

## การศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีศึกษา สามพรานโมเดล โดยมูลนิธิสังคมสุขใจ

### Studying the Approach of Sustainable Management with Sufficiency Economy Philosophy of Social Enterprise: Case Study of the Sampran Model through Bliss Foundation

กิตติคุณ แสงนิล (Kittikun Sangnin)\*

สันติธร ภูริภักดี (Santidhorn Pooripakdee)\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจเพื่อสังคม และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของกรณีศึกษา สามพรานโมเดล โดยมูลนิธิสังคมสุขใจสามารถบรรลุความสำเร็จในแง่ของการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางต้นแบบที่ดีต่อแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยในอนาคต ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโครงการสามพรานโมเดล ประกอบกับการลงพื้นที่เพื่อการสังเกตการณ์ และการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า ทำการการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนาความ

จากผลการศึกษาพบว่า มีแนวทางสำหรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ที่ได้จากการศึกษาในกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย 10 แนวทาง ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจน และมองการณ์ไกล 2) กำกับดูแลกิจการที่ดี 3) การสร้างวัฒนธรรมและปัจจัยด้านองค์กร 4) มีข้อมูลและองค์ความรู้ที่ดี 5) การบูรณาการดำเนินงานทุกกิจกรรมหลักที่สำคัญ 6) การจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ 7) กระบวนการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพ 8) ความร่วมมือกันจากหลายๆภาคส่วน 9) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการสร้างความไว้วางใจกัน 10) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ผ่านการวิจัยและการพัฒนาใน สินค้า/บริการ/การตลาด อย่างต่อเนื่อง จากผลการศึกษานี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการวิสาหกิจเพื่อสังคม จำเป็นต้องให้ความสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการดำเนินงานและการจัดการโลจิสติกส์ และจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและวิจัยเพื่อเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่

\* อาจารย์ประจำคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Lecturer in Faculty of Sport Science, Kasem Bundit University Email: mr.parker11307345@gmail.com

\*\* อาจารย์ประจำคณะ วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Dr. Faculty of Management Science, Silpakorn University Email: santidhorn@ms.su.ac.th

สินค้าและบริการของตัวเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างองค์ความรู้/แนวทางปฏิบัติที่ดีและการจัดการองค์ความรู้ที่ดี เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม ที่จะแก้ปัญหาสังคมได้อย่างแท้จริง โดยต้องอาศัยการบูรณาการในการดำเนินงานจากหลายภาคส่วนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

**คำสำคัญ:** วิสาหกิจเพื่อสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### Abstract

This research was qualitative research. The objectives of this research were to study the concepts and management guidelines for sustainability of social enterprise through the Sufficiency Economy Philosophy, to study the promoting factors on success of the successful case was Sampran Model organized by the foundation of Suk-Jai Society, which they could achieve in term of sustainable business administration. This could be a good prototype for future development of social enterprises in Thailand. In this research, taking the form of an in-depth interview with experts who were knowledgeable, experienced in the Sampran project, observing real place, and studying the involved secondary data. The information obtained from the study to verify the validity and credibility of results used the methodology of triangulation, and then the process of content analysis, conclusions and discussions were presented in the descriptive form.

The study found that there were guidelines for sustainable management obtained from the study of this successful case. It consisted of 10 approaches as follows: 1) had a clear vision. 2) good governance; 3) organizational culture and factors; 4) good information and knowledge; 5) Integration of all key activities; 6) operational Management 7) effective logistics and supply chain management. 8) collaboration across sectors. 9) participation of all sectors. 10) continuously promote innovation and creativity through research and development especially product / service / marketing. Based on this study, the researcher has suggested a guideline for the implementation of social enterprises, they should focus on operations management, logistics and supply chain management, and they might focus on developing and researching to add value to their products and services including the creation of knowledge/best practice and knowledge management. This was because of strengthening social innovation and truly solving the social problems. It required the integration of operations from multiple sectors to achieve sustainability for social enterprise.

