอกาสและเห็นช่องว่างในตลาดที่จะสามารถสร้าง กำไรในการประกอบกิจกรรมทางการประกอบการได้ ซึ่งโอกาสของ Kirzner ไม่ได้กล่าวถึงข้อมูลใหม่ หากแต่เป็น ข้อมูลที่มีอยู่แล้วในตลาด เพียงแต่ว่าจะมีบุคคลใดที่จะมีความสามารถแยกแยะข้อมูลดังกล่าวเพื่อเป็นโอกาสในการ ประกอบการเท่านั้น

### ประเด็นที่ 3: ข้อแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับระดับนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) ของสินค้าและบริการของ Schumpeter เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ซึ่งแยกตัวจาก ความรู้เดิมที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี กระบวนการใหม่ การบริการคิดมีนวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้ระดับ นวัตกรรมของ Schumpeter อยู่ในระดับสูง ยกตัวอย่างเช่นการ Steve Job กลับมาแล้วสร้าง iPod ขึ้นมาเป็นเครื่อง แรกที่สามารถจุดเพลง mp3 ที่มีคุณภาพสูงและสามารถที่จะซื้อเพลงจาก iTunes การสร้างนวัตกรรมของ iPod ซึ่งเป็นเครื่องเล่น mp3 อาจจะเป็นเรื่องธรรมดา แต่สิ่งที่เป็นนวัตกรรมเชิงกระบวนการที่เปลี่ยนการฟังเพลงของคนคือ iTunes ที่ผู้ฟังสามารถที่จะซื้อเพลงได้รายเพลงโดยไม่ต้องซื้อทั้งอัลบั้ม ในทางตรงกันข้ามโอกาสของ Kirzner มีส่วน เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมในระดับที่ต่ำโดยส่วนใหญ่จะดำเนินธุรกิจผ่านการทำซ้ำ แบบเดิม กล่าวคือเป็นการสร้างธุรกิจ ในรูปแบบเดิม ยกตัวอย่างเช่นธุรกิจแฟรนไชส์ที่มีอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าโอกาสจะเกิดขึ้นจากข้อแตกต่างจากอุปสงค์และ อุปทาน ด้วยเหตุนี้เองโอกาสของ Schumpeter มีส่วนเกี่ยวข้องทางนวัตกรรมใหม่ จึงส่งผลทำให้ผู้ประกอบการ จะต้องเผชิญความเสี่ยงมากกว่า โอกาสของ Kirzner ด้วย

### ประเด็นที่ 4: ข้อแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับความหายาก (Rareness)

ความหายาก (Rareness) และความธรรมดา (Common) เป็นส่วนต่างที่เกิดขึ้นระหว่าง 2 แนวคิดทาง โอกาสในการประกอบการ โดยแนวคิดของ Schumpeter เชื่อว่าโอกาสในการประกอบการมีปัจจัยมาจากการสร้างสิ่ง ที่หายากและมีคุณค่าใหม่ นั้นสะท้อนให้เห็นความเชื่อมโยงจากข้อแตกต่างที่กล่าวมาข้างต้นไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมใหม่ ที่มีระดับสูง ที่จะต้องมีองค์ความรู้ใหม่เพื่อโอกาสในการประกอบการ ในทางตรงกันข้ามแนวคิดของ Kirzner สะท้อน ถึงสิ่งธรรมดา (Common) ซึ่งแน่นอนว่าไม่เกี่ยวกับนวัตกรรมมากนักแต่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการค้นหาสิ่งที่มีอยู่แล้ว ให้พบ หรือเป็นสิ่งที่จับต้องได้หากแต่ว่าจะมีความสามารถที่จะเห็นหรือไม่นี้หรือมีความสามารถในด้านการตื่นตัว

ทางการประกอบการ (Entrepreneurial Alertness) เพื่อที่จะค้นหาส่วนต่างและข้อผิดพลาดของอุปสงค์และอุปทานที่ยังไม่เข้าสู่จุดดุลยภาพเท่านั้น

### ประเด็นที่ 5: ข้อแตกต่างที่เกี่ยวข้องกับลักษณะโอกาส

ข้อแตกต่างประเด็นสุดท้ายมีส่วนเกี่ยวข้องกับข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นของคำกล่าวที่ว่า “โอกาสถูกสร้างขึ้น ไม่สามารถหาพบได้ (Opportunities are made, not found)” โดยโอกาสของ Schumpeter จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ หรือ Opportunity Creation หรือมุ่งเน้นว่าโอกาสสามารถสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการสร้างนวัตกรรม การทำลายจุดดุลยภาพ ด้วยสินค้าบริการ กระบวนการทำงานใหม่ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน โอกาสของ Kirzner มีส่วนเกี่ยวข้องกับการค้นหา Opportunity Discovery นั้นหมายความว่าโอกาสปรากฏอยู่ (Existence) เพียงแต่ต้องค้นหาให้เจอเท่านั้น ซึ่งโอกาสที่ปรากฏอยู่เกิดขึ้นจากความไม่สมบูรณ์ของตลาด (Market Imperfection) ในทางเศรษฐศาสตร์

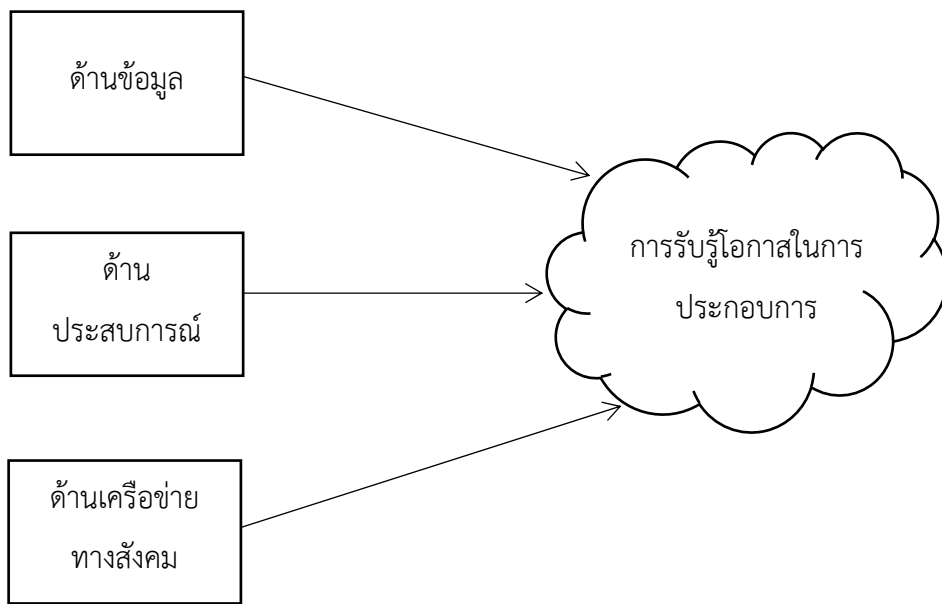
จากแนวความคิดที่แตกต่างกันของโอกาสในการประกอบการระหว่าง Kirzner และ Schumpeter ทำให้เกิดการแบ่งแยกแนวคิดของโอกาส อย่างไรก็ตามศาสตราจารย์ Baron (2014) และ Venkataraman, Sarasvathy, Dew, and Forster (2012) ได้ให้ความเห็นระหว่างสองแนวคิดโอกาสในการประกอบการว่า กระบวนการของโอกาสทั้งสองนี้ไม่ว่าจะเป็นการสร้าง และการค้นหานั้นต่างสานต่อเข้าด้วยกันในทางปฏิบัติของตัวผู้ประกอบการ กล่าวคือผู้ประกอบการนอกจากจะต้องค้นหาโอกาสแล้วจำเป็นที่จะต้องสร้างโอกาสขึ้นมาด้วย ในความเป็นจริง โอกาสสามารถที่จะปรากฏอยู่ก่อนที่ผู้ประกอบการจะสามารถรับรู้และพัฒนาขึ้นมา แต่อย่างไรก็ดีผู้ประกอบการจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อที่จะสร้างโอกาสที่ตั้งอยู่นั้นขึ้นมาตนเอง ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า กระบวนการค้นหาและการสร้างสรรค์โอกาสนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้

### การรับรู้ถึงโอกาสในการประกอบการ (Entrepreneurial Opportunities Recognition)

มีคำถามที่สำคัญว่า *ทำไมผู้ประกอบการสามารถที่จะตระหนัก และรับรู้ถึงโอกาสในการประกอบการ ในขณะที่คนอื่นไม่สามารถรับรู้ได้?* นอกจากนี้คำถามที่ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ใคร่อยากรู้ ได้แก่ *ผู้ประกอบการสามารถที่จะรับรู้ซึ่งโอกาสในการประกอบการได้อย่างไร? ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลในเชิงสนับสนุนต่อการรับรู้โอกาสในการประกอบการ?* หากว่าสามารถเข้าใจถึงปัจจัยและบทบาทใดบ้างที่มีผลกระทบต่อกรรับรู้ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะสามารถนำมาใช้ได้เพื่อสร้างการรับรู้โอกาสในการประกอบการ ทั้งนี้ Short et al. (2009) ได้กล่าวว่า มีแนวคิด 2 ด้านที่อาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการโอกาส

แนวคิดแรก คือ “ความคิด (Idea) ถือได้ว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่โอกาสในการประกอบการที่มีศักยภาพและสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น แนวคิดที่สอง คือ “ความฝัน (Dream)” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งสร้างแรงทะเยอทะยานในการเชื่อมต่อระหว่างโอกาสที่แท้จริงที่ยังไม่ได้มีการทำให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ความคิดและความฝันต่างกันเป็นจุดริเริ่มที่จะนำไปสู่โอกาสในการประกอบการ ซึ่งในส่วนปัจจัยในระดับบุคคล (Individual Factors) ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดในบทที่กล่าวถึงรากฐานกระบวนการรับรู้ของการเป็นผู้ประกอบการ (Cognitive Foundation of Entrepreneurship) สำหรับในส่วนนี้ขอกล่าวถึง

ปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อการรับรู้ถึงโอกาสในการประกอบการ โดย ศาสตราจารย์ Baron (2014) ได้กล่าวถึง 3 ปัจจัยด้วยกัน ดังรูปที่ 3-1



รูปที่ 3-1 ปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อการรับรู้ถึงโอกาสในการประกอบการ

- 1. ปัจจัยในด้านข้อมูล (Information)** กล่าวคือ การรับรู้โอกาสในการประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโอกาสของ Schumpeter จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องครอบครองข้อมูลที่ล้ำสมัย (Cutting-Edge) ที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม สร้างโอกาส หรือ สามารถที่จะรับรู้ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ ข้อมูลที่เกิดขึ้นจาก ความผิดพลาดในอุปสงค์และอุปทานก็ยังสามารถทำให้ผู้ประกอบการสามารถรับรู้ถึงโอกาสของ Kirzner ได้เช่นกัน นอกจากนี้ข้อมูลยังทำให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะรับรู้ภาพเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในด้านตลาด การลงทุน การผลิต คู่แข่ง ลูกค้า ฯลฯ นอกจากนี้ข้อมูลมักจะรับรู้จากเครือข่ายทางสังคมที่กว้างขวาง อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ดียังต้องมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ นอกจากนี้การรับรู้โอกาสและการหาประโยชน์จากโอกาสในการประกอบการนั้น มักจะเกิดขึ้นในขณะที่เกิดความไม่เท่าเทียมกันในข้อมูล (Information Asymmetry) กล่าวคือ ผู้ประกอบการสามารถที่มีข้อมูลที่มากกว่าจึงทำให้สามารถโอนถ่ายสินค้าจากที่หนึ่งไปขายในที่หนึ่งได้ หรือผู้ประกอบการอาจจะมีข้อมูลทางด้านเทคโนโลยี จึงสามารถที่รับรู้โอกาสในการผลิตสินค้าในนวัตกรรมใหม่ออกสู่ตลาดให้แก่ผู้บริโภคได้ เป็นต้น
- 2. ปัจจัยในด้านประสบการณ์ (Experience)** กล่าวคือ ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในองค์กรทางสังคม การทำงานในองค์กรดังกล่าว จะสามารถที่จะเห็นภาพการเคลื่อนไหวของกิจกรรมทางสังคมได้ ดีกว่าคนที่ไม่มีประสบการณ์ การมีประสบการณ์ถือได้ว่าเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดกันได้ ซึ่งถือว่าเป็นความรู้ที่อยู่ภายใน หนึ่งในทางวิชาการนั้นความรู้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) ความรู้ที่อยู่ภายนอก (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นรูปแบบต่างๆได้ไม่ว่าจะเป็น

หนังสือ วีดีโอ เสียง และเอกสารต่างๆ ที่สามารถส่งต่อให้ระหว่างบุคคลได้ และ 2) ความรู้ที่อยู่ภายใน (Tacit Knowledge) คือความรู้ที่อยู่ภายในของตนเองและเป็นความรู้เฉพาะเจาะจง เช่น ประสบการณ์ การทำงาน ความสามารถในการสื่อสาร การเรียนรู้ ซึ่งยากที่จะถ่ายทอดสู่สื่อต่างๆที่จะสอนให้แก่คนอื่นได้ (Grant, 1996) ดังนั้นประสบการณ์ทำงานทำให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะเห็นถึง Jigsaw ที่ขาดหายไป ช่องว่างที่น่าจะสามารถสร้างโอกาสในการประกอบการได้

3. **ปัจจัยในด้านเครือข่ายทางสังคม (Social Networks)** มีส่วนสำคัญอย่างมากในการประกอบการสังคม Robison (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ทูททางสังคม (Social Capital) และเครือข่ายทางสังคมส่งผลทำให้สามารถที่จะช่วยสร้างโอกาสทางการประกอบการทางสังคม เนื่องจากว่าเครือข่ายทางสังคมช่วยสนับสนุนไม่ใช่เฉพาะในด้านข้อมูล ข่าวสาร แต่ยังช่วยสนับสนุนในด้านทรัพยากร การจัดตั้งองค์กร และอื่นๆ และด้วยเครือข่ายทางสังคมถือได้ว่าเป็นปัจจัยในการรับรู้ถึงโอกาส เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากเครือข่ายนั่นเอง กล่าวคือ คนอื่นๆ ที่ผู้ประกอบการรู้จักมักจะมีความรู้ ข้อมูล ที่อาจจะไม่เป็นข้อมูลเดียวกับที่ผู้ประกอบการรู้ หากได้ติดต่อสื่อสารกันแล้ว ข้อมูลจากคนอื่นๆ ในเครือข่าย รวมกับข้อมูลที่ผู้ประกอบการมีอยู่ ย่อมจะทำให้ข้อมูลมีความกว้างขวางมากขึ้น

### โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม (Opportunity in Social Entrepreneurship)

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นการสร้างรากฐานความเข้าใจของโอกาสในการประกอบการซึ่งมีแนวคิดและการพัฒนาในเชิงวิชาการมาระยะหนึ่งแล้ว อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมนั้น คงไม่ใช่โอกาสในการประกอบการที่มีลักษณะที่สร้างขึ้นเอง หรือ Opportunity Creation แต่น่าจะโอกาสในการประกอบการที่สามารถค้นพบได้ หรือ Opportunity Discovery เพียงแต่ว่ายังไม่สามารถเห็นได้โดยทุกคน ตามแนวคิดของ Kirzner ที่ว่าตลาดไม่สมบูรณ์ทั้งในแง่ของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและสถาบัน ทำให้เกิดความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานต่างๆ จึงนำไปสู่โอกาสในการประกอบการ นอกจากนี้ Kirzner ยังเน้นย้ำในเรื่องของการตื่นตัวทางการประกอบการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการค้นหาโอกาส ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวยังชี้ให้เห็นว่า

- คนทุกคนไม่สามารถที่จะรับรู้โอกาสทุกโอกาสที่เกิดขึ้น
- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสถูกการตัดสินใจจากคนที่เป็นผู้ประกอบการ
- กระบวนการในการได้มาซึ่งโอกาสนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ด้วย นอกเหนือจากความสามารถของคนและความสนใจในการดำเนินการ

เนื่องด้วยตลาดในส่วนของสังคมไม่สามารถที่จะชี้บ่งได้ชัดว่ามีดุลยภาพเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วในความเป็นจริงโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมอาจจะเกิดขึ้นด้วยเหตุที่ว่ามีความต้องการส่วนบุคคลที่จะนำเสนอความไม่สมดุลทางสังคมไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความมั่งคั่ง รายได้ การจ้างงาน ทูทมนุษย์หรือทูททางสังคม บ่อยครั้งผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะดำเนินการในส่วนหนึ่งของสังคมเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกในการเปลี่ยนแปลงจุดที่ไม่สมดุลภาพทางเศรษฐกิจ

Mair et al (2006) ยังได้กล่าวอีกว่า โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมนั้นมีลักษณะที่พิเศษเนื่องจากว่า โอกาสดังกล่าวได้ฝังตัวอยู่ในตลาดทางสังคม (Social Sector Market) ซึ่งในตลาดส่วนนี้เป็นส่วนหนึ่งของเศรษฐกิจ โดยคุณลักษณะทางสังคมมี 2 ลักษณะได้แก่ 1) ตลาดทางสังคมเป็นสถานะสังคมโดยธรรมชาติ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า บริบทของตลาดนี้มีผลกระทบต่อสังคมโดยรวม 2) ตลาดทางสังคมจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทาง สังคมและสถาบัน ทั้งเป็นทางการ (Formal) และ ไม่ทางการ (Informal) ซึ่งตลาดทางสังคมมักจะยึดติดกับสภาพภูมิ ประเทศที่ปัญหาสังคมเกิดหรือมีประเด็นทางสังคมที่สำคัญ ด้วยเหตุนี้เองปัญหาทางสังคมจึงเป็นจุดเชื่อมโยงกับโอกาส ในการประกอบการเพื่อสังคม

อุปสรรคในการเข้า (Entry Barrier) ถือได้ว่าเป็นส่วนที่อยู่ตรงกันข้ามกับโอกาส อุปสรรคดังกล่าวแสดงให้เห็น ถึงขอบเขตหรือข้อจำกัดของผู้ประกอบการในการใช้ในการประเมินโอกาสทางธุรกิจเมื่อผู้ประกอบการเหล่านั้นค้นพบ ทั้งนี้การรับรู้ในอุปสรรคของผู้ประกอบการจะเป็นกลไกสำคัญในการตัดสินใจในการเข้า ซึ่งเมื่อก้าวถึงอุปสรรคในการ เข้าในมุมมองของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)แล้ว ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญอย่างมาก เนื่องจากว่าผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเข้าตลาด หากมีอุปสรรคหรือกำแพงในการเข้าสู่ แสดงว่ามันยากในการเข้าไปแข่งขันในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ ในขณะที่เดียวกันหากเมื่อเข้าไปแล้วกำแพงดังกล่าว ก็จะช่วยป้องกันไม่ให้มีผู้เล่นใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมนั้นๆอย่างไรก็ดี เมื่อก้าวถึงตลาดทางสังคม Robinson (2006) ได้แบ่งอุปสรรคในการเข้า (Entry Barrier) เป็น 3 ส่วนด้วยกันดังนี้

### 1. อุปสรรคในการเข้าทางเศรษฐกิจ (Economic Entry Barriers)

ในส่วนของอุปสรรคในการเข้าทางเศรษฐกิจนั้นจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการลงทุนในธุรกิจที่สร้างเทคโนโลยี ทรัพยากรและความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ทำให้เกิดความยากลำบากกับคนอื่นที่จะเข้ามาแข่งขัน ยกตัวอย่างเช่น ความได้เปรียบทางด้านต้นทุน สินค้าที่มีความแตกต่าง เงินทุนเริ่มต้นที่ต้องใช้ ต้นทุนในการ เปลี่ยนของลูกค้า การลงทุนทางด้านเทคโนโลยี การลงทุนทางด้านวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

### 2. อุปสรรคในการเข้าทางสังคม (Social Entry Barriers)

อุปสรรคในการเข้าทางสังคมนั้นเป็นอุปสรรคที่ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะใช้เครือข่ายทาง สังคมที่อยู่ในตลาดนั้นสร้างความได้เปรียบให้กับผู้ประกอบการนั้นๆ โดยเครือข่ายทางสังคมที่จะเป็นอุปสรรค ของการเข้าของผู้ประกอบการสามารถที่จะแบ่งออกเป็น 5 ประเภทได้แก่ เจ้าของธุรกิจ องค์กรทางธุรกิจ องค์กรสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานทางการเมือง และความน่าสนใจของตลาดแรงงาน ทั้งนี้ข้อมูลและ ทรัพยากรเป็นส่วนสำคัญที่เกิดขึ้นภายในเครือข่าย การที่ไม่สามารถที่จะเข้าถึงเครือข่ายทางสังคมได้นั้นส่งผล ทำให้การเข้าสู่ตลาดทางสังคมยากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรใหม่ การเข้าถึงและการใช้ประโยชน์จาก เครือข่ายทางสังคมเป็นส่วนสำคัญในการค้นหาโอกาสรวมไปถึงการดำเนินการจากโอกาสนั้นให้เกิดเป็น รูปธรรม ดังนั้นอุปสรรคในการเข้าทางสังคมจะเป็นตัวบั่นทอนโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม ยกตัวอย่างเช่น ไม่สามารถเข้าถึงเครือข่ายในพื้นที่และองค์กรเพื่อสังคมในพื้นที่ รวมไปถึงการไม่สามารถ เข้าถึงแรงงานที่มีคุณภาพในสังคมนั้นๆ เป็นต้น

### 3. อุปสรรคในการเข้าทางสถาบัน (Institutional Entry Barriers)

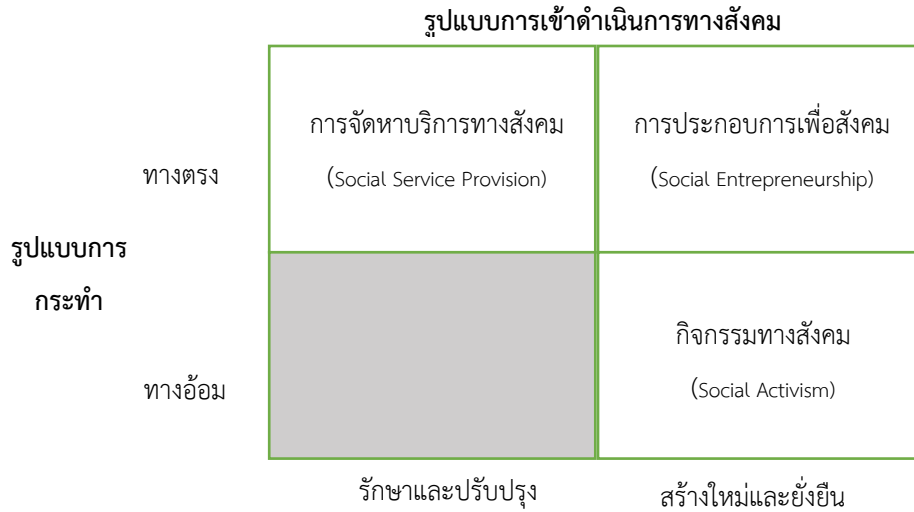
สำหรับอุปสรรคในการเข้าทางสถาบันทำให้ผู้ประกอบการถูกกีดกันจากความรู้และการนำไปใช้ในด้านกฎระเบียบ บรรทัดฐาน และคุณค่าที่เกิดขึ้นในวัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ ในตลาดนั้นๆ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นในหลายมิติและระดับของชุมชน หรือคนในพื้นที่ ซึ่งคำว่าสถาบันในที่นี้หมายถึงสถาบันที่เป็นทางการ (Formal Institution) ซึ่งได้แก่ระบบรัฐบาล กฎหมาย ตลาดทางการเงินซึ่งสามารถที่จะเขียนออกมาได้ ในขณะที่สถาบันที่ไม่เป็นทางการ (Informal Institutions) เป็นในส่วนที่เกิดขึ้นในสังคมที่ไม่สามารถที่จะเขียนออกมาได้ เช่นวัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ ความเชื่อ ซึ่งหากผู้ประกอบการไม่สามารถที่จะเข้าใจในด้านสถาบันของสังคมที่กำลังจะเข้าไปแล้วย่อมที่จะทำให้มองเห็นโอกาสลำบาก รวมไปถึงการดำเนินโอกาสนั้นเป็นไปได้ยาก

จะเห็นได้ว่าการที่จะรับรู้โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้ในอดีตที่จะสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เกิดขึ้นและสามารถรับรู้ถึงโอกาสได้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญในการรับรู้ถึงโอกาสได้นั้นคือทัศนคติและความเข้าใจถึงอุปสรรค ที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการตัดสินใจ นอกจากนี้ประสบการณ์ส่วนตัวเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกรรับรู้และเข้าใจถึงโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม ด้วยว่าประสบการณ์จะทำให้เข้าใจถึงอุปสรรค และประสบการณ์ในที่นี้สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติทางธุรกิจ และมิติทางสังคม สำหรับประสบการณ์ในมิติทางธุรกิจ ได้แก่ ประสบการณ์ในการจัดการ การเป็นเจ้าของธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่ประสบการณ์ในมิติทางสังคมเป็นประสบการณ์ชีวิตที่ได้รับผ่านครอบครัว ชุมชน ระบบการศึกษา และหน่วยสังคมอื่นๆ ซึ่งประกอบกันขึ้นมาเป็นประสบการณ์ ด้วยเหตุนี้ ประสบการณ์จึงมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมซึ่งจะช่วยทำให้เกิดการประเมิน เชื่อมโยง อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการพยายามมุ่งเข้าหาโอกาสดังกล่าว

ด้วยเหตุนี้ โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมสามารถที่ค้นพบได้หากแต่ว่ามีอุปสรรคที่ตั้งอยู่เช่นเดียวกันไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสถาบัน ทั้งนี้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องเข้าใจและตระหนักถึงอุปสรรคดังกล่าวเพื่อที่จะสามารถรับรู้ถึงโอกาสและสามารถที่จะพยายามเข้าหาโอกาสนั้นได้

### โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมกับการเข้าดำเนินการทางสังคม (Social Engagement)

Martin & Osberg (2007) ได้นำเสนอการเข้าดำเนินการทางสังคมของผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้นมีความแตกต่างกับรูปแบบการให้บริการทางสังคมและกิจกรรมทางสังคมอื่นๆ และด้วยเหตุที่ว่าขอบเขตของการประกอบการเพื่อสังคมมักไม่ได้กำหนดกรอบที่ชัดเจนทำให้สร้างความไม่ชัดเจนต่อการค้นหาโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมและการเข้าดำเนินการทางสังคม



รูปที่ 3-2 โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมกับการเข้าดำเนินการทางสังคม

จากรูปข้างต้น จะเห็นว่ารูปแบบการดำเนินการทางสังคมนั้นแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบหลัก ซึ่งแตกต่างจากการประกอบการเพื่อสังคม รูปแบบที่ 1 เป็นการจัดหาบริการทางสังคม (Social Service Provision) ซึ่งเป็นรูปแบบที่กลุ่มคนอาสาสมัครที่มุ่งมั่นในการทำเพื่อสังคมจะระบุสภาพสมมูลที่ไม่ส่งผลดีต่อสังคมจากนั้นจะการจัดตั้งโปรแกรมและโครงการเพื่อแก้ไขสภาพสมมูลดังกล่าว ยกตัวอย่างเช่น การสร้างโรงเรียนเพื่อตอบสนองต่อการขาดแคลนการศึกษา เป็นต้น อย่างไรก็ตามรูปแบบการจัดหาบริการทางสังคมจะไม่สามารถที่จะก้าวข้ามผ่านกรอบเดิมและแนวความคิดในการแก้ไขปัญหาแบบเดิมได้ สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการดังกล่าวยังคงอยู่ ทำให้ไม่สามารถที่จะเข้าไปสู่จุดดุลยภาพใหม่ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับประกอบการเพื่อสังคมแล้ว สิ่งที่แตกต่างของการจัดหาบริการทางสังคมคือไม่ได้เริ่มจากบริบทของการประกอบการนั้นคือการบริการทางสังคมเป็นสิ่งที่รู้อยู่แล้วว่าผลลัพธ์ของกิจกรรมนั้นจะออกมาเป็นอย่างไร และไม่ได้สร้างสมมูลใหม่ให้เกิดขึ้น และพยายามปรับสภาพสมมูลที่ไม่ดีให้ดีขึ้นเท่านั้น ถึงแม้ว่ารูปแบบการกระทำจะเป็นทางตรงเช่นเดียวกับการประกอบการเพื่อสังคม แต่การเข้าดำเนินการเพียงแค่รักษาและปรับปรุงสภาพสังคมให้ดีขึ้นเท่านั้น

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบที่สองที่เรียกว่ากิจกรรมทางสังคม (Social Activism) บุคคลที่เคลื่อนไหวหรือดำเนินการกิจกรรมทางสังคมในรูปแบบนี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับรูปแบบที่ 1 กล่าวคือ มองเป็นความเลวร้ายของสมมูลที่เกิดขึ้นภายในสังคม และมีความมุ่งมั่น พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพสมมูลที่ไม่ดีดังกล่าว หากแต่สิ่งที่แตกต่างคือการกระทำหรือรูปแบบในการเข้าไปดำเนินการ แทนที่จะเข้าไปในรูปแบบทางตรงไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือหรือให้บริการทางสังคม กลับเข้าไปพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงในทางอ้อม (Indirect Action) โดยเข้าไปผลักดันผ่านหน่วยงานอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ NGOs ลูกค้า และคนทำงาน โดยกิจกรรมดังกล่าวอาจจะสร้างแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้สุดท้ายแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงจุดดุลยภาพและเกิดดุลยภาพใหม่ แต่เป็นการกระทำทางอ้อมซึ่งมีความเสี่ยงของผลลัพธ์ที่ได้



สุดท้ายแล้วในส่วนของการประกอบการเพื่อสังคมซึ่งแตกต่างจากรูปแบบที่ 1 และ 2 ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบการกระทำเป็นทางตรงและจะมีการสร้างดุลยภาพใหม่และสร้างความยั่งยืนต่อดุลยภาพใหม่นั้น บางครั้งอาจจะเป็นรูปแบบที่ผสมผสาน (Hybrid Model) ระหว่างรูปแบบที่ 1 และ 2 ยกตัวอย่างเช่น Grameen Bank ของ Muhammad Yunus ที่เข้าไปแก้ไขปัญหาทางสังคมโดยตรงผ่านการให้ Microcredit จากนั้นสร้างการเปลี่ยนแปลงดุลยภาพทางการเงินในประเทศที่กำลังพัฒนา

ด้วยเหตุนี้เองโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคมนั้น จะเกิดขึ้นเมื่อมีรูปแบบการดำเนินการทางสังคมทางตรงและจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงดุลยภาพที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสนใจที่ว่าเมื่อพิจารณาถึงประเภทของโอกาสระหว่าง Schumpeter และ Kirzner จะเห็นได้ว่า เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดของ Mair et al (2006) จะกล่าวได้ว่าโอกาสทางสังคมนั้นตั้งอยู่ เพียงแต่จะต้องค้นหาเท่านั้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Kirzner ในขณะที่ Martin & Osberg (2007) ได้กล่าวไว้ถึงรูปแบบการเข้าดำเนินการของการประกอบการเพื่อสังคมนั้นจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงดุลยภาพ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับทาง Schumpeter ทั้งนี้ทั้งนั้นนักวิชาการยังพยายามอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและพยายามแบ่งแยกประเภทรูปแบบและลักษณะเฉพาะของการประกอบการเพื่อสังคมนั้นไปถึงโอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งล้วนแต่ผสมผสานแนวคิดทั้ง 2 แนวคิดไม่ว่าจะเป็น Opportunity Discovery และ Opportunity Creation

### สรุปท้ายบท

“โอกาส” ถือได้ว่ามีความสำคัญต่อองค์ความรู้ทั้งในวิชาการและการปฏิบัติทางการประกอบการอย่างมาก ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญในการแบ่งแยกและสร้างขอบเขตองค์ความรู้ทางการประกอบการในทางวิชาการ จาก 2 แนวคิดของโอกาสในการประกอบการ ไม่ว่าจะเป็น โอกาสจากการค้นหา (Opportunity Discovery) และโอกาสจากการสร้าง (Opportunity Creation) ต่างมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในเชิงวิชาการ หากแต่ว่าโอกาสในการประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นในเชิงธุรกิจ และเชิงสังคม ในโลกแห่งความเป็นจริงแล้วต่างมีลักษณะที่เป็นพลวัตที่มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุนี้เองโอกาสทางการประกอบการเพื่อสังคม สามารถที่จะค้นหาได้พบ และสร้างขึ้นได้ จากทั้งการสังเกต การรับรู้ และการตระหนักถึงปัญหา เมื่อไหร่ก็ตามที่มีปัญหาทางสังคมซึ่งได้กล่าวถึงในบทที่ 2 แล้วสิ่งที่จะเกิดขึ้นคือโอกาสที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมนั้น ด้วยเหตุนี้เองผู้ประกอบการเพื่อสังคม จะต้องค้นหาปัญหาทางสังคม เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่ว่าจะสามารถสร้างสรรค์แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีคุณค่าต่อสังคม และสิ่งนั่นเองที่เรียกว่า “โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม”

### คำถามท้ายบท

1. โอกาสในการประกอบการ คืออะไร ส่วนสำคัญในการค้นหาโอกาสในการประกอบการมาจากอะไร
2. แนวคิดของโอกาสในการประกอบการมีกี่แนวคิด มีข้อแตกต่างอย่างไร จงอธิบาย
3. รูปแบบการเข้าดำเนินการทางสังคม ของผู้ประกอบการเพื่อสังคม มีความแตกต่างจากรูปแบบอื่น อย่างไร จงอธิบาย
4. อุปสรรคในการเข้าไปดำเนินการของผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีลักษณะ อะไรบ้าง สาเหตุใดจึงกล่าวถึงอุปสรรค

## เอกสารอ้างอิง

- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Busenitz, L. W., Plummer, L. A., Klotz, A. C., Shahzad, A., & Rhoads, K. 2014. Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5): 981-1000.
- Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Eds.). (2006). *Social entrepreneurship* (p. 3). New York: Palgrave Macmillan
- Robinson, J., 2006. *Navigating Social and Institutional Barrier to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities*, New York: Palgrave Macmillan
- Baron, R. A. 2014. *Essentials of entrepreneurship: evidence and practice*: Edward Elgar Publishing.
- Casson, M. 1982. *The entrepreneur: An economic theory*: Rowman & Littlefield
- Shane, S. A. 2003. *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*: Edward Elgar Publishing.
- Kirzner, I. M. 1973. *Competition and entrepreneurship*: University of Chicago Press Chicago, IL.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition (Vol. 5, No. 2, pp. 28-39). Stanford: Stanford social innovation review.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*: Transaction Publishers.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Shook, C. L., & Ireland, R. D. 2009. The concept of "opportunity" in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*.
- Grant, R. M. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2): 109-122.

## บทที่ 4

### นวัตกรรมทางสังคม

### (Social Innovation)

*“The real work of social innovation is to fix our broken human system  
งานที่แท้จริงของนวัตกรรมทางสังคมคือการแก้ไขระบบมนุษย์ที่เสียหาย”*  
--Cheryl Heller

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเข้าใจถึงที่มาและความหมายของนวัตกรรมทางสังคม
2. เพื่อเข้าใจกระบวนการของนวัตกรรมทางสังคม
3. เพื่อทราบถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการสร้างนวัตกรรมทางสังคม

#### บทนำ

“นวัตกรรม” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและมีความสำคัญต่อธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างมาก ทั้งนี้มีความหมายในหลากหลายมิติขึ้นอยู่กับว่าบุคคลที่ให้คำนิยามนั้นมีส่วนได้ส่วนเสียและยืนอยู่ในส่วนใดของสังคม แต่เมื่อกล่าวถึงคำว่า “นวัตกรรม” คนส่วนใหญ่มักจะนึกถึงเทคโนโลยีหรือสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นและแน่นอนว่านวัตกรรมเป็นแกนนำเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งทางภาครัฐยังเร่งผลักดันการสร้างนวัตกรรมซึ่งถือได้ว่าเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญในการผลักดันประเทศไทยไปสู่ยุค 4.0 ทั้งนี้ทั้งนั้นการมองความหมายของนวัตกรรมเฉพาะส่วนในด้านเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาประเทศอย่างเดียวยังคงอาจจะเป็นพิจารณาแก่นแท้ของนวัตกรรมที่แคบไป ซึ่งคล้ายคลึงกับการให้ความหมายการประกอบการเฉพาะการสร้างธุรกิจที่ทำให้ความหมายของการประกอบการแคบเกินไป ในความจริงแล้ว คำว่า “นวัตกรรม” สามารถนำไปใช้และสื่อความหมายได้หลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านองค์กร นวัตกรรมทางด้านสถาบันการศึกษา รวมไปถึงนวัตกรรมทางสังคมซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนารากฐานที่สำคัญของทางสังคม ด้วยว่าการพัฒนาทางสังคมจำเป็นต้องใช้แนวทางหรือกระบวนการใหม่เพื่อสามารถที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมให้ดียิ่งขึ้นและแน่นอนว่าผู้ประกอบการทางสังคมจะเป็นส่วนสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคมเพื่อแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาทางสังคม

เมื่อนำ “เพื่อสังคม” มารวมกับ “นวัตกรรม” เป้าหมายของการสร้างนวัตกรรมจะมีความชัดเจนมากขึ้น โดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ กระบวนการใหม่ บริการใหม่ หน่วยงานหรือองค์กรใหม่ที่จะสามารถแก้ไขและตอบสนองต่อปัญหาทางสังคม นอกจากนี้ยังสามารถเปลี่ยนแปลงสังคมไปสู่ดุลยภาพที่ดีขึ้นที่สร้างผลกระทบที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งสังคม แน่แน่นอนว่าการแก้ไขและช่วยบรรเทาปัญหาสังคมนั้นเป็นหน้าที่ของรัฐบาล แต่ด้วยองค์กรของรัฐบาลมีความเฉื่อยขององค์กร (Organizational Inertia) ส่งผลทำให้การสร้างการเปลี่ยนแปลงขาดความคล่องตัว มีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและติดกฎระเบียบมากทำให้การแก้ไขปัญหาต่างๆเกิดความล่าช้าและไม่เป็นไปตามความต้องการของสังคม

ด้วยเหตุนี้เองผู้ประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลคนเดียวหรือหลายคน รวมเป็นองค์กรเพื่อสังคมที่ทั้ง แสงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไรหรือแม้กระทั่งเป็นส่วนผสมของทั้งสองต่างเกิดขึ้นโดยมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาเพื่อสังคมและสร้างคุณค่าเพื่อสังคม ทั้งนี้การพัฒนาสังคมให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นนั้นยังต้องการ ภาครัฐในการให้การสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อสังคม เนื่องจากว่าเป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย กฎระเบียบและการ สนับสนุนต่างๆซึ่งจะช่วยเกื้อหนุนนวัตกรรมทางสังคมที่ภาคเอกชนริเริ่มสามารถเดินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

ผลของนวัตกรรมทางสังคมได้เกิดขึ้นรอบตัวเราไม่ว่าจะเป็นการสร้างมหาวิทยาลัยเปิด(Open University) การสร้างแหล่งคลังความรู้ออนไลน์ (Wikipedia) การจัดตั้งบ้านที่เป็น Zero Carbon และชุมชนที่สร้างแหล่งพลังงาน ลม รวมไปถึงการทำ Microcredit ล้วนแล้วแต่เป็นนวัตกรรมทางสังคมที่ช่วยยกระดับสังคม ซึ่งนวัตกรรมทางสังคมที่ กล่าวมาข้างต้น ตามมีองค์กรประกอบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น มีความใหม่และตรงตามความต้องการของสังคม รวมไปถึงสามารถ เกิดขึ้นได้จริงและสามารถแพร่กระจายไปสู่สังคมได้ อีกทั้งยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นต่อสังคม และด้วย ว่า นวัตกรรมทางสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคมต่างก็เป็นด้านในแต่ละด้านของเหรียญเดียวกัน ในบทนี้จึงจะ กล่าวถึงที่มาของนวัตกรรมทางสังคม ความหมาย รวมไปถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรมทางสังคม

### ที่มาและความหมายของนวัตกรรมทางสังคม

ในช่วงปี 1960 นวัตกรรมทางสังคมได้เริ่มมีการนำเสนอในงานเขียนของ Peter Drucker ซึ่งเป็นนักวิชาการที่ เขียนหนังสือเกี่ยวกับนวัตกรรมและผู้ประกอบการ<sup>1</sup>และ Micheal Young ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้ง Open University และ องค์กรอื่นๆซึ่งหลายๆ ครั้งมักเป็นการกล่าวถึงเชื่อมโยงกับทางองค์กรเพื่อสังคม (Social Organization) ยกตัวอย่าง เช่น Benjamin Franklin ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนภายในองค์กรทางสังคมในชุมชนเพื่อที่จะสามารถช่วยปัญหาทาง สังคมได้ ทั้งนี้ ในช่วงปี 1990 ถือได้ว่าเป็นช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมา ไม่ว่าจะเป็น Robert Owen ผู้ก่อตั้ง Cooperative Movement และเป็นผู้สนับสนุนนวัตกรรมสู่ภาพสังคม นอกจากนี้ยังมีนักสังคมวิทยาอื่นๆ ที่เข้ามาให้ ความสนใจของกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

อย่างไรก็ดีแนวคิดทางด้านนวัตกรรมได้เริ่มมีความสำคัญและโดดเด่นในช่วงทศวรรษที่ 20 ซึ่งหลายๆ ทฤษฎี และแนวคิดสามารถนำไปใช้ต่อสังคมได้แต่ไม่ได้นำกระบวนการทางสังคมเป็นแกนหลักสำคัญ เช่นนักเศรษฐศาสตร์ ชาวออสเตรีย Joseph Schumpeter ได้กล่าวถึงกระบวนการทางนวัตกรรมและผู้ประกอบการ โดยนำเสนอแนวคิด การทำลายอย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) ซึ่งถือได้ว่าเป็นแนวคิดสำคัญของผู้ประกอบการในการนำเสนอ สินค้าและบริการใหม่จากการผสมผสานองค์ประกอบต่างในในรูปแบบใหม่ทั้งนี้คำว่า “นวัตกรรม” สำหรับ Professor Schumpeter มีความสำคัญอย่างมากต่อผู้ประกอบการ อย่างไรก็ตาม Phillis, Deiglmeier & Miller (2008) ได้เขียน บทความเรื่อง “Rediscovering Social Innovation” ซึ่งได้สะท้อนถึง “นวัตกรรมทางสังคม” มีความเป็นเอกเทศใน

<sup>1</sup>Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.

ด้านความเป็นมาและมีการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสถาบันและองค์กร โดยได้นำเสนอ 10 นวัตกรรมทางสังคม<sup>2</sup> ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งได้แก่

1. Charters Schools: เป็นโรงเรียนระดับประถมถึงมัธยมที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยมีการดำเนินงานที่เป็นอิสระจากกฎระเบียบบางส่วนซึ่งมักจะใช้ในโรงเรียนของภาครัฐ ทั้งนี้ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองจะมีโอกาสในการพัฒนากระบวนการสอนอย่างมีนวัตกรรม
2. Community-Center Planning: เป็นกระบวนการในการสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้และทรัพยากรของคนในชุมชนเพื่อที่ช่วยทำให้หาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ชุมชนต้องการ ซึ่งจะทำให้คนในชุมชนสามารถที่จะวางแผนสิ่งต่างๆภายในชุมชนได้และยังจะช่วยให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. Emissions Trading: เป็นโครงการที่ควบคุมมลพิษโดยการใช้แรงจูงใจทางเศรษฐศาสตร์ในการลดการปล่อยคาร์บอนเสีย โดยได้มีการตั้งขีดการยอมรับมลพิษที่สามารถที่จะปล่อยได้และได้ทำการอนุญาตกับธุรกิจที่ได้เข้าร่วมโครงการสำหรับการปล่อยมลพิษ ทั้งนี้สำหรับธุรกิจที่มีการปล่อยมลพิษสูงสามารถที่จะซื้อเครดิตทางธุรกิจจากธุรกิจอื่นๆ เพื่อที่จะลดการปล่อยมลพิษ แล้วเมื่อเวลาผ่านไปขีดการยอมรับการปล่อยมลพิษก็จะลดลง
4. Fair Trade: เป็นความเคลื่อนไหวที่จัดตั้งขึ้นโดยตั้งมาตรฐานในการค้าขายสำหรับกาแฟ ช็อกโกแลต น้ำตาล และสินค้าอื่นๆ โดยผู้ค้าที่ได้รับการยอมรับจะซื้อจากผู้ผลิตด้วยราคาที่เป็นราคามาตรฐานในเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้ความเป็นอยู่ของผู้ผลิตสินค้า (ชาวไร่ ชาวนา) ดีขึ้น และยังช่วยสนับสนุนความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อม
5. Habitat Conservation Plans: เป็นข้อตกลงในการสร้างสิ่งจูงใจทางเศรษฐศาสตร์สำหรับการอนุรักษ์สัตว์ป่าโดยการอนุญาตให้มีการพัฒนาที่อาศัยของพันธุ์สัตว์ป่าที่ใกล้จะสูญพันธุ์หากพื้นที่ของเจ้าของปกป้องพันธุ์สัตว์ป่าที่อยู่ในสถานที่อื่น โดยแผนการดังกล่าวได้มีการจัดการโดยหน่วยงานอนุรักษ์และป้องกันธรรมชาติของสหรัฐอเมริกา
6. Individual Development Accounts: เป็นการสร้างการจับคู่ทางการบัญชีโดยจับคู่บัญชีของคนทำงานที่มีรายได้น้อยในการใช้บัญชีสำหรับการออมเงินสำหรับการศึกษา การซื้อที่อยู่อาศัย การจัดตั้งธุรกิจ และกิจกรรมอื่นๆ ที่มีประโยชน์ โดยทุก 1 เหรียญที่คนทำงานดังกล่าวได้ออมไว้ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้บริจาคที่ทำการสนับสนุนจะทำการบริจาคเข้าบัญชีให้โดยเฉลี่ย 2 เหรียญ
7. International Labor Standards: เป็นมาตรฐานที่ผูกกับกฎหมายในการใช้ป้องกันสิทธิของลูกจ้างในด้านความเป็นอิสระ ความเท่าเทียม ความปลอดภัยและความเป็นมนุษย์ชน ทั้งนี้มาตรฐานดังกล่าวได้ถูกพัฒนาจากองค์กรแรงงานระดับนานาชาติ รัฐบาล ลูกจ้างและพนักงาน ซึ่งจะนำมาใช้สำหรับประเทศที่เป็นสมาชิก

<sup>2</sup> [https://ssir.org/images/articles/2008FA\\_feature\\_phills\\_deiglmeier\\_miller.pdf](https://ssir.org/images/articles/2008FA_feature_phills_deiglmeier_miller.pdf)

8. Microfinance: สถาบันการเงินจะให้บริการทางการเงินไม่ว่าในด้านการรับฝาก การกู้ และการประกันภัย สำหรับคนที่มีรายได้น้อย และผู้ที่เสียโอกาสในการเข้าถึงบริการดังกล่าว โดยการฝากเงิน การกู้ และการมีหลักประกัน คนเหล่านี้จะสามารถที่ยกระดับความเป็นอยู่และสามารถที่จะหนีพ้นจากความยากจน
9. Socially Responsible Investing: เป็นกลยุทธ์การลงทุนที่พยายามที่จะสร้างผลตอบแทนทางการเงินและสังคมให้ได้มากที่สุด โดยนักลงทุนส่วนใหญ่มักจะขึ้นชอบธุรกิจและองค์กรที่ทำการสนับสนุนความยั่งยืนทางสภาพแวดล้อม สิทธิมนุษยชนและการป้องกันผู้บริโภค
10. Supported Employment: เป็นโครงการที่ช่วยคนที่พิการหรือพนักงานที่ขาดโอกาสในการหาและสามารถทำงานในตำแหน่งงานที่ดีที่สุด ทั้งนี้บริการในโครงการนี้จะรวมไปถึงการโค้ชงาน การรับส่ง การหาเทคโนโลยีเข้าช่วย การฝึกอบรมงานที่มีลักษณะพิเศษ และยังคงดูแลอย่างเฉพาะเจาะจง

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมทางสังคมได้เกิดขึ้นออกมาเป็นรูปธรรมโดยมีเป้าหมายที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคม อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงความหมายของนวัตกรรมทางสังคมแน่นอนว่าคงจะต้องพิจารณาถึงส่วนประกอบของคำดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นคำว่า “นวัตกรรม”(Innovation) และ “ทางสังคม” (Social)

### ความหมายของนวัตกรรม

คำว่า “นวัตกรรม (Innovation)” มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน คำว่า “Innovare” ซึ่งแปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ทั้งนี้สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) คือ “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม”<sup>3</sup> อย่างไรก็ตามสมการของนวัตกรรมจาก MIT<sup>4</sup> ได้กล่าวไว้ว่า

$$\text{นวัตกรรม (Innovation)} = \text{สิ่งใหม่ (Invention)} \times \text{ขายได้ (Commercialization)}$$

เพื่อถ่ายทอดความเข้าใจ เพราะว่าคำว่า สิ่งใหม่ ในที่นี้ เราสามารถบอกได้ว่าเป็นทั้ง สินค้า บริการ กระบวนการ วัสดุดิบ และอื่นๆ ซึ่งนักวิชาการจึงตั้งมาจัดเป็นประเภทของนวัตกรรมนั่นเอง ทั้งนี้ “ใหม่” ในที่นี้อาจจะมีบริบทที่หลากหลาย เช่น ใหม่สำหรับชุมชนนั้นๆ ใหม่สำหรับประเทศนั้นๆ หรือใหม่สำหรับโลกใบนี้ ด้วยเหตุนี้เองคำว่า นวัตกรรมจึงสามารถนำไปใช้อย่างกว้างขวางจนอาจจะสร้างความสับสน แต่สิ่งที่ MIT มองต่างคือ นอกจากใหม่แล้ว “ต้องขายได้” นั้นหมายความว่าทำอะไรใหม่ขึ้นมาแล้วไม่สามารถสร้างคุณค่าก็ไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม เป็นเพียงแค่สิ่งประดิษฐ์ (Invention) เท่านั้น นอกจากนี้คำว่า “ใหม่” ในที่นี้ก็อาจจะใหม่ที่ละชนิด หรือเหมือนรถยนต์ที่มีการออกรุ่นใหม่แบบที่เปลี่ยนนิดหน่อย ซึ่งเราก็เรียกนวัตกรรมในที่นี้ว่า นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation) ในขณะที่ “ใหม่” ในอีกแบบคือ “ใหม่” หดทุกอย่าง หรือใหม่เปลี่ยนกฎ ในที่นี้มักจะเป็นที่มาของคำว่า นวัตกรรมที่ทำลายล้าง (Disruptive Innovation) เนื่องจากว่ามีคนสร้างสิ่งใหม่ที่ไม่มีการทำแบบโลกนี้และทำให้เกิดการทำลายล้าง

<sup>3</sup> <http://www.nia.or.th/spring/index.php?page=faq>

<sup>4</sup> Massachusetts Institution of Technology

อุตสาหกรรมเดิมไป จนเป็นที่มาของคำว่า การทำลายล้างอย่างสร้างสรรค์ (Creative Destruction) ตามที่ Professor Schumpeter ได้นำเสนอไว้

สำหรับนวัตกรรมทางสังคมจะมีความแตกต่างจาก “นวัตกรรม” ที่กล่าวมาข้างต้นโดยเฉพาะส่วนที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม ซึ่งด้วยเหตุนี้เองจึงเป็นข้อถกเถียงในเชิงวิชาการ องค์กรทั้งแสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร เนื่องจากว่าแน่นอนว่าย่อมมีธุรกิจที่พยายามแสวงหาผลกำไรสูงสุดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หุ้นส่วนทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็ตีคนที่เป็นผู้ประกอบการ หรือนักธุรกิจบางคนต่างมองสิ่งที่ต่างออกไป คนเหล่านี้มักมองถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็น Elon Musk ที่ต้องการสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดผลกระทบเชิงบวกแน่นอนว่าผู้ประกอบการระหว่าง Elon Musk ที่สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ Tesla และ SpaceX กับ MuhamudYunus ที่ได้รับรางวัลโนเบล จากการสร้างแนวคิด Microfinance อาจมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยแน่นอนว่าเมื่อกล่าวถึงผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) ทุกคนต่างให้เสียงเดียวกันว่าเป็น MuhamudYunus ในขณะที่ Elon Musk อาจจะถูกมองเป็นผู้ประกอบการที่ต้องการสร้างผลกำไร ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงคุณค่าที่ Elon Musk ไม่ว่าจะเป็น Tesla ที่จะลดมลพิษจากรถยนต์ที่ใช้น้ำมันแล้ว ถือได้ว่ามีผลกระทบเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมอย่างมาก ในขณะที่โครงการ SpaceX เป็นโครงการที่ใช้ในการหาวิธีการในการลงจอดกระสวยอวกาศซึ่งเมื่อพิจารณาถึงสิ่งที่ Elon Musk คิดนั้นไม่ได้มองเพียงแค่ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์เท่านั้น แต่สิ่งที่สร้างผลกระทบเชิงสังคมนั้นก็ยังมีมาก หากแต่ว่าอาจจะไม่ได้ระบุอย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อสังคมและคนหมู่มากนั้นต่างก็เป็นส่วนประกอบของผลลัพธ์ทางการประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นการประกอบการเพื่อสังคม หรือการประกอบการทางธุรกิจ ด้วยว่าการประกอบการจะต้องมีองค์ประกอบของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง หากไม่สามารถที่จะสร้างคุณค่าใหม่และคนยอมรับในคุณค่านั้น ถือได้ว่าการประกอบการนั้นไม่ประสบความสำเร็จ

### **ความหมายของนวัตกรรมทางสังคม**

สิ่งที่เกิดความแตกต่างในความหมายของนวัตกรรมทางสังคมคือ ความหมายของคำว่า “สังคม” ซึ่งทำให้นิยามของคำว่านวัตกรรมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่างเช่น บทความจาก Stanford Social Innovation Review ได้นิยามคำว่า “สังคม” ที่สื่อถึง “คุณค่าทางสังคม (Social Value) ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า นวัตกรรมทางสังคมจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งที่เกิดขึ้นมุ่งเข้าสู่การสร้างคุณค่าทางสังคม ซึ่งก็คือประโยชน์ของทั้งสาธารณชนและสังคมโดยรวม มากกว่าผลประโยชน์ของผู้ประกอบการ นักลงทุน หรือองค์กร ด้วยคำว่าคำว่า “สังคม” เป็นคำที่กว้างจึงส่งผลทำให้การกำหนดความหมายของนวัตกรรมทางสังคมมีหลากหลายมุมมองนอกจากนี้ยังมีการมองนวัตกรรมทางสังคมเป็นนวัตกรรมที่ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangible Innovation) และเป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) ทั้งนี้ Phillips et al (2008) ได้ให้คำนิยาม ของนวัตกรรมทางสังคมไว้ว่า



“นวัตกรรมทางสังคมคือแนวทางการแก้ไขปัญหาทางสังคมใหม่ที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และ ยั่งยืน ที่มากกว่าแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ และยังส่งผลทำให้เกิดการสร้างคุณค่าที่เพิ่มมากขึ้นสู่สังคมโดยรวมมากกว่าปัจเจกชนส่วนตัว”

*“We redefine social innovation to mean: A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals.”*

นอกจากนี้ Murray et al (2010) ได้ให้คำนิยามของ นวัตกรรมทางสังคมว่า

“แนวคิดใหม่ (ผลิตภัณฑ์ บริการ และรูปแบบ) ที่สามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมอย่างพร้อมเพียงและสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือทางสังคมใหม่”