**Keywords:** Social Enterprise, Sustainable Development, Philosophy of Sufficient Economy

## 1. บทนำ

จากบริบทการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันยังไม่สามารถตอบโจทย์กับความต้องการของสังคมได้อย่างแท้จริง เนื่องจากแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันนี้ ยังได้รับอิทธิพลจากระบบทุนนิยมที่มุ่งเน้นการแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก มากกว่าที่จะเน้นประโยชน์แก่ส่วนรวมและสิ่งแวดล้อม ถึงแม้การพัฒนาตามแนวทางข้างต้นสามารถกระตุ้นการเจริญเติบโตทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างรวดเร็ว แต่จะพบเห็นได้ว่าแนวทางการพัฒนาแบบทุนนิยมได้กระตุ้นการบริโภคเพื่อหวังผลทางกำไรเป็นสำคัญ ซึ่งโดยภาพรวมส่งผลต่อความต้องการทรัพยากรที่สูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด รวมถึงเกิดการแย่งชิงทั้งทรัพยากรและผู้บริโภคเป็นต้น เหล่านี้เป็นการบิดเบือนค่านิยมที่ดีของสังคม เกิดการเบียดเบียนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเนื่องจากบริบททางด้านเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้รัฐบาลพยายามที่จะเข้ามาแทรกแซงเพื่อแก้ไขปัญหาพัฒนาหรือปรับปรุง ซึ่งล้วนดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาหรือประเด็นที่เกิดขึ้น เป็นการแก้ที่ปลายเหตุมากกว่าต้นเหตุ จึงทำให้ภาครัฐไม่สามารถตอบโจทย์กับปัญหาการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงเกิดแนวคิดต่างๆ ขึ้นมาเพื่อตอบโจทย์ในประเด็นของการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (2557ก) ได้กล่าวถึง แนวคิดที่ได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินการของภาคองค์กรเอกชนและภาครัฐ ที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม คือ Corporate Social Responsibility (CSR) หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคม และยังมีแนวคิดที่ได้เข้ามามีความสำคัญในประเด็นเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ Corporate Social Engagement หรือ การเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสังคม ซึ่งทั้ง 2 แนวคิดนี้ จะเห็นได้ว่าเกิดขึ้นมาเพื่อประเด็นที่องค์กรต่างๆ สามารถทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมมากขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่แสวงหาผลกำไร และยังสามารถแบ่งเบาภาระจากภาครัฐบาล ทำให้การบริหารจากภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเนื่องจากการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจากหลายๆภาคส่วน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังได้มีการพัฒนาของแนวคิดการพัฒนาเพื่อสังคมในอีกรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า “กิจการเพื่อสังคม” หรือ Social Entrepreneurship (SE) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรหรือธุรกิจที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับสินค้าหรือการบริการที่สามารถช่วยแก้ปัญหาหรือพัฒนาสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมได้ โดยเป้าหมายขององค์กรไม่ใช่แสวงหาผลกำไรเป็นหลัก แต่มีเป้าหมายขององค์กรหรือธุรกิจเพื่อสังคมที่จะแก้ไขและพัฒนาสังคมนั้นๆ แต่การบริหารจัดการองค์กรหรือธุรกิจยังคงต้องการผลตอบแทนระดับหนึ่งเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น สรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์หลักของ “กิจการเพื่อสังคม” คือ การบรรลุความสำเร็จของการประกอบกิจการหรือธุรกิจและ สามารถมีผลกระทบทางสังคมได้ โดยทั้งสองมีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจการควบคู่กันไป

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นอีกปรัชญาที่ชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกๆระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ โดยความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

(คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2546) โดยผลที่เกิดจากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง กอนนำแนวทางการพัฒนาแบบเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามิประโยชน์ที่ได้จะ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้อที่เห็นว่าสามารถนำไปใช้เกิดประโยชน์ได้น้อยที่สุด คือ การใช้กิจกรรมชุมชนเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และจัดการความรู้ ส่วนภายหลังจากที่นำเอาแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในวิสาหกิจชุมชนเพิ่มมากขึ้น อยู่ในระดับมากโดยข้อที่เห็นว่าสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด คือ ความเชื่อตรงในการประกอบการ รองลงมา คือ การมีชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข การดำเนินชีวิตแบบทางสายกลาง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผลและมีภูมิคุ้มกันที่ดี การพึ่งพาตนเองได้ทางจิตใจก่อให้เกิดการพัฒนาชีวิตที่ตีร่วมกัน ส่วนข้อที่เห็นว่า สามารถนำไปใช้เกิดประโยชน์น้อยที่สุด คือ การพึ่งพาตนเองได้ทางเทคโนโลยี เปรียบเทียบความแตกต่างของประโยชน์ที่ได้รับทั้งก่อนและหลังการนำเอาแนวทางการพัฒนาแบบเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในวิสาหกิจชุมชน คือ 1) การมีชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข 2) การดำเนินชีวิตบนทางสายกลาง คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่ดี 3) การใช้กิจกรรมของ ชุมชนเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ และการจัดการ 4) การส่งเสริม การรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายองค์กรชุมชน และ 5) การสร้างเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล (สุวิทย์ วรวิทย์พินิต และคณะ, 2560)