*“New ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations”*

นักวิชาการและผู้ประกอบการที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคมบางคน อาจจะทำให้ความสำคัญของคำว่าสังคมในด้าน “ผลกระทบทางสังคม” (Social Impact) ส่งผลทำให้ความหมายของนวัตกรรมทางสังคมต่างมุมมองออกไป ยกตัวอย่างเช่น Neumeier (2012) ได้ ให้ความหมายของนวัตกรรมทางสังคมว่า “เป็นผลความสำเร็จทางด้านสังคมที่เกิดขึ้นจากการยกระดับการแก้ไขปัญหาที่เมื่อเปรียบเทียบกับการแก้ไขปัญหาแบบเดิม” อย่างไรก็ตาม ศูนย์สำหรับนวัตกรรมทางสังคม (Center for Social Innovation) ของ Stanford University ได้ให้คำนิยามไว้ว่า

“นวัตกรรมทางสังคมคือกระบวนการการพัฒนาและการนำไปใช้ของการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิผลสำหรับสิ่งท้าทายซึ่งบ่อยครั้งเป็นประเด็นปัญหาที่มีระบบในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อที่จะช่วยสนับสนุนความก้าวหน้าของสังคม”

*“Social innovation is the process of developing and deploying effective solutions to challenging and often systemic social and environmental issues in support of social progress.”<sup>5</sup>*

เมื่อพิจารณาถึงที่มาและความหมายของนวัตกรรมทางสังคมก็จะพบว่าเป็นแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ บริการใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมและผลกระทบทางสังคมโดยรวมซึ่งได้รับการยอมรับจากสังคมและสามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงเป็นวงกว้าง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่านวัตกรรมทางสังคมจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

- 1) ความใหม่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยยังไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน
- 2) จะต้องตอบสนองความต้องการของสังคม
- 3) สามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงได้

<sup>5</sup> <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>

- 4) สร้างคุณค่าทางสังคมและผลกระทบต่อเชิงบวกทางสังคม
- 5) เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นในสังคม

### **ประเภทและรูปแบบของนวัตกรรมทางสังคม**

นักวิชาการได้พยายามแบ่งรูปแบบทางด้านนวัตกรรม ตามสิ่งที่ได้เกิดขึ้นใหม่โดยอาจจะใช้อาจจะสามารถแบ่งตามลักษณะการดำเนินการออกเป็น 4 รูปแบบ (4Ps of Innovation) ดังนี้

1. **Product innovation:** การเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ตัวอย่างเช่น การออกแบบรถยนต์รุ่นใหม่ (เช่น มีระบบป้องกันให้กับเด็กทารก) แพ้คเคจประกันภัยใหม่ที่ให้ความคุ้มครองทารกที่อาจเกิดอุบัติเหตุได้ง่าย หรือ ระบบความบันเทิงภายในบ้าน (Home Entertainment) แบบใหม่ที่มีฟังก์ชันการใช้งานเพิ่มขึ้นและทันสมัยมากขึ้น
2. **Process innovation:** การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตและเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตรถยนต์ หรือระบบ Home Entertainment หรือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการและขั้นตอนการทำงานในการให้บริการด้านการเคลมประกันให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. **Position innovation:** การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการนำเสนอของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นการเปลี่ยนตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น Lucozade จากประเทศอังกฤษ ที่เริ่มต้นด้วยการเป็นผู้ผลิตเครื่องดื่มช่วยให้ฟื้นไข้เร็วสำหรับเด็ก แต่ต่อมาได้นำเสนอรูปแบบการใช้ Lucozade ใหม่ ในรูปแบบเครื่องดื่มบำรุงร่างกาย สำหรับนักกีฬา กลยุทธ์คือการกำหนดตลาดเป้าหมายที่แตกต่างกันและเพื่อเปลี่ยนตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ โดยการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เพื่อตอบสนองการเติบโตของตลาดการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ทำให้มียอดขายที่เพิ่มขึ้นถึง 376 ล้านปอนด์ ในปี 2009
4. **Paradigm innovation:** การเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดธุรกิจ ตัวอย่างเช่น Henry Ford ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจของอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน โดยเปลี่ยนการผลิตรถยนต์จากรูปแบบเดิมที่ทำด้วยมือ (Handmade) จากช่างผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีเพียงไม่กี่คันและมีราคาแพงเฉพาะผู้มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่จะสามารถมีไว้ครอบครองได้ มาเป็นการผลิตจำนวนมากแบบ Mass Production มีราคาที่ใครๆก็สามารถซื้อรถยนต์ของ Ford ได้ ซึ่งในระยะต่อมาได้มีการนำวิธีการผลิตแบบ Mass Production นี้มาใช้เป็นต้นแบบในการผลิตในหลากหลายอุตสาหกรรม หรือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานและการจัดการของสายการบินโดยทั่วไปและที่เคยปฏิบัติกันมา ให้เกิดความแตกต่างและสามารถสร้างกลุ่มผู้โดยสารใหม่ๆ ได้ ไปสู่การบริการสายการบินต้นทุนต่ำ (Low cost airline) หรือ การให้บริการธุรกรรมทางการเงินแบบเดิมไปสู่การให้บริการทางอินเทอร์เน็ต

ในส่วนของประเภทของนวัตกรรม ยังสามารถที่จะแบ่งตามลักษณะของการสร้างนวัตกรรมพอสังเขป ได้ดังนี้

1. **นวัตกรรมที่เพ็งคั้นพบ (Radical Innovation)**เป็นการเสนอสิ่งใหม่ที่ใหม่อย่างแท้จริงสู่สังคม โดยการเปลี่ยนแปลงค่านิยม (Value), ความเชื่อ (Belief) เดิม ตลอดจนระบบคุณค่า (Value System) ของสังคมอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ การที่เทคโนโลยีได้มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิงก็เป็นเหตุให้เกิดความท้าทายใหม่ๆ ให้ผู้ประกอบการสามารถหาโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ ในการสร้างสินค้าและบริการที่สมบูรณ์แบบให้กับลูกค้า โดยนำกระบวนการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เข้ามาช่วยให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) จัดว่าเป็นนวัตกรรมหนึ่งในยุคโลกข้อมูลข่าวสาร ทำให้ค่านิยมเดิมที่เชื่อว่าข้อมูลข่าวสารมีข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาและสถานที่นั้นเปลี่ยนไป อินเทอร์เน็ตเปิดโอกาสให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างไร้ขีดจำกัดทั้งในด้านเวลาและระยะทาง การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้ระบบคุณค่าของข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงไป
2. **นวัตกรรมส่วนเพิ่ม (Incremental Innovation)**เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แต่ส่วนมากจะเป็นแบบค่อยๆ เปลี่ยนหรือมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย เป็นการปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มากกว่าที่จะมีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (Radical) ที่เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ยังไม่เคยปรากฏมาก่อน การปรับปรุงสินค้าและบริการที่มีอยู่ให้ดีขึ้น นั่นคือ “ทำสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดีกว่าเดิม” เช่น ปากกา Bic ที่มีการออกสินค้าสู่ตลาดมาตั้งแต่ปี 1957 และยังคงยอดขายเป็นจำนวนมากจนทุกวันนี้ ถึงแม้ว่าปากกาจะมีรูปร่างเหมือนเดิม แต่ว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านวัสดุและน้ำหมึก

ทั้งนี้ในส่วนของนวัตกรรมทางสังคมก็มีส่วนที่คล้ายคลึงกันทั้งในแง่ของรูปแบบและประเภทของนวัตกรรมทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการเป็นต้น โดยอาจจะมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงในเชิงแนวทางปฏิบัติและกฎหมายเพิ่มเข้ามาซึ่งทำให้แตกต่างจากประเภทของนวัตกรรมที่ทางนักวิชาการในอดีตได้พยายามแบ่งรูปแบบ โดยมีรายละเอียดตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 รูปแบบของนวัตกรรม

รูปแบบของนวัตกรรม	คำอธิบาย	ตัวอย่าง
ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่	เป็นโครงการหรือการเข้าแทรกแซงใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม	การแชร์รถ (Car-Sharing), การพัฒนาบ้านที่ไม่ใช้พลังงาน (เช่น BedZED)
การปฏิบัติดำเนินการใหม่	การดำเนินการใหม่ที่มีความต้องการบทบาทของผู้เชี่ยวชาญและความสัมพันธ์ใหม่	การแก้ไขปัญหาขัดแย้งกันระหว่างประชาชนกับภาครัฐของ Netherlands ที่ทำให้ผู้เชี่ยวชาญต้องเข้าเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของสังคม
กระบวนการใหม่	การรวมกันดำเนินการในกระบวนการใหม่	การมีส่วนร่วมในการวางแผนงบประมาณใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นในบราซิล หรือ การทำ Fair Trade
กฎระเบียบและกฎหมายใหม่	การสร้างกฎระเบียบและกฎหมายใหม่	การวางแผนการเงินสำหรับผู้สูงอายุ ที่ภาครัฐร่วมกับประชาชนในการสร้างกฎระเบียบโดยให้ผู้สูงอายุตัดสินใจเองว่าจะใช้เงินเท่าไรในการสนับสนุน

### ใครทำนวัตกรรมทางสังคม

เมื่อพิจารณาถึงคำถามที่ว่า “ใครทำนวัตกรรมทางสังคม?” อาจจะสามารถพิจารณาได้ 2 มุมมองหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากนวัตกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

**มุมมองที่ 1:** สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมนั้นได้เกิดจากแรงขับเคลื่อนจากกลุ่มคนจำนวนน้อยที่ถือได้ว่าเป็นบุคคลสำคัญที่มีความกล้าหาญ ความมุ่งมั่นและอดทนเพื่อที่สร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประวัติศาสตร์ได้มีการเล่าถึงเรื่องราวของบุคคลเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็น Robert Owen ที่เป็นผู้ก่อตั้งสหกรณ์ในโรงงาน หรือ Octavia Hill ซึ่งได้คิดค้นแนวคิดทางด้านการจัดการที่อยู่อาศัย การจัดตั้งบ้านของชุมชน รวมไปถึงนักสร้างนวัตกรรมทางสังคมคนอื่นๆ ที่เกิดขึ้นบนโลกใบนี้ซึ่งอาจมีบทบาทอยู่ในส่วนงานภาครัฐ ภาคเอกชน รวมไปถึงสถาบันการศึกษา และ Muhammad Yunus ผู้ก่อตั้ง Grameen Bank และได้แนะนำ Microcredit สู่สังคม ทั้งนี้แน่นอนว่ายังรวมถึงพระมหากษัตริย์ไทยในรัชกาลที่ 9 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่ได้มีโครงการหลวงต่างๆ มากมายเพื่อสังคมไทยของเรา บุคคลเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและได้มีการเล่าเรื่องราวที่สร้างแรงบันดาลใจสู่เยาวชนรุ่นใหม่ ซึ่งเรื่องราวของเขาเหล่านี้ต่างแสดงให้เห็นถึงความอดทน ความทุ่มเท และสร้างสรรค์ที่จะเปลี่ยนแปลงทางสังคมไปในทางที่ดีขึ้น

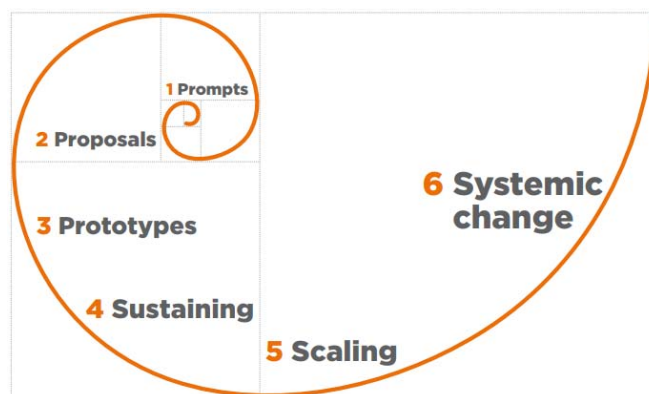
**มุมมองที่ 2:** เป็นมุมมองที่แตกต่างจากมุมมองแรก โดยพยายามสร้างความเข้าใจถึง ใครเป็นคนขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคม กล่าวคือบุคคลต่างๆ ที่กล่าวมานั้นเป็นตัวกลางในการส่งมอบแนวความคิดมากกว่าที่จะเป็นคนริเริ่ม (Originators) เมื่อพิจารณาถึงนวัตกรรมที่เกิดขึ้นที่สร้างผลกระทบในวงกว้างที่ผ่านมา จะสังเกตได้ว่าบทบาทของบุคคลมักจะสลายจากไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่สิ่งที่เกิดขึ้นคือ การเคลื่อนไหว (Movement) ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ยกตัวอย่างเช่น การเคลื่อนไหวทางด้านสิทธิสตรี การเคลื่อนไหวของกลุ่มด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น และเนื่องจากว่าความเคลื่อนไหวมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากรวมไปถึงหน่วยงานที่นำการเคลื่อนไหว ซึ่งจะทำให้เกิดการสร้างความตระหนักถึงต่อสังคม และท้ายที่สุดเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นของสังคมนั้นเอง

ไม่ว่าจะเป็นมุมมองที่ 1 หรือ 2 ทั้งสองมุมมองสามารถที่จะสะท้อนให้เห็นถึง S-Cure ได้ไม่ว่าจะเป็นในช่วงแรกที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่เป็นผู้นำทางความคิดตามมุมมองที่ 1 จนค่อยๆ ขยายผู้ร่วมอุดมการณ์เดียวกันที่จะช่วยสนับสนุน จนไปถึงการขยายตัวของการเคลื่อนไหวซึ่งไปอยู่ในมุมมองที่ 2 จากนั้นจึงถึงจุดอิ่มตัวและลดความสำคัญไปตามลำดับหลังจากที่ได้แก้ไขปัญหาสังคมดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าจุดเริ่มต้นของ S-Curve เกิดจากการกระตุ้นไอเดีย วิสัยทัศน์ และทำการฝังรากความคิดดังกล่าวนั้นสู่คนหลายๆ คน จนในระยะยาวนั้นแนวคิดดังกล่าวจะมีพลังมากกว่าบุคคลหรือสถาบัน ดังคำกล่าวที่ว่า “The world is ruled by little else” (John Maynard Keynes).

ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กรที่สร้างความเคลื่อนไหว ต่างก็ไม่ใช่สำคัญเท่ากับไอเดียหรือแนวความคิดใหม่ที่สร้างสรรค์สิ่งที่ดีและคุณค่าทางสังคม อย่างไรก็ตามจากมุมมองต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นทำให้เห็นว่าผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องมีบทบาทที่สำคัญในการริเริ่มและสร้างแรงเคลื่อนไหวให้เกิดขึ้นภายในสังคม

### กระบวนการของนวัตกรรมทางสังคม

ในส่วนของกระบวนการของนวัตกรรมทางสังคมนั้น Murray et al (2010) ได้ทำการแบ่งออกได้เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนออกเป็น 6 ขั้นตอนหลัก จากการนำไอเดียเริ่มต้นสู่การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ซึ่งขั้นตอนต่างๆ ไม่จำเป็นที่จะต้องเรียงตามลำดับ บางนวัตกรรมสามารถที่จะเข้าไปเริ่มต้นที่การปฏิบัติหรือการขยายตัว (Scaling) ได้เลย นอกจากนี้ยังมีการย้อนกลับระหว่างขั้นตอนได้ ซึ่งแผนภาพด้านล่างจะเป็นกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนของนวัตกรรมทางสังคม



รูปที่ 4-1 กระบวนการของนวัตกรรมทางสังคม (ที่มา: *The open book of social innovation.*)

## ขั้นตอนที่ 1: เริ่มต้น (Prompts, Inspirations and Diagnoses)

ในขั้นตอนนี้จะทำการรวบรวมปัจจัยที่สำคัญในความต้องการทางด้านนวัตกรรม ยกตัวอย่างเช่น วิกฤติ การลดงบประมาณเข้าสู่สังคม การดำเนินการที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือกลยุทธ์ที่ไม่มีศักยภาพ ทั้งนี้ยังรวมถึงการรวบรวมแรงบันดาลใจต่างๆ ที่จะช่วยทำให้เกิดการกระตุ้นทางจิตใจ นอกจากนี้ขั้นตอนนี้ยังมีการตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงการตั้งขอบเขตของปัญหาโดยจำต้องทราบถึงแก่นแท้ของสาเหตุของปัญหา ไม่เพียงแต่สิ่งที่เกิดขึ้นจากปัญหาเท่านั้นแต่ยังต้องค้นหาคำตอบหรือทางแก้ไขปัญหานั้นๆ ด้วย ซึ่งการตั้งคำถามที่ถูกต้องจะทำให้เราสามารถหาคำตอบได้ง่ายขึ้น

## ขั้นตอนที่ 2: การนำเสนอและไอเดีย (Proposals and Ideas)

ในส่วนนี้เป็นขั้นตอนในการสร้างสรรค์ไอเดีย โดยจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับวิธีการที่เป็นหลักการ ยกตัวอย่างเช่น วิธีการออกแบบเชิงความคิด (Design Thinking) หรือ วิธีการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Creativity Method) นอกจากนี้ยังมีวิธีการที่หลากหลายที่จะเป็นเครื่องมือในการสร้างแนวคิด ไอเดีย และประสบการณ์ในการนำเสนอไอเดีย

## ขั้นตอนที่ 3 : การทำต้นแบบและทดลอง (Prototyping and Pilots)

ขั้นตอนนี้จะเป็นกระบวนการนำไอเดียที่นำเสนอมาขึ้นไปทำการทดลองเชิงปฏิบัติจริง โดยการดำเนินการดังกล่าวสามารถที่จะทำได้โดยการทดลองอย่างง่ายๆ และอาจจะมีการควบคุมปัจจัยอื่นๆ ประกอบการทดลอง ซึ่งกระบวนการนี้จะต้องทำการทำซ้ำ ลองผิดลองถูก เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงและพัฒนาแนวคิดและไอเดีย รวมไปถึงเข้าใจข้อสมมุติฐานที่ตั้งไว้และที่จัดทำทดสอบ สำหรับขั้นตอนนี้จะมีความสำคัญในการวัดความสำเร็จเมื่อนำเอาไปใช้จริง

## ขั้นตอนที่ 4 : การรักษาให้คงอยู่ (Sustaining)

ในขั้นตอนนี้เมื่อไอเดียกลายเป็นสิ่งที่มีการปฏิบัติจริงในทุกวัน ขั้นตอนนี้จะมีส่วนในการช่วยปรับปรุงไอเดียให้ดีขึ้น โดยการระบุถึงแหล่งที่มาของรายได้และการสร้างความยั่งยืนทางการเงินในระยะยาวขององค์กรโดย หน่วยงานเพื่อสังคมจะดำเนินการต่อไปโดยจะต้องขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคม ในส่วนของภาครัฐอาจจะต้องทำการระบุถึงงบประมาณ การสร้างทีม และการพิจารณาถึงทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านกฎระเบียบและกฎหมาย

## ขั้นตอนที่ 5: การขยายตัวและกระจายออก (Scaling and Diffusion)

ในส่วนนี้สามารถที่จะทำได้หลากหลายกลยุทธ์ในการสร้างการเติบโตและกระจายนวัตกรรมออกสู่สังคม ไม่ว่าจะเป็นการขยายตัวขององค์กรผ่านการให้สิทธิบัตร การทำแฟรนไชส์ จนถึงขยายตัวผ่านภาครัฐ นอกจากนี้การทำตามและการกระจายตัวยังมีบทบาทที่สำคัญในการเผยแพร่ไอเดียและการปฏิบัติ แน่แน่นอนว่าความต้องการทางด้านนวัตกรรมทางสังคมต่างมีความสำคัญเท่ากับอุปทานของนวัตกรรมทางสังคม ดังนั้นการเข้าใจถึงความต้องการผ่านผู้นำขององค์กรรัฐรวมถึงผู้กำหนดนโยบายของภาครัฐจะช่วยทำให้เกิดการขยายตัวไปสู่รูปแบบใหม่ได้เร็วมากยิ่งขึ้น การขยายตัวเป็นแนวคิดที่จะต้องทำการกระตุ้นแรงบันดาลใจ การสร้างการเลียนแบบ รวมไปถึงการขอการสนับสนุนและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันเพื่อที่จะขยายการเจริญเติบโตออกไปได้

## ขั้นตอนที่ 6: การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (Systemic Change)

ในขั้นตอนนี้จะเป็นเป้าหมายสูงสุดของนวัตกรรมทางสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนั้นจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหลายส่วนด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนไหวทางด้านสังคม รูปแบบทางธุรกิจ กฎหมายและกฎระเบียบ ข้อมูล โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ รวมไปถึงแนวความคิดใหม่และกระบวนการใหม่ในการคิดและทำ ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนั้นจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับกรอบความคิดใหม่ ซึ่งทำให้เกิดแรงต่อต้านซึ่งเป็นกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียเดิม ทั้งนี้ยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งโดยปกติแล้วจะมีกระบวนการที่ค่อนข้างนานในการดำเนินการ

### สรุปท้ายบท

การสร้างนวัตกรรมทางสังคมถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญต่อผู้นำทางสังคม ผู้ทำนโยบาย ผู้ให้เงินทุนสนับสนุนและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ทั้งนั้นถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่เป็นส่วนกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจ และใส่ความคิดลงไปในชุมชนที่จะต้องสร้างแรงเคลื่อนไหวเพื่อทำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าในอดีตต่างก็มีผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้นำนวัตกรรมทางสังคมซึ่งเป็นสิ่งใหม่และสามารถนำมาปฏิบัติหรือใช้ได้ เข้ามารับทำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการสร้างคุณค่าใหม่ที่เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมเป็นวงกว้าง แน่ใจว่ากระบวนการในการทำนวัตกรรมทางสังคม จะต้องเริ่มต้นจากการสร้างความพร้อม การทดลองและทดสอบ จนไปถึงการขยายตัวและการกระจายแนวความคิด ในแต่ละขั้นตอนต่างต้องเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า นวัตกรรมทางสังคมที่คิดมานั้นสามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง นอกจากนี้รูปแบบทางนวัตกรรมและประเภทของนวัตกรรมทางสังคมต่างมีรูปแบบและประเภทเช่นเดียวกับนวัตกรรม ซึ่งนักวิชาการได้นำเสนอในอดีต

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจำเป็นจะต้องคิดสิ่งใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าและผลกระทบทางสังคม ด้วยเหตุนี้เองอาจจะสามารถสรุปได้ว่าผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่ดำเนินการประกอบการเพื่อสังคม จะใช้นวัตกรรมทางสังคมไม่ว่าจะเป็น การนำเสนอบริการใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่ หรือแนวทางปฏิบัติใหม่ รวมไปถึงกฎระเบียบใหม่ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นของสังคม

### คำถามท้ายบท

1. ความหมายของสังคมในคำว่า นวัตกรรมทางสังคม นักศึกษาให้ความหมายอย่างไร และสะท้อนถึงความหมายของนวัตกรรมทางสังคมอย่างไรบ้าง
2. นวัตกรรมทางสังคมและนวัตกรรมมีความแตกต่างและเหมือนกันอย่างไร จงอธิบาย
3. รูปแบบและประเภทของนวัตกรรมทางสังคมแบ่งออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
4. ผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมทางสังคมเป็นใคร มีบทบาทและกลไกในการขับเคลื่อนอย่างไร จงอธิบาย

## เอกสารอ้างอิง

- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.
- Murray R, Caulier-Grice J, Mulgan G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*, London: NESTA.
- Neumeier S (2012). Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research, *SociologiaRuralis*, 52(1).
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. In *Social innovation* (pp. 1-30). Palgrave Macmillan UK.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*.



## บทที่ 5

### คุณค่าทางสังคม (Social Value)

“สิ่งใหม่ไม่ใช่เป็นแฟชั่น แต่มันเป็นคุณค่า  
*The New is not a Fashion, it's a Value.*”  
--Roland Barthes

#### วัตถุประสงค์

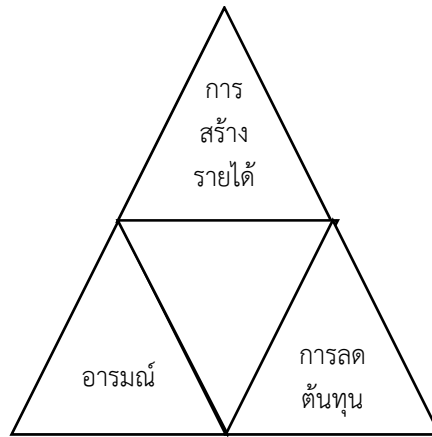
1. เพื่อเข้าใจความหมาย องค์ประกอบ และระดับชั้นของคุณค่า
2. เพื่อศึกษาความหมายและแนวคิดการสร้างคุณค่าของไตรกัาไรสุทธิ
3. เพื่อสามารถอธิบายความหมาย ลักษณะ ระดับชั้นตอน และแนวทางในการสร้างคุณค่าร่วม

#### บทนำ

คุณค่า(Value)เป็นคำที่ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวาง แต่นักวิชาการหลายท่านยอมรับว่าเป็นการยากที่จะหาความหมายที่แท้จริงของคำว่า *คุณค่า* เนื่องจากเป็นคำที่เป็นนามธรรม และแต่ละศาสตร์ที่ใช้ก็ให้ความหมายที่แตกต่างกัน เช่น ในด้านของการจัดการราคา คำว่า *คุณค่า* จะหมายถึง การรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับราคาใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ในขณะที่ทางด้านพฤติกรรมผู้บริโภค *คุณค่า* หมายถึง สิ่งที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของลูกค้า และสำหรับศาสตร์ทางด้านกลยุทธ์นั้น *คุณค่า* หมายถึง สิ่งที่คุณซื้อเต็มใจจะจ่าย ดังนั้นคุณค่าจึงมีความหมายที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความแตกต่างของวัฒนธรรม สถานการณ์ในการซื้อ ข้อเสนอที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้และลักษณะของลูกค้า เป็นต้น (Chernatony, Harris, & Riley, 2000) Woodruff (1997: 142) ได้รวบรวมความหมายที่หลากหลายของคุณค่าและได้นำเสนอว่า คุณค่าของลูกค้าคือความชอบที่ลูกค้าได้รับรู้ผ่านการประเมินรูปแบบ คุณลักษณะ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ลูกค้าได้ตั้งไว้จากการใช้สิ่งนั้นในสถานการณ์หนึ่งๆ

Wilkinson (2005) ได้อธิบายองค์ประกอบของคุณค่าผ่าน Value Triad Model ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ อยู่ 3 ด้าน ดังนี้

1. คุณค่าด้านการสร้างรายได้ (Revenue gain) หมายถึง เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทจะสามารถช่วยให้ลูกค้ามีรายได้ที่สูงขึ้น
2. คุณค่าด้านการลดต้นทุน (Cost reduction) หมายถึง เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทจะสามารถช่วยให้ลูกค้าลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนลงได้
3. คุณค่าด้านอารมณ์ (Emotional contribution) หมายถึง เมื่อลูกค้าซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัท ลูกค้าจะได้รับความรู้สึกดี มั่นใจ สะดวกสบาย หรือสวยงาม เป็นต้น



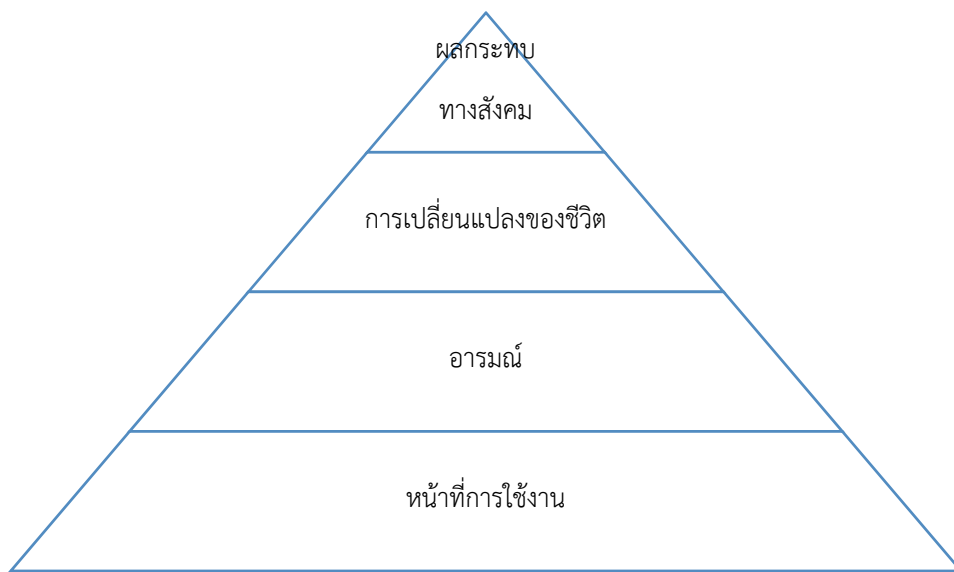
รูปภาพที่ 5-1 โมเดลคุณค่า 3 มุม (Wilkinson, 2015)

จากองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ คุณค่าที่ได้รับจากการสร้างรายได้และการลดต้นทุนเป็นคุณค่าที่จับต้องได้และสามารถวัดผลได้ ดังนั้นจึงควรนำเสนอให้ลูกค้าได้รับรู้ โดยเฉพาะการคำนวณที่แสดงให้เห็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือการประหยัดต้นทุนที่ลดลงและจะเกิดขึ้นเมื่อใดข้อจำกัดของการสร้างคุณค่าคือคุณจำเป็นต้องรู้ว่ารูปแบบการสร้างรายได้และต้นทุนของลูกค้าจึงจะสามารถที่จะแสดงคุณค่าให้ลูกค้าทราบได้ สำหรับคุณค่าด้านอารมณ์นั้นยากมากกว่า 2 ด้านแรกในการแสดงให้ลูกค้าเห็นประโยชน์ในรูปของตัวเงิน อย่างไรก็ตามคุณค่าด้านนี้ก็เป็ด้านที่สำคัญมากและไม่ควรที่จะเพิกเฉยเพราะถ้าคุณค่าด้านอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านอารมณ์จะเป็นปัจจัยที่ลูกค้านำมาใช้ในการตัดสินใจ

นอกจากแนวคิดของ Wilkinson (2015) แล้ว ยังมีแนวคิดในเรื่องขององค์ประกอบของคุณค่าจากนักวิชาการอีกหลายท่าน รวมถึงแนวคิดของ Almqvist, Senior, and Bloch (2016) ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากทฤษฎีระดับความต้องการ 5 ชั้น (Hierarchy of Needs) ของ Abraham Maslow ทฤษฎีนี้มีมุมมองว่า การกระทำของมนุษย์มาจากความต้องการที่ผลักดันจากภายใน ซึ่งจะเริ่มจากระดับขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการทางร่างกาย ถัดมาเป็นขั้นของความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ขั้นมิตรภาพและความรัก ขั้นการยอมรับนับถือ และขั้นสูงสุดคือความสมบูรณ์ของชีวิต Almqvist, Senior, and Bloch (2016) ได้นำทฤษฎีนี้มาสร้างเป็นปริมาตรแห่งคุณค่า (Value Pyramid) ซึ่งในปริมาตรนี้ นักวิจัยทั้ง 3 ท่านได้รวบรวมองค์ประกอบของคุณค่าไว้ทั้งหมด 30 องค์ประกอบ โดยแบ่งออกเป็น 4 หมวดใหญ่ๆดังนี้

1. คุณค่าด้านหน้าที่การใช้งาน (Functional Value) เป็นคุณค่าที่ช่วยให้การดำเนินการหรือการทำหน้าที่ได้ดีขึ้น มีทั้งหมด 14 องค์ประกอบคือการสร้างรายได้ ประหยัดต้นทุน ประหยัดเวลา ประหยัดพลังงาน ลดความเสี่ยง หลีกเลียงความวุ่นวาย เป็นระเบียบ ทำงานได้ง่ายขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น ทำให้เชื่อมโยงกัน ทำให้เป็นเนื้อเดียวกัน สร้างความหลากหลาย ให้ข้อมูลและรูปลักษณ์ดึงดูดใจ

2. คุณค่าด้านอารมณ์ (Emotional Value) เป็นคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการสร้างอารมณ์และความรู้สึก มีทั้งหมด 10 องค์ประกอบคือการลดความกังวล การให้รางวัล การออกแบบที่สวยงาม ความสนุกสนาน การยกย่อง การระลึกถึงอดีต ความตั้งใจ การมีสุขภาพที่ดี การบำบัดรักษาและการเข้าไปมีส่วนร่วม
3. คุณค่าด้านการเปลี่ยนแปลงของชีวิต (Life Changing Value) เป็นคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสถานะและรูปแบบการดำเนินชีวิตมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบคือการให้ความหวัง การสร้างความสมบูรณ์ในชีวิต การสร้างแรงจูงใจ การได้รับความรักและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม รวมถึงการได้รับมรดกสืบทอด
4. คุณค่าด้านผลกระทบทางสังคม (Social Impact Value) เป็นคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการอุทิศตนเพื่อช่วยเหลือสังคมมีทั้งหมด 1 องค์ประกอบคือการก้าวข้ามผ่านพื้นที่ขอบเขตของตัวเองไปสู่ผู้อื่น



รูปภาพที่ 5-2 แผนภาพปิระมิดแห่งคุณค่า (Almquist, Senior, and Bloch, 2016)

ปิระมิดแห่งคุณค่านี้นี้จะเน้นในเรื่องของการนำไปใช้ปฏิบัติมากกว่าที่จะเน้นในเรื่องของทฤษฎี โดยชั้นที่มีความสำคัญที่สุดจะอยู่ชั้นบนสุดของยอดปิระมิด องค์การที่จะส่งมอบคุณค่าในระดับสูงมักจะต้องมีองค์ประกอบของคุณค่าทางด้านหน้าที่การใช้งานตามแต่ความต้องการของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ก่อน องค์ประกอบของคุณค่าในด้านคุณภาพถือเป็นองค์ประกอบของคุณค่าทางด้านหน้าที่การใช้งานที่จำเป็นที่สุด ในปัจจุบันสินค้าและบริการต่างๆ ได้พยายามเพิ่มองค์ประกอบของคุณค่าในหลายๆ หมวดควบคู่กันไป องค์การมากมายใช้องค์ประกอบของคุณค่าเพื่อทำความเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร โดยเริ่มจากการแจกแจงว่าองค์ประกอบของคุณค่าใดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทั้งอุตสาหกรรมและนำไปเปรียบเทียบคุณค่าที่องค์กรให้กับคุณค่าของคู่แข่ง ถ้าองค์กรเสียเปรียบคู่แข่งในเรื่องดังกล่าว องค์กรควรจะปรับปรุงคุณค่าที่เสียเปรียบก่อนที่จะเพิ่มเติมคุณค่าใหม่ นอกจากนั้นองค์กรจะต้องคำนึงถึงว่าคุณค่าที่องค์กรต้องการจะส่งมอบนั้นจะทำเพื่อลูกค้ากลุ่มใด

Wilkinson (2015) เสนอแนะว่า องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจคุณค่าในมุมมองของลูกค้า ซึ่งเครื่องมือที่จะช่วยให้เข้าใจและสื่อสารเรื่องคุณค่าไปยังผู้บริโภคคือระดับชั้นของคุณค่า (The Value Hierarchy) ในแต่ละระดับชั้น ควรจะเริ่มจากกระบวนการทำความเข้าใจใน 4 เรื่องที่เกี่ยวกับลูกค้านี้ก่อน

- (1) สินค้าหรือบริการที่องค์กรกำลังขายคืออะไร
- (2) ผลประโยชน์และคุณค่าอะไรที่ส่งให้กับลูกค้าเมื่อใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร
- (3) ใครคือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสินค้าหรือบริการนี้
- (4) อะไรทำให้ข้อเสนอขององค์กรมีจุดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่ง

หลังจากนั้น Wilkinson จึงได้จำแนกระดับชั้นของคุณค่า ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับชั้น ดังนี้

### ชั้นที่ 1 คุณค่าระดับองค์กร (The Corporate level)

ระดับชั้นนี้เป็นระดับสูงสุดที่จัดส่งข้อความไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ข้อความจะมีเนื้อหาค่อนข้างกว้าง เพื่อชี้แจงว่า องค์กรทำอะไร และจะให้ประโยชน์อะไรแก่ลูกค้า และมีความแตกต่างกับคู่แข่งอย่างไร แต่ไม่ใช่จุดหลักที่จะชักชวนว่าทำไมลูกค้าควรซื้อจากองค์กร ส่วนใหญ่แล้วองค์กรจะไม่ค่อยให้ความสนใจกับการจัดสร้างคุณค่าในระดับนี้ บางองค์กรไม่สร้างเลย หรือบางองค์กรทำขึ้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ได้

### ชั้นที่ 2 คุณค่าระดับกลุ่มเป้าหมาย (The Segment level)

คุณค่าระดับกลุ่มเป้าหมายนั้นพัฒนามาจากคุณค่าระดับองค์กรซึ่งเป็นหัวใจหลัก แต่นำมาปรับแต่งให้เข้ากับความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมายเช่น การสร้างคุณค่าในระดับอุตสาหกรรม

### ชั้นที่ 3: คุณค่าระดับลูกค้า (The Customer level)

โดยทั่วไปแล้ว ทุกกลุ่มเป้าหมายจะประกอบไปด้วยลูกค้าจำนวนหนึ่ง ในลูกค้ากลุ่มนี้จะมีลักษณะบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน แต่ก็มีบางเรื่องที่มีจุดเด่นที่แตกต่างกัน เพื่อจะส่งคุณค่าให้กับลูกค้าตามที่ลูกค้าต้องการ องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ลูกค้า – ลูกค้าเหล่านี้ทำอะไร พวกเขาวางแผนจะทำอะไรในอนาคต และจะทำเพื่อใคร ปัญหาอะไรที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขา โอกาสในเรื่องใดที่พวกเขากำลังเสาะหาอยู่ เป็นต้น
- (2) กลุ่มที่เป็นผู้ตัดสินใจ หรือทีมที่ทำการซื้อสินค้า
- (3) องค์กรและความสามารถของตนเอง เพราะว่าองค์กรไม่สามารถที่จะทำตามสัญญาได้ ถ้าไม่มีศักยภาพเพียงพอ
- (4) ความสามารถของคู่แข่ง เพื่อจะได้ประเมินและสร้างความแตกต่างสำหรับสินค้าและบริการขององค์กรเอง

ขณะที่คุณค่าระดับองค์กรมาจากการคิดร่วมกันของกรรมการและทีมผู้บริหารในองค์กร คุณค่าระดับกลุ่มเป้าหมายมาจากการทีมแผนการจัดการผลิตภัณฑ์ และคุณค่าระดับลูกค้ามาจากการพัฒนาของทีมขาย

#### ขั้นที่ 4: คุณค่าในระดับของผู้ตัดสินใจ (The Decision Maker level)

ในสถานการณ์ที่มีการซื้อขายที่ซับซ้อน การตัดสินใจจะเกี่ยวข้องกับผู้คนหลายกลุ่มแต่กลุ่มจะมองถึงสถานการณ์ในมุมมองของตนเอง เช่น ผู้อำนวยการแผนกการเงินจะให้ความสำคัญคนละด้านกับผู้อำนวยการแผนกการตลาด แม้ว่าจะทำงานในองค์กรเดียวกัน ดังนั้น มันจึงสำคัญที่จะต้องตอบสนองคุณค่าให้ตรงกับแต่ละบุคคลต้องทำความเข้าใจถึงหน้าที่และความรับผิดชอบและเป้าหมายส่วนบุคคลของลูกค้าแต่ละคนด้วย

โดยสรุป เราจะเห็นได้ว่าระดับขั้นของคุณค่าเริ่มจากภาพรวมที่องค์กรได้ให้สัญญากับตลาดและเริ่มเจาะจงถดถลงมาเป็นกลุ่มเป้าหมาย จนกลายเป็นประโยคที่ชัดเจนในเรื่องของผลประโยชน์และคุณค่าที่ลูกค้าแต่ละคนจะได้รับ

#### ไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line)

องค์กรที่ดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมนั้นเป็นองค์กรที่มีการขยายแนวคิดในเรื่องของคุณค่ามาต่อยอดเพิ่มเติมเนื่องจากองค์กรเหล่านี้ตระหนักว่า การผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อาจก่อให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและสังคมได้ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจสู่ความยั่งยืนจะต้องคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว และให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนของสังคม องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวเองไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งหนึ่งในแนวทางที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น คือ การสร้างสมดุลในเรื่องของคุณค่า 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือเรียกแนวคิดนี้ว่า “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Line)

ไตรกำไรสุทธิ เป็นแนวคิดของ John Elkington ที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1994 เกี่ยวกับการวัดเป้าหมายความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร ซึ่งแต่เดิมมององค์กรส่วนใหญ่เน้นในเรื่องของการทำธุรกิจให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit) เปลี่ยนมาเป็นการให้ความสำคัญกับเรื่องของสังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) แนวคิดนี้เป็นการเชื่อมโยงคุณค่าทั้ง 3 ด้าน (3Ps: Profit, People, Planet) ผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นไตรกำไรสุทธิจึงถูกนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลประกอบขององค์กร โดยจะนำเอาคุณค่าทั้ง 3 ด้านมาพิจารณาประกอบกัน ไม่ได้พิจารณาด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว (The Economist, 2009)

#### ด้านที่ 1 ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ (Profit: Economic Bottom Line)

ผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ คือ ผลประกอบการที่เกิดกับกิจการ โดยเน้นผลประกอบการที่วัดได้ในรูปที่เป็นตัวเงินในรายการค้างรับค้างจ่าย องค์กรโดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลในด้านนี้ โดยดูจากผลกำไรสุทธิที่คำนวณได้จากการนำรายได้มาหักด้วยรายจ่ายขององค์กรที่ปรากฏในบรรทัดสุดท้ายของงบกำไรขาดทุน การวัดและแสดงผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์สามารถดำเนินการได้ง่ายที่สุด และผลลัพธ์ที่ได้จากการวัดมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุด เนื่องจากเป็นการวัดผลตอบแทนที่เป็นสากล ตั้งแต่ในเรื่องของรายได้ ยอดขาย ปัจจัยการผลิต ไปจนถึงกระแสเงินสดที่ไหลเข้า-ออกจากกิจการ สินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร หนี้สินแต่ละประเภท ภาษี และส่วนของการเป็นเจ้าของ ซึ่งมีมาตรฐานการบัญชีรองรับแล้วเป็นส่วนใหญ่ (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, 2557)

## ด้านที่ 2 ผลตอบแทนทางสังคม (Social Performance)

ผลตอบแทนทางสังคมเป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องของการดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรมต่อบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น พนักงาน คู่ค้า บุคคลในชุมชน และท้องถิ่นที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ ในขณะเดียวกันก็ต้องทำกำไรให้กับผู้ถือหุ้นด้วย โดยผลตอบแทนทางสังคมสามารถเน้นในเรื่องของการพัฒนาความเป็นอยู่ของบุคคลในสังคมให้ดีขึ้น การทำให้ภาระค่าใช้จ่ายของบุคคลในสังคมที่อาจเกิดจากตัวบุคคลกระทำเองหรือจากการกระทำของบุคคลอื่นลดลง ซึ่งบุคคลที่ว่านี้รวมบุคคลที่เป็นพนักงานภายในและบุคคลภายนอกองค์กรด้วย ทั้งยังคำนึงถึงสภาพสังคมที่เป็นบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของคนในสังคม และสำหรับคนรุ่นต่อไปดีขึ้น ตัวอย่างเช่น การรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในระดับราคาที่เหมาะสม การสนับสนุนให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และมีการฝึกทักษะแรงงาน เป็นต้น

การวัดและแสดงผลตอบแทนทางสังคมจะมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากกว่าการวัดผลตอบแทนทางเศรษฐศาสตร์ เนื่องจากการขาดคำจำกัดความของผลตอบแทนทางสังคมที่ชัดเจน และยังขาดการระบุเกณฑ์และวิธีการในการวัดผลตอบแทนทางสังคมที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม หลายฝ่ายจึงได้มีการกำหนดนิยามของผลตอบแทนทางสังคมว่าควรครอบคลุมถึงสิ่งต่อไปนี้ (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, 2557)

- 1) การลดอุบัติเหตุ หรืออันตรายใดๆ ที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร
- 2) การชดเชย เยียวยา พื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรที่ประสบอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการดำเนินงานขององค์กร
- 3) การบูรณาการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในระหว่างการปฏิบัติงาน จนมาตรฐานการดำรงชีวิต ความเป็นอยู่ของบุคคลและครอบครัวดีขึ้น
- 4) ความมั่งคั่งเพิ่มพูนของทรัพย์สิน และความสุข ความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร

องค์กรอาจจะคืนกำไรให้กับชุมชน โดยการสร้างความเข้มแข็งในชุมชนท้องถิ่น สร้างโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ดูแลด้านการศึกษา การสาธารณสุข การสื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้สามารถนำมาประเมินผลตอบแทนทางสังคมได้ผ่านการวัดผลของอัตราการว่างงาน รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน ระดับการจบการศึกษา อัตราการอ่านออกเขียนได้ อัตราการเกิดและการตาย อัตราส่วนของอาชญากรรมในพื้นที่ โดยอาจจะผ่านการจัดทำรายงานภายใต้ชุดหลักเกณฑ์ของ Global Reporting Initiatives (GRI) (Slaper and Hall, 2011)

## ด้านที่ 3 ผลตอบแทนด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance)

ผลตอบแทนด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ความหลากหลายทางชีวภาพ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติที่เกี่ยวข้องกับพื้นดิน อากาศ น้ำ พืช สัตว์ และภูมิทัศน์ โดยใส่ใจในเรื่องของการ ดูแลรักษา ทะนุบำรุง และฟื้นฟูสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งลดความรุนแรงของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น องค์กรจึงต้องใส่ใจการนำทรัพยากรมาใช้และระมัดระวังให้เกิดผลกระทบที่น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

เช่น การใช้นโยบายหมุนเวียนนำกลับมาใช้ใหม่ การลดสารพิษหรือสารเคมี และการกำจัดของเสียที่ใช้ในกระบวนการผลิต เป็นต้น

การวัดผลตอบแทนด้านสิ่งแวดล้อมนั้นทำได้จากการที่องค์กรได้พิจารณาวงจรการดำเนินงานกิจการของตนเอง ตั้งแต่ต้นจนจบอย่างครบถ้วนและครอบคลุม เพื่อดูว่าสินค้าและบริการมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้านต่างๆ อย่างไรบ้าง และองค์กรได้ทำการแก้ไขปัญหาในด้านใดบ้างที่เกี่ยวข้อง เช่น การวัดอัตราความเข้มข้นของสารพิษในอากาศ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก ปริมาณการใช้พลังงานไฟฟ้าจากถ่านหินและน้ำมัน ปริมาณการใช้น้ำ ระบบการจัดการแยกขยะ การกำจัดขยะมีพิษ การใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น (Slaper and Hall, 2011)

องค์กรที่แสดงผลประกอบการตามแนวคิดไตรกำไรสุทธิสามารถนำมาใช้เป็นหลักฐานยืนยันความโปร่งใสและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นอย่างดี ทั้งยังสามารถตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและเสาะหาแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อีกด้วย ตัวอย่างเช่น Starbucks มองว่า แนวคิดไตรกำไรสุทธิเป็นแนวคิดที่สร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ทางบริษัทจึงได้ริเริ่มโครงการ Starbucks Shared Planet ที่ให้คำมั่นสัญญาว่าจะทำธุรกิจในวิถีที่ดีต่อสังคมและโลก ซึ่งประกอบด้วยโครงการย่อย เช่น การจัดหาวัตถุดิบอย่างมีจริยธรรม(Ethical Sourcing) การใส่ใจสิ่งแวดล้อมผ่านการนำแก้วที่ใช้แล้วสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้ หรือใช้วัสดุที่นำกลับมาใช้ใหม่ (Reuse and Recycle) และการสนับสนุนให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม(Community Involvement) เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ Starbucks ไม่ได้ทำโครงการเหล่านี้โดยลำพัง แต่ได้ร่วมมือกับ 4 พันธมิตรทั้งหลาย ประกอบด้วย Conservation International, Fair Labelling Organizations International, Earth Watch และ International Youth Foundation เพื่อช่วยเติมเต็มความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในทั้งสามด้านให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น (ประชาชาติธุรกิจ, 2552)

ในปัจจุบัน องค์กรมากมายได้ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมที่สามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคม โดยแบ่งออกเป็น 2 มุมมองหลักๆ ดังนี้ (Thai CSR Network, 2557)

1. การจัดทำกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเป็นกิจกรรมที่แยกต่างหากจากการดำเนินงานปกติ หรือในบางครั้งจะมีการจัดทำกิจกรรมทางสังคมขึ้น เพื่อมุ่งจัดการกับผลกระทบทางลบ วิธีการนี้เป็นการทำกิจกรรมทางสังคมในเชิงรับ (Responsive Corporate Social Responsibility) โดยการคืนกำไรสู่สังคมผ่านกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมนอกระบบการธุรกิจและเกิดขึ้นภายหลัง (CSR-after-process)
2. การทำกิจกรรมที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมไปกับการดำเนินงาน วิธีการนี้จะมีลักษณะในเชิงรุก (Strategic Corporate Social Responsibility) ซึ่งรวมถึงตั้งแต่การจัดการผลกระทบเชิงลบไปจนถึงการส่งมอบผลกระทบเชิงบวกในรูปแบบของการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และสังคมโดยรวม ผ่านการใช้ศักยภาพและความเชี่ยวชาญที่องค์กรมีอยู่ (CSR-in-process)

## การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value)

แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมนี้ถูกพัฒนามาจากการทำกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุก (Strategic CSR) ซึ่งมองประเด็นทางสังคม (Social Issues) ที่องค์กรต้องเข้าไปเกี่ยวข้องว่าเป็นความเสี่ยงทางธุรกิจ และเลือกใช้ CSR เป็นเครื่องมือในการจัดการความเสี่ยง ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ประเด็นทางสังคมถูกมองว่าไม่ใช่เรื่องของความเสี่ยง แต่กลับให้ความสำคัญในฐานะโอกาสทางธุรกิจ เพื่อที่องค์กรจะได้ใช้วิธีการทางธุรกิจมาตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่รอการแก้ไขหรือที่อยู่ในความสนใจผ่านการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และความเชี่ยวชาญหลักขององค์กรจนกลายมาเป็นการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ซึ่งหมายถึง การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน (วีรญา ปรียาพันธ์, 2558)

Michael E. Porter และ Mark Kramer เป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2554 เพื่อแก้ไขความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างความต้องการขององค์กรและปัญหาของสังคม ซึ่งเป็นอุปสรรคและก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในด้านต่างๆ โดยทั้งสองคนได้นำเสนอแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าเพื่อความสำเร็จที่ยั่งยืนในระยะยาวให้กับองค์กรและสังคม โดยเน้นการสร้างประโยชน์แก่องค์กรและสังคมให้เกิดเป็นผลประโยชน์ร่วมกัน Porter และ Kramer แสดงให้เห็นถึงมุมมองต่างๆ ขององค์กรที่มีต่อประเด็นปัญหาทางสังคม โดยแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2557)

- **ระดับที่ 1** เป็นระดับที่ต่ำที่สุด นั่นคือ องค์กรไม่ได้เห็นว่าประเด็นทางสังคมมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรจึงแสดงความเพิกเฉย หรือหากเลี่ยงไม่ได้ องค์กรก็จะพยายามรับผิดชอบต่อให้น้อยที่สุด วิธีการที่ใช้บ่อยมาในรูปแบบของการบริจาคหรือการจัดทำโครงการสาธารณกุศลเพื่อบรรเทาปัญหานั้นๆ
- **ระดับที่ 2** องค์กรยอมรับว่าปัญหาทางสังคมมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร ดังนั้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี องค์กรจึงใช้กิจกรรมการบริจาคให้มากขึ้นเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ผนวกกับการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย
- **ระดับที่ 3** องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นองค์กรจึงจัดสรรทรัพยากร หรือใช้ความถนัดที่องค์กรมีอยู่จัดการ ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินการ เพื่อแก้ไขปัญหา
- **ระดับที่ 4** เป็นระดับสูงที่สุด องค์กรได้พิจารณาว่าปัญหาของสังคมที่ต้องได้รับการแก้ไขนั้นเป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งเปิดทางให้องค์กรสามารถนำแนวทางการดำเนินงานมาปรับใช้ในการแก้ปัญหา และจะนำมาซึ่งช่องทางในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ขยายการเติบโตของยอดขาย เพิ่มพูนรายได้ และสร้างความแตกต่างในคุณค่าที่นำเสนอเหนือองค์กรอื่น



## ลักษณะของการสร้างคุณค่าร่วม

Porter และ Kramer ยังอธิบายว่า การสร้างคุณค่าร่วมนั้นไม่ใช่การแบ่งปันคุณค่าที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่แล้วไปสู่สังคม ทั้งยังไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ยึดค่านิยมส่วนบุคคลเป็นที่ตั้ง และไม่ใชการสร้างสมดุลในเรื่องของผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย คุณลักษณะของการสร้างคุณค่าร่วมจะต้องมีผลลัพธ์ของคุณค่าที่เกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและสังคมควบคู่ไปพร้อมกัน ดังนั้นการสร้างคุณค่าร่วมจะต้องคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ ดังนี้ (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2557)

1. โอกาสทางธุรกิจ ซึ่งเป็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการสร้างคุณค่าร่วมที่องค์กรจะได้รับ ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของยอดขายหรือรายได้ การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด การสร้างกลุ่มเป้าหมายใหม่ การลดลงของต้นทุน และศักยภาพและความสามารถในการทำกำไรสูงขึ้น เป็นต้น
2. ประเด็นปัญหาทางสังคม ซึ่งประโยชน์จากการสร้างคุณค่าร่วมที่สังคมจะได้รับ ได้แก่ การพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การปรับปรุงปริมาณรอยเท้าคาร์บอนให้ลดลง การยกระดับคุณภาพชีวิต การรักษาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อม อัตราการใช้ทรัพยากรธรรมชาติลดลง การลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างความเป็นธรรมในสังคมในด้านต่างๆ เช่น การศึกษาที่ดีขึ้น การสร้างงานเพิ่มขึ้น สุขภาวะและโภชนาการที่ดีขึ้น การพัฒนาทักษะในการทำงานและสวัสดิการของพนักงานที่ดีขึ้น เป็นต้น
3. สิทธิประโยชน์และความเชี่ยวชาญขององค์กร เป็นสิ่งที่จะทำให้การส่งมอบคุณค่าสำหรับองค์กรและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด เช่น การมีแหล่งจัดหาวัตถุดิบที่แน่นอน กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการกระจายสินค้าและบริการที่แม่นยำ เป็นต้น

## ระดับของการสร้างคุณค่าร่วม

การสร้างคุณค่าร่วมมีหลายระดับ แต่ละระดับจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์การสร้างคุณค่าไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ดียิ่งขึ้น การสร้างคุณค่าร่วมแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้ (พิพัฒน์ ยอดพฤติการ, 2557)

1. ระดับของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นความต้องการของสังคม (Products)

การสร้างคุณค่าในระดับนี้ถือเป็นการส่งมอบคุณค่าให้สังคมโดยตรงผ่านการพัฒนาตัวสินค้าและบริการ ซึ่งอาจเน้นไปยังตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ในระดับผลิตภัณฑ์นี้ องค์กรสามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ที่เป็นความต้องการของสังคมขึ้นใหม่โดยอาศัยโอกาสที่ธุรกิจได้รับจากการมีปฏิสัมพันธ์ในตลาดที่เข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น ในธุรกิจการเงิน ธนาคารบางแห่งอาจจะมีการออกแบบสินเชื่อหรือผลิตภัณฑ์ทางการเงินสำหรับกลุ่มคนระดับรากหญ้าที่มีรายได้น้อยเพื่อช่วยในการจัดการกับการกู้ยืมหนี้ในระบบ หรือการออกแบบสินเชื่อเพื่อการเกษตรสำหรับกลุ่มเกษตรกรที่ประสบปัญหาจากภัยธรรมชาติ ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรเสียหาย เป็นต้น ขณะที่กลุ่มคนในสังคมได้รับการดูแลเอาใจใส่กับปัญหาที่เผชิญอยู่ องค์กรก็ได้รับคุณค่าในรูปของรายได้ การเติบโตของส่วนแบ่งการตลาด และความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น