สวนสามพรานเริ่มสนับสนุนให้เกษตรกรในนครปฐมและจังหวัดข้างเคียงหันมาทำเกษตรอินทรีย์ ภายใต้โครงการ ในปี 2553 สามพรานโมเดล จึงเกิดขึ้นมา โดยมีการขับเคลื่อนโดยมูลนิธิสังคมสุขใจ ทางมูลนิธิให้ความสำคัญกับประเด็นที่ว่า เกษตรกรส่วนใหญ่ขายผลผลิตผ่านพ่อค้าคนกลางซึ่งเป็นผู้กำหนดราคา ทำให้เกษตรกรไม่สามารถควบคุมราคาและบางครั้งต้นทุนในกิจกรรมการเพาะปลูกที่สูงขึ้นจากราคาสารเคมีที่ต้องใช้นั้นมีการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นได้ ทำให้มีปัญหาหนี้สินเพิ่มขึ้น สุขภาพที่แย่งลงเนื่องจากการใช้สารเคมีเพื่อเร่งการเพาะปลูก ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทำให้เสื่อมโทรมลง ดังนั้นการเกิดขึ้นมาของโครงการ สามพรานโมเดลก็เพื่อที่ความต้องการหาช่องทางทางการตลาดใหม่ๆ ให้กับเกษตรกร เพื่อเป็นการเชื่อมต่องระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคผ่านห่วงโซ่คุณค่าเกษตรอินทรีย์โดยอยู่บนพื้นฐานของธุรกิจที่เป็นธรรม ตัดวงจรของพ่อค้าคนกลางที่กดขี่และควบคุมราคาที่ไม่เป็นธรรมแก่เกษตรกร ยังมีการให้ความสำคัญกับเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์ กระตุ้นและส่งเสริมโดยผ่านการสนับสนุนจากมูลนิธิ ที่จะมีการจัดเจ้าหน้าที่ส่งเสริมของโครงการออกตรวจเยี่ยมแปลง พร้อมให้คำแนะนำแก่เกษตรกรในระหว่างการปรับเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ และเปิดรับเกษตรกรรายใหม่ที่สนใจการทำเกษตรอินทรีย์สามารถเข้าร่วมกลุ่มกับเครือข่ายเกษตรกรของโครงการได้ อีกทั้งเกษตรกรยังมีส่วนร่วมในการวางแผนการผลิต การบริหารจัดการหลังการเก็บเกี่ยว การจัดการขนส่ง กระบวนการแปรรูป และการตลาด ที่เพิ่มเติมวิธีการหรือแนวทางการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ถือเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่เน้นสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันในด้านความรู้ที่ดีแก่เกษตรกรให้พวกเขาสามารถพึ่งพาตัวเองได้โดยปัจจุบันช่องทางการตลาดของทางมูลนิธิประกอบด้วย ตลาดสุขใจ ตลาดสุขใจสัญจร สวนสามพรานโมเดิร์นเทรด โรงแรมในกรุงเทพฯ ศูนย์ประชุม และอีกทั้งการให้ความสำคัญกับไทยแลนด์ 4.0 ทางมูลนิธิที่ดูแลโครงการ สามพรานโมเดล จึงมีแนวคิดและกำลังพัฒนาเว็บไซต์ สุขใจ (Sookjai Organics) เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงเนื้อหาโครงการ จากผู้สนใจทั่วไปเพื่อไว้ใช้เป็นข้อมูลติดต่อสื่อสารองค์กร และประชาสัมพันธ์โครงการฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโครงการ ฟาร์มทูฟังก์ชั่น ร่วมกับสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) ใน

การสนับสนุนการซื้อข้าวอินทรีย์จากเกษตรกรตรงสู่โรงแรมและศูนย์ประชุม ซึ่งถือเป็นความร่วมมือของทุกภาคส่วนแบบประชารัฐบนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (ศูนย์พัฒนาเกษตรอินทรีย์สุขใจ, 2559)

ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมกรณีศึกษา สามพรานโมเดล มุลินิธิสังคมสุขใจเป็นต้นแบบในการศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการวิจัยนี้สามารถใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการ เพื่อบรรลุผลสำเร็จต่อผู้ประกอบการเพื่อสังคมอื่นๆ หรือผู้ประกอบการรายใหม่ได้ เพื่อทำให้องค์กรเกิดแนวทางการบริหารและการพัฒนาองค์กรได้อย่างยั่งยืน งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่มุ่งเน้นหาความเข้าใจ การตีความและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างข้อสรุป และการแสวงหาความจริงจากการสัมภาษณ์และการสังเกตการณ์ เพื่อค้นหาความสัมพันธ์กับประเด็นที่สนใจกับสภาพแวดล้อมของกรณีศึกษา (Denzin & Lincoln, 2011) ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรมจากข้อมูลทุติยภูมิ และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 ศึกษาแนวคิดและแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยอาศัยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์กร

2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของสามพรานโมเดล โดยมุลินิธิสังคมสุขใจ สามารถบรรลุความสำเร็จในแง่ของการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน

## 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

### รูปแบบการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษากับ กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จของสามพรานโมเดล โดยมุลินิธิสังคมสุขใจ และเลือกใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีขอบเขตการวิจัยดังต่อไปนี้

ด้านเนื้อหา: โดยมุ่งเน้นศึกษาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์หรือที่เกี่ยวข้องโดยตรง ประกอบกับการลงพื้นที่เพื่อการสังเกตการณ์ และรวมถึงการศึกษาเอกสาร งานวิจัย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และบทความวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโครงการสามพรานโมเดล รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม จำนวน 7 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและกิจกรรมทางธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญของโครงการ สุขใจ ประกอบด้วยผู้บริหารองค์กร 1 คน ฝ่ายบริหาร 2 คน ตัวแทนเกษตรกร 1 คน ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคท้องถิ่น 2 คน ผู้บริโภค 1 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นบทสัมภาษณ์ คำถามในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key informant) ที่สามารถตอบประเด็นการวิจัย โดยเริ่มจากคำถามทั่วไปแล้วจะเริ่มเข้าสู่ประเด็นที่สนใจในการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นซึ่งนับเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิที่สำคัญ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นเป็นการทำให้สามารถเข้าใจความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประเด็นคำถามได้แก่ แนวคิดของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ธุรกิจที่ยั่งยืน แนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ เครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนแก่องค์กร การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จและปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจ ซึ่งประเด็นเหล่านี้จะถูกใช้เพื่อการสัมภาษณ์ในเชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลักกับการบริหารจัดการของวิสาหกิจเพื่อสังคมแห่งนี้ แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ถูกนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาถึงข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ถึงความเที่ยงตรงของเนื้อหา ถูกต้องเหมาะสม ภาษาที่ใช้ได้เหมาะสมกับผู้ให้ข้อมูล ครอบคลุมเชิงเนื้อหา (Content Validity) และตรวจสอบความเหมาะสมในความสัมพันธ์ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากข้อคำถามที่ผ่านการพัฒนาแล้ว

### การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมนั้นถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือของข้อมูลหรือไม่ เป็นการตรวจสอบแหล่งข้อมูลในเรื่องเวลา ตำแหน่งการทำงาน และบุคคล ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ ตรวจสอบข้อมูลใน 2 รูปแบบโดยรูปแบบแรกผู้วิจัยได้ใช้ในการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่ม ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้ในแต่ละกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะถูกนำมาเชื่อมโยงเพื่อประมวลและวิเคราะห์หาความสอดคล้องหรือขัดแย้งกันทั้งภายในและระหว่างกลุ่ม แต่ละกลุ่มหรือไม่ กรณีข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความขัดแย้งไม่ตรงกันกับข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์คนใดคนหนึ่ง ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลอื่นถึงประเด็นดังกล่าวอีก เพื่อให้ได้มาซึ่งความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูล โดยในรูปแบบที่สองผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลของกรณีศึกษาและด้านการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิสาหกิจเพื่อสังคม เอกสารด้านวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ รายงานผลงานทางวิชาการ บทความจากวารสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ประกอบกับการลงพื้นที่เพื่อการสังเกตการณ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วจึงนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ผลการศึกษา และดำเนินการรวบรวมข้อมูลและความรู้ที่ได้มาถ่วงถ่วง วิเคราะห์และเปรียบเทียบกับข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยข้อมูลเชิงคุณภาพได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลนำมาตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามกรอบแนวคิดการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย และวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ขั้นตอนสุดท้ายคือ การสรุปผลการวิจัยนำเสนอใน

รูปแบบของการพรรณนาความดั่งประเด็นดังต่อไปนี้ แนวคิดและแนวทางของการพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืน แนวทางการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน แนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจเพื่อสังคม เครื่องมือหรือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมความยั่งยืนแก่องค์กรธุรกิจเพื่อสังคม การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจเพื่อสังคม ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในธุรกิจ

#### 4. การสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในขั้นตอนเริ่มต้นตั้งแต่ การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การวางแผนและการสร้างกลยุทธ์ การวางแผนทางการดำเนินงานและแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จผู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการบริหารการดำเนินงานตลอดโครงการ สามพรานโมเดล และรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการเพื่อชุมชนแห่งนี้ ซึ่งบริหารจัดการโดยมูลนิธิสังคมสุขใจ สามารถนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์สรุปและอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

#### ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

##### มิติด้านความพอประมาณ

มูลนิธิสังคมสุขใจให้ความสำคัญกับการกระตุ้นการรับรู้และความเข้าใจในมุมมองการณ์ไกลหรือระยะยาวให้มากขึ้น โดยการสร้างกระบวนการบริหารจัดการและการตัดสินใจในการดำเนินการผลิตให้เป็นระบบแบบแผนมากขึ้น กล่าวคือ เกษตรกรจำเป็นต้องคิดเป็นระบบแบบแผนมากขึ้น คิดถึงผลที่จะตามมาในระยะยาว ไม่ใช่มุ่งหวังผลกำไรในระยะสั้นเพียงเท่านั้น การตัดสินใจวางแผนการผลิตหรือการลงทุนเพื่อการเพาะปลูกควรมีการคำนึงถึงผลในอนาคตมากขึ้น ต้องมีมุมมองในกลไกของราคาสินค้าเกษตรในตลาด คำนึงถึงความต้องการและปริมาณสินค้าในตลาดที่มากเกินไป และหันมาใส่ใจกับการพัฒนาและปรับปรุงสินค้าและบริการในภาคเกษตรของตัวเองมากขึ้นซึ่งการพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพสินค้าหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตของตัวเอง เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะสร้างความยั่งยืน มั่นคงและมั่นคงให้แก่เกษตรกรได้ดีที่สุด โดยทางมูลนิธิฯ ได้สร้างช่องทางการตลาด ตัดวงจรพ่อค้าคนกลาง เพื่อให้เกษตรกรนำสินค้าที่มีคุณภาพมาเสนอขายแก่ผู้บริโภคได้ในราคาที่สมเหตุสมผลและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายอีกด้วย อีกทั้ง มูลนิธิฯ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่เกษตรกรว่า ไม่ใช่เพียงแค่การผลิตที่เน้นเชิงปริมาณอย่างสมัยก่อน และที่สำคัญการผลิตสินค้าเกษตรที่เน้นเชิงปริมาณเยอะๆ เกษตรกรจำเป็นต้องฝึกธรรมชาติสำหรับการเร่งการเพาะปลูก ทำให้เกษตรกรหันไปพึ่งการใช้สารเคมีจนมากเกินไป ส่งผลต่อสุขภาพของเกษตรกรเองที่มีความเสื่อมลง และระบบนิเวศวิทยาของการเพาะปลูกบริเวณนั้นก็เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่แย่ลง ส่งผลกระทบต่อภาคการผลิตสินค้าเกษตรในระยะยาวแก่เกษตรกร จนกลายเป็นปัญหาที่จะตามมาได้ในอนาคต เกษตรกรผลิตตามกำลังของตนเอง (หากมากเกินไปก็ต้องพึ่งสารเคมี)