## 2. ระดับของการกำหนดบรรทัดฐานใหม่โดยให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chains)

การสร้างคุณค่าในระดับนี้เป็นการนำประเด็นทางสังคมมาเป็นโจทย์ในการพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาาร่วมกันกับคู่ค้า และหุ้นส่วนทางธุรกิจในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมในรูปแบบนี้จะเกี่ยวโยงกันกับหลายภาคส่วน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรท้องถิ่น การลดการใช้พลังงาน การจำกัดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและของเสีย การเพิ่มมูลค่าในการจัดซื้อจัดจ้าง การกระจายสินค้าและบริการไปยังพื้นที่ห่างไกล เป็นต้น ตัวอย่างของการสร้างคุณค่าร่วมในระดับห่วงโซ่คุณค่า เช่น ธุรกิจบริการด้านสุขภาพร่วมมือกับธุรกิจบริการโทรคมนาคมทำการขยายช่องทางบริการโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสร้างระบบการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) ถือเป็นสร้างพันธมิตรทางธุรกิจในการเพิ่มมูลค่าเครือข่ายด้วยเทคโนโลยี Application พร้อมทั้งนำเสนอเนื้อหาที่เป็นประโยชน์ทางการแพทย์ต่างๆ เป็นต้น ในขณะที่ธุรกิจจะได้รับคุณค่าในรูปแบบของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การบริหารต้นทุน ความมั่นคงทางวัตถุดิบ และความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น สังคมจะได้รับความปลอดภัยในการซื้อและใช้สินค้าและบริการ และการเข้าถึงสินค้าและบริการอย่างเป็นธรรม

## 3. ระดับของการพัฒนากลุ่มความร่วมมือในท้องถิ่นที่เอื้อต่อธุรกิจ (Cluster)

การสร้างคุณค่าในระดับกลุ่มความร่วมมือที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจนั้นเกิดจากการที่องค์กรสามารถสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจ โดยอาศัยการใช้ประโยชน์จากกลุ่มความร่วมมือต่างๆ และโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การพัฒนาฝีมือแรงงาน การเสริมสร้างทักษะและการศึกษาให้กับบุคคลในชุมชน การรณรงค์การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม และการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เป็นต้น

ซึ่งการสร้างคุณค่าในระดับนี้ องค์กรจะเน้นการส่งมอบคุณค่าให้แก่สังคมผ่านการทำงานร่วมกันกับผู้คนในชุมชน เพื่อแก้ปัญหาด้านการสาธารณสุข การศึกษา เศรษฐกิจชุมชน และสวัสดิการสังคม เป็นต้น พร้อมกันนั้นองค์กรจะได้รับคุณค่าทั้งในเรื่องของรายได้ การบริหารต้นทุน การเข้าถึงปัจจัยการผลิต การกระจายสินค้าและบริการ รวมถึงความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างของการสร้างคุณค่าร่วมในระดับกลุ่มความร่วมมือ เช่น ธุรกิจบริการโทรคมนาคมอาจจะทำการสนับสนุนบริการโทรคมนาคมขั้นพื้นฐานและบริการเพื่อสังคม เช่น การจัดตั้งศูนย์อินเทอร์เน็ตในโรงเรียน และศูนย์อินเทอร์เน็ตในชุมชน พร้อมทั้งการจัดบรรยายเพื่อให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้งานให้กับบุคคลในชุมชน

### แนวทางในการสร้างคุณค่าร่วม

สำหรับการประกอบวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ถือเป็นวิธีการดำเนินธุรกิจประเภทหนึ่งที่น่าสนใจ หลักการของการสร้างคุณค่าร่วมมาประยุกต์ใช้ โดยองค์กรจะเน้นพันธกิจในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของสังคมเป็นที่ตั้ง และมักมีการใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในการตอบสนองวัตถุประสงค์ทางสังคม โดยมุ่งให้เกิดผลลัพธ์จากการ

ดำเนินงานเป็นคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรและสังคมควบคู่กัน ซึ่งแนวทางในการดำเนินงานเพื่อสร้างคุณค่าร่วมมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2557)

1. การพัฒนารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ที่สอดคล้องกับทรัพยากรและความเชี่ยวชาญขององค์กร และประเด็นปัญหาทางสังคมที่ต้องการแก้ไข เพื่อจะได้เห็นว่าเมื่อลงทุนแล้วจะมีการเพิ่มคุณค่าให้กับธุรกิจและสังคมได้อย่างชัดเจน
2. การแสวงหาพันธมิตร และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับหุ้นส่วนดำเนินการภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสามารถขยายพื้นที่ดำเนินการได้
3. กำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินงาน และเม็ดเงินลงทุนสำหรับการขับเคลื่อน
4. กำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรและการจัดการโครงสร้างภายในองค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงาน และขยายผล
5. กำหนดขั้นตอนสำหรับการประเมิน ติดตามผล และวัดคุณค่าที่ได้รับสำหรับองค์กรและสังคม

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า การสร้างคุณค่าร่วมสามารถก่อให้เกิดคุณค่ากับทั้งองค์กรและสังคม แต่การขับเคลื่อนการสร้างคุณค่าร่วมจะทำได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารขององค์กรต้องมีความแน่วแน่ ยึดมั่นในหลักการและสร้างให้เกิดข้อผูกมัดในระดับองค์กร แล้วจัดวางโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการสร้างคุณค่าร่วม พร้อมกับบ่มเพาะบุคลากรให้มีพลังเพื่อนำการขับเคลื่อนให้แก่สังคมได้

## สรุปท้ายบท

โดยสรุป เราจะเห็นได้ว่า ระดับชั้นของคุณค่าเริ่มจากภาพรวมที่องค์กรได้ให้สัญญากับตลาด และเริ่มเจาะจง ถัดลงมาเป็นกลุ่มเป้าหมาย จนกลายเป็นประโยชน์ที่ชัดเจนในเรื่องของคุณค่าที่ลูกค้าแต่ละคนจะได้รับ แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากการทำกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุก เป็นการให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมในฐานะโอกาสทางธุรกิจเพื่อที่องค์กรจะได้ใช้วิธีการทางธุรกิจมาตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่รอการแก้ไข หรือที่อยู่ในความสนใจผ่านการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และความเชี่ยวชาญหลักขององค์กรการสร้างคุณค่าร่วมสามารถก่อให้เกิดคุณค่ากับทั้งองค์กรและสังคม แต่การขับเคลื่อนการสร้างคุณค่าร่วมจะทำได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารขององค์กรต้องมีความแน่วแน่ ยึดมั่นในหลักการและสร้างให้เกิดข้อผูกมัดในระดับองค์กร แล้วจัดวางโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการสร้างคุณค่าร่วมพร้อมกับบ่มเพาะบุคลากรให้มีพลังเพื่อนำการขับเคลื่อนให้แก่สังคมได้

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความสำคัญขององค์ประกอบหลักของคุณค่าทั้ง 3 ด้าน
2. จงอธิบายแนวคิดของไตรกัไรสุทธิ และยกตัวอย่างวิธีการวัดผลการประกอบการจากแนวคิดนี้
3. การสร้างคุณค่าร่วมนั้นทำได้หลายระดับ แต่ระดับมีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง
4. การสร้างคุณค่าร่วมจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักใดบ้าง จงอธิบายพร้อมให้เหตุผลประกอบ
5. การประกอบวิสาหกิจเพื่อสังคมจะมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไรบ้างในการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรกับสังคมให้เกิดขึ้น

## กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ

- กิจกรรมการเข้าใจคุณค่า (Understanding Value)

## เอกสารอ้างอิง

- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ (2557). Triple Bottom Lines กำไร 3 ชั้นของกิจกรรม CSR. <https://www.gotoknow.org/posts/558991>
- ประชาชาติธุรกิจ (2552). Starbucks Shared Planet การเดินทางครั้งใหม่ของสตาร์บัคส์. พิมพ์เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม พ.ศ. 2552 ปีที่ 33 ฉบับที่ 4152
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (2557). จาก CSR สู่ CSV ถึงเวลา...ปลูกธุรกิจสร้างคุณค่าร่วม. [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1394008498](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1394008498)
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการ (2557). CSV: กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม, นิตยสาร MBA :Cover Story. ฉบับ เดือนตุลาคม – พฤศจิกายน หน้า 24-29
- วีรญา ปรียาพันธ์ (2558). CSV กับ SE เหมือนหรือต่างกัน?.Thai CSR Network Website. <http://www.thaicr.com/2015/07/csv-se.html>
- Chernatony, L., Harris, F., & Riley, F. D. (2000) Added Value: Its Nature, Roles and Sustainability. *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 1/2, 2000, pp. 39-56
- Slaper, T. F. and Hall, T. J. (2011) The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, Vol. 86 (1), p.4-8.
- Thai CSR Network (2557). Creating Shared Value (CSV): กลยุทธ์ธุรกิจคู่สังคม <http://www.thaicr.com/2014/03/creating-shared-value-csv.html>
- The Economist (2009). Triple Bottom Line: it consists of three Ps: profit, people and planet, <http://www.economist.com/node/14301663>
- Wilkinson, M. (2015). The Value Triad, <https://www.linkedin.com/pulse/value-triad-mike-wilkinson>
- Wilkinson, M. (2015).The Value Proposition, <https://www.linkedin.com/pulse/our-value-proposition-mike-wilkinson>
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source For Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 2, pp. 139-53.

## บทที่ 6

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการเพื่อสังคม (Related Theory of Social Entrepreneurship)

*The primary goal of a theory is to answer the questions of when, how, and why*  
*เป้าหมายหลักของทฤษฎีคือการตอบคำถาม “เมื่อไร”, “อย่างไร” และ “ทำไม”*

*--Bacharach, 1989*

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเข้าใจรากฐานที่มา และความหมายของทฤษฎี
2. เพื่อสามารถนำทฤษฎีพื้นฐานทางการประกอบการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องไปประยุกต์ใช้และคาดคะเนปรากฏการณ์ทางธุรกิจที่เกิดขึ้น
3. เพื่อเข้าใจถึงสำนักแนวคิดต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งของสาขาวิชาการประกอบการและการประกอบการเพื่อสังคม

#### บทนำ

ในปัจจุบันทฤษฎีการประกอบการเพื่อสังคมนั้นยังถือได้ว่ามีการพัฒนาทฤษฎีในสาขานี้น้อยมากเนื่องด้วยปัจจัยหลายๆ อย่างที่ส่งผลในการพัฒนาทฤษฎี ไม่ว่าจะเป็นในด้านของขอบเขตในการวิจัยการประกอบการเพื่อสังคมนักวิชาการยังมีข้อถกเถียงกัน ไม่ว่าจะเป็นพันธกิจที่มีทั้งด้านสังคมหรือผลกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Social or Economic Mission) อีกทั้งงานวิจัยด้านการประกอบการเพื่อสังคมนั้นยังมีจำกัด ด้วยธรรมชาติของกลุ่มตัวอย่างที่เกิดขึ้นเป็นกรณีศึกษา หรือปรากฏการณ์ของผู้ประกอบการเพื่อสังคม อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการประกอบการเพื่อสังคมนั้นมีการใช้รากฐานของวิชาการประกอบการที่ได้มีการพัฒนามามากกว่า 40 ปี (Kuratko, 2013) เนื่องจากว่าการประกอบการมีบทบาทและสัมพันธ์กับธุรกิจหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการจัดหาเงินทุน การตลาด การผลิต การผลิตสินค้าใหม่ การสร้างนวัตกรรม การสร้างองค์กรใหม่ การจัดหาบุคลากร การบริหารจัดการ ฯลฯ จึงทำให้ความรู้ด้านการประกอบการรับเอาทฤษฎีด้านต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีด้านเศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ จิตวิทยา และ ทฤษฎีอื่นๆ จากศาสตร์ในการบริหารธุรกิจ อาจกล่าวได้ว่า ศาสตร์ทางด้านการประกอบการ ยังคงใหม่อยู่ แต่มีการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งนักวิชาการได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยอย่างมากเพื่อที่จะพัฒนาและตอบคำถามต่อปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการ สำหรับการเรียนรู้ทฤษฎีพื้นฐานของการประกอบการจะช่วยสร้างความเข้าใจในด้านกระบวนการและการปฏิบัติของผู้ประกอบการและการประกอบการ รวมไปถึงสามารถที่จะนำไปใช้ในปรากฏการณ์การประกอบการเพื่อสังคม

ส่วนหนึ่งของทฤษฎีที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนของการประกอบการเพื่อสังคมนั้นคือ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) ซึ่งได้ถูกนำไปใช้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้น รวมไปถึงนักวิชาการต่างมีความพยายามที่จะนำเสนอแนวคิดทางการประกอบการเพื่อสังคมนั้น เพื่อให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้นสามารถที่จะ

นำไปใช้ได้ ทั้งนี้ทั้งนี้อาจจะเข้าใจความหมายของทฤษฎีผิด และกรอบการนำเสนอทฤษฎีที่ผิดแบบ รวมไปถึงเข้าใจถึงการพัฒนาทางทฤษฎีอย่างไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ความเข้าใจของรากฐานของทฤษฎีและแนวคิดทางการประกอบการยังมีบทบาทที่สำคัญในการต่อยอดในการพัฒนาทฤษฎีทางการประกอบการเพื่อสังคมต่อ

ด้วยเหตุนี้ในบทนี้จึงเริ่มกล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดทางการประกอบการ จากนั้นจะกล่าวถึงตัวองค์ประกอบของทฤษฎีและข้อผิดพลาดในการสร้างทฤษฎี และกล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทางการประกอบการ และการประกอบการเพื่อสังคมตามลำดับ

## แนวคิดการประกอบการในมุมมองมหภาค (Entrepreneurship Approach in Macro View)

มุมมอง และทัศนคติของนักวิชาในแนวคิดนี้ มีความเชื่อว่า ผู้ประกอบการ และ/หรือ การประกอบการได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้ประกอบการนั้นในบางครั้งได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆที่นอกเหนือจากตัวผู้ประกอบการเองสามารถที่จะควบคุมได้ ทั้งนี้จึงให้ความสำคัญในการศึกษา ความเชื่อในการควบคุมภายนอก (External Locus of Control) โดยพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับการประกอบการ ทั้งนี้ทั้งนั้น ได้แบ่งออกเป็น 3 สำนักแนวคิดด้วยกัน ดังนี้

1. สำนักแนวคิดด้านสภาพแวดล้อม (The Environmental School of Thought) สภาพแวดล้อมในที่นี้หมายถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทั้งนี้รวมถึงกฎหมาย ภาษี และอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อการประกอบการ ทฤษฎีทางสังคมศาสตร์และการบริหารองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional theory) และ ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ซึ่งอธิบายถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรและการก่อให้เกิดการประกอบการ ยกตัวอย่างเช่น รัฐบาลมีนโยบายให้การสร้างผู้ประกอบการใหม่ โดยให้งบประมาณสนับสนุนเชิงภาษีสำหรับบริษัทเปิดใหม่ จึงส่งผลทำให้จำนวนบริษัทเปิดใหม่เพิ่มขึ้นและอัตราการอยู่รอดของบริษัทเปิดใหม่สูงขึ้น เป็นต้น

2. สำนักแนวคิดด้านการจัดหาเงินทุน (The Financial/Capital School of Thought) ในส่วนของสำนักแนวคิดนี้ นักวิชาการมีความเชื่อว่า การประกอบการมีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับกระบวนการจัดหาเงินทุน สำนักนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ “ธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capital)” อย่างมาก โดยอ้างว่ากระบวนการธุรกิจเงินร่วมลงทุนมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาของผู้ประกอบการ เนื่องจากว่า ผู้ลงทุนในธุรกิจเงินร่วมลงทุน (Venture Capitalist) ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการช่วยผู้ประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นด้าน การวางแผนธุรกิจ การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ การจัดหาเงินทุน การหาลูกค้าเริ่มแรก การบริหารจัดการและการหาบุคคลากร (Gorman & Sahlman, 1989) โดยนักวิชาการกลุ่มนี้ให้แนวคิดการประกอบการโดยมีพื้นฐานจากการบริหารจัดการการเงิน ซึ่งเราจำต้องยอมรับว่ากระบวนการสร้างธุรกิจใหม่มีความจำเป็นจะต้องใช้เงินทุน

3. สำนักแนวคิดด้านการทดแทน (The Displacement School of Thought) สำหรับสำนักแนวคิดนี้ได้มุ่งเน้นปรากฏการณ์ในเชิงลบ (Dark/Negative Side) ซึ่งส่งผลต่อการก่อให้เกิดการประกอบการ หลายครั้งมีเหตุการณ์หลายอย่างที่ส่งผลกระทบในทางที่ไม่ดีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเปลี่ยนบุคคลนั้นให้มีจิตวิญญาณในการ

ประกอบการ ยกตัวอย่างเช่น การถูกไล่ออกจากพนักงานบริษัท การอพยพย้ายถิ่นฐาน การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง หรือวัฒนธรรม สำหรับในประเทศไทยนั้น เราคงได้ยินคำกล่าวที่ว่า “เสื่อผืนหมอนใบ” จากคนจีนที่ย้ายถิ่นฐานมาตั้งรกรากอยู่ในประเทศไทย มีผู้อพยพจากประเทศจีนหลายต่อหลายคน พลิกผันตนเองให้เป็นผู้ประกอบการและประสบความสำเร็จมากมาย ไม่ว่าจะเป็น กลุ่ม Loxley (ครอบครัวลำซำ) กลุ่ม CP (ครอบครัวเจียรนวนท์) กลุ่มไทยเบฟเวอเรจ (ครอบครัวสิริวัฒนภักดี)

## แนวคิดการประกอบการในมุมมองจุลภาค (Entrepreneurship Approach in Micro View)

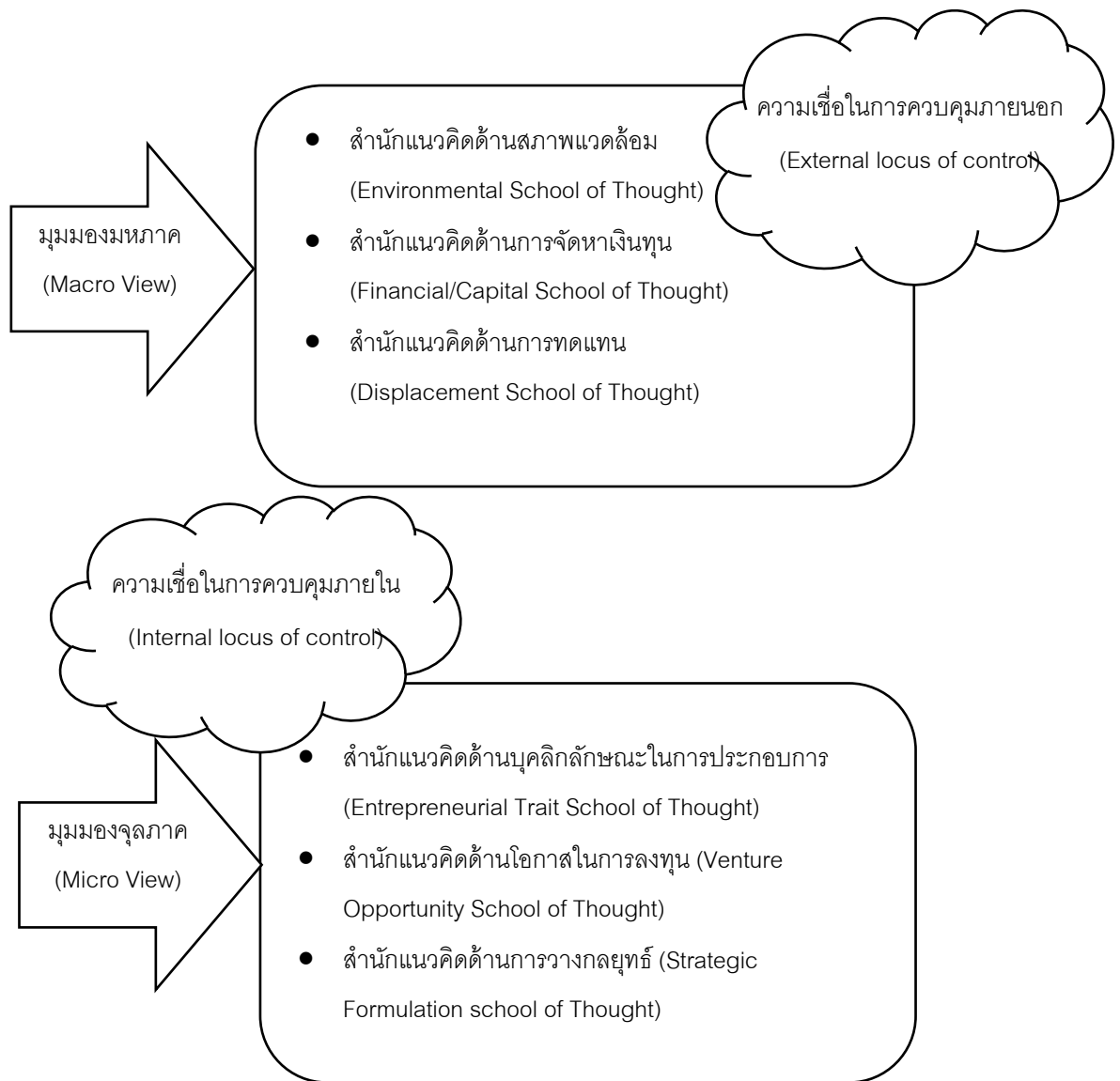
สำหรับมุมมองจุลภาคนั้น นักวิชาการมีความเชื่อว่าการประกอบการนั้นมีปัจจัยสำคัญจากตัวปัจเจกชน หรือตัวบุคคลนั้นๆ ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลง มองเห็น และดำเนินการประกอบกิจการขึ้นมา โดยมีนักวิชาการในแนวคิดนี้ให้ความสำคัญในการศึกษา ความเชื่อในการควบคุมภายใน (Internal Locus of Control) โดยพิจารณาถึงปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์กับการประกอบการทั้งนี้ทั้งนั้น ได้แบ่งออกเป็น 3 สำนักแนวคิดด้วยกัน ดังนี้

1. สำนักแนวคิดด้านบุคลิกลักษณะในการประกอบการ (The Entrepreneurial Trait School of Thought) นักวิชาการและนักวิจัยในสำนักนี้ได้พยายามตอบคำถามที่ว่า “ทำไมคนบางคนประสบความสำเร็จในการประกอบการในขณะที่บางคนไม่ประสบความสำเร็จ? โดยมีความเชื่อที่ว่า บุคลิก ลักษณะของแต่ละคนนั้นมีความแตกต่างกัน สำนักแนวคิดนี้เชื่อว่ามีบุคลิกลักษณะบางอย่างที่ส่งผลทำให้คนประสบความสำเร็จในการประกอบการ อย่างเช่น เป็นคนที่มีแนวคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีการตัดสินใจอย่างเด็ดขาด มีความอดทน และสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ เป็นต้น

2. สำนักแนวคิดด้านโอกาสในการลงทุน (The Venture Opportunity School of Thought) สำหรับในสำนักนี้นักวิชาการให้ความสำคัญต่อ “โอกาสในการลงทุน” จากที่กล่าวในบทแรกว่า บทบาทของ “โอกาส” มีส่วนสำคัญอย่างมากในการสร้างขอบเขตการเรียนรู้การประกอบการ การตระหนักถึงโอกาสทางการธุรกิจนั้นประกอบไปด้วยการมองเห็นช่องทางการตลาด มีความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาด นอกจากนี้ สำนักแนวคิดนี้ยัง มุ่งเน้นความสำคัญของการ สร้างไอเดียให้ถูกต้อง ถูกเวลา และถูกตลาด (Get the right idea at the right time for the right market) ทั้งนี้ทั้งนี้นักวิชาการได้ตั้งคำถามต่อว่า ทำไมบางคนเห็นโอกาสในขณะที่อีกคนไม่เห็นโอกาส การรับรู้และการตระหนักถึงโอกาสทางธุรกิจเป็นความสามารถที่สำคัญของผู้ประกอบการซึ่งบุคคลอื่นไม่มี อย่างไรก็ตามนักวิชาการก็ยังเชื่อว่าความสามารถดังกล่าวนี้สามารถพัฒนาได้ นอกจากนี้ สำนักนี้ยังได้กล่าวถึง “โชค (Luck)” เข้ามามีส่วนหนึ่งในการโอกาสด้วย แต่อย่างไรก็ตามนักวิชาการหลายคนไม่เห็นด้วยกับคำว่า “โชค” ซึ่งไม่สามารถอธิบายด้วยหลักและเหตุผล

3. สำนักแนวคิดด้านการวางกลยุทธ์ (The Strategic Formation School of Thought) นักวิชาการและนักวิจัยในสำนักแนวคิดนี้ได้มุ่งเน้นกระบวนการวางแผนเพื่อให้การลงทุนในองค์กรใหม่ประสบความสำเร็จ โดยในกระบวนการวางแผนการลงทุนนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่มีเอกลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน ทรัพยากร บุคคลากร ผลิตภัณฑ์ การตลาด ซึ่งรวบรวมประกอบขึ้นมาในองค์กรใหม่ หรือธุรกิจใหม่ การวางกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อบรรลุเป้าหมายในการสร้างองค์กรใหม่





รูปที่ 6-1 สำนักแนวคิดกระบวนการประกอบการ (Entrepreneurial Schools-of-Thought Approach)

### ทฤษฎีคืออะไร ความสำคัญของทฤษฎี

เราคงเคยได้ยินคำกล่าวจากหนังเรื่อง เอ็กซ์ไฟลีย์ (X-flies) ซึ่งเป็นหนังเกี่ยวกับการสืบสวนคดีที่ไม่สามารถอธิบายได้ โดยมีตัวละครชื่อ โมลเดอร์ และ มอลลี่ ซึ่งทั้งสองคนเป็นพนักงานสืบสวนของ FBI โมลเดอร์ มักจะถามมอลลี่ว่า “คุณมีทฤษฎีอะไรในการอธิบายเหตุการณ์นี้หรือไม่” เนื่องจากเป็นซีรีส์เกี่ยวกับสถานการณ์ลึกลับซึ่งเกินกว่าทฤษฎีในทางวิทยาศาสตร์จะอธิบายได้ จึงทำให้มอลลี่ที่มีความเชื่อทางวิทยาศาสตร์ ไม่สามารถอธิบายได้

ในการศึกษาไม่ว่าจะเป็นทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ หรือสังคมศาสตร์ เรามักจะเห็นไม่พบใดก็บพบหนึ่งกล่าวถึง “ทฤษฎี” สำหรับทางวิทยาศาสตร์เราคงเคยได้ยิน ทฤษฎีแรงโน้มถ่วงของ Newton ทฤษฎีสัมพันธภาพของ Albert Einstein เป็นต้น แน่ใจว่าเป็นทฤษฎีที่ได้มีการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์และยอมรับกันว่าสามารถอธิบายเหตุการณ์ที่

เกิดขึ้นบนโลกใบนี้ได้ เช่น หากเราปล่อยมะละกอลงจากตึกสูง มะละกอจะต้องตกลงมา เป็นต้น ในทางสังคมศาสตร์ก็มีทฤษฎีที่เกิดขึ้นมากมาย ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีของเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีในด้านจิตวิทยา ซึ่งใช้ในการอธิบายปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างคนและกลุ่มคน อย่างเช่น ทฤษฎีความต้องการ (Need Theory) ซึ่งได้พัฒนาขึ้นโดย Maslow โดยอธิบายกรอบความคิดที่สำคัญของทฤษฎีเพื่อที่จะอธิบายความต้องการของมนุษย์

ทั้งนี้ทั้งนั้น “ทฤษฎีคืออะไร” และ “อะไรที่ไม่ใช่ทฤษฎี” รวมไปถึง “ทฤษฎีที่ดีควรประกอบด้วยอะไรบ้าง” ล้วนแล้วแต่เป็นคำถามที่จำเป็นจะต้องรู้ก่อนที่จะศึกษาถึงทฤษฎีทางการประกอบการหรือพัฒนาทฤษฎีทางการประกอบการเพื่อสังคม

Bacharach (1989) ได้กล่าวไว้ว่า

“A theory is a statement of relations among concepts within a set of boundary assumptions and constraints” (Bacharach, 1989, p496)

“ทฤษฎีคือกลุ่มข้อความหรือคำแถลงที่แสดงถึงสัมพันธ์ของแนวคิดและความเข้าใจซึ่งอยู่ในขอบเขตของข้อสมมุติฐานและข้อจำกัด”

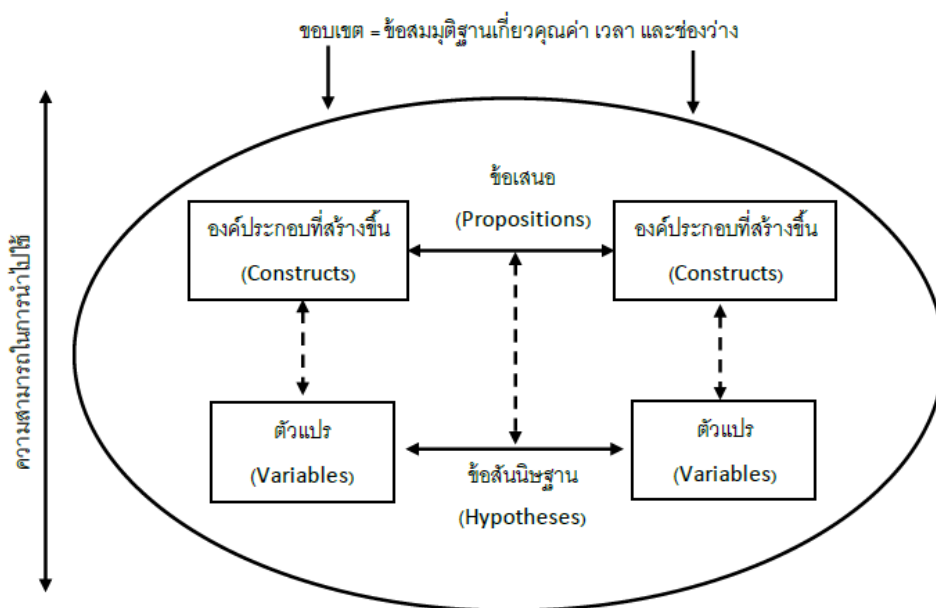
เพื่อขยายความเข้าใจ เราจะเห็นได้ว่าทฤษฎี คือข้อความที่อธิบายเหตุการณ์ แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจของเหตุการณ์ ซึ่งจำเป็นจะต้องอยู่ในข้อสมมุติฐานและข้อจำกัด ยกตัวอย่างเช่น ทฤษฎีความต้องการ (Need Theory) ของ Maslow อธิบายถึง ความต้องการของมนุษย์ โดยข้อสมมุติฐานและขอบเขตคือ มนุษย์บนโลกใบนี้ คนธรรมดาโดยส่วนใหญ่ ไม่ใช่ฤาษี หรือนักบวชที่อาจจะไม่สามารถใช้ทฤษฎีอธิบายได้ทั้งหมด ทั้งนี้ Maslow ตั้งทฤษฎีว่าคนเรามีความต้องการ 2 ระดับ (Schermerhorn Jr, 2009) ได้แก่ ระดับที่ 1 คือ ความต้องการระดับล่าง (Lower-order needs) ซึ่งประกอบไปด้วย ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs), ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs) และ ความต้องการด้านสังคม (Social needs) ในส่วนระดับที่ 2 คือ ความต้องการระดับสูง (Higher-order needs) ซึ่งประกอบไปด้วย ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem needs) และ ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs) ทฤษฎีของ Maslow ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับและใช้ในการคาดคะเนพฤติกรรมของความต้องการของคนเรา ซึ่งเริ่มต้นเป็นขั้นของความ ต้องการ เช่นคนเราเริ่มจากความ ต้องการด้านร่างกาย ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัย 4 ที่เราต้องการ จากนั้นจึงต้องการด้านความปลอดภัย ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีบางอย่างไม่สามารถใช้ได้หากไม่ได้อยู่ในข้อจำกัด เช่นทฤษฎีแรงโน้มถ่วงไม่สามารถใช้ได้หากเราอยู่ในอวกาศ ซึ่งไม่มีแรงโน้มถ่วง (มะละกอไม่ตก<sup>1</sup>)

“อะไรที่ไม่ใช่ทฤษฎี” คงเป็นอีกคำถามหนึ่งที่เราจำเป็นต้องเข้าใจ เนื่องจากว่ามีหลายต่อหลายบทความทางวิชาการที่นำเสนอทฤษฎี หรือแม้กระทั่งบทความในหนังสือ หรือนิตยสารที่เขียนเป็นทฤษฎี ซึ่งทำให้เรามีความเข้าใจที่ผิดๆ มาตลอด Sutton and Staw (1995) ได้นำเสนอบทความ “What theory is not” ซึ่งแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี โดยนำเสนอ 5 ความคิด เกี่ยวกับส่วนที่ไม่ใช่ทฤษฎีดังต่อไปนี้

<sup>1</sup> ในทางวิทยาศาสตร์ บนอวกาศยังมีทฤษฎีแรงดึงดูดระหว่างมวล ทำให้โลกหมุนรอบดวงอาทิตย์ ตัวอย่างมะละกอไม่ตกใช้เพื่ออธิบายอย่างง่าย ๆ เพื่อให้เห็นภาพของการนำทฤษฎีไปใช้ที่ไม่อยู่ในขอบเขตและข้อจำกัดเท่านั้น

1. **ข้ออ้างอิงไม่ใช่ทฤษฎี (References are not theory)** กล่าวคือ การเขียนข้อความ (เพื่อนำเสนอทฤษฎี) โดยอ้างอิงทฤษฎีเดิมหรือหลักการและเหตุผลเดิมที่ได้มีการเขียนและอธิบายแล้วนั้น ไม่ถือได้ว่าเป็นการสร้างทฤษฎีใหม่
2. **ข้อมูลไม่ใช่ทฤษฎี (Data are not theory)** กล่าวคือ ข้อมูลที่นำไปใช้ในการวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical research) ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการวิจัย ถึงแม้ว่าข้อมูลดังกล่าวจะทดสอบสมมุติฐานแล้วยอมรับผลทางสถิติ ก็ไม่ถือได้ว่าเป็นทฤษฎี
3. **ตัวแปรหรือองค์ประกอบไม่ใช่ทฤษฎี (Lists of variables or constructs are not theory)** กล่าวคือ ตัวแปรไม่ได้เป็นตัวทฤษฎี แต่ทฤษฎีเป็นตัวอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือองค์ประกอบที่เกิดขึ้น ซึ่งตัวแปรนั้นเป็นตัวมาตรวัดสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น กำไรเป็นตัวแปรในการวัดความสามารถในการดำเนินการของบริษัทเป็นต้น แต่กำไรไม่ใช่ทฤษฎี หรือการเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรก็ไม่ใช่ทฤษฎี
4. **แผนภาพไม่ใช่ทฤษฎี (Diagrams are not theory)** กล่าวคือ การนำเสนอแผนภาพความสัมพันธ์ตัวแปรไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงเหตุและผลของการสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ หรือการนำเสนอแผนภาพผลกระทบของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Interaction effect or moderation effect between variables) เป็นเพียงเพื่อทดสอบทฤษฎีหรือพยายามอธิบายเหตุการณ์เฉพาะเจาะจงเท่านั้น ไม่ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีได้
5. **ข้อสันนิษฐาน หรือการคาดการณ์ไม่ใช่ทฤษฎี (Hypotheses or predictions are not theory)** กล่าวคือ ข้อสันนิษฐานมีความสำคัญในการสร้างความคิดเห็นในบางส่วนเท่านั้น ไม่ใช่เป็นการแสดงถึงทฤษฎี เพียงแต่เป็นข้อความหรือคำแถลงที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในบริบทใด บริบทหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถที่จะนำเป็นทฤษฎีได้

อย่างไรก็ดี “ทฤษฎีที่ดีควรประกอบด้วยอะไรบ้าง” อาจกล่าวอย่างสรุปเพื่อให้นักศึกษาเข้าใจถึงตัวทฤษฎี และองค์ประกอบของทฤษฎี ส่วนประกอบของทฤษฎีประกอบไปด้วยดังต่อไปนี้ ดังรูปที่ 6-2



รูปที่ 6-2 องค์ประกอบของทฤษฎี (แปลจาก Bacharach, 1989, หน้า 499)

- **ขอบเขตและข้อสมมุติฐาน** ซึ่งกำหนดขอบเขตการอธิบายของทฤษฎีนั้นๆ เช่น สมมุติว่าทรัพยากรบนโลกใบนี้มีอยู่อย่าง “ไม่จำกัด” ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์บางทฤษฎีก็ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นสมมุติฐานแรกของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ส่วนใหญ่จะกำหนดว่าทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด เป็นต้น
- **องค์ประกอบที่สร้างขึ้น (Constructs)** เป็นส่วนเหตุ หรือ ผลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เช่นการประกอบกิจการธุรกิจ สิ่งที่เกิดขึ้นคือผลการดำเนินงาน (Firm Performance) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นบนโลกใบนี้
- **ข้อเสนอ (Propositions)** คือส่วนเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างขึ้นทั้งนี้สามารถชี้ให้เห็นถึงส่วนองค์ประกอบที่สร้างขึ้น (Construct) ใดเป็นเหตุและผล ยกตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่ดีส่งผลทำให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดี เป็นต้น
- **ตัวแปร (Variables)** เป็นส่วนที่สามารถแทนค่าขององค์ประกอบที่สร้างขึ้น ตัวแปรถือได้ว่าเป็นตัววัด ซึ่งจะต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) และมีความน่าเชื่อถือในการวัดได้ (Reliability) ยกตัวอย่างเช่น ผลการดำเนินงาน (Firm Performance) สามารถวัดได้จาก กำไร (Profit) หรือ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets) เป็นต้น
- **ข้อสันนิษฐาน (Hypothesis)** เป็นส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อ้างอิงถึงองค์ประกอบที่สร้างขึ้น ซึ่งใช้ในการทดสอบทฤษฎีนั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น หอการค้าไทยได้ใช้แบบสอบถามในการวัดความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้หน่วยวัด 1 ถึง 5 (1: ไม่พึงพอใจที่สุด – 5: พึงพอใจมากที่สุด) จากนั้นได้เก็บข้อมูลจากบริษัท 300 บริษัทที่มีขนาดของบริษัทใกล้เคียงกันและอยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน จากนั้นได้วัดผลการดำเนินงานโดยใช้กำไร เป็นตัวแปรในการวัด ข้อสันนิษฐานที่จะเสนอ “ตัววัดความพึงพอใจของลูกค้ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับกำไรของบริษัท” เป็นต้น

อย่างไรก็ดีทฤษฎีที่ดีที่สามารถที่จะพิสูจน์ได้ หรือ Falsification Process กล่าวคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งสามารถที่จะทำการทดลองหรือการวิจัยว่าปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น โดยทฤษฎีนั้นๆจะอธิบายสิ่งเกิดขึ้นเป็นไปตามที่ทฤษฎีกล่าวหรือไม่ ยกตัวอย่างเช่น “ทฤษฎีแรงโน้มถ่วง” หาก นาย ก. จนถึงนาย ฮ. ทดลองปล่อยมะละกอที่ใดบนโลกจากที่สูง ผลจากการปล่อยมะละกอจะถูกแรงโน้มถ่วงของโลกทำให้มะละกอตกลงมานั่นเอง เช่นเดียวกันกับ การลดราคาสินค้า ทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ก็สามารถคาดการณ์ได้ว่าจะมียอดขายสินค้ามากขึ้น เป็นต้น ดังนั้นอาจจะกล่าวได้ทฤษฎีที่ดีสามารถที่จะอธิบาย “ข้อเท็จจริง” และคาดคะเนปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องพร้อมทั้งเป็นที่ยอมรับต่อนักวิชาการและคนทั่วไปว่ามีการผิดพลาดหรือไม่

### ทฤษฎีในศาสตร์การประกอบการ (Entrepreneurship Theory)

ทฤษฎีการประกอบการกล่าวมาข้างต้นนั้น ส่วนใหญ่แล้วมีรากฐานมาจากแนวคิดของพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นการค้นหาโอกาสความแตกต่างระหว่างอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) (Casson, 1982) หรือการสร้างโอกาสจากการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ขึ้นมา (Schumpeter, 1934) หรือจากการค้นหาโอกาส (Opportunity Exploration) แล้วทำการประเมินโอกาสเพื่อหาว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาประโยชน์

จากโอกาส (Opportunity Exploitation) (Shane, 2003) หลังจากมีการตัดสินใจที่จะหาประโยชน์จากโอกาสแล้ว ผู้ประกอบการจะดำเนินการโดยการค้นหาทรัพยากร เงินทุน เพื่อที่จะจัดทำตั้งองค์กร ในการพัฒนาและนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อสร้างผลประกอบการให้กับองค์กรใหม่ที่ผู้ประกอบการสร้างขึ้น โดยประกอบขึ้นเป็นแนวคิดแบบคลาสสิก (Classic Approach) (Shah & Tripsas, 2007)

มุมมองทางทฤษฎีที่กล่าวมานั้นอาจจะเรียกได้ว่า แนวคิดแบบเหตุและผล (Causation Approach) (Sarasvathy, 2001) โดยความหมายของ Causation นั้น ศาสตราจารย์ Sarasvathy (2001) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการแบบเหตุและผลนั้นจะยอมรับผลกระทบที่ถูกกำหนดไว้ตามเหตุและผลและมุ่งเน้นในการเลือกระหว่างผลที่ได้รับจากผลกระทบนั้น “Causation processes take a particular effect as given and focus on selecting between means to create that effect (Sarasvathy, 2001: หน้า 245) กล่าวคือแนวคิดในลักษณะแบบเหตุและผลนั้นจะตั้งต้นด้วยเป้าหมาย จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ว่าจะทำอย่างไรถึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น ศาสตราจารย์ Sarasvathy (2001) เปรียบเทียบมุมมองนี้กับการทำอาหารว่า เริ่มต้น การมีเมนูอาหารที่ถูกคำสั่งไว้แล้ว จากนั้นก็จึงมาเตรียม วัตถุดิบ เครื่องปรุง และอื่นๆ เพื่อนำมาทำอาหารนั้นๆ ตามที่ถูกคำสั่ง

อย่างไรก็ดีนอกจากทฤษฎีที่ทางนักวิชาการทางด้านประกอบการได้นำมาใช้ ไม่ว่าจะดึงทฤษฎีมาจากสาขาสังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา รวมไปถึงทฤษฎีทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น นักวิชาการทางด้านประกอบการได้พยายามสร้างทฤษฎีทางการประกอบกาบ ซึ่งถือได้ว่าสามารถอธิบายปรากฏการณ์ทางการประกอบการและได้รับการยอมรับในวงการวิชาการ ศาสตราจารย์ Fisher (2012) ได้กล่าวถึง 2 ทฤษฎีซึ่งไม่เป็นไปตามแบบเดิม ได้แก่ ทฤษฎีมุ่งหวังผลลัพธ์ (Effectuation Theory) (Sarasvathy, 2001) และ ทฤษฎีการประกอบการแบบพึ่งตนเอง (Entrepreneurial Bricolage Theory) (Baker & Nelson, 2005)

- **ทฤษฎีมุ่งหวังผลลัพธ์ (Effectuation Theory)**

ศาสตราจารย์ Sarasvathy (2001) ได้ตั้งคำถามต่อแนวคิดคลาสสิกว่าในความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการจะรู้ได้อย่างไรว่าจะตั้งราคาสินค้าที่เท่าไร ในเมื่อองค์กรยังไม่เกิดขึ้น ผู้ประกอบการจะจ้างลูกจ้างได้อย่างไรในเมื่อองค์กรยังไม่ได้ก่อตั้งขึ้น หรือจะประเมินมูลค่าของบริษัทได้อย่างไรในเมื่ออาจจะเป็นอุตสาหกรรมใหม่ที่ยังไม่เกิดขึ้น แน่แน่นอนว่ามุมมองแบบเหตุและผล (Causation) นั้นอาจจะมีข้อโต้แย้งว่าจะมีการใช้ตัวเลขที่มีการพยากรณ์ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีมุ่งหวังผลลัพธ์ (Effectuation Theory) มองว่าผู้ประกอบการนั้นหลายครั้งเริ่มต้นด้วยทรัพยากรที่แตกต่างกัน และเป้าหมายอาจจะแตกต่างกันตามผลกระทบต่อการกระทำในการผสมผสานทรัพยากรที่มีอยู่ ศาสตราจารย์ Sarasvathy (2001) ให้ความหมายของการมุ่งหวังผลลัพธ์ (Effectuation) ว่าเป็นกระบวนการที่กำหนดโดยกลุ่มของทรัพยากรที่มีอยู่และมุ่งเน้นที่จะในการเลือกระหว่างผลที่น่าจะเป็นไปได้ และสามารถที่จะสร้างขึ้นมาได้จากกลุ่มของทรัพยากรที่มีอยู่ “Effectuation processes take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means (Sarasvathy, 2001: หน้า 245)”

หากจะเปรียบเทียบกับการทำอาหารเฉกเช่นเดียวกับตัวอย่างของแนวคิดแบบเหตุและผล (Causation) ในกรณีของแนวคิดของการมุ่งหวังผลลัพธ์ (Effectuation) ก็เปรียบเสมือนกึ่งเดินเข้าไปใน

ครัวว่ามี วัตถุดิบ เครื่องปรุงอะไรบ้างอยู่ในครัว จากนั้นก็จินตนาการว่าจะสามารถทำอาหารจานใดได้บ้างจากวัตถุดิบที่มีอยู่และทำอาหารออกมา จะได้ว่ากระบวนการของการมุ่งหวังผลลัพธ์นั้นเริ่มต้นจากวัตถุดิบและเครื่องปรุง และทำอาหารจากความเป็นไปได้ในสิ่งที่อยู่ เราอาจจะเปรียบเทียบตัวอย่างอีกตัวอย่างหนึ่งเพื่อสร้างความชัดเจน เช่น การผลิตเฟอร์นิเจอร์ ช่างไม้อาจจะได้รับคำสั่งจากลูกค้าให้ผลิตเก้าอี้ จึงรวบรวมสิ่งซื้อไม้ อุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นในการผลิตเพื่อผลิต เก้าอี้ไม้ออกมา ในกรณีนี้เป็นตัวอย่างของแนวคิดแบบเหตุและผล โดยเริ่มจากผลลัพธ์ก่อน แต่หากเป็นกรณีของการมุ่งหวังผลลัพธ์ (Effectuation) จะมองว่าช่างไม้อาจจะได้รับอุปกรณ์ต่างๆ รวมไปถึงไม้ ให้สร้างเฟอร์นิเจอร์ได้ขึ้นมาก็ได้ เป็นต้น

แนวคิดแบบการมุ่งหวังผลลัพธ์มุ่งเน้นเพื่อที่ใช้ในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประกอบกิจการนั้น หลายครั้งที่พยายามที่จะระบุลูกค้าเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ดีตัวผู้ประกอบการเองจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือบางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงตามโอกาสที่พึงจะมี นอกจากนี้ผู้ประกอบการที่กำลังจะสร้างองค์กรใหม่ต่างเผชิญหน้ากับการจำกัดทางทรัพยากรเงินทุน และขนาดขององค์กรที่มีขนาดเล็ก ไม่สามารถที่จะควบคุม ร้องขอ เงินทุนเพื่อใช้ในการสร้าง และเติบโตได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ หลายๆครั้งจะต้องพิจารณาในสิ่งที่มีอยู่ ก่อนแล้วจึงคิดว่าจะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่น่าจะเป็นไปได้ออกมา

- **ทฤษฎีการประกอบการแบบพึ่งตนเอง (Entrepreneurial Bricolage Theory)**

คำว่า Bricolage มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งมีความหมายว่าทำด้วยตนเอง (DIY: Do it by yourself)<sup>2</sup> ศาสตราจารย์ Baker and Nelson (2005) นิยามการประกอบการแบบพึ่งตนเอง (Entrepreneurial Bricolage) ว่า เป็นการสร้างบางอย่างจากการไม่มีอะไร โดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันที่มีอยู่ในมือเพื่อแก้ตอบโจทย์ปัญหาและเปิดโอกาสให้เกิดขึ้น “Creating something from nothing by making do with what is at hand to solve problems and uncover opportunities” (Baker and Nelson, 2005) แนวคิด Bricolage นี้ได้ถูกริเริ่มนำเสนอโดย Levi-Strauss (1967) นักมานุษยวิทยา ซึ่งแสดงขอแตกต่างกันระหว่างการกระทำของวิศวกร (Engineer) และการกระทำของช่างหน้างาน (Handyman หรือ Bricoleur) กล่าวคือในขณะที่วิศวกรจะมุ่งเน้นในการรวบรวมวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องสำหรับแบบงานที่ได้ตั้งใจไว้ ช่างหน้างานเลือกที่จะทำงานจากวัสดุอุปกรณ์อะไรก็ได้ที่มีอยู่ในมือ ยกตัวอย่างเช่น ในการออกแบบโต๊ะ วิศวกรอาจจะทำการเขียนแบบวางแผนในการได้มาซื้อ วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ในการใช้สร้างโต๊ะหนึ่งตัว ในทางกลับกันช่างหน้างาน อาจจะเดินเข้าไปหาในโรงเก็บของเพื่อหาวัสดุ อุปกรณ์ที่เหลืออยู่แล้วไม่ได้ใช้หรือสามารถที่จะตัดแปลงได้ มาสร้างเป็นโต๊ะหนึ่งตัว

หากเปรียบเทียบกับทฤษฎีมุ่งหวังผลลัพธ์ (Effectuation Theory) แล้วอาจจะมีส่วนคล้ายคลึงกัน แต่เน้นส่วนสำคัญที่แตกต่างกันออกไป โดย ทฤษฎีการประกอบการแบบพึ่งตนเองนั้น จะมุ่งเน้นทำด้วยตนเอง (Hand-on) เนื่องจากว่าหลายครั้งผู้ประกอบการเผชิญกับปัญหาต่อความขัดสนต่อเงินทุนและทรัพยากรอย่างมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะได้สร้างอะไรใหม่ๆ องค์กรไม่ โดยปราศจากทรัพยากร (Create

<sup>2</sup><https://en.wikipedia.org/wiki/Bricolage>

something form Nothing) ยกตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการอาจจะไม่มีสถานที่ในการจำหน่ายสินค้า แต่ก็มีแนวคิดที่จะฝากสินค้าไปขายตามร้านโชห่วยต่างๆ หรือทำขนมได้แต่ไม่มีหน้าร้าน แต่รู้จักเพื่อนของเพื่อนอีกทีหนึ่ง เลยขอไปฝากขายโดยอาจจะให้เปอร์เซ็นต์ในการขาย เป็นต้น การสร้างโอกาสใหม่จากสิ่งที่ไม่มีนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรใหม่ (New Venture) ซึ่งต้องเผชิญกับการมีทรัพยากรและเงินทุนที่จำกัด

## แนวคิดและทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประกอบการเพื่อสังคม (Related Perspective and Theory for Social Entrepreneurship)

ถึงแม้ว่าการประกอบการเพื่อสังคมจะได้รับความนิยมมากขึ้นในเชิงวิชาการ แต่ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาไม่ว่าสถาบันการศึกษาหลายคณะวิชารวมไปถึงคณะบริหารธุรกิจได้เปิดวิชา หรือศูนย์ต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประกอบการเพื่อสังคม ทั้งนี้ในแนวความคิดและวิชาการประกอบการเพื่อสังคมนั้นยังถือว่าเป็นสาขาที่ยังเกิดใหม่ และยังไม่ได้มีการศึกษาอย่างลึกซึ้งในเชิงการอธิบายและการพัฒนาทฤษฎี เมื่อเปรียบเทียบกับสาขาอื่นๆ วรรณกรรมเชิงวิชาการต่างๆ ล้วนแล้วแต่เป็นกรณีศึกษาซึ่งช่วยในกาการสอนและเป็นข้อแนะนำในการปฏิบัติสำหรับการประกอบการเพื่อสังคม

องค์ประกอบที่สร้างขึ้นของการประกอบการเพื่อสังคมนั้นได้สะท้อนจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ด้วยเหตุที่การประกอบการเพื่อสังคมได้พยายามรวมกันระหว่างสิ่งที่อยู่ในทางตรงกันคือ ระหว่างธุรกิจ (Business) และ ส่วนของการไม่แสวงหาผลกำไร (Nonprofit Sector) เพื่อที่จะค้นหาความต้องการและปัญหาทางสังคม ซึ่งสิ่งที่นักวิชาการ นักวิจัย นักลงทุน และผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้นต้องการคือทฤษฎีที่จะช่วยในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (Dees&Anderson, 2006) ในขณะที่ Dacin, Dacin, Matear (2010) ได้กล่าวไว้ว่า สาขาการประกอบการเพื่อสังคมนั้นไม่จำเป็นจะต้องหาทฤษฎีใหม่ แต่สามารถใช้ทฤษฎีที่มีอยู่แล้วในการอธิบายในสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีว่าด้วยสถาบัน (Institutional Theory) แนวคิดทางด้านวัฒนธรรม เป็นต้น ถึงแม้ว่าจะมีข้อโต้แย้งระหว่างกันจากมุมมองของนักวิชาการ การพัฒนาทฤษฎีสำหรับการประกอบการเพื่อสังคมนั้นยังคงมีความสำคัญและจะช่วยทำให้สร้างความเข้าใจและสามารถที่จะคาดคะเนถึงผลกระทบ ปัจจัย และสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประกอบการเพื่อสังคม

อย่างไรก็ดี Dee & Anderson (2006) ได้เสนอว่ามีสำนักแนวคิด 2 สำนักที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงในการประกอบการเพื่อสังคม

1. **สำนักองค์การเพื่อสังคม (“Social Enterprise” School of Thought)** โดยสำนักนี้ให้ความสำคัญของความหมายของคำว่า “ผู้ประกอบการ” ที่เมื่อแปลตามพจนานุกรมแล้ว คือ “บุคคลที่จัดการดำเนินการ และจะต้องรับความเสี่ยงจากธุรกิจที่ดำเนินการ” ซึ่งจากความหมายดังกล่าวจึงทำให้เกิดแนวความคิดที่เป็นองค์การเพื่อสังคมเกิดขึ้น เพราะเชื่อว่า คำว่าผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะทำการจัดการและดำเนินการธุรกิจเพื่อที่จะแสวงหาผลกำไรเพื่อที่จะสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม ซึ่งโดยความเชื่อขององค์การเพื่อสังคมนั้นจะต้องหาแหล่งรายได้จากการบริจาคหรือเงินทุนจากภาครัฐ ใน

ขณะเดียวกันองค์กรในส่วนธุรกิจควรที่จะสร้างส่วนงานที่ตอบสนองความต้องการทางสังคม ทั้งนี้จึงเกิดการผสมผสานกันระหว่างส่วนที่เป็นแสวงหากำไรเชิงธุรกิจและไม่แสวงหากำไร ทั้งนี้แล้วแต่หน่วยงานสถาบัน หรือองค์กรในการปรับใช้

2. **สำนักนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation School of Thought)** โดยสำนักนี้เชื่อว่าผู้ประกอบการเป็นคนที่เริ่มและดำเนินการทางธุรกิจซึ่งเกิดการริเริ่มจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ โดยนักเศรษฐศาสตร์อย่าง Jean Bastiste Say (1803) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ประกอบการเป็นผู้สร้างคุณค่าโดยการเคลื่อนทรัพยากรทางเศรษฐศาสตร์จากพื้นที่ที่ต่ำกว่าไปสู่พื้นที่ที่มีผลผลิตที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังนำแนวคิดของ Schumpeter ที่เชื่อว่า ผู้ประกอบการดำเนินการสร้างคุณค่าผ่านนวัตกรรมซึ่งการสร้างส่วนผสมใหม่ (New Combination) ด้วยเหตุนี้เองไม่ว่าจะเป็น Bill Drayton ผู้ก่อตั้ง Ashoka ยังเชื่อในด้านนวัตกรรมต่อสาธารณชน และได้เปลี่ยนชื่อเป็น นวัตกรรมเพื่อสังคม นอกจากนี้ศาสตราจารย์ Peter Drucker ยังได้กล่าวว่าการประกอบการสามารถที่เกิดขึ้นในทุกสาขาซึ่งรวมไปถึงการให้บริการสาธารณะด้วย

### ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change)<sup>3</sup>

การประกอบการเพื่อสังคมในหลายๆ องค์กรมักจะนำทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง หรือ Theory of Change ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการอธิบายปรากฏการณ์ของกระบวนการดำเนินการและสาเหตุของความต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นในบริบทที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นในการช่วยทำให้เห็นถึงจุดที่จะเพิ่มเติม หรืออาจจะกล่าวได้ว่า “อะไรที่ขาดไป(Missing Middle)” ระหว่าง อะไรที่โครงการจะทำหรือการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ทฤษฎีนี้จะช่วยทำให้ระบุเฉพาะเจาะจงในการแสวงหาเป้าหมายในระยะยาว จากนั้นจึงค่อยกลับมาพิจารณาเงื่อนไขที่อยู่เพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการสร้างรายละเอียดของแผนที่เพื่อที่จะไปสู่จุดหมาย

ทั้งนี้ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะพยายามอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อมโยงเหตุและผลในเบื้องต้น และทำการเขียนออกมาเป็นแผนที่ที่เชื่อมโยงกัน ไม่ว่าจะเป็นระยะสั้น กลาง และยาว ทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่มีตรรกะและภาพของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสามารถเริ่มต้นได้ในขั้นตอนไหนก็ได้โดยขึ้นอยู่กับผู้ใช้ โดยเมื่อสร้างเป็นแผนภาพความเชื่อมโยงออกมาแล้ว ผู้นำไปใช้สามารถที่จะใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และวิธีการได้ด้วยเหตุนี้เองผู้ประกอบการเพื่อสังคมจึงนำทฤษฎีดังกล่าวไปใช้ในการวางแผนการมีส่วนร่วม และการประเมิน เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

<sup>3</sup><http://www.theoryofchange.org/>



## สรุปท้ายบท

ทฤษฎีถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจเหตุและผล รวมไปถึงถึงสามารถที่คาดการณ์ปรากฏการณ์ได้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาทฤษฎีของการประกอบการเพื่อสังคมยังมีข้อจำกัด เนื่องจากว่าองค์ความรู้ในสาขานี้ยังใหม่และยังต้องมีการพัฒนา รวมไปถึงถึงกระบวนการในการศึกษายังมีข้อจำกัด ทั้งนี้ทั้งนั้นทฤษฎีทางสังคมต่างๆ รวมไปถึงทฤษฎีในสาขาประกอบการเดิม ยังสามารถนำไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้พอสมควร อย่างไรก็ตามก็ต้องเข้าใจก่อนว่าทฤษฎีคืออะไร การพัฒนาทฤษฎีนั้นมีกระบวนการที่ใช้ระยะเวลาในการพิสูจน์ด้วยเหตุนี้เอง ทฤษฎีทางการประกอบการเพื่อสังคม ยังมีพื้นที่ที่จะให้นักวิจัยและนักวิชาการ รวมไปถึงผู้ประกอบการเพื่อสังคมในการพัฒนาและนำเสนอทฤษฎีดังกล่าวเพื่อเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการและการประกอบการเพื่อสังคมต่อไป

## คำถามท้ายบท

1. ทฤษฎีคืออะไร และมีประโยชน์อย่างไร
2. อะไรที่ไม่ใช่ทฤษฎี รวมไปถึงองค์ประกอบของทฤษฎีมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. ทฤษฎีในศาสตร์การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Theory) ไตที่นักศึกษาคิดว่าน่าจะตรงใจและชื่นชอบมากที่สุด ทำไม จงอธิบาย
4. ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงช่วยผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้อย่างไร
5. จงอธิบายข้อแตกต่างระหว่างแนวคิดทางจุลภาคและมหภาคของสำนักแนวคิดทางการประกอบการ

## เอกสารอ้างอิง

- Bacharach, S. B. 1989. Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of management review*, 14(4): 496-515.
- Baker, T., & Nelson, R. E. 2005. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative science quarterly*, 50(3): 329-366.
- Casson, M. 1982. *The entrepreneur: An economic theory*: Rowman & Littlefield.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.
- Fisher, G. 2012. Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5): 1019-1051
- Gorman, M., & Sahlman, W. A. 1989. What do venture capitalists do? *Journal of business venturing*, 4(4): 231-248.
- Kuratko, D. 2013. *Entrepreneurship: Theory, process, and practice*: Cengage Learning.
- Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-263.
- Schermerhorn Jr, J. R. 2009. *Exploring management*: John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*: Transaction Publishers.
- Shah, S. K., & Tripsas, M. 2007. The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1-2): 123-140.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. 1995. What theory is not. *Administrative science quarterly*: 371-384.

## บทที่ 7

### กระบวนการค้นหาปัญหาทางการประกอบการทางสังคม (Problem Identification Process for Social Entrepreneurship)

“การค้นหาเป็นส่วนสำคัญของจิตวิญญาณมนุษย์

*Exploration is really the essence of the human spirit.”*

--Frank Borman

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการค้นหาปัญหาสำหรับผู้ประกอบการทางสังคม
2. เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเภท คุณลักษณะ และวิธีการใช้เครื่องมือการสังเกต
3. เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเภท คุณลักษณะ และวิธีการใช้เครื่องมือการสัมภาษณ์

#### บทนำ

การค้นหาปัญหาหรือการเสาะหาโอกาสที่จะนำมาซึ่งการประกอบธุรกิจเพื่อสังคมนั้นสามารถทำได้หลากหลายวิธีหนึ่งในวิธีที่มีประสิทธิภาพ และช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นโอกาสในการแก้ไขปัญหาทางสังคมคือ การนำเครื่องมือทางการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative research tools)มาประยุกต์ใช้ในการค้นหาปัญหาและเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไปแล้ว ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะมีความคุ้นเคยกับการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือทางการวิจัยเชิงปริมาณ วิธีการนี้จะทำให้ได้คำตอบของปัญหาในบางแง่มุมแต่จะไม่สามารถเข้าใจปัญหานั้นได้อย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะเมื่อเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางสังคมที่มีความซับซ้อนและมีมิติที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการอาจต้องการทราบเกี่ยวกับความพึงพอใจและทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อการใช้สินค้าและบริการของตนผู้ประกอบการสามารถใช้เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการทำแบบสำรวจกับกลุ่มผู้บริโภคเพื่อสอบถามระดับความพึงพอใจและแนวโน้มทางด้านทัศนคติที่มีต่อการใช้สินค้าและบริการแต่จะไม่สามารถทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงและพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริโภคที่มีต่อการใช้สินค้าและบริการในเชิงลึกได้

สำหรับผู้ประกอบการทางสังคมที่ต้องการจะทำธุรกิจที่ช่วยพัฒนาสังคมในแง่มุมต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสังคมที่เร่งด่วนและนำเสนอแนวคิดใหม่ๆเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในวงกว้างนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสังเกต การสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก จะทำให้ได้ข้อมูลของปรากฏการณ์นั้นในภาพรวม ทำให้ผู้ประกอบการสามารถมองเห็นปัญหาสังคมและเข้าใจทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างแม่นยำและชัดเจนขึ้นและนำมาซึ่งการสร้างโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ

ดังนั้นในบทนี้ เราจะเน้นการนำเสนอวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการทางสังคม โดยเริ่มจากการเข้าใจความหมายและลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ ต่อจากนั้นจะเป็นการนำเสนอเครื่องมือการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อดีข้อเสียและวิธีการปฏิบัติของแต่ละเครื่องมือเพื่อผู้ประกอบการทางสังคมจะได้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทางสังคม

## การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมีความหมายไว้หลายท่าน ซึ่งมีเนื้อหาที่ค่อนข้างจะสอดคล้องและใกล้เคียงกัน โดยสุภางค์ จันทวานิช (2548) และอารีย์วรรณ อ่วมตานี (2552) ได้ให้ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพว่าเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมจากสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงในทุกมิติ การวิจัยประเภทนี้จะสนใจข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม อุดมการณ์ และความหมายที่มนุษย์ให้ต่อสิ่งแวดล้อมในสถานการณ์นั้นๆ นักวิจัยจะใช้การสังเกตและการสัมภาษณ์เป็นวิธีการหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความและสร้างเป็นข้อสรุป

ชาย โปธิสิตา (2550) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยเชิงคุณภาพนั้นเป็นการศึกษาโลกแห่งความเป็นจริงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปตามธรรมชาติ เน้นการให้ความสำคัญและการทำความเข้าใจอย่างเป็นองค์รวมภายในบริบทของสิ่งที่ศึกษา โดยการออกแบบงานวิจัยจะมีความยืดหยุ่น และตัวนักวิจัยจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในกระบวนการวิจัย เพราะจะเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงกับประชากรกลุ่มเป้าหมายเพื่อมุ่งทำความเข้าใจในปรากฏการณ์นั้น

ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ (2550) อธิบายเพิ่มเติมว่าการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจ ตีความ และให้ความหมายแก่ปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เจตคติ พฤติกรรม และวัฒนธรรมของมนุษย์ ในแต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนักวิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้หลายวิธี โดยอาจจะแฝงตัวเองเข้าไปอยู่ร่วมกับประชากรในชุมชนหรือท้องถิ่นที่ต้องการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูล การวิจัยประเภทนี้จะไม่เน้นการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวเลข แต่ให้ความสำคัญกับการตีความและสังเคราะห์ข้อค้นพบบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เก็บได้

จากความหมายเหล่านี้สามารถนำมาสรุปเป็นลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพได้ดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2548; ชาย โปธิสิตา, 2550)

1. การวิจัยเชิงคุณภาพเน้นการศึกษาปรากฏการณ์ในภาพรวม เพราะปรากฏการณ์นั้นมีความซับซ้อน จึงต้องมีการมองจากหลายแง่มุม และหลายแนวคิด พร้อมกันนั้นจะต้องมองดูความสัมพันธ์ว่าแต่ละส่วนมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร เพื่อให้เห็นภาพใหญ่และเกิดความเข้าใจรอบด้าน
2. การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ในสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ เพื่อให้เข้าใจความหมายของปรากฏการณ์ในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมอย่างแท้จริง ปรากฏการณ์ที่ศึกษาจึงต้องไม่ถูกควบคุม

โดยนักวิจัย และเปิดกว้างที่จะเรียนรู้ในทุกกรณีที่เกิดขึ้นเพราะไม่สามารถกำหนดผลที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ จึงมักเน้นการวิจัยภาคสนาม (Field research)

3. การวิจัยเชิงคุณภาพเน้นทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านความรู้สึกนึกคิด จิตใจ ความหมาย ประสบการณ์ และพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร หรือชุมชนในสังคม
4. การวิจัยเชิงคุณภาพใช้เครื่องมือในการวิจัยที่หลากหลาย เนื่องจากไม่มีเครื่องมือที่ตายตัว สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และแหล่งข้อมูลอย่างไรก็ตามนักวิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในกระบวนการวิจัย เพราะนักวิจัยจะเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในการเจาะลึกรายละเอียดที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่จะศึกษา นอกจากนั้นนักวิจัยจะต้องไม่มีอคติและเคารพผู้ถูกวิจัย ไม่ฝืนใจเมื่อผู้ถูกวิจัยไม่เต็มใจตอบ
5. การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Induction analysis) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลรูปธรรมย่อยๆมาพิจารณาร่วมกันหลายๆกรณี เพื่อหาข้อค้นพบ ซึ่งจะได้จากการตีความบนพื้นฐานของบริบทนั้นๆ แล้วนำมาหาข้อสรุป แต่การนำไปปรับใช้ในบริบทอื่นเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวัง โดยผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นข้อมูลในเชิงพรรณนามากกว่าจะเป็นสถิติตัวเลข

### เครื่องมือในการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมีหลายรูปแบบ ผู้ที่จะเก็บข้อมูลสามารถเลือกใช้วิธีเดียวหรือหลายวิธีร่วมกันได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มเป้าหมายและความเหมาะสมของข้อมูล โดยเครื่องมือหลักที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการทางสังคมที่จะกล่าวถึงในบทนี้ ได้แก่ การสังเกต (Observation study) และการสัมภาษณ์ (Interview)(พิชญ์สินี ชมพุดำ และ พิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์, 2552)

#### 1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกต

การสังเกต (observation) เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้ประสาทสัมผัสต่างๆ ในการรับรู้โดยตรงจากกิริยาอาการท่าทาง การแสดงออกทั้งของบุคคลและของกลุ่มบุคคล ในเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะใดขณะหนึ่ง และจดบันทึกข้อมูลที่สังเกตได้ วิธีการนี้ใช้กันอย่างกว้างขวางในการเก็บข้อมูลที่อาจจะไม่สามารถได้จากการสัมภาษณ์ เช่น การส่งพนักงานไปยืนสังเกตการณ์เพื่อศึกษาดูปฏิภพของผู้บริโภคที่ซื้อสินค้าในร้านสะดวกซื้อของคู่แข่ง หรือ การสังเกตจำนวนลูกค้าและบันทึกปริมาณการขายของสถานประกอบการโดยเจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากร เป็นต้น (มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2545; Macintyre, 2000)

#### ➤ รูปแบบของการสังเกต

วิธีการสังเกตนั้นทำได้หลายรูปแบบ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (ประวิต เอราวรรณ, 2545; สุภางค์ จันทวานิช, 2549)

### 1) การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัว และไม่รู้ตัว (known or unknown observation)

การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัว (Known observation) ผู้สังเกตได้เข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในเหตุการณ์ และในบางกรณีผู้สังเกตอาจจะมีปฏิสัมพันธ์กับใกล้ชิดกับผู้ถูกสังเกต วิธีนี้แม้ว่าผู้สังเกตสามารถสังเกตพฤติกรรมได้ครบถ้วน แต่ผู้ถูกสังเกตอาจแสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นธรรมชาติ เช่น หัวหน้างานอาจจะทำการสังเกตพฤติกรรมของลูกน้องในสถานที่ทำงาน ทำให้ลูกน้องแสดงพฤติกรรมที่ระมัดระวังมากขึ้น ส่วนการสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัวนั้น ผู้สังเกตอาจจะแอบเฝ้ามองสถานการณ์นั้นอย่างห่างๆ ซึ่งทำให้มีโอกาสได้เห็นพฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติ แต่จะไม่ได้รายละเอียดที่ครอบคลุมในทุกด้าน เช่น การสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในโรงอาหารขณะพักกลางวัน เป็นต้น

### 2) การสังเกตแบบมีโครงสร้าง และไม่มีโครงสร้าง (Structured or Unstructured Observation)

การสังเกตแบบมีโครงสร้าง (Structured observation) เป็นวิธีที่ผู้สังเกตกำหนดแนวทางรูปแบบของการสังเกตให้เป็นระบบไว้ล่วงหน้า มีวัตถุประสงค์ในการสังเกตอย่างชัดเจน และทราบล่วงหน้าถึงปัจจัยที่สนใจ ตัวอย่างเช่น อาจารย์ต้องการจะการสังเกตพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษา โดยอาจจะดูปัจจัยในเรื่องของการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ ความทุ่มเทเอาใจใส่ในงาน การแสดงความคิดเห็นในกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้สามารถนำมาบันทึกเป็นข้อมูลได้ การสังเกตแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured observation) นั้นมีลักษณะตรงกันข้าม เพราะผู้สังเกตจะไม่สามารถวางแผนการสังเกตไว้ล่วงหน้าได้ การสังเกตประเภทนี้เหมาะที่จะใช้ใน ช่วงของการศึกษาเบื้องต้น (Exploratory study) เพราะผู้สังเกตอาจยังไม่ทราบล่วงหน้าว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่อง ที่สนใจ แต่ทำการสังเกตเพื่อต้องการข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับนำมากำหนดเป็นปัญหาและตั้งสมมติฐาน

### 3) การสังเกตโดยตรง และโดยอ้อม (Direct or Indirect Observation)

การสังเกตโดยตรง (Direct observation) เป็นวิธีที่ผู้สังเกตอยู่ในสถานการณ์จริงและรวบรวมข้อมูลผ่านประสาทสัมผัสทั้งหมดได้ เช่น การสังเกตการณ์ในขณะที่กำลังมีการประชุมในห้อง เป็นต้น ส่วนการสังเกตโดยอ้อม (Indirect observation) เป็นการสังเกตผ่านเครื่องมือบันทึกข้อมูลอื่นๆ เช่น การใช้เทคนิคบันทึกภาพวีดิทัศน์และเสียงของการประชุม หรือ การสังเกตจากรายงานการประชุม เป็นต้น การสังเกตแบบนี้เหมาะสมที่จะใช้กับสถานการณ์ที่หากสังเกตโดยตรงอาจจะได้ข้อมูลที่ไม่เป็นจริงได้ และสามารถสังเกตซ้ำได้หลายครั้งในภายหลัง ทำให้ขจัดความลำเอียงในการบันทึกข้อมูลของผู้สังเกต แต่มีข้อจำกัดในเรื่องของอุปกรณ์ที่อาจขัดข้อง หรือคุณภาพในการบันทึกภาพและเสียงอาจจะจำกัด ทำให้อาจจะไม่ได้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน (Macintyre, 2000)

### 4) การสังเกตการณ์โดยการควบคุม และ ปราศจากการควบคุม (Controlled or Uncontrolled Observation)

การสังเกตการณ์โดยการควบคุม (Controlled observation) เป็นวิธีที่ผู้สังเกตเข้าไปแทรกแซงต่อสิ่งที่เกิดขึ้นหรือจัดการสร้างสถานการณ์นั้นๆขึ้นมา รวมทั้งควบคุมปัจจัยภายนอกต่างๆที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ต้องการสังเกต เช่น การศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการประชุมกลุ่มขนาดเล็กในสถานการณ์ทดลอง เป็นต้น ขณะที่การสังเกตโดยปราศจากการควบคุม (Uncontrolled observation) เป็นการสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพ

ธรรมชาติ โดยผู้สังเกตไม่เข้าไปแทรกแซง แต่ปล่อยให้เหตุการณ์เกิดขึ้นโดยตัวมันเอง เช่น การศึกษาวัฒนธรรมชุมชน หรือการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มวัยรุ่นในห้างสรรพสินค้า

### 5) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม (Participant or Non-Participant Observation)

การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ผู้สังเกตต้องเข้าไปอยู่ในสถานการณ์จริงเหมือนเป็นสมาชิกคนหนึ่ง ทำกิจกรรมร่วมกับกลุ่มผู้ถูกสังเกต ผู้ถูกสังเกตอาจรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ได้ วิธีนี้จะได้ข้อมูลที่ครบถ้วนเป็นธรรมชาติ แต่ก็ต้องระมัดระวังในการเข้าร่วม เนื่องจากการที่ผู้สังเกตเข้าร่วมกับกลุ่มนั้น อาจจะทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ผู้สังเกตอาจจะเกิดอคติอันเนื่องมาจากความสนิทสนมกับกลุ่มจนเป็นเหตุให้เกิดความลำเอียง ดังนั้นผู้สังเกตจะต้องทำตัวให้เป็นกลาง ไม่เข้ากับกลุ่มสมาชิกย่อยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ส่วนการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant observation) ผู้สังเกตไม่ได้ร่วมกิจกรรมกับผู้ถูกสังเกต แต่เป็นเพียงผู้ดูอยู่ห่างๆ การไม่มีส่วนร่วมนี้อาจได้ข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมธรรมชาติ แต่อาจได้ข้อมูลไม่ครบถ้วน เช่น การสังเกตการประชุมของผู้ปกครอง เป็นต้น

#### ➤ หลักการสังเกต

ในการสังเกตนั้น ผู้สังเกตจะต้องเป็นผู้รวบรวมข้อมูล ซึ่งข้อมูลนั้นจะมีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการวางแผนและการเตรียมความพร้อมของผู้สังเกต ดังนั้นการสังเกตจึงมีข้อควรคำนึงถึง ดังต่อไปนี้ (ประวิต เอราวรรณ์, 2545)

1. ผู้สังเกตควรมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการทำการสังเกตเพื่ออะไร ต้องการข้อมูลด้านใดบ้าง กลุ่มเป้าหมายจะต้องสังเกตคือใครบ้าง แล้วอาจจะกำหนดแผนการคร่าวๆ พร้อมกรอบแนวคิด และรายละเอียดของพฤติกรรมที่จะสังเกตออกเป็นหน่วยย่อยๆ ไว้ล่วงหน้า
2. ขณะทำการสังเกต ผู้รวบรวมข้อมูลควรมีสมาธิจดจ่อกับสถานการณ์ ตื่นตัวตลอดเวลา และเก็บรายละเอียดให้ได้มากที่สุด หลีกเลี่ยงสิ่งที่จะรบกวนผู้ถูกสังเกตให้น้อยที่สุด เช่น การถ่ายภาพ หรือการบันทึกเสียงสนทนา จะต้องระมัดระวังเพื่อให้ได้พฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติมากที่สุด
3. เพื่อให้ข้อมูลจากการสังเกตมีความน่าเชื่อถือ อาจจะมีการจัดให้มีผู้สังเกตการณ์มากกว่า 1 คนในสถานการณ์นั้น เนื่องจากหากได้รับข้อมูลที่ไม่เหมือนกัน จะได้มีการนำมาทบทวนเพื่อหาข้อสรุปได้ ทั้งนี้หากมีผู้สังเกตการณ์หลายคน ควรมีการฝึกซ้อมก่อนการสังเกตจริง เพื่อให้การสังเกตมีมาตรฐานเดียวกัน
4. การใช้อุปกรณ์ช่วยในการสังเกต หรือเครื่องช่วยในการบันทึกข้อมูล เช่น เครื่องบันทึกเสียง เทปบันทึกภาพ หรือกล้องถ่ายภาพ ก็จะทำให้เก็บข้อมูลได้ครบถ้วนขึ้น แต่หากเป็นการสังเกตแบบรู้ตัวจะต้องขออนุญาตผู้ถูกสังเกตทุกครั้งก่อนใช้
5. การบันทึกการสังเกตต้องทำด้วยความเป็นกลาง เพื่อให้ข้อมูลตรงตามสภาพความเป็นจริง และควรจดบันทึกรายละเอียดเพื่อป้องกันการลืมทั้งขณะหรือหลังการสัมภาษณ์

➤ **แบบบันทึกการสังเกต**

แบบบันทึกการสังเกตนั้นไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับผู้สังเกตแต่ละคนว่าจะกำหนดขอบเขตและโครงสร้างเนื้อหาที่จะสังเกตว่าเป็นอย่างไร หากออกแบบบันทึกการสังเกตที่ได้ข้อมูลพฤติกรรมอย่างละเอียด เทียบตรง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการค้นหาข้อเท็จจริง รูปแบบของการบันทึกการสังเกตสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ หลักๆ ดังนี้ (ประวิต เอราวรรณ์, 2545)

1. แบบบันทึกที่จัดทำออกมาในรูปแบบของการแยกการสังเกตออกเป็นแต่ละองค์ประกอบ เพื่อที่จะบันทึกการสังเกตออกเป็นหน่วยย่อยๆ โดยผู้สังเกตอาจจะทำหน้าที่ตรวจสอบว่ามีพฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นหรือไม่ ความถี่ของการเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใด ผู้สังเกตเพียงแต่ตรวจสอบและทำเครื่องหมายลงในช่องที่ตรงกับพฤติกรรม ซึ่งแบบตรวจสอบรายการนี้เป็นแบบที่ใช้ง่าย สะดวก เหมาะสำหรับการสังเกตแบบมีระบบที่มีการวางแผนล่วงหน้าไว้ ดังรูปที่ 7-1

**แบบบันทึกการสังเกตพฤติกรรม**

วันที่.....เดือน.....พ.ศ..... เวลา.....  
กลุ่มประชากรที่สังเกต..... สถานที่.....

หัวข้อรายการที่สังเกต	มีในระดับมาก	มีระดับปานกลาง	ไม่มี	หมายเหตุ

รูปที่ 7-1 ตัวอย่างแบบบันทึกการสังเกตแบบแยกเป็นแต่ละองค์ประกอบ (ประวิต เอราวรรณ์ ,2545)

2. แบบบันทึกที่เน้นการอธิบายรายละเอียดของพฤติกรรมทั้งหมดตามที่ได้สังเกต วิธีนี้ผู้สังเกตจะต้องบันทึกรายละเอียดของข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้จะครอบคลุมสิ่งทีอาจจะไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า ข้อดีของการบันทึกแบบนี้ คือ การไม่จำกัดขอบเขตของการสังเกต อาจจะทำให้ได้ข้อมูลใหม่ที่ไม่ได้คาดหมาย ผู้สังเกตสามารถที่จะนำข้อมูลกลับมาวิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลนั้นได้บ่อยครั้ง แต่ข้อจำกัด คือ ผู้สังเกตจะต้องใช้เวลาในการบันทึกค่อนข้างมาก ดังรูปที่ 7-2



## แบบบันทึกการสังเกตพฤติกรรม

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

กลุ่มประชากรที่สังเกต..... สถานที่.....

1) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และบุคคลที่สังเกต

.....  
.....

2) ข้อมูลจากการสังเกตและสนทนา

รายละเอียดของสิ่งที่สังเกตเห็น หรือการสนทนาที่ได้ยิน

เวลา.....

เวลา.....

เวลา.....

3) ความคิดเห็นและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้สังเกต

.....  
.....

รูปที่ 7-2 ตัวอย่างแบบบันทึกการสังเกตแบบอธิบายรายละเอียด (ประวิต เอราวรรณ์, 2545)

หลังจากที่ออกแบบและจัดทำแบบบันทึกการสังเกตฉบับร่างแล้ว ผู้สังเกตควรนำไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อจะได้ทราบว่า มีข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงพัฒนาอย่างไร จะได้นำกลับไปแก้ไข และจัดทำแบบบันทึกฉบับจริง

### ➤ ข้อดีและข้อจำกัดของการสังเกต

การสังเกตเป็นเครื่องมือที่สามารถทำให้ได้ข้อมูลจากสถานการณ์จริงได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้สังเกตที่มีความชำนาญทางด้านนี้ แต่เครื่องนี้ก็มีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ดังตารางที่ 7-1 หากต้องการความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูล ผู้สังเกตอาจต้องเพิ่มการใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 ประเภท เช่น การสัมภาษณ์ ร่วมกับการสังเกตการณ์ เป็นต้น

ตารางที่ 7-1 ข้อดีและข้อจำกัดของการรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต

ข้อดี	ข้อจำกัด
1. สามารถบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมได้ในขณะเกิดเหตุการณ์ได้ทันที ได้ข้อมูลที่เกิดจากการสัมผัสหรือรับรู้ด้วยตนเอง	1. ไม่สามารถใช้การสังเกตได้ทุกเหตุการณ์ เนื่องจากบางเหตุการณ์ไม่สามารถกำหนดให้เกิดได้ เช่น การศึกษาพฤติกรรมผู้อพยพเมื่อเกิดไฟไหม้ และไม่สามารถใช้กับเหตุการณ์ที่ผ่านไปแล้ว
2. สามารถสังเกตได้ทั้งแบบเจาะจง และบรรยากาศและสภาพแวดล้อมโดยรวม	2. ผู้สังเกตต้องใช้เวลารอคอยนาน ข้อมูลบางส่วนอาจขาดหายไป ขณะพ่งสังเกตไปเฉพาะที่ได้ที่หนึ่ง
3. ได้ข้อมูลจากบุคคลที่ไม่สามารถสื่อสารได้ เช่น เด็กทารก เด็กพิเศษ	3. สามารถทำการสังเกตได้เพียงแค่วะยะไม่ไกลมากเท่านั้น เหตุการณ์ที่เกิดในพื้นที่กว้างจึงไม่สามารถสังเกตได้อย่างทั่วถึง
4. กรอบแนวคิดที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้หากพบความสัมพันธ์ต่างๆไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่พบทั้งโดยการเพิ่มและลดปัจจัยต่างๆ	4. อคติที่เกิดจากการสังเกตอาจเกิดจากการที่ผู้สังเกตให้น้ำหนักคำตอบกับคนที่คุ้นเคยมากกว่าคนอื่น และอคติจากการเลือกข้อมูลที่ผู้สังเกตเลือกเฉพาะสิ่งที่ตนเห็นว่าสำคัญ

## 2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่งที่มีผู้สัมภาษณ์จะเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ถูกสัมภาษณ์ (Face-to-face interaction) ในรูปแบบของการสนทนา ซักถามโต้ตอบให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ หรือเพื่อขยายความเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน ผู้สัมภาษณ์มักจะมีการกำหนดกรอบแนวคิด ใช้เทคนิคในการตั้งคำถาม กระตุ้นการสนทนา เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความคุ้นเคยกับผู้ถูกสัมภาษณ์ ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบตามความเป็นจริง นอกจากนี้ ผู้สัมภาษณ์ยังสามารถรวบรวมข้อมูลผ่านการสังเกตบุคลิกภาพและอากัปกริยาของผู้ถูกสัมภาษณ์ รวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานที่สัมภาษณ์ เพื่อนำมาตีความหมายประกอบคำสัมภาษณ์ได้อีกด้วย (Patton and Cochran, 2002)

### ➤ รูปแบบของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์สามารถทำได้หลายรูปแบบ อาจจะแบ่งจากโครงสร้างของการตั้งคำถาม หรือแบ่งตามจำนวนของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (ประวิต เอราวรรณ์, 2545)

#### 1. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และไม่มีโครงสร้าง (structured or unstructured interviews)

การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interviews) เป็นวิธีการที่ผู้สัมภาษณ์ได้กำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์ เตรียมรายการคำถาม หรือแบบสัมภาษณ์ที่ครอบคลุมเนื้อหา หรือเรื่องราวที่ต้องการทราบจากผู้ถูก

สัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า คำถามอาจจะเป็นคำถามปลายปิดหรือปลายเปิดที่ไม่สามารถดัดแปลงได้ ผู้สัมภาษณ์จะดำเนินการตามรูปแบบที่วางไว้อย่างเป็นทางการ ซึ่งบรรยากาศและวิธีการที่ผู้สัมภาษณ์ดำเนินการกับผู้ถูกสัมภาษณ์ แต่ละคนจะมีความคล้ายคลึงและมีมาตรฐานเดียวกันทำให้ได้ข้อมูลในรูปแบบที่ใกล้เคียงกัน ไม่เบี่ยงเบนประเด็นออกไปในเรื่องอื่น ข้อดีของวิธีนี้ คือ ผู้สัมภาษณ์สามารถสัมภาษณ์ตัวอย่างจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ประหยัดเวลา แล้วยังสามารถนำข้อมูลมาแจกแจงความถี่ได้ เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพสูง และประหยัดเงินทุน ข้อจำกัดคือ ผู้สัมภาษณ์อาจได้ข้อมูลไม่ลึกซึ้งพอในบางประเด็น เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนมีระบบความคิด ความเชื่อ และการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นคำตอบที่ได้อาจไม่สะท้อนความเป็นจริงทั้งหมด ทำได้เพียงแค่เป็นดัชนีแสดงแบบแผนของปรากฏการณ์เท่านั้น การสัมภาษณ์แบบนี้จึงไม่เหมาะสมกับการศึกษาเรื่องที่ซับซ้อนและต้องการข้อมูลที่ลึกซึ้ง

สำหรับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interviews) เป็นวิธีการที่ผู้สัมภาษณ์เตรียมแต่วัตถุดิบประสงคไว้ แล้วใช้วิธีการสนทนาซักถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยผู้สัมภาษณ์อาจมีการป้อนคำถามนำบ้าง เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พุ่งความสนใจไปเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และอาจตั้งคำถามเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมากที่สุด การสัมภาษณ์ลักษณะนี้เป็นวิธีที่ไม่เคร่งครัดและไม่มีแบบแผน ผู้สัมภาษณ์จะมีการเตรียมคำถามหลักที่ระบุถึงประเด็นในการสนทนาอย่างกว้างๆเอาไว้ ในการสัมภาษณ์จะไม่เรียงคำถาม หรือในบางครั้งก็ถามนอกเหนือจากคำถามที่ได้ตั้งไว้ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ระหว่างการสัมภาษณ์ แต่ก็จะไม่เกินขอบเขตความต้องการในการศึกษา โดยแบบสัมภาษณ์นี้ จะมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมในแต่ละกลุ่ม

ข้อดี คือ การสัมภาษณ์แบบนี้จะทำให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้ง ผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการถามและตอบสูง ทำให้มีความยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อนได้ ขณะที่ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ รูปแบบนี้เหมาะสำหรับใช้วัดแนวความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกที่อยู่ในระดับลึก จึงอาจต้องใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์มาก ข้อมูลที่ได้จากผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนจะไม่เป็นแบบแผนเดียวกัน ทำให้การวิเคราะห์และการจัดหมวดหมู่ข้อมูลค่อนข้างยุ่งยากมากกว่าการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

อย่างไรก็ตามผู้สัมภาษณ์อาจใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยผู้สัมภาษณ์จะมีแนวคำถามไว้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์บ้าง แต่ไม่ได้ทำเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งจะทำให้ผู้สัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นในการตั้งคำถาม สามารถที่จะได้คำตอบที่ลึกซึ้ง และยังช่วยลดความยุ่งยากในการวิเคราะห์ข้อมูล (Patton and Cochran, 2002)

## 2. การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม / รายบุคคล (group/ individual interviews)

การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Group interview) คือ วิธีการสัมภาษณ์แบบหนึ่งที่ผู้สัมภาษณ์หนึ่งคนสนทนากับผู้ถูกสัมภาษณ์ทีละหลายคนในประเด็นคำถามเดียวกัน หรือใช้เมื่อต้องการข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงของกลุ่ม ข้อดีของวิธีนี้ คือ การช่วยให้ผู้สัมภาษณ์ประหยัดเวลาในการสัมภาษณ์ รวมทั้งได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลไปพร้อมกัน แต่ข้อจำกัด คือ คำตอบอาจจะถูกครอบงำจากผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ขณะที่ผู้ถูกสัมภาษณ์คนอื่นอาจจะไม่เห็นด้วยกับคำตอบนั้น แต่ไม่กล้าโต้แย้ง

สำหรับการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลนั้น (Individual interview) เป็นวิธีที่ผู้สัมภาษณ์จะสนทนากับผู้ถูกสัมภาษณ์เพียงลำพัง ผู้ถูกสัมภาษณ์จะให้ข้อมูลที่เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกได้อย่างอิสระมากกว่าการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม เพราะไม่มีการครอบงำจากกลุ่ม จึงเหมาะกับ ดังนั้นข้อดีของการสัมภาษณ์แบบนี้ คือ การได้ข้อมูลเชิงลึก และข้อมูลบางเรื่องผู้ถูกสัมภาษณ์อาจจะไม่ยอมให้คนอื่นทราบ เพราะเป็นเรื่องที่ค่อนข้างอ่อนไหว แต่ข้อจำกัด คือ ต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ค่อนข้างนาน และก็อาจได้ข้อเท็จจริงไม่ครบถ้วน เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ได้รู้ทั้งหมด ทำให้จำเป็นต้องสัมภาษณ์บุคคลอื่นเพิ่มเติมเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงกับผู้ถูกสัมภาษณ์คนอื่น ซึ่งค่อนข้างจะเสียเวลาในการรวบรวมข้อมูลมาก (ประวิต เอรารธรรม, 2545)

### ➤ หลักการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ที่ดีเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน มีขั้นตอนในการดำเนินการที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมตัว 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ (มลิวัลย์ ผิวคราม, 2550)

#### 1) ขั้นเตรียมตัวก่อนการสัมภาษณ์

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรจะเตรียมแนวคำถาม แบบสัมภาษณ์ ตลอดจนอุปกรณ์อื่นๆ ที่จะต้องใช้ในการสัมภาษณ์และการบันทึกข้อมูล ผู้สัมภาษณ์ควรศึกษาเรื่องที่ตนเองจะสัมภาษณ์ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ หากต้องสัมภาษณ์ในประเด็นที่มีความซับซ้อนหรือมีคำถามจำนวนมาก ควรมีการทดลองสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์จริง เพื่อทดสอบความชัดเจนของคำถาม และตรงจุดเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ซึ่งไม่ควรนานเกินไป เพราะผู้ถูกสัมภาษณ์จะมีความเหนื่อยล้า ทำให้ข้อมูลที่ได้ อาจไม่มีความเที่ยงตรงเท่าที่ควร นอกจากนี้ ผู้สัมภาษณ์ควรทำการติดต่อกับผู้ถูกสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า และแจ้งช่วงเวลา สถานที่ และวิธีการที่จะใช้สัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกสะดวก และเต็มใจในการให้สัมภาษณ์

#### 2) ขั้นเริ่มการสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์เริ่มจากการแนะนำตนเอง บอกจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์ และควรนำจดหมายแนะนำตัวจากโครงการติดตัวไปด้วย ผู้สัมภาษณ์ควรแต่งกายให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมในสถานที่นั้นๆ พร้อมทั้งพยายามชี้แจงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าเขามีส่วนสำคัญมากในการที่จะทำให้งานเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างสมบูรณ์ และจะต้องชี้แจงแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยว่า ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับ จะไม่มีการเปิดเผยชื่อจริงของผู้ถูกสัมภาษณ์ และถ้าจะบันทึกเทปต้องแจ้งแก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ทราบล่วงหน้าด้วย ผู้สัมภาษณ์ควรเลือกสถานที่สงบและสบาย เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ใช้ความคิดอย่างอิสระ ควรสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายและเป็นกันเอง โดยใช้เวลาน้อยสนทนาเรื่องที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สนใจทุกๆ ไปก่อน

### 3) ขั้นตอนการสัมภาษณ์เนื้อหา

ในขณะที่สัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรถามทีละคำถามและพยายามไม่ใช่คำถามชี้หน้า คำถามควรใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สั้นกะทัดรัด สื่อความหมายชัดเจน และเป็นคำถามที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีข้อมูลที่จะสามารถตอบได้ ควรให้เวลาผู้ถูกสัมภาษณ์ในการตอบคำถามโดยไม่เร่งรัด และทำให้แน่ใจว่าผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจคำถามก่อนตอบ พร้อมกับปล่อยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์พูดอย่างเสรี เพื่อที่เขาจะได้รู้สึกว่าเขามีอิสระที่จะพูดตามที่เขาคิด เมื่อผู้สัมภาษณ์ได้ฟังคำตอบไม่ควรแสดงอารมณ์หรือปฏิกิริยาใดๆ ไม่ว่าจะมีความรู้สึกเห็นด้วยหรือขัดแย้งกับคำตอบ เพราะอาจมีผลต่อการตอบคำถามต่อไป หากจำเป็นต้องตั้งคำถามเพื่อค้นหาความจริง หรือเจาะลึกลงไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้สัมภาษณ์ควรชี้แจงและขออนุญาต รวมทั้งต้องถามด้วยความสุภาพ ไม่แสดงลักษณะอยากรู้ อยากเห็นจนผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกอึดอัดที่จะให้ข้อมูล ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรจดบันทึกการสัมภาษณ์ไปด้วย ควรแยกบันทึกในส่วนเนื้อหาของสาระตามที่ได้สัมภาษณ์ และในส่วนความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์เอง เพื่อป้องกันการเอนเอียงของข้อมูล พยายามจดบันทึกให้เร็ว และไม่แสดงความกังวลกับการจดบันทึกจนผู้ถูกสัมภาษณ์เสียจังหวะในการพูด ถ้าไม่ได้คำตอบในการสัมภาษณ์ในคำถามใดผู้สัมภาษณ์ควรจะบันทึกเหตุผลไว้ด้วย หากจะใช้เครื่องบันทึกเสียงหรืออุปกรณ์อย่างอื่นช่วย จะต้องขออนุญาตและต้องให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยินยอมก่อนจึงใช้ได้ ห้ามลักลอบบันทึกการสัมภาษณ์โดยเด็ดขาด เพราะเป็นการผิดจรรยาบรรณและถือเป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล

### 4) ขั้นตอนยุติการสัมภาษณ์

หลังจากจบเนื้อหาการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรกล่าวคำขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี พร้อมกันนั้นผู้สัมภาษณ์อาจจะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ติดต่อกลับมาในภายหลัง หากมีข้อสงสัยและต้องการสอบถามเพิ่มเติม นอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ควรตรวจสอบรายละเอียดการบันทึกข้อความที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ เช่น การบันทึกวัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์ บริบทของการสัมภาษณ์ รายชื่อผู้เข้าร่วมวงสนทนา ลักษณะที่ผิดปกติ หรือปัญหาที่พบ เช่น ปัญหาเรื่องการใช้ภาษา หรือการตีความของคำถาม เป็นต้น หลังจากนั้น ผู้สัมภาษณ์ต้องตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งอาจทำได้โดยพิจารณาความสมเหตุสมผลของข้อมูล การนำผลการสัมภาษณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์รายอื่นๆ มาเปรียบเทียบกัน และนำข้อมูลไปตรวจสอบกับแหล่งข้อมูลอื่นๆ เช่น หนังสือพิมพ์ หรือเอกสารต่างๆ เป็นต้น

#### ➤ หลักในการสร้างแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ (Interview form) คือ เครื่องมือที่ใช้บันทึกบทสัมภาษณ์ซึ่งผู้สัมภาษณ์สร้างขึ้นมาเพื่อช่วยในการเก็บรวบรวม และบันทึกรายละเอียดของข้อมูล ลักษณะของแบบสัมภาษณ์อาจจะคล้ายกับแบบสอบถาม โดยสร้างมาจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีของตัวแปรที่ต้องการศึกษา ถ้าเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจะมีการเรียงลำดับคำถามเพื่อให้เกิดความสับสนในการสนทนา ผู้สัมภาษณ์อาจจะเชิญผู้เชี่ยวชาญมาช่วยในการตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ หลังจากนั้นอาจจะนำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้กับบุคคลที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำผลมาปรับแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริง (จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย, 2558)

➤ **ข้อดีและข้อจำกัดของการสัมภาษณ์**

การใช้วิธีการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลนั้นมีข้อดีและข้อจำกัดดังตารางที่ 7-2 (Macintyre, 2000; Schmuck, 2006)

ตารางที่ 7-2 ข้อดีและข้อจำกัดของการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

ข้อดี	ข้อจำกัด
1. การสัมภาษณ์ช่วยให้ได้ประเด็นสำคัญและรายละเอียดที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งยังสามารถทราบข้อมูลที่แอบแฝงอยู่ในใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้	1. การสัมภาษณ์แบบต่อหน้าส่วนใหญ่ใช้เวลานาน ในกรณีที่ต้องเดินทางไปสัมภาษณ์นอกสถานที่จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลามากขึ้น
2. ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถซักถามเมื่อไม่เข้าใจก่อนที่จะให้คำตอบ ทั้งยังมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับได้ทันทีขณะทำการสัมภาษณ์	2. ความเที่ยงตรงของข้อมูลขึ้นอยู่กับไหวพริบประสบการณ์ ความสามารถในการตีความ และสรุปความของผู้สัมภาษณ์
3. การสัมภาษณ์เป็นการสร้างความเป็นกันเองและความสัมพันธ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์โดยตรง ทำให้ได้รับความไว้วางใจได้ง่าย	3. การเลือกหากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมทำได้ยากหากผู้ให้ข้อมูลไม่เต็มใจ โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นประเด็นอ่อนไหวที่ผู้ให้ข้อมูลอาจจะไม่ให้ความร่วมมือที่จะต้องพูดออกมาต่อหน้าผู้สัมภาษณ์เท่าที่ควร
4. การสัมภาษณ์สามารถทำได้กับคนทุกเพศทุกวัย แม้ผู้ที่ไม่สามารถอ่านหรือเขียนได้ ก็สามารถให้ข้อมูล และถ่ายทอดความคิดความรู้สึกได้โดยการสัมภาษณ์ได้	4. ข้อมูลที่ได้อาจจะเกิดความลำเอียง เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ให้ข้อมูลที่เป็นจริงนอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้สัมภาษณ์ เช่น บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์ และอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม เช่น สภาพอากาศ แสง เสียงรบกวน เป็นต้น
5. สามารถบันทึกเสียงไว้ได้เพื่อเปิดฟังซ้ำหากต้องการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูล	5. การบันทึกเสียงอาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความกลัวที่จะพูดในเรื่องที่อาจจะมีผลกระทบต่อตนเอง และการบันทึกเสียงไม่สามารถบันทึกบรรยากาศไว้ได้ ต้องใช้วิธีการจดรายละเอียดประกอบ

## สรุปท้ายบท

โดยสรุป เราจะพบว่าผู้ประกอบการทางสังคมที่ต้องการจะทำธุรกิจที่ช่วยพัฒนาสังคม และแก้ไขปัญหาสังคมที่เร่งด่วน โดยการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในวงกว้างนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำวิจัยเชิงคุณภาพ โดยในบทนี้จะเน้นไปที่ การเก็บข้อมูลผ่านการสังเกต ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้ประสาทสัมผัสต่างๆ ในการรับรู้โดยตรงจากกิริยาอาการ ท่าทาง การแสดงออกทั้งของบุคคลและของกลุ่มบุคคล ในเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะใดขณะหนึ่ง และจดบันทึกข้อมูลที่สังเกตไว้ข้อดีของการสังเกต คือ สามารถทำให้ได้ข้อมูลจากสถานการณ์จริงได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้สังเกตที่มีความชำนาญทางด้านนี้ แต่หากต้องการความถูกต้องและแม่นยำของข้อมูล ผู้สังเกตอาจต้องเพิ่มการใช้เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลมากกว่า 1 ประเภท เช่น การสัมภาษณ์ร่วมกับการสังเกตการณ์

สำหรับการสัมภาษณ์นั้น เป็นอีกวิธีหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้สัมภาษณ์จะเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ถูกสัมภาษณ์ในรูปแบบของการสนทนา ซักถามโต้ตอบให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการ หรือเพื่อขยายความเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน ผู้สัมภาษณ์มักจะมีกำหนดกรอบแนวคิด ใช้เทคนิคในการตั้งคำถาม กระตุ้นการสนทนา เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและความคุ้นเคยกับผู้ถูกสัมภาษณ์ ข้อดีของวิธีนี้ คือ การทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบตามความเป็นจริง และผู้สัมภาษณ์ยังสามารถรวบรวมข้อมูลผ่านการสังเกตบุคลิกภาพและอากัปกิริยาของผู้ถูกสัมภาษณ์ รวมถึงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานที่สัมภาษณ์ เพื่อนำมาตีความหมายประกอบคำสัมภาษณ์ได้อีกด้วยแต่วิธีนี้เป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายมาก การทำวิจัยเชิงคุณภาพทำให้ผู้ประกอบการได้ข้อมูลของปรากฏการณ์นั้นในภาพรวม สามารถมองเห็นปัญหาสังคม และเข้าใจทั้งทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างแม่นยำและชัดเจนขึ้น และนำมาซึ่งการสร้างโอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ

## คำถามท้ายบท

1. การทำวิจัยเชิงคุณภาพมีความสำคัญอย่างไรต่อการเป็นผู้ประกอบการทางสังคม
2. ถ้านักศึกษาต้องการจะสังเกตพฤติกรรมของผู้ซื้อและผู้ขายสินค้าในตลาดสด นักศึกษาจะเลือกรูปแบบใดในการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ เพราะเหตุใด
3. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม
4. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบไม่มีโครงสร้าง
5. จงอธิบายข้อดีและข้อจำกัดของการใช้วิธีการสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ

- กิจกรรมการสำรวจค้นหาและเก็บข้อมูล (Exploration)
- กิจกรรมการสัมภาษณ์และการสังเกต (Interviewing and Observation Activity)

## เอกสารอ้างอิง

- จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย (2558) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครปีที่ 12 ฉบับที่ 58 (กรกฎาคม-กันยายน)
- ชาย โปธิสิตา (2550) ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร.อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ประวีต เอรารวรรณ (2545) การวิจัยปฏิบัติการ: การเรียนรู้ของครูและการสร้างพลังร่วมในโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้าวิชาการ.
- พิชญ์สินี ชมพุกำ และ พิมพ์ทอง สันสุทธิพงศ์ (2552). การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research). รายงานประกอบวิชาการวิจัยขั้นสูงเพื่อพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- มลิวัดย์ ผิวคราม (2550) เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล, เอกสารประกอบการสอนเรื่องการวัดผลและประเมินผล การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตชุมพร เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2560 <http://www.ipecp.ac.th/ipecp/cgi-binn/webpili/unit5/level5.html>
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (2545) การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การระบบบริหารการเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2560 <http://coursewares.mju.ac.th:81/e-learning47/section2/ca520/3.htm>
- ศุภกิจ วงศ์วิวัฒน์นุกิจ (2550) พจนานุกรมศัพท์การวิจัยและสถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร. ด้านสุทธาการพิมพ์.
- สุภางค์ จันทวานิช (2548). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2552). การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลเชิงคุณภาพ. [www.krupai.net](http://www.krupai.net)
- Macintyre, C. (2000). *The Art of Action Research in the School*. London: David Fultol Publishers.
- Patton, M. Q., and Cochran, M. (2002). *A Guide to Using Qualitative Research Methodology*, UK, MedecinsSansFrontiere.
- Schmuck, R. A. (2006). *Practical Action Research For Change* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Cowin Press.