ดังนั้น สำหรับการให้ความสำคัญกับการกระตุ้นการมองเห็นไกล การคิดอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงผลในอนาคตมากขึ้น และการใส่ใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดอย่างมีจิตสำนึก จะส่งผลถึงแนวทางการบริหารจัดการเพื่อการใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะ

ได้ผลิตภัณฑที่มีคุณภาพสูง แต่ต้นทุนในการผลิตที่ต่ำลงได้ เหล่านี้เป็นผลจากมิติด้านความพอประมาณ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่จะสร้างความยั่งยืนในการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมได้

### มิติด้านความมีเหตุผล

มูลนิธิสังคมสุขใจส่งเสริมสังคมแห่งการแบ่งปัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อผลประโยชน์จะได้ตกแก่ผู้บริโภคและสังคม พัฒนาองค์ความรู้จากการได้ลงมือทำแบบพึ่งพาตนเองและกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันถือเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาด โดยทางมูลนิธิสังคมสุขใจมองการแข่งขันเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้นยังให้ความสำคัญกับการให้คุณค่าแก่พนักงานและส่งเสริมการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เน้นให้ความสำคัญการสร้างค่านิยมและผลดีให้แกพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เน้นการแบ่งปันและให้ความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น อาทิเช่น การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำบัญชีฟาร์มหรือบัญชีรายรับและรายจ่ายส่วนตัวแก่พนักงาน ในส่วนของผู้บริโภค ทางมูลนิธิสังคมสุขใจก็ได้ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้และความเข้าใจให้แก่ลูกค้าให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับการผลิตแบบอินทรีย์มากขึ้น เพราะต้องการให้ลูกค้าได้เข้าใจถึงวิถีการผลิตแบบอินทรีย์ ถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการในภาคเกษตรเช่นกัน ลูกค้าจะเข้าใจและรับรู้ถึงคุณค่าของสินค้าเกษตรแบบอินทรีย์ตั้งแต่กระบวนการวางแผน การผลิต การเก็บเกี่ยว และผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับเมื่อพวกเขาเข้าไปบริโภค ถือว่าเป็นการเพิ่มประสบการณ์ในผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ได้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการสร้างสังคมและสภาพแวดล้อมในการทำงานแห่งการแบ่งปัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านองค์ความรู้ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สามารถช่วยให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถสร้างความยั่งยืนได้อย่างแท้จริงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในมิติด้านความมีเหตุผล ที่จะเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ถือเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ในตลาดอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะพวกเขาจะมีความพร้อมรับมือกับทุกการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสภาพแวดล้อมที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้

### มิติด้านความมีภูมิคุ้มกันที่ดี

มูลนิธิสังคมสุขใจ มุ่งสร้างนวัตกรรมทั้งด้านสินค้า บริการ กระบวนการทำงาน และรูปแบบธุรกิจ เช่น การออกแบบและสร้างเว็บไซต์เพื่อการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่องค์ความรู้และแนวทางการดำเนินธุรกิจตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือสินค้าที่นำมาขายในโครงการ ก็มุ่งเน้นที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสังคม ส่งผลให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีความสร้างสรรค์สังคม สิ่งแวดล้อม ไม่ใช่เป็นกิจกรรมกระตุ้นทางเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการทำลายแกสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง เพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับความเข้าใจในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ไม่ใช่แค่นวัตกรรมในสินค้าและบริการเท่านั้น แต่รวมถึงนวัตกรรมแบบสะสมหรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานแบบทีละเล็กละน้อย ซึ่งการมุ่งสร้างนวัตกรรมในข้างต้นนั้นก็เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีและสร้างความเป็นผู้นำและรักษาระดับความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง ทางมูลนิธิสังคมสุขใจดำเนินการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ตนเอง (พึ่งตนเอง/พึ่งธรรมชาติ) โดยที่ไม่ต้องพึ่งพาค่าคนกลาง สารเคมีหรือ

ภาครัฐ เนื่องมาจากการบูรณาการการดำเนินธุรกิจโดยมีหลายภาคส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผลิตภัณฑ์ เกษตรของพวกเขามีคุณภาพสูงขึ้นตามมาเป็นผลมาจากการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ของพวกเขามีความแข็งแรง มีภูมิคุ้มกันที่ดีต่อโรคและแมลงโดยไม่ต้องพึ่งสารเคมี และอีกทั้งมูลนิธิสังคมสุขใจ ส่งเสริมให้เกษตรกรมีภูมิคุ้มกันที่ดีต่อความเสี่ยง โดยการแบ่งปันให้ความรู้และความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยง เน้นการมีผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลาย การสร้างตลาดที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม การดำเนินกิจกรรมที่หลากหลายนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเข้าใจที่แท้จริงเท่านั้น กล่าวได้ว่าทางมูลนิธิส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกพืชแบบผสมผสานเป็นการบริหารความเสี่ยง และช่วยสร้างกลไกการตลาดและเพิ่มช่องทางการตลาดที่หลากหลายขึ้น

ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ไม่ใช่เพียงแค่นวัตกรรมในผลิตภัณฑ์เท่านั้น เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถเรียนรู้ที่จะอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันในตลาดที่สูง และการแบ่งปันความรู้ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เสมือนเป็นการสร้างความเข้มแข็งและลดความเสี่ยงเมื่อเกิดสภาวะการณ์ที่โหดร้ายต่อการดำเนินธุรกิจ ถือว่าเป็นเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่ทุกภาคส่วนได้อย่างแท้จริง ซึ่งนั่นก็ส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีความยั่งยืนได้ เป็นผลสืบเนื่องจากการให้ความสำคัญในมิติความมีภูมิคุ้มกันที่ดี ของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั่นเอง