## บทที่ 8

### แผ่นภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ (Opportunity Canvas)

“ผู้ประกอบการมักค้นหา ตอบสนองต่อ และแสวงหาประโยชน์จาก การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเปรียบเสมือน โอกาส  
*The Entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an Opportunity.*”

-- Peter Drucker

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อแนะนำเครื่องมือสำหรับการมองเห็นภาพรวมของโอกาสในการประกอบการ
2. เพื่อทำการวิเคราะห์โอกาส การตอบโต้และนำเสนอคุณค่าให้กับกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินการของการประกอบการ และการประเมินศักยภาพและทรัพยากรที่จำเป็นในการประกอบการ
3. เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างมุมมองของโอกาสในการประกอบการขององค์กรใหญ่และในมุมมองของผู้ประกอบการ

#### บทนำ

นิยามของ “โอกาสในการประกอบการ” ที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 คือ “สถานการณ์หรือสถานการณ์ ที่สินค้าใหม่ บริการใหม่ วัตถุดิบใหม่ ตลาดใหม่ และการจัดการกระบวนการใหม่จะสามารถมีพัฒนาการและถูกนำเสนอผ่านวิธีการหรือหนทางใหม่ เป้าหมายใหม่ หรือกระบวนการหรือกิจกรรมที่บรรลุเป้าหมายใหม่” อ้างอิงจากศาสตราจารย์ Casson (1982) และ Shane and Venkataraman (2000) โดยได้มีการกล่าวถึงแนวคิดของโอกาสในการประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของศาสตราจารย์ Kirzner ที่เชื่อว่าโอกาสในการประกอบการนั้นมีปรากฏอยู่ และต้องแสวงหา หรือจะเป็นแนวคิดของศาสตราจารย์ Schumpeter ซึ่งเชื่อว่า โอกาสในการประกอบการนั้นจะต้องสร้างขึ้น อย่างไรก็ตาม การค้นพบโอกาสไม่ว่าจะเป็นโอกาสที่สร้างขึ้นหรือโอกาสที่ถูกค้นพบขึ้นมา จากมุมมองที่แตกต่างของผู้ประกอบการแต่หากขาดการลงมือทำแล้วโอกาสที่อยู่ตรงหน้าก็จะกลายเป็นโอกาสในการประกอบการของคนอื่นแทน

แผ่นภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ (Opportunity Canvas) จึงเป็นเครื่องมือที่นอกจากจะช่วยให้เราสามารถมองเห็นภาพรวมของโอกาสแล้ว ยังช่วยให้เราสามารถทำการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆของโอกาสนั้น รวมถึงทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโอกาสเพื่อตอบโต้การประกอบการและการสร้างคุณค่าให้แก่สังคมในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างคุณค่า การตอบโต้ปัญหาให้กับกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนกิจกรรมหลักหรือวิธีการที่จะใช้เพื่อนำเสนอคุณค่าหรือตอบโต้ปัญหาของสังคม รวมถึงการประเมินศักยภาพและทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่หรือที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามที่วางไว้ ซึ่งนับเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างสรรค์

วิสาหกิจเพื่อสังคมออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นของการลงมือทำหลังจากที่ได้ค้นพบโอกาสในการประกอบการที่ได้วิเคราะห์ในทุกๆ มิติแล้วว่ามีคุณค่าจริง

ในบทนี้จะเป็นการแนะนำเครื่องมือที่เรียกว่าแผ่นภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ (Opportunity Canvas) และวิธีการใช้งานเครื่องมือนี้ ในการมองเห็นภาพรวมของโอกาสและทำการวิเคราะห์คุณค่า การตอบโจทย์ และนำเสนอคุณค่านั้นๆ ให้กับกลุ่มเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินการของการประกอบการและการประเมินศักยภาพ และทรัพยากรที่จำเป็นในการประกอบการ

### องค์ประกอบของแผ่นภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ (Opportunity Canvas Components)

องค์ประกอบของแผ่นภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ (Opportunity Canvas) อาจมีความคล้ายคลึงกันกับองค์ประกอบของแผ่นภาพรูปแบบธุรกิจ (Business Model Canvas) ชนิดต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นแผ่นภาพรูปแบบธุรกิจดั้งเดิมของ Osterwalder & Pigneur, 2010 ในหนังสือ *Business Model Generation* หรือจะเป็นแผ่นภาพรูปแบบธุรกิจในฉบับของ Ash Maurya หรือ Lean Canvas ซึ่งได้มีการปรับการใช้งานให้ตอบโจทย์ผู้ประกอบการยุคใหม่ หรือกลุ่ม Startup มากยิ่งขึ้น โดยแผ่นภาพรูปแบบธุรกิจฉบับต่างๆ ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญในการเขียนแผนธุรกิจโดยละเอียดเพื่อครอบคลุมการดำเนินธุรกิจในทุกมิติไม่ว่าจะเป็นกระบวนการหลักของธุรกิจ การประเมินกลุ่มเป้าหมายต่างๆ การวิเคราะห์ช่องทางการขาย วิธีการทำรายได้ โครงสร้างรายจ่าย ประเมินทรัพยากรและคุณค่าทางธุรกิจ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในส่วนต่างๆ

ในขณะที่แผ่นภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการหรือ Opportunity Canvas นั้น จะเป็นการเจาะลึกลงไปถึงจุดเริ่มต้นของการประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นประกอบการทุกรูปแบบซึ่งก็คือการประเมินและวิเคราะห์โอกาสในการประกอบการนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการเริ่มวางแผนการดำเนินงาน หลังจากที่ได้ทำการเชื่อมโยงภาพรวมและองค์ประกอบต่างๆ ของโอกาสในการประกอบการที่อยู่ตรงหน้า ไม่ว่าจะเป็นโอกาสที่ค้นพบขึ้นหรือโอกาสที่สร้างขึ้นก็ตาม

ทั้งนี้ แม้แผ่นภาพรูปแบบธุรกิจฉบับต่างๆ จะเป็นเครื่องมือที่ดีในการวางแผนธุรกิจโดยเป็นการวิเคราะห์องค์รวมของการวางแผนธุรกิจอย่างครอบคลุม แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าสำหรับการประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นประกอบการธุรกิจวิสาหกิจเพื่อสังคมหรือองค์กรก็ตาม ก็ล้วนต้องเริ่มต้นที่การมองเห็นถึงโอกาสในการประกอบการที่ตอบโจทย์ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างตรงจุด ดังนั้น ก่อนที่จะเริ่มต้นวางแผนธุรกิจหรือเริ่มต้นออกแบบรูปแบบธุรกิจ วิสาหกิจหรือองค์กรใดๆ ก็ควรที่จะต้องทำการวิเคราะห์เพื่อระบุโอกาสที่มีความเหมาะสมและควรค่าแก่การลงมือทำ

ในหนังสือ *The Opportunity Analysis Canvas* ศาสตราจารย์ James V. Green, 2015 ได้แบ่งองค์ประกอบของโอกาสในการประกอบการเป็น 9 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้ 1) กระบวนการคิดแบบผู้ประกอบการ ซึ่งประกอบไปด้วยการทำความเข้าใจถึงกรอบแนวคิดของผู้ประกอบการ แรงบันดาลใจของผู้ประกอบการ และลักษณะนิสัยของผู้ประกอบการ โดยองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ จะนำไปสู่การทำความเข้าใจถึงมุมมองของโอกาสของผู้ประกอบการ 2) ทักษะภาพและวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ ซึ่งจะเป็นมุมมองเกี่ยวกับการประเมินสถานะภาพและสภาวะของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ความเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจ และการแข่งขันทาง

ธุรกิจ โดยจะเป็นปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสในการประกอบการ และ 3) การดำเนินการในแบบของผู้ประกอบการ ซึ่งจะประกอบไปด้วยการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับกลุ่มเป้าหมาย และการระบุโอกาสในการประกอบการที่น่าสนใจ

อย่างไรก็ดี แผ่นภาพวิเคราะห์โอกาสในการประกอบการของ ศาสตราจารย์ James V. Green แม้ว่าจะเป็น การพิจารณาภาพรวมของโอกาสในการประกอบการอย่างละเอียด โดยได้มีการพิจารณาการค้นพบโอกาสของการ ประกอบการผ่านการวิเคราะห์ลักษณะและกรอบแนวคิดของผู้ประกอบการ ผ่านการวิเคราะห์ภาพรวมของตลาดและ อุตสาหกรรมอย่างครอบคลุม ก่อนจะเข้าถึงการระบุโอกาสของการประกอบการที่เหมาะสม และการส่งมอบคุณค่า แต่ยังคงเป็นการให้น้ำหนักแก่คุณลักษณะของผู้ประกอบการ และการประเมินกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจ รวมถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของโอกาสอยู่มาก ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการตีกรอบการระบุโอกาสก่อนที่ จะลงมาถึงการประเมินคุณค่า และการตอบโจทย์ของกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น ในบทนี้ เราจะนำเสนอแผ่นภาพแห่ง โอกาสทางการประกอบการ หรือ Opportunity Canvas ฉบับย่อ ที่พัฒนาโดย Edward Rubesch ซึ่งได้รวบรวม องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการประเมินโอกาสในการประกอบการอย่างครอบคลุม โดยให้น้ำหนักแก่การสร้างคุณค่า และตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างตรงจุด โดย Opportunity Canvas ฉบับนี้มี องค์ประกอบอยู่ 4 ส่วนด้วยกันดังนี้

## 1. คุณค่า (Value)

หากกล่าวถึงคุณค่า คุณค่า คือการตอบโจทย์ปัญหา ความต้องการหรือความปรารถนา ซึ่งโดยส่วนมากแล้ว “คุณค่า” ของการประกอบการเพื่อสังคม คือ การตอบโจทย์ปัญหาที่มีความซับซ้อนที่เป็นสุดยอดปัญหา (Wicked Problem) และมีผลกระทบกับผู้คนเป็นจำนวนมาก

แต่ในขณะเดียวกัน ปัญหาทางด้านต่าง ๆ เหล่านี้ก็เป็นปัญหาที่จะต้องแก้ไขกันอย่างไม่มีความสิ้นสุด ซึ่งก็เป็น ลักษณะของความเป็นสุดยอดปัญหา หรือ Wicked Problem นั่นเอง เมื่อคิดเช่นนั้นแล้ว นั่นก็หมายถึงโอกาสในการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก็มีอยู่อย่างไม่มีความสิ้นสุดเช่นกัน เมื่อเป็นเช่นนั้นแล้ว การที่เราจะเลือกโอกาสที่จะเข้าไป สร้างคุณค่าให้กับสังคมจึงดูเป็นเรื่องยาก ดังนั้นในการค้นหาโอกาสสำหรับการประกอบการนั้น เราจะต้องทำความเข้าใจถึงคุณค่าที่กลุ่มผู้รับต้องการ โดยนิยามของคำว่า “คุณค่า” นั้นจะสอดคล้องกับรายละเอียดที่ให้ไว้ในบทที่ 5

อย่างไรก็ตาม การประกอบการเพื่อสังคม อาจนำเสนอคุณค่ามากกว่าหนึ่ง ให้กับกลุ่มผู้รับกลุ่มเดียว หรือ หลายกลุ่มก็เป็นได้ ดังนั้นในการเริ่มต้นร่างแผนการประกอบการ สิ่งที่สำคัญคือการที่เราจะนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) ให้กับกลุ่มผู้รับแต่ละกลุ่มโดยการตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของกลุ่มผู้รับของเราอย่างตรงจุด

หนังสือ *Business Model Generation* โดย Alexander Osterwalder และ Yves Pigneur, 2010 ได้ กล่าวถึงเครื่องมือในการค้นหาความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มผู้รับ หรือ Value Proposition Designer เพื่อพัฒนา แผนการประกอบการให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้รับด้วยการสร้าง “คุณค่า” ที่พวกเขาต้องการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Alexander และทีมได้แบ่งการนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) ออกเป็น 2 ส่วนคือ

1) ส่วนของกลุ่มผู้รับคุณค่า และ 2) ส่วนของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร โดยในการคำนึงถึงการนำเสนอคุณค่า นั้น Alexander และทีมได้คำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนเป็นหลักคือ

- 1) ความต้องการพื้นฐานของกลุ่มผู้รับ และคุณค่าพื้นฐานที่ผลิตภัณฑ์และบริการจะต้องมีเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มผู้ป่วยโรคเบาหวานมีความจำเป็นที่จะต้องควบคุมระดับน้ำตาลในเลือด จึงมีข้อจำกัดในการบริโภคอาหารที่มีระดับน้ำตาลสูงเป็นต้น
- 2) สิ่งที่กลุ่มผู้รับคาดหวังว่าจะได้รับ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้รับคาดหวังว่าผลิตภัณฑ์และบริการจากการประกอบการของเราจะมอบให้ อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์อาหารที่ไม่มีส่วนผสมของน้ำตาล แต่มีรสชาติที่ถูกต้องใจผู้ป่วยโรคเบาหวาน เป็นต้น
- 3) สิ่งที่กลุ่มผู้รับไม่ต้องการ ซึ่งอาจจะหมายถึงปัญหา หรือสิ่งที่มีผลกระทบในเชิงลบจากการใช้งานผลิตภัณฑ์และบริการของเรา รวมไปถึงความกังวลหรือความกลัวของกลุ่มผู้รับ อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์ที่มีราคาสูง หรือการเกิดอาการแพ้จากการบริโภคผลิตภัณฑ์อาหารนั้น ๆ

## 2. สำหรับใคร (For Whom)

ใครในที่นี้ หมายถึงกลุ่มผู้ที่จะเป็นผู้รับคุณค่านั้น ๆ หรือผู้ที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของการประกอบการ โดยการระบุกลุ่มผู้รับคุณค่า จะคำนึงถึงทั้งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรง (Primary Stakeholder) และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทางอ้อม (Secondary Stakeholder) จากการดำเนินการประกอบการดังนี้

- **ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทางตรง (Primary Stakeholder)**จากการประกอบการเพื่อสังคม คือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับวิสาหกิจเพื่อสังคม เช่นผู้ร่วมก่อตั้ง บุคลากร กลุ่มเป้าหมาย ซัพพลายเออร์ หรือพันธมิตรหลักของวิสาหกิจฯ ซึ่งกลุ่มผู้รับในกลุ่มนี้ จะเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการประกอบการของวิสาหกิจฯโดยตรง
- **ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทางอ้อม (Secondary Stakeholder)**คือผู้ที่อาจได้รับผลกระทบจากการประกอบการของวิสาหกิจฯ โดยที่อาจจะไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของวิสาหกิจฯ โดยตรง เช่นชุมชนโดยรอบ หรือสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ซึ่งการทำความเข้าใจถึงคุณค่าที่มีความสำคัญสำหรับกลุ่มผู้รับกลุ่มนี้อาจจะเป็นที่มาของโอกาสใหม่ ๆ ในการประกอบการก็เป็นได้

การประกอบแผนการดำเนินการประกอบการเพื่อสังคมนั้น จะต้องวิเคราะห์ถึงความต้องการและคุณค่าที่มีความสำคัญแก่กลุ่มผู้รับในแต่ละกลุ่มอย่างรอบด้าน โดยจะต้องสามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าคุณค่าที่นำเสนอ นั้นมีความสำคัญต่อกลุ่มผู้รับกลุ่มไหนมากที่สุด ซึ่งหากสามารถระบุได้ ก็จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนการประกอบการที่มีความชัดเจนได้มากยิ่งขึ้น ด้วยการบริหารทรัพยากรและศักยภาพที่มี เพื่อสร้างสรรค์คุณค่าที่สามารถตอบโจทย์กลุ่มผู้รับที่คาดว่าจะมีความสำคัญมากที่สุดได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## 3. วิธีการส่งมอบคุณค่า (How)

หลักจากที่ได้ระบุถึง “คุณค่า” ที่มีความหมายต่อ “กลุ่มผู้รับ” แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำเสนอคุณค่านั้น ๆ ให้กับผู้รับ หรือการนำเสนอทางออก (Solution) ให้กับปัญหาของผู้รับ ในขั้นตอนนี้ ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึง

ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย หรือผู้รับที่มีความสำคัญ หรือมีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุดในโอกาสที่เรากำลังเพิ่งเล็ง  
ในขั้นต้นของการพัฒนาแผนการประกอบการ และการร่าง Opportunity Canvas นั้น วิธีดำเนินการส่งมอบคุณค่า  
ให้กับกลุ่มเป้าหมายอาจเป็นในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางด้าน  
สังคม หรือตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับได้ ซึ่งในขั้นเริ่มต้นนี้ รูปแบบของการนำส่งคุณค่าอาจจะยังไม่ได้มีการระบุ  
ไว้อย่างชัดเจนว่าจะออกมาในรูปแบบใด แต่อย่างน้อย จะต้องมีการกำหนดแนวทางว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อสร้าง  
ความเข้าใจให้กับตัวผู้ประกอบการเอง ทีมงานของผู้ประกอบการ หรือผู้ร่วมดำเนินการในการประกอบการ

อาทิเช่น การกำหนดรูปแบบของการนำส่งคุณค่าในลักษณะของผลิตภัณฑ์ อาจมีการกำหนดลักษณะพื้นฐาน  
ที่ผลิตภัณฑ์ควรมี เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับคุณค่า หรือการกำหนดรูปแบบของการนำส่งคุณค่าในลักษณะ  
ของกระบวนการ อาจมีการร่างขั้นตอนขั้นพื้นฐานของกระบวนการนั้น ๆ ที่จำเป็นต้องมีเพื่อการนำส่งคุณค่าดังกล่าว  
เป็นต้น

#### 4. ทรัพยากรและความสามารถ(Resource & Capability)

เมื่อก้าวถึงวิธีดำเนินการในการประกอบการแล้ว ก็ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าการย้อนกลับมามองทรัพยากรและ  
ความสามารถที่มี เป็นสิ่งสำคัญเพื่อที่จะเริ่มดำเนินการประกอบการ สำหรับผู้ประกอบการ การขาดแคลนทรัพยากร  
และความสามารถในการดำเนินการในช่วงเริ่มต้นก็นับเป็นเรื่องธรรมดา เมื่อโอกาสที่พบมักจะเกิดจากการสร้างความ  
เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในมุมมองใหม่ ดังนั้นในหลายครั้ง ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องค้นหา  
ทรัพยากรที่ต้องการด้วยตนเอง รวมถึงการพัฒนาความสามารถ หรือการดึงดูดผู้ที่มีความสามารถเข้ามารวมกัน  
เพื่อที่จะได้ดำเนินการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้รับได้

หลายครั้งในการประกอบการ ความสามารถของผู้ประกอบการอาจมีขีดจำกัดหากโอกาสที่ผู้ประกอบการ  
เล็งเห็นว่ามีคุณค่านั้นเกิดจากการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างจุดที่อยู่นอกเหนือจากความคุ้นเคย หรือความรู้และ  
ประสบการณ์ของตัวผู้ประกอบการเอง ในกรณีนี้ ผู้ประกอบการอาจมีความจำเป็นที่จะต้องหาพันธมิตรที่มีความ  
เชี่ยวชาญในด้านที่ตัวผู้ประกอบการนั้นขาด หรืออาจมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทักษะและความสามารถของตัวเอง  
ในด้านนั้น ๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเส้นแห่งการเรียนรู้ (Learning Curve) ของแต่ละคน ใน *The Opportunity Analysis  
Canvas* ศาสตราจารย์ James V. Green ได้กล่าวเอาไว้ว่า “เส้นแห่งการเรียนรู้ของแต่ละคน จะได้รับอิทธิพลมาจาก  
สิ่งที่เรารู้ในวันนี้ ความมุ่งมั่นของเรา และทรัพยากรที่เรามีที่จะช่วยให้เราเกิดการเรียนรู้” และในยุคที่อินเทอร์เน็ต  
กลายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ในปัจจุบัน การเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านั้นก็เป็นเรื่องที่ยั่งยืน

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาได้เกิดวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาการของเส้นแห่งการเรียนรู้  
เป็นอย่างมาก และปัจจัยหลักของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ก็คืออัตราการเชื่อมต่อของอินเทอร์เน็ตที่มีมากขึ้นผ่าน  
เทคโนโลยีเครื่องมือสื่อสารไร้สายอย่างสมาร์ทโฟน ด้วยเหตุนี้ การเข้าถึงข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ จึงสามารถทำได้  
ง่ายขึ้น ด้วยปริมาณของข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตที่มีเพิ่มมากขึ้นจากการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาค  
มหาวิทยาลัย อาทิเช่น รูปแบบการนำเสนอการเรียนรู้ออนไลน์ในหลักสูตรต่าง ๆ อย่างเปิดกว้างอย่าง Massive Open

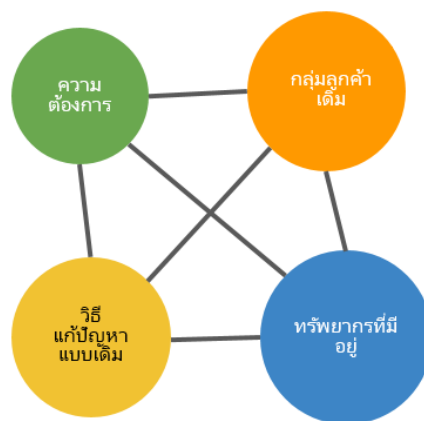
Online Course (MOOC) ซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่ตอบโจทย์การนำไปประยุกต์ใช้จริงได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถพัฒนาทักษะและความสามารถที่จำเป็นในการประกอบการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกัน การเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับการประกอบการ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้จะมีผลในการส่งเสริมการดำเนินการของผู้ประกอบการ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งทรัพยากรในรูปแบบรูปธรรม (Tangible) อาทิเช่น เงินทุน เครื่องมือ หรือสิ่งหาปริมาณได้ และแบบนามธรรม (Intangible) อาทิเช่น ความรู้ ความสัมพันธ์และทรัพย์สินทางปัญญา

หลายครั้งในช่วงเริ่มต้นของการประกอบการ ผู้ประกอบการอาจจะยังขาดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการประกอบการ ดังนั้นอาจมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างพันธมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรเหล่านั้น อาทิเช่น การสร้างพันธมิตรกับภาคมหาวิทยาลัยเพื่อเข้าถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาอุปกรณ์การเรียนการสอนสำหรับผู้พิการเป็นต้น (อ้างอิงกรณีศึกษา บจก. กล่องดินสอภาคผนวก)

### ภาพแห่งโอกาสในการประกอบการสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ มุมมองของโอกาสมักจะตั้งอยู่ในบริบทที่องค์กรนั้น ๆ มีความพร้อมในเรื่องของทรัพยากรและศักยภาพ มีกระบวนการดำเนินการที่สามารถส่งมอบคุณค่าให้กับกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมักมีความชัดเจนในทุก ๆ มิติ แผ่นภาพแห่งโอกาสขององค์กรใหญ่จึงมักจะเป็นการทำความเข้าใจเชื่อมโยงกันระหว่างองค์รวมที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าที่นำเสนอ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายวิธีการดำเนินการ และทรัพยากรที่มี ซึ่งโดยมากมักจะเป็นสิ่งที่มีอยู่เดิมที่มีความเข้มแข็งอยู่แล้ว ดังรูปที่ 8-1



รูปที่ 8-1 แผ่นภาพแห่งโอกาส

ดังนั้น การมองหาโอกาสใหม่ๆ ในการประกอบการขององค์กรใหญ่จึงมักจะเป็นการยึดเอาจุดแข็งขององค์กรเป็นหลัก และทำการขยายศักยภาพในแต่ละด้านไปทีละด้าน อาทิเช่น การสร้างคุณค่าเพิ่ม (Added Value) จากสินค้าและบริการให้กับกลุ่มเป้าหมายเดิม โดยยึดเอาจุดแข็งเดิมขององค์กรอย่างกระบวนการในการนำส่งคุณค่าในรูปแบบ

แบบเดิม และทรัพยากรเดิม หรือ การขยายฐานในยังกลุ่มเป้าหมายใหม่โดยการเจาะตลาดให้กว้างขึ้นสำหรับสินค้าและบริการเดิม โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรเดิมที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นการขยายโอกาสจากองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่งไปที่ละส่วน เนื่องจากองค์กรใหญ่จะมองว่าองค์ประกอบด้านอื่น ๆ อาจมีความเข้มข้นอยู่แล้ว และไม่จำเป็นจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงไปทั้งหมดทุกด้าน ดังรูปที่ 8-2

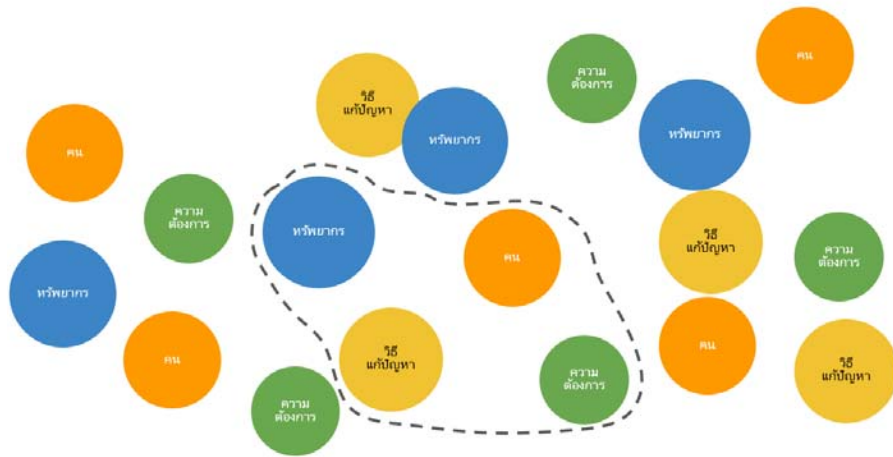


รูปที่ 8-2 การขยายศักยภาพในแต่ละด้านในแผนภาพแห่งโอกาส

### ภาพแห่งโอกาสในการประกอบการสำหรับผู้ประกอบการ

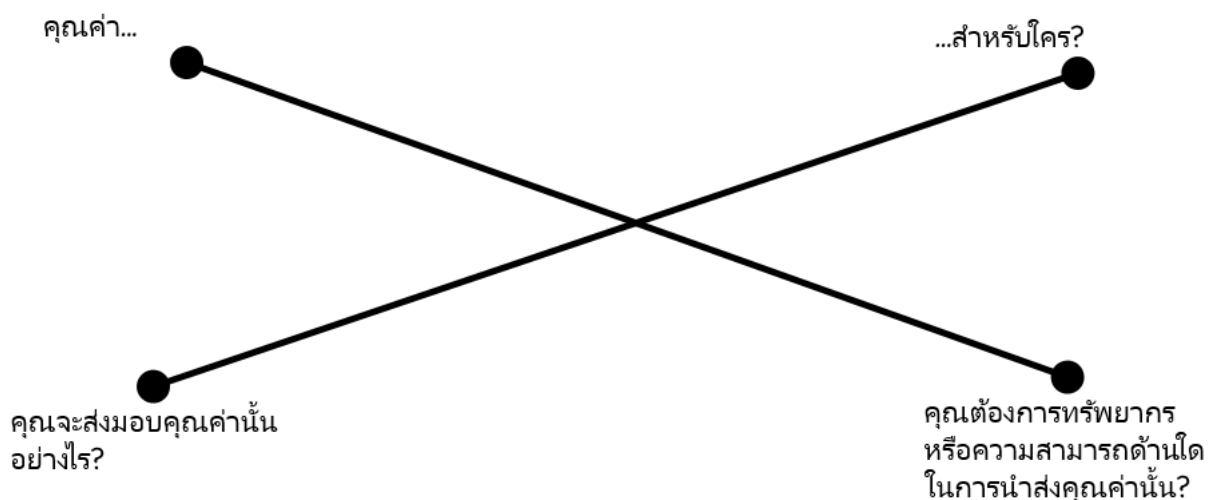
ผู้ประกอบการที่อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการประกอบการ จะมีมุมมองของภาพแห่งโอกาสในการประกอบการแตกต่างออกไปจากองค์กรขนาดใหญ่ โดยองค์ประกอบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคุณค่าและความต้องการของกลุ่มผู้รับ หรือแม้กระทั่งกลุ่มผู้รับ รวมถึงวิธีการดำเนินการในการนำเสนอคุณค่า ทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ก็จะไม่ได้ออกกำหนดเอาไว้อย่างตายตัวเช่นเดียวกับในองค์กรใหญ่

ในมุมมองของผู้ประกอบการ องค์ประกอบของภาพแห่งโอกาสแต่ละองค์ประกอบจะมีอยู่รอบตัว และมีความหลากหลายสูง ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของความต้องการ หรือ “คุณค่า” และกลุ่มผู้รับ และวิธีการนำเสนอคุณค่านั้น ๆ ให้กับผู้รับ ก็อาจมีอยู่หลากหลายวิธี รวมถึงการค้นหาทรัพยากรและการสร้างศักยภาพที่จำเป็นในการส่งมอบคุณค่าให้กับกลุ่มผู้รับ และด้วยความที่องค์ประกอบด้านต่างๆ ของผู้ประกอบการจะยังไม่ได้มีการระบุไว้อย่างเฉพาะเจาะจง จึงทำให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะทำการค้นหาและสำรวจความเป็นไปได้ของแต่ละองค์ประกอบได้อย่างอิสระ ดังรูปที่ 8-3



รูปที่ 8-3 การแสวงหาวิธีการส่งมอบคุณค่าแบบใหม่ของผู้ประกอบการ

ดังนั้น การร่างภาพแห่งโอกาส หรือ Opportunity Canvas ของผู้ประกอบการจึงเป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆโดยมักจะเป็นการสร้างเชื่อมโยงในจุดใหม่ๆที่ยังไม่เคยมีการเชื่อมโยงกันมาก่อน เพื่อสร้างโอกาสใหม่ๆอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยผู้ประกอบการสามารถที่จะทำการปรับเปลี่ยนแต่ละองค์ประกอบได้อย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องยึดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นหลัก



รูปที่ 8-4 การเชื่อมโยงในจุดใหม่ๆของร่างภาพแห่งโอกาส

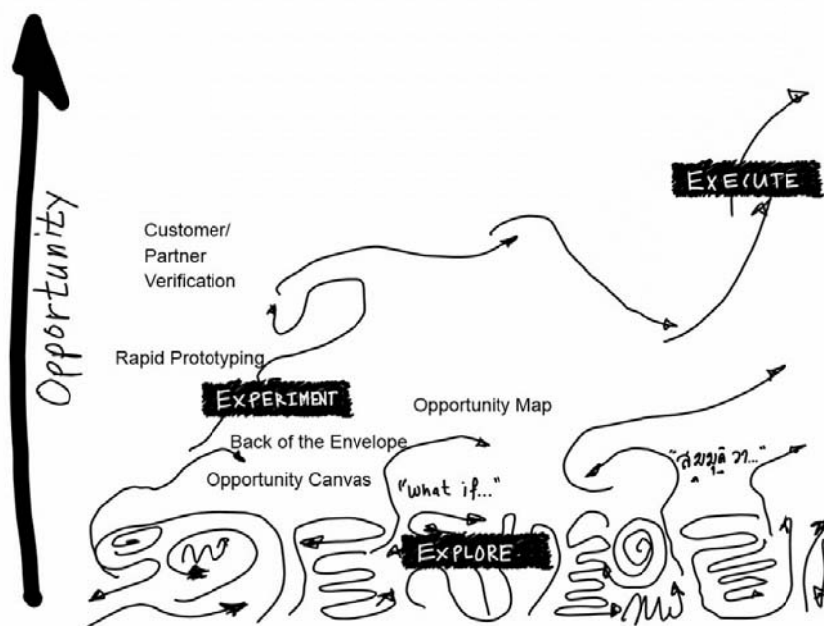
ความอิสระของผู้ประกอบการจึงทำให้เกิดโอกาสใหม่ๆสำหรับการสร้างนวัตกรรมได้ เพราะการสร้างเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรต่างๆที่อยู่รอบตัวได้อย่างอิสระเป็นเหตุให้ผู้ประกอบการสามารถเชื่อมโยงทรัพยากรที่อาจไม่ได้มีการถูกใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพกับการตอบโจทยปัญหาของคนกลุ่มใหม่ที่อาจไม่ได้มีความสัมพันธ์กันมาก่อน ก่อให้เกิดการนำส่งคุณค่าที่ยังไม่เคยมีใครมองเห็นให้กับกลุ่มคนที่อาจถูกละเลยได้ (รูปที่ 8-4) ยกตัวอย่างเช่น ในกระบวนการผลิตก๊าซชีววมวลจะก่อให้เกิดชี้เถ้าที่ไม่ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์เป็นจำนวนมาก หากมองในมุมมองของผู้ประกอบการโรงผลิตก๊าซชีววมวล ซึ่งจะมองแผนภาพโอกาสในมุมมองของสิ่งที่ตนเองมีอยู่แล้วเพียงเท่านั้นก็อาจจะหา



วิธีสร้างคุณค่าหรือหากกลุ่มคนที่มองเห็นคุณค่าของซีอีโอเหล่านั้นไม่ได้ แต่หากมองในมุมมองของผู้ประกอบการที่ไม่ได้ถูกจำกัดอยู่เฉพาะในการประกอบการโรงผลิตก๊าซชีววมวลเพียงอย่างเดียวก็อาจสามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากรใหม่ ในกรณีนี้คือซีอีโอกับกระบวนการใหม่ที่จะสร้างคุณค่า เช่น กระบวนการนำซีอีโอไปอัดแท่งผสมกับอัฐมวลงเพื่อขนส่งผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถให้คุณค่าแก่กลุ่มเป้าหมายใหม่ได้

### กระบวนการเข้าสู่โอกาสในการประกอบการเพื่อสังคม

จากแผนภาพแห่งโอกาสในการประกอบการที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า คำว่าผู้ประกอบการ มาจาก คำว่า “ผู้ประกอบการ” และ “การ” โดย “ผู้ประกอบการ” คือการประกอบสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งก็คือ “การ” นั้นและ “การ” แบ่งออกเป็น 4 ส่วนด้วยกันตามที่กล่าวข้างต้น ไม่ว่าจะเป็น คุณค่า สำหรับใคร อย่างไร และทรัพยากรและขีดความสามารถ ทั้ง 4 ส่วนนี้จะมาประกอบขึ้นมาเพื่อสร้างสิ่งใหม่ๆ และสำหรับคนใหม่ หรือทำในรูปแบบใหม่ และใช้ทรัพยากรและขีดความสามารถใหม่ ด้วยเหตุนี้เองจึงเกิดเป็นโอกาสและเรียกได้ว่าเป็นแผนภาพแห่งโอกาสในการประกอบการขึ้น อย่างไรก็ตามเราจะทราบได้อย่างไรว่ามันเริ่มมีโอกาสดังกล่าวและจะรู้ได้อย่างไรว่าเราจะทำอย่างไร ดังรูปที่ 8-5 ได้กล่าวถึงกระบวนการ 3 ขั้นตอนที่จะช่วยให้เราเข้าใจถึงโอกาสทางประกอบการว่าจะทำอย่างไร



รูปที่ 8-5 กระบวนการที่ทำให้เข้าใจถึงโอกาสทางประกอบการ

#### 1. Explore: การค้นหา

กระบวนการค้นหาเป็นกระบวนการที่ช่วยทำให้เราตั้งข้อสมมุติฐาน การค้นหา โดยในช่วงนี้ระดับของโอกาสในการประกอบการยังต่ำอยู่ โดยยังไม่รู้ว่าจะมีโอกาสที่ดีหรือเสีย เนื่องจากว่าผู้ประกอบการยังค้นหาโอกาส และพยายามที่จะตั้งสมมุติฐาน ทดสอบสมมุติฐาน ต่างๆ ในแนวคิดหรือไอเดียที่เกิดขึ้น

## 2. Experiment: การทดลอง

ในส่วนกระบวนการทดลองเกิดขึ้นเนื่องจากว่าโอกาสการประกอบการเริ่มสูงขึ้น ทำให้เราเริ่มเข้ากระบวนการแผนภาพแห่งโอกาส (Opportunity Canvas) ซึ่งจะเริ่มทำการ “ประกอบ” ส่วนต่างๆ เพื่อทำการทดลองว่าสามารถที่จะสร้างคุณค่าใหม่ให้เกิดขึ้น แน่ใจว่ากระบวนการทดลองของผู้ประกอบการจะต้องทำการทดลองที่มีต้นทุนที่ต่ำและให้ผลลัพธ์อย่างรวดเร็ว เพื่อที่จะสามารถเข้าใจว่าโอกาสที่มองและพิจารณาอยู่นั้นเป็นจริงหรือไม่

## 3. Execute: การดำเนินการ

กระบวนการสุดท้ายหลังจากที่ได้ทำการทดสอบแล้ว และได้ผลลัพธ์ตามที่ได้ตั้งสมมุติฐานซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่าโอกาสในการประกอบการนั้นสูงขึ้น และเห็นควรที่จะจะต้องดำเนินการ นั่นก็คือนำข้อสมมุติฐานทุกอย่าง ทรัพยากร ลูกค้า คุณค่า และการทำ ไปดำเนินการจริงๆนั่นเอง

ใน 3 ขั้นตอนดังกล่าวจะช่วยทำให้เข้าใจถึงระดับของโอกาส และกระบวนการที่จะต้องทำ หากว่าโอกาสที่มองยังต่ำอยู่สิ่งที่คุณประกอบการจะต้องทำคือการค้นหาปัญหา ซึ่งจะเป็นส่วนที่จะนำมาสู่โอกาสในการแก้ไขปัญหา นั่นเมื่อตั้งสมมุติฐานแล้วก็ทำการทดลองสมมุติฐานดังกล่าว โดยพยายามทำโมเดลในการทดสอบที่เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่จะสามารถทราบในทันที และเมื่อโอกาสมากขึ้นจากผลลัพธ์ในการทดลองแล้วจึงเข้าสู่กระบวนการดำเนินการ (Execute) โดดเดี่ยวอย่างจริงจัง

### สรุปท้ายบท

แผนภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ (Opportunity Canvas) เป็นเครื่องมือที่นอกจากจะช่วยให้เราสามารถมองเห็นภาพรวมของโอกาสแล้ว ยังช่วยให้เราสามารถทำการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโอกาสนั้น รวมถึงทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโอกาสเพื่อตอบโจทย์การประกอบการ และการสร้างคุณค่าให้แก่สังคมในทุก ๆ มิติ แผนภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ หรือ Opportunity Canvas นั้น จะเป็นการเจาะลึกไปถึงจุดเริ่มต้นของการประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นการประกอบการทุกรูปแบบ ซึ่งก็คือ การประเมินและวิเคราะห์โอกาสในการประกอบการนั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการเริ่มวางแผนการดำเนินงาน แผนภาพแห่งโอกาสทางการประกอบการ หรือ Opportunity Canvas ได้รวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการประเมินโอกาสในการประกอบการอย่างครอบคลุม โดยให้น้ำหนักแก่การสร้างคุณค่าและตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างตรงจุด มีองค์ประกอบอยู่ 4 ส่วนด้วยกันดังนี้:

1. คุณค่า (Value) โดย “คุณค่า” ของการประกอบการเพื่อสังคม คือการตอบโจทย์ปัญหาที่มีความซับซ้อน ที่เป็นสุดยอดปัญหา (Wicked Problem) และมีผลกระทบกับผู้คนเป็นจำนวนมาก
2. สำหรับใคร (For Whom?) ใครในที่นี่ หมายถึงกลุ่มผู้ที่จะเป็นผู้รับคุณค่านั้น ๆ หรือผู้ที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการของการประกอบการ

3. วิธีการส่งมอบคุณค่า (How?) หรือ ขั้นตอนการนำเสนอคุณค่านั้น ๆ ให้กับผู้รับ หรือการนำเสนอทางออก (solution) ให้กับปัญหาของผู้รับ
4. ทรัพยากรและความสามารถ (Resource & Capability) การเข้าถึงทรัพยากรต่าง ๆ ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับการประกอบการ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งทรัพยากรในรูปแบบรูปธรรม (Tangible) และแบบนามธรรม (Intangible)

แผนภาพแห่งโอกาสขององค์กรใหญ่มีความแตกต่างจากผู้ประกอบการอย่างมาก การมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในการประกอบการขององค์กรใหญ่มักจะเป็นการยึดเอาจุดแข็งขององค์กรเป็นหลัก และทำการขยายศักยภาพในแต่ละด้านไปที่ละด้าน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรเดิมที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นการขยายโอกาสจากองค์ประกอบส่วนใดส่วนหนึ่ง เนื่องจากองค์กรใหญ่จะมองว่าองค์ประกอบด้านอื่น ๆ อาจมีความเข้มแข็งอยู่แล้ว และไม่จำเป็นจะต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงไปทั้งหมดทุกด้าน

ในขณะเดียวกัน องค์ประกอบของภาพแห่งโอกาสของผู้ประกอบการ มักจะมีความหลากหลายสูง ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการ หรือ “คุณค่า” กลุ่มผู้รับ วิธีการนำเสนอคุณค่านั้น ๆ ให้กับผู้รับ รวมถึงการค้นหาทรัพยากรและการสร้างศักยภาพที่จำเป็นในการส่งมอบคุณค่าให้กับกลุ่มผู้รับ และด้วยความที่องค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของผู้ประกอบการจะยังไม่ได้มีการระบุไว้อย่างเฉพาะเจาะจง จึงทำให้ผู้ประกอบการสามารถที่จะทำการค้นหาและสำรวจความเป็นไปได้ของแต่ละองค์ประกอบได้อย่างอิสระ ดังนั้นการร่างภาพแห่งโอกาส หรือ Opportunity Canvas ของผู้ประกอบการจึงเป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ จากการสร้างความเชื่อมโยงในจุดใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีการเชื่อมโยงกันมาก่อน เพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ โดยไม่จำเป็นต้องยึดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นหลัก

### คำถามท้ายบท

1. เลือกสุดยอดปัญหาที่สนใจมา 1 ปัญหาแล้วร่างแผนภาพแห่งโอกาสของปัญหานั้น
2. มุมมองของแผนภาพแห่งโอกาสขององค์กรใหญ่และผู้ประกอบการแตกต่างกันอย่างไร
3. ยกตัวอย่างกรณีที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบโจทย์ปัญหาสังคมได้จากการสร้างจุดเชื่อมโยงใหม่ ๆ

### กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ

- กิจกรรมแผนภาพแห่งโอกาส (Opportunity Canvas)

## เอกสารอ้างอิง

Green, J. V. (2015). *The Opportunity Analysis Canvas*. Venture Artisans.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Portland.

Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.

Casson, M. 1982. *The entrepreneur: An economic theory*: Rowman & Littlefield

## บทที่ 9

### รูปแบบทางธุรกิจของการประกอบการเพื่อสังคม (Business Model for Social Enterprise)

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้นักศึกษาเข้าใจพันธกิจของผู้ประกอบการเพื่อสังคม
2. เพื่อให้นักศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบต่างๆของวิสาหกิจเพื่อสังคม
3. เพื่อให้นักศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้างในรูปแบบต่างๆของวิสาหกิจเพื่อสังคม

#### บทนำ

นิยามของการประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) ยังคงเป็นข้อถกเถียงกันอยู่มาก ไม่ว่าจะเป็นในวงของผู้ประกอบการหรือนักวิชาการแขนงต่างๆก็ตาม จนบางครั้งก็เกิดความสับสนระหว่างคำว่า วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรของรัฐ (Non-Governmental Organization) องค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร (Non-Profit Organization) หรือองค์กรเพื่อการกุศล ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องแปลกที่จะเกิดความสับสนขึ้น ด้วยธรรมชาติของการประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นลูกผสมระหว่างการประกอบการเพื่อผลกำไร และการนำส่งคุณค่าเพื่อตอบโจทย์ปัญหาสังคม

ศาสตราจารย์ Wolfgang Grassl กล่าวว่า การแบ่งประเภทของธุรกิจ วิสาหกิจหรือองค์กรแบบเดิมจะคำนึงถึง 2 เรื่องเป็นหลักคือ เป้าหมายในการทำกำไร (Profit Objective) และความเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งจะเป็นการแบ่งประเภทตามเป้าหมายการทำกำไร ว่าเป็นเพื่อการค้าหรือเพื่อสังคมและความเป็นเจ้าของว่าเป็นของเอกชนหรือของรัฐ ซึ่งการแบ่งประเภทขององค์กรในลักษณะนี้ จะไม่ได้มีการคำนึงถึงองค์กรที่เป็นลูกผสมระหว่างการประกอบการเพื่อเป้าหมายด้านผลกำไรและด้านสังคม (Grassl, 2012) ดังนั้น การจัดสรรประเภทขององค์กรในกลุ่มนี้จึงยังคงขาดความชัดเจน และเป็นที่มาของความสับสนที่เกิดขึ้น

นอกจากประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจแล้ว (Economic Benefit) วิสาหกิจเพื่อสังคมก็ต้องคำนึงถึงประโยชน์ทางด้านสังคมอีกด้วย (Social Benefit) เมื่อพิจารณาถึงพันธกิจของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมในการสร้างคุณค่าเชิงเศรษฐกิจและเชิงสังคมก็พบว่าความคิดเห็นของนักวิชาการเองก็ยังแตกออกเป็น 2 เสียง โดยมีสำนักความคิด (School of Thought) อยู่ 2 สำนักด้วยกัน คือ ความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise School) ที่มีพันธกิจหลักคือการดำเนินธุรกิจและสร้างรายได้เพื่อที่จะนารายได้นั้นมาสร้างคุณค่าให้กับสังคม และความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation School) ที่มีพันธกิจหลักเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีเพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับสังคม

ซึ่งเมื่อพิจารณาแนวคิดของสำนักความคิดทั้ง 2 สำนัก ก็จะพบว่ารูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สร้างผลกำไร (ProfitSocial Enterprise) ตามหลักแนวคิดของสำนัก

ความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สร้างคุณค่าทางสังคมโดยไม่มีผลกำไร (Non-Profit Social Enterprise) ตามหลักแนวคิดของสำนักความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคมและลูกผสมระหว่างทั้ง 2 สำนัก หรือวิสาหกิจเพื่อสังคมแบบลูกผสม (Hybrid Social Enterprise) ที่มีความสมดุลระหว่างการสร้างคุณค่าด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ

โดยในบทนี้ จะเป็นการแนะนำโครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนทางดำเนินการ และพัฒนากลยุทธ์สำหรับการประกอบการเพื่อสังคม

### พันธกิจของผู้ประกอบการเพื่อสังคม

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากผู้ประกอบการธุรกิจทั่วไปเพราะจะต้องคำนึงถึงการสร้างคุณค่าทางสังคมเป็นหลัก ด้วยการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆของโอกาสในการประกอบการ ตามที่ได้ให้รายละเอียดไว้ในบทที่ 1 ซึ่งได้มีการกล่าวถึงนิยามของการประกอบการเพื่อสังคมและความหมายของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม รวมถึงเส้นแบ่งระหว่างการประกอบการที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรและการประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับสังคม

ศาสตราจารย์ Wolfgang Grassl กล่าวถึงการแบ่งประเภทขององค์กรแบบดั้งเดิม ว่าเป็นการจำแนกประเภทขององค์กรต่าง ๆ โดยคำนึงถึง 2 สิ่ง คือ 1) เป้าหมายหลัก (Primary Objective) และ 2) ผู้ครองสิทธิ์ (Ownership) (รูปที่ 9-1) ซึ่งหากพิจารณาถึงเป้าหมายหลักขององค์กรเป็นหลักแล้ว จากการจำแนกประเภทแบบดั้งเดิม จะเห็นได้ว่าเป้าหมายหลักขององค์กรเพื่อสังคม ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับสังคมเป็นหลัก จะถูกแยกออกจากการสร้างผลกำไรอย่างชัดเจน โดยศาสตราจารย์ Wolfgang Grassl ได้วิจารณ์ถึงการจำแนกประเภทในลักษณะดังกล่าวว่ายังคงขาดความยืดหยุ่นในการพิจารณาถึงองค์กรที่อยู่ระหว่างกลางของการกำหนดเป้าหมายเพื่อการค้าและการสร้างคุณค่าให้กับสังคม

#### เป้าหมายหลัก

	เพื่อการค้ากำไร	เพื่อคุณค่าทางสังคม
ภาคเอกชน	องค์กรเอกชน	องค์กรเพื่อสังคม
ภาครัฐบาล	รัฐวิสาหกิจ	หน่วยงานรัฐ

รูปที่ 9-1 การแบ่งประเภทขององค์กรแบบดั้งเดิม

แม้นักวิชาการหลายสำนักจะมีความคิดเห็นตรงกันว่าพันธกิจของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมคือการสร้างคุณค่าเพื่อสังคมและในหลายปีที่ผ่านมา ก็มีความเคลื่อนไหวของการประกอบการเพื่อสังคมเพื่อตอบโจทย์ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม ความหมายของการประกอบการเพื่อสังคมก็ยังคง

ขาดความชัดเจนในวารสาร *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field* ของ Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) นั้น J. Gregory Dees & Beth Battle Anderson, 2006 ได้อ้างอิงถึงสำนักความคิด (School of Thought) 2 สำนักด้วยกัน ในการตีกรอบให้กับการนิยามพันธกิจของผู้ประกอบการเพื่อสังคม คือ ความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise School) และความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation School) ซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาตั้งแต่ในยุค 1980 ล้วนเป็นกรอบแนวคิดที่ได้ถูกพัฒนามาจากองค์ความรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในนิยามของ “การประกอบการ” โดยมีกรอบแนวคิดด้วยหลักการทางความคิดที่น่าเชื่อถือทั้ง 2 สำนัก ซึ่งรายละเอียดในส่วนนี้ได้ให้ไว้ในบทที่ 1 และเป็นฐานรากของการทำความเข้าใจถึงพันธกิจของผู้ประกอบการเพื่อสังคม

### ความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise School)

สำนักความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญทางด้านการสร้างรายได้ หรือผลกำไรที่ควรได้รับ เพื่อพันธกิจทางด้านสังคมเป็นหลัก โดยได้ยึดตามรากฐานของคำว่า “การประกอบการ” (Entrepreneurship) จากนิยามของคำว่า “ผู้ประกอบการ” (Entrepreneur) โดยอ้างอิงจาก *American Heritage Dictionary* ว่า “ผู้ประกอบการ คือผู้ที่ทำการจัดการ ดำเนินการ และยอมรับความเสี่ยงในการลงทุนทางด้านธุรกิจ” ดังนั้น ผู้ที่ยึดตามกรอบแนวคิดของสำนักความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคมจึงได้นิยามคำว่า “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” หรือ Social Entrepreneur ว่าเป็นผู้จัดการ และดำเนินการธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ด้านสังคมเป็นหลัก ถึงแม้ว่าจะเป็นการสร้างรายได้เพื่อนำรายได้นั้นมาใช้เพื่อจัดกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับสังคมก็ตาม

แนวคิดของสำนักความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคมมีรากฐานมาจากแรงจูงใจ 2 ด้าน คือ 1) แรงจูงใจขององค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร (Non-Profit Organization) ที่ต้องการหาแหล่งรายได้แหล่งใหม่เพื่อทดแทนเงินบริจาคและเงินสนับสนุนจากภาครัฐ 2) แรงจูงใจของภาคธุรกิจที่หันมาสนใจการสร้างคุณค่าให้กับสังคมจากการค้ากำไร

แต่การที่องค์กรไม่แสวงผลกำไรจะผันตัวมาสร้างรายได้ก็ยังคงมีความคลุมเครือในเรื่องของวัตถุประสงค์เดิมขององค์กร ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับสังคมและไม่แสวงผลกำไร ซึ่งอาจขัดแย้งกับการเสริมวัตถุประสงค์ในเรื่องของการสร้างรายได้ซึ่งจะต้องคำนึงถึงหลักการของการดำเนินธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้องและในปี ค.ศ. 1980 Edward Skloot และเพื่อนก็ได้เริ่มก่อตั้ง New Ventures ขึ้น เพื่อตั้งตัวเป็นบริษัทที่ปรึกษาให้กับองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรที่ได้เริ่มผันตัวมาค้นหาโอกาสในเชิงธุรกิจมากขึ้นและได้ให้นิยามกับการเคลื่อนไหวครั้งนี้ว่าเป็น “การประกอบการโดยไม่แสวงผลกำไร” (Non-Profit Entrepreneurship) โดยเรียกองค์กรเหล่านี้ว่า วิสาหกิจที่ไม่แสวงผลกำไร (Nonprofit Enterprise) ” ซึ่งถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์จะเป็นการสร้างรายได้แต่ผู้บริหารของการประกอบการประเภทนี้จะต้องระมัดระวังในเรื่องของการในวัตถุประสงค์ด้านสังคมมาปนกับการดำเนินธุรกิจ

ในขณะที่ภาคธุรกิจก็เริ่มให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าทางสังคม ในปี ค.ศ. 1981 William Norris ผู้ก่อตั้งบริษัท Control Data Corporation กล่าวในหนังสือพิมพ์ *New York Times* ว่า “เราต้องการการเปลี่ยนแปลงและภาคธุรกิจจะต้องออกมาเป็นผู้นำในการเข้าไปตอบโจทย์ความต้องการของสังคมและสร้างโอกาสใน

การค้ำกำไรจากความต้องการเหล่านี้และเราจะต้องร่วมมือกัน ทั้งภาครัฐและทุกภาคส่วน” ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นความคิด เห็นที่ตรงกันข้ามกันกับนิยามของการประกอบการแบบไม่แสวงผลกำไรของ Edward Skloot เพราะ Norris และ คณะเห็นคุณค่าและโอกาสที่ยิ่งใหญ่ในการค้ำกำไรจากการตอบโจทยปัญหาของสังคม

ต่อมาก็ได้มีนักวิชาการมากมายที่เริ่มออกมาตีความหมายของการเป็นผู้ประกอบการขององค์กรที่ไม่แสวงผล กำไรใหม่ โดยในปี ค.ศ. 1989 Richard Steckel ได้กล่าวในหนังสือ *Filthy Rich & Other Nonprofit Fantasies* ว่า “เพื่อที่จะตอบโจทยความท้าทายของสังคมในอนาคต องค์กรไม่แสวงผลกำไรทั้งหลายจำเป็นที่จะต้องปรับ โครงสร้างใหม่เพื่อสร้างความมั่งคั่ง นั่นคือ การประกอบการเพื่อผลกำไรโดยไม่แสวงผลกำไร” ซึ่ง Richard ได้ให้นิยาม สิ่งนี้ว่า “Community Wealth Enterprise” หรือ “วิสาหกิจเพื่อความมั่งมีของสังคม” ซึ่งเป็นลูกผสมระหว่าง การประกอบการแบบไม่แสวงผลกำไรและแบบแสวงผลกำไร โดยการสร้างทรัพยากรใหม่ๆด้วยการค้ำกำไร เพื่อส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกให้กับสังคม ซึ่งต่อมา คำว่าวิสาหกิจที่ไม่แสวงผลกำไร (Nonprofit Enterprise) ก็ได้ เปลี่ยนมาเป็น “Social Enterprise” หรือวิสาหกิจเพื่อสังคมและจากนั้นก็เริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจจ ในรูปแบบต่างๆที่ได้เริ่มเข้ามาสร้างคุณค่าให้กับสังคมมากขึ้นในขณะที่สร้างผลกำไรไปในตัว

### ความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation School)

สำนักความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญทางด้านการพัฒนากระบวนการใหม่ ๆ ที่ ดีขึ้น เพื่อตอบโจทยปัญหาด้านสังคม หรือความต้องการของสังคมเป็นหลัก ในขณะที่สำนักความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อ สังคม (Social Enterprise School) ได้นิยามคำว่า “ผู้ประกอบการ” ตาม *American Heritage Dictionary* สำนัก ความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคมกลับย้อนรอยประวัติศาสตร์การถือกำเนิดของคำว่าผู้ประกอบการไปถึงศตวรรษที่ 18 เมื่อนักเศรษฐศาสตร์ชาวฝรั่งเศสชื่อ Jean Baptiste Say ได้ให้นิยามคำว่า ผู้ประกอบการ ไว้ในปี ค.ศ. 1803 ว่า “ผู้ประกอบการ คือผู้ที่สร้างสรรค์คุณค่า จากการโยกย้ายทรัพยากรทางด้านเศรษฐศาสตร์ จากพื้นที่ที่มีผลิตภาพและ ผลผลิตที่ต่ำกว่า ไปสู่พื้นที่ที่มีผลิตภาพและผลผลิตที่สูงกว่า” ซึ่งต่อมา Joseph Schumpeter ก็ได้พัฒนาแนวคิดนี้ต่อ ในปี ค.ศ. 1934 โดยเสริมว่า ในการสร้างคุณค่าของผู้ประกอบการนั้นจะต้องประกอบไปด้วยนวัตกรรมและการสร้าง ความเชื่อมโยงใหม่ๆด้วยการปฏิรูปกระบวนการเดิมที่มีอยู่และสำนักความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคมก็ได้ยึดนิยาม ของ Joseph Schumpeter เป็นรากฐานของความหมายของคำว่า “การประกอบการเพื่อสังคม” เรื่อยมา

แต่หากจะกล่าวถึงสำนักความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคมก็แทบจะไม่กล่าวถึง Bill Drayton ผู้ก่อตั้ง Ashoka ไม่ได้เลย โดยปี ค.ศ. 1980 Bill Drayton ได้ก่อตั้ง Ashoka ขึ้นด้วยพันธกิจหลักคือการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมด้วย การส่งเสริมบุคคลที่มีความสามารถโดดเด่นเพื่อไปสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับสังคม ซึ่งเขาก็เรียกบุคคลเหล่านี้ว่า “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” (Social Entrepreneur) เช่นเดียวกัน แต่ในคำว่า “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” ของ Ashoka นั้น Bill Drayton ก็ได้ยึดตามหลักการของ Peter Drucker ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือ *Innovation and Entrepreneurship* (1985) ว่า การประกอบการแท้จริงแล้วสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ แม้กระทั่งในภาคส่วนของการ ให้บริการด้านสังคม ซึ่งนั่นหมายความว่า การเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้นมีศักยภาพที่จะสร้างมากกว่ารายได้นั้น



คือ การสร้างคุณค่าให้กับสังคมด้วยการสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างทรัพยากรที่ไม่ได้ถูกใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพกับความต้องการของสังคมที่ยังไม่ได้รับการตอบโต้

แม้ว่ากรอบแนวคิดทางด้านพันธกิจของผู้ประกอบการเพื่อสังคมจากทั้ง 2 สำนักความคิดจะมีความแตกต่างกันอยู่มาก และโดยมากข้อพิพาทในการนิยามพันธกิจของการประกอบการเพื่อสังคมก็มักจะเกิดขึ้นจากการผสมผสานกันระหว่างกระบวนการของการสร้างผลกำไรในธุรกิจและการสร้างคุณค่าให้กับสังคมอย่างยั่งยืนเพื่อผลกระทบในเชิงบวกต่อสังคมในวงกว้าง และถึงแม้ว่าหลายคนอาจคิดว่าการสร้างผลกำไรในเชิงธุรกิจและการสร้างคุณค่าให้กับสังคมนั้นมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่แท้จริงแล้ว เส้นแบ่งระหว่างพันธกิจทั้ง 2 ส่วนสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมเพื่อการสร้างคุณค่าในเชิงบวกให้กับสังคมอย่างยั่งยืนอาจไม่ได้มีอยู่อย่างชัดเจนนัก ดังนั้น จึงเป็นที่มาของแนวคิดของวิสาหกิจเพื่อสังคมแบบลูกผสม (Hybrid Social Enterprise) ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดที่แตกต่างกันระหว่างทั้ง 2 สำนักแนวคิด

### รูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม

เพราะการดำเนินการประกอบการเพื่อสังคม ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบใดก็ยังคงมีต้นทุนและจำเป็นที่จะต้องมีแหล่งเงินทุนที่ยั่งยืนพอที่จะดำเนินการสร้างคุณค่าได้อย่าง ดังนั้นวิสาหกิจเพื่อสังคมจึงจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างทางการบริหารจัดการรายได้ที่พอเพียงสำหรับการดำเนินการดังกล่าว

มุมมองของแนวคิดเกี่ยวกับผู้ประกอบการเพื่อสังคมและวิสาหกิจเพื่อสังคมที่แตกต่างกันทำให้ปัจจุบันนี้สามารถแบ่งรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมออกไปได้ตามแนวคิดของพันธกิจหลักในการประกอบการเพื่อสังคมระหว่าง 2 คำนั่งนักแนวคิด ด้านหนึ่งคือแนวคิดของสำนักความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise School) ที่เชื่อว่า การเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมเปรียบเสมือนการเป็นผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจด้วยการตอบโต้ความต้องการของสังคม (For Profit Social Enterprise) อีกด้านหนึ่ง คือ แนวคิดของสำนักความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation School) ที่เชื่อว่าการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมคือการสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างทรัพยากรต่าง ๆ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อตอบโต้ปัญหาให้กับสังคมโดยไม่ต้องคำนึงถึงการสร้างรายได้(For Public Social Enterprise)และระหว่างกลางของทั้ง 2 สำนักความคิดก็มีกลุ่มที่ 3 ที่เรียกว่ากลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมลูกผสม (Hybrid) โดยความแตกต่างของแต่ละรูปแบบโครงสร้าง จะสามารถแบ่งออกได้ตามปัจจัยต่างๆเหล่านี้คือ 1) แรงขับเคลื่อน 2) หลักการดำเนินการ 3) เป้าหมาย และ 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆดังตารางที่ 9-1

ตารางที่ 9-1 รูปแบบโครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Dees & Anderson, 2006).

เพื่อการกุศลเท่านั้น	←————→		เพื่อการค้ากำไรเท่านั้น
แรงบันดาลใจ	ทำความดีเพื่อส่วนรวม	ผสมกันระหว่างการทำเพื่อส่วนรวมและส่วนตัว	ทำเพื่อความชอบส่วนตัว
การดำเนินการ	ขับเคลื่อนโดยภารกิจเพื่อสร้างคุณค่าให้ส่วนรวม	ขับเคลื่อนด้วยทั้งภารกิจและกลไกทางการตลาด	ขับเคลื่อนโดยกลไกทางการตลาด
เป้าหมาย	สร้างคุณค่าเชิงสังคม	สร้างคุณค่าทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม	สร้างคุณค่าเชิงเศรษฐกิจ
<b>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก</b>			
กลุ่มเป้าหมาย/ลูกค้า	ไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ	เสียค่าใช้จ่ายบางส่วนหรือเป็นการผสมกันระหว่างผู้ที่เสียค่าใช้จ่ายและผู้ที่ไม่ต้องเสีย	เสียค่าใช้จ่ายตามกลไกราคาของตลาด
ที่มาของเงินทุน	เงินบริจาคและกองทุนสนับสนุน	เงินทุนในอัตราที่ต่ำกว่าอัตราตลาด และ/หรือ ผสมกันระหว่างเงินบริจาคและเงินทุนในอัตราตลาดปกติ	เงินทุนในอัตราตลาดปกติ
ทีมทำงาน	อาสาสมัคร	รับค่าจ้างในอัตราต่ำกว่าตลาด และ/หรือ ผสมกันระหว่างอาสาสมัครและผู้ได้รับค่าจ้างตามอัตราตลาด	รับค่าจ้างในอัตราตลาดปกติ
ซัพพลายเออร์	เป็นการผลิตให้เพื่อบริจาค	ให้ส่วนลด และ/หรือ บริจาคเป็นบางส่วน	ขายให้ในราคาตลาดปกติ

แม้ว่ารูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้ง 3 รูปแบบ จะมีโครงสร้างทางรายได้ที่แตกต่างกันออกไปแต่วัตถุประสงค์หลักของการประกอบการเพื่อสังคมก็ยังคงเป็นการสร้างคุณค่าให้กับสังคมอย่างยั่งยืน ดังนั้นในการดำเนินการประกอบการเพื่อสังคมไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบใดจะต้องคำนึงถึง 2 เรื่องเป็นหลักด้วยกันคือ 1) จะต้องสร้างคุณค่าให้กับสังคม 2) จะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนและสามารถขยายอิทธิพลของคุณค่านั้นได้ในวงกว้างตามที่ Dees & Anderson, 2006 ได้สรุปไว้ดังนี้

## 1. การสร้างคุณค่าให้สังคม

การสร้างคุณค่าให้สังคมสามารถทำได้ในทุกๆขั้นตอนการดำเนินการของการประกอบการ ซึ่งสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมแล้ว Dees & Anderson กล่าวว่า หากนำกรอบโครงสร้างของโซ่คุณค่า (Value Chain) ตามหลักการของ Michael Porter, 1985 มาพิจารณาแล้ว จะพบว่า การประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมตามกระบวนการการสร้างรายได้ (For-Profit Social Enterprise) จะสามารถทำได้ในทุกๆกระบวนการ (รูปที่ 9-2) ซึ่งจะครอบคลุมถึงการนำมาประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ไม่ได้มุ่งเน้นการสร้างรายได้เท่ากับการสร้างคุณค่าทางสังคม (For-Public Social Enterprise) ด้วยเช่นเดียวกัน อาทิเช่น ผักปลอดสารพิษของโครงการหลวงเป็นผักที่ปลูกขึ้นในโครงการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพให้กับชาวเขาก็เป็นการสร้างคุณค่าให้กับสังคมในกระบวนการจัดหาทรัพยากรและการจ้างงาน เป็นต้น



รูปที่ 9-2 กระบวนการในโครงสร้างโซ่คุณค่าของ Michael Porter (Dees & Anderson, 2006)

## 2. การสร้างความยั่งยืนและขยายอิทธิพลในวงกว้าง

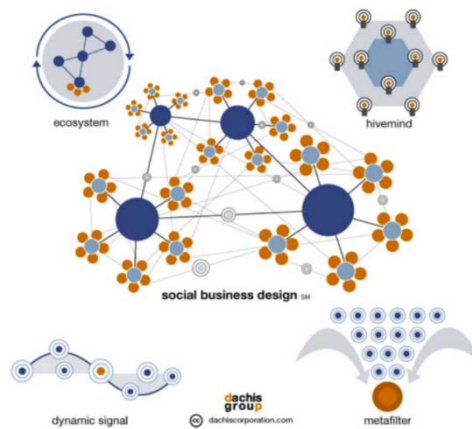
การประกอบการเพื่อสังคมแบบยั่งยืนนั้นจะต้องไม่เพียงการบริจาคและให้ความช่วยเหลือเพียงครั้งคราว หรือเพื่อช่วยแก้ไขเฉพาะหน้าในระยะสั้น ๆ แต่จะต้องเป็นการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนเป็นระยะเวลายาวนาน และจะต้องสามารถขยายอิทธิพลไปในวงที่กว้างขึ้นได้เมื่อเวลาผ่านไป ซึ่งจะสามารถเกิดขึ้นได้หากมีการเปลี่ยนแปลงกลไกต่าง ๆ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือพื้นฐานทางสังคม ซึ่งนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการประกอบการเพื่อสังคมจะต้องสามารถที่จะถูกเผยแพร่ออกไปในวงกว้างได้ และตอบโจทย์ปัญหาด้านสังคมที่มีอิทธิพลต่อผู้คนจำนวนมากตามลักษณะวิสัยของการเป็นสุดยอดปัญหา (Wicked Problem)

### โครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคม

ด้วยลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีความเป็นลูกผสมระหว่างองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับสังคมด้วยการค้ากำไรและไม่แสวงผลกำไร จึงทำให้โครงสร้างทางธุรกิจ (Business Model) รูปแบบใหม่ในการประกอบการเพื่อสังคม โดยเฉพาะ

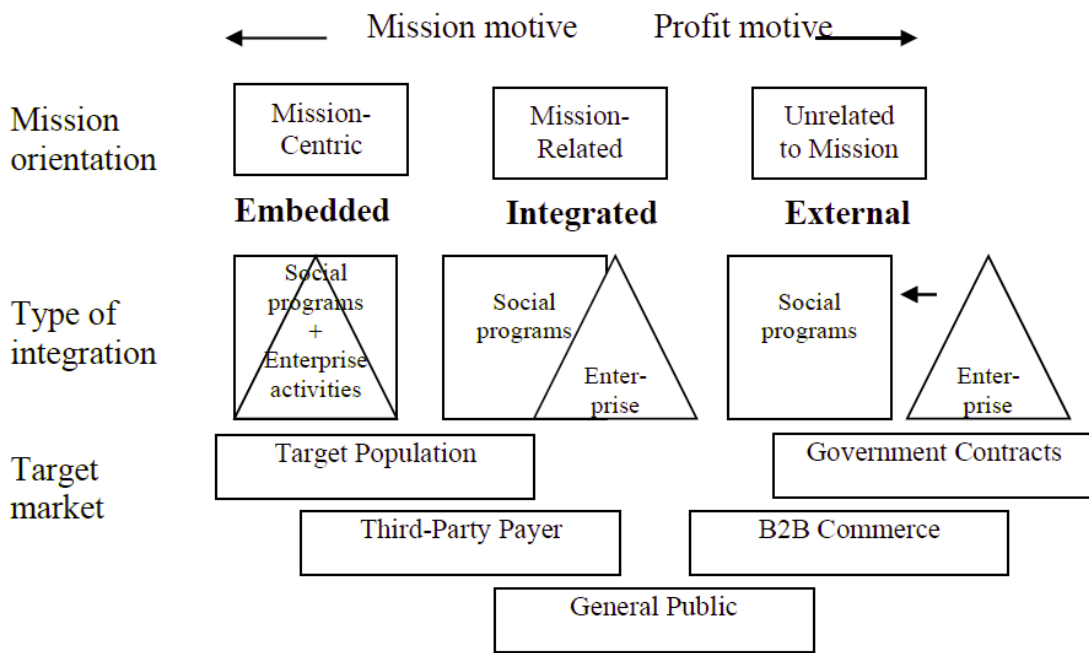
ศาสตราจารย์ วูล์ฟแกง กราสเชิล ได้ระบุว่าโครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคมมีด้วยกันทั้งหมด 4 รูปแบบ (รูปที่ 9-3)ซึ่งเป็นการจัดโครงสร้างตาม 4 ปัจจัยหลักคือ การสร้างชุมชน วัฒนธรรม ความร่วมมือ และแก่นสารตามลำดับดังนี้

1. **แบบระบบนิเวศน์ (Ecosystem)** คือ การมีเครือข่ายของจุดเชื่อมต่อต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ที่จะทำหน้าที่คอยให้ข้อมูลเรื่องจุดสำคัญต่าง ๆ และการสร้างคุณค่า ทั้งการสร้างคุณค่าด้วยตนเอง และการสร้างคุณค่าร่วมกัน ซึ่งเป็นการสรางชุมชนเครือข่าย
2. **แบบรังผึ้ง (Hivemind)** คือ การก่อให้เกิดความร่วมมือกันในหน่วยงาน และส่งเสริมการติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนอย่างมีประสิทธิภาพ เหมือนการสื่อสารกันระหว่างผึ้งในรวงผึ้ง ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรม
3. **แบบสัญญาณพลวัต (Dynamic System)** คือ การส่งสัญญาณในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในท้องตลาดจากผู้รับคุณค่า หรือ ลูกค้า ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างกัน
4. **แบบคัดกรอง (Metafilter)** คือ การที่จะสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับมาวิเคราะห์ และทำการคัดกรองเฉพาะในส่วนที่สำคัญและจำเป็นต่อการสร้างคุณค่าทางสังคม ซึ่งเป็นการจัดการกับแก่นสารและเนื้อหา



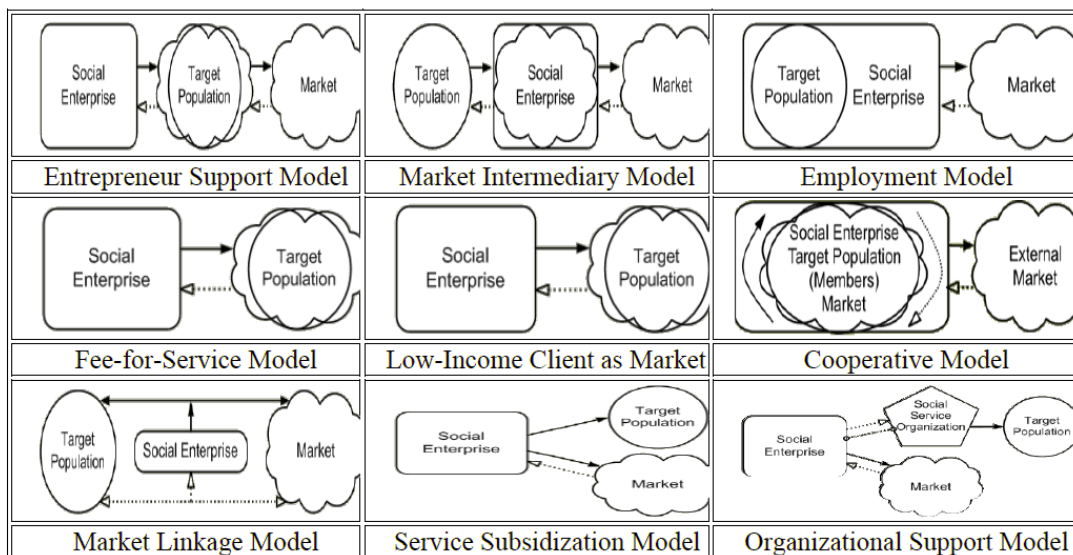
รูปที่ 9-3 รูปแบบโครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคมโดย Dachis Group (Grassl, 2012)

อย่างไรก็ตาม ในการวางแผนโครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคม ก็สามารถพิจารณาได้จาก 3 มิติ คือ 1)พันธกิจขององค์กร 2) ความเชื่อมโยงกันระหว่างส่วนสร้างคุณค่าเพื่อสังคมโดยไม่แสวงกำไร (non-profit) และส่วนค้ากำไร (for profit) และ 3) กลุ่มเป้าหมาย ดังรูปที่ 9-4



รูปที่ 9-4 การพิจารณาโครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคมตามมิติของพันธกิจ ความเชื่อมโยงระหว่าง ส่วนค้ำกำไรและไม่ค้ำกำไรและกลุ่มเป้าหมาย

ในการออกแบบโครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคม เราอาจเลือกที่จะพิจารณาเฉพาะส่วนที่มีพันธกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณค่าทางสังคม โดยตัดส่วนที่ไม่ได้มีพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับสังคมออกไป และหากพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของวิสาหกิจกับกลุ่มเป้าหมาย หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 5 กลุ่มแล้ว ก็สามารถสรุปรูปแบบโครงสร้างธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ตามรูปที่ 9-5 จากการวิเคราะห์จุดเชื่อมโยง 3 จุดคือ 1) ตัววิสาหกิจเพื่อสังคมเอง 2) กลุ่มเป้าหมายหรือผู้รับคุณค่า และ 3) ผลิตภัณฑ์และบริการ หรือคุณค่าที่จะส่งมอบ



รูปที่ 9-5 รูปแบบโครงสร้างทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมจากการวิเคราะห์จุดเชื่อมโยงระหว่างตัววิสาหกิจเพื่อสังคมเอง กลุ่มเป้าหมาย ผลิตภัณฑ์ บริการและคุณค่าที่จะส่งมอบ

รูปแบบที่ 1: องค์กรสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Entrepreneur Support Model)

รูปแบบที่ 2: คนกลางระหว่างผู้ประกอบการและตลาด (Market Intermediary Model)

รูปแบบที่ 3: ผู้จ้างงาน (Employment Model)

รูปแบบที่ 4: ผู้ให้บริการ (Fee-For-Service Model)

รูปแบบที่ 5: ผู้ให้บริการหรือค่าผลิตภัณฑ์ให้กับกลุ่มคนรายได้ต่ำ (Low-Income Client as Market)

รูปแบบที่ 6: วิสาหกิจชุมชน (Cooperative Model)

รูปแบบที่ 7: ผู้เชื่อมโยงตลาด (Market Linkage Model)

รูปแบบที่ 8: ผู้ให้บริการทดแทน (Service Subsidization Model)

รูปแบบที่ 9: ผู้ส่งเสริมองค์กรให้บริการด้านสังคม (Organizational Support Model)

รูปที่ 9-6 คำอธิบายโครงสร้างทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม

### สรุปท้ายบท

รูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สร้างผลกำไร (Profit Social Enterprise) ตามหลักแนวคิดของสำนักความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม 2) วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สร้างคุณค่าทางสังคมโดยไม่มีผลกำไร (Non-Profit Social Enterprise) ตามหลักแนวคิดของสำนักความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม และ 3) ลูกผสมระหว่างทั้ง 2 สำนัก หรือ วิสาหกิจเพื่อสังคมแบบลูกผสม (Hybrid Social Enterprise) ที่มีความสมดุลระหว่างการสร้างคุณค่าด้านสังคมและด้านเศรษฐกิจ

พันธกิจของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมคือการสร้างคุณค่าเพื่อสังคม และในหลายปีที่ผ่านมาก็มีความเคลื่อนไหวของการประกอบการเพื่อสังคมเพื่อตอบโจทย์ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด อย่างไรก็ตาม ความหมายของการประกอบการเพื่อสังคมก็ยังคงขาดความชัดเจน โดยแบ่งออกเป็น 2 สำนักความคิด ดังนี้:

1. **สำนักความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม** ซึ่งได้นิยามคำว่า “ผู้ประกอบการเพื่อสังคม” หรือ Social Entrepreneur ว่าเป็นผู้จัดการ และดำเนินการธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ด้านสังคมเป็นหลัก ถึงแม้ว่าจะเป็นการสร้างรายได้เพื่อนำรายได้นั้นมาใช้เพื่อจัดกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับสังคมก็ตาม

2. **สำนักความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม** ซึ่งได้นิยามการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมว่า เป็นผู้ที่มีศักยภาพที่จะสร้างคุณค่าให้กับสังคมด้วยการสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างทรัพยากรที่ไม่ได้ถูกใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพ กับความต้องการของสังคมที่ยังไม่ได้รับการตอบโต้

ปัจจุบันสามารถแบ่งรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมออกไปได้ตามแนวคิดของการประกอบการเพื่อสังคมระหว่าง 2 สำนักแนวคิด คือแนวคิดของสำนักความคิดด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise School) ที่เชื่อว่าการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมเปรียบเสมือนการเป็นผู้ประกอบการที่แสวงหาโอกาสทางธุรกิจด้วยการตอบโต้ความต้องการของสังคม (For Profit Social Enterprise) และอีกด้านหนึ่งคือแนวคิดของสำนักความคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation School) ที่เชื่อว่าการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมคือการสร้างความเชื่อมโยงกันระหว่างทรัพยากรต่าง ๆ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อตอบโต้ปัญหาให้กับสังคมโดยไม่ต้องคำนึงถึงการสร้างรายได้ (For Public Social Enterprise) และระหว่างกลางของทั้ง 2 สำนักความคิดก็มีกลุ่มที่ 3 ที่เรียกว่ากลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมลูกผสม (Hybrid) โดยความแตกต่างของแต่ละรูปแบบโครงสร้าง จะสามารถแบ่งออกได้ตามปัจจัยต่างๆ เหล่านี้คือ 1) แรงขับเคลื่อน 2) หลักการดำเนินการ 3) เป้าหมาย และ 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านต่างๆ โดยไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด การประกอบการเพื่อสังคมจะต้องคำนึงถึง 2 เรื่องเป็นหลักด้วยกันคือ 1) จะต้องสร้างคุณค่าให้กับสังคม 2) จะต้องสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนและสามารถขยายอิทธิพลของคุณค่านั้นได้ในวงกว้าง ซึ่งจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับโครงสร้างของการจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถจัดการได้ตาม 4 ปัจจัยหลักคือ การสร้างชุมชน วัฒนธรรม ความร่วมมือและแก่นสาร

### คำถามท้ายบท

1. ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของวิสาหกิจเพื่อสังคมและทำการประเมินพันธกิจและโครงสร้างของวิสาหกิจนั้น
2. ธุรกิจที่ค้ากำไรจะสามารถตอบโต้การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างไรบ้าง
3. อุปสรรคและความท้าทายขององค์กรเพื่อสังคมที่ไม่แสวงกำไรคืออะไร

## เอกสารอ้างอิง

Dees, G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought. In R. Mosher-Williams, *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field* (pp. 39-66). Michigan: Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA).

Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives Vol. 1*, 37-60.



## บทที่ 10

### การตลาดสำหรับการประกอบการเพื่อสังคม (Marketing for Social Entrepreneurship)

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อทำความเข้าใจหลักการทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม
2. เพื่อเรียนรู้ขั้นตอน วัฒนธรรม กลยุทธ์ และกลวิธีทางการตลาดสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม
3. เพื่ออธิบายและเปรียบเทียบวิธีการทำการตลาดทางตรงสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม

#### บทนำ

ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการหันมาสนใจทำธุรกิจในแนวทางของการประกอบการเพื่อสังคมมากขึ้น โดยธุรกิจเพื่อสังคมเหล่านี้แตกต่างจากธุรกิจทั่วไปในแง่ของการนำหลักการประกอบการมาใช้ในการแก้ปัญหาทางสังคมหรือปรับเปลี่ยนสังคมให้ดีขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจเพื่อสังคมอาจเผชิญกับข้อจำกัดในเรื่องของแหล่งเงินทุน บุคลากรและวัตถุดิบในการดำเนินงาน ทำให้ต้องเลือกวิธีในการทำการตลาดที่จะช่วยในการสร้างรายได้จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดแนวคิดทางการตลาดเพื่อการประกอบการ (Entrepreneurial marketing) จึงเป็นแนวคิดที่ถูกนำมาปรับใช้สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมโดยในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดนี้เน้นในเรื่องของการแสวงหาโอกาสทางการตลาด การปรับใช้ทรัพยากรภายในองค์กร เช่น ความรู้ เงินลงทุน และเทคโนโลยีและการร่วมมือกับเครือข่ายที่เป็นพันธมิตร

การตลาดเพื่อการประกอบการเป็นเรื่องของความสามารถในเชิงสัญชาตญาณของผู้ประกอบการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่ส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Bjerke and Hultman, 2002) ในระยะเริ่มต้นของการดำเนินธุรกิจนั้น ผู้ประกอบการจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานทางการตลาดที่เกี่ยวข้องกับ 3 เรื่องหลัก คือ การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาโอกาสใหม่และการสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งสามเรื่องนี้จะสำเร็จได้นั้น ผู้ประกอบการจะต้องให้ความสนใจในเรื่องของกิจกรรมการสร้างเครือข่าย นอกจากนั้น ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจของผู้ประกอบการ เป็นความสามารถหลักที่ผู้ประกอบการจะต้องมีในการทำการตลาดให้มีประสิทธิภาพ (Collinson and Shaw, 2001) ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจึงมีขั้นตอนในการทำการตลาดดังต่อไปนี้ (Shaw, 2004)

#### ขั้นที่ 1: การตระหนักถึงโอกาส (Opportunity recognition)

การตระหนักถึงโอกาสที่เกิดขึ้นจากความต้องการทางสังคมที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข เช่น การไม่มีที่อยู่อาศัยหรือการขาดสถานที่ดูแลเด็กเล็กสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้น การค้นพบช่องว่างจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นหรือปัญหาของสังคมที่ยังไม่เคยมีใครแก้ไขมาก่อนจะเป็นตัวขับเคลื่อนหลักขั้นดีในการตระหนักถึงโอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อจะพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

## ขั้นที่ 2 ความพยายามในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial effort)

โดยทั่วไปบริษัทส่วนใหญ่มักจะมีวัตถุประสงค์ทางธุรกิจหลัก คือ การแสวงหากำไร แต่สำหรับการประกอบการเพื่อสังคมแล้วแม้ว่าจะขาดแคลนทรัพยากรในการประกอบธุรกิจแต่สิ่งสำคัญในการที่จะผลักดันธุรกิจให้เติบโตต่อไปได้ คือ การมีแรงบันดาลใจ และเชื่อมั่นว่าโลกจะสามารถดีขึ้นได้ คุณสมบัติสำคัญของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม คือ ความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้นที่จะผลักดันการแก้ปัญหาทางสังคม ความ และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับทีมงานและลูกค้า

## ขั้นที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการประกอบการ (Entrepreneurial organizational Culture)

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องสร้างวัฒนธรรมในการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม วัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และสร้างความได้เปรียบเมื่อเทียบกับองค์กรขนาดใหญ่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงตนเองได้ช้า

## ขั้นที่ 4 การสร้างเครือข่าย (Networks and networking)

เครื่องมือในการทำการตลาดเพื่อการประกอบการที่สำคัญมาก และจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการทางสังคม คือ การมีเครือข่ายในชุมชนที่เข้มแข็ง และการใช้เครือข่ายเหล่านี้ในการเข้าถึงทรัพยากรทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อช่วยในการค้นหาความต้องการของสังคม การเข้าถึงข้อมูลของตลาด แหล่งเงินทุน และกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้นผู้ประกอบการและพนักงานควรจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้คนในชุมชนให้มากขึ้น

## ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) (Martin, 2009)

ส่วนประสมทางการตลาดนั้นเป็นหลักการทำตลาดที่ใช้กันโดยทั่วไปเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) การตั้งราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้เป็นองค์ประกอบที่องค์กรสามารถดูแลและควบคุมได้ ทั้งยังส่งเสริมให้องค์กรสามารถวางแผนอย่างเป็นรูปแบบและมีความเป็นระเบียบและโครงสร้างสูง องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนั้นมีความเกี่ยวพันกันในการดำเนินงานทางการตลาดและถูกนำมาใช้เพื่อวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมแต่การใช้เครื่องมือส่วนประสมทางการตลาดนั้น มีข้อจำกัด คือ ขาดในเรื่องของความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัวและการโต้ตอบกลับที่รวดเร็ว

### 1. ผลิตภัณฑ์ (Product)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะเสนอขาย อาจเป็นสินค้าที่จับต้องได้ บริการ ประสบการณ์หรือความคิด ที่จะตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ นอกจากการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้ประกอบการจะต้องมีการปรับปรุงสินค้าหรือบริการที่ผลิตขึ้นมาให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและเพิ่มเติมผลประโยชน์อื่นๆที่กลุ่มลูกค้าจะได้รับจากการซื้อสินค้าหรือบริการนั้น ในการศึกษาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้นจะครอบคลุมถึงหัวข้อเกี่ยวกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ ในเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ สี ขนาด รูปทรง การให้บริการประกอบการ

ขาย การรับประกัน การสร้างตราสินค้า การขยายสายผลิตภัณฑ์และการเพิ่มหรือลดชนิดของสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

## 2. การกำหนดราคา (Price)

เมื่อองค์กรได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นมา สิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการต่อไป คือ การกำหนดราคาที่เหมาะสมให้กับผลิตภัณฑ์ที่จะนำไปเสนอขาย แต่ก่อนที่จะกำหนดราคาผลิตภัณฑ์นั้นองค์กรต้องมีเป้าหมายว่าจะตั้งราคาเพื่อวัตถุประสงค์ใด เช่น ต้องการสร้างกำไร ขยายส่วนถือครองตลาด (Market Share) หรือเพื่อเป้าหมายอื่นๆเพื่อจะได้ใช้กลยุทธ์ในการตั้งราคาที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากตลาดเป้าหมายและสู้กับคู่แข่งได้ในตลาดได้

## 3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

เป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะขายผลิตภัณฑ์นั้นที่ใด เมื่อใด และโดยใครที่จะเสนอขายสินค้า ทำให้ช่องทางการจัดจำหน่ายมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 2 ส่วนหลักๆ คือ (1) ช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้า (Distribution Channel) ซึ่งเน้นการศึกษาถึงชนิดของช่องทางการจัดจำหน่ายว่าจะใช้วิธีการขายสินค้าโดยตรง หรือการขายสินค้าผ่านคนกลางต่างๆ เช่น พ่อค้าส่ง (Wholesalers) พ่อค้าปลีก (Retailers) และตัวแทนคนกลาง (Agent Middleman) (2) การกระจายสินค้า (Physical Distribution) ซึ่งเป็นเรื่องของการเลือกใช้วิธีการขนส่งที่เหมาะสมในการช่วยแจกจ่ายสินค้าและการวางจุดกระจายสินค้า เพื่อช่วยให้สามารถกระจายสินค้าได้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย

## 4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องระหว่างผู้รับสารกับผู้ส่งสาร การส่งเสริมการตลาดเป็นวิธีการที่จะบอกให้ลูกค้าทราบเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย เพื่อชักชวนให้ลูกค้าซื้อและเพื่อเตือนความทรงจำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าทราบ

อย่างไรก็ตาม การตลาดเพื่อการประกอบการจะมีความแตกต่างจากการตลาดแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการมีแนวโน้มที่จะเน้นในเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและการขับเคลื่อนแนวความคิดใหม่ๆผ่านสัญชาตญาณความรู้สึกของตนเอง แทนที่จะเน้นในเรื่องการค้นหาปัญหาของลูกค้าผ่านการขับเคลื่อนจากการประเมินความต้องการของตลาด นอกจากนั้น ผู้ประกอบการยังมีวิธีการในการเลือกกลุ่มเป้าหมายจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) ผ่านการเลือกด้วยตนเอง และการได้รับคำแนะนำจากลูกค้าเดิมและกลุ่มที่มีอิทธิพลกลุ่มอื่นๆ แทนที่จะเลือกกลุ่มเป้าหมายผ่านกระบวนการทำการแบ่งส่วนตลาดจากบนลงล่าง (Top-down)

ผู้ประกอบการยังชอบที่จะใช้วิธีการทางการตลาดแบบมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน (Interactive marketing) แทนที่จะใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) เพราะผู้ประกอบการมีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นแบบสนทนา การรับฟังเสียงของลูกค้าและพูดคุยในระดับบุคคลมากกว่าที่จะสร้างการตลาดผ่านการติดต่อสื่อสารแบบมวลชน ซึ่งการสื่อสารในรูปแบบนี้สามารถสร้างเป็นจุดขายของธุรกิจได้ ผู้ประกอบการหลายคนพบว่า แพลตฟอร์มที่ทำให้ได้ลูกค้าใหม่เป็นอันดับหนึ่งสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก คือ การได้รับการบอก

ต่อจากลูกค้าเก่า จากกลุ่มอ้างอิงหรือจากซัพพลายเออร์ โดยเฉพาะการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth) เป็นเครื่องมือที่ใช้บ่อยที่สุดและสำคัญที่สุดในการส่งข้อความทางด้านการตลาดเชิงประกอบการนอกจากนั้น ผู้ประกอบการยังเน้นการรวบรวมข้อมูลผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการแทนที่จะใช้ระบบการตรวจสอบและวิจัยตลาดอย่างเป็นทางการ กระบวนการที่แตกต่างเหล่านี้เกิดขึ้น เนื่องจากผู้ประกอบการต้องเสาะหาวิธีการในการอยู่รอดและพัฒนาการประกอบธุรกิจภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

การตลาดเชิงการประกอบการนั้นค่อนข้างให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในเชิงรับมากกว่ากลยุทธ์ในเชิงรุก ทำให้มีกลุ่มฐานลูกค้าที่จำกัดและใช้เวลามากในการเจาะตลาด อย่างไรก็ตามวิธีนี้มีข้อดี คือ การหาช่องว่างของตลาดมวลชน ทำให้เข้าถึงกลุ่มตลาดที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น นอกจากนี้ตลาดที่มีขนาดเล็กในช่วงแรกทำให้ผู้ประกอบการสามารถดูแลได้โดยง่าย

ในทำนองเดียวกันการเน้นใช้การตลาดแบบปากต่อปากก็เหมาะสมกับผู้ประกอบการที่มีข้อจำกัดในเรื่องของทรัพยากร เนื่องจากการบอกต่อมีต้นทุนทางตรงเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือ การตลาดแบบปากต่อปากควบคุมได้ยาก การพึ่งพาเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการมากเกินไปจะจำกัดการเติบโตของตนเองอยู่แต่เพียงในวงนั้น ยิ่งไปกว่านั้น ในทางปฏิบัติผู้ประกอบการควรจะหาวิธีการที่จะสนับสนุนกลุ่มอ้างอิงในเชิงรุก เนื่องจากปัญหาหลักในการทำการตลาดวิธีนี้ของผู้ประกอบการ คือ การไม่ได้มีกรอบแนวคิดในการทำการตลาดที่ชัดเจน การพึ่งพาลูกค้าในกลุ่มที่ค่อนข้างเล็ก และการขาดทักษะทางการตลาดแบบผู้เชี่ยวชาญ

การวางแผนการตลาดในรูปแบบของผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้นมีอยู่ 3 ระดับ ดังนี้

## 1. ระดับวัฒนธรรม (Culture)

การวางแผนการตลาดระดับวัฒนธรรมเป็นการสร้างคุณค่าและความเชื่อขององค์กร โดยวัฒนธรรมของการเป็นผู้ประกอบการนั้นจะเน้นในเรื่องของการสร้างนวัตกรรมใหม่และการยอมรับความเสี่ยง เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เริ่มจากการพัฒนาความคิด ทำการทดสอบหรือพิสูจน์ความคิดนั้น ผลิตตัวต้นแบบ แล้วทำการวัดการตอบสนองของลูกค้าหลังจากที่พัฒนาตัวต้นแบบ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรขนาดใหญ่ทั่วไปที่จะให้ความสนใจกับการทำวิจัยเพื่อหาความต้องการของลูกค้าก่อน การตลาดเพื่อผู้ประกอบการเชิงสังคมจะให้ความสำคัญกับโอกาสและสนับสนุนกลยุทธ์ที่คนอื่น ๆ ได้มองข้ามไป รวมไปถึงกลวิธีที่สร้างสรรค์และพัฒนาโอกาสในการแก้ปัญหาในระดับบุคคล แม้ว่าผู้ประกอบการจะเน้นการพัฒนาของแนวคิดทางนวัตกรรมใหม่ แต่ผู้ประกอบการไม่ถึงกับจะเน้นคิดค้นให้ได้นวัตกรรม หรือกระบวนการพัฒนาแนวใหม่ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อสังคม ส่วนใหญ่แล้วจะเกิดจากการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากผลิตภัณฑ์เดิมเพียงเล็กน้อย ซึ่งรวมถึงการหาตลาดเป้าหมายใหม่ หรือการปรับปรุงบริการสำหรับลูกค้าเดิม

## 2. ระดับกลยุทธ์ (Strategy)

การวางแผนการตลาดในระดับกลยุทธ์ คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ในการทำการตลาดมักจะเกี่ยวข้องกับการแบ่งส่วนตลาดโดยการใช้วิธีการ “จากบนลงล่าง”

(Top-down) โดยจะเริ่มจากกระบวนการแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และการวางตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) เพื่อหากลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เหมาะสม วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับการวิจัยทางการตลาดทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละขั้นตอน โดยทั่วไปจะมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- (1) การสร้างโครงสร้างสำหรับการแบ่งส่วนตลาดมีการพัฒนาการใช้หลักประชากรศาสตร์ จิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ และภูมิศาสตร์ เป็นต้น
- (2) การประเมินความน่าสนใจของแต่ละส่วนตลาด ซึ่งรวมถึงการเลือกกลุ่มเป้าหมาย
- (3) การเลือกและทำการสื่อสารตำแหน่งทางการตลาดที่แตกต่างกับข้อเสนอของคู่แข่ง

แต่สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้นจะใช้วิธีการ คือ “ล่างขึ้นบน” (Bottom-up) โดยเริ่มจากการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพียงกลุ่มเล็กๆ ผู้ประกอบการจะใช้วิธีการลองผิดลองถูกในตลาดและมีการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าโดยตรงเพื่อเรียนรู้ความชอบของลูกค้า หลังจากนั้นจะทำการค้นหาลูกค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อจะได้ค่อยๆ ขยายตลาดให้โตขึ้นตามทรัพยากรและประสบการณ์ที่มีอยู่ (Stokes, 2000) ซึ่งขั้นตอนดังนี้

- (1) การเสาะหาโอกาสทางการตลาด (Identification of market opportunities) การหาโอกาสที่เป็นไปได้จะต้องลองผิดลองถูกจากตลาดขึ้นอยู่กับความคาดหวังตามสัญชาตญาณ ซึ่งบางครั้งอาจจะมีการนำผลวิจัยอย่างเป็นทางการมาใช้
- (2) ฐานข้อมูลกลุ่มลูกค้ากลุ่มแรกที่สนใจ (Attraction of an initial customer base) ลูกค้าอาจจะเป็นไปตามโครงสร้างที่ผู้ประกอบการคาดหวังหรือไม่ก็ได้ แต่เมื่อผู้ประกอบการได้ทำการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ผู้ประกอบการจะรับรู้ความต้องการและความชอบ
- (3) การขยายผ่านกลุ่มที่มีความคล้ายกัน (Expansion through more of the same) ผู้ประกอบการจะจัดการขยายกลุ่มลูกค้าจากฐานลูกค้ากลุ่มแรกที่มีโครงสร้างลักษณะใกล้เคียงกับลูกค้าเดิม ลูกค้ากลุ่มแรกๆ นี้ อาจจะเป็นกลุ่มที่แนะนำธุรกิจของเราให้กับคนอื่น ๆ ผ่านการบอกต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่โตขึ้นบางครั้งมาจากการเลือกของผู้ประกอบการเองมากกว่าการอิงจากงานวิจัยที่เป็นทางการและการทำการตลาดแบบเชิงรุก (Proactive marketing)

### 3. ระดับกลยุทธ์ (Tactics)

การวางแผนการตลาดในระดับกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม คือ วิธีการในการจัดการทรัพยากรและความหลากหลายของเทคนิคหรือกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งกลยุทธ์ในการใช้ส่วนประสมทางการตลาดจะแตกต่างจากกระบวนการตลาดแบบดั้งเดิม ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะใช้กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ระดับบุคคลผ่านการเข้าไปมีส่วนร่วมในตลาดที่ชุมชนเป็นพันธมิตรกับซัพพลายเออร์ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการเชิงนวัตกรรม

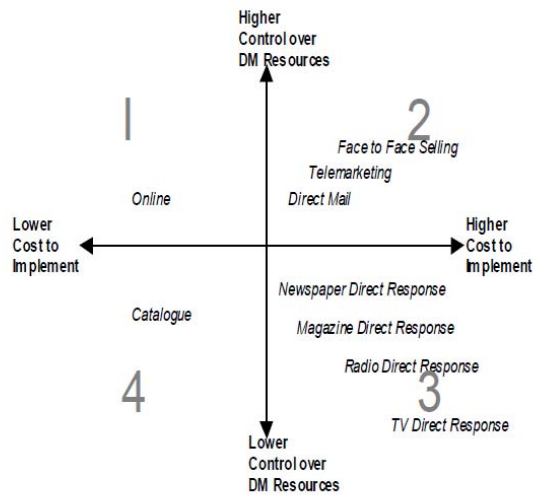
นอกจากนี้กลวิธีเบื้องหลังการทำระบบข่าวกรองทางการตลาด (Marketing Intelligence System) สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมคือการใช้การสังเกตและการหาข้อมูลอย่างไม่เป็นทางการ

ทักษะที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องสร้างให้เกิดขึ้น คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เกิดการแสดงออกถึงความเป็นตัวตน และความสามารถในการเรียนรู้การปฏิบัติของผู้คนส่วนใหญ่ในสังคม ซึ่งทั้งสองส่วนจะเป็นตัวเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ประกอบการยังขาดทักษะในเรื่องเหล่านี้ สามารถหาข้อมูลทั้งจากสื่อที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านการเรียนรู้แบบตัวต่อตัวหรือจะลงเรียนคอร์สระยะสั้นก็ได้โดยเฉพาะวิชาที่เกี่ยวกับการพูดต่อหน้าสาธารณะ การเจรจา การไกล่เกลี่ยและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

### การตลาดทางตรง (Direct marketing)

เครื่องมือแบบง่ายสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่จะเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือ การใช้เครื่องมือทางการตลาดทางตรง นั่นคือ การทำการตลาดเพื่อใช้ในการรับส่งข้อมูล และเพื่อขายสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้าโดยตรง โดยผ่านสื่อรูปแบบต่างๆ เช่น การทำการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ (Online marketing) แค็ตตาล็อก (Catalogue) การใช้พนักงานขาย (Personal selling) หรือขายผ่านโทรศัพท์ (Telemarketing) เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจต่างๆพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Niche market) หรือความต้องการเป็นรายบุคคล (One-on-one market) การตลาดทางตรงจึงเป็นเครื่องมือทางการตลาดประเภทหนึ่งที่น่าสนใจสำหรับการทำธุรกิจเพื่อสังคมให้ตอบโจทย์กลุ่มเป้าหมายเหล่านี้

การตลาดทางตรงทำได้หลากหลายรูปแบบ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถที่จะเลือกใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือจะหลายรูปแบบไปพร้อมกันก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน นอกจากนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจทางสังคม ผู้ประกอบการจะต้องประเมินว่าจะใช้วิธีใดจึงจะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำนวณค่าในการลงทุนและสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน Mallin and Finkle(2007) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดในการประเมินรูปแบบต่างๆของการตลาดทางตรง ผ่านปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ (1) ต้นทุนการดำเนินการของรูปแบบนั้นๆ (Cost to implement) ซึ่งรวมถึง ต้นทุนการผลิต การฝึกอบรม การทำสัญญา เป็นต้น (2) ความสามารถในการควบคุมข้อมูล (Control over resources) รวมถึงการตรวจสอบและการจัดการข้อมูลและความรู้และนำผลการประเมินมาแสดงบนแผนที่การรับรู้ (Perceptual map) Mallin and Finkle(2007) ได้แสดงตำแหน่งของรูปแบบของการตลาดทางตรงออกเป็น 4 กรอบดังรูปที่ 9-1



รูปภาพที่ 9-1 กรอบแนวคิดของการตัดสินใจในการทำการตลาดทางตรง (Mallin and Finkle, 2007)

ในบทนี้จะอธิบายเนื้อหาของรูปแบบการตลาดทางตรงใน 4 กรอบออกเป็น 6 รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

### 1. การตลาดทางตรงผ่านสื่อออนไลน์ (Online direct marketing)

อินเทอร์เน็ตได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำการตลาด โดยเฉพาะการตลาดทางตรงที่เน้นในเรื่องของการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนั้นสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร อินเทอร์เน็ตสามารถใช้ในการขอรับบริจาคเงินเพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมเพื่อสังคมได้ด้วย ตัวอย่างเช่น เว็บไซต์ของโรงพยาบาลมีหัวข้อในหมวดของการบริจาคสำหรับบุคคลที่สนใจสามารถเข้าไปกรอกข้อมูล และทำการบริจาคผ่านเว็บไซต์ได้

การตลาดทางตรงผ่านสื่อออนไลน์เป็นรูปแบบที่ทำให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำ เนื่องจากมีต้นทุนหลักเพียงแค่ คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ ผู้พัฒนาเว็บไซต์และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อย่างไรก็ตาม การทำงานของอีเมลที่สามารถกำจัดข้อความที่คล้ายกับสแปมก็ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายนอกจากนั้น การควบคุมและดูแลทรัพยากรที่ต้องใช้ในการทำการตลาดทางตรงนั้นค่อนข้างสูงเพราะพนักงานจำเป็นต้องดูแลเว็บไซต์ ให้บริการลูกค้าสัมพันธ์และคอยตรวจสอบในเรื่องของคำสั่งซื้อ นอกจากนั้นเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเก็บประวัติข้อมูลของลูกค้าแต่ละรายก็เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะจะได้นำมาทำการวัดผล วิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และวางกลยุทธ์ต่อไป ทำให้การตลาดทางตรงผ่านสื่อออนไลน์อยู่ในแผนที่ตำแหน่งที่ 1 ซึ่งมีต้นทุนในการนำไปใช้ค่อนข้างต่ำแต่มีการควบคุมดูแลที่ค่อนข้างสูง

### 2. จดหมายทางตรง (Direct Mail)

จดหมายทางตรงถูกใช้บ่อยมากสำหรับองค์กรการกุศล และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรเพื่อขอรับเงินบริจาค องค์กรประกอบสำคัญในการจัดทำจดหมายทางตรง คือ การได้รายชื่อของกลุ่มเป้าหมายที่ถูกต้องเพราะจดหมายทางตรงเป็นการติดต่อสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายแบบตัวต่อตัว โดยอาจจะเป็นการจัดส่งใบปลิวหรือจดหมายข่าวไปยังที่อยู่ทางไปรษณีย์หรือส่งไปยังอีเมล ซึ่งข้อมูลอาจจะเกี่ยวกับข้อเสนอพิเศษของผลิตภัณฑ์ การประกาศเกี่ยวกับกำหนดการ

ลดราคาและการให้บริการพิเศษต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังสามารถที่จะเปิดช่องทางให้กลุ่มเป้าหมายสมัครเพื่อรับจดหมายข่าวอย่างสม่ำเสมอได้

จดหมายทางตรงจัดอยู่ในแผนที่การรับรู้กลุ่มที่ 2 เนื่องจากมีต้นทุนในการจัดทำค่อนข้างสูงเพราะต้องทำการจัดพิมพ์และมีค่าใช้จ่ายในการจัดส่งและการตอบกลับสูงแม้ว่าจะส่งได้ทั่วถึงแต่โอกาสในการตอบกลับมีต่ำมาก ทั้งยังมีระดับการควบคุมและการจัดการทรัพยากรค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้ประกอบการต้องดูแลการออกแบบเนื้อหาและต้องคำนึงว่าจะจัดส่งให้ใครบ้าง เป็นจำนวนเท่าไรและจัดส่งเมื่อใด

### 3. การตลาดทางตรงผ่านแคตตาล็อก (Catalogue Marketing)

การตลาดทางตรงผ่านแคตตาล็อกเป็นรูปแบบที่ใช้กันมากผู้ประกอบการสามารถใช้แคตตาล็อก เมื่อต้องการแสดงสินค้าหลากหลายประเภทให้กับกลุ่มเป้าหมายที่มีโอกาสที่จะสั่งซื้อจากแคตตาล็อก โดยกลุ่มเป้าหมายอาจจะมีขนาดเล็กและเป็นตลาดที่เข้าถึงได้ยาก ซึ่งจะทำให้สร้างยอดขายได้เพิ่มขึ้น บ่อยครั้งองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรจัดส่งแคตตาล็อกเกี่ยวกับของที่ระลึกไปยังกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ซื้อของที่ระลึกและมีส่วนสนับสนุนการบริจาค แม้ว่าการจัดทำแคตตาล็อกจะมีต้นทุนสูงและการที่มีสื่อออนไลน์ออกมามากมายจะเป็นทางเลือกที่ธุรกิจใช้ แต่จากงานวิจัยของ United States Postal Service (USPS, 2004) พบว่า ธุรกิจที่จัดส่งแคตตาล็อกตามที่อยู่ทางไปรษณีย์มีโอกาสในการเพิ่มยอดขายทางออนไลน์ขึ้นถึง 2 เท่าตัว

การจัดทำแคตตาล็อกมีต้นทุนหลัก คือ ต้นทุนการผลิตเอกสารและการจัดส่งแต่เนื่องจากมีอัตราการตอบกลับสูงกว่าแบบจดหมายทางตรงทำให้ต้นทุนในการใช้วิธีการนี้ไม่สูงมาก นอกจากนี้การควบคุมดูแลทรัพยากรที่ใช้ค่อนข้างต่ำเพราะเพียงทำการจัดทำแคตตาล็อกเท่านั้น ดังนั้นการตลาดทางตรงผ่านแคตตาล็อกจัดอยู่ในตำแหน่งที่ 4 ของแผนที่การรับรู้

### 4. การตลาดตอบกลับโดยตรง (Direct Response Marketing)

การตลาดตอบกลับโดยตรงเป็นรูปแบบของการตลาดทางตรงเพื่อให้ผู้ประกอบการได้ตรวจวัดความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุและเป็นผลระหว่างงบประมาณการโฆษณาและผลลัพธ์ของยอดขาย การตลาดตอบกลับเป็นการโฆษณาที่ยินดีให้ลูกค้าที่สนใจติดต่อกลับผู้ขายได้โดยตรงในทันที เช่น ติดต่อกับเบอร์โทรหรือผ่านทางไปรษณีย์ การส่งสารกับลูกค้าอาจจะทำผ่านการโฆษณาผ่านสื่อทางโทรทัศน์ วิทยุ นิตยสารและหนังสือพิมพ์แม้ว่าวิธีการตลาดแบบตอบกลับโดยตรงผ่านทางโทรทัศน์นี้อาจจะไม่เหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กเพราะมีค่าใช้จ่ายที่สูงมากแต่การใช้วิธีการนี้มีผลดีสำหรับธุรกิจที่ไม่มีหน้าร้าน ไม่มีที่วางสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ไม่เป็นที่รู้จักในตลาดสำหรับการตลาดผ่านสื่อวิทยุและสิ่งพิมพ์นั้นจะมีต้นทุนต่ำกว่าและสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้ามีเนื้อหาที่ดึงดูดใจลูกค้า

โดยทั่วไปแล้ว การตลาดตอบกลับโดยตรงต้องผ่านการพัฒนาและการส่งข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก เช่น การส่งข้อมูลผ่านโทรทัศน์และวิทยุ จะต้องมีการจ้างนักแสดง มีอุปกรณ์ ห้องอัด และทีมผลิตผลงาน การควบคุมทรัพยากรและข้อมูลสำหรับโทรทัศน์และวิทยุถือว่ามีต้นทุนต่ำกว่ารูปแบบการตลาดทางตรงแบบอื่น ดังนั้นการตลาดรูปแบบนี้จึงอยู่ในแผนที่กลุ่มที่ 3



## 5. การตลาดผ่านโทรศัพท์ (Telephone Marketing)

การตลาดผ่านโทรศัพท์ เป็นการใช้โทรศัพท์เพื่อทำการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า การติดต่อสื่อสารแบบนี้ เป็นช่องทางหลัก ซึ่งนับได้ถึง 39% ของค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดทางตรง และทำให้เกิด 36% ของยอดขาย การตลาดทางตรงแบบนี้เป็นที่รู้จักดีและคุ้นเคยสำหรับแต่ละครอบครัว ในปี 2005 The Direct Marketing Association พบว่า โทรศัพท์คือสื่อที่ได้รับการตอบกลับสูงที่สุด(DMA, 2005) การรณรงค์ของโทรศัพท์ที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับพนักงานขายที่ได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี รายชื่อของผู้ที่จะโทรศัพท์ไปหาและการเตรียมบทสนทนาที่มีประสิทธิภาพ วิธีนี้มีต้นทุนในการดำเนินงานค่อนข้างสูง การจ้าง การฝึกและค่าตอบแทนของนักการตลาดผ่านทางโทรศัพท์มีต้นทุนที่แพงและยังติดในเรื่องของกฎการสมัครไม่รับโทรศัพท์และบทลงโทษที่เพิ่มขึ้นถ้าไม่ปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตามพนักงานรับโทรศัพท์ที่ได้รับการตรวจสอบ มีการวัดผลยอดขายที่ได้และมีการสอดส่องกระบวนการที่ได้ดูแล ผู้ประกอบการควบคุมการใช้ทรัพยากรค่อนข้างมาก ยิ่งควบคุมมาก ยิ่งทำให้มีโอกาสในการพัฒนานักการตลาดทางโทรศัพท์ให้มียอดขายสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้บริษัทมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นการตลาดแบบนี้ถูกจัดอยู่ในแผนผังที่ 2 การตลาดผ่านทางโทรศัพท์จึงเป็นทางเลือกที่น่าดึงดูดใจของผู้ประกอบการ

## 6. การใช้พนักงานขาย (Personal Selling)

การใช้พนักงานขายเป็นการนำเสนอสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าโดยตรง ผ่านการนำเสนอ การสาธิต และการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าแบบตัวต่อตัว การใช้พนักงานนั้นมีต้นทุนสูงมากแต่เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการทำให้สินค้าและบริการได้เชื่อมโยงกับกลุ่มเป้าหมายโดยตรง การใช้พนักงานขายในปัจจุบันช่วยในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างดี หน้าที่หลักของพนักงานขาย คือ การพยายามทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าผ่านการสัมภาษณ์และทำการจับคู่ผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า นั้น เนื่องจากต้นทุนในการใช้วิธีการนี้สูงมากและการควบคุมดูแลทรัพยากรที่ใช้ค่อนข้างสูง ดังนั้นการตลาดทางตรงผ่านการใช้พนักงานขายจึงจัดอยู่ในตำแหน่งที่ 2 ของแผนผังที่การรับรู้

## การบูรณาการของการตลาดทางตรง (Integrated Direct Marketing)

รูปแบบของการตลาดทางตรงเหล่านี้ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถนำไปใช้ในการเข้าถึงตลาดเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม วิธีการที่ได้ผลสูงสุด คือ การบูรณาการหลายรูปแบบเข้าด้วยกัน การทำแบบนี้จะช่วยเพิ่มอัตราการตอบกลับ ตัวอย่างเช่นถ้าใช้จดหมายทางตรงเพียงอย่างเดียว อาจได้รับการตอบกลับเพียงร้อยละ 2 เมื่อเพิ่มการตลาดทางตรงออนไลน์และการตลาดทางตรงผ่านโทรศัพท์ อัตราการตอบกลับสามารถเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 50 สิ่งที่ต้องระมัดระวังสำหรับผู้ประกอบการ คือ การทำให้สมดุลระหว่างความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับผลลัพธ์ที่จะได้ในการบูรณาการการตลาดทางตรงหลายรูปแบบ ซึ่งผู้ประกอบการสามารถใช้กรอบแนวคิดนั้นเพื่อประเมินต้นทุนการนำไปใช้และการควบคุมทรัพยากร ทั้งนี้การตัดสินใจขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับความเสี่ยงของแต่ละคน ตัวอย่างเช่นผู้ประกอบการที่มีงบประมาณจำกัดอาจจะเลือกการทำการตลาดทางตรงในแผนผังที่การรับรู้ตำแหน่งที่ 4 ด้วยข้อจำกัดของเงินทุนและพนักงาน ทางเลือกที่เสี่ยงน้อยที่สุด คือ การมีเครื่องพิมพ์เองเพื่อผลิตแคตตาล็อกและส่งให้กับลูกค้า

กลุ่มเป้าหมายหลักที่มีแนวโน้มจะซื้อสินค้า ในทางตรงกันข้ามผู้ประกอบการที่สามารถรับความเสี่ยงได้สูงอาจจะสนใจเลือกทำการตลาดทางตรงอยู่ในแผนที่ตำแหน่งที่3 ถ้าผู้ประกอบการมีงบประมาณ อาจจะจ้างพนักงานได้มากขึ้นและสามารถเปลี่ยนไปเลือกตำแหน่งที่ 2 เช่น จดหมายทางตรง การตลาดผ่านโทรศัพท์และการใช้พนักงานขาย

## สรุปท้ายบท

การตลาดสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม ต่างใช้หลักการเดียวกับหลักการตลาดทั่วไป อย่างไรก็ตามสำหรับคำว่าผู้ประกอบการนั้นต่างจะต้องหากระบวนการที่แปลกใหม่ที่จะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ ในที่นี้สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมลูกค้าอาจจะเป็นกลุ่มคนที่ผู้ประกอบการต้องการให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม หรืออาจจะรวมไปถึงการประชาสัมพันธ์โครงการ การจัดหารายได้จากวิธีการบริจาค หรือการสร้างความสำเร็จในองค์กรเพื่อสังคมให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต่างๆ ทั้งนี้การตลาดสำหรับการประกอบการเพื่อสังคม มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสามารถที่จะสร้างแรงขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นในกระแสสังคม ทั้งนี้เทคโนโลยีในด้านอิเล็กทรอนิกส์ต่างเข้ามาช่วยในการให้ข้อมูล รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อ เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของการตลาดเชิงการประกอบการ
2. รูปแบบของส่วนประสมทางการตลาดขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่แตกต่างจากองค์กรขนาดเล็กของผู้ประกอบการเพื่อสังคมอย่างไร
3. จงอธิบายขั้นตอนในการทำการตลาดของผู้ประกอบการเพื่อสังคม
4. จงอธิบายข้อดีและข้อจำกัดของการทำการตลาดในรูปแบบของจดหมายทางตรง
5. เพราะเหตุใดผู้ประกอบการเพื่อสังคมจึงควรใช้วิธีการทำการตลาดทางตรงแบบบูรณาการ

## เอกสารอ้างอิง

- Bjerke, B. and Hultman, C.E. (2002), *Entrepreneurial Marketing: The Growth of Small Firms in the New Economic Era*, Edward Elgar, Aldershot.
- Collinson, E. and Shaw, E. (2001), "Entrepreneurial marketing: a historical perspective on development and practice", *Management Decision*, Vol. 39 No. 9, pp. 761-6.
- Mallin, Michael L. and Finkle, Todd A. (2007) "Social entrepreneurship and direct marketing", *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 1 Issue: 2, pp.68-77.
- Martin, Diane M. (2009) "The entrepreneurial marketing mix", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 12 Issue: 4, pp.391-403.
- Shaw, Eleanor (2003). *Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?* *Qualitative Market Research: An International Journal*, Volume 7 · Number 3 · 2004 · pp. 194-205
- Stokes, David (2000) "Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3 Issue: 1, pp.47-54.
- The Direct Marketing Association (2005) "Response Rate Report" October. (Available at [http://www.the-direct-marketinga.org/research/executive\\_2005responserate.pdf](http://www.the-direct-marketinga.org/research/executive_2005responserate.pdf))
- United States Postal Service (USPS.com) (2004), News Release: USPS Research Shows Direct Mail Drives Online Sales. on July 12, 2004(Available at [http://www.usps.com/communications/news/press/2004/pr04\\_047.htm](http://www.usps.com/communications/news/press/2004/pr04_047.htm))

## บทที่ 11

# การลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Investment)

“การลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบที่ยิ่งใหญ่ เป็นแนวคิดที่ง่ายมาก  
มันคือการลงทุนที่ไม่เพียงแต่จะได้ผลกำไรจากการลงทุน  
แต่ยังมุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมด้วย”

--Ronald Cohen and Matt Bannick

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความเข้าใจถึงความหมายและความสำคัญของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม
2. เพื่อสร้างความเข้าใจถึงองค์ประกอบและแนวคิดของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม
3. เพื่ออธิบายถึงประเภทของการลงทุนเพื่อสังคมและความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการวัดผลลัพธ์ทางสังคม

### บทนำ

การลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคม (Social Impact Investment: SII) เป็นรูปแบบการลงทุนขององค์กรเพื่อการแก้ไขปัญหาสังคมโดยมีการวัดผลตอบแทนการลงทุนทางสังคมควบคู่กับการวัดผลตอบแทนการลงทุนทางการเงินอย่างเป็นรูปธรรม (OECD, 2015)

การลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคมเน้นการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและการวัดผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเกิดผลลัพธ์ทางสังคม แนวทางดังกล่าวถือว่ามีนัยอย่างมากในสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันเนื่องจากความท้าทายในมิติเชิงสังคมที่เพิ่มขึ้นในขณะที่กองทุนภาครัฐ (public funds) ในหลายประเทศอยู่ภายใต้แรงกดดัน จึงจำเป็นต้องมีวิธีการใหม่ๆ ในการรับมือกับความท้าทายทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งในที่นี้ หมายถึง โมเดลใหม่ของการร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชน (public and private partnership) ในการวางแผนและกระจายการลงทุนเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เป็นทั้งตัวนำนวัตกรรมไปสู่การแก้ปัญหา และเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการผลักดันให้เกิดการวัดผลลัพธ์ทางสังคมให้เป็นรูปธรรมอันจะนำไปสู่การสนับสนุนเงินทุน และการขยายผลการแก้ปัญหาโดยใช้นวัตกรรม (OECD, 2015)

ในบทนี้จะกล่าวถึงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม ประกอบด้วย ที่มาและวิวัฒนาการของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์เชิงสังคม นิยามของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม แนวคิดและระบบนิเวศของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม คุณลักษณะของการลงทุนที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาว่าการลงทุนเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ และความรู้พื้นฐานสำหรับการวัดผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน

## ที่มาและการพัฒนาของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม

การลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคม เกี่ยวข้องกับการลงทุนจากภาคเอกชนที่สร้างประโยชน์ต่อสาธารณะ นักลงทุน (Investors) มีหลายประเภทตั้งแต่ผู้ที่เต็มใจให้เงินทุนแก่องค์กรที่ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้ ไปจนถึงการลงทุนที่หวังผลตอบแทน แต่ทั้งหมดนี้มีความสนใจต่อการสร้างผลลัพธ์ทางสังคม การขยายตัวของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprises) ในหลายปีที่ผ่านมา เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคม เนื่องจากวิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งเน้นการพัฒนาวิธีการทำงานอย่างมีนวัตกรรมเพื่อการแก้ปัญหาสังคม องค์กรเหล่านี้ก็ต้องการเงินทุนเพื่อสร้างการเติบโตแต่กลับเผชิญอุปสรรคยิ่งกว่าธุรกิจสายหลัก ดังนั้นการลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคมจึงเป็นเสมือนทางออกให้กับองค์กรเหล่านี้ (OECD, 2015)

คำว่า Social Investment เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 2000 โดย the United Kingdom's Social Investment Taskforce และในขณะนั้นถูกใช้อย่างจำกัดในแถบยุโรป จนกระทั่งในปี ค.ศ. 2013 สหราชอาณาจักรมีการจัด G8 Social Impact Investment Forum จึงได้เริ่มมีการใช้คำว่า Social Impact Investment และได้มีการให้นิยามว่าเป็นการลงทุนในธุรกิจและองค์กรเพื่อสังคมทั้งในทางตรงและรูปแบบกองทุน โดยเป็นไปเพื่อการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สามารถวัดได้ควบคู่กับผลตอบแทนทางการเงิน (OECD, 2015)

### คำนิยาม (Definitions)

การลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Investment) มีผู้ให้คำจำกัดความของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมไว้หลากหลาย ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างคำนิยามมาบางส่วน ดังต่อไปนี้

O'Donohue และคณะ (2010) ได้ให้คำจำกัดความของ Impacts investments ว่า เป็นการลงทุนที่มีความตั้งใจในการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกมากกว่าการได้ผลตอบแทนทางการเงิน

Impact investment are “investments intended to create positive impact beyond financial returns” (O'Donohue et al., 2010).