แม้กระนั้นก็ตาม การให้ความสำคัญในทั้ง 3 มิติข้างต้น จำเป็นต้องมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ทั้ง 3 มิติสามารถยืนอยู่ด้วยกันได้อย่างสมดุลหรืออยู่ในทางสายกลาง นั่นเอง ซึ่งก็คือ ความรู้ และคุณธรรม และจากการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบแนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ นั่นคือ โครงการสามพรานโมเดล โดยมูลนิธิสังคมสุขใจ ตามรายละเอียดพร้อมการอภิปรายดังนี้

**1. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ชัดเจน และมองการณ์ไกลสำหรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน**  
คำนึงถึงผลที่จะตามมาในระยะยาวที่จะเกิดขึ้นต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และผลกำไรเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยพบว่ามูลนิธิสังคมสุขใจได้ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นการรับรู้และความเข้าใจในมุมมองการณ์ไกลหรือระยะยาวให้มากขึ้น โดยการสร้างกระบวนการบริหารจัดการและการตัดสินใจในการดำเนินการผลิตให้เป็นระบบแบบแผนมากขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จอย่างมั่นคงในระยะยาว เพราะฉะนั้นทุกกิจกรรมของการดำเนินการจึงมีความเสี่ยงไม่สูง มีความระมัดระวังต่อการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมได้นั่นเอง Avery, G.C. (2005) ได้กล่าวอ้างว่า การให้ความสำคัญแก่ผลกำไรหรือผลประโยชน์ในระยะสั้นอย่างเดียวนั้น ไม่ถูกต้องสามารถนำองค์กรธุรกิจต่างๆไปสู่หายนะได้ หรือจะไม่เกิดความยั่งยืนแก่องค์กรธุรกิจได้นั่นเอง

## 2. กำกับดูแลกิจการที่ดี

ประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ความโปร่งใส จนเกิดเป็นกลุ่มธุรกิจเชิงคุณค่า โดยพบว่า มูลนิธิสังคมสุขใจได้ใส่ใจในการเคารพสิทธิผู้อื่น (ผู้บริโภค, แรงงาน) การเน้นต่อความรับผิดชอบต่อลูกค้า และที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมต่อพัฒนาชุมชนโดยรอบ/สังคมอย่างต่อเนื่อง Elkington, J. (1977) ได้ให้ความสำคัญการบริหารจัดการภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี เพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่วิสาหกิจเพื่อสังคมหรือองค์กรธุรกิจต่างๆได้ เพราะฉะนั้น การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นแนวทางที่นำไปสู่ความยั่งยืนได้

3. การสร้างวัฒนธรรมและปัจจัยด้านองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างพันธะ ความรู้สึกของความสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มีความสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน ถ้าแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรม ค่านิยม และ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเหมือนกัน จะทำให้แต่ละบริษัทสามารถเชื่อมต่อกับความสัมพันธ์ได้ง่ายและใกล้ชิดกันมากขึ้น จะเกิดระบบการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ลดช่องว่างจากความไม่ไว้วางใจกัน Avery, G.C. (2005) กล่าวว่าสัญญาหรือความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นกลไกการควบคุมที่สำคัญสำหรับบริษัทต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นธรรมในทุกระดับและทุกสถานการณ์มากขึ้น เพื่อที่จะปกป้องจากการฉวยโอกาส การฉ้อโกงต่างๆที่เกิดจากความไม่เป็นธรรมนั่นเอง ส่งผลให้เกิดความสมดุลในอำนาจการต่อรอง ที่ไม่ว่าการตัดสินใจใดๆ จะได้รับผลประโยชน์ทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน

4. มีข้อมูลและองค์ความรู้ที่ดี จำเป็นต้องใช้หลักการการบริหารจัดการเข้าไปเสริมประสิทธิภาพที่จะเกิดจากการได้รับข้อมูลหรือความรู้เหล่านั้น การพัฒนาองค์ความรู้จากการได้ลงมือทำแบบพึ่งพาตนเองและกลุ่ม สอนให้รู้จักการจัดทำบัญชี และสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เข้าใจในสินค้าและบริการของอย่างถ่องแท้ ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพช่วยส่งเสริมให้องค์กรในทุกภาคส่วนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และรวมถึงในส่วนของแต่ละตัวบุคคลที่จะสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆได้ง่าย ซึ่งทฤษฎีด้านมนุษย์ ได้อธิบายว่า ทักษะมนุษย์สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง (ณัฐวุฒิ โรจนนินรุตติกุล, 2554) ผลที่ตามมาของการจัดการองค์ความรู้ที่ดีคือสภาพแวดล้อมและสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็ตัวแปรสำคัญนำไปให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ การจัดการองค์ความรู้จะดีขึ้นถ้าสามารถสร้างเครือข่ายของข้อมูลที่เป็นประโยชน์สามารถเชื่อมโยงข้อมูลและทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงกันได้มากที่สุด นั้นจะเกิดความสมบูรณ์ของการสร้างเครือข่ายของทุกสิ่งอย่าง