Social Impact Investments are “those that intentionally target specific social objectives along with a financial return and measure the achievement of both. This requires a paradigm shift in capital market thinking, from two-dimensions to three. By bringing a third dimension, impact, to the 20th century capital market dimensions of risk and return, impact investing has the potential to transform our ability to build a better society for all.”(socialimpactinvestment.org,2014)

Social impact investment is “a transaction between an investor and investee in a social area, targeting beneficiaries in need. Beneficiaries targeted should be at risk populations and the good provided should have a mix of public and private good characteristics. These transactions are often made using intermediaries. The investees in the transaction should, at least, inscribe a

compulsory reporting clause of its social activity in the statutes, as well as provide a formal evaluation of social impact. In parallel, the investor should, at least, have a compulsory reporting clause for social impact investments and have return expectations above or equal to zero, but not above the market rate of return (actual return may be higher).” OECD (2015)

การลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคม (Social Impact Investment) หมายถึง การนำเงินไปลงทุนที่นอกเหนือจากการลงทุนเพื่อผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นการลงทุนที่มุ่งเน้นสร้างผลเชิงบวกของสังคมและสิ่งแวดล้อม และการลดผลกระทบเชิงลบ โดยเน้นการขยายผลให้เกิดในระยะยาว (Creative Thailand, 2559)

เป็นที่น่าสังเกตว่า นิยามที่ได้ยกตัวอย่างมาข้างต้น มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน และเน้นคุณลักษณะการคาดหวังต่อผลลัพธ์ทางสังคมควบคู่กับผลตอบแทนทางการเงิน อย่างไรก็ตาม เพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหาในบทนี้ จะขออ้างอิงนิยามของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมจาก OECD (2015) นั่นคือ

Social Impact Investment เป็นข้อตกลงระหว่างผู้ลงทุนและองค์กรผู้ได้รับเงินลงทุนในงานที่มุ่งเน้นด้านสังคม โดยผู้ที่ได้รับประโยชน์หมายถึงผู้ที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง โดยสิ่งที่ทำควรผสมผสานไปด้วยคุณลักษณะที่ดีของงานทางภาครัฐและเอกชน ข้อตกลงทางการเงินดังกล่าว โดยส่วนใหญ่จะทำผ่านองค์กรตัวกลาง โดยผู้ได้รับเงินจากข้อตกลงจะต้องทำรายการเพื่อแจ้งการประกอบกิจกรรม และทำการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม ในขณะที่ผู้ลงทุนต้องรายงานผลการลงทุนและกำหนดผลตอบแทนการลงทุนที่เป็นบวกแต่ไม่เกินอัตราผลตอบแทนตลาด (แต่มีความเป็นไปได้ที่ผลตอบแทนที่เกิดจริงในการดำเนินกิจกรรมอาจสูงกว่าอัตราผลตอบแทนตลาด) (OECD, 2015)

สำหรับนักลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (Social impact investor) หมายถึง นักลงทุนที่มีความตั้งใจในการสร้างสิ่งที่จะก่อให้เกิดผลกระทบในทางบวกกับสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งมากกว่าวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจกระแสหลัก (Best และ Harji, 2013)

### การลงทุน (Investment) กับการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Investment)

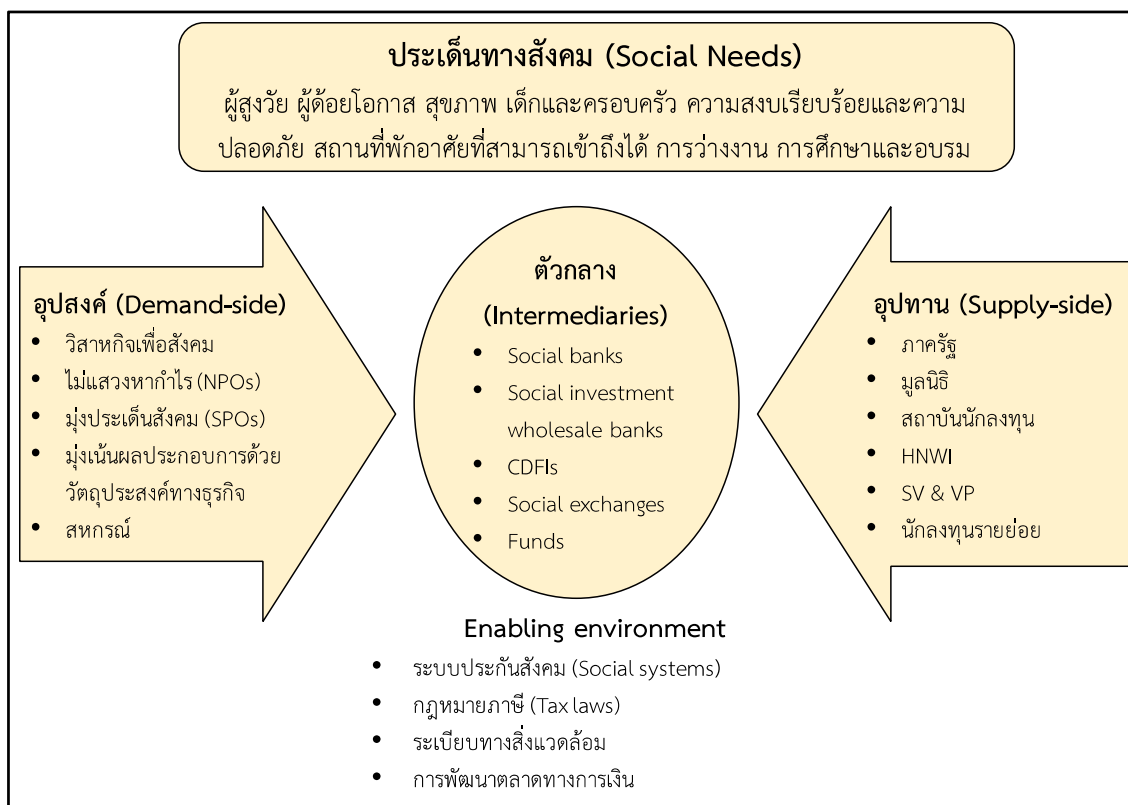
ก่อนที่จะอธิบายในรายละเอียดของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม ผู้เรียนควรทำความเข้าใจถึงความหลากหลายและลักษณะของการลงทุนในรูปแบบต่างๆ ดังแสดงในรูปที่ 11-1 จะเห็นว่าการลงทุนมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างในหลายรูปแบบ ตั้งแต่การเน้นเฉพาะผลตอบแทนทางการเงิน ไปจนถึงการเน้นเฉพาะผลลัพธ์ที่เกิดจากการลงทุน ในส่วนของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม จะอยู่กึ่งกลางระหว่างการลงทุนทั้งสองประเภทนี้

ลักษณะการลงทุน	การเงินเท่านั้น	ความรับผิดชอบต่อสังคม	ความยั่งยืน	ผลลัพธ์		ผลลัพธ์เท่านั้น
	จำกัดหรือไม่มี แนวปฏิบัติเพื่อ สิ่งแวดล้อม สังคม หรือการ ปกครอง	การบรรเทาความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการปกครอง			การให้ผลตอบแทนที่น่าพอใจ	
การหาโอกาสทางสิ่งแวดล้อม สังคม และการปกครอง			เน้นการแก้ปัญหาที่สร้างผลกระทบสูงและวัดได้			
มีการพยายาม ปรับปรุงเพื่อให้ เกิดแนวปฏิบัติ เพื่อสิ่งแวดล้อม สังคม หรือการ ปกครองเพื่อ สร้างคุณค่า			อัตราผลตอบแทนที่แข่งขันได้			
เน้นการ แก้ปัญหาสังคมที่ สร้าง ผลตอบแทนทาง การเงินที่น่าพอใจ สำหรับนักลงทุน			อัตราผลตอบแทนที่ต่ำกว่าอัตราตลาด			
เน้นการ แก้ปัญหาสังคมที่ อาจสร้าง ผลตอบแทนต่ำกว่า อัตราตลาดแก่นัก ลงทุน			เน้นการ แก้ปัญหาสังคม ที่สร้าง ผลตอบแทนที่ ต่ำกว่าอัตรา ผลตอบแทน ตลาดแก่นัก ลงทุน			

รูปที่ 11-1 ลักษณะของเงินทุนและการลงทุน (ที่มา OECD,2015)

### กรอบความคิดของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Investment Market Framework)

OECD (2015) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบทางสังคมว่าประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ประเด็นทางสังคม (Social needs) อุปสงค์ (Demand-side) อุปทาน (Supply-side) และองค์กรตัวกลาง (Intermediaries) ทั้งนี้ยังมีปัจจัยแวดล้อมที่มิจะช่วยเกื้อหนุนให้ระบบการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ระบบโครงสร้างสังคม กฎหมายภาษี ระเบียบและมาตรการทางสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาตลาดการเงิน ดังแสดงในรูปที่ 11-2



รูปที่ 11-2 แนวคิดการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (ดัดแปลงจาก OECD, 2015)

## ระบบนิเวศของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม

ในระบบนิเวศของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ นักลงทุน องค์กรกลาง กลไกทางการเงิน ผู้ประกอบการเพื่อสังคมและผู้ได้รับผลประโยชน์ ดังแสดงในรูปที่

11-3

นักลงทุน (Investors)	องค์กรกลางทางการเงินในการลงทุนเพื่อสังคม (Social Investment Finance Intermediaries)	กลไกทางการเงิน (Financial Mechanisms)	วิสาหกิจเพื่อสังคมหรือองค์กรการกุศล (Social Enterprises & Charities)	ผู้รับประโยชน์ (Beneficiaries)
<p>คนที่มีทุนทรัพย์</p> <p>คนที่ต้องการลงทุนในองค์กรเพื่อต้องการผลลัพธ์ทางสังคมและอัตราผลตอบแทนทางการเงิน</p>	<p>คนที่บริหารจัดการรูปแบบการลงทุน</p> <p>องค์กรที่ทำงานกับวิสาหกิจเพื่อสังคมหรือองค์กรการกุศลในการออกแบบ นำเสนอและจัดการการเงินสำหรับนักลงทุน</p>	<p>รูปแบบในการเคลื่อนไหวของเงิน</p> <p>รูปแบบทางธุรกิจที่มีการระดมเงินและคืนผลตอบแทนสู่นักลงทุน</p>	<p>คนที่ใช้เงิน</p> <p>องค์กรที่ใช้เงินที่ได้จากการระดมผ่านประเด็นสังคมส่วนมากทำงานร่วมกับองค์กรตัวกลางทางการเงิน</p>	<p>คนที่เงินไปสร้างผลลัพธ์ให้</p> <p>คนที่เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอาจเป็นชีวิตของบุคคล ชุมชนที่ตนอาศัยหรือประชาคมโดยรอบอันเนื่องมาจากกิจกรรม</p>

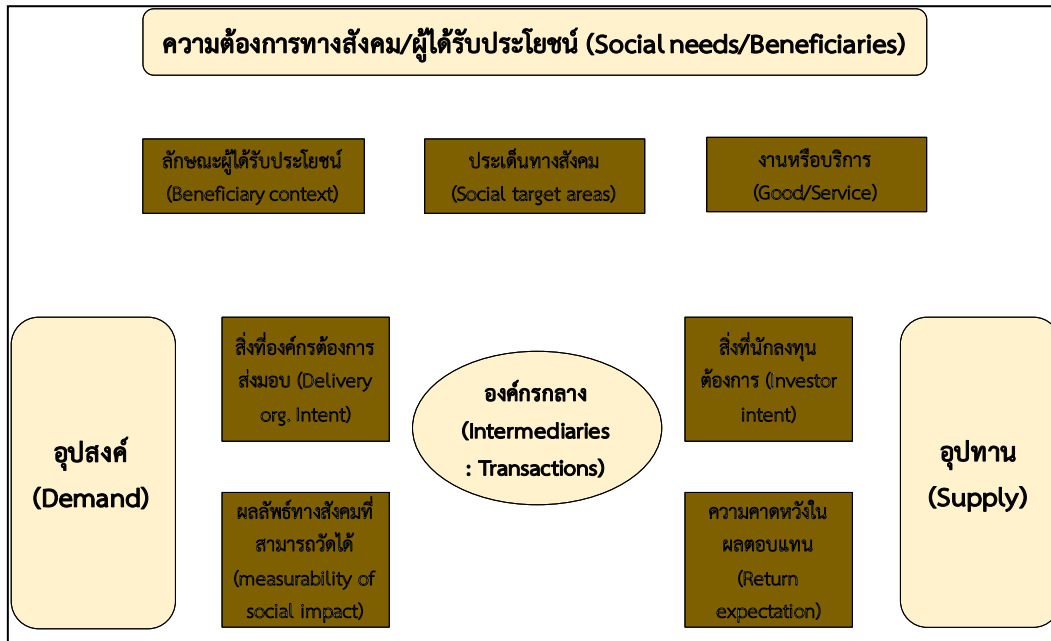
รูปที่ 11-3 องค์ประกอบของระบบการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม

ที่มา: Worthstone(2015)

## คุณลักษณะของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม(Characteristics of Social Impact Investment)

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นว่าการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม มีความแตกต่างกับการลงทุนในธุรกิจกระแสหลักหรือการลงทุนแบบบริจาครวมโดยไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน ดังนั้นการจะระบุว่าการลงทุนใดก็ตาม จัดว่าเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมหรือไม่ สามารถพิจารณาได้โดยใช้แนวทางของ OECD (2015) โดยพิจารณาจากคุณลักษณะ 7 ประการ ดังแสดงในรูปที่ 11-4 โดยทั้ง 7 คุณลักษณะถือว่ามีความจำเป็นต่อการอธิบายถึงการเป็น Social Impact Investment ดังนั้นข้อตกลงทางการเงินหรือการลงทุนใดๆจะสามารถพิจารณาว่าเป็นการลงทุนเพื่อผลลัพธ์ทางสังคมก็ต่อเมื่อข้อตกลงนั้นสามารถอธิบายคุณลักษณะทั้ง 7 ประการได้อย่างชัดเจน





รูปที่11-4 คุณลักษณะของการลงทุนเพื่อผลลัพธ์ทางสังคม (ดัดแปลงจาก OECD, 2015)

### 1. ประเด็นทางสังคม (Social Target Areas)

ประเด็นทางสังคมที่เป็นเป้าหมาย หมายถึงความต้องการของสังคมซึ่งการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ตารางที่ 11-1 แสดงความหลากหลายของประเด็นสังคมที่มีศักยภาพในการพิจารณาการลงทุน ใน 3 เรื่องแรก ได้แก่ ชุมชน วัฒนธรรม และศิลปะ มักได้รับการสนับสนุนในแบบการให้ทุนหรืองานสงเคราะห์โดยทั่วไป (typical philanthropy) ใน 5 เรื่องหลัก ได้แก่ เกษตรกรรม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน น้ำและการสุขภาพ การเข้าถึงบริการทางการเงิน และเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถทำได้จากการลงทุนของกลุ่มธุรกิจกระแสหลัก (mainstream business) ดังนั้นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อตกลงซึ่งอาจมีได้หลายแบบตามพื้นที่ในการให้บริการ

ตารางที่ 11-1 คุณลักษณะของประเด็นทางสังคมที่เป็นเป้าหมาย

คุณสมบัติ	คุณลักษณะของคุณสมบัติ		ความเหมาะสม
1. ประเด็นทางสังคมที่เป็นเป้าหมาย	งานสงเคราะห์โดยทั่วไป	ชุมชน วัฒนธรรม ศิลปะ	
	การลงทุนเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกทางสังคม	ผู้สูงวัย ผู้ด้อยโอกาส สุขภาพ เด็กและครอบครัว ความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัย สถานที่พักอาศัยที่สามารถเข้าถึงได้ การว่างงาน การศึกษาและอบรม	พิจารณา พิจารณา พิจารณา พิจารณา พิจารณา พิจารณา พิจารณา พิจารณา
	อื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกับธุรกิจกระแสหลัก	เกษตรกรรม สิ่งแวดล้อมและพลังงาน น้ำและการสุขาภิบาล การเข้าถึงบริการทางการเงิน เทคโนโลยีและสารสนเทศ	

2. ประเภทของผู้ได้ประโยชน์ (Beneficiary Context)

ในการดำเนินงานเพื่อสร้างผลลัพธ์ต่อสังคม ผู้ได้รับประโยชน์หมายถึงผู้ได้รับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ ซึ่งอาจเป็นปัจเจก กลุ่มประชากร หรือหมายถึงชุมชนที่ผู้ได้รับประโยชน์อยู่อาศัย อย่างไรก็ตาม การกำหนดลักษณะของผู้ได้รับประโยชน์ให้ชัดเจน ในบริบทของกิจการเพื่อสังคม กลุ่มผู้ได้รับประโยชน์จะหมายถึงผู้ที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง ดังแสดงในตาราง 11-2

ตารางที่ 11-2 คุณลักษณะของลักษณะผู้ได้รับประโยชน์

คุณสมบัติ	คุณลักษณะของคุณสมบัติ		ความเหมาะสม
3. ลักษณะผู้ได้รับประโยชน์	ผู้ที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>สถานะทางสังคม</p> <p>สถานที่ตั้ง</p> <p>รายรับ</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>อายุ</p> <p>ลักษณะครอบครัว</p> <p>อื่นๆ</p> <p>ด้อยพัฒนา</p> <p>กำลังพัฒนา</p> <p>พัฒนาแล้ว</p> </div> </div>	พิจารณา
	ผู้ไม่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง		ไม่พิจารณา

### 3. Good/Service

สินค้าหรือการบริการที่เกิดขึ้นจากกิจการเพื่อสังคม จะต้องมีการส่งมอบผลงานที่สะท้อนสิ่งที่ตอบสนองประเด็นทางสังคมที่กำหนดไว้ โดยผลงานที่เกิดขึ้นควรสะท้อนสองมิติ คือ การเกิดผลลัพธ์ทางสังคมต่อปัจเจกหรือประชาคมในรูปแบบการทำให้ชีวิตดีขึ้นและการส่งมอบสิ่งที่ตอบสนองประเด็นสังคมที่ต้องการเพื่อช่วยลดต้นทุนหรือเพิ่มประสิทธิผลของงานหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการวิเคราะห์ผลลัพธ์และประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 11-3 ยกตัวอย่างเช่น

- หากการใช้ประโยชน์จากงานก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมในระดับปัจเจกและไม่เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในเชิงระบบ ถือว่า เป็นแบบเอกชน เพราะสัดส่วนผลที่ได้รับต่อการลงทุนอยู่ในขอบเขตจำกัดเฉพาะกลุ่มเท่านั้น
- หากการใช้ประโยชน์จากงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพในระดับปัจเจกแต่มีผลตอบแทนทางสังคมต่อประชาคม อาจสามารถพิจารณาเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้ ตัวอย่างเช่น ที่อยู่อาศัยในราคาที่เหมาะสม ถือว่าเป็นการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมต่อปัจเจก และยังทำให้เกิดประสิทธิภาพเชิงระบบด้วย เช่น ลดอัตราการเกิดอาชญากรรม ลดงบประมาณสำหรับผู้ต้องโทษ เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น Social Impact Bond (SIB) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากแนวคิด “pay for success” ที่อนุญาตให้มีการกำหนดผลลัพธ์ที่มีการพิจารณาผลกระทบภายนอก (Externalities) เช่น Development Impact Bond (DIB) ที่

ลงทุนเพื่อแก้ปัญหาไข้มาลาเรียในประเทศ Mozambique ได้ระบุอย่างชัดเจนว่าต้องการลดอัตราการเกิดโรคอย่างน้อย 30% ซึ่งถือว่า DIB พิจารณาทั้งผล (output) ที่เกิดในระดับปัจเจก และระดับของสุขภาพเชิงระบบด้วย

ตารางที่ 11-3 อธิบายผลตอบแทนทางสังคมและประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ (ที่มา OECD, 2015)

ระดับของความเป็นสาธารณะ	ผลลัพธ์ในระดับปัจเจกหรือระบบ	
	ประสิทธิภาพของปัจเจกที่เกิด	ประสิทธิภาพของระบบที่เกิด
ผลลัพธ์ทางสังคมต่อปัจเจก	private	Social Impact Investment
ผลลัพธ์ทางสังคมต่อประชาคม	Social Impact Investment	public

ในส่วนของการพิจารณาคูณลักษณะของการเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม จากคุณสมบัติของความเป็นสาธารณะ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 11-4 โดยการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม จะมีความผสมผสานของทั้งลักษณะงานภาครัฐ/สาธารณะและเอกชน

ตารางที่ 11-4 คุณลักษณะของงานหรือบริการ (ที่มา OECD, 2015)

คุณสมบัติ	คุณลักษณะของคุณสมบัติ		ความเหมาะสม
4. Good/Service	ระดับของความเป็น สาธารณะ	สาธารณะ (public) Social Impact Investment เอกชน (private)	ไม่พิจารณา พิจารณา ไม่พิจารณา

## 5. สิ่งที่ต้องคัดกรองการส่งมอบ (Delivery Organization Intent)

ความมุ่งมั่นขององค์กรถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการระบุความเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคม โดยอาจพิจารณาจากการมีพันธกิจหรือเป้าหมายขององค์กรต่อการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่ชัดเจน ทั้งนี้การเขียนพันธกิจเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถนำมาพิจารณาได้ว่าการลงทุนขององค์กรนั้นเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม ต้องดูไปจนถึงแนวปฏิบัติและความพยายามขององค์กรในการสร้างให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมที่สะท้อนถึงสิ่งที่กล่าวไว้ในพันธกิจด้วย

การแสดงความมุ่งมั่นขององค์กรที่ชัดเจนอาจทำได้ในรูปแบบของการทำรายงานที่ได้รับการยอมรับของผลลัพธ์ทางสังคมจากการดำเนินกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ให้กับผู้ถือหุ้นได้รับทราบ ในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลลัพธ์และให้การรับรองกับบริษัทที่นำไปใช้ว่าเป็นองค์กรที่ลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม อย่างไรก็ตามบางบริษัทที่ได้รับการรับรองอาจจะไม่ได้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามนิยามของการลงทุนเพื่อผลลัพธ์ทางสังคมก็ได้

การมีข้อตกลงที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย ถือเป็น การบ่งชี้ความมุ่งมั่นขององค์กรต่อเป้าหมายทางสังคมอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น Financing Agency for Social Entrepreneurship (FASE) ในประเทศเยอรมัน ทำงานร่วมกับวิสาหกิจชุมชนในการระดมเงินทุน โดยให้ FASE บริหารจัดการสัญญาที่เกี่ยวข้องทางการเงิน ซึ่งได้ระบุไว้เป็นเอกสารทางกฎหมายอย่างชัดเจนเพื่อป้องกันการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ทั้งนี้ เป็นสิ่งสำคัญในการแยกความแตกต่างของความมุ่งมั่นจากการกิจกรรมขององค์กรเพื่อเป็นการจำกัดผลกระทบภายนอกเชิงลบ (Negative externalities) ที่อาจเกิดจากกิจกรรมทางธุรกิจ โดยกิจกรรมดังกล่าวควรพิจารณาเป็นเพียงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) เท่านั้นและไม่ควรเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม

ตารางที่ 11-5 อธิบายคุณลักษณะของความมุ่งมั่นขององค์กร (ที่มา OECD, 2015)

คุณสมบัติ	คุณลักษณะของคุณสมบัติ	ความเหมาะสม
4. ความมุ่งมั่นขององค์กร	เกิดผลลัพธ์ทางสังคมโดยไม่ได้กำหนดไว้ (incidental social outcome)	ไม่พิจารณา
	มีพันธกิจต่อสังคม (social mission intent)	ไม่พิจารณา
	มีการทำรายงานที่ได้รับการยอมรับ (compulsory report)	พิจารณา
	การได้รับการรับรองจากหน่วยงานภายนอก (seek or obtain) external certification or label	พิจารณา
	ข้อตกลงที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย (legally binding constraint)	พิจารณา

## 6. ความสามารถในการวัดผลลัพธ์ทางสังคม (Measurability of Social Impact)

นักลงทุนเพื่อสังคมควรต้องพิจารณาถึงการวัดผลลัพธ์ทางสังคมและผลลัพธ์ทางการเงินเพื่อประกอบในการตัดสินใจ โดยการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมสามารถทำได้ทั้งในแบบเชิงคุณภาพ (qualitative) เช่น การปรับปรุงด้านสุขภาพ และการประเมินในเชิงปริมาณ (quantitative) เช่น การเพิ่มจำนวนของผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการแปลงผลลัพธ์ออกมาในรูปของตัวเงิน เช่น การแปลงการปรับปรุงด้านสุขภาพเป็นค่าใช้จ่ายที่ลดลงในการรักษาพยาบาล ตารางที่ 11-6 อธิบายถึงคุณลักษณะของความสามารถในการวัดผลลัพธ์ทางสังคม

ตารางที่ 11-6 อธิบายคุณลักษณะของความสามารถในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมได้ (ที่มา OECD, 2015)

คุณสมบัติ	คุณลักษณะของคุณสมบัติ	ความเหมาะสม
5. ความสามารถในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมได้	ไม่มีการวัดผล	ไม่พิจารณา
	มีการวัดผลแบบไม่เป็นทางการ ไม่มีการรายงานตัวเลข	ไม่พิจารณา
	มีการวัดผลแบบเป็นทางการ แต่ไม่มีการรายงานตัวเลข	พิจารณา
	มีการวัดผลแบบเป็นทางการ และมีการรายงานตัวเลข	พิจารณา

## 7. ความมุ่งมั่นของนักลงทุน (Investor Intent)

ความมุ่งมั่นของนักลงทุนเพื่อสังคม เป็นอีกหนึ่งคุณสมบัติที่สะท้อนถึงการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม อย่างไรก็ตามนักลงทุนก็สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้ถึงแม้ไม่ได้ระบุเอาไว้ตั้งแต่แรกแต่ในกรอบคุณลักษณะนี้จะไม่นำมาพิจารณาว่าเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม ตารางที่ 11-7 อธิบายถึงคุณลักษณะของความมุ่งมั่นของนักลงทุนในการพิจารณาถึงการเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม

ตารางที่ 11-7 อธิบายคุณลักษณะของความมุ่งมั่นของนักลงทุน (ที่มา OECD, 2015)

คุณสมบัติ	คุณลักษณะของคุณสมบัติ	ความเหมาะสม
6. ความมุ่งมั่นของนักลงทุน	เกิดผลลัพธ์ทางสังคมโดยไม่ได้กำหนดไว้ (incidental social outcome)	ไม่พิจารณา
	พันธกิจต่อสังคมได้ถูกกำหนดอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร (social intent expressed in statement)	ไม่พิจารณา
	มีการทำรายงานที่ได้รับการยอมรับ (compulsory reporting)	พิจารณา
	ทำตามข้อตกลงที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย (legally binding constraint)	พิจารณา

## 8. ความคาดหวังในผลตอบแทน (Return Expectation)

ความคาดหวังในผลตอบแทนของนักลงทุนเป็นอีกลักษณะหนึ่งในการกำหนดคุณลักษณะของการลงทุนว่าเป็นการลงทุนเพื่อผลลัพธ์ทางสังคม การบริจาค (donation) เป็นตัวอย่างของการลงทุนที่ไม่ได้คาดหวังการได้รับผลตอบแทน ซึ่งสำหรับบริบทนี้จะไม่พิจารณาว่าเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม ในขณะที่เดียวกันการคาดหวังต่อผลตอบแทนที่สูงกว่าอัตราผลตอบแทนตลาดก็ไม่พิจารณาว่าเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมเช่นกันเพราะถือว่าไม่ต่างกับการทำธุรกิจกระแสหลัก อย่างไรก็ตาม มีความเป็นไปได้ที่ผลตอบแทนจากการลงทุนเพื่อ

สังคมจะสูงกว่าอัตราผลตอบแทนตลาด เพียงแต่ไม่ได้เป็นความมั่งหวังของนักลงทุน ตารางที่ 11-8 อธิบายคุณลักษณะและการพิจารณาคุณลักษณะความคาดหวังในผลตอบแทนจากการลงทุน

ตารางที่ 11-8 อธิบายคุณลักษณะของความคาดหวังในผลตอบแทน (ที่มา OECD, 2015)

คุณสมบัติ	คุณลักษณะของคุณสมบัติ	ความเหมาะสม
7. ความคาดหวังในผลตอบแทน	การบริจาคหรือให้โดยไม่หวังผลตอบแทน (Grants)	ไม่พิจารณา
	คืนทุน (Return of capital)	พิจารณา
	ผลกำไรน้อยกว่าหรือเท่ากับอัตราผลตอบแทนตลาด (Profit <= market RR)	พิจารณา
	ผลกำไรมากกว่าอัตราผลตอบแทนตลาด (Profit > market RR)	ไม่พิจารณา

### ตัวอย่างการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม

จากที่ได้อธิบายถึงนิยามของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม ระบบนิเวศของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม รวมถึงคุณลักษณะของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมในเนื้อหาข้างต้นแล้ว ผู้เรียนจำเป็นต้องศึกษาผู้ประกอบการเชิงสังคมหรือวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเฉพาะรูปแบบของการระดมทุนเพื่อการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้เข้าใจถึงกลไกของการดำเนินกิจกรรมทางการเงินและการลงทุน ตารางที่ 11-9 ได้รวบรวมตัวอย่างของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมไว้ส่วนหนึ่ง ผู้เรียนสามารถศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารอ้างอิงในการทำความเข้าใจเพิ่มเติม

ตาราง 11-9 สรุปตัวอย่างของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมในประเทศต่างๆ

ชื่อของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (SII)	ประเทศ	คำอธิบายเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม	เอกสารอ้างอิง
Bristol Together (BT) Bond	สหราชอาณาจักร	ให้การอบรมและจ้างงานแก่ผู้พ้นโทษ โดยการปรับปรุงอาคาร	Worthstone(2015)
Real Letting Property Fund (RLPF)	สหราชอาณาจักร	ให้เช่าที่พักอาศัยสำหรับผู้ไร้ที่อยู่อาศัย	Worthstone(2015)
Peterborough Social Impact Bond	สหราชอาณาจักร	ให้การบำบัดแก่ผู้พ้นโทษเพื่อป้องกันการกลับไปสู่วงจรเดิม	Worthstone(2015)
Goodstart Early	ออสเตรเลีย	ให้บริการการศึกษาช่วงก่อนวัยเรียน	Ernst & Young,

ชื่อของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (SII)	ประเทศ	คำอธิบายเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม	เอกสารอ้างอิง
Learning			(2016)
STREAT	ออสเตรเลีย	ให้การอบรมและอาชีพแก่วัยรุ่นหญิงและชายที่เป็นกลุ่มเปราะบาง	Ernst & Young, (2016)
Rikers Island Social Impact Bond	สหรัฐอเมริกา	ให้การพัฒนาด้านทักษะการเข้าสังคม การรับผิดชอบต่อตนเอง และการตัดสินใจแก่วัยรุ่นที่ถูกคุมตัวคุก New York City's Rikers Island	Ernst & Young, (2016)
Newpin Social Benefit Bond	ออสเตรเลีย	ให้การดูแลเด็กอายุ 12-18 เดือน และการบำบัดแก่ผู้ปกครองเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในครอบครัว	Ernst & Young, (2016)

### การวัดผลลัพธ์ (Measuring Impact)

จากนิยามของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่ได้อธิบายในส่วนแรกของเนื้อหาบทนี้จะเห็นได้ว่าการวัดหรือประเมินผลลัพธ์ทางสังคมเป็นสิ่งที่ทั้งนักลงทุนและผู้รับทุนต้องปฏิบัติ ในส่วนของผู้รับทุน การวัดผลลัพธ์ทางสังคมเป็นประโยชน์ในการสะท้อนถึงผลการดำเนินงานกิจกรรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ รวมถึงการสะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานในรูปผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร ในส่วนของนักลงทุน การวัดผลลัพธ์ทางสังคมจะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจลงทุนซึ่งเครื่องมือสำหรับการวัดผลลัพธ์ทางสังคมนั้นมีอยู่อย่างหลากหลาย โดย Best และ Harji (2013) ได้แบ่งเครื่องมือดังกล่าวออกได้เป็น 3 ประเภทหลักได้แก่

1. **Process methods** เป็นวิธีที่เน้นการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผล (outputs) ตัวแปร (variables) หรือตัวชี้วัด (indicators) ตัวอย่างของเครื่องมือในกลุ่มนี้ได้แก่

- Acumen fund's best alternative charitable option
- Pacific community ventures' (PVC) social return assessment
- Sustainable livelihoods
- Endeavor's impact assessment dashboard
- Global impact investing rate system (GIIRS)



- Impact reporting and investment standards (IRIS)

2. **Impact methods** เป็นวิธีการที่เชื่อมกับผลและผลลัพธ์และพยายามที่จะหาการพัฒนาของผลลัพธ์จากทางเลือกใหม่ๆโดยทั่วไปมักจะพบวิธีการที่พยายามเน้นที่ผลมากกว่าผลลัพธ์ ถึงแม้ว่าการเน้นที่ผลลัพธ์จะมีความสำคัญมากกว่าในการวัดคุณค่าทางสังคมจากการลงทุน ตัวอย่างเครื่องมือการวัดผลลัพธ์ทางสังคมในกลุ่มของ Impact method ได้แก่

- Theory of change เป็นแผนภาพการอธิบายกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จากสมมติฐานที่นำไปสู่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการให้เกิด โดยเน้นที่กิจกรรมและผลที่ได้จากกิจกรรม

3. **Monetization methods** เป็นการอธิบายผลลัพธ์ออกมาในรูปมูลค่าเงิน ซึ่งมีข้อดีคือช่วยให้องค์กรสามารถอธิบายในรูปอัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุน(benefit-cost ratio) แล้วใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างกิจกรรมหรือโครงการได้ง่าย ตัวอย่างเครื่องมือการวัดผลลัพธ์ทางสังคมในกลุ่มนี้ ได้แก่

- Social return on investment (SROI) เป็นแนวทางในการวัดผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงินต่อหน่วยเงินลงทุน วิธีนี้เป็นการแปลงค่าผลลัพธ์ทางสังคม (social cash flows) ให้ออกมาเป็นในรูปตัวเงิน แล้วนำมาแปลงเป็นมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value) เพื่อคำนวณออกมาในรูปอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน (benefit-cost ratio) หรือ อัตราผลตอบแทนภายใน (internal rate of return)
- Cost-Benefit Analysisเป็นการวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนจากการลงทุนออกมาในรูปตัวเงิน และคำนวณออกมาเป็นมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (net present value), อัตราส่วนผลตอบแทนต่อการลงทุน หรือ
- Social capital partners' socially adjusted interest rate

อย่างไรก็ตาม Best และ Harji (2013) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าการวัดผลลัพธ์ทางสังคมยังนับเป็นความท้าทายสำหรับนักลงทุนส่วนใหญ่ อันเนื่องมาจากหลากหลายประเด็น เช่น i) ความหลากหลาย (Diversity) ทางความคิด ความเข้าใจ และความคาดหวังของกลุ่มนักลงทุนเอง ii) การทำให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) iii) กำล้างและต้นทุนของผู้ประกอบการสังคมที่มีจำกัด (Capacity and cost) และ iv) โลจิสติกส์ (Logistics) ซึ่งในที่นี้หมายถึง การเก็บข้อมูลและการเลือกใช้ข้อมูล สำหรับรายละเอียดของการวัดผลลัพธ์ทางสังคม จะได้กล่าวโดยละเอียดต่อไปในบทที่ 12

## สรุปท้ายบท

การลงทุนมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างในหลายรูปแบบ ตั้งแต่การเน้นเฉพาะผลตอบแทนทางการเงิน ไปจนถึงการเน้นเฉพาะผลลัพธ์ที่เกิดจากการลงทุน ในส่วนของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Investment) จะอยู่กึ่งกลางระหว่างการลงทุนทั้งสองประเภทนี้ การลงทุนเพื่อ (ก่อสร้างผลกระทบต่อเชิงบวกทางสังคม เป็นการนำเงินไปลงทุนที่นอกเหนือจากการลงทุนเพื่อผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เป็นการลงทุนที่มุ่งเน้นสร้างผลเชิงบวกของสังคมและสิ่งแวดล้อม และการลดผลกระทบต่อเชิงลบ โดยเน้นการขยายผลให้เกิดในระยะยาว) Creative Thailand, 2559 การลงทุนเพื่อสร้าง (างผลลัพธ์ทางสังคมนั้นประกอบไปด้วย 7 คุณลักษณะ คือประเด็นทางสังคม ลักษณะของผู้ได้รับประโยชน์ งานหรือบริการ สิ่งที่ต้องการต้องการส่งมอบ สิ่งที่ต้องลงทุนต้องการ ผลลัพธ์ทางสังคมที่สามารถวัดได้ และความคาดหวังในผลตอบแทน การวัดผลลัพธ์ทางสังคมสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินกิจกรรมว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ และทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานในรูปผลตอบแทนทางการเงินขององค์กร ซึ่งเครื่องมือสำหรับการวัดผลลัพธ์ทางสังคมนั้นมีอยู่ 3 ประเภทหลักๆ ได้แก่ Process Methods, Impact Methods, และ Monetization Methods

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายความแตกต่างของการลงทุนและการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม
2. ให้ยกตัวอย่างกรณีศึกษาของการลงทุนในธุรกิจกระแสหลัก การให้เงินบริจาค และการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม แล้วอธิบายความแตกต่างของการลงทุนทั้งสามประเภท โดยใช้แนวคิดคุณลักษณะทั้ง 7 ประการของ OECD
3. ให้เลือกตัวอย่างกรณีศึกษาประมาณ 2-3 กรณี เพื่อทำการทบทวนรูปแบบของการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคม โดยเฉพาะรูปแบบกลไกการเงินระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในระบบของการลงทุนเพื่อสังคม

## เอกสารอ้างอิง

Best, H. and Harji, K. (2013), Guidebook for Impact Investors: Impact Measurement, Purpose Capital

Cohen, S.R. and Sahlman, W.A., (2013), Social Impact Investing Will Be the New Venture Capital,

Harvard Business Review (January 17, 2013)(สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2560)

OECD (2015), Social Impact Investment: Building the Evidence Base, OECD Publishing, Paris

Ernst & Young, (2016), Final Report: Social impact investing research, Department of Social Services for the Prime Minister's Community Business Partnership, Australia.

Worthstone(2015) What is social impact investment? What it is, what it's not and how it works., UK

Trade & Investment. <https://www.worthstone.co.uk/Worthstone-Social-Impact-Investment.pdf> (สืบค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2560)

Creative Thailand (2559), ทูนิยมคิดบวก Social Impact Investing: ตีตออรุองค้กรเพื่อสังคม

<http://www.tcdc.or.th/creativethailand/article/CoverStory/25680> (สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2560)

## บทที่ 12

### เครื่องมือวัดผลกระทบทางสังคม

#### (Social Impact Measurement Tools)

“ การวัดผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI) จะช่วยกิจการในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ในแง่การรับฟังความต้องการของพวกเขา และกิจการสามารถที่นำเสนอผลกระทบจากงานที่เกิดขึ้นกับชีวิตความเป็นอยู่ และदारมุงหมายที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น”

--Maeve Monaghan, Director, NOW Project

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเข้าใจถึงความสำคัญในการวัดผลกระทบทางสังคมและความจำเป็นที่ผู้ประกอบการควรตระหนักในการวัดผลลัพธ์ทางสังคม
2. เพื่อทราบถึงขั้นตอน เครื่องมือและวิธีการวัดผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน
3. เพื่อให้ทราบถึงการรายงานผลลัพธ์/ผลกระทบทางสังคมจากการลงทุน

#### บทนำ

กิจการให้ความสำคัญในการจัดเก็บรวบรวมผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมและแสดงต่อเนืองให้เห็นถึงความสำคัญของกิจการต่อภาคส่วนต่างๆในระบบนิเวศทางธุรกิจ อันจะทำให้กิจการมีภาพลักษณ์การเป็นที่ต้องการในสังคม/ชุมชน ซึ่งจะช่วยในการระดมทุนหรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆของผู้ประกอบการได้ โดยผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม ส่วนหนึ่งจะแสดงผ่านผ่านงบกำไรขาดทุน (Profit and Loss) อันเป็นการแสดงผลการแสวงหากำไรของผู้ประกอบการ ซึ่งจะแสดงต่อผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ และหน่วยงานของภาครัฐเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ดี งบกำไรขาดทุนดังกล่าว เป็นรายงานที่สะท้อนภาพการดำเนินงานเชิงธุรกิจเพียงด้านเดียวของผู้ประกอบการ ในขณะที่กิจการอาจมีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองพันธกิจด้านอื่นๆได้ ดังนั้น ผู้ประกอบการบางส่วนเริ่มมีการเก็บรวบรวมผลลัพธ์ในการดำเนินธุรกิจต่อภาคส่วนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหรือเรียกว่าผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) โดยมูลค่าของผลลัพธ์จะพิจารณาทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมซึ่งลักษณะของผลลัพธ์อาจอยู่ในรูปผลกระทบหรือผลตอบแทนหรือประโยชน์หรือแม้กระทั่งมูลค่าในการดำเนินการหรือการทำกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกิจการที่มีพันธกิจหลักทางธุรกิจเป็นผู้ประกอบการเชิงสังคม (Social Entrepreneur) หรือกิจการเพื่อสังคม(Social Enterprise)

เมื่อผู้ประกอบการเชิงสังคม กำหนดพันธกิจหลักขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งสร้างผลกระทบทางสังคม (Social Impact) อาทิ เพิ่มการเข้าถึงผลิตภัณฑ์เพื่อสังคมลดความยากจนในบางกลุ่มประชากรลดการใช้ขยะเพิ่มงานทำเพื่อผู้พิการ เป็นต้น โดยผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะต้องทำการพิจารณาว่า ผลการดำเนินการของกิจการ

บรรลุพันธกิจในระดับใด ตรงกับวัตถุประสงค์/ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการสร้างผลลัพธ์หรือไม่ รวมทั้งพิจารณาว่าการดำเนินการดังกล่าวแท้จริงสร้างผลเชิงลบหรือบวกอะไรที่คาดไม่ถึงหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขโครงการ/กิจกรรมอะไร เพื่อสร้างประโยชน์เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

หากผู้ประกอบการเชิงสังคมมีความเชื่อมั่นในการสร้างคุณค่าต่อสังคมหรือประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย กิจการควรทราบขนาดผลกระทบทางสังคม ซึ่งสามารถดำเนินการโดยการวัดผลในมิติต่างๆรวมทั้งวิเคราะห์รายละเอียดของผลลัพธ์และความคุ้มค่าในการลงทุน เพื่อให้เกิดการรายงานผลเป็นรูปธรรม ครบถ้วนและเข้าใจง่าย โดยการวัดผลในรูปแบบผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ก็เป็นหนึ่งในวิธีการที่ได้รับความนิยมและง่ายต่อการเข้าใจ

### **การวัดผลกระทบทางสังคม**

ในการวัดผลกระทบทางสังคม (Social impact) ในด้านต่างๆ ที่กิจการได้ดำเนินการ จะเปรียบเสมือนการคำนวณหา “มูลค่าเงินเทียบเท่า” (monetized value) ของผลกระทบเชิงสังคมแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการเงินของเงินลงทุน (หรือในบางกรณีจะใช้ต้นทุน) ที่ใช้ไปในการดำเนินกิจการ เพื่อพิจารณาว่า การลงทุน 1 บาทของกิจการได้สร้างผลลัพธ์ทางสังคมคิดเป็นมูลค่าประมาณเท่าไร

หากเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดทางการเงินจะพบว่า การพิจารณาผลได้ของกิจการจากการลงทุนจำนวน 1 บาท จะรู้จักกันในนาม ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) ซึ่ง ROI จะหมายถึง ผลตอบแทนการลงทุน คำนวณต่อหน่วยว่าเกิดผลตอบแทนเท่าไร เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้กิจการสามารถประเมินว่าการลงทุนของกิจการในการดำเนินการมีความคุ้มค่าหรือไม่ ดังนั้น การวัดผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) จะสามารถนำหลักการคำนวณ ROI มาประยุกต์ใช้ได้ อย่างไรก็ตาม การวัดผล SROI จะมีความแตกต่างในส่วนที่ผลกระทบทางสังคมมิได้เป็นมูลค่าที่เป็นตัวเงินที่แท้จริงแต่เป็นการตีมูลค่าเป็นตัวเงินอย่างใกล้เคียงที่สุดและเป็นการเชื่อมโยงคุณค่าของผลลัพธ์กับพันธกิจ/เป้าหมายของกิจการอย่างเหมาะสม

SROI เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนอนาคตหรือทบทวนการดำเนินการในอดีตตลอดจนสามารถวัดกระบวนการและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้

### **ขั้นตอนการประเมินผลกระทบทางสังคม**

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลกระทบทางสังคม จะช่วยให้ผู้ประกอบการเชิงสังคมสามารถเห็นขอบเขตในการวิเคราะห์คุณค่าทางสังคมที่เกิดขึ้น โดยสามารถเริ่มขั้นตอนการประเมินได้ ดังนี้

## ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดขอบเขตและระบุผู้มีส่วนได้เสีย

เมื่อผู้ประกอบการเชิงสังคมมีพันธกิจทางด้านสังคมหรือสิ่งแวดล้อมเป็นเป้าหมายหลัก มีการดำเนินการตามพันธกิจที่เกิดขึ้นนั้นอาจมีทั้งด้านบวกและด้านลบกระทบต่อสังคม ดังนั้นการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องเนื่องโครงการจะเปรียบเสมือนการสร้างขอบเขตของการประเมินผลลัพธ์ที่มีความรอบคอบและครบถ้วน

นิยามของผู้มีส่วนได้เสียจะกล่าวถึงนัยยะของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือภาคส่วนที่อาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของผู้ประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียจะมีความแตกต่างกันในแต่ละประเภทกิจการ ประเภทการดำเนินการและมุมมองในการวิเคราะห์ อย่างไรก็ตาม โดยปกติของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะพิจารณาในกลุ่มพนักงาน (ทั้งในระดับบริหาร และปฏิบัติการ) กลุ่มลูกค้า (ทั้งในกลุ่มลูกค้าทางตรงและลูกค้าทางอ้อม) กลุ่มคู่ค้า กลุ่มผู้ถือหุ้น/นักลงทุน ภาครัฐ ชุมชน และคู่แข่ง

### ตัวอย่างที่ 1 การระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของผู้ประกอบการเพื่อสังคม อาทิ หากผู้ประกอบการเพื่อสังคมรายหนึ่ง เปิดกิจการเป็นศูนย์บริการข้อมูลสำหรับผู้พิการโดยมีวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้พิการ พันธกิจหลักประการหนึ่งคือการส่งเสริมอาชีพของผู้พิการ (สถณี อาชวานันทกุล และคณะ, 2560) หากลองวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ สามารถแบ่งได้ดังนี้

- 1) กลุ่มผู้พิการที่สนใจมาทำงานในศูนย์บริการข้อมูล
- 2) กลุ่มครอบครัวของผู้พิการ
- 3) กลุ่มผู้ว่าจ้างของผู้ประกอบการเชิงสังคม
- 4) กลุ่มผู้ถือหุ้นของผู้ประกอบการเชิงสังคม
- 5) กลุ่มอาจารย์ผู้สอนผู้พิการเพื่อทำหน้าที่ในศูนย์บริการข้อมูล
- 6) กลุ่มคู่แข่งขั้นที่ประกอบกิจการศูนย์บริการข้อมูลแบบอื่นๆ
- 7) หน่วยงานภาครัฐ อาทิ กรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้พิการ (พก.)/กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.)

อีกตัวอย่างที่น่าสนใจคือ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่ธุรกิจค้าปลีกในสินค้าเกษตรอินทรีย์ และอาหารธรรมชาติ โดยมีพันธกิจของกิจการเพื่อให้ผู้บริโภคได้มีอาหารที่ดี เพียงพอต่อสุขภาพ หากลองวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. กลุ่มลูกค้าผู้ต้องการอาหารเกษตรอินทรีย์ และอาหารธรรมชาติ
2. กลุ่มผู้ถือหุ้นของผู้ประกอบการเชิงสังคม

3. กลุ่มพันธมิตรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการเชิงสังคม อาทิ กลุ่มเกษตรกรเพาะปลูกเกษตรอินทรีย์ กลุ่มเกษตรกรที่ทำการเกษตรแบบไม่ทำลายล้าง
4. ชุมชนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่พันธมิตรธุรกิจของผู้ประกอบการเชิงสังคม
5. กลุ่มคู่แข่งที่ประกอบธุรกิจค้าปลีกอื่นๆ
6. หน่วยงานภาครัฐ อาทิ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.)

การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในลักษณะนี้ จะช่วยให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถพิจารณาผลกระทบทางสังคมได้อย่างครบถ้วน พร้อมทั้งพิจารณาการเกิดผลกระทบทางบวก/ทางลบ หรือการนับซ้ำในผลกระทบ หรือการที่ไม่มีโครงการผลกระทบดังกล่าวก็เกิดอยู่แล้วได้เมื่อผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้ทำการระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียแล้ว จะต้องทำการวิเคราะห์ว่ากลุ่ม/บุคคลใดเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง (Key Stakeholder) บ้าง พร้อมระบุเหตุผลที่นำมาพิจารณารวมในการวิเคราะห์ และย่อมต้องมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่นำมาพิจารณา (Excluded Stakeholder) พร้อมให้เหตุผลเช่นเดียวกัน

การพิจารณาตัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจะต้องใช้หลักการความโปร่งใส (Transparency) นั่นคือ พิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผลกระทบที่เป็นรูปธรรมต่อกลุ่มมีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ หากไม่สามารถค้นพบเชิงประจักษ์ได้ถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็สามารถตัดผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มดังกล่าวออกจากการพิจารณาได้

## ตัวอย่างที่ 2 การระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง

การวิเคราะห์ผู้ประกอบการเพื่อสังคมศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการจะสามารถพิจารณากลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงทางตรงเหลือเพียงแค่ 2 กลุ่ม คือ

- 1) ผู้พิการ เป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลงโดยตรง เนื่องด้วยเป็นกลุ่มพนักงานของศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการ และเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักเมื่อพิจารณาพันธกิจหลักของกิจการเพื่อสังคม
- 2) ครอบครัวของผู้พิการ เป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลงโดยตรง เนื่องด้วยเป็นกลุ่มผู้ดูแลผู้พิการ และเป็นผู้เกี่ยวพันทางรายได้และจิตใจแก่ผู้พิการที่ทำงานในศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการโดยตรง

จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า หากผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียครบถ้วน พร้อมทั้งเหตุผลในการวิเคราะห์ จะทำให้การพิจารณาผลกระทบทางสังคมจะไม่กว้างเกินไป การพิจารณาว่า ใคร? อยู่ในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่แท้จริง อาจต้องพิจารณาว่า บุคคล/หน่วยงาน ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการดำเนินงาน/

โครงการของกิจการหรือไม่ หลังจากนั้นอาจดำเนินการสอบถามแนวคิดหรือผลกระทบที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียได้รับ (ซึ่งกิจการอาจนำไปปรับผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นได้)

โดยสรุป การกำหนดขอบเขตในการประเมินผลกระทบทางสังคม และระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จะขึ้นอยู่กับ การเข้าใจผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เนื่องด้วยผู้มีส่วนได้เสียของกิจการที่แท้จริง จะเป็นผู้ที่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการดำเนินงานได้ดีที่สุด สามารถแยกแยะระหว่างผลลัพธ์ที่สำคัญ กับผลลัพธ์ที่ไม่สำคัญได้

## ขั้นตอนที่ 2: การเชื่อมโยงผลลัพธ์ (Mapping Outcome)

ในส่วนการเชื่อมโยงผลลัพธ์จะเป็นการสร้างห่วงโซ่ผลลัพธ์(Impact Map) ด้วยกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยจะมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่ใช้ (Inputs) เชื่อมโยงไปยังผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Outcomes) ในบางครั้งการเรียก การเชื่อมโยงดังกล่าวว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) หรือ แบบจำลองตรรกะ (Logic Model)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง จะเป็นแนวคิดการเชื่อมโยงเป้าหมายในระยะยาว ที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมปรารถนา เชื่อมโยงย้อนกลับมายังเงื่อนไขและเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดการตั้งเป้าหมายนั้นซึ่งทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจะ มุ่งเน้นการอธิบายกระบวนการสร้างความเปลี่ยนแปลงในรูปแบบลำดับขั้นตามเวลา (chronological flow) ระหว่างผลลัพธ์แต่ละรายการไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่กิจการมุ่งหวัง การอธิบายถึงเหตุผล (rationale) ที่เชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ เป็นหลักสำคัญในทฤษฎีนี้ โดยทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงมักเขียนในรูปประโยค

“ถ้า [มีโครงการนี้] แล้ว [จะเกิดผลลัพธ์นั้น]”

โดยประโยคที่ชัดเจนของการวิเคราะห์ ผลกระทบทางสังคมด้วยทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง คือ การสามารถทราบอย่างชัดเจนว่า กิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินการอยู่สามารถเปลี่ยนแปลงปัญหาสังคมด้านใดที่ชัดเจน ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มไหนที่ไม่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงได้ แสดงว่า กิจการเพื่อสังคมดังกล่าว มิได้สร้างความเปลี่ยนแปลงใดๆ ให้เกิดขึ้นต่อกลุ่มบุคคล/หน่วยงานการแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่มุ่งหวังและผลลัพธ์ที่เกิดจริง ในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และเป็นกำหนดของเขตให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมทำการระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มาร่วมกันสร้างแบบจำลองของผลลัพธ์ที่มุ่งหวังอย่างชัดเจน

### ตัวอย่างที่ 3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการ อันมีพันธกิจเพื่อการส่งเสริมอาชีพของผู้พิการ (สฤณี อาชวานันทกุล และคณะ, 2560) โดยเป้าหมายของผู้ดำเนินโครงการมีความต้องการอาชีพที่มั่นคงมากขึ้น ซึ่งสามารถแสดงเป็นผลลัพธ์ของการดำเนินการได้ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความชัดเจน ผู้วิเคราะห์สามารถแยกองค์ประกอบของผลลัพธ์ดังกล่าวมาในด้านต่างๆได้ ดังแสดง



- ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้พิการ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change)				ผลลัพธ์แยกตามองค์ประกอบต่างๆ
ถ้า	ผู้พิการมาทำงาน	แล้ว	จะมีอาชีพ ที่มั่นคง มากขึ้น	ก. เพิ่มความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ
	ภายใต้ ศูนย์บริการ ข้อมูลสำหรับผู้พิการ			ข. รายได้มีความต่อเนื่อง

- ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงสำหรับครอบครัวผู้พิการ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change)				ผลลัพธ์แยกตามองค์ประกอบต่างๆ
ถ้า	ครอบครัวมีผู้พิการที่มา	แล้ว	จะลดภาระ การดูแลผู้ พิการของ ครอบครัวลง	ค. ลดภาระพึ่งพิงทางการเงินของ ครอบครัว
	ทำงานใน ศูนย์บริการข้อมูล สำหรับผู้พิการ			

ผลลัพธ์แยกตามองค์ประกอบต่างๆที่เกิดขึ้นในทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง จะนำมาเป็นตัวชี้วัด “การเปลี่ยนแปลง” ที่เกิดขึ้นของกิจการเพื่อสังคม

สำหรับแบบจำลองตรรกะมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในการพยายามอธิบายความเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์โครงการ แต่จะมีความแตกต่างในส่วนที่แบบจำลองตรรกะจะพยายามอธิบายลำดับของกิจกรรมต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของผู้ประกอบการเชิงสังคม แบบจำลองตรรกะจะแบ่งผลลัพธ์ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว พร้อมทั้งแบ่งประเภทผลลัพธ์ออกเป็น ผลลัพธ์ทางตรง และผลลัพธ์ทางอ้อม

ทั้งทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง และแบบจำลองตรรกะ ต่างต้องมีความเข้าใจในการพิจารณาทั้งปัจจัยนำเข้า (Inputs) กิจกรรม/การดำเนินการ (Activity) ผลผลิต (Outputs) ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impact) เพื่อสร้างความเชื่อมโยงในลักษณะต่างๆอย่างเหมาะสม ดังนั้นในการสร้างห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทางตรงในการดำเนินการของผู้ประกอบการเพื่อสังคมอย่างครบถ้วน
2. ในช่องปัจจัยนำเข้า (Inputs)<sup>1</sup> จะหมายถึงมูลค่าที่เป็นตัวเงิน หรือเวลา หรือทรัพยากรที่มีใช้ตัวเงิน<sup>2</sup> ที่ใช้ในกิจกรรม/ประเภทการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยนำเข้าที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ใช้ในการสร้างกิจกรรม

<sup>1</sup>การเก็บรวบรวมปัจจัยนำเข้าอาจต้องระมัดระวังการนำซ้ำ (Double counting) โดยอาจทำการพิจารณาเป็นส่วนเพิ่มในทรัพยากรได้

3. กิจกรรม/การดำเนินการ (Activity) จะเป็นการอธิบายลักษณะของกิจกรรมหรือการดำเนินการที่ผู้ประกอบการเชิงสังคมต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย
4. ผลผลิต (Outputs) จะเป็นการรวบรวมผลเชิงปริมาณของกิจกรรม/โครงการเพื่อสังคม อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสนใจที่ว่าในบางกรณี ผู้มีส่วนได้เสียอาจได้รับผลผลิตรูปแบบเดียวกันได้ เป็นไปตามหลักการของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อมีการคำนวณ SROI จะต้องไม่มีการนับซ้ำในผลผลิตที่เกิดขึ้น
5. กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียจะพิจารณาผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Impact)<sup>3</sup>ที่เกิดขึ้นจากการประกอบการของกิจการเพื่อสังคมซึ่งสามารถมีค่าได้ทั้งรูปผลเชิงบวกหรือเชิงลบได้<sup>4</sup> และเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ผลผลิต อาจต้องมีการพิจารณาการนับซ้ำด้วย โดยกิจการควรวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผลผลิตและผลลัพธ์
6. ในบางครั้งผลลัพธ์ที่ผู้ประกอบการเชิงสังคมคาดหวังจะใช้ระยะเวลานานกว่าจะทราบการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นกิจการอาจทำการวิเคราะห์ผลลัพธ์ขั้นต้น (Intermediate Outcome) เพื่อวิเคราะห์ภาพผลกระทบทางสังคมได้ต่อไป

จะเห็นได้ว่า ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงอันเป็นการเฉพาะจากกิจกรรม/การดำเนินการของผู้ประกอบการเชิงสังคมเมื่อสามารถบรรลุผลลัพธ์ได้ อย่างไรก็ตามตามผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจต้องพิจารณาสมมุติฐานการวิเคราะห์ที่อาจเกิดขึ้นต่อผลกระทบในมิติต่างๆได้ ซึ่งจะเรียกกรณีเหล่านี้ว่า กรณีฐาน (Base case Scenario) ซึ่งจะอธิบายในหัวข้อถัดไป

เมื่อทำการกรอกปัจจัยต่างๆข้างต้น และตรวจสอบความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ หรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการลงข้อมูลต่างๆ หรือข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับภาพรวมของห่วงโซ่ผลลัพธ์จะสามารถเห็นภาพผลลัพธ์ที่จะสามารถทำการวัดได้อย่างเหมาะสมต่อไป

---

<sup>2</sup> อาจอยู่ในรูป เวลาที่ทำงานแบบจิตอาสา หรือการมีส่วนร่วมของสินค้าและบริการที่มีได้อยู่ในรูปตัวเงิน เป็นต้น ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีใช้ตัวเงินมาอยู่ในรูปมูลค่าที่วัดเป็นเงินได้

<sup>3</sup> ผู้ประกอบการควรตรวจสอบผลลัพธ์ที่ใส่ในตารางกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สร้างการเปลี่ยนแปลง ในบางครั้งอาจเกิดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียใหม่ระหว่างการวิเคราะห์ได้

<sup>4</sup> การพิจารณาผลลัพธ์ทางลบมีความสำคัญในการคำนวณ SROI เพราะจะเป็นการหักลบผลกระทบทางสังคมออกจากการคำนวณ

#### ตัวอย่างที่ 4 ห่วงโซ่ผลลัพธ์

จากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง สามารถวิเคราะห์ห่วงโซ่ผลลัพธ์ สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการ จำแนกตามผู้มีส่วนได้เสียทางตรงจำนวน 3 กลุ่ม ได้ดังนี้

Stakeholder	Inputs	Activities	Outputs	Outcomes
ผู้พิการ	<ul style="list-style-type: none"><li>• แรงงาน</li><li>• เวลา</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ทำงานในศูนย์บริการข้อมูล</li><li>• เข้าอบรมการทำงานตามที่ศูนย์บริการข้อมูลจัดขึ้น</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• จำนวนผู้พิการที่ทำงานในศูนย์บริการข้อมูล</li><li>• จำนวนผู้พิการที่มีรายได้เพิ่มขึ้น</li><li>• จำนวนผู้พิการที่ได้รับพัฒนาทักษะจากเข้าร่วมงาน</li></ul>	การมีอาชีพที่มั่นคงมากขึ้น
ครอบครัวผู้พิการ	<ul style="list-style-type: none"><li>• เวลา</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• สนับสนุนผู้พิการทำงานในศูนย์บริการข้อมูล</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• การมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง</li></ul>	ลดภาระการดูแลผู้พิการของครอบครัว

จากการพิจารณาห่วงโซ่ผลลัพธ์ข้างต้น จะสามารถเห็นภาพชัดเจนว่า การเก็บข้อมูลการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียเป็นผลผลิตที่ค่อนข้างยาก สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบจะกระทำเมื่อมีการเก็บข้อมูลต่อไป

จากตัวอย่างจะเห็นภาพการสร้างห่วงโซ่ผลลัพธ์ (Impact Value Chain) ของผู้ประกอบการเชิงสังคม ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ทั้งผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment) และผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment) ได้อย่างชัดเจนมากขึ้น

#### ขั้นตอนที่ 3: การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นจะประกอบด้วย 1) การเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสม 2) การระบุการแปลงค่าเงินและตัวแทนประมาณการ และ 3) วิธีและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ประกอบการเชิงสังคมจะสามารถรวบรวมข้อมูลได้ดังนี้

##### 1. การเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสม

การเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมเป็นการพิจารณาข้อมูลที่บ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยในการระบุทิศทางและขนาดของผลผลิตและผลลัพธ์ได้ โดยในการคำนวณ SROI พบว่าสิ่งสำคัญคือการเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมสำหรับผลลัพธ์ทางสังคม ซึ่งในบางครั้งเป็นได้ทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และในบางโอกาสผลลัพธ์หนึ่ง

ประการอาจมีตัวชี้วัดที่มากกว่า 1 ตัวได้ ในขณะที่ตัวชี้วัดทางด้านผลผลิตอาจมีความน่าสนใจ แต่ผู้ประกอบการจะต้องตระหนักว่า ตัวชี้วัดในผลผลิตเป็นเพียงบางส่วนของความสำเร็จในกิจกรรมหรือการดำเนินการของกิจการเท่านั้น

ในความเป็นจริง ผู้ประกอบการมักมีข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดเชิงผลผลิตมากกว่าตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ ดังนั้นจึงอาจจำเป็นต้องใช้ข้อมูลอ้างอิงจากสถาบันการศึกษา ภาครัฐ หรือภาคส่วนอื่นๆ รวมทั้งการระดมสมองในการวิเคราะห์ผลผลิตและผลลัพธ์ อีกทั้งในบางครั้งตัวชี้วัดอาจมิได้เป็นค่าตัวเลขที่แท้จริง แต่อาจเป็นการประเมินระยะห่างจากเป้าหมายของผู้ได้รับประโยชน์ได้ อาทิ ผู้ประกอบการที่มีเป้าหมายในการช่วยระดมทุนเพื่อหาบ้านให้คนไร้บ้าน การวัดจำนวนเงินบริจาคได้อาจเป็นแค่มูลค่าตัวเลขที่แท้จริงที่เกิดขึ้น แต่การตั้งเป้าหมายระดมทุนเพื่อสร้างบ้านเพื่อคนยากได้ และตัวชี้วัดคือระยะห่างระหว่างเป้าหมายกับยอดบริจาค อาจแสดงให้เห็นการได้รับประโยชน์ของคนไร้บ้านที่แท้จริงได้

ดังนั้น ในกิจเพื่อสังคมนั้น จะเน้นการสร้างตัวชี้วัด (social impact indicator) เพื่อเน้นย้ำการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างจุดแรกเริ่มของโครงการ/การดำเนินงาน กับช่วงที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานไประยะหนึ่ง ตัวชี้วัดจะต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรและผลลัพธ์ที่ผู้ประกอบการเชิงสังคมมีความตั้งใจให้เกิดด้วย

## 2. การระบุการแปลงค่าเงินและตัวแทนประมาณการ

สำหรับการแปลงค่าข้อมูลที่ได้เป็นมูลค่าทางการเงิน รวมทั้งการพิจารณาตัวแทนทางการเงิน โดยสามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็น

- **การแปลงค่าเงินทางตรง** อาทิ หากตัวชี้วัดคือ สุขภาพประชาชนที่ดีขึ้น สะท้อนจากจำนวนคนไข้ที่เข้ารับการรักษาโรงพยาบาลลดลง การแปลงค่าเงินก็จะใช้เงินสนับสนุนจากภาครัฐในการรักษาสุขภาพต่อประชากร 1 คน (ข้อมูลจากกระทรวงสาธารณสุข) คูณด้วยจำนวนคนไข้ที่ลดลง ก็สามารถทราบถึงประโยชน์จากกิจกรรมได้
- **การแปลงค่าเงินทางอ้อม** จะใช้ในกรณีที่มีการแปลงค่าเงินทางตรงจำเป็นต้องใช้ต้นทุนที่ค่อนข้างสูง หรือมีการต้องใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ซับซ้อน ดังนั้นการเลือกใช้ตัวแทนประมาณการ จะสามารถเข้าใจตัวชี้วัดที่ต้องการได้ เมื่อข้อมูลที่แท้จริงมีระดับความยากในการเข้าถึง ซึ่งการรายงานผลจำเป็นต้องรายงานสมมุติฐานการใช้ตัวแทนประมาณการด้วย ยกตัวอย่างเช่น เนื่องด้วยราคาของคาร์บอนเครดิตมิได้เป็นตัวชี้วัดที่ดีในการแสดงให้เห็นภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศจากสารเรือนกระจก เนื่องจากข้อจำกัดทางการเข้าถึงในตลาด ดังนั้น การใช้ตัวแทนประมาณการ อาทิ งบประมาณของภาครัฐที่ใช้ในโครงการที่มุ่งเป้าแก้ไขภาวะการเปลี่ยนแปลงทางอากาศ จึงมีความเหมาะสมมากกว่า

### 3. วิธีการและเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

หากกิจการมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดเป็นประจำ หรือตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถใช้ตัวแทนประมาณการจากข้อมูลภายในองค์กร ผู้ประกอบเชิงสังคมก็จะทำการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ SROI ได้เลยทันที แต่ในบางกรณี กิจการอาจต้องการทำการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลที่ใช้ต้นทุนสูง และหากผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลาค่อนข้างนาน ก็จะเป็นการยากในการได้มาซึ่งข้อมูล อาจต้องการประมาณการผลกระทบดังกล่าวไปในอนาคต และวิเคราะห์ SROI จากผลลัพธ์ได้

สำหรับวิธีการเก็บข้อมูลของผู้ประกอบการเชิงสังคม จะมี 3 ลักษณะหลัก ได้แก่

- 1) วิธีเก็บข้อมูลที่มีภายในองค์กร
- 2) วิธีเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย
- 3) วิธีการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายนอกซึ่งจะใช้สำหรับผลลัพธ์ในวงกว้าง เป็นหลัก

เครื่องมือที่เป็นที่นิยมในการใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียของกิจการเพื่อสังคม

- การสัมภาษณ์
- สันทนากลุ่ม หรือจัดสัมมนา
- แบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากในการวิเคราะห์ SROI ซึ่งในบางครั้งจากข้อจำกัดในสถานการณ์อาจต้องมีการตั้งสมมุติฐานเพื่อให้เกิดความแม่นยำในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งผู้ประกอบการเชิงสังคมอาจต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการช่วยเก็บข้อมูลอย่างเหมาะสมต่อไป

#### ตัวอย่างที่ 5 ตัวชี้วัดและวิธีการเก็บข้อมูล

สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการ จะเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายในองค์กร (ข้อมูลเงินเดือน) และวิธีเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เป็นหลัก สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญและเครื่องมือการเก็บข้อมูลได้ดังนี้

Stakeholder	Outcomes	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	หน่วย	วิธีการเก็บข้อมูล
ผู้พิการ	การมีอาชีพที่มั่นคงมากขึ้น	ความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ	จำนวนผู้พิการที่ได้รับพัฒนาทักษะจากเข้าร่วมงานจนสามารถเลื่อนตำแหน่งได้	ตำแหน่งงาน	สนทนากลุ่ม/การวางแผน career path ของผู้จ้างงาน
		รายได้ที่ความต่อเนื่อง	จำนวนผู้พิการที่มีรายได้ต่อเนื่อง	ร้อยละ	การสัมภาษณ์ผู้พิการ/ข้อมูล

Stakeholder	Outcomes	องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด	หน่วย	วิธีการเก็บข้อมูล
			หลังจากเข้าร่วมงาน		เงินเดือน
ครอบครัวผู้ พิการ	ลดภาระการ ดูแลผู้พิการ ของครอบครัว ลง	ครอบครัวลด การสนับสนุน ด้านการเงิน	จำนวนผู้พิการที่ไม่ ต้องรับเงินช่วยเหลือ จากครอบครัวหลังจาก เข้าร่วมงาน	คน	การสัมภาษณ์ผู้ พิการ/ครอบครัวผู้ พิการ

จากการวิเคราะห์พบว่า จะมีการใช้ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิในการวิเคราะห์ SROI ได้

ในบางกิจการมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ยากแก่การวัด อาทิ ความสุข ความมั่นใจในตนเอง และคุณภาพชีวิต เป็นต้น ทำให้เครื่องมือการเก็บข้อมูลอาจมีความซับซ้อนตามไปด้วย อีกทั้งการเลือกตัวชี้วัดที่ยาก อาจนำไปสู่การสรุปถึงการไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในกลุ่มเป้าหมายได้ ดังนั้น องค์การอาจเลือกวิธีการเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดได้ทดแทน อาทิ ความถี่ของการเข้าสังคม การลดลงของการใช้บริการจิตแพทย์ เป็นต้นโดยสรุป ผู้ประกอบการเชิงสังคม ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้ในการกำหนดตัวชี้วัด

- (1) ต้นทุนและความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล กิจการจำเป็นต้องพิจารณาต้นทุนทางด้านงบประมาณ และแรงงานในการเก็บข้อมูล เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่เกิดขึ้น
- (2) ไม่ซับซ้อน หรือยากแก่การวัด ตัวชี้วัดจะต้องมีความสม่ำเสมอ เข้าใจได้ง่ายและตรวจสอบความถูกต้องได้ ควรหลีกเลี่ยงตัวชี้วัดที่บิดเบือนได้ง่าย หรือข้อมูลที่ไม่สามารถเก็บซ้ำอีกได้ในอนาคต
- (3) มีความสมเหตุสมผล ในบางครั้งอาจต้องกำหนดตัวชี้วัดเชิงลบ เพื่อสะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงลบของผู้มีส่วนได้เสีย โดยแบ่งเป็น ความสมเหตุสมผลระดับพื้นผิว (Face Validity) ความสมเหตุสมผลเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสมเหตุสมผลเชิงเปรียบเทียบ (Concurrent Validity) และความสมเหตุสมผลเชิงพยากรณ์ (Predictive Validity)

แม้โดยส่วนมากตัวชี้วัดจะกำหนดในเชิงปริมาณ แต่ก็มีบางกรณีที่มีการใช้ข้อมูลเชิงพรรณนาเป็นตัวชี้วัด ดังนั้นการให้ผู้ได้เสียพรรณนาเหตุการณ์และเก็บรวบรวม จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญสำหรับการประเมินได้

#### 4) กรณีฐาน

การเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัดอาจมีได้เป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สามารถนำไปวิเคราะห์ได้ เนื่องด้วยผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้นอาจมีหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการเชิงสังคมต้องทำการวิเคราะห์กรณีฐานเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นมีส่วนใดบ้างที่เกิดจากการทำงานของกิจการ ส่วนใดเกิดจากคนหรือองค์กรอื่น (attribution) ส่วนใดจะเกิดขึ้นอยู่แล้วต่อให้องค์กรไม่ดำเนินงาน (deadweight) และส่วนใดที่เพียงแต่แทนที่ผลลัพธ์ที่เคยเกิดขึ้นที่อื่น

หรือถูกหักล้างด้วยผลลัพธ์เชิงลบปริมาณเท่ากัน (displacement ) การวิเคราะห์กรณีฐาน มีความสำคัญมาก เพื่อให้เกิดการพิจารณาผลลัพธ์ทางสังคมที่เหมาะสม

โดยสรุป ผลลัพธ์ทางสังคม (Outcome หรือ Impact) ของผู้ประกอบการเชิงสังคม หมายถึงผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการนั้นมีส่วนสร้างอย่างแท้จริง นั่นคือ เท่ากับผลลัพธ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น หักลบ ผลลัพธ์ที่องค์กรอื่นมีส่วนสร้าง (attribution) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแม้ไม่มีองค์กรไหนสร้าง (deadweight) และผลลัพธ์ที่เคยเกิดขึ้นที่อื่น (Displacement) โดยมีสูตรดังนี้

$$\text{ผลลัพธ์ทางสังคม} = \text{ผลลัพธ์ทั้งหมด} - \text{Attribution} - \text{Deadweight} - \text{Displacement}$$

ตัวอย่างที่ 6 กรณีฐาน

กรณีฐานสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการ จากการวิเคราะห์เป็นไปดังนี้

ผลลัพธ์ทางสังคม	ตัวชี้วัด	กรณีฐานที่เป็นไปได้
ความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ	จำนวนผู้พิการที่ได้รับพัฒนาทักษะจากเข้าร่วมงานจนสามารถเลื่อนตำแหน่งได้	ไม่มีกรณีฐาน
รายได้ที่ความต่อเนื่อง	จำนวนผู้พิการที่มีรายได้ต่อเนื่องหลังจากเข้าร่วมงาน	Deadweight -จำนวนผู้พิการที่มีงานประจำก่อนเข้าร่วมงานศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการ
ครอบครัวลดการสนับสนุนด้านการเงิน	จำนวนผู้พิการที่ไม่ต้องรับเงินช่วยเหลือจากครอบครัวหลังจากเข้าร่วมงาน	Deadweight -จำนวนผู้พิการที่ไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากครอบครัวก่อนเข้าร่วมงาน

โดยกิจการต้องคำนึงถึงกรณีฐานไปเพื่อหักลบจากผลลัพธ์ทางสังคมของการดำเนินการต่อไปทั้งการวิเคราะห์กรณีฐาน และการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ประกอบการเชิงสังคมควรระมัดระวังกับการนับซ้ำ(double count) เพราะจะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมที่มากเกินไปจนไม่เป็นความจริง อีกทั้งทั้งระยะเวลาในการเก็บข้อมูล (Time constraint) และการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม

### การคำนวณผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน

การคำนวณผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI) จะเป็นการวิเคราะห์ทั้งในส่วนปัจจัยนำเข้า กิจกรรมการผลิต และผลลัพธ์ ตามกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยมี 5 ขั้นตอนสำคัญได้แก่

1. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า
2. การพิจารณาประโยชน์ในรูปตัวเงิน

3. การคาดการณ์มูลค่าในอนาคต
4. การคำนวณค่าผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI)
5. การวิเคราะห์ความอ่อนไหว
6. การคำนวณมูลค่าเพิ่มและระยะเวลาการคืนทุน

โดยขั้นตอนที่ 1-5 เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ในขณะที่ขั้นตอนที่ 6 จะขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้งานของผู้ประกอบการเชิงสังคม เป็นสำคัญโดยในการศึกษานี้จะอธิบายขั้นตอน ดังนี้

## 1. การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า

ปัจจัยนำเข้าเป็นมูลค่าที่เชื่อมโยงกับการสร้างผลตอบแทนทางสังคม ดังนั้นผู้ประกอบการเชิงสังคมต้องมีความเข้าใจงบทางการเงินของกิจการ และตระหนักถึงการใช้จ่ายปัจจัยนำเข้าที่ไม่ใช่ตัวเงิน อาทิ แรงงานอาสาสมัคร ในการรวมเข้าสู่การคำนวณ SROI ในด้านเงินลงทุน

ในการพิจารณาการลงทุนในการดำเนินงานกิจกรรมของผู้ประกอบการเชิงสังคม จะต้องพิจารณาว่าเป็นการลงทุนในระยะเวลาหนึ่งปี ซึ่งนับเป็นค่าใช้จ่ายของการดำเนินงาน โดยอาจอยู่ในรูปค่าใช้จ่ายครั้งเดียว หรือค่าใช้จ่ายประจำปี หรือเป็นการลงทุนในระยะยาว ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมในอีกหลายปี มักจะอยู่ในรูปการซื้อหาปัจจัยการผลิต การจ้างแรงงาน การซื้อสินทรัพย์ที่มีอายุการใช้งานมากกว่า 1 ปี

การวิเคราะห์แยกว่าเงินลงทุนระยะยาวและค่าใช้จ่ายระยะสั้น เพื่อคำนวณ SROI จะเป็นการกำหนดกรอบระยะเวลาในการพิจารณาผลลัพธ์ทางสังคม โดยหากผู้ประกอบการเชิงสังคมมีการใช้เงินลงทุนส่วนมากเป็นเงินลงทุนในระยะยาว ย่อมแสดงเป็นนัยว่า ผลลัพธ์ทางสังคมก็อาจต้องใช้เวลาพอสมควรกว่าจะทราบผลที่เด่นชัด หรือผลลัพธ์จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

ข้อมูลของเงินลงทุนอาจมาจงบการเงินประจำปีของกิจการ โดยจำเป็นต้องเลือกรายการที่เชื่อมโยงกับการสร้างผลลัพธ์ทางสังคม รวมทั้งทำการแยกแยะระหว่างต้นทุนคงที่ (Fixed cost) ซึ่งไม่เปลี่ยนแปลงไปตามขนาดกิจกรรมหรือจำนวนผู้มีส่วนได้เสีย และต้นทุนผันแปร (Variable cost) ซึ่งมักคิดเป็นต้นทุนต่อหน่วย และผันแปรไปตามขนาดกิจกรรม อีกทั้งอาจต้องพิจารณาต้นทุน หากผู้ประกอบการเชิงสังคมมีทั้งกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับการสร้างผลลัพธ์ทางสังคม และกิจกรรมที่มีได้สร้าง ซึ่งโดยปกติในต้นทุนคงที่จะมีค่อนข้างยาก เนื่องจากจะมีการใช้ร่วมกันของทุกกิจกรรมในองค์กร ดังนั้นการเลือกพิจารณาต้นทุนตามเวลา หรือตามพื้นที่ อาจเป็นวิธีที่เหมาะสมได้

## 2. การพิจารณาประโยชน์ส่วนเพิ่ม

ลำดับถัดมา จะเป็นการคำนวณประโยชน์ส่วนเพิ่มที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจากตัวชี้วัดและตัวแทนประมาณการที่กล่าวมาก่อนหน้านี้ โดยการใส่ทั้งตัวชี้วัดของกิจการแยกตามผู้มีส่วนได้เสีย จำนวนคนที่ได้รับประโยชน์ และหัก/บวกรณฐานที่เกิดขึ้น พร้อมคำนวณมูลค่าประโยชน์ในรูปแบบตัวเงินได้



เมื่อได้ประโยชน์/ผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้น ผู้ประกอบการเชิงสังคมจะต้องมาค้ำประกันว่าผลลัพธ์ดังกล่าว สัดส่วนเท่าใดเกิดจากคนหรือองค์กรอื่น (attribution) และนำมาหักลบเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดกับองค์กร อย่างแท้จริง

**ตัวอย่างที่ 7 ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย<sup>5</sup>**

การพิจารณาประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้ พิการจำแนกตามผู้มีส่วนได้เสีย จากการวิเคราะห์เป็นไปดังนี้

ตัวชี้วัด	
<b>ประโยชน์สำหรับผู้พิการ</b>	
ประโยชน์สุทธิของผู้พิการที่สามารถเลื่อนตำแหน่งงานได้ (บาทต่อปี)	36,000.00
จำนวนผู้พิการที่ได้รับพัฒนาทักษะจากเข้าร่วมงานจนสามารถเลื่อนตำแหน่งได้ (คน)	5.00
เงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นและได้รับต่อเนื่องตลอดช่วงทำงาน (บาทต่อปี)	132,000.00
จำนวนผู้พิการที่มีรายได้ต่อเนื่องหลังจากเข้าร่วมงาน (คน)	57.00
<b>หัก Deadweight จำนวนผู้พิการที่มีงานประจำก่อนเข้าร่วมงานศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้ พิการ (คน)</b>	<b>39.00</b>
เหลือจำนวนผู้พิการที่มีรายได้ต่อเนื่องหลังจากเข้าร่วมงานสุทธิ (คน)	18.00
<b>ประโยชน์ของผู้พิการ (บาทต่อปี)</b>	<b>2,556,000.00</b>
<b>ประโยชน์สำหรับครอบครัวผู้พิการ</b>	
ค่าใช้จ่ายของผู้พิการที่ลดน้อยลงจากการสนับสนุนของครอบครัว (บาทต่อปี)	48,000.00
จำนวนผู้พิการที่ไม่ต้องรับเงินช่วยเหลือจากครอบครัวหลังจากเข้าร่วมงาน (คน)	35.00
<b>หัก Deadweight จำนวนผู้พิการที่ไม่ได้รับเงินสนับสนุนจากครอบครัวก่อนเข้าร่วมงาน (คน)</b>	<b>25.00</b>
เหลือจำนวนผู้พิการที่ไม่ต้องรับเงินช่วยเหลือจากครอบครัวหลังจากเข้าร่วมงานสุทธิ (คน)	10.00
<b>ประโยชน์ของครอบครัวผู้พิการ (บาทต่อปี)</b>	<b>480,000.00</b>
<b>รวมผลลัพธ์ทางสังคมที่เป็นตัวเงิน (บาทต่อปี)</b>	<b>3,036,000.00</b>
<b>สัดส่วนที่เกิดจากองค์กรอื่น<sup>6</sup></b>	<b>75%</b>
<b>รวมผลลัพธ์ทางสังคมที่เป็นตัวเงินของผู้ประกอบการเพื่อสังคมศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้ พิการ(บาทต่อปี)</b>	<b>759,000</b>

<sup>5</sup>ข้อมูลจากปรับปรุงจาก สถณี อาชวานันทกุล และคณะ (2560)

<sup>6</sup>เทียบเคียงผลสัดส่วนจากงานของ New economics foundation (2008)

ในการพิจารณาจะพบค่า deadweight ใน 2 ช่วง ซึ่งต้องมีการหักลบผลดังกล่าวออกจากประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั่นเอง และเมื่อได้คำนวณผลลัพธ์ทางสังคมที่เป็นตัวเงินที่มีหน่วยเป็นบาทต่อปี ผู้ประกอบการจะสำรวจว่าสัดส่วนใดเกิดจากคนหรือองค์กรอื่น (attribution) ในกิจการนี้พบว่า การฝึกฝนทักษะบางส่วนมาจ้างผู้ว่าจ้างให้การสนับสนุนรวมทั้งประโยชน์ที่ไม่เป็นตัวเงินที่ผู้ฝึกการได้รับด้วย อาทิ สวัสดิการ การท่องเที่ยว เป็นต้น โดยสามารถประมาณการค่า attribution ได้ที่ร้อยละ 75 เมื่อทำการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมที่เป็นตัวเงินของผู้ประกอบการเพื่อสังคม ศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้ฝึกการ พบว่า มีมูลค่าอยู่ที่ 759,000 บาทต่อปี

### 3. การคาดการณ์มูลค่าในอนาคต

การคำนวณผลลัพธ์ทางสังคม จะเริ่มจากการประมาณการมูลค่าทางการเงินของผลลัพธ์ทางสังคม รายรับและรายจ่ายต่างๆ ตามขอบเขตกำหนดด้านเวลาในกิจกรรม หรือตามระยะเวลาในแผนกลยุทธ์ หรือตามช่วงเวลาที่ได้เงินทุน หรือตลอดระยะเวลาที่คาดว่าจะเกิดผลลัพธ์ทางสังคม โดยจะใช้หลักการคำนวณมูลค่าขั้นสุดท้าย (Terminal value) ซึ่งจะแสดงเป็นผลลัพธ์ทางสังคมในรูปตัวเงินของกิจการในแต่ละปี อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ดังกล่าวมีอาจดำเนินการไปอย่างมีวันหมด แม้บางกรณีกิจการอาจประกาศว่าผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการสร้างไม่มีวันหมด แต่เมื่อพิจารณาความสมเหตุสมผลแล้ว ผลลัพธ์ทางสังคมย่อมเชื่อมโยงกับระยะเวลาการดำเนินกิจกรรม ดังนั้นการพิจารณาตามกรอบเวลาการวิเคราะห์หลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานในระยะสั้น อาทิ 3 ปี หรือ 5 ปี จะสามารถเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนกว่าดังนั้นในการคำนวณ SROI จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการได้แก่

- 1) อัตราคิดลด(Discount rate)<sup>7</sup>เป็นการเปรียบเทียบมูลค่าปัจจุบัน (Present value) ของประโยชน์และเงินลงทุนของกิจการ โดยจะแสดงให้เห็นความเสี่ยงที่จะใช้เงินลงทุนตามมูลค่าปัจจุบันเทียบกับประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นการคำนึงถึงค่าของเงินตามเวลา (time value of money) เนื่องจากมูลค่าเงิน ณ ปัจจุบัน จะมีอัตราดอกเบี้ยที่แน่นอน และภาวะเงินเฟ้อจะลดทอนมูลค่าเงินเมื่อเวลาผ่านไป อีกทั้ง การนำเงินมาลงทุนในโครงการเพื่อสังคมแทนที่จะนำไปทำอย่างอื่น จะเกิดค่าเสียโอกาส (opportunity cost) ของมูลค่าของเงินดังกล่าวอย่างแน่นอน ดังนั้น การวิเคราะห์จะคิดลดมูลค่าประโยชน์ในอนาคตมาสู่มูลค่าปัจจุบันเพื่อเปรียบเทียบกับเงินลงทุน
- 2) ระยะเวลาที่เกิดประโยชน์ (Benefit Period) จะช่วยให้กิจการสามารถคิดลดมูลค่าประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้อง โดยระยะเวลาดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับกิจกรรมที่ได้ดำเนินการไป

<sup>7</sup>การพิจารณาอัตราคิดลดที่เหมาะสม มีการถกเถียงกันมาในหลากหลายการศึกษา ซึ่งส่วนมากจะเน้นการใช้อัตราคิดลดเท่ากับต้นทุนของเงินทุน หรือทางเลือกในการสร้างประโยชน์ในรูปแบบอื่นของเงินทุน อาทิ การนำเงินลงทุนไปซื้อพันธบัตรระยะยาว 30 ปีของรัฐบาล ซึ่งปัจจุบันให้ผลตอบแทนเฉลี่ยปีละ 5 เปอร์เซ็นต์ ฉะนั้นอัตราคิดลดที่เหมาะสมก็คือ 5 เปอร์เซ็นต์ แต่ถ้าแหล่งที่มาของเงินทุนมาจากการกู้ยืมเงินหรือการออกหุ้น อัตราคิดลดจะมาจากต้นทุนของทุนถ่วงน้ำหนัก (weight average cost of capital: WACC) ของหุ้นกับเงินกู้ดังกล่าว ตามหลักการคำนวณทางการเงิน

- 3) อัตราการสิ้นสุดของประโยชน์ (Drop-off) เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดไม่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมเพื่อสังคมในช่วงระยะเวลาที่เกิดประโยชน์ (ตามที่กิจการได้ตั้งเป้าหมายไว้) กิจการควรจะหยุดคำนวณประโยชน์ดังกล่าวลงทันที

#### 4. การคำนวณผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI)

การคำนวณผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (Social return on investment) เพื่อให้ผู้ประกอบการเชิงสังคมนำไปวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมจากการดำเนินกิจการได้อย่างเหมาะสม และสร้างความเข้าใจในการดำเนินการได้อย่างชัดเจน จากการทบทวนวรรณกรรมปริทัศน์ของต่างประเทศ รวมทั้งการแสดงผลรายงานผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุนของกิจการเพื่อสังคม พบว่า การคำนวณค่า SROI นิยมดำเนินการใน 2 รูปแบบ ได้แก่

##### รูปแบบที่ 1 การคำนวณค่า SROI เบื้องต้น (Initial SROI)

เนื่องด้วยผู้ประกอบการเชิงสังคมส่วนมากต้องการทราบผลการดำเนินงานโดยทันทีเมื่อถึงระยะเวลาสิ้นสุดกิจกรรม/การดำเนินงาน หรือต้องการทราบผลการดำเนินการในส่วนผลลัพธ์ทางสังคมในทุกสิ้นปี ดังนั้นการคำนวณ SROI เบื้องต้น จึงเป็นการคำนวณ ผลประโยชน์ส่วนเพิ่มสุทธิที่เกิดขึ้น ณ ระยะเวลาสิ้นปีที่ดำเนิน เปรียบเทียบกับเงินลงทุน/ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ณ ปีที่ดำเนินการ โดยมีได้คำนึงถึงการคาดการณ์มูลค่าในอนาคตแต่อย่างใด โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$\text{Initial SROI} = [\text{Value of Benefit}] / [\text{Value of Investment}]$$

มูลค่าประโยชน์สุทธิคือในรูปผลตอบแทนที่เกิดขึ้นทั้งหมดต่อผู้มีส่วนได้เสียในปีนั้น ทหารด้วยเงินลงทุนหรือค่าใช้จ่ายในส่วนการดำเนินงานเพื่อสังคมของกิจการ โดยค่า SROI เบื้องต้น จะแสดงให้เห็นว่า ณ ปีที่มีการลงทุน ด้วยมูลค่าการลงทุน 1 บาท สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมเบื้องต้นได้มูลค่าเท่าไร ในบางกิจการจะมีการคำนวณมูลค่าผลประโยชน์สุทธิในลักษณะประโยชน์ส่วนเพิ่ม (Value added) โดยจะนำเงินลงทุนไปหักลบในมูลค่าผลประโยชน์<sup>8</sup> เพื่อให้เห็นประโยชน์ทางสังคมที่เกินกว่าเงินลงทุน

##### รูปแบบที่ 2 การคำนวณค่า SROI ทั้งหมด (SROI)

หากผู้ประกอบการเชิงสังคมสามารถคาดการณ์ระยะเวลาที่เกิดประโยชน์ (Benefit Period) ที่กิจการได้สร้างขึ้น และทราบอัตราการสิ้นสุดของประโยชน์ (Drop-off) รวมทั้งกำหนดอัตราคิดลด (Discount rate) ที่เหมาะสมของกิจการได้ ก็จะสามารถคำนวณผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุนทั้งหมดได้ โดยใช้สูตร

<sup>8</sup>งานศึกษาของ New economics foundation (2008) จะแนะนำการ SROI เบื้องต้นด้วย มูลค่าผลประโยชน์สุทธิ (Net benefit) โดยการหาประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น ทหารด้วย Net Investment และหากเป็นการหา SROI ทั้งหมด (รวมมูลค่าในอนาคตด้วย) ก็จะเลือกใช้ค่า Net Present value ของประโยชน์แทน

$$SROI = [Present\ value\ of\ Benefit] / [Present\ value\ of\ Investment]$$

มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ (Present value of Benefit) จะพิจารณาจากมูลค่าปัจจุบันของประโยชน์ที่คาดการณ์ตามระยะเวลาที่เกิดขึ้น และหักด้วยอัตราการสิ้นสุดของประโยชน์ หาดด้วยเงินลงทุนหรือค่าใช้จ่ายใน ส่วนการดำเนินงานเพื่อสังคมของกิจการ โดยค่า SROI จะแสดงให้เห็นว่า เงินลงทุน 1 บาท สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมทั้งหมดได้มูลค่าเท่าไร

#### ตัวอย่างที่ 8 การคำนวณ SROI

การคำนวณผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุนของผู้ประกอบการเพื่อสังคมศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการ โดยพบว่าในปีที่จะมีการสร้างศูนย์บริการข้อมูลเพื่อผู้พิการ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีการลงทุนดำเนินประมาณ 600,000 บาท สามารถวิเคราะห์ SROI ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{Initial SROI} &= [\text{Value of Benefit}] / [\text{Value of Investment}] \\ &= 759,000 / 600,000 \\ &= 1.27 \end{aligned}$$

อธิบายได้ว่า ณ ปีที่มีการลงทุน ด้วยมูลค่าการลงทุน 1 บาท สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมเบื้องต้นได้ 1.27 บาท

หากผู้ประกอบการเชิงสังคมคาดการณ์ว่าประโยชน์ดังกล่าวกล่าวข้างต้น จะยาวต่อเนื่อง 3 ปี โดยมีได้ต้องลงทุนเพิ่มเติม แต่จะอัตราการสิ้นสุดของประโยชน์ร้อยละ 10 ในทุกปี อีกทั้งอัตราการคิดลดของเงินลงทุนอยู่ที่ร้อยละ 5 ผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI) จะเท่ากับมูลค่าประโยชน์ ณ ปัจจุบันทั้งหมด หาดด้วยมูลค่าการลงทุนที่ใช้ไป

$$\begin{aligned} \text{โดยที่ มูลค่าประโยชน์ ณ ปัจจุบันทั้งหมด} &= [759,000/(1.05)] + [(759,000 \times 0.9)/(1.05^2)] + [(759,000 \times 0.9^2)/(1.05^3)] \\ &= 1,873,527.70 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SROI} &= [\text{Present value of Benefit}] / [\text{Present value of Investment}] \\ &= 1,873,527.70 / 600,000 \\ &= 3.12 \end{aligned}$$

อธิบายได้ว่า จากการดำเนินงานเชิงสังคมของผู้ประกอบการ ด้วยมูลค่าการลงทุน 1 บาท สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมทั้งหมดได้ 3.12 บาท

<sup>9</sup> หากกิจการมีเงินลงทุนตั้งต้นแค่ครั้งเดียวก็จะใช้มูลค่าเงินลงทุนได้เลยโดยไม่ต้องมีการคำนวณอัตราดอกเบี้ย เนื่องด้วยเป็นการลงทุน ณ ปีที่ 0 แต่หากกิจการมีการลงทุน/ค่าใช้จ่ายในกิจกรรมเพื่อสังคมเพิ่มเติมในปีที่ 1-ปีทีระยะเวลาที่เกิดประโยชน์ ก็จะทำกรคำนวณมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายด้วย

## 5. การวิเคราะห์ความอ่อนไหว

จากผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ที่กิจการได้สร้าง ต้องมีการทดสอบดูว่าผลลัพธ์ทางสังคมนั้นมีความอ่อนไหวต่อการเปลี่ยนแปลงมากแค่ไหน พร้อมทั้งอภิปรายปัจจัยที่สำคัญที่สร้างการเปลี่ยนแปลงค่า SROI เรียกว่าการวิเคราะห์ดังกล่าวว่า การวิเคราะห์ความอ่อนไหว (sensitivity analysis) โดยอาจมีการดำเนินการวิเคราะห์ตามปัจจัยที่ถูกกำหนดด้วยข้อสมมุติพื้นฐาน อาทิ อัตราการคิดลด อัตราการสิ้นสุดของประโยชน์ ตัวแทนประมาณการต่างๆ เป็นต้น การวิเคราะห์ความอ่อนไหวเป็นสิ่งที่กิจการควรให้ความสำคัญ เนื่องด้วยหากค่าของ SROI มีความอ่อนไหวมากต่อปัจจัยใด กิจการควรแสดงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวเพิ่มเติมนอกเหนือจากกรณีฐาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์น่าจะเกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

## 6. การคำนวณมูลค่าเพิ่มและระยะเวลาการคืนทุน

ในการพิจารณาผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุนอาจพิจารณาข้อมูลตัวชี้วัดอื่นๆ ประกอบ อาทิ มูลค่าเพิ่ม (Value added) หรือระยะเวลาการคืนทุน (payback period) เพื่อแสดงมิติที่น่าสนใจของสถานประกอบการที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม

มูลค่าเพิ่ม หมายถึง ความแตกต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์และมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน หากมีค่าเป็นบวก แสดงถึง กิจการเพื่อสังคมสร้างผลกระทบทางบวกมากกว่าเงินลงทุน หากมีค่าเป็นลบแสดงถึงกิจการเพื่อสังคมอาจยังไม่สามารถสร้างผลกระทบทางบวกได้มากพอ หรือผลกระทบนั้นไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมากพอ เมื่อเปรียบเทียบกับเงินลงทุน จึงควรมีการพิจารณากิจกรรมอย่างเหมาะสมต่อไป มูลค่าเพิ่มมีสูตรการคำนวณคือ

$$\text{Value added} = \text{Present value of Benefit} - \text{Present value of Investment}$$

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมักจะคำนวณมูลค่าเพิ่มต่อหัว (หรือมูลค่าเพิ่มต่อ 1 ผู้มีส่วนได้เสีย) เพื่อให้สามารถพิจารณาการขนาดเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

ระยะเวลาการคืนทุนแสดงถึง ระยะเวลาที่จะทำให้กิจการสามารถได้รับผลลัพธ์ทางสังคมเท่ากับมูลค่าการลงทุน หรือค้ำทุน โดยระยะเวลาการคืนทุนสั้นเปรียบเสมือนกิจการเพื่อสังคมมีความเสี่ยงที่น้อยที่จะได้รับผลลัพธ์ทางสังคมค้ำทุน ในขณะที่ระยะเวลาการคืนทุนยาวจะแสดงถึงกิจกรรมก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสังคมในระยะยาวได้ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาการสนับสนุนเงินทุนในระยะยาวในการดำเนินงาน โดยสูตรระยะเวลาการคืนทุนจะนับเป็นหน่วยเดือน ดังนั้นจึงต้องดำเนินการหาร 12 เดือนในมูลค่าผลลัพธ์ เพื่อพิจารณาเป็นผลลัพธ์ต่อเดือนเป็นสำคัญ

$$\text{Payback Period per Month} = [\text{Value of Investment}] / [\text{Value of Benefit}/12]$$

โดยปกติ กิจการจะแสดงระยะเวลาการคืนทุน เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าการลงทุนของกิจกรรมเพื่อสังคมในอนาคตด้วย

## การรายงานผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน

ในการรายงานผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน ควรจะมีทั้งการเตรียมแสดงผลข้อมูลเป็นขั้นตอน อธิบายผลการคำนวณ การตัดสินใจ สมมุติฐานที่เกิดขึ้น และการอภิปรายผลของข้อมูลเพื่อแสดงศักยภาพการดำเนินการขององค์กร และเพื่อประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการนำเสนอผลต้องเป็นไปทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. วันเดือนปีที่ทำการวิเคราะห์
2. ข้อมูลองค์กร พันธกิจ เป้าหมายและการอธิบายลักษณะงานและกิจกรรมขององค์กร
3. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย
4. ห่วงโซ่คุณค่า ตัวชี้วัดที่เลือก ค่าประมาณการทางการเงิน และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. วิธีรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดสมมุติฐาน การแปลงค่าเป็นมูลค่าเงิน
6. คำอธิบายกิจกรรม/การดำเนินงานที่ไม่รวมอยู่ในการประเมินครั้งนี้ หรือไม่ถูกแปลงค่าเป็นตัวเงิน
7. ค่า SROI และบทวิเคราะห์ความอ่อนไหว
8. บทวิเคราะห์ผลลัพธ์

ผู้ประกอบการเชิงสังคมควรตระหนักว่า การเตรียมผลรายงานเป็นหนึ่งในกิจกรรมที่สำคัญของขบวนการวิเคราะห์ SROI เนื่องด้วยเป็นการแสดงการวิเคราะห์ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร อีกทั้งการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จะช่วยในการวางแผนการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จในอนาคตได้ โดยเฉพาะการอธิบายกิจกรรม/การดำเนินงานที่ถูกนำมารวม หรือไม่นำมารวมอยู่ในการประเมิน จะช่วยให้องค์กรพัฒนาการเก็บรวบรวมข้อมูล การสังเคราะห์ผลลัพธ์ เพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้ดำเนินงานอย่างเหมาะสม

การดำเนินงาน/กิจกรรมเพื่อสังคมมิได้มีวันสิ้นสุดขบวนการเหมือนการผลิต กิจกรรมควรนำวิธีการและเทคนิคในการประเมินมาใช้ในการวางแผนทางกลยุทธ์เพื่อการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมที่เหมาะสม อาทิ ขบวนการในการเก็บรวบรวมผลกระทบ ขั้นตอนในการถ่ายทอดประสบการณ์และองค์ความรู้แก่พนักงาน การกำหนดระยะเวลาในการประเมิน SROI และรวมทั้งทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในการประเมินผล SROI ขึ้นต่อไป

กิจการควรให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาข้อมูลในการประเมิน SROI และควรให้ความสำคัญในการรักษาความลับของข้อมูลเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการครั้งถัดไป

โดยสรุปการวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุนจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการเชิงสังคมรวมทั้งการจะช่วยให้ผู้ลงทุน และพันธมิตรทางธุรกิจประเมินผลลัพธ์ของกิจการเพื่อสังคมอย่างละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น และจะตัดสินใจในการร่วมลงทุน หรือเป็นพันธมิตรโดยอาศัยการดำเนินงานที่มีมุมมองหลากหลายมิติต่อไปได้

## สรุปท้ายบท

ในการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งสร้างผลกระทบทางสังคม ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะกำหนดพันธกิจหลักขององค์กร และเมื่อดำเนินการจะทำการพิจารณาว่า ผลการดำเนินการของกิจการบรรลุพันธกิจในระดับใด ตรงกับวัตถุประสงค์/ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในการสร้างผลลัพธ์หรือไม่ รวมทั้งพิจารณาว่าการดำเนินการดังกล่าว แท้จริงสร้างผลเชิงลบหรือบวกอะไรที่คาดไม่ถึงหรือไม่ และควรปรับปรุงแก้ไขโครงการ/กิจกรรมอะไร เพื่อสร้างประโยชน์เพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะทราบขนาดผลกระทบทางสังคม ได้โดยการวัดผลในมิติต่างๆ รวมทั้งวิเคราะห์รายละเอียดของผลลัพธ์ และความคุ้มค่าในการลงทุน เพื่อให้เกิดการรายงานผลเป็นรูปธรรม โดยการวัดผลในรูปแบบผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) เป็นหนึ่งในวิธีการที่ได้รับความนิยม และง่ายต่อการเข้าใจ

การวัดผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนอนาคต หรือทบทวนการดำเนินการในอดีต ตลอดจนสามารถวัดกระบวนการและกลยุทธ์ของผู้ประกอบการเพื่อสังคม การวัดผลกระทบทางสังคมจะไม่ได้ออกมาเป็นมูลค่าที่เป็นตัวเงินที่แท้จริง แต่เป็นการตีมูลค่าเป็นตัวเงินอย่างใกล้เคียงที่สุด และเป็นการเชื่อมโยงคุณค่าของผลลัพธ์กับพันธกิจ/เป้าหมายของกิจการอย่างเหมาะสม โดยมี 6 ขั้นตอนสำคัญได้แก่ (1) การวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (2) การพิจารณาประโยชน์ในรูปตัวเงิน (3) การคาดการณ์มูลค่าในอนาคต (4) การคำนวณค่าผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (5) การวิเคราะห์ความอ่อนไหวและ (6) การคำนวณมูลค่าเพิ่มและระยะเวลาการคืนทุน การวิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุนจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการเชิงสังคม รวมทั้งการจะช่วยให้ผู้ลงทุน และพันธมิตรทางธุรกิจประเมินผลลัพธ์ของกิจการเพื่อสังคมอย่างละเอียดถี่ถ้วนมากขึ้น และจะตัดสินใจในการร่วมลงทุน หรือเป็นพันธมิตรโดยอาศัยการดำเนินงานที่มีมุมมองหลากหลายมิติต่อไปได้

## คำถามท้ายบท

1. จงอธิบายประโยชน์ของกิจการเพื่อสังคม ในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ของกิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ
2. จงสรุปขั้นตอนในการวัดผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI) ของกิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ รวมทั้งข้อควรระวังในการดำเนินการด้วย
3. ให้ผู้เรียนยกตัวอย่างผู้ประกอบการเชิงสังคม และทำการวิเคราะห์หาผลกระทบทางสังคม หรือผลลัพธ์ทางสังคมจากการลงทุน (SROI) พร้อมอธิบาย

## เอกสารอ้างอิง

สถุณีอาชวานันทกุลและคณะ. 2560. โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมสำหรับกิจการเพื่อสังคม และจัดทำกรณีศึกษานำร่อง. รายงานฉบับสมบูรณ์ สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย. พฤษภาคม 2560.

สถุณีอาชวานันทกุลและ ภัทราพร แยมละออ. 2557. “คู่มือการประเมินผลลัพธ์ทางสังคมและผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SIA & SROI HANDBOOK).” สืบค้นเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.fringier.org/sites/default/files/samples/sia-handbook.pdf>

New economics foundation. 2008. “Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI).” 2 ed. 2008. Retrieved July 22, 2017, <https://commdev.org/wpcontent/uploads/2015/06/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf>.

The SROI Network. 2012.” A guide to Social Return on Investment.” Retrieved July 22, 2017 [https://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet\\_office\\_A\\_guide\\_to\\_Social\\_Return\\_on\\_Investment.pdf](https://www.bond.org.uk/data/files/Cabinet_office_A_guide_to_Social_Return_on_Investment.pdf)