5. การบูรณาการดำเนินงานทุกกิจกรรมหลักที่สำคัญ จากการศึกษากรณีศึกษาพบว่ามีการกระบวนการดำเนินงานที่ครอบคลุมและสอดประสานกันอย่างลงตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความพยายามของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ มีความพยายามที่จะประสานการทำงานเพื่อให้เกิดการบูรณาการดำเนินงานจากหลายๆภาคส่วน Elkington, J. (1977) ได้กล่าวว่า การเชื่อมโยงเป็นพื้นฐานของเครือข่ายที่จะเกิดขึ้นในฐานะที่เป็นหลักแหล่งของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความใกล้ชิดทางจิตใจ และการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกของเครือข่าย โดยความไว้วางใจระหว่างคู่ค้าและความสัมพันธ์ที่ดีสามารถพัฒนาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกัน รวมถึงความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้อย่างบูรณาการ Avery, G.C. (2005) ได้อ้างว่า องค์กรหรือบริษัทต่างๆ สามารถดำเนินการรวบรวมข้อมูลและช่วยในกำหนด ขอบเขต

และเผยแพร่ข้อมูล ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการเพื่อการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ดังนั้นโครงการพัฒนาของวิสาหกิจเพื่อสังคมหรือธุรกิจต่างๆ นี้จะบรรลุผลสำเร็จได้จำเป็นต้องมีการบูรณาการการจัดการองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

**6. การจัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ** จากการศึกษาพบว่า การมีนวัตกรรมของกระบวนการจัดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (เพื่อการติดตามและการประเมินผลโครงการ) การที่จะทำให้เกิดความคาดหวังของชุมชนและผู้เกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วนเป็นจริงได้ จำเป็นต้องมีกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ส่งเสริมปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจในท้องถิ่นนั้นๆ ได้จริง ซึ่งนี่เป็นเงื่อนไขที่ดีสำหรับโครงการที่จะบรรลุความสำเร็จได้ กล่าวคือความจำเป็นที่จะเข้าถึงหรือบรรลุเป้าหมายทั้งทางสังคมและทางสิ่งแวดล้อม โดยทุกขั้นตอนของผู้ประกอบกิจการเพื่อสังคมหรือโครงการพัฒนาต่างๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาให้สังคมนั้นๆ จะต้องมีความเป็นไปได้ในทางที่ให้ผลตอบแทนทางการเงิน (Dart, 2004) โดยการควบคุมทรัพยากรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาฯ นั้นความอย่างยั่งยืน ดังนั้น การมีและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในกระบวนการจัดการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยเป็นนวัตกรรมในกระบวนการที่มุ่งเน้นการติดตามและการประเมินผลโครงการจะช่วยให้โครงการพัฒนาหรือวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นๆ สามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จได้

**7. กระบวนการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนที่มีประสิทธิภาพ** จากการศึกษาพบว่า มีการให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ เพราะช่วยเพิ่มมูลค่าให้แก่สินค้าและบริการแก่พวกเขา Fichtner et al. (2005) ได้อ้างว่า การแนะนำและส่งเสริมการบริหารจัดการของการพัฒนาอย่างยั่งยืนและนาระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชนสามารถช่วยสร้างความสำเร็จได้เปรียบแก่ผู้ประกอบการได้เช่นกัน ดังนั้น ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์

**8. ความร่วมมือกันจากหลายๆภาคส่วน** การให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักและการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือจากทุกภาคส่วน Talbot et al. (2002) ได้กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโดยรอบมีความสำคัญอย่างมากและการพัฒนาหรือการดำเนินธุรกิจต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จต้องการได้รับการมีส่วนร่วมและความร่วมมือที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก ดังนั้น การสร้างความตระหนักและการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือจากทุกภาคส่วนได้อย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างความสำเร็จได้ อีกทั้ง Elkington, J. (1977) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การส่งเสริมกิจกรรมของเครือข่ายต่างๆ(สมาคม)เพื่อให้มีการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นและแบ่งปันข้อมูลที่สำคัญในทุกด้านของสังคมหรือชุมชนโดยรอบเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันที่ดี ชัดเจนหรือเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จึงมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบกิจการเพื่อสังคมด้วยธณิศวัล กุลศรี (2559) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ : กรณีศึกษาพิพิธภัณฑ์สิรินธร ตำบลโนนบุรี อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์” จึงมีข้อสรุปเชิงเสนอแนะว่าการส่งเสริมศักยภาพด้านการพัฒนาเครือข่าย และกระบวนการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมและการพัฒนากิจกรรม การท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องให้ความสำคัญและนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประชาสัมพันธ์ชุมชน ผู้บริหารในชุมชนและ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนเชื่อมโยงเครือข่ายในเรื่องการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกชุมชน เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ระดับชุมชนและหน่วยงานภาครัฐ

**9. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และการสร้างความไว้วางใจกัน** ส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ดำเนินการที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่ความเป็นหนึ่งเดียวกัน การส่งเสริมในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี รับฟังและทำความเข้าใจถึงข้อกังวลต่างๆของชุมชนร่วมกัน โดยมี การจัดประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียหลัก เกิดความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาร่วมกันทำให้เกิดการพัฒนาได้ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ Elkington, J. (1977) ได้อธิบายไว้ว่า การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะ เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการทำความดีลดอบายมุขเพื่อความอยู่ดีมีสุขภายใต้หลักเศรษฐกิจพอเพียง ดังนั้นการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและการสร้างไว้วางใจกันโดยการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆในชุมชนและสังคมโดยรอบ จึงเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารวิสาหกิจเพื่อสังคมได้

**10. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ผ่านการวิจัยและการพัฒนาใน สินค้า/บริการ/การตลาด อย่างต่อเนื่อง** จากการศึกษาพบว่า การส่งเสริมการวิจัยและการมีของกระบวนการพัฒนา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต่อการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนแก่องค์กรฯต่างๆ Dart (2004) ได้อ้างว่าถึงแม้จะมีการควบคุม กำกับ และดูแลบางครั้ง ก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนต่างๆหรือความสำเร็จ เพราะฉะนั้นการยกระดับศักยภาพให้เกิดความยืดหยุ่นในองค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นประจำ ซึ่งส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการยกระดับศักยภาพในกระบวนการข้างต้นได้จำเป็นต้องมีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา หรือควรที่จะมีการประสานรวมกันเพื่อแก้ปัญหาด้านเทคนิคที่เกิดจากการบริโภคผลิตภัณฑ์ของพวกเขาได้ (Fichtner et al. 2005) ดังนั้น การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมผ่านการสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้อย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้ประกอบกิจการเพื่อสังคม จำเป็นต้องให้ความสำคัญที่เกี่ยวกับ การจัดการการดำเนินงานและการจัดการโลจิสติกส์ โดยมุ่งเน้นกระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติที่มีมาตรฐาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และสามารถช่วยยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการได้ อาจมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานข้างต้นได้

2. ผู้ประกอบกิจการเพื่อสังคม ต้องให้ความสำคัญและใส่ใจกับกระบวนการสร้างความมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน เพื่อให้แนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมนี สามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้แก่องค์กรและสังคมรอบด้านด้วย

3. ผู้ประกอบกิจการเพื่อสังคม จำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและวิจัยเพื่อเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและงานบริการของตัวเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างองค์ความรู้และการจัดการองค์ความรู้ที่ดี เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม ที่จะตอบโจทย์ปัญหาสังคมได้อย่างแท้จริง โดยต้องอาศัยการบูรณาการในการดำเนินงานจากหลายๆภาคส่วน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงศักยภาพของของแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมรายอื่นๆ โดยมีการนำแนวทางการความสำเร็จจากโมเดลของการพัฒนาที่สำเร็จไปประยุกต์ใช้งาน เพื่อจะได้ทราบประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารจัดการโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงประเด็นศักยภาพของปัจจัยที่ช่วยส่งผลต่อความสำเร็จในแนวทางการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนข้างต้น ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลที่สามารถส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรหรือวิสาหกิจเพื่อสังคมได้

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง. 2546. เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร?. สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรุงเทพฯ.

ณัฐวุฒิ วิจารณ์รัตติกุล. 2554. การจัดการทุนมนุษย์: กลยุทธ์ทางการแข่งขันที่ยั่งยืน.วารสารเศรษฐศาสตร์

อุตสาหกรรม. ปีที่ 10. ฉบับที่ 2 .

ธณัศวัย กุลศรี. (2559). “การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ : กรณีศึกษาพิพิธภัณฑ์สิรินธร ตำบลโนนบุรี

อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์”. วารสาร Veridian E-Journal, Silpakorn University

ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9, ฉบับที่ 3

เดือนกันยายน-ธันวาคม:7.

ศูนย์พัฒนาเกษตรอินทรีย์สุขใจ. (2559). **โครงการ สามพรานโมเดล**. เข้าถึงเมื่อ 3 มีนาคม 2560. เข้าถึงได้จาก

<http://www.sampranmodel.com>.

สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2557ก). **ความหมาย และคุณลักษณะของ SE**. เข้าถึงเมื่อ 3

มีนาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.tseo.or.th/about/social-enterprise/means>

สุฤติ วรวิทย์พินิต, วรณวีร์ บุญคุ้ม และ นรินทร์ สังข์รักษา. (2560). “การพัฒนารูปแบบการจัดการศูนย์

การเรียนรู้ วิถีเมืองเพชรตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”. วารสาร Veridian E-Journal,

Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 10,

ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม-สิงหาคม.7.

สุวิมล ตีรกานันท์. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย.

**ภาษาต่างประเทศ**

- Avery, G.C. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit . Management & Leadership*. 14(4): 411-24.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (2011). *Handbook of Qualitative Research* (4 edn.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Capstone, Oxford.
- Fichtner, W., Tietze-Stöckinger, I., Frank, M. & Rentz, O. (2005). Barriers of inter-organisational environmental management: two case studies on industrial symbiosis. *Progress in Industrial Ecology – an International Journal* 2 (1), 73–88.
- Starlander, J.-E. (2003). *Industrial Symbiosis: A Closer Look on Organisational Factors. A study based on the Industrial Symbiosis project in Landskrona, Sweden*. IIIIE Reports 2003:4. Masters Thesis. The International Institute for Industrial Environmental Economics. Environmental Management and Policy. Lund, Sweden.
- Talbot, C., Tregilgas, P. & Harrison, K (2002). *Social Enterprise in Australia: An Introductory Handbook*. Retrieved March 3, 2017 from [http://www.tasregionalarts.org.au/assets/Social\\_Enterpse\\_Part1\\_2.pdf](http://www.tasregionalarts.org.au/assets/Social_Enterpse_Part1_2.pdf)

